

R&D研究所의 人力 및 組織管理의 活性化를 위한 提言: 조직, 인사, 프로젝트관리에 관한 12개 연구소의 실증조사를 중심으로

朴 元 雨*

〈目 次〉

- | | |
|-----------------|-------------------|
| I. 研究의 目的 및 節次 | IV. 調査의 結果 |
| II. 說問紙의 構成과 內容 | V. 革新과 活性化를 위한 提言 |
| III. 說問調査의 實施 | |

I. 研究의 目的 및 節次

산업과 조직발전을 위해 R&D연구소와 연구인력의 효과적 관리는 너무나도 중요하다. 그러나 이러한 당위성에도 불구하고 그간 한국기업의 연구소 관리, 특히 인사·조직측면에서의 연구소 관리에는 많은 문제점이 있어왔다.

A그룹에서도 이러한 문제를 극복하고자 그룹내 여러 연구소에서 연구기획팀 주관으로 연구원 의견조사를 통해 연구소 관리상의 문제를 도출하려고 그간 노력해 왔다. 그런데, 의견조사지 구조의 체계성이 떨어지고 결과에 대한 신뢰성이 낮아 즉, 조사결과에 대한 확신결여로 그간 결과활용도가 극히 낮았다. 따라서 보다 객관적이고 체계적이며 신뢰성과 타당성을 지닌 조사지의 개발로 연구소 관리의 효율성과 연구생산성의 증대를 추구하게 되었다.

본 글은 국내의 대표적 그룹사중 하나인 A그룹에 속한 R&D연구소 12개가 스스로의 자가진단을 통해 변혁의 방향성을 도출하고, 그 제약요소를 해결해 나가는데 앞으로 계속적으로 활용할 타당성과 신뢰성을 지닌 설문지의 개발과, 그러한 목적으로 개발된 설문지를 바탕으로 한 측정의 결과를 제시함으로써 우리나라 R&D연구소의 혁신과 활성화에 보탬이 되고자 한다.

* 서울대학교 경영대학 조교수

필자가 포함하여 4명으로 구성된 연구팀은 설문지의 구성내용을 파악하기 위해 12개 연구소를 방문하여 심층면접을 실시하였는데, 면접의 진행은 먼저 전체적으로 연구소의 개략적인 소개를 듣고나서 개별 심층면접을 실시하였다. 면접대상은 원칙적으로 각 연구소의 연구소장에 추가하여 직급별 1~2명의 연구원을 대상으로 하였는데, 총 49명의 연구원을 면접하였다. 그후 본 연구와 관련된 사항에 대해 보다 다양하고 질적인 자료를 수집하기 위해 두 차례에 걸친 패널 workshop을 실시하였다.

설문내용의 구성은 먼저 연구팀 내에서 자체 문헌연구작업을 통해 대략적인 내용을 선정하고, 두 차례의 패널 workshop의 결과와 연구소장회의에서의 논의결과를 참고로 수정하여 최종결정을 하였다.

II. 說問紙의 構成과 內容

최종 확정된 설문지의 내용은 3개 분야(조직관리, 인사관리, 프로젝트관리), 13개 영역, 총 401문항인데 그 개발과정과 세부 구성내용은 다음과 같다.

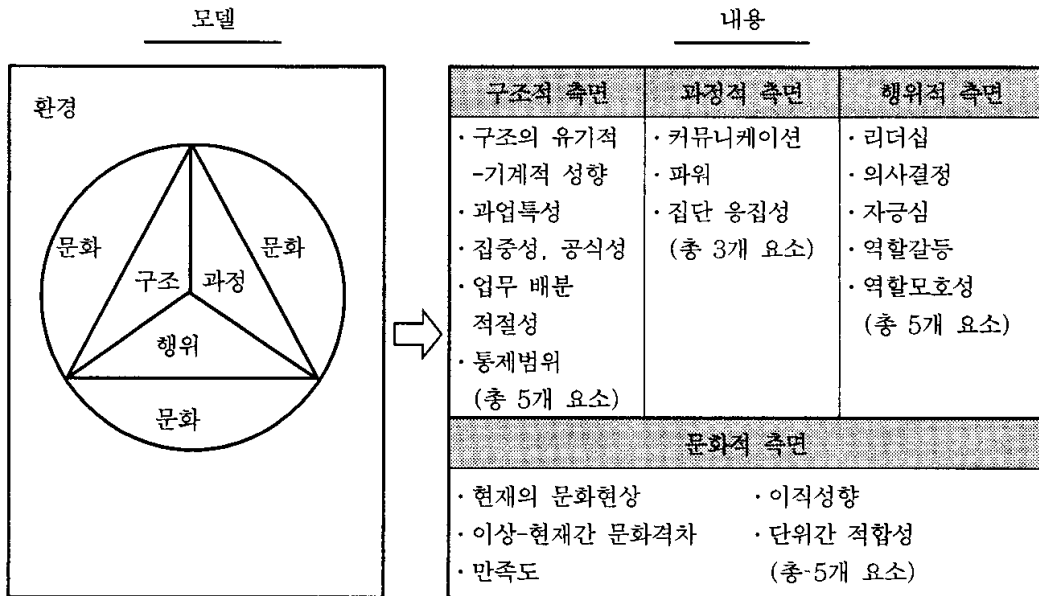
1. 기초설문지 개발과정

1) 조직관리 분야

본 연구에서 사용한 조직관리 모델은 조직론 분야에서 많이 사용하는 모델을 응용한 것으로 조직관리를 구조, 행위, 과정의 3측면과 이들 3측면을 둘러싸고 있는 문화를 포함하여 4개 측면으로 구분하였다. 이들 4측면과 그 구체적 내용은 <그림 II-1>과 같다.

이 모델에서 제시된 내용을 측정하기 위해 이미 널리 활용되고 있는 설문지를 번역하여 사용한 경우도 있고, 이론에 기반을 두고 자체적으로 개발한 설문도 많았다. 설문내용에 따라 단일항목식도 있었지만 복수항목식 설문, 즉 한 내용을 묻기 위해 복수의 항목이 활용되는 설문방식이 대부분이었다. 척도는 각종 통계처리의 편의를 위해 등간척도(interval scale)로 구성하였고, 그 척도점은 7점으로 하였다. 따라서 설문내용은 7점 척도의 Likert scale로 구성된 것이었고, 점수가 적은 쪽(1, 2, 3)에 적거나 부정적인

〈그림 II-1〉 조직관리의 모델 및 내용



의미의 내용을, 큰쪽(5, 6, 7)에 많거나 긍정적인 의미의 내용을 anchoring하였다. 그리고 중앙치인 4를 “보통”으로 두었다. 대부분의 항목이 7점척도였지만 번역한 설문지의 경우 원내용이 7점척도가 아닌 경우에는 그 고유성을 살리는 취지에서 7점척도라는 전체적 통일성에서 벗어난 경우도 있었다.

2) 인사관리 분야

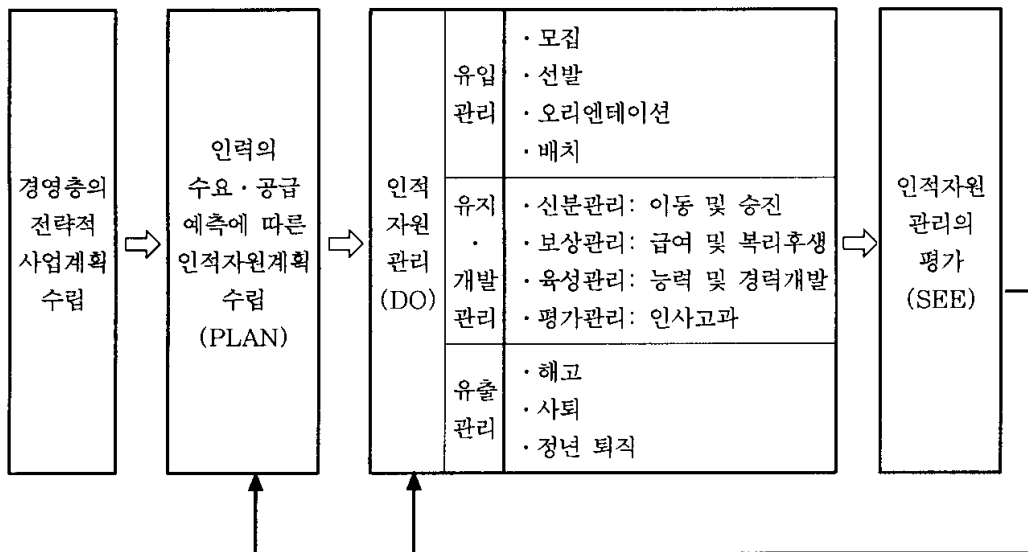
본 연구진은 인사관리의 내용을 계획(plan)→실행(do)→평가(see)의 관리흐름에 따라 정리하였는데 그 모델은 〈그림 II-2〉와 같다.

인사관리 분야의 설문지는 먼저 연구원들이 인사관리의 전체에 대해서 각 단계(흐름)별로 어느 부분에 가장 큰 불만을 갖고 있고, 또한 문제점으로 인식하고 있는가를 알아보는 데 초점을 두고 제작되었다. 즉, 인사관리의 전체흐름을 인사관리의 계획(plan)이나 평가(see)보다는 관리 그 자체의 실행(do) 부분으로 한정지어 채용 및 선발관리에서부터, 오리엔테이션 혹은 신입사원 교육, 인사고과, 배치 및 이동관리, 승진관리, 복리후생제도, 급여관리 및 보상관리, 교육훈련이나 능력개발을 통한 인력양성, 이직 및 퇴직관리까지

로 보고 각각에 대해서 만족정도를 체크하도록 하였다. 그 다음 단계로는 각 단계별 내용을 보다 세밀하게 분류하여 세부 문제점 내지는 불만의 원인을 찾도록 마련되었다.

다음으로 인사관리의 계획부분의 실행정도를 평가하기 위해 인적자원계획 절차상의 3가지 계획에 대해서 현재 잘하고 있는지 못하고 있는지 정도를 체크하고 난 후 못하고 있다면 그 이유가 무엇인지를 알아보도록 하였다.

