

창조경영 실행체계 개발에 관한 탐색적 연구

김선민* · 오형술**[†] · 성백서***

*서울과학기술대학교 경영학과

**강원대학교 산업경영공학과

***건국대학교 경영대학

An Exploratory Study on the Development of a Practical Execution System for Creativity Management

Seon-Min Kim* · Hyung-Sool Oh**[†] · Baek-Seo Seong***

*Department of Business Administration, Seoul National University of Science and Technology

**Department of Industrial and Management Engineering, Kangwon National University

***College of Business Administration, Konkuk University

Though many researchers have interested in the effects of creativity management on the business performance, few have researched the relationship between management execution systems for creativity management and the performance. This paper tried to identify the relationship between management execution systems for creativity management and the performance by using 181 Korean companies' survey data. In this paper, a creative management execution system is modelled by the six criteria that are widely used in the Malcolm Baldrige National Quality Award, and the performance is measured by a composite variable called by business capability. Through an analysis of survey data using factor analysis and regression analysis, this paper tried to answer two research questions: Firstly, does creative management execution systems have the characteristics of multi-dimensionality? Secondly, does creative management execution systems have an impact on the firm's performance? It was found that a creative management execution system largely consists of two parts, which are called 'system factor' and 'management support factor', and system factors have a more strong impact on the performance. The contribution of this paper is in suggesting that establishing a systematic creative management execution system is required in order to efficiently manage for creativity.

Keywords : Creativity Management, Creative Management Execution System, MBNQA Criteria

1. 서론

기업들이 창조성 자체를 경영한다는 것은 매우 어려운 일이지만 최근 학계에서는 경영이 기업의 창조성을

위해서 할 일이 있음을 이해하고 이를 체계적이고 종합적으로 다루면 보다 나은 경영 성과를 이끌어 낼 수 있다고 보는 견해가 있다[10]. 비록, 창조성을 경영하는 것(managing creativity)은 어려운 일이나 기업이 창조성과

논문접수일 : 2010년 11월 25일 논문수정일 : 2010년 12월 10일 게재확정일 : 2011년 02월 22일

[†] 교신저자 hsoh@kangwon.ac.kr

※ 본 논문은 2008년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2008-321-B00070).

관련된 노력을 올바르게 수행하는 것(managing for creativity)은 의미가 있으며, 필요한 작업이다. 특히, 국내기업들도 지속가능한 가치창출을 위한 도구로 창조경영의 필요성을 인식하고 있음을 발견할 수 있다[1]. 본 연구에서 이후로 언급하는 창조경영은 “고객에게 보다 나은 가치를 창출하기 위한 역량의 집합”의 의미로 사용되고 있음을 밝혀두고자 한다.

최근까지 창조경영에 관한 주제들이 기업의 가치창출을 위한 새로운 연구영역으로 많은 관심을 받고 있지만, 창조경영에 대한 연구는 개인의 창조적인 능력이나 조직의 창조적인 문화 및 창조적인 제품 및 서비스에 초점을 맞추고 있다. 다시 말하면, 새로운 가치의 창조능력을 향상시키기 위해 요구되는 기업의 창조경영 실행 프로세스에 관한 연구는 거의 없는 실정이다. 물론 기업들의 ‘창조경영’에 대한 이해가 산업에 따라 다양한 의미로 인식되고 있는 관계로 창조경영을 적용하기 위한 실행체계를 확립하거나 기업의 창조경영 실행체계가 기업의 가치창출 능력에 미치는 영향을 파악하는 것이 쉽지 않다. 특히, 최근 주목을 받고 있는 개방적 혁신(open innovation) 혹은 기업 외부와의 협력(영어 표현으로 coordination, cooperation을 넘어 collaboration으로 표현됨)과 관련된 역량은 이제 막 피어오르는 내용이므로 아직까지 창조경영의 종합적인 프레임워크의 틀로 고려되지 못하고 단편적으로만 다루어지고 있다[27].

본 연구자는 창조경영이 수많은 경영관련 “buzzy-words” 중 하나로 단순히 시간이 지나가면서 사라져 버리지 않고 기업들에게 지속가능한 가치창출을 가능하게 하는 핵심적인 경영철학이라고 확신하고 있다. 다만, 이를 위해서는 창조경영의 재현성을 확보하고 지속적인 창조경영을 추진할 수 있도록 하는 창조경영의 실행체계에 대한 연구가 시급히 이루어져야 한다고 판단하고 있다. 이러한 관점에서 본 연구는 국내 기업으로부터 획득한 설문 자료를 사용하여, 창조경영의 연구에서 부족한 실증 연구를 수행하는데 초점을 둔다. 특히, 본 연구는 첫째로 창조경영의 실행체계가 간단명료하게 통합된 하나의 분석 틀로 수립될 수 있는지, 둘째로 창조경영 성과에 창조경영 실행체계가 미치는 효과는 어떠한 지에 대한 두 가지 연구 질문에 대한 답을 구하고자 하였다. 본 연구의 첫 번째 목적을 위해, 1차적으로 창조경영 도입 시 기업이 수행하는 다양한 경영활동을 기업 경쟁력 향상을 위해 미국에서 실행하고 있는 말콤 볼드리지 국가품질상(Malcomn Baldrige National Quality Award; MBNQA) 평가 프레임의 6가지 범주로 분류하고, 이러한 창조경영 활동이 하나의 창조경영 실행체계에 통합될 수 있는 지를 분석한다. 이 분석결과를 토대로, 창조경영의 실행체계가 창조경영 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해서도 분석하고자 한다.

본 연구는 “기업들이 지속가능한 가치를 창출하기 위한 방안으로 창조경영을 고려하고 있으나 어떻게 하면 지속적인 창조경영을 효율적으로 수행할 수 있을까?”를 고민하는 국내기업들에게 현실적으로 효율적인 실행체계를 제공함으로써 국내기업의 경쟁력을 향상시키는데 도움을 주고자 하는 것이다. 따라서 본 연구는 단순히 창조경영의 핵심 성공요인이 무엇인지를 제시하는 연구에서 벗어나 창조경영의 체계화를 통한 기업의 지속적인 가치창출 역량 구축방안 제시에 그 초점을 둔다.

2. 이론적 고찰

2.1 창조성과 창조경영

창조경영은 기업들에게 매우 다양한 의미로 받아들여지고 있다. 예를 들어, 창조경영이 기업을 먹여 살릴 새로운 제품 혹은 비즈니스 모델을 창출하는 방법을 의미하기도 하지만, 기업의사결정 문제를 기존과는 다른 방법으로 새롭게 접근하여 해결해 나가는 방법을 의미하기도 한다. Wikipedia에서는 “창조성이란 새로운 무엇인가를 만들어내는 것으로서 과학적 관점에서의 창조적 결과물은 독창성(originality)과 적합성(appropriateness) 두 가지의 특성을 갖추어야 한다.”고 정의하고 있다[4]. 또한 창조성은 다른 말로 새로움 (novelty)과 유용성(usefulness)이 있는 제품, 서비스, 프로세스 혹은 절차 등을 위한 아이디어를 내는 능력으로도 정의된다[39]. 일반적으로 창조경영에는 조직 구성원의 개성 특성 및 스타일을 검토하여 창조성이 발현될 수 있는 조직 문화를 개발하고, 새로운 아이디어 혹은 경영활동이 발현될 수 있도록 시스템을 점검하는 것들이 포함된다. 더 나아가, 최근의 연구 동향을 살펴보면, 기업의 내부직원들의 창조성 개발뿐만 아니라 기업 간의 네트워크를 강화하여 고객 및 시장 가치를 창출하고자 하는 외부 창조성에 대한 논의도 진행되고 있다.

