

## 韓國企業의 人事管理 變遷과 發展方向

安 熙 卓\*

〈目 次〉

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| I. 序 論                | IV. 韓國企業의 人事管理 發展方向 |
| II. 韓國企業의 人事管理 變遷過程   | V. 要約 및 結論          |
| III. 韓國企業의 最近 人事管理 動向 |                     |

### I. 序 論

최근 기업을 둘러싼 환경은 급속하게 변하고 있다. 우리기업들이 지속적인 생존과 성장을 위해서는 새로운 인사관리 패러다임이 요구된다. 그렇다고 선진국의 제도나 관행을 그대로 답습하는 형태는 많은 위험부담이 있다. 우리나라의 실정에 맞는 바람직한 인사관리 모델을 구축하는 것이 당면과제라고 할 수 있다.

인사관리는 나라마다 차이가 있기 마련이다. 왜냐하면 나라마다 문화가 다르고 행동양식, 가치관이 다르기 때문이고 이것이 인사관리에도 적지않은 영향을 미치고 있음은 주지의 사실이다. 기본적으로 우리나라의 인사관리는 연공주의, 인본주의에 기반을 두고 기업내에서 종업원관리가 이루어져 왔다.

오늘날 기업들이 앞다투어 도입하고 있는 새로운 제도나 기법들이 과연 우리의 현실에 적합한 것인가를 얼마만큼 면밀하게 검토하고나서 실시되고 있는지 의구심을 갖지 않을 수 없다. 국제화, 세계화, 무한경쟁, 글로벌 스탠다드를 운운하면서 서구의 제도와 기법을 무비판적으로 수용하려는 기업들을 많이 볼 수 있다.

특히 중견기업이나 중소기업은 대기업의 영향을 많이 받는다. 그래서 어느 대기업에서 새로운 제도를 도입하면 모두가 그 제도를 경쟁이라도 하듯이 받아들이는 것이 우리의 현실이다. 문제는 우리나라의 인사관리를 대기업이 선도하고 있지만 제 역할을 다해주지

\* 히로시마아기여자대학 경영학부 조교수

못하고 있다. 즉 우리의 역사적, 전통적인 문화를 고려하지 않고 오로지 합리성만을 추구하며 방향설정이 잘못된 것을 타기업들이 그대로 모방하고 있다는 데 더 심각성이 있다. 인사관리는 모방해서 될 문제가 아니라 그 기업의 경영전략과 기업문화와도 부합되어야 한다.

이러한 관점에서 우리나라 인사관리의 시대별 특징과 변천과정을 살펴보는 것은 인사관리의 방향을 설정하는데 있어서 매우 의미있고 유용한 작업이라고 여겨진다.

본고에서는 한국의 인사관리가 역사적으로 어떻게 변화·발전해 왔는지 시대별로 특징을 살펴보고, 향후 발전방향을 제시하고자 한다.

## II. 韓國企業의 人事管理 變遷過程

아직까지 우리나라 인사관리를 역사적인 관점에서 체계적으로 정리한 자료는 거의 없다고 해도 과언이 아니다. 이러한 제약 속에서 전후 우리나라의 인사관리 역사를 편의상 경제개발 단계의 1950~60년대, 고도성장 단계의 1970~80년대, 저성장 단계의 1990년대로 그 시기를 구분하여 시대별 특징과 발전과정을 개략적으로 살펴보기로 한다(안춘식, 1989 ; 탁희준, 1993 ; 박준성, 1990, 1995).

### 1. 1950~60년대의 인사관리

해방 후 우리나라 인사관리는 체계적인 시스템을 갖추지 못하고 일본으로부터 물려받은 인사제도의 유산을 그대로 답습하는 형태를 띠었다. 종업원의 질서관리에 있어서는 전통적으로 자격제도가 도입되었으나 신분차별이 매우 심한, 신분에 따라 자격을 부여하는 신분적 자격제도의 성격을 지니고 있었다(박준성, 1995). 신분적 자격제도는 직원과 공원간에 차별을 두고 학력, 성, 입사조건, 근속년수 등의 속인적 요소에 따라 서열이 정해지는 제도를 말한다.

국내 대기업들은 1960년대 후반까지만 하더라도 사원-공원제를 실시하였으나 1960년대 후반을 전후하여 미국식 직무급이 도입되면서 현재와 같은 직급제도의 구조를 갖추게 되었다(안춘식, 1989 ; 박준성, 1995). 우리나라 대기업들은 미국의 와그너법의 영향

을 받은 노사대립형의 사원 구분을 그대로 유지한 채 미국식 직무급의 도입으로 인사·노무관리의 합리화를 시도하였던 것이다. 그러나 직무급은 당시 여건에서 정착하지 못하였고, 근속에 따라 직무급이 정기적으로 연차승급되는 호봉화 현상을 초래하게 되었다. 이러한 현상은 오랫동안 지속되어 왔는데 1980년대 초반에 이르러 성장이 둔화되면서 대기업의 직급이 갑, 을 등으로 다단계되기 시작하여 직책과 직급의 대응관계가 복잡해지기 시작하였다.

또한 1960년대 초반에는 인사관리의 합리화를 위해 국영기업체를 시작으로 미국의 직무분석, 직무평가 기법이 도입되었으며, 1960년대 후반부터 1970년대에 걸쳐서는 민간기업으로 확산되었다(안춘식, 1989). 직무분류제도도 이때부터 도입되어 채용·배치·이동·승진·임금의 기초자료로 활용되기 시작하였다. 이러한 작업은 미국식의 인사관리를 적용하기 위해 실시되었으나 우리나라 인사시스템과의 관행의 차이로 인해 실제 인사관리에 적용되는 경우는 거의 없었다.

