

산학협력단 정규직원 제도 도입을 통한 인사관리 전략

2011년 1월 26일

김 영 근

고려대학교 산학협력단장
(공과대학 신소재공학부 교수)



고려대학교 산학협력단
Korea University
Research and Business Foundation



목차

I. 도입

II. 조직개편

III. 인사제도

산학협력단의 정체성 (IDENTITY)

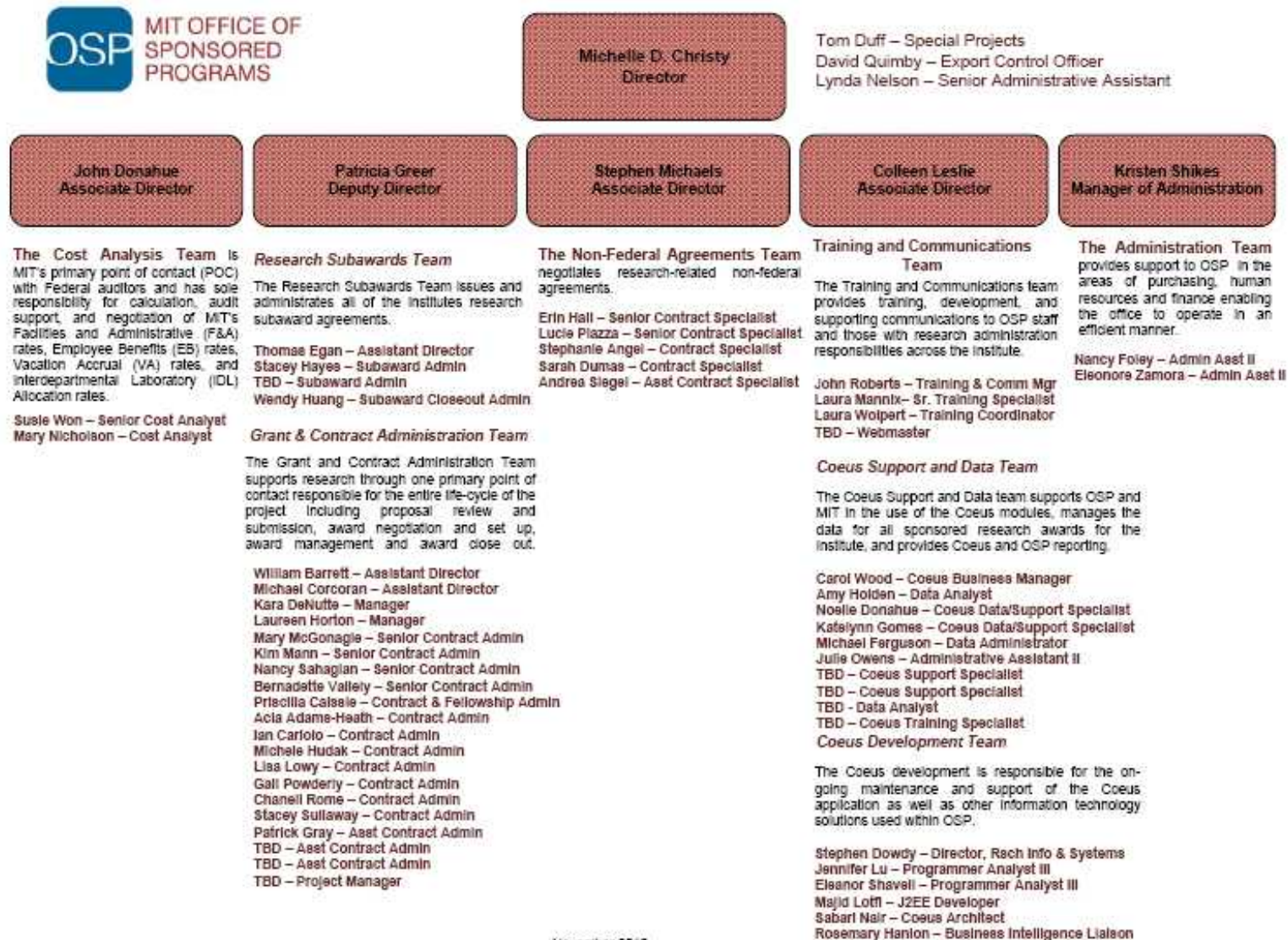
■ 무엇을 하는 기관인가?

산업교육진흥 및 산학협력촉진에 관한 법률

제27조(산학협력단의 업무) ① 산학협력단은 다음 각 호의 업무를 수행한다.

