

人事管理革新을 위한 새로운 「패러다임」 과 制度

崔 鍾 泰*

〈目 次〉

- | | |
|--------------------------------|----------------------------|
| I. 序 論 | III. 役割의 變化: 「事業同伴者」 役割 |
| II. 패러다임의 變化: 「價値 創出의 센터」 패러다임 | IV. 制度의 變化: 「內部競爭市場」 管理 制度 |

I. 序 論

우리 나라 기업도 세계화와 더불어 무한 경쟁 시대에 살아남기 위해선 새로운 경쟁전략 구사를 위한 노력과 투자를 적극적으로 해야 한다. 우리의 요소별 경쟁 전략에 비추어볼 때 생산의 3대 요소인 자본, 노동, 기술 중 노동에 대한 경쟁력 제고 기반 없이는 결코 국가 경쟁력을 기대할 수 없는 실정이다. 환언하면, 노동의 경쟁력제고, 노동과 기술의 결합, 노동 생산성 향상을 국가와 기업 경쟁력의 원동력으로 삼지 않을 수 없다. 그렇기 때문에 인적자원 기반전략(human resource based strategy)을 경쟁전략의 이론과 실제의 중심 과제로 삼지 않을 수 없다.

그런데, 인적자원 기반전략 또는 노동의 경쟁력 제고는 목표요, 결과이다. 이러한 목표와 결과를 달성하기 위해선 반드시 이를 실현시킬 수 있는 효율적이고 합리적인 수단이 마련되어야 한다.

실천 과학으로서 경영학은 경제학이나 사회학 등과는 달리 총론적인 방향 제시보다 이를 실현시킬 수 있는 구체적인 실천 수단과 기법을 개발하는데 더욱 역점을 둔다. 이것이 경영학의 특성인 동시에 또한 매력이다. 그러므로 경영의 마인드라고 할 때는 현실적인 마인드, 구체적인 마인드 그리고 목표달성을 위한 극복 마인드를 항상 요청하기 때문에, 이를 충족시킬 수 있는 이론과 실재를 규명하는 경영학은 구체적인 수단과 관리 기

* 서울대학교 경영대학 교수

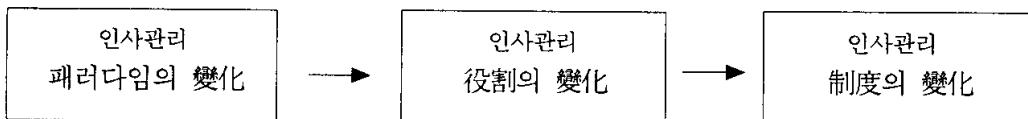
법을 개발시키는 데 소홀히 해서는 안 된다.

인사관리는 인적 자원의 경쟁력과 더불어 조직 경쟁력을 제고시키는 구체적인 관리 수단으로 등장한다. "인사는 만사"라는 옛말이 있듯이 효율적이고 합리적인 인사관리는 경쟁력의 주요 원천이 된다. 이제 우리 나라도 무한 경쟁시대에서 IMF의 관리 체제를 벗어나기 위해선 인사관리에 대한 혁신이 반드시 모색되어야 한다.

특히 段階的 均衡成長理論(punctuated equilibrium theory)에 입각하여 變遷과정과 爭點분석을 통해 볼때 우리는 인사관리와 노사관계의 새로운 전략적 선택을 해야할 激變期에 처해 있다. 그러므로 인사관리의 새로운 패러다임과 그에 따른 역할과 관리수단이 절실히 요청되는 바이다.

이에 본고는 21세기를 맞이하여 우리나라 기업이 추구해야 할 인사관리의 새로운 패러다임과 그 관리체계에 대해서 논의하고자 한다. 즉 급변하는 환경변화와 더불어 인사관리의 패러다임은 어떤 방향으로 정립되어야 할 것이며, 이에 따른 새로운 인사관리의 역할과 수단은 어떻게 이루어져야 할 것인가와 관련하여 다음과 같은 3가지의 인사관리 변신의 과제를 제시하고자 한다.

〈표 1-1〉 인사관리 변신의 과제



II. 패러다임의 變化: 「價値 創出의 센터」 패러다임

21세기 맞이하여 우리 기업의 인사관리 혁신을 위한 첫째 당면 과제로서 우리는 인사관리의 새로운 「패러다임」의 모색을 손꼽을 수 있다.

세계화, 개방화, 정보화는 무한경쟁 시대를 낳게 되었다. 오늘날 경쟁력 있는 기업들은 한결같이 지난 십 여 년 동안 경쟁에서 살아남기 위하여 경영의 변신을 온 힘을 다하여 꾸준히 추진시켜 왔다. 이들은 구조적으로 경영의 대폭적인 변신을 수행해 왔다. 이를테

면 린 경영(lean management), 다운사이징(down sizing), 분화경영 등을 통한 규모의 최적화 노력을, 비즈니스 리엔지니어링(business reengineering), 프로세스 및 품질 경영(process and quality management) 등을 통한 적극적인 고객지향적 경영을, 그리고 아웃소싱(outsourcing), 부가가치(value added), 핵심사업(core business) 등을 통한 사업의 경제성과 효율성의 증대 등 경영의 변신을 적극적으로 모색하여 왔다.

이러한 새로운 경영이념에 따른 경영의 구조조정과 변신의 노력과정에서 인사관리도 새로운 패러다임에 입각하여 그의 역할과 기능에서 대폭 변화되어야만 했다. 기업 외부의 치열한 경쟁에 대응한 고객 및 수익 중심의 효율적 관리와 더불어, 기업내부의 조직 성과에 대한 원가 및 의사결정 구조의 효율적 관리를 통한 경영체질 강화의 노력은 인사관리의 새로운 이념과 실천을 절대적으로 요청하게 되었다.

이는 인사관리가 지금까지의 최고경영자의 지시에 의한 수동적이고 업무적인 차원의 행동을 벗어나서 기업의 변신과 새로운 가치창출경영의 실현을 적극 추진시키는 능동적이고 전략적인 차원의 행동을 수행하는 경제성 있는 효율적인 내부 서비스센터로서 그의 역할을 절실히 요구하게 되었다. 즉 인사관리 부서는 지금까지 기업의 종합원가(Gemeinkostenbereich) 배분센터로서 종속적 통제부서가 아닌, 기업의 전략과 목표에 독자적인 활동영역과 서비스창출 기능을 지닌 능동적인 상호작용을 수행하는 가치창출 센터로서 변신하게 되었다.

인사관리부서의 임무는 기업의 가치창출의 원동력으로서 그리고 중심센터로서 자기 고유의 고객과 품질의 대상을 확립시켜 전략적 차원에서 능동적으로 가치창출을 수행해야만 하게 되었다. 그러므로 기업목표 수행과 변신에 즈음하여 인사관리 담당자는 경영의 하위 차원인 관리 내지 업무적인 소극적 상호작용의 역할과 기능에서 벗어나 상위차원인 전략적 내지 선도적인 적극적 상호작용 역할과 기능을 하도록 조직의 재편성이 요구되고 있다.

환언하면 오늘날 무한경쟁시대에 있어서 기업이 생존하고 발전하기 위해선 인사관리의 기능이 기업의 가치창출의 중심센터로서, 그리고 인사관리 그 자체가 하나의 기업가치창출의 중심상품으로서 고객과 품질 지향적인 독자적인 마케팅기능과 성과평가의 기준이 체계적으로 명확히 확립되어야만 했다. 그러므로 인사관리가 업무적 내지 관리적 차원의 관료주의적 통제적 기능을 벗어나서 전략적 차원에서 기업가치 창출의 능동적이며 선도적인 변화추진자로서 그의 전문적인 가치와 역할이 확립되도록 하여야 한다. 즉, 고객 지향적, 품질 지향적, 전략 지향적이며 기업혁신 지향적인 인사관리 업무의 위상과 역할

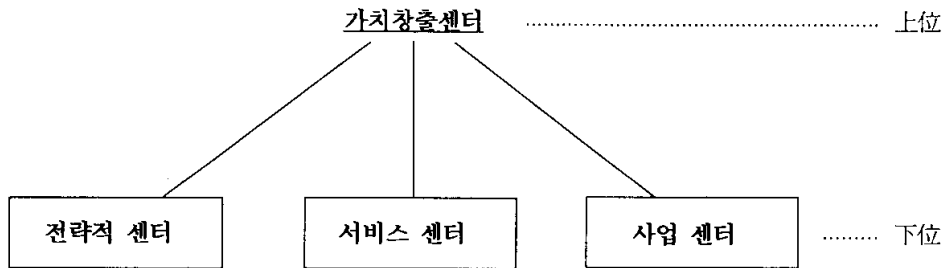
을 새로이 정립해야 한다.