종업원을 평가하여 인사관리의 기초자료로 활용하기 위한 인사고과제도도 직무분석과 마찬가지로 1960년대초 정부투자기업에서 도입되기 시작하였다. 그 후 1960년대 중반부터 민간기업으로 확산되어 인사관리의 합리화 노력이 진행되었다. 이 당시 인사고과는 상대고과, 강제배분법에 따라 주로 승진·승급·상여·표창 등의 사정을 위한 기초자료로 활용되었다. 그러나 이 당시는 보급단계에 있었고 운영상의 문제점이 많아 정착단계에는 이르지 못하였다.

인력확보를 위한 모집·채용관행을 보면 연고채용이 일반적이었으며, 1960년대부터 공개채용이 실시되긴 하였으나 여전히 연고자에 의한 모집, 채용관행이 보편적이었다. 그룹공채제도도 1960년대 후반부터 도입되어 1970년대 이르러 이 제도가 정착되면서 오늘에 이르고 있다. 사원의 신규채용은 1950년대 중반부터 일정한 시기에 정기적으로 학교를 갓 졸업한 사람들을 대상으로 모집하는 채용방식이 일반적이었다(안춘식, 1989).

승진제도가 형성되는 것은 1960년대부터이나 대부분의 기업에 정기승진제도가 도입되어 있었고 직급별 체류연한제가 존재함으로써 승진요건에 있어서 일차적으로는 연공요소가 중시되고 있었다. 이런 현상은 오늘날까지 유지되어 오고 있다(이강성·윤종만, 1996).

임금제도 또한 1960년대 직무분석이 보급되면서 미국식의 직무급이 도입되기 시작하

였다(양병무 외, 1991). 그러나 대부분의 기업에서 실패로 끝나고 전통적인 연공급 형태를 주축으로 하여 부분적으로 적용되는 수준이었다. 연공임금의 생성과 유지에 중요한 역할을 하는 정기승급제는 1960년대 중반부터 형성되기 시작하였으며 정기승급의 형태는 자동승급이 일반적이었다(안춘식·안희탁, 1991). 임금지급형태는 사원은 월급제, 공원은 일급제·시급제가 적용되었다.

1960년대 후반을 전후해서는 노동력의 질을 향상시키기 위해 미국기업의 관리기법이 적극적으로 도입되게 되었다. 예를 들면 MTP(Management Training Program)와 같은 것이 일선감독자나 중간관리자를 대상으로 근대적 관리방식에 대한 이해도 향상을 위한 교육훈련기법으로서 도입되었다. 또한 직무분석, 직무기술서 작성, 직무평가, 직무급제, 직계제의 확립이라는 일련의 기법이 직무를 중심으로 하는 근대적 관리방식의 정착화를 위한 기초작업으로서 도입되었던 것이다.

이러한 다양한 제도나 기법들이 도입되긴 하였으나 특히 직무급의 경우 직무의 난이도에 따라 임금에 차이가 나타나기 때문에 근로자들의 저항과 우리나라의 토양과 상당한 괴리가 있고 이를 받아들일 여건이 성숙되어있지 않아 정착을 하지 못하였다. 그러나 직무급이라는 이름으로 그대로 남아서 70년대까지 유지되어 왔다(양병무외, 1991; 안춘식, 1989).

## 2. 1970~80년대의 인사관리

1970~80년대에 들어와 한국의 인사제도는 차츰 정비가 되고 인사관리가 발전되는 성숙기로 접어들지만 연공주의 인사관리 기조는 변함이 없었다.

종업원의 인사처우 질서를 위해 1970년에서 1980년대에 걸쳐서는 신분적 자격제도에서 연공적 자격제도의 틀을 갖게 되는데 여전히 신분적 차별은 남아 있었다. 사무직과 생산직의 직급체계는 이원화되어 있었고 승진과 급여 면에 있어서도 상당한 차이를 보이는 등 사원과 공원의 직급상의 차별의식이 문제시되고 있었다. 따라서 생산기능직에 종사하는 사람들의 대부분이 사무직으로 직종전환하는 것을 신분이나 처우상의 승진을 하는 지름길로 생각하게 되었다. 이에 따라 생산직의 신분을 사무직으로 전환시켜주는 직간전환제도를 도입하는 기업이 나타났다(박준성, 1990, 1995).

1987년을 전후로 한 노동민주화 시기 이전에는 대졸 사무관리직종을 중심으로 한 인

사관리만 있었고, 노무관리는 사실상 형식적으로 시행되어 왔다. 1987년 민주화 선언 이후 노동운동이 활성화되면서 노사안정 차원에서 생산기능직의 고충을 받아들이면서 이른바 사원대우제가 도입되기도 하였다. 그러나 사무관리직 중심의 인사관리시스템의 구조적 틀은 변함없이 그대로 유지되었다.

1970년대 들어서도 직무분석을 통한 인사관리의 합리화 노력은 계속되었다. 인사고과도 1970년대 후반부터 1980년대 들어와 다양하게 발전되고 있다. 상대평가방법을 보완하기 위해 절대평가방법을 병행한다든가 능력고과와 업적고과를 분리하여 운영한다든가 자기신고제, 자기고과제, 목표관리제의 도입 등 인사고과의 합리화를 위한 노력이 활발하게 이루어졌다.

인력확보를 위한 모집·채용에 있어서는 연고채용과 공개채용이 병존하고 있었으며 특히 1980년대 중반부터 대형 노사분규가 발생하면서 공개채용보다는 학교추천에 의한 채용이 증가하였고 면접의 비중도 높아졌다. 또한 우수한 인력을 조기에 확보키 위해 경쟁적으로 인턴사원제도, 산학장학생제도 등을 도입하는 기업도 많았다(안희탁, 1996).

