



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학 석사학위 논문

인적 자원의 창의성 향상 요인 분석 :
동기 부여 방식을 중심으로

2015 년 2 월

서울대학교 대학원

협동과정 기술경영경제정책전공

윤 영 대

인적 자원의 창의성 향상 요인 분석

: 동기 부여 방식을 중심으로

지도교수 황준석

이 논문을 경영학석사학위 논문으로 제출함

2015 년 2 월

서울대학교 대학원

협동과정 기술경영경제정책전공

윤 영 대

윤영대의 경영학석사학위 논문을 인준함

2015 년 2 월

위 원 장 강 진 아 (인)

부위원장 황 준 석 (인)

위 원 홍 아 름 (인)

초록 (Abstract)

현대의 지식 기반 산업 환경에서는 기업에 근무하는 인적 자원의 창의적 사고 수준을 높여 보다 새로운 서비스, 제품, 프로세스를 만들어 혁신을 추구하는 것이 무엇보다 중요하다. 현대 산업의 경영 환경은 기존의 대량 생산 체제의 단순한 효율성과 생산성을 높이는 일 보다는, 보다 새롭고 혁신적인 서비스와 콘텐츠를 생산하는 것이 매우 중요하며, 이러한 혁신의 원동력은 바로 인적 자원의 창의성이기 때문이다. 따라서 기업은 이러한 인적 자원의 창의성을 높이기 위한 방안을 찾아 실행하도록 노력해야 한다.

본 연구에서는 기존의 문헌 고찰 통해 창의성의 정의와 창의성에 영향을 주는 다양한 요인에 대한 선행 이론을 연구하고, 이를 통해 창의성 수준에 중요한 영향을 주는 경영 활동 요소로 인적 자원에 대한 동기 부여 방식을 선정하였다. 또한 동기 부여 방식에 대한 선행 이론과 동기 부여 방식의 구분에 대한 선행 이론을 연구하여, 구체적으로 인적 자원의 창의성을 향상시키기 위해서는 내재적인 동기 부여 방식이 필요하다는 가설을 수립하고 이를 실증 연구하였다. 이를 위해 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 데이터를 이용하여 실증 계량 분석을 진행하였다.

이러한 실증 분석의 결과, 급여와 포상 등의 외부적인 보상 조건을 통해 동기를 부여하는 외재적인 동기 부여 방식 보다는 직원들이 자발적으로 흥미와 의욕을 느끼며 열심히 업무를 수행하게 만드는 내재적인 동기 부여 방식이 기

업의 창의적인 인적 자원의 비율을 높이는데 긍정적인 효과를 가진다는 것을 실증 검증하였다. 또한 추가적인 실증 분석 과정에서 인적 자원의 창의성 수준은 서비스 업종의 기업이 제조 업종의 기업에 비해 높으며, 제품과 프로세스의 혁신 수준은 제조 업종의 기업이 서비스 업종의 기업에 비해 높은 것을 확인할 수 있었다.

본 연구를 통해 각 기업이 인적 자원의 창의성에 대해 더 큰 관심을 가지고, 인적 자원의 창의성 수준을 증대시키기 위해 바람직한 내재적인 동기 부여 방식을 사용하여 인적 자원을 관리할 수 있도록 기업의 경영 활동을 변화시키기 위해 노력하는 계기가 되었으면 한다.

주요어 : 기업, 창의성, 동기 부여, 외재적 동기, 내재적 동기, 인적자본 기업패널 데이터

학 번 : 2013-21053

목 차

초록 (Abstract)	3
목 차	5
1. 서론 (Introduction)	7
1.1 연구 배경	7
1.2 창의성 활용 사례	9
1.3 연구 목적	11
2. 문헌 고찰 (Literature review)	12
2.1 창의성 관련 문헌 고찰	12
2.1.1 창의성의 정의와 구성 요소	12
2.1.2 개인의 창의성과 기업의 창의성	14
2.1.3 동기 부여와 창의성의 관계	16
2.1.4 기업의 창의성과 기업의 혁신	18
2.2 동기 부여 관련 문헌 고찰	21
2.2.1 동기 부여 관련 이론 연구	21
2.2.2 내재적인 동기와 외재적인 동기	24
2.2.3 내재적인 동기와 창의성과의 관계	27
3. 연구 질문 및 가설 (Research question and hypothesis)	32
3.1 연구 질문	32
3.2 연구 가설	33

4. 연구 방법 (Methodology).....	38
4.1 분석 대상 데이터.....	38
4.1.1 한국직업능력개발원 개요.....	38
4.1.2 인적자본 기업패널 (HCCP) 데이터 개요 및 선정 배경.....	39
4.2 연구 방법론.....	42
4.2.1 연구 방법 개요.....	42
4.2.2 실증 분석 방법론.....	43
5. 연구 결과 (Results).....	45
5.1 지표 산출 기준.....	45
5.2 데이터 분석.....	47
5.3 실증 분석 결과.....	49
6. 결론 (Conclusions).....	54
6.1 연구 결론.....	54
6.2 향후 연구 제안.....	57
참 고 문 헌.....	59
부록 : 지표 산출 기준 설문 문항.....	63
Abstract.....	65

1. 서론 (Introduction)

1.1 연구 배경

현재의 산업 환경은 지식 정보를 기반으로 새로운 서비스와 상품을 만들어 사회적 후생을 높이고 기업의 이윤을 창출하는 지식 기반 산업 사회이고, 따라서 그 어떤 것보다 기업 내 인적 자원의 창의성이 중요한 사회이다. 이에 본 연구에서는 창의성에 대한 기존의 연구를 정리하고, 인적 자원의 창의성 수준에 영향을 줄 수 있는 중요한 요인으로는 무엇이 있는지를 연구하여 밝히도록 한다. 이러한 연구 결과를 인적자본기업패널 데이터를 바탕으로 실증 분석을 통해 파악하고 검증한다. 그 결과를 바탕으로 실제 기업에서 기존의 경영 활동을 개선하는데 직접 적용할 수 있도록 하여, 궁극적으로 기업 내 인적 자원의 창의성 수준을 높이는데 바람직한 요인을 밝히는 것을 그 목적으로 한다.

현재의 지식 기반 산업 사회에서 인적 자원의 창의성은 크게 두 가지 측면에서 중요성을 가진다.

첫째, 지식 정보는 새로운 가치를 창출하는 원동력이다. 이전 19~20세기의 대량 생산 산업 사회에서는 기계화, 자동화를 통해 기계적, 전자적 제품들을 낮은 가격으로 빠르게 대량 생산하는 것이 무엇보다 중요한 시대였다.

이러한 산업 사회에서는 지식과 정보, 새로운 아이디어를 창출하는 일보다 보다 효과적이고 효율적인 대량 생산이 중요했다. 하지만 현재의 지식 기반 산업 사회는 콘텐츠와 서비스의 복제와 생산이 매우 낮은 비용이 들거나 거의 비용이 들지 않는다는 특징을 가진다. 즉 효율적인 대량 생산 체제보다는, 새롭고 가치 있는 창의적인 아이디어와 서비스, 제품의 생산이 더욱 중요해진 것이다. 이러한 새롭고 가치 있는 창의적인 서비스를 위해서는, 다양한 지식과 정보를 바탕으로 인적 자원의 창의성 수준을 높여 새롭고 창의적인 아이디어가 나올 수 있는 경영 환경의 조성이 중요하다.

둘째, 현대 기업의 경영 환경 자체가, 기존의 경직된 조직에서 규칙을 중요시하던 기업 문화에서 벗어나 지식과 정보를 기반으로 자유로운 분위기에서 새로운 변화를 이끌어내는 것을 중요시하는 지식 경영을 기반으로 한 환경으로 변화하고 있다. 지식과 정보, 창의성은 기업의 경영을 혁신하고 발전시키는데 무엇보다 중요한 요소이다. 따라서 기업의 발전을 도모하고 혁신적인 경영 활동을 통하여 새로운 아이디어와 서비스와 제품을 만들어내기 위해서는, 기업 내 인적 자원의 창의성을 높이기 위한 다양한 노력이 필수적이다.

이러한 이유로 인해 기업에서 인적 자원의 창의성 수준을 높이는 것은 기업의 경영 활동을 효율적으로 만들며 새롭고 창의적인 서비스와 제품을 출시하는 결과를 가져오게 된다. 그 결과 기업 내 인적 자원의 높은 창의성은 기업의 성장과 발전을 이룩하게 되며, 나아가 새로운 서비스와 제품으로 사회의 부가 가치를 창출하여 궁극적으로는 사회 후생을 증대시켜 사회의 전체적인

행복을 높이는데 기여하게 될 것이다.

따라서 본 연구에서 인적 자원의 창의성 수준에 긍정적인 영향을 주는 요인을 연구하는 일은 기업의 성장과 발전 뿐 아니라, 궁극적으로는 사회의 후생 증대와 행복을 위해 매우 중요한 일이라고 생각된다.

1.2 창의성 활용 사례

현재의 산업 환경은 지식과 정보를 기반으로 창의적인 새로운 서비스와 제품을 출시하는 것이 핵심인 창의성이 중요시되는 새로운 산업 패러다임이 부각되고 있다고 할 수 있다. 이를 위해 현재 IT 산업에서 전세계적으로 가장 두각을 나타내고 있는 애플과 구글의 사례를 살펴보도록 한다.

박재영 (2013년) 은 애플의 사례를 들며 창의성의 중요성을 다음과 같이 설명하고 있다. 애플은 1984년 스티브 잡스가 퇴출된 이후, PC 시장을 MS와 Windows 제품 군에 내어주게 되고, 경영 위기에 빠지게 되었다. 하지만 1997년 스티브 잡스가 경영에 복귀한 이후, 아이팟, 아이튠즈, 아이폰, 앱스토어, 아이패드 등의 혁신적인 제품을 지속적으로 출시하여 지속적인 성장을 보이고 있다. 이러한 애플의 성장의 발판에는 “창조적 파괴”를 통한 새로운 시장의 창출이 있었다고 애플은 해석하고 있다. 창조적 파괴의 가장 큰 특징은 새로운 소비재, 새로운 생산방법, 새로운 운송 방법, 새로운 시장들의 새로운 형태의 등장이 단순히 일정한 선상에서의 성장이 아니라 질적인 변화를 초

래하며 옛 것을 파괴했다는 것이다. 예를 들어 아이튠즈를 통해 기존의 음악 시장에 새로운 유통 구조를 창출했으며, 앱스토어 역시 기존의 SW 배분 방식을 파괴하고 새로운 시장을 만들었다고 할 수 있다.

구글은 최고 수준의 검색 기술 플랫폼과 개방 혁신형 모바일 폰 용 OS 인 안드로이드를 통해 급속히 전세계 플랫폼 시장을 점유하고 있다. 구글은 각종 음식과 마사지 스파, 장난감으로 가득한 유연한 근무 환경을 갖추어, 직원의 만족도를 높이고 자유롭고 적극적인 기업 문화를 유도하고 있다. 또한 20% - 80% 제도를 시행하여, 하루 근무 시간의 20%를 업무를 중단하고 본인이 하고 싶은 일을 할 수 있도록 유도하고 있으며, 이러한 20% 근무 제도는 G메일이나 구글 어스 같은 혁신적인 성과를 제공하는 원동력이 되고 있다. 이와 같은 구글의 사례를 볼 때, 자유롭고 혁신적인 문화를 통한 구성원의 창의성 증대가 구글의 발전과 성장을 이끌어왔다고 볼 수 있다.

