



인하프라임경영연구소
INHA Prime Management Institute

창의·인성 경영과 기업가 역량 개발



인하대학교 경영대학

명예교수 이경환

Executive Summary

- 기업가 역량은 자기 분야에서 혁신유발의 원인이 되는 창의적 프로세스나 능력으로서 기업가 역량 3요소 즉, 전문지식/SKILL에 40~50%, 창의능력에 30% 및 비전/동기부여에 20~30%의존하고 있습니다.
- 우리나라의 대학과 사회교육의 경우 전문지식/skill 교육 및 비전/동기부여는 어느 정도 성공하고 있으나 창의능력 개발교육은 아직 까지 만족스러운 성과를 내지 못하고 있어 제4차 산업사회가 요구하는 기업가적 인재 양성에는 한계를 보이고 있습니다.
- 창의능력 개발 교육이 만족스럽지 못한 원인은 창의능력 개발을 위한 체계적인 학습방법의 미흡과 함께 창의능력 측정을 위한 계량적인 방법의 결여에 크게 기인하고 있습니다. 왜냐하면 측정할 수 없는 것은 달성할 수 없기 때문 입니다.
- PSAD조직혁신역량 진단 시스템은 개인의 창의역량을 계량적인 방법으로 진단하고, 자기주도적 학습으로 개발하여 기업가 역량개발과 함께 조직혁신역량 향상을 통해 조직의 지속가능 경쟁우위를 창출하는 프로세스를 제공합니다.
- PSAD 조직혁신역량진단과 개발의 원리는 이경환 박사(인하대학교 명예교수)의 20년간 연구로 정립되었으며, 이 과정에서 약50여 편의 논문과 "창의·인성과 기업가적 능력개발"(두남, 2017)을 비롯한 8권의 관련 학술서적의 발간되었으며, 우리나라 초·중·고·대학생과 한국과 중국의 1,000개 이상의 기업에서 그 이론을 실증하였습니다. PSAD 진단에 따른 행동의 예측력은 최소 85%입니다.
- PSAD 조직혁신역량 진단 시스템을 기반으로 한 귀사의 임직원의 기업가 역량 함양학습은 기업가 역량 원리를 이해하고 개발하기 위한 실천적 방안을 제시합니다. 본 연구소는 귀사의 조직혁신역량 자생적 성장시스템을 구축을 통해 지속가능 글로벌 경쟁우위 구현과 함께 임직원의 기업가 역량 함양에 기여 하고자 합니다.

목 차

- I. 기업가의 개념과 역량형성
- II. 창의능력과 기업가 역량
- III. 창의능력과 조직혁신역량
- IV. 조직원의 창의역량 개발 방안
- V. 조직혁신역량 개발 방법
- VI. 조직혁신역량 관리 방안
- VII. 연구소 안내



I

기업가의 개념과 역량형성

1.1 기업가의 개념과 역할

1.2 기업가 역량이란?

1.3 전문지식/skill과 스키마

1.4 창의적 행동특성

1.5 기업가의 비전/동기

1.6 기업가의 자아와 비전/동기

1.7 기업가 역량 개발 프로세스

.

1.1 기업가의 개념과 역할

기업가 (entrepreneur)란?

- 새로운 아이디어에 기초해서 기업을 창업한 사람(Schumpeter, 1934).
- 혁신적인 아이디어를 가지고 스스로 실현하고자 하는 사람(Drucker,1985).
- 새로운 것을 도입하고 확산시키는 사람 즉, 혁신유발 자 (이경환, 2011).

기업가 행동 특성

- 지배나 성취동기가 강하고
- 의사결정에 따른 책임감이 강하고
- 위험을 감수하며
- 계획을 미리 수립하고
- 올바른 결과에 대한 관심이 높으며
- 높은 owner-ship을 가지고
- 개방적 사고나 행동을 하며
- 비전구현을 위한 내재적 동기

기업가는 창의성을 기반으로 자기 분야에서 지속적인 혁신을 만들어 내는 사람

1.2 기업가 역량이란?

기업가 역량

자기 분야에서 혁신 유발의 원인이 되는 창의적 프로세스나 능력으로서 <표1-1>과 같이 기업가 역량 3요소 즉, 전문지식/SKILL, 창의능력 및 비전 / 목표로 구성된다.



기업가 역량 3요소	역할	역할 비중
해당 분야 전문지식/skill	스키마를 형성하며, 전문가적 역량 발현	40~50%
창의능력	긍정적 욕구를 찾고, 이것을 만족시킬 새로운 방법이나 자원을 창출함	30%
비전/목표	자신에게 비전을 부여하고 기업가적 행동의 내재적 동 기를 유발함	10~20%

<표1-1>기업가 역량 3요소의 역할

1.3 전문지식/skill과 스키마

스키마(schema)란?

기억된 추상적 지식구조(knowledge structure)이며, 개인의 지식과 경험에 의해서 형성된다.

스키마의 역할

지각대상에 관한 정보를 조직화하고, 해석하게 하며, 감각적(생각, 청각 등) 입력에 영향을 미침.



스키마가 활성화되면 사람들은 스키마와 일관된 정보에 대해서는 주목하고, 일관되지 않는 정보를 무시하거나 경시한다

1.4 창의적 행동특성

- 진취적인 생각이나 행동을 한다.
- 긍정적인 생각이나 행동을 한다.
- 생각이나 행동이 개방적이다.
- 독창적(original)인 생각이나 행동을 한다.
- 인내와 끈기가 있다.
- 자신감이 있다.
- 보다 앞선 응용능력을 가지고 있다.
- 환경의 변화에 보다 잘 적응한다.
- 긍정적인 환경을 만들어낸다.
- 문제 해결에 보다 관심을 가지고 있다.
- 위험에 도전적이다.

<표1-2> 창의적 행동 특성

1.5 기업가의 비전/동기

기업가의 비전이란?

- 전문가가 궁극적으로 달성하고자 하는 미래상이며, 가치와 소망을 반영한다.
- 비전은 자아(the self)로 부터 만들어 진다.

비전의 역할

- 비전은 행동을 동기화하고 행동의 가치를 인정하게 하여 만족시킨다.
- 조직이나 집단의 비전을 창출한다.

기업가의 비전은?

- 실제적이며 신뢰할 수 있는 자신의 미래이다.
- 자신의 행동을 동기화하며, 행동의 가치를 인정하게 하여 만족시킨다.
- 자신의 사명에 기초를 제공한다.

1.6 기업가의 자아와 비전/동기

자아란?

- 자신에 대한 지각이며, 자신의 이미지이다.
- 개인의 본질이며 핵이며, 정체성이다.

자아의 역할

자아는 개인에게 자신의 본질을 지속적으로 깨닫게 하고, 이것을 구현하는데 주도적 역할을 한다.

기업가의 자아의 역할

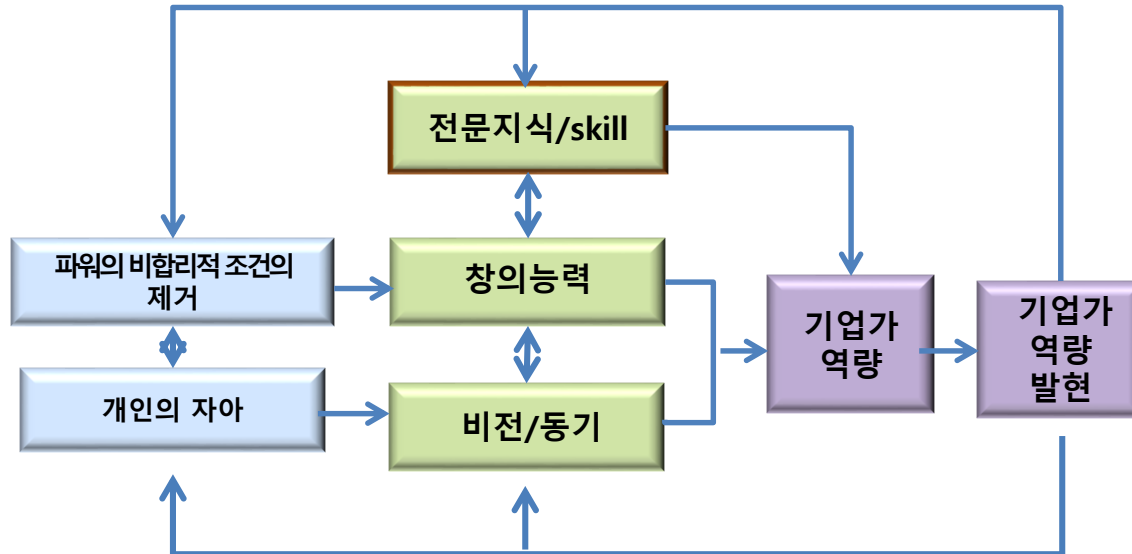
- 기업가의 비전을 만들어 낸다.
- 기업가의 목표를 설정한다.
- 비전과 목표 달성을 위한 행동의 내재적 동기를 유발한다.



예로써 리더의 자아는 리더에게 '나는 누구인가' 또는 '나는 무엇을 해야 하는가'에 대한 자각을 유발하고, 구현하기 위한 동기를 유발한다.

1.7 기업가 역량 개발 프로세스

기업가 역량개발 프로세스



<그림1-1>기업가가 역량 개발프로세스



II

창의능력과 기업가 역량

2.1 창의역량과 창의능력

2.2 근원적 5창의역량의 발현의 예

2.3 창의·인성개발 5단계란?

2.4 초등학생의 창의·인성 역량과 성취수준

2.5 연구/관리분야의 창의·인성개발 5단계와 업무성과

다같이 생각해 봅시다



- 창의능력은 특별한

사람만이 누리는 것인가요?

