

CEO Information

2007.10.31. (제627호)

創造的 企業과 人事革新

목차

I. 새로운 경쟁원천 : 創意性

II. 創意性에 대한 誤解와 眞實

III. 創造的 企業 만들기와 人事革新

IV. 시사점 및 제언

작성 : 김은환 수석연구원(3780-8033)
serikeh@seri.org
예지은, 진현, 이상우, 정지은
감수 : 장상수 연구위원(3780-8202)
sericss@seri.org

《 요 약 》

기업 경쟁력의 원천으로서 창의성에 대한 관심이 높아지고 있다. 품질, 가격 등 전통적인 경쟁방식보다 창의성에 기반한 새로운 가치창출이 기업의 성패를 좌우하고 있다. 1997~2006년 글로벌 50대 혁신기업(*BusinessWeek*誌 선정)의 연평균 이익증가율은 3.4%로 S&P 1200대 기업(0.4%)을 크게 상회하고 있다. 창의적인 혁신으로 시장을 주도한 대표적인 사례로는 애플의 '아이폰(iPhone)', 구글의 '구글어스(Google Earth)', 닌텐도의 'DS(Dual Screen)' 등을 들 수 있다.

창조적 기업을 만들기 위해서는 창의성에 대한 5가지 오해를 불식시킬 필요가 있다. **오해① 창조란 無에서 有를 만드는 완전히 새로운 것이다.** 창조적 활동은 획기적 발명뿐 아니라 현장의 작은 혁신까지를 모두 포함한다. **오해② 창의성은 발명가, R&D 등 특정 인력에만 해당되는 것이다.** TV수리공 출신 직원이 컬러복사기 개발 아이디어를 제시한 사례에서 보듯이 창의적 사고는 비전문가가 새로운 시각으로 접근하면서 나오는 경우가 의외로 많다. **오해③ 무조건 창의성만 제고하면 기업성고가 저절로 개선된다.** 기업이 자신의 역량 이상으로 창의성을 추구할 경우 실패위험의 증대와 자원 및 역량의 분산 등을 초래해 경영 성과를 저하시킬 수 있다. **오해④ 창의성은 관리할 수 없는 것이다.** 창의적인 기업일수록 창의성의 저해 및 촉진 요인을 체계적으로 관리하기 위해 노력한다. **오해⑤ 창의성은 근무강도 및 규율의 약화를 의미한다.** 창의성은 긴장의 이완이 아니라 긴장의 고도화를 동반하고, 여유, 다양성, 자율성과 함께 엄격한 내부 검증과 치열한 경쟁을 결합시키는 '逆說의 경영'을 요구한다.

창조적 기업으로 도약하기 위해서는 체계적으로 창의성을 관리해야 한다. **개인차원**에서는 지식, 아이디어의 다양성 확보와 재충전을 통한 창조 여력의 제공이 중요하다. **집단차원**에서는 아이디어 공유를 통해 지식융합을 유도하고 조직에서 벤처처럼 활동하는 임직원의 사내기업가 정신(Intrapreneurship)을 고취해야 한다. 특히 비공식 활동을 적극 후원하다가 가능성이 감지되면 이를 즉시 공식화하는 유연한 조직관리가 필수적이다. **조직차원**에서는 일상적 업무와 창조적 혁신의 시너지를 도출하는 한편, 엄격한 검증과 성과창출 시스템을 통해 조직의 성과를 견인해야 한다.

창조적 기업을 만들기 위해서는 우선 일과 삶의 균형을 통한 창조 여력을 확보해야 한다. 최소한의 휴식과 개인생활의 존중이 창조적 기업 만들기의 출발점이다. 둘째, 조직의 다양성을 확보하되, 사후관리를 강화해야 한다. 관리되지 않은 다양성은 오히려 갈등을 초래하고 장기적으로 창의적 인재의 도태를 초래할 수 있다. 셋째, 모든 조직이 동시에 창조성만을 추구할 경우 균형있는 조직운영이 불가능하므로 상호간 역할 분담과 협력이 매우 중요하다. 그러므로 일상적 공식조직과 프로젝트 조직이 유기적으로 결합되어야 창조성과 효율성을 동시에 달성할 수 있다.

I . 새로운 경쟁원천 : 創意性

창의성이 기업 경쟁력의 핵심 원천으로 부상

- 신기술 및 신상품의 출현이 가속되고, 글로벌 경쟁이 심화되는 超경쟁 (Hyper-competition) 시대로 진입하면서 기업 경쟁력의 원천이 노동, 자본에서 지식, 창의성으로 이행
 - 超경쟁 환경에서는 정보, 지식, 역량 등의 자유로운 재결합을 통해 새로운 상품, 서비스, 비즈니스 모델이 끊임없이 창출
 - 품질, 가격 등 전통적인 경쟁방식보다 창의성에 기반한 가치창출이 기업의 성패를 좌우
 - 左腦的 사고(논리적, 계량적)보다 右腦的 사고(감성적, 직관적)가 문제해결에 더 큰 힘을 발휘
- 이에 따라 기업은 새로운 경쟁우위를 확보하기 위해 창의성이 넘치는 '창조적 기업' 만들기에 부심
 - 디자인 역량을 바탕으로 단순히 차별화된 제품을 제공하는데 그치지 않고 고객에게 새로운 체험을 제공하는데 주력
 - 특히 창의적 혁신을 기업의 本性(DNA)으로 체화하고, 기존 성공에 안주하지 않는 지속적 혁신으로 경쟁자의 추격을 불허하는 경쟁우위 독점을 지향
- 창조적 기업은 창의성이 뛰어난 혁신제품을 앞세워 시장을 주도
 - 고객의 예상을 뛰어넘는 창의적 혁신제품을 개발하여 기존 경쟁판도에 급격한 변화가 빈발

