



Management Cycle을 통해서 본 대학경영

이 상 수 | 인하대학교 기획처장

I. 들어가는 말

이제 대학경영이라는 용어가 더 이상 생소하게 들리지 않는 시대가 되었다. 과거에 상아탑으로 고고하게 일컬어지던 대학들이 공급자중심에서 수요자중심으로 시장이 변화함에 따라 시장경쟁에서 살아남기 위하여 여러 가지 경영 방법들을 도입하고 있다. 시장경쟁도 시간과 공간의 제약을 초월하고 있다. 해외의 유명 대학들이 국내시장에 진출하는가 하면 사이버대학들이 Off-line 대학들과 경쟁을 벌이고 있다.

이러한 환경의 변화를 일찍이 경험한 기업들은 살아남기 위하여 다양한 첨단 경영기법을 개발하여 사용하고 있다. 그런데 이익추구를 목적으로 하는 기업들을 위하여 개발된 첨단 경영기법들이 이제는 대학에서도 별 저항없이 받아들여져 사용되고 있다.

여러 대학의 사례들을 살펴보면, ERP, M&A, MBO, 전략경영 등의 경영기법들이 사용되고 있는 것을 볼 수 있다. 경영학을 전공한 본인도 이러한 변화가 한편으로는 필연적이라고 생각하면서도 또 한편으로는 부담스럽기도 하다.

경영이란 계획, 조직, 통제라는 순환과정을 통하여 이루어진다. 계획이란 목표를 설정하고 그에 따른 활동계획을 구체화하고 이를 뒷받침하는 예산을 편성하는 것이라고 할 수 있다. 조직이란 목표를 달성하기 위한 활동을 수행하기 위하여 인적, 물적 자원을 활동에 따라 묶어 주는 것을 말한다. 끝으로 통제란 인적, 물적 자원으로 구성된 조직단위가 목표달성을 위한 활동을 잘 수행하고 있는가를 평가하고 잘못되었을 때 이를 바로잡아 주는 것이라고 할 수 있다. 이러한 순환과정은 분기, 반기, 1년, 5년, 10년 등의 기간으로 반복된다.

좋은 경영이란 이러한 순환과정을 장, 단기적으로 잘 수행하는 것이라고 생각한다. 소위 말하는 유능한 경영자란 화려한 첨단 경영기법을 잘 구사하기보다는 기본적인 경영의 순환과정을 일관성 있게 충실히 잘 수행하는 것이라고 할 수 있다. 대학경영도 마찬가지라고 생각한다. 대학은 기업에 비하여 목표의 다양성이 요구되지만 한편으로는 경영의 복잡성이 낮기 때문에 첨단의 경영기법보다는 기본을 충실히 수행하는 것이 필요하다. 이러한 점에서 인하대학교의 경영을 각 순환과정별로 간단히 소개하고자 한다.

II. 계획의 수립

대학의 통상적인 계획기간은 1년이다. 그러나 1년 계획을 수립하기 위해서는 반드시 장기계획이 있어야 한다. 장기 계획을 수립할 때 중요한 것은 먼저 구성원들이 공유할 수 있는 비전을 세우는 것이다. 인하대학교는 2000년에 앞으로 10년 후의 인하대학교의 바람직한 위상을 비전으로 설정하였다. 이것을 우리는 'Inha Vision 2010' 이라고 명명하였다. 이러한 비전은 소수 보직교수들의 전유물이 되어서는 안 되며 모든 구성원들이 공감하고 참여하는 목표가 되어야 한다. 따라서 구성원들을 대상으로 충분한 의견수렴과 홍보가 이루어져야 하는데, 당시 총장을 비롯한 보직교수들이 비전설정을 주도하면서 일반 교수들의 참여도가 낮았다. 이것은 후에 실행단계에서 일부 문제점과 불만을 야기하게 되는데 이로 인하여 계획의 수정이 이루어지게 되었다. 인하비전의 내용을 간단히 소개하면 다음과 같다.

1. 'Inha Vision 2010'의 수립

인하비전의 목표는 실용학풍의 부각, 선택과 집중, 교육과 연구의 조화를 통한 국내 U7 및 동북아중심대학으로의 도약이라고 할 수 있다. 이러한 목표는 외부 환경의 변화와 내부 역량을 분석하여 수립되었다. 먼저 외부 환경은 일반 환경과 교육 환경으로 구분하고 각 환경별로 진행되고 있거나 예상되는 변화를 분석하였다. 일반 환경의 변화는 지식기반사회, 정보화 사회, 범세계화 및 탈대중화로 요약되었다. 그리고 이러한 변화가 대학에 미치는 영향을 분석하였다. 교육환경의 변화는 고등학생 이하의 인구감소와 대학 입학정원 증가에 따른 교육시장의 변화, 복합 대형 연구과제를 중

심으로 연구비를 지원하는 연구시장의 변화, 대학의 자율성을 신장하는 방향으로 추진되는 정부의 대학 정책방향, 인천을 비롯한 수도권 지역의 환경 변화 등을 분석하였다.

