

전문직 종사자의 창의성 향상을 위한 탐색적 연구

채희선*, 박지성**

*부경대학교 경영학부

**충남대학교 경영학과

e-mail: jspark1@cnu.ac.kr

An Exploratory Study on Promoting Professionals' Creativity

Hee-Sun Chae*, Ji-Sung Park**

*College of Business Administration, Pukyong National University

**College of Business Administration, Chungnam National University

요 약

본 연구는 창의성이 보다 요구되는 직무를 수행하는 전문직 종사자들의 창의성 향상을 위한 방안을 모색하기 위한 목적으로 수행되었다. 이를 위해 본 연구에서는 먼저 창의성 및 직무특성 관련 선행문헌들을 다각적으로 검토하고, 창의성 측면에서 기존 직무특성이론에서 보다 논의가 필요한 특성들 세 가지(직무복잡성, 시간적 압력, 직무과부하)를 제시하였다. 이후 이러한 세 가지 요소들이 창의성에 어떠한 영향을 줄 것인지에 대한 탐색적 연구를 진행하였다. 이러한 문제제기를 바탕으로 결론에서는 전문직 종사자의 창의성 향상을 위한 제언들을 제시하였으며, 본 연구의 시사점 및 향후 연구 방향성에 대해서도 논의하였다.

1. 서론

오늘날과 같이 급변하는 경영환경 하에서 조직 경쟁력 확보와 관련된 화두는 단연 변화와 혁신이며, 이의 실행 주체로서 조직 구성원의 창의성은 매우 중요하고 필요한 특성으로 간주되고 있다[1]. 이러한 맥락에서 학계에서도 지난 수십년간 창의성과 관련된 연구들이 진행되어 왔으며[1,2], 특히 창의성에 영향을 미치는 선행요인들에 대해서는 개인, 팀, 조직 수준에서 다각적으로 논의가 이루어졌다. 이를 통해 개인 수준에서는 성격 특징(예. Big 5), 핵심자기평가, 자기효능감, 내적 동기, 전문성 수준, 문제해결 스킬 등이, 팀 수준에서는 변혁적 리더십, 팀 다양성, 구성원 간 커뮤니케이션, 지식공유 등이, 그리고 조직 수준에서는 혁신적 풍토, 창의적 조직문화, 심리적 안정성, 조직지원 등이 창의성을 촉진하는 주요 선행요인들로 보고되었다[1,2,3,4]. 이러한 연구들은 창의성과 관련된 이해도를 대폭 확대하는데 기여하였으나, 두 가지 측면에서 보다 논의될 사항들이 존재한다.

먼저 조직 내 창의성은 개별 구성원이 직무를 수행하는 과정에서 창출되기 때문에 직무 자체에서 동기부여될 수 있는 직무특성들에 대한 논의를 창의성과 연계시켜야 함에도 이러한 측면은 상대적으로 간과되어 왔다[5]. 특히 기존 직무특성

이론들의 경우 주로 결과변수가 직무태도나 직무성과 측면에 치중되어 있어 창의성에 직무특성이 어떠한 영향을 미치는지를 살펴볼 필요가 있다. 또 다른 측면으로는 창의성과 관련하여 전문직 종사자들에 대한 검증이 부족하였다는 점을 들 수 있다. 정형화된 업무를 수행하거나 시간 투입 대비 성과가 명확한 직종에 비해 전문직 종사자들의 경우 다양한 이슈들을 해결하기 위해서는 창의적인 접근과 결과가 무엇보다 필요한데, 이들을 대상으로 한 창의성 연구는 극히 제한적이었다. 특히 지나치게 직무 중심적인 설계로 인한 성과로부터의 과도한 부담감은 창의적인 사고를 할 인지적 능력을 마비시키며, 이는 곧 창의성의 저해를 야기시킬 수 있음에도, 창의성이 많이 요구되는 전문직 종사자들이 현실에서 시간적 압박이나 지난친 업무량, 복잡하고 다양한 일을 처리하게 되면서 역설적으로 창의성이 낮아지는 상황이 발생되고 있는 것이다[2].