비즈니스에서의 응용으로서 창조성은 독창성과 적합성 혹은 같은 표현이면서 다른 말로 새로움과 유용성이 있는, 제품, 서비스, 프로세스, 혹은 절차 등을 위한 아이디어를 내는 능력으로 흔히 정의된다[8, 39]. 이 정의에는 비즈니스 문제에 대한 창조적인 해법, 창조적인 전략, 혹은 업무 프로세스에서 창조적 변화 등이 포함된다. 즉, 이들의 견해에 의하면, 조직원들이 선행조건과 상황적 상황과 사회적 영향에 의해 창조적 행동을 하게 되면, 이러한 창조적 행동에 의해 조직 전체가 상황적 영향을 검토하여 조직의 창조적 행동이 나타나게 되어 결국 기업의 성과로 나타나는 연계 구조를 갖는다.

West[36]는 창조성 발현을 위한 개인의 창의적 행위를 증가시키기 위해 동기부여가 중요하다고 강조하였다. West는 동기부여 요인으로 변화에 대한 개인 신념, 변화에 대한 필요성, 변화로부터 획득할 수 있는 혜택에 대한 인식, 기술적 지식 등을 들고 있으며, 이러한 동기부여가 혁신적인 성과를 창출한다고 주장하였다. 그러나 이 연구는 창조성 발현을 위한 입력요소로서 개인에 대한 동기부여 부분에만 초점을 두고 있기 때문에 기업 전체적인 차원에서 이를 일반화하여 적용하는데 한계를 지니고 있다. 김선민 등[2]은 설문조사를 통해 창조경영의 발현을 위한 국내기업의 환경적 요인으로 6개요인(신뢰, 도전, 아이디어 지원, 유머, 개방성, 위험감수)을 제시하고 창조적인 조직문화를 결정하는 것이 창조경영의 효율적 수행에 영향을 미칠 수 있음을 제시하였다.

Amabile[9]은 창조성을 예술과 관련하여 생각하고 높은 수준의 고유한 아이디어의 표현으로서 창조성을 생각하는 경향을 비판하였다. Amabile은 경영 차원에서의 창조성 관점에서 접근할 때, 피카소의 독창적 작품을 사용된 물감이나 캔버스 등에 대하여 분석하는 것이 너무나 우스꽝스러운 짓일 것이라고 주장하였다. 그녀는 기업차원의 창조성(business creativity)을 다음과 같은 세 요소의 함수로 정의하고 있다.

- expertise : 기술 지식, 절차적 지식, 지적 지식
- creative-thinking skills : 문제를 유연하고 풍부한 상상력으로 접근하는 방법
- motivation : 내재(본질)적(intrinsic) 동기와 외부(비본질)적(extrinsic) 동기 2가지 형태

창조적인 기업의 특성을 분석한 Goldenberg et al.[19]의 연구에 의하면, 이상적인 개발(또는 혁신) 결과를 달성한 기업들은 체계적이고 혁신적인 사고 프로세스(systematic innovative thinking)를 가지고 있다고 한다. 또한, Hargadon and Sutton[22]은 최고의 혁신가는 새로운 아이디어를 위해 오래된 아이디어를 원재료로서 체계적으로 활용한다는 점(이러한 전략을 지식중개 : knowledge brokering)과 혁신에 의한 도약을 반복하는 방법을(지식중개 사이클 : knowledge brokering cycle)을 알고 있다고 주장한다.

국내의 창조경영(창의경영 혹은 창의성 경영으로 표현됨) 연구는 아직까지 연구 논문의 수나 내용에 있어 체계적인 연구가 부족하다. 특히, 창의성을 개인, 집단, 조직 단위별로 구별하여 진행한 연구는 아직까지 이루어지고 있지 않다. 손태원 등[3]은 비록 창의성의 궁극적인 행위 주체가 개인이라 할지라도, 조직 차원의 창의성이 높아지기 위해서는 개인 특성을 넘어서 집단 특

성과 조직 특성에 대한 관심과 체계적인 연구가 필요하다고 지적하였지만, 아직까지 이에 대한 연구 성과는 거의 없다.

2.2 창조경영의 실행체계

창조경영 분야에서 지금까지 수행된 대부분의 연구들은 창조경영에 대한 단편적인 특징을 강조를 하거나 혹은 경영활동의 재현성을 담보하지 못하는 성공사례 연구라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 기존 창조경영에 관련된 연구에서 나타난 특징을 하나의 실행체계 혹은 틀로 분류하여 검토할 필요가 있다. 본 연구에서는 이러한 관점에서 기존 창조경영에 관련된 연구를 MBNQA의 6가지 기준에 기반을 두고 살펴보기로 하였다. 그 이유는 창조경영에 대한 다양한 생각을 검토하고, 이를 정리하여 동이가 가능한 실행체계로 정리하는 작업이 요구되며, 이에 대한 실증적 분석이 필요하기 때문이다. 이미 주지하는 바와 같이 말콤 볼드리지 모형의 6가지 기준은 리더십, 전략기획, 고객 및 시장, 프로세스 경영, 정보 인프라, 인적자원관리 등이다[5].

2.2.1 리더십 관점

창조경영에 있어 리더십의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 리더십은 직원들이 창의적으로 계획하고 실행하며, 문제에 대한 도전의식을 갖도록 끊임 없이 자극하는 것을 의미한다. Collins[14]는 위대한 기업의 리더들은 명성, 부, 권력을 추구하는 것이 아닌 겸손과 열정으로 조직과 조직 구성원이 창의성과 공헌을 발휘할 수 있도록 힘쓴다고 주장한다. 특히, 리더가 갖는 가치, 방향성, 혁신 마인드 등이 조직의 경쟁력에 유의한 영향을 미친다는 연구 결과[15]를 바탕으로 리더십은 창조경영 실행체계의 중요 구성요인이 됨을 알 수 있다.

창조적 프로세스에서의 경영의 역할을 정립하고 가이드라인을 제시한 Amabile and Khair[10]의 연구에는 다음과 같은 3가지 측면의 리더십의 역할을 제시하고 있다. 첫째, 올바른 창조성을 위한 경영 마인드를 끌어내기 위하여, 경영자는 모든 등급의 구성원들로부터 아이디어를 구하고, 협력(collaboration)을 북돋우고 활성화하며, 다양한 관점으로 조직을 개방하는 일을 수행한다. 둘째로, 경영자는 현실적인 업무 프로세스에 대하여 아주 조심스럽게 구성원들로 하여금 다른 각도에서 문제에 접근하도록 할 필요가 있다. 마지막으로 동기부여의 관점에서 창조성에 박차를 가하기 위해서는 지적 도전을 유도하고, 각자의 열정을 추구할 기회를 주며, 리더로서 구성원의 말을 조심스럽게 귀담아 들어 주고, 실패에 대한 경

영자의 태도가 중요함을 인식하여 두려움을 줄여주고, 지속적으로 실험하는 목표를 가지되, 실패를 통한 학습을 최대화하도록 권하고 있다. 특히, 실패를 회피하는 경향에 대하여 외부 이해관계자가 민감한 경우에 실패를 회피하게 되고, 기업의 규모가 커짐에 따라 실패의 두려움이 커지게 되므로 이를 경계하고, 실패를 자산화 하도록 노력하는 일이 필요하다고 제안한다.