이 당시의 인사체제는 직급과 직위가 서로 1대1의 대응관계로 운영되는 연공직제계 방식을 적용함으로써 신분상승과 급여상승이 동시에 이루어지는 인사체제를 유지하고 있었다. 연공직제계는 사원의 성장을 연공과 직위계급으로 관리하는 구조이다. 여기에서 연공은 학력, 성별, 근속을 말하고 직계는 직제의 사다리를 말한다. 고도성장기에는 진학률도 낮고 블루칼라가 중심을 차지하고 있어 학력과 성별이 커다란 유의성을 가지고 있었다. 또한 기업은 계속 성장을 거듭하고 있었기 때문에 포스트도 증가하여 직제계는 아무런 문제가 없었다. 그러나 경제성장률의 저하, 경쟁의 심화 등 새로운 환경속에서 기업은 보다 강력한 인재육성을 필요로 하게 되어 1980년대 후반부터 연공직제계를 수정하여 능력주의 인사로서의 소위 직능자격제로 전환하기 시작하였다(박준성, 1990).

승진기준은 전통적으로 연공이 중심이었으나 점차 연공을 중심으로 하면서 능력요소를 가미하는 방향으로 전개되어 왔다. 이런 현상은 하급직보다 상급직에서 많이 나타났다. 1980년대 와서는 능력주의 관리사고가 도입되면서 특별승진제도가 도입되었다.

1980년 초부터 구성원의 근속이 장기화되면서 5-6단계의 직급으로는 처우개선 욕구를 충족시켜 주질 못하고 특히 직위와 직급의 경직된 대응관계를 유지하면서 직위중심의

승진체계를 운영하는 상황에서 자리부족현상이 나타나기 시작하였다. 종업원의 신분욕구를 충족시켜 주기 위해 기업들은 체류연수를 확대한다든가, 대리·대우제를 신설하는 등의 방법으로 이에 대응을 해 왔다(안희탁, 1997; 박준성, 1990).

연공직계제를 특징으로 하는 이 당시의 임금체계는 직급별호봉제를 근간으로 하고 있었다. 직급별호봉제는 일정기간이 경과하면 자동으로 승호가 되는 전형적인 연공형 급여제도이다. 일부 기업에서는 인사고과성적에 따라 개인별로 승호나 상여금에 차등을 두는 능력주의 임금관행이 있었으나 1987년 6.29 민주화선언을 계기로 노동운동이 활발해지면서 인사고과제도 철폐요구로 인하여 연공서열에 의한 임금관행은 더욱 더 심화되었다(양병무외, 1992).

### 3. 1990년대의 인사관리

1990년대는 기업을 둘러싼 환경변화, 즉 중고령화, 고학력화, 고임금화가 진전되고 가치관의 다양화, 노동시장의 유동화, 국제화, 개방화와 같은 새로운 환경의 변화가 한국의 인사관리에 새로운 변화를 요구하게 되었다. 이에 따라 기업마다 무한경쟁시대에 생존하기 위해 경영혁신이 활발하게 전개되고 인사부문에서의 인사혁신도 가속화되었다. 소위 신인사제도라는 이름하에 인사제도의 비합리적이고 비효율적인 관행을 타파하고 인간존중과 동기유발을 극대화할 수 있는 다양한 방법들이 모색되었다(안희탁, 1996a, 1996b).

1990년대 한국의 인사관리는 체계적인 접근(systematic approach)이 시도되고 직무분석과 직무조사를 통한 과학적 접근방법이 모색된 시기라 할 수 있다. 또한 인적자원의 중요성이 부각되면서 집단적 인사관리에서 개별적 인사관리로 이행하면서 한국적 능력주의 인사관리가 모색된 시기라 할 수 있다.

우선 화이트칼라와 블루칼라의 구분이라는 대립적 노사관계에서 비롯된 대립구조를 협력적 노사관계로 이끌기 위해 직급체계상의 사원과 공원으로 이원화되어 있던 것을 전종업원에게 공통으로 적용하는 단일직급제도의 도입이라든가, 생산기능직사원에게도 승진·승격을 통해 신분보상과 급여보상을 충족시켜 주기 위한 직급의 다단계화, 공장이라는 명칭 대신 사업장으로 고쳐 부른다든가, 생산기능직사원에게 월급제를 적용하거나 명함을 제작·배포하는 등의 처우와 신분상의 차별을 없애기 위한 노력이 시도되었다. 그

러나 아직까지도 사원-공원제도의 틀을 유지한 채 협력적 노사관계를 끌어내기 위한 노력은 계속되고 있다.

