

# 研究機關의 경영 방식에 관한 한 고찰

: 한국전자통신연구원의 '日新경영'을 중심으로

김순선/한국전자통신연구원 연구기획실 경영전략기획팀

이현우/한국전자통신연구원 연구기획실 경영전략기획팀장

백의선/한국전자통신연구원 연구기획실장

## Abstract

근간 우리 경제의 어려움을 인식하면서 성장한 계이론 즉, 아시아의 기적은 단지 열심히 일한 결과이며 창의적인 기술개발을 통한 경제성장은 아니라는 것에 주목하기 시작했다. 우리나라가 개발도상국에서 선진국으로 진입하기 위해서는 기존의 모방 기술로는 더 이상 국제경쟁력을 유지할 수가 없다. 따라서 정부를 위시해서 대부분의 민간기업이 연구기관을 설립 운영하고 있다. 하지만 연구기관이라는 특수성에도 불구하고 일반 조직을 운영하는 방식을 그대로 유지하고 있다는데 문제가 있다 할 것이다.

우리 研究院의 '日新경영'은 研究員 개개인의 창의력 발휘를 통해 연구개발의 효과를 높이는 데 초점을 맞춘다. 지난 20여 년간 연구개발을 해온 정부출연연구기관인 한국전자통신연구원의 '日新경영'에 대해 살펴봄으로써 연구개발을 수행하는 모든 기관의 운영에 실질적인 도움이 될 수 있을 것이다.

## I. 서론

□ 정보화사회에 있어서 우리 연구원의 역할  
컴퓨터와 통신기술의 융합으로 정보통신 기술이 발전하고, 사회 전체가 정보통신망으로 네트워크화 되면서, 情報가 사회의 모든 부문에서 핵심적인 역할을 하게 되는 정보화사회에 접어들게 되었다. 이러한 정보혁명은 산업사회에서 파생된 물질 자원과 에너지 고갈, 자연과 환경의 파괴 등의 문제점과 나아가 삶의 질을 향상시켜 줄 것으로 기대된다.<sup>1</sup>

□ 왜 우리 연구원에 日新경영이 필요한가?  
오늘날 국내외 환경은 급속한 변화(rapid change)를 겪고 있으며, 출연기관과 고객의 요구가 변하고 있다. 또한 통신시장의 개방 등으로 인해 경쟁자가 늘어나면서 보다 높은 조직의 효과성이 요구되고 있다.

일반 조직의 경영이 이윤의 극대화에 있다면, 우리 연구원은 정부출연연구 기관으로서 위험이 수반되고 단기적인 이윤이 보장되지 않는 기반 기술 개발을 통해 관련 산업의 기술경쟁력을 높이는 공공성에 보다 큰 사명이 있으므로 차별화된 경영 관리가 필요하다 할 것이다.

□ 환경변화에 대한 우리 연구원의 대응은 무엇

인가?

환경의 변화에 적응하기보다 적극적으로 신기술 개발을 통해 변화를 주도하는 기회로 본다. 이를 위해 미래를 예견한 기술비전을 제시하여 정부, 통신사업자, 기업 등의 출연자로 하여금 정책결정과 기술개발에 활용토록 한다.

우리 연구원의 가치관은 언제나 강력한 고객 지향에 기초를 둔다.<sup>2</sup>

## II. 日新경영의 개관

### 1. 日新경영의 추진 과정

□ 1984년 'Spirit of Excellence'라는 구호를 제창하여 하나의 경영철학으로서 역할을 해왔으며, 1992년 '日新經營'을 도입하였다.<sup>3</sup> '日新'이란 사서삼경중 大學에 나오는 '苟日新 日日新 又日新' (진실로 하루가 새로워지면, 날로날로 새로워지고, 또 날로 새로워진다)에서 인용한 말이다.

