20세기 후반 정보기술의 급격한 발달에 따라 기업의 업무관리 체계 구축은 전산 시스템 구축과 용어에 있어서 혼용되어 사용될 정도로 동일 시 되고 있다. 최근 정보기술의 기업업무 적용분야는 인사, 회계, 생산관리 등 반복적인 업무를 처리하는 분야에서 PMS(Project Management System), KMS(Knowledge Management System)등 기업 경영층의 의사결정을 지원하거나 조금 더 확대하여 경영의 Paradigm과 관련되는 분야로 확대되고 있다.

이러한 의사결정 지원이나 경영의 Paradigm과 관련된 시스템은 일부 제안관리나 6시그마 관리와 같이 기업에서 특정한 목적을 가지고 한시적으로 이루어지는 제도나 활동 등과 유사한 성격을 가지며, 시스템의 생성, 변경, 소멸 등이 반복적인 업무를 처리하는 시스템에 비해 매우 빈번한 특징을 갖는다.

기업의 품질관리 제도의 예로 보면, 과거 80년대 이후에 품질관리분임조(QCC; Quality Control Circle)제도, 전사적 품질관리(TQC; Total Quality Control)제도, 방침관리제도 등을 거처 이후 ISO(International Standard Organization) 9000/14000 인증제도 및 6시그마 제도의 구축에 이르기까지 상당 수의 기업이 열거된 제도를 차례로 도입 운영하여 왔으나 현재 운영되고 있는 제도는 6시그마 활동 정도일 것이다.

< 연구관리 시스템의 특성 및 현황 >

연구관리 시스템의 목적은 진행중인 연구 Project에 대한 Progress 정보, Risk에 대한 정보 등을 제공 함으로써 이를 근거로 경영층이 필요한 의사결정을 내릴 수 있도록 한다는 측면에서 의사결정 지원 시스템과 유사한 성격을 가지고 있다고 볼 수 있다.

경영층의 의사결정에는 다양한 인자가 영향을 미칠 수 있으며, 의사결정자의 성향에 따라서 결정 인자는 수시로 변화될 수 있다. 이는 연구관리 시스템이 구축 이후에는 원활한 운영이 지속적으로 이루어지지 못하고, 특히 시스템 운영이나 관리의 주체가 변경되는 경우에는 더욱 그러한 현상이 많이 발생 할 수 있다. 이는 의사결정지원 시스템의 특성 상 경영층의 관심이 시스템의 존속과 원활한 운영에 주요한 변수가 됨을 의미한다 하겠다.

지식경영 시스템(KMS; Knowledge Management System)을 예로 보면, 2000년대 초부터 국내 기업에 크게 유행했던 KMS 시스템은 당시 많은 수의 기업들이 21세기 지식경영시대에 대비하기 위한 지식경영체제를 갖추는 일환으로 유행처럼 앞다투어 구축하였으나 현재 실질적인 성과가 나타날 정도의 원활한 운영이 이루어지고 있는 기업은 그리 많지 않은 것이 현실이라하겠다. 연구관리 시스템 또한 도입 초기를 지나 확산의 단계에 접어들고 있으나 KMS 시스템과 유사하게 운영중인 많은 기업에서 실질적인 성과를 고민하고 있는 현실이다.\*

< Theme(Project Pool) 중심의 연구관리 시스템 >

위에서 언급한 내용을 정리하면 6시그마 관리 시스템 구축이 기업의 품질수준을 6시그마 수준으로 끌어올리는 것을 담보할 수 없으며, 단지 품질관리의 다양한 수단중의 하나임과 같이, 연구관리 시스템 또한 구축이 최종 목적이 아니다. 다양한 연구업무를 수행하는데 필요한 관리수단의 한 형태로 구축된 연구관리 시스템도 상황의 변화나 적용되어야 할 연구업무의 변화에 따라 변화될 수 있다는 점이 우선적으로 고려되어야 한다. 특히 단지 구축되는 시스템의 수준에 따라서 기업의 연구관리 수준이 자동적으로 향상되지는 않는다는 점에 대한 인식이 선행되어야 하겠다.

따라서 연구관리 시스템을 절차 관리 중심의 시스템에서 목적(연구 Theme 또는 Project Pool) 중심의 시스템으로 접근해 보고자 한다.

< 연구관리 시스템의 목적 >

기존의 연구관리 업무라 함은 특히 R&BD의 개념이 나오기 이전까지는 정기 또는 비정기적으로 제안된 과제를 평가하여 실시 여부를 판단하고, 선정된 과제에 대해 계획 대비 실적을 관리하는 업무라는 개념이 통상적이었다. 따라서 연구관리 시스템 또한 진행과제의 계획 대비 실적에 초점이 맞추어져 있고 하나의 과제를 어떻게 체계적으로 관리하는 것이 최선인지에 많은 노력이 집중되었다 할 수 있겠다.

