

■ 창조성 개발을 위한 기업 혁신 방안

- 종업원의 창조성 개발을 위해서는 개인의 전문성, 창조적 사고 기술, 직무 모티ベーション(동기유발)의 세가지 요소가 필요함
- 기업은 전문성을 키우기 위해 교육 훈련을 강화하고, 창조적 사고 기술을 배양하기 위해 자율과 혁신의 기업문화를 정립하며, 직무 모티ベーション의 증대를 위해 경영자원을 적절하게 배분하는 것이 필요함
  - 교육 훈련의 강화: 조직 구성원의 전문성을 확보하기 위해서 교육 훈련의 강화가 필요함
  - 자율과 혁신의 기업문화 정립: 창조적 사고 기술을 익히기 위해서는 자율적인 경영 관행과 혁신을 지향하는 기업문화의 정립이 필요함
  - 경영자원의 적절한 배분: 직무 모티ベーション을 일으키기 위해서는 직무 활동의 개선 등을 위한 시간 부여 및 물질적 인센티브 제공과 같은 유인책이 필요함

## 창조성 개발을 위한 기업 혁신 방안

### □ 창조성과 혁신

- 창조성은 개인이 새롭고 유용한 제품과 아이디어, 프로세스를 개발하는 것인데 반해, 혁신은 조직이 창조성에 나오는 새로운 아이디어를 성공적으로 사업 수행에 적용하는 것임
  - 구성원은 창조성을 발휘함으로써 새로운 지식을 개발하며, 기술을 진보시키고, 프로세스를 개선하거나 제품과 서비스를 향상시키며 기업을 혁신할 수 있음
  - 또한, 기업은 혁신을 통해 구성원의 창조성 개발을 지원할 수 있음
- 창조성의 개발을 위해서는 개인의 전문성, 창조적 사고 기술, 직무 동기베이션의 세가지 요소가 필요함
  - 전문성은 구성원이 보유한 특정영역의 지식과 전문적 재능을 의미하는데, 문제를 해결하거나 직무 수행 과정에서 나침판 역할을 함
  - 창조적 사고 기술은 일정한 문제에 대해서 새로운 시각을 받아들이고 탐색하는 認知的 유형으로, 구성원은 이를 활용하여 직무를 새로운 방식으로 수행함
  - 직무 동기베이션은 일을 하고자 하는 의욕을 의미하는데, 창조적 성과를 획득하는데 중요한 역할을 함

### □ 창조성 개발을 위한 기업 혁신 방안

- 기업은 전문성을 키우기 위해 교육 훈련을 강화하고, 창조적 사고 기술을 배양하기 위해 자율과 혁신의 기업문화를 정립하며, 직무 동기베이션의 증대를 위해 경영자원을 적절하게 배분하는 것이 필요함
- (교육 훈련의 강화)조직 구성원의 전문성을 확보하기 위해서 교육 훈련의 강화가 필요함
  - 자율적인 학습 환경을 제공함으로써 구성원 스스로 학습 목표와 방법을 선택하도록 하는 학습 위주의 교육이 필요함
  - 교육 참가자들이 문제 해결이나 직무 수행 과정을 통해 전문성을 키울 수 있는 문제 해결형 교육 또는 프로젝트 중심의 교육 등의 실천형 교육이 효과적임

