

## 가치혁신 문화가 개인창의성에 미치는 영향 : 대전 중소벤처기업을 중심으로

권기환(한밭대학교 대학원 경영학과 박사과정)\*

최종인(한밭대학교 경영회계학과 교수)\*\*

### 국 문 요 약

조직이 급변하는 경제환경에서 성공하기 위해서는 연구개발만이 아니라 가치사슬 전부분에 걸쳐 혁신적이어야 한다. 특히 중소벤처기업의 경우 새로운 수익을 창출하기 위해서는 가치사슬 전부분에서 혁신적이어야 한다. 가치혁신을 위해서는 가치혁신을 일으키는 의미있는 업무, 위험감수성, 고객지향성, 신속한 의사결정, 비즈니스 인텔리전스, 열린 의사소통, 임파워먼트, 사업계획, 학습조직 같은 요소들이 조직문화에 녹아들어야 한다.

본 연구에서는 위의 9가지 요소들을 가치혁신문화로 보고, 이러한 가치혁신문화가 개인창의성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였으며, 결과는 다음과 같다. 첫째, 개인창의성의 구성요인인 전문지식에 정(+)의 영향을 주는 요인으로 의미있는 업무와 임파워먼트, 위험감수성으로 나타났다. 둘째, 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 주는 요인은 열린 조직으로 확인되었다. 셋째, 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미치는 요인으로는 학습조직, 임파워먼트, 혁신성으로 나타났다. 이러한 연구결과를 통해 종업원 개인이 인지한 가치혁신문화는 개인창의성을 유발시키는데 도움이 되는 것을 확인 할 수 있었다.

핵심주제어: Value IQ, 가치혁신, 조직문화, 개인창의성, 문화, 내적 동기부여

### 1. 서론

많은 중소벤처기업은 불확실성 증대와 함께 내부역량 확보에 따른 어려움에 직면해있다. 현재의 경영환경이 한 치 앞을 내다보기 힘든 초경쟁환경인 동시에, 중소기업의 저이윤이 고착화 되고 있기 때문이다(Jo, 2012). 이를 반영하듯, 2011년 부도기업은 967개 중 964개가 중소기업으로 나타났다. 이러한 위기를 탈피하기 위해서는 기술혁신도 중요하지만 시장지향적 전략의 일환으로 고객을 위한 조직내 가치요소를 새롭게 구축하여 고객과 고객사의 효용을 극대화시켜야 한다. 이때 가치혁신을 통해 새로운 가치를 창출하고, 장기적인 수익구조의 구축이 필요하다. 하지만 중소기업 입장에서 가치혁신을 창출하기란 매우 어렵고 또한 이를 확인하지 못한 채 사업을 운영하는 실정이다.

최근 중소기업의 가치혁신에 대한 관심이 높아지면서 이를 확인할 수 있는 척도들이 개발되고 있다. Dillon과 연구진(2005)은 가치혁신 프로세스가 조직문화로 자리 잡을 수 있음을 확인하는 Value Innovation Quotient(VIQ) 척도를 제공하였다. 그리고 Aiman-Smith와 연구진(2005)은 가치혁신을 위한

조직의 잠재력을 확인할 수 있도록 의미있는 업무, 위험감수 문화, 고객지향성, 신속한 의사결정, 비즈니스 인텔리전스, 열린 의사소통, 임파워먼트, 사업계획, 학습조직으로 구성된 가치지능지수(Value IQ: VIQ) 척도를 개발하여 조직의 현황을 파악할 수 있도록 하였다. 가치지능지수 척도를 벤처기업이 활용한다면, 조직의 현황을 객관적으로 진단하여, 혁신에 방해가 되는 요소들을 개선해 나갈 수 있을 것이다. 그리고 정기적인 척도의 활용을 통해 주도적으로 조직문화를 변화시킬 수 있을 것이다.

벤처기업이 성장하는 데는 바람직한 문화형성이 필요하며, 특히 가치혁신을 확보할 수 있는 문화가 만들어져야 한다. 가치혁신을 하기 위해서는 새로운 아이디어의 도출이 필요하다. 새로운 아이디어는 종업원의 창의성을 통해 나타난다.

이에 본 연구는 가치지능지수 척도의 요인들을 문화라는 관점으로 보고, 가치혁신문화가 개인창의성에 미치는 영향에 대한 실증연구를 하고자 하며, 세부적인 연구목적은 다음과 같다. 첫째, 가치지능지수를 조직문화라는 측면에서 볼 수 있도록 선행연구를 정리하고, 논리성을 확보하여, 중소벤처기업 스스로가 가치혁신문화를 판단 할 수 있도록 하는 것이다.

\* 제1저자, 한밭대학교 대학원 경영학과 박사과정, emilios@nate.com.

\*\* 교신저자, 한밭대학교 경영회계학과 교수, jongchoi@hanbat.ac.kr

· 투고일: 2014-01-21 · 수정일: 2014-03-11 · 게재확정일: 2014-03-31

둘째, 종업원이 인지한 가치혁신문화를 통해 종업원의 창의성에 어떠한 영향을 미치는지를 확인함으로써, 종업원들의 창의성이 나타나는 조직문화를 확인하고, 문화 형성의 필요성을 강조하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 가치혁신

#### 2.1.1 정의

가치혁신은 Kim & Mauborgne(2004)이 1990년대 중반에 가치의 개념을 도입하여 제창한 고도성장을 위한 기업 경영전략 이론이다. ‘가치혁신’이란 기존 시장에서 구매자에게 새로운 가치를 제공하여 구매가치를 현저히 증가시키고 새로운 시장 창출이 가능한 아이템을 통해 경쟁 자체가 의미 없게 만들어 시장 경계를 다시 정의 한다(Kim & Mauborgne, 1996).

Hamel(1998)은 가치혁신을 고객에게 새로운 가치를 제공하기 위하여 현존하는 산업모델을 재고안 할 수 있는 능력이며 경쟁자를 현혹시키고 기업이해관계자들에 새로운 자산을 생기기 하는 것으로 말했다. Schlegelmilch와 연구진(2003)은 가치혁신은 비즈니스모델과 현존하는 시장을 근본적으로 재정의하여 환상적인 가치를 고객에게 제공하여 기업이 고성장하게 되는 것을 말한다고 하였다. Govindarajan & Gupta(2001)는 가치혁신은 가치사슬의 시작에서 끝까지의 구조에 대한 재설계와 고객가치개념에 대한 재고안 및 고객기반에 대한 재정의라고 하였다. 이처럼 가치혁신의 개념에는 비즈니스모델에 대한 근본적인 재정의, 현존하는 시장에 대한 재정의, 고객을 위한 가치 개선 등 핵심적인 요소로 들고 있다.

#### 2.1.2 전통적 전략논리와 가치혁신논리

Kim & Mauborgne(1996)은 전통적인 전략논리와 가치혁신논리는 산업에 대한 가정, 전략의 초점, 고객, 자산과 용량, 제품과 서비스 제공 등에서 차이가 있다고 했다.

<표 1> 전통적 논리와 가치혁신 논리의 비교

전략차원	전통적 논리	가치혁신 논리
산업의 조건	산업의 조건은 주어진 것	산업의 조건은 만들어 질 수 있음
전략의 초점	회사는 전략우위를 달성해야함 목적은 경쟁자를 이기는 것	경쟁자는 벤치마크가 될 수 없음 회사는 시장을 지배하기 위해 가치 도약을 실현
고객	회사는 시장세분화와 특화를 통해 기존의 고객을 유지 및 확장 고객이 중요하게 여기는 것의 차이점에 집중	가치혁신자는 고객 대다수에 초점을 맞추고 일부 기존 고객을 놓치는 것을 기꺼이 감수 회사는 고객이 가치를 두는 것의 주요 공통점에 초점을 맞춤

전략차원	전통적 논리	가치혁신 논리
자산과 역량	회사는 기존의 자산과 역량을 최대한도로 이용해야함	회사는 이미 소유하고 있는 것에 의해 제약을 받아서는 안됨 새로 사업을 시작한다면 무엇을 할 것인가에 대해 질문해야 함
제품과 서비스제공	산업의 전통적인 경계가 회사가 제공하는 제품과 서비스를 결정	가치혁신자는 고객이 추구하는 문제의 완전 해결이라는 관점에서 생각하는 때로 산업이 규정한 것 이상을 고객에게 제공함을 뜻함

출처 : Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1996). Value innovation: the strategic logic of high growth. Harvard Business Review, 75(1), p102-112.

#### 2.1.2 가치혁신 프로세스 모델

Dillon과 연구진(2005)은 가치혁신은 가치사슬 상에서 중요한 고객들에게 유례없는 가치를 효과적으로 제공하는 것이며, 기술혁신과는 근본적으로 다르다고 주장하였다. 이들이 가치혁신 프로세스 모델의 세 가지 요소를 실행함으로써 가치혁신의 실현이 가능하다고 주장하였다. 첫째, 가장 중요한 고객에게 유례없는 핵심가치를 제공하여 기업가치 증진 시켜야한다. 둘째, 비즈니스 인텔리전스, 가치모델과 분석, 의사결정과 우선순위결정, 의사소통과 실행, 가치의 타당성 등 다섯 가지 가치혁신 프로세스를 통해 가치혁신을 달성해야한다. 셋째, 가치혁신에 영향을 미치는 문화적인 요소들을 파악하여 가치혁신에 적합한 새로운 문화를 정착시켜야한다.

가치혁신 프로세스 모델은 기업의 가치를 강화하며 새로운 제품, 서비스 또는 비즈니스 모델을 개발하는데 사용할 수 있는 프레임워크를 제공한다. 가치혁신 프로세스 수행 과정에서 얻은 성공과 고난에 대한 경험을 통해서 기업문화를 강화시킨다. 하지만 조직문화가 변화하지 않고 프로세스를 만을 실행한다면, 그 결과는 좋지 않다(Dillon-Lee & David, 2005).

가치혁신 프로세스에 대해 자세히 설명하면 다음과 같다. 1 단계, 비즈니스 인텔리전스(Business intelligence)는 비즈니스모델과 가장 중요한 고객에게 제공할 유례없는 핵심가치를 확인하는 것을 말한다. 높은 수준의 아이디어 도출 단계에서는 다양한 자원에서 다양한 자원들의 투입을 선택하여, 핵심역량을 개발하고, 가장 주요한 고객으로 하여금 제품, 서비스, 전달에서 가장 높은 가치를 지각하도록 가치제안 하는 것이다. 가치혁신 프로세스는 아이디어 도출 과정에부터 혁신 멘토링, 전략적 파트너, 고객, 판매자, 대중에까지 적용이 가능하다. 2단계, 가치 모델과 분석(Value modeling and analysis)에서는 첫 단계에서 개발된 가치제안을 바탕으로 핵심고객의 니즈와의 타당성을 검토하며 리스크와 불확실성을 확인함으로써 위험요소들을 도출해낸다. 3단계, 의사결정(decision making)과 우선순위 결정(decisions and prioritization) 단계에서는 가치모델과 분석단계에서 확인된 리스크와 불확실성을 바탕으로 마케팅 정량조사와 결정적인 고객니즈에 대한 테스트 결과를 이용하여 의사결정에 필요한 근거로 제시한다. 4단계,

조직내부 의사소통(communication)과 실행(implementation) 단계에서는 의사결정과 우선순위결정단계를 바탕으로 각각의 가치제안을 집합시켜 실제행동으로 옮긴다. 이러한 과정에서 비즈니스기회는 구체화되며 각개부서에 전달된다. 5단계, 가치확인(value validation) 단계는 새로운 비즈니스에 착수하는 마지막 단계로서, 새로운 비즈니스기회 또는 모델, 신제품 수요, 유례없는 가치를 핵심고객에게 제공하여 성공적으로 기업가치를 증대시키는 것 등을 명확하게 한다.

## 2.2 Value IQ

중소벤처기업에게 혁신은 매우 중요하다. 많은 중소벤처기업의 경영자들이 부를 창출하는데 있어 혁신이 핵심이라는 것에 동의한다. 혁신을 위한 활동이 지속적으로 지원되어야 하나, 그렇지 못한 실정이다(Dillon-Lee & David, 2005).