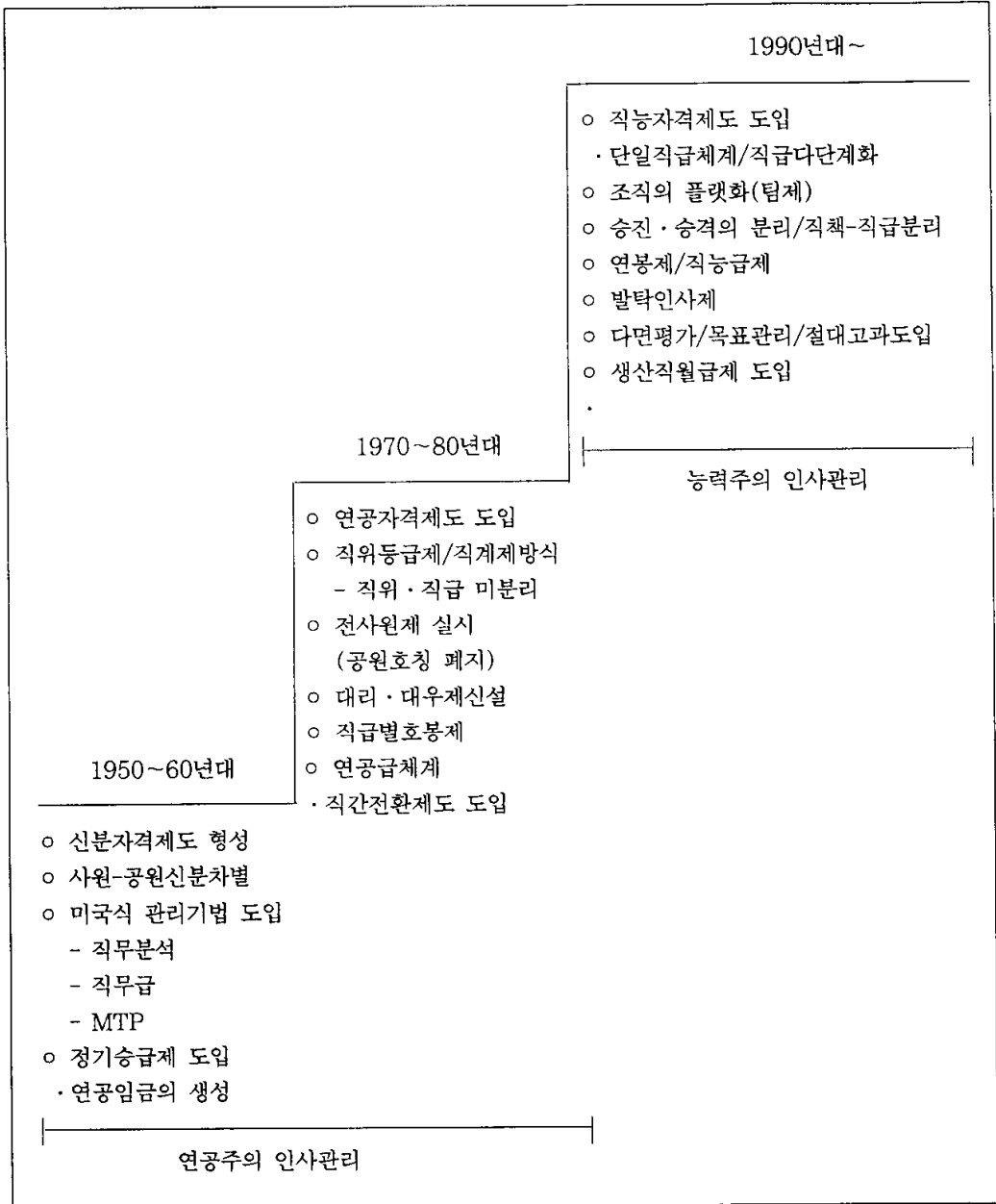
또한 사무직의 자리부족이 심화되면서 지금까지 직위와 직급이 서로 대응관계를 유지하면서 운영되어 오던 것을 서로 분리해서 인사처우의 합리화를 목적으로 직능자격제도의 도입과 결재단계를 축소하여 신속한 의사결정과 유연한 조직관리를 위해 팀제의 도입이 활발하게 이루어졌다. 뿐만 아니라 능력주의·업적주의를 실현하기 위해 발탁인사제도가 도입되었고, 연공서열에 의한 임금관행을 타파하기 위해 직능급과 연봉제의 도입이 확산되었다. 인사평가에 있어서는 능력주의 인사를 실현하기 위해 이를 뒷받침할 수 있는 다면평가제도, 목표관리제도, 절대고과, 행동기준척도법이 도입되었으며, 인재육성형의 인사고과시스템의 구축 노력이 활발하게 전개되었다(안희탁, 1994, 1996a, 1998).

특히 1990년대를 전후하여 도입되기 시작한 일본식의 직능제 즉 능력주의 인사가 직능등급제도, 직능급제도, 육성형 절대고과라는 3가지 시스템을 축으로 대기업을 중심으로 확산되었다. 1990년 이전까지는 소위 신분과 연공에 의한 자격제도가 처우기준이었으나 이것이 직무수행능력의 성장에 따른 등급으로서의 직능등급제도로 바뀌었다. 이 직능등급에 직위를 붙인 것이 직능자격제도이다(박준성, 1990; 안희탁·양병무, 1993a). 이 제도는 어디까지나 능력의 발전단계에 의한 등급이기 때문에 각 등급별로 능력수준을 직무조사를 통해 구체적으로 나타낼 필요가 있었다. 이 직능자격제도를 기반으로 해서 임금결정이 이루어지는 것이 직능급체계이다(양병무·안희탁, 1993b). 그리고 1990년대 이전까지는 사정형의 상대고과가 주류를 차지하고 있었으나 능력주의 인사로 바뀌면서 육성형의 절대고과로 전환되었다.

결국 1990년대의 인사관리는 급변하는 환경변화에 대응하기 위해 개별주의, 인재육성이 강조되면서 능력주의가 한층 강화되고 능력주의 인사시스템을 구축한 시기라고 할 수 있다.

이상에서 살펴본 한국의 인사관리를 시대별로 주요 특징을 요약하면 <그림 II-1>과 같다.

〈그림 11-1〉 한국 인사관리의 시대별 주요 특징





### Ⅲ. 韓國企業의 最近 人事管理 動向

여기에서는 우리나라 기업들의 인사관리 동향을 인력확보, 인력개발, 인사고과, 인력보상, 인력퇴출을 중심으로 간략하게 변화추이를 살펴본다(박경규·안희탁, 1998).

#### 1. 인력확보

우수한 인력을 모집하기 위해 종래 언론매체를 통한 신문광고나 학교추천에 의존해 오던 모집활동이 채용박람회나 기업설명회 등 다양한 형태로 바뀌고 있으며, 선발과정에 있어서도 많은 기업들이 필기시험을 폐지하고 면접시험을 강화하는 추세가 뚜렷하게 나타나고 있다.

