

공공기관 구성원의 동기부여와 문화적 메타인지가 개인 창의성에 미치는 영향: 지식공유의 매개효과

박종범, 서영욱*
대전대학교 대학원 융합컨설팅학과

The effect of motivation and cultural metacognition of members of public institutions on individual creativity: the mediating effect of knowledge sharing

Jong-Bum Park, Young-Wook Seo*
Department of Convergence Consulting, Graduate School, Daejeon University

요약 본 연구의 목적은 내재적 동기부여, 외재적 동기부여, 문화적 메타인지, 지식수집, 지식기부, 개인 창의성과의 관계를 실증 분석하여 공공기관의 조직 및 구성원 발전에 기여할 수 있는 바람직한 발전방향을 제시하고 공공기관의 부정적인 인식을 조금이나마 개선시키고자 위함이다. 자료수집의 대상은 국내의 공공기관에서 근무하는 구성원을 대상으로 하였다. 설문조사는 2022년 05월23일부터 06월07일까지 전문설문기관에 의뢰하여 총 200부의 설문지를 받았다. 불성실한 설문지 16부를 제외한 유효한 데이터 184부를 사용하였다. 통계분석 프로그램인 SPSS 23.0과 SmartPLS 3.0을 활용하여 연구데이터를 분석하였다. 연구의 결과는 내재적 동기부여는 지식수집에 지식 수집은 개인 창의성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존문헌 고찰에 의하면 내재적 동기부여 연구에 의하면 대부분이 정(+)의 영향을 미치는 결과와는 대조적인 결과이다.

본 연구의 의의는 첫째 동기부여와 창의성에 대한 연구는 대부분이 내재적 동기부여에 편중되어 있다. 이에 외재적 동기부여 연구는 기존에 연구가 많이 진행되지 않은 현 상황에 공공기관을 대상으로 실증분석 하였다는데 의의가 있다. 둘째 지식공유에서 지식의 보유 자체는 의미가 없으며 공유하고 활용될 때 더욱 더 창조·확대된다는 것을 보여주는 실증분석 사례로서 의의가 있다.

Abstract This study was undertaken to analyze empirical relationships between intrinsic motivation, extrinsic motivation, cultural metacognition, knowledge collection, and knowledge donation on individual creativity with the aim of presenting development directions and improving negative perceptions of public institutions.

Data collection targeted individuals working in Korean public institutions. The survey was commissioned by a professional survey agency and conducted from May 23 to June 07, 2022. Two hundred questionnaires were completed, and the data in 184 were subjected to analysis, which was performed using SPSS 23.0 and SmartPLS 3.0.

Results showed intrinsic motivation was positively related to knowledge collection and that knowledge collection negatively (-) affected individual creativity. This result contrasts with the majority of previous studies on the topic, which found that knowledge collection had a positive (+) effect on intrinsic motivation.

We believe our results are meaningful because previous studies on motivation and creativity have focused on intrinsic motivation, whereas the present study includes an analysis of the effects of external motivation on individuals working in public institutions. Furthermore, the study shows that possession of knowledge per se is meaningful, as empirical analysis demonstrated that knowledge is enhanced when shared and utilized.

Keywords : Motivation, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Cultural Metacognition, Knowledge Sharing, Individual Creativity

*Corresponding Author : Young-Wook Seo(Daejeon Univ.)

email: ywseo@dju.ac.kr

Received September 27, 2022

Revised October 26, 2022

Accepted November 4, 2022

Published November 30, 2022

1. 서론

최근에는 경제의 패러다임이 창조경제로 이동하였으며, 변화를 선도하는 현대사회에서는 창조적 혁신경영이 무엇보다 중요하다. 이러한 변화에 적응하기 위해 조직들은 그 방법으로 구성원들 개인 창의성과 조직의 혁신을 통한 가치실현으로 지속 성장 기업으로 살아남기 위해 최선의 노력을 하고 있다.

공공기관은 2021년 1월 기준 350개의 기관이 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따라 공공기관으로 지정되어 “전기, 가스, 도로 공항 항만, 금융, 의료 사회복지서비스, 4대 보험, 안전관련 공적검사, R&D 등 국민의 일상생활에 필요한 기본적인 재화 및 서비스를 제공하며 국민생활에 있어 중추적 역할을 수행하고 있다. 코로나 19라는 이례적인 위기 상황 속에서도 많은 공공기관들이 소상공인 및 중소기업 지원, 의료서비스 제공 등 국민의 삶을 안전하게 지키기 위해 노력하고 있으며, 공공기관이 일하는 현장에서도 국민과 근로자의 ‘안전’을 최우선으로 지키기 위해 최선을 다하고 있다.” “그럼에도 불구하고 일부 공공기관의 도덕적 해이와 방만 경영은 공공기관 전체에 대한 국민의 신뢰를 떨어뜨리고 있다.” 공공기관 정책 인식도조사결과보고서(2022.06)자료에 의하면 공공기관 인식은 일반국민 및 전문가 과반이 공공기관의 조직과 인력이 많고, 평균급여가 높으며, 복리후생 혜택이 다른 조직에 비해 높다고 응답하였다. 공공기관의 생산성은 일반국민 10명 중 4명, 전문가 10명 중 6명, 가량이 공공기관의 생산성이 민간대비 낮다고 응답하였다. 공공기관의 고용안전성은 일반국민의 63.4%, 전문가의 93.8%가 ‘안정성이 높다’고 응답하였다. 조직운영에 대해서는 일반국민(61.1%), 공공기관 종사자(49.8%), 전문가(57.7%)중 절반정도가 ‘폐쇄적’이라고 응답하였고, 운영 및 관리에 대해서는 일반국민(46.7%) 및 전문가(54.6%)의 절반가량이, 공공기관 종사자에서는 27.4%가 ‘효율적이지 않다’고 응답하였다. 근무행태 관리에 대해서는 일반국민(34.1%) 및 전문가(33.0%) 10명 중 3명이, 공공기관 종사자에서는 17.8%로 ‘부실하다’고 응답하였다

이러한 응답의 결과를 요약하면 일반국민들은 공공기관은 안정적이고 해고나 부도 걱정 없이 높은 보수를 받고 복리후생 혜택을 누리면서도 성과에 대한 생산성은 낮다고 인식하고 있다는 것이다. 과연 이러한 부정적인 인식의 옳고 나쁨을 구별하기 이전에 이런 인식을 개선할 수 있는 방법은 없을까 하는 의문에서 연구를 시작하

였다. 특히, 공공기관의 생산성부분의 개인 창의성 초점을 맞추었다.

창의성은 현대 조직의 중요한 성공 요인이다. 직장에서의 창의성에 대한 인식이 높아짐에 따라 조직은 직원의 창의성을 촉진하기 위해 다양한 개입을 설계하고[1], 연구자들은 예측 요인을 식별하기 위해 상당한 노력을 한다[2].

조직 내·외부의 급변하는 환경 속에 조직은 적극 대응하여야 하며, 특정 지역이나 특정 국가와 한정된 비즈니스를 벗어나 우리 사회는 세계화 글로벌화에 따른 문화 다양성에 관한 관심과 문화지능의 메타인지에 대한 관심과 새로운 혁신적인 가치 창조를 위한 지식공유 및 지식경영의 가치가 커지고 있다.