인하대학교가 보유하고 있는 역량을 측정하기 위해서 객관적인 자료를 종합하여 총체적인 역량을 분석하고, SWOT 분석을 실시하였다. 본교의 강점으로는 전통적으로 공과대학이 강한 대학교라는 이미지와 이공계 교수들의 연구능력이 높다는 것이었다. 반면 약점으로는 공과대학의 비중이 너무 크고, 인문사회계의 사회적 인지도가 낮으며 졸업생의 사회진출이 약하다는 것이 지적되었다. 마찬가지로 기회요인과 위협요인도 추출되었다.

또한 부문별 위상을 객관적으로 평가하였다. 먼저 교육부문에서는 그동안 이루어진 외부평가기관의 평가결과를 근거로 하였다. 교육인적자원부, 대학교육협의회, 중앙일보 등에서 수행한 종합평가와 학문분야별 평가결과를 분석하였다. 연구부문의 위상은 연구비수혜액과 국제 및 국내 논문게재실적 등의 자료를 수집하여 평가하였다. 이러한 분석과 평가를 바탕으로 본교의 종합 위상을 측정하였다.

2. 'Inha Vision 2010'의 발전목표

실용학풍의 부각, 선택과 집중, 교육과 연구의 조화를 통한 국내 U7 및 동북아중심대학으로의 도약이라는 장기 목표를 달성하기 위해서 매년 발전정도를 정량적으로 monitoring할 수 있는 측정지표를 도출하여야 한다. 이 측정지표는 추진상황을 지속적으로 점검하고 관리하여 수정·보완하는데 사용되며, 구성원들로 하여금 대학발전과정을 체험하게 함으로써 학교발전에 동참하는 계기를 마련해 준다. 이러한 목적을 위해 핵심지표 기

준을 다음과 같이 설정하였다.

- 중장기 목표의 달성여부를 나타낼 수 있어야 한다.
- 선행지표와 후행지표가 모두 포괄되어야 한다.
- 외부평가기관에서 중요하게 사용되는 지표이어야 한다.
- 일반인이 대학을 평가할 때 많이 사용하는 지표이어야 한다.

이와 같은 기준에 따라 다음과 같은 7개의 핵심지표를 도출하였다.

- 교육분야 : 학문분야별 교수확보율, 학생당 교육시설비
- 연구분야 : 학문분야별 연구논문 수, 학문분야별 연구비 수혜액
- 전체 : 학문분야별 수능백분율, 기부금, 졸업생 평판도

상기의 지표들은 지금은 타 대학들이 일반적으로 많이 사용하고 있지만, 당시 인하대학교의 입장에서는 매우 획기적인 것이라고 할 수 있다. 인하비전이 수립되기 이전에는 대학의 위상이나 발전정도를 측정해야 하는 필요성을 느끼지 못했을 정도로 목표와 방향이 없는 상태였기 때문이다.

3. 8대 핵심전략과제

앞에서 도출한 핵심지표의 중장기 목표를 달성하기 위해서는 대학 발전을 구조적으로 이끌어갈 수 있는 구체적인 전략과제를 도출하여야 한다. 이를 위해서 대학발전에 필요한 요소 및 요소간의 상호관계를 파악하여 8대 핵심전략과제를 다음과

같이 도출하였다.

- 학사제도 : 21세기 신교육 패러다임 설계
- 교육 : 탄력적인 교육과정 운영 및 교육의 질 향상
- 연구: 사회의 수요와 함께하는 연구생산성 극대화
- 행정 및 재정 : 대학행정에 경영의 생산성원리 접목, 재정의 다양화 및 안정적 확보
- 시설 및 설비: 최적의 교육 및 연구시설 환경 구축
- 정보화 : 첨단 수준의 정보인프라 구축, 최고 수준의 교육, 행정 정보화 구현
- 대외협력 : 전략적인 홍보와 세계화 정책 추진
- 업적평가제도 : 공정한 평가와 차등지원을 통한 체질강화

4. 리더십의 변화에 따른 수정

인하비전이 수립된 후 1년이 경과된 시점에서 총장임기가 만료됨에 따라 새로운 리더십이 들어서게 되었다. 새로 취임한 총장은 인하비전의 장기목표와 방향은 그대로 계승해 나가되 수립과정에서 전체 교수들의 참여가 부족하고, 공감대를 형성하지 못한 문제점을 보완하기로 하고 전략과 지표들을 수정하였다. 이에 따라 새로운 8대 핵심전략과 지표가 도출되었고, 핵심전략을 실행하기 위한 중점추진과제가 매년 선정되었다. 새로운 8대 핵심전략과 지표를 도출하는 데 다음과 같은 점을 고려하였다.

