

사람이 경쟁력이다

박성수

한국산학협동연구원

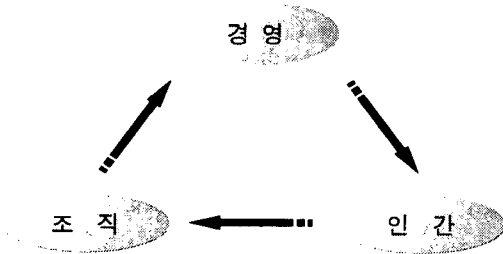
1. 사람이 경쟁력이다

인간(Homo Sapiens)은 지상에 사는 가장 지혜로운 동물로서 흔히 사회적인 동물로 불려진다. 왜냐하면 인간이 갖는 정신적·육체적 능력의 한계를 극복하기 위해서는 혼자서 살 수 없고 둘 이상이 모여 서로 협동하고 지혜를 모아야 하기 때문이다. 그 오랜 옛날 만들어져 인간의 위대한 문화유산으로 남아있는 나일 강가의 피라미트나 중국의 만리장성만 보아도 인간만이 갖는 조직의 힘이 얼마나 큰가를 보여주고 있다.

오늘날 우리가 살고 있는 현대의 환경은 엄청나게 빠르게 변하고 있어 한치 앞을 내다보기 어려운 실정이다. 상호간의 생존을 위한 치열한 경쟁이 날로 가속화되고 있는 요즘 조직들은 능동적인 변화를 위한 노력을 다하고 있으며 그 일환으로 여러 가지 새로운 경영 기법들을 익혀가고 있다.

그러나 그와 같은 새로운 경영기법들을 도입한 기업들의 사례가 모두 성공적이지 않은 것은 무엇보다 현대의 조직사회를 움직이는 주체로서 사람의 문제를 간과하였기 때문이다. 최근 타개한 세계적 석학 드러커(P.Drucker)는 다음과 같이 인적자원의 중요성을 제시한 바 있다. “조직에서 가장 어려운 부분이긴 하지만, 원상태로 되돌리기 가장 어려운 부분이기도 하다. 좋은 인재를 보유하고 있는 기업은 소수에 불과하기 때문에 우수한 인적자원에 기초한 경쟁력은 매우 지속적이고 신뢰도가 높은 경쟁우위 근원중 하나이다.”

[도표 1] 인간·조직·경영의 삼위일체

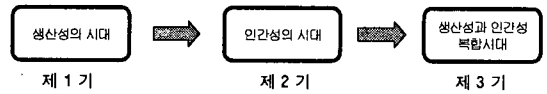


2. 인적자원관리의 발전과정

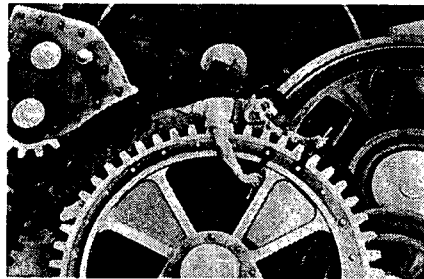
인적자원관리에 대한 시각이 어떻게 전개되어 왔는지를

인식하는데 있어 가장 적절한 기준은 생산성과 인간성(유지)에 대한 관점이다.

[도표 2] 인적자원관리의 발전단계



1) 생산성의 시대



자료 : C.Chaplin의 Modern Times

미국에서는 남북전쟁 이후 급속한 공업화 과정이 진전됨에 따라 기업규모가 대규모화되었고 상대적으로

로 노동력 부족에 따라 효율적인 경영관리의 필요성이 증대되었다. 그럼에도 개인적인 판단이나 경험에 의존한 구태의연한 주먹구구식의 경영관리방식을 행사하여 온 결과 만성적인 조직적 태업(systematic soldiering)이 계속되었다. 1880년대 이후 미국 기계기사협회(American Society of Mechanical Engineers)를 중심으로 이러한 노동문제를 해결하고자 여러 사람들(H.R.Towne, H.Metcalf, F.A.Halsey)이 연구 노력하였으나 만성적인 태업은 근절시키지 못했다. 이때 테일러(F.W.Taylor)는 문제의 원인이 임금제도보다는 표준작업량의 불명에 있다고 보고 시간연구, 동작연구와 같은 과학적인 수칙에 의한 표준작업량을 책정하여 태업해결과 아울러 능률증진을 시도한 결과 합리적인 경영관리를 이룩할 수 있었다.

한편 같은 시대에 테일러와 쌍벽을 이루면서 포드(H.Ford)는 동시관리(synchronization management)를 통하여 그 후의 관리형태에 큰 영향을 미쳤다. 그는 작업조직의 철저한 합리화에 의하여 작업의 동시진행을 기계적으로 실현하고 이에 따른 경영관리를 자동적으로 전개하려고 시도했다.

따라서 이 시기에는 비용의 논리(logic of cost)에 따라 인간을 경제인(economic man)으로 보고 생산성 향상의

도구로 삼은 이른바 기계론적인 인간관이 지배하는 시대였다고 볼 수 있다.