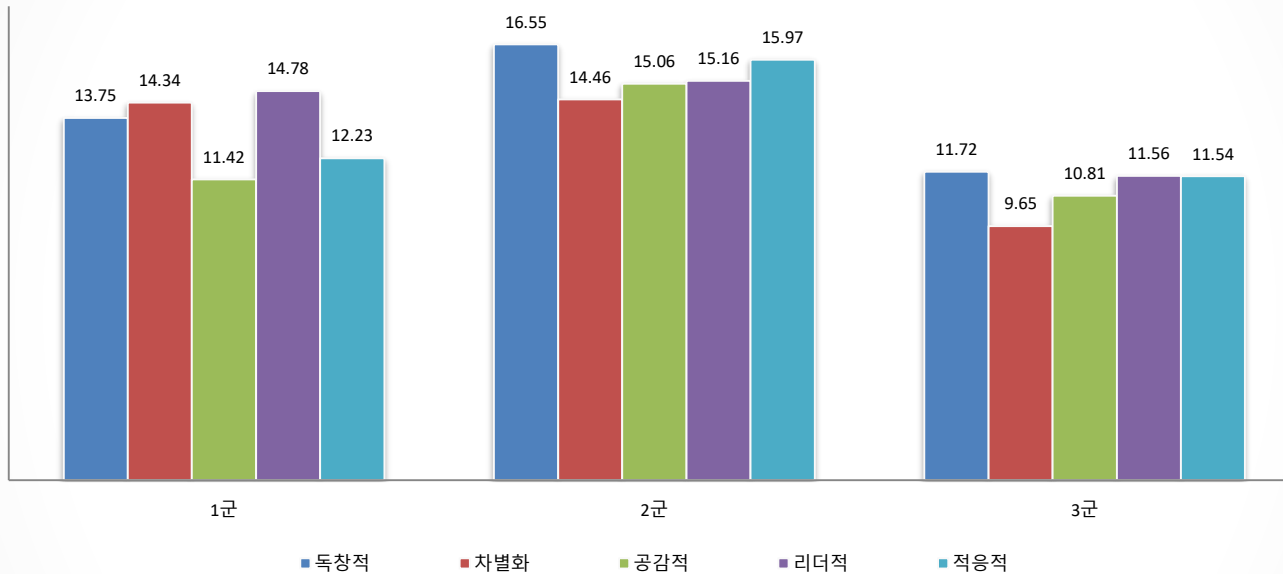
2.1 창의역량과 창의능력

- 창의능력은 근원적 5창의역량 즉, 독창적, 차별적, 공감적, 리더적 및 적응적 창의역량에 의해서 유발되며, 특성은 <표2-1>과 같다..

창의역량	역할	행동특성
독창적	독창성을 이끌어 내는 능력	호기심, 끊임없는 변화추구, 상상력, 모험심, 자유로운 행동 등
차별적	정체성을 이끌어 내는 능력	분별력, 고유한, 자립적, 독립적, 철저한 행동, 포용적, 차별적 행동, 도덕적 행동 등
공감적	공감적 마음을 이끌어 내는 능력	자기 이미지 관리, 의사소통, 관계성 관리, 유머 감각, 개방적 및 배려적 행동 등
리더적	지도자적 행동을 이끌어 내는 능력	다양한 의견수렴, 자신감 넘치는 행동, 융감성, 폭넓고 깊은 관심, 열정, 리더십 창출 등
적응적	적응적 행동을 이끌어 내는 능력	자기존재의 의미추구, 유연한 행동, 인내심, 환경 적응 행동, 조직에 충성심, 응용능력 등

<표2-1>근원적 창의역량과 역할

2.2 근원적 5창의역량의 발현의 예

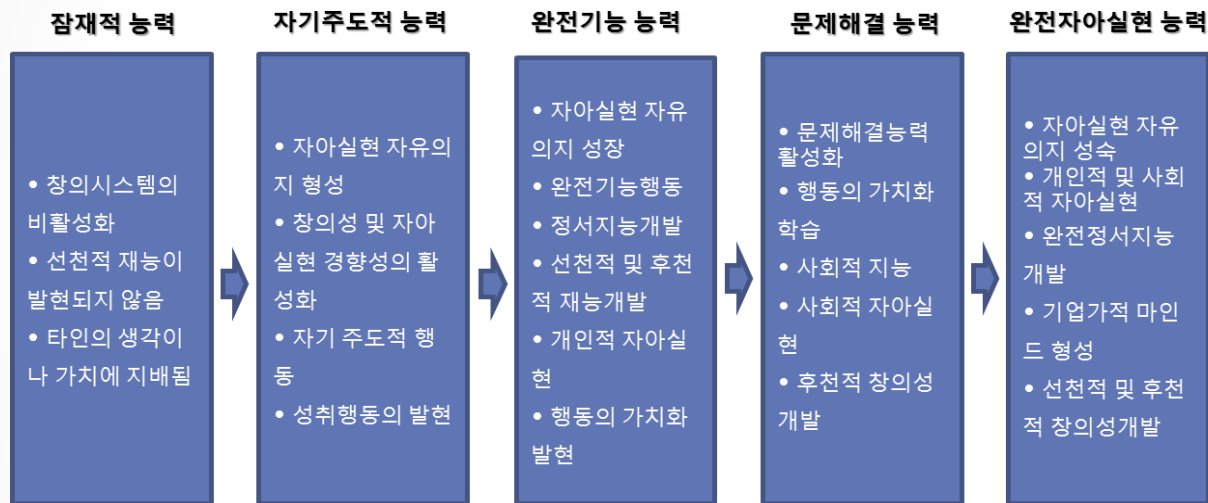


<그림2-1> C사 구성원의 근원적 5창의능력 진단결과.

근원적 5창의역량은 선천적인 것이지만 개인에 따라
<그림2-1>과 같이 발현 정도가 다르다.

2.3 창의·인성개발 5단계란?

- 개인은 근원적 5창의역량 개발에 따라 <그림2-2>와 같이 창의·인성개발 5단계 즉, 잠재적, 자기주도적, 완전기능, 문제해결 및 완전 자아실현 능력으로 나아간다.



<그림2-2>창의·인성개발 5단계

개인의 창의능력은 창의·인성개발 5단계에 따라 누적적으로 성장한다.

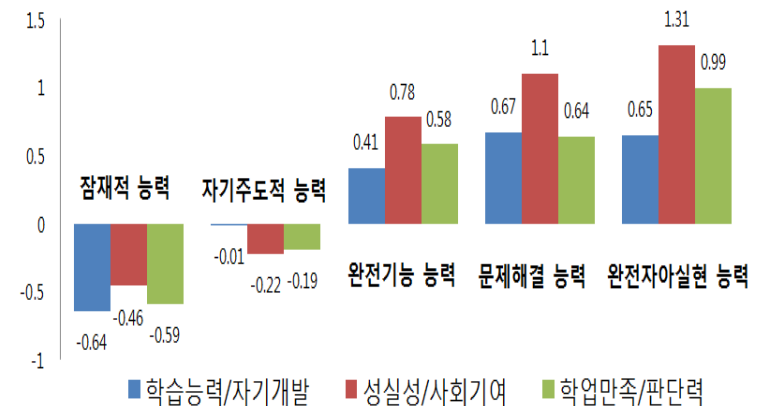
2.4 초등학생의 창의·인성 역량과 성취수준

창의·인성역량개발 5단계와 행동 특성

창의·인성역량 개발 5단계	행동 특성
잠재적 능력	창의능력과 선천적 재능 비활성화, 타인의 생각이나 가치에 쉽게 지배됨 등 (인구통계적 집단의 평균 미만의 성취)
자기주도적 능력	자아실현 자유의지 형성, 창의능력 발현, 자아실현 경향성 개방, 자기 주도적 행동 등 (인구통계적 집단의 평균수준 성취)
완전기능 능력	자아실현 자유의지와 창의능력 성장, 선·후천적 재능개발, 개인적 자아실현, 완전기능행동 등 (인구통계적 집단의 평균이상의 성취)
문제해결 능력	문제해결능력 활성화, 행동의 가치화 학습, 사회적 자아실현, 후천적 창의능력 개발, 정서지능 학습 등 (인구통계적 집단의 평균보다 큰 성취)
완전자아실현 능력	자아실현 자유의지 성숙, 개인적 및 사회적 자아실현, 기업가적 능력 발현, 선·후천적 창의능력 개발 등 (글로벌 수준의 인재)

<표2-2> 창의·인성역량개발 5단계와 행동특성

<그림2-3>은 우리나라 초등학생
233명의 창의·인성역량개발 5단계와
학업능력 및 사회적 능력이다.

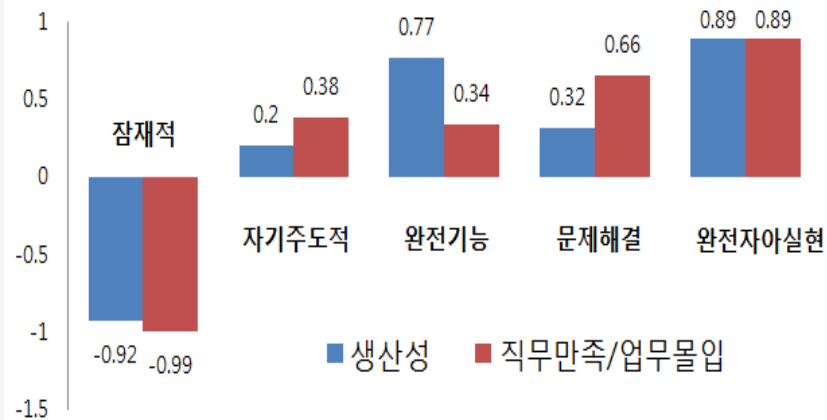


<그림2-3>초등학생의 창의·인성개발 5단계와 학업 및
사회적, 출처; 이지영(2012) 자아실현 능력진단에 관한
연구, 인하대학교 대학원 경영학석사학위 청구논문.

<그림2-3>과 같이 창의·인성개발 5단계에
서 보다 높은 단계로 나아갈 수록 학생의 학
업능력과 사회적 능력은 향상된다.