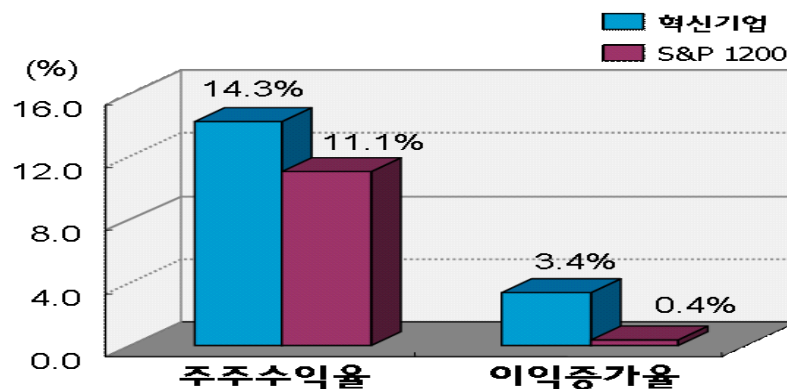
글로벌 선진기업의 창의적 혁신제품

- ▷ 애플의 아이폰(iPhone) : MP3, 휴대폰, 인터넷 기능을 결합,
→ 기존에 존재하던 요소들의 복합화로 신가치를 창출
- ▷ 구글의 구글어스(Google Earth) : 위성사진을 활용한 3D 입체 지도서비스
→ 텔레매틱스, 지능형 교통시스템 등 New Business의 기반 제공
- ▷ 닌텐도의 DS(Dual Screen) : 非마니아층을 대상으로 한 휴대용 게임기
→ 가정주부, 중장년층 대상의 게임기 개발로 게임 시장을 전면 재편

- *BusinessWeek*誌 선정 글로벌 50대 혁신기업의 1997~2006년 연평균 이익증가율은 3.4%로 S&P 1200대 기업을 크게 상회

· 동 기간 연평균 주주수익률도 14.3%로 우수

글로벌 혁신기업과 일반 고성과기업의 재무성과 비교



주: 글로벌 50대 혁신기업은 58개국 시가총액 상위기업의 관리자 2,500여명을 대상으로 인터뷰를 하여 선정

자료: *BusinessWeek*, 2007.5.4.

전통적인 업종에서도 창의성 경쟁이 치열

□ 업종 측면에서도 첨단기술 업종에 국한되었던 창의성 경쟁이 전통적인 업종으로 확산

- 스타벅스, 남이섬 등 소비재, 서비스 업종 등에서 창의적인 성공사례가 등장

스타벅스와 남이섬의 창의적 사업

- ▷ 스타벅스는 아메리칸 스타일 커피에 대한 기존의 선입관에서 벗어나 프리미엄 커피에 대한 고객 선호를 창조
- ▷ 주식회사 '남이섬'은 풍부한 상상력을 발휘해 남이섬을 신개념 문화휴양지로 변모시킴
 - '메타세콰이어(살아 있는 化石식물)의 길',
'나미나라(남이섬 별칭) 공화국',
'송파 은행나무길' 등을 개발하여 입장객수 급증(2000년 30만명 → 2005년 167만명)



창의성의 영역도 R&D 뿐 아니라 경영 전 부문으로 확대

- 창의성의 영역도 R&D 중심의 기술혁신에서 제조, 마케팅 및 디자인 등 경영 전 부문으로 확대되는 경향
 - 애플 아이팟(MP3)은 복잡한 버튼을 제거한 매우 심플한 디자인으로 고객을 사로잡는데 성공
- 최근 들어 "최상의 혁신은 관리혁신, 특히 인사 혁신"¹⁾ 이라고 말할 정도로 창의성을 제고하기 위한 관리부문의 혁신이 강조되는 추세
 - 소수의 탁월한 개인뿐 아니라 協業을 통한 조직차원의 창의성이 중요
 - P&G의 경우 9개국 R&D센터의 7,500여명 직원들이 업무상 문제점 및 개선 아이디어를 내부 웹사이트에서 공유하여 문제를 해결
 - 조직 창의성(Organization Creativity) : 복잡한 사회 시스템 안에서 개인들이 함께 일함으로써 가치있고 유용한 새로운 상품, 서비스, 프로세스 등을 창조하는 것²⁾

¹⁾ HR Magazine, 2004.11.

²⁾ Woodman, Sawyer & Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 1993.

II. 創意性에 대한 誤解와 眞實

오해-1 : 창조란 無에서 有를 만들어 내는 완전히 새로운 것

□ 현장의 작은 발상에서부터 과학적 발명까지 모두 창조적 활동

- 완전히 새로운 창조란 神의 영역일 뿐이며, 파격적인 혁신도 기존 기술에 대한 사소한 의문이나 개선하고자 하는 노력에서 출발
- 기술의 점진적 개량 및 응용에도 창의성이 요구되며 작은 혁신들이 모여서 높은 경제성을 발휘
 - "비용을 절감하는데 있어 소규모 기술변화의 누적적 효과가 주요 기술변화의 효과를 능가한다." (로젠버그)³⁾

오해-2 : 창의성은 발명가, R&D 등 특정 영역의 인력에 해당되는 것

□ 창의성은 언제, 어디서나, 누구든지 발휘할 수 있으며 예측할 수 없는 것

- 조직의 비핵심 인력이 기존과 다른 시각으로 획기적 혁신을 수행하는 경우도 다수
 - 고졸 출신 텔레비전 수리공인 조셉 위스(Joseph Wiese)는 3M에 입사한 후, 흑백TV가 컬러TV로 바뀌는 것에 착안하여 3M이 컬러 복사기를 개발하는데 결정적으로 기여⁴⁾

오해-3 : 창의성만 제고하면 경영성파가 저절로 향상

□ 과도한 창의성의 남발은 오히려 기업경영에 부담으로 작용

³⁾ 로젠버그, 『인사이드 더 블랙박스』, 아카넷, 2001.

