

# 대기업 첨단기술 연구소의 핵심인재 이직인식에 관한 실증연구

이 재 하

남서울대학교 경영세무학부

## An Empirical Study on the Turnover Awareness of Key Member in Research Institute of High Technology Company

Jae-Ha Lee

Dept. of Management Administration, Nam Seoul University

This study is to investigate empirically the turnover awareness of key member working in Research & Development Division in high technology electronic R&D institute. Through the analysis of 106 questionnaires and individual depth interview with key member who is evaluated as core researcher and developer in their working project or has good results in the last 2-3 years, this study obtains the practical informations on the understandings of their professional consciousness and extend of turnover awareness etc.

The findings are as follows. Two-thirds of the researcher has the mind of turnover to improve job stability and develop their career. They have an self-awareness that they are key member as a core competent person in working project and their organization, but are dissatisfied with the underestimation of their performances that are not recognized by the organization as they expected level. And the result indicates that many of them haven't find their visions in their organization.

**Keywords :** Turnover awareness, Key Member, Job stability, Career development, R&D Lab.

### 1. 서 론

최근 특정기업이나 국가를 막론하고 핵심인재에 대한 관심이 높아지면서 이제는 “핵심인재의 전쟁시대”라는 표현이 낯설지 않을 만큼 핵심인재의 중요성에 대해서는 아무리 강조해도 지나침이 없다. 우리나라에서도 2002년부터 정부출연연구소 연구원 중 업적이 우수한 상위 20%에 대하여 영년직 연구원제도를 실시하고 있다. 이는 지식이 기업의 경쟁력 원천으로 자리 잡고 있는 상황에서 핵심인재가 곧 비교우위의 지식창출을 위한 원동력이자 토대이기 때문이다.

특히 선진기업들은 핵심인재의 확보와 유지 그리고 육성 등에 조직의 총력을 기울여야만 자신들이 살아남는다고 하는 절대명제의 냉혹한 현실 하에서 더욱 핵심

인재 선점확보에 박차를 가하고 있다(김은환·한창수, 2002). GE의 회장이었던 잭 웰치(Jack Welch) 역시 소수의 핵심인재가 기업의 운명을 좌우한다는 것을 인식하고 취임초기 핵심인재의 확보에 업무시간의 70%를 주력하였고, IBM의 빌 게이츠도 우수인재의 선점영입을 위해 매년 미국의 우수대학의 영재그룹에 막대한 자금과 최선의 노력을 다하고 있음은 널리 알려진 사실이다.

미국의 경영자들을 대상으로 한 설문조사(The Executive, 1999)에서 ‘인적자원관리’ 문제가 가장 중요한 이슈(Issue)로 등장한 이후, 국내 CEO를 대상으로 한 최근의 설문조사(조선일보/산업자원부, 2002)에서도 “고급인재 확보”를 가장 시급한 현안문제로 인식하고 있다는 분석결과를 보이고 있어, 핵심인재의 중요성을 인식하는 관점은 동서양이 같다고 볼 수 있다.

\* 본 연구는 2004년도 남서울대학교 교내연구비지원에 의하여 수행되었음.

이러한 상황에서 특히, 세계일류를 지향하고 있는 선진 기업에게 핵심인력의 유출은 곧바로 기업경쟁력의 상실로 연결되어 중요 지식 및 정보의 유출은 물론 연구개발의 중단 심지어 사업 중단, 주요 거래선 상실 등 심각한 손실로 이어진다. 이정일·태원유(2001)의 연구를 인용하여 보면 미국의 한 컨설팅사(Price Water House & Cooper)의 연구결과, 핵심인재의 대체비용이 기존인력보상대비 4배 이상 든다고 한다. 이에 핵심인재의 확보 이후 이들의 이탈을 방지하기 위한 사례로 감성적 리더십을 도입하여 성공을 거둔 Sun-micro system, 구성원들에게 교육과 개인발전의 비전을 제시함으로써 이직율을 낮춘 Men's Wearhouse 등은 현재 많은 기업들에게 Best Practice의 연구 자료로 활용되고 있다.