2.5 연구/관리분야의 창의·인성개발 5단계와 업무성과

연구/관리분야 429명의 창의·인성 5단계와 업무성과



창의·인성개발 단계	분포
완전자아실현 능력	58(14%)
문제해결 능력	75(17%)
완전기능 능력	106(25%)
자기주도적 능력	93(22%)
잠재적 능력	97(39%)

<표2-4>창의인성개발 단계분포

<그림2-4>우리나라 연구/관리분야의 창의·인성 5단계와 업무성과
출처: 조중상(2010)파워순환적 접근을 통한 자율적 조직행동에 관한 연구

인하대학교 대학원 박사학위청구논문



Ⅲ

창의능력과 조직혁신역량

3.1 조직혁신역량이란?

3.2 근원적 5창의역량과 기업성과의 예

3.3 조직혁신역량개발 4단계란?

3.4 조직혁신역량개발 4단계와 조직의 경쟁우위

3.5 조직혁신역량개발 4단계와 조직성과의 예

3.6 조직의 창의능력과 조직유연성

3.7 조직혁신역량의 원천은?

함께 생각해 봅시다.



- 조직혁신역량의
원천은 무엇인가요?

3.1 조직혁신역량이란?

조직혁신역량이란?

조직혁신의 원인이 되는 조직의 창의적 프로세스나 능력이며, 조직원 개인의 혁신역량의 곱셈이다.

조직혁신은 긍정적 조직변화를 위한 계획적 이거나 의도적인 조직의 창의적 프로세스이다

개인혁신역량이란?

- 성공적 문제해결의 원인이 되는 개인의 창의적 프로세스이며,
- 개인의 지식, 기술 및 경험과 같은 지적 특성과 이것을 표출시키기 위한 동기, 태도 및 의지와 같은 행동적 특성의 창의적 결합에 관계한다.

조직혁신역량 개발이란?

조직원의 혁신역량 개발과 결합을 통해 집합적 또는 집단적으로 이들을 발현시키어 조직의 지속가능 경쟁우위를 위한 조직의 관리적 프로세스이다.

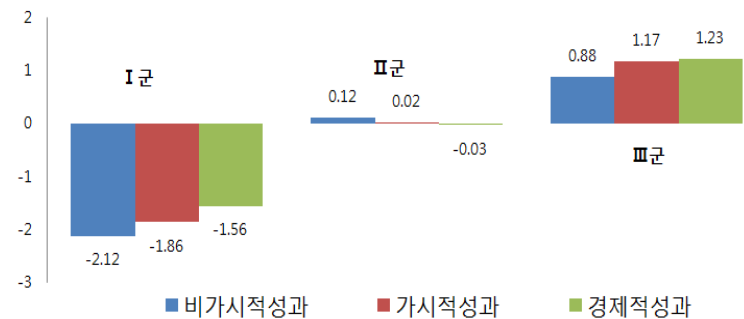
3.2 근원적 5창의역량과 기업성과의 예

- <표3-1>은 중국 대련 시 101기업의 근원적 5창의능력 기업군이다.

군집 근원적 5창의능 력	I 군 (n=11)	II군 (n=74)	III군 (n=16)
독창적	-1.81 (0.54)	0.01 (0.07)	1.19 (0.43)
차별적	-2.10 (0.69)	0.04 (0.52)	1.28 (0.26)
공감적	-2.05 (0.61)	0.04 (0.58)	1.21 (0.37)
리더적/ 적응적	-2.23 (0.45)	0.10 (0.56)	1.05 (0.38)



<표3-2>는 <표3-1>근원적 5창의능력 기업군에 따른 기업성과이다.



출처, 김영길(2010) ;전계서
<표3-2>근원적 5창의능력 기업군과 성

과

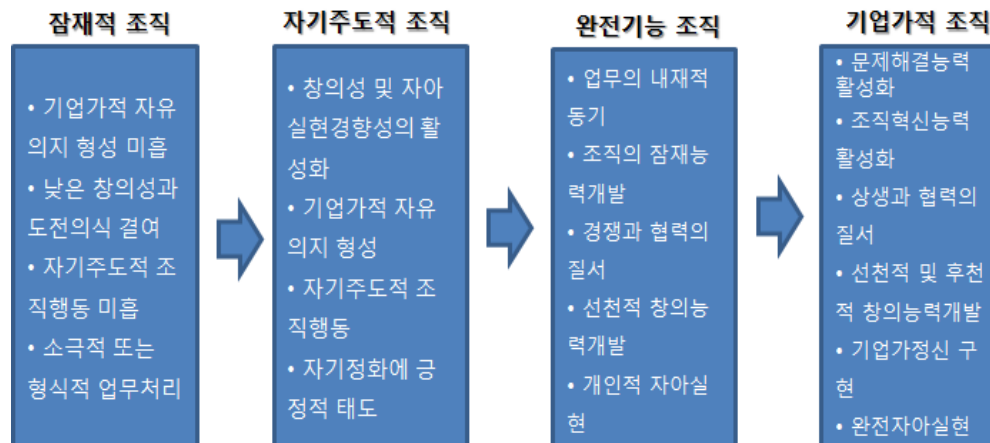


근원적 5창의역량이 활성화 된 III군 기업은 경쟁우위를 누린다.

<표3-1> 근원적 5창의능력 기업군
출처; 김영길(2010) Power Process와 경쟁력 측정에 관한 연구,
인하대학교 대학원 경영학 석사학위 청구논문

3.3 조직혁신역량개발 4단계란?

- 조직원의 근원적 5창의역량의 활성화에 따라 조직은 <그림3-1>과 같이 조직혁신역량개발 4단계 즉, 잠재적, 자기주도적, 완전기능 및 기업가적 능력으로 나아간다.



<그림3-1> 조직혁신역량개발 4단계

조직혁신역량은 조직혁신역량개발 4단계에 따라 누적적으로 성장한다.

3.4 조직혁신역량개발 4단계와 조직의 경쟁우위

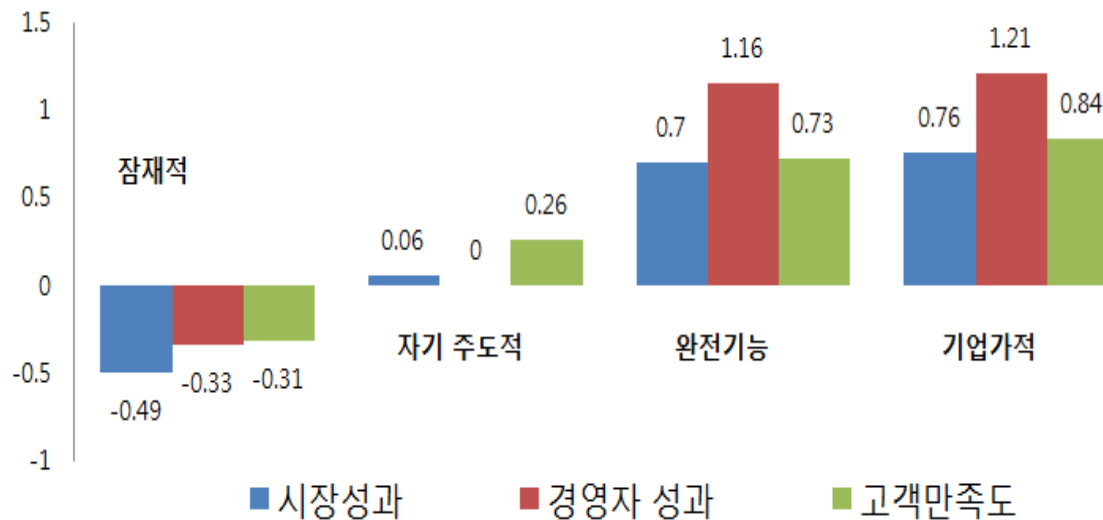
조직혁신역량개발 4단계와 조직혁신 역량

조직역량개발 4단계	조직 혁신역량
잠재적 조직	낮은 창의성, 업무의 내·외재적 동기결여, 낮은 혁신역량과 도전의식, 산업평균 미만의 조직성과
자기주도적 조직	기업가적 자유의지 형성, 자기 주도적 조직행동, 업무의 내재적 동기부여, 산업평균 이상의 조직성과
완전기능 조직	조직의 잠재적 능력개발, 완전기능조직, 경쟁과 협력의 조직질서, 팀워크, 산업평균 보다 큰 조직성과
기업가적 조직	행동의 가치화, 상생과 협력의 조직질서, 집단사고 배제, 지속적 조직혁신, 글로벌 경쟁우위

<표3-3>조직혁신역량개발 4단계특성

3.5 조직혁신역량개발 4단계와 조직성과의 예

우리나라 목재가공 58개 기업의
조직혁신역량개발 4단계와 성과



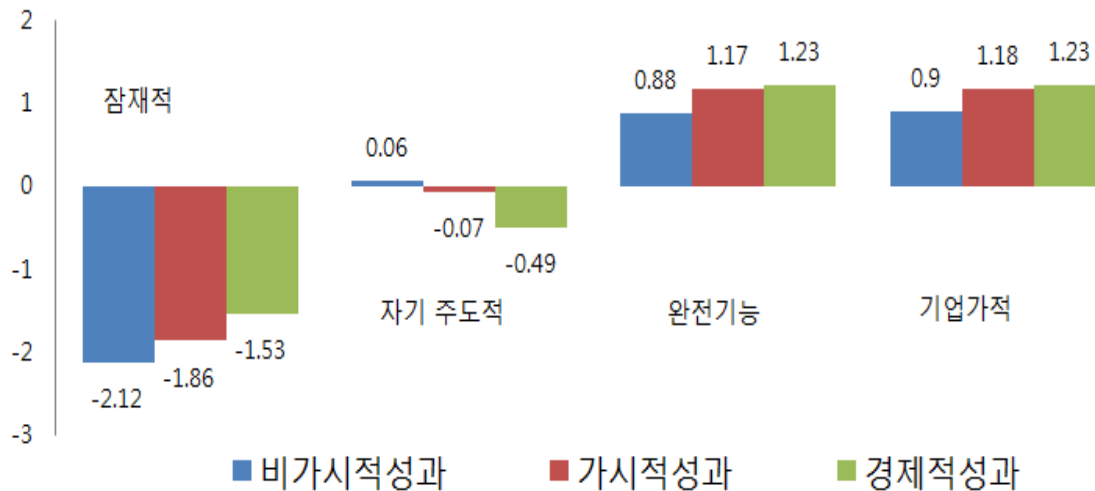
<그림3-2> 우리나라 목재가공 58개 기업의 조직혁신역량개발 4단계와 성과
출처; 채병찬(2008) 경쟁우위를 위한 제조기업의 생산전략에 관한 연구,
인하대학교 대학원 경영학박사학위청구논문.

