人力開發硏究
The Korean Journal for Human Resource Development
2009, Vol.11, No.3, pp.97-123.

기업에서의 창조성 교육 프로그램 분석*

백평구**
이희수***

▣ 요 약 ▣

창조 사회, 창조 경제, 창조 자본, 창조 계급이란 '창조'란 말의 홍수 가운데 기업은 창조성을 인적자원개발 차원에서 새롭게 바라보고 있다. 기업이 창조성에 관심을 갖는 배경은 기존의 신학과 교육의 영역이라는 '가치' 중심의 창조성에 대한 시각에서 경제와 경영 영역과 같은 '효용' 중심 시각으로의 변화로 해석할 수 있다. 하지만 인적자원개발의 맥락에서 창조성의 동향과 실제 교육 프로그램에 대한 본격적인 분석이 미진한 편이다. 따라서 이 연구는 특히 기업에서의 창조성에 대한 논의의 동향을 분석하고 이를 창조성 교육 프로그램이라는 인적자원개발 실제와 연계함으로써 창조성의 특징과 한계를 통해 창조성과 인적자원개발의 연계 필요성과 전략, 나아가 창조적 인적자원개발에 대한 시사점을 도출하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 문헌 분석, 교육 프로그램 분석, 그리고 대응 분석을 활용하여 창조적 인적자원개발에 관해 접근하였다. 창조성 연구 동향이 드러내는 개인, 교육 및 심리학적 편향성을 토대로 개인의 창조적 잠재 능력 고양을 위한 조직 차원에서의 창조성 주제를 도출하였다. 또한 사회적 창조성에 기초하여 대안적 창조성 개념화를 통해 창조성과 인적자원개발이 연계된 창조적 인적자원개발 논의의 토대를 마련할 수 있을 것이다.

[주제어] 창조, 창의, 창조성 교육 프로그램, 사회적 창조성, 창조적 인적자원개발

* 이 연구는 이희수의 2009년도 한국조직경영개발학회 춘계학술대회 발표 내용을 수정·보완한 것임.
** 한국생산성본부 연구원
*** 중앙대학교 교육학과 교수

Ⅰ. 서론

Longworth & Davies(1996)에 따르면, 21세기는 창조의 세기가 될 것이다. Fortune 500대 기업에 대한 '미래 기술에 관한 창조적 교육 재단'의 교육 중요도 조사 결과가 팀웍, 문제해결, 대인기술, 구두 소통, 듣기, 개인/경력개발, 창조적 사고, 리더십, 목표 설정/동기, 쓰기, 조직개발, 계산, 읽기 순으로 나타난 데에서 알 수 있듯이 창조성은 훈련에 있어 중요한 요소 중 하나이다. 또한 Dolezalek(2005)에 의하면 기업이 제공하는 상이한 훈련 유형 가운데 조사 대상 기업의 40~50%에서 창조성에 대한 교육훈련을 실시하는 것으로 나타났다. 이러한 '창조'는 21세기의 산물만은 아니다. 창조는 태초로 거슬러 올라간다. 성경의 『창세기』는 '태초에 하나님이 천지를 창조하시니라'라는 말로 시작한다. 신학적 관점에서 창조성은 하나님의 영역이다. 인간에게 해당되는 창조는 무에서 유를 만드는 창조가 아니라 그 실제가 기존에 있는 것에서 더 낫게 만드는 '개선'이라고 보는 것을 가능하게 한다. 이러한 관점에서 이희수(2009)는 창조를 '오래된 아이디어의 새로운 의미 발견'(new significance of an old idea)으로도 이해하였다.

특히 기업이 창조성에 관심을 갖는 배경은 기존의 신학과 교육의 영역이라는 '가치' 중심의 창조성에 대한 시각에서 경제와 경영 영역과 같은 '효용' 중심 시각으로의 변화로 해석할 수 있다. 창조성에 대한 시각의 변화는 기업 조직이 창조성에 관심을 갖는 이유를 제시해준다. 국내의 경우에는 삼성그룹 이건희 전 회장의 '창조경영'이 있다. 삼성이 세계 최고의 경쟁력을 갖추기 위해서는 삼성만의 고유한 가치를 담은 제품 개발에 주력해야 한다는 것을 말한다. 지식기반 경제의 전략으로서, 같은 것을 더 많이 함으로써 '따라잡는'(catch-up) 모델에 안주하지 말고 혁신 전략으로 나아가라는 OECD(2000)의 권고와도 같은 맥락에 있다. Morgan(1993)은 이건희 전 회장에 앞서 상상하기와 메타포에 기초한 자기 조직화의 창조적 경영 예술론을 주창했다. 즉, 현대 경영자들이 직면한 도전은 그들의 행동을 보고, 이해하고, 형성하는 새로운 길을 찾기 위하여 메타포를 활용하는 예술로 완성되는 데 있다는 것이 그 요지이다. 한편, Bill Gates(2008)는 다보스 포럼에서 기업들은 가난한 사람들에게 이윤을 전달하고 그들을 돕는 '창조적 자본주의(creative capitalism)'에 참여해야 함을 주장하였다. 즉, 21세기의 자본주의는 시장 세력으로부터 혜택을 받지 못한 사람들의 삶을 개선해야 한다면서 이를 창조적 자본주의라고 칭했다. 지역의 경제 성장과 발전의 관점에서는 창조적 계급의 도래와 도피, 도시의 성장(Florida, 2002, 2005a, 2005b, 2008)등이 창조성과 창조적 계급이라는 인적 자원과 관련하여 논의되었다. 그리고 창조적 인적자원개발의 중요한 일면이 창조적 계급이 갖는 특성으로서 인적 창조성(human creativity)과 심미학을 접목하려는 시도 가운데 읽혀진다(Gibb, 2006).

하지만 연구의 축적 과정에서 대부분의 연구들은 개인 차원의 창조성에 편중되어 있다(최성락, 2000; 최인수, 2000; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). 다시 말해, 창조성에 관한 대부분

의 연구들은 주로 창조적인 사람과 과정에 초점을 두고, 창조성에 관한 실험 연구나 변인들 사이의 관계를 파악하는 연구가 대부분이다(김영채, 2007; 김정섭, 2008; 박병기, 강현숙, 2007). 기본적으로 개인 차원의 창조성 연구는 학문적 편향성의 관점에서 교육학 및 심리학 분과를 중심으로 축적되어 온 것으로 볼 수 있다(조기순, 2009). 따라서 인적자원개발의 맥락에서 창조성의 이론과 실제에 대한 본격적 논의는 상대적으로 활발하지 못한 것으로 평가할 수 있다. 더불어 인적자원개발의 맥락에서 창조성에 관한 논의가 개인 대 조직의 패러다임에서 어떤 양상을 나타내는지에 대해서도 논의가 필요하다. 인간의 창조적 잠재능력이 발휘되도록 하는 것이 의무이기도 하며, 창조성이 인적 자본의 주요한 형태라고 한다면(Runco, 2007), HRD와 창조성의 연계는 필연적이다. 이를 위해서는 창조성에 관해 첫째, 대안적 창조성 개념의 모색, 둘째, 간학문적 성격의 맥락적 고려, 셋째, 이론과 실제의 통합이라는 문제 의식이 수반되며, 이는 연구의 필요성과 연결된다. 연구의 필요성은 다음과 같이 세 가지로 정리된다.

첫째, 창조성에 대한 대안적인 개념화가 필요하다. 현대 사회의 가장 큰 오류 중의 하나는 창조성은 특정 재능을 가진 소수의 사람들에게 제한되어 있다는 인식이다. Florida(2005a)는 '지식 근로자', '정보 사회', '첨단 기술 경제'와 같은 속물적 개념에 반발하여 창조성을 보편적으로 규정한다. 창조적 계급은 엘리트주의적이지도, 배타주의적이지도 않다는 것이다. 창조성에 대한 대안적 개념화의 핵심은 '모든 인간은 창조적'이라는 것이다(Florida, 2005a). 따라서 창조적 자본은 거의 무한한 자원이며 우리 시대의 도전은 모든 인간들 안에 있는 창조성의 화덕에 불을 지피는 것이다. 둘째, 간학문적 특성을 갖는 HRD의 맥락에서 창조성에 대한 논의의 필요성이 존재한다. 창조성 그 자체 또한 간학문적 접근이 요구되기 때문이며(Runco, 2007), 창조성에 대한 다양한 접근 방식이 존재한다는 점에 기인한다. 실용적 접근은 창조성의 사용과 증대 방법, 심리 역동적 접근은 창조성 기저의 무의식, 심리측정 접근은 창조성 수준 측정, 인지적 접근은 정보처리와 정신적 표상, 사회적-성격 접근은 동기 및 타인의 역할과 성격 특성의 역할, 진화적 접근은 개인의 생존기회 및 번식의 증가, 합류 접근은 다양한 접근의 통합에 초점을 두고 있다(S창조rn챠조rg, 2003; 김정희 역, 2004: 175). 셋째, HRD 이론과 실제의 통합적 시각에서 창조성을 분석할 필요가 있다. HRD의 역사는 대체로 실제에 의해서 주도되어 온 것으로 평가된다(McGoldrick, Stewart & Watson, 2002; Swanson & Holton, 2009). 국내의 경우에도 창조를 주제로 한 창조성 개발 교육 프로그램들이 다수 제공되고 있다. 하지만 이러한 창조성 교육 프로그램에 대한 본격적인 분석이 시도되지 못하였다. 따라서 이 연구는 창조성에 대한, 특히 기업에서의 창조성에 대한 논의의 동향을 조망하고 이를 창조성 교육 프로그램이라는 인적자원개발 실제와 연계함으로써 창조성의 특징과 한계를 통해 창조적 인적자원개발에 대한 시사점을 도출하는 것을 목적으로 한다.

이 연구에서는 기업에서의 창조성 교육 프로그램 분석을 중심으로 다음과 같은 두 가지의 연구 문제를 제시하였다. 첫째, 창조성 연구에 관해 특히 기업에서의 동향과 실제는 무엇인가?