2.2.2 전략기획 관점

전략기획(strategic planning)은 기획이라는 분석적이고 합리적인 과정과 종합적이며 창조적인 과정인 전략개발을 합한 것이다[25, 23]. 전략기획과 관련하여 창조성 혹은 혁신을 다룬 연구는 Osburn and Mumford[26], Christensen and Raynor[12], Sorenson and Vidal[29], Vidal[35] 등을 들 수 있다. Osburn and Mumford[26]는 기획과정에서 간파(penetration)와 추산(forecasting)이 중요함을 인식하고 실험을 통하여 이를 제고할 수 있는 훈련이 가능함을 밝혔다. 즉, 간파와 추산을 제고할 훈련 전략을 세우면 그 결과로 기획을 하는 사람들의 창조적 성과가 증가한다는 것이다.

한편, Christensen and Raynor[12]는 전략개발의 프로세스가 창조적 혁신(disruptive innovation)에 중요하며 사전적인 의도적 전략개발과 돌발적인 응급전략 개발의 차이를 이해하고, 이들 사이에 자원을 배분하는 프로세스의 효율성이 전체 창조적 혁신에 중요한 역할을 함을 사례를 통하여 보여주고 있다. Sorenson and Vidal[29], Vidal[35] 등은 전략 개발의 과정에서 창의적인 성과를 위해서는 마인드맵(mind map) 기법과 브레인스토밍 기법을 활용하여 발산적 사고를 하는 것이 매우 중요함을 지적하고, 이를 위해 중개자(facilitator)를 활용하면 창조적 성과를 높일 수 있다고 제안하고 있다. 이는 주목을 끌기는 하나 실제 현장 증거로 검증되기까지는 미흡한 감이 있다.

2.2.3 고객 및 시장 관점

기업의 경영진에게는 새로운 비즈니스를 찾는 노력이 기업이 창조성을 필요로 하는 가장 큰 직접적인 이유일 것이다. 이러한 노력은 전통적으로 시장 혹은 고객에 중심을 두고 혁신을 하는 형태로 추진되어 왔다. 오늘날 첨단 기업들은 이러한 노력을 넘어 새로운 가치를 창출하는 능력을 보임으로써 창조적인 성과들을 내고 있는 것으로 보여 진다(예컨대, 구글이나 아이튠을 개발한 애플사). 이와 같이 새로운 가치를 찾아내는 능력은 기업이 오랜 기간 시장과 고객에 집중하고, 기술을 연구하며 나름대로의 독특한 지식을 응집한 결과가 없이는 가능하지 않을 것이다.

기업 활동에서 고객 및 시장에 초점을 두고 의사결정

과 활동을 하는 것은 중요하다. 특히, 많은 새로운 비즈니스 아이디어나 제품 혹은 서비스에 대한 아이디어가 창조될 때, 그 기본 프레임이 시장과 고객에 기초하고 있는가는 매우 중요하다. 구체적으로는 기업이 자사의 고객으로부터 충성심을 받고 있는가, 고객의 충성도가 낮다면 그 이유를 알고 있는가, 고객 혹은 시장의 요구를 이해하고, 이를 만족시키기 위하여 가치를 개발하는 노력에 투자를 하고 있는가, 새로운 시장이나 비즈니스, 제품 혹은 서비스를 개발하기 위하여 조직과 투자를 하고 있는가, 그 노력에 대한 기대는 어느 정도인가 등을 알아볼 필요가 있다. 하지만 지금까지 이에 관련된 창조경영 관련 연구를 찾아보기 어려운 실정이다.

2.2.4 프로세스 경영 관점

일부 학자들은 비즈니스 프로세스 경영관리(BPM : Business Process Management)에 창조성을 논의하는 것이 의미가 없다고 생각하고 있다[10]. 즉, BPM이 표준화에 이은 변동의 최소화를 우선 원리로 하며, 낭비 제거가 최우선적인 철학에 바탕을 둔 과학적 사고에 근간을 두고 있기 때문이다. 이러한 관점에서는 기업 활동의 모든 프로세스 관리는 효율성의 영역이며, 창조성의 영역과는 거리가 먼 듯하다.

그러나 한번 정립된 경영관리 시스템이라도 기업의 대내외적인 경영환경의 변화에 따라 유기적이며 유연하게 진화할 수 있어야 하는데, 이러한 진화과정에서 올바른 의사결정에는 창조적인 방법이나 사고의 도입이 필수적이며, 조직이 이에 노력을 기울리 하면, 경영관리시스템 자체가 생명력을 잃어가는 일이 발생할 수 있다. 예를 들어, 업무를 6시그마 방식으로 수행하여 에러를 줄이는 노력은 창조성을 방해한다고 주장하는 경우도 있으나, 6시그마를 활용하여 프로세스를 개선하려고 할 때 창조적 노력을 발휘한다면 이는 전혀 다른 차원으로 이해를 하여야 할 것이다. 예컨대, 토요다 자동차가 낭비제거라는 철학을 가지고 모든 프로세스에서 낭비를 제거하며 프로세스 자체가 진화하여 오늘날과 같은 경이적인 효율을 내는 시스템으로 진화한 것은 이를 잘 설명하고 있다.

2.2.5 정보 인프라 관점

기업의 창조성을 제고하기 위해서는 개인의 창조성은 물론 그룹이나 팀 혹은 조직 차원의 창조적 노력이 중요하다[37, 11]. 이러한 노력을 유기적이며 지속적으로 수행하는 데는 서로 간의 커뮤니케이션과 신뢰, 그리고 효과적인 데이터베이스와 효율적인 정보유통 인프라가 필수적이며, 그와 같은 자원을 활용하여 학습된 노하우들의 축적이 기업의 핵심적인 창조역량이 된다. 지식경영은 이와 같은 인프라에 고도의 경험지식들을 축적하고 종합하여 새로운 지식기반을 구축하는 제반 방법론을 의

미하며, 창조성 경영 노력에서 중요한 요소라 할 수 있다. 지식을 기반으로 하는 기업은 창조경영을 통해 기업에 막대한 가치를 창출할 수 있는 역량을 보유하게 된다.

오늘날 대부분의 기업들은 ERP 기반의 정보시스템을 구축하고 이를 활용하여 다양한 정보를 수집, 축적, 분석함은 물론, 기업에 따라 각 개인들의 창조적 경험들을 데이터베이스화 하여 이를 활용하는 지식경영시스템을 구축하여 운영하고 있다. 이들 인프라의 구성과 운영의 수준은 개인과 조직의 창조성을 지원하는 중요한 기반이 된다. 즉, 기업 창조성의 수준을 측정하려면 이러한 정보시스템의 인프라와 그 운영 수준, 별도의 창조성을 위한 지식경영 체계의 설치운영 여부, 그 시스템의 운영 수준과 역량 및 성과에 미칠 잠재력에 대한 조직구성원들의 인식 등을 연구할 필요가 있다. 더 나아가, 창조경영을 실행하는데 있어 정보 분석 능력은 조직의 효율적인 의사소통을 확실히 보장하며 이는 창조경영에 필수적인 요인이다. 기업 내에서 원활한 정보의 유통은 조직이 창의적이고 역동적으로 작동하는데 기여한다. 정상적인 정보의 흐름은 조직이 지식경영을 할 수 있도록 하여 조직성과를 가져온다[18].