본 연구는 공공기관의 생산성을 높이고 위한 방안으로 가장 기본이 되는 구성원들의 동기부여, 문화적 메타인지가 개인 창의성에 미치는 영향에 대한 실증연구를 진행하고 각 변수들의 중요성과 상호 관계를 규명함으로써 궁극적으로는 공공기관의 조직 및 구성원 발전에 기여할 수 있는 바람직한 발전방향을 제시하고자 한다. 그리고 공공기관의 부정적인 인식을 조금이나마 개선시키고자 한다.

전국의 공공기관(공기업, 준정부기관, 기타공공 기관)에 근무하는 구성원을 대상으로 설문조사는 2022년 05월23일부터 06월07일까지 총 223부를 배포하고 200부가 회수되었다. 누락 데이터를 포함한 불성실한 설문지 16부를 제거하고 최종 184부 자료를 바탕으로 통계분석 프로그램인 SPSS 23.0과 SmartPLS 3.0을 활용하여 연구데이터를 분석하였다.

첫째, 표본의 인구사회학적 특성을 파악하기 위해서 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 측정변수들과 잠재변수들의 신뢰도와 타당도 확인과 변수간의 관련성의 상관계수분석, 원인변수가 결과변수에 영향을 미칠 때 변수들 간의 인과관계를 분석하였다.

셋째, 동기부여(내재적 동기부여, 외재적 동기부여)와 문화적 메타인지가 개인 창의성에 미치는 영향관계 및 지식공유의 매개효과를 파악하였다.

마지막으로 연구결과, 학술적 의의, 실무적 시사점, 연구의 한계점 및 향후 방안을 제시 하였다.

2. 이론적 배경

2.1 동기부여

동기부여는 내용 관점, 상황 관점, 프로세스 관점에 따라 다양한 형태로 논의될 수 있는데[3], 내용 관점에서 대표적으로 많이 연구된 것은 업무를 수행하는데 있어서의 동기부여를 내재적 및 외재적인 이유에 따라 구분하는 내재적 및 외재적 동기부여이다[3] 내재적 동기부여는 업무 자체가 흥미롭고 즐거워서 할 때를 의미하고, 외재적 동기부여는 업무자체의 흥미보다는 업무를 통해 얻을 수 있는 성과(예, 평가, 보상, 승진 등) 때문에 업무를 수행하는 경우를 의미한다[4].

외재적 동기부여 보다 창의성을 향상시키는데 내재적 동기부여를 더 중요한 요인으로 보고 있다. 조직구성원이 근본적으로 자신의 업무에 흥미를 찾고, 주도적으로 집중하고, 실험적인 태도를 시도할 때 창조적 행동이 발현된다[7]. 성취감, 도전감, 자신감등의 내적보상이 지속적으로 제공되면, 구성원들은 조직을 위해 기대이상의 노력을 하면 이는 개인 창의성 및 조직성과 향상으로 이어진다고 하였다[5].

2.2 문화적 메타인지

문화적 메타인지는 문화지능(cultural intelligence)의 하위 영역으로 문화적 활동을 계획하고, 적응력을 확인하고, 상호작용을 조절하고, 체험 후 업데이트하는 능력을 의미한다[6,7]. 문화적 메타인지는 문화적 지능의 하위 개념으로 Ang과 Van Dyne(2008)은 문화지능(Cultural Intelligence, CQ)이 메타인지(Metacognitive CQ), 인지(Cognitive CQ), 동기(Motivational CQ), 행동(Behavioral CQ) 문화지능의 4가지로 구성된 다차원 구성이라고 하였다. 4가지 차원에서 메타인지 문화지능(Metacognitive CQ)이 문화적 메타인지라고 할 수 있다.

문화적 메타인지는 자기생각을 분석하고 최적화하는 과정이며, 새로운 기능을 습득하는 방법이다[8]. 문화적 지식을 맥락적으로 배우는 정신적 과정으로, 유전적이기 보다는 문화적 체험을 통해 선택하는 과정에서 발달한다. 기본적으로 모니터링후 조절과 적응을 통하여 문화적 지식을 스스로 최적화 하고 평가하는 과정이라고 할 수 있다[9].

문화지능은 문화적 사회적 관계를 기반으로 형성되기에 문화적 메타인지는 대인관계, 공감능력, 정서 자능적 요소와 관련성 있으며 인지적, 정서적 감수성 등 복잡한 상호작용을 통해 종합적으로 사고하는 과정이라고 할 수 있다[8]. 문화적 메타인지능력이 높으면 문화적으로 다양한 환경에서 더 창의적이라고 하였다[9].

2.3 지식공유

21세기 경영환경이 지식기반경제로 패러다임이 변화하면서 지식은 조직의 경쟁우위를 향상시키고 혁신에 필요한 가치 있는 무형자산으로 인식되고 있다[10]. 급격한 기술의 발전과 함께 지식의 중요성은 더욱 더 높아지고 있으며 지식경제에서는 지식이 모든 가치와 부의 근본이 되고 있다[11]. 지식은 더욱 더 불확실한 경영환경을 극복하고, 지속 성장을 위한 가치 창조의 원천이며 중요한 기술 혁신의 자원으로 인식되고 있다[12].

지식 공유는 개인이 (암묵적 및 명시적) 지식을 상호 교환하고 공동으로 새로운 지식을 생성하는 과정이다 [13]. 이 정의는 모든 지식 공유 행위가 지식을 가져오는 (또는 기부하는) 지식을 얻는(또는 지식을 수집하는) 두 가지 모두로 구성됨을 의미한다. 예를 들어, 지식공유가 새로운 지식의 공급과 새로운 지식에 대한 수요로 구성 된다는 점에 주목했다[14]. 지식 공유 프로세스에서 지식 소스와 지식 수신자를 구분하고[15], 지식 공유는 지식 전달자와 지식 요청자 모두를 포함한다[16].

두 가지 중심 행동을 다음과 같이 분류했다. (a) 지식 기부, 개인의 지적 자원을 다른 사람에게 전달하는 것, (b) 지식 수집, 다른 사람들과 상의하여 그들의 지적 자원을 공유하도록 한다[17]. 여기에서 구별되는 두 가지 행동은 모두 능동적인 과정이다. 즉, 자신이 알고 있는 것을 다른 사람과 적극적으로 의사소통하거나 그들이 아는 것을 배우기 위해 다른 사람과 적극적으로 상담하는 것이다. 두 행동은 성격이 다르며 다른 요인에 의해 차등적으로 영향을 받을 것이다.

조직의 성과달성 측면에서 보면 지식의 보유 자체는 의미가 없으며 지식이 공유되고 활용될 때 더욱 더 창조·확대되어 다양한 성과달성에 영향을 미치고 그 가치도 상승하게 되므로 지식의 가치창출은 지식의 공유행동이 얼마나 효과적으로 이루어지는가에 달려있다[18,19]. 조직 자체는 스스로 학습할 수 없으므로 각 구성원이 지식을 학습하고 공유하는 주체이므로 구성원간의 상호작용을 통한 지식공유는 구성원이 습득한 지식을 다른 구성원에게 전이 되도록 촉진하여 그 활용도를 높임으로써 역량을 강화할 수 있다[20,21].