가치 창출 센터란 하나의 전략적인 독립사업 경영단위로 볼 수 있다. 인사관리가 이러한 실체가 되기 위해선 독자적 사업 경영 단위의 역할 수행이 절대적으로 요청된다.

즉 인사관리부가 가치 창출 센터로서 존립하기 위해선 경영의 소위 「獨立.生産.經濟說」에 입각하여 인적자원에 대한 독자적인 「전략경영」 단위로서, 생산적인 「서비스경영」 단위로서, 그리고 경제적인 「사업경영」 단위로서 각각의 기능 수행이 절실히 요청된다.

따라서 가치창출의 원동력으로서 인사관리의 패러다임을 구축하는데는 다음과 같은 3가지의 보다 하위적인 실천 패러다임의 확립이 요망된다(Wunderer & Arx, 1998).

〈표 II-1〉 인사관리의 패러다임



1. 戰略 센터로서의 機能

가치창출의 원동력으로서의 인사관리가 되기 위해선 업무적 차원이 아닌 전략적 차원의 인사기능이 반드시 확립되어야 한다. 따라서 인사관리의 프로그램 구축에는 반드시 전략적인 요소와 영역이 적극적으로 확충되어야 한다. 오늘날 무한 경쟁시대에 있어서 인사 부서는 그 자체가 하나의 사업책임 단위로서 다양한 내부고객 집단을 위해 양질의 인사관리 제품을 효율적으로 생산하며, 충실한 공급을 통하여 그의 목표를 달성하는 서비스의 전략적 사업 단위로서 그의 역할이 요청된다.

전략적 센터로서의 기능은 우선 시장, 특히 내부 시장을 정확히 파악하여 고객 니드에 적합한 프로그램과 용역제공을 계획하고, 기업전략에 부합하는 인사관리이념과 실천을 실현시켜야 한다. 즉 전략적 기업목표 및 사업목표와 더불어 미래의 계획된 기업 구조 및 문화 변천에 비추어서 합당한 인사관리 프로그램과 수단을 적극 개발하고 실현시켜야 한다.

또 인사부가 전략적 기능 차원에서 가치창출 센터로서의 역할을 다하기 위해선 이에 필요한 능력을 충실히 갖추도록 노력하여야 한다. 특히 기업가적 혁신능력, 관리시스템의 개발과 적용에 있어서 종합적이고 전망 적인 사고 와 분석 능력 등과 함께 전략적 경영측면에서 강조되고 있는 성과철학과 문화를 확립하여야 한다.

인사관리의 전략적 지향은 追從的戰略 指向과 先導的戰略 指向으로 구분된다.

추종전략적 인사관리는 기업목표 달성을 위한 상위의 기업전략과 사업전략에 맞추어 인사전략의 수립과 실천을 행하는 것을 말한다. 그러므로 이는 항상 기업종합계획과 전략의 하위시스템(subsystem)으로 존재하고, 항상 상위의 “기업과 사업전략”(cooperate & business strategies)에 따라 유도되고 그에 속박된다. 따라서 인사부서는 기업활동에 요청되는 인적자원의 모색을 기업의 구조와 문화 그리고 자원 등의 제약 속에서 수행하는 하나의 종속적 내부 공급기능의 역할만을 한다. 이 때 인사부서 내지 인사스택의 기능은 사업경영책임자에게 인적자원에 대한 조언과 지원을 수행하는 것이 중심이 된다.

그러나 이와 달리 先導戰略的 人事管理는 기업의 외부시장에 따라 인적자원을 맞추는, 즉 경쟁력의 원동력을 일방적 외부의 시장에 두는 소위 시장기반관점(market based view)이 아니고 기업경쟁의 원동력과 성공의 원동력을 기업 내부의 자원 그것도 인적자원에 두는 소위 자원기반관점(resource based view) 또는 인적자원기반관점(human resource based view)에 근거를 둔다. 따라서 기업경쟁의 원동력을 외부시장 중심의 관점에서 내부 인적자원 중심의 관점에 두고 있으며 구성원의 지식, 능력과 더불어 그의 質的水準과 學習水準을 競爭의 核心力量으로 본다.

이는 인적자원기반을 형성시키는 인사관리를 기업가치형성과 성공을 실현시키는 중심역할과 기능의 실체로 보는 것이다. 경쟁력 확보를 위한 제품과 공정혁신, 새로운 시장개척과 확대 등은 내부 노하우 잠재력의 개발, 촉진 및 활용을 통해서 가능하기 때문에 이를 실현시키는 인사관리를 기업경쟁전략의 지체(枝體)가 아닌 본체(本體)로 보고 기업경쟁우위확보에 선도적 역할자 및 핵심역량 실현자로서 인사관리의 위상을 정립시키고 있다 (Wunderer & Arx, 1998).

우리는 전략적 인사관리의 특성으로 다음과 같은 점들을 들 수 있다.

○ 목표지향 :

인사전략은 목표 지향적이어야 한다. 즉 인사전략은 기업 내지 사업부문에서 수립한

전략목표 달성에 이바지해 하므로 전략의 상호보완 관계와 우선 순위 등을 고려하여 목표 지향적 힘의 집중을 실현시켜야 한다.

○ 선도적·장기적 사고 :

전략적 인사관리는 선도적이고 혁신적이며 장기적이어야 한다. 인적자원 전략계획은 기업 내지 사업전략 계획과 함께 수립되어야 하므로 전략적 인사관리는 항상 혁신적이며 장기적인 사고로 실현되어, 기업전략 수행에 차질이 없도록 해야 한다.

○ 총체적·포괄적 사고와 행동 :

전략적 인사관리는 외부상황변화 분석(환경분석, 기회·위험분석), 내부상황분석(기업 강점·약점분석, 잠재력 분석) 그리고 전략적 선택의 평가분석(포트폴리오 분석, 사용자 치분석, 코스트/베니피트 분석) 등을 통한 총체적이고 포괄적인 경영능력제고의 사고와 행동이 뒷받침되어야 한다.

○ 잠재력 개발 지향적 :

경쟁력 강화를 위한 인사관리의 전략적 차별화의 원동력은 인적자원의 질에 달려있기 때문에 미래 요청되는 핵심능력을 파악하여 구성원의 질을 높이는 것은 성공적인 전략적 인사관리 구축을 위한 대단히 주요한 노력이 된다. 따라서 전략적 인사관리는 인적자원의 질향상을 위한 장기적 학습과정 지향적이며 개발과정 지향적이다. 이를 통하여 조직 변신의 선도적이고 동반자적인 역할을 함으로써 기업성장과 발전에 적극적으로 기여하게 된다.

○ 통합적 기능 :

전략적 인사관리는 인사철학과 기업철학(경영방침)의 일치를 추구한다. 그러므로 인사 전략은 조직구조와 기업문화와의 조화와 적합성을 강조하여 조직개발과 문화창달의 노력도 함께 한다.

2. 서비스 센터로서의 機能

현대인사관리는 전략지향과 더불어 고객지향을 또한 주요 패러다임으로 설정하고 있다. 즉 고객중심의 질적 서비스지향을 그의 기본가치로 삼고 고객만족적 경영을 적극 추구한다. 그러므로 현대인사관리는 소위 "전사적 품질경영 철학"(TQM-philosophy)에서 강조하고 있는 고객중심의 서비스 이념과 행동을 받아들여 인사부서의 역할과 기능의 변

신을 적극 요청하고 있다. 환언하면 지금까지의 계층적인 중앙관리 부서로서 인사부의 위치와 체제를 내부 서비스센터(service center)로서 고객중심의 고객만족적 서비스제공을 효율적으로 수행하는 위치와 체제로의 전환을 추구하고 있다.

인사부는 조직의 계층별·직능별 모든 구성원을 자율적 결정권을 행하는 내부고객으로 두고 통제지향적인 관리주의적 사고와 행동을 고객친화적인 서비스주의적 사고와 행동을 효율적으로 수행하는 조직으로 변신하도록 적극 노력하고 있다. 고객중심의 현대품질경영인 TQM(Total Quality Management)에서는 전통적인 품질관리와는 달리 종업원을 가치창출의 근간으로 삼고 質향상을 통한 고객만족을 경영성공의 핵심이념과 목표로 삼고 있는 바이다.

고객만족을 위한 질중심의 인사관리의 파업특성으로서 우리는 다음을 손꼽을 수 있다.

○ TQM철학(고객중심, 전사적 참여, 품질인식, 지속적 개선, 적용의 다양성)과 가치관을 인적자원관리에도 적용·실현시키고 또 그의 총체적인 수단과 방법을 적극 활용한다.