이를 위해 창조성 교육 프로그램에 대한 분석을 실시하고 기업에서의 창조성 논의가 갖는 한계를 도출하였다. 둘째, 창조성과 인적자원개발이 어떻게 연계 가능한가? 기업에서의 창조성 교육 프로그램에 대한 분석을 통해 도출된 경향과 그 한계를 통해 대안적인 창조성 개념화를 시도하였다. 단순한 개념 대 개념의 물리적 결합이 아닌 창조성의 관점이 인적자원개발에 제공하는 시사점을 도출하고자 하였다. 이를 통해 향후 창조적 인적자원개발이라는 주제에 대한 이론과 실제에서의 활발한 논의의 토대를 제공하기 위함이다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 기업과 창조성

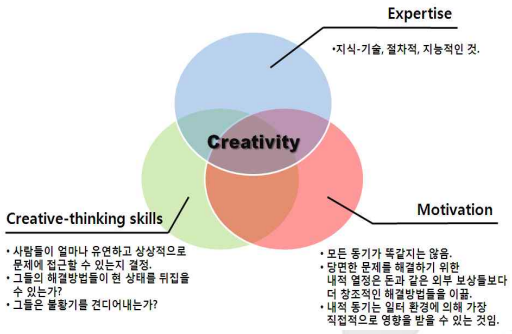
창조성에 관한 대부분의 연구는 성격상 응용 연구로 분류된다. 이러한 연구는 실제 문제 해결을 지향하거나 적어도 잠재적 실제 적용의 문제 해결을 지향한다. 창조성에 관한 응용 및 응용 연구가 활발한 곳도 기업이며, 창조성은 일면 기업가 정신을 대표한다는 점에서 다음에서는 기업의 창조성 논의 동향을 제시한다.

전통적인 교육 영역에서는 창조성 발달을 배양하는데 최적의 교수 방법과 창조적 영재아를 발굴하기 위한 최선의 방법과 같은 문제에 집중한다. 다른 한편, 산업심리학과 관련해서는 기업과 같은 조직에서의 일차적인 관심은 일터에서의 창조성을 발굴하여 거양시키는 데 있다. 가장 많은 관심을 끈 특수한 화제는 창조적 문제해결에 유리한 환경조성이다(Simonton, 2006). 이른바 창조적 문제 해결과 창조성 증진을 위한 조직 문화와 조직 풍토 조성에 관한 것이라고 할 수 있다. 이러한 동향의 일면은 이 연구에서의 문헌 분석의 결과와도 관련된다.

한편, 창조성의 분석 수준 차원에 따른 접근도 가능하다. 분석 수준에 따르면 개인, 집단, 조직, 사회적 창조성 연구로 구분할 수 있다(조기순, 2009). 이러한 분석 수준은 창조성 생태계(creativity ecosystems) 개념을 통해 개인-집단-기업-사회-국가로 연결되어 제시되기도 한다(손태원, 2005). 개인 수준에서는 주로 심리학을 중심으로 인지능력, 성격, 정신 분석 등의 분야가 주로 연구되었다(최성락, 2000). 집단 수준에서는 집단 과정과 문제 해결, 사회적 정보를 강조하며(Woodman, Sawyer & Griffin, 1993), 조직 수준에서는 개인과 집단 창조성을 투입요소로 하여 상황과 환경요인 간 상호작용의 결과에 초점을 맞춘다(조기순, 2009).

기업의 창조성과 관련하여 Amabile(1997)은 '창조성이란 어떠한 인간 활동에서의 새롭고 적당한 생각의 생산'이라고 정의한다. 또한 기업을 포함한 일터에서의 창조성은 일반적으로 조직의 생산품, 서비스 및 절차의 맥락에서 구조화되며 새롭고 유용한 생각의 생산에 초점을 둔다

(Egan, 2005a). Amabile(1997)에 따르면, 창조성이란 세 가지 요소로 구성되어 있다. 모든 개인에게 있어서 창조성은 세 가지 구성 요소의 함수 관계이다. 즉 전문성, 창조적 사고 기술, 그리고 동기이다. 첫째, 전문성(Expertise)은 한마디로 지식이다. 즉 기술적, 절차적, 지적 지식을 말한다. 둘째, 창조적 사고 기술(Creative-thinking skills)은 사람들이 문제에 대해 얼마나 유연하고 상상력이 풍부하게 접근하는가를 결정한다. '그들의 해결책은 현상 유지를 뒤집어놓는가?' 또는 '어려운 시기를 인내심으로 극복하는가?' 등으로 표현된다. 셋째, 동기(Motivation)이다. 당면한 문제를 해결하려는 내적 열망은 돈과 같은 외적보상보다 훨씬 더 창조적인 해결을 낳는다. 내적 보상이라고 불리는 이러한 요소는 일터 환경에 의하여 가장 직접적으로 영향을 받을 수 있다. 이를 그림으로 표현하면 다음과 같다(Amabile, 1998).



[그림 1] 창조성의 세 가지 구성 요소

출처 : Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), p. 78.

그런데 Amabile(1998)의 주안점은 창조성 증진 방법보다는 시행에 따르는 저해요인, 다시 말해 창조성을 죽이는 방법을 밝히고 있다. 그녀의 22년의 연구 결과는 창조성이 지지받기보다는 훨씬 더 자주 죽임을 당한다는 것을 보여준다. 조정, 생산성, 통제라는 경영의 필수요건을 극대화하는 가운데 창조성은 매일 죽어나간다는 것이다. 예를 들면, 첫째, 돈은 많은 경우에 창조적으로 변화하는 것을 돕지 못한다. 둘째, 창조성은 경영자들이 산을 오르는 방법을 직원들이 스스로 결정하도록 내버려둘 때 번창하기 때문에 어느 길을 택하라고 할 필요가 없음에도 그렇지 못한 경우가 많다. 셋째, 대부분의 회사에서 새로운 아이디어는 열린 마음 없이 평가의 통로를 거치다가 시간만 허비한다. 넷째, 어떤 아이디어는 비상하고 다른 아이디어는 떨어진다. 따라서 항상 아이디어를 내는 사람들을 위하여 그 아래에 안전망을 설치해야 한다.

다섯째, 경영자들은 목적을 계속 바꾸고 과정에 개입함으로써 직원들의 창조성을 훼손시킨다. 이와 비슷하게 경영과 창조성간의 관계 체크리스트에서 조직 메타포에 관한 기계(Machine)로서의 조직에서 창조성을 죽이는 방법은 다음 <표 1>과 같이 제시된다(Morgan, 1989: 54).

<표 1> 조직에서 창조성을 죽이는 방법

조직에서 창조성을 죽이는 방법
- 당신 주변의 어떤 누구보다 더 많이 아는 척 하라.
- 당신이 고안할 수 있는 모든 절차적 수단을 통해 종업원들을 감시하라.
- 모든 종업원의 업무 진척사항을 매일 체크하라.
- 반드시 전문적으로 숙련된 구성원들만 장기간 전문 업무를 수행하게 하라.
- 사업 의사결정자와 기술자 간의 가능한 높은 장벽을 세우라.
- 공식적인 발표 외에, 개인적인 수준에서 종업원과 대화하지 말라.
- 당신이 책임을 지고 있는 모든 일에서 독점적인 대변인이 되려고 노력하라.
- 새로운 아이디어를 찬성하되, 그것을 수행하지 마라.
- 많은 회의를 소집하라.
- 특정 채널을 통해서 모든 새로운 아이디어를 수집하라.
- 프로토콜을 고수하라.
- 예산에 대해 걱정하지 마라.
- 자기 기술만이 최고라는 생각(NIH: not-invented-here)을 장려하라.

출처 : Morgan, G. (1989). *Creative organization theory: A resource book*. Newbury Park: Sage Publications, p. 54.

다른 한편, 창조성을 죽이기보다는 살리는 방법에 대한 논의도 있다. 인적자원개발 개념 형성이 TWI(Training Within Industry)의 역사로 대표되는 군에 있듯이(Ruona, 2001) 기업 창조성(corporate creativity)의 본질에 대한 논의 또한 한국전쟁사에서 찾아볼 수 있다. 창조성 훈련 프로그램이 가장 각광받는 곳인 기업의 창조성과 관련하여 많은 기업들이 분명히 알고 있는 사실은 그들의 창조적 잠재력(potential)이 그들의 창조적 성과(performance)를 크게 초월한다는 것이다(Robinson & Stern, 1998). 기업 창조성의 본질은 대부분의 창조적 행동이 예기치 않은 것이라는 점에 있다. 한 기업의 창조적 잠재력은 바로 여기에 놓여 있다. 이러한 창조성의 예상치 못하는 특성이 바로 한국전쟁 초기에 밝혀졌다는 것으로 기업의 창조성 논의의 중요한 특성을 제시하고자 한다.

한국 전쟁 초기에 미 공군은 갓 심리학 박사학위를 받은 Paul Torrance를 고용하여 최악의 결핍과 위험 상황에서도 조종사와 승무원들이 살아남을 수 있는 훈련 프로그램을 개발하고자 했다. 그를 고용한 가장 직접적인 이유는 전쟁포로로 잡힐 경우 북한에서의 잔인한 경험에 대해 승무원들을 준비시키는 데 있었다. 그는 제2차 세계대전에서 그러한 경험을 겪으면서도 살아남은 수백 명의 공군 요원들을 인터뷰했다. 그 결과 참전 용사들의 생존에 가장 결정적인 요인으로서 증명된 것은 어떠한 교육 및 훈련 프로그램에서도 가르쳐주지 않은 것이었다

(Robinson & Stern, 1998). 그것이 바로 창조성이다. 그러기에 기업 관점에서는 직접 보거나 배우지 않고서도 회사의 직원들이 어떤 새로운 것과 잠재적으로 유용한 것을 할 때 그 회사는 창조적이라고 말한다. 회사에서 창조성의 결과는 이미 이루어진 것에 대한 변화를 말하는 개선(improvements)과 기업을 위한 전혀 새로운 행동인 혁신(innovations)으로 나타난다.