2.4 창의성

창의성에 대한 정의는 학자의 관점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 그 중 저명한 학자 Amabile(1988)는 창의성을 “독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또

는 아이디어를 특이한 방법으로 연결시키는 능력”이라고 정의하였다[22]. 창의성은 조직의 핵심역량이며, 현대조직들은 구성원들의 창의성 개발에 중점을 두고 있다[23]. “창의성은 새롭고 신기한 것을 낳는 힘”이며[24], 지속적으로 혁신을 만들어 내는 원천이다. 개인 또는 집단이 기존의 아이디어에 새롭게 결합하여 독창적으로 활용 가능한 결과물을 만들어내는 역량이다[12].

새로운 것을 만들어내는 탐색적 행위로서 개인 창의성은 개인 성장의 역량이 된다. 창의적 성격의 소유자는 용기, 신념, 호기심이 많고, 독특한 방법으로 아이디어를 융합할 수 있는 능력이 있다[12]. 일상 업무 활동보다 창의적인 활동에 참가한 사람들은 높은 수준의 만족감, 개인의 발전에 행복감을 느낀다고 하였다[25]. 창의성은 개인 창의성, 집단창의성으로 구분되며, 개인 창의성(Individual Creativity)은 각각의 구성원 수준에 맞는 독창적인 아이디어를 도출하여 다른 분야에 활용하여 질적으로 높은 수준의 유용한 결과물을 창출할 수 있는 능력이다[26].

개인이 내적으로 동기 유발된 전문지식, 정보의 처리 과정을 통해 유용한 문제해결을 하는 기질로서, 개인 창의성은 업무 수행능력에 대한 자신감과 긍정적인 영향관계가 있다[27].

3. 연구방법

3.1 연구대상

본 연구에서는 선행 연구들의 주장과 결과를 토대로 내재적 동기부여, 외재적 동기부여, 문화적 메타인지, 지

식공유, 개인 창의성간의 관계를 연구모형으로 제시하고 이에 따른 가설들을 검증하기 위한 횡단적 연구(cross-sectional study)를 실시하였다. 가설검증을 위한 자료수집과 설문지를 완성하고 본 설문 전 예비조사 설문을 2022년 05월16일부터 05월20일까지 실시한 후 최종 설문지를 완성하였다.

설문조사는 2022년 05월23일부터 06월07일까지 공기업, 준정부기관, 기타공공기관의 생산시설 관리, 경영지원(행정), 홍보감사, 경영기획, 연구·연구기획, 연구전략정책 부서 구성원을 대상으로 총 223부를 배포하고 200부가 회수되었다. 누락 데이터를 포함한 불성실한 설문지 16부를 제거하고 184부를 최종분석에 활용하였다.

3.2 연구가설 및 연구모형

본 연구는 공공기관 조직구성원들이 인지한 동기부여와 문화적 메타인지가 지식공유를 통하여 개인 창의성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해 다음 Fig. 1과 같은 연구모형을 설정하고 변수들 사이의 구조적 상관관계를 분석 검증 하고자 하였다.

3.2.1 동기부여와 지식공유

내재적 동기부여가 지식공유에 미치는 영향관계를 선행연구에서 직무자율권으로 심리적 욕구가 충족되어 내재적 동기부여가 지식공유에 유의한 영향을 미친다는 실증적 결과를 보여 주었다[28].

내재적 동기부여와 외재적 동기부여가 지식공유를 매개하여 지식공유에 영향을 미치는지 실증 분석한 결과는 내재적 동기부여만이 지식공유 의지와 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다([29,30].

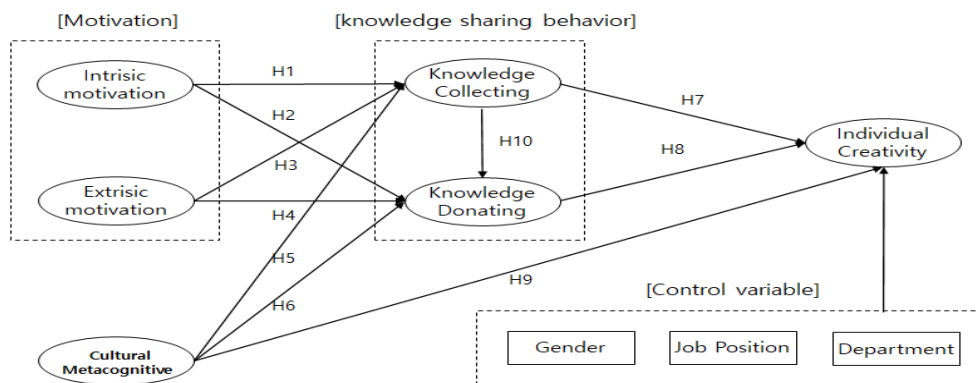


Fig. 1. Research Model

이러한 선행 연구를 바탕으로 동기부여와 지식공유간의 관계에 대한 실증연구 모델을 아래와 같이 제시하고자 한다. 가설은 다음과 같다.

- H1 : 내재적 동기부여는 지식수집에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- H2 : 내재적 동기부여는 지식기부에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- H3 : 외재적 동기부여는 지식수집에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- H4 : 외재적 동기부여는 지식기부에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 문화적 메타인지와 지식공유

우리나라를 포함한 전 세계의 대부분의 기업들은 다양성(diversity)이라는 중요한 화두에 직면해 있다. 세계화의 가속화에 따른 글로벌 경쟁, 기술혁신의 고도화, 고객의 욕구 변화 등 기업의 외부환경이 급변하고 다양해지고 있을 뿐만 아니라, 기업 내 환경, 특히 조직구성원들의 다양성도 크게 증가하고 있다[31].

문화적 인지를 통한 문화 사이의 인식이 정확하게 이루어지지 않는다는 것을 알았다[32]. 문화적 인지와 문화적 메타인지는 문화적 수용하는데 관련이 있다. 외국 문화에 대한 지식과 문화 고유성의 일치 여부에 따라 규범을 정확하게 파악하는 능력인 문화적 메타인지 능력을 개발하는 것이 필요하다[8].

문화적 메타인지는 외국 문화에 대해 아는 것, 문화 지식 획득하고 이해, 조정하는 정신 과정이며 문화적 관점의 수용과 관련이 있다[33].

위의 선행연구를 바탕으로 문화적 메타인지는 지식공유의 지식수집과 지식기부에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H5 : 문화적 메타인지는 지식수집에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- H6 : 문화적 메타인지는 지식기부에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 지식공유와 창의성

개인 창의성은 구성원이 일정 수준 이상의 전문성과 지식을 보유하고 있을 때 만들어진다. 전문성과 지식이 개인 창의성에 불가결한 요인으로 창의적 성과를 만들기 위한 초석이 된다고 주장하였다[34]. 그리고 지식공유의 수준이 높을수록 조직 구성원들에게 창의성 발현에 필요한 지식, 아이디어 등을 꾸준히 제공하면 개인 창의성에

긍정적인 영향을 미칠 가능성이 매우 높다[35].

그리고 지식공유는 조직 구성원들에게 새로운 지식에 대한 접근성을 강화시켜 구성원들의 창의적 행동을 증가시킬 수 있다. 지식공유를 통해 공유된 아이디어는 구성원들을 지적으로 자극하고 보다 새롭고 참신한 아이디어를 창출하도록 촉진시킬 수 있다[36]. 가설을 제시하면 다음과 같다.