1. 산학협력**계약**의 체결 및 이행 → **연구비 관리가 주된 업무 !!**
2. 산학협력사업과 관련한 **회계**의 관리
3. **지적재산권**의 취득 및 관리에 관한 업무
4. 대학의 시설 및 운영의 지원
5. **기술의 이전과 사업화** 촉진에 관한 업무
6. 직무발명과 관련된 기술을 제공하는 자 및 이와 관련된 연구를 수행하는 자에 대한 보상
7. 그 밖에 산학협력과 관련한 사항으로서 대통령령으로 정하는 사항

MIT Office of Sponsored Programs (OSP)



November 2010

MIT Technology Licensing Office (TLO)

Technology Licensing Officers

Lita Nelsen, **Director**

Biotechnology

Jack Turner, **Associate Director**

Mechanical Devices, Media Lab, Lincoln Lab

Lauren Foster, **Assistant Director** of Biotechnology

Biotechnology, Cell Biology, Diagnostics, Medicine

Technology Licensing Officers (**8명**)

Associate Technology Licensing Officers (**4명**)

Technology Licensing Associates (**4명**)

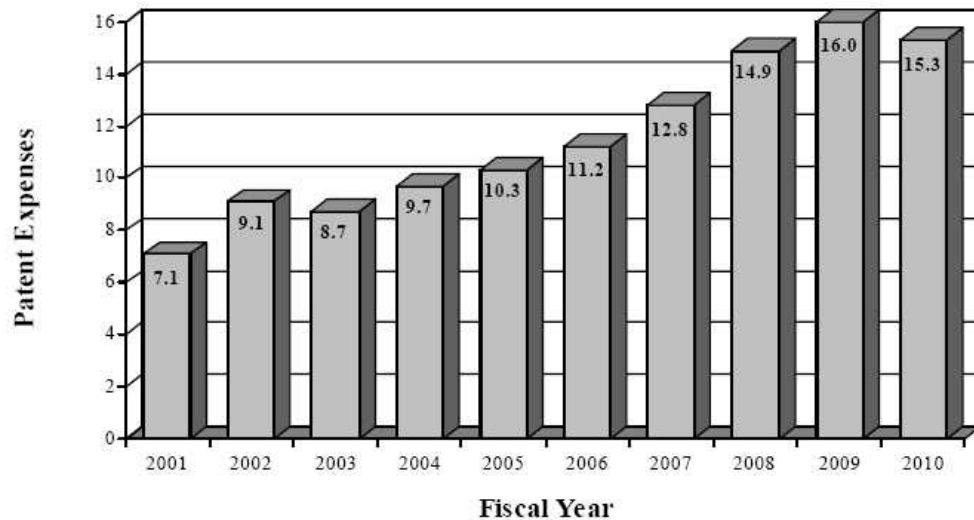
Financial Operations Staff (**4명**)

Office Operations Staff (**4명**)

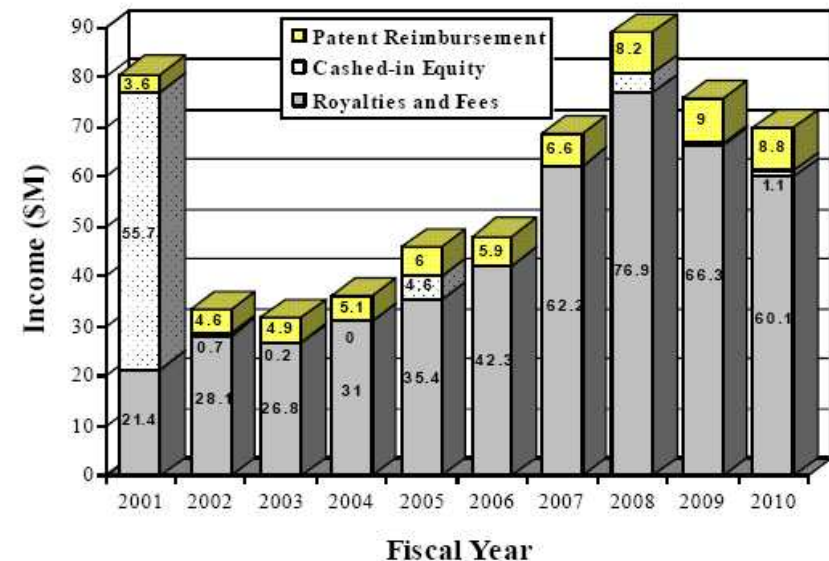
Patent Administration (**3명**)

Administrative Assistants (**2명**)

Patent Expenses (\$M) by Fiscal Year, 2001-2010



Income (\$M) by Fiscal Year, 2001-2010



2008년 7월 (단장 부임 당시)

조직개편 추진 (2008년 7월 단장 부임 후)

■ 특별법인의 위상에 걸맞은 조직인가?