잠재적; 14개 기업, 자기주도적; 15개 기업
완전기능; 15개 기업, 기업가적; 14기업

<그림3-2>와 같이 조직혁신역량개발 4단계에서 보다 높은
단계로 나아갈 수록 기업의 글로벌 경쟁력은 향상된다.

3.5 조직혁신역량개발 4단계와 조직성과의 예

중국 대련 시 컴퓨터 관련 85개 기업
의 조직혁신역량개발 4단계와 성과



<그림3-3> 중국 컴퓨터 관련 85기업의 조직혁신 역량 개발 4단계와 성과
출처: 김영길(2010) 파워프로세스와 경쟁력측정에 관한 연구 인하대학교
대학원 경영학석사학위 청구논문.

잠재적; 11, 자기주도적; 43,
완전기능; 16, 기업가적; 15개 기업

<그림3-3>과 같이 조직혁신역량개발 4단계에서 보다
높은 단계로 나아갈 수록 기업의 글로벌 경쟁력은 향상된다.

3.5 조직혁신역량개발 4단계와 조직성과의 예

조직역량개발 4단계와

컴퓨터와 관련 기기 102개 기업 성과(중국산동성)

조직역량개발 4단계	비가시적 성과	가시적 성과	경제적 성과
잠재적 (11)	-1.12 (0.94)	-1.32 (1.41)	-0.86 (1.41)
자기 주도적 (25)	-0.10 (0.38)	0.01 (0.24)	-0.19 (0.36)
완전기능 (39)	0.81 (0.41)	0.68 (0.36)	0.58 (0.49)
기업가적 (27)	1.13 (0.66)	0.96 (0.56)	0.88 (0.63)

<표3-4>조직역량개발 4단계와 컴퓨터와 관련 기기 102개 기업 성과

주; 신희(2011) 환경의 불확실성을 극복하는 방법에 관한 연구,
인하대학교 대학원 경영학석사학위청구논문

<표3-4>와 같이 조직혁신역량개발 4단계에서 보다
높은 단계로 나아갈 수록 기업의 글로벌 경쟁력은 향상된다.

3.6 조직의 창의능력과 조직유연성

<표3-5>는 중국 산둥성의 컴퓨터 관련 102개 기업의 환경불확실성과 기업성과이다.

불확실성수 준 조직혁신 역량개발 단계	I 군(50) (낮다)	II 군(17) (보통)	III 군(35) (높다)
기업가적 능력 (39)	0.70 (0.88)	0.15 (0.46)	0.49 (1.03)
자기주도적/ 완전기능 (33)	0.01 (0.63)	0.90 (0.54)	-0.57 (0.57)
잠재적 능력 (30)	0.21 (0.57)	0.14 (0.68)	-1.16 (1.15)
평균	0.44	0.13	-0.70

<표3-5>환경불확실성과 기업성과

주 : ()내 숫자는 기업 수와 표준편차 임. 출처 : 신희, (2011) 환경불확실성을 극복하는 방법에 관한 연구: 인하대학교 대학원 경영학 석사학위 청구논문

<표2-5>에서 환경불확실성이 낮거나 조직혁신 4단계에서 높은 단계에 위치할 경우 기업성과는 높다. 또한 환경불확실성이 커도 기업가적 능력의 기업은 이것을 극복한다.



조직유연성은 조직원에게 근원적 5창의 능력의 작용 수준에 의존한다. 따라서 조직혁신역량개발 4단계에서 높은 단계에 위치 할 수록 조직유연성은 높아 진다.

3.7 조직혁신역량의 원천은?

조직원의 창의·인성개발 5단계에서
보다 앞선 단계에 분포할 수록



- 조직원의 기업가 역량은 높아지고,
- 조직유연성은 제고 되며,
- 조직은 지속가능 경쟁우위를 누리며,
- 조직은 불확실성에 대응하여 긍정적인 조직변화를 도모할 수 있다.



조직원의 기업가 역량이나 창의능력
은 조직혁신역량의 원천이다.

Step

IV

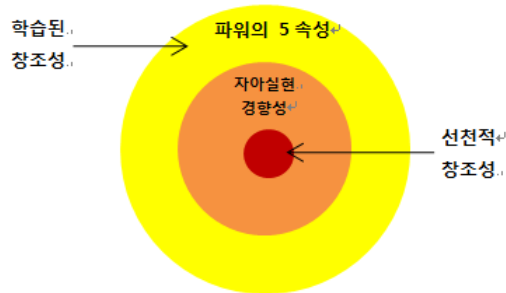
조직원의 창의역량 개발 방안

- 4.1 창의시스템과 근원적 5창의역량
- 4.2 창의적 재능과 전문가 역량 창출
- 4.3 파워의 비합리적 조건과 창의시스템의 비활성화
- 4.4 자기정화와 창의시스템의 활성화
- 4.5 주체적 자기정화 요소와 자기정화
- 4.6 주체적 자기정화 예(성취행동을 기반으로)
- 4.7 객체적 자기정화요소와 자기정화
- 4.8 객체적 자기정화의 예

4.1 창의시스템과 근원적 5창의역량

창의시스템과 창의역량의 발현

창의시스템은 선천적 것으로서 근원적 5창의역량을 만들어 내며, <그림 3-1>과 같이 창의성, 자아실현 경향성 및 파워5속성으로 구성된다.



<그림4-1>창의시스템

창의성이란?

새로운 도약을 위한 동기를 만들어 내고, 근원을 찾고 근원으로부터 새로운 것을 이끌어 내며, 자아실현 경향성을 활성화 한다.

자아실현 경향성이란?

생물학적, 심리적 및 정신적 측면에서 최고가 되고자 하는 자아실현의 동기를 만들어 내고, 파워5속성의 작용패턴에 관계한다.

파워5속성은

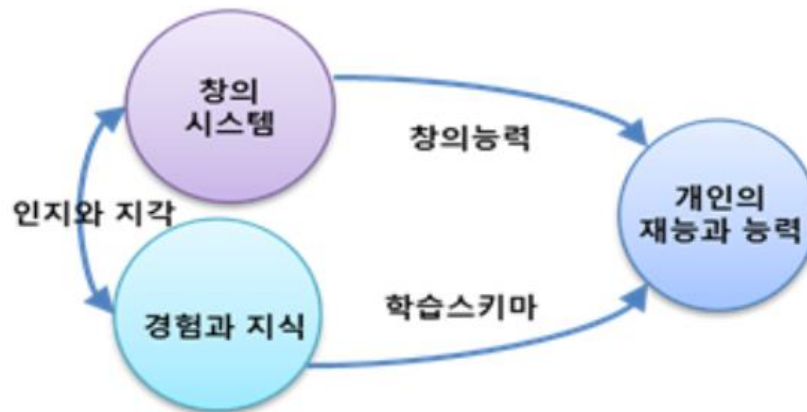
고유한 특성에 따라 <표3-1>과 같이 사람의 생각이나 행동을 지배하고, 창의성 및 자아실현 경향성과 상호작용으로 근원적 5창의역량을 창출한다.

파워속성	행동특성	근원적 창의역량
창조속성	독창성 또는 새로운 것을 추구.	독창적 창의역량
보존속성	고유성이나 정체성 추구.	차별적 창의역량
결합속성	사람들 간에 결합이나 통합 추구.	공감적 창의역량
지배속성	타인을 지배하거나 통제하고자 함.	리더적 창의역량
귀속속성	환경에 적응하고자 함.	적응적 창의역량

<표4-1>파워5속성의 행동특성과 근원적 창의역량 창출

4.2 창의적 재능과 기업가 역량 창출

창의시스템은 근원적 창의역량을 발현하고, 지식/ 경험에 의한 학습 스키마와 상호작용으로 <그림4-2> 와 같이 창의적 재능이나 전문가 능력을 창출한다.



<그림4-2 > 개인의 재능창출

모든 사람이 창의·인성개발 5단계로 나아가 창의적 재능이나 기업가 능력을 발현하는 것은 아니다. 왜냐하면 창의시스템은 모든 사람에게 존재하지만, 파워의 비합리적 조건에 지배되지 않을 때 발현하기 때문이다.

4.3 파워의 비합리적 조건과 창의시스템의 비활성화

창의시스템은 모두에게 선천적으로 있으나 <표4-2>의 "파워의 비합리적 조건"에 지배될 경우 발현하지 않는다.

- ① 사람의 생각이나 행동이 합리적이지 않고 감정이나 군중심리와 같은 파행에 의존하거나
- ② 사람의 표출된 욕구와 내재된 욕구가 다르거나
- ③ 사람들의 욕구가 다르면서 크기가 대등하거나
- ④ 사람이 주체적으로 추진하고자 하는 에너지가 역기능적 힘에 의해 무효화된 경우

<표4-3>과 같이 조직에 파워의 비합리적 조건이 작용할수록 조직원의 창의능력은 발현하지 않는다.

조직에 작용하는 파워의 비합리적 조건과 창의시스템의 비활성화 (우리나라 전기·전자분야 기업의 786명).