- 명확한 목표 설정
- 추진의 우선순위 설정
- positive 인센티브 부여와 참여 유도

- 자율과 책임 및 지속적인 평가

위에서 추진의 우선순위를 설정하는 것은 대학이 가지고 있는 자원이 한정되어 있기 때문에 자원 사용의 효율성을 고려하여 우선순위를 결정하는 것이고, 교직원들의 참여를 유도하기 위하여 zero sum incentive에서 positive incentive로 전환하였다.

이에 따라 새로 도출된 8대 핵심전략은 다음과 같다.

- 연구역량 제고와 산학협력 강화
- 우수 교수 충원 및 신입생 선발
- 통합적 실용교육체계 구축 및 취업률 제고
- 교육, 연구부문의 특성화 및 내실화
- 교육시설 인프라 확충
- e-INHA 실현
- 교내외 평가개선과 행정개혁
- 동북아 중심대학을 향한 국제화와 지역화

5. 단기 계획의 수립

1년 계획은 8대 핵심전략별로 목표지수를 설정하고, 이를 달성하기 위한 중점추진과제를 도출하고, 이를 뒷받침하기 위한 예산을 수립하는 것으로 이루어진다. 2003년 계획중 일부를 간단히 살펴보면 다음과 같다.

◆ 전략 1. 연구역량 제고와 산학협력 강화

- 목표지수
 - SCI 논문 수 : 0000편
 - 외부연구비 : 0000원
 - 특허보유건 수 : 0000건

- 중점추진과제
 - 산업체수탁과제 인센티브 제공
 - 직무발명규정 제정
 - 중장기 전략 연구과제 선정
 - 국책연구센터 유치
- 예산반영
 - 교내연구비 지원 : 0000원
 - SCI 인센티브 : 0000원
 - 국책연구사업 지원 : 0000원
 - 특허관련경비 지원 : 0000원

◆ 전략 2. 우수교수 충원 및 신입생선발

- 목표지수
 - 교수충원율 : 00%
 - 교수당 학생 수 : 00명
 - 장학금수혜율 : 00%
 - 1등급신입생 : 00%
- 중점추진과제
 - 우수교수유치위원회 신설
 - 교수연구년제 확대
 - 교수업적평가규정 개선
 - Pre-college 운영
 - 신입생선발제도 개선
- 예산반영
 - 신입교수 인건비 : 0000원
 - 장학금지원 : 0000원
 - 입시홍보 : 0000원
 - 입시전형 : 0000원

◆ 전략 3. 통합적 실용교육체계 구축 및 취업률 제고

- 목표지수
 - 순수취업율 : 00%
 - 취업실무강좌 : 000강좌

- 현장실습강좌 : ○○○강좌
- 연계전공강좌 : ○○○강좌
- 중점추진과제
 - 현장실습 및 인턴십 확대
 - 산학연계 교과과정자문위원회 가동
 - 전자이력서제도 및 취업정보공유
 - 교수 기업체방문
- 예산반영
 - 실험실습비 및 실험조교 증대 : ○○○원
 - 취업프로그램지원 : ○○○원

Ⅲ. 조직

인하비전에 따라 매년 선정되는 중점추진과제를 효율적으로 수행하기 위해서는 조직구조가 유연하여야 한다. 본 대학의 기존 조직구조는 정태적이기 때문에 환경의 변화나 새로운 과제에 따라 유연하게 변화하기 어려운 단점이 있었다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 기존의 계장, 과장으로 구성된 조직단위를 해체하고 팀제를 도입하였다. 팀제의 장단점은 이미 잘 알려져 있기 때문에 추가적인 설명이 필요 없으나, 결재 단계가 단축되고 직급에 따른 보직부여를 하지 않고 일정한 자격을 갖추면 누구나 팀장이 될 수 있기 때문에 유연한 인사를 할 수 있다. 그러나 시장의 변화가 역동적이고 따라서 팀제를 도입하기가 가장 적합한 기업들과는 달리 대학의 경우에는 환경의 변화에 따라 새로운 업무가 추가되기는 하지만 인사 및 직제규정을 비롯한 성문 규정에 묶여 있기 때문에 기대한 것과 같은 조직의 유연성은 얻을 수 없었다.