○ 계속교육 및 개발과 직무훈련 등을 통하여 전문적 능력 함양과 잠재력을 적극 키운다.

○ 적극적인 기업 및 조직 풍토 조성을 통한 활력 있는 작업환경을 형성시키고, 부문장벽을 뛰어넘는 학습문화 창달을 통하여 범기능의 상호연계적 팀구성을 용이토록 한다.

○ 구성원의 자율과 책임영역 확대, 즉 임파워먼트(empowerment)를 통하여 그들의 자립, 자기책임, 자기통제를 실현시키도록 한다.

○ 종업원 평가시스템을 확립하여 수행과업의 질과 고객으로부터의 평가를 정기적으로 피드백 시켜준다.

○ 구성원들로 하여금 관련 변화과정에 적극 참여할 수 있도록 조치한다.

○ 質과 顧客中心의 인사관리는 기업의 외부서비스 질은 내부서비스 질에 의해 결정된다는 전제하에, 높은 고객만족은 높은 종업원만족의 결과로써 이루어진다는 것을 항상 인식하고 그에 따라 행동한다.

기업의 고객 지향적이며 서비스 지향적 경영목표는 결국 종업원을 통해서 비로소 달성될 수 있기 때문에 종업원은 인사관리 스태프 뿐만 아니라 모든 라인들의 인사관리상 중심 고객으로 등장한다. 특히 일선관리자들은 종업원을 관리의 일차고객으로 보고 고객관리를 철저히 해야한다. 이를테면 일선관리자들은 종업원 관리에 즈음하여, 종래에는 상사

가 부하에게 "명령"하는 순간 명령의 가치와 효과가 성립되었다. 그러나 오늘날에 와서는 명령의 가치는 상사가 지시하는 순간에 형성되는 것이 아니고, 부하가 이를 받아들이는 시점에서 발휘되는 것이라고 본다. 물론 아직도 교도소나 군대 같은 강제적 명령조직과 사회는 예외가 되겠지만 기업조직 같은 사회에서는 일반적으로 상사의 명령을 부하가 수용할 때 진정한 그의 가치가 형성되는 소위 권한 수용성이 존중되는 사회로 변화였다. 즉 "명령"도 하나의 서비스 상품으로서 종업원이 구매할 때 비로소 그의 진정한 가치가 형성된다고 본다. 따라서 종업원을 명령이라는 서비스상품의 주요 구매고객으로 보고 고객만족적인 관리와 경영을 위한 최선의 노력을 다하는 것이 일선 관리자를 위한 현대인사관리의 중심과제로 대두되고 있다.

생각건대, 기업의 고객지향적 관리는 외부고객관리도 중요하지만 그에 못지 않게 내부 고객관리도 대단히 중요하다. 인사부서는 이미 앞에서도 지적한 바 있듯이 다양한 內部顧客을 지니고 있다.

3. 事業 센터로서의 機能

앞에서도 언급한 바 있듯이 현대인사관리는 전략 지향적이며, 서비스 지향적일 뿐만 아니라, 경제적 가치창출지향적 패러다임을 강조한다. 경제적 가치창출의 실현을 위해서는 우선 내부수요자의 욕구를 정확히 파악하여 인사부의 활동이 기업 전체 또는 개별 사업부문의 장기 전략목표와 일치하도록 노력해야 한다. 이는 전략적 주요목표에 자원을 집중시킴과 동시에 계획된 인사 프로그램의 기업 전략일치여부의 점검을 통해서 자원낭비 방지와 자체 수익성을 높이도록 하는 것이다. 따라서 인사부 활동에서 야기되는 직접, 간접의 가치손실을 최대한 방지토록 해야한다.

직접적인 가치손실은 모집광고, 평가센터 운영, 세미나 개최 등과 같이 인사관리활동에서 직접 야기되는 것을 말한다.

간접적인 가치손실은 기업의 이익창출력을 감소시키는 행위로서, 예컨대 모집 및 선발 등의 비효율적인 계획 또는 과정으로 인한 제품생산 차질 등과 같은 가치실현행동의 비효율성으로 인한 직접 원가 내지는 기회비용의 증대를 야기시키는 것을 말한다. 이 과정에서 지속적인 개선을 통하여 인사부에 실행되고 있는 내부 절차 및 과정을 또한 최적화하도록 해야 한다. 이를테면 금전적, 시간적, 인적자원의 가치증대를 기할 수 있도록 인

사부내의 불필요한 절차 및 규제를 과감히 제거하고 자동화 내지 작업 공정 단축 등을 위한 자기개발 및 자문과정을 확립토록 하여야 한다. 요컨대 인사부의 경제적 가치창출 활동을 위한 구체적인 프로그램으로서 다음과 같은 것을 들 수 있다.

- 인사 프로그램의 전략일치를 통한 효과성 증대 방안 강구(인사 통계지표, 종업원 및 고객 설문에 의한 측정).
- 품질 향상 프로그램 확립(인사 통계지표, 종업원 및 고객 설문에 의한 측정).
- 경제적인 서비스 용역 생산 방안 강구(원가절감수단).
- 내부 청산 또는 외부 시장가격에 의한 인사부의 성과 또는 이익실현.

또 인사부서의 경제적 가치형성의 활동은 인사관리에 대한 사업적 성과를 명확히 계산할 수 있도록 해야 한다. 인사관리도 고객 지향적 서비스 상품으로서 기업내부의 사업부제 운영에 입각하여 인사부의 성과를 가능한 한 시장거래가격에 비추어 영업계산을 명확히 하도록 노력해야 한다. 즉 수익 또는 이익센터로서 인사부의 역할 정립이 요청된다.

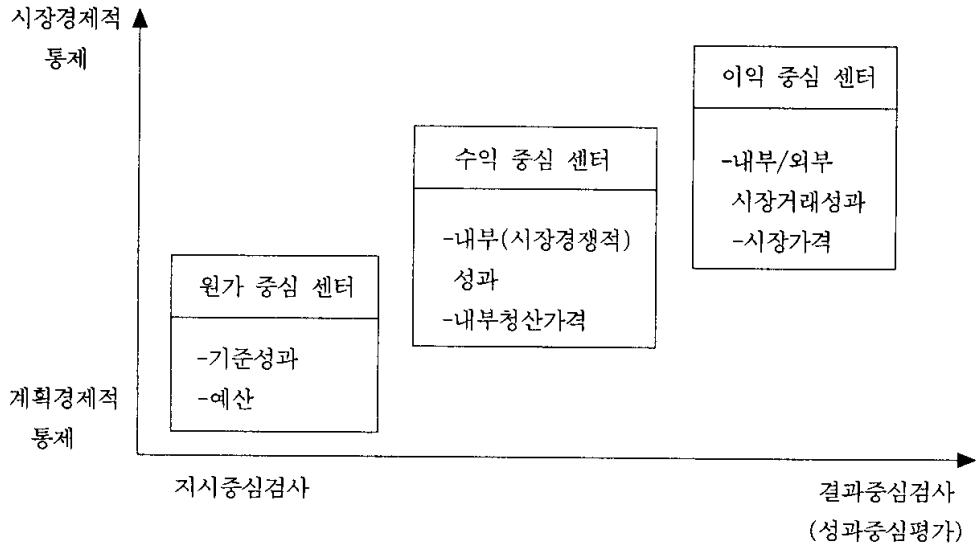
사업 센터로서의 인사부가 되기 위해선 결국 재무적 내지 경제적 가치형성 지향의 영업 기능이 반드시 확립되어야 한다.

그렇기 때문에 인사부의 사업적 차원의 기능은 인사부의 재무분석적 및 원가 분석적인 측면, 즉 인사부의 원가관리와 더불어 금전적 경제성 관리 시스템의 확립에 초점을 둔다. 따라서 이는 전통적인 회계학에서 논의되는, 이를테면 원가, 비용, 수익, 경제성, 이익성 등의 관리와 밀접한 관계를 가진다.

가치 창출 센터로서 인사부의 시장지향적인 관리를 철저히 하기 위해선 인사부에서 창출한 서비스의 기업 내부 혹은 외부 판매가 전제되어야만 비로소 가치 창출 센터로서의 전략적 및 서비스 차원의 기능과 조직도 성공적으로 재설계 할 수 있다.

실로 내부 또는 외부 고객들이 인정할 수 있는 인사부의 서비스 품질은 인사관리 프로그램 및 용역이 외부시장에서도 경쟁력있는 수익 상품으로서의 시장위치를 확보할 수 있을 때 가능하다. 이러한 점에서 인사부의 사업적 차원 기능 확립을 위해선 인사 부서의 기능과 그에 따른 서비스용역이 외부수요자에게도 개방되어야 하고, 또 원가 중심, 수익 및 이익 중심 책임 센터로서의 인사부의 역할과 기능이 정립되어야 한다(Gaugler & Dechsler, 1997).