이에 본 연구에서는 전문직 종사자들에게 부여된 직무의 특성의 특수성을 고려하여 직무특성이론의 재구조화를 통해 창의성 향상을 위한 제언을 하고자 한다. 이러한 논의들을 기반으로, 본 연구에서는 전문직 종사자들의 창의성에 영향을 미치는 세 가지 직무영향요인들로 직무복잡성, 시간적 압력, 직무과부하를 연구 문제화하였다. 결론에서는 조직에서 전문직 종사자들의 창의성 향상을 위해 활용할 수 있는 제언들을 제시한 후, 본 연구가 가진 시사점과 한계를 기술하고, 향후 실증 연구를 위한 방향성을 제안한다. 이를 통해 본 연구는

그간 상대적으로 간과되었던 전문직 종사자들의 창의성에 영향을 미치는 직무특성들을 제시하고 개선 방향성을 제시함으로써 기존 창의성 관련 논의의 외연을 확장하는데 기여하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 문헌연구

2.1 창의성 선행연구

조직구성원의 창의성으로부터 이득을 얻고 싶다면, 구성원들이 창의적인 아이디어를 제시하고 이를 실행하는데 조직이 자유로울 수 있는 환경을 만들어 주어야 한다고 설명한다. 이와 관련하여 창의성 연구 분야의 대가인 [1]은 조직 구성원들의 창의성 발휘에 긍정적인 역할을 하는 작업 환경 여섯 가지(조직격려, 상사격려, 작업집단격려, 자율성, 풍부한 자원, 도전적인 직무로부터의 압력)과 창의성 발휘에 부정적인 역할을 하는 작업 환경 두 가지(과도한 직무에 대한 압력, 조직방해물)를 제시한 바 있다. 이 모형에서 환경적 촉진제로서 가장 많이 언급되는 요소는 격려(Encouragement)라 할 수 있다. [1]은 조직, 상사, 작업 집단 수준에서의 창의성 향상을 위해서는 격려가 반드시 필요함을 주장하였다. [1]이 격려와 함께 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 환경요소로 제안한 것은 자율성(Autonomy)이다. 자율성은 조직의 통제와 간섭을 최소화하고 스스로 자신의 일을 선택하고 결정할 권한을 구성원들에게 주는 것을 의미한다. 이를 통해 구성원들은 자기결정권 및 역량에 대해 높은 인식을 형성하게 되며 기존의 일상적인 과업 수행이나 틀에 박힌 문제해결 방법에서 벗어나 새로운 접근을 시도하게 된다. 이 때 자율성이 방만으로 이어지지 않도록 일반적으로 조직에서는 자유와 책임의 공존을 통해 자율성의 효과를 제고하고자 한다. 또 다른 작업환경 요소로 풍부한 자원(Sufficient resources)을 들 수 있다.

마지막 환경요소는 도전적 직무로부터의 압력(Pressure)이다. 창의성 분야에서 압력이 창의성에 미치는 영향은 상반된 효과로 인해 논란이 될 수 있는데, 이러한 논란에 대해 [1,2]은 압력(Pressure)을 두 가지 유형(과도한 직무에 대한 압력, 도전적인 직무로부터의 압력)으로 분류하여 각각의 유형이 조직 구성원의 창의력 발휘에 긍정적 또는 부정적으로 영향을 미친다고 설명하였다. 즉, 과도한 직무(Workload pressure)에 대한 압력은 짧은 시간에 너무 많은 직무의 수행을 요구하는 ‘과도한 시간적인 압박’이나 ‘생산성에 대한 비현실적 기대’를 의미하는데, 이러한 과도한 직무에 대한 압력은 창의성을 방해하는 환경요소로 기능한다. 반면, 도전적인 직무(Challenging work)로부터의 압력은 도전적인 직무에서 많은 것을 배울 수 있고, 이를 통해 ‘자신이 성장한다는 인식’을

갖게 만드는 요소이기 때문에, 일반적으로 창의성을 자극시키는 환경요소로 여겨진다.