파워의 비합리적 조건 근원적 창의능력	높다 ← → 낮다				
	I 군 n=125	II 군 n=197	III 군 n=175	IV 군 n=138	V 군 n=151
독창적	-1.08 (0.95)	0.05 (0.74)	-0.24 (0.92)	-0.21 (0.88)	0.89 (0.81)
차별적	-1.0 (0.65)	-0.04 (0.79)	-0.12 (0.94)	0.17 (0.81)	0.85 (0.88)
공감적	-0.90 (0.82)	-0.07 (0.82)	-0.09 (0.96)	0.23 (0.91)	0.72 (0.85)
리더적	-0.88 (0.87)	-0.06 (0.82)	-0.04 (0.94)	0.10 (0.92)	0.72 (0.84)
적응적	-1.01 (0.69)	-0.12 (0.76)	0.01 (0.96)	0.16 (0.89)	0.84 (0.83)
평 균	-0.98	-0.05	-0.09	0.17	0.80

<표4-3>파워의 비합리적 조건과 창의시스템의 비활성화
출처: 김미화, (2013), 성취 지향적 조직행동에 관한 연구, 인하대학교 대학원 경영학 박사학위 청구논문

4.4 자기정화와 창의시스템의 활성화

자기정화란?

파워의 비합리적 조건을 제거하여 창의시스템을 활성화 하는 프로세스이며, <표4-4>와 같이 주체적 및 객체적 자기정화로 구분한다.

자기정화	내용	방법
주체적	자기반성과 새로운 형성욕구에 의한 자기정화	성취행동, 자아실현 자유의지, 정서지능, 행동의 가치화, 자기주도적 체험학습 등
객체적	사회적 학습에 의한 자기정화	성취사회행동, 무조건적 긍정적 존중, 경쟁과 협력의 학습 자기주도적 체험관광 등

<표4-4>주체적 및 객체적 자기정화

4.5 주체적 자기정화 요소와 자기정화

주체적 자기정화요소	행동특성
성취행동	•행동의 합리성, 일관성, 긍정성 및 자율성은 각각 파워의 비합리적 조건 ①,②,③ 및 ④를 제거하고 자기정화를 유발함
자아실현 자유의지	•자아실현 자유의지의 순환은 자기정화를 촉진하고 개인을 완전자아실현으로 나아가게 함.
정서지능	•정서지능이 개발될수록 개인은 창의·인성개발 5단계로 나아가며 개인의 자기정화가 촉진된다
행동의 가치화	•가치를 창출하고 환경이 이러한 가치를 적용할 수 있는 상황을 창출하는 지적 프로세스이다 •행동의 가치화 학습은 성취행동이 촉진되고 개인은 문제해결능력 단계에 진입함.
자기주도적 체험학습	•체험과 학습의 결합으로 오감을 통해 경험하고 온 몸으로 체득하는 교유적 효과 •체험대상에 대해 동기와 흥미를 유발하며 참여자에게 창의적 생각유발.

<표4-5>주체적 자기정화요소

4.6 주체적 자기정화 예(성취행동을 기반으로)

<표4-6>은 인천의 중학생의 성취행동 수준에 따라 이들을 4개의 군으로 분류한 것이다.

성취행동 군 성취행동	I 군 n=35	II 군 n=90	III 군 n=51	IV 군 n=28
합리성	1.10 (0.69)	0.10 (0.81)	-0.58 (0.79)	-0.49 (0.66)
일관성	1.11 (0.52)	0.35 (0.64)	-0.56 (0.67)	-1.23 (0.75)
긍정성	1.13 (0.53)	-0.08 (0.64)	-0.98 (0.64)	0.06 (0.75)
자율성	1.36 (0.50)	0.02 (0.67)	-0.99 (0.54)	-0.21 (0.70)

<표4-6> 성취행동요소와 성취행동 군

주; n은 표본의 수임, ()안의 숫자는 표준편차임. 안철용(2013), 지각된 자아와 실제적 자아가 성취도에 미치는 영향에 관한 연구, 인하대학교 경영대학원 경영학 석사학위 청구 논문

<표4-7>은 <표4-6>의 성취행동 군에 따른 근원적 5창의역량의 작용수준이다.

성취행동 군 근원적 5창의 능력	I 군 n=35	II 군 n=90	III 군 n=51	IV 군 n=28
독창적	0.98 (0.88)	-0.02 (0.83)	-0.82 (0.72)	0.04 (0.80)
차별적	0.61 (0.74)	0.06 (0.93)	-0.57 (0.91)	-0.11 (1.01)
공감적	0.84 (0.84)	0.02 (0.88)	-0.75 (0.76)	0.01 (0.92)
리더적	0.87 (0.96)	0.05 (0.77)	-0.71 (0.80)	-0.30 (0.96)
적응적	0.87 (0.81)	-0.01 (0.79)	-0.88 (0.86)	0.24 (0.77)

<표4-7>성취행동 군과 근원적 창의역량

<표4-6,7>과 같이 성취행동 수준이 높을 수록
개인의 근원적 5창의역량은 활성화 된다.

4.7 객체적 자기정화요소와 자기정화

객체적 자기정화요소	행동특성
성취사회행동	•사회(예; 가족, 집단, 선생님 등)로부터 성취 행동요소에 대한 사회적 학습 •파워의 비합리적 조건이 제거되고 근원적 창의능력 발현.
무조건적 긍정적 존중의 체험	•개인의 느낌, 태도 및 행동에 관계없이 개인의 가치를 인정하고 온정, 존경 및 사랑을 무조건적으로 받음
경쟁과 협력의 질서학습	•경쟁과 협력의 질서는 자발적 행동을 유발하고 후천적 창의능력을 함양함.
자기주도적 체험관광	•자기 주도적 체험관광은 개인적 및 사회적 자아를 조화롭게 함.

<표4-8>객체적 자기정화

4.8 객체적 자기정화의 예

<표4-9>는 인천의 중학생에 작용하는 성취사회 행동과 근원적 창의능력 수준이다.

성취사회행동 창의역량	낮다		높다
	I 군 n=55	II군 n=85	III군 n=73
독창적	-0.70 (0.77)	-0.05 (0.81)	0.59 (1.01)
차별적	-0.52 (0.86)	-0.12 (0.98)	0.53 (0.87)
공감적	-0.46 (0.85)	-0.07 (0.94)	0.43 (1.01)
리더적	-0.72 (0.75)	-0.04 (0.88)	0.59 (0.93)
적응적	-0.77 (0.92)	0.03 (0.81)	0.55 (0.88)

<표4-9>객체적 자기정화와 창의역량

출처: 임정관, (2013), 파워순환적 접근과 조직혁신에 관한 연구,
인하대학교 경영대학원 경영학 석사학위 청구논문

<표4-10>은 조직구성원들의 성취사회행동과 근원적 창의능력의 발현을 보이고 있다.

성취사회 행동 창의능력	낮다		높다	
	I 군 n=56	II군 n=52	III군 n=17	IV군 n=72
독창적	-0.52 (0.95)	-0.05 (0.97)	-0.05 (1.28)	0.39 (0.97)
차별적	-0.65 (0.94)	0.04 (1.11)	0.11 (0.95)	0.39 (0.96)
공감적	-0.24 (0.9)	-0.32 (1.08)	0.04 (1.54)	0.42 (0.80)
리더적	-0.50 (0.97)	-0.15 (0.94)	-0.20 (1.08)	0.49 (1.05)
적응적	-0.73 (0.94)	-0.13 (0.85)	0.09 (1.32)	0.57 (0.93)

<표4-10>조직원의 성취사회행동과 창의역량

<표4-9,10>와 같이 성취사회행동이 유발 될 수록 개인의 근원적 5창의역량은 활성화 된다.

Step



조직혁신역량 개발 방법

- 5.1 조직원의 창의·인성개발 단계 분포와 조직성과
- 5.2 조직혁신역량 개발 방안과 절차
- 5.3 조직혁신역량 진단 자기보고
- 5.4 PSAD 조직혁신역량 진단 방법
- 5.5 PSAD 조직혁신역량 진단 품질관리
- 5.6 조직혁신역량개발 목표 설정
- 5.7 조직혁신역량개발 조직학습 내용
- 5.8 조직혁신역량개발의 자기주도적 조직학습
- 5.9 PSAD 자생적 조직혁신역량 관리 시스템

5.1 조직원의 창의·인성개발 단계 분포와 조직성과

<표5-1> 우리나라 5해운기업의 조직원들의 창의·인성개발 5단계 분포와 조직성과

창의·인성 단계 기업	완전자아 실현 (A)	완전기능/ 문제해결 (B)	잠재적 (C)	조직 성과
ㄱ 사	22.0%	22.0%	56.0%	-0.10
ㄴ 사	29.5%	23.6%	47.0%	-0.32
ㄷ 사	73.1%	17.1%	9.8%	0.15
ㄹ 사	56.6%	8.6%	34.8%	0.20
ㅁ 사	84.9%	6.0%	9.1%	0.59

김미화(2012) 성취지향행동에 관한 연구, 인하대학교 경영학 박사학위 청구논문

글로벌 경쟁우위에 속한 기업의 구성원들은 <표5-1,2>와 같이 완전자아실현능력(A)에 30%이상, 잠재적 능력(C)에 20%이하로 분포한다.

