

창조성 발현 경영을 위한 성과지표에 대한 탐색적 연구

오형술* · 성백서** · 김선민***

*강원대학교 산업경영공학과 · **건국대학교 경영·경영정보공학부 · ***서울산업대학교 경영학과

An Exploratory Study on the Performance Indicators for Management that Reveals Creativity

Hyungsool Oh* · Baekseo Seong** · Seonmin Kim***

*Dept. of Industrial & Management Engineering, Kangwon National University

**Dept. of Business Administration, Konkuk University

***Dept. of Business Administration, Seoul National University of Technology

Abstract

The CEOs of global companies have been realized the imagination and creativity that can be obtained from the corporate culture is the crucial competitive power for sustainable growth. Thus, most domestic companies take an increasing interest in how to make creativity efficiently. This paper, however, argues that the proper application of performance indicators can engender creativity and innovation in organizations without costly investing on creativity. Assuming that creativity is actually dominated by the emotion of human resources rather than the rationality, this paper suggests the performance indicators developed based on the viewpoint of the characteristics of human needs and the relationship between the human needs and the attribute of works.

The performance system which consists of activity, sociality and creativity is presented and the performance indicators for each category are also suggested to improve the spontaneity and creativity of human resources.

Keywords : Sustainable Growth, Creativity Management, Performance Indicators

1. 서론

날로 커져만 가는 경영의 불확실성으로 인하여 기업의 경쟁력은 실행 과정의 효율성이나 계획과 전략의 효과성(effectiveness) 보다는 기업문화가 만들어내는 상상력(imagination)과 창조성(creativity)이라는 것을 깨닫기 시작하였다. 최근 국내의 대다수 대기업에서도 창조성 경영을 지향하지만 경영현장에서 사용하는 성과지표는 여전히 효율이나 효과를 나타내는 결과 중심적이며, 유형자산에 대하여 평가하는 지표만을 사용하고 있는 실정으로 판단된다. 이러한 성과지표와 관리시스템은 인간의 성과창출 과정과 결과를 효율이나 효과에 대한 계량

적 통제기제와 관리체계를 통해 극대화시키고자 하는 기계론적 세계관에 기초한 것으로서 성과창출의 주체인 인간을 획일적으로 통제하고 조정하기 위한 노력의 연속이라고 할 수 있다.

이에 반하여, 창조성은 <그림 1>에서 보듯이 비용측면에서 평가하는 효율성이나 요구 또는 목표에 대한 일치 정도를 평가하는 효과성과 달리 그 대상이 프로세스나 제품과 같은 유형적인 것을 대상으로 하지 않는다.

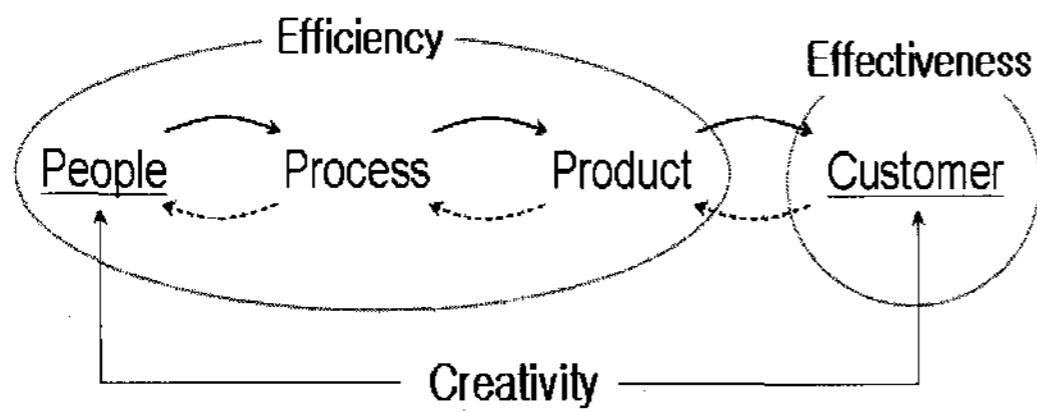
창조성은 일반적으로 기존 지식을 참신한 형태로 재조합하는 것으로 정의되며, 혁신은 이러한 참신한 형태를 적용하도록 하는 가치로서 정의된다(Amabile[12]과 Davila[13]).

† 교신저자: 김선민, 서울시 노원구 공릉2동 172 서울산업대학교 경영학과

M · P: 016-735-6497, E-mail: skim@snut.ac.kr

2008년 4월 접수; 2008년 5월 수정본 접수; 2008년 5월 게재확정

Wikipedia[7]는 ‘창조성이란 새로운 무엇인가를 만들어내는 것으로서 과학적 관점에서의 창조적 결과물은 창의성(originality)과 적합성(appropriateness) 두 가지의 특성을 갖추어야 한다.’고 정의하고 있다. 따라서 창조성 경영을 ‘창의성을 결정하는 감성적 능력과 적합성을 결정하는 합리적 의사결정 과정을 결합시켜나가는 프로세스’라고 정의할 수 있다.



<그림 1> 프로세스의 단계별 성과지표

혁신과 창의는 여러 원천으로부터 비롯된다. 창의적인 아이디어가 우연히 획득될 수도 있으며, 혹은 번뜩이는 영감으로부터 얻어질 수 있다. 그러나 피터 드러커(Peter Drucker)가 ‘혁신의 원칙’(The Discipline of Innovation)에서 언급한 바와 같이 대부분의 혁신적인 아이디어는 문제 해결이나 고객만족의 기회를 얻기 위한 의도적인 연구로부터 획득될 수 있다. 특히 혁신과 창조성을 창출하기 위해서 기업들이 창조성 경영에 많은 투자를 하여야 하며, 또한 창조성을 획득하기도 쉽지 않다는 것이 일반적으로 알려져 있으나 이는 기존 연구의 결과와 다르다[16].

Rosa et al.(2007)은 기업들이 4가지 원칙만을 지속적으로 기업에 적용한다면, 창조성 경영에 대한 상당한 투자나 조직 구조상의 변혁이 없이 기업 내의 창조성이 발현될 수 있다고 주장하였다. 즉, Rosa et al.(2007)이 제시한 4가지 원칙은 다양한 지식기반을 구축할 수 있도록 조직을 경영하는 원칙, 종업원이 업무나 조직에 대해 협조적인 태도를 갖도록 하는 원칙, 새로운 아이디어나 해결책을 신속히 검증할 수 있도록 하는 원칙, 이러한 행동을 수행하는 종업원이나 감독자는 보상하고, 저항하는 종업원은 처벌하는 원칙 등이다.