□ 1995년 '日新경영'의 효과적 추진방법을 모색하였다.<sup>4</sup> 日新경영을 자율적이고 창의적인 연구 및 직무 활동을 수행함으로써 세계적 전문가로서의 능력 축적을 통하여 자아를 실현하고 연구소와 인류발전에 공헌하는 것이라고 하고, 개인日新과 조직日新을 통하여 수행된다고 보았다. 개인日新은 연구원 각자의 담당 업무 분야에서 세계적 전문가로서 성과를 얻기 위해 업무를 끊임없이 개선하는 활동이며, 조직日新은 업무 개선활동을 조직 차원에서 지원하고 확산하는 활동을 말한다.

□ 1996년 실천모형을 정립하고 日新경영 실천 매뉴얼을 작성하였다.<sup>5</sup> 日新경영의 실천모형은 (그림 3-3)에서 보듯이 日新을 계획(Plan)하는 단계(업무 현황 파악, 日新목표 설정, 추진체계 정립), 그 계획을 실천(Do)하는 단계(개선안 도출 및 실행), 실천 결과를 평가(Check)하는 단계, 그리고 평가 결과에 따라 업무 절차를 개선하고 확산(Action)하는 단계로 이루어져 있다.

□ 1997년에 이르러 지금까지 논의된 日新경영을 종합 정리하고 보완하였다.

### 2. 日新경영의 내용

日新경영은 일시적인 의식개혁 운동이 아니라 연구원을 운영하기 위한 경영방식이다.

日新경영은 연구원 직원의 연구잠재력을 제고시킨다. 개인의 연구잠재력을 활용하여 연구생산성을 높임으로써, 정보통신 분야에서 국제경쟁력을 제고시키고, 나아가 기술을 통해 국가와 인류사회의 복지에 공헌하는 것을 그 이상으로 하고 있다.

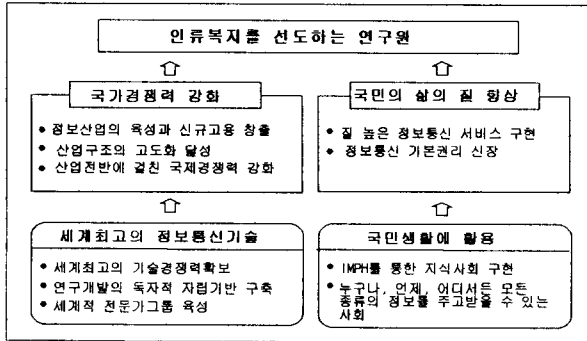
日新경영에서는 우리 연구원을 합리성을 바탕으로 한 유기체적인 조직으로 본다.

日新경영은 프로세스를 중요시한다. 우리는 연구원의 안팎에서 일어나는 대부분의 업무들이 모두 상호관련성을 가진 유기적인 하위 단위의 결합이라고 본다.

### 3. 日新경영의 개념

#### 가. 日新경영의 목적

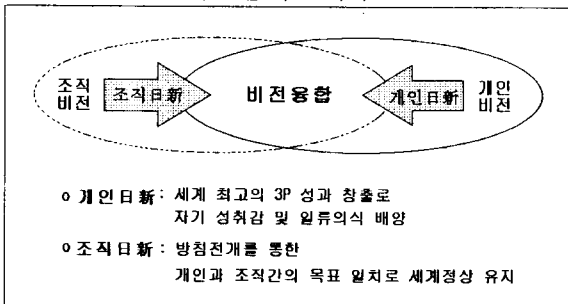
끊임없이 연구생산성과 기술경쟁력을 향상시켜 나가면서 가치있는 연구결과를 창출하고, 이러한 결과가 기술의 불특정 수혜자들의 삶의 질을 향상시킴으로써 인류복지를 선도하는 것이다.