이러한 내용을 종합하여 볼 때, 인적 자원의 창의성 증대는 기업의 발전을 위해 꼭 필요한 당면 과제로 생각이 된다. 이러한 창의성 증대를 통해서 향후 지식 정보화 사회에서 발전과 성장을 이루어낼 수 있고, 궁극적으로는 인간의 삶의 질 향상과 사회 후생을 높일 수 있을 것으로 생각된다.

1.3 연구 목적

본 연구는 이와 같이 현대 기업의 경영 환경에서 중요한 기업 내 인적 자원의 창의성 수준을 높이기 위한 방안을 찾는 것을 목표로 한다. 이를 위해 창의성에 대한 연구를 수행하여, 인적 자원의 창의성에 가장 큰 영향을 주는 기업의 경영 활동 요인이 무엇인지를 연구한다. 그 결과를 근거로 가설을 수립하고, 가설의 검증을 위해 “인적자본 기업패널 (HCCP)” 조사 데이터를 실증 분석하여, 최종적으로 기업 내 인적 자원의 창의성에 영향을 주는 요인이 구체적으로 무엇이며, 이를 통해 어떻게 기업에서 인적 자원의 창의성 수준을 높일 수 있을지에 대한 연구를 수행하고자 한다.

이와 같은 인적 자원의 창의성을 높이는 구체적인 요인이 대한 본 연구의 결과를 통해 실제 기업의 경영 활동 현장에서 인적 자원의 창의성 수준을 높이기 위해 어떤 요인이 도움이 되는 지에 대한 직접적인 도움을 받을 수 있도록 하는 것을 연구의 목적으로 한다.

2. 문헌 고찰 (Literature review)

2.1 창의성 관련 문헌 고찰

2.1.1 창의성의 정의와 구성 요소

창의성이란 무엇인가에 대해서 기존에 경영학계에서 많은 연구가 있었다. 본 논문에서는 본격적인 인적 자원의 창의성 연구에 앞서, 창의성에 대한 다양한 선행 연구를 살펴봄으로써 연구의 기반 토대를 잡고자 한다.

먼저 창의성의 정의에 대해 살펴보면, Zhou et al. (2008) 은 창의성의 정의를 새롭게 창의적인 프로세스와 창의적인 결과물이라고 얘기하고 있다. 이러한 창의적인 결과를 위해 개인들은 보다 창의적이 되기 위한 절차를 밟게 된다. Zhou et al. (2008) 은 예를 들어, 문제에 대한 더 나은 해결을 위해 새로운 분야를 탐색하거나, 과제를 수행하기 위해 새로운 방법을 찾거나, 다양한 자료에서 아이디어들을 연결하는 일 등이 창의성을 높이는 절차라고 설명하고 있다.

창의성의 단계를 분석한 바에 따르면, Wallas (1926) 는 창의성을 아래의 4가지 단계로 나누어 분석했다. 준비 (preparation) 단계는 문제와 문제의 목

표에 대한 분석 및 연구하는 단계, 잠복기 (incubation) 단계는 더 이상 의식적으로 문제에 대해 고민하지 않지만 무의식적으로 계속 생각하게 되는 단계, 영감 (illumination) 단계는 해결 방안이 저절로 나타나는 단계, 검증 (verification) 단계는 지식과 논리를 이용해서 아이디어를 실제 적용 가능한 해결 방안으로 만드는 단계이다. 이러한 4가지 단계를 거쳐 창의성이 발현된다고 설명하고 있다.

창의성을 구성 요소로 나누어 분석한 연구도 있다. Amabile (1983, 1996)은 창의성을 다양한 구성 요소를 4가지로 분리하여 소개하고 있다. 첫째는 문제와 관련된 전문 영역에서의 지식과 기술로 지식, 전문지식, 전문적인 기술, 지능, 특정 영역에서의 재능이다. 둘째는 창의성과 관련된 프로세스로, 독립성, 리스크 테이킹, 문제를 해결하는데 있어 새로운 관점을 받아들일 수 있는 능력, 규율화된 업무 스타일 등을 의미한다. 셋째는 내재적인 동기 (intrinsic motivation)로 흥미, 참여, 개인적인 도전 의식이다. 넷째는 업무 환경으로 경영진, 정치적인 문제, 업무 시간, 자유도, 팀 구성, 아이디어 공유, 업무 프로세스 등이 포함된다. 이러한 네 가지 구성 요소는 모두 중요하며, 잘 결합되어야 창의성을 높이는데 도움이 된다.

2.1.2 개인의 창의성과 기업의 창의성

본 연구에서는 기업에 근무하는 인적 자원의 창의성 수준을 그 연구의 대상으로 하는데, 그렇다면 개인의 창의성은 기업 내 인적 자원의 전체적인 창의성 수준에 어떻게 연결되는 것일까? 이 질문에 대해 기존의 선행 연구를 살펴보고 정리하도록 한다.

Woodman et al. (1993) 은 창의성을 세 가지 단계로 나누어 설명하고 있는데, 개인의 창의성 (individual creativity), 집단의 창의성 (creativity in groups), 조직의 창의성 (creativity in organization) 이 그것이다. 개인의 창의성은 개인이 가진 특성, 인경, 인식 방법, 동기 요인, 지식 등이 복합적으로 작용한 결과이며, 집단의 창의성은 집단 내 개인의 창의성의 상호작용의 결과이지만, 단순히 개인의 창의성을 모은 것으로 그치는 것이 아니라, 집단의 구성, 집단의 특성, 집단의 프로세스, 기업으로부터의 영향 등으로 인해 영향을 받는다고 한다. 마지막으로 조직의 창의성은 개인과 집단의 창의성이 모여져서 상호 작용한 결과이지만, 이에 더해 기업의 특성 및 외부 환경에서 오는 영향이 합쳐진 결과물이다.

이와 같이 창의성을 개인, 집단, 조직의 세 가지 계층적 구조로 설명한 Woodman et al. (1993) 은 아래의 세 가지 연구 명제를 소개하였다.

명제 1 : 개인의 창의적인 성과는 개인의 특성, 개인의 창의성을 강화하거나 억제하는 집단의 사회적 영향, 개인의 창의성을 강화하거나 억제하는 기업

의 상황적 영향의 상호 작용의 결과이다.

명제 2 : 집단의 창의적인 성과는 집단 구성원의 창의적인 성과, 창의성을 강화하거나 억제하는 집단 자체의 특징, 창의성을 강화하거나 억제하는 기업의 상황적 영향의 상호 작용의 결과이다.

명제 3 : 조직의 창의적인 성과는 기업을 구성하는 집단의 창의적인 성과, 창의성을 강화하거나 억제하는 기업의 특성의 상호 작용의 결과이다.

이 내용을 정리하면 개인의 창의성은 개인의 특성에 더해 집단, 조직의 영향을 받으며, 집단의 창의성은 개인의 창의성에 집단, 조직의 영향을 받고, 조직의 창의성은 집단의 창의성에 기업의 특성에 영향을 받는다는 것이다. 이 연구는 이와 같이 기업의 창의성을 개인, 집단, 기업이라는 계층적 구조로 분리하고, 각 계층적 구조의 창의성이 서로 주고 받는 상호 영향을 연구했다는 점에서 의미가 있다.

본 연구에서도 이와 같은 이러한 연구 결과를 적용하여, 기업 인적 자원의 창의성은 개인의 창의성 수준 만으로 결정되는 것이 아니라 집단과 기업의 환경에 긴밀하게 영향을 받는다는 연구 결과를 적용한다. 이러한 영향을 주는 가장 중요한 집단과 기업의 환경으로 기업의 동기 부여 방식을 선정하여 기존의 연구를 발전시킨 심화 연구를 수행한다. 기업 내의 동기 부여 방식이 기업 내 인적 자원의 창의성 수준에 영향을 주는 중요한 환경 요인으로 선정한 근거는 아래의 동기 부여 방식 관련 문헌 조사에서 설명하도록 한다.

2.1.3 동기 부여와 창의성의 관계

이상과 같이 창의성의 정의에 대한 기존 선행 연구를 조사하였는데, 연구 결과 창의성에는 동기 부여, 리더십, 근무 환경, 전문 지식 등 다양한 요인이 영향을 주는 것을 알 수 있었다. 이 중 본 연구에서는 기존의 많은 연구에서 창의성을 위한 핵심 요인으로 강조되고 있는 동기 부여 방식을 중심으로 추가적으로 연구를 수행하도록 한다. 많은 창의성 연구에서 동기 부여 방식이 창의성에 중요한 영향을 준다는 결과가 나오고 있는데, 이에 대한 선행 연구를 아래와 같이 정리한다.

Zhou et al. (2008) 은 Gruber (1988) 과 Amabile (1996), Ford (1996) 의 이론을 종합하여 리더십이 인적 자원의 창의성에 끼치는 영향을 세 가지 단계로 설명하고 있다. 리더십 양상 (leadership facet), 진화 시스템 (evolving system), 창의성 (creativity) 이다. 리더십 양상이 진화 시스템에 영향을 주고, 이 진화 시스템 하에서 직원들의 창의성이 발현된다는 내용이다.

이 중 진화 시스템 (evolving system) 은 리더의 특성에 영향을 받아 직원들이 가지게 되는 특성으로, 이러한 특성 하에서 인적 자원의 창의성이 발현되게 된다. 진화 시스템에는 직원들의 리더에 대한 인지 (cognition), 동기 (motivation), 역량 (capacity)이 포함된다. 이 중 동기 (motivation)와 관련하여, 리더는 근무 환경에서 동기 부여에 큰 역할을 가지며, 창의성은 이러한 동기 부여에 대한 감정적인 응답일 수 있다.

동기 부여 방식이 인적 자원의 창의성에 큰 영향을 주는 또 다른 이유는, 기업의 근무 환경에 있어서 적절한 피드백을 통해 동기를 부여하는 것이 매우 중요하다는 점에서도 살펴볼 수 있다. Fodor et al. (2000) 은 피드백은 내재적 동기 (intrinsic motivation) 의 원천이 되고, 창의적인 업무를 판단하는 기준이 되며, 창의성과 관련된 기술과 전략을 습득하는데 도움이 된다. 이와 같은 연구를 볼 때, 적절한 피드백을 통한 내재적 동기 부여가 인적 자원의 창의성을 높인다는 것을 알 수 있다.

Pinto et al. (1987), Paulus (2000), Amabile (1983) 의 연구를 종합하면, 기업은 인적 자원의 창의성을 증대시키기 위해 창의적으로 생각할 수 있도록 의욕 고취 및 동기 부여를 하며, 경영진, 관리자, 팀 내 직원 들 간 창의성을 위한 의욕 고취, 적절한 수준의 자율권과 자유를 부여해야 한다.