이러한 관점에서 본 연구도 창조성의 주체인 인간에 대한 관심보다는 “어떻게 하면 효율적이고 효과적으로 창조성을 창출할 수 있을까?”를 고민하는 국내기업의 창조성 경영 도입방식과는 달리, 직원들을 자발적으로 행동케 하는 요인들에 대한 성과지표를 개발, 적용한다면 창조성에 대한 많은 투자 없이 기업의 창조성이 증대될 것이라고 주장한다. 이를 위해 본 연구는 먼저, 인간의 창의성은 이성이 아닌 감성에 보다 크게 좌우된다는 특성을 매슬로우(A.H. Maslow)의 인간욕구 5단계 이론에[6] 기초하여 살펴보았고, 다음으로 일(work: 작

업, 비즈니스)에 대하여 인간이 가지고 있는 특성을 살펴보았다. 일이 인간에게 주는 의미와 인간 욕구의 단계별 특성 간의 관계에 대한 탐색적 연구를 통해 창조성 발현 경영을 위한 평가체계 및 성과지표를 개발하고자 하는 것이 본 논문의 연구 목적이다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제 2절에서는 기업에서 주로 사용하고 있는 여러 다양한 성과지표의 특성을 기업의 생존부등식 관점에서 시작하여 균형성과지표, 목표관리 등을 중심으로 살펴본다. 제 3절에서는 업무의 특성과 창조성 간의 연관성에 대하여 매슬로우의 인간욕구 5단계 이론에 기초하여 논의하며, 이를 토대로 본 논문에서 제시하는 창조성 경영을 위한 평가체계와 성과지표를 제시한다. 제 4절은 본 논문의 결론으로서 현재 국내의 대기업에서 진행되고 있는 창조성 경영의 바람직한 방향을 제안한다.

2. 성과지표의 특성

성과지표는 간단히 정의하면, 기업이 주어진 목적을 얼마나 잘 달성하였는지를 나타내는 지표들이다. 이러한 성과지표는 목적이 달성되었는지를 결정하기 위하여 무엇을 측정하여야 하는지를 구체적으로 제시한다. 이러한 성과지표는 일반적으로 정량적이지만, 정성적인 관측 자료일 수도 있다. 성과지표는 평가시스템의 핵심으로서 결과를 측정하기 위하여 어떤 자료를 수집하여야 하는지를 결정하며, 계획된 결과와 비교하기 위하여 장기간에 걸쳐 실제 결과를 획득할 수 있도록 한다. 경영학에서 사용하는 일반적인 성과지표간의 특성을 <표 1>에 요약하여 정리하였다. 본 연구에서는 여러 성과지표의 특성을 기업의 생존부등식에서 시작하여 균형성과지표와 목표관리, 기업 IQ(Intelligence Quotient) 관점에서 설명한다.

<표 1> 성과지표간의 특성 비교

성과지표	특성
효율성 (Efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> •경제활동을 얼마나 경제적으로 달성하는가에 대한 척도로서, 하드웨어(설비, 자원 등)에 대해서 주로 이루어지는 평가척도 •평가대상 주체: 생산자 •예: 설비 가동률, 생산성, 수율
효과성 (Effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> •경영활동이 원래의 목적을 어느 정도 달성했는가에 대한 척도로서, 소프트웨어(전략, 계획 등)에 대해서 주로 이루어지는 평가척도 •평가대상 주체: 소비자 •예: 설계변경회수, 계획달성도, ROI
창조성 (Creativity)	<ul style="list-style-type: none"> •새로운 경제적 가치를 만들어낼 수 있는 개인이나 기업의 능력에 대한 척도로서, 인적자원에 대해서 주로 이루어지는 평가척도 •평가대상 주체: 소비자

2.1 기업의 생존부등식과 성과지표

성과지표는 기업의 생존부등식과 깊은 관계가 있다.

<그림 2>의 (a)에서 보듯이, 기업의 생산활동은 시장에서 이루어지는 거래를 통하여 비용과 가격의 차이를 통한 이익을 달성하여야 하며, 소비자는 자신이 지불한 가격보다 더 큰 만족감을 주는 가치를 획득하여야 한다 [5]. 특히 생산자와 소비자 간의 거래는 제공하는 제품이나 서비스가 소비자의 변하는 욕구를 지속적으로 만족시키게 될 때 유지하게 된다. 따라서 기업과 소비자 간의 장기적인 관계가 유지되어야만 기업은 지속적으로 생존할 수 있다. 이러한 기업의 생존부등식을 평가하기 위한 성과지표는 대부분이 얼마나 효율적으로 주어진 목표를 달성하였는지를 파악하는데 초점을 둔다.

경영의 생존부등식은 경영자와 내부고객인 종업원과의 관계를 나타내는데도 사용된다. <그림 2>의 (b)에서 보듯이, 내부고객인 직원은 자신의 육체적 또는 지적 노동력을 제공한 대가로서 단순한 임금이 아닌 그 이상의 가치를 얻고자 하는 것이며, 경영자는 임금과 복지에 대한 투자를 통하여 가치 있는 제품이나 서비스를 얻고자 한다. 이와 같이 기업의 생존부등식 관점에서 살펴보면, 기업들은 가격, 품질, 다양성, 속도 등의 경쟁요인을 효율적으로 달성하기 위해 기업 경영을 개인보다는 조직 단위로 운영하였으며, 수직적 조직운동을 위해 직원을 생산자원의 하나로 취급하는 기계론적 경영철학이 근간을 이루었다. 따라서 성과창출의 주체인 인간에 대한 성과지표도 효율이나 효과에 대한 계량적 지표가 사용될 수밖에 없다.

2.2 균형성과지표, 목표관리, 그리고 기업 IQ

창조성이 강조되는 경영환경에서 인적자원은 단순한 인력과 노동력이란 측면을 넘어 기업의 미래 비전을 달성할 키워드이다. 이로 인하여 미국이나 유럽 등의 선진국에서는 개별 인적자원의 성과를 어떻게 측정할 수 있

는가? 에 대하여 오래 전부터 고민하여왔고 그 결과로서 균형성과지표(Balanced Scorecard; BSC), 목표관리(Management by Objects; MBO) 등의 성과관리 방법을 만들었다. 하지만, 개인의 성과가 반드시 기업의 성장으로 연결되지 않는다는 점과 좋은 성과를 내고도 적절한 보상이 주어지지 않을 경우 이직률이 높아질 수 있다는 점에서 아직도 기업들은 인적자원 성과측정의 어려움을 겪고 있다. 인적자원에 대한 성과지표로 사용되는 BSC, MBO, 그리고 기업 IQ를 살펴보자.