⁴⁾ www.3M.com

- 기업이 자신의 역량 이상의 창의성을 추구할 경우 실패위험의 증대, 자원 및 역량의 분산 등을 초래하여 경영 성과를 저하시킬 가능성
- 도전적으로 개별 프로젝트를 추진하되, 全社 차원의 위험관리를 통해 안정적인 성과를 유지할 필요

오해-4 : 창의성은 관리할 수 없는 것

□ 창의성은 기업의 경영 및 조직특성에 민감하게 영향받는 변수

- 창의성은 의외성(Unexpectedness) 때문에 가장 관리하기 어려운 무형 자원(Intangible Resource) 중의 하나
- 창의성을 적극적으로 관리하지 않을 경우, 임직원의 자발적 변화를 기대하기 어려우며, 창의적인 기업일수록 조직 내의 다양한 창의성 저해 요인들을 철저하게 점검하고 관리
- "창의성 경영의 본질은 관리 불가능한 것을 관리하는 것"⁵⁾

오해-5 : 창의성은 근무강도 및 규율의 약화를 의미

□ 창의성은 긴장의 이완이 아니라 긴장의 고도화를 동반하며, 집중된 노력과 엄격한 검증을 통해 성과로 귀결

- 특히 성과창출 단계로 이행할수록 고도의 집중과 일사불란한 조직 운영이 필요
- 아이디어 창출 단계와 달리, 제품화 및 검증 단계에서는 열정과 집념, 한계를 돌파할 수 있는 체력이 필요

⁵⁾ Amabile, T. M., "Discovering the Unknown, Managing the Unmanageable", Creative Action in Organization, 1995.

조직 창의성의 기반은 제도·시스템

□ 조직 창의성을 구현하기 위해서는 제도·시스템의 뒷받침이 필요

- 1~2가지 개별적인 제도도입에 그치지 않고 상호간 일관성을 고려한 유기적인 설계가 필요

제도·시스템은 조직 창의성의 기반

"지속적인 혁신은 한 명의 천재로 이루어지는 것이 아니다. 모든 직원들이 창의적인 아이디어를 지속적으로 제안하고 실천할 수 있는 제도와 시스템이 갖추어져 있어야만 진정한 의미의 창의적 기업이 될 수 있다." (스탠포드大 로버트 서튼)

(자료: *Harvard Business Review*, 2000.5.)

□ 창의적 조직 구축은 단기간에 성과를 거두기 곤란하며, 환경조성을 통한 유인(Pull) 방식이 효과적

- 실패에 대한 용인, 성공사례에 대한 칭찬과 인정, 비공식활동에 대한 지원 등 조직의 체질변화가 선행되어야 함

□ 조직의 기본 틀을 유지하되, 신제품, 신사업을 창출하는 창조적 혁신 활동이 공존할 수 있도록 관리

- 전 조직이 모두 창조적 혁신에만 매달리는 것은 무리이며, 업무성격 및 영역에 따라 차별화된 접근방식이 필요

- 특히 일상적인 공식 조직과 창조적 프로젝트 조직을 균형있게 운영

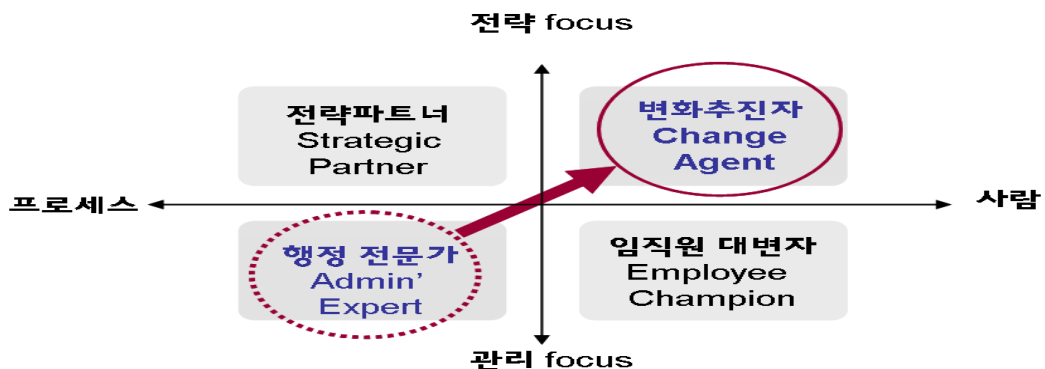
- 디즈니의 경우 고객 접점에 있는 직원에게는 창의적·즉흥적 발상(Ad lib)을 권장하나, 시설관리·고객안전 등과 관련해서는 매우 엄격한 매뉴얼 준수를 강조

Ⅲ. 創造的 企業 만들기와 人事革新

人事관리에서도 창의성 관리가 핵심과제로 대두

- 상하관계·규율 중심의 유교문화, 농업적인 근면성 중시 풍토 하에서 형성된 인사관리의 기본철학 및 관행에 변화가 요구되는 상황
 - 기존 조직문화는 규율 준수, 높은 조직 충성도 등 긍정적인 측면도 있으나 참신한 아이디어 제시 및 도전정신을 북돋우는 데는 한계
 - 기존 인사관리도 다양성, 창의성보다는 규격화, 표준화에 치중
- 기업가치를 높이고 임직원의 창의성을 제고해야 하는 超경쟁 시대에는 인사관리에도 대대적인 혁신이 불가피
 - 핵심가치와 경영원칙은 중시하되, 세부 규정과 관행에 대한 미시적 관리(Micro-management)는 지양
 - 행정관리자 역할을 뛰어넘어 회사의 전략 파트너 및 변화 추진자로서 혁신을 주도하는 진취적 역할을 수행
 - 프로세스보다는 사람, 관리보다는 전략으로 업무의 초점이 이동