▪ 조직개편의 필요성

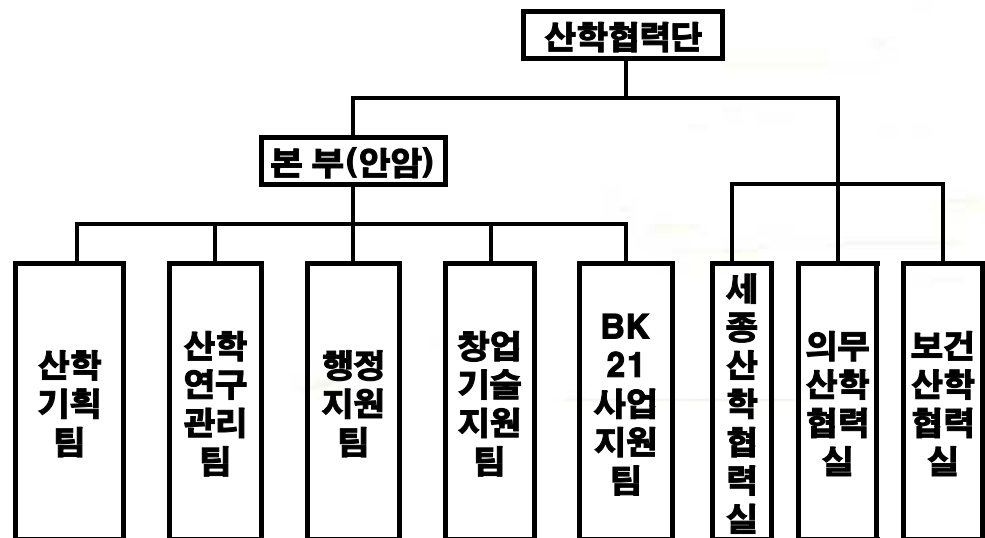
- ① 조직의 합리성, ② 인력의 양과 질,
- ③ 행정절차의 효율성 및 시스템화,
- ④ 행정문화 및 관리자의 리더십

▪ 조직개편안 확정 (2008.09)

→ 하나씩 **실행**에 옮김

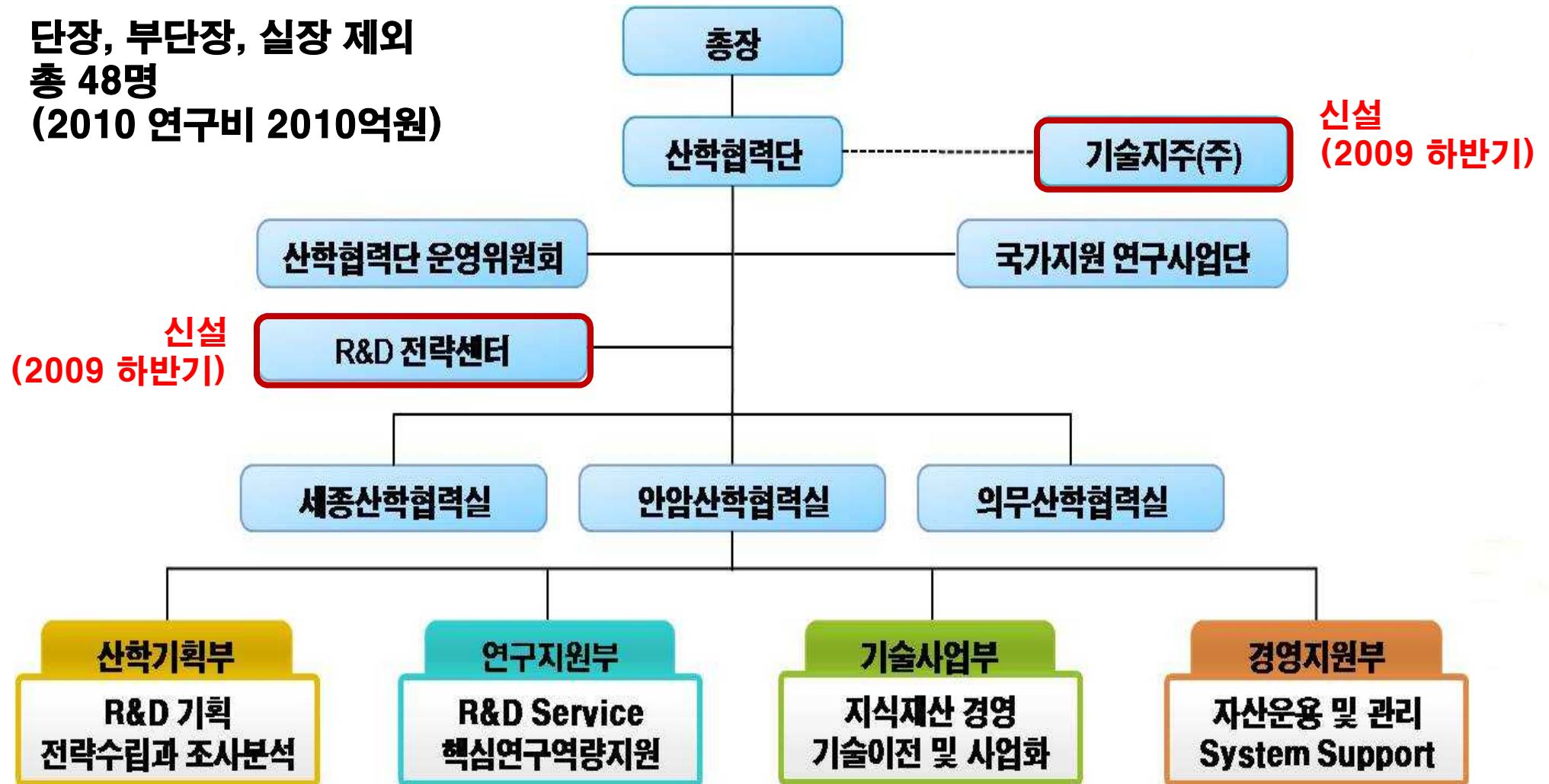
법인 :