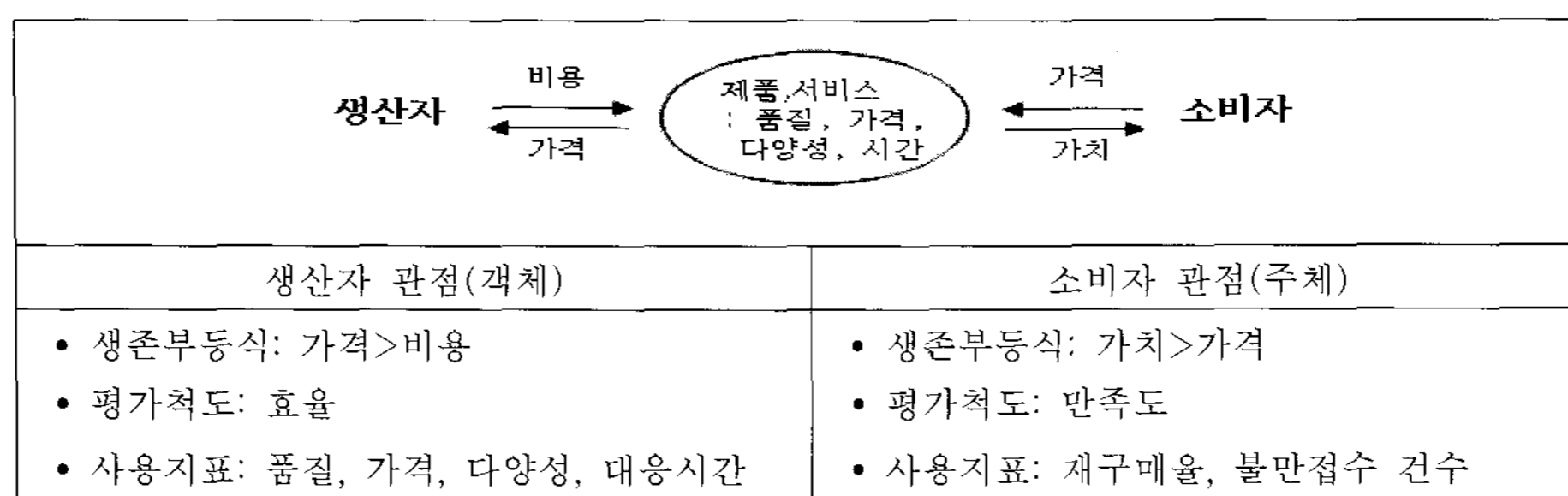
1) 균형성과지표

BSC는 기업의 비전과 전략을 성과측정시스템으로 바꾸기 위해 사용되는 경영기법으로서, 재무적 관점 일변도의 전통적 경영관리에서 사후적 결과에 해당하는 재무적 목표를 달성하기 위한 성과동인에 해당하는 고객 관점, 내부프로세스 관점, 학습과 성장 관점 등을 종합적으로 측정해 재무적 측정수단을 보완할 수 있도록 개발된 것이다[9,15]. BSC의 성공적 도입과 운영을 위한 핵심적인 과제는 측정수단인 핵심성과지표(KPI: Key Performance Indicators)와 해당 경영전략 간의 연계성 확보를 통한 전략과 경영의 구체적 연결에 있다고 할 수 있다[12].

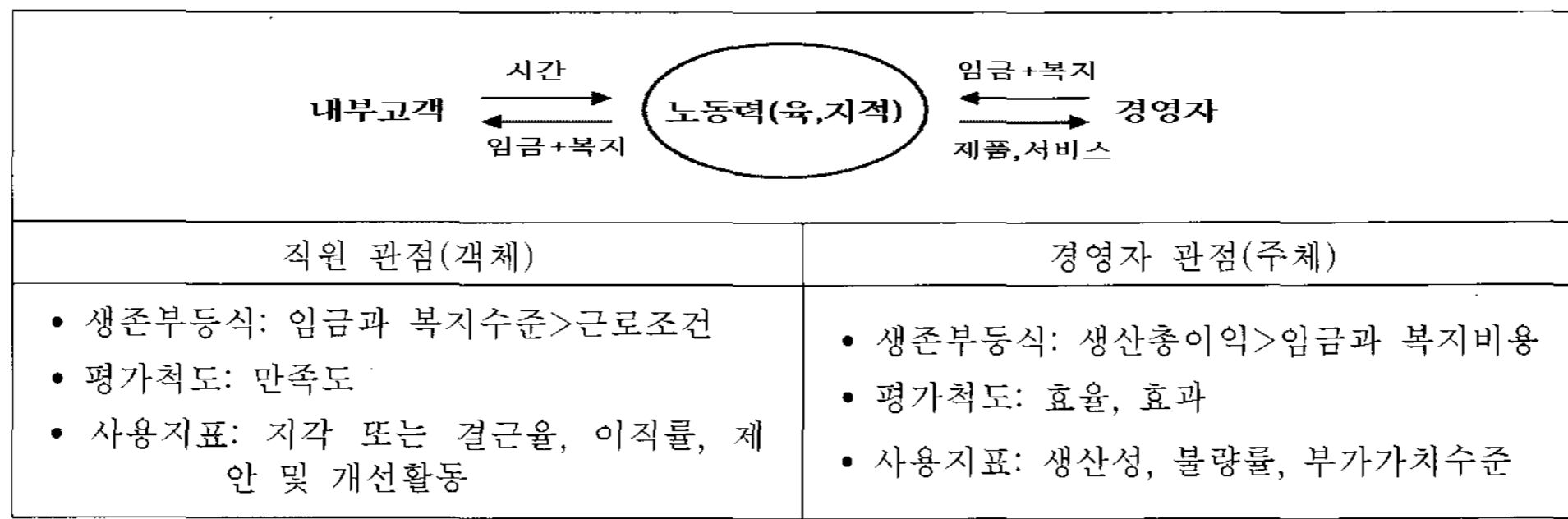
2) 목표 관리

목표관리는 드러커가 그의 저서 ‘경영의 실제’ (The Practice of Management)에서 최초로 소개한 기법으로, 경영자가 부하직원과 상호 의논하여 활동 목표를 결정하고, 이를 바탕으로 부서의 실적을 평가하는 기법이다.

목표관리는 목표의 구체성, 부하의 참여, 계획 기간의 명시, 그리고 실적에 대한 피드백 등 4가지 구성 요소를 지니고 있으며, 종업원의 업무 몰입과 참여를 증진시키는 효과도 있는 반면에, 목표 설정이 어렵고 단기적인 목표만 강조하는 등의 한계도 지니고 있다. 특히, BSC가 기업의 전략적 차원에서의 접근이라면, MBO는 개인의 역량과 목표에 기초하여 기업 전체의 목표를 지향하는 접근이라는 점이 특징이다[11].



(a) 기업의 생존부등식



(b) 경영의 생존부등식

<그림 2> 기업과 경영의 생존부등식

국내에서는 외환위기 이후 국내 기업에서도 연봉제 도입과 함께 개인의 성과관리 도구로서 MBO가 사용되고 있다. 그러나, 존재론 중심의 문화적 토양을 갖고 있는 서구에서는 개인평가 위주의 성과급 제도로서 MBO를 사용하는 것이 적합할 수 있으나 관계론 중심의 문화를 갖고 있는 우리나라에서는 조직 내 개개인간의 지나친 경쟁과 과도한 이직현상의 부작용의 결과를 낳을 수 있다.

3) 기업 IQ

짐 언더우드⁴⁾는 기업의 지속성을 측정하는 지수로서 기업 IQ를 제시하였다⁴⁾. 기업 IQ는 기업이 경쟁력있게 행동하는 능력의 정도를 진단하는 도구로서 핵심가치, 조직, 전략의 3가지 영역에 대하여 평가한 지수이다. 기업의 공격력이 되는 전략과 기업의 적응력을 결정하는 조직은 상황과 조건에따라 늘 변해야 하기 때문에 이들에 대해서는 최상의 것은 없다. 하지만, 핵심가치는 옳고 그름의 가치평가가 가능한 분야이다. 또한 기준을 설정해서 비교할 수 있는 유일한 분야이다. 핵심가치를 통해서 기업의 경쟁력을 결정, 지원해주는 핵심 에너지

는 다양성과 창의성이다⁴⁾. 기업조직이 이 핵심 에너지를 가지고 있을 때 이것으로 인해 전략의 판단력과 실행력이 확보된다. 기업의 핵심가치를 구성하는 6가지 요인은 다음과 같다.

(1) 기업가치: 기업가치는 이해 당사자의 입장 고려, 투명성, 가치실천 3가지로 평가한다.