또한 중소벤처기업의 현황을 객관적으로 파악하는 것이 매우 어렵다는 문제가 있다. 초창기 중소벤처기업은 현재 기업의 내, 외부 환경을 파악할 역량을 갖추고 있지 않기 때문에, 나아갈 방향을 결정하는 것은 매우 어렵다. 뿐만 아니라 체계가 잡혀진 중소벤처기업에서도 문제는 발생한다. 기업이 성장하면서 새로운 인력을 충원하게 되는데, 다양한 경험을 가진 사람들이 유입되면서, 기존문화가 변화하게 된다. 소수에서 다수로, 공통된 경험으로부터 다양한 경험자의 구성, 조직의 성장에 따른 자율성의 요구와 다른 형태의 통제요구, 새로운 환경변화에 따라 높은 수준에서 요구되는 조직역량 문제, 부문 간 의사소통 등의 문제가 발생한다(Choi & Kwon, 2013; Choi & Kang, 2013).

따라서 이 같은 문제를 객관적으로 진단하기 위한 유용하고 타당성이 있는 도구가 필요하며, 특히 가치혁신 요소들을 통해 조직의 현황을 파악 및 발전방향을 제시할 수 있는 척도가 필요하다. 이러한 척도로 Dillon과 연구진(2005)의 Value Innovation Quotient와 Aiman-Smith와 연구진(2005)의 가치지능지수(Value IQ)를 들 수 있다.

### 2.2.1 Value IQ

Dillon과 연구진은 David Matheson과 Jim Matheson가 쓴 “The Smart Organization”에서 소개되어진 Organizational IQ 테스트를 기반으로, 가치혁신문화 요소를 담은 Value Innovation Quotient(Value IQ)를 개발했다. 이 척도는 기업에 가치혁신 프로세스가 얼마나 잘 적용되고 있는지를 확인 할 수 있게 도와주며, 인지하고 있는 혁신에 중요성과 실제 조직의 행동 간의 인식 격차를 확인할 수 있게 하여 기업의 행동과 문화 부분에서 변화할 부분을 인지시켜준다. 이 척도를 반복으로 활용함에 따라, 가치혁신 프로세스 모델을 통해 얻은 경험이 조직문화에 반영되고, 새로운 문화를 통해 가치혁신 할 수 있는 조직으로 변하게 된다(Dillon-Lee & David, 2005).

Dillon과 연구진의 척도는 반복과 학습을 강조하고 있으며, 비즈니스 케이스와 위험관리부분에서 지속적으로 척도를 사

용하여 가치혁신 문화가 향상되는 것을 확인 할 수 있다. Value IQ 척도는 <표 2>와 같다.

<표 2> Dillon과 연구진의 Value IQ 척도

요인	항목
열린 문화 (Open culture)	1. 활동의 가치에 의문을 제기하기 위하여 어떻게 사람들에게 권함이 주어지는가?
	2. 얼마나 많은 대안들이 의사결정시 고려되는가?, 의사결정에서 어떻게 관점들이 통합되는가?
	3. 현재의 비즈니스 모델을 넘어 어떻게 조직은 기회들을 여는가?
	4. 정보를 얻는 것은 얼마나 쉬운가?
	5. 어떻게 지식은 관리 되어 지는가?
가치창조 열정 (Value Creation Passion)	1. 회사 내부의 운영 초점은 무엇인가?
	2. 회사는 어떻게 기업 정보 수집 활동을 수행하는가?
	3. 회사 내부의 사람들은 어떻게 주주 가치에 대해서 생각하는가?
	4. 가치 창조의 공식적인 방법을 찾는다.
	5. 사람들이 창조 가치를 믿지 않는다는 질문을 하는 권한은 주어지는가?
분명한 비즈니스 케이스 (Articulating Compelling Business Cases)	1. 전략 업무 계획에서 기술 분야 전문가의 역할을 조사한다.
	2. 회사의 기술 단계 보고서를 조사한다.
	3. 프로젝트 정당성의 논리를 조사한다.
	4. 복잡한 질문을 하고 어떻게 대답하는지 관찰한다.
	5. 주주가치의 프로젝트 성공과 연결하는 논리 사슬을 조사한다.
조직학습 프로세스 (Organizational Learning Processes)	1. 회사는 실험을 장려 하는가?
	2. 공식적인 의사소통의 채널을 찾고 사람들의 얼마나 그것들을 사용하는지 질문한다.
	3. 얼마나 효과적으로 회사는 새로운 제품, 서비스 또는 업무를 시행하는가?
	4. 사람들이 새로운 아이디어, 비판에 어떻게 반응하는지 관찰한다.
	5. 새로운 접근, 방법 그리고 아이디어들에 대해 살펴보기 위해 공식적 또는 비공식적 활동들을 찾는다.
회거적인 촉매 옵션 (Catalyze Breakthrough Options)	1. 아이디어 생성에 사용되는 숫자, 본질 그리고 추진 요인들의 넓이를 조사한다.
	2. 새로운 아이디어들과 기회들을 생성하는데 사용되는 방식들을 조사한다.
	3. 새로운 아이디어들과 기회들을 감당하고 평가하는데 사용되는 접근법들을 조사한다.
	4. 위험 관리 업무의 초점과 본질을 조사한다.
	5. 조직의 문화와 규범에 대해 조사한다.
외적 초점 (External Focus)	1. 경험과 관점의 정도를 확장하는 조직 외부 활동들
	2. 기업 환경의 지식
	3. 계획과 의사결정의 과정
	4. 기업 정보 수집 활동의 과정
	5. 내적 집중에 따른 성공의 측정
강건한 결정 (Robust Decisions)	1. 회사에 정해진 기준이 있는데도 불구하고 회사는 낮은 위험성을 추구하는가?
	2. 회사는 분열과 분화를 촉진하는가?
	3. 어떻게 최근의 전략 결정이 이루어졌는지 질문한다.
	4. 어떻게 회사는 우선순위를 매기는가?
	5. 회사는 연속적인 가치 유효성 검사 과정을 가지고 있다.
인센티브 (Incentives)	1. 보상 체계
	2. 의사소통 채널이나 다른 사람들 돕는 공헌을 인정
	3. 보상, 옵션 그리고 상여금 체계
	4. 출세(성공) 기회
	5. 무슨 활동들이 보상되어지는가?
위험과 불확실성에 직면 시 (Implementing in the Face of Risk and Uncertainty)	1. 어떻게 만들어지고 시행되어지는지 사업계획을 검토한다.
	2. 예산들을 설정하고 보수를 추산하는 과정을 조사한다.
	3. 모니터링 의무와 책임에 의해 새로운 아이디어에 대한 오픈 마켓을 만든다.
	4. 실험의 개인적인 위험을 낮춘다.
	5. 유연성과 진정한 통찰력에 대하여 프로젝트 관리 시스템을 조사한다.

출처 : Dillon, T. A., Lee, R. K., & David, M. (2005). Value innovation: Passport to wealth creation. Research Technology Management, 48(2), p22-36.

Dillon과 연구진이 개발한 Value IQ와 유사한 척도로 Aiman-Smith와 연구진의 가치지능지수(Value IQ)를 들 수 있다. 이 척도를 통해 조직의 가치혁신 잠재력을 측정할 수 있다. 이 척도는 벤처기업들이 현재 조직현황을 파악하고, 앞으로 나아갈 방향을 설정할 수 있도록 하며, 성장하면서 경험

하는 여러 가지 문제들을 스스로 진단하고, 어떻게 해결할지에 대한 기초를 제공해준다(Choi & Kwon, 2013). Aiman-Smith와 연구진(2005)은 Value IQ의 요소를 9가지 요인으로 보았으며 <표 3>과 같다.

<표 3> Aiman-Smith와 연구진의 Value IQ 요인

차원	설명
의미있는 업무 (meaningful work)	업무에서 각 개인이 조직과 고객에게 영향을 미치는지에 대한 것
위험감수 문화 (risk-taking culture)	높은 수익을 이끌어내기 위해 약간의 위험을 감수하는 것
고객지향성 (customer orientation)	잠재적 시장에서 Needs와 Want를 식별, 요구를 제품과 서비스 가치로 전달하는 것
신속한 의사결정 (agile decision-making)	아이디어와 분석에 대한 사용 결정을 내릴 권한을 부여, 얼마나 빨리 조직이 결정을 내리는가
비즈니스 인텔리전스 (business intelligence)	시장 및 사업 동향을 감지하고 환경과 경쟁자를 확인하여 전략적 문제를 이해하는 조직의 능력
열린 의사소통 (open communication)	도전적인 일을 말하여 변화를 지원
임파워먼트 (empowerment)	직원들이 독립적으로 문제를 파악하고 고심하는 것
사업 계획 (business planning)	사업계획 시 사용하는 정해진 기법이 있으며, 폭넓은 사람들이 계획과정에 참여하는 것
학습 조직 (learning organization)	학습조직은 종업원들의 지식 공유로, 특히 고객에 관련된 것을 공유

출처: Lynda, A. S., Nina, G., David, R., & James, S. (2005). Assessing your organization's potential for value innovation. *Research Technology Management*, 48(2), p37-42

**2.2.1.1 의미있는 업무**

의미있는 업무는 종업원 자신이 하는 일을 중요하게 느끼며, 조직과 고객에게 영향을 미치고 있다고 느끼는 것을 말한다. Thomas & Velthous(1990)는 임파워먼트를 ‘의미’, ‘능력’, ‘선택’, ‘영향’ 네 가지 차원으로 나누었다. 그 중 의미(Meaningfulness)는 과업수행의 목적과 그것이 지닌 가치에 관련된 것으로, 개인적인 기준이나 이상적인 상태와 비교하여 판단되는 것이다. ‘의미’ 인식은 자신의 시간과 노력이 가치 있는 것을 위해 쓰이고 있다는 느낌이다. 개인의 직무수행에 있어서 ‘의미’의 중요성은 직무특성이론 연구에서도 잘 나타나 있다. 직무특성이론에서 ‘의미’는 종업원의 내적 동기와 만족을 증가시킨다. Deci & Ryan(2000)의 연구에서는 내재적 동기는 자기 주도적 활동을 이끌어 내는 원동력이며, 혁신성을 촉진하는 가장 중요한 요소라고 하였다. 즉, 자신의 업무가 의미 있다고 느끼게 되면 이는 내재적 동기로 이어지고, 개인의 혁신성을 촉진하게 되고 이는 개인의 창의성으로 발현된다.

**2.2.1.2 위험감수 문화**

위험감수성이란 자원에 구애받지 않고 새로운 기회포착을 위해 민감하게 대응하고, 위험을 무릎 쓰고 환경변화에 대응할 수 있는 전략 수립 및 실천하는 행동으로 볼 수 있다. Sexton & Bowman(1986)은 위험감수성은 불확실한 결과가 예상됨에도 불구하고 과감히 도전하려는 의지의 정도로서, 위험에 무관심하고 위험을 즐기는 정도를 의미한다고 하였고, Lumpkin & Dess(1996)는 결과에 대한 불확실성에도 불구하고

과감하게 실행하는 성향이라 했다. Lee(1999)는 불확실성이 매우 높아도 이에 도전하는 경영의사결정을 행하거나 프로젝트를 추진하는 경영활동으로 정의했다. 이러한 정의들을 통해 위험감수 문화는 위험 속에서 기회를 추구할 수 있도록 장려하는 조직문화로 볼 수 있다.

혁신이란 근본적으로 높은 불확실성과 실패가능성을 안고 있기 때문에 구성원이 조직으로부터 적절한 지원을 받고 있다고 느낄 때, 비로소 혁신적 업무행동이 시도될 가능성이 높다. 따라서 구성원에게 강한 신뢰를 심어주지 못한다면, 실패에 대한 두려움 때문에 새로운 것을 시도하려는 노력을 이끌어낼 수 없다(Porter-Lawler, & Hackman, 1975).

**2.2.1.3 고객지향성**

고객지향적인 사고는 고객의 욕구를 기업의 관점이 아닌 고객의 관점으로 파악하는 것이다. 즉 고객의 시각에서 바라보는 것이며, 고객의 욕구를 충족시켜 주기위해 끊임없이 노력하는 것이다. Narver & Slater(1990)는 시장지향성을 소비자에게 우월한 가치를 창출하여 이를 통해 기업의 우월한 성과를 지속적으로 창출하기 위해 필요한 기업의 효율적이고 효과적인 기업의 문화로서 정의했다. 그리고 Drucker(1954)는 고객지향성을 목표고객의 욕구를 잘 이해하고 이를 충족시켜 주기 위한 기업 활동과 경영철학으로 정의했다.