〈표 11-2〉 인사부의 책임센터 개념



(자료: Wunderer, R., & von Arx, S.(1998), *Personalmanagement als Wertschoepfungschenter*, Wiesbaden: Gabler, p. 54.)

인사부의 사업적 기능을 이익 중심 센터 방식의 운영은 아직 예외적이라 볼 수 있겠지만, 규모가 큰 기업에서는 대부분 수익 중심 센터적 개념에 따라 내부 청산 거래를 확립시키는 경향이 있다. 또 비록 내부의 직접적 수요에 의한 시장 경제적 통제는 없다 하더라도 대부분의 경우 원가 중심 센터적 방식에 입각하여 기업 인사 정책적 성과 기준에 의한 평가 지침과 명확한 예산 설정에 의한 경제적 통제개념에 입각하여 사업적 기능을 확립시키고 있다.

여하튼 인사부의 사업 차원 기능은 인사관리의 어떤 통제 개념을 도입하느냐에 따라 정도의 차이는 있지만 가치 창출 센터로서의 인사관리의 경제적 기능이 계속 강화되어지고 있다.

Ⅲ. 役割의 變化: 「事業同伴者」 役割

관리시스템의 변화는 관리패러다임의 변화와 더불어, 이를 실행에 옮기는 관리역할의

변화를 동시에 수반해야 한다.

인사관리시스템의 혁신도 가치창출센터로서의 패러다임 변화는 인사관리 실행자의 새로운 역할을 절실히 요청하게 되는바, 이에 합당한 인사담당자의 역할변화, 즉 「사업동반자」로서의 역할 확립과제로 대두된다.

인사관리가 기업의 가치창출의 중심 센터가 되기 위해서는, 이에 부합하는 인사담당자의 새로운 역할 정립이 필요하다. 지난 몇 년 동안 급변하는 환경변화와 더불어 기업의 인사관리는 다음과 같은 변화를 요청 받게 되었다. 즉,

- 업무지향 중심에서 전략지향 중심으로
- 양 중심에서 질 중심으로
- 종속관계 중심에서 동반자관계 중심으로
- 단기지향 중심에서 장기지향 중심으로
- 통제중심에서 자문중심으로
- 기능중심에서 사업중심으로
- 내부지향 중심에서 외부 및 고객지향 중심으로
- 사후반응 중심에서 사전반응 중심으로
- 활동중심에서 해결중심으로

이러한 변화는 인사담당자 역할이 어떤 특정의 활동이나 과업 그 자체보다는 기업의 가치창출과 관련하여 이룩해야 할 결과와 성과에 초점을 두고, 이에 관련된 과제를 종합적으로 동시에 추진시켜야 한다는 것을 의미한다. 예컨대, 업무적인 역할과 전략적인 역할을 균형 있게 그리고 장기와 단기에 걸쳐서 양적과 질적 업무를 함께 수행해야 할 책임을 져야 한다는 것이다.

실로 오늘날 복잡·다양해지는 기업의 활동과 더불어, 인사담당자들은 가치 창출을 위하여, 복합적이고 상호 모순적인 역할들을 조화 있게 동시에 수행해야만 된다. 환언하면 오늘날 인적자원관리는 다양한 역할을 수행하여야 하며, 여기에 소위 사업동반자로서 인적자원관리의 다역할 모형(多役割 模型)이 제시된다.

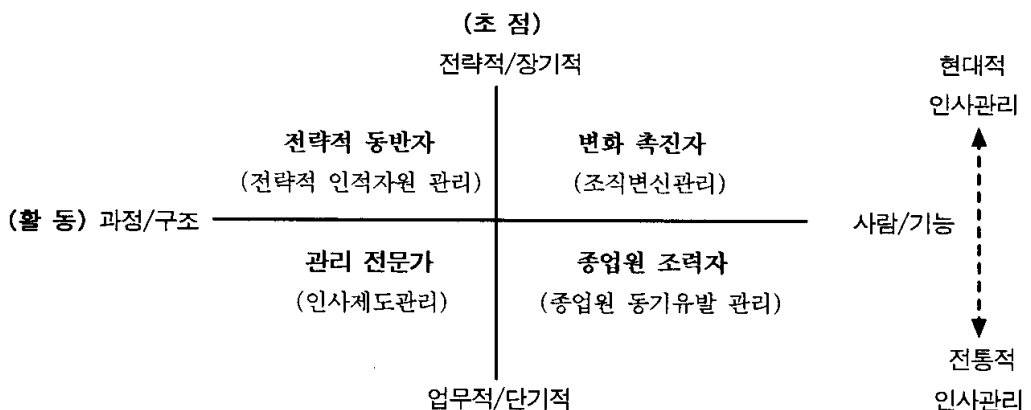
우리는 인적자원관리의 다역할(多役割)을, 울리히(Ulrich, 1997)가 제시한 모형에 입각하여 설명하고자 한다. 울리히는 경쟁력 있는 조직을 위한 인사담당자의 역할을 도출

하기 위하여 다음 <표 III-1>와 같이 2개의 기본 축을 중심으로 4가지의 모형을 제시하였다. 즉 아래의 그림에서 두 축을 볼 수 있는데, 하나는 인적자원 관리의 「초점」(focus)축이고, 다른 하나는 「활동」(activities)축을 나타낸다.

전자는 '전략적/장기적' 관리와 '업무적/단기적' 관리를 양끝으로 하고 있는 바, 이는 인사담당자가 정도의 차이는 있겠지만 전략 지향적임과 동시에 업무 지향적이고, 또 장기 지향적임과 동시에 단기 지향적인 관리를 함께 수행하여야 한다는 것을 말해주고 있다. 후자는 '과정/구조'와 '사람/기능'에 대한 관리를 양끝으로 하고 있는 바, 이것 역시 정도의 차이는 있지만 인사담당자가 절차, 제도 등의 '관리', 즉 구조 지향적 관리와 동시에, 구성원 동기부여 등 '사람', 즉 기능 지향적 관리를 함께 수행하여야 한다는 것을 의미한다.

이러한 두 개의 축에 의해 네 가지 기본적인 인적자원 담당자들의 역할모형이 도출된다. 첫째는 전략적 동반자(strategic partner)로서의 전략적 인적자원관리, 둘째는 관리전문가(administrative expert)로서의 기업인사제도 관리, 셋째는 종업원조력자(employee champion)로서의 종업원 동기유발 촉진, 마지막으로 변화촉진자(change agent)로서의 조직 변신의 관리가 그것이다. 이를테면, 인적자원 관리의 초점이 '전략적/장기적'일 경우 그의 활동이 '프로세스/구조'에 치중하게 되면 전략적 인적 자원 관리를 담당하는 전략적 동반자의 역할이 되며, '사람/기능'에 치중하게 되면 조직 변신 관리를 담당하는 변화 촉진자의 역할이 된다.

<표 III-1> 경쟁력 있는 조직을 위한 HR의 역할



자료: Ulrich, D.(1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, p. 24.

또 초점이 '업무적/단기적'일 경우, 그의 활동이 '프로세스/구조'에 치중하게 되면 인사제도 관리를 담당하는 관리 전문가의 역할이 되며, '사람/기능'에 치중하게 되면 종업원 동기유발 관리를 담당하는 종업원 조력자의 역할을 한다.

전통적 인사관리에서는 업무적/단기적 초점에 둔 인적자원 관리를 인사담당자의 중심 역할로 삼아왔다. 즉 관리전문가로서 인사제도관리와 종업원 조력자로서 구성원 동기부여유발의 관리를 강조하여 왔다. 그러나 현대 인사관리에서는 이러한 업무적 차원의 역할도 중요하지만, 그에 못지 않게 전략적 차원의 역할 중요성을 더 한층 강조하고 있다. 이를테면 전략적 동반자로서 전략적인 인적 자원관리와 변화 촉진자로서 조직 변신관리의 중요성을 한층 더 강조하고 있다. 각각의 역할에 따른 활동과 더불어 성취해야 할 결과를 <표 III-2>와 같이 요약할 수 있고, 이에 대한 보다 자세한 내용을 제시하면 다음과 같다.

<표 III-2> 인사담당자의 역할

역 할	활 동	결과/성과
전략적 동반자 strategic partner (전략적 인적자원관리)	인적자원관리를 기업의 전략에 일치시킴	전략의 실천 Executing strategy
관리 전문가 administrative expert (인사제도 관리)	조직의 프로세스와 제도에 대한 리엔지니어링을 추진시킴	효율적인 관리의 하부구조 구축 Building an efficient infrastructure
종업원 조력자 employee champion (종업원 동기유발 관리)	종업원의 니드를 파악하여 대응책을 강구함	종업원 몰입과 능력의 증대 Increasing employee commitment and capability
변화 촉진자 change agent (조직변신 관리)	변신 및 변화를 관리함	새로운 조직창출 Creating a renewed organization

자료: Ulric, D.(1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, p. 25.