〈그림 II-2〉 인사관리의 흐름모델과 내용

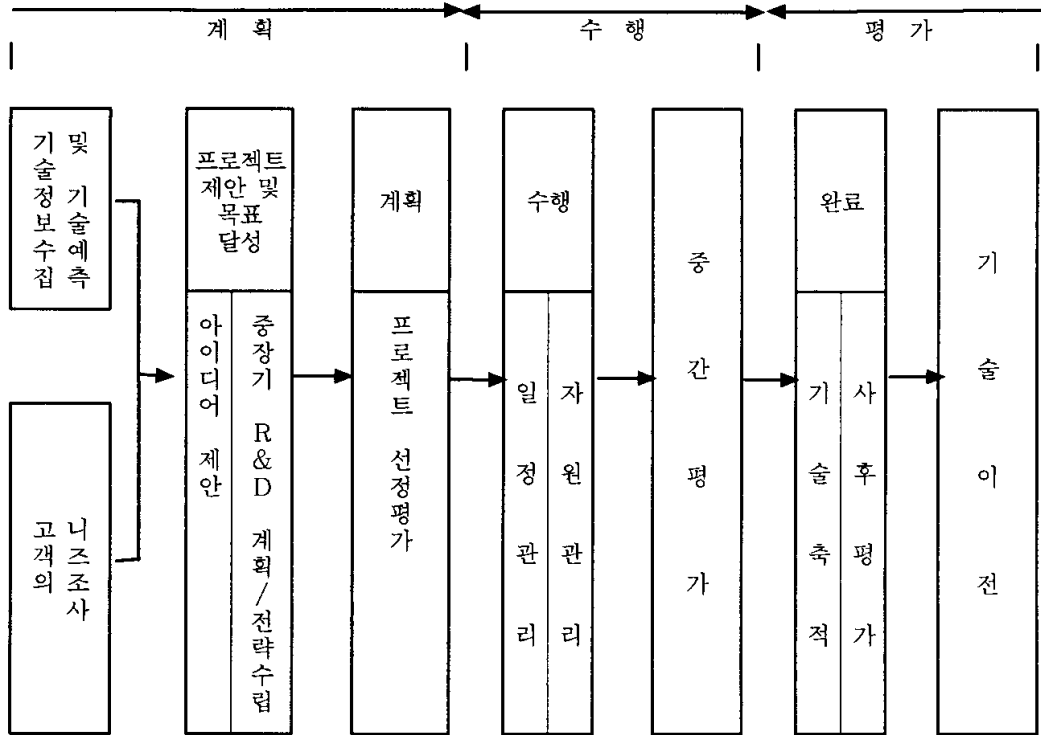


3) 프로젝트관리 분야

앞서 인사관리 분야에서와 같이 본 연구팀은 프로젝트관리 모델 또한 계획(plan)→실행(do)→평가(see)의 흐름에 따라 〈그림 II-3〉과 같이 정리하였다.

프로젝트 관리분야의 설문지는 크게 세 부분으로 구성되었다. 먼저 첫 부분에서는 프로젝트관리활동 전반에 대한 연구원들의 평가를 알아보려고 하였으며, 두 번째 부분에서는 계획(plan)-수행(do)-평가(see)관점에 따른 문제점 및 바람직한 기준을 찾고자 하였다. 그리고 마지막 부분은 연구소의 연구생산성을 저해하는 요인을 알아보고 앞에서 파악된 문제점들에 대한 종합적인 개선안을 마련하기 위한 부분이었다.

〈그림 II-3〉 프로젝트관리의 흐름모델과 내용



2. 최종설문지의 구성내용

인사관리 분야의 최종 설문내용은 먼저 설문조사시 너무 조사내용이 많고 단조로와 신뢰성에 의문을 주었던 설문이나, 응답결과를 분석해 보았을 때 연구소의 인사관리 현상 파악에 별다른 도움을 주지 못했던 설문은 제외하였다. 그리고 인사관리의 전체흐름을 인사관리의 계획(plan)부터 실행(do), 평가(see)를 총괄한다는 의미에서 전반적인 만족도를 묻는 설문에 인적자원계획 수립과 인적자원관리 평가를 추가하였다.

프로젝트 관리분야의 최종설문은 프로젝트의 수행과정에 충실하여 목표설정단계, 계획단계, 수행단계, 완료단계 등 4 단계로 구분하고 각 단계의 문제점을 규명하는데 실질적인 도움이 될 수 있는 내용들을 추가하였다.

이상 논의된 내용을 종합하면 최종확정된 설문지는 3개분야, 13개 영역, 총 401문항으로 작성시간은 총 60분 정도 소모되는데, 구체적 내용은 <표 II-1>과 같다.

〈표 II-1〉 최종 확정된 설문지의 구성 내용

| 분야별 | 영역 | 문항수 | | 작성시간 |
|--------|--------|-----|-------|------|
| 조직관리 | 문화 | 77 | 총 141 | 20분 |
| | 구조 | 24 | | |
| | 관리 | 40 | | |
| 인사관리 | 인적자원계획 | 5 | 총 100 | 15분 |
| | 유입관리 | 12 | | |
| | 유지개발관리 | 79 | | |
| | 유출관리 | 3 | | |
| | 인력관리평가 | 1 | | |
| 프로젝트관리 | 제안목표설정 | 22 | 총 160 | 25분 |
| | 계획 | 28 | | |
| | 수행 | 29 | | |
| | 완료 | 34 | | |
| | 개선방향 | 47 | | |

Ⅲ. 說問調査의 實施

설문조사는 각 연구소의 연구기획팀 주관하에 이루어 졌는데, 연구원을 한곳에 모아서 하는 집합조사의 형태를 띠었다. 비례층화표출방식을 통해 표본을 선발했고, 그 결과 분석에 활용된 응답자의 수는 총 688명으로 이는 12개 연구소 전체 모집단(2,519명)의 27.3%에 해당하는 것이었다.

설문조사를 실시함에 있어서 기본원칙으로 설정했던 사항이 각 연구소 전체연구원의 30% 정도를 설문조사 한다는 것이었다. 가능한 이를 준수하여 조사를 실시하였는데, 실제 설문조사결과 총 720여부의 설문지가 수거되었으나 응답이 불성실한 30여부를 제외한 688부의 설문이 분석에 사용되었다. 이를 인구통계학적인 변인에 따라 살펴보면 다음과 같다.

〈표 III-2〉 설문 응답율

| | 책임 | 선임 | 3급 | 4급 | 5급* | 기타 | 계(%) |
|------|--------|---------|---------|---------|------|----|-----------|
| 현인원 | 142 | 516 | 901 | 855 | 105 | | 2,519 |
| 응답자수 | 33(23) | 134(26) | 240(27) | 272(32) | 6(6) | 3 | 688(27.3) |

* 5급 사원은 최종분석에서 제외되었음.

IV. 調査의 結果

1. 조직관리상의 현상과 문제점

1) 문화측면의 현상과 문제점

(1) 문화단위간 부적합성

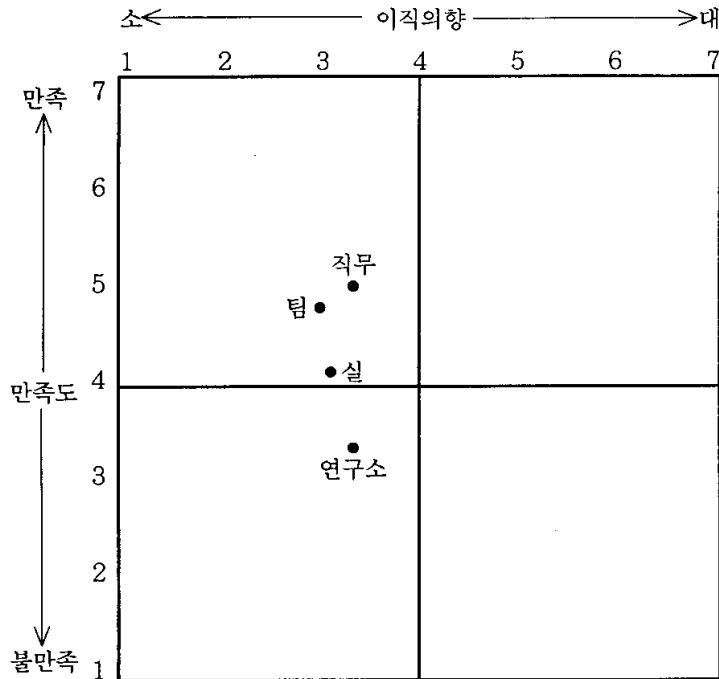
조사결과 12개 R&D연구소 구성원의 직장만족도(연구소, 부서: 실 및 팀, 직무만족도)는 높은 편이 못되었다. 7점척도에 나타난 구체적 수치를 보면 직무만족도(4.64)와 팀만족도(4.45)에 비하여 실만족도(4.02)는 낮아서 만족-불만족의 중간수준(4.00)정도였으며, 특히 연구소 전체에 대한 만족도(3.74)는 더욱 낮아서 오히려 만족보다는 불만족에 가까웠다. 이처럼 문화단위(culture unit)간의 적합성이 적으면 자연히 조직내 의사소통이 원활하지 못하게 되고 부서간 갈등도 커지게 된다. 따라서 이러한 조직문화가 지속되지 않도록 적절한 조치가 있어야 할 것이다.

그러나 다행스러운 것은 낮은 만족도가 곧바로 이직의향으로 직결되지는 않고 있다는 점이다. 즉, 어느 문화단위를 보든지 이직의향이 중간(4.00)을 넘는 경우는 없었다. 하지만 사회적인 동물로서 인간은 조직의 구성원으로 있으면서 쉽게 적극적인 이직의향

〈표 IV-1〉 문화단위별 구성원의 만족도와 이직의향

| 문화단위 | 연구소 | 실 | 팀 | 직무 |
|------|------|------|------|------|
| 만족도 | 3.74 | 4.02 | 4.45 | 4.64 |
| 이직의향 | 3.68 | 3.08 | 3.04 | 3.44 |

〈그림 IV-1〉 만족과 이직의향 정도(단위간 비교)



(4.0이상)을 표출하지 않는(특히 직무중심의 서구사회에 비해 조직중심인 우리나라에서는)속성이 있음을 감안하면, 7점척도에서 이직의향 3.00을 넘는다는 것은 소극적 이직의향이 있음을 의미한다. 따라서 낮은 만족도와 소극적 이직의향의 존재성을 결부시켜 보았을 때, 12개 R&D연구소의 구성원들은 내부적으로 불만족의 원인이 지속 또는 악화되든가/되면서 외부적으로 이직을 촉발하는 인센티브가 존재하게되면 적극적으로 이직의향을 표출할 가능성이 충분히 있다 하겠다. 따라서 불만족을 줄이고 만족을 증대시킬 조치가 반드시 있어야 할 것이다. 여기서 중요한 것은 만족도와 이직의향이 문화단위에 따라 차이가 나서 서로간 적합성을 유지 못하고 있다는 점이다. 만족도가 서로 다른 의사소통이 안 이루어지고 갈등이 커진다고 했다. 따라서 목표는 이들 문화단위에 대한 만족증진도 중요하지만 나아가서 이들간의 적합성이 추구되어야 한다.