고객지향성은 기업의 성과를 향상 시키며, 기업과 서비스의 품질을 강화시킨다. 이러한 고객지향성은 고객이 요구하는 것과 그렇지 않는 것을 이해하게 함으로써 결과적으로 생산에 있어서의 낭비적 요소를 제거하고 경쟁우위를 향상시키는 역할을 한다.

**2.2.1.4 신속한 의사결정**

의사결정은 여러 대안들 중에 선택하는 것으로 더 이상의 고려를 하지 않는 것(the cutting off further consideration)을 의미한다(Lee, 2003). 즉, 의사결정자가 특정한 사건이나 상황에 관하여 취할 수 있는 논란이 되고 경쟁적 관계에 있는 여러 대안적 조치들 중의 하나를 일련의 결정원리나 규칙에 따라 선택하는 과정으로서 그런 선택활동의 결과가 문제의 사건이나 상황 및 환경 등에 일정한 영향을 미치는 일련의 행위이다.

의사결정 속도는 의사결정 절차(자료수집과 자료분석, 의사결정)와 의사결정 참여자 수, 의사결정자 위치에 따라 달라질 수 있다. 경영에서는 시간도 하나의 자원으로 간주하는데 시간을 얼마나 절약하느냐가 중요한 경영목표가 되었으며, 현재의 정보화, 세계화 시대, 그리고 불확실성과 변화의 속도가 빠른 사회에서 신속하고 정확한 의사결정은 조직의 성과를 좌우하게 된다.

**2.2.1.5 비즈니스 인텔리전스**

기업의 경쟁력 향상을 위해서, 기업의 내외부에서 발생하는 데이터를 수집하고 분석하여 경영 환경의 추세를 파악하는 것이 중요하다(Huh, 2003). Luhn(1958)은 인텔리전스(Intelligence)라는 용어에 대해 성취하고자 하는 목적을 달성하는 데 필요한 행동들을 알려 주는 방법으로, 그들 앞에 존재하고 있는 사실들 간의 상호관계를 파악할 수 있는 능력이

라고 정의했다. 비즈니스 인텔리전스는 경영인이 전략을 세우는데 필요한 시장 및 산업동향을 감지하고 이해관계자와 경쟁자 행동을 파악하여, 전략적 문제를 이해하는 조직 능력이라 할 수 있다.

기술의 발전에 따른 정보화로 인하여 세계시장은 급변하고 있고, 기업에서 생산되는 제품 수명 또한 매우 짧아지고 있어(Kim & Yang, 2008), 시장에 대응하기 위해서는 외부정보의 수집과 분석이 매우 중요하다. 가치사슬관점에서 보면 원자재 공급에서 중간생산, 최종생산 및 유통 과정을 거쳐 소비자에게 이르기까지 모든 단계에서 발생하는 모든 데이터들은 사업계획에 영향을 미치게 된다(Yang-Choi & Hwangbo, 2012). 이 요소는 사업계획뿐만 아니라 고객지향성과 신속한 의사결정과 균형을 고려해야 하며 가치혁신을 위해, 종업원들은 그들의 고객과 경쟁 업체에 무슨 일이 일어나고 있는지에 관심을 가져야 한다.

#### 2.2.1.6 열린 의사소통

기술혁신활동을 성공적으로 이끌어내기 위해서는 구성원 개인의 힘으로는 어렵다. 구성원 개개인의 힘이 하나로 뭉쳐졌을 때 비로소 성공적 기술혁신활동이 가능해진다. 구성원을 하나로 만들기 위해서 가장 필요한 것은 구성원 간, 부서 간 원활한 의사소통 체계를 만드는 것이다.

기업은 구성원들 간 자유로운 의견 교환이 이루어질 수 있게 환경을 만들어 주어야 하며, 부서 간 갈등이 생기지 않도록 부서 간 장벽을 완화해야 한다. 또한 혁신활동에 구성원이 참여하기 쉽도록 구성원의 의견을 적극적으로 반영해야 한다(Chang & Cho, 1999).

#### 2.2.1.7 임파워먼트

임파워먼트는 개념은 다양한 의미로 사용되어지고 있다. Blanchard와 연구진(1999)은 중요 의사결정에 있어서 권한과 책임을 종업원에게 이양하는 것이지만, 더 중요한 것은 종업원 안에 이미 존재하고 있으나 활용되지 못한 지식, 경험 그리고 의욕을 풀어주는 것이라고 설명한다. Stewart(1994)는 임파워먼트를 종업원으로부터 최고의 것을 얻을 수 있는 매우 실제적인 방법으로서, 고객과 가까이 있는 사람에게 권한이 양을 넘어서서 진정한 파워가 있도록 하는 것이라고 설명한다.

임파워먼트는 파워를 주는 것을 의미하나 파워라는 의미를 다양하게 이해되고, 임파워먼트 또한 다양하게 이해된다. 파워란 개인이나 조직이 다른 사람이나 조직에 대해 얼마나 통제할 수 있는가를 의미하기도 하지만 개인 입장에서 파워를 가지고 있다는 인식이 중요하다. 파워를 지니고 있다는 인식은 자기효능감(Self-efficacy)으로 이어져, 내면적 동기부여가 되어 진다(Conger & Kanungo, 1988). 임파워먼트를 통해 자기효능감을 얻게 되면 독립적으로 문제를 파악하고 스스로 해결하도록 노력함으로써 자신에 분야에서 창의성을 발휘하게 될 것이다.

#### 2.2.1.8 사업계획

일반적으로 중소기업은 대기업에 비해서 상대적으로 보유자

원이 풍부하지 못하다. 양호한 사업계획은 한정된 자원을 효율적으로 사용할 수 있게 함으로써 결과적으로 중소기업의 생존 가능성을 제고하게 만든다.

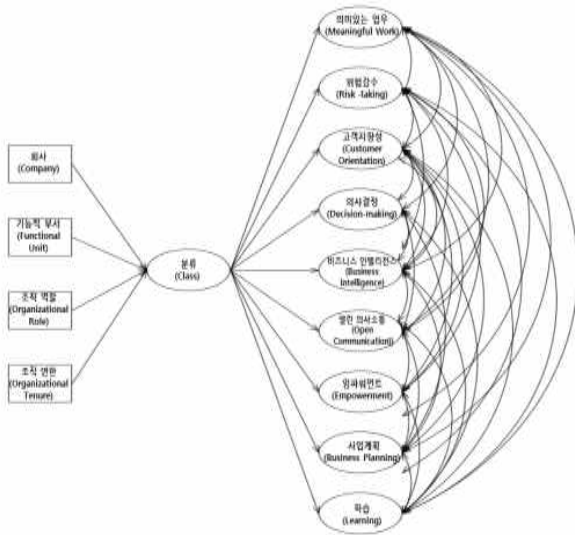
사업계획은 사업 추진 주체가 가지고 있는 사업 아이디어를 제반 경영활동을 통해 구체화해 나가는 과정을 일목요연하게 나타냄으로써 사업의 추진에 있어서 가장 기본이 되는 계획이 된다. 사업계획에 의해서 경영자는 비즈니스를 정의하고 현재의 시장에서 어떻게 대처하여야 할 것인가를 구체적으로 파악할 수 있게 된다(Hormozi et al., 2002). 사전에 계획한 사업의 성공가능성을 확인해 볼 수 있는 기능을 가지고 있어 기업의 경영에 있어 사업계획은 매우 중요하다(Lee & Go, 2006).

잘 수립된 사업계획은 기업에게 많은 이점을 주지만, 그렇지 않은 경우에는 기업 경영에 심각한 영향을 미치게 된다(Mintzberg, 1994). 또한 기업의 성과와 높은 상관관계를 보임으로써(Schwenk et al., 1993) 기업 경영의 실패율을 감소시키는 역할을 수행하며 결과적으로 기업성장에 기여하게 된다(Barbara et al., 2000).

#### 2.2.1.9 학습조직

Watkins & Marsick(1993)은 학습조직을 조직구성원들의 지속적인 학습을 통해 조직 자체가 학습능력이 축적되어 조직 스스로 변화시킬 수 있는 능력을 갖춘 조직으로 보았다. 이와 같은 학습조직의 구조적 차원은 혁신성과 밀접한 관련이 있다(Rhee-Lee & Jung, 2009). 학습조직은 지식을 끊임없이 창출하고 전이시켜 새로운 지식과 통찰력을 반영하도록 구성원들의 행동을 변화시키는 것으로(Giesecke & McNeil, 2004) 구조적 차원에서 외부환경과의 연계와 공유시스템 그리고 전략적 리더십이 이루어질 경우에는 조직구성원들은 조직이 추구하는 혁신을 수용하고 동참하고자 할 것이다. Watkins & Marsick(1993)은 학습조직이 지식의 획득과 창조, 공유 그리고 활용을 강조 하고 있다는 점과 학습을 통한 조직의 근본적 변화에 초점을 맞추고 있다. 학습의 외부환경 연계성이 이루어질 경우에 조직을 둘러싼 환경에 대한 정확한 인지와 더불어 이에 근거한 해석이 가능하고 환경에 대한 탐색 뿐 아니라 내부적으로 개선하기 위해 정보를 사용하므로 환경 적응 능력을 향상시켜 궁극적으로 변화대응력을 높게 된다(Watkins & Marsick, 1993).

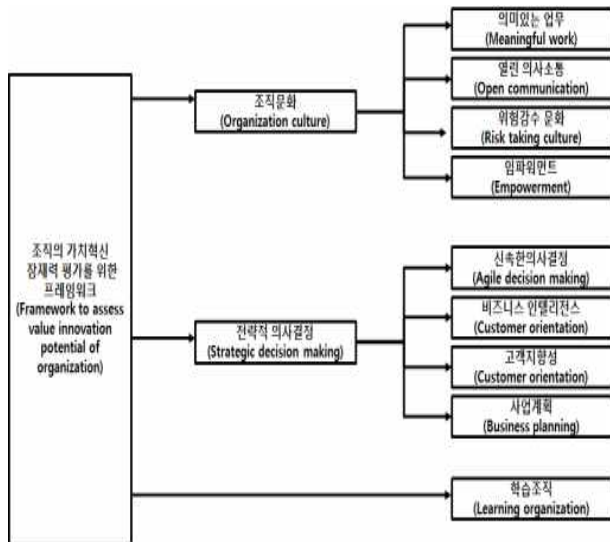
Value IQ의 척도를 활용한 연구자로는 대표적으로 Cantwell(2010) 그리고 Khanapuri와 연구진(2011)이 있다. Cantwell(2010)은 VIQ 척도를 다른 창의적 장려환경 측정척도들과 비교하였으며, 이를 통해 VIQ를 Innovation-Capacity Climate Survey(ICCS)라고 정의했다. 이를 바탕으로 개인이 인지하고 있는 혁신을 위한 조직 분위기(VIQ)와 구성원의 정서적, 규범, 및 지속적(ANC) 조직에 대한 몰입과 혁신적 업무활동과의 관계를 LPA(Latent profile analysis)를 이용하여 연구하였다. 연구결과, 상황적 요인(ICCS)과 개인적 요인에 서로 상관관계가 있으며, 상황적 요인이 조직몰입과 혁신업무 행동을 예측할 수 있는 것으로 나타났다.



출처 : Cantwell, A. R. (2010). Improving the Prediction of Commitment and Innovative Work Behavior from Climate for Innovation Perception.

<그림 1> Cantwell의 LPA 모델

Khanapuri와 연구진(2011)은 인도기업의 가치혁신 잠재성을 측정하였다. VIQ 척도를 조직문화와 전략적 의사결정, 학습 조직으로 나누어 주조 산업, 페인트산업, 자동차 부품 산업에 속한 5개 인도기업을 대상으로 분석하였다. 설문은 R&D, 운영, 품질, 조달 등의 부서장 및 고위 간부에게 실시하였다. 연구 결과에 따르면 조직 내에서 9개 요인을 조사한 값이 서로 다르게 나타난다. 이러한 차이는 각 종업원들의 의견이 다르다는 것을 보여준다. 가장 큰 차이점은 의미있는 업무에서 나타났는데, 업무에 대한 이해가 종업원마다 다르기 때문이며, 이는 기업의 수익성에도 영향을 미칠 수 있다고 하였다.