- 회계 (Finance)
- 인력 (Human Resource) ☺
- 전략기획 (Strategy)



현재 고려대 산학협력단 조직도

단장, 부단장, 실장 제외
총 48명
(2010 연구비 2010억원)



(1) 산학협력단 명칭 변경

■ 産學協力團 을 직역한 경우 (대부분의 경우) : 외국인들의 오해?

Industry-University(Academia) Cooperation Foundation

단장 : Director (실장 ?)

■ 산학협력단의 임무/업무로 의역한 경우 (고려대의 경우, '08년 조직개편 후)

Research and Business Foundation

(Management)

(Development)

단장 : President (법인대표자)

(2) 산학협력단 회계 분리 (2009년 초 완결)

■ 회계 및 자금관리 (Finance)

- 학교 회계에 묶여있어 **정확한 재무제표 파악곤란, 실시간 Cash Flow 모름**
→ 독립법인으로 있을 수 없는 일 !
- 연구비관리 인증기관 (연구비 중앙관리)
- **Action : 회계분리 추진.**
→ **본부 (총무처장 등) 설득**
- **결과 : '09 부터 예/결산 독자적으로 편성**
- **후속조치 : '10 회계사 1명 확보**



(3) 기술사업화 침병 - 기술지주회사 (2009년 9월 설립)

■ 대학 지식자본주의 실현

- 1년간 준비 후, 2009.09 기술지주회사법인 설립
- 현재 5개 자회사 설립, 운영 중



고려대 기술지주회사
Korea University Holdings

2010

- 05 자회사 4호 설립 - (주)퀀텀바이오솔루션즈
- 04 자회사 3호 설립 - KU디지털미디어랩(주)
- 03 공간확대 이전(240평) 사무공간외 인큐베이팅센터, 자회사 공간 확보 운영
- 02 KU Alumni CEO Entrepreneurship Club 창립 운영

2009

- 11 자회사 1, 2호 설립 - (주)위델소재, (주)오라픽스
- 09 기술지주회사법인설립
- 08 교육과학기술부 설립인가

2008

- 11 설립추진사무국 설치운영
- 02 산업교육진흥 및 산학협력촉진에관한 법률 개정



(4) 인사제도 혁신 - 산단 정규직원 임명 (2010년 8월)

■ 인력과 조직 (Human Resource and Organization) 정비

- 직원의 구성이 학교본부 소속 정규직원 및 비정규직원과 산학협력단 소속 비정규직원이 공존하고 있음
- 직원의 신분이 다양하여 신분간의 갈등, 신분 불안정으로 인한 **잡은 이직**, 잡은 이직으로 인한 **전문성 부족**, 다양한 신분으로 인한 관리자의 리더십 한계 등 다양한 문제점을 내포
- Action : **직무 재구축 및 인사제도 설계 착수**
‘08.10 컨설팅 의뢰 **INSIGHT GROUP**
- 결과 : 최종보고서 ‘08.12
개인별 목표수립 결과 ‘09.3
- 후속조치 : ‘10.08 인사규정 정비, **‘10.09 정규직원 (대리 5명 승진임명)**

직무 재구축 및 인사제도 설계 프로젝트 수행단계

Task	2008년 일정	주요 내용
조직진단	10월 29일 ~ 11월 21일	<ul style="list-style-type: none"> • 현황 및 이슈 파악(내부 자료 검토, 전 직원 대상 설문 및 인터뷰 실시) • 인력관리체계 방향성 도출 • 제도 혁신 Master Plan 수립
타 대학 산학협력단 Benchmarking	11월 11일 ~ 11월 14일	<ul style="list-style-type: none"> • 타 대학 산학협력단의 인사제도 및 인력운영 방식 Benchmarking
직무분석	11월 10일 ~ 12월 24일	<ul style="list-style-type: none"> • 직무분류체계 수립 및 직무기술서 작성
인력운영 체계 정비	11월 24일 ~ 12월 24일	<ul style="list-style-type: none"> • 전 직원 대상 업무량 조사를 실시, 직무 운영 관점의 적정인력 규모 도출, 조직 단위 별 전략적 관점의 기능 강화 방향성 도출 • 연구비 중앙관리에 따른 소요 인력 및 인건비 절감 효과 예측 • 조직 개편안에 따른 단위 조직 별 적정인력 규모 도출 및 이행 방안 수립
연구소장 Interview	12월 3일 ~ 12월 16일	<ul style="list-style-type: none"> • 24개 연구소 대상으로, 연구비 중앙관리에 따른 Issue 및 해결방안에 대한 의견 공유
인사제도 설계	11월 24일 ~ 12월 24일	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내 역할발달단계를 고려한 직급 및 승진체계 설계 • 건전한 경쟁을 통한 조직 역량 향상이라는 인사제도 방향성을 토대로 평가(평가요소 도출, 평가 방식 및 프로세스 설계) 및 보상 (보상수준, 기본급 운영 체계, 성과급 운영체계) 제도 설계