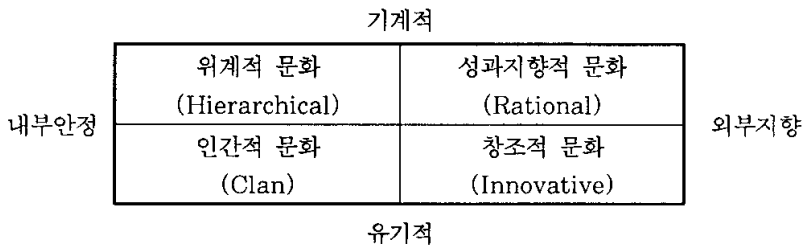
(2) 문화의 약체성과 유기적 문화의 취약성

조직은 환경과의 끊임없는 상호작용을 통해 생존하고 성장하는 일종의 유기체이다.

따라서 조직생존의 조건은 환경을 조직이 어떻게 지각하고 또 어떻게 반응하는가에 따라 조직의 특성이 상이해지며 조직의 모습, 즉 조직문화의 유형이 상이해지는 것이다.

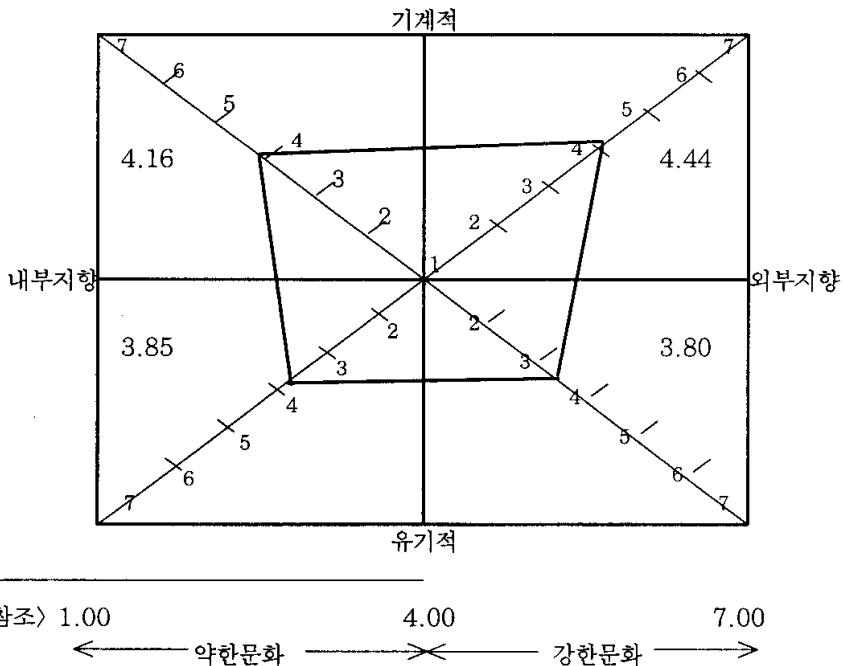
설문조사에서 Quinn등(1984, 1988)이 개발하여 널리 적용되고 있는 다음의 4가지 문화유형 분류방식이 활용되었다.

〈그림 IV-2〉 Quinn의 조직문화유형



조직이 환경에 대해 유기적으로 반응을 하면서 외부지향성을 띠는 문화유형이 '창조적 문화'이며, 기계적인 반응과 내부안정성을 중시하는 패턴이 '위계적 문화'이다. 이러한 4

〈그림 IV-3〉 Quinn의 모델에 입각한 R&D연구소 문화유형 특성



가지 문화는 한 조직이 하나의 측면만을 가지는 것이 아니라 동시에 4가지 측면을 가지고 있으며, 다만 그 정도의 차이에 따라 조직마다 전반적 문화특성이 달라지는 것이다. 12개 R&D연구소의 전반적 문화유형을 이 모형에 따라 분석해 본 결과는 <그림 IV-3>과 같이 나타났다.

<그림 IV-3>에서 나타난 것처럼 12개 R&D연구소의 문화는 전체적으로 5를 넘는 것이 없어 약한 문화를 지니고 있다. 물론 여러 분류기준에 따라 나누어 보면 집단별로는 5를 넘는 경우도 있을 것이다. 하지만 12개 R&D연구소 '전체구성원이 공유하는 특성이 문화일진데, 그것이 약하다는 것은 "강한 문화를 지녀야 조직이 성장할 수 있다"는 문화론적인 관점에서 보면 문화의 약체성을 개선할 필요가 있다.

문화가 약하다 하지만 그 내면을 들여다 보면 문화유형별로 차이가 있다. 조직의 목표 달성을 중시하며 과업지향적 성격이 강한 성과지향적 문화와 공식성, 안정, 기존의 규칙 등을 중시하는 위계적 문화는 중간치(4.0)보다도 높았다. 하지만 이와 같은 기계적 특성을 지닌 문화에 비하여 유기적인 환경적응 성향의 문화 즉, 인간적, 창조적 문화는 중간치 이하로 저조하였다.

연구소의 속성상 창조적 문화가 크리라는 기대를 해 보았는데, 12개 R&D연구소의 경우에는 창조적 문화는 중간치에 못 미치는 상황이다. 종합하면 전체적으로 문화가 약하고, 특히 유기적 측면의 문화가 취약한 심각성을 띠고 있다. 여기서 특히 문제시되는 것은 유기적 측면의 문화가 매우 취약하다는 점이다. <표 IV-2>에 나와 있듯이 유기적 문화(인간적+창조적 문화)는 기계적 문화보다도 만족도에 밀접히 연관되어있고 역으로 이직의향과도 밀접한 관계를 지닌다. 그런데 이처럼 중요한 유기적 문화가 낮다(약하다)는 것은 매우 심각한 문제로 받아들여야 할 것이다.

<표 IV-2> 문화유형과 연구소 만족 및 이직의향과의 상관계수

| | 연구소 | |
|----------|-----|------|
| | 만족도 | 이직의향 |
| 위계적 문화 | .32 | -.26 |
| 성과지향적 문화 | .27 | -.19 |
| 인간적 문화 | .47 | -.33 |
| 창조적 문화 | .47 | -.34 |

2) 구조측면의 현상 및 문제점

(1) 기계적 구조의 지배성

〈표 IV-3〉에 잘 나타나 있듯이 12개 R&D연구소의 구성원들은 유기적 조직구조 및 조직운동을 희망하고 있는 것으로 드러났지만 그들이 느끼는 실상은 현재 거기에 못 미치는, 너무나도 기계적인 특성을 띠고 있는 것으로 나타났다.

〈표 IV-3〉 R&D연구소 조직의 기계적-유기적 특성

| | 업무 융통성 | 의사소통유형 | 조직짜임새 | 구성원간 영향력 | 통제형태 |
|-----|--------|--------|-------|----------|------|
| 이상치 | 5.53 | 4.69 | 4.74 | 5.64 | 5.12 |
| 현재치 | 3.70 | 3.50 | 3.93 | 3.95 | 3.28 |

이처럼 기계적 특성이 강한 조직구조를 지녔다는 것은 연구소가 신속히 기술변화에 적응하여 고객의 요구에 부응하는 제품을 개발하려고 아무리 전략적, 관리적으로 노력해도 구조적으로 제약이 가해진다는 것을 의미한다. 따라서 유기적인 전략, 유기적인 관리, 유기적인 사고를 뒷받침하기 위해서는 유기적인 방향으로 구조변화가 선행되어야 한다. 현재 구조를 기계적으로 특징짓는 요인 중 가장 큰 것은 통제형태(3.28)와 의사소통유형(3.50)이다. 즉, 너무 집권적으로 조직의 통제가 이루어지고 있고 구성원간 의사소통도 전문지식을 바탕으로 한 동료간의 수평적인 것보다도 주로 명령과 복종을 바탕으로 한 상하간의 수직적인 방식으로 많이 이루어진다는 것이다.

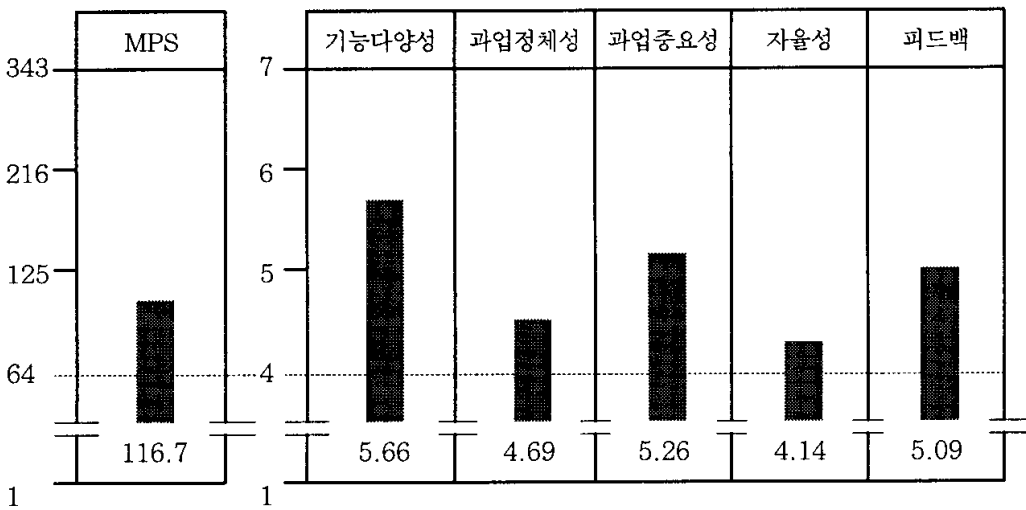
(2) 직무의 특성에 부합 못하는 동기부여잠재력

설문조사에서 MPS가 파악되었다. MPS(motivating potential score)란 직무가 갖는 동기부여의 잠재력을 의미하는 것으로, 5가지 핵심직무특성과 그에 따른 MPS는 Hackman과 Oldham(1975)이 개발한 직무진단조사(JDS: Job Diagnostic Survey)의 요약본을 본 연구팀의 설문지에 포함시키므로써 측정하였다. 각 핵심직무특성은 1에서부터 7에 이르는 Likert Scale로 측정되었고, 따라서 가능한 MPS점수는 1부터 343에 이르며 중간치는 64이다.

조사결과 직무의 MPS가 116.68(가능다양성이 7점척도에서 5.66, 과업정체성이

4.69, 과업중요성이 5.26, 자율성이 4.14, 피드백이 5.09)로 나타났다. 이 수치는 미국 사기업의 평균보다는 낮으나 우리나라 일반 사기업의 현상과는 비슷한 편이다. 이처럼 R&D연구소의 경우 일 그 자체가 구성원들을 동기부여시킬 수 있는 가능성은 보통 (64.0)이상이지만, 조직보다는 일에서 만족을 더 추구하는 연구소 구성원들이 흔히 지니는 MPS수준에는 훨씬 못 미치고 있다.