이상의 다역할 모형은, 인사 관리 기능이 누구든지 수행 할 수 있는 것이 아니라, 이에 대한 전문적 지식과 능력을 갖춘 전문가들이 담당해야 함을 말해주고 있다.

따라서 오늘날 우리는 인사 담당자들을 전문성을 지닌 사업 동반자(business partner)

로 규정 지우고 있다. 여기서 사업동반자란 다음 등식에서 표시하는 바와 같이 포괄적인 개념이다(Ulrich, 1997).

事業同伴者 = 戰略的 同伴者 + 管理 專門家 + 從業員 助力者 + 變化 促進者

즉 사업 동반자는 다역할 모델 속에서 단순히 전략적 역할뿐만 아니라 4가지의 역할 모두를 수행하는 자로서 다음과 같이 정의된다.

○ 전략적 동반자로서 인사담당자는 사업 전략과 인사관리 전략을 일치시키고, 또 사업을 성공적으로 실현시키기 위한 인사관리의 우선 순위를 결정하는 역할을 하기 때문에 사업 동반자이다.

○ 관리 전문가로서 인사담당자는 인사관리 시스템의 보다 효율적인 설계와 실행을 통하여 비용을 절감하기 때문에 사업동반자이다.

○ 종업원 조력자로서 인사담당자는 구성원 몰입과 경쟁력 촉진을 통해서 종업원들의 회사에 대한 공헌도를 높이기 때문에 사업 동반자이다.

○ 변화 촉진자로서 인사 담당자는 조직변신 촉진을 통하여 사업을 돕고, 또한 사업 여건 변화에 적응하도록 지원해 주기 때문에 사업 동반자이다.

요컨대 사업 동반자로서 인사담당자는 기업의 가치창출을 위하여, 사업 전략과 함께 조직을 진단하고 리엔지니어링하며, 또 종업원의 니드를 정확히 파악하여 이를 경영에 전달할 뿐만 아니라, 조직의 문화 변화를 선도적으로 관리한다.

사업동반자로서의 다역할 중 어느 역할이 더 중요한가는 그 기업의 실정에 따라 차이가 있다. 그러나 그 동안 역사적 전개과정을 볼 때 전통적으로는 업무적 차원의 역할에 중심을 두었으나, 오늘날에 와서는 전략적 차원의 역할로 중심의 축이 이동되고 있음이 많은 실증적 조사에서 나타나고 있다.

종업원 동기부여 관리에 초점을 맞춘 전통적 인사 관리의 역할과 기능은 지난 20년 동안 대부분의 기업에서 감소하는 추세를 보였다. 이에 대하여, 많은 기업들은 리엔지니어링, 다운사이징, 합병 등과 같은 생산성 향상과 경쟁력 강화 주도적인 경영을 추진해오며 따라, 인사 담당자들로 하여금 조직 하부구조 구축과 관련하여 관리 전문가로서의 역할에도 계속 관심을 갖도록 하였다. 동시에 세계화, 고객서비스, 그리고 새로운 제품 계획 설계 등과 같은 전략적이고 의도적인 기업행동에 대한 강조는 또한 인사담당

자로 하여금 전략 실행과 전략적 동반자 역할의 수행에 적극적인 노력을 하도록 고취시켜 왔다.

뿐만 아니라, 과정개선, 구성원 및 조직 행동 변화, 그리고 임파워먼트와 같은 기업문화 변화의 적극적인 추진은, 인사담당자로 하여금 구성원 및 조직 행동 변화 촉진을 위한 문화 변화를 적극 관리해야 된다는 것을 의미해 왔다. 이 같은 변화들은 자연적으로 인사 담당자의, 종업원 동기유발을 관리하기 위한 종업원 조력자로서의 역할 수행을 상대적으로 감소케 하였다.

그 결과 오늘날 많은 기업들은 전략적 파트너나 변화 담당자로서의 역할만을 강조한 나머지, 관리 전문가나 종업원 조력자의 역할을 전통적이고 진부한 것으로 평가절하하는 경향도 볼 수 있다. 그러나 이 같은 사고는 인사관리 기능의 전반적 효율성을 약화시킬 뿐만 아니라 인사담당자 간의 갈등을 증폭시키고 있다. 따라서 우리는 비록 전통적인 역할이라 할지라도 오늘날 인사관리상 그의 중요성을 조금도 과소평가해서는 안 된다.

요컨대 인적자원관리는 기업경쟁력의 원동력으로서 한편으로 “원가요소”로서의 소극적 측면과, 다른 한편 “성과요소”로서의 적극적 측면이 함께 존재한다. 그러므로 전자는 “인적자원 원가절감”(임금, 복지후생비, 인원감축 등) 노력으로서의 소극적 가치창출 측면이 되겠고, 후자는 “인적자본형성” 노력으로서 적극적 가치창출 측면이 되겠다.

따라서 인사관리부서는 단기적인 측면에서는 인건비절감, 즉 원가절감에 따른 이익도출의 전략목표를, 중장기적 측면에서는 인적자원 개발 즉, 인적자본 형성을 통한 가치창출의 전략목표를 그리고 서로 갈등관계가 아닌 조화관계로 통합시켜 이를 성공적으로 달성토록 노력해야 한다. 인사관리담당자 역할기대에 대한 SGO 연구프로젝트의 조사결과(스위스, 독일 기업 107개)를 보면 다음 <표 III-3>과 같다.

이상의 네 가지 역할 중 전략동반자로서의 전략적 인적자원관리와 변화촉진자로서의 조직 혁신적 인적자원관리의 역할을 가장 중요시 여기는데 비해, 관리전문가로서의 기업의 제도적 관리 역할을 제일 마지막 순으로 손꼽고 있다. 이는 전통적으로는 인사관리담당자의 역할이 관리기술자로서 “업무적 과업수행”이 중심인데 비하여, 앞으로는 전략동반자 및 변화촉진자로서 “전략적 과업수행”이 중심이 되고 있음을 말해주고 있다. 따라서 이는 기업의 전략적 목표에 부합될 수 있는 전략적 인사관리의 영역구축이 대단히 중요시됨을 말해준다. 환언하면 무한경쟁시대에 있어서는 가치창출을 위한 기업혁신지향적

〈표 III-3〉 역할의 중요도

인사관리스택의 중심역할	순위평균치
사업전략 동반자(파트너)로서의 역할 (전략적 인적자원관리)	1.5
변화촉진자(체인지 에이전트)로서의 역할 (변신관리, 문화형성자)	2.3
종업원 조력자(헬퍼)로서의 역할 (종업원능력 개발관리)	2.9
관리 기술자(엑스퍼트)로서의 역할 (기업의 제도적 관리)	3.2

(자료: Wunderer, R., & von Arx, S.(1998), *Personalmanagement als Wertschoepfungschenter*, Wiesbaden: Gabler, p. 29.)

인적자원관리, 전략지향적이며 조직혁신지향적인 인적자원관리가 현대인사관리의 중심대상이 되고 이것이 인사관리성공의 결정적인 변수가 됨을 시사해준다.

앞에서 언급한 바 있듯이 기업의 인적자원은 라인과 스택의 공유된 책임 하에 관리되어야 한다. 이상 4가지의 다역할에 대한 관리는 인사스택 만으로는 성공적으로 추진될 수는 없고 라인과 스택의 적극적인 상호작용 하에 이루어져야 한다. 이때 라인과 스택은 공유된 책임과 권한하에 각자 역할들을 분담하여야 하며, 어느 부문이 라인의 책임 영역이며, 또 스택이 중점적으로 관리해야 될 영역과 사항이 어느 부문인지를 명확히 해야만 한다.

물론, 이는 기업의 실정에 따라서 다르겠지만 울리히(Ulrich)가 행한 실증적 조사에 의하면 다음 〈표 III-4〉과 같다. 이는 또한 앞에서 언급한 휴렛패커드사의 결과와도 상통한다.