이와 같은 논의를 종합하여 볼 때, 결론적으로 적절한 동기 부여를 하는 것이 현대 기업 환경에서 기업 내 인적 자원의 창의성 수준을 증대시키는데 있어서 매우 중요하고 실질적이며 직접적인 역할을 담당한다. 특히 급여 등의 보상과 평가를 통해 동기를 부여하는 외재적인 동기 부여 (extrinsic motivation) 보다는, 자발적으로 직원들이 열심히 일할 수 있도록 비전과 가치관을 제시하고 적절한 수준의 자율권을 부여하는 내재적인 동기 부여 (intrinsic motivation) 방식이 인적 자원의 창의성 수준을 높이는데 중요한

역할을 하는 것을 알 수 있다.

이에 본 연구에서는 동기 부여 방식에 대한 기존의 연구를 살펴보고, 창의성 관련 문헌 조사 결과와 같이 내재적 동기가 기업 내 인적 자원 창의성에 긍정적인 영향을 끼치는지에 대해 보다 심화하여 연구하도록 한다. 상세한 동기 부여 방식의 형태에 대한 기존의 선행 연구에 대해서는 본 논문의 2장 2절 동기 부여 방식 관련 문헌 고찰에서 보다 상세히 알아보도록 한다.

2.1.4 기업의 창의성과 기업의 혁신

현대 경영학에서는 지속적인 성장, 발전과 혁신을 위해 기업의 변화를 지속적으로 수행하고 기업의 인적 자원이 변화에 적응할 수 있도록 하는 변화관리를 중요한 요인으로 고려하고 있다. 본 연구 주제인 기업 내 인적 자원 창의성은 기업의 변화와 밀접한 관련이 있다. Amabile (1993)의 연구에 의하면, 기업의 창의성은 기업의 변화를 이끌어내는 요인이며, 조직의 창의성(organizational creativity)이 조직의 혁신(organizational innovation)을 이끌어내고, 이는 궁극적으로 조직의 변화(organizational change)를 이끌어낸다고 설명하고 있다.

따라서 기업 내 인적 자원의 창의성은 새로운 아이디어와 프로세스, 서비스, 제품을 유도하고 기업의 효율성을 높이고 경제적 성과를 달성할 뿐 아니라, 궁극적으로는 기업의 변화를 이끌어내어 기업이 사회적 산업의 변화 흐름에 맞게 유연하게 지속적으로 변화하여 지속적으로 성장 발전할 수 있는 토대

를 만들어준다는 점에서 그 의미가 크다고 할 수 있다.

기업의 창의성의 결과물이 기업의 혁신이기 때문에, 기업의 혁신 양상을 연구하면 기업 내 인적 자원의 창의성에 대한 함의를 얻을 수 있을 것으로 생각된다. 따라서 본 연구에서는 기업 내 인적 자원의 창의성을 종속 변수로 한 실증 분석 결과를 보충하기 위해, 제품의 혁신과 프로세스의 혁신을 종속 변수로 한 실증 분석을 추가로 수행하였고, 필요 시 그 결과를 추가로 인용하여 분석 및 가설 검증을 수행하였다.

이상과 같이 연구한 창의성과 관련된 기존 연구의 문헌 조사 결과를 정리하면 아래와 같다.

표 1. 창의성 관련 문헌 고찰 종합 요약

저 자	핵심 내용
Zhou et al. (2008)	창의성이란 새롭고 창의적인 프로세스와 결과물을 만들어내는 것이다.
Wallas (1926)	창의성은 준비(preparation), 잠복기 (incubation), 영감 (illumination), 검증 (verification) 단계로 이루어진다.
Amabile (1983, 1996)	창의성은 문제와 관련된 전문 지식, 창의성 관련 프로세스, 내재적인 동기, 업무 환경의 4 가지 구성 요소로

	이루어진다.
Woodman et al.(1993)	창의성은 개인의 창의성, 집단의 창의성, 조직의 창의성으로 환경 영향을 받아 발전한다.
Gruber (1988), Amabile (1996), Ford(1996)	리더십은 리더십 양상, 진화 시스템, 창의성의 단계로 창의성에 영향을 준다. 이 중 진화 시스템에서는 내재적인 동기 부여가 창의성을 높이는데 중요한 역할을 한다.
Ford et al. (2000)	리더는 피드백을 통해 내재적 동기를 높여 직원의 창의성에 긍정적인 영향을 준다.
Pinto et al.(1987), Paulus (2000), Amabile (1983)	창의적으로 생각할 수 있도록 의욕 고취 및 동기 부여, 경영진, 관리자, 팀 내 직원들 간 창의성을 위한 의욕 고취와 같은 경영 환경은 창의성을 높인다.
Amabile (1993)	조직의 창의성은 조직의 혁신을 이끌어내고, 그 결과 조직의 변화를 가져온다.

2.2 동기 부여 관련 문헌 고찰

2.2.1 동기 부여 관련 이론 연구

동기 부여 (motivation) 이란, 인간이 어떤 행동을 하게 하는 요인을 의미한다. 동기 부여는 기업의 경영 환경에서 직원이 과업을 수행하고 목표를 달성하게 하는 가장 큰 요인이 되는 것으로, 전통적으로 경영학과 조직행위론에서 매우 중요하게 여기는 분야로 과거로부터 수많은 연구가 있었다.

동기 (motivation) 의 정의에 대해서는 다양한 학자들이 학술적으로 연구하고 정의하였는데, Atkinson (1964)에 의하면 동기는 행동의 방향 (direction), 힘 (vigor), 지속성 (persistence)에 직접적으로 영향을 끼치는 것이다. Vroom (1964)에 의하면 동기란 다양한 자발적인 행위 (voluntary activity) 중에서 개인이 특정 선택을 하도록 통제하는 절차이다. Campbell et al. (1976) 의 연구에 의하면, 개인의 행동에 대한 방향, 크기, 지속성을 설명하는 독립 변수와 종속 변수의 집합을 동기라고 정의한다.

Maslow et al. (1954) 는 인간의 욕구 (need)를 계층적으로 분류하여, 하위의 욕구가 충족된 경우 상위의 욕구를 위해 노력하게 된다고 하며 이를 통해 인간의 동기를 설명하였다. 가장 하위 단계부터 생리적 욕구 (physiological needs), 안전 욕구 (safety needs), 애정/소속 욕구

(love/belonging needs), 존경 욕구 (esteem needs), 자아 실현 욕구 (self-actualization needs) 가 그것이다.

Vroom (1964) 는 동기 부여 방식을 기대 이론 (expectancy theory) 을 통해 설명을 하고 있다. 동기는 유의성 (valence), 수단성 (instrumentality), 기대 (expectancy) 가 복합적으로 작용하여 이루어진 결과물이다. 유의성 (valence) 란, 어떠한 성과를 달성했을 때 예상되는 매력적이고 중요하며 가치 있다고 개인이 느끼는 보상의 결과를 의미한다. 수단성 (instrumentality) 이란 개인이 바라는 것에 대해 실제로 보상을 받을 수 있다고 생각하는 개인의 지각 정도를 의미한다. 기대 (expectancy) 란 열심히 노력한 만큼 결과가 나올 것인가에 대한 개인의 기대와 확신의 수준을 의미한다. 즉, 노력한 바에 대해 노력한 만큼 결과가 나오는가에 대한 기대 (expectancy) 수준과, 그 결과에 대해 보상을 받을 것이라고 지각하는 수단성 (instrumentality) 수준, 이 보상에 대해 매력적이며 가치 있다고 생각하는 유의성 (valence) 수준이 유기적이고 복합적으로 이루어져서 개인이 노력을 기울여 결과를 얻기를 원하는 동기 부여 (motivation) 를 받을 수 있게 된다는 것이다. 이를 다시 설명하면 기대 (expectancy) 는 노력과 성과의 관계이며, 수단성 (instrumentality) 은 성과와 보상의 관계, 유의성 (valence) 은 보상에 대한 가치와 매력을 느끼는 관계라고 할 수 있다.

이를 종합하여 보면 개인이 대한 동기 부여는 이와 같은 기대 (expectancy), 수단 (instrumentality), 유의성 (valence) 수준의 곱하기 형

태로 설명될 수 있으며, 수식으로 표현하자면 아래와 같이 표현할 수 있다.

$$\text{동기 부여 (motivation)} = \text{기대 (expectancy)} \times \text{수단 (instrumentality)} \\ \times \text{유의성 (valence)}$$

Porter et al. (1968) 은 이러한 Vroom (1964) 의 기대 이론 연구를 확장하여, 개인의 능력과 자질, 역할에 대한 지각, 보상, 보상에 대한 지각이라는 변수를 추가하였으며, 또한 직원들이 과거의 성과와 보상 관계의 결과에 대한 경험을 학습하여 다음 업무의 동기 부여에 반영이 된다는 피드백 루프를 추가하여 동기 부여에 대해 설명하였다.

Locke (1968, 1996) 은 동기 부여 이론을 목표 설정 이론 (goal-setting theory)으로 설명하고 있다. 목표가 구체적이고 어려울수록, 또한 목표 달성을 위해 더 몰입할수록 동기 수준이 높아지고 결과물이 좋아진다는 이론이다. 구체적으로는 목표의 구체성 (goal specificity), 목표의 난이도 (goal difficulty), 목표에 대한 헌신 (goal commitment) 수준이 중요하다고 강조하였으며, 목표가 구체적이고 난이도가 높고 목표에 대한 헌신 수준이 높을수록 동기가 부여되고 업무에 대한 몰입도가 높아져 결과적으로 성취 수준이 높아진다는 것이다. 따라서 관리자는 도전적이고 구체적인 목표를 제시하고, 다양한 보상 수단을 이용하여 목표를 수용하고 몰입할 수 있도록 하며, 적절한 훈련과 정보를 제공하고 중간 진행을 관리하고 구체적인 피드백을 함으로써 동기 부여 수준을 높일 수 있다.

Bandura (1977) 은 동기 부여를 사회적 인지 이론 (social cognitive theory) 로 설명한다. 자신에 대한 자신감 (self-confidence) 이 개인이 보다 적극적으로 행동하도록 하는 원동력이 된다는 이론으로, 이를 위해 경영자는 개인이 자신감과 자기 효능감 (self-efficacy) 을 가질 수 있도록 하는 긍정적인 업무 환경을 조성하는 것이 동기 부여를 위해 바람직하다.

이와 같이 다양한 학자들의 동기 이론을 종합하면, 동기란 개인이 어떠한 행위를 하도록 만드는 강력한 심리적인 요인이라고 정리할 수 있다. 기업 경영 환경에서도, 직원이 업무를 수행하도록 하고 나아가 창의적이고 혁신적인 결과물을 만들도록 이끌어 나가는 원동력이 바로 동기를 부여하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 동기 부여 방식은 직원이 창의적으로 생각하고 혁신적인 결과물을 내놓도록 하는데 중요한 경영 환경 요인이다.

2.2.2 내재적인 동기와 외재적인 동기

그렇다면 과연 동기 부여 방식 중, 인적 자원의 창의성 수준을 높이기 위해 가장 효과적이고 바람직한 방식에는 어떤 것이 있을지에 대해, 추가적으로 동기 부여 방식의 세부적인 분류를 찾아보도록 한다.

