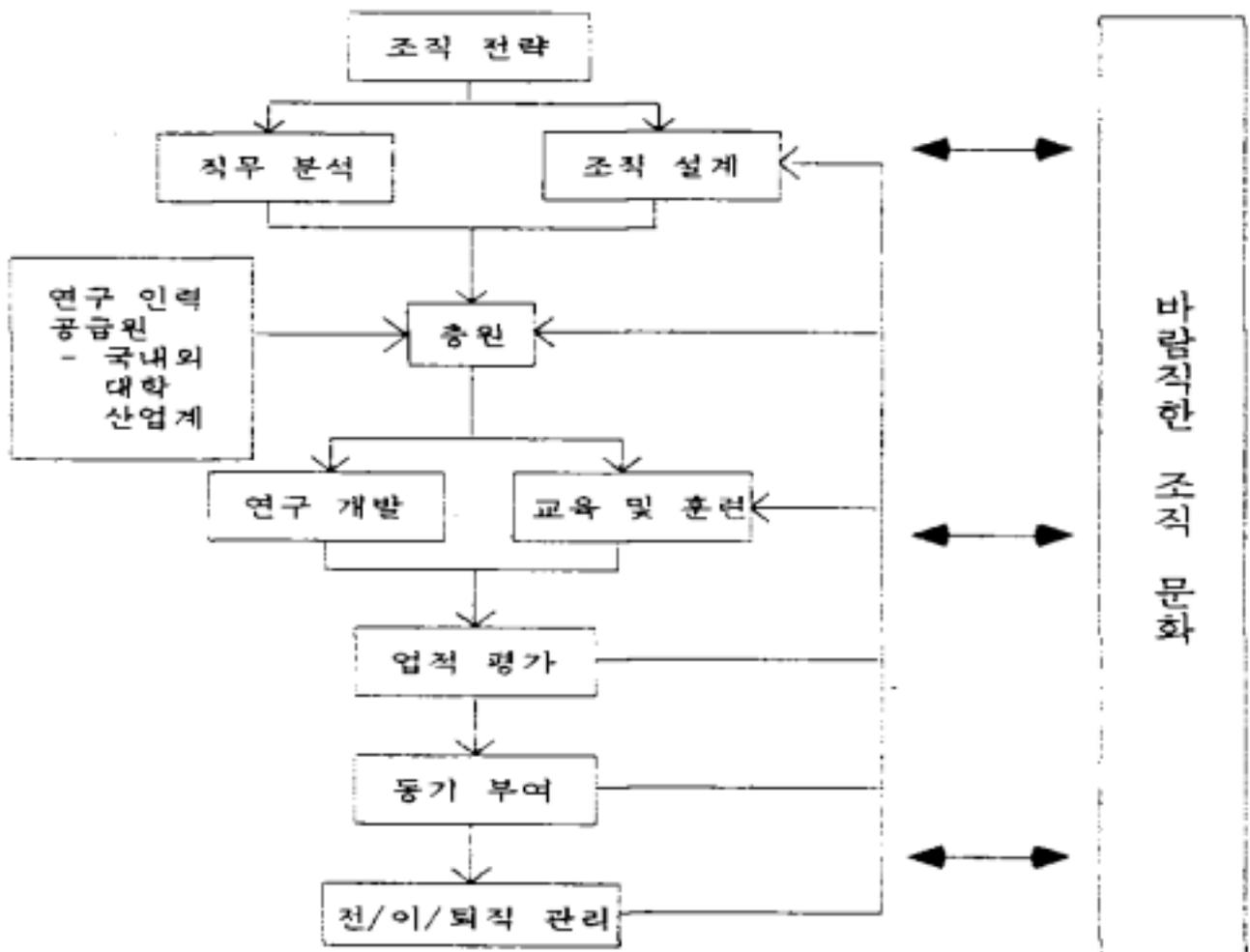


尖端技術企業에서의 人的 資源 管理

임 덕 순¹⁾

일반적으로 인적 자원 관리라 함은 인적 자원의 확보(Input 측면), 인적 자원의 유지 및 활용(Throughput 측면) 인적자원의 이퇴직(Output 측면)을 관리하는 것이다. 기업은 조직 전략에 따라 조직 설계, 직무 분석을 하고 연구 인력을 충원, 활용하게 된다. 그 후 업적 평가 및 동기 부여를 하고 연구 인력이 기술 개발 일선에서 물러나게 되면 전직, 이직, 퇴직관리를 한다. 물론 이런 모든 과정이 조직구성원들의 문화와 갈등을 일으키지 않게 해야 하며 조직 문화가 조직 전체의 목적을 달성하는 방향으로 나아가도록 신경을 써야 한다(<그림 1> 참조).



<그림 1> 인적 자원 관리의 과정

그럼 첨단 기술 기업에서의 인적 자원 관리란 어떤 특징이 있는가? 이를 살펴보기 위해서는 (1) 무엇이 첨단 기술 기업(High Technology Employer)인가? (2) 첨단 기술 기업의 종업원(High Technology Employees)은 어떤 성격을 가지고 있는가? (3) 첨단 기술의 특성은 인적 자원 관리에 어떤 영향을 미치는가? (4) 현재 첨단 기술 기업이 당면하고 있는 인적 자원 관리의 문제는 무엇인가? 등을 밝혀야 한다. 이런 후에 비로서 첨단 기술기업에서의 인적 자원 관리와 일반 기업에서의 인적 자원 관리가 본질적으로 어떻게 다른지 알게 되고 문제점들을 개선할 수 있을 것이다.

첨단 기술 기업이란?

첨단 기술 기업은 말 그대로 첨단 기술을 경영의 전과정에서 중시하는 기업이고 모든 경영 활동이 첨단 기술 지향적인 기업이라고 할 수 있다. 일반적으로 첨단 기업이란 1) 매출액 대비 R&D 투자 비율이 일반 기업 평균의 두 배 정도는 되어야 하며 2) 많은 종업원이 기술 지향적인 기업이라고 정의할 수 있을 것이다.