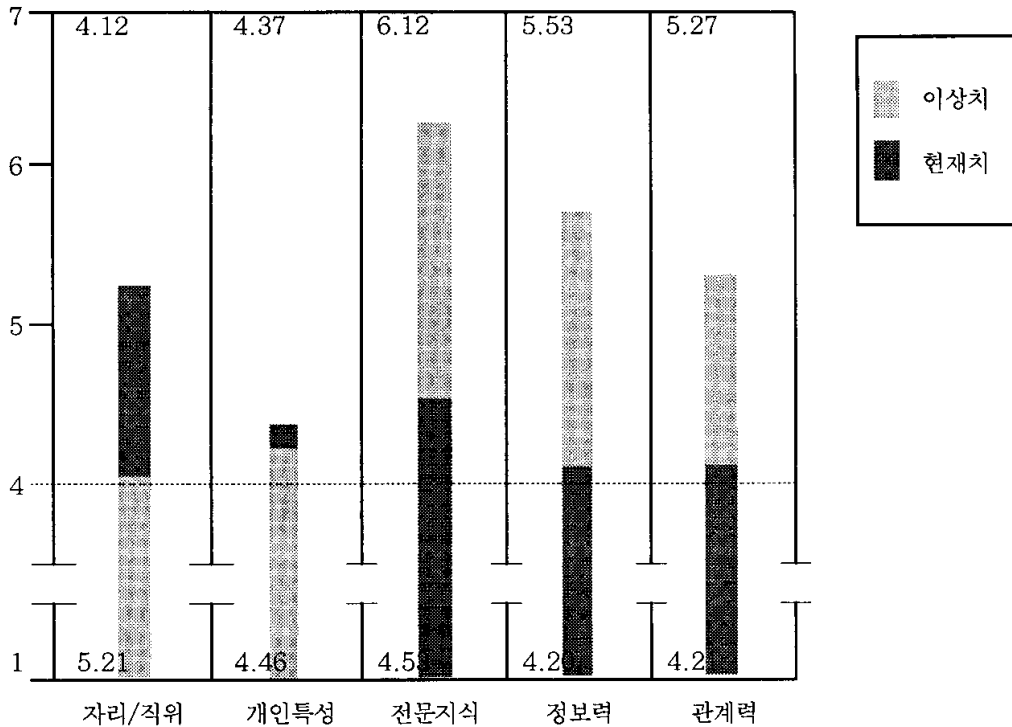
〈그림 IV-4〉 직무특성 및 동기부여잠재력의 분석결과



3) 행위측면의 현상 및 문제점

행위측면에서는 '지나친 자리파위와 미흡한 전문지식 및 정보파위'만을 언급하기로 한다. 파워를 '타인의 행동에 변화를 줄 수 있는 힘'이라고 정의한다면, 그 원천을 다음과 같이 여러 가지로 생각할 수 있다: 자리 또는 직위에서 나오는 파워, 개인적 특성(모습, 신체, 성격 등)에서 나오는 파워, 보유한 전문지식에서 나오는 파워, 정보력에서 나오는 파워, 관계력(사람을 알고 관계를 지닌다는 사실)에서 나오는 파워. 연구소 구성원들로 하여금 위의 5가지 파워의 내용들이 현재 연구소내에서 어느정도 작용(타인의 행동변화에 영향을 미치는 정도)하고, 또 그들 각각이 어느정도 작용해야 바람직한지(이상적인지) 응답하게 하였다. 7점척도(수치가 크면 작용정도가 큰 것을 의미함)에 나타난 현재와 이상을 비교해 보면 다음 〈그림 IV-5〉와 같다.

〈그림 IV-5〉 각 파워원천별 현재 및 이상적 작용치



조사결과 구성원들은 파워가 전문지식으로부터 가장 많이(6.12), 정보력으로부터 꽤 많이(5.53), 그리고 자리/직위로부터 가장 적게(4.12) 나오는 것이 이상적이라 하였다. 그러나 현재 상태를 보면 자리에서 가장 많이(5.12)가 나오며, 오히려 전문지식(4.54)이나 정보력(4.20)으로부터 나오는 파워는 훨씬 적다고 지적하였다. 이는 연구소에서 전문지식이나 정보의 소유정도에 기인하여 영향을 주고받아야 하는데 반해 현실적으로는 자리 즉, 직위, 직책, 부서 등에서 기인하는 파워가 너무 크게 작용하고 있다는 것이다.

특이한 것은 학력이 높은 사람일수록 현재 전문지식에서 유래되는 파워가 적고 자리에서 유래되는 파워가 크다고 응답한 사실이다. 한편 직위가 높은 사람일수록 자리/직위에서 유래되는 파워가 커진다고 응답하였다. 이상 언급된 조직관리상의 현상과 문제점을 종합하면 다음 〈표 IV-4〉와 같다.

〈표 IV-4〉 조직관리상의 현상 및 문제점 종합

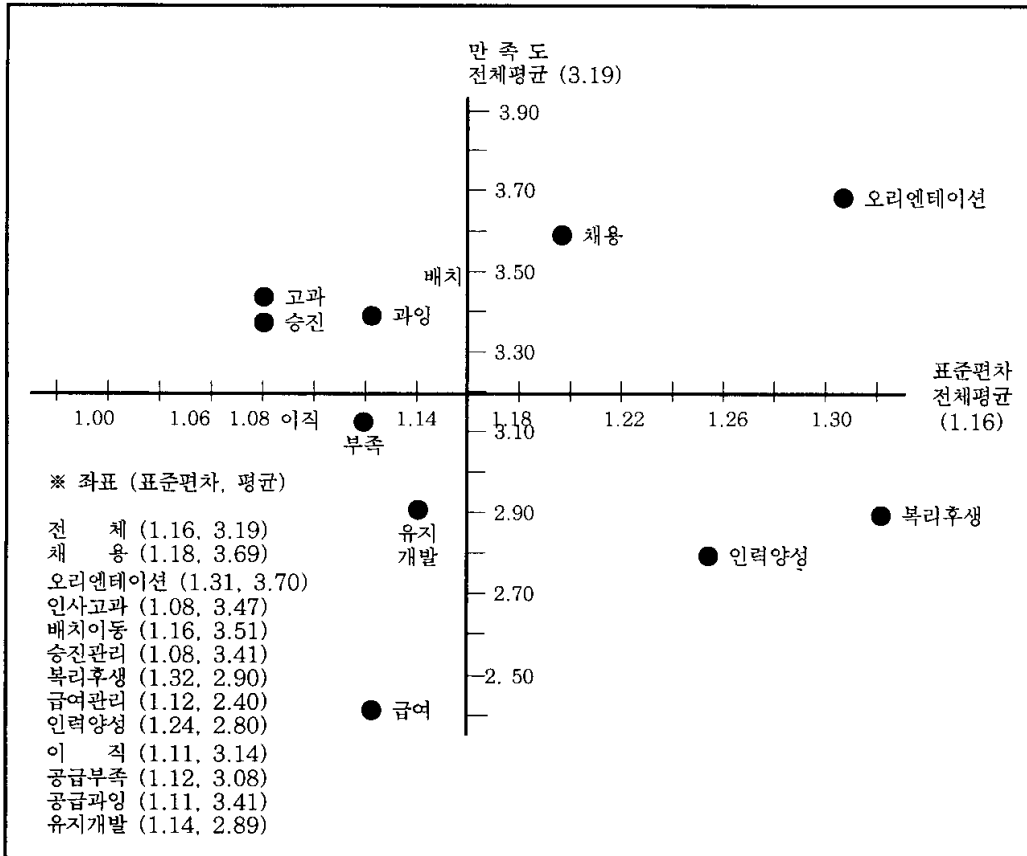
| 측면 | 현상과 문제점 |
|--------------|---|
| 문화적 측면 | <ul style="list-style-type: none"> · 만족이 저조하고 잠재적 이직의향이 존재함 · 문화단위(연구소, 실, 팀, 직무)간 부적합성(상이한 만족도와 이직의향)이 존재함 · 문화요소(II, MI, PI, CI, LI)중 존재 안하는 것이 있고, 존재하는 것 중에서도 상호부적합성을 이루고 있음 · 문화가 약하고, 특히 유기적(인간적+창조적) 문화가 취약함 · 과업(과업지원+과업혁신)문화의 이상과 현실간 격차가 심각함 |
| 구조적 측면 | <ul style="list-style-type: none"> · 강력한 유기적 구조의 선호에 반하여 기계적 구조가 만연되어 있음 · 직무의 객관적 특성에 부합 못하는 매우 낮은 동기부여 잠재력(MPS) |
| 과정적 (행위적) 측면 | <ul style="list-style-type: none"> · 집단성과에 핵심적인 집단응집성, 개인-조직 목표합일성, 성과규범수준이 낮음 · 의사소통의 부적절성으로 조직내 갈등이 크고 만족이 저하됨 · 자리파위가 지나치고 전문지식 및 정보파위가 미흡함 |

2. 인사관리 전반에 대한 만족도 분석

〈그림 IV-6〉을 보면 급여 및 보상관리, 기존인력의 유지, 개발에 관련된 계획, 공급부족 해결계획은 만족점수가 전체평균치보다 훨씬 낮아 불만족 정도가 크고 구성원간의 동질성이 상대적으로 큰 반면, 교육훈련이나 능력개발을 통한 인력양성과 복리후생제도는 불만족 정도는 마찬가지로 크나 구성원간의 동질성이 상대적으로 적은 것을 볼 수 있다.

연구소 전체적으로 보면 급여 및 보상관리는 전 직급별로 공통적으로 큰 불만족을 보이고 있어 가장 심각한 문제였고, 교육훈련이나 능력개발을 통한 인력양성과 복리후생제도, 기존인력의 유지, 개발에 관련된 계획은 책임연구원 집단을 제외한 모든 집단에서 큰 불만족이 나타나 큰 문제였다. 인적자원계획 단계에서부터 이직 및 퇴직관리 단계까지의 인사관리 각 단계별 만족정도를 살펴보면, 급여 및 보상관리는 만족도가 7점 만점에 2.40으로 상당히 불만족하고 있다고 보여지며, 다음으로는 교육훈련이나 능력개발을 통한 인력양성(2.80), 복리후생제도(2.90), 인적자원계획수립(3.13), 이직 및 퇴직관리(3.14)의 순으로 불만족 정도가 큰 것으로 나타났다. 이 4단계의 경우 모두 불만족 비율이 전체 응답자의 50% 이상이나 되는데 특히, 급여 및 보상관리는 83%, 교육훈련이나 능력개발을 통한 인력양성은 73%로 그 문제의 심각성이 크다고 보여진다.