동기 부여 (motivation) 방식을 인센티브를 부여 하는 방식의 차이로 설명

하는 이론이 인센티브 이론 (incentive theory) 이며, 인센티브의 부여 방식에 따라 내재적인 동기 부여 (intrinsic motivation), 외재적인 동기 부여 (extrinsic motivation)으로 나눌 수 있다. 이러한 분류 방식은 폭넓게 다양한 학자에 대해 연구되어 왔다. Deci et al. (1985)은 자기 결정 이론 (self-determination theory) 를 통해, 어떠한 행위를 하도록 유발하는 요인의 유형에 따라서 동기 부여를 두 가지 방법으로 분류할 수 있다고 설명하였다. 내재적인 동기 (intrinsic motivation) 는 어떠한 일이 그 자체로 흥미롭고 즐겁기 때문에 동기 부여가 되어 일을 하는 것이고, 외재적인 동기 (extrinsic motivation) 은 어떠한 일에 대해 구별 가능한 보상이나 결과가 있기 때문에 동기 부여가 되어 일을 하는 것으로 정의하였다.

Ryan et al. (2000) 이 이러한 내재적인 동기 부여 방식에 대해 정리한 바에 의하면, 내재적인 동기 부여 방식은 인간의 학습 경향을 반영하고 있는 동기 유발 이론으로 여전히 중요한 요인으로 연구되고 있으며, 내재적인 동기예 의해 수행하는 행위는 경쟁력과 자율성을 위해 자유를 가지고 자기 결정을 통해 수행하는 행위라는 점에서 중요하다. 반면 외재적인 동기에 의해 행하는 행위는 개인이 어느 정도 수준의 자기 결정을 보여 주는가에 따라 달라질 수 있다. 따라서 사회적인 환경 하에서 보다 자기 결정권이 있고 자율적이라고 느끼는 환경의 조성이 중요하다.

내재적인 동기에 대한 추가적인 실증 분석을 살펴보면, Elliot et al. (1994)

는 목표의 설정 (goal setting) 과 성취 지향 (achievement orientation) 수준이 내재적인 동기에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과, 성취 지향에 대한 의욕이 높은 개인의 경우 목표의 설정이 내재적인 동기 요인을 높이지만, 성취 지향에 대한 수준이 낮은 개인에게는 목표 설정이 오히려 내재적인 동기를 낮추는 것을 확인하였다. 이러한 성취 지향 수준이 낮은 개인에게는 성과에 대한 목표를 제시하는 것 보다는 숙련도에 대한 목표 (mastery-focused goals) 를 제시하는 것이 내재적인 동기 수준을 가장 높일 수 있는 방법이다. 또 다른 실증 분석을 통해 Tauer et al. (2004) 는 협동 (cooperation) 과 경쟁 (competition) 이 내재적인 동기에 미치는 영향을 조사 하기 위해, 청소년 농구 캠프에 참가한 남자 청소년 36명을 대상으로 실험을 수행하였다. 그 결과 내재적인 동기 요인 (실제로는 활동을 즐긴 정도, task enjoyment 로 파악함)과 성과 (performance) 모두 그룹간 경쟁 조건 (intergroup competition) 에 있는 참가자가 순수한 협동 관계 (pure cooperation) 와 순수한 경쟁 관계 (pure competition)에 있는 참가자보다 높게 나타났다. 따라서 그룹을 만들어 그룹 내에서는 협력을 하면서 다른 그룹과는 경쟁을 하는 환경이 내재적인 동기를 가장 유발할 수 있는 환경이며, 또한 가장 성과를 내는 환경임을 알 수 있다.

기업 환경에서 내재적인 동기 부여하기 위한 리더십으로는 변혁적 리더십 (transformational leadership) 이 중요하다. Bass (1985, 1991)는 리더십 유형에 중 변혁적 리더십이 보다 바람직한 방향이므로 기업은 변혁적 리더십

방식으로 변화해야 한다고 설명하고 있다. 거래적 리더십은 긍정적 또는 부정적 요인을 통해 행동을 바꾸려는 행위이다. 교환적 관계가 성립하는 리더십으로, 보수의 제공, 불이익의 제공, 예외 상황의 관리 등을 주된 내용으로 한다. 이에 반해 변혁적 리더십은 믿음이나 가치관을 바꾸려는 행위이며, 부하들의 태도, 믿음, 가치관을 변화시켜 기대 이상의 성과를 달성할 수 있도록 동기를 부여하는 방식이다. 변혁적 리더는 개인적인 관심을 표현하며 각 직원에게 개별적으로 조언과 도움을 주고, 결과적으로 내재적인 동기 (intrinsic motivation) 을 부여하고 직원들이 긍정적인 방향으로 발전하도록 돕는다.

2.2.3 내재적인 동기와 창의성과의 관계

이상과 같이 알아본 동기 부여 방식과 내재적인 동기 부여는 인적 자원의 창의성을 높이는데 있어 핵심적인 역할을 하여, 본 연구에서는 인적 자원의 창의성을 높이는 요인으로 내재적인 동기 부여 방식을 선정하고 실증 분석을 하도록 한다. 아래에는 다양한 기존의 선행 연구에서 내재적인 동기 부여가 창의성을 높이는 핵심적인 요인임을 밝힌 연구들을 정리하였다.

Woodman et al. (1993)은 창의성에 있어 내재적인 동기는 핵심적인 요소라고 하면서, 성과의 향상을 위한 금전적인 보상 (monetary reward) 을 부여 받은 직원은 창의성이 낮아지는 결과를 보인다고 설명하였다.

Schawlow (1997)는 조직에서의 창의성을 높이는 방안을 연구하였다. 조직의 창의성을 위해서는 업무에 대한 전문성 (expertise), 창의성과 관련된 기술 (creativity skills), 동기 (task motivation) 이 중요하며, 특히 동기 중에서는 내재적인 동기가 중요하다. 결과적으로 업무에서의 창의성을 위해서는 내재적 동기를 유지하는 것이 가장 중요하며, 이를 다르게 설명하면 창의성을 위해서는 좋아하고 즐길 수 있는 일을 해야 하고 자신이 하는 일을 좋아하고 즐길 수 있어야 한다. 따라서 경영자는 조직의 창의성 수준을 높이기 위해서 업무에 대한 열정을 가지고 있는 직원을 고용해야 하며, 동시에 창의적인 근무 환경과 내재적인 동기 부여를 통해 창의성을 높이도록 해야 한다.

Hennessey et al. (1998) 은 내재적인 동기 (intrinsic motivation) 와 창의성 (creativity) 와의 관계를 연구하였는데, 그 결과 보상 (reward) 이 창의성 (creativity)에 나쁜 영향을 주는 다양한 사례가 있으며, 반면에 보상이 없는 활동에서 내재적인 동기가 부여될 경우 창의성이 높아진다고 결론지었다.

Eisenberger et al. (2003) 은 다양한 사례 분석 연구를 통해, 내재적인 동기는 창의성을 높이는 효과를 가지고 있기 때문에 내재적인 동기를 높이기 위해 노력해야 한다고 주장한다. 새롭고 혁신적인 결과물을 위한 보상은 내재적인 동기를 높이고 결과적으로 창의성을 높이는 결과를 가져오는 반면, 성과에 대한 보상은 내재적인 동기를 감소시키고 창의성을 낮춘다고 분석하였다.

표 2. 동기 부여 관련 문헌 고찰 종합 요약

저 자	핵심 내용
Atkinson (1964)	동기는 행동의 방향(direction), 힘 (vigor), 지속성(persistence)에 직접적으로 영향을 끼치는 것이다.
Vroom (1964)	동기란 다양한 자발적인 행위 (voluntary activity) 중에서 인간이 선택을 하도록 통제하는 절차이다.
Campbell et al. (1976)	개인의 행동에 대한 방향, 크기, 지속성을 설명하는 독립 변수와 종속 변수의 집합을 동기라고 정의할 수 있다.
Maslow et al. (1954)	인간의 욕구 (need)를 계층적으로 구분하여, 가장 하위 단계부터 생리적 욕구 (physiological needs), 안전 욕구 (safety needs), 애정/소속 욕구 (love/belonging needs), 존경 욕구 (esteem needs), 자아 실현 욕구 (self-actualization needs)로 분류하였다.
Vroom (1964)	개인이 대한 동기 부여는 이와 같은 기대(expectancy), 수단 (instrumentality), 유의성(valence) 수준의 곱으로 설명할 수 있다.
Porter et al. (1968)	Vroom (1964)의 기대 이론 연구를 확장하여, 개인의 능력과 자질, 역할에 대한 지각, 보상, 보상에 대한 지각이라는 변수를 추가하였으며, 피드백 루프를 추가

	하였다.
Deci et al. (1985)	내재적인 동기 (intrinsic motivation) 는 어떠한 일이 그 자체로 흥미롭고 즐겁기 때문에 동기 부여가 되어 일을 하는 것이고, 외재적인 동기 (extrinsic motivation) 은 어떠한 일에 대해 구별 가능한 보상이나 결과가 있기 때문에 동기 부여가 되어 일을 하는 것이다.
Ryan et al. (2000)	내재적 동기를 위해서는 보다 자기 결정권이 있고 자율적이라고 느끼는 환경의 조성이 중요하다.
Tauer et al. (2004)	그룹을 만들어 그룹 내에서는 협력을 하면서 다른 그룹과는 경쟁을 하는 환경이 내재적인 동기를 가장 유발할 수 있는 환경이다.
Elliot et al. (1994)	성취 지향에 대한 의욕이 높은 개인의 경우 목표의 설정이 내재적인 동기 요인을 높이지만, 성취 지향에 대한 수준이 낮은 개인에게는 목표 설정이 오히려 내재적인 동기를 낮춘다.
Bass (1985, 1991)	변혁적인 리더십은 비전과 가치관을 직원에게 제시하는 리더십으로, 그 결과 내재적인 동기를 부여한다.
Woodman et al. (1993)	성과의 향상을 위한 금전적인 보상 (monetary reward) 을 부여 받은 직원은 창의성이 낮아지는 결과를 보인다.

Schawlow (1997)	업무를 수행하는데 창의성을 높이기 위해서는 내재적 동기를 유지하는 것이 중요하다.
Hennessey et al. (1998)	보상 (reward) 은 창의성 (creativity)에 나쁜 영향을 준다.
Eisenberger et al. (2003)	내재적인 동기는 창의성을 높이는 효과를 가지고 있기 때문에 내재적인 동기를 높이기 위해 노력해야 한다.

3. 연구 질문 및 가설 (Research question and hypothesis)

3.1 연구 질문

본 연구의 가장 최종적인 목표는 기업 내 인적 자원의 창의성 수준을 높이기 위한 효율적인 방법을 찾는 것이다. 이를 위해 2장에서 다양한 문헌 고찰을 통해 창의성의 정의와 개념을 연구하였고, 창의성이 어떤 긍정적인 영향을 가져올 수 있는지도 연구하였다.

특히, 기업 내 인적 자원의 창의성에 영향을 줄 수 있는 다양한 요인들을 연구한 결과, 동기 부여, 리더십, 환경, 근무 환경 등 다양한 요인을 확인할 수 있었는데, 그 중에서도 동기 부여 방식을 많은 선행 연구에서 반복적으로 강조되는 핵심적인 요인으로 파악할 수 있었다. 이에 본 연구에서는 동기 부여 방식을 내재적인 동기 부여 (intrinsic motivation) 방식과 외재적인 동기 부여 (extrinsic motivation) 방식으로 나누어 분류하고, 이 세부적인 범주에서 어떤 유형이 기업 내 인적 자원의 창의성을 높이는데 가장 효과적인가에 대한 연구 질문을 가지고 연구를 수행할 것이다.