이제 우리나라에서도 핵심인재들의 의식을 사전에 파악하고, 이들의 이직방지를 위한 해결책을 찾아 이를 전략적 실천방안으로 삼는 것이 무엇보다 시급하다. 이때 선결과제의 하나가 바로 현재 조직에 몸담고 있는 핵심인재들이 그들의 조직과 직무에 대한 의식, 특히 타 조직으로의 이직희망수준 등을 정확히 가늠해야 하는 문제이다.

그간 정부출연연구소에서 근무하는 연구원을 대상으로 한 연구는 STEPI를 중심으로 하여 간혹 이루어져 왔으나, 첨단기술의 대기업 연구소의 연구원을 대상으로 한 연구는 상대적으로 미미한 상태였다.

이에 본 연구에서는 특정 대기업의 첨단기술 S연구소에서 핵심인재로 평가받고 있는 106명의 연구원들을 분석대상으로 삼아 현재의 근무환경과 직무 등에 대한 만족수준과 이직희망여부 그리고 핵심인재유지방안 등에 대하여 설문을 통하여 실증·조사하는 것으로 하였다. 그러나 본 연구에서는 특정기업의 핵심인재만을 연구대상으로 삼아 분석의 결과를 일반화하기에는 다소 한계가 있음을 밝힌다. 실제로 핵심인재의 관리는 기업의 전략적인 부분으로 자료의 수집이 쉽지 않은 것이 우리기업의 현실이기 때문이다.

## 2. 관련연구의 검토

민철구·이은경·배영자(2002)의 연구에서는 대학 교수, 출연연구소 연구원, 민간기업 연구소 연구원들을 대상으로 직무만족과 이직의 고려 정도를 살펴보았다. 그 결과, 과학기술자(연구자)들은 임금이나 사회적 지위, 권력 등의 요소보다 지적 호기심 충족에 대한 욕구가 강하고, 이를 위해 직장선택에 안정적이고 자율적인 연구환경을 중요시하는 것으로 확인되었다.

그러나 이직에 대한 고려수준을 살펴 본 결과, 출연연

연구소(50.0%)의 연구원들의 이직고려 수준이 가장 높았고, 이어 민간연구소(41.7%), 대학(11.2%)의 순으로 나타났다. 구체적인 이직동기로는 연구비 및 연구 장비의 부족, 임금부족(대학의 경우), 직업안정성 부족(출연연구소), 직업성취감 및 직업안정성 부족, 임금부족(기업연구소) 등이 주요인으로 제기되었다. 따라서 민철구·이은경·배영자(2001)의 연구에서 연구자들의 사기진작방안 중 하나로 제시하고 있는 직업안정성의 확보에 연구원 관리부서에서는 더욱 신경을 써야 할 것으로 판단된다.

또한 직무만족에 대한 수준에 관한 분석에서도 출연연구소 연구원들의 수준이 가장 낮은 것으로 확인되었다. 이는 이수연(2002)의 연구에서 정부출연 연구소의 연구원들이 자신의 직업에 대한 만족도가 전체적으로 보통이하의 수준을 나타낸 결과와도 일치하고 있다. 세부적으로 보면 그중에서 소득, 임금, 근무시간 등에 대한 만족도 수준이 취업의 안정성, 일의 내용, 근무환경, 발전가능성, 인간관계, 인사고과의 공정성, 복지후생제도 등에 비하여 상대적으로 만족도 수치가 높게 나타났다.

한편, 정부출연연구소에서 대학과 기업으로 이직한 경우에 대한 박재민(2002)의 연구에 따르면 정부출연연구소에서 대학으로의 이직율(18.5%)이 가장 높았고, 이어 기업으로의 이직율(17.4%)이 그 다음 순인 것으로 나타났다. 이러한 현상은 아직도 우리나라의 과학기술인력이 출연연구소(R)를 이탈하여 대학(U)진입의 편향성이 강하다는 것을 반증하고 있다. 이 연구에서는 대학으로 이직한 가장 큰 이유로, 대학교수로 채용되고자 하는 구직자들이 출연연구소나 기업연구소를 궁극적인 대학진입을 위한 중간 디딤돌(steping stone)로 삼는 전략을 선택했기 때문인 것으로 해석하고 있다.