또한 면접에 있어서도 질문항목을 미리 준비해서 이를 기초로 면접을 하는 구조적 면접에서 특정한 질문항목이 없이 면접자의 개인적 판단에 따라 면접하는 비구조적 면접방법이 도입되고 있다. 이러한 면접형태로서 블라인드인터뷰제를 들 수 있다. 피면접자의 특성을 보다 폭넓게 관찰하기 위해 면접장소도 종전의 딱딱한 사무실보다는 호프집, 노래방, 식당 등 다양한 방법들이 동원되고 있다(안희탁외, 1996a).

이와 같이 기업들은 우수한 인력을 확보하기 위해 다양한 경로를 통해 모집활동을 하고 있으며 더 많은 정보를 얻기 위해 노력을 기울이고 있다.

#### 2. 인력개발

세계화, 국제화, 정보화로 일컬어지는 경영환경 변화는 기업들간에 새로운 형태의 경쟁을 야기시키고 있다. 이러한 경쟁체제는 기업들에게 경쟁력을 향상시키기 위한 새로운 노력을 요구하고 있으며, 이에 따라 기업들은 경쟁력을 높이기 위한 다양한 노력을 시도하고 있다. 특히 새로운 경제환경에서 필요한 조직구성원들의 능력개발은 지속적인 경쟁력우위로서의 중요성 때문에 인사관리의 가장 중요한 과제가 되고 있다.

기업들이 실시하고 있는 능력개발 프로그램의 명칭도 다양각색이다. 사내 또는 국내외에 MBA프로그램을 운영한다든가 교육이수학점제, 임원조기발굴교육제 등 다양한 제도를 통해 능력개발 향상교육을 실시하고 있다.

이와 같이 기업들은 소극적인 인사관리를 지양하고 인사관리를 통해 적극적으로 인재를 양성하여 경쟁력을 높여가기 위한 노력을 기울이고 있다.

### 3. 인사고과

능력주의 인사를 실현하기 위한 평가제도 개선이 활발히 이루어지고 있다. 평가제도의 개선내용을 보면 우선 종래의 상사의 일방적인 평가에서 부하고과, 동료고과 등의 다면 평가 방법의 도입이 증가하고 있고, 인재육성과 성과지향의 인사관리 구축을 위해 목표관리, 절대고과, 고과결과의 피드백, 고과면담의 의무화 등 평가제도 개선에 많은 관심을 기울이고 있다(안희탁, 1994).

또한 능력고과와 업적고과를 분리하여 활용목적에 따라 고과항목과 평가방법을 달리하는 경향을 보이고 있다. 가령 능력고과는 행동기준척도법을 적용하고 업적고과는 목표관리법을 적용하여 능력개발과 업무개선을 통한 성과향상을 도모하고 있다. 이외에도 평가집단을 보다 세분화한다든가 평가기준을 보다 구체적이고 계량화하려는 움직임 그리고 평가의 공정성과 객관성을 높이기 위해 고과자 교육에 대한 관심이 높아지고 있고 이에 대한 투자도 점차 강화되고 있는 추세이다.

### 4. 인력보상

인력보상에 있어서 주목되는 것은 능력·성과주의에 기초한 임금체계의 개편 움직임을 들 수 있다. 근속연수에 따라 매년 자동적으로 승급이 이루어지는 경직된 임금구조 즉 연공서열 임금제도에서 개개인의 능력과 업적을 평가하여 자신의 노력 여하에 따라 임금이 탄력적으로 운영되는 연봉제와 직능급제로의 전환을 시도하는 기업의 수가 점차 증가하고 있는 추세를 보이고 있다(안희탁, 1999). 특히 연봉제는 최고경영층에서 높은 관심을 보이고 있다.

연봉제는 사무관리직 중에서 간부사원을 대상으로 하는 경우가 대부분이며 일부기업에서는 전사원을 대상으로 하는 경우도 볼 수 있으나 소수에 불과하다. 반면 생산기능직의 임금체계는 여전히 직급별호봉제 혹은 시급제, 일급제 형태로 유지되고 있고 일부기업에서 월급제가 도입되고 있으나 능력급에 대해서는 노동조합의 반대로 적용사례가 극히 적

은 편이다.

또한 승진·승격에 있어서도 발탁인사제도의 도입이라든가 승진과 승격의 분리운영, 직책과 직급을 분리운영하는 직능자격제도의 도입이 늘고 있고 의사결정단계를 축소하는 팀제의 도입으로 유연한 조직관리와 능력주의적인 인사정책을 접목한 인사처우상의 새로운 변화가 나타나고 있다(안희탁, 1996a ; 1996b).

## 5. 인력방출

성장이 둔화되면서 기업들은 과잉인력을 조직외부로 내보내기 위해 명예퇴직제, 직급정년제 등을 도입하면서 우리 사회에 평생직장·평생고용이라는 인식이 바뀌고 있다. 명예퇴직제도는 인사적체 해소수단으로 많이 이용되어 왔으나 최근에는 경영혁신을 추진하면서 조직을 슬림화하고 고인건비를 절감하여 경쟁력을 강화하고자 하는 차원에서 많은 기업으로 확산되고 있다(안희탁, 1996b ; 1997).

특히 우리나라가 IMF관리체제로 들어감에 따라 고용조정, 구조조정이 불가피해 질 것으로 보여지는데 이와 맞물려 명예퇴직제도는 더욱 더 활성화되고 있다. 이에 따른 실업인구의 증가가 사회문제로 등장하는 등 고용문제가 노사간에 주요 쟁점으로 부상되고 있다.

명예퇴직자들에게는 법정퇴직금외에 상당한 특별위로금이 가산되어 지급되기 때문에 명예퇴직을 선호하는 경향도 나타나고 있다. 이에 따라 명예퇴직 적용대상 연령도 낮아지고 있어 선택의 기회가 확대되고 있다.