- H7 : 지식공유의 지식수집은 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- H8 : 지식공유의 지식기부는 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

3.2.4 문화적 메타인지와 창의성

문화적 메타인지가 문화와 문화 사이에서 창의적 협력을 촉진한다는 것을 확인했다[37]. “다문화 팀을 대상으로 한 연구에서 문화적 메타인지가 높은 팀 구성원은 자신의 팀이 '융합' 팀워크에 참여했다고 보고할 가능성이 더 컸으며, 효과적인 문화 간 창의적 협업을 제안하였다. 내러티브에 대한 연구에서는 문화간 의사소통 중에 조정하고 배우는 능력이 상호 이해, 존중 및 신뢰를 구축하는데 도움이 된다고 밝혔다”[38].

경영진을 대상으로 한 연구에서 문화적 메타인지가 낮은 사람들은 문화적 고정 관념에 의존하고, 동료에 대한 인식이 동료의 능력보다는 주로 정서적인 감정에 의지한다고 결론지었다[39].

결론적으로, 문화적 메타인지는 문화를 정확하게 이해하는 문화 지능의 중요한 부분임을 확인하였다. 전략을 수립하고, 서로 이해와 존중하고, 큰 문화적 융합과 창의성을 갖는 능력은 높은 문화적 메타인지 능력을 바탕으로 한다. 이러한 이유로 다음의 가설을 설정하였다.

- H9 : 문화적 메타인지는 개인 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- H10 : 지식수집은 지식기부에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

4. 연구방법 및 분석결과

4.1 변수의 측정항목

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 신뢰성과 타당성이 확보된 측정변수로 연구모형 검증에 사용하였다. 사용된 측정변수 6개의 변수에 대한 조작적 정의와 측정수단의 구체적 내용은 Table 1, Table 2 에서 요약하였다.

Table 1. Operational Definition of Variables

Constructs		Definition		Items
Motivation	Intrinsic motivation	Doing something is what causes you to want to do it	A motivation to engage in an activity purely for the sake of the activity itself	4
	Extrinsic motivation		A motivation to engage in an activity as a means to an end rather than an end in itself	4
Cultural Metacognitive		The extent to which a person pays attention to and accurately perceives various aspects of the environment		5
knowledge sharing	Knowledge Collecting	The process where individuals mutually exchange their (tacit and explicit) knowledge and jointly create new knowledge	Consulting others to get them to share their intellectual capital.	4
	Knowledge Donating		Communicating one's personal intellectual capital to others	4
Individual Creativity		Creativity is practical, unique, and outcome oriented.		4

Table 2. Development of Metric Indicators

Variables	Questions		Sources
Motivation	Intrinsic motivation	1. I enjoy tackling sales problems that are completely new to me. 2. I enjoy trying to solve complex sales problems. 3. The more difficult the sales problem, the more I enjoy trying to solve it. 4. I want my work to provide me with opportunities for increasing my knowledge and skills.	Amabile et al. (1994)
	Extrinsic motivation	1. I am strongly motivated by the money I can earn through my sales job. 2. I am keenly aware of the promotion goals I have for myself. 3. I seldom think about salary or promotions. 4. I am keenly aware of the income goals I have for myself.	
Cultural Metacognitive	1. I enjoy interacting with people from different cultures. 2. I am confident that I can socialize with locals in a culture that is new to me. 3. I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me. 4. I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me. 5. I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.		Ang et al. (2006)
knowledge sharing	Knowledge Collecting	1. When I need certain knowledge, I ask my colleagues about it. 2. I like to be informed of what my colleagues know. 3. I ask my colleagues about their abilities when I need to learn something. 4. When a colleague is good at something, I ask them to teach me how to do it.	Van den Hooff, DeRidder.(2004)
	Knowledge Donating	1. When I've learned something new, I tell my colleagues about it. 2. I share information I have with my colleagues. 3. I think it is important that my colleagues know what I am doing. 4. I regularly tell my colleagues what I am doing.	
Individual Creativity	1. I Try new ideas or methods first. 2. I Seek new ideas and ways to solve problems. 3. I Generate ground-breaking ideas related to the field. 4. I Am a good role model for creativity		Tierney, Farmer, Graen(1999)

동기부여는 내재적 동기부여와 외재적 동기부여의 인지 및 정서적 차원에 대한 측정은 Amabile et al. (1994). 내재적 동기부여는 도전지향성(Challenge Orientation), 과제 즐기성(Task Enjoyment), 인정지향성(Recognition Orientation)중 도전지향성(Challenge Orientation)의 4개 항목 과 외재적 동기부여는 보상 지향성(Compensation Orientation)의 4개 항목으로 측정되었다.

문화적 메타인지는 문화 지능은 Ang et al.에 의해 개발되고 검증된 문화 지능(Cultural Intelligence, CQ) 척도의 총 20개 항목으로 메타인지(Metacognitive CQ) 4개항목, 인지(Cognitive CQ) 6개 항목, 동기(Motivational CQ) 5개 항목, 행동(Behavioral CQ) 5개 항목으로 구성 되어 있다. 본 연구에서는 문화지능(cultural intelligence)의 4가지 차원 중에서 개념적으로 융합 및 창의성과 가장 밀접하게 관련되어 있는 문화

적 메타인지를 선택하였다. 문화적 메타인지인 메타인지 문화지능(Metacognitive CQ)의 4개 항목으로 측정하였다.

지식공유는 Van den Hooff와 DeRidder(2004)가 개발한 지식공유 척도인 지식수집 4개 항목, 지식기부 4개 항목으로 구성하고 측정하였다.

개인 창의성은 6점 척도 항목에서 Tierney, Farmer, Graen(1999)가 제시한 4개 항목으로 구성 측정하였다.

질문에 응답자들은 각 항목이 자신을 설명하는 정도를 나타내기 위해 1(매우 동의하지 않음)에서 7(매우 동의함)까지의 7점 Likert 척도를 사용하였다.

4.2 표본의 특징 및 분석방법

“기획재정부 공공기관운영위원회의 심의·의결을 통해 공공기관을 확정한다. 공공기관의 운영에 관한 법률 제4조 내지 제6조의 규정에 따라 동법의 적용·관리대상이 되는 기관을 신규 지정하고 기존에 지정된 기관에 대하여 그 지정을 해제하거나 구분을 변경하여 지정하기 위한 것이다. ‘22.1.28(금) 공공기관 지정안 의결에 따라 총 350개 기관이 공운법상 관리대상으로 확정되었다.

공기업 36개, 준정부기관 94개, 기타공공기관 220개이다.“ 모든 공공기관을 전수조사를 할 수는 없지만 표본의 객관성 확보를 위하여 공기업 43개, 준정부기관 43개, 기타공공기관 93개를 대상으로 설문을 진행하였다.

그리고 자료수집의 대상지역도 전국지역으로 진행하였다. 통계분석 프로그램인 SPSS 23을 활용하여 표본의 특징과 구성을 파악하여 빈도분석을 실시하였다. 빈도분석결과는 Table 3과 같다.

성별비율은 남성189명(75.5%), 여성45명(24.5%)로 나타났다. 연령은 30대 이하 6명(3.3%), 30대 41명(22.3%), 40대 73명(39.7%), 50대 52명(28.3%), 60대 이상 12명(6.5%)로 나타났다.