이러한 경향은 Project Management에 대한 관리기법이 건설이나 중공업 분야의 중후장대형 Project의 체계적인 관리의 필요성에 의해 개발되었다는 것이 한 이유라고 할 수 있겠다. 이러한 건설이나 중공업 분야의 Project는 R&D Project에 비해 많은 참여조직과 Activity가 존재함으로써 체계적인 관리의 필요성이 Project의 성패에 커다란 요인이 되고, 특히 수주형 Project라는 점이 R&D Project와 커다란 차이라 하겠다.

수주형 Project는 Project의 성공적 수행(일정, 비용, 품질의 준수)만을 목표로 하고 있으나, R&D Project는 대부분 내부 발의에 따라 수행되고 또한 Project의 최종목표는 Project 목표의 성공적인 달성을 넘어서 그 성과물이 기업이 목표로 하는 정도 이상의 이윤창출에 도움이 될 수 있어야 한다는 점에서 차이가 있을 수 있다.

< 목적(연구 Theme/Project Pool)중심의 연구관리 시스템 >

목적 중심의 연구관리 시스템이라 함은 관리의 중심에 연구 Theme(Project Pool)를 두고 도출된 Theme를 Update하고, 수행된 연구결과를 반영하는 체계라 하겠다.

① 연구 Theme 도출

연구 Theme를 도출하는 방법에는 여러 가지 방안이 적용될 수 있겠다. 통상적으로 기업환경에 대한 분석정보를 바탕으로 경영전략을 수립하고 그에 따른 기술전략을 수립 함으로써 Theme를 도출하거나, 기존 제품이나 기술수준 향상을 목표로 도출될 수 있고 또한 기업 내에서 현존하는 문제점 등이 Theme로 될 수 있겠다.

이러한 Theme 도출은 제도 또는 시스템을 통해서 정기적으로 이루어져야 하고 이미 도출된 Theme에 대해서도 기업환경이나 전략의 변경에 따라 실시간으로 Update가 이루어져야 한다. 업무 중요성을 고려하면 연구업무 수행과 마찬가지로 Theme 도출 업무를 담당할 조직을 갖추는 것이 바람직하다 하겠다.

② Project 수행

도출된 Theme를 수행하는 단계로 통상의 프로젝트 관리 단계이다. 이러한 Theme의 수행도 도출과 같이 다양한 방법으로 진행될 수 있겠다. 크게는 기업 내부수행과 기업외부 수행(Outsourcing)으로 구분될 수 있고, 세부적으로는 더욱 다양한 방법이 있을 수 있다. 따라서 연구관리 PMS 시스템 구축 시에는 Project의 수행방법과 Theme의 성격에 따라서 수행방법의 다양성을 고려한 설계가 필요하고, 수행방법 또한 기업환경에 따라서 변화될 수 있음을 고려해야 한다.

③ 연구 Theme (Project) Pool

기업의 전략과 관련된 PRM(Product Roadmap), TRM(Technology Roadmap) 등과 그 하위의 Project Pool에 대한 정보를 관리하는 Theme Pool로서 연구관리의 고유한 목적 Pool이라 하겠다.

이러한 Theme Pool의 정보는 다양한 Hierarchy를 가지고 관리됨으로써 경영전략적 측면, Product & Technology 측면 등 다양한 시각에서 그 진행 사항이나 문제점 등에 대한 분석 및 조회가 가능하도록 함으로써 기업의 Macro한 시각에서의 관리가 이루어질 수 있도록 해야 한다.

이러한 목적중심의 연구관리 체계의 정착은 장기적으로 신제품이나 신사업을 결정하는 조직과 이를 위한 기술 또는 제품을 연구 개발하는 조직의 역할분담을 가져올 수 있으며, 이는 자연스럽게 경영층과 연구전담조직 사이에 연구 Theme 도출, 관리 및 사후관리(사업화)를 전담하는 조직 발전의 기초적인 역할을 하리라 생각한다.

이러한 역할은 연구전담조직이 기업 내부에 한정되지 않고 R&D의 Outsourcing이 활성화되는 시대에 기업에서 가져야 할 중요한 역할중의 하나라 하겠다.

&...

기술경영논단 by 김창범 이알소프트컨설팅(주) 대표이사.

[출처] 연구관리 시스템 구축 및 운영전략.|작성자 도룡골민대감