I. 적정인력

II. 직무

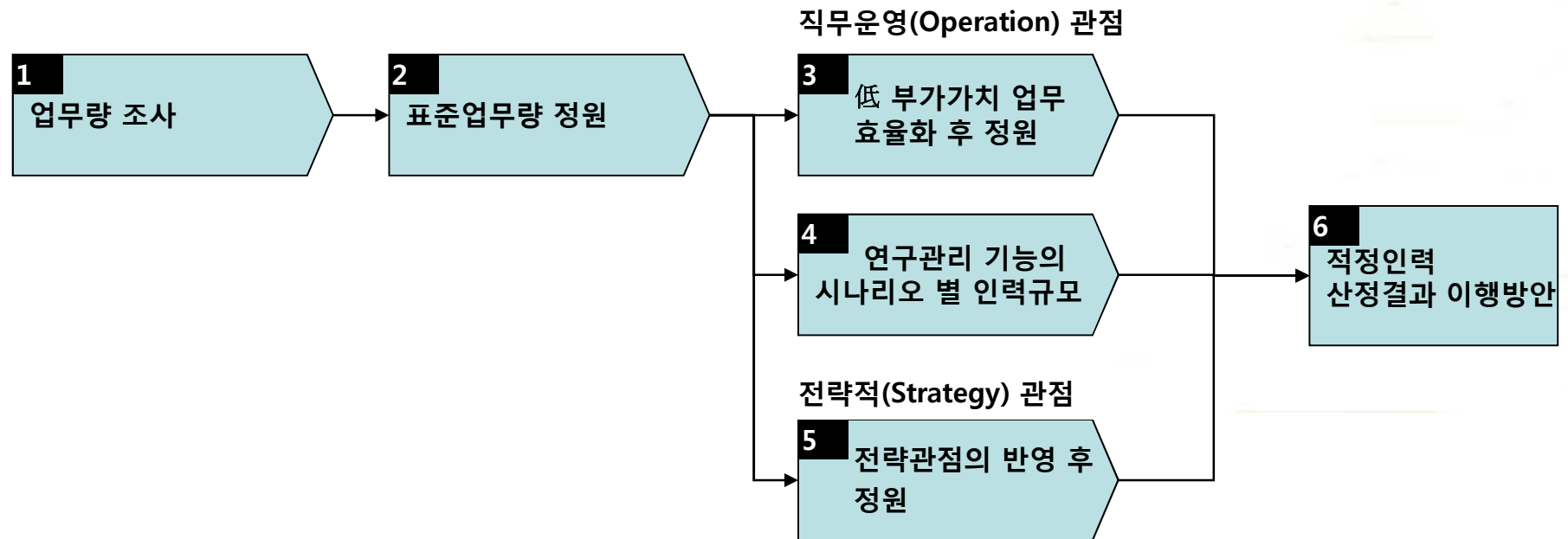
III. 직급/승진

IV. 평가

V. 보상

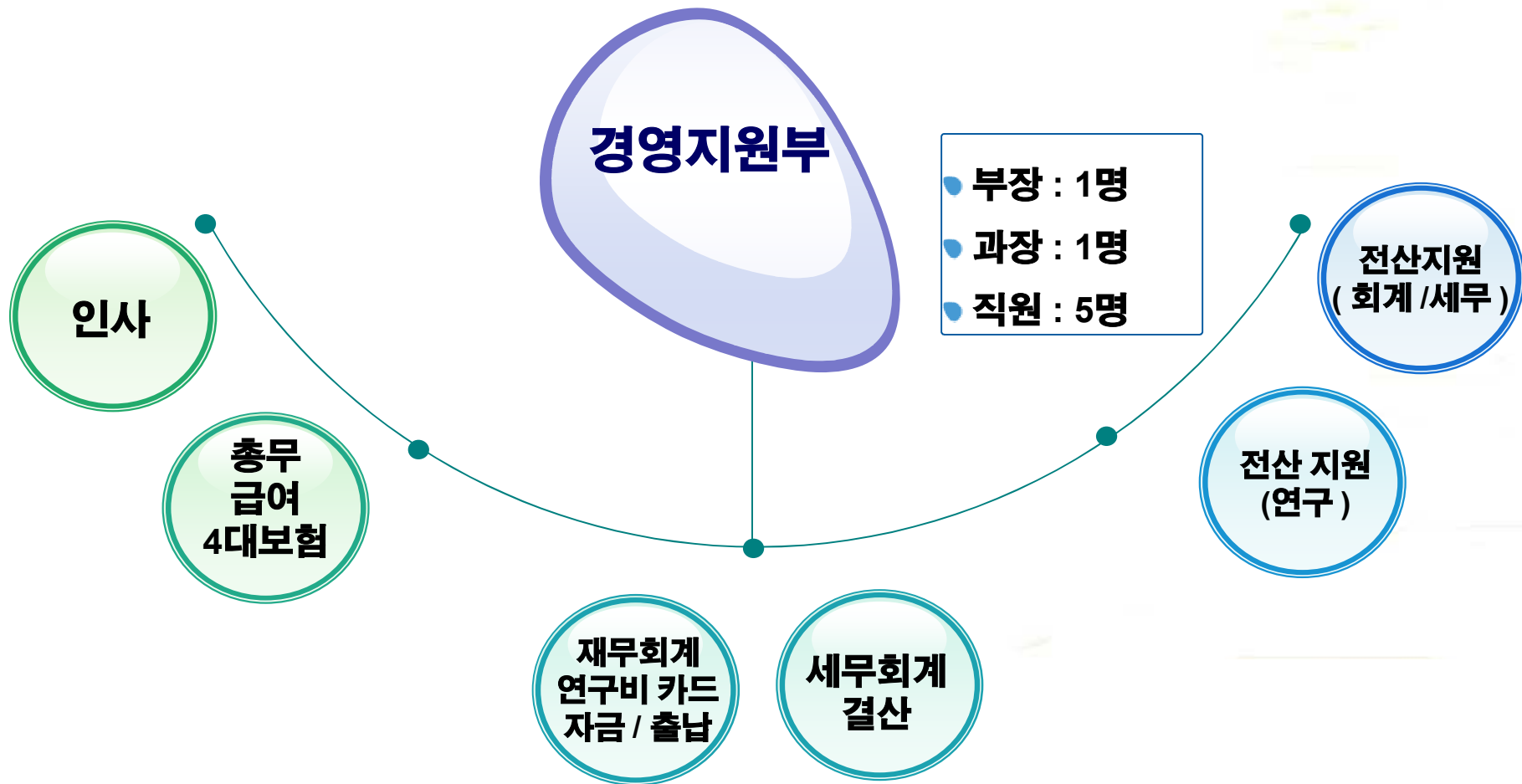
적정인력

- 인력운영의 효율성 확보 시 인력규모의 적정성을 의미하는 양적(Quantity) 관점과 적정 직급구조 및 인력유형을 의미하는 질적(Quality) 관점에 대한 종합적인 고려가 필요함
- 고려대 산학협력단 적정인력 규모는 전략적 관점 (Strategy)과 직무운영 (Operation) 관점을 고려하여 도출됨



부서 업무분장 예

■ 개인별 KPI (Key Performance Indicator) 설정



KPI 설정 예

조 직 명 : 경영지원부(전산)