2) 인간성의 시대

인간관계론적 접근방법이 인적자원관리 연구에 도입된 시기는 호손 실험(Hawthorne experiment)이 시작된 1924년이다. 이러한 방법론이 과학적 관리법의 주장에 반기를 들고 나타난 동기는 다음과 같다.

- 과학적 관리법이 인간의 본성과 집단화의 속성을 무시하면서 무리하게 높은 능률을 기대하고 있다
- 급증하는 노동조합에 합리적으로 대처하기 위해서는 기계적이고 폐쇄적인 인사관리체계에서 벗어나 인간의 존엄성을 회복하려고 시도하는 관점이 요구된다.

따라서 이 방법은 온정적이고 가부장적인 종업원관을 기초로 개인의 감정이나 태도와 같은 인적요소를 중시함으로써 경제인이 아닌 사회인(social man)으로 규정하였다. 이러한 배경에 근거를 둔 당시의 관리목표는 감정의 논리(logic of sentiments)를 중심으로 한 종업원의 개인적인 만족에 두었다. 즉 작업자는 만족을 느낄수록 더 생산적이 된다는 가정을 갖게 되어 당시의 호손 실험자들을 '암소사회학자'라고 불리게 되었다.

따라서 이 당시의 관리형태는 온정주의적인 성격을 갖게 되어 종업원들에게 절대적으로 필요한 복지후생시설을 제공함으로써 종업원의 만족감을 높이고자 하였으나 이러한 의사결정은 어디까지나 부모가 자식에게 대하는 것과 같은 일방적인 방식이었다. 그러나 인간성을 중시하게 된 인간관계론적 접근방법은 인간의 행동을 이해하고 예측하는데 통찰력을 제공하여 주었고 나아가서는 조직행동론의 도입 및 활용에 기여한 바가 크다고 할 수 있다.

3) 생산성·인간성의 시대

앞에서 살펴 본 테일러의 생산성시대나 호손실험 이후의 인간성 시대는 생산성과 인간성, 기업목표와 개인목표의 어느 한 측면만을 추구했다는 문제점을 안고 있다. 무엇보다도 현대산업사회에서 중요시되는 것은 일과 인간, 성과와 만족이 별개로 취급되는 것이 아니라 동시적이고 조화적으로 추구하고 있다는 점이다. 이는 생산을 위한 수단으로서만의 일이 아닌 일 속에서 기쁨이나 성취감, 삶의 보람을 느낄 수 있는 소위 근로생활의 질(quality of work life)을 높이는 일감이 주어져야 한다는 의미이다.

따라서 오늘날 현대기업에 요구되는 인적자원관리란 시스템이론이나 상황이론에서 설명될 수 있는 것처럼 개방시스템 아래에서 환경에의 적합여부를 모색함으로써 유효성을 추구해야 하는 어려움에 직면해 있다. 그러므로 지난날처럼 인간을 단순히 경제인이나 사회인으로 단정지어 버릴 수단은 없다. 오늘날의 근로자는 변화하는 현실에 맞추어 유연하게 행동함으로써 복잡한 전체적인 상, 이른

바 복잡인(complex man)으로 파악될 수 있다. 당연히 현대인적자원관리는 종업원과 경영자와의 관계가 상호 신뢰의 바탕 위에서 서로를 동반자로 받아들여주는 협동적 경영시스템이 요구된다.

지금까지 우리는 인적자원을 관리함에 있어서 비용의 논리를 강조하는 생산성시대와 감정의 논리를 적용하는 인간성의 시대 그리고 이 양자를 복합적으로 고려하는 생산성·인간성의 시대를 개관하였다. 그러나 기술수준이 향상되고 고부가가치를 추구하는 현대사회에서는 인간지식수준이 경영관리의 중심이 되어야 한다는 의견이 나오고 있다. 경영자도 지식경영을 해야 하고 근로자도 지식근로자가 되어야 한다는 것이다. 이러한 인적자원관리에 관한 논리는 지식인 우대와 보상의 논리라고 할 수 있다. 지식경영시대를 살고 있는 오늘날의 근로자에게는 창조적 파괴가 필요하다고 보아, 창조인(creative man)으로 파악될 수 있다. 그러나 이러한 인적자원관리의 흐름도 결국은 생산성과 인간성의 복합시대를 살아가는 인적자원관리의 범주로 보아야 할 것이다.

3. 디지털경영시대의 인적자원관리

1) 디지털과 뉴이코노미

인터넷이라는 전지구적 네트워크의 등장은 이른 바 신경제의 출현을 의미한다.