- ① 이해 당사자의 입장고려: 기업은 이해당사자 (지역 사회, 종업원, 주주, 공급업자)의 입장과 수익극대화를 동시에 고려해야 한다.
- ② 투명성: 투명성은 효과적인 변화주도 리더십의 핵심요소이며, 기업의 핵심가치를 유지하는 버팀목이다.
- ③ 가치실천: 조직문화가 기업의 핵심가치를 얼마나 강화하는가와 관련된다.

(2) 기업윤리: 100년 이상 지속 성장한 기업들의 윤리기준은 확실하고 구체적이다. 많은 기업들이 윤리경영을 이야기하지만 실제로 행동에 옮기는 기업은 많지 않다.

(3) 직원에 대한 존중: 직원존중의 문제는 기업문화의 한 부분으로서 기업의 수익전략의 핵심적인 부분이며, 조직 내에서 발생하는 모든 관계의 핵심이기도 하다.

<표 2> BSC의 평가지표 체계

평가지표의 체계			가치창출의 원천	성과지표
평가관점	특성	시점		
재무	결과지표	과거	재무적으로 어떠한 성과를 낼 것인가에 대한 지표임	- 현금흐름률 - ROI
고객		현재	재무적 성과는 조직의 서비스와 제품에 만족하는 <u>고객</u> 로부터 창출됨	- 납기준수율 - 고객만족도 - 고객유지률
프로세스	동인지표		고객만족은 고객가치를 창출하는 <u>프로세스</u> 의 경쟁 우위로부터 창출됨	- 연구개발투자비율 - 사이클타임
학습과 성장		미래	프로세스의 성과는 장기적으로 이를 수행하는 구성원 과 조직의 역량에 의해 좌우됨.	- 품질과 원가 - 직원만족도 - 인당생산성 - 투자비율

자료: 참고문헌[6]

(4) 우수성 추구: 우수성이란 기업이 달성 가능한 가장 높은 목표를 설정하는 것이다.

(5, 6) 품질과 프로세스: 품질은 기업의 경쟁요소 중에서 가장 기본적인 요소이며, 세계적인 경쟁력을 가진 기업은 자신들의 프로세스에 끊임없는 의문을 제기하고 문제가 발생되면 개선해 나간다.

이상에서 살펴 본 성과지표들은 기업의 재무적 목표나 경쟁능력을 효율적 측면에서 어느 정도 달성할 수 있는가에 대한 정량적 평가지표이다. 그런데, 창조성 경영의 핵심은 기업 내의 존재하는 이질적인 문화적 자원을 어떻게 역동적으로 움직이도록 하는 지에 달려 있다.

따라서 기업들이 수직적 조직운영이나 시장특성에 의해 관리될 수 없는 수평적 네트워크(horizontal network)를 받아들이고 실행하여야만 창조경영이 가능할 것이다.

다시 말하면 기업들이 물리적인(하드웨어나 소프트웨어) 경쟁력은 자금투자를 통하여 필요한 수준을 갖추으로써 상대적으로 짧은 시간 내에 확보하는 것이 가능하지만, 휴먼웨어인 인재로부터 얻어지는 경쟁력(창조성)은 단순히 자금이나 시간의 투자만으로 얻어지는 것이 아니다. 이러한 관점에서 기업의 지속성장을 위한 경쟁력인 창조성 발현의 핵심은 인재라고 할 수 있을 것이다. 결과적으로, 위에서 살펴 본 성과지표들은 창조성 경영의 핵심자원인 인간의 창의적 특성을 반영한 것이기 보다는 기계론적 세계관에 기초한 획일적인 통제기제로서 기능하는 문제점을 갖는다.

3. 창조성 경영을 위한 성과지표

인간의 창조적 욕구를 이용하여 성공한 대표적 사례로 품질관리 발전의 획기적 전환점이 된 일본의 품질분임조 활동을 들 수 있다. 이는 현장을 가장 잘 알고 있는 현장 작업자의 자발적 문제개선 능력을 최대한 활용하려고 하였던 시도의 결과이다. 이와는 반대로 IT기술 이용의 일반화와 효율성을 중시하여 표준화를 지나치게 강조하는 현대의 경영문화는 인간의 창조성을 약화시키는 부작용을 낳고 있다. 표준화되어 반복되는 작업에 대해서 인간은 곧 지루해하게 되면서 집중력이 떨어져 결국에는 생산성이 저하되는 이유가 바로 인간의 일에 대한 창조성 본성을 무시하는 것에 기인하는 것이다.

인간의 창의성은 이성이 아닌 감성에 보다 크게 좌우된다[18]. 조직의 창조성을 제고한다는 차원에서 각 개인의 활동을 활성화하는 성과지표가 이를 반영하지 못한다는 것은 매우 불합리하다. 본 연구는 이러한 관점에서 인간의 욕구 특성과 업무 속성을 연계하는 평가체계를

를 개발함으로써 조직의 창조성을 높일 수 있는 프레임워크를 제시해 보고자 한다. 이를 위해, 먼저 인간이 지닌 욕구 측면과 업무 측면에서의 인간에 대한 이해를 도모한 후, 업무 속성 계층에 따른 창조성 성과지표를 제시하고자 한다.

3.1 인간에 대한 이해: 욕구 측면

매슬로우(A.H. Maslow)는 작업자에게 동기를 부여하는 욕구가 계층을 이루어 한 단계의 욕구가 충족되어 동기부여의 역할을 수행하지 못하면 다음 단계의 욕구가 어떤 행위에 동기부여의 요인으로 작용한다고 주장하였다[2]. 매슬로우는 <표 3>에서 보는 바와 같이 1단계부터 4단계까지의 욕구는 반드시 채워져야만 하는 욕구로서 결핍되었을 때에는 심리적인 부작용이 일어나는 욕구로서 특별히 이를 '결핍욕구'라고 정의하였으며, 5단계의 자아실현욕구는 자기발전에 대한 욕구로서 이를 다른 4개의 욕구와 구분하여 '발전욕구'라고 하였다[6,10].

매슬로우의 인간욕구 이론에 의하면 직원들의 창의성은 자아실현 욕구를 충족시키기 위한 동기에 의해 나타날 수 있는 것으로서, 개인의 창의성이 발현되기 위해서는 결핍욕구인 4단계까지의 욕구가 반드시 충족되어야만 한다[6]. 이러한 관점에서 볼 때, 개인의 창의성을 제고하기 위해서는 우선적으로 직원들 개인의 결핍요구를 충족시키기 위한 노력이 선행되어야 한다고 말할 수 있다.

앨더퍼(C.P. Alderfer)는 인간의 욕구를 존재의 욕구, 관계의 욕구, 성장의 욕구 등 3단계로 구분하면서 매슬로우의 욕구 단계설을 재분류하였다. 즉, 존재의 욕구는 매슬로우의 생리적 욕구와 안전욕구에 해당하며, 관계의 욕구는 매슬로우의 사회적 욕구와 존경의 욕구가 포함된다. 성장의 욕구는 개인의 능력 개발과 창의력 발휘 등이 포함되며, 매슬로우의 자아실현 욕구에 해당한다.

앨더퍼의 이론은 매슬로우의 이론과는 달리 한 가지 이상의 욕구가 동시에 작용할 수 있으며, 보다 고차원적인 욕구가 행동에 영향력을 행사하기 전에 저차원적 욕구가 반드시 충족되어야 한다는 욕구 단계설의 가정을 배제한다는 특징이 있다. 따라서 개인의 창의성을 제고하기 위해서 종업원들의 결핍욕구를 사전에 반드시 충족시킬 필요는 없다고 할 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때, 작업자의 창조성을 발현시킬 수 있는 평가속성의 탐색을 작업자의 욕구 차원에서만 모색하기보다는 작업자의 욕구 차원에 업무 차원을 연계시키는 방향에서 탐색하고, 그에 대한 성과지표를 고려하는 방안이 제시될 필요가 있다.