모든 창조적 행동에 있어서 주된 역할을 하는 동시에 기업 창조성을 높이는 기업 창조성의 6대 요소는 첫째, 모든 고용원들의 관심과 행동은 회사의 주요 목적을 지향해야 한다는 정렬(alignment)이다. 둘째, 기업 창조성의 두 번째 요소는 누가 시켜서 하거나 전략적 계획 하에 움직이는 것이 아니라 어떠한 이유로든 자기가 문제를 찾아서 관심을 갖고 문제를 해결하려고 하는 내적 동기, 스스로 시작한 활동(self-initiated activity)이다. 셋째, 기업 창조성의 세 번째 요소는 직접적인 공식적 지원 없이 새롭고 유용한 어떤 것을 하려는 가운데 일어나는 비공식적 활동(unofficial activity)이다. 넷째, 우연성(serendipity)이다. 우연적 발견은 현명과 통찰 앞에서 이루어지는 행운의 사건이다. 창조성은 흔히 관계없는 것처럼 보이는 것들 간의 조합 또는 연결을 포함한다. 창조성은 거리를 연결하는 데 도움을 준다. 다섯째, 기업 창조성의 요소는 다양한 자극(diverse stimuli)이다. 자극은 어떤 일을 시작한 사람에게 신선한 통찰을 제공한다. 대부분의 자극은 일상생활과 일 그 자체와 관련하여서 일어난다. 여섯째, 기업 창조적의 마지막 요소는 기업 내 창통(within-company commun신선한 통찰을)이다. 기업 창조성의 열쇠는 이러한 예기치 않은 창조적 행동에 있으며, 이러한 6대 요소들은 실현되지 않고 있는 많은 창조적 잠재력을 실현하는 길을 제공할 것이라는 게 요지이다. 한 회사의 대부분의 잠재적 창조성은 흔한 계획하고 통제하는 방식의 경영으로는 사실상 실현될 수 없는 것이다. 기업의 창조성에 대한 진정한 위력은 예기치 않은 데 있다는 것이다.

2. 창조성과 인적자원개발

창조성과 HRD의 연계는 창조적 인적자원개발 논의를 위한 선결 과제이다. 이러한 통합을 지향하기 위해 우선, '창조성 혁명, 왜 지금인가?'가 제기되어야 한다(Gibb & Waight, 2005). 우리가 살며 일하는 토대는 지식경제이다. 의식하든 의식하지 않던 간에 우리의 일터는 창조성을 기대하고 있다. 21세기의 일터는 창조적 사고와 새로운 아이디어를 생성할 수 있는 능력을 오늘날 일터의 기초 기술로 인식한다. Florida(2002)에 따르면, 창조적 계급과 창조성은 다면적, 다차원적인 것이다. 창조성은 전통적으로 창조성을 요하는 것으로 알려진 일자리에서만 국한되는 것이 아니다. 창조성은 조직의 어떠한 수준, 어떠한 일자리에 있는 직원이라도 생성될 수 있다는 것으로 의견이 모아지고 있다. 이것은 곧 창조성과 인적자원개발을 접목시켜야 할 필요성을 대변한다(Waight, 2005).

창조성은 21세기와 그 이후에도 노동력 개발과 일터 개발에 있어서 중요하게 고려되어 왔으

며, 고려될 것이다. 변화의 속도, 글로벌화, 지식경제, 기술과 같은 경향들은 학습과 창조성의 중요성을 부각시키며, 앞으로도 그러할 것이다. 창조적 기여는 기업에 귀중하며, 개인에게도 중요한 경쟁 우위 요인이 될 수 있다. 창조적 기여란 독창적이고 새롭고, 상황에 적절하고 유용한 것으로 판단되는 아이디어, 결과물, 산출물, 해결책의 개발을 말한다. 오늘날 창조성에 대한 결과론적 시각은 더 이상 연구개발 부서의 전유물은 아니다. 오늘날 인간의 창조성은 다면적이고 다차원적이다. 인간의 창조성은 기술 혁신 또는 새로운 기업 활동 모델에만 국한되지 않는다. 오늘날 창조성은 전통적으로 창조성을 필요로 하는 것으로 알려진 일에만 한정되는 것이 아니라 조직의 모든 수준과 일에 종사하는 직원들에 의해 생성될 수 있다. 이러한 전제 위에 인적자원개발과 창조성이 연결되어야 하는 논적 근거를 탐색한다(Gibb & Waight, 2005).

첫째, 일터의 지식화, 지식 일터 현상의 가속화이다. 오늘날의 일터에서 재무지표와 경쟁 우위에 영향을 미치는 것은 지식과 무형 자산이다. 일터 자체가 지식의 터전으로 바뀐다. 인적자원개발 담당자들은 그들의 기업이 지식 자산을 개발하고 관리하는 데 도움을 줄 수 있어야 한다. 지식을 이용하는 데 있어서 주된 요소는 모든 조직 수준에서의 일의 설계에 있어서 창조성이 수행하는 역할이다. 둘째, 오늘날의 일터는 학습조직화 되어가고 있다. 인적자원개발 담당자들은 학습조직을 구축하는 데 필요한 그들의 역할과 과정을 이해함에 따라 학습조직이 창조적 조직과 어떻게 통합/병렬할 것인가에 대해 이해할 필요가 있다. 따라서 인적자원개발 담당자들은 학습조직을 만들어서 그들의 노력이 필연적으로 창조성과 연결된다는 것을 이해할 필요가 있다. 셋째, 앞으로 노동력이 고령화, 다양화 될 전망이다. 다양성이 조직의 자산이 되려면 다양성은 중요하게 관리되어야 할 필요가 있다. 인적자원개발 담당자들은 다양한 노동력으로부터 얻을 수 있는 창조적 결과물을 설명할 수 있어야 한다. 인적자원개발을 통하여 노동력의 다양성이 창조성으로 연결되도록 해야 할 필요가 있다. 넷째, 일의 가치와 관련하여 고용원들의 창조성을 반영하는 개인주의적 정체성을 추구한다. 오늘날의 고용원들의 특성은 예술가에 가깝다. 창조적 계급의 가치를 규정하는 것은 개성, 업적주의, 다양성, 개방성 등이다. 다양한 배경을 가진 고용원들이 창조적이고, 혁신적으로 되게 하려면 인적자원개발 담당자들은 이러한 가치와 기술을 이해하는 것이 도움이 된다. 다섯째, 전문직종의 증가 전망과 같은 직업 전망 등으로 인하여 인적자원개발 담당자들은 창조성, 학습 그리고 성과간의 관계를 이해할 필요가 있다. 여섯째, 직장내 훈련(OJT)은 앞으로 급성장하는 직종 가운데 가장 중요한 교육훈련의 원천이 될 것이다. 인적자원개발 담당자들은 창조성과 OJT를 서로 연결해야 할 도전에 직면할 것이다. 끝으로 기업가 정신이다. 30대. X 세대와 20대. Dot-com 세대는 자영업과 기업가적 성향을 띠게 된다. 일이 더욱더 복잡하게 되고, 직무 설계가 더 많은 자율을 포함하기 때문에 인적자원개발 교육자, 연구자 그리고 담당자들은 창조성과 인적자원개발 간의 관계를 조성하는 지식과 기술을 필요로 한다. 지금은 창조성 혁명의 시대이다. 이 혁명의 완성은 창조성과 인적자원개발간의 원만한 결합에 달려 있다. 이를 위해서는 창조성을 위한 인적자원개발

전략이 고려될 필요가 있다.

지금까지의 기업과 창조성, 창조성과 인적자원개발에 관한 개념 및 구성 요소, 기업 조직에서의 창조성 증대 방안 등에 대한 이론적 검토는 창조성을 중심으로 기업과 인적자원개발이 상호 연결된 관계의 양상을 제시해준다. 기업 중심의 창조성 논의의 흐름과 창조성과 인적자원개발의 연계에 대한 논의를 통해 기업에서의 창조성 교육 프로그램의 교육 목표를 분석하고, 창조성과 인적자원개발을 연계할 수 있는 방안을 모색하는 것이 가능할 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

이 연구에서는 기업에서의 창조성 교육 프로그램 분석을 위해 다음과 같은 세 가지 접근 방법을 적용하였다. 첫째, 기업 창조성 논의 동향 분석을 위해서는 문헌 분석을 실시하였다. 한국교육학술정보원에서 제공하는 학술연구정보서비스(RISS, www.riss4u.net)를 통해 창조 및 창의를 제목으로 각각 검색하고 이에 대해 결과내 검색 기능을 통해 '기업'을 검색어로 추가하여 분석하였다. 그 결과 총 22건의 문헌을 분석할 수 있었다. 기업의 창조성 논의의 동향 파악을 위한 접근 방법으로서, 이 연구에서는 <표 2>와 같은 단계를 거쳐 문헌 분석을 실시하였다.

<표 2> 문헌 분석 단계

단계	내용
1	'제목'으로 "창의" 및 "창조" 검색
2	결과내 검색 기능에서 "기업" 검색 결과 총 162건(창의 32건, 창조 130건) 검색 단, 단행본은 제외한 수치임
3	중복 검색된 논문 제외, 디자인, 마케팅, 정책, 광고, 산업공학 등 기업과 HRD와의 관련성에 따라 분석 문헌 제외, 최종 22건 분석

둘째, 기업 창조성 교육 프로그램의 교육 목표를 중심으로 문헌 분석 방법 중 하나인 주제 분석을 실시하였다. 사회 과학에서의 문헌 조사는 대체로 내용 분석을 의미하며, 대표적인 분석 단위는 크게 다섯 가지로 단어, 주제, 항목, 등장인물, 항목이나 절이 해당된다(오헌석 외, 2009). 이러한 연구 방법의 선정은 이 연구의 주제인 기업 부문에서의 HRD와의 연계 및 시사점 도출을 위해 창조성 교육 프로그램의 특성을 명료화하는 것과 관련된다. 이 연구에서의 주제 분석은 분석 단위로서 의미를 갖는다. 교육 과정별로 제시된 교육 목표에 대해 주제라는 분석 단위에 따라 분석 결과를 계량화하고자 시도하였다. 국내의 대표적인 여섯 개 교육훈련 기관의 창조성 관련 공개 모집 방식의 교육과정을 대상으로 하였으며, 오프라인 교육 과정에 대해 네 개의 기관, 온라인 교육 과정에 대해 세 개 기관의 교육과정을 검색하여 총 28개(오프라인 12개, 온라인 16개)의 교육 과정을 대상으로 분석하였다[1].