또한 지난 10년(1986-1996) 동안 출연연구소(R)에서 대학(U)으로 이직한 경우는 378명에 이르고 있으나, 그 반대의 경우는 거의 전무하다는 고상원(2001)의 연구결과도 이러한 사실을 뒷받침 해주고 있다.

한편, 분석대상이 연구원들이 아닌 일반 직장인들을 대상으로 한 연구로는 Tower-Perrin(2001), DBM KOREA(2002), Korea Recruit(2002) 등을 들 수 있다. 여기에서도 현재직무에 대한 성장기대 미흡, 자기경력 개발을 위하여, 보상 및 진급미흡, 직무불만족 등이 주된 이직동기인 것으로 밝히고 있다. 특히 Tower-Perrin(2001)의 연구에서는 응답자 중 약 70% 정도가 이직의사가 있는 것으로 나타나, 그 심각성을 엿볼 수 있다.

## 3. 분석방법 및 결과

본 연구에서는 S민간연구소에서 연구원으로 근무하고

있고, 조직에서 핵심인재로 평가받고 있는 106명을 분석의 대상으로 삼고 있다. 분석기간은 2002년 7월에서 9월 까지 대략 2개월 정도이다.

조직에 대한 이들의 만족정도를 살펴보기 위하여 우선 설문에 응답하도록 하였고, 이중 30% 정도는 면담을 통하여 응답내용을 보완하는 것으로 하였다. 설문에 대한 응답은 4점 척도(매우 그렇지 않다-그렇지 않다-그렇다-매우 그렇다)로 하여 긍정과 부정에 대한 응답을 확실하게 하도록 유도하였다. 본 연구에서는 편의상 긍정과 부정측면에 대해 각각 합산한 결과표를 제시하도록 하였다. 설문을 통하여 물어 본 질문내용은 다음 <표1>과 같으며, 먼저 희망경력경로를 알아본 결과는 <표2>에서 보는 바와 같이 연구자의 대부분이 연구지향성이 강함을 알 수 있다.

<표 1> 설문항목

1) 희망경력경로	2) 조직문화
3) 업무환경	4) 연구 환경
5) 업무수행 애로요소	6) 인간관계
7) 갈등원인	8) Vision
9) 핵심인재관리	10) 성취감
11) 조직몰입	12) 직무만족
13) 이직희망도	14) 선호보상제도
15) 핵심인재 유지방안	

<표 2> 희망경력경로

경력 경로	비율(%)
연구 지향성	72.0 %
관리 지향성	16.0 %
사업 지향성	9.0 %
스텝 지향성	3.0 %

조직문화에 대해서 연구원들은 혁신적인 아이디어를 수용하는 측면은 강하나 연구원의 창의성을 불러일으키는 요소는 약하다고 평가하고 있다<표 3>.

<표 3> 조직문화

그렇지 않다	구 분	그렇다
36 %	혁신성	64 %
68 %	창의성	32 %
31 %	지식공유	69 %
32 %	의견개진용이	68 %
78 %	경쟁분위기	22 %

이 결과는 이무신·김영배(1993)의 연구에서 출연연구소나 민간연구소 모두 조직문화에 있어 혁신성 측면은 낮았다고 하는 연구결과와 일치하고 있다. 업무환경에 대해서는 연구원들은 대체적으로 긍정적으로 평가하고 있다. 반면, 책임소재의 명확성 부족, 인력변화에 따른 혼선 등에 대해서는 문제점으로 지적하고 있다<표 4>.