<표 3> Maslow의 인간욕구 5단계 및 욕구특성

욕구가 충족되지 못했을 때	인간의 단계별 욕구	욕구가 충족되었을 때
<ul style="list-style-type: none"> • 침착하지 못하며 삶에 대한 열정부족으로 지루해한다. • 자신의 성장이나 개발을 위한 노력을 회피한다. • 모든 것에 무관심하다. 	5단계: 자아실현 욕구	<ul style="list-style-type: none"> • 자신의 가치향상을 위한 성장과 개발에 열정을 갖는다. • 창의적이고 적극적이며, 긍정적이다. • 남을 위하여 의미있는 일을 하고자 하는 열망이 크다. • 새로운 경험에 대하여 호기심이 강하다
	자기발전을 위해 자신의 잠재 능력을 극대화하려는 욕구	
<ul style="list-style-type: none"> • 비난에 대한 두려움을 갖는다. • 열등하고 나약하며 무력하게 된다. • 실패나 위협에 대한 두려움이 크다. • 지속적인 좌절감은 고질적인 자기 과시나 수줍음 또는 중도포기 등의 성격장애로 나타난다. 	4단계: 존경욕구	<ul style="list-style-type: none"> • 자신감, 자족감이 높다 • 위험을 감수하며, 늘 새로운 것을 시도한다. • 협동적이며, 관대하고, 친절하다. • 4단계에 대한 욕구가 줄어들거나 보다 높은 단계의 욕구를 갖는다.
	자존심과 인정받고 존경받고자 하는 욕구	
<ul style="list-style-type: none"> • 외로움, 단절감, 불안감 등을 느낀다. • 규정에 잘 순응한다. • 다른 집단에 대하여 미움이나 적개심을 갖는다. 	3단계: 소속감과 애정욕구	<ul style="list-style-type: none"> • 자신은 물론 다른 사람들도 사랑한다. • 친구나 사랑하는 사람을 신뢰한다. • 3단계에 대한 욕구가 줄어들거나 보다 높은 단계의 욕구를 갖는다.
	집단에 소속되고 동료들과의 친교에 대한 욕구	
<ul style="list-style-type: none"> • 염려, 불안감, 두려움을 느낀다. • 행위가 불안정하다. 	2단계: 안전욕구	<ul style="list-style-type: none"> • 육체적 갈망이 없다. • 2단계에 대한 욕구가 줄어들거나 보다 높은 단계의 욕구를 갖는다.
	신체적인 위협과 기초적인 생리적 욕구의 박탈로부터 자유로워지려는 욕구	
<ul style="list-style-type: none"> • 의식주에 대한 갈망을 갖는다. 	1단계: 생리적 욕구	<ul style="list-style-type: none"> • 생리적 갈망이 없다. • 생리적 욕구는 사라지고 보다 높은 단계의 욕구를 갖는다.
	의식주에 대한 기초적인 욕구	

자료: 참고문헌[6]

3.2 인간에 대한 이해: 업무의 측면

창조성을 육성하고 촉진시키는 것은 창조성 향상을 위한 교육훈련도 중요하지만, 인간이 수행하는 작업의 속성을 이해하고, 이를 기반으로 창조성을 창출할 수 있는 성과지표를 제시하는 것도 중요하다. 이러한 관점에서, 인간이 업무를 통해서 충족시키고자 하는 욕구를 살펴보면 다음과 같다.

인간은 업무를 통해서 인간이 본래부터 가지고 있는 활동성, 사회성 및 창조성의 본성을 충족시키기를 원한다[3]. 활동성은 인간적이고 자주적인 본질을 바탕으로 한 활동에 대한 욕구로서 인간은 원래 일의 목적과 가치를 명확히 이해하게 되면 일을 하고 싶어 하는 활동성을 지니고 있다. 활동성이라는 인간의 본성 측면에서 일은 인간적이고 자주적인 본질을 바탕으로 한 활동의 의미를 갖는다. 인간의 활동성에 대한 조건들이 충족된 경우에는 일을 수행하는 과정에서 아무리 땀을 흘리고 피로하더라도 일을 통하여 즐거움과 기쁨을 느끼게 된다. 활동성이 억압되어 활동을 못하게 되면 인간은 오히려 많은 고통을 느끼게 된다. 이러한 일에 대한 인간의 활동성 특성으로부터 도출할 수 있는 주요 성과지표의

원칙과 사용 가능한 성과지표는 다음과 같다.

- 일(작업)의 명확한 목적을 분명하게 인지하고 있으며 이것이 회사의 모든 구성원들에게 전달하고 직원들 간에 공유되고 있는가?
- 성과지표: 업무달성도, 팀워크 수준, 부서간 업무협조 수준

인간이 수행하는 업무의 두 번째 속성은 사회성으로서 사회나 타인에게 공헌하고자 하는 욕구이다. 인간은 누구나 남을 기쁘게 해 주고 싶은 사회성의 본성을 가지고 있다. 이러한 인간의 본성은 일에 있어서 자신이 행한 일이 타인이나 사회에 어떠한 형태로든지 공헌하기를 바라고, 또한 자신이 타인에게 의미 있는 중요한 사람이기를 원한다. 이러한 업무에 대한 인간의 사회성 특성으로부터 도출할 수 있는 성과지표의 원칙과 사용 가능한 성과지표는 다음과 같다.

- 자신이 소속되어있는 회사와 자신이 하는 일에 대하여 얼마나 자긍심을 가지고 있는가?
- 성과지표: 이직률, 결근률, 제안활동 참여수준, 사내 동아리 활동수준