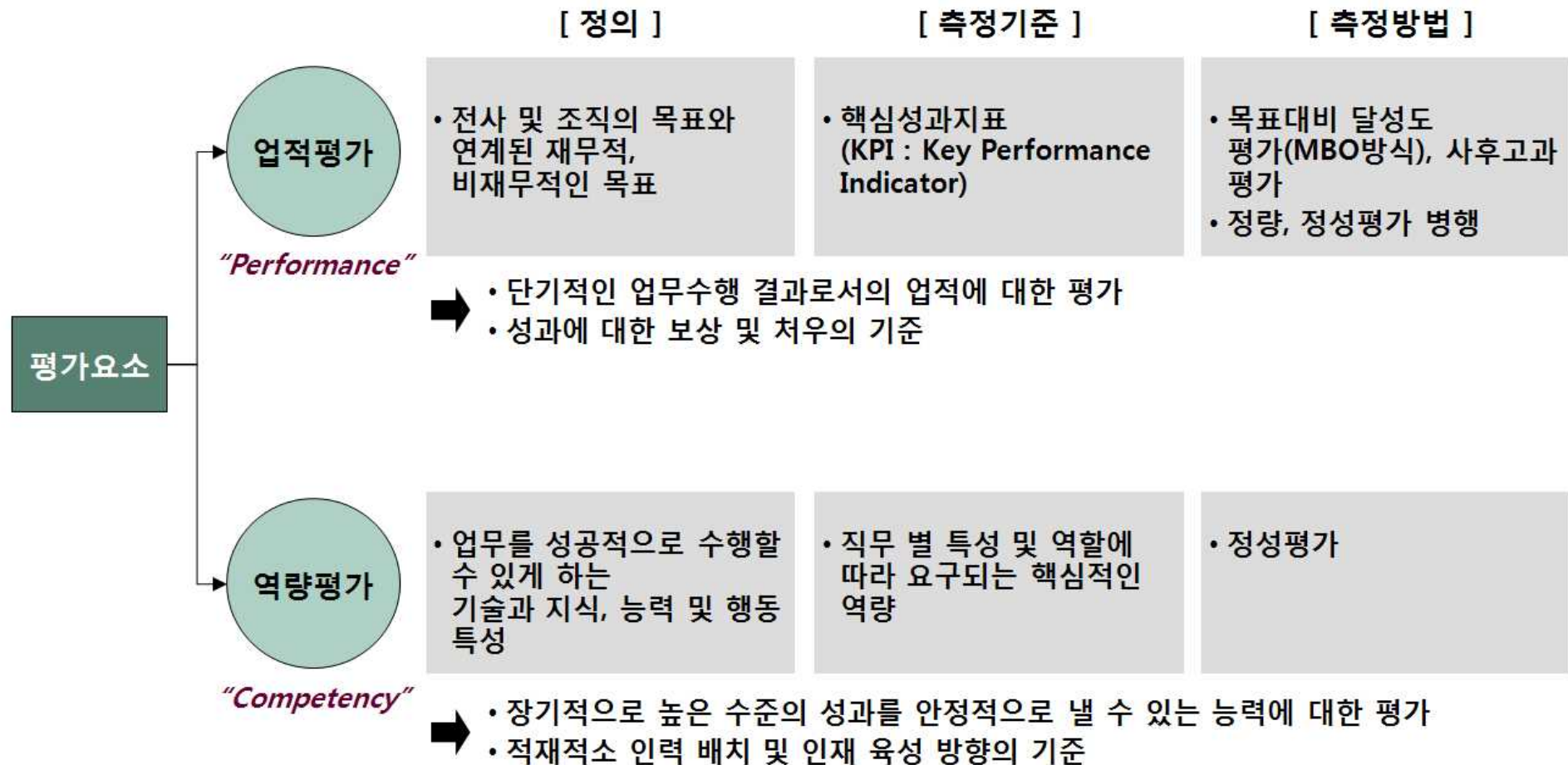
작 성 자 : 0 0 0

전략 목표	KPI	가중치 (%)	평가 Grid			설정 근거
			A	B (목표수준)	C	
내부고객만족도 향상	사용자 만족도	40%	3.0 초과	3.0 기준	3.0 미만	만족도 조사 결과
최상 시스템 구축	일정 준수도	40%	관련 절차 및 규정을 사소한 것까지 모두 정확히 준수함	대체로 관련 절차 및 규정을 준수하고 자 노력함	관련 절차 및 규정을 대부분 무시함	정성지표
업무지식보고서 작성	업무지식보고서 작성의 적절성	10%	업무 수행 과정 및 결과가 해당 업무 목표 및 상위자 요구수준을 뛰어 넘음	업무 수행 과정 및 결과가 해당 업무 목표 및 상위자 요구수준에 근접함	업무 수행 과정 및 결과가 해당 업무 목표 및 상위자 요구수준에 부합하지 못함	
아이디어 제안	아이디어 제안건수	10%	3건이상	2건	2건미만	
합계		100%				

■ 산학협력단 공통 KPI

평가

■ 업적평가와 역량평가 요소의 적절한 안배를 통해 단기적인 관점의 성과주의 실현과 장기적 관점의 인력 운영 간 Balancing을 도모할 수 있음



평가

■ 평가등급은 산학협력단의 조직규모를 고려하여 업적/역량 모두 3단계 체계를 가져가고 B등급을 목표수준으로 설정함

업적평가 등급 체계

평가등급	평가 기준
A	<ul style="list-style-type: none"> • 목표대비 일정, 양, 비용, 질적인 면 등에서 기대 수준을 훨씬 초과 해 매우 탁월한 성과를 나타냄
B	<ul style="list-style-type: none"> • 목표대비 일정, 양, 비용, 질적인 면 등에서 기대 수준에 상응하는 만족스러운 성과를 나타냄
C	<ul style="list-style-type: none"> • 목표대비 일정, 양, 비용, 질적인 면 등에서 기대 수준에 못 미치는 성과를 나타냄