직급은 9~7급(사원급) 39명(21.2%), 6급(대리급) 50명(27.2%), 5급(과장급) 32명(17.4%), 4급(차장급) 29명(15.8%), 3급(부장급) 26명(14.1%), 2급(임원급)이상 8명(4.3%)를 차지하였다.

전국의 지역 분포도를 보면 서울지역 32명(17.4%), 인천/경기 41명((22.3%), 대전/세종/충청 45명(24.5%), 강원 18명(7.1%), 부산/울산/경남29명(15.8%), 광주/전라/제주 24명(12.3%)로 나타났다.

Table 3. Demographic Characteristics

Characteristics	Division	N	(%)
Gender	Male	139	75.5
	Female	45	24.5
Age	≤29	6	3.3
	30~39	41	22.3
	40~49	73	39.7
	50~59	52	28.3
	60≤	12	6.5
Job position	Grade 9~7(Staff)	39	21.2
	Grade 6 (Assist Section Manager)	50	27.2
	Grade 5 (Administrative Manager)	32	17.4
	Grade 4(Section Chief)	29	15.8
	Grade 3(Manager)	26	14.1
	Grade 2(Executives)≤	8	4.3
Location	Seoul	32	17.4
	Incheon/Gyeonggi	41	22.3
	Daejeon/Sejong/Chungcheong	45	24.5
	Gangwon	13	7.1
	Busan/Ulsan/Gyeongsang	29	15.8
	Gwangju/Jeolla/Jeju	24	13.0
Department	Production facility management	24	13.0
	Management support (administration)	63	34.2
	a public relations audit	1	0.5
	Management planning	30	16.3
	Research and research planning	50	27.2
	Research strategy policy	16	8.7
Current career	Less than 2~5 year	30	16.3
	Less than 5~10 year	34	18.5
	Less than 10~20 year	62	33.7
	Less than 20~30 year	40	21.7
	30 years or uppe	18	9.8
A public institution	a public enterprise	43	23.4
	a quasi-governmental organization	43	23.4
	Other public institutions	98	53.2
TOTAL		184	100

근무부서는 생산시설관리 24명(13.0%), 경영지원(행정) 63명(34.2%), 홍보감사 1명(0.5%), 경영기획 30명(16.3%), 연구기획 50명(27.2%), 연구전략정책 16명(8.7%)로 나타났다.

공공기관의 분류에 따른 공기업 43명(23.4%), 준정부기관 43명(23.4%), 기타공공기관 98명(53.2%)로 조사되었다.

4.3 신뢰성 및 타당성 분석

분석방법으로는 통계분석 프로그램인 Smart PLS 3.0을 이용하여 연구의 모형과 가설을 검증하였고, 공분산행렬, ML(Maximum Likelihood) 추정법을 활용하여 변수와 측정 오차간의 예측 에러를 최소화하는 방법을 사용하였다.

Table 4. Confirmative Factor Analysis & Reliability Analysis

Variables		D-H rho_A	Chronbach's Alpha	CR	AVE
Intrinsic Motivation	IM1	0.845	0.846	0.895	0.681
	IM2	0.883			
	IM3	0.871			
	IM4	0.700			
Extrinsic Motivation	EM1	0.787	0.739	0.851	0.655
	EM2	0.835			
	EM4	0.806			
Knowledge Collecting	KC1	0.897	0.903	0.932	0.774
	KC2	0.874			
	KC3	0.879			
	KC4	0.870			
Knowledge Donating	KD1	0.887	0.892	0.925	0.755
	KD2	0.841			
	KD3	0.888			
	KD4	0.859			
Cultural Metacognitive	CM1	0.827	0.854	0.901	0.694
	CM2	0.856			
	CM3	0.841			
	CM4	0.808			
Individual Creativity	IC1	0.906	0.926	0.948	0.819
	IC2	0.914			
	IC3	0.928			
	IC4	0.871			

※ Reliability : $\alpha > 0.7$, Dijkstra-Henseler's rho_A > 0.7 , Composite reliability(CR): CR > 0.7 , Mean variance extraction value: AVE > 0.5

Table 4는 설문 문항들의 신뢰성 분석결과이다. 내적 일관성 신뢰도를 측정하는 요인 간의 상관관계의 범위를 나타내는 Factor Loading 값(Dijkstra-Henseler's rho_A)은 확인결과 0.700~0.928로 모두 0.7 이상으로 나타났다. Chronbach's α 값은 0.739~0.903으로 모두 0.7 이상으로 측정되어 신뢰성을 충분히 확보되었다. 개념 신뢰도(CR)는 0.851~0.948으로 0.7 이상이고, 집중 타당도를 나타내는 평균분산추출(AVE)은 0.655~0.819로 0.5 이상이므로 적합한 것으로 나타났다.

서로 다른 잠재변수를 명확히 구분할 수 있는 척도인 판별타당성(Discriminant Validity)은 Table 5와 같다.

개별 요인들의 상관계수 값보다 대각선상에 표현된 AVE의 제곱근 값이 크므로 판별타당성이 확보되었다.

Table 5. Discriminant Validity Analysis

Variable	1	2	3	4	5	6
1. Individual Creativity	0.905					
2. Intrinsic Motivation	0.515	0.825				
3. Cultural Metacognitive	0.383	0.366	0.833			
4. Extrinsic Motivation	0.341	0.330	0.460	0.809		
5. Knowledge Donating	0.450	0.358	0.409	0.549	0.869	
6. Knowledge Collecting	0.355	0.219	0.467	0.542	0.678	0.880

※ The diagonal shaded portion of the table is the square root value of the mean variance extraction value (AVE)

4.4 가설검증 결과

본 연구모형의 경로분석 결과는 Fig. 2와 같다.

채택된 가설의 변수 설명력은 독립변수에 의해서 설명되는 내생잠재변수의 분산비율인 결정계수가($R^2 = R\text{-Squared}$, Coefficeint of determination) 높을수록 독립변수에 의해서 내생잠재변수의 설명력이 높다고 평가한다.

지식수집에 대한 결정계수는 0.354(35.4%), 지식기부에 대한 결정계수는 0.534(53.4%), 개인 창의성에 대한 결정계수는 0.291(29.1%)로 설명력을 확보하였다. 결정계수(R^2) : 0.25(약한 설명력), 결정계수(R^2) : 0.50(중간 정도의 설명력), 결정계수(R^2) : 0.75(강한 설명력) 의미한다. 사회과학분야에서는 적정수준의 설명력 0.10(10%) 이상으로 모두 높게 나타났다.