2.2 전문직 직무특성과 창의성

창의성은 현재의 상태에서 벗어나 새롭고 유용한 아이디어를 제안하는 행동으로 개인 구성원들의 입장에서는 큰 위험이 동반된다[3]. 뿐만 아니라, 창의성은 공식적으로 부여된 일상적 과업 수행 활동이 아니라 추가적인 노력과 비용이 필요한 역할외 행동으로 간주된다[4]. 이러한 측면에서 창의성 창출에 있어서 추가적인 자원의 배분이 반드시 요구된다. 직무특성이론에서는 직무 복잡성을 통해서 보다 흥미롭고, 도전적으로 직무를 구성하는 것이 구성원의 내재적 동기부여를 유발시켜 창의적 결과물을 산출해 낼 수 있다고 설명한다[4]. 이러한 ‘내재적 동기부여’ 관점을 적용하여 구성원들을 내재적으로 동기부여시켜 창의성을 촉진하기 위한 요소들에 관심을 갖고 많은 연구가 진행되었다. 창의적인 목표를 설정하거나, 건설적인 피드백이나 평가가 주어질 때, 또는 복잡하고 도전적인 직무가 주어질 때, 전문직 종사자들은 직무 자체에 흥미를 느껴 일에 몰두할 것이고, 이것은 곧 새롭고 유용한 아이디어를 생각하여 제안하도록 하는 원동력이 된다.

그러나 최근 들어 직무 복잡성을 다소 다른 각도로 바라보는 연구들이 진행되고 있다. 특히, 전문직 종사자들에게 직무 복잡성은 오히려 창의적인 결과물 산출을 방해하는 요소로 지적되고 있다[5]. 대표적으로, 산만 각성이론(Distracton arousal theory)에 따르면, 복잡한 직무는 상당히 많은 직무 정보 처리(Information-processing)를 필요로 하며, 이는 구성원들에게 심한 심리적 압박을 느끼게 한다. 이는 곧 인지적 자원의 고갈을 야기시킴으로써 추가적인 자원의 할당을 필요로 하는 창의적 성과 도출을 어렵게 만든다. 자원보존이론(Conservation of Resource theory) 또한 이와 유사한 논리로 직무 복잡성과 창의성의 부(-)적 관계를 설명하고 있다. 즉, 사람들은 자원을 확보하고 이를 유지·보존·확보하고자 하는 기본적인 성향을 가지고 있다. 이에 자원의 실질적인 손실이나 잠재적으로 손실이 예상될 경우 이를 최소화하기 위해 기존 자원 풀을 유지하거나 새로운 자원을 확보하고자 노력한다. 만약, 과도한 직무 복잡성으로 인해 인지적 자원이 손실됨을 인지하게 되면 자신에게 주어진 직무만을 수행하면서 기존의 자원을 최대한 보존·유지하고자 할 것이다. 이로 인해 실패의 위험을 내포하며 추가적인 인지적 에너지를 필요로 하는 창의성은 줄어들 수 밖에 없을 것이다.

직무 복잡성뿐 아니라 직무 과부하 역시 비교적 업무량이 명확히 정해지지 않은 전문직의 창의성 발현 정도에 부정적 영향을 미치는 직무특성일 수 있다. 즉, 도전적이며, 복잡하게

직무를 구성하여 직원의モチベーション을 증진 시키고자 하는 전통적인 직무특성이론은 이미 과도한 직무량과 스트레스를 겪고 있는 전문직 종사자들에게 일종의 업무부담으로 작용하여 창의성 향상에 오히려 방해가 될 수도 있다. 새로운 정보 기술의 도입은 전문직 종사자들의 직무 효율성을 높이는 수단이기도 하지만, 또 다른 사고 노동(Thought labor)의 형태를 야기시키고, 직무 수행에 소요되는 절대적인 시간을 증가시키는 등 다른 한편으로는 인지적 부담(Strain)을 증가시키는 기제로 작동하기도 한다. 결국 만성적인 직무량 압박 하에 전문직 종사자들에게 내재적 동기부여를 시키기 위한 명목으로 설계된 복잡한 직무는 오히려 직무에서 오는 스트레스를 증가시키고, 끊임없이 인지적 노력을 요구하는 결과를 초래할 수 있다.