3.2 연구 가설

본 연구의 가설을 수립하기 위해 기업 내 인적 자원의 창의성에 영향을 줄 수 있는 다양한 요인들을 연구한 결과, 동기 부여, 리더십, 환경, 근무 환경 등의 요인이 인적 자원의 창의성에 영향을 주는 것으로 확인할 수 있었다. 또한 그 중에서도 동기 부여 방식을 많은 창의성 관련 선행 연구에서 반복적으로 강조되는 핵심적인 요인으로 파악할 수 있었다. 특히 동기 부여 방식을 내재적인 동기 (intrinsic motivation) 외재적인 동기 (extrinsic motivation)로 나누었을 때, 내재적인 동기가 인적 자원의 창의성을 높이는 중요한 요인으로 파악할 수 있었다.

본 연구의 가설을 수립하기 위한 이론적 배경들을 다시 종합하여 정리하면 아래와 같다. 이 이론적 배경들을 바탕으로 내재적인 동기 부여가 인적 자원의 창의성을 높이는데 있어 핵심적인 요인이라는 가설을 수립하였다.

Deci et al. (1985)은 자기 결정 이론 (self-determination theory) 을 통해, 어떠한 행위를 하도록 유발하는 요인의 유형에 따라서 동기 부여를 두 가지 방법으로 분류할 수 있다고 설명하였다. 내재적인 동기 (intrinsic motivation) 는 어떠한 일이 그 자체로 흥미롭고 즐겁기 때문에 동기 부여가 되어 일을 하는 것이고, 외재적인 동기 (extrinsic motivation) 는 어떠한 일에 대해 구별 가능한 보상이나 결과가 있기 때문에 동기 부여가 되어 일을 하는 것이다.

Amabile (1983, 1996) 의 연구에 의하면, 내재적인 동기가 창의성을 증진시킨다. 반면 보상을 받기 위해 업무에 몰입하게 되는 행위는 창의성을 저해하는 결과를 낳는다고 한다.

Woodman et al. (1993) 은 창의성에 있어 내재적인 동기는 핵심적인 요소라고 하면서, 성과의 향상을 위한 금전적인 보상(monetary reward)을 받은 직원은 오히려 창의성이 낮아지는 결과를 보인다고 설명하였다.

Fodor et al. (2000)에 의하면 피드백은 내재적 동기 (intrinsic motivation) 의 원천이 되고, 창의적인 업무를 판단하는 기준이 되며, 창의성과 관련된 기술과 전략을 습득하는데 도움이 된다. 적절한 피드백을 통한 내재적 동기 부여가 인적 자원의 창의성을 높인다.

Pinto et al. (1987), Paulus (2000), Amabile (1983) 의 연구를 종합하면, 기업은 인적 자원의 창의성을 증대시키기 위해 창의적으로 생각할 수 있도록 의욕 고취 및 동기 부여, 경영진, 관리자, 팀 내 직원 들 간 창의성을 위한 의욕 고취, 적절한 수준의 자율권과 자유의 부여와 같은 환경이 필요하다.

Schawlow (1997)의 연구 결과, 업무 수행 과정에서의 창의성을 위해서는 내재적 동기를 유지하는 것이 가장 중요하며, 이를 다르게 설명하면 창의성을

위해서는 좋아하고 즐길 수 있는 일을 해야 하며, 또한 자신이 하는 일을 좋아하고 즐길 수 있어야 한다. 따라서 경영자는 조직의 창의성 수준을 높이기 위해서 업무에 대한 열정을 가지고 있는 직원을 고용해야 하며, 동시에 창의적인 근무 환경과 내재적인 동기 부여를 통해 창의성을 높이도록 해야 한다.

Hennessey et al. (1998) 은 내재적인 동기 (intrinsic motivation) 와 창의성 (creativity) 와의 관계를 연구하였는데, 금전적 또는 물질적 보상 (reward) 이 창의성 (creativity)에 나쁜 영향을 주는 다양한 사례가 있으며, 반면에 보상이 없는 활동에서 내재적인 동기가 부여될 경우 창의성을 높인다고 결론지었다.

Eisenberger et al. (2003)은 다양한 사례 분석 연구를 통해, 내재적인 동기는 창의성을 높이는 효과를 가지고 있기 때문에 기업은 내재적인 동기를 높이기 위해 노력해야 한다고 결론지었다. 새롭고 혁신적인 결과물을 위한 보상은 내재적인 동기를 높이고 결과적으로 창의성을 높이는 결과를 가져오는 반면, 성과에 대한 보상은 내재적인 동기를 감소시키고 창의성을 낮춘다고 분석하였다.

이상과 같이 연구한 가설 수립 논리와 근거를 표로 종합하여 정리하면 아래와 같다.

표 3. 가설 수립 논리와 근거 요약

가설	가설 수립 논리와 근거
연구 가설 : 외재적인 동기 보다는 내재적인 동기가 인적 자원의 창의성 수준에 긍정적인 영향을 준다.	내재적인 동기 (intrinsic motivation) 는 어떠한 일이 그 자체로 흥미롭고 즐겁기 때문에 동기 부여가 되어 일을 하는 것이고, 외재적인 동기 (extrinsic motivation) 은 어떠한 일에 대해 구별 가능한 보상이나 결과가 있기 때문에 동기 부여가 되어 일을 하는 것이다. (Deci et al., 1985)
	내재적인 동기가 창의성을 증진시킨다. 반면 보상을 받기 위해 업무에 몰입하게 되는 행위는 창의성을 저해하는 결과를 낳는다. (Amabile, 1983, 1996)
	성과의 향상을 위한 금전적인 보상 (monetary reward) 을 부여 받은 직원은 창의성이 낮아지는 결과를 보인다. (Woodman et al., 1993)
	피드백은 내재적 동기 (intrinsic motivation) 의 원천이 되며, 적절한 피드백을 통한 내재적 동기 부여가 인적 자원의 창의성을 높인다. (Fodor et al., 2000)
	기업은 인적 자원의 창의성을 증대시키기 위해 창의적으로 생각할 수 있도록 의욕 고취 및 동기 부여를 해야 한다. (Pinto et al. (1987), Paulus (2000))

	업무를 수행하는데 창의성을 높이기 위해서는 내재적 동기를 유지하는 것이 중요하다. (Schawlow, 1997)
	금전적인 보상 (reward) 은 창의성 (creativity)에 나쁜 영향을 주며, 보상이 없는 환경에서 내재적인 동기가 부여될 경우 창의성을 높인다. (Hennessey et al., 1998)
	내재적인 동기는 창의성을 높이는 효과를 가지고 있기 때문에 내재적인 동기를 높이기 위해 노력해야 한다. (Eisenberger et al., 2003)

이상의 논의를 종합하여, 아래와 같이 기업 내 인적 자원의 창의성에 긍정적인 영향을 주는 동기 부여 방식에 대한 가설을 최종적으로 아래와 같이 수립하여, 이를 실증 분석하여 검증하도록 한다.

연구 가설 : 외재적인 동기보다는 내재적인 동기가 인적 자원의 창의성 수준에 긍정적인 영향을 준다.

4. 연구 방법 (Methodology)

4.1 분석 대상 데이터

본 연구에서 수행하고자 하는 “인적 자원의 창의성”에 대한 연구를 위해서는 실제 기업의 창의성 및 동기 부여 방식 등에 대해 본 연구자가 목표로 하는 항목에 대한 실질적이고 체계적인 데이터가 필요하다. 이러한 데이터를 확보하기 위해 다양한 연구 데이터를 검토한 결과, 한국직업능력개발원(KRIVET)의 인적자본 기업패널(HCCP, Human Capital Corporate Panel) 데이터를 본 연구의 실증 분석 데이터로 활용하기로 하였다.

4.1.1 한국직업능력개발원 개요

한국직업능력개발원은 직업교육훈련정책 및 자격제도에 관한 연구와 직업교육훈련 프로그램의 개발, 보급 등 직업능력개발에 관한 연구사업을 효율적으로 수행함으로써 직업교육훈련의 활성화 및 국민의 평생직업능력 향상에 기여하기 위해 1997년도에 설립된 국무총리 산하 경제, 인문사회연구회 소속 정책 연구 기관이다.

한국직업능력개발원은 설립 이후 직업교육, 훈련에 대한 정책 연구를 비롯하여 자격제도, 교육·훈련 프로그램의 개발 등 다양한 연구와 사업을 추진해

왔으며, 정책연구 외에 정부의 국정과제를 지원하기 위해 국가직무능력표준(NCS) 교육과정개발·운영지원센터, 직업능력개발평가센터, 진로·직업정보센터, 마이스터고지원센터, 민간자격관리·운영센터, 일·학습듀얼시스템 평가센터, 대학특성화지원센터를 운영하고 있다. 교육고용패널조사, 인적자본기업패널조사 등 기초조사 연구도 하고 있다. 아시아·태평양 유네스코 지역우수센터(UNESCO Regional Center)로 지정 받아 운영함과 아울러, 글로벌 HR 포럼을 창설, 운영하는 등 국책 연구기관의 국제화를 이끌어 오고 있다.

4.1.2 인적자본 기업패널 (HCCP) 데이터 개요 및 선정 배경

인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP) 조사는 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적, 질적 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용 등을 파악하기 위하여 2005년에 시작되었다. 이후 격년(2년)으로 동일 기업을 계속 추적 조사하는 중장기 패널조사로 수행되고 있다. 표본 기업의 인적자원 정보를 설문조사 자료로 수집하고, 한국 신용평가정보의 기업 재무 자료와 특허청의 특허 정보를 결합한 데이터를 기업 단위 패널 자료로 작성하여 제공하고 있다.

HCCP 는 2004년도에 조사 설계 및 예비 조사를 수행하였으며, 이를 바탕으로 전국 450개 표본 기업과 소속 근로자 총 14,000여명을 대상으로 1차

본조사를 2005년도에 실시하였고, 이후 격년 주기의 패널 조사로 수행하고 있다. 2005년 1차 본조사, 2007년 2차 본조사, 2009년 3차 본조사, 2011년 4차 본조사, 2013년 5차 본조사를 수행하였으며, 조사 수행 차년도에 데이터를 구축하고 학계에 제공하여, 인적자본기업패널 학술대회 및 대학원생 논문 경진 대회를 실시하고 있다.

이러한 HCCP 조사의 가장 큰 특징은 조사 기본 단위가 ‘기업’이라는 점과 해당 기업 및 근로자를 함께 조사한다는 것이다. 이러한 특징은 HCCP 조사가 기업의 인적자원개발과 관리에 대한 최적의 정보를 제공하도록 하는 것으로서, 이는 국내에서 뿐 아니라 해외의 유사 패널에 대비한 장점이다. 국내외 유사 패널에서는 사업장 단위로 조사가 이루어지는 가운데, 기업의 성과와의 대비 등에서 기업단위 성과 정보 등과 사업장 단위 인적자원 관리/개발 정보 간 불일치 문제가 제기된다.