- Motorola는 ‘개인존엄성 개발 프로그램(Individual Dignity Entitlement Program)’을 통해 구성원의 자기 발전과 업무 수행 능력 향상을 위해 개인에게 실질적이고 도움이 되는 업무를 제공하고 교육 훈련의 기회를 제공함
  - Motorola University를 통해 지속적으로 다양한 교육 프로그램을 제공하며, 모든 사원은 자기 개발을 위해 1년 중 의무적으로 40시간 이상 교육에 참석해야 함
- (자율과 혁신의 기업문화 정립)창조성의 개발을 위해서는 자율적인 경영관행을 보유하고 혁신을 지향하는 기업문화의 정립이 필요함
- 직무 수행 과정에서 전반적인 목표를 분명하게 설정하고 자율성을 보장하는 것이 중요한데, 이를 위해 직무 수행상의 자율을 보장하는 직무의 배당, 명확한 계획과 피드백의 실행 등이 필요함
  - 창조성과 혁신을 중시하는 기업가치를 확립하고, 미래를 준비하는 공격적인 기업 전략을 실행할 필요가 있음
  - 새로운 아이디어를 개발하는 메카니즘, 구성원간의 활발한 의사소통, 창조적 성과에 대한 보상과 인정, 공정한 평가 등이 중요함
  - 다양한 기술을 보유한 작업 팀의 구성과 구성원이 서로 신뢰하고, 상대의 아이디어에 대하여 건설적인 의견을 제시하고 상호 지원을 하는 것이 중요함
  - 3M은 새로운 아이디어를 사업화하는데 필요한 초기사업 자금과 자원, 구성원을 긴밀하게 연결하여 활발하게 정보 교환이 가능하도록 하는 제도, 구성원의 아이디어를 존중하고 기꺼이 실패를 감수하는 풍토 등의 지원 체계가 갖추어져 있음
  - 3M은 ‘15% 기준’을 통해 구성원이 자기 시간의 15%를 자신이 관심을 가지고 있는 아이디어를 추구하는데 투자하도록 지원하고 격려함
- (경영자원의 적절한 배분)창조성을 개발하기 위해서는 사람과 시간, 자금 등의 적절한 자원의 배분이 중요함
- 새로운 과제를 수행하는데 필요한 전문성과 동기부여를 보유한 사람을 확보하는 것이 필요함
  - 구성원이 새로운 아이디어를 탐색하고 실행하기 위한 충분한 시간과 적절한 정보와 이와 관련한 교육, 아이디어를 실행에 옮기는데 사용할 수 있는 자금 등을 제공하는 것이 필요함
  - 커피 소매점인 Starbucks는 종업원의 공헌과 회사의 성장을 명확하게 연결하여

- 성장의 과실을 나누고, 주주가치와 종업원에 대한 장기적인 보상을 연계하기 위해 전 종업원에게 스톡옵션을 부여하는 'Bean Stock 프로그램'을 실시함
- 1991년부터 700명의 전 종업원에게 기준연봉의 12%에 해당하는 스톡옵션을 제공하고, 이후 매년 성과가 좋은 경우 기준연봉의 14%까지 스톡옵션을 부여하였음
  - 이 제도를 실시함으로써 종업원들은 회사 성장의 파트너로서의 의식을 가지고, 원가 절감과 매출 증대를 위한 창조적인 아이디어를 많이 제시하게 되었음

< 창조성 개발을 위한 기업 혁신 >

| 창조성 개발    | 기업 혁신  |
|-----------|--|
| 전문성       | 교육 훈련의 강화<br>· Motorola의 '개인 존엄성 개발 프로그램'과 '모토롤라 대학' |
| 창조적 사고 기술 | 자율과 혁신의 기업문화 정립<br>· 3M의 '15% 기준'                    |
| 직무 동기부여   | 경영 자원의 적절한 배분<br>· Starbucks의 'Bean Stock 프로그램'      |

□ 시사점 및 과제

- (창조성을 위한 여유의 필요) 창조성은 기업 내에 충분한 여유(redundancy)가 존재할 때 발휘될 가능성이 높으므로, 기업이 구성원에게 충분한 시간과 정보, 자금을 제공하는 것이 필요함
  - 기업 내 각 부문이 느슨하게 연결되어 엄격하게 통제하지 않으며, 지원 중심이고 실패를 용인하여 두려워하지 않도록 하는 도전적인 분위기를 만드는 것이 중요함
- (인센티브의 제공) 효과적인 창조성의 개발을 위해서는 적절한 인센티브의 제공이 필요함
  - 창조성 개발을 위해서는 기업 구성원이 자신이 좋아하는 일을 해야 하고, 또 하는 일을 좋아해야 함. 이를 위해서 구성원의 동기부여를 유지하도록 하는 인센티브를 제공하는 것이 효과적임
  - 직무상의 권한 위임, 도전적인 과제, 적절한 정보와 자원의 제공, 공정한 평가와 보상의 제공 등이 구체적 수단이 될 수 있음

■ 전성용 연구위원 sychun@hri.co.kr ☎724-4082