## IV. 韓國企業의 人事管理 發展方向

우리나라 기업 인사관리는 환경변화와 더불어 새로운 제도의 도입을 통해 인사관리의 합리화와 종업원의 만족도를 제고시키고자 노력하여 왔다. 그러나 아직까지도 비효율적인 관행이 남아 있어 치열한 경쟁사회에서 경쟁력을 확보하는데 걸림돌이 되고 있다. 따라서 인사관리가 추구하는 인력의 효율적인 활용과 종업원의 근로의욕 향상을 위해서 우리나라 기업의 인사관리는 아래와 같은 몇 가지 측면에서 새로운 패러다임을 추구해야 할 것이다(박경규·안희탁, 1998).

## 1. 사람중심의 인사관리에서 직무·직능중심의 인사관리

우리나라의 인사관리는 기본적으로 학력·연령·근속연수 등과 같은 속인적 요소에 바탕을 두고 있다. 더욱이 정규사원으로 채용된 이후의 승진·승격·승급은 연공서열주의에 따라 행해지고 있다. 연공서열주의라고 하는 것은 능력·업적·공헌도보다도 연령과 근속연수를 중시하는 처우방법을 말한다. 현재 나이가 얼마이고 근속연수는 얼마인가에 따라 임금과 지위가 결정된다. 연령과 근속연수가 가장 객관적인 지표이고 지금까지 연령과 근속연수가 처우의 결정기준으로서 중요한 역할을 해 온 것은 기술의 진보속도가 빠르지 않았기 때문이다. 기술진보 속도가 빠르지 않다면 연령과 근속연수가 많아짐에 따라 숙련도가 높아지고 생산성이 향상되기 때문에 연공서열주의는 나름대로 의의를 가질 수 있었다. 이러한 현상은 우리 사회전체를 지배해 온 경로사상이 연공서열주의의 기반을 형성해 왔다고 할 수 있다.

그러나 기술의 변화로 자동화, 정보화 시대를 맞이하여 연령과 근속연수를 기초로 하는 사람중심의 속인주의 인사관리는 앞으로 직무나 직능특성을 중심으로 하는 속직주의 인사관리로의 전환이 요구된다.

## 2. 획일적·집단적 인사관리에서 선택적·개별적 인사관리

현대는 다양화의 시대이다. 상품에 있어서도 과거의 대량생산, 대량판매의 시대는 이미 지나갔고 다품종 소량생산의 시대가 되었다. 인사관리도 예외일 수는 없으며 다양한 개성을 가진 직원의 욕구를 충족시켜 주기 위해서는 모든 구성원들에게 공통적으로 적용하는 인사관리에서 구성원들의 적성과 개성의 다양성을 고려하여 관리직, 전문직, 전임직과 같은 다양한 코스를 설정하여 본인의 의사에 따라 진로를 선택하도록 하는 선택적인 인사관리가 요구된다. 뿐만 아니라 복리후생제도인 카페테리아식 제도나 변동적 근무시간제도의 도입이 절실하다.

또한 우리나라 인사관리의 특징중의 하나는 동기(同期)관리, 년차관리와 같은 집단중심의 성격을 띄고 있다. 즉 몇 년도 입사나 공채 몇 기냐에 따라 임금이나 승진에 있어서 큰 차이없이 비슷한 처우를 해오고 있다. 능력의 차이나 성과의 차이를 반영하지 않는 집단적인 관리하에서는 자신의 능력을 개발하고 조직을 위해 최선을 다하고자 하는

동기부여가 있을 수 없다. 최근 신세대들의 의식구조가 바뀌고 사회가치관이 개인중심으로 전환됨에 따라 능력이나 성과에 따른 개별적 관리에 중점을 둔 인사관리가 요구된다.

### 3. 인력활용 중심의 인사관리에서 인재육성 중심의 인사관리

기업에서 인력을 어떻게 생각하고 있는가는 경영자의 인사철학에 따라 다르다.

컴퓨터 하나만으로 세계적인 명성을 얻고 있는 IBM의 왓슨 사장의 경영철학은 '개인을 존중'하는 것이다. 그는 사람이야말로 기업의 가장 큰 자산이라는 것을 가장 잘 이해하고 이를 실천하여 IBM경영에 적용함으로써 오늘날의 IBM을 있게 한 장본인이다. 기업을 구성하는 가장 근본적인 생산요소는 물적요소와 인적요소이다. 이중 기계설비나 원료와 같은 물적요소는 필요하다면 언제든지 단기간내에 조달이 가능하다. 그러나 인적요소란 물적요소처럼 단기간 내에 조달하기 어려울 뿐만 아니라 상당한 기간 동안 지속적인 투자가 전제되어야 그 결실을 얻을 수 있다. 그러므로 기업의 성패는 인재의 육성여부에 의하여 결정된다고 해도 지나친 말이 아니다. 미국의 기업발달사를 보면 처음에는 인간을 기업의 생산요소중의 하나로만 인식함으로써 재료 또는 설비와 마찬가지로 인적요소도 비용의 측면에서만 생각하려고 하였다. 그러나 그후 인간관계론이 대두되면서 기업에서의 인간관계는 그 어느 생산요소보다 더 중요시되었다. 사람을 단순히 생산요소로 보고 가급적 저렴한 인건비로 우수한 인력을 잘 활용하여 기업의 성과를 높일 것인가에 관심을 보일 경우 조직의 구성원들은 자신들에 대한 관심이 적은 만큼 무사안일에 빠지게 되고 동기부여도 기대할 수 없다. 때문에 앞으로는 인력의 활용수준에 그칠 것이 아니라 인재육성이 경쟁력을 높이는 원동력이 된다는 인식하에 인사관리가 전개되어야 한다.