출처 : Khanapuri, V. B., Soni, P., Sharma, S., Soni, M., & Shah, C. (2011). Assessing Value Innovation potential of Indian Organization. In International Conference on Technology and Business Management, 28, p

<그림 2> Khanapur와 연구진의 연구모형, p.1301-1312

## 2.3 조직문화

### 2.3.1 조직문화

조직문화란 지금 그 조직에서 행하는 모든 것이라고 정의할 만큼 다양한 의미를 포함하고 있기 때문에(Ostroff et al., 2003) 학자마다 자신들의 강조점에 따라 조직문화를 다르게 정의되고 있다. 연구자들이 조직문화개념에 대해서 불일치한 의견을 갖는 것에 반해, 조직문화의 중요성에 대해서는 공통된 의견을 가지고 있다. O'Reilly & Pfeffer(2000)는 조직 경쟁력의 핵심은 전략이나 비즈니스 모델이 아니라 조직문화라고 말할 만큼 조직문화는 경영전략, 인적자원관리, 조직변화 등을 성공적으로 이끌기 위한 핵심적인 요소로 여겨지고 있다 (Smircich, 1983). Hofstede(1991)는 조직문화를 어떤 조직의 구성원들과 다른 조직의 구성원들을 구별하는 총체적인 정신적 프로그램(Collective Programming of the mind)으로 정의하며, Kilmann(1985)는 조직구성원들의 집합적 의지라고 정의하고 있다. Pettigrew(1979) 또한 이와 유사하게 상징, 언어, 이념, 의식, 전통 등 그 조직에 있어서의 개념의 총체적 원천으로서 조직문화를 정의하고 있다. 조직문화의 개념은 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. 그럼에도 불구하고 몇 가지의 공통적인 특성을 지니고 있다(Kim-Park & Jo, 2002). 조직문화는 학습을 통해 조직 구성원들 간에 집단적으로 공유·계승되며, 조직구성원들의 인식 및 행태에 영향을 미칠 뿐 아니라 외부환경 변화에 대한 적응력을 제고해 줄 수 있다는 것이다.

이러한 조직문화의 순기능을 구체적으로 살펴보면, 첫째, 조직을 한정된 단위로 유지시킴과 동시에 조직에 정체성을 부여한다. 조직문화는 조직의 이미지와 성격, 조직구성원의 가치관, 규범, 신념 및 행동양식 뿐만 아니라 조직이 지향할 목표를 규정하는 기준을 함축하기 때문이다. 둘째, 조직구성원들 간 의사소통을 원활하게 함으로서 협력을 촉진시키며, 셋째, 조직구성원들의 태도와 행태에 대한 규범으로 작용하여 조정과 통합을 용이하게 한다. 조직구성원들이 다른 구성원들을 어떻게 대해야 하는지를 보여주며, 조직구성원의 특성과 자질이 어떻게 보상받거나 규제받아야 하는가에 관한 기준을 제시해 주기 때문이다. 조직문화는 조직구성원들에게 기대되는 행위패턴과 조직이 지향하는 바를 암시하므로 구성원들의 행위에 대한 지침과 정당성을 부여한다. 조직 내에서 어떠한 행동들이 기대되고, 무엇이 가치 있는지 그리고 어떠한 종류의 통제가 정당한지를 제시해 주기 때문이다(Seo, 1986).

결국 조직문화는 조직이 본질적인 변화나 정체성의 위기 직면하였을 때 전체 조직의 현상이나 행태를 설명해 주는 역할을 수행할 뿐만 아니라, 조직 관리자들이 조직의 분의기를 이해할 수 있는 바탕이 됨으로서 효과적인 조직의 변화 관리 및 조직효과성을 향상을 위한 전략 수립에 있어 주요한 역할을 수행한다는 의의를 지닌다.

### 2.3.2 조직분위기

조직분위기에 대한 개념은 행동과학자들에 의해 정의되었는데, 행동과학자들은 조직의 업무환경 내에서 개인의 행동과 태도에 영향을 미치는 중요한 생태학적 요인으로 조직분위기를 보고 있다.

조직의 분위기는 심리적인 차원에서 설명되어지고 있다. 다차원적인 구조이며, 개인수준에서 개념화되고 수행 되어질 수 있다(Koys & DeCotiis, 1991). 조직의 분위기는 개인이 조직의 상황을 인지하고 이해하는 것으로 설명되어지기도 하고, 조직이 구성원들에게 바라는 행동과 결과에 대한 신호라고 설명하기도 한다(Scott & Bruce, 1994). 그 신호는 프로젝트 팀원들이 조직이 원하는 혁신활동을 활성화 또는 억제하도록 하게한다. Campbell과 연구진(1970)은 조직분위기를 조직이 그의 구성원과 환경을 다루는 방법으로부터 나올 수 있는 특수 조직에 고유한 일련의 속성으로 조직 내 개별구성원에 대해 분위기는 정적 특성(자율성 정도)과 행위-결과 및 결과-결과 상황을 조건으로 한 조직을 기술하는 일련의 태도 및 기대를 형성한다고 하였다. Pritchard & Karasick(1973)는 조직분위기의 개념을 조직구성원, 특히 최고경영층의 행동과 정책에 유래하는 비교적 지속되는 성질로, 조직의 내적 환경에 기인하며 조직구성원들에 의해 인지되고 상황을 설명하는 기초로서 역할하며 활동을 지시하기 위한 압력의 원천으로서 활동하는 것이라 정의하였다. Schneider & Hall(1972)은 조직분위기를 조직 환경에 대해 개인이 지니고 있는 집약된 혹은 전체적인 일련의 개인지각으로 보며, 이 개인지각은 개인특성과 조직특성 사이의 상호작용을 반영하며, 개인은 조직특성이나 객관적 현상과 가치관, 욕구 등 개인특성으로부터 정보를 형성하게 된다고 주장하였다. Hellriegel(1974)은 조직분위기란 특정 조직과 그 하위 시스템에 관해 인지될 수 있는 속성들의 집합으로 그 조직과 조직의 하위 시스템들이 그들의 구성원과 환경에 관계하는 방향으로부터 야기될 수 있는 것이라고 하였다. 이러한 조직분위기의 정의에는 다음과 같은 의미가 함축되어있다. 첫째, 지각적 반응추구는 평가적이기 보다 기본적으로 기술적이다. 둘째, 항목, 척도 그리고 구조의 포함수준은 마이크로하기 보다 매크로하다. 셋째, 분석단위는 개인적이기 보다는 조직 혹은 특정 하위시스템의 속성인 경향이 있으며, 마지막으로 지각은 잠재적인 행동에 영향을 미친다는 점이다. 또 Milton(1981)은 조직분위기를 내부환경의 상대적인 질로서 조직구성원에 의해 경험되고 그들 행위에 영향을 미치는 것으로 일련의 특성을 조건으로 기술할 수 있으며 다른 조직과는 구별되는 것이라고 정의하였다. Johnston(1976)은 일반적으로 한 조직체가 주어진 환경과의 적응과정에서 형성한 자체의 독특한 조직풍토로서 조직분위기를 정의하고 조직구성원의 행동에 많은 영향을 주고 있다고 하였다. 그리고 구성원의 행동은 조직분위기를 형성하는 중요한 요인으로 작용하게 되기 때문에 조직분위기는 조직의 상황적 요소와 조직구성원들의 개인적 요소가 결합하여 형성

된 조직체에 대한 종합적인 개념이라고 할 수 있다고 주장하였다.

### 2.3.3 조직문화와 조직분위기

조직분위기와 조직문화와의 관계에 대해서 견해가 다양하여, 어떤 연구자는 동의로 쓰는가 하면, 다른 연구자는 조직분위기를 조직문화의 선행 변수로 인식하는 경우도 있고, 반대로 조직분위기의 선행변수로 조직문화를 인식하는 연구자도 있다. Denison(1996)은 조직문화와 조직 분위기를 명확하게 구분하는 해내는 것이 어려운 일이라고 하였다. 하지만 분명히 조직문화와 분위기가 서로 관계가 있으며, 조직의 촉진행동에 영향을 준다고 하였다. McLean(2005)은 분위기를 특정행동과 특성 같은 문화의 요소를 구체적인 측정방법으로 정의하였다. 본 연구에서는 개인이 인지한 분위기를 측정하여 조직문화로 해석하여 살펴보고자 한다.

### 2.3.4 가치혁신문화

가치혁신을 위한 조직은 회사가 혁신적인 사고를 촉진하고 체계적인 프로세스 수립하여 혁신 역량을 육성하기 위해 자신을 관리하는 방법을 의미한다(Crosswhite & Rufat-Latre, 2009). 다양한 산업과 개별 기업이 혁신에 대해 서로 다른 상황을 가지고 있기 때문에 일반적인 방법이 없다는 것을 강조한다. 따라서 기업들은 특정 비즈니스 상황에 따라 구성해야 한다. 가치혁신을 위한 조직의 핵심은 기술, 프로세스, 시스템, 도구, 문화, 가치, 리더십 스타일의 정렬에서 찾을 수 있다(Crosswhite & Rufat-Latre, 2009). 가치혁신을 위한 조직을 만들 때, 이전의 혁신 전략, 기존의 조직적 메커니즘과 기술, 그리고 조직문화를 파악하는 것이 중요하다(Crosswhite & Rufat-Latre, 2009).

혁신적인 조직은 환경변화나 조직변화를 주도한다. 그래서 기업성공을 증대시키기 위해 혁신을 추진하는 것이다. 혁신이란 조직 내, 외부 환경의 동태적 변화 가운데 환경적응, 또는 환경 변동에 대비하기 위해 환경 자체에 영향력을 행사하고 조직을 변화시키는 것이며(Damanpour, 1991), 기업경쟁력 강화를 위해 기업경영시스템에서 창조적 변화를 이루어내려는 노력을 의미한다(Amabile, 1988). 혁신은 조직의 경제적 또는 잠재 능력을 조직의 목적에 맞추어 지속적으로 변화시켜가는 과정이기도 하다. 따라서 이러한 혁신을 달성하기 위해서는 조직의 전체 활동이 혁신 지향적이 되도록 해야 한다. 즉, 혁신적 조직문화를 형성해야 구성원들의 사고와 태도, 그리고 행동이 혁신적으로 바뀌고 이것이 인적자원의 혁신을 가져올 수 있는 것이다.

혁신을 광의적으로 파악하여 조직의 변화 과정으로 정의할 수 있으나, 조직문화에서 가치가 차지하는 중요성은 근본적으로 정체성을 만드는 심리적 과정과 관련이 있다. 이것은 개인이 사회적 정체성을 찾는데 필요한 연결고리를 의미한다(Ashforth & Mael, 1989). 그래서 조직문화의 특성은 조직 내에서 개인적 정체성과 관련이 있으므로 구성원들이 가지고



있는 조직과의 친밀성으로 나타난다(O'Reilly et al., 1991). 문화란 사회단위의 구성원들 사이에 공유된 인식의 세트이므로(Smircich, 1983) 어떠한 조직문화를 가진 구성원들은 공유된 인지적 세트를 형성하고 있는 것으로 볼 수 있다. 특히 Rousseau(1990)는 근본적 가정, 가치관, 행위규범과 기대 및 넓은 범주의 행위패턴을 포괄하는 프레임으로 설명하여 많은 지지를 받았다. 조직구성원들이 대외적으로 개방적이며 업무에서 창의성이 강한 특성을 가지게 되면 구성원들의 가치관과 행동규범 및 기대로 구성되는 행위패턴은 혁신성이 강한 경향을 나타낸다.

West & Farr(1989), Damanpour(1991), Amabile(1988) 등의 정의에 따라, 왜 혁신적인 조직문화가 필요한가를 다음 몇 가지로 정리할 수 있다. 조직혁신은 변화로부터 기대되는 예상혜택을 유도하기 위해서 필요하다. 예상혜택의 범위는 포괄적이어서 경제적 혜택뿐만 아니라 개인적 성장, 만족감의 제고, 집단 응집성의 향상, 대인 의사소통 개선 등을 포함하고 있다. 조직을 혁신하면 개인과 집단 그리고 조직은 물론 보다 광범위한 사회에 혜택을 준다. 조직혁신은 인적자원을 포함한 경영관리 전반에 새로운 아이디어를 도입하게 한다. 그리고 조직을 혁신하는 방법은 시대에 따라 그 환경을 반영하면서 변화한다.