2.2.6 인적자원관리 관점

창조성을 위한 인적자원의 관리는 크게 성과 평가, 보수 및 보상 프로그램, 종업원 관계, 신규 채용과 선발, 그리고 훈련으로 나누어 살펴볼 수 있다.

기업의 최고경영자들이 종업원들의 창조성 혹은 조직창조성에 대한 필요성은 매우 높게 보면서도, 연구개발 부서 이외의 직원들이 나타내는 창조성의 정도를 추적하는 시스템은 가지고 있지 못하다[20]. 만일 R&D 부서 이외 직원들의 창조성이 조직의 효과성 및 경쟁력에 기여를 한다면, 이를 측정, 평가하는 시스템이 필요하며, 또한 종업원들이 창조적인 아이디어를 냈다면 이를 인정하고 보상하여야 할 것이다. 이를 위하여, 창조적인 성과 또한 성과평가 프로세스에 포함되어야 할 것이다. 그러나 감독자들이 아이디어를 인정하고 그에 대한 성과 평가를 수행하는 것은 쉽지 않다. 감독자들은 종업원들의 창조적 아이디어를 발견하고 인지하지 못 할 수 있다[38, 40]. 게다가, 감독자들은 때로 창조성을 잘 못 인지하거나 평가할 수 있다. 이와 같은 시각의 부정확성은 능력 부족이라기보다, 종업원 창조성이 자신들의 힘(power)을 위협한다는 믿음에서 온다[30]. 이러한 부정적인 경향을 최소화하기 위하여, 가능한 최대로 감독자 평정이 더하여 조직은 조직의 제안프로그램에 대한 기여 등과 같은 종업원 창조성에 대한 객관적인 지표들을 주기적으로 수집하고 평가하는 일을 해야 한다.

경영자들은 창조성에 대한 보상의 효과가 가지는 미

묘한 특성에 매우 조심스럽다. 학자들은 창조성을 명시적으로, 예컨대, 보상계약(contract-for-rewards)을 하는 것과 같이 보상과 연계시키지 않도록 제안한다. 왜냐하면, 이것이 창조성을 해친다고 하는 연구결과가 있기 때문이다[7]. 그러나 보상 프로그램의 특정 유형의 경우에는 창조성을 활성화시킬 수 있는 가능성도 있다. 예를 들어, 스톡옵션 안이나 이익분배(gain-sharing) 프로그램과 같은 것은 종업들로 하여금 좀 더 장기적으로 몰입하게 하고, 창조적이기 위해 필요한 노력에 기꺼이 힘을 쏟는 것으로 나타나고 있다. 게다가, 이들이 부정적인 분위기 상태를 느끼면, 그들은 이러한 노력을 하는데 더 책임감을 느끼고, 궁극적으로 보다 더 창조적이게 된다는 것이다[20].

종업원들은 우호적인 형태(in a supportive manner)로 다루어지면 보다 더 창조적이 된다[39]. 종업원들에게 어떤 정보가 긍정적이든 부정적이든 간에 이를 우호적이고 교환적인 방법으로 전달하는 것이 중요하다. 종업원들이 우호적인 방법으로 다루어지면 그들은 정보에 귀 기울일 가능성이 더 크고, 잠재적으로 보다 더 기꺼이 행위를 변경하여 그 정보로부터 배우게 된다는 것은 그럴듯하다. 궁극적으로 종업원들은 보다 큰 창조성을 보일 것이다.

경영자들이라면 모두 창조적인 사람을 모집하고 선발하고자 할 것인데, 문헌을 검토해 보면 조직의 창조성 기반을 세고하기 위하여 일차적으로 모집과 선발을 사용하는 것은 문제가 있다고 권고되고 있다[39]. 이전 연구들을 보면 창조적 역량과 개성은 개인들에게 단지 창조적일 수 있는 잠재력만을 제공할 뿐이다. 높은 창조적 잠재력을 가진 개인들이 창조적 성과를 실제로 내는가 아닌가는 부분적으로 조직의 맥락적 구조(예로, George and Zhou[20]), 그리고 개인이 그렇게 하도록 동기부여가 되는 가[8]에 달려있다. 그러므로 창조성을 위하여 올바른 조합의 역량과 개성을 가진 종업원을 모집하여 선발하는 것이 바람직하기는 하나, 창조성이 진화할 수 있도록 올바른 작업 맥락을 구성하는 일이 가장 가능성이 큰 것으로 보인다.

창조성이 다양한 작업장의 일에서 바람직하지만, 대부분의 사람들에게 있어서 창조적 아이디어를 내는 것은 본질적으로 가능성이 높지 않으며[30], 훈련으로 개인들의 아이디어 생산 능력 부족을 상쇄할 수 있다[39]. 여기서, 훈련의 목표는 도메인 관련 스킬, 창조성 관련 스킬, 그리고 과업 동기부여의 모든 3요소를 제고하는 것이다. 예를 들어, 조직은 종업원들을 훈련시켜 관련 지식과 창조성 스킬을 높일 수 있는데 5 why, 6 thinking hats, 혹은 TRIZ 같은 기법들이 그것이다. 또, 조직은 과업 동기를 제고하도록 종업원들을 훈련시킬 수 있으며, 감독자들도 우호적인 분위기를 어떻게 만들고

키우며, 창조적이라도 동기부여를 할 수 있는가를 훈련시킬 수 있다.

3. 연구모형 및 연구 질문들

본 연구는 기존 연구에서 규명하지 못한 창조경영 실행체계의 구축 및 창조경영 실행체계와 기업성과간의 관계에 관련된 두 가지 연구 질문을 탐구하고자 한다. 첫 번째 연구 질문은 품질경영 분야에서 널리 사용되고 있는 말콤 볼드리드 국가품질상 평가모형(MBNQA)이 창조경영의 체계적인 실행체계의 구성요인으로 적용될 수 있는 지에 초점을 둔다. 창조경영 실행체계는 하나의 특정한 것이 아니라 본 연구에서 제시하는 바와 같이, 목표달성을 위한 여러 부서의 역량으로 구성된다. MBNQA의 기준은 종합적 품질경영의 측정도구로 학자들에게 널리 인지되고 있다. 품질경영 주창자들은 종합적 품질경영(Total Quality Management; TQM)은 단편적인 형식이 아닌 통합적인 방식으로 적용되어야 한다고 주장한다[16]. 마찬가지로, 본 연구자들은 창조경영이 효율적으로 수행되기 위해서는 창조경영이 단면적인 관점에서 개별적으로 적용되기 보다는 전체적인 하나의 틀로 적용되는 것이 바람직하다고 생각한다. 본 연구의 1차적 목적은 <그림 1>의 연구모형과 같이 MBNQA의 6가지 기준을 창조경영의 실행체계 구축에 적용 가능한지를 탐색하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 6가지 기준별로 창조경영 실행체계의 대해 측정치(surrogate measure)를 선정, 이에 대한 설문조사 및 분석을 통해 창조경영의 실행체계 구성에 MBNQA 기준의 적용가능성을 탐색한다. 이를 위한 첫 번째 연구 질문은 다음과 같다.