이와 같이 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP) 조사는 위와 같이 국내의 450여개 기업, 14,000명의 근로자에 대한 방대한 인적자원 관련 항목에 대한 조사를 8년간 5차에 걸쳐 설문 조사한 데이터를 모아놓은 것이다. 이러한 기업의 수와 조사 기간은 여타 조사 데이터에서 찾아보기 힘든 방대하고 상세한 양을 보여주는 것으로, 본 연구에 있어 가장 정확한 분석을 뒷받침할 수 있는 데이터로 생각이 된다.

또한 인적자본기업패널 데이터는 기업 뿐 아니라 기업의 근로자에 대한 설문 조사를 같이 수행하여, 기타 인적 자원에 대한 패널 조사 데이터에 비해 보다 상세하고 실질적이며 방대한 데이터를 제공하는 장점이 있다. 기업의 창의성이라는 연구 주제는 특히 기업의 경영진이나 인적 자원 관리 담당자 뿐 아니라, 직접 현장에서 근무하는 근로자의 의견이 중요한 연구이다. 기업의 창의성을 직접 느끼고 발현하는 주체가 바로 현장의 근로자이기 때문이다. 이러한 점에서 기존의 기업 대상 연구에서는 단순히 기업의 경영진 혹은 인적 자본 관리 담당 부서에서만 설문 조사를 하고 수집한 경우가 많아, 실질적인 기업의 근로자의 정보와 의견을 실제 연구에 포함하기 어려운 문제가 있었다. 하지만 본 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 데이터에서는 기업의 경영진이나 인적 자원 관리 담당자 뿐 아니라, 직접 현장에서 근무하는 근로자에 대한 정보와 의견이 포함되어 있기 때문에, 실질적인 연구가 가능한 것으로 판단된다.

이에 본 연구의 목적인 기업의 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 요인을 데이터를 통해 실증 분석하기 위해, 본 인적자본 기업패널 데이터가 가장 바람직한 데이터로 판단되어, 본 연구에서 활용하게 되었다.

4.2 연구 방법론

4.2.1 연구 방법 개요

본 연구는 기업 내 인적 자원의 창의성 수준을 향상할 수 있는 방안을 찾는 것을 주된 주제로 한다. 이를 위해 아래와 같은 방법으로 연구를 전개하였다.

첫째, 창의성이란 무엇이며, 왜 바람직한지를 기존의 문헌 조사를 통해 연구 분석하고 정리한다. 앞의 2장 문헌 조사 (Literature Review) 항목에서 창의성과 관련하여 다양한 논문 등에 대한 연구 조사 결과를 정리한 바 있다. 이 연구 조사 결과 연구자는 창의성이란 무엇인지에 대한 다양한 연구를 종합하여 분석할 수 있었고, 또한 기업 내 인적 자원의 창의성 수준이 기업에 어떤 긍정적인 영향을 미치는지도 확인할 수 있었다.

둘째, 이러한 기업 내 인적 자원의 창의성 수준을 높이기 위해 긍정적인 작용을 하는 중요한 요인으로 동기 부여 방식을 선정하였다. 앞의 2장 문헌 조사 (Literature Review) 항목에서 기존의 선행 연구들에서 제시한 기업 인적 자원의 창의성에 영향을 주는 다양한 요인 들을 하였는데, 대표적으로 내재적 동기 부여, 리더십, 근무 환경, 피드백 등을 확인할 수 있었다. 이와 같은 요인 들을 통해 실제 직원에게 내재적인 동기 부여를 하여 자발적으로 근

무할 수 있는 환경을 만드는 것이 결과적으로 인적 자원의 창의성을 높이는데 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있었다.

셋째, 제안한 기업 내 인적 자원의 창의성을 높이기 위한 요인을 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 데이터를 통해 실증 분석하여 연구의 주장을 뒷받침하며 마무리한다. 이 데이터는 국내의 450여개 기업, 14,000명의 근로자에 대한 방대한 인적자원 관련 항목에 대한 조사를 8년간 5차에 걸쳐 설문 조사한 데이터를 모아놓은 것으로 방대하고 상세한 내용을 자랑하여, 본 연구의 주장을 뒷받침하는데 매우 적합한 실증 연구가 될 것으로 생각한다.

4.2.2 실증 분석 방법론

기업의 창의성을 높이기 위한 요인을 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 데이터를 통해 실증 분석한다. 이 데이터는 국내의 450여개 기업, 14,000명의 근로자에 대한 방대한 인적자원 관련 항목에 대한 조사를 8년간 5차에 걸쳐 설문 조사한 데이터를 모아놓은 것으로 방대하고 상세한 내용이다.

이러한 데이터를 바탕으로, “인적 자원의 창의성”을 종속 변수로 하고, 본 연구 가설에서 기업 내 인적 자원 창의성을 높일 수 있는 요인으로 생각한 동기 부여 방식을 독립 변수로 하여 OLS (Ordinary Least Square) 선형 회

귀 분석을 실시하였다.

회귀 분석을 위한 통계 솔루션은 STATA 12 를 사용하였으며, 회귀 분석을 위한 data 는 한국직업능력개발원에서 제공받은 인적자본기업패널 데이터 파일 중 txt 파일을 STATA 12 에 import 하여 사용하였다. 이후 기업 단위의 인적 자원의 창의성 수준에 대한 지표를 산출하여 종속 변수인 인적 자원의 창의성 변수를 생성하였으며, 이를 종속 변수로 하고 본 연구 가설에서 선평한 요인들을 독립변수로 하여 OLS 회귀 분석을 실시하였다. 또한 기업의 규모와 업종이 미치는 영향을 통제하기 위해 모든 회귀 분석에는 통제 변수로 규모 (SIZE) 와 업종 (SVC) 를 포함시켰다. 이러한 회귀 분석 결과에 대해 계수 (coefficient), 유의성 (t statistics) 값 등을 분석하여 최종적으로 본 연구 가설에서 주장하는 바를 실증적인 분석으로 뒷받침할 수 있도록 하였다.

5. 연구 결과 (Results)

5.1 지표 산출 기준

본 연구를 위한 각 변수 산출의 기준으로 사용한 설문 문항은 아래와 같다.
보다 상세한 설문 내용은 부록에 기재하였다.

표 4. 1차년도 (2005년) 데이터 변수 추출 설문 문항

구분	변수 유형	변수 명	설문 문항
종속 변수	인적 자원 의 창의성	인적 자원의 창의성 (HC)	현재 귀하가 관장하는 팀의 팀원들에 대한 직무수행능력을 직급별로 요구되는 역량 수준을 감안하여 평가한 후, 다음 아래의 각 칸에 인원수를 기입해 주십시오
	기업의 혁신	제품의 혁신 (IN1)	지난 3년간 신제품(상품/서비스)의 개발 및 도입은 얼마나 있었습니까?
		프로세스의 혁신 (IN2)	업무절차의 효율화, 간소화에서, 귀사 역량의 경쟁력이 어느 정도 수준인지 표해주십시오
독립 변수	동기 부여 방식	외재적 동기 부여 방식 (EM)	나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해보겠다
		내재적 동기 부여 방식 (IM)	우리 회사는 직원들로 하여금 자발적으로 열심히 하게 만드는 무엇이 있다

통제 변수	규모	Size (규모, 근로자수)	직원 수
	업종	SVC (서비스업=1,제조업=0)	서비스업

표 5. 2차년도 (2007년) 데이터 변수 추출 설문 문항

구분	변수 유형	변수명	설문 문항
종속 변수	인적 자원 의 창의성	인적 자원의 창의성 (HC)	현재 귀하가 관장하는 팀의 팀원들에 대한 직무수행능력을 직급별로 요구되는 역량 수준을 감안하여 평가한 후, 다음 아래의 각 칸에 인원수를 기입해 주십시오
	기업의 혁신	제품의 혁신 (IN1)	지난 3년간 신제품(상품/서비스)의 개발 및 도입은 얼마나 있었습니까?
		프로세스의 혁신 (IN2)	업무절차의 효율화, 간소화에서, 귀사 역량의 경쟁력이 어느 정도 수준인지 표해주십시오
독립 변수	동기 부여 방식	외재적 동기 부여 방식 (EM)	나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해보겠다
		내재적 동기 부여 방식 (IM)	우리 회사는 직원들로 하여금 자발적으로 열심히 하게 만드는 무엇이 있다
통제 변수	규모	Size (규모, 근로자수)	직원 수
	업종	SVC (서비스업=1,제조업=0)	서비스업

5.2 데이터 분석

한국직업능력개발원의 인적자본기업패널 데이터는 총 10개의 설문 조사 결과로 이루어져 있다. 먼저 조사 년도에 따라, 1차 (2005년), 2차 (2007년), 3차 (2009년), 4차 (2011년), 5차 (2013년) 으로 나누어져 있으며, 각 조사 년도에는 본사용과 직원용으로 나누어져 있다. 본사용은 본사의 인적 자본(HR) 담당자가 본사 입장에서 응답한 설문이며, 직원용은 각 기업의 직원이 직접 느끼는 근무 환경에 대해 응답한 데이터이다. 또한 각 조사 년도 마다 조사 설문 항목이 조금씩 달라지거나 추가되었다.

이렇게 연도별로 조사 항목과 내용, 답변 기준 등이 달라진 특징으로 인하여, 전체 5개년도 데이터에 일괄적인 기준을 적용하여 지표를 산출해내는 것이 불가능했다. 또한 데이터 분석 중, 3~5차 년도 데이터에는 기업 내 인적 자원의 창의성을 물어보는 본 연구의 가장 핵심적인 문항이 빠져 있어 본 연구의 목적에 맞지 않는다고 판단되었다. 따라서 본 연구에서는 1차 년도 (2005년), 2차 년도 (2007년도) 의 두 개 년도 데이터를 바탕으로 분석을 수행한다. 이 두 개 년도의 데이터에 대해 각각 기업의 창의성을 종속 변수로 하고, 동기 부여 방식 유형을 독립 변수로 하여 실증 분석을 진행하였다.

실증 분석을 위한 데이터의 변수 통계 수치를 정리하면 아래와 같다.

표 6. 1차년도 (2005년) 데이터 변수 통계

구 분	변수 유형	변수명	MIN	MAX	AVG	STD EV
종속 변수	인적 자원의 창의성	인적 자원의 창의성 (HC)	0.00	100.00	11.04	11.34
	기업의 혁신	제품의 혁신 (IN1)	1.00	5.00	3.00	0.88
		프로세스의 혁신 (IN2)	1.38	4.50	2.73	0.52
독립 변수	동기 부여 방식	외재적 동기 부여 방식 (EM)	1.31	4.00	2.78	0.42
		내재적 동기 부여 방식 (IM)	1.54	4.60	3.03	0.38
통제 변수	규모	SIZE (규모, 근로자수)	1.00	4.00	1.89	0.94
	업종	SVC (서비스업=1,제조업=0)	0.00	1.00	0.33	0.47

표 7. 2차년도 (2007년) 데이터 변수 통계

구 분	변수 유형	변수명	MIN	MAX	AVG	STD EV
종속 변수	인적 자원의 창의성	인적 자원의 창의성 (HC)	0.00	66.67	12.85	9.91
	기업의 혁신	제품의 혁신 (IN1)	1.00	4.00	2.49	0.90
		프로세스의 혁신 (IN2)	1.00	5.00	3.31	0.51
독립 변수	동기 부여 방식	외재적 동기 부여 방식 (EM)	1.00	4.00	2.77	0.43
		내재적 동기 부여 방식 (IM)	1.50	4.39	3.14	0.39
통제 변수	규모	SIZE (규모, 근로자수)	1.00	4.00	1.89	0.95
	업종	SVC (서비스업=1,제조업=0)	0.00	1.00	0.32	0.47

5.3 실증 분석 결과

아래에는 본 연구의 가설을 검정하기 위한 회귀 분석 내용을 정리하였다. 각 회귀 분석은 1차년도 (2005년), 2차년도 (2007년) 데이터를 각각 따로 사용하여 도합 2회 실시하였다.