혁신적인 조직문화가 중요하다는 것을 강조하는 이유는 조직문화가 전반적인 조직 활동에 영향을 미친다는 것이 많이 논의되고 또 검증되었기 때문이다(Damanpour, 1990). 환경변화에 적응하거나 환경 변화를 유도하기 위해서 혁신적인 조직변화가 필요하고 이를 가능하게 하는 조직문화를 형성하자면 혁신적인 조직문화가 전제되어야 한다. 그러므로 혁신적인 조직문화의 이론적 배경을 파악하여 그 특성에 맞는 조직변화를 가능하게 해야 한다.

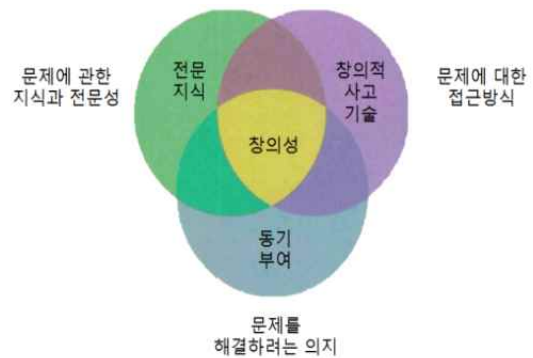
조직문화는 여러 학자들에 의해 다양하게 구분되지만 본 연구에서는 Cameron and Quinn(1999)의 경쟁가치모형에서 설명한 혁신문화, 관계문화, 과업문화, 위계문화 중 혁신문화가 가치혁신문화를 포함한다고 보았다. 혁신문화는 발전문화(Development Culture), 혹은 개방체계모형(Open System Model)이라고도 하며, 조직의 변화와 유연성을 강조하면서, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다. 외부환경에 대한 변화지향성과 신속적 대응성을 기반으로 조직구성원의 도전의식, 모험성, 창의성, 혁신성, 자원획득 등을 중시하며 조직의 성장과 발전에 관심이 높은 조직문화를 의미하기 때문에 조직구성원의 업무수행에 대한 자율성과 자유재량권 부여 여부가 혁신문화의 핵심 요인이 된다. Zammuto & Krakower(1991)는 혁신문화는 변화에 대한 준비와 적응성의 수준이 높아 역동적이고 기업가정신이 살아있는 문화라고 보았다. 혁신을 촉진시킬 수 있는 핵심적인 문화적 속성으로 도전정신과 신뢰, 자유와 위협추구, 역동성과 미래지향성, 외부지향성, 신뢰와 개방성, 위임과 유연성, 참여경영 및 의사결정 참여 등을 들고 있다(McLean, 2005). 따라서 혁신적 조직문화는 조직구성원들이 혁신적 사고를 하도록 권장하며 새

롭고 창의적인 방법을 모색하고 환경변화에 신속히 대응할 수 있는 전문지식과 능력을 중요하게 여기는 것을 의미한다. Zammuto & Krakower(1991)가 주장하듯이 혁신성이 높은 조직문화에서 인적자원을 비롯한 다른 요인들도 혁신적으로 변할 것이기 때문이다.

## 2.4 개인창의성

### 2.4.1 개인창의성

창의성은 조직혁신과 경쟁우위에 중요한 원천이며(Shalley, 1991), 조직들은 점점 더 개인창의성을 촉진시키기 위해 노력하고 있다(Hirst et al., 2009). 개인수준에서 개인이 지니고 있는 고유한 성격적 특성이 창의성과 매우 밀접한 관계를 맺고 있으며 Son(2005)은 지금까지의 조직행동의 연구 주체가 창의성과 어떻게 연관될 수 있는가에 대한 통합적인 접근을 시도했다. 또한 개인 창의성 연구를 통해 개인창의성을 구성하는 요인을 개인의 능력, 태도, 성격, 동기부여로 4가지라 설명했다. Amabile(1997, 1998)은 개인의 창의성을 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력이라 정의하였고, 이것을 영역관련 지식(Expertise), 창의적 사고기술(Creative Thinking), 내재적 동기(Intrinsic Motivation)에 의해 표출된다고 하였다. 이는 구성원들이 창의적으로 일을 하게 될 때, 조직은 경쟁우위를 가질 수 있기 때문이다(Amabile, 1988).



출처 : Amabile, T. M. (1998), How To Kill Creativity. Harvard Business Review, 76(5), p76-87

<그림 3> Amabile의 창의성의 구성요소 모델

### 2.3.2 조직문화와 개인창의성

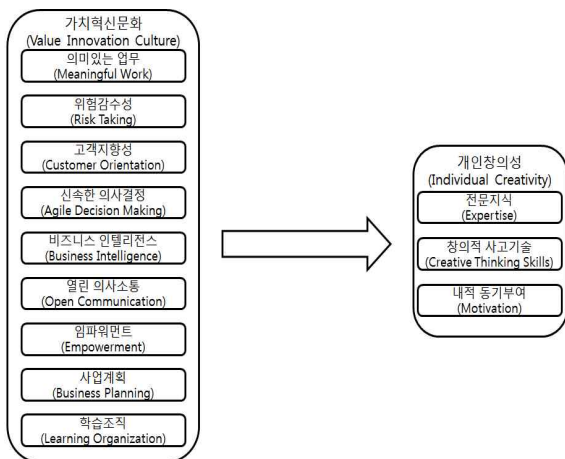
본 연구의 대상으로 하고 있는 중소벤처기업의 특징들을 살펴보면 중소기업은 경영상의 특성을 살려 독자적인 경영전략을 전개하고 경영기반과 시장확대를 추구하고, 대기업과는 차별화된 경영전략이나 상품전략을 수립하고 그 실현을 위한 도구와 방법들을 선택하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 또한 중소벤처기업은 무엇보다 경영자의 기업가정신과 창조력의 발휘가 중요하며, 이것을 바탕으로 변화하는 환경에 대응할 수 있는 조직문화형성이 필수적이라고 할 수 있다. 이와



관련하여 조직문화는 구성원들로 하여금 조직 내에서의 행동 양식을 습득하게 하고 문제해결에 대한 능력을 스스로 학습 하도록 함으로써 구성원들의 행동을 유도하고 원하는 방향으로 조직화해 나가게 된다. 이를 바탕으로 봤을 때 개인의 창의성을 장려하는 문화는 창의성 발현을 위한 조직 및 팀 운영(Choi et al., 2012)으로 이어진다.

조직문화와 창의성에 관련된 연구로 Tesluk와 연구진(1997)은 조직문화와 분위기가 개인의 창의성에 미치는 영향에 대한 개념적인 프레임워크를 제시했다. Seiol과 연구진(2009)은 호텔직원들을 대상으로 호텔조직문화의 동기부여가 개인창의성에 미치는 영향에 관한 연구를 실시하였다. 연구결과 조직문화가 직원의 창의적 행동을 유발하고 직원들이 창의력을 발휘할 기회를 제공함으로써 직원 자신을 성장시키는 동시에 높은 성과와 자발적으로 직무몰입을 향상시키는 것으로 나타났다. Lee와 연구진(2010)은 네트워크 구조와 조직학습문화, 지식경영참여가 개인창의성과 성과에 미치는 영향에 대해서 실증분석 하였으며, 조직학습문화, 지식경영참여가 개인창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직차원의 창의적인 분위기, 팀 구성원들의 학습 정보 대한 신뢰형성, 학습환경 조성 등 조직 학습문화의 조성은 개인창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. Lee & Kim(2008)은 개인창의성에 영향을 미치는 변수에 관한 연구를 통해, 팀분위기가 개인창의성에 미치는 영향에 대해서 다루었다. 창의성을 강조하는 팀 분위기를 상사와 부하 모두가 긍정적으로 느끼는 것으로 나타났다.

지금까지의 선행연구 고찰을 통해 <그림 4>와 같은 연구모형 형과 가설을 설정하였다.



<그림 4> 연구모형

가설1 : 개인이 인지한 가치혁신문화는 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 가치혁신문화의 의미있는 업무는 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 가치혁신문화의 위험감수성은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 가설1-3 : 가치혁신문화의 고객지향성은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-4 : 가치혁신문화의 신속한 의사결정은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-5 : 가치혁신문화의 비즈니스 인텔리전스는 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-6 : 가치혁신문화의 열린 의사소통은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-7 : 가치혁신문화의 임파워먼트는 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-8 : 가치혁신문화의 사업계획은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-9 : 가치혁신문화의 학습조직은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-10 : 가치혁신문화의 의미있는 업무는 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-11 : 가치혁신문화의 위험감수성은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-12 : 가치혁신문화의 고객지향성은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-13 : 가치혁신문화의 신속한 의사결정은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-14 : 가치혁신문화의 비즈니스 인텔리전스는 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-15 : 가치혁신문화의 열린 의사소통은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-16 : 가치혁신문화의 임파워먼트는 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-17 : 가치혁신문화의 사업계획은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-18 : 가치혁신문화의 학습조직은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-19 : 가치혁신문화의 의미있는 업무는 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-20 : 가치혁신문화의 위험감수성은 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-21 : 가치혁신문화의 고객지향성 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-22 : 가치혁신문화의 신속한 의사결정은 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-23 : 가치혁신문화의 비즈니스 인텔리전스는 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-24 : 가치혁신문화의 열린 의사소통은 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-25 : 가치혁신문화의 임파워먼트는 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-26 : 가치혁신문화의 사업계획은 개인창의성의 내적 동

기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 가설1-27 : 가치혁신문화의 학습조직은 개인창의성의 내적 동  
 기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 자료의 수집

본 연구는 대전 중소벤처기업을 표본대상으로 정하였다. 제조기업 10개와 서비스기업 13개 기업의 조직문화를 파악할 수 있도록 하였다. 가치혁신은 연구개발뿐만 아니라 가치사슬 전 분야에서 이루어져야 하며, 기업에서 다양한 창의성이 발현되는 것은 소수의 천재들 만에 의해서라기보다 많은 사람들의 생각과 아이디어가 녹아 이루어진 협업의 산물인 경우가 많기 때문에 전 부서를 대상으로 설문을 실시하였다 (Rho, 2010).

2013년 11월 11일부터 11월 29일까지 설문조사를 실시하였으며, 총 400부를 배포하여 256부를 회수하였다. 설문내용이 불성실하거나 중시화경향이 강한 설문 2부를 제외한 254부를 사용하였다. 수집된 자료를 입력시킬 때 오류를 방지하기 위해 3명이 전체 입력내용과 설문응답을 비교, 검토하였다. 입력된 자료는 SPSS 21.0를 사용하여 분석하였다. 표본의 인구 특성은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 표본의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도	비율 (%)	변수	구분	빈도	비율 (%)
성별	남성	176	69.3	업무 분야	제조/생산	86	33.9
	여성	78	30.7		연구개발	53	20.9
근무 연수	1년 미만	83	32.6		마케팅/영업	37	14.6
	1년 이상~ 3년 미만	67	26.4		총무인사	27	10.6
	3년 이상 ~ 5년 미만	54	21.3		디자인	21	8.3
	5년 이상 ~ 10년 미만	32	12.6		회계/재무	12	4.7
	10년 이상	18	7.1		품질관리	9	3.5
					전산	8	3.1
직급	실무자급	210	82.6		해외업무	1	0.4
	중간 관리자급	38	15.0				
	임원급	6	2.4				

#### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용한 측정도구들은 개인창의성을 제외하고는 기존에 번역되어있는 설문문항이 없기 때문에 직접 번역하였다.

다만 측정도구의 번역과정에서 발생할 수 있는 오류를 방지하기 위해 번역내용을 전문가에게 검토 받았다. 설문조사에 앞서 2개의 중소기업 종사자 20명을 대상으로 사전조사(Pilot test)를 실시하였다. 그 결과를 토대로 설문내용이 모호하거나 부적절한 부분을 수정하였으며, 경영학 공부를 해보지 않은 10명을 대상으로 설문조사를 실시하여, 기본적인 경영학 지식이 없어도 설문에 응할 수 있도록 설문을 수정하였다.