연구 질문 1 : 창조경영이 적용될 때 창조경영의 실행체계는 다차원적인(multi-dimensionality) 특성을 지니는가?

기업들이 비록 창의력과 재능을 갖춘 인재를 확보하여 경쟁우위를 지속하려는 노력을 기울이는 것이 타당하지만, 한 두 명의 창조적 인재에 전적으로 의지하기 보다는 기업의 창조경영 실행체계를 구축하는 것이 더욱 중요하다. 그 이유는 자명한데, 창조성이 뛰어난 인재가 기업을 떠나게 되면, 그와 함께 기업의 창조경영이 기업성과에 미치는 효과성도 소멸되어 버리기 때문이다. 본 연구는 품질관리 분야에서 사용되어 온 MBNQA 경영철학의 관점을 활용하여 기업의 창조경영 실행체계를 파악하고자 하였다. 즉, 기존 연구는 창조경영의 한 편린을 강조하고 있는 반면에, 본 연구는 종합적인

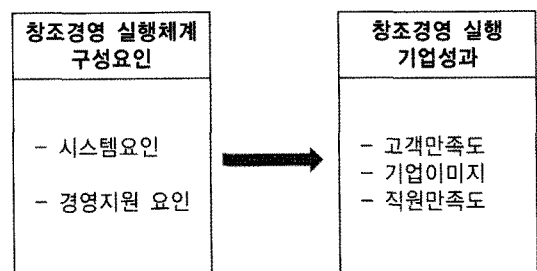
관점에서 기업의 창조경영 실행체계를 파악한다. 본 연구자들은 첫 번째 연구 질문에 대한 답을 통해, 창조경영을 실행하기 위한 프로세스의 효율적 관리 방안과 창조경영의 효율적 적용을 위해 필요한 부분을 파악하여 체계적으로 강화시키는 방안을 실무적으로 제시하는 것이 가능하다고 생각한다.

두 번째 연구 질문은 창조경영을 통한 경영성과를 결정하는데 있어 창조경영의 실행체계의 효과성을 검증하기 위해 창조경영의 실행체계가 기업성과(기업역량)에 미치는 영향을 분석한다. 따라서 두 번째 연구 질문은 다음과 같다.

연구 질문 2 : MBNQA 기준을 적용하여 측정하고자 한 창조경영 실행체계는 경영성과에 긍정적인(+) 영향을 미치는가?

창조경영 활동뿐만 아니라 모든 경영활동은 경영성과를 전제로 논의되어야 한다. 기업의 창조성을 위한 모든 의사결정이나 활동은 순익 혹은 매출 증대와 같은 재무성과는 물론 고객만족, 기업 내 연구개발 역량 제고, 학습을 통한 기업 역량 제고, 종업원 만족, 기타 환경, 이해관계자 문제, 노동, 지배구조 등의 사회책임 성과에서 그 효과를 측정할 수 있어야 할 것이다.

기업이 창조성을 위하여 자발적이며, 의도적인 노력을 하였을 때 이를 성과로 연결시켜 보는 일은 매우 중요하다. 그러나 오랜 기간 창조성을 연구한 대부분의 심리학자들이 공통으로 동의하고 있는 “창조성은 시간이 걸린다[33]”는 사실을 상기하면, 구성원들의 창조적 역량을 키우고 창조성을 발휘하도록 세심하게 주의를 기울인 결과는 직접 확인하기 어려운 점이 있다. 이에 본 연구는 잠정적인 차선으로 조직구성원들의 주관적 판단에 의존하여 구성원들이 인식하기에 창조성을 위한 제반 활동이나 의사결정들이 고객의 충성도 및 만족, 이해관계자 성과, 종업원 충성도 성과 등에 어느 정도나 긍정적인 효과를 미치고 있다고 보는가를 측정하고자 한다.



<그림 1> 연구모형

지금까지 창조경영에 대한 이론적 논거와 기존 연구들은 창조경영의 효율적인 실행체계를 구축할 수 있음을 지적하고 있지만, 지금까지 어떠한 연구도 철저한 통계적 분석을 통한 실증 연구를 수행하지 못하였다. 방법론적인 관점에서 본 연구에서 제기하는 두 가지 연구 질문들은 창조경영에서의 실행체계의 구축 타당성과 그 의 효과성에 대한 이슈를 강조하고 있다. 즉, 첫 번째 타당성 이슈는 구성 타당성(construct validity)의 문제로서 창조경영의 실행체계를 구성하는 요인에 관한 것이며, 두 번째 타당성 이슈는 기준 타당성(criterion validity)의 문제로서 창조경영의 실행체계가 성과에 미치는 영향력에 관한 것이다.

4. 실증 분석

4.1 자료 수집

본 연구에서의 연구 모형을 검증하기 위하여 창조경영을 수행하고 있는 국내 기업을 대상으로 1차 자료를 구하기로 하였다. 자료수집과 관련하여 자료수집을 위한 연구 대상기업의 선정은 국내 전 산업을 대상으로 창조경영에 관심을 나타낸 일반적으로 널리 알려진 기업으로 하였으며, 상대적으로 “규모가 작거나, 연륜이 짧은” 기업은 표본에서 배제하였다. 더 나아가, 말씀드리지 모형을 기반으로 혁신을 도모하고 고객지향적인 서비스 제공에 노력하는 기업을 대상으로 하였다. 기업의 담당자를 대상으로 “이메일”과 “전화”를 통한 사전 접촉을 시도하여 연구에 참여할 의사를 확인한 후, 설문지를 이메일과 우편으로 해당 기업의 여러 직위의 담당자에게 전달하였다. 본 연구자들은 창조경영의 실행에 관심을 갖고 있거나 혹은 직접 창조경영에 대한 책임을 갖고 있는 담당자들에 의해 설문조사가 이루어지도록 요구하였다. 650부의 설문지가 배포되었으며, 182부의 설문지가 회수되었다. 응답이 누락된 1부를 제외한 181부의 설문지가 연구에 타당한 것으로 밝혀졌다. 설문지 회수율은 28%을 나타냈다.

4.2 수집된 자료의 특성

창조경영에 실행체계 관련 설문 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다. 응답자의 업종을 살펴보면, 크게 제조업이 51.4%, 서비스업(로지스틱 포함)이 48.6%를 차지하고 있다. 제조업의 경우, 자동차 및 트레일러 제조업이 6.1%, 전자 부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 장비 제조업이 21%, 1차 금속 제조업 및 금속 가공 제품 제

조업이 2.2%, 전기 장비 제조업이 3.3, 그리고 기타제품 제조업이 18.8%를 나타내고 있다. 매출액의 응답자는 181개 기업 중 3,000억 미만이 34.8%이고 3,000억 이상이 65.2%로 나타났다. 종업원 수는 100명 이하의 기업이 15.5%, 100명에서 1,200명 미만인 기업이 25.4% 1,200명 이상이 59.1%를 차지하고 있음을 알 수 있다. 마지막으로 응답자의 지위는 일반 사원급이 29.8%, 과·부장급이 60.2%, 임원급이 9.9%로 나타났다.