<표 4> 업무환경

낮다 / 없다	구 분	높다 / 있다
27 %	필요권한의 부여	73 %
54 %	책임소재 명확성	46 %
5 %	프로젝트 흥미도	95 %
21 %	업무목표 명확도	79 %
54 %	인력변화 혼선	46 %

다음으로 연구 환경에 대해서는 과제목표가 지속적으로 유지되지 못하고, 과제진행에 따라 지원부서의 지원이 미흡하다는 점을 지적하고 있다<표 5>. 그러나 그 외의 연구 환경에 대해서는 긍정적으로 평가하고 있음을 알 수 있다. 한편, 연구원들도 ‘핵심인재의 부족’을 문제점으로 보고 있었다. 또한, 그들은 박사학위를 받은 후 특정연구소에 근무한 경험이 있다하더라도 1개월-3개월 정도의 조직적응기간을 제도적으로 마련해 주는 것이 바람직하다는 의견을 제시해 주고 있다. 즉, 연구원으로 조직에 입사하여 소정의 조직적응기간을 거침으로써 조직의 흐름과 자신의 업무에 대하여 빠른 시일 내 파악할 수 있고, 상대적으로 이직의 가능성이 줄어든다고 볼 수 있다.

연구원들이 업무를 수행함에 있어 겪는 가장 큰 애로는 ‘잠무와 회의 과다’인 것으로 밝혀졌다<표 6>. 따라서 연구원들의 연구생산성을 높이기 위해서는 먼저 연구지원체제를 보다 효율적인 시스템으로 정착시키고, 회의를 위한 회의와 같은 불필요한 사항은 지양하는 것이 바람직하겠다.

<표 5> 연구 환경

좋지 않다	구 분	좋다
68 %	과제목표 유지정도	32 %
65 %	지원부문의 지원	35 %
79 %	동료간 의사소통	21 %
30 %	직급 및 승진체계	70 %
21 %	인사이동/업무분장	79 %

<표 6> 업무수행 애로요소

애로요소	비율(%)
잡무 과다	44 %
회의 과다	22 %
업무 특성	13 %
인간 관계	10 %
기 타	11 %

업무수행에 있어 인간관계에 따른 어려움은 상대적으로 적은 것으로 밝혀졌지만, 이를 보다 구체적인 사항으로 살펴보면 <표 7>과 같다. 연구원들은 동료나 후배와의 관계에서는 거의 인간적인 문제나 갈등은 극히 적은 것으로 나타난 반면, 상사와의 관계에서는 의견충돌이나 갈등의 여지가 있음을 엿볼 수 있다.

<표 7> 인간관계

좋지 않다	구 분	좋다
26 %	기술문제 논의대상	74 %
41 %	상사와의 의견충돌	59 %
45 %	상사의 관리스타일	55 %
4 %	동료와의 관계	96 %
3 %	후배와의 관계	97 %

다음으로 조직 내에서 존재하는 갈등원인을 묻는 설문결과는 <표 8>과 같다. 분석결과, 연구원들은 자신의 성격보다는 상사의 조직운영미숙과 기술적 견해 차이에 의한 부분이 크다고 인식하고 있는 것으로 밝혀졌다.

<표 8> 갈등원인

갈 등 원 인	비율(%)
상사의 조직운영미숙	37 %
자신의 성격부조화	26 %
기술적 견해 차이	21 %
기 타	16 %

자신의 Vision에 대한 질문에 대해서 연구원들은 <표 9>의 응답과 같이, 현재의 조직에서 자신의 미래모델을 찾지 못했다고 하는 답변이 2/3 정도를 차지하고 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 자신이 상사보다 우월하다고 생각하고 있는 연구원 또한 1/3정도로 나타나고 있어, 연

구원들은 대체로 자신의 Vision에 대하여 부정적임을 인지할 수 있다.

<표 9> Vision

그렇지 않다	구 분	그렇다
66 %	자신의 미래모델존재	34 %
33 %	조직발전=나의발전	67 %
33 %	나보다 상사가 우월	67 %
33 %	상사는 나를 지원	67 %

한편, <표 10>에서 보듯이 현재 조직이 핵심인재에 대하여 어떻게 관리하고 있는가에 대한 연구원들의 시각은 다음과 같다. 응답자의 2/3정도는 본인 스스로가 핵심인재라고 생각하고 있었으나, 이에 대해 조직차원에서 그들이 보다 역량 있는 핵심인재가 되도록 지속적으로 지원해 주지 않는다고 판단하고 있는 것으로 나타났다. 특히 응답자의 1/2 정도는 조직이 인정한 핵심인재조차 우대하고 있지 않다고 생각하는 것으로 밝혀졌다.