교육훈련 기관은 2009년 8월 현재 금융감독원 전자공시시스템(http://dart.fss.or.kr/)의 기업 정보, 대한상공회의소의 기업 정보(http://www.korchambiz.net/main.jsp) 및 해당 교육 기관의 홈페이지, 언론 보도 등을 통해 제시되는 직원 수, 매출액을 기준으로 선정하였다. 이 가운데 한 기관은 온라인 및 오프라인 교육 프로그램을 함께 제공하고 있었다. 선정된 6개 교육훈련 기관의 내역은 <표 3>과 같다. 28개의 교육프로그램을 도출하는데 있어서는 이러닝 과정의 경우 컨텐츠 제공업체(CP: contents provider)에 의한 교육훈련 기관간 교육 과정의 중복을 배제하였으며, 교육 과정의 타이틀에 단순히 창조 또는 창의를 명시한 경우(예를 들어, 영업직 종사자를 위한 직무 교육 과정)에도 이를 제외하였다.

<표 3> 기업 창조성 교육 프로그램 분석 대상 교육기관 현황

구분	매출액	직원수	교육프로그램 유형	비고
A	736억원 (2008년 기준)	282명 (2008년 기준)	오프라인, 온라인 교육과정	홈페이지 경영공시
B	210억원 (2008년 기준)	118명 (2009년 7월 기준)	오프라인	대한상의 기업 정보
C	823억원 (2008년 기준)	269명 (2008년 기준)	오프라인	홈페이지 경영공시
D	115억원 (2008년 기준)	115명 (2009년 5월 기준)	오프라인	언론보도
E	2조 5,194억원 (2008년 기준)	8,255명 (2008년 기준)	온라인	금강원 전자공시
F	704억원 (2008년 기준)	247명 (2008년 기준)	온라인	대한상의 기업 정보

주: 1. E社의 경우는 교육사업 부문의 매출액이 아닌 전사 매출액 및 직원 수임.
2. 제공하는 교육프로그램 유형은 해당 기관 전체가 아닌 창조성 교육프로그램에 한정한 것임.

주제 분석에서는 그 신뢰성과 타당성을 제고하기 위해 삼각측정법(triangulation)에 기초한 세 가지 차원을 선정하였다. 삼각측정법이란 조사하고자 하는 내용의 타당성을 높이고자 실시하는 것으로 조사하고자 하는 주제를 3가지 영역이나 대상으로 나누어서 분석해 보는 것이다(Mathison, 1988). 박선희, 김형수(2008)는 인터뷰 대상자와 연구 주제에 관한 인식 영역 각각을 세 가지 측면으로 구분하여 삼각측정법을 적용하였다. 이 연구에서의 삼각측정법 적용은 연구 주제이자 대상인 기업 창조성 교육 프로그램의 교육 목표를 통해 도출된 주제들을 교육프로그램의 유형(온라인-오프라인), Amabile(1998)의 창조성 구성 개념(전문성-창조적 사고 기

1) 교육기관 중 한 곳은 온라인과 오프라인 교육과정을 함께 제공하며, 본 연구에서의 온라인 교육과정은 이러닝 과정으로서 우편/독서통신 교육과정은 해당되지 않음.

술-동기), 그리고 HRD 이론과 실제라는 세 가지 차원에서 접근하였다.

마지막으로 대응 분석(correspondence analysis)을 통해 각 주제들 간의 거리를 도식화하였다. 이 연구에서는 대응 분석의 유형 가운데 (0, 1)의 더미변수 형태의 데이터 표를 분할표로 간주하여 대응 분석을 적용할 수 있다(노형진, 2008). 분석에는 SPSS 12.0(한글판)을 활용하였다. 이러한 대응 분석은 창조성 교육 프로그램별로 창조성과 관련하여 도출된 주제들 상호간의 관련성을 시각적으로 제시해준다.

이러한 시도에도 불구하고 이 연구의 제한점은 크게 두 가지 측면에서 드러난다. 첫째, 공개모집 방식의 교육 프로그램에만 한정되었다는 점이다. 특정 조직에 특화된, 맥락화된 창조성 교육 프로그램이 분석 대상에서 제외되었다는 점이다. 둘째, 교육 프로그램을 제공하는 기관의 대표성을 조작적으로 부여했으나 현재 HRD 관련 모든 창조성 교육 프로그램을 망라하지는 못했다는 점이다.

Ⅳ. 연구 결과 및 논의

1. 창조성 관련 문헌 분석 및 교육 프로그램 분석

이 연구에서는 창조성 논의의 동향을 문헌 분석 및 실제 창조성 교육 프로그램 분석을 통해 파악하고자 하였다. 먼저 문헌 분석의 경우, 이 연구에서는 창의 또는 창조, 그리고 결과 내 분석에서 기업을 검색어로 22건의 기업에서의 창조성 관련 연구를 분석하였다. 그 결과 주요한 주제로는 조직 문화, 창조 경영, 창조적 사고 기법, 직원의 창조적 행동, 임파워먼트를 포함한 리더십, 업무(작업) 환경, 문제 해결, 혁신, KEYS[2] 척도, 지배 구조 등으로 나타났다. 특히 가장 다수를 차지한 조직 문화의 경우는 창조 지향의 조직 문화가 여타의 조직 효과에 미치는 영향을 규명하거나 또는 창조에 친화적인 조직 문화를 어떻게 촉진할지에 대해 탐색적인 경향을 보였다.

창조성 교육 프로그램 분석에 대해서는 교육 프로그램에서 제시된 교육 목표를 중심으로 창조성과 관련된 주제 분석을 시도하였다. 이러한 분석 수준 설정에는 위계적으로 구성된 교육과정의 교육 목표를 통해 창조성 향상 교육 프로그램을 분석하였다. 학습위계도에 따르면 교수와 학습의 상황에서 중요한 지적 기능이 위계적으로 구성되어 있다(왕경수, 1999). 따라서 창조성 논의의 동향 파악을 위해서는 교육목표 위계에 따른 창조성 교육 프로그램 전체의 체계

2) 조직의 창조성 풍토에 대한 진단 도구로서 그 타당화에 관하여는 Amabile et al.(1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. 를 참고하기 바람.

화된 방향을 파악하는데 주력하였다. 교육 과정 및 제시된 교육 목표와 도출된 주제는 <표 4>와 같이 정리되었다. 이를 통해 도출된 기업에서의 창조성과 관련된 주제별 빈도는 다음의 <표 5>와 같이 제시된다.

<표 4> 창조성 교육 프로그램의 교육 목표와 주제

과정명	교육 목표	주제
창의력개발	- 창의성의 본질과 원리를 이해하고 일상 업무에 적용 가능성을 탐색할 수 있습니다. - 자신의 창의력 수준을 진단하고 창의력 개발도구를 활용하여 수준을 증진시킬 수 있습니다. - 실제 문제해결을 위한 아이디어를 구체화하고 현실화하여 제안할 수 있습니다.	-문제해결 -창조성 수준 진단
트리즈(TRIZ) 기초-창의적 문제해결기법	- 트리즈 기초 과정은 트리즈의 기본개념을 이해하여 R&D 분야 뿐만 아니라 비즈니스 및 일상생활의 문제해결능력 배양, 창의적 사고력 증진을 목적으로 함	-창조적사고 -문제해결
창의적 문제해결기법 TRIZ & SIT를 활용한 현업과제해결 워크숍	- 창의적 문제해결 기법인 TRIZ & SIT (Systematic Inventive Thinking)를 실습 및 워크숍을 통해 실천적으로 습득함으로써 제품 및 공정개발 엔지니어의 혁신적 문제해결 능력 향상과 제품 공정의 neck과 제 해결, 제품경쟁력을 확보할 수 있음	-문제해결
창조적 상품기획력 향상 워크숍	- TRIZ의 핵심개념인 Systematic Innovation Thinking Tool을 활용 고객과 시장의 요구 및 신기술 동향 파악을 통한 상품기획 능력과 짧은 시간에 많은 수의 혁신적인 상품기획(안)을 도출할 수 있는 능력을 확보함으로써 상품 경쟁력과 생산성을 높이기 위함	-기획력
6시그마 문제해결을 위한 창의적 아이디어 도출 및 평가	- 업무 개선을 위한 6시그마 추진 시 요구되는 다양한 개선 아이디어 도출 및 평가방법 등을 실습중심으로 교육함으로써 실무에 적극 활용할 수 있는 능력을 배양함 - 다양한 아이디어 도출 방법의 절차를 단계별 실습을 통해 이해함으로써, 현업 적용능력 및 Facilitation 능력을 동시에 배양함	-창조적사고
창의적 사고능력 향상 과정	- 업무 목적 및 문제해결에 적합하게 아이디어를 Wrap-Up하는 방법을 학습 - 아이디어 발산을 방해하는 요인들을 이해하고 이를 제거하는 방안을 이해 - 조직에서 저항 받지 않고 아이디어를 제시하는 방법을 연구	-창조적사고
혁신실천을 위한 창의력 개발 과정	- 본과정은 실제적으로 창의력 개발의 원리와 기법을 학습하도록 설계 되었으며, 조직적, 개인적 창의력 장애를 극복하여 혁신실천에 기여하도록 돕는 것이 과정 목적입니다.	-창조적사고 -혁신