<표5-2> 중국 천진시의 물류·운송 분야의 8기업의 조직원들의 창의·인성 개발 5단계의 분포와 조직성과

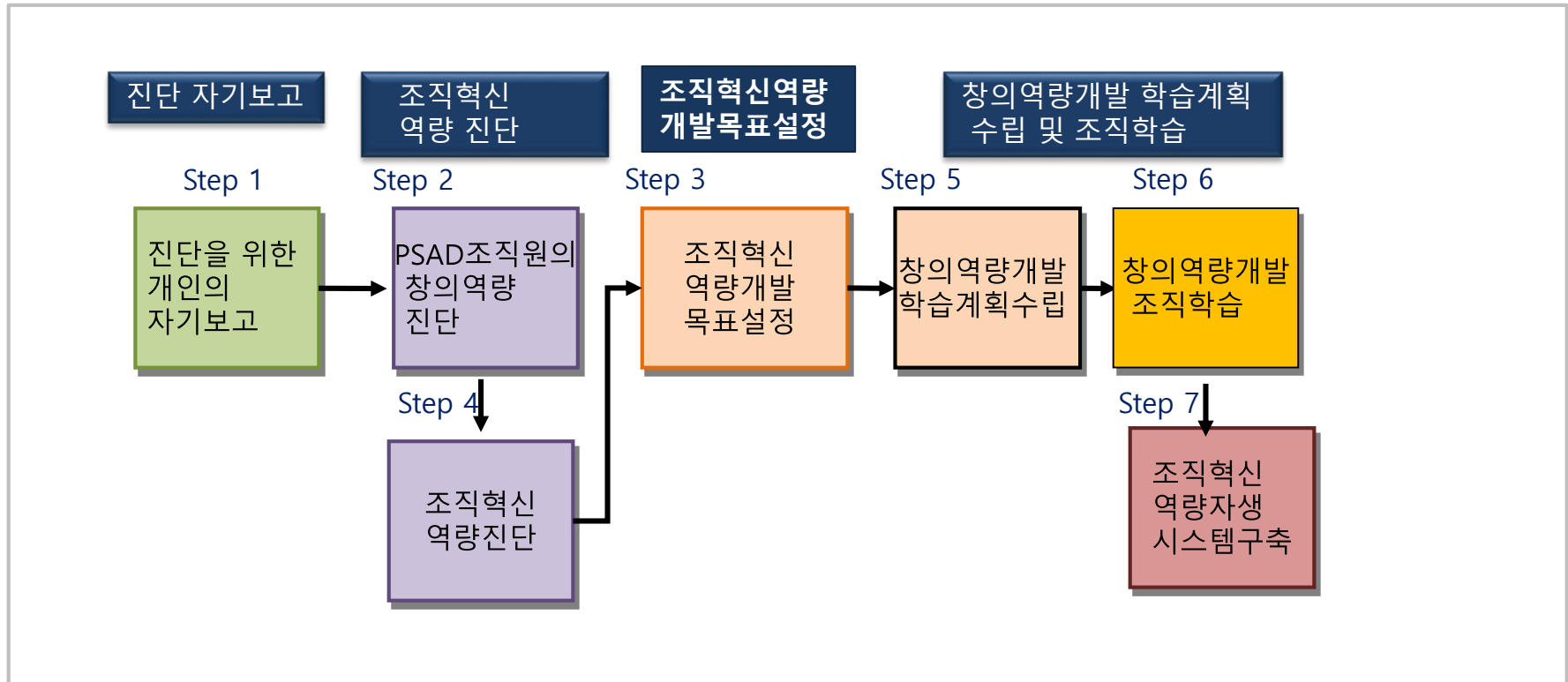
창의·인성 단계 기업	완전자아 실현(A)	완전기능/ 문제해결(B)	잠재적 (C)	조직 성과
가 사	85.70%	14.3%	0.0%	1.25
나 사	61.1%	0.0%	38.9%	0.74
다 사	50.0%	8.3%	41.7%	0.18
라 사	47.46%	10.5%	42.2%	0.38
마 사	25.0%	25.0%	50.0%	-0.40
바 사	14.3%	28.6%	57.1%	-0.20
사 사	14.3%	35.7%	14.2%	-0.48
자 사	15.4%	7.7%	76.9%	-0.61

; 강춘소(2013) 자아실현조직구축을 위한 성과측정시스템에 관한 연구 인하대학교 경영학 석사학위 청구논문

조직혁신역량은 창의·인성개발 5단계에서 조직원의 분포에 의존한다.

5.2 조직혁신역량 개발 방안과 절차

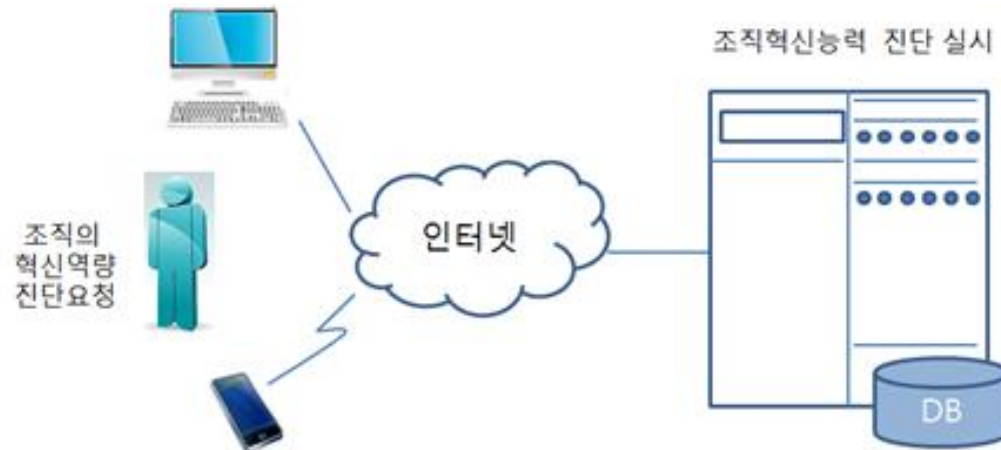
- 조직혁신역량개발은 조직원의 창의능력개발로 부터 시작되며 그 절차는 <그림5-1>과 같다.



<그림5-1>조직혁신역량개발 절차

5.3 조직혁신역량 진단 자기보고

조직혁신역량진단을 위한 조직원의 자기보고는 <그림5-2>와 같이 ON/OFF 방식으로 PSAD조직혁신역량 진단시스템에 입력한다.



<그림5-2>PSAD조직혁신역량 진단시스템

조직혁신역량진단을 위한 문항은 25문항임(독창적, 차별적, 공감적, 리더적 및 적응적 창의역량 각 5문항임)

5.4 PSAD 조직혁신역량 진단 방법

조직혁신역량 진단은 PSAD조직혁신역량진단 시스템을 기반으로 이루어지며 진단내용은 <표5-3>과 같다.

진단수준	진단항목	진단 내용
조직 수준	•조직혁신역량	•조직혁신역량개발 4단계에서 조직의 위치 •기업의 글로벌 경쟁능력 •조직혁신역량 자생능력(조직의 자기정화 능력)
	•조직구조	•구성원 또는 부문의 상생과 협력 수준 •조직유연성(환경변화에 대한 조직의 대응능력) •조직과 부문조직의 조화성
	•조직 응집성과 집단사고	•부문조직의 조직성과에 기여 수준 (팀워크, 집단적 사고의 위협 등)
조직원 수준	•창의능력	•창의·인성개발 5단계에서 조직원의 위치 •근원적 5창의역량의 정체성, 활성화 및 영향력 진단 •근원적 5창의역량의 수명주기진단 •조직원의 창의능력 자생능력(개인의 자기정화 능력)
	•조직행동 포지션	•조직원의 개인적 및 사회적 자아의 조화성 진단
	•창의능력의 영향요인	•창의능력 발현에 영향을 미치는 개인적 및 조직적 요인

<표5-3>PSAD 조직혁신역량 진단시스템

5.5 PSAD 조직혁신역량 진단 품질관리

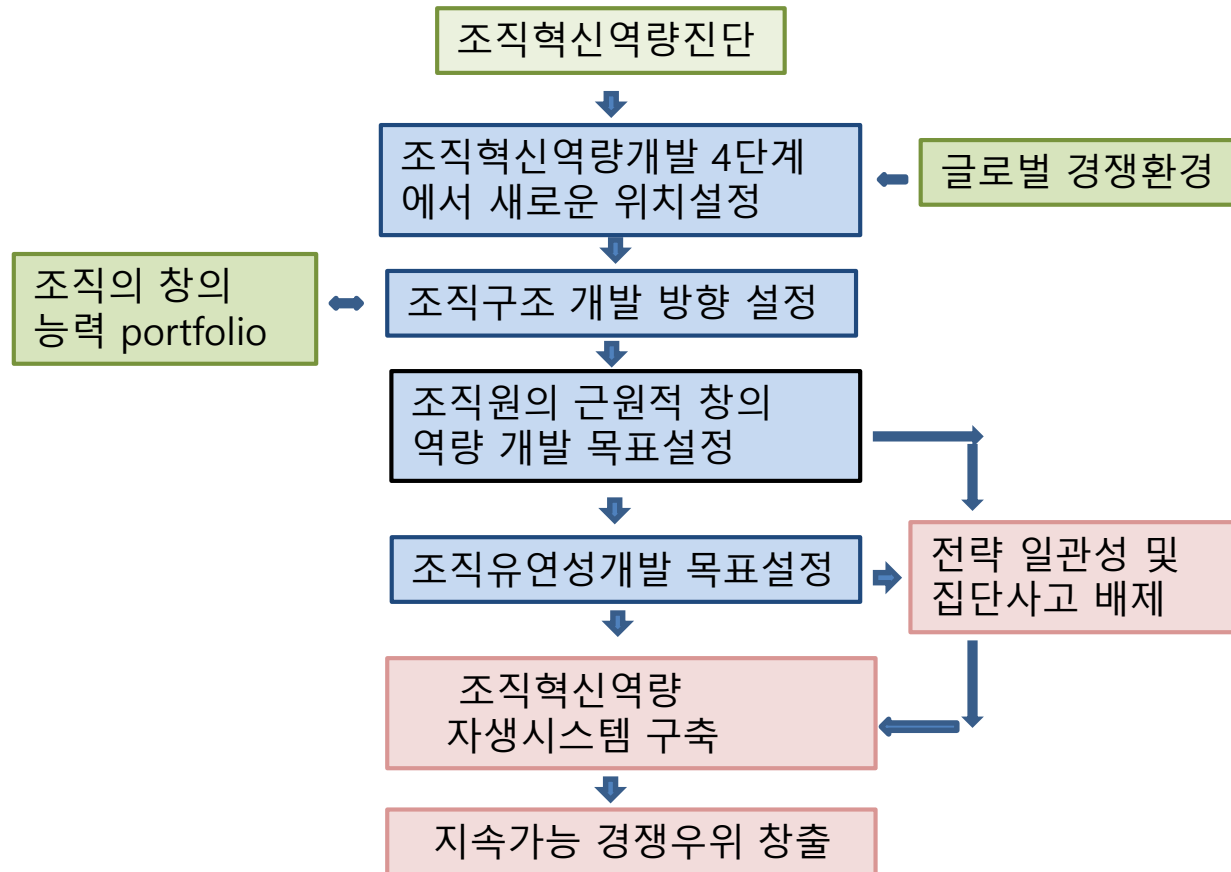
PSAD조직혁신역량 진단품질과 역량개발관리

진단 품질	•자기보고 성실성	•PSAD시스템에 의한 자기보고 성실성 진단
	•진단 프로세스 표준화	•PSAD조직혁신역량진단 시스템에 의한 진단 •진단프로세스 표준화, 분석적 및 계량적 접근
	•진단 신뢰성	•PSAD진단 행동 예측력은 최소 85%임 •진단과정의 고객 모니터링
	•진단 프로세스 보증	•PSAD는 조직행동 및 전략경영에 관한 4가지 특허를 기반으로 개발됨
	•진단 비용과 시간 절감	•기존의 정성적 진단보다 진단 비용과 시간을 획기적으로 절약함
개인 및 조직혁신 역량관리	•개인의 혁신역량 관리	•혁신역량의 자생능력 함양
	•혁신역량개발 학습	•개인별 맞춤형 자기 주도적 학습
	•조직혁신역량 관리	•조직혁신역량의 자생적 성장 시스템 구축
	•혁신역량개발 목표관리	•계량적 지표에 의한 혁신역량 목표관리