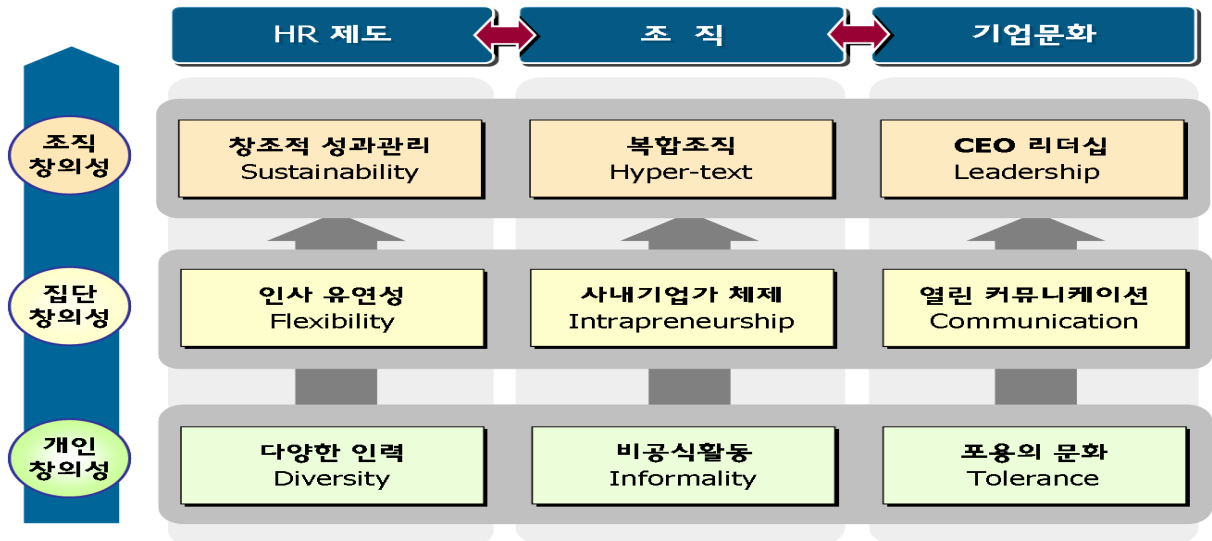
인사의 역할 변화



자료: Ulrich, D., *HR Champions*, Harvard Business School Press, 1997.

- 개인, 집단, 조직의 단계별로 창의성을 제고하기 위한 인사의 구체적 역할을 인사제도, 조직, 문화의 세 영역별로 제시

창의성 제고를 위한 인사의 혁신과제



1. 개인 창의성 : 다양성과 자율성 존중

인력의 다양성 확보

- 성, 연령, 인종 등 인구통계적 다양성뿐 아니라 사고와 지식 등 심층적 다양성(Dep-level Diversity)이 창의성을 좌우⁶⁾

- 다양한 생각과 경험을 가진 개인들이 창조적 마찰을 통해 새로운 아이디어를 창출
- 선진기업의 경우, 기존의 관성이나 관행을 타파하기 위해 의도적으로 코드에 어긋나는 인재를 지속적으로 채용

⁶⁾ Harrison, D. A., Price, K.H., & Bell, M.P.(1998) "Beyond Relational Demography", *Academy of Management Journal* 에서 저자들은 '심층적 다양성'을 태도, 신념, 가치의 다양성으로 정의하고, 통상적인 인구통계적 다양성은 '피상적 다양성(Surface-level Diversity)'으로 규정

코드에 어긋나는 인재 유형

▷ '학습부진자(Slow Learner)'

- 조직에서 공인된 '올바른 방법'을 빠르게 습득하는 사람과 함께 이를 거부하고, 비평, 개선할 수 있는 인력도 확보

☞ 제록스의 게리 스타크웨더(Gary Starkweather)는 광학 복사기를 고집하던 조직 분위기에서 끈질기게 레이저 복사기를 개발하여 빅 히트

▷ '조직을 불편하게 하는 사람(People who make you feel uncomfortable)'

- 생각하고 말하고 행동하는 방식의 다양성 확보

▷ '그 분야에 필요할 것 같지 않은 사람(People you probably don't need)'

- 다른 분야에서 일하던 사람을 통해 새로운 관점에서 문제 해결 가능

☞ Ballard Power System(캐나다 연료전지 회사)는 건전지와 무관한 경력의 화학교수 Keith Prater를 채용하여 신개념의 혁신적 전지를 개발

(자료: Sutton, R. I., "The Weird Rules of Creativity", *Harvard Business Review*, 2001.9.)

□ 글로벌 기업들은 획일적 대량 채용방식을 지양하고 차별화된 채용으로 개성있는 인재를 확보

- 教授 추천, 게임, 모의 투자전략 수립, 후보자 개별관리 등 다양한 방법을 활용

- 구글은 大學에서 'Google Games(게임경연대회)'를 열어 우승자에게 취업 우선권을 부여

- 로열더치셸은 입사지원자에게 회사의 장기전략을 수립하게 하고 이사회에서 모의투자 승인을 받도록 요구

- 창의적 인재 확보 경쟁이 치열해질수록 타기업과 차별화된 인재채용 방식을 모색할 필요

자율적인 비공식활동을 지원

□ 자율적인 비공식활동을 지원함으로써 창조적 혁신의 씨앗을 파종

- 개인적인 관심에서 출발한 비공식활동이 혁신적인 성과로 연결되는 경우가 다수

• 3M의 루 레어(Lew Lehr) 前 회장은 간부 시절, 경영진의 반대를 무릅쓰고 수술포 개발을 독자적으로 추진한 결과 큰 성공을 거두고 의료기기사업 진출의 교두보를 마련⁷⁾

"허락을 구하기보다 용서를 구하라"

- ▷ 3M은 업무를 도전적으로 추진하다 발생하는 실수가, 경영진이 부하를 조목 조목 감독하여 의욕을 저하시키는 실수보다 훨씬 낫다는 철학을 견지
- ▷ “우리에게 규정이 필요하다는 것은 분명하다. 그러나 만약 곳곳에 울타리를 치고 사람의 행동을 제약하면, 우리는 그들을 羊으로 만들어 버리게 될 것이다. 우리가 원하는 것은 양떼가 아니라 인류의 필요에 봉사하는 혁신과 창의이다.”