<표 10> 핵심인재관리

그렇지 않다	구분	그렇다
48 %	핵심인재우대	52 %
52 %	핵심인재에게 투자	48 %
72 %	핵심인재에게 지원	28 %
34 %	나는 핵심인재	66 %

이러 연구원이 느끼는 성취감에 대하여 살펴 본 결과, <표 11>에서 보는 바와 같이 성취감은 전체적으로 긍정적인 것으로 나타났다. 같은 맥락에서 연구원들의 직무만족<표 12>과 직무몰입<표 13>에 대해서도 분석결과는 대체적으로 만족도와 몰입도가 높은 것으로 판명되었다.

그런데 이직 희망도에 대한 설문응답결과는 연구원들이 지금까지 응답했던 성취감, 직무만족, 직무몰입 등의 평가결과와는 다르게 나타나고 있어 흥미롭다<표 14>

<표 11> 성 취 감

불만족	구 분	만 족
13 %	과제수행의 성취감	87 %
34 %	과제개발 성공율	66 %
38 %	인사평가	62 %
40 %	경영층의 인정	60 %

<표 12> 직무몰입(조직의 충성도)

그렇지 않다	구 분	그렇다
30 %	조직의 자부심	70 %
27 %	입사시 신중한 결정	73 %
21 %	입사에 적극적	79 %
33 %	타인에게 입사권유	67 %
40 %	가치관(조직/나)유사	60 %

<표 13> 직 무 만 족

부족하다	구 분	충분하다
9 %	본인역할의 중요성	91 %
11 %	본인의 능력	89 %
4 %	본인의 노력	96 %
2 %	업무책임의식	98 %
6 %	업무흥미도	94 %

<표 14> 이직희망도

낮다 / 없다	구 분	높다 / 있다
38 %	이직희망도	62 %
39 %	현업무에 대한 회의	61 %
84 %	전문분야 변경희망	16 %
27 %	이직준비 여부	73 %

특히 이직희망에 관한 분석결과<표 14>에 따르면 응답자의 2/3정도가 이직을 희망하고 있으며, 그 중 73%가 이직할 준비가 되어 있다고 하는 수치를 보이고 있다. 따라서 조직차원에서 핵심인재의 유지를 위하여 진취적인 방안 모색이 절실하리라 본다.

이러한 결과를 종합해 볼 때, 연구자들은 현재 자신의 업무에 대해서는 성취감과 자부심을 갖고 있으며 소기의 성과를 달성했다고 생각하고 있으나, 그들의 성과에 대하여 경영층의 인정과 적절한 보상이 조직차원에서 이루어지지 않았다고 여기고 있음을 엿볼 수 있다.

한편, 연구원들이 선호하는 보상의 종류는 자신의 능력을 확실하게 인정해 주는 Fellow명예제도, Post-Doc.제도, 차별화된 개별적 경력개발제도 등의 순으로 나타났다. 이를 통하여 연구원들은 외재적 보상보다는 내재적 보상에 의하여 더 크게 영향을 받고 있음을 다시 한번 확인해 볼 수 있다<표 15>. 끝으로, 연구자들이 생각하

는 핵심인재 유지 방안은 <표 16>과 같다. 여기에서는 특히 Succession Planning, 정기적 설문조사, 핵심인재 생존을 반영 등의 내용들은 눈여겨 볼만하다. 중요 업무를 핵심인재에게 연계시키고, 정기적으로 설문을 실시하여 그들의 Needs와 Wants를 살펴줌으로써 조직에 대한 신뢰와 그들의 자부심은 높아질 수 있기 때문이다.