<표 1> 표본자료의 인구통계학적 분석

항 목	구 분	빈 도	구성비 (%)
업종	자동차 및 트레일러 제조업	11	6.1
	전자 부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 장비 제조업	38	21.0
	1차 금속 제조업 및 금속 가공 제품 제조업	4	2.2
	전기 장비 제조업	6	3.3
	기타제품 제조업	34	18.8
	로지스틱 관련업(물류, 유통)	11	6.1
	서비스업	77	42.5
	합계	181	100.0
매출액 규모	500억 원 미만	25	13.8
	500억 ~ 1000억 원 미만	8	4.4
	1000억 ~ 1500억 원 미만	1	0.6
	1500억 ~ 2000억 원 미만	10	5.5
	2000억 ~ 2500억 원 미만	11	6.1
	2500억 ~ 3000억 원 미만	8	4.2
	3000억 원 이상	118	65.2
	합계	181	100.0
종업원의 수	100명 이하	28	15.5
	100명 ~ 300명 이하	15	8.3
	300명 ~ 500명 이하	10	5.5
	500명 ~ 700명 이하	4	2.2
	700명 ~ 900명 이하	2	1.1
	900명 ~ 1200명 이하	15	8.3
	1200명 이상	107	59.1
	합계	181	100.0
지위	일반사원급	54	29.8
	과·부장	109	60.2
	임원급	18	10.0
	합계	181	100.0

4.3 연구변수와 측정방법

창조적 관점에서 MBNQA의 기준을 수행한 정도를 측정하기 위해 개발된 설문지는 기존문헌과 실무조사자들의 의견을 종합하여 리더십, 전략기획, 고객 및 시장, 정보와 분석, 인적자원관리, 프로세스경영, 경영성과 요인에 관한 창조경영 실행체계 및 경영성과 측정 항목을 개발하였다.

<표 2> 설문 문항

연구변수	차원	문항	내용	
실행체계 (독립변수)	리더십	LS1	우리 회사는 회사가 처한 장단점에 대해 정기적으로 토의를 한다.	
		LS2	우리 회사의 직원들은 문제 해결을 위한 정보를 사원들끼리 공유한다.	
		LS3	우리 회사의 직원들은 고객의 니즈의 변화에 대해 빠르게 반응한다.	
	전략기획	SP1	우리 회사는 철저한 상황분석을 통해 기업의 외부 환경변화에 유연하게 대응하고 있다.	
		SP2	우리 회사는 파트너(우리 회사의 공급업체나 구매자)와 전략을 공유하고 있다.	
		SP3	우리 회사는 기업의 비전과 이를 달성하기 위한 창조경영 전략이 체계적으로 연계되어 있다.	
	고객 및 시장	CM1	우리 회사는 외부 고객에 대한 충분히 인식하고 있으며 이 능력이 우리에게 중요하다.	
		CM2	우리 회사는 이해감시자(종업원, 경영진, 주주, 고객, 소비자, 지역사회 및 정부 등)들과 적극적으로 연계하고 있다.	
		CM3	우리 회사는 주기적으로 고객 만족과 불만족 요인이 무엇인지를 파악한다.	
	정보와 분석	MIS1	우리 회사는 모든 공장/운영 단위조직들에 창조경영 시스템을 도입하도록 요구하는 내부 규정이 있다.	
		MIS2	우리 회사는 창조경영 시스템(창조성을 위한 경영 포함)을 준비하는 청사진이나 가이드라인을 개발하여 사용한다.	
		MIS3	우리 회사는 시스템 측면에서 주기적으로 고객 만족도를 측정하고 있다.	
		MIS4	우리 회사는 일정 형태의(기업전체 수준) 창조성을 위한 정책이나 유사한 경영선언 등을 가지고 있다.	
	인적자원 관리	EM1	우리 회사는 직원의 창조 능력 개발을 위한 체계적인 교육훈련 시스템을 제공하고 있다.	
		EM2	우리 회사는 종업원의 복지와 만족을 향상시키기 위해 체계적인 관리 시스템을 구축하고 있다.	
		EM3	우리 회사는 직원의 창조적인 능력을 최대한 발휘하도록 적절하게 인력을 배치하고 있다.	
	프로세스 경영	PR1	우리 회사는 창조성을 위한 경영시스템으로 프로세스 개선을 위한 다양한 정보를 이용한다.	
		PR2	우리 회사는 기업의 업무 프로세스 개선을 위한 모니터링을 주기적으로 실시한다.	
		PR3	우리 회사는 창조경영시스템을 실행하기 위한 구체적인 실행계획을 갖고 있다.	
	경영성과 (종속변수)	기업역량	CC1	고객만족도가 향상되었다.
			CC2	기업의 이미지가 향상되었다.
CC3			직원만족도가 향상되었다.	

개발된 항목은 전문가의 심의를 거쳐 연구모형에 맞게 적합한 항목으로 수정한 다음 최종적으로 결정하였다. 6가지 MBNQA 기준을 수행한 정도는 기존 품질경영 연구에서 그 타당성 및 신뢰성이 매우 높게 나타난 기존 품질경영연구(Prajogo and Sohal, 2006)와 마찬가지로 3~5개 항목으로 측정되었다. 또한 경영성과는 매출액과 시장점유율로 측정된 재무성과와 고객만족도, 직원만족도, 기업 이미지로 측정된 기업역량으로 측정하였다.

본 연구의 창조경영 실행체계와 경영성과는 모두 응답자가 보고한 응답 내용을 사용하여 측정한다. 이러한 설문 응답에 의한 연구는 잠재적인 편차로 인한 본질적인 약점에도 불구하고, 생산운영관리 분야에서 널리 활용되고 있는 연구방법이다. 설문 응답에 있어, 각 항목의 척도는 7점으로 하였다. 전혀 동의하지 않는 경우는 1점, 매우 동의하는 경우는 7점 등으로 응답하도록 하였다. 이는 점수가 높을수록 설문에 동의하는 정도가 높은 것으로 평가하였다.

5. 실증 분석

5.1 요인 분석을 통한 창조경영 실행체계

앞서 본 연구에서 제시한 바와 같이 창조경영의 실행체계에 대한 기존의 연구는 거의 없기 때문에 본 연구에서는 말콤 볼드리지의 품질상의 6개 요인을 창조경영 실행체계의 요인으로 적용하였다. 설문에서 사용된 실행체계의 요인은 말콤 볼드리지 품질상의 요인과 마찬가지로 리더십, 전략계획, 고객지향, 인적자원, 정보, 프로세스경영으로 명명된 6개의 요인으로 구성하였고, 이들 요인에 대한 19개의 측정문항에 대한 요인분석(주성분분석, varimax 회전방식)을 시행하였다(<표 3> 참조).

본 연구에서 사용된 19개의 설문 문항에 대한 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시한 결과, 고유치(eigenvalue)가 1이상인 2개 요인이 추출되었으나 EM2, EM3, SP3, LS1 설문 변수에서는 교차적재가 나타났다. 따라서 이들 문항을 제거한 15개의 문항으로 2차 요인분석을 실시한 결과 2개 요인이 최종적으로 추출되었다. 요인분석 결과 생성된 2개 요인을 시스템요인과 경영지원요인으로 명명하였으며, 요인분석결과 측정된 요인의 총 설명력은 67.7%로 나타났다. 또한 신뢰성 검정의 Cronbach's α 값은 0.6이상이면 측정도구의 신뢰도에는 별 문제가 없는 것으로 알려져 있다. 창조경영의 핵심요인에 대한 Cronbach's α 는 0.9이상으로 각 문항들이 각 요인에 대하여 내적 일관성이 있다고 할 수 있다.