(자료: 3M 前 회장 루 레어, "1976년 쏘社 마케팅 포럼" 연설 중에서)

□ 개인의 아이디어를 발전시킬 수 있도록 시간과 물리적 환경을 제공

- 다음은 업무시간의 10%를 창의성 개발을 위해 활용할 수 있도록 'C-Time(창조적 시간)제도' 를 운영

- HP는 실험실과 창고를 개방하고 직원들이 언제든지 高價의 장비를 활용해 자신의 아이디어를 실험할 수 있도록 배려

□ 재충전 프로그램 등 외부 자극을 수용할 수 있는 기회를 제공

- NHN은 입사 3년차 이상 직원을 대상으로 15일간 해외 배낭여행을 다녀올 수 있는 비용을 지원

⁷⁾ www.3M.com

'포용의 문화' 구축

- 다양성과 자율성을 보호하는 포용의 문화를 구축하기 위해서는 리더가 직원들의 아이디어를 항상 경청하고 존중하는 자세가 중요
 - "일상 업무 과정에서 상사가 내던지는 사소한 말과 행동이 부하의 창의성과 업무성과에 큰 영향을 준다." (T. 아마빌 하바드大 교수)
 - 모토로라는 직속상사가 거부한 아이디어라도 'Minority Report'를 통해 次상위 상사에게 직접 보고할 수 있도록 허용
- 실패는 성공을 위한 자산임을 주지하고 건설적인 실패에 대해서도 직원들의 노력과 시도를 격려
 - 월마트의 경우 '꼴찌 격려 미팅'을 통해 본인의 실패에 대해 어떻게 해결할 것인지 발표하고 동료들이 문제해결을 적극 지원
 - 혼다는 매년 도전적인 업무를 추진하다 실패를 한 직원 중 한 명을 선정하여 '올해의 실패왕賞'과 상금 100만엔을 지급

"멋진 실패에 상을 주고 평범한 성공을 벌하라."

- ▷ 톰 피터스는 현대의 리더는 더욱 큰 실패를 감수할 용기를 지녀야 한다고 강조
 - "오늘날과 같은 파괴의 시대에는 전보다 자주, 더 크게 실패할 수밖에 없기 때문에 리더는 멋진 실패에 상을 주고 평범한 성공에 벌을 줄 수 있어야 한다."
 - 그는 많은 리더들이 '無결점(Zero-Defects)의 신화'에 빠져 있다고 지적
 - "리더가 무결점의 기준에서 자신을 평가하면 직원들은 아무도 새로운 꿈을 생각할 수 없으며 결국 멋진 실패도 위대한 성공도 탄생시킬 수 없다."

(자료: 톰 피터스, 『미래를 경영하라』, 21세기북스, 2005.)

2. 집단 창의성 : 창조 프로세스의 관리

'사내기업가 체제(Intrapreneurship System)'의 운영

□ 비공식활동의 조직화를 통해 조직 내 창조역량을 결집

- 전략의 적합성, 실현가능성, 예상성과 등을 검토하여 개인의 비공식 활동을 소규모 실험팀(일명 '스컹크 팀')으로 조직화

스컹크 팀(Skunk Team)

- ▷ 1930년대 록히드社가 신형전투기 연구개발과정에서 창조적 아이디어를 얻기 위해 만든 조직을 일컫는 말로 처음 사용 (당시 미군은 '未確認 함대'를 스컹크로 부름)
- ▷ 공식 조직과 비공식 조직의 중간에 위치하면서 비슷한 관심을 가진 구성원들의 상호작용을 통해 과제가 발전
 - 회사 지원 없이 구성원들이 자발적으로 구성할 수도 있고, 내부 경쟁을 통해 선발한 후 회사가 지원하는 소규모팀으로도 운영 가능

- 주목받는 비공식활동을 통해 창의적 아이디어가 회사의 공식적인 사업 아이템으로 발전할 수 있도록 기회를 부여

□ 사업성이 검증되면 社内기업가(Intrapreneur)를 리더로 하여 마케팅, 기술, 제조, 재무 등 각 부문의 인재를 모아 프로젝트 조직으로 확대

- 사내기업가는 예산, 인력 등의 지원을 받으면서도 독립조직을 운영할 수 있도록 자율권을 부여받음
 - 3M의 '인큐베이션시스템' : 아이디어를 실행할 수 있는 소규모 팀을 구성하고, 추진단계별 평가를 통해 프로젝트 진행여부를 결정
 - KT의 '사내 독립기업형 프로젝트팀' : 기존 경영체제와 독립적으로 운영되며, 회사는 과제의 성공을 위해 필요한 자원을 지원

직급과 직무를 뛰어넘는 유연한 인사제도 운영

□ 권한위임과 수평적 의사소통을 가능케 하는 'Broadband' 제도를 도입

- 인력운영의 기준이 되는 직급을 역할 중심으로 3~4단계로 축소
- 권한위임을 유도하고 부서간 전배를 촉진해 조직내 다양한 아이디어가 결합될 수 있는 기회를 확대