원인과 결과를 명확하게 하기 위하여 이들에게 영향을 미칠 수 있다고 생각되는 통제변수 중 직급은 영향을 미

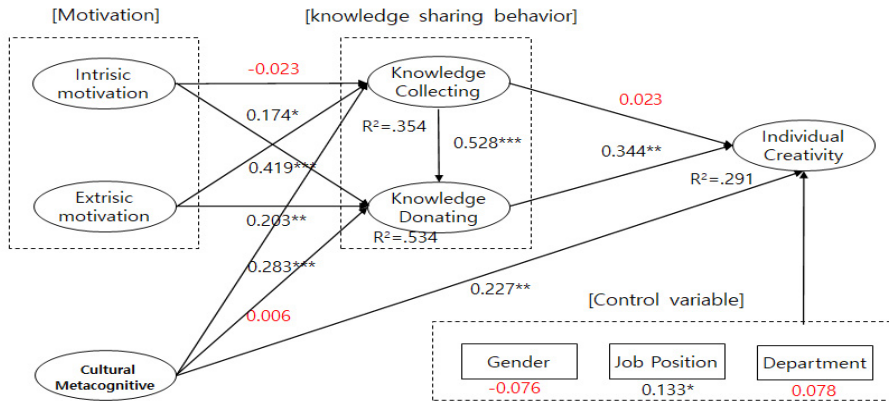


Fig. 2. Research Model

치는 것으로 나타났다고 성별과 근무부서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

Table 6. Path Analysis

Hypothesis	Path	Paht coefficient	T value	P Value	Validation Results
H1	IM → KC	-0.023	0.251	0.401	Rejected
H2	IM → KD	0.174	2.228	0.013*	Adopt
H3	EM → KC	0.419	5.471	0.000***	Adopt
H4	EM → KD	0.421	6.147	0.007**	Adopt
H5	CM→ KC	0.283	3.316	0.000***	Adopt
H6	CM→ KD	0.006	0.091	0.464	Rejected
H7	KC→ IC	0.023	0.195	0.423	Rejected
H8	KD→ IC	0.344	2.838	0.002**	Adopt
H9	CM→ IC	0.227	2.579	0.005**	Adopt
H10	KC→ KD	0.528	6.202	0.000***	Adopt

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

※ IM(Intrinsic Motivation), EM(Extrinsic Motivation), CM(Cultural Metacognitive), KC(Knowledge Collecting), KD(Knowledge Donating), IC(Individual Creativity)

Table 6과 같이 H1은 경로계수가 -0.023(t값 0.251, P값 0.401)로 유의수준에서 유의하지 않으므로 내재적 동기부여가 지식수집에 양(+)의 영향을 미친다는 가설은 기각되었다. 즉, 내재적 동기부여가 지식수집에 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인되었다.

내재적 동기부여가 지식기부에 정(+)의 영향을 준다는 H2는 경로계수 0.174(t값 2.228, p<0.05)로 유의하여 채택되었다.

H3은 경로계수 0.419(t값 5.471, p<0.001)으로 유의

하여 외재적 동기부여가 지식수집에 정(+)의 영향을 미친다는 가설은 채택되었다. 외재적 동기부여가 높을수록 전체적으로 지식수집에 긍정적임을 확인할 수 있다.

H4는 경로계수 0.421(t값 6.147, p<0.01)로 나타나 외재적 동기부여가 지식기부에 정(+)의 영향을 주는 것으로 채택되었다.

H5는 경로계수 0.283(t값 0.251, p<0.001)로 유의하여 문화적 메타인지가 지식수집에 정(+)의 영향을 주는 것으로 채택되어, 문화적 메타인지가 지식수집을 높이는데 도움이 된다는 것을 확인할 수 있었다.

H6은 경로계수 0.006(t값 0.091, P값 0.464)로 유의수준에서 유의하지 않으므로 문화적 메타인지가 지식기부에 양(+)의 영향을 미친다는 가설은 기각되었다.

H7은 경로계수 0.023(t값 0.195, P값 0.464)로 유의수준에서 유의하지 않으므로 지식수집이 개인 창의성에 양(+)의 영향을 미친다는 가설은 기각되었다.

H8은 경로계수 0.344(t값 2.838, p<0.01)로 지식기부가 개인 창의성에 정(+)의 영향을 주는 것으로 가설이 채택되었다.

H9은 경로계수 0.227(t값 2.579, p<0.01)로 문화적 메타인지가 개인 창의성에 정(+)의 영향을 주는 것으로 가설이 채택되었다.

H10은 경로계수 0.528(t값 6.202, p<0.001)로 지식수집이 지식기부에 정(+)의 영향을 주는 것으로 가설이 채택되었다.

Smart PLS 3.0을 활용하여 bootstrapping 실행 후 특정한검정효과에 의한 매개효과검증 결과 분석결과는 Table 7과 같다.

Table 7. Results of mediating effect verification by specific indirect effect analysis

Hypothesis	Path	Paht coefficient	T value	P Value	Validation Results
H1	IM→KC→IC	-0.001	0.048	0.481	Rejected
H2	IM→KD→IC	0.060	1.742	0.041*	Adopt
H3	EM→KC→IC	0.010	0.199	0.421	Rejected
H4	EM→KD→IC	0.070	2.413	0.008**	Adopt
H5	CM→KC→IC	0.006	0.180	0.428	Rejected
H6	CM→KC→KD→IC	0.051	1.796	0.036*	Adopt
H7	CM→KD→IC	0.002	0.086	0.466	Rejected

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

※ IM(Intrinsic Motivation), EM(Extrinsic Motivation), CM(Cultural Metacognitive), KC(Knowledge Collecting), KD(Knowledge Donating), IC(Individual Creativity)

매개변수를 거치는 간접효과와 검증결과는 다음과 같다.

- H1은 내재적 동기부여와 개인 창의성간에 지식수집이 매개영향을 미치지 않음을 알 수 있다.
- H2는 내재적 동기부여와 개인 창의성간에 지식기부가 매개영향을 미치고 있음을 알 수 있다.
- H3은 외재적 동기부여와 개인 창의성간에 지식수집이 매개영향을 미치지 않음을 알 수 있다.
- H4는 외재적 동기부여와 개인 창의성간에 지식기부가 매개영향을 미치고 있음을 알 수 있다.
- H5는 문화적 메타인지와 개인 창의성간에 지식수집이 매개영향을 미치지 않음을 알 수 있다.
- H6은 문화적 메타인지와 개인 창의성간에 지식수집을 거쳐 지식기부 통한 매개영향을 미치고 있음을 알 수 있다.
- H7은 문화적 메타인지와 개인 창의성간에 지식기부가 매개영향을 미치지 않음을 알 수 있다.

5. 결론

5.1 연구 결과

본 연구는 선행연구의 고찰을 통해 공공기관 구성원들이 지각하는 동기부여와 문화적 메타인지가 지식공유를 통하여 개인 창의성에 미치는 영향모형을 설계하였고 공공기관의 구성원을 대상으로 실증연구를 진행 하였다. 가설 검증을 통하여 다음과 같은 연구결과를 도출하였다.

첫째, 내·외재적 동기부여가 지식수집을 통한 개인 창의성에 부(-)의 영향을 미쳤으나, 지식기부를 통한 개인 창의성에는 정(+)의 영향을 미쳤다. 내·외재적 동기부여가 높을수록 지식공유의 지식수집보다는 지식기부에 더 긍정적임을 알 수 있다.

특히 내재적 동기부여는 지식수집에 지식수집은 개인 창의성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기존 문헌 고찰에 의하면 내재적 동기부여 연구에 의하면 대부분이 정(+)의 영향을 미치는 결과와는 대조적인 결과이다. 창의성의 동기부여에 대한 이론과 연구를 보면 동기부여가 높은 수준에 있으면 모든 영역에서 창의력을 발휘할 수 있다고 보고 있다. 하지만 창의성과 동기부여간의 복잡한 상호작용에서 발생한다.