<표 4> 계속

과정명	교육 목표	주제
창의적 문제해결(CTC)	- 고정관념을 타파하고 창조적으로 사고할 수 있게 한다. - 문제해결에 대한 노하우를 배우고 현업에서 적용할 수 있게 한다. - 업무프로세스를 개선하여 조직의 생산성을 높인다.	-창조적사고 -문제해결
일하는 방식과 사고의 틀을 바꾸기 위한 창의적 신사고 전환	- 고정관념을 타파하고 창조적으로 사고할 수 있게 한다. - 문제해결에 대한 노하우를 배우고 현업에서 적용할 수 있게 한다. - 부정적 사고에서 확고한 적극적, 긍정적 사고를 가진 창조형 인재로 변신한다. - 업무프로세스를 개선하여 조직의 생산성을 높인다.	-창조적사고 -업무재설계
창의사고 혁신과정(ACI : Art of Creative Innovation)	- 자신의 잠재 창의능력을 자각한다. - 문제해결 지향의 효과적 사고습관의 기틀을 잡는다 - 창의사고력 발휘의 내적 태도를 자각하고 그 활성화를 도모한다. - 자신의 사고 스타일을 객관적으로 진단하고 그 활성화의 구체적 요점을 파악한다. - 현업 활용성이 높은 발상기법들을 체득한다.	-혁신 -창조적사고 -창조성 수준 진단
창조경영전략 워크샵	- 경영자(임원)들이 위기(risk)나 변화(change)를 단순히 관리하는 것이 아니라 미래에 대한 명확한 비전을 가지고 조직을 전략적으로 리드할 수 있도록 경영자적인 paradigm과 실행계획을 수립	-창조경영/리더십
창조적 조직을 위한 크리티컬 싱킹 세미나	- 상황파악, 과제도출, 문제해결 등 신중한 의사결정해결 반되는 비즈니스 현장에서 상황에 맞는 논리적 사고기법을 적용함으로써 시행착오와 오류를 감소시킬 수 있습니다. - 회의, 보고, 기획문서의 분석력 및 설득력을 향상시킵니다. - 기존 업무를 혁신하기 위한 창의적 사고력을 향상시킵니다. - 업무에서 일어나는 전략적, 조직적 과제를 혁신적으로 해결해 가기 위한 사고기술을 습득한다.	-의사결정 -혁신 -문제해결 -창조적사고 -기획력 -전략
창의적 기획력(온라인)	- 기획에 대한 정확한 지식 습득에서부터 시작하여 성과 높은 기획의 수행방법에 대해 학습하고, 설득력 있는 기획보고에 관한 능력을 높임으로써 참신하고도 창의적인 기획서를 작성할 수 있는 능력을 배양하고자 합니다	-기획력
창의적 의사결정과 문제해결(온라인)	- 하나, 의사결정과 문제해결 능력은 일하는 능력으로서 기업경영 성과의 결정적 요소다. - 둘, 디지털 시대의 기업의 환경은 과거와 다른 패턴을 보이고 있기 때문에 의사결정과 문제해결 능력도 변해야 한다. => "디지털 시대가 원하는 창의적 의사결정과 문제해결능력을 갖추자."	-의사결정 -문제해결
비즈니스 천재의 5가지 얼굴(온라인) / 창조적 인재의 5가지 얼굴(온라인)	- 역사상 창의적이라 평가된 인물들의 사고기술을 살펴본다. - 다양하고 구체적인 연습을 통해 창의적 사고 기법을 습득한다. - 여러 학습활동 및 성찰기회를 통해 습득한 사고 기법을 자신의 업무환경에 적용하기 위한 방법을 고민하여 방안을 수립한다.	-창조적사고 -문제해결

<표 4> 계속

과정명	교육 목표	주제
상상경영을 위한 Futuring 기법(온라인)	- 본 과정은 미래 예측 진단에 대한 국내 최초의 온라인 과정으로 시나리오 기법, 예측 기법 등을 소개합니다. 미래 고객 발굴 및 시장 예측을 통하여 신사업전략을 수립하는 핵심인재교육에 적합한 과정입니다.	-전략 -시나리오 계획
창조를 이끄는 Creative Thinking (온라인)	- 변화하는 미래사회에서 창의력의 의미와 중요성을 깨닫는다. - '창조경영'과 '창의성 개념'을 정확하게 설명할 수 있다. - 창의적 인재가 되기 위한 6단계가 무엇인지 이해하고, 각 단계별 본인에 맞는 실천전략을 수립할 수 있다. - 수립한 전략을 다양한 업무에 적용하여 창의적인 의사결정 도구로 활용할 수 있다.	-창조경영/리더십 -의사결정
창조적 사고와 업무 재설계 (온라인)	- 창조적 사고와 업무 재설계 과정은 조직이 성공하기 위해 업무 환경에서 각 개인이 어떤 자세를 취해야 하는지 생각하게 해주는 지침서라 할 수 있습니다. - 기업에서 창조경영을 하기 위해서는 무엇을 어떻게 바꾸어야 하는지를 다루고, 사람, 리더, 시스템, 업무 환경 등 여러 측면에서 창조 경영적 사고와 업무 재설계 전략을 소개하고 있습니다.	-업무재설계
생각의 탄생 - 세상을 바꾼 천재들의 창조경영 (온라인)	- 본 과정에서는 '과학적 창조경영' 분야의 세계 최고 권위자인 로버트 루트번스타인 교수의 'Spark of Genius'를 기초로 하여 우리가 익히 알고 있는 역사 속의 천재들이 가졌던 상상력과 생각의 도구들을 어떻게 사용할 수 있는지 그 방법론을 습득하고, 이것을 실제 업무현장에서 전략적으로 활용할 수 있는 방법론을 제시합니다. - 또한 이어령 석좌교수, 김동규 성악가, 박종성 역자 등 우리나라 최고의 창조경영 전문가들의 특강은 창조적 리더가 되기 위한 창조적 발상과 역량을 배양할 수 있도록 도와줍니다.	-창조적사고
세종의 창조 리더십(온라인)	- 세종을 조직의 리더 관점에서 현대적으로 재해석하여 다양한 기업 사례 및 강의를 제공 - 황희, 장영실, 신숙주 등이 바라본 세종을 통해 조직 내 필요한 리더십과 팔로우십을 재조명	-창조경영/리더십
창조의 리더 세종(온라인)	- 본 과정의 학습을 마치면 회사전체나 프로젝트 팀에 대해 보다 창의적이고 긍정적으로 업무를 진행시킬 수 있는 총체적 리더십의 방향에 대해 이해하게 되고 아울러 어떻게 전체적 조화와 균형을 이루어 나갈 수 있는지에 대한 리더십을 확립하게 될 것입니다.	-창조경영/리더십
창의력 브레인 파워 업!(온라인)	- 직장인인으로서의 역할과 자세를 명확히 확립할 수 있다. - 커뮤니케이션 방법을 습득 및 원만한 인간관계 형성을 위한 자세를 갖출 수 있다. - 업무수행과 문제해결에 필요한 일 관리 및 개선방법을 습득할 수 있다. - 조직인으로서의 자기성장의 방향을 설정할 수 있다. - 다양한 창의력 개발 기법을 통해 창의력을 향상 시킬 수 있다. - 자신을 차별화 시킬 수 있는 창의력 방법론을 배울 수 있다. - 자유자재 아이디어 도출과 항상 최선의 의사결정을 하는 자신감을 확보할 수 있다.	-의사결정 -창조적사고

<표 4> 계속

과정명	교육 목표	주제
창조경영과 창의적 문제해결 기법 TRIZ (온라인)	- 창의적 문제 해결 기법을 통해 비즈니스/마케팅의 획기적인 기획을 수립한다. - 비즈니스(사무간접분야) 관련 문제에 대한 해결 방법을 위해 모순점을 찾아 내고 효율적인 아이디어를 도출한다. - TRIZ를 사용하여 창의적 기업 문화를 형성한다.	-문제해결 -창조적사고 -기획력 -기업문화
R&D 기반의 창의력 개발과 의사결정기법 (온라인)	- 다양한 창의력 개발 기법을 통해 창의력을 향상 시킬 수 있다. - 자신을 차별화 시킬 수 있는 창의력 방법론을 배울 수 있다. - 자유자재 아이디어 도출과 항상 최선의 의사결정을 하는 자신감을 확보할 수 있다.	-창조적사고 -의사결정
10-Step, 창조 비즈니스 플래닝(온라인)	- 기존의 전략서는 발상전환만을 강조합니다. - 진정한 기획자라면, 발상전환에서 그치지 않고, 로직트리 전개를 통해 실행 전략까지 세울 수 있어야 합니다. 그 모든 노하우를 본 과정에 담았습니다. 기획력 Skill-Up의 결정판!!	-기획력 -창조적사고
세상을 리드하는 힘! 상상하여 창조하라 (온라인)	- 개인과 조직에게 있어 창조성의 필요성과 중요성을 이해할 수 있다. - 창조적 리더의 4가지 역할을 이해하고 실천 지침을 습득할 수 있다. - 창조적 리더로 성장하기 위해 실행 계획을 수립할 수 있다.	-창조경영/리더십
대국굴기(大國崛起)-창조경영의 비밀 I/II(온라인)	- 강대국의 조건과 기업경영의 밀접한 상관관계를 통해 창조적 기업으로 변화하는 방법을 배울 수 있습니다.	-창조경영/리더십
아사히야마 동물원의 창조경영이야기 (온라인)	- 조직과 개인의 변화 원동력이 무엇인지 설명할 수 있다. - 변화의 과정에서 창의적인 아이디어, 대안을 도출하는 원리를 설명할 수 있다. - 다양한 변화의 저항요인에 대한 대응방법을 수립할 수 있다.	-창조적사고 -창조경영/리더십

삼각 측정법을 적용한 분석 차원에 따라 첫째, 교육 유형별로 도출된 교육 주제는 <표 5>와 같이 정리되었다. 창조성 교육 프로그램에 있어서 가장 비중 있게 다루어지는 주제는 사고 능력으로서의 창조성으로 나타났다. 아이디어의 발산을 위한 다양한 사고 기법의 일환으로서 창조성이 지니는 장점과 조직에 대한 기여를 중심으로 전개되는 교육 흐름을 도출할 수 있다. 창조적 사고의 효과가 구체적으로 제시되는 영역은 문제 해결로 파악된다. 조직에서 창조적 사고 능력을 구비한 구성원들이 개인과 조직의 문제를 해결하는 것으로 이해할 수 있다. 오프라인과 온라인이라는 교육 유형별로 드러내는 상대적 차이는 창조경영/리더십, 기획력, 문제해결 등의 주제에서는 온라인 교육과정의 비중이 높은 점을 알 수 있다.