<표 15> 선호보상제도

보상제도	비율(%)
해외근무	17 %
안식년 제도	11 %
Fellow 제도	10 %
Post. Doc.	9 %
차별적 경력개발	8 %
전략적 보상	8 %
특별 보너스	8 %
희망직무선택	5 %
학위과정지원	5 %

<표 16> 핵심인재 유지방안

보상제도	비율(%)
Succession Planning	14 %
정기적 설문조사	14 %
핵심인재 생존율반영	13 %
Talent Fast Track	12 %
Hot Line 개방	11 %
주기적 이직동향분석	11 %
직무재배치	9 %

#### 4. 결 론

주요 결과를 정리해 보면 다음과 같다. 연구자들은 조직문화가 혁신적이나 창의성을 발현시키는 분위기는 아니라고 여기고 있으나, 연구 환경이나 업무환경에 대해서는 매우 긍정적으로 평가하고 있음이 확인되었다.

연구원들은 업무수행에 있어서 애로사항으로 잡무와 잦은 회의를 지적하였으며, 후배와 동료 간의 인간관계는 대체로 원만하다고 판단하고 있는 것으로 밝혀졌다.

다만, 상사와는 자신과의 의견충돌 그리고 관리스타일에 대한 자신의 거부감 등으로 인하여 갈등이 내재되어 있었음이 확인되었다. 연구원들은 또 조직에서 갈등의 주된 원인으로 상사의 조직운영미숙을 지적하였으며, 한편으로는 연구원 자신의 성격부조화도 갈등의 한 요인으로 밝히고 있다.

그리고 연구원들은 그들 스스로가 핵심인재라는 자부심이 높은 것으로 나타났다. 그러나 그들은 자신의 Vision에 대해서는 다소 부정적인 견해를 갖고 있었으며, 핵심인재에 대한 조직의 우대와 보상이 상대적으로 미흡하다고 여기고 있는 것으로 판명되었다.

연구원들은 현 조직과 자신의 업무에 대한 성취감이 라든가 직무만족 나아가 조직몰입수준은 보통이상인 것으로 긍정적인 것으로 밝혀졌으나, 이직희망수준 또한 높게 나타나고 있어 이에 대한 실질적인 대책마련이 시급하다고 본다.

연구원들이 선호하는 보상제도로는 해외근무, Fellow 제도, Post. Doc., 차별적 경력개발, 전략적 보상 등의 순인 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 감안하여 연구원들이 제시하고 있는 핵심인재유지방안 즉, Succession Planning, 정기적 설문조사, 핵심인재 생존율반영, Talent Fast Track 등은 조직 관리의 측면에서 눈여겨 볼만한 결과라 하겠다.

## 참고문헌

- [1] 고상원, “과학기술인력의 학연산 유동성 실태조사 및 제고방안 연구,” 한국과학재단, 2001.
- [2] 김은환·한창수, “핵심인재 확보·양성전략,” CEO Information (제353호), 삼성경제연구소, 2002.6.
- [3] 민철구·이은경·배영자, “과학기술자의 사기진작을 위한 정책방안,” 과학기술정책연구소, 2001.
- [4] 민철구·이은경·배영자, “과학기술자의 연구환경과 직무만족에 대한 인식,” 과학기술정책연구소, 2002.
- [5] 박재민, “고급과학기술인력의 학연산 유동성 실태분석 및 정책방향,” 과학기술정책연구소, 2002.
- [6] 이무신·김영배, “정부출연연구소와 민간연구소간의 연구환경, 연구관리체계 및 연구생산성 비교분석연구,” 과학기술처, 1993.
- [7] 이수연, “과학기술인력의 복지현황과 발전방향에 관한 연구,” 과학기술정책연구소, 2002.
- [8] 이정일·태원유, “핵심인재의 유출방지방안,” CEO Information (제295호), 삼성경제연구소, 2001. 5
- [9] 조선일보/산업자원부, “국내 CEO (50인) 설문조사,” 2002.7.
- [10] DBM Korea, “Employability Seminar Report,” 2002.
- [11] The Executive, “Hot Issues to Manager in USA,” The Globe and Mail, Oct.,27, 1999.
- [12] Tower Perrin, “People Solutions 2001 Forum,” 2001.