인하비전의 핵심전략에 따라 변경된 조직을 살펴보면 우선 연구처의 연구개발팀과 산학협력팀을 들 수 있다. 제1전략인 '연구역량 제고와 산학협력 강화'와 관련하여 기술이전 및 창업지원, 산

업체 연구과제 개발을 위하여 산학협력팀을 신설하였고, 대형 국책연구과제를 개발하여 우수연구센터를 비롯한 정부 국책연구센터를 유치하기 위하여 연구개발팀을 신설하였다. 또한 제6전략인 'e-INHA 실현'과 관련하여 전산정보원을 기존의 1팀에서 3팀으로 확대 개편하였다. 특히 온라인 강의를 활성화하기 위하여 미디어지원팀을 신설하였는데, 이 팀은 교수들이 멀티미디어 강의 콘텐츠를 제작하는 데 필요한 기술지원을 하는 것을 주 업무로 하고 있다. 이 밖에도 핵심전략을 수행하는 데 필요한 팀들이 구성되거나 업무분장이 변경되었다.

Ⅳ. 통제

통제과정에서 중요한 것은 적시성 있는 성과측정과 평가 및 보상이라고 할 수 있다. 이를 위해서 우선 교수 업적평가제도를 대폭 수정하였다. 기존의 업적평가제도는 명목상으로는 존재하였고 측정과 평가가 제대로 이루어지지 않고 보상과 연계되지도 않았다. 이것을 대폭 수정하여 완전히 새로운 평가제도를 수립하였다. 업적평가결과가 승진, 승급, 재임용 및 성과급과 연계되어 금전적, 비금전적 보상과 연계되었다. 그러나 처음에는 각 학문분야별 특성을 반영하지 못하고 일률적인 잣대를 적용하여 분야에 따라 불평등한 측면이 있었다. 특히 이공계에 대해서 SCI 논문 게재의무를 일률적으로 부과하여 분야별로 반발이 있었다.

이러한 문제를 인식하여 지속적으로 개선노력을 하고 있으나 아직까지 문제가 해결되지는 않았다. 다만 제1전략인 '연구역량 제고와 산학협력 강화'와 관련하여 외부연구과제를 많이 수주하는 경우 대학에 유보하는 관리간접비의 금액에 따라 SCI 논문 게재의무를 면제하고, 특허 등의 지적재

“

‘Inha Vision 2010’의 장기목표에 따라 핵심전략을 세우고,
이를 실행하기 위하여 매년 중점추진과제를 선정하여
조직단위를 그에 맞게 정비하고, 성과평가와 보상을 실시하고 있다.
이러한 과정에서 중요한 것은 리더십의 역할과 비전의 공유라고 생각한다.

”

산권을 이전하여 기술료수입이 발생하는 경우에는 해당 교수에게 기술이전료 수입의 반을 비과세 인센티브로 지급할 뿐만 아니라 대학에 유보되는 기술료 수입 금액에 따라 SCI 논문 게재의무를 면제하고 있다.

또한 성과급제도를 positive incentive로 개선하였고, 직원평가에 있어서는 대학최초로 다면평정제도를 도입하여 시행하고 있다. 승진대상자를 상급자, 동료, 하급자로 하여금 다면적으로 평가하게 함으로써 평가의 공정성을 기하고 있다. 또한 그린상과 옐로카드제를 신설하여 평가에 따른 상벌제도를 시행하고 있다.

V. 맺는 말

지금까지 인하대학교의 경영을 각 순환과정별로 간단하게 소개하였다. ‘Inha Vision 2010’의 장기목표에 따라 핵심전략을 세우고, 이를 실행하기 위하여 매년 중점추진과제를 선정하여 조직단위를 그에 맞게 정비하고, 성과평가와 보상을 실시하고 있는 과정을 소개하였다. 이러한 과정에서

중요한 것은 리더십의 역할과 비전의 공유라고 생각한다. 모든 구성원이 비전을 공유할 때 총장을 비롯한 리더십이 바뀌더라도 장기계획이 일관성 있게 추진될 수 있다. 이런 점에서 전통적으로 민주적인 대학문화를 가지고 있는 인하대학교는 구성원들의 자발적 참여를 통하여 인하비전을 성취할 수 있을 것으로 생각한다. **박정**

이상수

서울대학교 경영학과를 졸업하였고, 미국 University of Texas at Austin에서 회계학박사 학위를 취득하였다. 미국 Purdue University 경영대학 조교수를 역임하였고, 현재 인하대학교 경영학부 교수로 재직 중이며, 기획처장을 맡고 있다.