




기술자들이여, 일본을 떠나라

피고 니치야 화학은
원고 나카무라 슈지에게
직무발명 보상금으로
200억엔을 지급하라





R & D 분야의 동기부여

[차례]

- 개요
 - 동기부여의 정의
 - 동기부여

- 사례연구
 - 외부사례
 - 내부 운영제도 및 사례

- 운영상 문제점 및 보완대책

- 기대효과

- 맺음말...

개요

◆ 동기부여의 정의

“조직목표를 지향하고 조직목표와 모순되지 않는 높은 수준의 질과 강도를 가진 노력을 기울이며 욕구를 충족시키는 과정이다”

– Stephen Robins

“개인이 목표 지향적인 행동을 자발적으로 일으키고, 방향 지우며, 지속시키는 과정”

- 신유근 교수

개요

◆ 동기부여

성취감
안정감
책임감
도전감

내재적 동기부여

업무담당자와 일 자체의
직접적 관계 속에서 발생

동기요인

작업조건
대인관계
승진
임금

외재적 동기부여

직무환경으로부터 발생
외재적 보상이 촉진요소

위생요인



[R&D 조직의 특성]

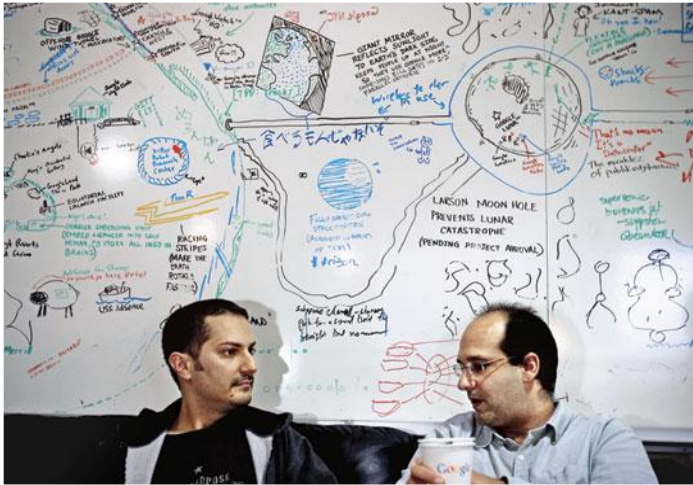
금전적 보상의 매력이 상대적으로 낮다

- 일 그 자체, 경력 기회, 업무 문화 및 환경
- Kochanski, Mastropolo, Ledford

GE : R&D 보상 정책을 차별 운영

- Management Award : \$200~300
 - 책임 범위 확대
 - 조직에 대한 영향력 확대
 - 상대적 고용 보장
- 신인 연구원상
 - 금전 보상 없음, 연말 평가 반영, 학회 참가

Google™



Idea Board 도입

자기 개발을 위한 첨단 건물

라운지에 다양한 휴식공간 제공

복지 서비스, 최고급 요리 제공



3M

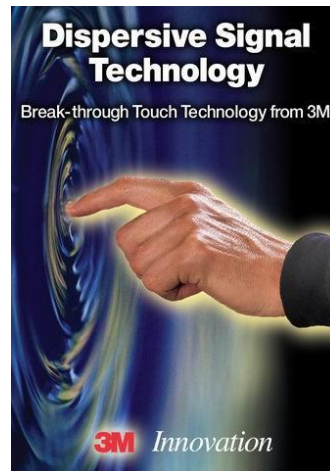


Corporate Scientist

근무시간의 일부를 근무 외 업무에 할애

해당 프로젝트에 대한 자유와 지원

실패한 프로젝트에 대한 면책





imagination at work

Project Leader

그룹장이 연구원의 역량 개발을 책임

하위 그룹원에 대한 '성과 개선' 코칭

소크라테스식 문답법을 통한 지적 자극



내부 운영제도 및 사례-1

금전적 보상

- 직무 발명 보상제
- 우수 아이디어 제안자 보상 및 포상

비금전적 보상

- 연구성과의 공식적 발표 및 칭송
- 연구실적 특별 승급, 승진 반영
- 대학 등에 강의 기회 부여

명예
인정욕구

[내부 운영제도 및 사례 - 2]

교육훈련 및 우수인력 확보

- 국내외 학위취득 지원 제도
- 연구요원 병역 특례

근무환경 및 직무제도 개선

- 충분한 시설, 기자재 보유 및 연구공간 확보
- 잡무 부담의 경감
- 이중직위 제도

실패 사례 3M

특유의 R&D 문화

- 아이디어는 실수로부터
- 실패에 관대
- 자율권 부여



GE 출신의 McNerney

- 아이템 중심 조직 슬림화
- 가시적 성과 창출 독려
- 6 시그마 도입

부작용

- Corporate Scientist 퇴출
- 연구 중단, 연구원의 이직
- 창조, 자율, 방임 퇴조

인식의 전환

- 시장 및 고객 니즈 인식
- 성과지향적 프로젝트 수행
- 효율성, 창의성의 균형 필요

운영상 문제점 및 보완 대책

제도	운영현황	문제점	보완대책
직무발명 보상제	정액 지급	연구 성과 활용과 무관	기여도에 비례한 보상
국내외 학위취득 지원	운영 중	극소수	대상확대
잡무 부담 경감	관리 및 행정업무 직접 수행	행정 업무량 과다	업무 Process 개선

[추가 제도 보완

제도 보완

- 최선을 다했으나 실패한 프로젝트에 대한 면책
- 연구결과에 대한 개인 활용 가능성
- 창의성을 높이기 위한 자율성 확대



[기대효과]

자아 실현의
기회 제공

조직을 변화시키는
추진력

과업수행에 대한
자극심, 자신감



- 개인의 직무 만족도 및 생산성 증대
- 기업의 경쟁력 향상

[맞음말...]



"만일 당신이 배를 만들고 싶다면 사람들을 불러모아 목재를 가져오게 하고 일을 지시하고 일감을 나눠주는 등의 일을 하지 말라. 대신 그들에게 저 넓고 끝없는 바다에 대한 동경심을 키워줘라"

- 생텍쥐페리