〈표 3〉 요인분석을 통한 창조경영 실행체계 분석

측정항목	시스템	경영지원	Cronbach's α	
MIS1	.898		0.939	
MIS2	.893			
PR1	.806			
PR2	.750			
MIS3	.712			
PR3	.674			
MIS4	.670			
LS3		.847		0.908
SP1		.771		
CM1		.743		
CM3		.739		
LS2		.674		
EM1		.668		
CM2		.642		
SP2		.586		
고유치	5.11	5.05		
분산율	34.04%	33.66%		

요인분석을 통해 획득한 본 연구의 첫 번째 연구 질문에 대한 답은 다음과 같다. 첫째, 창조경영의 실행체계는 품질혁신 활동에서 널리 말콤 볼드리지 모형의 6개 차원이 아니라 2개의 차원으로 구성된다. 본 연구에서는 창조경영의 실행체계를 구성하는 두 가지 차원을 시스템차원과 경영지원 차원으로 명명하였다. 둘째, 두 차원의 분산율이 거의 유사하게 나타난 점으로 볼 때, 경영지원과 체계적인 시스템구축이 창조경영 실행체계에 거의 동등한 비율로 중요하다고 해석할 수 있다.

한편 경영성과 요인에 대한 3개 측정설문에 대한 단일차원 요인분석을 실시한 결과 총 설명력은 86.67%로 나타났으며, 경영성과 요인에 대한 Cronbach's α은 0.923으로 나타나 각 문항들이 각 요인에 대하여 내적 일관성이 있다고 할 수 있다.

〈표 4〉 종속변수에 대한 요인분석 결과

측정항목	경영성과	Cronbach's α
CC1	0.943	0.923
CC2	0.939	
CC3	0.911	
분산율	86.67%	

5.2 창조경영 실행체계와 경영성과간의 관계 검증을 위한 다중 회귀분석

창조경영의 실행체계 요인으로 탐색된 시스템 요인과 경영지원 요인이 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수는 고객만족도, 종업원만족도, 기업이미지 등 3가지로 측정된 설문의 단일차원

요인점수를 사용하였으며, 독립변수로는 요인분석 결과로 계산된 시스템 요인과 경영지원 요인의 요인점수를 사용하였다. 회귀분석의 결과는 〈표 5〉와 같이 나타났다.

경영성과에 대한 추정 회귀방정식은 아래와 같다.

$$Y = 0.575A_1 + 0.436A_2$$

창조경영의 실행체계와 경영성과간의 다중회귀 모형에 대한 설명력(R²)은 52.1%로 나타났으며, 회귀식에 대한 p-값은 0.000으로 이 회귀방정식은 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

〈표 5〉 기업성과에 영향을 미치는 창조경영의 구성 요인

	비표준화 계수	표준화 계수	t-값	p-값	R ² (수정된 R ²)	F (P-값)
	B	β				
(상수)	0		0	1.000	0.521 (0.516)	96.835 (0.000) ^a
A ₁	.575	.575	11.086	0.000 ^a		
A ₂	.575	.436	8.403	0.000 ^a		

a : 유의확률 < 0.01.

주) A₁ : 시스템 요인, A₂ : 경영지원요인.

즉, 종속변수인 기업의 경영성과의 변동은 독립변수인 시스템요인과 경영지원요인의 변동에 의해 약 52% 설명될 수 있으므로, 기업의 경영성과는 두 요인에 의해 약 52% 영향을 받고 있다고 할 수 있다. 또한 각각의 독립변수들의 표준화계수 베타 값을 살펴보면 시스템요인이 0.575, 경영지원요인이 0.436으로 나타났다. 따라서 기업의 성과에 창조경영체계의 시스템 요인이 경영지원요인보다 더 많은 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

다중회귀분석을 통해 획득한 본 연구의 두 번째 연구 질문에 대한 답은 다음과 같다. 첫째, 창조경영의 실행체계를 구성하는 시스템요인과 경영지원 요인 모두 기업성과에 긍정적인(+) 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 둘째, 기업성과에 일반적으로 널리 알려진 실패를 용인하는 리더십, 인재양성, 전략적 추진 등과 같은 경영지원 요인보다 경영정보 시스템과 체계적인 프로세스와 같은 실무적인 시스템 지원요인이 성과에 더 많은 영향을 주는 요인으로 밝혀졌다.

6. 결론 및 시사점

본 연구에서는 창조경영을 실행하고 있거나 혹은 도입을 고려하고 있는 기업에서 창조경영의 효율적 실행체계 구축에 초점을 두고 창조경영의 구성요인이 기업

의 경영성과에 어떤 영향을 미치는가의 관련을 분석하여 경영성과에 영향을 미치는 구성요인 중 핵심 요인을 파악하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 먼저, 창조경영의 실행체계를 구성하는 요인을 파악하기 위해 본 연구에서는 품질혁신 분야에서 널리 사용되는 말콤 볼드리지 6가지 기준을 사용하여 기존 문헌연구를 분류한 후, 창조경영의 실행체계를 리더십, 전략기획, 고객 및 시장, 인적자원관리, 정보 인프라, 프로세스 경영으로 구성하였으며, 경영성과의 항목들은 고객만족도, 기업이미지, 직원만족도 3가지 항목으로 설정하였다.

연구 모형을 중심으로 실증분석을 위해 현재 창조경영을 실행하고 있거나 도입을 고려한다고 응답한 서울 수도권 지역에 위치한 기업을 중심으로 설문 실시하였으며, 수집된 데이터를 토대로 요인분석과 다중회귀분석을 실시하였다. 실증분석 결과, 창조경영 실행체계는 연구가설의 6개 요인이 아닌 2개의 요인(시스템 요인, 경영지원 요인)으로 구성되었으며, 이들 요인들 모두 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 주며 또한 시스템 요인이 경영지원요인보다 더 영향을 많이 주는 것으로 분석되었다.

분석결과, 기업들이 창조경영을 효율적으로 실행하기 위해서는 창조경영 실행체계를 구축하여야 하며, 특히 경영지원과 시스템 요인에 적극적인 지원을 하여야 한다. 이러한 결과는 창조경영이 단순히 천재성을 지닌 인재 확보를 통해 이루어지는 것이 아니라, 기업의 경영지원과 체계적인 시스템 구축을 통해 이루어질 수 있음을 보여주는 결과로 해석될 수 있다. 일반적으로 알려진 바와는 달리, 경영자의 리더십이나 특정 인재 채용을 통한 경영지원 창조경영보다는 체계적인 업무 프로세스를 구축하고 이를 지원하기 위한 정보 시스템을 구축하는 시스템 창조경영이 더 나은 경영성과를 초래한다고 볼 수 있다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 측면에서 한계점을 가지고 있다. 먼저 본 연구의 조사 대상이 서울 수도권의 창조경영 실행 업체에 한정되어 있어 통계적 분석 결과에 그 대표성을 완전히 반영하지 못할 가능성이 있다. 또한 창조경영 실행체계 분석에 있어 업종별 또는 규모별로 분류하여 분석하거나 실제 수집 가능한 재무적인 경영성과차원의 연구모형을 사용하지 못하여 연구결과의 유용성이 다소 떨어진다고 할 수 있다. 따라서 향후, 산업별, 범주별 창조경영 실행체계 구성요인의 상세비교 연구가 필요하다고 본다.