<표5-4>PSAD조직혁신역량진단 시스템의 진단품질과 역량개발 관리

5.6 조직혁신역량개발 목표 설정

조직혁신역량개발 목적설정은 조직혁신역량개발 4단계에서 새롭게 진입할 위치를 설정하는 프로세스이다. PSAD는 <그림5-3>의 프레임 워크로 조직혁신역량개발 목표를 설정한다.



<그림5-3> 조직혁신역량개발 목표설정 프레임워크

5.7 조직혁신역량개발 조직학습 내용

조직혁신역량개발의 학습내용은 <표5-5>와 같다.

학습주제	학습내용
근원적 5창의역량/ 조직형성 원리	•창의시스템의 구조와 근원적 5창의능력 •파워의 비합리적 조건과 창의시스템의 비활성화 •창의·인성개발5단계와 행동특성 •경쟁과 협력의 질서와 창의능력 개발원리 •개인적 및 사회적 자아의 형성 원리 •조직의 사회적 파워와 조직행동 원리 •조직역량개발 4단계와 지속가능 경쟁우위 •조직혁신역량 자생적 성장원리
성취행동	•행동의 합리성, 일관성, 긍정성 및 자율성 학습 •성취행동과 근원적 5창의능력개발의 사례 •성취행동 수명주기와 창의능력개발
자아실현 자유의지	•자아실현 자유의지의 개념과 역할 •자아실현 가치학습 •행동의 가치화 학습 •자아실현 경향성 학습 •자아실현 자유의지 수명주기와 혁신역량개발5단계
정서지능	•정서의 개념과 역할 •행동에서 정서와 동기의 역할 •근원적 5정서지능의 역할학습 •정서지능 수명주기와 창의·인성개발 5단계

<표5-5>조직혁신역량개발 학습내용

5.8 조직혁신역량개발의 자기주도적 조직학습

자기주도적 학습은

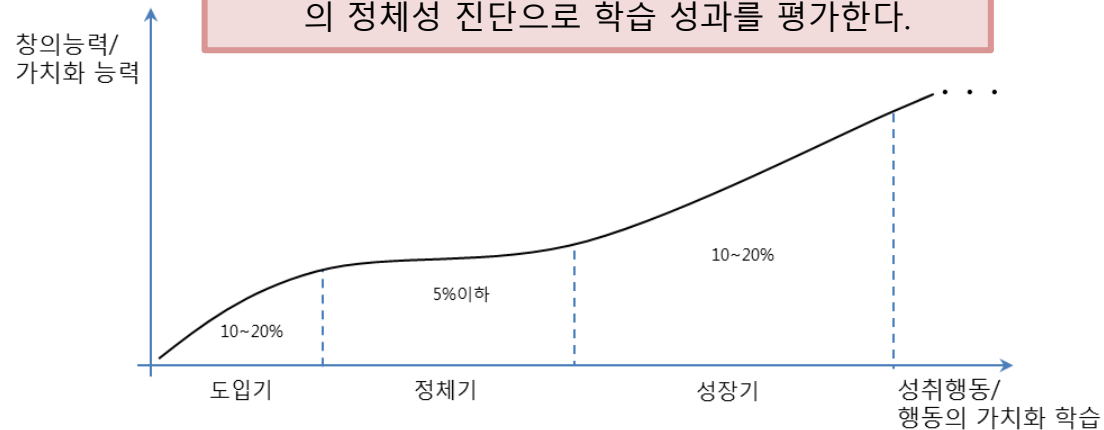
- ① 스스로 학습요구 진단하고,
- ② 학습목표를 설정하며,
- ③ 학습전략을 수립하고
- ④ 학습 실행 후
- ⑤ 학습결과 평가

자기주도적 학습은 스스로 관심과 동기를 갖고 관리한다는 의미에서 개인적이며, 남이 가르쳐줄 때보다 행동의 변화가 빠르다.

자기정화 조직학습은 조직원을 창의·인성개발 5단계로 나아가게 하고, 조직은 조직혁신역량 개발 4단계로 나아가게 하는 관리적 프로세스이다.

PSAD조직혁신역량 개발 학습요구 조직학습 절차

- 첫째 **조직학습 요구진단**; 창의능력 진단을 통해 창의·인성개발 5 단계에서 학습요구 파악.
- 둘째 **학습목표 설정**; 창의·인성개발 5단계에서 진입하고자 하는 단계 설정
- 셋째 **학습전략수립**; 개인의 학습요구 따라 전략수립
- 넷째 **조직학습의 실행**; 학습성과는 <그림4-4>과 같다.
- 다섯째 **조직학습 평가**; 학습은 행동의 거의 영구적 변화이며, 학습내용에 대한 정체성 형성으로 이루어 진다. PSAD는 학습내용에 대한 학습자의 정체성 진단으로 학습 성과를 평가한다.

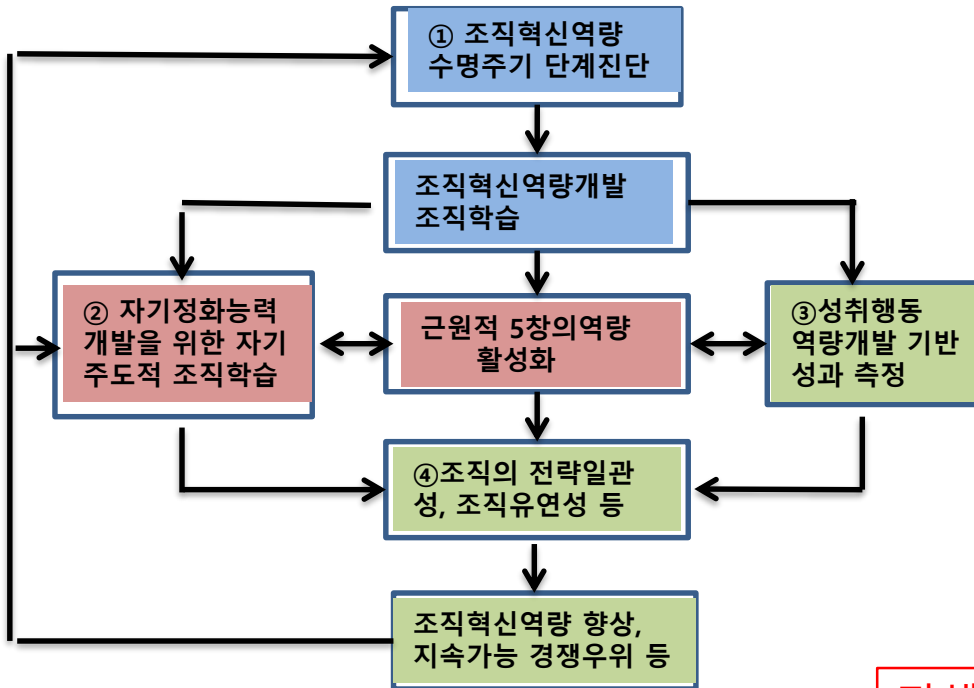


<그림5-4> 자기주도적 자기정화 학습효과

5.9 PSAD 자생적 조직혁신역량 관리 시스템

주

PSAD 조직혁신역량
자생적 관리 시스템



①조직혁신역량개발 4단계에서 조직의 위치 진단

②성취행동 4요소에 대해 조직학습이 바람직함.

③측정은 행동을 변화시키므로 성과측정에서 업무성과와 성취행동 역량개발 성과를 6 vs 4 또는 7 vs 3으로 할 경우 조직의 자기정화 능력개발이 촉진된다.

④조직과 조직구원의 목적 일관성, 조직유연성 확립과 상생과 협력의 팀워크 조직 구축 등

<그림5-5>PSAD 자생적 자아실현 자유의지역량관리 프로세스

자생적 조직혁신역량 관리 시스템은 조직원의 창의능력을 개발하고 조직혁신역량 함양을 통해 조직의 지속가능 경쟁우위를 창출한다.