GE의 'Broadband' 제도

- ▷ GE는 조직의 변화를 지원하고 '벽없는 조직'을 실현하기 위해 1990년대 중반 broadband 제도를 도입
- 직급을 14개에서 4개로 축소하고 역할에 따른 직급체계를 구축
 - 관리계층의 축소 및 권한위임으로 수평조직이 구현되고, 그 결과 사업부간, 부서간, 직군간 의사소통이 촉진되고, 전배가 용이해지면서 다양한 견해를 가진 직원들이 함께 일할 수 있는 기회가 마련

□ 능력과 선호에 따라 관리직이 아니더라도 전문가로 성장·발전할 수 있는 별도의 경력경로를 설계

- 승진의 부담 없이 자신의 분야에서 연구에만 전념할 수 있도록 성장 단계별 '전문직 경력관리 제도'를 구축

· IBM의 '공인전문가 제도' : 프로젝트 관리를 비롯하여 컨설팅 등 12개 분야에서 공인전문가를 선발하며 임원 승진이 가능

□ 신규직무나 결원이 발생했을 때 후보자를 임직원 중에서 먼저 공모하는 직무공모제(Job Posting)를 통해 인재의 내부 소통 극대화

- HP는 국경과 무관하게 전 세계 직원을 대상으로 사내 공모를 실시

열린 문화 및 협업 문화를 통해 지식간 융합화

□ 조직 내의 지식이 막힘 없이 유통되도록 내부 지식의 연결을 강화

- 맥킨지의 경우 'Rapid Respond Team'을 두어 컨설턴트가 특정문제에 직면했을 때 관련 지식을 24시간 이내에 제공
- 상향 의사소통의 확대로 현장의 아이디어를 신속히 흡수하는 한편, 부서간 수평적 의사소통을 촉진
 - 마이크로소프트는 'Think Week'로 불리는 CEO 휴가기간 중 전 세계 직원이 제출한 보고서를 CEO가 직접 검토하고 신규사업을 구상

□ 외부 전문가의 지식을 내부에 접목시키는 개방형 연구개발을 지향

- 애플은 신생 벤처 및 학계와 '혁신네트워크'를 구축해 외부 기술 및 아이디어의 도입이 활성화

네트워크를 통한 개방형 연구개발

▷ 애플의 iPod 개발 ("Not invented here, and very welcome")

- iPod 개발은 외부 컨설턴트의 제안으로 시작되었으며, iTunes 소프트웨어도 외부에서 인수해 자사 시스템에 맞도록 개선(*Economist*, 2007.6.)

▷ P&G의 '프링글스 프린트'

- 인터넷을 통해 전 세계에서 아이디어를 구하는 'C&D(Connect&Development)' 시스템 구축
- 2004년 출시된 프링글스 프린트는 과자에 글씨를 입히자는 내부 아이디어와 이탈리아 대학교수의 식용잉크 분무기술이 결합하여 탄생 (*Forbes*, 2007.1.)



3. 조직 창의성 : 창조적 성과 관리

CEO 리더십은 창의적 성과 달성의 견인차

□ 창의적 아이디어가 난관을 돌파하고 결실을 맺기 위해서는 CEO의 이해와 전략적 지원이 필수적

- CEO는 현실적인 제약 때문에 창의적인 아이디어가 死藏되지 않도록 보호하고 지원하는 '창의성의 수호자'

· 이멜트 GE 회장은 '상상력 돌파(Imagination Breakthrough)'란 프로그램을 통해 엄격한 검증을 거친 신규 아이디어를 全社차원의 프로젝트로 추진