참고문헌

- [1] 김선민, 성백서, 오형술; “창조경영을 위한 통합적 프레임워크에 관한 탐색적 연구”, 한국생산관리학회 2009년도 춘계학술발표대회발표논문집, 연세대학교, 서울, 251-264, 2009.
- [2] 김선민, 지유정, 김영대; “창조경영 발현을 위한 환경 구성요인에 관한 연구 : 국내중소기업을 중심으로”, 한국생산관리학회 2009년도 추계학술발표대회발표논문집, 단국대학교, 용인, 63-85, 2009.
- [3] 손태원, 홍길표, 정명호, 김영수; “창조성경영의 구성 차원과 경영성과와의 관련성 연구”, 인사조직학회 학술발표대회 발표논문집, 83-102, 2002.
- [4] 오형술, 성백서, 김선민; “창조적 품질경영의 가능성에 대한 탐색적 연구”, 대한안전경영학회지, 11(1) : 103-113, 2009.
- [5] 정상철, 명건식, 박승욱, Wilson D.; “말콤 볼드리지 품질평가모형에 기초한 한미기업 품질전략의 실증적 비교연구”, 한국생산관리학회지, 9(1) : 57-97, 1998.
- [6] Ahire, S. L., Gollar, D. Y., and Waller, M. A.; “Development and validation of TQM implementation constructs,” *Decision Sciences*, 27(2) : 23-56, 1996.
- [7] Amabile, T. M., Hennessey, B. A., and Grossman, B. S.; “Social influences on creativity : The effects of contracted-for-reward,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 : 14-23, 1986.
- [8] Amabile, T. M.; *Creativity in Context*, Westview Press, 1996.
- [9] Amabile T. M.; “How to kill creativity,” *Harvard Business Review*, 77-87, 1998.
- [10] Amabile, T. M. and Khaire, M.; “Creativity and the Role of the Leader,” *Harvard Business Review*, 100-109, 2008.
- [11] Catmull, E.; “How Pixar fosters collective creativity?,” *Harvard Business Review*, 2008.
- [12] Christensen, C. M. and Raynor, M. E.; *The innovator’s solution*, Harvard Business School Press, 2003.
- [13] Csikszentmihalyi, M.; “Society, culture, and person : a systems view of creativity,” in *The Nature of Creativity* ed. by Sternberg, Cambridge, 1988.
- [14] Collins, J.; *Good to Great*, Harper Business, New York, 2001.
- [15] Evans, J. and Lindsay, W.; *The Management and Control of Quality*, 6th Edition, South-Western College Pub, Ohio, 2004.
- [16] Flynn, B. B., Schroeder, R. G., and Sakakibara, S. A.; “framework for quality management research and an associated instrument,” *Journal of Operations Management*, 11 : 339-366, 1994.
- [17] Gardner, H.; “Creative lives and creative works : a synthetic approach,” in *The Nature of Creativity* ed. by Sternberg,

[1] 김선민, 성백서, 오형술; “창조경영을 위한 통합적 프레임워크에 관한 탐색적 연구”, 한국생산관리학회

- Cambridge, 1988.
- [18] Goetsch, D. and Davis, S.; *Quality Management For Organizational Excellence : Introduction To Total Quality*, 6th Edition, Prentice Hall, 2008.
- [19] Goldenberg, J., Horowitz, R., Levav, A., and Mazursky, D.; "Finding your innovation sweet spot," *Harvard Business Review*, 3-11, 2003.
- [20] George, J. M. and Zhou, J.; "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior : An interactional approach," *Journal of Applied Psychology*, 86 : 513-524, 2001.
- [21] Gruber, H. E. and David, S. N.; "Inching our way up Mount Olympus : the evolving-systems approach to creative thinking," in *The Nature of Creativity ed.* by Sternberg, Cambridge, 1988.
- [22] Hargadon, A. and Sutton, R.; "Technology brokering and innovation in a product development firm," *Administrative Science Quarterly*, 42 : 716-749, 1997.
- [23] Mintzberg, H.; *The rise and fall of strategic planning*, Free Press, New York, 1994.
- [24] NIST, "<http://www.baldrige.nist.gov/>," 2009.
- [25] Ojanen, V., Piippo, P. and Tuominen, M.; "Applying quality award criteria in R&D project assessment," *International Journal of Production Economics*, 80 : 119-128, 2002.
- [26] Osburn, H. K. and Mumford, M. D.; "Creativity and planning : Training interventions to develop creative problem-solving skills," *Creativity Research Journal*, 18(2) : 173-190, 2006.
- [27] Pisano, G. P. and Verganti, R.; "Which Kind of Collaboration is Right for You?," *Harvard Business Review*, 2008.
- [28] Prajogo, D. and Sohal, A.; "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance : the mediating role of TQM," *European Journal of Operational Research*, 168(1) : 35-50, 2006.
- [29] Sorenson, L. and Vidal, R. V. V.; "Creativity and strategy development," *IMM Technical*, <http://www2.dtu.dk/pubdb/-views/edoc-download.php/4954/pdf/imm4954.pdf>, 2006.
- [30] Staw, B. M.; "Why no one really wants creativity," in *Creative Action in Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage, 161-166, 1995.
- [31] Sternberg, R. J.; "The Nature of Creativity," *Creativity Research Journal*, 18(1) : 87-98, 2006.
- [32] Sternberg, R. J.; *The Nature of Creativity : Contemporary Psychological Perspectives*, Cambridge University Press, 1988.
- [33] Tardif, T. Z. and Sternberg, R. J.; "What do we know about creativity?," in *The Nature of Creativity ed.* by Sternberg, Cambridge, 1988.
- [34] Taylor, C. W.; "Various approaches to and definitions of creativity," in *The Nature of Creativity ed.*, by Sternberg, Cambridge, 1988.
- [35] Vidal, R. V. V.; "Creativity for operational researchers," *Investigacao Operational*, 25(1) : 1-24, 2005.
- [36] West, M. A. and Anderson, N. R.; "Innovation in top management teams," *Journal of Applied Psychology*, 81 : 680-693, 1996.
- [37] Woodman, R. W., Sawyer J. E., and Griffin, R. W.; "Toward a theory of organizational creativity," *Academy of Management Review*, 18 : 293-321, 1993.
- [38] Zhou, J.; "Managers' recognition of employee creative ideas : A social-cognitive approach," *The 21st Century Change Imperative : Evolving Organizations and Emerging Networks Conference*, University of Missouri-Columbia, 12-14, 1998.
- [39] Zhou, J. and Shalley, C. E.; "Research on Employee Creativity : A Critical Review and Directions for Future Research," *Research in Personal and Human Resources Management*, 22 : 165-217, 2003.
- [40] Zhou, J. and Woodman, R. W.; "Managers' recognition of employees' creative ideas : A social-cognitive model," in *International Handbook on Innovation ed.* by Shavinina, Hillsdale, NJ, 2003.