종업원(연구 인력)의 특성으로 인한 어려움

첨단 기술 기업에서의 종업원의 특성으로 인한 어려움은 대부분 연구 인력의 특성으로 인한 것이며 이는 스포츠 세계에서 선수 관리상 겪게 되는 점과 매우 유사하다. 우선 스포츠에서는 훌륭한 선수가 게임에서 결정적인 역할을 하듯이 첨단 기술개발에 있어서도 우수한 연구 인력이 제일 중요하다. 또한 운동 경기에서 팀플레이가 중요하듯이 기술 개발에서도 개발 팀 내의 협력도 매우 중요하다. 이는 스타플레이어도 중요하지만 구성원 모두 일정 수준 이상의 능력을 갖춘 팀을 조직하는 것이 필요하다는 것을 보여 준다. 그러나, 정말로 필요한 우수 선수와 첨단 기술 분야에 정통한 기술 개발 능력을 갖춘 사람은 많지 않다. 이런 공급상의 부족은 스타플레이어를 구하는 것을 제외하고서라도 팀구성 자체에 애로를 겪게 된다. 국내 민간 기업의 연구소를 조사해 보면 연구 인력의 절대 부족을 기술 개발에 있어서 가장 큰 애로 사항으로 들 수 있다.²⁾

둘째, 운동의 경우는 우수 선수를 영입하였다고 하더라도 꾸준한 훈련이 필요하고 원정 경기를 갖는 등 노력을 계속하여야 한다. 기술 개발에 있어서도 마찬가지로 아무리 우수한 연구 인력을 충원하였다고 하더라도 계속 발전하는 기술을 접하고 새롭게 지식을 늘리지 않으면 몇 년 지나지 않아 쓸모 없게 된다. 이는 모두 다 비용이 상당히 드는 문제이다. 운동 선수의 경우 강한 훈련이 필요하고 연구 인력의 경우 항상 재교육이 필요하다. 그러나 나이를 먹으면 운동 선수로서의 생명이 다하듯 연구 인력도 참신한 창조력을 기대하기는 어렵게 된다. 따라서 비싼 돈을 주고 채용한 인적 자원을 짧은 기간 동안 과연 어떻게 활용해야 하는 점에 주의를 기울여야 한다.