- 창의성이 실제 기업성으로 연결되기 위해서는 CEO의 전폭적인 후원과 위험감수가 필수불가결

· LG화학은 퀴놀론 개발 과정에서 리더 사망, 팀 일시 해체 등의 어려움 속에서도 경영진이 팀원의 판단을 믿고 후원한 결과 성공

□ 엄격한 검증과 성과창출 시스템을 통해 조직의 성과를 견인

- 개인 및 집단 창의성을 통해 다양하고 폭넓게 창출된 산출물이 기업의 장기 전략과 일치하고 기업성으로 연결될 수 있는지 철저히 검증

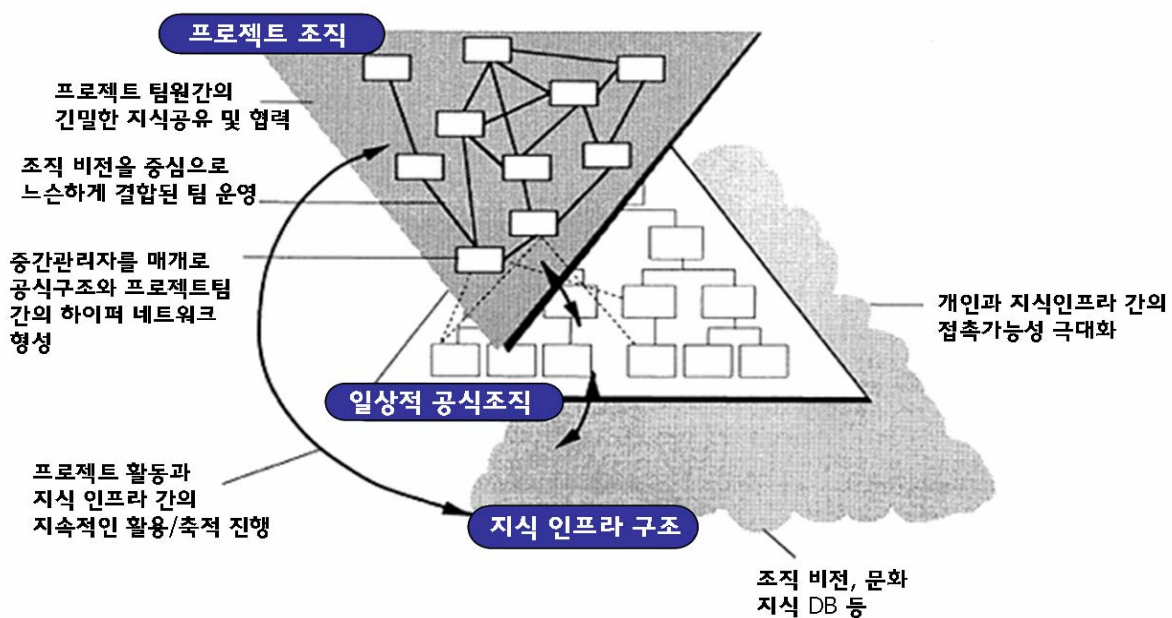
- 특히 신제품·서비스를 도입하는 경우 내부의 철저한 검증이 필요

· 구글은 Gmail 서비스를 개시하기에 앞서 회사 내부에 시범서비스를 실시하고 가장 까다로운 비평가인 구글 직원들의 요구를 수용하여 시장에서 성공

'복합조직(Hyper-text)'를 통해 창조성과 효율성을 동시에 추구

- 일상적 공식조직과 프로젝트 조직이 긴밀하게 협력하는 일명 복합조직(Hyper-text)을 구축해 일상적 업무와 창조적 혁신의 시너지를 도출
 - 비전과 핵심가치 및 지식DB를 공유하는 지식인프라층을 기반으로 하여 중간관리층이 이질적인 두 조직의 연계를 담당

복합조직(Hyper-text)의 구조



자료: Nonaka, I., *Managing the Fields of Knowledge*, 1996.

- 일상적 공식조직과 프로젝트 조직의 유기적 결합으로 창조성과 효율성을 동시에 달성 가능하다는 주장이 제기
 - 프로젝트 조직은 창조성을 극대화하여 창조적 혁신을 추진하는 반면, 일상적 공식조직은 기존의 업무를 효율적으로 관리
 - 모든 조직이 동시에 창조성만을 추구할 경우 균형있는 조직운영이 불가능하며, 상호간 역할 분담과 협력이 매우 중요

디즈니의 'Imagineering Team'

- ▷ 디즈니는 디즈니랜드에 항상 신선하고 새로운 서비스를 제공하기 위해 프로젝트 조직인 "Imagineering Team"을 운영
 - Imagineering은 'Imagination'과 'Engineering'의 합성어로 이 팀의 구성원은 'Imagineer(상상하고 실천하는 사람)'라고 호칭
 - ▷ 반면, 디즈니랜드의 일상적 운영을 담당하는 직원들은 'Cast'로 불리며 현장에서 양질의 고객 서비스를 제공
 - ▷ 두 조직은 각각 창조적 혁신과 일상적인 업무를 담당하면서 서로 긴밀히 협력
- (자료: Robert I. Sutton, "The Weird Rules of Creativity", *Harvard Business Review*, 2001.9.)

창조적 성과관리를 통해 지속성장 가능한 기업 구현

- 정량적인 성과 일변도에서 벗어나 새로운 아이디어 발굴, 신상품 및 서비스 개발 등 창조적 성과를 반영하는 성과지표를 개발
 - 선진기업의 경우 고객만족도, 파격적인 이익성장률, 신제품 및 서비스 매출비중 등을 창조적 성과지표로 활용⁸⁾

후지쓰의 프로세스 중심 성과주의

- ▷ 기존의 목표관리제도를 전면적으로 수정하고, 창의적 성과 기여도를 체계적으로 측정하고 평가에 반영
 - 단기실적 위주의 목표관리가 창의성 훼손은 물론 각종 비리, 스캔들 등 부정적 효과를 발생시킨다는 공감대 형성
 - 도전적 목표 설정, 회사 공동목표(환경, 브랜드 등)에 대한 공헌도, 타 부서에 대한 협력, 부하직원 육성 및 코칭 등 행동양식에 대한 평가 항목을 추가
- (자료: 김성국, "창조경영을 위한 성과주의 인사제도", 『HR플라자』, 2004.7.)

⁸⁾ *BusinessWeek*, "2007 Most Innovative Companies Survey", 2007.5.

□ 파격적인 금전적 보상과 함께 조직 차원의 칭찬과 인정이 중요

- 창조적 성과에 대한 보상을 통해 도전적 업무자세와 창의성 발휘를 위한 동기부여를 강화
- 선진기업에서는 칭찬과 인정을 다양한 방식으로 제도화하여 조직원의 창의성 발휘를 극대화
 - HP는 창의적 과제를 수행한 팀 및 개인에게 트로피(Joel Birnbaum Award)를 수여 하고, HP Tech Conference에서 발표할 기회를 제공
 - 듀폰은 탁월한 기술업적과 사업성과를 달성한 연구원에게 듀폰내 최고의 영예인 '라브와지에(Lavoisier) 메달'을 수여

삼성중공업의 '창조적 혁신 아이디어 공모' 제도

- ▷ 삼성중공업은 혁신 아이디어 공모(3년에 1회)를 통해서 우수한 아이디어를 선정 · 시상하고, 사업화에 성공할 경우에는 발생이익의 1%를 지급
- ▷ 2007년에는 3만건의 아이디어가 응모되었고, 이중 33건이 선정되어 제안자에게 천만원을 시상
- ▷ 현장의 아이디어를 생산활동에 적용하여 세계 최고의 기술을 개발하고 이를 통해 구체적인 성과 향상을 달성
 - 세계 최초로 바다에 바지선(무동력 구조물 운반선)을 띄우고 그 위에서 선박의 불력을 만드는 공법을 사용 → 도크 사용을 최소화하여 도크 용량을 넘어 생산 능력을 비약적으로 확대
 - 鋼材 절감형 탱커(Tanker)船 개발로, 선박 5척당 33억원의 鋼材 절감뿐 아니라 13억원의 인건비를 절감