둘째, 문화적 메타인지는 지식수집, 지식기부를 통한 개인 창의성에 부(-)의 영향을 미쳤으나, 지식수집 거쳐 지식기부의 과정을 거치면서 개인 창의성에 정(+)의 영향을 확인하였다.

셋째, 문화적 메타인지가 개인 창의성에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 기존 선행 논문과 같은 결과를 나타내고 있다. 경영진을 대상으로 한 최근 연구에 따르면 문화적 메타인지가 높을수록 문화 간 관계에서 정서적 친밀감 및 창조적 협력과 관련이 있다는 선행연구와 일치 한다.

결과를 종합하면 동기부여, 문화적 메타인지가 지식공유(지식수집, 지식기부)을 통한 개인 창의성에 혼재된 방식으로 영향을 미치는 것을 확인되었다. 이는 지식공유 행동인 지식수집과 지식기부가 모두 능동적인 과정이며, 두 행동은 성격은 다르지만 여러 요인에 의해 차등적으로 영향을 받을 수 있다는 것을 알 수 있다.

5.2 학술적 의의

본 연구의 학술적 의의는 다음과 같다.

첫째, 동기부여와 창의성에 대한 연구는 대부분이 내재적 동기부여에 편중되어 있고, 외재적 동기부여의 선행 자료 연구는 찾아보기가 볼 수 없는 상황이다. 이에 외재적 동기부여 연구는 기존에 연구가 많이 진행되지 않은 현 상황에 공공기관을 대상으로 실증 분석 하였다는데 의의가 있다.

둘째, 문화적 메타인지에서 높은 점수를 받은 개인의 수행을 촉진하는 사회적 인지 메커니즘에 대해서는 알려진 바가 거의 없는 상황에 문화적 메타인지와 개인 창의성의 영향관계 및 지식공유의 매개효과 검증까지 종합적으로 실증분석 하였다는데 의의가 있다.

셋째, 기존 연구와는 다르게 지식공유의 요소를 구성원에 대한 지식기부(knowledge donating)와 지식수집(knowledge collecting)으로 구분하여 매개효과 연구를 진행하여 지식수집은 매개의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이런 새로운 시도는 지식수집과 지식기부의 차이를 파악하고자 하였다. 연구결과 지식수집은 개인 창의성 유의하지 않은 것으로 나타났고, 지식기부는 유의한 것으로 나타나 차이를 확인 할 수 있었다.

지식의 보유 자체는 의미가 없으며 공유하고 활용될 때 더욱 더 창조·확대된다는 것을 보여주는 실증분석 사례로서 의미가 있다.

5.3 실무적 시사점

오늘날과 같은 초연결 지식정보사회에서 공공기관도 새로운 경영패러다임에 맞는 새로운 방식의 혁신과 지식 경영을 받아들이고 조직구성원의 내·외적 동기부여 및 문화적 메타인지를 높이고 지식공유 활동을 통한 개인 창의성을 발휘하여야 한다.

현재 일부 공공기관에서도 소통과 협업의 조직문화를 만들기 위한 초석으로 구성원의 동기부여와 지식공유 활동을 통한 개인 창의성을 높이려는 노력들이 진행되고 있다.

첫째, 공공기관에서도 구성원의 동기부여가 매우 중요한 부분이다. 구성원들의 동기부여(내재적 동기부여, 외재적 동기부여)를 위하여 조직내부에서는 소통 공간 확충, 평가제도 포상제도 개선, 우수성과 공유 등 다양한 동기부여에 관련된 제도들을 실시하고 있다.

둘째, 지식공유의 2가지 하위개념인 지식수집과 지식기부 모두 중요한 요소이지만 지식기부가 개인 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 매우 의미 있는 결과로 지식공유는 지식 보유 자체 보다는 공유하고 활용될 때 더 유의 하다는 것을 의미한다.

공공기관 내부적으로는 지식공유 학습조직운영, 지식공유 워크숍 운영 및 지식공유 플랫폼 구축 등 다양한 지식 공유 활동 추진하고 있다. 이러한 노력들은 구성원들의 동기부여와 지식공유 활동을 통해 창의성 높이고, 흠어져 있는 지식을 집단지성의 힘으로 발전시키려 하는 것이다.

셋째, 문화적 메타인지가 개인 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 공공기관에서도 구성원 개인의 문화적 메타인지를 높일 수 있는 제도마련이 필요할 것으로 보여 진다.

현재 공공기관에서는 우수 직원을 대상으로 포상이나

업무상 필요에 의한 국·내외 파견 및 연수활동인 해외 벤치마킹 견학, 정책연수, 선진지역 견학 등 국내 및 해외 선진문화탐방 프로그램을 운영 중에 있다. 그리고 산·학연 연계프로그램인 연구 관리자 과정이나 해외 연구기관과의 직무연수(연구)활동 등이 활발하게 진행되고 있다.

이런 활동은 문화적 메타인지를 높이는 제도들이다. 그러나 코로나의 영향과 재정부의 공공기관 혁신가이드라인에 따라 이런 프로그램의 운영의 축소될 것으로 예상된다. 공공기관의 인위적 구조조정, 민영화 등은 배제하고, 생산성·효율성 제고를 위한 과제를 중점 추진하려 하고 있다. 이러한 흐름에 일률적인 (예산) 인건비·경상 경비 삭감이 아니라 불필요한 비용과 요소는 제거하고 꼭 필요한 부분은 더욱 활성화 시켜야 할 것이다.

마지막으로 급변하는 세계변화와 문화적 다양성에 공공기관도 적극 대응하고 더 나은 공공서비스를 제공을 위해 더욱더 노력하여 공공기관에 대한 부정적인 인식이 개선되었으면 한다.

5.4 연구 한계점 및 향후 방안

본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 공공기관의 부정적인 인식 개선을 위한 효과적인 정책 방안 제시를 하지 못한 점이다. 아주 작지만 공공기관의 구성원들의 동기부여, 문화적 메타인지, 개인 창의성, 지식공유의 연구를 통하여 작게나마 인식개선이 되었으면 한다.

둘째, 공공기관(공기업, 준정부기관, 기타공공기관) 구성원을 대상으로 진행하였다. 다음 연구에는 공공기관 중 한 개의 기관을 중심으로 심층연구 진행, 또는 대기업 중소기업의 구성원을 대상으로 하는 연구가 진행 되었으면 한다.