셋째, 스타플레이어는 자존심이 매우 강하고 나름대로의 독특한 개성이 많다. 첨단 기술을 개발하는 연구 인력도 근접을 받기 싫어하고 개인적인 경향이 강하다. 이런 독특한 성격들을 조직의 이해와 어떻게 조화를 이루게 할 것인가 하는 문제에 인적 자원 관리에 어려움이 있다. 이를 극복하기 위해서는 결국 조직의 문화와 조직설계의 문제가 대두된다.

넷째, 기존의 운동 선수가 팀을 떠나게 되면 매우 타격을 받게 되어 팀 순위 자체가 영향을 받게 되어 팀 순위의 자치가 영향을 받게 되는 경우가 있다. 첨단기술을 개발하여 특허를 보유하고 있는 기업일지라도 기술 개발에 참여하였던 인력이 이직을 한다거나 퇴직을 하게 되면 막대한 타격을 입게 된다. 물론 나중에 법적으로 해결을 하려고 하겠지만 입은 손해를 완전히 복구하기란 매우 어렵다.

조직이 가지고 있는 중요한 요소인 체화기술을 조직 외부로 유출시키지 않고 어떻게 확대 발전시킬 수 있나 하는 문제도 비슷하다.

다섯째, 어떻게 동기 부여를 할 것인가 하는 문제이다. 획기적인 기술 개발을 했을 때 어떻게 대접을 하여야 할 것인가? MVP만 상을 줄 것인가? 아니면 팀 전체에 줄 것인가? 올림픽 금메달 선수에게 하듯이 기술 개발자에게도 연금을 줄 것인가? 아니면 이름을 따서 실험실이라도 만들어 주어 하고 싶은 연구를 하게 해 주고 평생 이사로 모실 것인가?

여섯째, 연구 인력과 비연구 인력 사이의 갈등을 어떻게 관리하여야 하는 문제이다. 연구 인력의 경우 선별적 대우를 받고자 하는 경향이 있기 때문에 연구 인력 대비연구 인력 간 갈등의 소지가 항상 있다. 그러나 게임에서 득점을 올리는 선수가 있기 위해서는 이를 지원하기 위하여 많은 노력이 있어야 한다. 마찬가지로 뛰어난 기술을 개발하기 위해서는 수많은 사람들의 보이지 않는 성원이 있게 마련이다. 신기술을 상업화하기 위해서는 복잡한 절차와 많은 이들의 협력이 필요하다. 그런데 연구 인력만 대우를 해 주고 다른 사람들은 들러리 신세라면 연구에 필요한 지원 사후의 상업화에 대한 지원이 제대로 되겠는가?

첨단 기술로 인한 어려움

첨단 기술 개발은 그 속성상 불확실성, 비예측성, 불안정성이 높고 기술 개발에 필요한 투자 비용도 많은 경향이 있다. 획기적인 기술을 개발한다면 이에 대한 수익은 막대하나 기술 변화의 속도는 빠르고 개발 경쟁 또한 치열하다 이는 무엇보다도 기술 개발을 담당하고 있는 연구 인력에게는 상당한 스트레스를 주게 된다.

뿐만 아니라 생산 관련 기술자들도 항상 새로운 기술을 습득해야 하기 때문에 기술개발 자체에 적응하는데 문제가 있을 수 있다. 이는 관리가 잘 되지 않으면 기술개발 자체에 부정적인 입장을 초래하여 원하는 기술을 개발하지 못한다거나 첨단 기술의 활용시 종업원들의 형태적인 반발에 부닥치게 된다.