<표 5> 창조성 교육 프로그램의 주제별 빈도 분석 결과

주제	빈도		합계
	오프라인	온라인	
창조적 사고(아이디어 발산 포함)	8	7	15
문제 해결	5	3	8
창조경영/리더십	1	6	7
기획력	2	3	5
의사결정	1	4	5
혁신	3	0	3
창조성 수준(진단)	2	0	2
전략	1	1	2
업무재설계	1	1	2
시나리오 계획	0	1	1
기업 문화	0	1	1

둘째, Amabile(1998)의 창조성 구성 요소와의 관련성을 중심으로 창조성 교육 프로그램에서 도출된 주제를 분류한 결과는 <표 6>과 같다. 주제별 빈도에서 상위를 차지한 항목일수록 대체로 창조적 사고기술과 보다 많은 관련성을 갖는 것으로 평가할 수 있다. 이에 비해 창조적 일터 환경을 지향하는 창조성의 동기 구성 요소와의 관련성은 창조경영/리더십을 제외하고는 대체로 주제별 빈도에 있어 하위를 차지한 항목들과 보다 높은 관련성을 나타냄을 알 수 있다. 전반적으로 창조성 교육 프로그램에서 도출된 주제들은 창조성 구성 요소 중 창조적 사고기술에 치중한 것으로 이해할 수 있다.

<표 6> 창조성 개념 구성요소와 창조성 교육 프로그램 주제와의 관계

주제	전문성	창조적 사고기술	동기
창조적 사고(아이디어 발산 포함)	+	+++	++
문제 해결	++	+++	+
창조경영/리더십	+	+	+++
기획력	++	+++	+
의사결정	+	+++	++
혁신	++	+++	+
창조성 수준(진단)	+++	++	+
전략	+	+++	++
업무재설계	+	++	+++
시나리오 계획	+++	++	+
기업 문화	+	++	+++

주: 관련성의 정도에 따라 삼단계로 구분하여 제시하였음(+++, 가장 높은 관련성).

셋째, HRD의 이론에서 창조성에 대한 종합화를 시도한 연구 결과를 통해 위의 분석 결과에 대해 창조성 교육과 관련된 HRD 이론과 실제의 차이를 조망할 수 있다. AHRD(Academy of Human Resource Development)가 발간하는 네 종류의 저널 가운데 HRD에서의 특정 주제를 중심으로 발간되는 ADHR(Advances in Developing Human Resources)의 2005년 7권 2호에 수록된 논문들에서 제시된 키워드를 중심으로 HRD 이론 영역에서의 창조성 논의의 동향을 파악할 수 있다. 이를 통해 HRD 이론에서의 창조와 관련된 논의의 대표적 경향은 역에, 조직 문화, 다양성, 창조적 사고, 그리고 사회적 창조성과 같이 다섯 가지로 정리되었으며 창조성과 결합 가능한 주제 영역으로서의 의미도 갖는다. 먼저, 역에과 조직 문화는 조직의 창조성에 영향을 미치는 내생적 및 외생적 요인에 해당된다(Marsick, 2008; McLean, 2005). 그리고 사회적 창조성은 조직내 개인과 그룹 수준에서 나타난다. 이러한 사회적 창조성은 창조적 사고와도 연결되며 조직의 집단들 속에서 사회적 창조성과 협력이 발휘된다(Watson, 2005, 2007). 또한 창조성은 조직내에서의 다양성 관점에서도 이해될 수 있다. 그래서 창조성은 동료와 감독자, 고객, 가족과 친구 등 다양한 집단 사이에서 창조적 성과를 발휘할 수 있게 된다(Egan, 2005b; Madjar, 2005).

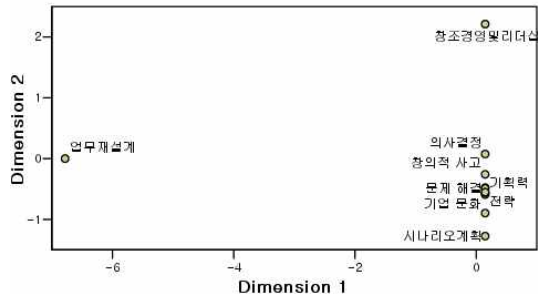
<표 7> 창조성 방향 설정을 위한 연구와 실제에서의 창조성 관심도

창조와 결합가능한 주제	HRD 이론	HRD 실제
혁신	O	O
조직 문화	O	-
다양성	O	-
창조적 사고	O	O
사회적 창조성	O	-

<표 7>과 같이 창조성 교육 프로그램은 HRD 연구 동향과 비교할 때 특히 '조직 문화'와 '다양성', 그리고 '사회적 창조성' 주제와 관련하여 편협성을 갖고 있다고 볼 수 있다. '창조적 사고'나 '혁신'이 HRD 이론 뿐만 아니라 창조성 교육 프로그램을 통해서도 많띴을 루어지는 것에 비해 상대적으로 HRD램을술제에서 그 논의가 활성화되지 못한 것으로 평가된다'와 를 통해 그 범위면에서는 창조성 논의에 관한 이론과 술제램을차이, 그 주제면에서는 창조성 논의에 있 와 를 통해사고 및 혁신에 대한 편중띴을드러남을 알는 것에 비해 리고 '다양편중성의 이면은 향후 HRD에서의 창조성 교육 프로그램에 대한 새로운 방향D교육 문화, 다양성, 그리고 사회적 창조성이라는 주제로 제시할 수 있음을 시사한다.

지금까지의 분석 결과는 크게 두 가지로 정리된다. 첫째, 일반적인 역량 기반 교육 과정의 체계를 고려할 때(Spencer & Spencer, 1993; 민병모 외 역, 1998), 창조적 사고- 문제 해결 -기획력으로의 확산 및 연계의 흐름이 존재한다. 각각의 교육 기관별로 적용하는 교육 체계 속에

서 창조성 교육 프로그램은 문제해결능력 및 기획능력이라는 대표적인 역량 기반 교육 과정과의 연결 고리의 단초를 제공하는 의미를 갖는다. 특히 주제들간의 패턴과 관계를 구체화하고자 대응 분석을 실시하였다. 대응 분석에 있어서 (0, 1)형 데이터의 경우 관성비율의 값은 크로스 집계표만큼 크게 나타나지 않는 것이 일반적이며 카이제곱의 숫자와 유의확률은 참고가 되지 않는다(노형진, 2008). 주제에 대한 열(column) 점수의 배치도로부터 어떤 주제가 비슷한 패턴, 즉 교육과정별로 동시에 채택되고 있음을 보이는지 알 수 있다. [그림 2]의 대응 분석 결과에서 차원 1과 차원 2는 교육 과정과 교육 목표로부터 도출된 주제의 관계를 위치와 거리를 통해 도식화한다. 다만 (0, 1)형 데이터의 경우에는 연구 목적과 관련하여 열 점수 배치도, 즉 교육 목표로부터 도출된 주제간 관계에 주목하였다. 기획력과 문제해결은 그 관계의 적합성이 매우 높은 것으로 판단되었다. 좀더 넓게는 창조적 사고, 기업 문화, 전략도 창조성 교육 프로그램에 있어 상호간의 적합성이나 관련성 정도가 큰 것으로 이해할 수 있다.



[그림 2] 교육 과정별 교육 주제간의 관계

둘째, 창조성 교육 프로그램 구성의 초점은 개인 수준에 치중하고 있다는 점이다. 집단, 팀 등 사회적 창조성에 대한 교육 초점은 상대적으로 부족하다. 이러한 특성이 <표 5>에서는 시나리오 계획, 기업 문화, 업무재설계 등 포괄적인 조직 변화와의 연계 정도가 주제별 빈도면에서 낮은 것으로 나타나고 있다.

조직 변화와의 낮은 연계와 관련해서는 다음 <표 8>과 같은 창조성 교육 프로그램의 과정 구성 비교를 통해서도 살펴볼 수 있다. 다음에서 창조성 교육 프로그램은 각각 해당 교육기관이 제공하는 창조성 기본 교육 프로그램으로서의 의미를 갖는다. 문제 해결 역량의 향상을 목적으로 창조적인 사고의 제 모형을 이해하고 이를 통해 소속 조직의 문제 해결에 대해 적용을 시도하는 패턴을 보이는 것으로 평가할 수 있다.

<표 8> 창조성 교육 프로그램의 실제 : 교육 과정 구성 비교

창의적 사고능력 향상	창의력개발	창의적 문제해결
-수렴적/확산적 사고 등 창의적 사고 모형 -좌뇌, 우뇌 등 인지과학 차원의 접근 -창의력 개념과 문제 해결의 연결 -소속 조직의 문제 해결에 대한 적용 실습	-창의력 개념과 인지과학 차원의 접근 -창의와 문제 해결 -창의적 사고 모형의 제접근 -창의성과 리더십의 연결 -블루오션 전략 : ERRC -소속 조직의 문제 해결에 대한 적용 실습	-패러다임 -새로운 사고능력 -창의력 개발 훈련 -개인적 창의사고 프로세스 -문제해결과 창의력 -아이디어 개발 기법 및 평가 -종합실습과 평가

출처: 한국능률협회(www.kma.or.kr), 한국생산성본부(www.kpc.or.kr), 한국표준협회(www.ksa.or.kr) 홈페이지 참조

2. 논의 : 창조성과 인적자원개발의 연계 전략

창조성 개발을 위한 HRD의 세 가지 기본 전략은 촉진, 놀이, 그리고 대화와 커뮤니티이다(Gibb & Waight, 2005). 그리고 이러한 전략은 교수 및 안드라고지 전략을 포함하는 것으로 확대되어 <표 9>와 같이 제시되었다(Gibb, 2006). 이러한 전략과 원천, 형태, 그리고 이슈에서는 첫째, 프로그램 중심에서 학습자, 교수자와 같은 이해관계자로의 관점의 확대, 둘째, 개인차원에서 집단이나 공동체 등과 같은 창조성의 사회적 측면으로의 범위 확장이라는 두 가지 변화를 도출할 수 있다. 이와 함께 앞서 도출된 기업에서의 창조성 교육 프로그램의 교육 목표를 통해 도출된 열 한가지 주제들 또한 창조성 개발을 위한 HRD 전략과 관련시켜 논의할 필요성이 존재한다. 창조성 개발을 위한 Gibb(2006)의 HRD 전략은 기업에서의 창조성 교육 프로그램을 평가하는 준거로 해석 가능하다. '교수-촉진-안드라고지-놀이-대화와 커뮤니티'라는 전략의 흐름과 비교했을 때, 이 연구를 통해 다루어진 6개 교육훈련 기관의 28개 창조성 교육 프로그램은 기업이라는 맥락에서 안드라고지 전략을 확보하고 일정 부분 조직의 문제 해결과 창조성을 연결함으로써 교수 및 촉진 전략을 구사하고 있다. 하지만 창조성 교육 프로그램 주제들간의 빈도는 조직 구성원이 함께 참여한다는 의미에서의 '놀이' 및 상호 관계의 증진 측면에서의 '대화와 커뮤니티' 전략이 부족한 것으로 평가할 수 있다. 이러한 토대 위에서 창조성과 인적자원개발의 연계 전략에 대한 시사점은 다음과 같다.