인간이 수행하는 업무의 세 번째 속성은 창조성으로

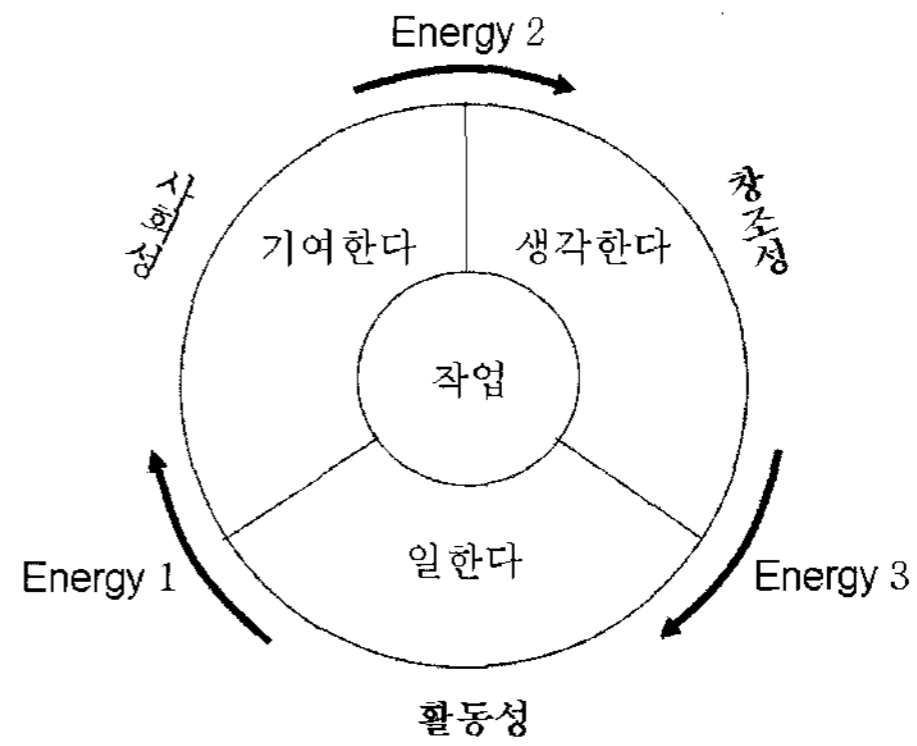
서 가치 있는 일을 자기 주도적으로 실행하고자 하는 욕구이다. 원래 인간은 '생각하는 동물'이기 때문에 보다 가치가 있는 일, 이를테면 보다 나은 성과를 거두기 위해서는 어떻게 하면 될까? 생각하고자 하는 창조성을 지니고 있다. 만약 회사에서 단순히 경영자가 지시하는 대로만 일할 것을 요구하게 되면 창조성의 본성이 구속되어 현재의 업무에 대해 흥미를 잃고 자신의 창조성 발휘대상을 다른 것에서 찾게 될 것이다. 이처럼 인간은 부여된 목적을 달성하기 위한 방법에 있어서 가능한 한 자기의 역량대로 하기를 바라고, 업무에 대한 자기의 재량 정도(업무의 자유도)에 따라 책임과 의욕이 달라지고, 이러한 업무의 창조적 환경으로 인하여 직장을 통한 정신적 욕구(향상심)가 충족되어 사는 보람을 느끼게 되는 것이다. 이러한 업무에 대한 인간의 창조성 특성으로부터 도출할 수 있는 성과지표의 원칙과 사용 가능한 성과지표는 다음과 같다.

- 자신이 현재 수행하고 있는 업무를 자기 주도적으로 하기에 충분한 권한과 동시에 합당한 책임을 갖고 있는가?
- 업무 수행을 주어진 방식대로 수행하기보다는 여러 다양한 방안을 시도하고 있는가?
- 성과지표: 실패 자산화율, 제안 채택율, 실패사례 공유수준, 문화활동지수

인간의 창조적 욕구를 이용하여 성공한 대표적 사례로 품질관리 발전의 획기적 전환점이 된 일본의 품질분임조 활동을 들 수 있다. 이는 현장을 가장 잘 알고 있는 현장 작업자의 자발적 문제개선 능력을 최대한 활용하려고 하였던 시도의 결과이다. 이와는 반대로 IT기술 이용의 일반화와 효율성을 중시하여 표준화를 지나치게 강조하는 현대의 경영문화는 인간의 창조성을 약화시키는 부작용을 낳고 있다. 표준화되어 반복되는 작업에 대해서 인간은 곧 지루해하게 되면서 집중력이 떨어져 결국에는 생산성이 저하되는 이유가 바로 인간의 일에 대한 창조성 본성을 무시하는 것에 기인하는 것이다.

3.3 창조성을 위한 필요충분조건

앞서 우리는 일에 대한 인간의 활동 특성을 활동성, 사회성, 창조성 측면에서 살펴보았다. 그런데, 작업자가 창조적인 작업을 수행하기 위해서는 일의 3가지 활동특성 서로 연결되어 선순환이 이루어져야 하며, 이를 위해서는 각 활동별 경계를 이어주는 에너지가 필요하다. 이러한 선순환의 관계는 <그림 3>과 같이 나타낼 수 있으며 우리는 이를 창조성 창출을 위한 필요충분조건이라고 한다.



<그림 3> 창조성 창출을 위한 필요충분조건

첫 번째 힘(Energy 1)은 작업자 개인이 인정받는 경우에 발생한다. 다시 말하면, 직원으로 하여금 직장에서 일 할 맛나게 하는 힘으로서 자기가 현재 하는 일에 대하여 직장 동료들로부터 인정받고 가정에 기여하며, 크게는 국가나 사회에 기여한다는 느낌을 갖는 경우에 발생한다. 일의 결과에 대한 긍정적인 피드백이 인간에게 있어서 노동에 대한 최대의 보상이 되며, 이것은 또한 Energy3을 지속적으로 유지시켜주는 동인으로 작동하여 개인이나 팀 또는 기업이 창조성을 지속적으로 유지할 수 있도록 해주는 핵심동인이 될 것이다. Energy1을 평가하기 위한 성과지표로 피드백 소요시간, 평가제도의 공정성, 성과보상수준, 복지제도 만족도 등을 사용할 수 있을 것이다. 이는 서튼이(R. Sutton) 지적한 바와 같이 창조성은 종업원의 활동에서 비롯된다는 것과 일치한다 [17]. 종업원들이 무엇인가를 실제로 수행하는 지를 측정하는 것이 종업원들의 창조적인 업무수행의 성과를 평가하는 방법 가운데 하나가 되므로, 기업경영에 있어서 직원들에게 일의 결과 (성공 혹은 실패)에 관계없이 보상을 하는 것은 창조성 창출에 매우 중요하다.

두 번째 힘(Energy 2)은 사회공헌과 관계가 있다. 어떻게 하면 보다 더 기업과 사회에 많은 기쁨을 줄 수 있는가? 에 대하여 생각하게 하는 에너지로서 작업자가 능동적이고 창조적으로 일하게 하는 동기를 부여하게 된다. Energy2를 평가하기 위한 성과지표는 기업의 사회공헌지수(CSR: Corporate Social Responsibility), 기업 이미지, 브랜드 인지도 등을 사용할 수 있을 것이다.

세 번째 힘(Energy 3)은 업무의 자주성이다. 직원으로 하여금 자기의 생각에 따라 일을 한다는 자기 주체적 생각을 갖게 할 때 생기는 에너지이다. 이 자주성의 에너지가 직원에게 창조성의 기쁨이 생겨나도록 하며, 이로 인하여 그 직장 과 직무에 대한 보람을 갖도록 한다.

Energy3을 평가하기 위한 성과지표로는 자율업무비율, 문제처리 소요시간, 결재소요시간 등이 사용될 수 있을 것이다.

이와 같은 세 가지 힘이 선순환의 관계를 지닐 때에만 창조성이 개발될 수 있다는 사실을 인지한다면, 경영자들은 직원의 창조성을 개발하기 위해서는 우선적으로 직원의 활동성과 사회성에 대한 욕구를 충족시키는 조치를 취하여야만 한다는 것을 알 수 있을 것이다.