당면 문제 및 제안

첨단 기술 기업의 인적 자원의 관리자는 첨단 기술의 특성인 기술 개발에 불확실성, 비예측성, 불안정성을 낮게 하고 투자비용을 감소시킬 수 있는 인적 자원 관리를 하려고 한다. 그러나 앞에서 살펴본대로 첨단 기술과 연구자의 특성, 연구 인력이 공급 부족 현상으로 많은 문제점이 발생한다. 특히 연구자의 특성은 경영층의 의지와는 반대가 되는 방향으로 나아가곤 한다. 연구 인력은 자유 의사 결정권 요구, 지적 자존심의 유지, 학문적 탐구, 개인주의 등에 관심이 많은 반면에 경영진은 기술 개발의 전과정을 통제해야 원하는 결과를 얻어내려고 하는 경향이 있다. 또 종업원으로서의 충성심을 요구하기도 한다. 그러나 수급 불균형은 이런 문제에 있어서 연구 인력의 의사가 많이 반영될 수밖에 없게 한다.

이런 문제점들을 어떻게 해결하는 것이 좋을지 인적 자원 관리의 전반적인 과정에 따라 살펴보자. 첫째, 첨단 기술 기업의 인적 자원 관리의 문제점의 대부분은 첨단 기술의 특성, 연구 인력의 특성으로 생겨나므로 이에 대한 연구를 한 후에 기업 나름대로 기술 조직 전략을 만들어야 할 것이다. 전략적인 측면에서 보면 무엇보다도 경영층의 사고가 전환되어야 한다.

기존의 인적 자원 관리 연장 선상에서 생각하지 말고 첨단 기술과 연구 인력의 특성을 어떻게 하면 조직의 이해와 조화를 이룰 수 있을까 하는 면에서 생각해야 한다. 예를 들어, 이직률이 높은 것이 무조건 나쁜 현상이라고 생각해서는 안 된다. 일반적으로 연구 인력의 성과는 연구소에 들어온지 4~5년 때에 가장 좋다고 한다. 불필요한 인원의 이직은 당연한 것이며 적절한 총원과 이직이 자연스러운 현상이라고 생각해야 한다는 것이다. 이직율에만 집착하여 조직이 노쇠하도록 내버려두는 것은 지양해야 한다.

한편으로는 국제적 시각을 가져야 한다는 것을 지적한다. 기술 혁신은 무역의 증가와 불가분의 관계에 있고 기술 개발 또한 국제적으로 이루어지는 경향이 있으므로 효과적으로 기술을 개발하기 위해서는 여러 나라의 문화와 법률 등에 적응해야 하기 때문이다.

둘째, 조직 설계와 조직 문화는 첨단기술의 변화를 수용할 수 있도록 하기 위해서 창조적이고 위험을 극복할 수 있도록 설계되고 형성되어야 한다. 그래야만이 첨단 기술을 개발할 수 있고 새로운 기술을 도입하는데 조직이 적응하기 쉽다.

일반적으로 성취 지향적이고 종업원 지향적인 조직이 첨단 기술 기업에 적합하다고 한다. 또한 연구자들의 경우 기업 내의 구성원으로서의 인식보다는 연구 인력이라는 전문인으로서의 전문가그룹 동질성이 더 강하다고 한다. 기업에 대한 충성심을 요구하는 데에는 일정한 한계가 있으므로 무리하게 이를 강요하는 것은 역효과를 가져 올 것이다.