먼저 개인 차원의 창조성 측면에서 인적자원개발과의 연계 전략의 의미는 개인의 창조성을 조성하는데 있어서 목표 설정, 직무의 자기 효능감, 직무 특성 등이 중요한 것으로 밝혀졌다는 점에 있다(Amabile, 1996, 1998; Shalley & Gilson, 2004; Tierney & Farmer, 2002). 개인 차원에서 창조성과 인적자원개발간의 연계는 모든 수준에서의 학습과 변화 역량에 관한 지식을 확충하는 것을 의미한다.

<표 9> 창조성 개발을 위한 HRD

HRD 전략	원천	형태	이슈
교수전략: 어떻게 훈련이 수행되어야 하는가	근로자 훈련에 통합	교수설계 목표 훈련자 중심 전달	니즈 규명 효과성 수행성과로의 전이
촉진전략: 학습자 이해력을 구성할 수 있는 것은 무엇인가	경험학습	소규모 그룹 활동 코칭 멘토링	창조성 과업 활동에 대한 학습자 저항 창조성을 고양시킬 수 있는 코치와 멘토
안드라고지 전략: 성인 학습	교육 성인기에 맞는 개발 성인 학습	교육과정 내용 코스 교실 자원들	창조적이 되기 위한 동기부여 실제에서 창조성의 의미 창조성에 대한 피상적인 학습을 뛰어 넘는 심도있는 학습
놀이전략: 사람들이 참여하여 함께 하기	본질적이고 자연적인 형태(예: 예술, 컴퓨터 게임)	예: 컴퓨터 게임 사용자 참여, 목적, 의사결정하기, 게임플레이	디지털 토착민(젊은 계층)과 디지털 이민자(교육자) 창조성에 대한 학습에서 벗어나 게임, 재미에 빠져들지 말아야 함
대화와 커뮤니티 전략: 관계 증진	사회 구조 창조적 커뮤니티에 대한 이해	사람들과 함께하기 교류를 허용하기 친밀감 형성하기 열린 공간 마련하기	창조적인 커뮤니티를 어떻게 설계할 것인가?

출처: Gibb, S. (2006). *Aesthetics and human resource development: Connections, concepts and opportunities*. London: Routledge. p. 124.
Gibb, S., & Waight, C. L. (2005). Connecting HRD and creativity: From fragmentary insights to strategic significance. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), p. 275.

다음으로 창조성과 결합 가능한 인적자원개발의 주제에 대한 인식의 확장이 필요하다. Gibb & Waight(2005)가 언급한 바와 같이 목표 설정, 자기 효능감, 직무 설계, 리더십, 작업 집단 등과 같이 일반적으로 받아들여지고 있는 인적자원개발 관련 이론적 구성체들과 더 잘 연결됨으로써 창조성이 인적자원개발 내에서 받아들여지는 이론적 구성체가 될 가능성도 커진다고 할 수 있다. 창조성의 주제 확대는 HRD의 이론과 실제의 통합을 위해서도 요구된다. 비판적 사고, 대인관계 기술, 감성 지능, 그리고 현실 이상의 근원적 문제 해결 능력 등과 같은 초월적 능력 또한 강조될 필요가 있다(Gibb & Waight, 2005). 특히 인식의 확장과 관련해서는 인적자원개발 기저의 인식론적 패러다임과의 관계 또한 고려되어 한다.

사회학적 인식론의 분파는 기능주의, 해석학, 급진적 인본주의, 급진적 구조주의라는 네 가

지 사회학적 패러다임으로 구분된다(Burrell & Morgan, 1979). 이러한 네 가지 사회학적 패러다임은 결국 조직에 대한 인식에 영향을 미치는 상호 관계를 나타낸다. Storberg-Walker(2007)는 각각의 패러다임하에서 가능한 HRD의 결과를 다음과 같이 정리하였다. 첫째, 기능주의는 지식, 기술, 태도, 효율적인 조직의 생산과 통제 매커니즘을 개발하는 것을 강조한다. 둘째, 해석학적 관점은 조직 구성원에게 의미가 충만한 일, 호혜적인 사회적 관계, 지원적인 조직 맥락의 개발을 중시한다. 셋째, 급진적 인본주의는 직원에 대한 권한 위임(empowerment)과 해방을 강조한다. 넷째, 급진적 구조주의는 앞의 세 가지 패러다임과는 달리 가능한 HRD의 결과가 아닌 상상된 HRD의 결과만을 제시 가능하다. 그 내용은 억압적인 사회적, 조직적 구조를 붕괴시키는 것이다(Lewis & Grimes, 1999). 이러한 인식론적 패러다임에 대한 논의는 Taylor & Callahan(2005)이 지적한 바와 같이 HRD에서의 창조성에 대한 논의나 연구 대부분은 사회학적 인식론에 있어서 기능주의에 편중된 경향을 드러낸다.

마지막으로 사회적 창조성으로의 확대는 창조성과 학습과의 연계와 관련된다. 창조성과 인적자원개발은 학습과 강한 연계를 갖고 있으며, 그리고 개인 학습, 집단 학습, 조직 학습을 증진하는데 있어서 인적자원개발 담당자의 역할과 강한 연계를 갖고 있다. 인적자원개발은 창조적 계급을 육성하고(Waight, 2005), 창조성을 촉발할 사회적 맥락을 조성하고(Egan, 2005a; Madjar, 2005), 문화를 바꾸어 혁신을 증진하고(McLean, 2005), 개인을 이해하고 지렛대로 삼으며(Egan, 2005a), 도전을 탐구할 다양한 패러다임을 활용하여 조직을 분석(Taylor & Callahan, 2005)함으로써 창조성과 연결될 수 있다. 조직 맥락에서는 조직의 환경이 창조성을 지원하는 쪽으로 정렬되어야 할 뿐 아니라 창조성 친화적으로 환경 자체가 바뀌어야 할 필요가 있다(Baer, Oldham, & Cummings, 2003; Williams, 2002).

Ⅴ. 결론 및 제언

이 연구에서의 창조성 논의의 흐름을 연구 문제별로 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 문헌 연구를 통해 기업 조직에서 창조성을 죽이고 살리는 조직 환경, 조직 문화에 많은 관심이 집중되어 있음을 확인하였다. 또한 기업에서의 창조성의 본질적 특성으로서 대부분의 창조적 행동이 예기치 않은 혁신성을 지닌다는 점을 논증하였다. 한편, 실제의 창조성 교육 프로그램에 대한 분석을 통해 창조적 사고 기법과 문제 해결의 강한 관련성을 발견할 수 있었다. 이는 창조성과 관련된 HRD 의 이론과 실제가 드러내는 간극을 반영한다. 특히 조직 문화, 다양성, 사회적 창조성의 주제 영역에서 이러한 차별적 특성이 두드러진다. HRD의 이론과 실제의 균형과 조화라는 관점에서 창조성 개발 교육 프로그램들의 주제가 갖는 특성을 통해 이론과 실제 관점에서 창조성 논의가 갖는 한계를 드러낼 수 있었다. 향후의 창조성 논의에서는 특히 다양성,

조직 문화, 사회적 창조성이라는 주제와 연계될 필요가 있다.

둘째, 창조성과 HRD의 연계가 필연적이라는 점이다. 오늘날 기업 조직이 요구하는, 또 외부로부터 요구받는 창조성은 '보편성'을 갖는다. 조직의 모든 수준과 일에 종하는 직원들에 의해 생성되어야 하기 때문이다. 이를 위한 연계의 전략은 사회적 창조성에 기초한 대안적 창조성 개념화로부터 출발한다. 다시 말해 모든 조직의 구성원들이 창조적이라는 대전제에 대한 수용이 필요하다. 구체적으로는 창조성을 위한 HRD 전략은 프로그램 중심성을 탈피하여 학습자, 교수자를 포함한 다양한 이해관계자로의 관점의 확대, 그리고 개인 차원 뿐만 아니라 집단이나 공동체와 같은 사회적 맥락으로의 범위의 확장이라는 두 가지 차원이 그 핵심을 구성한다.

마지막으로 이 연구에서는 창조성 논의의 인적자원개발에 대한 시사점을 제시하고자 한다. 창조성 논의의 수준에서 비롯된 심미학적 관점과의 접목이 필요하다. Watson (2007)이 제시한 바와 같이 이 연구는 개인, 공동체, 조직, 그리고 사회적 수준에서 창조성에 대한 풍부한 이해를 위한 토대를 마련하고자 하였다. 이러한 사회적 창조성에 대한 심층적 이해를 바탕으로 창조성과 인적자원개발을 연결하기 위해서는 심미학과 인적자원개발을 연결해야 할 필요가 있다. 심미학적 관점에서 스타일은 상업, 문화, 심지어 의식에도 영향을 준다. 심미학 가치 체계의 핵심은 수단과 목적으로서 창조성이 지고지선의 가치라는 믿음이다. 창조성이 현재 더 중요하고, 인적자원개발과 더 잘 연결되려면, 심미학의 가치 체계를 통해 창조적 노력을 위한 재료로서 인간을 이해하는 데 더 관심이 집중될 필요가 있다.