(그림 2-1) 연구원의 목표 체계

#### □ 연구원의 구체적인 목표

"인류복지 선도"라는 경영목적은 기술일등주의를 지향하는 3P(Patent, Paper, Product)를 경영목표로 구체화하였다. 3P는 개인차원에서는 자신의 지적재산이 되기 때문에 조직의 비전과 연동되고 있으며, 조직차원에서는 연구결과를 총체적으로 설명할 수 있는 유효한 수단이다.



(그림 2-2) 연구원의 조직목표와 개인목표 관계

□ 日新경영의 철학은 무엇인가? 리스트럭처링과 다운사이징이 체질을 바꾸고 군살을 빼자이고, 리엔지니어링이 과거를 잊고 처음부터 새롭게 시작

하자이며, 벤치마킹이 나보다 나은 것을 본받자이고, 학습조직이 항상 배우자라는 것이라면, 日新경영은 나를 알고 나를 계발 하자라고 할 수 있겠다.

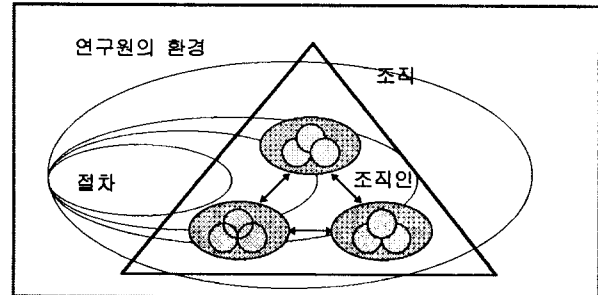
#### 나. 日新경영의 개념

日新경영이란, (급속한 외부 환경 변화와 그에 따른 고객의 새로운 요구에 부응하기 위하여) 연구원 개인의 타고난 창의력을 발굴·배양함으로써 가치 있는 연구결과를 창출하여 우리 연구원의 기술경쟁력 향상시키고 나아가 인류사회에 공헌할 수 있도록, 연구자원·연구개발·지원 질 차를 효과적으로 운영·관리하는 것을 말한다.

‘연구원 개인의 타고난 잠재력의 계발’이라는 말은 A.H.Maslow의 욕구 5단계설 중에서 정점을 이루는 ‘자아실현의 욕구(Self-Actualization Need)’와 일치할 뿐만 아니라 인간이면 누구나 가지고 있는 욕구이며 사명이다. Ⅵ

### III. 日新經營의 구성 체계

日新경영은 조직인, 조직, 조직의 환경이라는 세 가지 관점에서 살펴 볼 수 있겠다. 즉, 사람이 그들의 공동의 목적을 달성하기 위해 서로 모여 조직을 이루고 이 조직이 환경과 상호작용하면서 생존해나가는 형태를 그려볼 수 있는데, 이러한 일련의 과정에서 日新경영이 필요한 것이다.



(그림 3-1) 日新경영의 구성 체계

#### 1. 과학적 관리론에서 日新경영까지

□ F. W. Taylor의 과학적 관리론은 Management를 managing하는 것이라 하였다. 근로자가 하루에 처리할 수 있는 적당한 작업량, 즉 과업(task)을 과학적으로 결정하기 위해 시간연구(time study)와 동작연구(motion study)를 실시하여 공구와 작업환경을 표준화하며, 과업을 달성했을 때에는 높은 보수를 주고, 과업을 달성치 못했을 때에는 손실을 주었다.

□ H. Ford는 Taylor System을 Ford System으로 발전시켜, 사람과 더불어 기계의 움직임을 종합적으로 연구함으로써, Conveyer System에 의한 대량생산 방식을 통해 능률 향상과 직결시켰다. Ⅶ

□ H. Fayol의 경영관리론(Scientific Management Method)에서는 절차를 중요시하였다. 관리란 예측, 조직, 명령, 조정, 통제하는 것이라 하였다.