분석한 분석 모델은 아래와 같다. 종속 변수를 인적 자원의 창의성 (HC) 으로 한 모델이 본 연구의 주 분석 모델이며, 보조적으로 프로세스의 혁신 (IN1) 과 제품의 혁신 (IN2) 를 종속 변수로 한 분석을 추가로 수행하여 논의의 근거를 높이는데 사용하였다.

표 8. 분석 모델과 변수 설명

구 분		설 명
주 분석 모델		$HC = \alpha + \beta 1 EM + \beta 2 IM + \beta 3 SIZE + \beta 4 PRD + u$
보조 분석 모델		$IN1 = \alpha + \beta 1 EM + \beta 2 IM + \beta 3 SIZE + \beta 4 PRD + u$ $IN2 = \alpha + \beta 1 EM + \beta 2 IM + \beta 3 SIZE + \beta 4 PRD + u$
변수 설명	HC	인적 자원의 창의성
	IN1	제품의 혁신
	IN2	프로세스의 혁신

	EM	외재적 동기 (extrinsic motivation)
	IM	내재적 동기 (intrinsic motivation)
	SIZE	기업 규모 (통제변수)
	SVC	기업 업종 (통제 변수)

표 9. 1차년도 (2005년) 데이터 분석 결과

	HC		IN1		IN2	
	Coefficient	P> t	Coefficient	P> t	Coefficient	P> t
EM	-1.483	0.280	-0.064	0.543	-0.128**	0.026
IM	3.351**	0.025	0.279**	0.016	0.427***	0.000
SIZE	-0.321	0.585	0.038	0.399	0.066***	0.008
SVC	2.546**	0.027	-0.268***	0.003	-0.154***	0.002
Constant	4.781	0.485	2.349	0.000	1.716	0.000

* : 유의수준 10% 에서 유의함

** : 유의수준 5% 에서 유의함

*** : 유의 수준 1% 에서 유의함

표 10. 2차년도 (2007년) 데이터 분석 결과

	HC		IN1		IN2	
	Coefficient	P> t	Coefficient	P> t	Coefficient	P> t
EM	-1.668	0.200	0.018	0.879	-0.024	0.691
IM	2.069	0.143	0.263**	0.041	0.535***	0.000
SIZE	0.466	0.363	0.096**	0.040	0.024	0.319
SVC	2.308**	0.019	-0.228**	0.011	-0.077*	0.097
Constant	9.340	0.186	1.501	0.020	1.674	0.000

* : 유의수준 10% 에서 유의함

** : 유의수준 5% 에서 유의함

*** : 유의 수준 1% 에서 유의함

표 9 (1차년도 데이터 분석 결과)의 계수를 보면 IM (내재적 동기) 은 HC (인적 자원의 창의성), IN1 (제품의 혁신), IN2 (프로세스의 혁신) 에 모두 통계적으로 유의하게 양의 상관 관계를 가짐을 알 수 있다. 따라서 내재적 동기는 인적 자원의 창의성, 제품의 혁신, 프로세스의 혁신에 모두 동일하게 긍정적인 영향을 주는 것을 확인할 수 있다. 반면 EM (외재적 동기)의 계수는

HC (인적 자원의 창의성), IN1 (제품의 혁신) 를 종속 변수로 하였을 때는 통계적으로 유의하지 않고, IN2 (프로세스의 혁신) 을 종속 변수로 하였을 때는 통계적으로 유의하게 음의 상관 관계를 가짐을 알 수 있다. 따라서 외재적 동기 부여 방식의 경우 통계적으로 유의미하게 일관된 결과를 얻지는 못하였으나, 프로세스의 혁신에는 부정적인 영향을 주는 것을 알 수 있다.

표 10 (2차년도 데이터 결과) 의 계수를 보면, IM (내재적 동기) 은 HC (인적 자원의 창의성) 에는 통계적으로 유의한 영향을 주지 않으나 양의 계수를 가지고, IN1 (제품의 혁신) 및 IN2 (프로세스의 혁신) 에 통계적으로 유의하게 양의 상관 관계를 가진다. 비록 2차년도 데이터 분석 결과에서 내재적 동기 부여 방식이 인적 자원의 창의성에 주는 영향이 통계적으로 유의미한 결과로 나오지는 않았으나, 그 계수가 양의 값이고 제품의 혁신과 프로세스의 혁신에 일관되게 양의 상관관계를 가지는 것으로 보아, 표 8 (1차년도 데이터 분석 결과) 의 해석에 위배되지 않는다고 할 수 있다. 그 밖에 EM (외재적 동기) 은 통계적으로 유의한 결과가 나오지 않았으나 그 계수가 대체로 음의 값을 가져, 기업 내 인적 자원의 창의성과 혁신에 부정적인 영향을 줄 것으로 추정할 수 있다.

이와 같은 동기 부여 방식에 대한 실증 분석 검증 결과를 종합하면, 분석 결과 내재적 동기 부여 (intrinsic motivation) 방식이 인적 자원의 창의성, 제품의 혁신, 프로세스의 혁신에 모두 통계적으로 유의한 영향을 준다고 정리할 수 있다. 이는 다음과 같이 해석할 수 있다. 내재적 동기 부여 방식은 직

원의 가치를 존중하고 자발적으로 업무를 수행하고자 하는 동기를 부여하기 때문에 인적 자원의 창의성 수준을 높이고 그 결과 제품의 혁신과 프로세스의 혁신을 가져올 것으로 해석할 수 있다. 반면 외재적 동기 부여 방식은 결과와 성과에 대한 평가와 보상으로 직원에게 동기 부여를 하기 때문에, 직원이 보다 창의적으로 생각하고 혁신을 추구할 동기 요인이 부족하게 된다. 따라서 외재적 동기 부여 방식은 기업 내 인적 자원의 창의성과 상관관계가 없거나 음의 상관 관계를 가지는 것으로 해석할 수 있다.

또한 추가적으로 통제 변수로 사용한 SVC (서비스 업종 더미 변수)에 대한 분석 결과를 보도록 한다. 표 9와 표 10의 SVC (서비스 업종 더미 변수)의 계수를 보면, 종속 변수가 HC (자원의 창의성)일 때 SVC (서비스 업종) 더미 변수가 일관되고 통계적으로 유의하게 양의 계수를 보여주고 있다. 즉 서비스 업종의 경우 인적 자원의 창의성 수준이 높게 나타나는데 반해, 제조업 기업의 경우는 인적 자원의 창의성 수준이 낮다는 것을 알 수 있다. 이는 다음과 같이 해석할 수 있다. 서비스업의 경우 제품을 효율적으로 생산하는 것이 중요한 것이 아니라, 무형의 자원인 콘텐츠나 서비스를 보다 가치 있게 만드는 것이 중요하다. 이에 반해 제조업의 경우 새롭고 창의적인 사고를 하기 보다는 정해져 있는 프로세스에서 효율적으로 생산하는 것이 더욱 중요하다. 따라서 서비스 기업은 인적 자원의 창의성에 대한 교육 등 다양한 노력을 기울이게 되어 인적 자원의 창의성 수준이 더욱 높아지게 된다.

6. 결론 (Conclusions)

6.1 연구 결론

본 연구는 기업 내 인적 자원의 창의성 수준에 영향을 주는 기업 내 경영 환경 요인이 무엇인지를 밝히는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 창의성에 대한 문헌 고찰을 통하여, 기업 내 인적 자원의 창의성 수준에 영향을 주는 중요한 경영 활동 요소로 동기 부여 방식을 선정하였다.

이에 본 연구는 더 나아가, 기업 내 인적 자원의 창의성 수준에 영향을 주는 동기 부여 방식으로 어떤 것이 있는지를 밝히기 위하여 동기 부여 방식을 세부적으로 분류하는 선행 연구를 분석하였다. 동기 부여 방식을 기존의 연구에 대한 문헌 고찰을 통해서 급여와 평가, 승진 등을 통해 외부적인 대가를 제공하여 동기를 부여하는 외재적 동기 부여 (extrinsic motivation) 방식, 가치관과 비전을 제시하고 체득시켜 자발적으로 열심히 일을 하도록 하는 내재적인 동기 부여 (intrinsic motivation) 방식으로 구분하였다. 또한 다양한 선행 연구를 통해 외재적인 동기 부여 방식보다는 내재적인 동기 부여 방식이 창의성을 높일 것이라는 이론을 확인하였고, 이를 실제 데이터를 바탕으로 실증 분석하여 검증하였다.

인적자본 기업패널 데이터 1차년도 (2005년), 2차년도(2007년) 데이터를

통한 실증 분석 결과, 연구 가설인 외재적 동기보다는 내재적 동기가 인적 자원의 창의성 수준에 긍정적인 영향을 준다는 가설을 채택하는 결과를 확인할 수 있었다. 또한 추가적으로 통제 변수로 사용한 기업 규모에 대한 분석 결과, 서비스업 기업은 기업 내 인적 자원의 창의성 수준이 높고, 제조업 기업은 제품의 혁신, 프로세스의 혁신 수준이 높다는 사실도 확인할 수 있었다.

이상의 실증 분석 결과를 다시 정리하면, 아래와 같다.

- i) 내재적 동기 부여 방식은 인적 자원의 창의성, 제품의 혁신, 프로세스의 혁신에 긍정적인 영향을 준다.
- ii) 서비스업 기업은 기업 내 인적 자원의 창의성 수준이 높고, 제조업 기업은 제품의 혁신, 프로세스의 혁신 수준이 높다.

이 결과가 의미하는 바를 해석하면 다음과 같다.

외재적 동기 부여 방식 (extrinsic motivation)의 경우, 직원에게 성과에 대한 보상과 잘못에 대한 불이익으로 동기를 부여하게 된다. 이 경우 직원은 새롭고 창의적인 생각을 하기 보다는 기존의 규칙과 표준에 따라 문제가 발생하지 않는 행동만을 하게 되고, 따라서 창의성 수준은 낮아질 수밖에 없다. 반면 내재적 동기 부여 방식의 경우 직원 개개인을 존중하고 가치관을 변화시켜 자발적으로 업무를 수행하고 변화를 일으키고 싶은 동기를 가지도록 유발하기 때문에, 직원은 자발적인 동기를 가지고 새로운 혁신에 대한 의욕을 가

지게 된다. 따라서 내재적인 동기를 부여 받은 직원은 창의적 수준이 높아지게 된다고 볼 수 있다.