References

- [1] T. M. Amabile, "Creativity and Innovation in Organizations. Harvard Business School Industry and Background Note 396-239.," Harvard Business School, pp. 1-15, 1996.
- [2] M. A. R. Malik, J. N. Choi, and A. N. Butt, "Distinct effects of intrinsic motivation and extrinsic rewards on radical and incremental creativity: The moderating role of goal orientations," Journal of Organizational Behavior, vol. 40, no. 9-10, pp. 1013-1026, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2403>

- [3] R. Kanfer, M. Frese, and R. E. Johnson, "Motivation related to work: A century of progress.," *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, no. 3, p. 338, 2017.
DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- [4] R. M. Ryan and E. L. Deci, "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions," *Contemp Educ Psychol*, vol. 25, no. 1, pp. 54-67, 2000.
DOI: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- [5] Jae-Chun Park, Ji-Yeon Ji, & Jae-Jin Jeong. (2015). Relationships among family-friendly organizational culture, intrinsic motivation, TMX, and creativity in ICT companies. *Journal of the Korean Contents Association* , 15 (5), 607-619.
DOI: <https://doi.org/10.5392/JKA.2015.15.05.607>
- [6] P. C. Earley, S. Ang, and J.-S. Tan, CQ: Developing cultural intelligence at work. Stanford University Press, 2006.
- [7] H. Triandis, "Cultural intelligence," *Handbook of cultural intelligence: Theory measurement and applications*, 2008.
- [8] Kang In-goo. (2022). The Relationship between Cultural Metacognition and Cultural Diversity Education in Colleges: A Critical Interpretation Synthesis (CIS) Analysis. *Korean Educational Issues Research* , 40 (1), 217-239.
- [9] S. Bogilović and M. Škerlavaj, "Metacognitive and motivational cultural intelligence: Superpowers for creativity an a culturally diverse environment," *Economic and Business Review*, vol. 18, no. 1, pp. 55-76, 2016.
http://ojs.ebrjournal.net/ojs/index.php/eb/article/view/392/pdf_46
- [10] I. Nonaka and H. Takeuchi, "The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.," New York, NY, 1995.
<https://www.strategy-business.com/media/file/8592.PDF>
- [11] P. Drucker, "The Next Society: A Survey of the Near Future. Economist," 2001.
- [12] Myung-ki Lee, & Young-wook Seo. (2019). The effect of team effectiveness on individual creativity and product development performance through communication competency in technology development projects. *Journal of the Korean Convergence Society* , 10 (11), 375-386.
DOI: <https://doi.org/10.15207/JKCS.2019.10.11.375>
- [13] B. Van Den Hooff and J. A. De Ridder, "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing," *Journal of knowledge management*, 2004.
DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- [14] Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1), 64-77.
DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270310463626>
- [15] Weggeman, M. C. D. P. (2000). Kennismanagement: de praktijk. *Scriptum Management*.
- [16] Oldenkamp, J. H. (2001, November). Limitations of managing knowledge sharing. In *Proceedings of the Second European Conference on Knowledge Management*, Bled, Slovenia (pp. 411-418).
- [17] Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*.
DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- [18] B. Kogut and U. Zander, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology," *Organization science*, vol. 3, no. 3, pp. 383-397, 1992.
DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- [19] K. Matzler and J. Mueller, "Antecedents of knowledge sharing-Examining the influence of learning and performance orientation," *Journal of Economic Psychology*, vol. 32, no. 3, pp. 317-329, 2011.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.12.006>
- [20] W. S. Chow and L. S. Chan, "Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing," *Information & management*, vol. 45, no. 7, pp. 458-465, 2008.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.06.007>
- [21] J. Liebowitz, "Knowledge management and its link to artificial intelligence," *Expert Syst Appl*, vol. 20, no. 1, pp. 1-6, 2001.
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(00\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00044-0)
- [22] T. M. Amabile, "A model of creativity and innovation in organizations," *Res Organ Behav*, vol. 10, no. 1, pp. 123-167, 1988.
- [23] T. Amabile, *Componential theory of creativity*. Harvard Business School Boston, MA, 2011.
- [24] J. P. Guilford, "Fundamental statistics in psychology and education," 1950.
- [25] P. J. Silvia, R. E. Beaty, E. C. Nusbaum, K. M. Eddington, H. Levin-Aspensson, and T. R. Kwapil, "Everyday creativity in daily life: An experience-sampling study of 'little c' creativity.," *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, vol. 8, no. 2, p. 183, 2014.
DOI: <https://doi.org/10.1037/a0035722>
- [26] J. E. Pretz, "The Creativity Conundrum: A Propulsion Model of Kinds of Creative Contributions," 2013.
- [27] M. J. C. Forgeard, When, how, and for whom does creativity predict well-being? University of Pennsylvania, 2015.
- [28] N. J. Foss, D. B. Minbaeva, T. Pedersen, and M. Reinholt, "Encouraging knowledge sharing among

- employees: How job design matters," Hum Resour Manage, vol. 48, no. 6, pp. 871-893, 2009.
DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20320>
- [29] W.-C. Liu and C.-L. Fang, "The effect of different motivation factors on knowledge-sharing willingness and behavior," Social Behavior and Personality: an international journal, vol. 38, no. 6, pp. 753-758, 2010.
DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.6.753>
- [30] H.-F. Lin, "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions," J Inf Sci, vol. 33, no. 2, pp. 135-149, 2007.
DOI: <https://doi.org/10.1177/01655515060068174>
- [31] D. R. Lee, & T. Y. Kim. (2015). The effect of functional diversity on team creativity: focusing on the mediating effect of team intrinsic motivation and the moderating effect of task interdependence. Business Administration Studies, 44 (5), 1211-1239.
- [32] S. Mor, M. W. Morris, and J. Joh, "Identifying and training adaptive cross-cultural management skills: The crucial role of cultural metacognition," Academy of Management learning & education, vol. 12, no. 3, pp. 453-475, 2013.
DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0202>
- [33] S. Ang et al., "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance," Management and organization review, vol. 3, no. 3, pp. 335-371, 2007.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- [34] T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron, "Assessing the work environment for creativity," Academy of management journal, vol. 39, no. 5, pp. 1154-1184, 1996.
DOI: <https://doi.org/10.5465/256995>
- [35] L. L. Gilson, H. S. Lim, M. M. Luciano, and J. N. Choi, "Unpacking the cross-level effects of tenure diversity, explicit knowledge, and knowledge sharing on individual creativity," J Occup Organ Psychol, vol. 86, no. 2, pp. 203-222, 2013.
DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12011>
- [36] P. B. Paulus, M. Dzindolet, and N. W. Kohn, "Collaborative creativity—Group creativity and team innovation," in Handbook of organizational creativity, Elsevier, 2012, pp. 327-357.
DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00014-8>
- [37] S. K. Crotty and J. M. Brett, "Fusing creativity: Cultural metacognition and teamwork in multicultural teams," Negotiation and Conflict Management Research, vol. 5, no. 2, pp. 210-234, 2012.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2012.00097.x>
- [38] M. C. Gertsen and A.-M. Sørderberg, "Intercultural collaboration stories: On narrative inquiry and analysis as tools for research in international business," Journal of International Business Studies, vol. 42, no. 6, pp. 787-804, 2011.
DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.15>
- [39] R. Y. J. Chua, M. W. Morris, and S. Mor, "Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration," Organ Behav Hum Decis Process, vol. 118, no. 2, pp. 116-131, 2012.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.009>

박 중 범(Jong Bum Park)

[정회원]



- 2020년 2월 : 한밭대학교 창업경 영대학원 창업학과 (창업학 석사)
- 2020년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과 (기술 경영 박사과정)

<관심분야>

창업학, 경영, 인사조직, IT, 지식경영, 창직컨설팅트

서 영 욱(Young Wook Seo)

[정회원]



- 2000년 8월 : 성균관대학교 경영 대학원 (경영학 석사)
- 2008년 2월 : 성균관대학교 일반 대학원 (경영학 박사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과 교수

<관심분야>

정보경영, IT컨설팅, 경영컨설팅, 창의성컨설팅트