

두뇌우성분석도구(HBDI)를 이용한 소기업에서의 인력재배치에 관한 연구

김재문*, 허용정**

* 한국기술대학교 산업대학원 기술경영학과, **한국기술대학교 메카트로닉스공학부

초록

대다수의 소기업은 많은 취약점을 가지고 있으며, 특히 최근에는 인력 부족이라는 새로운 경영환경에서 경영자들이 큰 애로를 겪고 있다. 한마디로 사람은 많은 데 필요한 사람은 없다. 따라서 향후 기업성부의 관건은 누가 핵심인력을 확보하느냐에 달려 있다고 할 수 있다. 인력확보의 방법으로 훌륭한 인재를 스카웃 하는 것도 중요하지만 기존인력의 유출을 방지하는 것이 무엇보다 시급한 과제이다. 본 연구에서는 창의적 문제해결을 위하여 고안된 허만(Herrmann)의 두뇌우성에 관한 사분면 모델을 적용하여 기업 구성원들의 사고선호도를 도출하였으며, 이를 바탕으로 가장 바람직한 인력재배치를 통하여 기업 구성원간의 의사소통을 향상시키고 상호 갈등요인을 제거함으로써 인력안정을 도모하고자 하였다.

1. 서론

중소기업 이직률은 대기업의 2.4배 수준에 이른다. 중소기업은 높은 이직률로 인하여 전문성이 부족하고, 기술축적이 지남하여 경쟁력을 갖추기 어려운 것이 현실이다. 따라서 인재를 육성하는 것도 매우 중요하지만 기존의 인력을 어떻게 유지하느냐가 시급한 과제로 대두되고 있다. 이직의 원인은 시대적인 배경으로서 직장인의 패러다임 변화와 인터넷 확산 등으로 노동시장이 유연해졌다는 점, 그리고 본질적으로 중소기업이 처한 열악한 기업환경 등에서 찾을 수 있겠다.

특히 기업의 내부 환경 측면에서 주목할 만한 것은 이직의 원인 중에 직장 상사나 동료직원과의 갈등이 상당한 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 이것은 소기업이 적절한 인사시스템을 갖추지 못한 데서 기인한 것이며, 본 연구의 모델기업도 이와 같은 문제로 최근 심각한 어려움을 겪고 있다. 본 연구에서는 조직원의 개별특성을 고려한 부서재배치를 목적으로 두뇌우성분석도구(HBDI : Herrmann Brain Dominance Instrument)를 이용하여 조직원들의 사고선호도를 조사하고, 이를 바탕으로 선호모델을 응용하여 인력을 재배치함으로써 의사소통의 향상을 기하는 한편 개인간의 갈등을 해소하고자 하였다.

2. 합리적 인원 배치를 위한 개인별 사고선호도 조사

2.1 모델 기업

본 연구의 모델기업은 디스플레이 장치분야의 제조업을 영위하고 있는 소기업으로서 관리부, 기술부, 제조부, 설계부로 운영되고 있으며, 각 부서에는 하부조직이 있다. Fig 1은 모델기업의 조직도를 나타내고 있다.

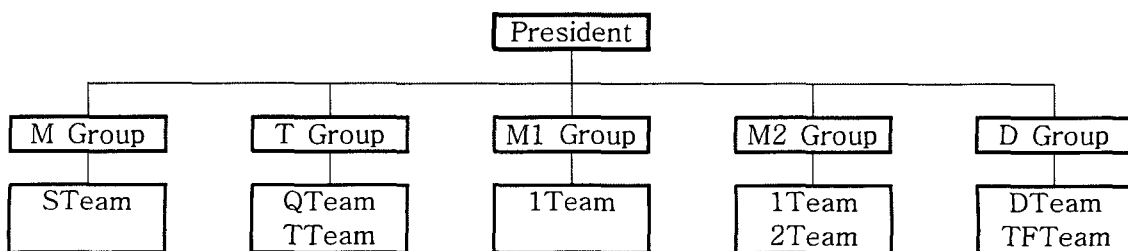


Fig 1. 조직도

2.2 사고선호도 조사

인간두뇌가 어떻게 작동하는지에 대한 조사기법으로 네드 허만(Ned Herrmann)의 모델을 이용하였다. 허만은 인간 두뇌의 창의성에 관한 수년간의 연구를 통하여 두뇌가 활동하는 방법에 따라 그 두뇌가 특화된다는 것을 알았다. 각 개인은 이와 같은 사고선호도가 독특하게 결합되어 있고, 하나 혹은 그 이상의 강한 우성을 가지고 있다. 우성은 빠른 응답시간과 높은 기술수준이라는 장점을 가지고 있고, 우리는 이 우성 유형을 학습이나 문제해결에 사용한다. 사고특성과 허만의 두뇌우성 모델에서 왼쪽대뇌(A사분면)는 논리, 분석과 정량적인 사고와 관련이 있으며, 왼쪽 대뇌 변연계(B사분면)는 순차적인, 조직화된 세밀한 사고와 관련이 있다. 오른쪽 대뇌(D사분면)는 시각적인, 직관적인, 혁신적인 사고와 관련이 있고, 오른쪽 대뇌 변연계(C사분면)는 감정적인, 감각적인, 사람과 사람 사이의 사고와 관련이 있다. Table 1은 허만의 두뇌우성 모델의 특징이다.