〈그림 IV-6〉 인사관리 각 단계에 대한 구성원의 평가: 만족도와 그 표준편차*

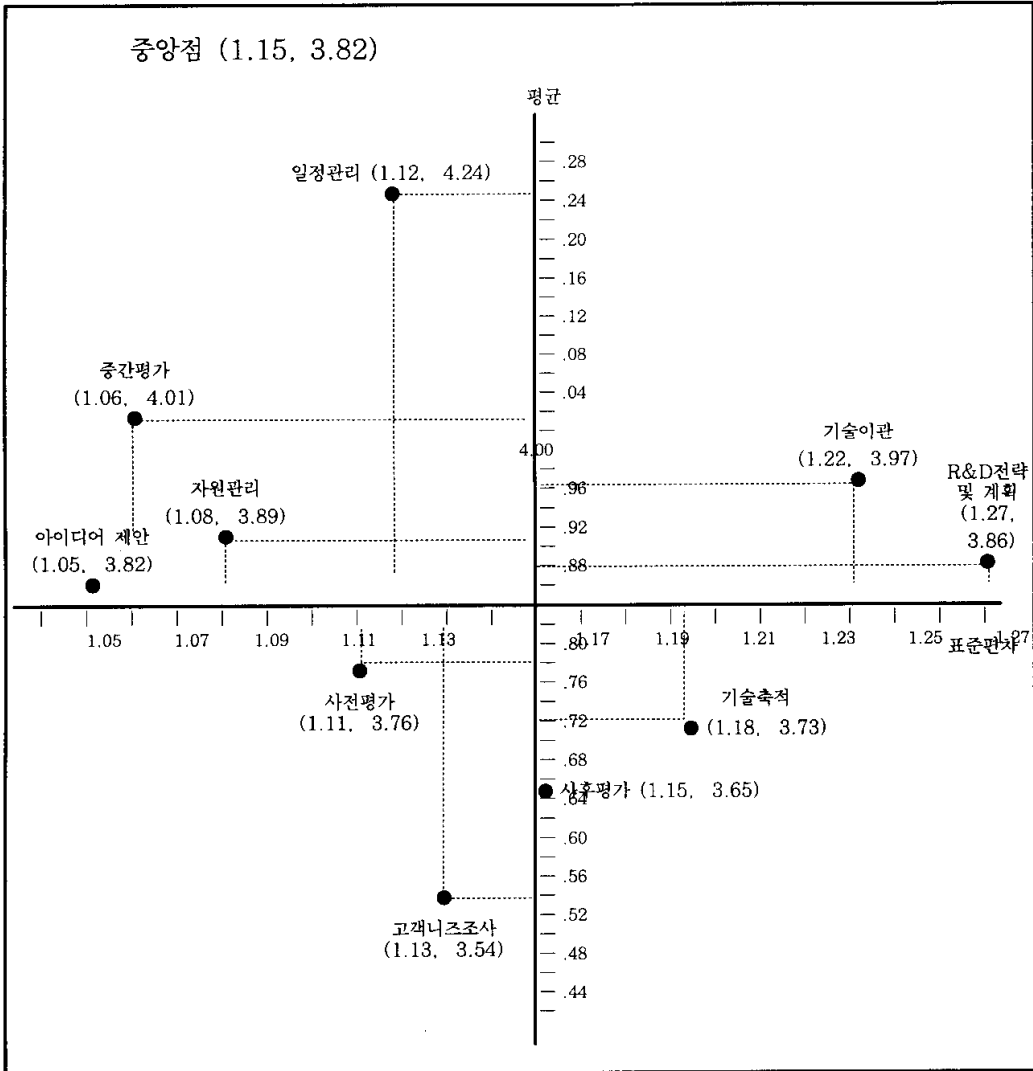


* 수평선의 위치는 평균만족도(3.19)를 나타내는 것으로 7점척도의 중앙값인 4.0이 아님. 수직 선도 평균표준편차를 나타내고 있음. 즉, 그림은 평균치와 비교한 각 요소의 위치를 나타내는 데 목적이 있음.

3. 프로젝트 관리 전반에 대한 평가

프로젝트 관리활동 전반에 대한 평가는 평균 3.82로 프로젝트 관리활동이 다소 미흡한 것으로 나타났다. 고객의 니즈 조사활동(평균 3.54)과 새로운 기술 니즈 발굴을 위한 기술정보수집 및 예측활동(평균 3.76)에 대한 평가가 특히 낮게 나타났다. 또한 평가와 관련된 부분 즉, 제안된 프로젝트의 선정을 위한 사전평가활동(평균 3.76), 완료된 프로젝트에 대한 사후평가활동(3.65), 실질적인 보고서 작성 등의 기술축적활동(평균 3.73)

〈그림 IV-7〉 프로젝트 관리전반에 대한 구성원의 평가: 만족도와 그 표준편차*



* 수평선의 위치는 평균만족도(3.82)를 나타내는 것으로 7점척도의 중앙값인 4.0이 아님. 수직 선도 평균표준편차를 나타내고 있음. 즉, 그림은 평균치와 비교한 각 요소의 위치를 나타내는데 목적이 있음.

에 대한 관리가 역시 다소 부족한 것으로 평가하고 있다. 〈그림 IV-7〉에서 보여주는 것처럼 이 부분에 대한 평가는 낮은 수치를 보이고 있을 뿐만 아니라 구성원들의 의견도 집중되어 프로젝트 관리활동 중에서 특히 문제시되는 부분으로 보여진다. 한편 일정관리(평

균 4.24)와 같이 수행과 관련된 부분에 대한 평가는 다소 높게 나타나고 있으며, 의견집중성 역시 높다. 이상의 결과들을 종합해 보면, 비록 일정관리활동이 제반 프로젝트 관리 활동 중에서 가장 높은 점수를 받기는 하였으나, 기술정보 수집 및 예측활동과 같은 프로젝트의 최초 시작단계에 해당하는 부분과 프로젝트가 완료된 다음의 마무리에 해당하는 사후평가활동부분이 제대로 이루어지지 않고 있는 것은 결국 프로젝트 관리활동이 효과적으로 진행되지 못하고 있다는 것이다. 이는 심층면접결과 연구원들이 "기술정보를 수집 분석할 시간과 여력이 없다", "연구소의 전략이 부재하다"는 지적과도 일맥상통하는 것으로 여겨진다.

V. 革新과 活性化를 위한 提言

1. 혁신의 기본방향

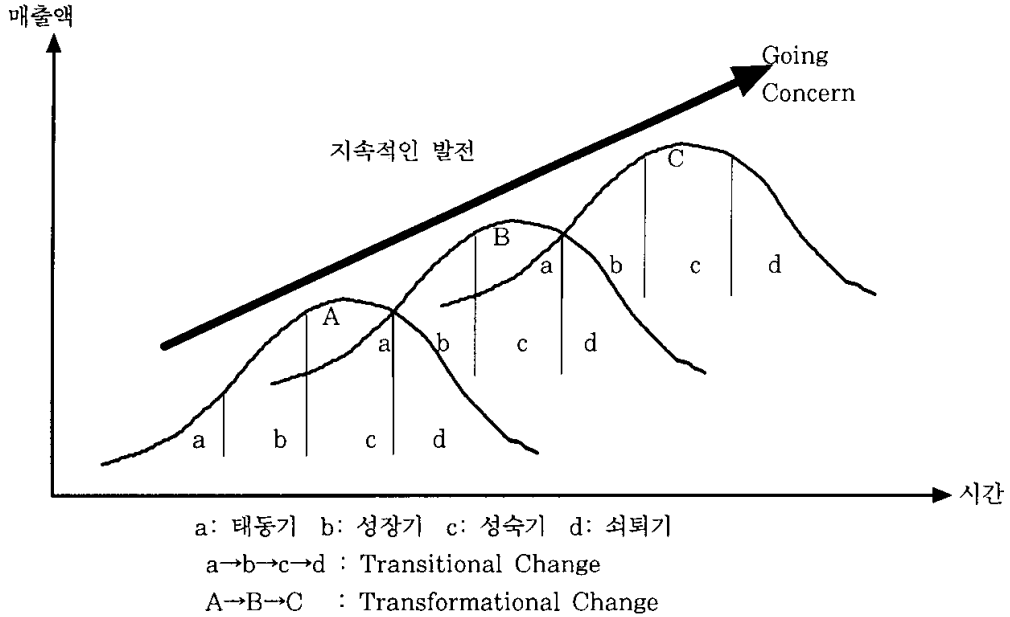
1) 혁신의 방향성

연구소 혁신의 기본 방향성은 조직의 지속적 성장(즉 조직변혁)을 위한 조직, 인사, 프로젝트관리를 구축하는데 둔다. 조직변혁(organizational transformation)이란 기업이 끊임없는 내부 변화를 통하여 성장을 지속시키고 결국 극심한 경쟁상태에서 영속기업으로 남게되는 현상(즉, <그림 V-1>에서 조직수명주기 자체가 A에서 B, 나아가 C로 옮겨가는 현상)을 의미하는데, 이는 조직전체에 걸친 변화로써 구성원들로 하여금 새로운 방식으로 사고하고 행동하게 하는 것으로 한 조직이 과거에는 어떠했고, 현재는 어떠하며, 미래에는 어떠해야 하는지 조사하고 미래의 희망하는 상태가 되기 위해서는 어떻게 변화시켜야 하는지 파악하여 실행에 옮기는 과정이다.

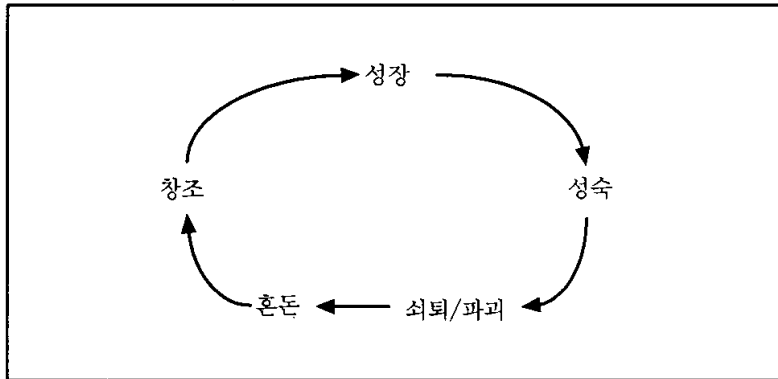
2) 조직변혁의 방법

다음 <그림 V-2>는 조직변화의 흐름을 나타낸 것이다. 창조가 있으면 성장이 있고, 성장이 있어야 성숙이 있고, 그 뒤에 상황이 바뀌어 쇠퇴가 있으면 그 결과 혼돈이 일어

〈그림 V-1〉 조직관리 혁신의 궁극적 방향: 조직변혁



〈그림 V-2〉 조직변화의 흐름



나고, 혼돈이 있어야 다시 창조가 있을 수 있다는 논리적 흐름을 의미한다. 우리 개인의 머리에서 idea가 나오려면, 또는 조직에서 혁신이 있으려면 그 이전 단계로서 우리의 골머리가 아파야 하고 조직이 시끌벅적해야 한다는 의미가 '혼돈 → 창조'에 담겨 있다.