심미학적 관점을 통한 사회적 창조성의 부상, HRD에서의 창조성 이론과 실제의 조화가 결국 지향하는 바는 창조성에 관한 대안적 개념화이다. Florida(2005a)가 제시한 '모든 사람은 창조적'이라는 대전제 위에서 HRD는 '사회적으로 적응적인 가용능력'(socially adaptive capability)을 통해 사람들이 소득 불평등, 주택 문제, 불균등한 발전, 아직 계발되지 못한 인간의 잠재 능력을 새롭고 혁신적인 방식으로 대응하도록 지원하고 이를 주도해야 한다. 창조 계급의 부상과 논의는 본래 지역(region) 수준에서 이루어진 것으로 이해할 수 있지만, HRD가 초점을 두고 있는 조직 수준에서도 이를 적용할 수 있을 것이다. 창조 계급이 직업 구조에 있어서 창조적인 계층이라고 할 때, R&D 인력과 같은 창조적 계급과 생산 현장의 비교적 단순 반복적인 업무를 수행하는 계층이 분화될 수 있다. 창조성에 관한 대안적 개념화는 '탁월한 개인'이나 '천재'로서의 홑어진 창조가 아닌 사회적 창조성으로서의 결집된 창조를 그 핵심으로 한다. 따라서 HRD 담당자들에게는 조직에서 창조성을 광범위하게 향상시키고, 창조적인 인재들을 더 많이 보유하고 유지할 수 있는 적절한 개입이 요구된다. 향후에는 조직 구조, 직무 체계 등과 관련하여 조직내에서의 보통 사람들을 창조적 인재로 변화시키기 위한 HRD의 역할과 관련된 창조성의 의미와 실제에 대한 연구가 뒤따를 것이다.

참고문헌

김영채(2007). 집단창의성의 가능성과 한계. 사고개발, 3(1), 1-26

김정섭(2008). 한국 창의성 연구의 동향과 쟁점. 교육심리연구, 22(4), 939-960.

노형진(2008). 대응분석의 이론과 실제-범주형 데이터의 주성분 분석-. 서울: 한올출판사.

박병기, 강현숙(2007). 한국 창의성 연구의 조망. 교육심리연구, 21(1), 233-264.

박선희, 김형수(2008). 삼각측정법을 활용한 여성 공학도 인식에 관한 기초조사. 공학교육연구, 11(2), 79-89.

손태원(2005). 창의성 중심 조직행동연구의 현황과 과제. 지식경영연구, 6(2), 1-26.

왕경수(1999). Gagne와 Merrill의 교수이론 비교. 교육과정연구, 17(2), 297-311.

오헌석, 최윤미, 배진현, 위현진, 배형준, 권귀헌, 선우형, 성문주, 이도엽, 이상훈.(2009). ASTD를 통해 본 인적자원개발의 최근 동향. 직업능력개발연구, 12(1), 49-73.

이희수(2009). 창조사회와 창조적 인적자원개발. 한국조직경영개발학회 춘계학술대회 자료집. 서울: 한국조직경영개발학회.

조기순(2009). 학습복잡계 기반의 집단 창의성 발현에 관한 연구. 박사학위 논문, 한양대학교 대학원.

최성락(2000). 집단 창의성 지각의 영향요인에 관한 연구. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.

최인수(2000). 창의성은 어디에 있는가: System model. 생활과학, 3(1), 1-14.

Amabile, T. M.(1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.

Amabile, T. M.(1997). Motivating creativity in organizations. *California Management Review, 40*(1), 39-58.

Amabile, T. M.(1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review, 76*(5), 76-88.

Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A.(2003). Rewarding creativity: When does it really matter? *Leadership Quarterly, 14*(5), 569-586.

Bill Gates(2008). World Economic Forum 2008. "A new approach to capitalism in the 21st century" Davos, Switzerland Jan. 24, 2008 available at http://www.microsoft.com/Presspass/exec/billg/speeches/2008/01-24WEFDavos.mspx

Burrell, G. & G. Morgan.(1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.

Dolezalek, H.(2005). 2005 industry report, *Training, 42*(12), 14-28.

Egan, T. M.(2005a). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources, 7*(2), 160-181.

Egan, T. M. (2005b). Creativity in the context of team diversity: Team leader perspectives, *Advances in Developing Human Resources, 7*(2), 207-225.

Florida, R.(2002). *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.

Florida, R.(2005a). *The fight of the creative class*. New York: Harper Business.

Florida, R.(2005b). *Cities and the creative class*. New York: Routledge.

Florida, R.(2008). *Who's your city?*. New York: Basic Books.

Gibb, S.(2006). *Aesthetics and human resource development: Connections, concepts and opportunities*. London: Routledge.

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.

Lewis, M. W., & Grimes, A J.(1999). Metatriangulation: Building theory from multiple perspectives. *Academy of Management Review, 24*(4), 672-690.

Longworth, N., & Davies, W.(1996). *Lifelong learning*. London: Kogan Page.

Madjar, N.(2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources, 7*(2), 182-206.

Mathison, S.(1988). Why triangulate? *Educational Researcher, 17*(2), 13-17.

McGoldrick, J., Stewart, J., & Watson, S.(2002). *Understanding human resource development: Philosophy, processes & practices*. NY: Routledge.

McLean, L. D.(2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development, *Advances in Developing Human Resources, 7*(2), 226-246.

Marsick, V. M.(2008). Developing a culture of creativity and innovation. *Journal of Organization and Management, 1*(1), 1-25.

Morgan, G.(1989). *Creative organization theory: A resource book*. Newbury Park: Sage Publications.

Morgan, G.(1993). *Imaginization: The art of creative management*. Newbury Park: Sage Publications.

OECD.(2000). *The creative society of the 21st century*. Paris: OECD.

Robinson, A. G., & Stern, S.(1998). *Corporate creativity.* San Francisco: Berrett-Koethler Publishers, Inc.

Runco, M. A.(2007). *Creativity theories and themes: Research, development, and practice*. Burlington, MA: Elsevier Academic Press.

Ruona, W. E. A.(2001). The foundational impact of the Training Within Industry Project on the human resource development profession. *Advances in Human Resource Development*, 3(2), 119-126.

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, 15*(1), 33-53.

Simonton, D. K.(2006). Creativity around the world in 80 ways ... but with one destination. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *International handbook of creativity research* (pp. 490-496). New York: Cambridge University Press.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M.(1993). *Competence at work: Models for superior performance*. NY :John Wiley & Sons. 민병모, 박동건, 박종구, 정재창 (역)(1998). 「핵심역량모델의 개발과 활용」. 서울: PSI 컨설팅.

Sternberg, R. J.(2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. 김정희 (역)(2004). 「지혜, 지능 그리고 창조성의 종합」. 서울: 시그마프레스(주).

Storberg-Walker, J.(2007). Borrowing from others. Appropriating social capital theories for "Doing" HRD. *Advances in Developing Human Resources, 9*(3), 312-340.

Swanson, R. A., & Holton, E. F.(2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). San Francisco: Berrett Koehler.

Taylor, M. A., & Callahan, J. L.(2005). Bringing creativity into being: Underlying assumptions that influence methods of studying. *Advances in Developing Human Resources, 7*(2), 247-270.

Tierney, P., & Farmer, S. M.(2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal, 45*(6), 1137-1148.

Waight, C. L.(2005). Exploring connections between human resource development and creativity. *Advances in Developing Human Resources, 7*(2), 151-159.

Watson, E.(2005). *Creativity through collaboration and learning in two corporate groups*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University. AAT 3175739.

Watson, E.(2007). Who or what creates? A conceptual framework for social creativity, *Human Resource Development Review, 6*(4), 419-441.

Williams, S. D.(2002). Self-esteem and the self censorship of creative ideas. *Personnel Review, 31*(4), 495-501.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin. R. W.(1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.

www.kma.or.kr(한국능률협회)

www.kpc.or.kr(한국생산성본부)

www.ksa.or.kr(한국표준협회)

www.exc.co.kr(엑스퍼트컨설팅)

www.credu.com(크레듀)

www.multicampus.co.kr/education/index.jsp(삼성 SDS 멀티캠퍼스)

• 논문접수 2009년 8월 29일 / 수정본 접수 2009년 10월 10일 / 게재확정일 2009년 10월 26일

• 백평구 : 중앙대학교 HRD정책학과 박사과정에 재학 중이며, 한국생산성본부 연구원으로 재직 중에 있음. 주요 관심분야는 인적자원개발, 평생교육 등임

• 이희수 : 중앙대학교 교육학 박사학위를 취득하였으며, 현재는 교육학과 교수이자 글로벌인적자원개발대학원 원장으로 재직 중임. 주요 관심분야는 전략적 인적자원개발, 평생교육, 국가/지역 인적자원개발, 사회 자본 및 사회 네트워크, CoP 등임

Abstract

The Analysis of Creativity Training Programs in Corporations

Baek, Pyoung-Gu (Korea Productivity Center)
Lee, Hee-Su (Chung-Ang University)

Changes for creative society had corporations be creative organizations. The purpose of this study aims to imply how to connect creativity and HRD(Human Resource Development) by analyzing the trends and issues of creativity research and practices. Thematic analysis which is one of the types of document analysis was used in order to identify the major themes and issues relevant to creativity in the context of corporations. In addition to this thematic analysis, this study also utilized the correspondence analysis to verify the patterns and relations among themes. Analysis was conducted with 22 researches and 28 training programs. The implications of this study are as follows. First, there needs to be balanced viewpoint to enlarge the individual-centered creative potentials to organization-wide change and effectiveness. Second, the alternative conception of creativity which is based on social creativity and aesthetics is critical to build the foundations of the connection of creativity and HRD, i.e. creative HRD. Lastly, the themes of diversity, organizational culture, and social creativity are proposed in the creativity training programs to bridge the gap between scholar-practitioners in HRD.

[Key Word] Creativity, Creativity training program, Social creativity, Creative HRD