□ 포드주의에 대하여 도요타주의(Toyotism)는 네트워크, 하청, 적기생산체제(Just-In-Time)를 채택하고, 공장 및 생산 수준에서의 작업을 재조직화하며, 기업 내부에서의 부서 숫자 감소 및 R&D·디자인·엔지니어링·마케팅에서의 위계조직을 축소시켰다. 결국 표준화의 이점을 유지하고 새로운 품질표준을 설정(무결점)하면서 전적으로 새로운 유연성 수준을 달성하였다.

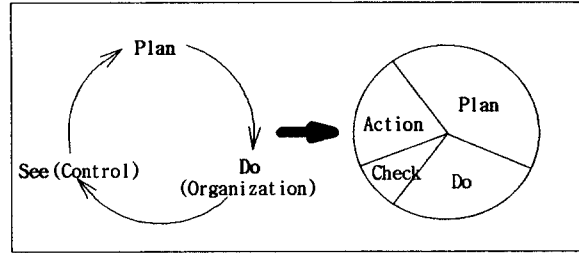
□ 벤치마킹은 조직의 향상을 위해 최상을 대표하는 것으로 인정된 타 조직의 제품, 서비스, 작업 과정을 검토하는 지속적이고 체계적인 과정이다. 즉, 타인을 통해 자신의 장단점을 이해하고 배우는 것이다. <sup>viii</sup>

□ 리엔지니어링은 조직의 자기 비판을 통해 생존력을 제고하려는 것이다. 오랜 시간에 걸쳐 확립되어온 절차를 단념하고, 기업의 제품이나 서비스를 다시 만들며, 가치를 고객에게 전달하기 위해 필요한 일을 새로운 시각에서 보는 것이다. <sup>ix</sup>