Table 1. 허만(Herrmann)의 두뇌우성 모델

<p>A 분석자(분석적 사고)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 유형 : 실제적, 해석적, 정량적, 기술적, 논리적, 이성적, 비판적인 사고 - 특성 : 자료분석, 위험평가, 통계, 예산, 계산, 기술적 하드웨어, 분석적 문제해결, 논리와 추론에 근거한 의사결정 등을 다룬다. - 문화 : 물질적이고 학구적이며 권위적이다 성취지향적이고 성과위주형이다 	<p>D 합성가(상상력이 풍부한 사고)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 유형 : 시각적, 총체적, 혁신적, 은유적, 창의적, 통합적, 개념적, 공간적, 유연하며 직관적인 사고 - 특성 : 미래와 가능성, 종합, 전략적 계획 넓은 문맥, 사업가 기질, 변화와 혁신을 다룬다. - 문화 : 탐험적, 사업적, 발명적, 미래지향적 명량, 위험주도형, 독립적이다.
<p>B 관리자(순차적 사고)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 유형 : 순차적이고, 규제되어 있고, 계획적 보수적, 구조적이며, 자세하고, 훈련되고, 일관된 사고 - 특성 : 관리, 전술적 계획, 절차, 조직적인 형태, 안전보장, 결과의 구현, 현상 유지, 절대 확실한 것들을 다룬다 - 문화 : 전통적, 관료적, 신뢰성이 있다. 성취지향적이며 작업주도형이다. 	<p>C 협동자(대인관계와 관련된 사고)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 유형 : 감각적, 감성적, 감정적, 사람지향적 상징적인 사고 - 특성 : 느낌 인지와 신체감각, 정신적인 가치, 음악, 팀웍, 양육, 대인관계, 의사소통 등을 다룬다. - 문화 : 인간적, 협동적, 정신적 느낌지향적이고 가치주도형이다.

조직원들에게 본 모델을 소개하고 설문에 응답케 한 후 설문을 분석 조직원의 사고선호도를 도출하였다. Table 2는 조사결과를 나타낸 것으로 높은 순으로 2개를 나타냈으며, 지원부서는 제외하였다.

Table 2. 개인별 사고유형

T Group		M1 Group		M2 Group		D Group	
Group장	D,C	Group장	B,D	Group장	D,A	Group장	B,C
QTeam장	B,A	1Team장	A,C	1Team장	B,C	Dteam장	D,A
Ta	A,D	M1a	C,D	M2a	C,B	Da	B,C
TTeam장	B,C	M1b	B,C	M2b	B,D	TFTeam장	B,C
Tb	C,B	M1c	A,B	M2c	B,C	Db	A,B
Tc	C,D			2Team장	B,A	Dc	B,A
Td	B,A			M2d	D,A	Dd	B,A
Te	B,D			M2e	A,B	De	A,B
						Df	D,C

2.3 개인별 사고유형을 통한 갈등요인 분석

T Group장과 QTeam장은 중요한 안전에서 상호 이견을 보이고 있다. T Group장은 때때로 현실을 벗어나 큰 그림을 이야기 하는 경우가 있다. Q,C업무는 우선 현재의 이슈를 중심으로 체계적으로 문제를 풀어내야 한다. 사고유형에서도 각각 D사분면과 B사분면으로 나타나고 있다.

TTeam의 Tc, Td, Te는 M부서로 배치 받기 위하여 트레이닝 중에 있어 본 유형을 고려하여 배치한다면 Tc는 C사분면이 강하므로 M2 Group의 1Team Group에 Td, Te는 B사분면이 강한 유형이므로 M1 Group에 배치를 검토하는 것이 타당한 것으로 나타나고 있다.

M1 Group은 특별한 문제가 없으나 M1c가 배치당시 Group장과 마찰을 일으킨 바 있어 Group장의 D사분면과 M1c의 A사분면의 특성이 장기적으로 갈등요인으로 작용할 수 있다고 판단되어 요주의 대상으로 관리할 필요가 있는 것으로 판단하였다.

M2 Group은 다수의 인원이 이직하였고, 2팀의 M2e가 이직을 고려하고 있는 등 관심이 요구되는 Group이다. M2 Group장은 유능한 엔지니어로 평가받고 있으며, 원만한 성품의 소유자이므로 현재의 상황을 다방면에서 검토할 필요성을 느끼고 있다. M2 Group장은 D와 A사분면이 강한 우성인 반면 C사분면이 열성으로 나타나고 있는데 허만의 두뇌우성에 관한 사분면 특성을 보면 이런 경우 “쌀쌀한 사람”으로 비쳐질 수 있는 것으로 나와 있다.