##### 3.1.1 가치혁신문화

Crosswhite & Rufat-Latre(2009)는 가치혁신을 위한 조직화는 회사가 혁신적인 사고를 촉진하고 체계적인 프로세스 수립하여 혁신역량을 육성하기 위해 자신을 관리하는 방법을 의미하며, 가치혁신을 위한 조직을 만들 때, 이전의 혁신 전략, 기존의 조직적 메커니즘과 기술, 그리고 조직문화를 파악하는 것이 중요하다고 하였다. Dillon과 연구진(2005)은 비즈니스 인텔리전스, 가치 모델링과 분석, 의사결정과 우선순위결정, 의사소통과 이행, 가치확인으로 구성된 가치혁신 프로세스에 대해서 언급하였으며, 이러한 활동이 반복적으로 수행하여 문화로 자리 잡아야 효과가 나타날 수 있다고 하였다.

본 연구에서는 가치혁신문화를 회사가 혁신적인 사고를 촉진하고 체계적인 프로세스 수립을 통해 가치혁신역량을 육성하기 위한 문화로 정의한다. 가치혁신문화를 측정하기 위해 Aiman-Smith와 연구진(2005)의 연구를 바탕으로 가치혁신문화의 세부요인을 의미있는 업무, 위험감수성, 고객지향성, 신속한 의사결정, 비즈니스 인텔리전스, 열린 의사소통, 임파워먼트, 사업계획, 학습조직으로 보았다.

Aiman-Smith와 연구진(2005)의 33개 항목을 사용하였으며, 각 문항에 자신의 생각과 일치하는 정도를 ‘전혀 그렇지 않다’를 1로, ‘매우 그렇다’를 5로 하는 Likert식 5점 척도를 사용하였다.

##### 3.1.2 개인창의성

개인창의성은 기이하고 유용한 아이디어의 산출이며 (Mumford & Gustafson, 1988), 독특한 방법으로 아이디어를 결합 또는 상이한 아이디어를 연계시키는 능력이다. 이의 구성요소를 밝힌 Amabile(1988)은 개인창의성이란 개인들이 환경과의 상호작용을 통해 만들어 놓은 새롭고 유용한 아이디어이며, 이러한 개인창의성을 구성하는 요소는 성격, 인지능력, 동기부여, 지식 등 다양하며 이는 영역 관련능력인 전문지식, 창의적 사고기술 그리고 과업동기인 내적 동기부여로 구성된다 하였다.

본 연구에서는 개인창의성을 개인이 내적 동기부여를 통해 전문지식을, 새롭고, 다양한 사고방식을 통해 새로운 아이디어 창출로 정의하였다. 개인의 창의성을 측정하기 위해 Amabile(1988)의 연구를 바탕으로 개인창의성을 측정하는 세부요인으로 전문지식, 창의적 사고기술, 내적 동기부여로 보았다.

1) 전문지식

직무와 관련된 광범위한 분야를 알고 있고 행할 수 있는 모든 것을 포함(Amabile, 1997)을 의미한다.

2) 창의적 사고기술

습득된 전문지식 속에서 기술적으로 좋은 것, 충분한 것, 응용 가능한 성과를 가져오도록 하는 사고의 기술이며, 현존하는 아이디어들을 새롭게 조합하는 능력을 통해 문제와 해결책에 접근하는 방식(Amabile, 1997)을 의미한다.

3) 내적 동기부여

내적동기부여는 직무자체에서 생성된 내적 열정으로 직무자체에 대한 흥미, 의욕, 즐거움 등의 긍정적 특성에서 나타나는 일에 대한 흥미, 즐거움, 도전감을 의미한다(Amabile, 1997).

본 연구에서는 개인창의성의 구성하는 전문지식과 창의적 사고기술, 내적 동기부여에 대한 측정항목을 Choi(1995)의 10개 문항을 사용하였다. 각 문항에 자신의 생각과 일치하는 정도를 ‘전혀 그렇지 않다’를 1로, ‘매우 그렇다’를 5로 하는 Likert식 5점 척도를 사용하였다.

IV. 실증결과분석

4.1 신뢰성

본 연구에서는 가설 검증에 앞서 측정도구의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위하여 신뢰성분석과 요인분석을 실시하였다. 내적 일관성방법을 사용하여 가치혁신문화, 개인창의성 변수에 대해서 Cronbach's Alpha로 검증을 하였다. 일반적으로 Cronbach's Alpha 계수가 .60 이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단한다. 따라서 본 연구는 Cronbach's Alpha 계수의 수용불가 수준 .60 미만의 신뢰성을 저하시키는 항목을 제외하는 방법을 사용하였다. 설문항목 내적 동기부여1은 신뢰성을 저하하는 것으로 나타나 제외하였다.

본 연구에서 각 변수에 대한 Cronbach's Alpha 계수는 다음 <표 5>와 같다. <표 5>을 보면 각 변수의 Cronbach's Alpha 계수값이 최소 .70 이상으로 신뢰성 수준을 만족하는 것을 나타냈다.

<표 5> 신뢰성분석 결과

구성개념	항목	문항수	신뢰도 계수 (Cronbach' alpha)
가치혁신문화	의미있는 업무	3	.78
	위험감수성	5	.79
	고객지향성	5	.89
	신속한 의사결정	4	.81
	비즈니스 인텔리전스	3	.80
	열린 의사소통	3	.87
	인파워먼트	3	.84
	사업계획	4	.86
개인창의성	전문지식	3	.76
	창의적 사고기술	4	.82
	내적 동기부여	2	.77

4.2 타당성

본 연구에서는 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 먼저, 구성 개념 타당성 중에서 판별 타당성을 확보하기 위해 보편적으로 사용하는 주성분 요인분석을 실시하였다. 그리고 요인 회전 방법으로는 요인들 간의 독립성을 유지하여 회전하는 직각회전(varimax rotation)을 선택하였으며, 요인수를 고정하였다. 요인적재량은 .40 이상, 절삭기준은 아이젠값 1을 사용하였다.

분석결과는 다음과 같다. 첫째, 가치혁신문화에 대한 요인분석 결과는 <표 6>과 같이 나왔다. 요인분석 결과, 항목들이 제대로 묶여지지 않았다(Kaiser-Meyer-Olkin 적합성 검증: .94, Barlett 구형성 검증: 5618.25, df=528, p<.00). 요인1을 살펴보면, 열린 의사소통 3개, 신속한 의사결정 2개, 위험감수성 2개 항목으로 구성되었다. 요인3은 사업계획 4개와 신속한 의사결정 1개로 구성되었다. 요인8은 위험감수성 2개와 신속한 의사결정 1개로, 요인9는 위험감수성 1개 항목으로 구성되었다. 나머지 요인2에서 7까지는 고객지향성, 의미있는 업무, 학습조직, 인파워먼트, 인텔리전스 순으로 구성되었다. 9개 요인의 설명력은 73.60%으로 나타났으나, 항목이 제대로 묶이지 않았다. 요인1의 포함된 항목의 간의 유사점을 본다면, 자유로운 발언을 통한 새로운 아이디어 장려, 개선, 참여를 나타내고 있다. 따라서 요인1을 열린 조직으로 명명하였다. 요인3의 포함된 항목의 간의 유사점을 본다면, 회사의 사업 계획서 많은 정보를 수집하여 결정한다는 내용을 담고 있다. 따라서 요인3을 사업계획으로 명명하였다. 요인8은 위험감수성 2개와 신속한 의사결정 1개로 구성되어있으며, 내용을 살펴보면, 위험을 감수하고, 새로운 환경에 잘 적응하는 내용을 포함하고 있어, 위험감수성이라고 명명하였다. 요인9는 위험감수성 1개 항목으로, 혁신이 회사의 문화 특성인지를 묻는 문항이기 때문에 혁신성이라고 명명하였다.

<표 6> 가치혁신문화의 탐색적 요인분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	열린 조직	고객 지향	사업 계획	의미 업무	학습 조직	위임	사업 지능	위험 감수	혁신
소통2	.68	.067	.347	.068	.224	.302	.126	.172	-.005
결정3	.65	.432	.192	.091	.028	.143	-.015	-.001	.112
소통3	.65	.179	.243	.051	.262	.393	.092	.215	.013
위험5	.65	.242	.124	.315	.061	.226	.108	.145	.127
위험2	.64	.280	.000	.214	.228	.041	.099	.132	.204
결정1	.62	.335	.120	.134	.165	.104	.042	.315	.050
소통1	.60	.044	.305	.144	.109	.305	.261	.096	-.028
고객3	.23	.726	.241	.122	.045	.185	.314	.031	.000
고객1	.28	.657	.163	.194	.053	.306	.139	.023	.175
고객2	.19	.651	.246	.137	.190	.155	.352	.034	.041
고객5	.37	.590	.124	.201	.236	.069	.213	.265	-.089
고객4	.40	.546	.215	.216	.214	.033	.222	.270	-.125
사업2	.21	.156	.753	.198	.151	.181	.181	.065	-.080

사업3	.15	.228	.725	.229	.295	.151	.153	.019	-.030
사업1	.31	.156	.654	.034	.116	.183	.246	.161	.188
사업4	.04	.350	.531	.102	.362	.268	.000	.168	.218
결정2	.36	.381	.474	.089	.121	-.016	.179	.171	.216
의미1	.17	.110	.008	.793	.130	.072	.171	.117	.147
의미3	.08	.169	.191	.781	.064	-.091	.082	.113	.043
의미2	.20	.129	.201	.714	.158	.255	.027	.048	.107
학습3	.30	.084	.175	.168	.786	.053	.202	.035	.020
학습2	.18	.151	.244	.134	.742	.206	.182	.077	.131
학습1	.15	.276	.358	.171	.484	.343	.066	.026	.201
위임2	.33	.225	.165	.062	.097	.756	.121	.157	.087
위임1	.32	.273	.292	.154	.299	.571	.191	.153	-.045
위임3	.47	.114	.186	.035	.186	.562	.106	.179	.038
지능2	.13	.178	.075	.029	.126	.124	.848	.019	.093
지능1	.00	.317	.238	.184	.251	.031	.677	.101	.068
지능3	.25	.309	.310	.264	.063	.147	.582	.132	.026
위험3	.23	.077	.024	.177	.117	.284	.098	.769	.068
위험4	.35	.111	.405	.179	-.086	.100	.065	.615	.184
결정4	.34	.358	.389	.045	.146	-.063	.047	.429	.201
위험1	.16	.036	.103	.266	.151	.070	.136	.154	.815
Eigen Value	4.73	3.54	3.52	2.56	2.35	2.33	2.33	1.77	1.12
분산설명비율	14.34	10.74	10.67	7.76	7.13	7.07	7.06	5.39	3.41
누적분산설명비율	14.34	25.09	35.77	43.53	50.66	57.73	64.79	70.18	73.60
Kaiser-Meyer-Olkin 측도	.94								
Bartlett의 구형성 검정	5618.25**								

\*\* p<0.01

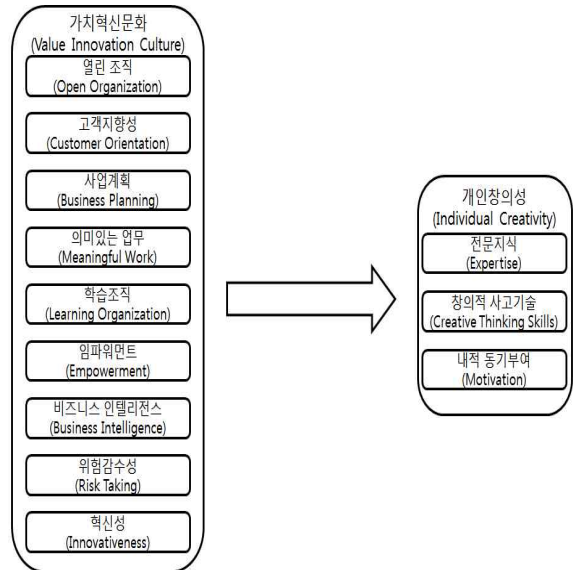
둘째, 개인창의성에 대한 요인분석 결과는 <표 7>과 같이 나왔다. 요인분석 결과, 최초 제시한 세 개 요인으로 나타났다. 하지만 창의적 사고기술 4 항목이 내적 동기부여 요인에 포함되어 있어, 항목을 삭제하고 창의적 사고기술에 대한 신뢰성을 재분석하였다. 재분석 결과, 창의적 사고기술에 대한 신뢰성은 .81로 나타났으나, 창의적 사고기술 1 항목이 신뢰성을 낮추는 항목으로 나타나 삭제하였다. 최종적으로 창의적 사고기술의 신뢰성은 .84로 나타났다. 수정된 신뢰성을 바탕으로 요인분석을 재실시하였다(Kaiser-Meyer-Olkin 적합성 검증: .81, Bartlett, 구형성 검증: 389.244, df=28, p<.00). 3개 요인의 설명력은 74.87%로 나타났다.