서비스 업종의 경우 제조업에 비해 기업 내 인적 자원의 창의성 수준은 높지만 제품의 혁신, 프로세스의 혁신 수준은 낮다는 것을 알 수 있다. 제품의 혁신은 기존의 제품에 비해 보다 새로운 제품을 개발하고 생산하는 것으로, 서비스 업종 보다는 제조업에서 빈번하게 나타난다. 또한 제조업의 경우 효율적인 생산과 관리 프로세스가 제품의 단가와 수익성에 직접적으로 영향을 준다. 이러한 이유로 인하여, 제조업의 경우 서비스업에 비해 제품의 혁신과 프로세스의 혁신 수준이 높은 것으로 해석할 수 있다.

본 연구는 기존의 창의성 연구에 비해 아래와 같은 발전이 있다. 첫째, 기업의 창의성에 긍정적인 영향을 주는 요인을 실제 경영 환경에 적용할 수 있는 실질적인 요인으로 세분화하여 파악하려고 노력하였다. 이를 위해 동기 부여 방식을 외재적 동기 부여 방식과 내재적 동기 부여 방식으로 세분화하고, 기존의 선행 연구 고찰을 바탕으로 내재적인 동기가 창의성에 도움을 준다는 이론을 확인한 후 이를 가설로 삼았다. 둘째, 이러한 가설을 실제 기업의 대상으로 한 설문 조사 결과를 이용하여 실증 분석하여 논의와 결론의 근거를 높였다.

6.2 향후 연구 제안

본 연구는 기존의 창의성 연구를 정리하고, 기업 인적 자원의 창의성에 영향을 주는 요소들을 기존의 연구에 비해 보다 세부적으로 분류하여 실증 검증하는데 의미가 있다. 이를 통해, 각 기업에서 기업의 창의성에 대한 중요성을 인식하고, 이러한 기업의 창의성을 높이기 위해 내재적인 동기 부여를 하기 위해 노력할 수 있도록 실증적인 결과를 제공하였다.

본 연구는 기업 인적 자원의 창의성을 증대시키기 위한 방안을 세부적으로 구체적으로 제시하려고 노력한 연구이다. 연구자는 본 연구로 기업 인적 자원의 창의성 증대 방안을 모두 종합하고 완벽하게 구체적으로 제공하기보다는, 창의성을 높이는 핵심 요인으로 동기 부여 방식을 선정하고 집중 연구하여 기존에 내재적인 동기가 인적 자원의 창의성을 높인다는 선행 연구를 실제 국내 기업 데이터를 바탕으로 실증 검증하는데 주력하였다. 따라서 향후 기업 인적 자원의 창의성 연구를 발전하려는 연구자는 보다 다양한 요인들을 세부적으로 분류하고 이에 대해 실증 데이터와 많은 조사를 통해 보다 자세하고 다양한 요인들을 검증할 수 있길 바라는 바이다.

이러한 연구적인 토대가 모여 결국은 기업 인적 자원의 창의성을 증대시키기 위해 바람직한 기업의 경영 활동 모형이 완성되고, 이를 사회의 많은 기업들에게 전파시킬 수 있다면 결과적으로 모든 기업의 창의성 수준이 증대되고 결국 국가 전체의 창의성이 높아지는 결과를 가져올 수 있을 것으로 생각되며,

이러한 연구가 계속해서 이어져 발전해 나가길 바란다.

본 연구에 쓰인 데이터는 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 데이터이다. 5차년도에 걸쳐 500여개 이상의 기업에 10000여명 이상의 근로자에게 대한 방대한 설문 조사 데이터로, 본 연구의 실증 분석을 통해 가설을 검증하는데 큰 도움을 주었다. 하지만 본 데이터를 사용하는데 있어 연구의 한계도 존재한다. 본 연구에서 검증하고자 했던 동기 부여 방식에 대해 각 기업 별 수준을 정확히 측정하기 위해서는 그에 맞는 설문 조사 결과, 실제 객관적인 수치를 통한 조사 데이터가 필요하다. 하지만 본 연구에서 창의성, 외재적인 동기, 내재적인 동기를 분석하기 위해 사용한 설문 문항은 연구자가 목표로 했던 항목에 대해 정확히 딱 맞는 설문 조사 문항이라기 보다는 가장 유사한 의미를 갖는 대리 변수로 추정한 수치라고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 실증 분석 데이터는 그 데이터의 수집 및 측정 방법에서 향후 보완해야 할 부분이 있을 수 있으며, 이는 본 연구의 한계로 보인다.

따라서 향후 연구자들은 목표로 하는 데이터를 보다 정밀하게 측정하고 수치화할 수 있는 방안을 보다 심도 깊게 고민하여 기업의 창의성 연구를 발전시키는 것이 필요한 것으로 생각된다. 본 연구는 이러한 엄밀한 실증적 분석 분야에서는 다소 부족하지만, 기업 인적 자원의 창의성에 대한 연구의 기반을 마련하고 중요성을 환기시키는 것으로 의미가 있다고 생각하며, 향후 인적 자원의 창의성에 대해 많은 연구자들의 더욱 활발한 연구가 있길 바라는 바이다.

참 고 문 헌

Amabile, T. M., & Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity (Vol. 11). New York: Springer-Verlag.

Amabile, T.M. (1993), A model of creativity and innovation in organizations, In B. M. Staw & L.L.Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 10, 123-167, Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. (1996), Creativity in context, Boulder, CO : Westview Press.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. Academy of management journal, 39(5), 1154-1184.

Atkinson, J. W. (1964). An introduction to motivation.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. Psychological review, 84(2), 191.

Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations, New York : Free Press

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational dynamics, 18(3), 19-31.

Deci, E. L. (86). 8: Ryan, RM (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York and London: Plenum.

Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2–3), 121–130.

Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1994). Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 968.

Fodor, E. M., & Carver, R. A. (2000). Achievement and power motives, performance feedback, and creativity. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 380–396.

Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112–1142.

Gruber, H. E. (1988). The evolving systems approach to creative work. *Creativity Research Journal*, 1(1), 27–51.

Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1998). Reality, intrinsic motivation, and creativity.

Jing Zhou & Christina E. Shalley (2008), *Handbook of Organizational Creativity* : Psychology Press

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157–189.

Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117–124.

Maslow, A. H., Frager, R., & Cox, R. (1970). Motivation and personality (Vol. 2). J. Fadiman, & C. McReynolds (Eds.). New York: Harper & Row.

Paulus, P. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *Applied psychology*, 49(2), 237–262.

Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1987). Changes in critical success factor importance over the life of a project. *Academy of Management Proceedings*, New Orleans, 328–332.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance.

Pritchard, R. D., & Campbell, J. P. (1976). Motivation Theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 379–387.

Schawlow, A. (1997). Motivating creativity in organizations.

Tauer, J. M., & Harackiewicz, J. M. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. *Journal of personality and social psychology*, 86(6), 849.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.

Wallas, G. (1926), *The art of thought*. London: Caope.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293–321.

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261.

박재영 (2013), 애플의 사례를 통해 살펴본 창조적 파괴, 박재영, *경영관리 연구 제 6권 제1호*

부록 : 지표 산출 기준 설문 문항

인적 자원의 창의성 (HC) 변수는 아래 문항으로 지표를 산출하였다.

문 25-1. 현재 귀하가 관장하는 팀의 팀원들에 대한 직무수행능력을 직급별로 요구되는 역량 수준을 감안하여 평가한 후, 다음 아래의 각 칸에 인원수를 기입해 주십시오

팀원의 직무 수행능력 직급별 분포	1) 창의적, 혁신적 수준	2) 다른 사람을 가르치는 수준	3) 충분히 독자 수행하는 수준	4) 독자 수행하는 수준	5) 독자수행에 미흡한 수준	직급별 팀원수
(1) 부장급	(W125_02)명 +	(W125_03)명 +	(W125_04)명 +	(W125_05)명 +	(W125_06)명 =	(W125_07)명
(2) 차장급	(W125_08)명 +	(W125_09)명 +	(W125_10)명 +	(W125_11)명 +	(W125_12)명 =	(W125_13)명
(3) 과장급	(W125_14)명 +	(W125_15)명 +	(W125_16)명 +	(W125_17)명 +	(W125_18)명 =	(W125_19)명
(4) 대리급	(W125_20)명 +	(W125_21)명 +	(W125_22)명 +	(W125_23)명 +	(W125_24)명 =	(W125_25)명
(5) 사원급	(W125_26)명 +	(W125_27)명 +	(W125_28)명 +	(W125_29)명 +	(W125_30)명 =	(W125_31)명

위의 값을 (창의적 수준 입력 수 / 전체 입력수) 값을 백분율로 0~100 scale 로 표시하였다.

제품의 혁신 (IN1) 변수는 아래 문항으로 지표를 산출하였다.

문2.2-1 지난 3년간 신제품(상품/서비스)의 개발 및 도입은 얼마나 있었습니까? (C1A02_02_01)

- ① 전혀 없었음 -> 1점 ② 별로 없었음 -> 2점 ③ 어느 정도 있었음 -> 3점 ④ 상당히 있었음 -> 4점 ⑤ 매우 많이 있었음 -> 5점

프로세스의 혁신 (IN2) 변수는 아래 문항으로 지표를 산출하였다.

문 8. 다음은 귀사의 경쟁력 요소에 관한 문항입니다. 각 요소별로 동종 업계에서 귀사 역량의 경쟁력이 어느 정도 수준인지 표해주십시오 (W108-11)

(6) 업무절차의 효율화, 간소화 : ① 세계적 수준 -> 5점, ② 국내업계 선도수준 -> 4점, ③ 국내업계평균상회수준 -> 3점, ④ 국내업계평균수준 -> 2점, ⑤ 국내업계평균미달수준 -> 1점

외재적 동기 부여 (EM) 변수는 아래 문항으로 지표를 산출하였다.

근로자 문 24.(16) 나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해보겠다 (W124-16) : 전혀 그렇지 않음 (1점) ~ 전적으로 그러함 (5점)

내재적 동기 부여 (IM) 변수는 아래 문항으로 지표를 산출하였다.

근로자 문 24.(10) 우리 회사는 직원들로 하여금 자발적으로 열심히 하게 만드는 무엇이 있다 (W124-10) : 전혀 그렇지 않음 (1점) ~ 전적으로 그러함 (5점)

Size (기업 규모, 근로자 수) 변수는 아래 문항으로 지표를 산출하였다.

1 : 100~299인, 2 : 300~999인, 3 : 1000~1999인, 4 : 2000인 이상

SVC (기업 업종) 변수는 아래 문항으로 지표를 산출하였다.

1 : 서비스업, 0 : 제조업

Abstract

Human resource' s creativity level in corporation is very important because the contemporary industry is based on knowledge and information. To improve this human resource' s creativity level, corporations have to try to improve various management activities to the preferred direction.

In this research, I selected motivation as the most important factor that affects human resource' s creativity, and I tried to find out which type of motivation is the best management activities for human resource' s creativity. I used HCCP (Human Capital Corporate Panel) data to do the empirical research on the human resource' s creativity.

As a result, I could find out that intrinsic motivation is the important factor to enhance human resource' s creativity. Additionally, I could find out that employees' creativity level of service company is higher than that of manufacturing company, and innovation level of manufacturing company is higher than that of service company.

I hope this research motivate future researchers to study more in-depth about the human resource' s creativity, and motivate managers to try improve various management activities like intrinsic motivation to

enhance human resource' s creativity.

Keywords: Corporation, Creativity, Motivation, Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, Human Resource, Improvement of management activity, Human Capital Corporate Panel Data

Student Number: 2013-21053