이와 관련하여 [2] 역시 직무의 특성을 직무압력으로 구분하여 이중적 효과에 대해서 제시한 바 있다. 앞서 기술한 것처럼, 과도한 직무에 대한 압력은 직무과부하가 되어 창의성을 방해하는 환경요소가 되는 반면, 도전적인 직무로부터의 압력은 직무 수행을 통해 학습이 이루어짐으로써 창의성을 자극시키는 환경요소가 될 수 있다. 이때 ‘시간적 압력’은 전자의 경우 외부적인 통제의 수단으로써 받아들여지게 되어 방해 요소가 되지만, 후자는 도전 의식이 수반되며, 일 자체에 대한 동기부여를 높여 줌으로써 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 요소로 간주된다. 전문직 종사자들의 경우 시간적 압박 하에서 지속적으로 인지적인 노력이 필요한 과중한 직무를 수행하고 있으며, 다양한 과업을 동시에 수행해야 하므로 각 과업들이 서로의 일들을 빈번하게 방해하고, 짧은 시간 안에 적은 자원을 갖고 많은 일을 수행해야 하는 압력을 받고 있다. 또한 마감시간을 강제 하거나 프로젝트 일정을 재조정하는 등 상사는 전문직 종사자들이 여분의 시간을 갖는 것을 통제하려 한다. 이러한 측면들을 고려할 때, 전문직 종사자들의 일은 보다 많은 직무량을 갖고 있지만, 많은 경우 전문직 종사자들이 창의성 창출에 도움이 되는 자율성, 통제권은 제공받고 있지 못하는 실정이다.

3. 결론

3.1 전문직 종사자들의 창의성 향상을 위한 제언

앞서 살펴본 창의성에 관련된 선행연구들을 중심으로 전문직 종사자들의 창의성 향상을 위해 제언하는 사항은 다음과 같다. 먼저, 직무 설계적 차원에서 가능한 방법에 대한 사항이다. 전문직 종사자들에게 가장 필요한 것은 ‘생각 할 수 있는 인지적인 여유 자원’이다. 창의성 창출은 기존에 있는 것들에 의문을 품고, 현재 존재하는 문제점이 무엇인지를 파악하고,

새롭고 유용한 방식으로 그 문제를 해결 하고자 하는 사고 과정을 요구한다[6]. 따라서 이런 문제에 대해서 충분히 생각할 시간과 인지적인 에너지를 필요로 한다. 인지부하이론(Cognitive load theory)에서는 정보가 제공되는 방법에 있어서의 외부적 인지적 과부하와 일 자체의 복잡성으로 인한 내재적 인지적 과부하가 증가됨에 따라 활용 가능한 작업 기억(Working memory)이 제한된다고 설명한다[7]. 새로운 기술 습득에 대한 예를 들면, 개인들이 복잡한 개념에 대해서 배우는 것과 그 복잡한 기술을 실제 직무 수행에 사용하기 위해서는 복잡한 사고 과정을 거쳐야 하므로 작업기억은 제한된다. 만약 정보가 동시다발적으로 제공된다면 학습에 방해가 될 것이고, 반면에 학습 과업이 순차적으로 진행된다면 학습은 향상될 것이다. 이때 일 자체가 가지고 있는 복잡성과 과업에 관한 정보가 어떻게 제시되는가는 학습자 작업기억의 이용 가능성에 영향을 미치고, 이는 또한 과업을 이해할 수 있는 능력에도 영향을 미친다. 이러한 인지부하이론은 높은 직무량을 가진 전문직 종사자들이 창의적으로 문제를 해결해야 하는 환경에서도 적용될 수 있다. 전문직 종사자들의 직무 수행 과정은 다양한 개념과 정보가 동시 다발적으로 빠르게 제시되는 복잡한 사고과정을 포함한다. 인지적 분주함(Cognitive busyness) 및 범주화 과정(Categorization process)이론에서도 복잡한 직무를 수행하면서 줄어드는 인지 능력(Cognitive capacity)이 좁은 시야와 고정관념에 갇힌 사고를 이끈다고 설명한다[6]. 이것은 개인이 포괄적으로 문제를 바라보는 능력을 방해하고, 간단하고 고정관념적인 틀(Scheme)에 사로잡혀 문제를 바라보고 타계하고자 한다.