연구 인력이 성취 지향적이고 높은 위험을 감수하고 자율권에 대한 욕구가 강한데 조직에 대한 충성심 내지 의무감만 강조하면 특성과 조직의 이해가 조화되지 못하여 많은 어려움을 겪게 된다. 첨단 기술 기업의 조직 문화 및 체제는 능력을 인정하고 결과 및 경쟁 등을 높이 사는 분위기를 만들어 내는 것이 되어야 한다. 조직 전체로서는 개인 지향적 시스템, 그룹 지향적 시스템, 혹은 조직지향적 시스템 중 어떤 방향으로 갈 것인가 하는 면도 미리 결정해오 한다. 이는 총원 및 유지 정책과 동기 부여 정책을 포함하여 연구 인력 관리에 전반적으로 영향을 미칠 것이다. 첨단 기술 기업에서 특히 전문가와 비전문가 사이의 대우에 차이를 많이 두는 것은 비전문가들의 심각한 불만을 초래하여 비전문가로서만 이루어진 노조가 탄생하여 기업 내 전문 인력과 비전문 인력 사이의 갈등을 증폭시킬 수 있는 요소도 있는 만큼 이를 해소하는 데에도 중점을 두어야 한다.

셋째, 총원과 관련하여서는 공급의 부족이 제일 심각한 문제인 만큼 지원자가 많이 몰릴 수 있도록 각종 유인 정책을 써야 한다. 대학에서 주로 연구 인력이 나오는 만큼 대학과의 공동 연구, 장학금 수여, 인턴 연구원의 활용 등도 모색할 수 있고 대학 근처에 연구소를 만드는 방법도 생각할 수 있을 것이다. 다른 선택은 국외 인력의 활용이다. 일본의 소프트웨어 회사가 한국의 컴퓨터 프로그래머들을 많이 고용하고 있는 것은 널리 알려져 있다. 지리적, 문화적, 법적인 요소들을 주의하여 관리한다면 국외 연구 인력의 활용도 매우 유용한 방법이 될 것이다.

넷째, 교육 훈련이 적절하게 이루어져야 한다. 교육은 기술 자체에 관한 교육과 조직/문화, 경영에 관한 교육으로 크게 나눌 수 있다. 일반적으로 보통 3년 정도면 자기가 배웠던 기존의 지식은 무용지물이 된다고 하는데 막 실험실에서 나와서 김이 모락모락 나는 기술 등을 접할 수 있게 각종 지원을 아끼지 말아야 한다.

기술이 국제적으로 개발되고 있으므로 다른 문화를 이해하고 변화하는 기술 환경을 어떻게 심리적으로 문화적으로 거부감 없이 받아들일 수 있도록 교육 훈련이 되어야 함은 물론이다. 이는 첨단 기술을 수용하여 생산에 응용할 때 종업원의 거부감을 없앨 수도 있다. 모토롤라사의 경우는 총 매출액의 1% 정도를 통계적 공정 통제 방법과 문제 해결 방법의 교육 훈련에 쓰고 있는데 교육 훈련비의 약 30배 정도의 비용 절감 효과를 보고 있다고 한다.³⁾

하나 간과하기 쉬운 면으로 기술 경영에 관한 교육이 있다. 이공계 전문가 연구인력은 연구 자체에만 관심을 가지고 있어 기술 개발을 관리하는 경영 측면은 잘 모르는 경향이 있다. 따라서 경영층과 상당한 갈등을 빚게 되고 기술 개발의 관리적인 측면을 소홀히 하게 되어 기술 개발 자원을 낭비하는 경향이 있다. 따라서 경영 및 경제에 대한 교육은 필수적인 것으로 보인다.

업적 평가는 공정하게 동기 부여는 확실히 되어야 한다. 규모가 큰 프로젝트이거나 기초 기술 프로젝트인 경우는 평가하기가 어려운 경우도 있다. 이런 프로젝트는 프로젝트 종료 후 일정 기간이 지난 시점에서 다시 평가하는 것도 필요할 것이다. 이에 따라 각종 동기 부여를 위한 인센티브가 지급되는데 이는 사후의 보상 제도라 할 수 있다. 첨단 기술 기업에서는 오히려 사전에 동기 부여를 하여 이를 직접 기술 개발에 연결시키는 전략이 더 중요하다.