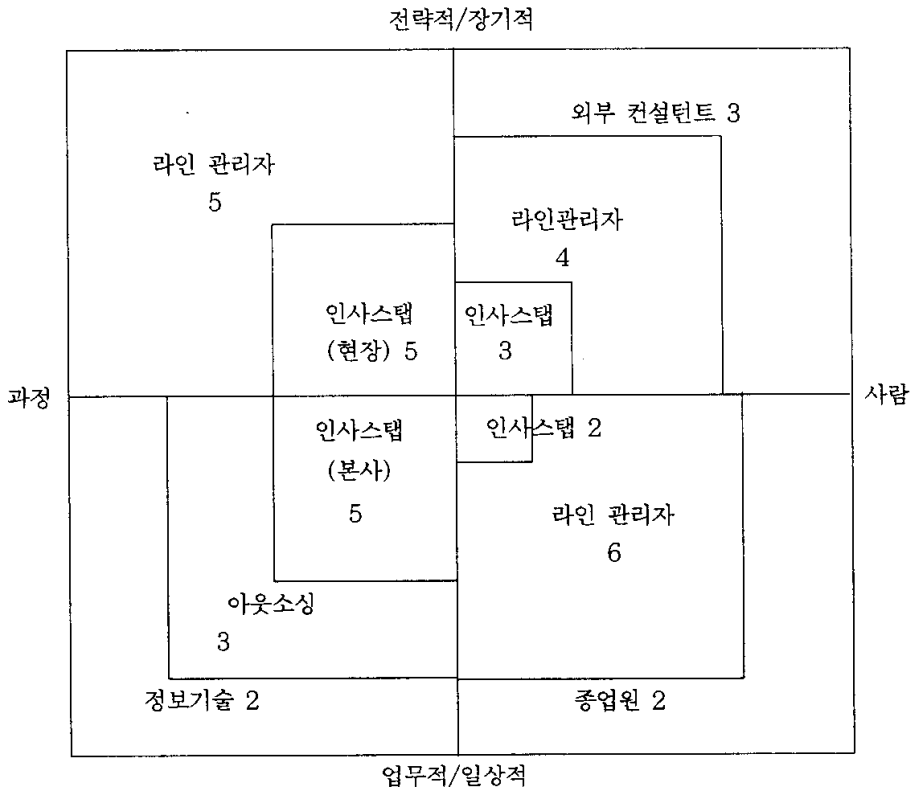
울리히는 그의 실증적 조사를 체계적인 설문지(Ulrich, 1997)를 통해서 인사전문 스택의 역할을 살펴보고, 무엇이 각각 앞에서 언급한 4가지 영역에서 라인 관리자의 책임인가를 제시하였다. 또 그는 라인과 스택 간의 책임 공유관계와 관련하여 다음 2가지를 특히 강조하였다.

첫째, 인사전문 스택들은 4가지 각각의 역할에 대한 전반적인 일차적 책임을 지니고 있다. 예를 들어 〈표 III-4〉에서 제시된 10점은 역할의 완전한 성취를 의미하며, 인사스

팀은 10점을 각각 영역별로 획득하도록 노력하여야 한다.

둘째, 인사스텝 들은 4가지 역할 각각의 성취를 얻기 위하여 이들 4가지 역할 모두를 자기 혼자 다해야 하는 것은 아니다. 즉 인사 스텝은 각 역할에서 10점 만점을 획득하도록 노력해야 하지만, 목표도달을 위한 실현 과정에 있어서 라인 관리자를 비롯한, 외부 컨설턴트(consultants), 종업원 등과 함께 실행 책임의 분담을 통한 역할 공유를 기하여야 한다.

〈표 III-4〉 경쟁력 있는 조직 구축에 있어서 인사관리의 역할: 분담과 공유된 책임



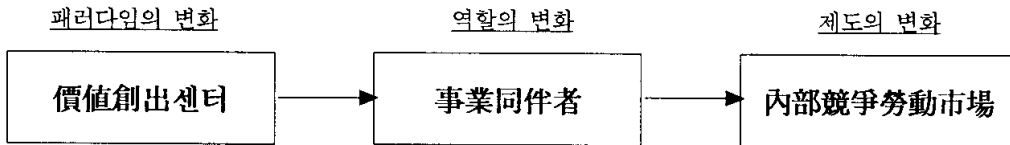
자료: Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, p. 43.

IV. 制度의 變化: 「內部競爭市場」管理制度

마지막으로 관리시스템의 변화는 관리패러다임 변화 및 관리역할 변화와 더불어 이들을 구체적으로 실현시켜주는 관리수단인 제도의 변화를 반드시 수반해야 한다.

인사관리시스템의 혁신도 「가치창출센터」로서의 패러다임변화는 「사업동반자」로서의 역할변화와 함께 「내부경쟁시장」으로의 관리제도의 변화를 절실히 요청하고 있다.

〈그림 IV-1〉 인사관리시스템의 혁신



인사부의 가치창출을 위한 인사관리의 관리수단은 다음 표와 같이 관점에 따라 다양하게 차별화 된다.

전통적인 인사관리수단은 계층적, 관료적 그리고 사회네트워크적 관점에 따라 내부사

〈표 IV-1〉 인사관리수단의 전개방향

관리수단 전개방향	계층적	관료적	사회·네트워크적	시장적
합법적 기초	결정/명령	규칙/규정	의무/감정	성과/수익
관리 철학	명령지향	전문성	관계지향	전략, 서비스, 사업지향
역 할	부하	부하	구성원	사업동반자
관계집단 추구	상사만족	상사/부하만족	개인적 만족	고객만족
능력지표(선발)	적응능력/적용자세 신뢰성, 실천자세	전문능력, 경험, 신뢰성, 규칙지향, 공정성	사회적 능력, 의사소통, 신념, 지원, 인내/수용	고객지향, 혁신적 문제해결, 목표/성과 지향

자료: Wunderer, R., & von Arx, S.(1998), *Personalmanagement als Wert-schoepfungschenter*, Wiesbaden: Gabler, Wiesbaden, p. 55.

회 네트워크 강화(만형으로서의 인사부)나 효율적인 인력관리(관리적 행정으로서 인사부)가 중심이었지만, 오늘날에 와서는 시장적 관점에 따라 기업가치 창출에 직접 참여하여 가치 형성과 축진을(사업가적 내부 용역 제공자로서 인사부) 수행하는 것이 중심과업으로 대두되었다. 그의 특성은 내부 용역 실현자로서 "인사부"가 되며, 한편 경제적 측면의 이익 추구하고, 다른 한편 사회적 측면의 관계지향을 추구하는 사회 경제적인 관리 이념을 가지고 다음과 같은 인적 자원 관리를 추구하게 된다(Wunderer & Arx, 1998).

우리의 인사관리도 경직된 연공모형에서 경쟁의 원리를 기반으로 한 시장모형으로 탈바꿈을 하여야 한다. 세계는 개방화와 더불어 시장을 기반으로 경쟁의 시대로 들어선 지 오래되었다. 모든 가치의 기준이 개방된 시장경쟁모형으로 변화하고 있다. 물론 노동상품은 다른 여타의 상품과는 성격이 다르지만 이것 역시 근본적으로는 시장경쟁력이 있어야만 조직과 구성원, 그리고 노사가 공존공영할 수 있다.

물론 시장모형에는 여러 가지가 있을 수 있다. 그러나 시장이라는 보편적인 가치관 추구 속에서 우리 실정에 알맞는 시장모형의 구축이 중요하다. 우리의 인사관행과 더불어 사회문화적인 그리고 경제기술적인 상황을 고려할 때 우리에게 적합한 시장모형은 무엇이며 이것을 실현하기 위해서는 어떠한 과정과 노력을 해야 할 것인가에 역점을 두지 않을 수 없다.

이러한 상황 속에 급작스러운 완전시장경쟁모형의 추구는 실천과정에서 좌절될 가능성이 대단히 크다. 특히 미국식의 외부시장경쟁모형을 그대로 모방하는 것은 노동시장체계와 고용관행이 아주 다른 우리실정에 비추어 볼 때, 오히려 부작용을 크게 도출시킬 위험이 다분히 내재되어 있다.

생각컨대, 우리 나라 노동시장과 기업의 경제기술 및 사회문화적 특성으로 미루어보아 완전시장모형보다는 절충시장모형이 바람직하다고 여겨진다. 더 구체적으로 말하면, 내부경쟁노동시장개발을 구심점으로 한 절충시장모형의 도입이 더 절실히 요청되는 바이다.