D Group장은 지나치게 보수적인 측면이 있으며 표면적으로 드러나지는 않고 있으나 D Team장과 "침묵의 갈등"을 하고 있는 것으로 알려져 있다. 사고유형에서도 각각 B사분면과 D사분면이 강한 우성으로 나타나 있어 이들의 갈등을 뒷받침 하고 있다. 따라서 DTeam을 타 Group으로 이동하거나 D Group장을 타 Group장과 교체하는 것이 검토된다.

3. HBDI 기법에 의한 합리적인 인력재배치

본 연구에서는 허만의 두뇌우성분석도구를 이용하여 조직원들의 사고선호도를 조사하고, 현장에서 나타나고 있는 개인간의 갈등요인과 연계하여 갈등요인과 두뇌우성이 일치하는 경우 부서재편 또는 인력재배치를 실시하였다. 또한 트레이닝중인 인력에 대해서도 Group장과의 두뇌우성을 고려하여 부서를 배치하였다. DTeam은 주요부서로서 체계적인 업무처리가 되지 않으면 회사 전체에 미치는 영향이 매우 크다. 특히 의사소통의 단절은 팀웍을 통한 생산성 향상에 커다란 장애요인이다. 따라서 Group장(B사분면)과 의사소통의 단절을 보이고 있는 DTeam(D사분면)을 Group장(D사분면)과 두뇌우성에서 근접하고 있고, 평소에도 의견교환이 활발하게 이루어지고 있는 T Group으로 이동시켜 재능과 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 해 주었다. T Group에서 트레이닝을 마친 인력중 Tc는 C사분면이 우성으로 나타났고, 실습을 통하여도 M2 Group에 빠른 적응을 보여 M2 Group의 2팀에 배치하였고, Td와 Te는 B사분면이 우성으로 실습기간중 단계적인 기술습득을 보였다는 평가와 M1 Group장(B사분면)과도 사고유형이 일치하여 M1 Group에 배치하였다. T Group의 QTeam(B사분면)의 이동은 현재로서는 불가피한 점이 있어 현행을 유지시켰다. D와 A사분면이 우성인 반면 C사분면이 열성으로 다소 냉정한 면이 느껴지고 있는 M2 Group장(D,A사분면)에게는 부하직원에게 따뜻한 인간미를 보여주도록 주문하였다. Table 3은 HBDI 기법에 의한 인력재배치 결과이다.

Table 3. 인력재배치 결과

T Group		M1 Group		M2 Group		D Group	
Group장	D, C	Group장	B, D	Group장	D, A	Group장	B, C
QTeam장	B, A	1Team장	A, C	1Team장	B, C	TFTeam장	B, C
Ta	A, D	M1a	C, D	M2a	C, B	Db	A, B
TTeam장	B, C	M1b	B, C	M2b	B, D	Dc	B, A
Tb	C, B	M1c	A, B	M2c	B, C	Dd	B, A
DTeam장	D, A	Td	B, A	2Team장	B, A	De	A, B
Da	B, C	Te	B, D	M2d	D, A	Df	D, C
				Tc	C, D		

4. 결론

본 연구는 허만(Herrmann)의 두뇌우성분석도구(HBDI)를 이용하여 소기업에서의 효율적인 인력배치를 도모한 것으로 다음과 같은 효과가 기대된다.

(1) Group장과 갈등관계에 있는 팀장의 사고선호도가 각각 B사분면과 D사분면이 우성으로 나타나 팀장을 사고선호도가 같은 Group장 밑으로 재배치하여 의사소통의 원활을 기하고 잠재능력을 발휘할 수 있도록 하였다.

(2) 트레이닝을 마친 신입사원에 대하여 근무성적과 사고선호도를 고려하여 Group장의 사고유형과 근접하는 부서에 배치하여 갈등요인을 사전에 제거함으로써 빠른 시일안에 부서적응이 가능할 것으로 기대된다.

(3) D와 A사분면이 강한 우성인 반면 C사분면이 열성으로 나타난 Group장에 대해서는 부하 직원에게 “쌀쌀한 사람”으로 비쳐질 가능성이 있음을 인식시키고 부하 직원에게 따뜻한 모습을 보여주도록 지도하여 효율적인 부서운영이 가능할 것이다.

본 연구의 결과로써 인력부족에 어려움을 겪고 있는 소기업에서 허만의 두뇌우성분석도구를 적용하여 인력의 적절한 배치 또는 재배치를 실시한다면 다소나마 효율적인 인사관리가 되어 인력안정에 기여할 것으로 기대된다.

참고문헌

- [1] Edward Lumsdaine, Monika Lumsdaine, J. William Shelnutz, 명지대학교 창의공학 연구회 역, “창의적 문제해결과 공학설계”, 파워북, pp. 13~233, 2001
- [2] 백기복, “리더십리뷰”, 창민사, pp 4~313, 2006
- [3] CEO REPORT, “인력유출의 현황과 인재 유지전략”, 2007