이를 해결하기 위한 방법으로 직무 설계에서 직무를 배정할 때 두 가지를 고려한 직무를 고의적으로 할당하는 방식을 활용할 수 있다. 직무복잡성은 오히려 전문직 종사자들의 창의성을 저해할 수 있으므로, 이에 대한 대안으로 전문직 종사자가 처리해야 하는 직무는 아니지만, 조직의 기능을 효과적으로 수행하는데 필요하고, 간단하고 쉽게 습득 가능하면서도, 낮은 정도의 성과를 요하는 직무에 할당하는 것이다. 이러한 일들은 매우 빨리 습득이 가능하며 인지적인 역량을 발휘하지 않고서 주기적으로 처리할 수 있는 일들이다. 이렇게 적은 인지적 노력이 필요한 직무와 성과 압력을 적게 받을 수 있는 일을 배정하는 것은 과도한 직무의 부담에서 벗어나 창의적인 생각을 할 시간과 사고 할 수 있는 인지적 여유 자원을 제공할 수 있다. 이를 요약하면, 조직은 간단하고 쉽게 습득 가능하며, 적은 성과를 요구하는 직무의 배정을 통해 인지적 여유를 갖게 함으로써 전문직 종사자의 창의성을 향상시킬 수 있다.

다음으로, 과업 설계에 있어서 고려할 사항은 주기적인 시간 지향적 직무(Time-oriented work)를 배정하는 것이다[7].

분석 결과에서 나타난 것처럼, 시간적 압박은 전문직 종사자들의 다양한 시도를 제약하여 창의성을 저해할 수 있다. 이러한 연구결과에 근거해서 보자면, 보통 전문직의 직무는 과업 지향(Task-oriented)적으로 짜여 있어서, 성과를 측정할 때 과업의 완료 여부를 바탕으로 평가된다. 반면 낮은 지위 구성원의 경우 시간 지향적인 성과에 근거해서 직무를 루틴하게 수행하도록 설계하며, 그들의 성과는 직무 수행 시간에 따라서 평가 받는다. 이 두 개의 다른 지향(Orientation)의 차이를 볼 수 있다. 과업 지향적인 직무는 시간 지향적인 직무보다는 시간과 자신의 직무 속도에 대한 많은 통제권을 가지는데, 이는 얼마나 오래 일을 해야 하는가에 대한 통제권을 갖게 되고, 원하는 시간에 여유시간(Free time)을 스케줄화 할 수 있다는 것을 의미하기 때문이다. 하지만 극도의 직무량 압력(Workload pressure)은 비단 하루 종일 직무를 수행하면서 지속적으로 신경을 써야 할 뿐만이 아니라, 얼마나 오래도록 각자의 직무를 수행해야 하는지에 대한 통제권이 사라지도록 만든다. 따라서 전문직 종사자의 직무를 배정할 때, 주의 요구(Attention demand)를 해야 하는 일로만 구성하는 대신, 추가적인 직무를 수행해야 하는 압력에서 자유로워질 수 있는 시간 지향적인 과업을 할당하는 것이 필요하다. 이러한 직무 할당을 통해 결과물에 대한 압박에서 벗어나 여유 시간을 일정화 할 수 있는 기회를 제공 받게 되어 전문직 종사자들은 창의적인 문제 해결을 위한 인지적 여유 자원을 확보할 수 있게 된다. 뿐만 아니라, 시간 지향적인 직무에 있어서 타임 페이스(Time pacing) 전략을 사용할 수도 있다[7]. 타임 페이스는 기업의 신제품 출시, 신기술 도입, 신시장 개척 등의 활동을 각자가 나름대로 정해둔 시기에 실행시키는 것을 뜻한다. 이러한 타임 페이스 개념은 자신의 직무에 대한 예측력을 갖게 도와줄 수 있는 방안으로도 활용할 수 있다. 타임 페이스를 통한 예측력은 구성원들에게 통제에 대한 감각(Sense)을 제공해 주며, 이것은 시간적 압박에서 오는 불안감 해소 대신 창의적인 문제 해결을 위한 인지적 자원에 보다 투자할 수 있도록 한다. 이러한 측면에서 요약하자면, 시간지향적인 직무의 배정은 인지적 여유를 갖게하여 전문직 종사자의 창의성을 향상시킬 수 있다.