3.4 평가속성에 따른 성과지표

본 논문에서는 창조성에 대한 정의로서 ‘창조성이란 새로운 무엇인가를 만들어내는 것으로서 과학적 관점에서 창조적 결과물은 창의성과 적합성 두 가지의 특성을 갖추어야 한다는 점을 지적하였다. 이 정의에 의하여 창조성은 아래의 식(1)과 같이 표현할 수 있으며, 창조성 경영을 ‘창의성을 결정하는 감성적 능력과 적합성을 결정하는 합리적 의사결정 과정을 결합시켜나가는 프로세스’라고 정의하였다.

$$\text{창조성} = \text{창의성(originality 또는 imagination)} \times \text{적합성(appropriateness)} \dots\dots(1)$$

본 논문에서는 창조성을 평가하는 지표를 제시하기 위하여, 먼저 인간의 창의성은 이성이 아닌 감성에 보다 크게 좌우된다는 측면에서 창조성 경영을 위한 성과지

표 개발을 인간의 욕구와 업무 특성간의 관계에 근거하여 살펴보고자 하였다. 그 결과, 창조성은 매슬로우의 욕구 5단계의 마지막 단계인 자아실현 욕구와 연계되어 있음을 지적하였다. 더 나아가, 본 논문에서는 결과중심적인 성과중심의 평가체계를 대신하여 기업의 경쟁력과 창조성의 핵심 자원인 인간이 갖고 있는 일에 대한 활동성, 사회성, 창조성의 3가지 속성별 평가체계와 속성별 성과지표를 <표 4>에 제시하였다.

예를 들어, 작업자가 업무의 실패를 두려워하지 말아야 하며, 업무에 대한 미래의 비전을 가지고, 업무를 자유롭게 처리할 수 있을 때, 작업자는 자아실현 욕구를 충족시키면서 창조적인 업무를 수행하게 된다. 따라서 창조성 발현을 위한 성과지표로는 <표 4>에서 보는 바와 같이 실패 자산화율, 제안 채택율, R&D 비율, 자기개발투자비율 등이 사용될 수 있을 것이다.

한편, <표 4>에서 제시된 창조성과 연계된 성과지표는 필요 및 충분조건 별로 다음과 같은 기준을 충족시켜야만 성과지표로서 그 기능을 다할 수 있음을 기억하는 것이 중요하다. 만일 이러한 필요 및 충분조건이 충족되지 못한다면, 창조성 발현을 위한 성과지표가 아무리 훌륭하다고 할지라도, 작업자의 창조성 발현을 기대하기는 어려울 것이다.

<표 4> 평가체계 및 속성별 성과지표

욕구 5단계	일의 속성	욕구와 일의 속성간의 관계	성과지표
결핍 욕구	1단계: 생리욕구	• 인간은 직장이나 직업을 통해 의식주 해결과 현재의 안정된 상황을 유지하고자 한다. • 일의 목적과 가치를 명확히 이해하게 되면 일을 하고 싶어 한다. • E1: <u>개인의 인정</u>	• 고용안정 수준 - 평균근무기간, 업무교육프로그램 활성화수준, 급여만족도 • 업무의 목적 명확화와 공유수준 - 업무달성도, 팀워크수준, 부서간 업무협조수준 • 업무성과에 대한 개인/팀 별 평가제도 - 피드백 소요시간, 평가제도의 공정성, 보상제도의 기여도, 성과보상수준 • 복지제도 수준: 복지제도 만족도
	2단계: 안전욕구		
	3단계: 소속감과 애정욕구	• 직장이나 직업을 통한 활동이 가정이나 직장, 사회에 물질적 기여 이상의 의미를 가지기를 원한다. • 자신의 존재감과 다른 사람으로부터 사랑이나 관심 받기를 원한다. • E2: <u>일을 통한 사회에의 공헌</u>	• 업무만족수준 - 제안활동 참여수준, 이직률, 결근율 • 기업에 대한 자긍심 - 기업이미지, 기업인지도, 브랜드인지도 - 비전공유, 자사제품 만족도 - 사내동아리 활동수준, 의사소통지수 • 기업의 사회기여수준(CSR) - 사회공헌기금지수, 사회활동 참여율
	4단계: 존경욕구		
발전 욕구	5단계: 자아실현 욕구	• 직장이나 직업을 통하여 계속적으로 존경받고자 하는 욕구를 충족시키기 위한 자기개발이나 여가선용하기를 원한다. • 몰입감과 성취감의 지속적 유지가 필요하다. • E3: <u>업무의 자주성</u>	• 실패에 대한 자유로움 - 실패자산화율, 제안채택율, 실패사례 공유수준 • 미래준비 - R&D비율, 특허 인용빈도, 제안성공율 - 자기개발 투자비율, 문화활동지수 • 업무 자유도 - 자율업무비율, 문제처리 소요시간, 결재소요시간, 개인업무 정보화율

1) 필요조건

- 일(작업)의 명확한 목적을 분명하게 인지하고 있으며 이것이 회사의 모든 구성원들에게 전달하고 직원들 간에 공유되고 있는가?
- 자신이 소속되어있는 회사와 자신이 하는 일에 대하여 얼마나 자긍심을 가지고 있는가?
- 자신이 현재 수행하고 있는 업무를 자기 주도적으로 하기에 충분한 권한과 동시에 합당한 책임을 갖고 있는가?
- 업무 수행을 주어진 방식대로 수행하기보다는 여러 다양한 방안을 시도하고 있는가?

2) 충분조건

- 자신의 일의 결과에 대하여 공정한 평가와 이에 합당한 보상을 받고 있는가?
- 자신의 업무 결과가 사회에 공헌하는가?
- 일을 자기 주도적으로 추진할 수 있는가?

4. 결론 및 제안

창조성을 평가하기 위한 성과지표에는 본 논문에서 제시한 평가체계와 성과지표와 다른 다양한 것들이 존재할 것이다. 이러한 이유로 본 논문은 탐색적 연구라는 한계를 벗어나지 못한다. 그러나 본 논문은 인간의 창의성은 이성이 아닌 감성에 보다 크게 좌우된다는 측면에서 창조성 경영을 위한 성과지표 개발을 인간의 욕구 특성에 근거하여 살펴보았으며, 기업의 경쟁력과 창조성의 핵심자원인 인간이 갖는 업무를 활동성, 사회성, 창조성 3가지 속성별 계층체계에 따라 분류하고, 창조성이 개발되기 위해서는 결핍욕구인 활동성과 사회성에 대한 욕구가 먼저 충족되어야만 가능하다는 필요충분조건을 제시하면서, 활동성, 사회성, 창조성별로 성과지표를 제시한 점에서 학문적 공헌을 가질 수 있다.

본 연구의 결과는 칙센트미하이의 몰입에 대한 주장과 사토 포드재팬 고문이 제시한 미래에 기업의 핵심가치 등의 내용을 통해서도 확인할 수 있다. 칙센트미하이는 현대의 직장인들이 업무에 대한 만족도나 몰입경험이 높지 않은 이유로서 다음의 다섯 가지를 제시하고 있다[1].

- 1) 주어진 업무들 중에는 명확한 목표를 지닌 것이 극히 적다
- 2) 업무결과에 대한 개인에 대한 피드백 부재나 형식적인 평가
- 3) 직원의 능력과 실력발휘에 필요한 기회가 적절히 포함되어있지 않은 업무

4) 업무에 대한 권한과 다양성의 부재로 인한 상사와의 마찰

5) 자신의 시간활용이 외부요인에 의한 종속되는 현실

이와 같은 다섯 가지 요인을 살펴보면, 본 논문에서 제시한 창조성 경영을 위한 성과지표 수립의 원칙과 매우 흡사함을 알 수 있다. 경영에 있어서 의사소통(communication)이 중요한데 이러한 의사소통은 이성이 아닌 감성에 의해서 지배된다. 의사소통을 통해 기업 구성원들 간의 의견이 공유될 수 있으며, 공유될 때 순환(circulation)이 이루어지며, 순환이 정상적으로 이루어질 때에만 창조성 경영을 위한 필요충분조건이 실제로 작동하게 되며, 이러한 선순환의 메커니즘이 실제로 작동되어야만 창조성 발현을 위한 경영이 성공적으로 수행될 수 있을 것이다.