이를 실현하기 위해서 기업은 인사고과결과를 승진의사결정에만 활용할 것이 아니라 교육훈련의 자료로 보다 적극적인 활용이 요청된다. 뿐만 아니라 인사고과 결과를 피고과자 자신에게 공개함으로써 피고과자 스스로 약점을 정확하게 인식하여 능력개발에 본인이 스스로 적극성을 갖도록 지원해야 할 것이다.

#### 4. 인사부서 중심의 인사관리에서 현장 관리자 중심의 인사관리

우리나라의 경우 현장의 관리자들이 인사관리를 자기자신의 책임하에 실시하고자 하는 자각이 결여되어 있는 듯하다. 지금도 인사관리는 인사부서가 하는 것으로 자신들과는 관계없다고 하는 그릇된 인식에서 탈피하지 못하고 라인의 長으로서 당연히 해야 할 책임인 부하의 평가를 귀찮고 쓸데없는 것으로 받아들이는 관리자도 많다. 인사부서는 어디까지나 지원부서로서 인사관리의 지침을 마련한다든가, 새로운 프로그램을 개발한다든가 현장관리자들을 지원한다든가 인사관리를 평가하는 역할을 할 뿐이다. 한편 현장의 관리자들은 인사부서의 지침과 도움을 받아 실제로 인사관리를 담당하는 역할을 해야 하는 것이다. 예를 들어 인사고과, 인력개발을 위한 OJT, 인사와 관련된 정보제공, 상하간의 커뮤니케이션의 활성화 등이 주된 업무인 것이다. 앞으로의 인사관리는 인사부서에 서만 하는 것이 아니라 현장의 관리자가 그 중심이 되어야 한다. 현장중심의 인사관리가 되기 위해서는 현장의 관리자가 인사관리자·교육훈련자·육성자라는 인식을 가져야 한다. 인사부서는 앞서 말한 인사관리를 잘 할 수 있도록 구체적인 관리기법 등 소프트웨어를 개발하고 전사적으로 인사정책을 수립해 나가는 지원업무를 담당하게 된다. 자기의 부하를 관리하고 지도, 육성해 나가는 일이야 말로 인사관리의 핵심인 바 모든 관리자는 이를 잘 이해하여 앞으로의 인사관리에 있어 그 핵심적인 역할을 소홀히 해서는 안될 것이다.

#### 5. 균등주의 인사관리에서 공평주의 인사관리

공정하고 공평한 인사가 되기 위해서는 인사의 원칙이 있어야 한다. 공정한 인사는 어느 하나의 제도에 의해 하루아침에 정착되는 것은 아니다. 이는 오랜 역사를 통해 경영자가 가지고 있는 철학이나 정신이 변함없이 견지되고 조직구성원들이 이를 수용하고 실천해 가는 과정에서 불문의 규범·문화로서 정착했을 때 가능한 것이다.

현재 대부분의 기업의 임금체계는 연공급이 주류를 이루고 있다. 근속연수에 따라 자동적으로 임금이 상승된다. 연공급체계하에서는 일이 쉽든 어렵든, 일을 많이 하든 적게 하든, 일을 잘 하든 못 하든, 성과가 있든 없든 근속연수만 채우면 동일한 임금이 주어진다. 연공급 임금체계는 저임금·고성장시대에는 나름대로 합리성을 지닌 임금제도라고

할 수 있으나 고임금, 저성장시대에는 이에 대한 재검토가 요청된다. 즉 균등주의 인사관리에서 탈피하여 공평주의 인사관리로 바뀌어야 한다.

보상측면에서 능력과 성과, 공헌도의 차이에 관계없이 일률적으로 보상이 결정되는 메카니즘하에서는 동기부여를 통해 노동생산성을 높이는 데 한계가 있다. 이러한 균등주의에 바탕을 둔 인사관리는 지금까지도 이어지고 있다. 이제는 기업이 개인별 능력이나 성과의 차이를 반영하는 공평주의 논리에 근거한 인사관리를 통해 우수한 인재를 확보해 나가야 할 것이다.

## 6. 일방적 인사관리에서 참여적 인사관리

지금까지 인사관리는 인사부서가 일방적으로 해 왔다고 해도 과언이 아니다. 신인사제도를 도입하면서 조직구성원의 의견을 전혀 반영하지 않고 일방적으로 제도를 입안한다고 하면 어떤 문제가 생길 것인가. 조직구성원에게 있어서 인사제도는 자기자신에게 직접적인 영향을 미치는 이해가 걸려 있는 만큼 신인사제도 도입에 민감한 반응을 보이게 될 것이다. 따라서 연공서열제로 대표되는 한국인의 가치지향성은 평등을 기반으로 하고 있기 때문에 평등 속에서 심리적 안정을 느껴왔던 종업원의 의식구조가 공평성의 가치를 받아들일 자세가 얼마나 되어 있느냐도 신중히 검토해 보아야 한다.

또한 새로운 인사제도의 도입은 노사간에 공통된 인식과 상호신뢰가 형성되지 않으면 성공을 거둘 수 없다. 이러한 점에서도 노조나 종업원 대표를 제도개선 과정에 참여시켜야 한다. 참여가 전제되지 않는 인사관리는 구성원들로부터 지지를 받을 수가 없을 것이다. 또한 일상업무에 있어서도 상사와 부하가 업무계획과 능력개발 목표의 수립단계에서부터 실질적인 면담을 통해 업무의 방향을 설정, 공유하고 그 수행과정에 참여시키는 배려가 요구된다. 이와 같이 앞으로는 제도의 입안에서부터 운용에 이르기까지 관리자와 피관리자, 입안자와 대상자들간에 상호의 의견을 수렴하는 참여적인 인사관리가 되어야 한다. 이는 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시킴으로서 조직의 효율성을 극대화할 수 있기 때문이다. 구성원의 조직에 대한 이해와 수용이 없는 한 동기부여는 어렵고 조직의 생산성 향상도 기대할 수 없다. 따라서 구성원의 참여를 적극 유도하고 의견을 수렴해서 인사정책을 추진해 나가야 할 것이다.