다음으로 조직차원에서 전문직의 창의성 향상을 위한 방안으로는 심리적 안정감(Psychological safety)을 제공하는 분위기를 조성하는 것이다. 간단하고 쉽게 습득 가능하며, 적은 성과를 요구하는 직무와 시간 지향적인 직무가 배정되어 인지적 여유를 가진다 하더라도, 이를 창의적인 성과물로 연결 짓기 위한 원동력이 필요하다. 심리적 안정감이란 창의적인 것에 자유롭게 참여하도록 종업원을 동기부여 시키는 환경을 뜻한다[8]. 즉, 자유롭게 의견을 제시하고 창의적인 행동을 하는 것에 대한 이미지 손상이나 그런 행동을 했을 경우에 닥칠

수 있는 두려움으로부터 자유롭게 느끼도록 하는 분위기를 의미한다. 이러한 분위기는 실수나 실패로 인해 그와 관계된 다른 사람들에게 배제당하지 않는다는 안전함을 느끼게 함으로써 구성원들은 새로운 기술을 학습하고자 하는 위험을 기꺼이 수용하게 된다. 이러한 건설적인 행동에 서로가 참여함으로써 팀의 학습은 촉진될 수 있다. 이러한 모든 행동들은 심리적인 안정감을 주는 조직 분위기 안에서 창출될 수 있고, 이는 인지적 여유가 창의성으로 이어질 수 있는 중요한 조직 환경으로서 역할을 하게 된다. 이러한 측면에서 간단하고 쉽게 습득 가능하며, 적은 성과를 요구하는 직무와 시간지향적인 직무의 배정으로 인한 인지적 여유와 창의성의 긍정적 관계는 심리적 안정감 하에서 더 강하게 나타날 것이다.

참고문헌

- [1] T. M. Amabile, "Creativity in context", Boulder, CO: Westview, 1996.
- [2] T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lzaenby, and M. Herron, "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, pp. 1157-1184, 39, 1996.
- [3] J. Zhou, and G. R. Oldham, "Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality", *Journal of Creative Behavior*, pp. 151-167, 35, 2001.
- [4] J. Zhou, and C. E. Shalley, "Research on employee creativity: A critical review and directions for future research", *Research in Personnel and Human Resource Management*, pp. 165-217, 2003.
- [5] G. R. Oldham, and J. R. Hackman, "Not what it was and not what it will be: The future of job design research", *Journal of Organizational Behavior*, pp. 463-479, 31, 2010.
- [6] H. Chae, and J. Choi, "Routinization, free cognitive resources and creativity: The role of individual and contextual contingencies", *Human Relations*, pp. 420-443, 72, 2019.
- [7] K. D. Elsbach, and A. B. Hargadon, "Enhancing creativity through mindless work: A framework of workday design", *Organization Science*, pp. 470-483, 17, 2006.
- [8] A. Edmondson, "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, pp. 350-383, 44, 1999.