(자료: 삼성중공업 인사담당자 내부 인터뷰)

IV. 시사점 및 제언

'일과 삶의 균형(Work-Life Balance)'을 통한 창조 여력 확보

□ 창의성 발휘의 가장 큰 장애요인은 만성적인 피로와 스트레스

- 최소한의 휴식과 개인생활의 존중이 창조적 기업 만들기의 출발점
- 일과 삶의 균형은 다양한 우수인재를 확보하고 또 유지하기 위해서도
긴요
 - 미국기업 관리자의 51%가 "개인과 가족생활의 균형이 회사 선택의 가장 중요한 요소" 라고 응답⁹⁾
 - 특히 신세대는 산업화 세대에 비해 가족과 여가생활을 중시

□ 단순히 개인생활 보호 차원의 근무시간 단축이 아니라, 휴식을 통한 업무의 질 제고를 지향

- 일상 업무의 틀에서 벗어나 새로운 시각에서 자신의 업무를 반추할 수 있는 기회를 제도화
- 재충전을 통한 삶의 여유가 업무에 대한 몰입과 열정으로 연결되도록
순환 고리를 형성

조직 다양성을 확보하고 사후관리를 강화

□ 관리되지 않은 다양성은 갈등을 초래하고, 장기적으로 소수 인재의 도태로 귀결

⁹⁾ Michaels, E., H. Handfield-Jones, & B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, 2001.

- 인력구성은 빠르게 다양화되고 있지만, 인사는 아직도 경직되고 획일적으로 운영되는 실정
- 소수 인력이 조직 내에서 역량과 개성을 발휘하기 위해서는 이들이 조기에 뿌리를 내릴 수 있도록 배려할 필요
- '魔의 19%'論 : "어떤 집단에서든 특정 소수집단의 비율이 19%를 넘어서면 스스로 의견을 개진하고 문화를 창출할 수 있다."¹⁰⁾
- 존슨앤드존슨은 다양성에 대한 교육을 강화하기 위해 온-오프라인 교육 시스템인 '다양성 대학(Diversity University)'을 운영

과감한 분권화를 통해 임직원의 자발적 참여정신 강화

- 사내기업가 체제의 구축 등 권한 위임을 제도화하고 비공식 활동을 고취하여 창의성에 대한 관심을 조직 일선까지 확대
- 비공식 조직과 활동을 촉진하되, 지속적인 注視(Monitoring)와 동기 부여를 통해 성과관리에 만전
 - 작은 일에는 참견하지 않지만, 공식, 비공식 루트를 통해 활동을 지원하고 실패할 경우에도 도전정신을 칭찬하는 등 세심하게 배려
- 상사-부하, 회사-구성원간의 신뢰 구축을 통해 도전정신을 격려하는 조직 분위기를 조성
- 창의성을 발휘하기 위해서는 위험 감수가 불가피하며 조직 내 신뢰 기반이 없이는 추진하기 곤란^{CEO}

¹⁰⁾ Kanter, R. M., *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, 1993.

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 금융동향 >

	10. 23	10. 24	10. 25	10. 26	10. 29
환율					
원/달러(종가기준)	918.0	917.9	916.6	909.9	906.7
엔/달러(뉴욕시장)	114.41	114.91	114.04	114.01	114.15
금리					
회사채(3년AA-, %)	5.93	5.91	5.95	5.96	5.97
국고채(3년, %)	5.35	5.32	5.36	5.37	5.38
주가지수(KOSPI, 종가)	1,947.98	1,933.36	1,976.75	2,028.06	2,062.92

< 실물동향 >

(전년동기(월)비, %)

	2005년	2006년	2006.12월	2007. 6월	7월	8월	9월
GDP성장률 ¹⁾	4.2	5.0	..	..	..	5.2	..
민간소비	3.6	4.2	..	..	..	4.9	..
설비투자	5.7	7.6	..	..	..	2.0	..
산업생산 증가율	6.3	10.1	3.0	7.6	14.3	11.2	..
평균가동률	79.7	81.1	80.5	82.7	83.1	83.7	..
실업률	3.7	3.5	3.3	3.2	3.2	3.1	3.0
실업자(만명)	88.7	82.7	78.4	77.7	79.5	75.6	71.9
전국 어음부도율	0.04	0.02	0.03	0.03	0.02	0.02	..
소비자물가 상승률	2.8	2.2	2.1	2.5	2.5	2.0	2.3
수출(억달러, FOB) ²⁾	2,844.2	3,254.6	287.8	320.0	302.2	310.1	293.8
(증감률)	(12.0)	(14.4)	(12.3)	(14.5)	(17.2)	(13.7)	(-0.9)
수입(억달러, CIF)	2,612.4	3,093.8	275.2	284.8	292.1	296.3	270.3
(증감률)	(16.4)	(18.4)	(13.8)	(9.4)	(14.3)	(9.6)	(-2.2)
경상수지(억달러)	149.8	60.9	1.5	12.7	15.5	5.7	24.2
외환보유액(억달러)	2,103.9	2,389.6	2,389.6	2,507.0	2,548.4	2,553.0	2,572.9
총대외지불부담 ³⁾ (억달러)	1,879	2,634	..	..	..	..	..

1) 한국은행 2007년 10월 25일자 '2007년 3/4분기 실질국내총생산(속보)' 자료에 의거하여 작성.

2) 산업자원부 수출입 동향자료에 의거하여 작성.

3) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표.