역량평가등급 체계

→ 직급승진은
역량 기준

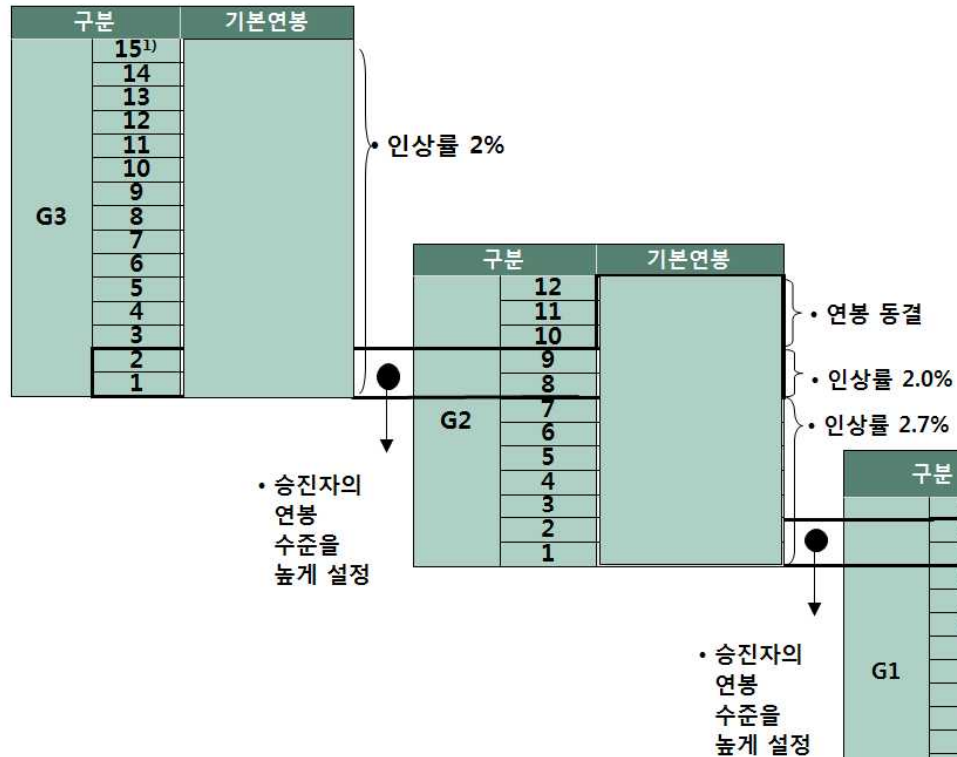
평가등급	평가 기준
A	<ul style="list-style-type: none"> • 해당직급에서 요구되는 기대수준을 훨씬 초과 • 상위직급 업무도 충분히 수행할 수 있는 역량을 갖추고 있음
B	<ul style="list-style-type: none"> • 해당직급에서 요구되는 기대수준을 만족시킴 • 업무수행에 필요한 역량을 충분히 갖추고 있음
C	<ul style="list-style-type: none"> • 해당직급에서 요구되는 기대수준에 미달함 • 업무수행에 지장을 줌

* 일반적으로 평가등급은 3단계(A,B,C), 4단계(S, A, B,C), 5단계(S, A, B, C, D)를 많이 활용함

→전 직원 TOEIC

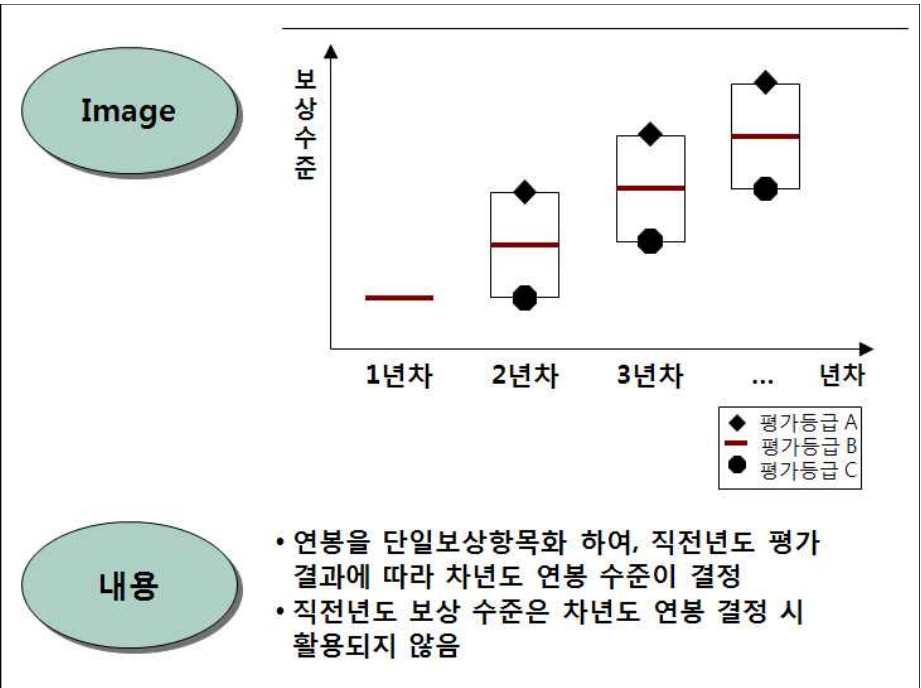
보상

■ 비누적식 (한국형) 연봉제 도입



■ 각종 인센티브제 도입

→ 채찍보다 당근이 최고 !



계약직 1)

구분	기본연봉
G0	5
	4
	3
	2
	1

• 인상률 4.0 %

인사가 만사 !

- 적재적소 원칙
- 명확한 평가체계 & 보상
- 전문성 강화 (실무, 외국어)
- Leadership Training





감사합니다.