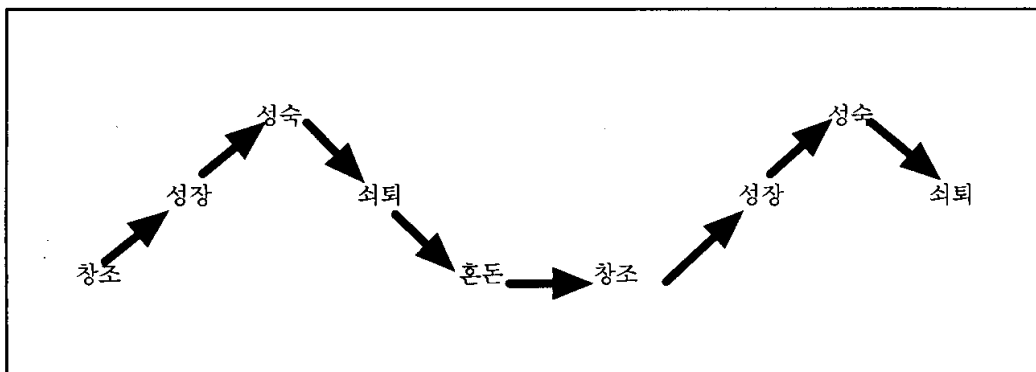
조직변혁이라는 개념이 처음 대두되던 시기(1970년대 후반)에 미국기업은 전체적으로 보아 (일본이나 NICS에 비해 상대적으로) 성숙기에서 쇠퇴기로 접어드는 듯한 상황에

있었다. 경쟁력이 뒤지는 기업이 쇠퇴기를 맞게되고 따라서 혼돈의 상황에 빠질 것이라는 불안감 속에서도 혼돈에서 오히려 창조를 이끌어 내자는 혁신노력의 불이 일기 시작했고, 이러한 조직의 변화를 변혁(transformation)이라 불렀다. 따라서 초기의 변혁논리는 일단 꺾었다가 다시 올라가는 것으로서, 평소에는 (즉, 조직에 문제가 없을 때는) 생각할 필요가 없는 개념이고, 기업이 어려워졌을 때 비로소 고려하는 불연속적 변화로 보았다. 정리하면, 과거에는 외부적 여건으로 말미암아 혼돈이 우리에게 주어진 다음에 그 혼돈을 어떻게 딛고 일어서느냐에 초점이 있었고, 마치 불사조처럼 조직이 쇠퇴한 후 혼돈된 상태에서 다시 창조로 일어나는 (부활하는) 현상을 두고 조직변혁이라 했다.

기업이 경쟁에 뒤져 쇠퇴하여 혼돈상태에 들어갔다가 다시 일어서서 성장한다는 것은 말은 쉽지만 실제로는 매우 어려운 일이다. 설령 그것이 이룩된다 하여도 그 과정에서 조직과 구성원의 엄청난 고통이 있어야만 가능한 것이다. 따라서 외부적으로 혼돈이 주어지기 전에 즉, 성장(과 성숙)단계에 있을 때 미리 조직내에 인위적으로 혼돈을 유발시킨다면 (새롭게 혹은 다르게 생각하고 행동한다면) 그러한 내부적 혼돈의 결과 제2의 창조가 유발될 것이고, 그 결과 조직이 성숙기를 거쳐 쇠퇴하기보다는 내적인 창조에 힘입어 제2의 성장으로 (새로운 수명주기로) 옮겨가고, 또 그런 과정이 반복되면 결국 조직변혁이 이루어질 것이다. 따라서 요즘은 조직변혁을 불연속(꺾었다가 올라가는 개념)이 아닌 연속적(계속하여 성장하는) 변화로 보고 있다. 즉, 조직변혁을 연속적인 개념으로 인식해야만 우리의 기업이 영속기업(going concern)으로 남을 수 있는 것이다.

물론 조직이 성장기에 있을 때 내부의 누가 새롭게 생각하고 행동한다는 것이 결코 쉬운 일이 아니다. 성장기에는 성장을 유발한 요인에 더욱 매진하여 그러한 성장이 계속

〈그림 V-3〉 조직의 불연속적 변화

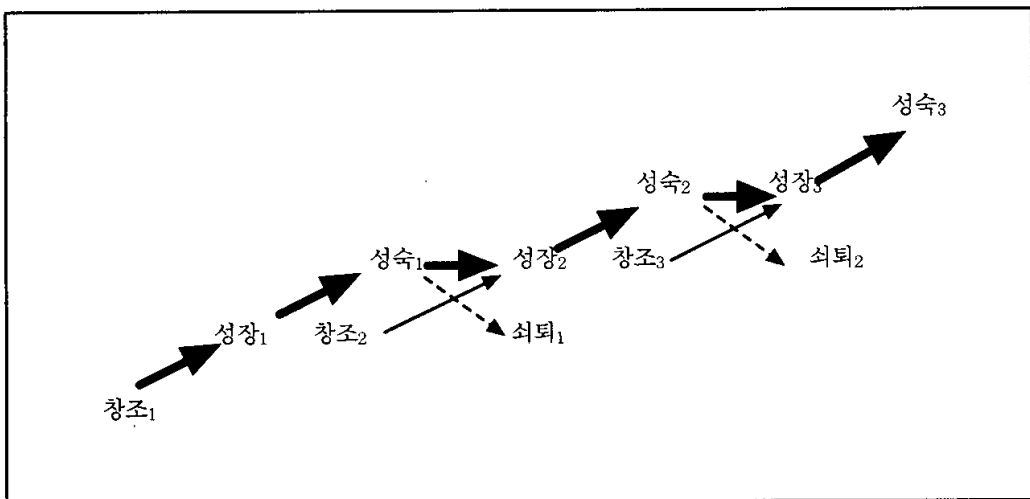


지속되도록 혼신의 힘을 쏟아야 하는 것으로 흔히 인식되기 때문이다. 그러한 상황에서 누가 '새롭게' 생각하고 행동한다는 것은 나머지 대다수 구성원에게는 '다르게', '엉뚱하게', '올바르지 않게', 혹은 심하게 표현하면 '얼빠진' 것처럼 보일 것이다. 따라서 이단자로 찍히고 비난받아 도태되기도 한다.

하지만 조직에서 누군가는 성숙기, 더 정확히는 그 이전 단계인 성장기에 (비록 시간과 자금의 여유가 없을 지라도) 도약을 위한 혼돈을 유발해야 한다. 그렇지 않으면 조직은 아무리 잘해야 쇠퇴와 성장의 반복으로 이어지고, 그 과정에서 곡선의 끝짜기에 접어들 때마다 조직과 구성원의 고통이 수반될 것이다. 결국 혼돈이 외부요인에 의해 주어지기 전에 조직내에서 스스로 혼돈을 미리미리 유발시켜야 하는 것이다(박원우, 1998).

연구소내 변화의 필요성을 인식하고 확산시키기 위해서는 구성원 스스로가 chaos-making 즉, 창조적 파괴를 끊임없이 추구하여야 한다. 이때 혼돈을 초래한다는 것은 기존의 가치나 사고 또는 행동의 연속선에서는 변혁이 효과적으로 일어나지 못하기에, 앞서 언급했듯이, 급격한 변화를 가져오기 위한 조치이다. 하지만 혼돈을 야기시키는 것이 혼돈 그 자체로서 끝나서는 안되고 반드시 창조로 이어져야 하는바 연구소의 기본 존재 이유(예, 경영이념)를 유지하면서 연구소의 각 수준별(직급별)로 적절한 변화노력을 모두가 추구하는 것이다. 하지만 변혁은 전체적이고 획기적인 변화로서 일반적으로 top-down식으로 전개되기 때문에 특히 연구소 경영층의 변혁을 위한 창조적 파괴노력

〈그림 V-4〉 조직의 연속적 변화

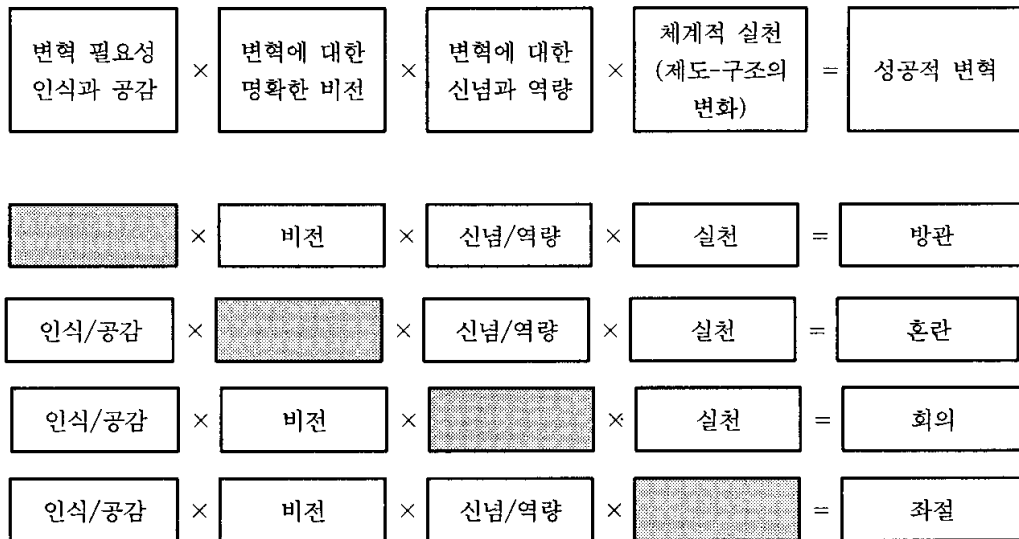


이 무척 중요한 역할을 차지한다.

3) 변혁의 핵심성공요소

변혁이 성공적으로 추진되려면 몇 가지 요소가 반드시 존재하여야 한다. 이들 핵심적 성공요소(CSF: critical success factor)들을 정리하여 표현하면 다음과 같다(박원우, 1994).