## V. 要約 및 結論

이상에서 논의한 우리 기업의 인사관리의 발전방향을 요약하면 다음과 같다.

- 사람중심의 인사관리에서 직무·직능중심의 인사관리로의 전환,
- 획일적·집단적 인사관리에서 선택적·개별적 인사관리로의 전환,
- 인력활용 중심의 인사관리에서 인재육성 중심의 인사관리로의 전환,
- 인사부서 중심의 인사관리에서 현장 관리자 중심의 인사관리로의 전환,
- 균등주의 인사관리에서 공평(능력)주의 인사관리로의 전환,
- 일방적 인사관리에서 참여적 인사관리로의 전환 등이 요청된다.

인사관리는 인간에 관련되는 것이다. 인간은 기계나 원재료와 같은 무생물과는 달리 욕구와 감정을 가지고 있는 존재이다. 특정 인사관리 제도 및 관행이 형성되는데 많은 기간이 필요했던 것과 마찬가지로 새로운 인사관리 제도를 도입하고 관행을 정착시키는 데에도 최소한의 기간이 필요하다. 즉 인사관리는 단기간에 획기적으로 변화되는 것이 아니다. 따라서 기업이 새로운 인사관리 시스템을 도입하는 데에는 반드시 장기적 시각이 요청된다. 그 이유는 새로운 인사관리 시스템은 우선 종업원의 의식변화를 요구할 뿐만 아니라 많은 경우에 저항을 수반하기 때문이다.

선진국 기업에서 도입된 혁신적 인사관리 기법이라고 하여 유행처럼 우리나라 기업에 그대로 도입할 경우 실패할 가능성이 높다. 선진국과 우리나라는 기업에서의 “직무(일)”는 유사할 지 몰라도 일을 하는 사람은 다르기 때문이다. 선진국에서 만들어진 제도를 우리기업에 맞게 변형시키는 데에는 특히 인사담당자의 단순한 모방에서 벗어난 새로운 사고(思考)가 요청된다. 이를 위해서는 인사부서 인력의 전문성과 자질을 높여가야 할 것이다.



## 참 고 문 헌

- 박준성 (1990), 「직능자격제도의 이해」, 한국경제신문사.
- \_\_\_\_\_ (1995), 「인재육성형 신인사제도」, 비북스.
- 박경규, 안희탁 (1998), 「한·독 인사관리 비교」, 경총노동경제연구원.
- 안춘식 (1989), 「인사노무관리」, 「노동경제40년사」, 한국경영자총협회.
- 안춘식, 안희탁 (1991), 「한국기업 승진·승급제도에 관한 연구」, 한국경영자총협회.
- 안희탁 외 (1996a), 「신인사 트렌드 35」, 한국경영자총협회.
- \_\_\_\_\_ (1994), 「한국기업의 인사고과 실태」, 한국경영자총협회.
- \_\_\_\_\_ (1996b), 「한국기업의 신인사제도 실태와 도입방안」, 한국경영자총협회.
- \_\_\_\_\_ (1997), 「기업내 유희인력 및 명예퇴직제도의 현황과 과제」, 한국경영자총협회.
- \_\_\_\_\_ (1999), 「연봉제 설계와 연봉평가 실무」, 한국경영자총협회.
- \_\_\_\_\_, 이강성 (1997), 「인사적체의 실태와 해소방안」, 한국경영자총협회.
- \_\_\_\_\_, 양병무 (1993a), 「직무급의 이론과 실무」, 한국경영자총협회.
- 양병무, 안희탁 (1993b), 「직능급의 이론과 실무」, 한국경영자총협회.
- 양병무 외 (1992), 「한국기업의 임금관리」, 한국경영자총협회.
- 이강성, 윤종만 (1996), 「한국기업 승진관리 실태와 개선방안」, 한국경영자총협회.
- 탁희준 (1993), 「한·일 대기업 인사관리 비교 연구」, 대한상공회의소.
- 한국경영자총협회 (1994), 「한국기업의 대졸 신규인력 채용관행」.

## Changes and Development in Human Resource Management of Korean Enterprises

Hee-Tak Ahn\*

### ABSTRACT

The purpose of this study is to suggest a direction for the development of human resource management on the basis of case studies of Korean enterprises. In order to elicit the characteristics and problems of human resource management, I elaborated on the transition of personnel management policies in accordance of time sequences of three phases: (1) the period of economic development startup during 1950s and 1960s, (2) the period of high economic growth during 1970s and 1980s, and (3) the period of low economic growth in the 1990s.

It is found out that there still remains inefficient management of human resources even though many enterprises are introducing new systems and techniques in order to adapt themselves to the environmental changes of business management. A new paradigm is required for the sustainable development of the enterprises. Notwithstanding, there might be some danger if the enterprises would follow blindly the systems and practices of other enterprises in developed countries.

Accordingly, they must set their own personnel management model that is appropriate for the Korean situation and that is conducive for the

---

\* Hiroshima Aki Women's University Assistant Professor

enhancement of productivity and competitiveness. Human resource management should be developed as follows:

1. Transition from human-oriented personnel management to job-oriented and capability-oriented one
2. Transition from uniform and collective personnel management to selective and individual one
3. Transition from the personnel management for manpower utilization to that of human resource development
4. Transition from the personnel management by personnel managers to the personnel management by workplace managers
5. Transition from equality-oriented personnel management to equity-oriented one
6. Transition from unilateral personnel management to participatory one