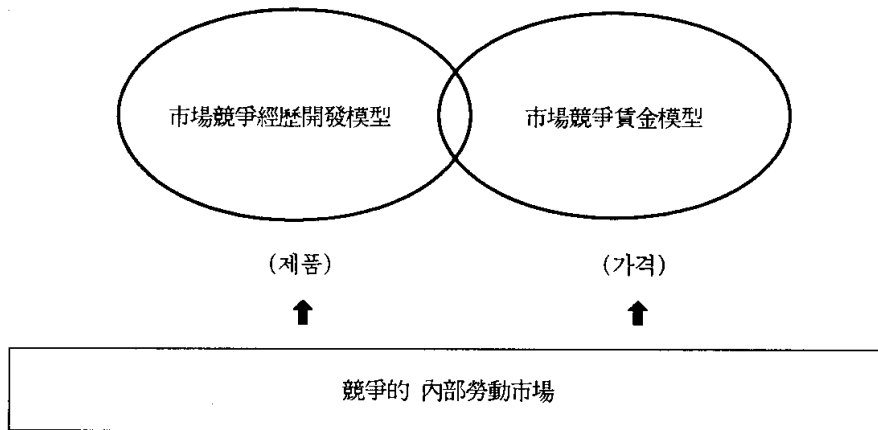
우리 기업의 내부노동시장은 서구식 유연기업, 혹은 유연적 전문화 모델과 가깝다기보다는 연공 모델에 의한 경직적이며, 변화에 대한 대응력이 떨어지는 구조를 지니고 있다고 할 수 있다(박준식, 1997). 따라서, 연공주의의 경직성을 수량적 측면과 함께 기능적 측면에서 보다 적극적으로 유연화시키는 전략이 요청되고 이를 위한 競爭的 內部市場開發을 주축으로 한 시장모형의 구축이 필요하다고 본다(Wunderer, 1999).

그러면 경쟁적 내부노동시장개발을 위한 시장모형구축을 위해선 어떤 인사관리의 혁신

노력이 필요한가?

우리는 마케팅의 4P's Mix(McCarthy, 1971)에 따라 첫째, 제품(Product)과 관련하여 노동상품의 질의 경쟁력제고를 위한 市場競爭經歷開發을 위한 인사관리체제의 구축을, 둘째 가격(price)과 관련하여 노동상품가격의 경쟁력제고를 위한 市場競爭賃金管理를 위한 인사관리체제의 구축을, 셋째 경로(place)와 관련하여 노동상품유통경로의 경쟁력제고를 위한 사내공모제 등의 확립을 위한 인사관리체제의 구축을, 넷째 촉진(promotion)과 관련하여 노동상품 가치촉진의 경쟁력제고를 위한 경력개발센터 및 멘토제도 등의 확립을 위한 인사관리체제의 구축을 각각 그의 전략과제로 삼을 수 있겠다(최종태, 1999a). 그러나, 이상 네 가지 4P 중에서 가장 기본이 되는 것이 「제품」과 「가격」인 바, 우리는 경쟁적 내부노동시장개발을 주축으로 한 시장모형도입 대상으로서 다음의 시장경쟁경력개발과 시장경쟁임금구축을 위한 인사관리체제의 구축을 혁신의 중심영역으로 제시코자 한다(최종태, 1998a).

〈그림 IV-2〉 전개모형



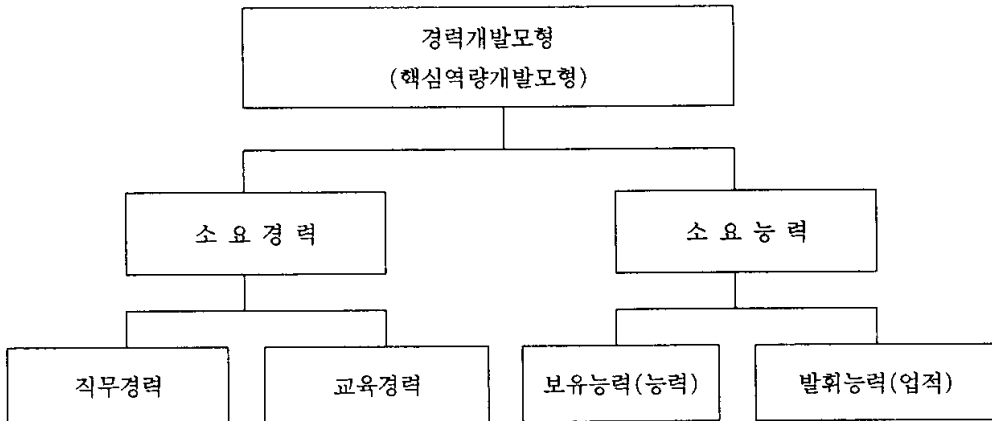
1. 市場競爭經歷開發模型과 經歷管理制度의 革新

시장모형에 의한 인사관리혁신은 마케팅 4P모델의 「제품」과 관련하여 경쟁적 내부노동시장 개발을 통한 고객만족의 노동상품형성을 추구대상의 첫째로 삼아야 한다. 이를 위해선, 우리기업의 연공에 의한 비경쟁적 내부노동시장을 능력과 업적 기준에 의한 경

쟁적 내부노동시장으로의 전환과 혁신을 기하는 것이 절대적으로 요청되며 이를 위한 시장경쟁능력개발체제 확립을 위한 인사관리, 특히 합리적인 신분관리의 구축이 뒷받침되어야 한다. 이 때 시장경쟁능력이란 조직내부 뿐만 아니라 외부에서도 경쟁력 있는 능력개발을 위한 「직무-신분-보수-평가」 등의 관리 체제의 확립을 의미한다. 즉 연공기준이 아닌 능력과 업적 기준에 의한 직무배분과 승진 배치전환이 이루어지도록 해야한다. 물론 이때에도 노력하는 조직구성원은 누구나 근속연수에 따라 순조롭게 능력과 업적이 향상될 수 있도록 하는 경력관리의 조치가 뒤따라야 한다.

이를 위한 구체적인 전개모형은 한편으로 직무와 교육경력을 중심으로 한 소요경력개발, 다른 한편으로는 보유와 발휘능력을 중심으로 한 소요능력개발을 각각 균형 있게 전개시킬 수 있는 시스템이 구축되어야 한다. 그 중에서도 소요경력개발을 위한 경력개발단위결정, 핵심역량과약과 더불어 경력경로의 설정과 그에 따른 승진관리체제 확립을 위한 구체적인 인사관리혁신의 기술과 노력이 반드시 있어야 한다.

〈그림 IV-3〉 경력개발모형개발의 중심영역



2. 市場競爭賃金模型과 賃金管理制度의 革新

시장모형에 의한 인사관리혁신은 또한 마케팅 4P모형의 「가격」과 관련하여 경쟁적 내부노동시장개발을 통한 고객만족적인 노동상품의 가격, 즉 공정한 임금 형성을 관리의 중심추구대상으로 삼아야 한다. 이 때 고객만족은 앞서서도 언급한 바 있듯이 노동상품

의 객관적 추구의 고객(사용자)뿐만 아니라 주관적 추구의 고객(종업원)만족도 반드시 포함되는 것이다. 그렇기 때문에 시장경쟁임금은 시장공정임금을 말하여, 이 때 공정성은 균등성(equality)이 아닌 노력과 업적에 따른 차등성(equity) 또는 월등성(WTA: Winner Take All)을 의미한다(최종태, 1995). 노동상품가격 결정기준에 있어서 연공 기준보다는 능력과 업적기준을 중요시하는 공정성 개념의 확립과 더불어 이를 실현시킬 수 있는 구체적인 보수관리체계의 혁신이 요청된다(최종태, 1992).

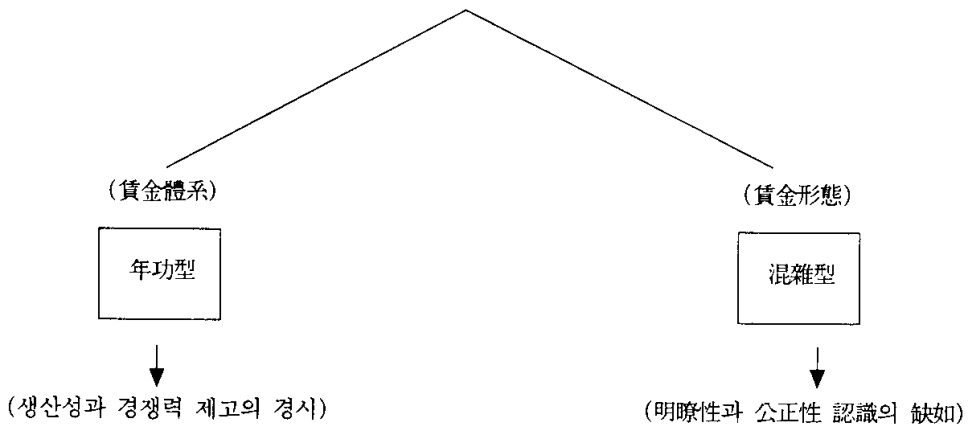
이를 위한 구체적인 전개모형은 한편 외부공정성 측면에서 시장지배임금의 파악을, 다른 한편 내부공정성 측면에서 노동과 능력의 질과 양에 따른 조직적 공정성 및 개별 노동의 성과에 따른 개인 공정성 측면에서 합리적인 평가를 각각 균형있게 전개시킬 수 있는 구체적인 인사관리혁신의 기술과 노력이 반드시 뒷받침되어야 한다.