<그림 V-5> 성공적 변혁의 구성요소



우선 구성원들의 변혁필요성에 대한 인식과 공감이 있어야 한다. 만약 필요성에 대한 인식/공감이 없다면 '필요도 없는 것을 왜 하는지 몰라' 하면서 조직의 혁신운동을 방관할 것이다. 둘째, 변혁의 방향성을 나타내는 명확한 비전이 있어야 한다. 이것이 없으면 방향과 목표성이 없어 구성원이 혼란을 느낄 것이다. 셋째, 구성원은 각각 모두 자기의 경험이나 지식에 근거하여 변혁노력의 타당성을 따져보므로, '변혁노력이 성공할 수 있다. 이것이 잘되면 더불어 나도 잘될 수 있다'는 신념과 확신이 서야 한다. 이러한 확신이 결여되면 믿음이 약해져서 구성원은 끊임없이 회의를 하게 될 것이다. 넷째, 설사 구성원들이 의욕적으로 하다가도 체계적인 계획의 실천과 제도적 뒷받침이 없다면, '역시

우리는 안돼' 하면서 좌절하게 될 것이다.

방관, 혼란, 회의, 좌절 중 그 어느 것이 발생해도 변혁은 성공 못한다. 여기서 중요한 것은 이들 요소간의 관계이다. 일반적으로 실무자나 학자들도 이들의 관계를 합의 관계로 여기는 경우가 많다. 그러나 분명한 것은 이들 관계가 곱의 관계이기에 어느 하나가 미흡해도 안되는 것이다.

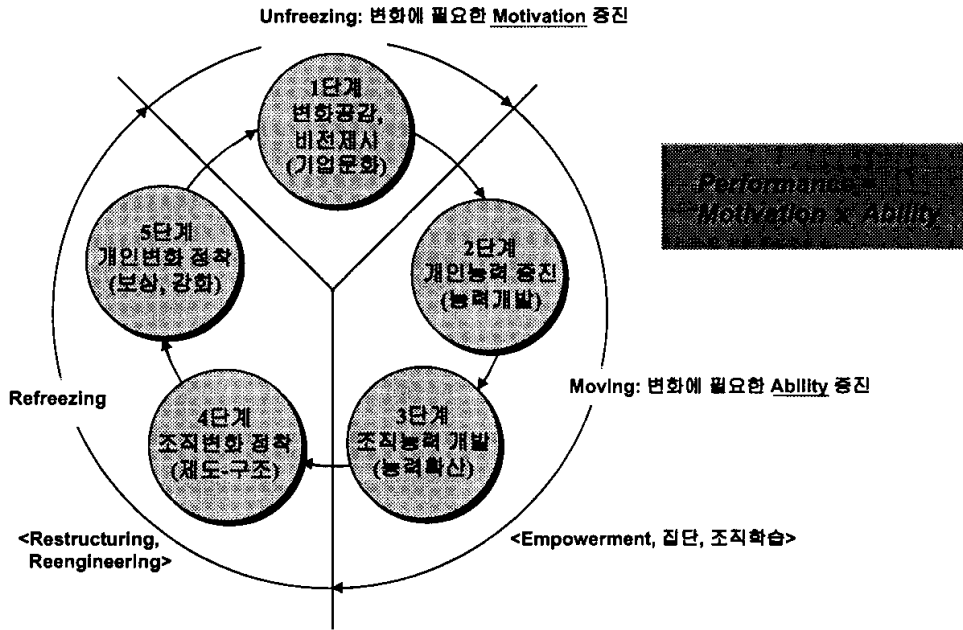
4) 조직변혁의 과정

실제 기업에서 변혁이 어떤 과정을 (단계들) 거쳐 이룩되느냐에 관해 많은 안이 나와 있다. 여러 변화단계이론 중 가장 단순하지만 설득력있는 것으로 K. Lewin(1951)의 모델이다. Lewin의 논리에 의하면 이세상 모든 것에는 두 가지 힘(마치 동양사상에서 음과 양처럼)이 존재하는데, 하나는 현상태(status quo)를 유지하려는 힘이고 다른 하나는 현상태를 깨뜨리려는 힘이라고 한다. 이들 두 힘이 균형(balance)을 이루고 있기에 물건이 어떤 형태를 띠고 있고, 우리의 마음이 어떤 상태로 정해져 있다고 한다. 따라서 변화를 가져오려면 이들 두 힘의 균형이 무너져야 한다고 한다. Lewin은 그 과정을 3단계 [해빙(unfreezing) - 변화(moving) - 재결빙(refreezing)]로 설명하는데, 이들 3단계의 순서가 잘못되거나 이들 중 어느 일부가 빠지면 진정한 변화가 오기 어렵다고 한다.

첫 단계인 해빙은 굳어져 있는 두 힘의 균형을 일단 깨는 과정으로 변화에 필요한 분위기를 형성시켜야 됨을 의미하고, 두 번째 단계인 변화는 두 힘 중 어느 하나를 키우고 다른 하나를 줄이는 것을 의미한다. 하지만 물체에서나 우리의 마음에서나 두 힘은 항상 변화 이후에 원위치로 되돌아가려 하는 속성을 지니고 있기에, 일단 변화되었다고 좋아하고 그것으로 그치면 다시 원래 모습으로 변화되어 버린다고 한다. 그러니까 변화된 상태에서 힘의 균형이 그대로 유지되도록 굳히는 작업(과정)이 있어야 하는데, 그것을 재결빙이라고 한다. 이상 설명된 Lewin의 논리에 입각하여 조직변혁의 과정을 보다 상세히 생각해보면 다음의 그림과 같다. 안에 있는 5단계 논리는 Kilmann(1989)의 5단계 접근법을 응용한 것이다(박원우, 1994).

1단계의 조직문화는 구성원의 특성과 불만 및 희망 등을 파악하므로써 조직의 현상태와 미래 목표로 삼아야 할 이상형을 도출하는 과정이다. 이 과정은 Lewin의 논리에 입

<그림 V-6> 조직변혁의 과정



- 1, 2, 3단계: 비공식측면을 변혁의 궤도에 올리는 것
- 4, 5단계: 공식측면을 변혁의 궤도에 올리는 것

각하면 해빙단계에 해당한다. 즉, '변화가 있어야 겠구나, 그 변화의 방향성은 이래야 하 겠구나'라는 분위기를 형성시켜서 변화의욕을 증대하는 단계다. 앞서 본 '조직변혁의 성공요소'의 4가지 중 앞부분의 2가지(변혁 필요성 인식과 공감, 변혁에 대한 명확한 비전)가 여기에 포함된다. 그런데 여기서 중요한 것은 조직문화단계에 걸쳤다고 하여 '분위기형성' 이상의 그 어떤 효과(예: 생산성 향상, 노사안정)를 당장 기대해서는 안된다는 점이다.

1단계는 결국 구성원의 변화 의욕을 키우는 것이다. 그런데 의욕이 커졌다고 해서 곧바로 변혁이 이룩되는 것은 아니다. 위 그림의 오른쪽에 적혀 있듯이, 성과(performance)란 의욕/동기부여(motivation)와 능력(ability)의 결합이다. '조직의 변혁'이란 성과도 마찬가지이다. 1단계의 '변화의욕 증진'만으로는 성과가 이룩될 수 없다. 따라서 2단계의 능력개발단계는 변혁에 필요한 구성원의 능력을 키우는 과정이다. 사람이란 능력이 키워지면 뭔가를 더 하려하고, 또 일을 하려면 능력이 있어야 하니까 이 과정이 꼭 필요한 것이다.

그런데 문제는 (특히 우리나라에서는) 조직이 구성원의 능력을 키워 놓으면 흔히 그것이 개인능력으로 제한되어 있고 조직화되지 못한다는 점이다. 그 결과 키워진 능력을 지닌 사람이 회사를 떠나면 그 능력도 같이 떠나는 결과가 초래된다. 따라서 3단계는 키워진 개인의 능력을 조직에 확산시켜 조직능력화하는 과정을 의미한다. 2단계와 3단계는 결국 Lewin의 변화(moving)단계에 해당하는 것으로, 구성원의 능력이 커지고 그것이 조직에 확산되면 자연스럽게 조직의 변화가 이루어진다는 것이다.

4단계의 제도-구조 변화단계란 앞서의 해빙, 변화단계를 통해서 조직내 변화의 분위기가 형성되고 구성원의 능력향상으로 변화가 서서히 일어날 때 거기에 적합하도록 회사의 각종제도를 변화시키고 구조(업무 및 조직구조)를 재설계하는 것이다. 흔히 기업에서 변화를 생각할 때 사람의 사고·행동이나 능력변화는 어렵고, 시간과 비용이 많이들기 때문에 인사발령을 내는 등 조직구조의 변경을 먼저 생각하는데, 그렇게 되면 해빙과 변화 없이 곧바로 새로운 힘의 균형을 굳히는 과정이 되기에, 진정한 변화가 없을 뿐만 아니라 저항도 심하게 나타난다. 변화의 분위기가 형성되고, 진정한 변화가 서서히 일어날 때 조직의 제도와 구조도 거기에 맞추어서 변해 주어야 저항도 적고 진정 신바람 나는 조직변화가 가속화될 수 있다는 것이다.

5단계는 보상(강화)단계로서 조직변화의 과정에서 열심히 노력한 사람과 그렇지 못한 사람과의 차이를 구분하고 그 결과를 분명히 인정해 주어야 한다는 것이다. "조직문화 또는 경영혁신 운동과정에서 열심히 해도 아무 보상 없더라, 대충 게을리 해도 아무 피해 없더라"라고 나중에 생각하게 되면 변화가 조금 일어났다가도 다시 원위치로 되돌아가게 된다. 따라서 뚜렷하게 노력에 대한 대가를 부여해 주어야만 변화된 상태가 개인에 있어서도 굳어질 수 있다는 점이다. 결국 4번째와 5번째 단계는 변화를 제도적으로 조직차원과 개인차원에서 굳히는 재결빙(refreezing)의 과정이다.

흔히 조직의 변화를 추구함에 있어서 제도적(system적, 구조적)이고 공식적인 변화를 먼저 추구하면서 구성원들이 뒤따라서 변해주기를 기대하는데, 변혁이 제대로 (장기적으로 지속적인 성과가 나도록) 되려면 공식적인 변화(그림에서 4, 5단계에 해당함)를 추구하기 전에 비공식적인 변화(1, 2, 3단계에 해당함)가 선행되어야 그 효과가 진정 나타난다. 그런데 실제로 변혁이 조직내에서 촉진될 때는 다섯 단계가 서로 독립적으로 그리고 순차적으로 나타나는 것은 아니다. 이들이 어느 정도는 서로 중복되면서 실행되고 있고 또 그렇게 되어야 효과가 있다. 여기서 중요한 것은 전체적으로 (비록 서로 부분적

으로 중복되면서 진행된다 하더라도) 선후가 분명히 있어야 하고, 그래야만 장기적이고 지속적인 효과가 나타난다는 것이다.