<표 7> 개인창의성(종속변수)의 탐색적 요인분석

	1	2	3
	전문지식	창의적 사고기술	내적 동기부여
전문지식1	.88	-.01	.14
전문지식3	.81	.25	.13
전문지식2	.62	.44	.09
창의적 사고기술2	.18	.88	.21
창의적 사고기술3	.16	.83	.27
내적 동기부여2	.13	.15	.89
내적 동기부여3	.16	.30	.81
Eigen Value	2.292	1.994	1.704
분산설명비율	28.650	24.929	21.295
누적분산설명비율	28.650	53.579	74.874
Kaiser-Meyer-Olkin 측도	.812		
Bartlett의 구형성 검정	839.24***		

\*\* p<0.01

본 연구에서는 상기 요인분석결과를 반영하여 수정된 연구 가설과 연구모형을 도출하였다.



<그림 5> 수정된 연구모형

가설1 : 개인이 인지한 가치혁신문화는 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 가치혁신문화의 열린 조직은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 가치혁신문화의 고객지향성은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3 : 가치혁신문화의 사업계획은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4 : 가치혁신문화의 의미있는 업무는 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-5 : 가치혁신문화의 학습조직은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-6 : 가치혁신문화의 임파워먼트는 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-7 : 가치혁신문화의 비즈니스 인텔리전스는 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-8 : 가치혁신문화의 위험감수성은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-9 : 가치혁신문화의 혁신성은 개인창의성의 전문지식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-10 : 가치혁신문화의 열린 조직은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-11 : 가치혁신문화의 고객지향성은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-12 : 가치혁신문화의 사업계획은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-13 : 가치혁신문화의 의미있는 업무는 개인창의성의 창

의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-14 : 가치혁신문화의 학습조직은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-15 : 가치혁신문화의 임파워먼트는 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-16 : 가치혁신문화의 비즈니스 인텔리전스는 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-17 : 가치혁신문화의 위험감수성은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-18 : 가치혁신문화의 혁신성은 개인창의성의 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-19 : 가치혁신문화의 열린 조직은 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-20 : 가치혁신문화의 고객지향성은 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-21 : 가치혁신문화의 사업계획은 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-22 : 가치혁신문화의 의미있는 업무는 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-23 : 가치혁신문화의 학습조직은 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-24 : 가치혁신문화의 임파워먼트는 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-25 : 가치혁신문화의 비즈니스 인텔리전스는 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-26 : 가치혁신문화의 위험감수성은 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-27 : 가치혁신문화의 혁신성은 개인창의성의 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 4.3 가설검증

#### 4.3.1 가치혁신문화와 전문지식 간의 관계

<표 8> 가치혁신문화 → 전문지식 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	전문지식					유의 확률
		R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	F	β	t	
가설1-1	열린 조직	.20	.17	6.95**	-.10	-1.12	.26
가설1-2	고객지향성				-.13	-1.53	.13
가설1-3	사업계획				-.04	-.45	.64
가설1-4	의미있는 업무				.29	3.76	.00**
가설1-5	학습조직				.01	.10	.92
가설1-6	임파워먼트				.16	2.17	.03*
가설1-7	비즈니스 인텔리전스				.12	1.68	.09
가설1-8	위험감수성				.22	2.79	.01*
가설1-9	혁신성				.01	.04	.96

\* p<0.05, \*\* p<0.01

분석결과는 <표 8>에 나타나 있다. 우선 가치혁신문화와 전문지식의 회귀식은 유의한 것으로 나타났다(F=6.95, p<0.05). 회귀모형 결과를 보면, 수정된 R<sup>2</sup>값이 .17을 보여 17%의 회

귀식 설명력을 나타내었다. 열린 조직은 β값이 -.098 이고, 통계적 유의하지 않은 것(t=-1.12, p>.05)으로 나타났다. 고객지향성은 β값이 -.13 이고, 통계적 유의하지 않은 것(t=-1.53, p>.05)으로 나타났다. 사업계획은 β값이 -.04 이고, 통계적 유의하지 않은 것(t=-.45, p>.05)으로 나타났다. 의미있는 업무는 β값이 .29 이고, 통계적으로 유의한 것(t=3.76, p<.01)으로 나타났다. 학습조직은 β값이 .01 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=.16, p>.05)으로 나타났다. 임파워먼트는 β값이 .16 이고, 통계적으로 유의한 것(t=2.17, p<.05)으로 나타났다. 비즈니스 인텔리전스는 β값이 .12 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=1.68, p>.05)으로 나타났다. 위험감수성은 β값이 .22 이고, 통계적으로 유의한 것(t=2.79, p<.05)으로 나타났다. 혁신성은 β값이 .01 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=.04, p>.05)으로 나타났다. 따라서 가설1-4 가설1-6, 가설1-8은 지지되었다.

#### 4.3.2 가치혁신문화와 창의적 사고기술 간의 관계

<표 9> 가치혁신문화 → 창의적 사고기술 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	전문지식					유의 확률
		R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	F	β	t	
가설1-10	열린 조직	.16	.13	5.22**	.22	2.11	.04*
가설1-11	고객지향성				-.23	-2.16	.03*
가설1-12	사업계획				.08	0.79	.43
가설1-13	의미있는 업무				.07	0.76	.45
가설1-14	학습조직				.08	0.77	.44
가설1-15	임파워먼트				.14	1.58	.12
가설1-16	비즈니스 인텔리전스				.04	0.48	.63
가설1-17	위험감수성				-.04	-0.38	.70
가설1-18	혁신성				.08	1.29	.20

\* p<0.05, \*\* p<0.01

분석결과는 <표 9>에 나타나 있다. 우선 가치혁신문화와 창의적 사고기술의 회귀식은 유의한 것으로 나타났다(F=5.22, p<.01). 회귀모형 결과를 보면, 수정된 R<sup>2</sup>값이 .13을 보여 13%의 회귀식 설명력을 나타내었다. 열린 조직은 β값이 .22 이고, 통계적으로 유의한 것(t=2.11, p>.05)으로 나타났다. 고객지향성은 β값이 -.23 이고, 통계적으로 유의하게(t=-2.16, p<.05) 나타났으나 정(+)의 방향이 아닌 부(-)의 방향으로 나타났다. 사업계획은 β값이 .08 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=.79, p>.05)으로 나타났다. 의미있는 업무는 β값이 .07 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=.76, p>.05)으로 나타났다. 학습조직은 β값이 .08 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=.77, p>.05)으로 나타났다. 임파워먼트는 β값이 .14 이고, 통계적으로 유의한 것(t=1.58, p<.05)으로 나타났다. 비즈니스 인텔리전스는 β값이 .04 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=.48, p>.05)으로 나타났다. 위험감수성은 β값이 -.04 이고, 통계적으로 유의한 것(t=-.38, p<.05)으로 나타났다. 혁신성은 β값이 .08 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=1.29, p>.05)으로 나타났다. 따라서 가설1-10은 지지되었다. 가설1-11은 통계적으로 유의하나 정(+)의 영향이 아닌 부(-)의 영

향이 나타나 가설을 기각하였다.

### 4.3.3 가치혁신문화와 내적 동기부여 간의 관계

<표 10> 가치혁신문화 → 내적 동기부여 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	전문지식					
		R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	F	β	t	유의 확률
가설1-19	열린 조직	.21	.18	7.36**	.00	-.03	.97
가설1-20	고객지향성				-.13	-1.30	.19
가설1-21	사업계획				.06	.64	.52
가설1-22	의미있는 업무				-.10	-1.10	.27
가설1-23	학습조직				.21	2.22	.03*
가설1-24	임파워먼트				.17	1.94	.05*
가설1-25	비즈니스 인텔리전스				-.01	-.08	.93
가설1-26	위험감수성				.11	1.26	.21
가설1-27	혁신성				.20	3.38	.00**

\* p<.05, \*\* p<.01

분석결과는 <표 10>에 나타나 있다. 우선 가치혁신문화와 내적 동기부여의 회귀식은 유의한 것으로 나타났다(F=7.36, p<.01). 회귀모형 결과를 보면, 수정된 R<sup>2</sup>값이 .18을 보여 18%의 회귀식 설명력을 나타내었다. 열린 조직은 β 값이 .00 이고, 통계적 유의하지 않은 것(t=-.03, p>.05)으로 나타났다. 고객지향성은 β 값이 -.13 이고, 통계적 유의하지 않은 것(t=-1.30, p>.05)으로 나타났다. 사업계획은 β 값이 .06 이고, 통계적 유의하지 않은 것(t=.64, p>.05)으로 나타났다. 의미있는 업무는 β 값이 -.10 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=-1.10, p>.05)으로 나타났다. 학습조직은 β 값이 .21 이고, 통계적으로 유의한 것(t=2.22, p<.05)으로 나타났다. 임파워먼트는 β 값이 .17 이고, 통계적으로 유의한 것(t=1.94, p<.05)으로 나타났다. 비즈니스 인텔리전스는 β 값이 -.01 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=-.08, p>.05)으로 나타났다. 위험감수성은 β 값이 .11 이고, 통계적으로 유의하지 않은 것(t=1.26, p>.05)으로 나타났다. 혁신성은 β 값이 .20 이고, 통계적으로 유의한 것(t=3.38, p<.01)으로 나타났다. 따라서 가설1-23 가설 1-24, 가설1-27은 지지되었다.

## V. 결론

### 5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 가치지능지수의 요인을 조직문화 관점으로 보고 가치혁신문화가 종업원 개인창의성에 미치는 영향에 대해서 분석하였으며, 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 개인창의성의 구성요인인 전문지식에 정(+)의 영향을 주는 요인은 의미있는 업무와 임파워먼트, 위험감수성으로 나타났다. 둘째, 창의적 사고기술에 정(+)의 영향을 주는 요인은 열린 조직으로 나타났으며, 셋째, 내적 동기부여에 정(+)의 영향을 주는 요인으로는 학습조직, 임파워먼트, 혁신성으로 확인되었다.

이러한 연구결과를 통해 도출한 시사점은 다음과 같다. 첫

째, 리더는 하급자들이 도전할 수 있는 환경과 임파워먼트를 제공해주어야 한다. 종업원의 창의적사고와 행동이 비판받고 책임을 져야하는 환경에서는 개인의 안전을 위하여 의견을 표현하지 않게 되며, 최소한의 업무수행만을 수행하게 된다. 또한 과도한 제약은 종업원들이 적극적으로 업무를 하는데 방해가 될 수 있다. 따라서 기업이 가치혁신하기 위한 아이디어를 창출해내기 위해서는 종업원들이 적극적, 지속적으로 아이디어와 의견을 표현 할 수 있는 환경을 형성하는 것이 선행되어야 한다.

둘째, 종업원들은 자신의 업무에 중요성을 인식해야한다. 중소벤처기업에서 종업원들은 멀티 플레이어 역할을 하게 된다. 한명, 한명이 매우 중요한 자원이며, 이들의 능력에 따라 조직의 성과가 달라질 수 있다. 종업원이 자신의 업무에 중요함을 느끼게 되면 업무의 방향성이 명확해 질 것이다. 이를 통해 내적 동기부여 뿐 만 아니라 목표를 달성하기 위해 전문지식을 습득하게 될 것이다.

셋째, 조직은 학습조직을 활성화해야한다. 학습조직은 지식을 끊임없이 창출하고 전이시키므로, 종업원들에게 새로운 지식과 통찰력을 제공할 것이다. 또한 학습조직을 통해 가치혁신문화를 전파하고, 종업원들이 혁신을 일으키는 일에 도전하도록 만들어야 한다. 새로운 일에 대한 도전은 기업역량의 강화로 이어질 것이다.

실증적 분석결과 많은 가설들이 기각되었지만, 가치혁신문화의 요소들은 조직의 경쟁력 측면에서 매우 중요하다. 중소벤처기업들은 경쟁력을 갖추기 위해서라도, 정기적으로 가치지능지수 척도의 활용을 통해 스스로 조직현황을 진단하고, 종업원들의 창의성이 나타날 수 있는 조직문화를 구축해야할 것이다.