한편, 2007 글로벌 인재포럼'에서 사토 포드재팬 고문에 따르면 1990년대 초반 일본경제의 거품붕괴, 급속한 세계화, 인구 고령화 등의 환경변화로 인해 글로벌스탠더드를 그대로 받아들인 기업들은 모두 결과가 좋지 못했다고 한다. 반면에 도요타, 캐논, 닛산과 같은 성공한 기업들은 최소한의 글로벌스탠더드를 받아들여 일본 기업 고유의 가치를 유지한 기업들이라고 강조했다. 일본의 성공한 기업들은 종신고용(lifetime employment)을 발전시킨 안정고용(stable employment)에서 해법을 찾았다. 즉, 장기적인 시각(longterm perspective)을 갖고, 업무 수행을 주어진 대로 당연하게 수행하기 보다는 업무의 다양성(diversity)을 추구하는 것이 미래성장을 위한 기업의 핵심가치로서 중요하다고 주장하였다.

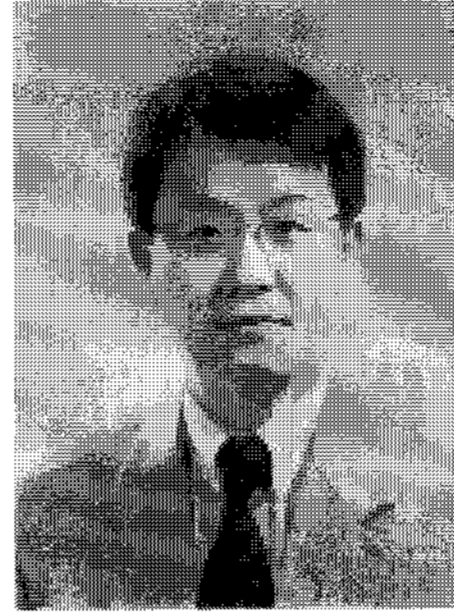
직원들 개인의 결핍욕구에 대한 충족을 위한 노력에는 초점이 맞추어지지 않은 채 어떻게 하면 효율적이고 효과적으로 창조성을 만들어낼 것인가? 에 대해서만 고민하면서 진행하고 있는 현재의 국내 대기업의 창조성 경영 도입방식은 지양하고, 대신에 먼저 개인들의 결핍욕구를 충족할 수 있는 기업별 방법과 이를 평가하기 위한 기업마다의 적합한 성과지표를 측정하기 위한 고민이 선행되어야 함을 본 연구를 통한 결론으로 제안한다.

5. 참고 문헌

- [1] 미하이 칙센트미하이, 몰입의 경영, 황금가지, 2006.
- [2] 강금식, 품질경영, 박영사, 2004.
- [3] 西堀榮三郎, 인간성과 창조성의 개발, 한국생산성본부, 1974.
- [4] 짐 안더우드, 100년 기업을 디자인하라, 한국경제신문, 2006.
- [5] 윤석철, 프린시피아매네지멘타, 경문사, 1998.
- [6] http://en.wikipedia.org/wiki/Hierarchy_of_needs
- [7] <http://en.wikipedia.org/wiki/Creativity>
- [8] http://en.wikipedia.org/wiki/Key_Performance_indicators.
- [9] <http://en.wikipedia.org/wiki/Balancedscore-card>
- [10] http://www.teacherstoolbox.co.uk/T_maslow.html
- [11] http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives
- [12] Amabile Teresa M, Creativity in context, Westview Press, 1996.
- [13] Davila Tony, Epstein Marc J. and Shelton Robert, Making innovation work, Pearson Education Inc., 2006.
- [14] Drucker, Peter, "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review Classic, pp. 95~103, 2002.
- [15] Robert S. Kaplan, David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan. Feb, pp. 71~79, 1992.
- [16] Rosa Jose Antonio, William J. Qualls, and Carlos Fuentes; "Involving mind, body, and friends: Management that engenders creativity", Journal of Business Research, pp. 1~9, 2007.
- [17] Sutton, Robert; "The Weird Rules of Creativity", Harvard Business Review, September, pp. 94~103, 2001.
- [18] Root Bernstein, Michael and Root Bernstein, Robert; Sparks of Genius, Houghton Mifflin, 2001.

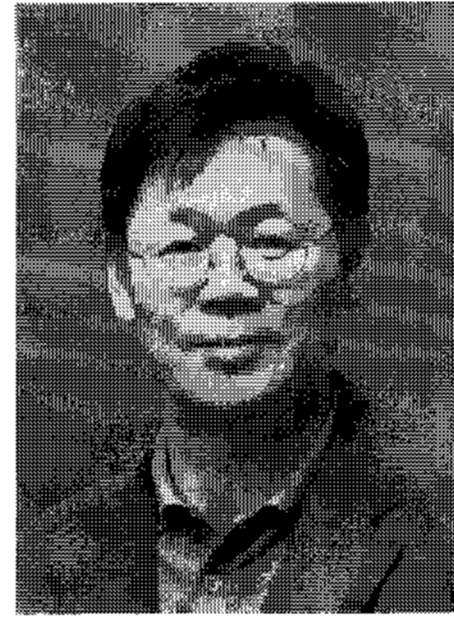
저자 소개

오형술



현재 강원대학교 산업경영공학과 교수로 재직 중이다. 한양대학교 산업공학과에서 공학사, 공학석사, 공학박사 학위를 취득하였고, 2000년 한국과학재단 지원으로 University of Michigan에서 1년간 Post-Doc.을 수행하였다. 주요 관심분야는 제조/서비스 분야의 대량 고객화를 위한 모듈화 생산 및 SCM, 서비스공학, 창조성경영 등이다. 주소: 강원도 삼척시 교동 산253 강원대학교 산업경영공학과

김선민



현재 서울산업대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 연세대학교 상경대학 경제학과를 졸업하고, University of California, Irvine에서 경영학석사, University of Georgia에서 경영학박사를 취득하였다. 아울러, 미국공인 생산 및 재고관리사 (Certified Production and Inventory Management)를 취득하였으며 골드렛 연구소의 학계공인 조나(academic JONAH)이다. 주요 관심분야는 제약이론을 통한 창의적 문제해결 기법, 공급체인관리, 서비스경영, 혁신 등이다. 주소: 서울시 노원구 공릉2동 172 서울산업대학교 경영학과

성백서



서울대학교 공과대학에서 산업공학으로 공학사를, 한국과학기술원에서 산업공학과에서 산업공학으로 공학석사, 경영과학과에서 경영과학으로 공학박사 학위를 취득하였으며, 캐나다 밴쿠버 소재의 University of British Columbia에서 visiting scholar와 미국 뉴멕시코 주 소재 New Mexico State University에서 visiting professor를 각각 1년씩 보냈다. 1984년 9월부터 현재까지 건국대학교 경영대학에서 조교수, 부교수를 거쳐 정교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 서비스경영, 품질경영, 환경경영 등이다.

주소: 서울특별시 광진구 화양동 1번지 건국대학교 경영대학 경영학전공