## 2. 日新경영의 모형

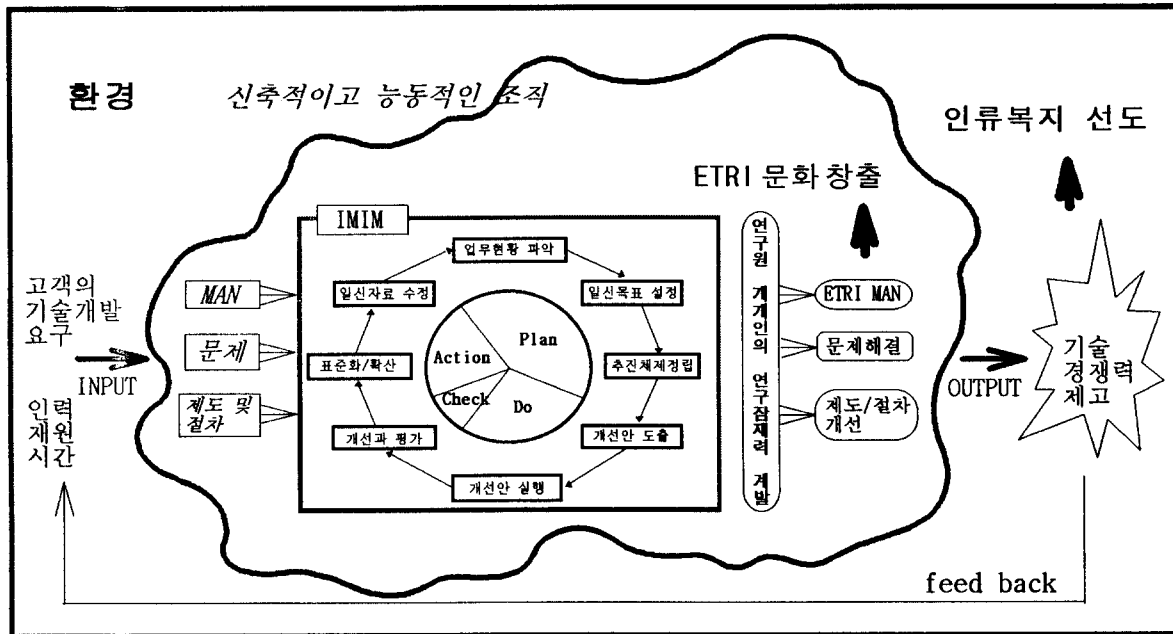
가. 日新경영에서 보고 있는 절차

□ 관리기능은 Fayol의 5 요소 중 계획(예측), 실행(조직), 통제 등 3 가지로 보는 것이 통례이다. 이는 Plan, Do, See라는 관리 사이클(Management Cycle)과 일치한다. 日新경영에서는 확산(Action) 기능을 추가하여 다음 그림과 같이 4개의 기능이 순환하는 절차로 경영을 이해하고 있다.



(그림 3-2) 日新경영의 관리 사이클

나. 日新경영의 모형



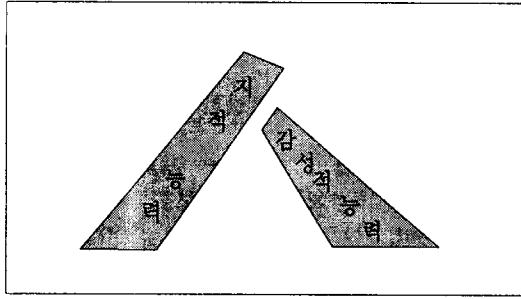
(그림 3-3) 日新경영의 모형

□ 日新경영의 모형은 첫째, 조직과 이를 둘러싼 환경을 시스템적으로 이해하며, 둘째, 조직을 환경에 대해 신축적인 유기적 조직으로 보며, 셋째, 조직의 업무처리는 日新실천모형(IMIM : Implementation Model for Ilshin Management)의 절차에 따라 수행한다. 이러한 과정을 통해 내부적으로는 연구원 문화를 창출하고, 외부적으로는 정보통신 분야에 있어 기술경쟁력을 제고시킴으로써 국가와 나아가 국제사회에 기여하는 일련의 과정을 우리는

바로 日新경영이라고 보는 것이다.

다. 자율적이고 창조적인 研究員

오늘날 연구원들은 교육수준이 높고 스스로를 다스리는 일에 더 많은 자신감을 갖고 있으며, 공정한 대우를 받기 원하며,\* 일의 의미를 추구하고, 권위에 맹종하지 않으며, 자기판단에 따라 사회적으로 책임있는 일을 추구한다. <sup>xi</sup>



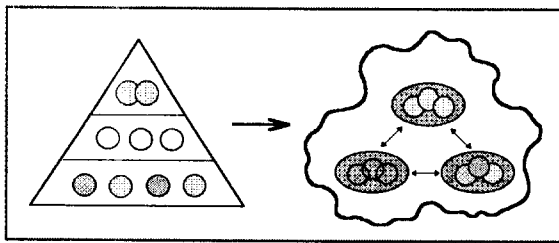
(그림 3-4) 연구원의 조건

□ 지적인 능력에 있어서는, 단기 위주 또는 현재 상황에서 벗어난 총체적인 상황을 장기적인 관점에서 이해하고, 전체에 포함된 부분들 사이의 역동적인 관계를 이해하며, 이 관계가 불규칙하게 변화되는 과정을 포착할 수 있어야 한다. 또한 피드백을 통한 사고의 체계화로 원형적인 순환 사고 논리를 취해야 한다.

□ 감성적인 능력에 있어서는, 책임을 정확히 자각하고, 주위 사람과 조화를 이루며,<sup>iii</sup> 순수한 지력뿐만 아니라 시각적 기능, 미학적 기능, 감정이입의 기능이 요구된다.<sup>iiii</sup> 또한, 연구원은 자신이 몸담고 있는 기업을 통해 사회에 참여하고 있다는 의식을 가져야 한다.