### 5.2 연구의 한계 및 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다. 첫째, 분석단위의 불일치 문제이다. 본 연구는 조직문화가 개인창의성에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 조직단위 변수와 개인단위 변수가 혼재되어있기 때문에, 다수준 연구에서는 급내상관계수(Interclass correlation: ICC)로 신뢰성을 검증할 필요가 있다. ICC(1), ICC(2)를 통해 조직원들 응답이 일관성을 유지했을 때, 합산하여 조직문화로 볼 수 있다. 차후 연구에서는 ICC(1)과 ICC(2) 분석을 실시해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 대전지역에 한정되어 있으며, 23개 기업에 한정되어 연구를 실시하였기 때문에 다른 지역과 기업에 연구결과를 적용하기에는 어려움이 있다. 따라서 향후 연구에서는 전국단위의 더 많은 기업을 대상으로 하여 연구를 진행하는 것이 바람직하다.

셋째, 종업원 개인특성이 반영되지 못하였다. 개인창의성은 개인의 성격, 가치관 등의 요소들이 많은 영향을 미치기 때문이다. 차후 연구에서는 개인특성을 반영한 연구가 필요하다.



넷째, 설문지가 국내 현황에 맞지 않을 수 있다는 점이다. 외국에서 개발된 문항을 번역하여 사용했기 때문에, 국내 고유의 특성들이 반영되지 않을 수 있기 때문에, 국내 특성을 반영하는 것이 필요하다.

다섯째, 가치혁신문화 9개 요인을 묻는 항목을 강화할 필요가 있다. 하위개념을 묻는 설문들이 그 개념의 일부분만을 설명하고 있다. 개념 전체를 포괄할 수 있는 문항들이 추가되어야 할 것이다.

이상의 여러 가지 한계점을 가지고 있지만, 본 연구는 지금까지 전략적 측면에서 다루어 오던 가치혁신 연구 분야를 문화관점으로 보았으며, 실증적으로 다룸으로써 가치혁신 연구의 관점을 확장했다는 의미를 갖는다. 또한 조직의 가치혁신 문화를 판단하는 척도를 소개함으로써 중소벤처기업의 경쟁력을 향상시키는데 기여 할 수 있을 것이다.

## REFERENCE

- Aiman-Smith, L., Nina, G., David, R. & James, S.(2005). Assessing your organization's potential for value innovation, *Research Technology Management*, 48(2), 37-42.
- Amabile, T. M.(1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M.(1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M.(1998). How to kill creativity, *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Ashforth, B. E., & Mael, F.(1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Barbara, J. O., Sandy, H. S., & Allan, L. R.(2000). Performance, firm size, and management problem solving, *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, W. A.(1999). *Three keys to empowerment*, Berrett-Koehler Store.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999). *Diagnosing and changing organizational culture*, New York: Addison Wesley Inc
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E.(1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Cantwell, A. R.(2010). *Improving the Prediction of Commitment and Innovative Work Behavior from Climate for Innovation Perceptions: An Application of Latent Profile Analysis*, Doctoral dissertation, NC STATE University.
- Chang, D. R., Cho, S. D.(1999). Intraorganizational diffusion and innovation resistance of high technology products, *Asia Marketing Journal*, 1(2), 100-115.
- Choi, J. I., Hong, K. P., Jang, S. K. and Bae, Y. K.(2012). Technology Commercialization of Research Institute Company: A case of the KAERI's HemoHim, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(2), 129-140.
- Choi, J. I.(1995). *The Study of determinants to enhance group creativity*. Doctoral dissertation, Korea University.
- Choi, J. I., Kang, S. J.(2013). Growth of Venture Company and Knowledge Management : The Case of K-MAC(Korea Materials & Analysis Corp.), *Knowledge Management Research*, 14(5), 1-14.
- Choi, J. I., Kwon, K. H.(2013). *Value Innovation Potential Assessment Model Venture : Focused on VIQ*, 2013 The Korean Society of Business Venturing Fall Conference, 44-46.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988). The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Crosswhite, D., Rufat-Latre, J.(2009). Systematically innovate! What sounds like an oxymoron is actually a recipe for dependable results, *Business Strategy Series*, 10(2), 79-85.
- Damanpour, F.(1990). Innovation effectiveness, adoption and organizational performance. Innovation and creativity at work: *Psychological and Organizational Strategies*, 125-141.
- Damanpour, F.(1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Denison, D. R.(1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dillon, T. A., Lee, R. K., & David, M.(2005). Value innovation: Passport to wealth creation, *Research Technology Management*, 48(2), 22-36.
- Drucker P. F.(1954). *The Practice of Management*, New York: Harper and Row.
- Giesecke, J., McNeil, B.(2004). *Transitioning to the learning organization*, Faculty Publications, UNL Libraries.
- Govindarajan, V., Gupta, A. K.(2001). Strategic innovation: A conceptual road map, *Business Horizons*, 44(4), 3-12.
- Hamel, G.(1998). Strategy innovation and the quest for value, *C*, 39(2), 7-14.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W.(1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies, *Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J.(2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity, *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's and organization: Software of the mind*, London: McGraw-Hill.
- Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D. & Lucio, W. (2002). Business plans for new or small businesses: Paving the path to success, *Management Decision*, 40(8), 755-763.

- Huh, S. Y.(2003). Summary of Business Intelligence, *Journal of Computing Science and Engineering*, 21(10): 5-11.
- Jo, D. H.(2012). *Business performance and competitiveness of manufacturing SMEs Analysis(ISSUE PAPER 2012-281)*, SEOUL: Korea Institute for Industrial Economics & Trade.
- Johnston, H. R.(1976). A new conceptualization of source of organizational climate, *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 95-103.
- Khanapuri, V. B., Soni, P., Sharma, S., Soni, M., & Shah, C.(2011). *Assessing Value Innovation potential of Indian Organization*, In International Conference on Technology and Business Management, 1301-1312.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R.(1985). *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass Inc Pub.
- Kim, B. S., Park, K. K. and Jo, K. H.(2002). *Understanding and managing organizational*, SEOUL: DAEYOUNG Press.
- Kim, H. J., Yang, H. S.(2008). Management Result Effecting Factors Through the Business Intelligence, *Journal of academia-industrial technology*, 9(2), 431-448.
- Kim, W. C., Mauborgne, R.(1996). Value innovation: the strategic logic of high growth, *Harvard Business Review*, 75(1), 102-112.
- Kim, W. C., Mauborgne, R.(2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
- Koys, D. J., DeCotiis, T. A.(1991). Inductive measures of psychological climate, *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Lee, C. W.(1999). *A Study on corporate entrepreneurship and venture performance : resource based theoretical approach*, Doctoral dissertation, Seoul National University.
- Lee, D. R., Kim, T. Y.(2008). Job Characteristics and Individual Creativity: The Mediating Effects of Proactive Behaviors, *Korean management review*, 37(3), 443-475.
- Lee, K. C., Seo, Y. W., Chae, S. W. and Song, S. W.(2010). Exploring Influence of Network Structure, Organizational Learning Culture, and Knowledge Management Participation on Individual Creativity and Performance: Comparison of SI Proposal Team and R&D Team, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 20(4), 101-123.
- Lee, S. S., Go, I. G.(2006). *Entrepreneurship and Startup*, SEOUL: HAKHYUN Press.
- Lee, Y. S.(2003). *Administrative information systems theory*, Seoul: BUBYOUNG Press.
- Luhn, H. P.(1958). A Business Intelligence System. *IBM Journal*, 2(4), 314-319
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lynda, A. S., Nina, G., David, R. & James, S.(2005). Assessing your organization's potential for value innovation, *Research Technology Management*, 48(2), 37-42.
- McLean, L. D.(2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Milton, C. R.(1981). *Human behavior in organizations: Three levels of behavior*, Prentice-Hall.
- Mintzberg, H.(1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press
- Mumford, M. D., Gustafson, S. B.(1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation, *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Narver, J. C., Slater, S. F.(1990). The effect of a market orientation on business profitability, *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- O'Reilly III, C. A., Pfeffer, J.(2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Harvard Business Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F.(1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J. & Tamkins, M. M.(2003). *Organizational culture and climate*, Handbook of psychology.
- Pettigrew, A. M.(1979). On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R.(1975). *Behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill.
- Pritchard, R. D., Karasick, B. W.(1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Rhee, J. H., Lee, J. M., Jung, I. H.(2009). Relationships between Activities of Learning Organizations and Transfer of Learning to the Jobs and Innovativeness:Focused on the Moderating Effects of Self-Regulated Learning, *Korean Management Review*, 57, 183-207.
- Rho, Y. J.(2010). Company management to creativity, *LG Business Insight*, 9(1), 15-31.
- Rousseau, D. (1990). Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures, *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology*, 153-192, Jossey-Bass.
- Ryan, R. M., Deci, E. L.(2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A. & Kreuz, P.(2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes, *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 117-132.
- Schneider, B., Hall, D. T.(1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests, *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 447-455.
- Schwenk, C. R., Shrader, C. B.(1993). Effects of formal

- strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 53-53.
- Scott, S. G., Bruce, R. A.(1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Seiol, K. J., Lee, K. P. and Cho, P. H.(2009). Research on the effect of hotel Organization culture's motivation on individual creativity, *Foodservice Management Journal*, 5(2), 53-69.
- Seo, I. D.(1986). *Study of organizational culture and its relationship with organizational characteristics in the Korean firms*, Doctoral dissertation, Seoul National University.
- Sexton, D. L., Bowman, N. B.(1986). Validation of a personality index: Comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students and business students, *Frontiers of entrepreneurship research*, 40-51.
- Shalley, C. E.(1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity, *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179-185.
- Smircich, L.(1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Son, T. W.(2005). Contemporary Issues on the Creativity Studies of Organizational Behavior, *Knowledge Management Research*, 6(2), 123-147.
- Stewart, A. M.(1994). *Empowering people*, London: Pitman.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L. & Klein, S. R.(1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity, *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Watkins, K. E., Marsick, V. J.(1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*, CA: Jossey-Bass.
- West, M. A., Farr, J. L.(1989). Innovation at work: Psychological perspectives, *Social Behaviour*, 4(1), 15-30.
- Yang, Y. S., Choi, J. I and Hwangbo, Y.(2012). A Conceptual Study for Creating "A Good Quality Startup" by Algorithm-Based Entrepreneurship Education, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(2), 141-150.
- Zammuto, R. F., Krakower, J. Y.(1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture, Pasmore, W. A. and Woodman, R. W. (eds.), *Research in Organizational Change and Development: an annual series featuring advances in theory, methodology and research*, 83-114, JAI Press Inc.

## The Effects of Value Innovation Culture on Individual Creativity : Focus on SMEs and Ventures Companies in Daejeon Region

Kwon, Ki-Hwan\*

Choi, Jong-In\*\*

### Abstract

In order to be successful in the very changeable competitive environment, the organization has to creative not only on the research and development but also on the Value Chain. Especially for the middle and small venture companies, they have to be creative on the Value Chain to get new profit. For the value innovation, kinds of factors which initiate the value innovation such as Meaningful Work, Risk Taking, Customer Orientation, Agile Decision-Making, Business Intelligence, Open Communication, Empowerment, Business Planning, Learning Organization and other similar factors should be included in the organization culture.

By focusing on the above 9 factors with value innovation culture, the study practically analysis the effect of the Value Innovation Culture on the Individual Creativity, and the followings are the result of the study. Firstly, meaningful work, empowerment and risk taking are positively associated with expert knowledge which is one component of individual creativity. Secondly, open organization is confirmed to be positively associated with creative thinking skills. Thirdly, learning organization, empowerment and innovativeness are the factors which is positively associated with Intrinsic Motivation.

These results have showed the employees' individual recognized Value Innovation Culture is confirmed to be helpful on inducing Individual Creativity.

*Keywords: Value IQ, Value Innovation,, Organization Culture, Individual Creativity, Culture, Intrinsic motivation*

---

\* First Author, Doctor's Course, Department of Management, Graduate School, Hanbat National University. emilios@nate.com.

\*\* Corresponding Author, Professor, Department of Management and Accounting, Hanbat National University. jongchoi@hanbat.ac.kr