예를 들어, 회사가 일정을 이상의 이익을 내게 되면 그 중 일정 부분을 기술개발 관련 연구 인력에게 나누어 주는 방법이다. 사후 이익 공유 제도(Profit-Sharing)는 1) 종업원들에 대한 사전 동기 부여 효과가 있고 2) 이익이 나는 해에만 주는 것이므로 고정 비용의 증가없이 시행할 수 있으므로 기업측면에서 보면 유리한 방법이다. 그러나 1) 동기 부여에 효과가 직접적이지 못하여 적을 수도 있으며 2) 실제 일에서 이익이 나는 시점과 일한 것과의 시간 차이가 있으며 3) 이익 산출 방법에 대한 문제가 제기될 수도 있고 4) 이익이 날 때만 적용하므로 불안정하다는 단점도 있다.

사후 이익 공유 제도는 1) Project 별로 사후 이익을 공유하는 제도로 변경할 수도 있으며 2) 분배 이익을 누적적으로 계산할 수도 있고 3) 일정 시간이 지난 후에도 해당 연도의 기술 결과로 생긴 이익을 계산해서 받을 수 있도록 개선할 수도 있다. 한 가지 다른 선택은 주식의 매수 청구권(Stock Option)을 종업원에게 비교적 싼 가격으로 파는 방법이다. 기술 개발의 결과 기업의 주식이 가격이 오르게 되면 매수 청구권을 행사하여 싼 가격에 비싼 가주식을 사게 되고 또 주주가 되기 때문에 더욱 열심히 일하게 될 것이다.

기업의 모든 정보가 주식 가격에 반영되므로 기업과 종업원 모두 공정하다고 생각할 수 있는 사전 동기 부여 제도가 될 것이다.

사후 이익 공유 제도의 실제 결과는 상당히 긍정적으로 나타나고 있다. 예를 들어, Ford 사의 경우 North America 사업부에서 손익 분기점을 넘어서는데 사후 이익 공유 제도가 약 40% 정도 공헌했다고 생각한다고 한다. 25년 동안이나 사후 이익 공유 제도를 시행하고 있는 휴렛팩커드사에서는 "컴퓨터 단말기나 낭비되고 있는 문구류를 보고서 저기 우리의 이익 공유분이 없어지고 있다"고 얘기를 한다고 한다. 결국 연구자들이 자신의 이익만 생각하던 것을 기업 전체 차원에서 생각하도록 하는 긍정적인 효과가 나타나고 있는 것이다⁴⁾

여섯째, 이/퇴직 관리에 더욱 신경을 써야 할 것으로 본다. 우리 기업의 경우에도 종종 일어나지만 기술 정보를 가지고 경쟁 기업으로 직장을 옮긴다든지 하면 해당 기업은 치명적인 상처를 입게 된다.

연구 인력의 취득한 광범위한 체화 기술에 대하여 의무 조항을 만든다든지 하는 것도 방법이지만 근본적으로 적절한 인사 관리와 조직 문화를 만드는 것이 근원적인 방법이다.

마지막으로 한국형 인적 자원 관리를 해야 한다. 최고 경영층을 비롯하여 모든 경영진이 기술 개발을 중요시하고 스명나게 일할 수 있는 환경을 조성한다면 기술개발은 저절로 될 것이다. 이는 한국인만이 가지고 있는 독특한 심성에서 나오는 것으로서 어떤 인센티브 제도보다도 강력한 동기 부여를 할 것이다. 서구의 개인주의적 사고 방식이 사후 이익 공유 제도 등에 민감하게 반응한다면 우리의 경우는 자기가 하는 일의 가치를 알아 주고 모든 이가 하나로써 몰입된다는 생각이 들 때 모든 것을 잊어버리고 오로지 기술 개발에만 매진하지 않겠는가?

주석1) 교육 훈련 사업실, 연구원

주석2) 민간 기업의 효율적 연구 관리 시스템 구축에 관한 연구, 김일용, 임덕순의 과학기술 정책연구소, 정책연구 91-09, 1991. 12월

주석3)4) Organizational Issued In High Technology Management. Edited by LUIS R. GOMEZ-MEJIA, MICHAEL W LAWLESS