라. 신축적이고 능동적인 조직

우리 연구원은 無에서 有를 창출하는 조직이다. 조직의 산물이 인간의 '뇌'에서 나오는 지적 창조물이다. 따라서 기본적으로 관료제적 모형을 골격으로 유지 하면서, 외부 환경의 변화에 따라 신축적이고 능동적으로 대응해 나가기 위해 유기적인 조직을 응용하는 형태로 볼 수 있겠다.



(그림 3-5) 조직관의 변화

마. 기술환경 변화의 예측 및 통제

최근 인터넷 시장, 무선통신 시장, 디지털방송 시장, 초고속 통신서비스 시장이 급속한 성장을 보이고 있는데 대하여, 우리 연구원은 정보통신 분야의 기술비전을 고객의 욕구인 지능화, 복합화, 개인화, 인간화 즉, IMPH(Intelligent, Multimedia, Personal, Human)로 설정하고 이에 맞추어 기술환경변화를 예측 및 통제 하고 있다.

< 표 3-1 > IMPH의 기능 및 내용

IMPH기능	내 용
I(Intelligent)	누구든지 원하는 다양한 정보를 송수신할 수 있는 기술의 독창성 구현
M(Multimedia)	시각, 청각, 촉각 등의 처리 및 미디어 변환이 자유롭고 자연스럽게 이루어지도록 정보를 송수신할 수 있는 기술의 독창성 구현
P(Personal)	개인이 필요로 하는 여러 형태의 정보를 언제, 어디서나 송수신할 수 있는 기술의 독창성 구현
H(Human)	인간의 기능 및 감각의 한계를 극복하는 기술의 독창성 구현

VI. 결론

日新경영은 연구활동의 기본을 이루는 연구원 직원의 독창성과 창의성을 계발하고, 연구개발 및 프로세스를 끊임없이 개혁함으로써 연구생산성과 기술경쟁력을 향상시켜 나가기 위한 우리 연구원 고유의 경영관리방식이다.

이러한 경영을 통해 가치있는 연구결과를 창출하고, 정부, 통신사업자, 민간기업 등 고객의 요구를 충족시키며 세계적 차원에서 기술경쟁력을 강화시키고 나아가 인류복지 증진에 공헌하는 것을 의미하는 것이다.

日新경영은 연구자 개개인의 존중으로부터 출발하며, 부문별 조직은 개개인의 창의력이 꽃필 수 있도록 합리적이면서도 자율적으로 운영토록 한다. 그리하여 개인차원의 세계적 전문가와 조직차원의 인류복지 선도라는 두 비전이 자연스럽게 조화를 이루게 되는 것이다.

참고문헌

- [1] 한국전자통신연구원, *세계화 시대의 종합적 정보정책 연구*, 1996. p.28.
- [2] T.J.Peters & R.H.Waterman, *초우량기업의 조건*, 이길진 역(서울:삼중당, 1990) p.93.
- [3] 한국전자통신연구원, *우리 연구소 경영방향*, 1993.6.
- [4] 한국전자통신연구원, *일신경영의 효과적 추진 방법*, 1995.7.
- [5] 한국전자통신연구원, *일신경영 실천 매뉴얼*, 1996.6.
- [6] M. L. King, *나의 인생철학*, 문일영 역(서울: 탐구당, 1986) p. 129.
- [7] OECD편, *과학과 기술의 경제학*(서울:경문사, 1995) pp. 138-149.
- [8] Michael J. Spendolini, *벤치마킹 & 기업경쟁력*, 황태호 역, (서울:김영사, 1993)
- [9] Michael Hammer & James Champy, *리엔지니어링 기업혁명*, 안중호&박찬구 역(서울:김영사, 1996)
- [10] 존 나이스비트, *대변혁의 물결*, 한국경제신문 외신부 역(서울:동광출판사, 1983) p.252.
- [11] 엘빈 토플러, *제3의 물결*, 이상백 역(서울:영광출판사, 1988) pp. 453-455.
- [12] 엘빈 토플러, *예견과 전제*, 이규행 역(서울:한국경제신문사, 1989) p.54.