Step

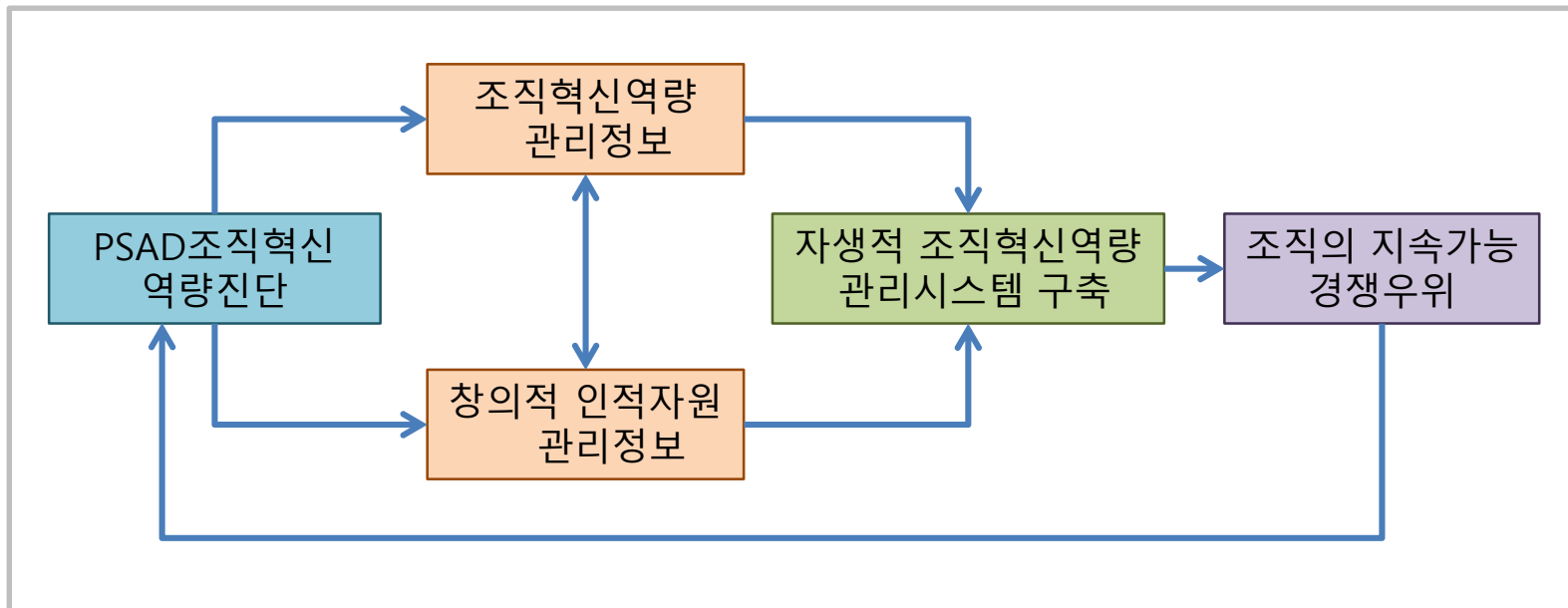
VI

조직혁신역량 관리 방안

- 6.1 조직혁신역량 관리란?
- 6.2 조직혁신역량 관리정보 내용
- 6.3 창의적 인적자원 관리정보 내용
- 6.4 PSAD 조직혁신역량 진단 효과
- 6.5 PSAD 조직혁신역량 진단 활용분야
- 6.6 PSAD 조직혁신역량 관리시스템 기대효과

6.1 조직혁신역량 관리란?

- ① 조직혁신역량 관리(조직혁신역량의 계획- 실행-통제)를 위해서는 조직혁신역량을 측정할 수 있어야 한다.
- ② PSAD조직혁신역량 진단시스템은 조직혁신역량을 측정하여 <그림6-1>의 조직혁신역량관리 시스템 구축을 도모한다.



<그림6-1>PSAD와 조직혁신역량관리 프로세스

6.2 조직혁신역량 관리정보 내용

측정항목	내용	측정방법	평가기준
조직혁신역량 (부문의 혁신역량포함)	조직의 경쟁능력	조직혁신역량개발 4단계에서 조직의 위치 위치	표준역량평가기준(30-50-20)
	조직의 혁신동기 유형과 크기	조직혁신역량의 정체성 지수	정체성지수 ≥ 0.29
	조직의 혁신활동 수준	조직혁신역량의 활성화 지수	활성화 지수 ≥ 33.4
	조직의 혁신몰입 수준	조직혁신역량의 영향력 지수	영향력 지수 ≥ 15.36
	조직의 혁신역량 자생적 성장능력	조직혁신역량 포지션 패턴 진단	5포지션 중에 3개 이상 동일 패턴
조직구조	전략적합성	수직적 및 수평적 전략일관성	부문의 혁신역량 포지션유형
	조직유연성	조직혁신역량 4단계에서 조직원의 분포 지수	조직유연성 지수 ≥ 25.5
	팀워크 수준	조직의 근원적 창의역량 portfolio	Portfolio 구성요소

<표6-1>PSAD와 조직혁신역량 관리정보

6.3 창의적 인적자원관리 정보 내용

측정항목	내용	측정방법	평가기준
조직원의 창의능력	창의적 업무역량	창의인성개발 5단계에서 위치	근원적 5창의역량 수명주기에서 위치
	창의적 행동의 동기유형과 크기	근원적 5창의역량의 정체성지수	정체성지수 ≥ 0.29
	창의적 행동 수준	근원적 5창의역량의 활성화 지수	활성화 지수 ≥ 33.4
	창의적 행동몰입	근원적 5창의역량의 영향력 지수	영향력 지수 ≥ 15.36
	자생능력	근원적 5창의역량 포지션의 유형	5포지션 중에 3개 이상 동일 패턴
조직행동	Owner-ship	개인적 및 사회적 자아 조화성	창의역량 포지션 유형
	행동유연성	근원적 5창의역량 portfolio	Portfolio 구성요소

<표6-2>PSAD와 창의적 인적자원관리 정보

6.4 PSAD 조직혁신역량 진단 효과

- ① 체계적 및 계량적 방법에 의한 조직역량 진단과 예측 및 통제를 위한 관리시스템 구축.
- ① 조직역량에 영향을 주는 개인적 및 조직적 요인 진단과 조직역량 강화를 위한 관리프로세스를 만들어 냄.
- ② 부서나 조직원의 역량과 경쟁력을 예측하고 관리함.
- ③ 계량적 지표에 의한 조직역량 관리를 통해 지속가능 경쟁우위를 창출함.
- ④ 조직유연성과 응집력 진단과 환경 불확실에 효과적으로 대응함.
- ⑤ 업무수행의 동기, 태도 및 몰입 진단과 활성화를 통해 임직원의 owner- ship 역량개발 촉진.
- ⑥ PSAD조직역량진단 시스템에 의한 진단프로세스의 표준화와 관련 4가지 특허에 의한 역량진단 품질 보증.

6.5 PSAD 조직혁신역량 진단 활용분야

- 기업의 글로벌 경쟁능력 평가와 개선 분야
- 부문조직의 환경불확실성에 대응능력 평가와 개선분야
- 부문조직의 기업경쟁력에 기여수준 평가와 개선 분야
- 기업의 미래 글로벌 경쟁능력 예측과 관리 분야
- 혁신전략과 조직구조 적합성 평가 및 개선 분야
- 조직원의 자기개발 능력평가와 개선 분야
- 조직원의 직무배치와 적성개발 분야 등

6.6 PSAD 조직혁신역량 관리시스템 기대효과

조직혁신역량 관리 분야

- 계량적 지표에 의한 조직혁신역량 관리
- 조직원 개인역량이 집단수준에서 발현되는 프로세스관리 시스템 구축
- 조직원의 역량개발을 위한 자기주도적 조직학습 시스템 구축
- 자기정화 3요소 기반 조직혁신역량 자생능력 함양

조직구조 개발과 경쟁우위 분야

- 수직적 및 수평적 조직구조 일관성 확립
- 조직혁신역량의 지속적 성장과 글로벌 경쟁우위(경영성과30~50%향상)
- 조직의 창의능력/정서지능 portfolio 구축 및 자아실현 자유의지 개발
- 상생과 협력의 조직질서 및 완전 팀워크 조직구축
- 조직유연성과 집단사고 제거

조직원 자기개발과 완전자아실현

- 조직원의 창의능력/정서지능 30~50%향상
- 조직목적과 조직원 목적의 조화성 확립
- 자아실현 자유의지 형성과 기업가적 능력 개발
- 조직원의 완전자아실현 능력개발

Step



VII

연구소안내

7.1 연구소 비전과 미션

7.2 연구위원 및 기술현황



7.1 연구소 비전과 미션

비전

- 더불어 살며,
- 풍요롭고
- 의로우며
- 아름답고
- 신뢰하며
- 질서 속에 발전하는 세상 구현

미션

- 보이는 행동은 보이지 않는 내면으로부터입니다.
- 내면은 동기, 태도, 의지, 정서와 같은 마음의 행로입니다.
- PSAD는 마음의 행로를 진단하고, 기업가 역량을 함양합니다.

주요사업분야

- 개인의 창의역량 진단과 기업가적 인재개발
- 조직혁신역량 진단과 기업가적 조직개발
- 리더십 역량진단과 기업가적 리더십개발
- 자아실현 전략경영능력 진단과 지속가능 경쟁우위 구현
- 문제해결능력 진단과 개발
- 의지역량진단과 자아실현 자유의지 개발
- 조직의 정서지능진단과 팀워크 조직구축



7.2 연구위원 및 기술현황

연구위원

- 이현경(인하프라임경영연구소 대표)
- 이경환 박사 (인하대학교 경영대 명예교수)
- 김연성 박사 (인하대학교 경영대교수)
- 이동원 박사 (인하대학교 경영대교수)
- 안희준 박사 (인하프라임경영연구소)
- 박성우 (인하프라임경영연구소 연구위원)

특허현황

- 자아실현능력 진단 시스템 및 진단방법
(특허 제10-20122-0103426)
- 조직의 자아실현능력 진단시스템 및 진단방법
(특허 제10-2012-0152226)
- 자아실현 리더십 진단시스템 및 진단방법
(특허 제10-20123-0016253)
- 자아실현 전략경영 진단시스템 및 진단방법
(특허 제10-20123-0053535)

중요사업실적

- 창의·인성 전문가 양성교육((사)한국창조인재개발원 회원)
- 기업가적 리더십개발교육(연수송도경영자협의회)
- 청송군 직원의 기업가적 능력개발교육
- 조직역량진단과 개발교육(한국교육학술정보원)
- 인천시 중·고등학생 기업가적 능력함양교육
- 창의적 업무수행을 위한 창의능력UP(중앙교육연수원) 등

주소 : 인천시 연수구 솔밭로 45 (동춘동)

www.inhaprime.org tel032-834-0331, fax : 032-438-0333

감사합니다.