그러나 오늘날 우리 나라 기업의 임금체계와 형태는 다음과 같은 주요 문제점을 지니고 있어 이에 대한 시급한 개선이 요망되고 있다.

첫째, 성과와 능력보다 연공을 중시하는 「年功型」의 임금체제로 구성되어 있어 무한 경쟁시대의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위한 동기유발적인 공정한 임금관리가 되지 못하여, 합리적인 보상관리에 많은 문제점을 야기시키고 있다.

둘째, 복잡한 수당과 상여금 등의 많은 부가급의 설정으로 인해 「混雜型」의 임금형태로 형성되어 구성원의 보상공정성 인식 결여와 더불어 합리적인 인건비 관리에 많은 문제점을 야기시키고 있다.

〈그림 IV-4〉 문제점



우리기업이 이와 같은 屬人一體化모형, 즉 「호봉자동승급」 보수관리모형에 따라서 연공형의 본봉과 복잡한 수당 및 상여금 등의 부가급이 생성된 배경에는 경제기술 및 사회문화적인 이유들이 있다.

실로 오늘날 무한경쟁시대에 있어서 경쟁력 있는 노동상품가격 구축을 위해선 노동의 성과와 연계되는 임금체계와 형태를 요구한다. 생각컨대 성과사회일체화모형을 전개시키는데는 여러 가지 방법이 있을 수 있다. 최근 이를 추진시키는 적극적 모형의 하나로써 관리직이나 전문직 등 화이트칼라 직종에서 검토되고 있는 소위 연봉제를 들 수 있다. 연봉제는 구성원 개개인의 실적과 능력을 평가하여 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 공헌도 중시형의 임금지급체계로서 미국에서 관리직과 전문직에 일반화되어 있으며 일본에서도 최근 들어 관리직, 전문직, 계약직 사원 등에게 연봉제를 채택하는 기업이 증가하고 있다.

〈實證的 事例研究〉

우리는 成果一體化模型에 부합될 수 있는 보수관리의 실증적 사례연구로서 H은행(최종태, 1998b)의 관리직 연봉제 설계의 결과를 제시하고자 한다.

H은행 임금구조와 체계는 직급별 연공형으로 되어 있다. 임금의 수준 결정이 은행의 생산성이나 근로자 개개인의 능력과 직무 등의 기준보다는 연공기준에 의한 노사간 협상과 타결 정도에 의해 인상률이 주로 결정되고 있다. 즉 직급별로 근속연수에 따라 호봉이 자동적으로 승급되는 연공형체계로 구성되어 있다.

또 H은행의 임금형태는 여타의 금융기관 및 기업들과 마찬가지로 복잡하고 불명료한 특성을 지니고 있다.

이상의 전개방향에 따라 H은행 1급 및 2급 관리자의 임금체계와 형태의 변신을 위한 구체적인 대안을 다음과 같이 모색하였다.

첫째, 임금체계 면에서 연공주의 보상체계에서 성과주의 보상체계로 전환하는 방안을 시도하였다. 따라서 지금까지 근속연수에 따른 직급별 자동호봉승급체계에서 업적, 능력 및 직무에 따른 평가승급체계로 전환하는 구조조정 방법을 모색하였고, 여기에 勤續號俸昇給制를 成果評價昇給制로 전환하는 방식을 취하였다.

둘째, 임금형태 면에서 복잡·다양한 보상형태에서 단순·명료한 보상형태로 전환하는

방안을 모색하였다. 따라서 지금까지 혼잡한 수당과 보너스를 과감히 통합하는 방식을 택하였다. 따라서 고정비적 성격의 기준외임금은 과감히 기준임금으로 통폐합시키도록 하였다. 그렇게 함으로써 잡다한 기본급적 성격의 수당 및 고정비적 성격의 상여금을 없애도록 하였다. 또한 성과와 생산성에 따른 유연적이며 변동비적 성격의 참가적 임금으로서의 보너스 강화를 시도하였다.

셋째, 임금의 기본모형은 다음의 표와 같이 기본급과 업적급으로 설정하고 전자는 한편 노동의 능력에 따른 직능급과 다른 한편 노동의 질과 양에 따른 직책급으로 구성하였다. 후자는 다시 정규적 지급형태인 평가상여급과 비정규적 지급형태인 이익배분상여급으로 구성하였다. 이에 대한 보다 자세한 실증적 내용은 별도의 논문에서 제시하고자 한다(최종태, 1998c).

특히 마케팅 4P 모델의 가장 핵심영역인 「제품」과 관련하여 市場競爭經歷開發管理를 위한 인사관리의 혁신과, 「가격」과 관련하여 市場競爭賃金管理를 위한 인사관리 혁신이 절실히 요청된다고 할 수 있겠다. 전자는 시장경쟁능력 향상 기준에 의한 자격승진 제도의 모형을, 후자는 시장경쟁임금 형성을 위한 업적과 능력 기준에 의한 총액임금의 모형을 각각 제시하고자 한다. 즉, 우리는 인사관리 혁신을 위한 시장모형 전개에 즈음하여 다음의 표와 같이 두 가지를 특히 강조하고자 한다.

첫째, 인적자원의 품질경쟁력 강화를 위한 인사관리의 혁신이 있어야 한다. 그러기 위해선 인사관리의 2대 핵심영역의 하나인 승진 내지 신분관리에 대한 혁신이 반드시 있어야 한다. 이는 연공모형에서 추구하는 소위 구성원의 「組織一體化」신분관리 모형에서, 시장모형에서 강조되고 있는 구성원의 「專門家社會一體化」신분관리 모형으로 전환시키는 경력관리에 대한 혁신의 노력이 있어야 하며, 이를 위한 시장경쟁경력개발관리의 신속한 정착화 노력이 요구된다.

둘째, 인적자원의 가격경쟁력 강화를 위한 인사관리의 혁신이 있어야 한다. 그러기 위해선 승진관리와 더불어 인사관리 2대 핵심영역의 하나인 임금 내지 보수관리에 대한 혁신이 반드시 있어야 한다. 이는 연공모형에서 추구하는 소위 「屬人一體化模型」 즉, 「호봉자동승급」보수관리 모형에서, 시장모형에서 강조되고 있는 「成果一體化模型」 즉, 「성과평가승급」보수관리모형으로 전환시키는 임금관리의 혁신이 있어야 하며, 이를 위한 시장경쟁임금관리의 신속한 정착노력이 요구된다(최종태, 1999b).

〈표 IV-6〉 인사관리 혁신을 위한 시장모형의 전개

	현 행 (年功模型)	전개방향 (市場模型)
「제품」의 市場競爭力 身分 : 승진	組織一體化 模型 (근속승진)	專門家社會一體化 模型 (자격승진)
「가격」의 市場競爭力 報酬 : 임금	屬人一體化模型 (호봉급)	成果一體化模型 (성과급)

참 고 문 헌

박준식 (1997), “노사관계, 고용전략, 고용체제의 변동”, 「연대와 실천」, 4월호.

崔鍾泰 (1992), “임금관리전략의 전개방향과 당면과제,” 한국노사관계학회, 「산업관계연구」.

_____ (1995), 「現代賃金管理論」, 박영사.

_____ (1998a), “現代自動車 研究開發部門의 人事制度 改善에 관한 研究”, 서울대학교 경영대학 경영연구소.

_____ (1998b), “韓美銀行 報酬制度에 관한 研究”, 서울대학교 경영대학 경영연구소.

_____ (1998c), “人事管理市場模型의 展開方向과 課題”, 「경영논집」, 32집, 4호, 서울대학교 경영대학 경영연구소.

_____ (1999a), “인사관리의 새로운 패러다임”, 제 1회 정책세미나, 인사관리학회.

_____ (1999b), “인사관리 혁신과 시장모형”, 「경영학연구」, 27권, 제5호.

Backes-Gellner, U. (1998), *Humanressourcen als Wertschöpfungs- und Wettbewerbsfaktor*, Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

Dave Ulrich, (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press.

Gaugler, E., & Dechsler, W. A. (1997), *Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft*, Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. Univ. Mannheim

McCarthy, E. (1971). *Basic Marketing - A Managerial Approach*, Irwin, Homewood.

Wunderer, R. (1999). "Personal marketing." In M. Bruhn (Hrsg.). *Internes Marketing*. Gabler, Wiesbaden.

Wunderer, R., & von Arx, S. (1998). *Personalmanagement als Wertschoepfungschenter*, Gabler, Wiesbaden.