2. 혁신의 세부방안

앞서 제시된 혁신의 기본 방향성, 방법, 과정에 입각하여 조직변혁 각 단계별 세부 개선방안을 종합해 보면 <표 V-1>과 같다. 물론 각 연구소별 개선방안은 매우 구체적으로 나왔으나, 여기서는 12개 연구소 전체의 공통적인 면만을 언급하므로 독자의 입장에서는 포괄적이고 개념적으로 받아들여질 것이다.

앞서 진단결과에서도 드러났듯이 R&D연구소의 경우에는 유기적 문화(즉, 창조적 문화와 인간적 문화)가 취약하니까, 해빙단계에서는 이들 문화를 강화하므로써 이상과 현실간의 문화격차를 줄여나가야 할 것이다. 이때 경영/관리층의 chaos-maker로서의 사고와 행동의 변화와 참여/몰입이 중요하게 된다.

사실 chaos-making은 모든 계층의 사람에 의해서 추구되어야 한다. Chaos를 처음 설명한 기상학자가 눈의 분자구조식은 동일하지만 기후·온도·습도 등의 조건에 적용하고자 그 모습이 수백 가지에 달하는 것에 착안하여 본질을 유지하면서 환경에 적응하려고 변화를 추구하는 것을 카오스라고 하였듯이, 모든 연구원이 자신의 본질을 유지하면서도 변화를 추구하는 chaos-maker가 되어야만 연구소의 전체적 발전이 빨라지고, 진정한 창조적 문화가 성립될 것이다.

능력개발 측면에서는 능력이라 했을 때 전문분야의 교육기회를 강화하여 '전문적 능력'을 키워야 할뿐만 아니라 팀워크와 관계능력의 증진을 통한 시너지 효과를 추구하기 위해서 '사회적 능력' 또한 인위적·제도적으로 키워야 할 것이다. 그래야만 앞에서 지적한 인간적 문화가 강화될 수 있을 것이다. 이를 위해서는 체계적(전문적·사회적 능력이 모두 가미된) 능력개발 프로그램과 지속적인 육성을 위해서 경력개발 프로그램이 구축되어야 한다.

나아가 개인능력의 조직화를 위해서 여러 방법이 동원되어야 할 것이다. 그 예로서 R&D 고유의 평가방법을 마련함에 있어서 흔히 해오던 식으로 "얼마나 알고 있나" 또는 "얼마나 행하고 있나"를 기준으로 하기보다는 "얼마나 응용할 수 있고, 하고 있나" 나아가 "지도할 수도 있고, 실제로 얼마나 지도하고 있나" 등을 평가의 내용으로 포함시킨다면

〈표 V-1〉 R&D연구소의 혁신과 활성화를 위한 세부 개선방안 요약

| 단 계 | | 개 선 방 안 | |
|---------------------|--|--|---|
| Unfreezing (해빙) | 조직 문화 | <ul style="list-style-type: none"> · 변혁의 필요성 인식 증대 · 변혁의 명확한 비전 제시 · 변혁 가능성의 신념 부여 (Cognitive learning) | 방향 <ul style="list-style-type: none"> · 「창조적 문화」 강화: 과업혁신 문화격차의 위험성 해소 · 「인간적 문화」 강화: 과업지원 및 사회적 관계 문화격차의 위험성 해소 |
| | | | 방법 <ul style="list-style-type: none"> · 경영/관리층의 chaos-maker(기존문화 탈피, 신문화 창조자)로의 사고·행동변화 · 창조성과 인간성을 강조하는 문화운동(예, 「인간존중 카오스 운동」) 전개 |
| Moving (변화) | 능력 개발 | <ul style="list-style-type: none"> · 변화에 필요한 구성원의 개인능력 개발 (Individual learning) | 방향 <ul style="list-style-type: none"> · 「전문적 능력」 강화: 전문분야 교육기회(특히 신기술 습득 기회)강화, chaos-maker 육성, 창조적 문화 강화로 과업혁신 문화격차 해소 · 「사회적 능력」 강화: 팀역과 관계능력 증진을 통한 개인능력의 시너지효과 추구, 인간적 문화 강화로 과업지원 문화격차 해소 · 「심적 능력」 강화: 정신 및 태도 강화로 강한 문화형성 |
| | | | 방법 <ul style="list-style-type: none"> · 체계적(전문적+사회적+심적) 능력개발 프로그램과 경력개발 프로그램 구축 · 탐색기간(차기 project 탐색)의 명시적 부여 및 탐색 연구실 운영 · 아이디어 제안제도 활성화 |
| | 방향 <ul style="list-style-type: none"> · 지식의 공유 및 확산 강화 | | |
| | 방법 <ul style="list-style-type: none"> · 지적 재산, 기술 know-how, 정보공유를 위한 DB화 · 인력교류(연구성과, 기술교류협의회, 기술 forum)의 활성화 · 평가기준의 확대 변경: 지식→이해력→응용력→지도력 | | |
| Refreezing (재결빙) | 제도화/구조화 | <ul style="list-style-type: none"> · 변화내용의 제도화 · 조직의 구조적 변화추구 | 방향 <ul style="list-style-type: none"> · 상기 변화 내용의 제도화와 조직구조의 유연화/탄력화 |
| | | | 방법 <ul style="list-style-type: none"> · 제도화 <ul style="list-style-type: none"> · 체계적 능력개발 프로그램과 CDP의 정착 · 평가제도의 개선: 고과기준과 방법의 개선으로 능력개발 지향적, 창조적, 인간적 문화를 고착 · 구조변경 <ul style="list-style-type: none"> · 기술기획업무의 직무화와 인력보강으로 중장기 개발 계획기능 강화 · Flat화를 통한 유연성 증대, 집권성 감소 · Matrix구조 활용을 통한 인력교류의 제도화 |
| Refreezing (재결빙) | 보상 (강화) | <ul style="list-style-type: none"> · 변화 행동에 대한 보상 (강화)을 통한 변화 굳히기 | 방향 <ul style="list-style-type: none"> · 능력개발 지향적 평가시스템에 따른 공정한 평가 및 우수 실현 · 연구소 차원: 내재적 보상에 초점 → 능력개발기회 제공 (예, 국외연구기관 파견), 승진급 기회제공 · 그룹 차 원: 외재적 보상에 초점 → 급여 및 복리후생 제도 개선 |
| | | | 방법 <ul style="list-style-type: none"> · 평가시스템 개선 <ul style="list-style-type: none"> · 절대고과, 고과자 혼련, 고과기준 명확화와 공개, 고과 결과 F/B 의무화 · 개인, 팀, 조직 평가의 체계화와 활용 |

조직내 학습분위기, 육성분위기가 커지고 진정 '학습조직'으로 나아가는 속도가 빨라질 것이다.

재결빙(refreezing) 단계중 제도화/구조화 단계에서는 앞서 언급된 내용을 제도적으로 구체화시키고 연구소의 조직구조를 보다 유연적이고 탄력적으로 변화시켜야 한다. 제도화시키는 내용으로는 능력개발, 경력개발 프로그램의 정착과 평가제도의 개선을 들 수 있다. 평가제도는 고과기준과 방법을 개선하여 능력개발 지향적, 창조적, 인간적 문화가 뿌리내리도록 하여야 한다. 구조적 변화로 특히 지적할 것은 현재 무척 부족한 기술기획 업무를 직무화시키는 것과 이에 필요한 인력을 보강하여 중장기 개발계획의 기능을 강화하는 것이다.

마지막 보상단계에서는 급여 및 복리후생제도와 같은 외재적 보상과 능력개발기회 제공 및 승진급기회와 같은 내재적 보상을 구별하여 생각하여야 한다. 외재적 보상을 강화하기 위해서는 그룹차원의 지원이 있어야 할 것이다. 그러나 외재적 보상은 그 정도가 올라가더라도 Herzberg(1966)의 2요인 이론이 강조하는 것처럼 불만족의 감소에 그치지, 진정 연구원들의 만족도 향상이나 동기부여의 급격한 증진에는 관련성이 적다. 따라서 외재적 보상과 더불어 진정한 의미의 동기부여 영향요인인 내재적 보상이 분명 취해져야 한다. 이르기 위해서는 공정한 평가방식이 정립되고 실시되어야 하므로 평가시스템의 개선이 필요하다.

參 考 文 獻

- 박원우 (1994), 「조직변화의 개념과 방향」, (삼성그룹 신경영 연구시리즈 7권), 서울: 삼성정신문화연구소.
- 박원우 (1998), 「임파워먼트 실천매뉴얼」, 서울: 시그마 컨설팅.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R.(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Herzberg, F. L. (1966), *Work and the nature of man*, Cleveland, Ill: World Publishing.

- Kilmann, R. H. (1989), *Managing beyond the quick fix: A completely integrated program for creating and maintaining organizational success*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1951), *Field theory in social science*, New York: Harper & Row.
- Quinn, R. E. (1984), "Applying the competing values approach to leadership: Towards an integrative framework" in J. G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (10-27). New York: Pergamon.
- Quinn, R. E. (1988), *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Innovation in R&D Part of Korean Firms: Special Focus on Organization, Human Resource, and Project Management

Won-Woo Park*

ABSTRACT

A questionnaire was developed to diagnose repeatedly the problems of 12 R&D institutions in the areas of organization, human resource, and project management. The development process and the result of survey using it (with about 30% sample of the 12 institutions) are described, followed by a proposal to innovate the 12 R&D institutions.

Researchers' level of satisfaction towards their organization, department, and job was fairly low. On the average, the 12 R&D institutions revealed a weak culture, where an organic culture (e.g., innovative culture) was especially low when compared to the nature of their job(R&D). Mechanistic organizational structure seem to have a great influence on low MPS and researchers' high level of attention on position power(authority) rather than on expert or information power.

When the level of satisfaction towards various aspects of human-resource-management process was measured, none overpassed the midpoint(4.0) of 7-point scale. With respect to the project management, researchers revealed their satisfaction only on schedule management. Much dissatisfaction were

* Assistant Professor, College of Business Administration, Seoul National University

on customer need assessment, pre- and post-project evaluation, and technology accumulation. Considering a management cycle (plan-do-see) of the project management, the results imply that the 12 R&D institutions has some strength in terms of 'doing' (e.g., schedule management) but lack much in 'planning' and 'seeing'.