[도표 3] 디지털시대의 인적자원관리

아날로그 시대		디지털 시대
조직구조	정형화, 경계 분명 위계적, 내부지향적	네트워크화(무정형·무경계화) 수평적, 내외 개방적
인력관리	전체인력의 확보·유지 장기고용방식	핵심인력의 확보·유지 다양한 고용방식
보상체계	내부가치 중심 평등원리 기초 연봉 + 복리후생	시장가치 중심 실력주의 공평원리 기초 연봉+성과배분+스톡옵션
노사관계	집단지 이해 중시 임금인상, 근로조건 개선	개별적 니즈 중시 성과배분, 고용가치 증진
기업문화	폐쇄적, 위계적 순차적 의사소통	개방적, 민주적 실시간 쌍방향 의사소통

경제학자 베리안(Varian)은 신경제가 과거로부터 입증되어온 경제학의 기본원칙을 완전히 벗어난 다른 경제학

을 의미하는 것이 아니라, 오히려 경제의 주체인 개인, 기업, 정부의 새로운 역할과 그들간의 경쟁과 협력에 관한 규칙을 제정하는 패러다임으로 이해되어야 한다고 주장한다. 그만큼 경제분야의 전반적인 흐름에 큰 영향을 미친다고 보는 것이다.

이와 같이 불확실성, 광속성, 다원성, 가상성 등으로 표현되는 디지털시대의 경영환경에 적응하기 위해서는 인적자원관리의 기본 틀을 완전히 새롭게 구축하는 것이 요구되고 그런 인적자원관리 변화의 방향은 네트워크조직, 핵심인재육성, 시장가치에 의한 보상, 개별적 노사관계관리, 디지털기업문화 구축 등 크게 5가지 핵심키워드로 요약될 수 있다.

2) 네트워크 조직구조 및 운영체계 도입

디지털시대에 있어서 인적자원개발을 효과적으로 수행하기 위해서는 이를 네트워크 기반에 두어 시스템적으로 추진하는 노력이 필요하다. 이를테면 기업, 학교, 연수원, 학원, 공공기관 등의 인적자원개발의 조직과 사용자, 노조, 교사 등 인적자원개발 주체들간에 서로 유기적인 네트워크 구축이 있어야 한다. 왜냐 하면 정보화시대에 인적자원은 시장원리를 기반으로 하여 개별성(individuality)과 유연성(flexibility)이 그 어느 때 보다 강조하기 때문이다. 이를테면 개별성에 있어서는 개인적 능력 및 업적에 따른 인사처우방식이 필요하고, 생산성이 높은 개인을 중심으로 한 개인성과단위 관리가 요청된다. 또한 유연성에 있어서는 개인의 경력선택과 창의적 능력개발 등 구성원의 기능적 유연성 향상, 지식축적, 학습조직 등 조직의 유연성 제고를 지향하는 확보-유지-방출관리가 요청되기 때문에 인적자원개발의 거래비용을 최소화시키는데 네트워크시스템 구축이 절실히 요청된다.

3) 핵심인재의 확보유지

맥킨지컨설팅의 굿타회장은 「미래는 인재확보전쟁의 시대(the war of talents)」가 될 것이라고 전망한 바 있다. 기업이 우수인재를 얼마나 확보하고 있는나 하는 것이 그 기업의 경쟁력과 시장가치를 결정하는 핵심요인이 되는 시대이다. 디지털 시대에는 5%의 우수인재가 95%의 종업원을 선도한다는 점에서 「우수인재확보」는 기업의 생존조건이라 할 것이다. 기업의 시가총액을 결정하는 것은 기업이 보유한 지식의 가치이며 그 지식을 보유하고 있는 핵심인재를 보유한다는 것은 실질가치를 보유하는 것으로 인정되는 것이다.

이를 위해서는 인적자원담당자의 역할과 사과의 전환이 필요하다. 앞으로 디지털시대에 기업의 인적자원관리부문스텝에게 기대되는 것은 전사적 경영전략의 핵을 형성하는 인적자원을 개발하는 전략 추진의 주체로서 「구상자」, 「추진자」로서의 역할이 기대된다.

따라서 인적자원관리부문에서 기대되는 역할을 충분히

실취해 나가기 위해서는 스태프 자신의 능력을 신장하는 것이 급선무다. HRM(Human Resource Management)부서의 역할을 크게 인사제도를 기획평가하고 핵심인재를 유지 확보하는 전략가(strategist), 현장관리자는 물론 모든 직원들의 인사상의 고충, 자기개발, 개선점을 조언해주는 상담자(consultant), 그리고 채용, 교육, 보상, 고과평가 등 각종 인사업무를 담당하는 관리자(administrator)의 세 가지로 구분하는 것은 예나 차이가 없으나 중요한 것은 어느 역할에 더 비중을 두느냐이다. 단순한 행정업무에 치중하기보다는 전략가(strategist)로서의 역할을 보다 전문화하고 상담자(consultant)로서의 기능을 확대했을 때 소위 사업동반자(business partner)로 탈바꿈되는 것이다. 사업동반자가 된다는 것은 인적자원관리부문에 관한 전문 조언자(advisor), 전략수립추진과정에 함께 참여하는 핵심 의사결정자, 관리자나 종업원의 자기관리에 대한 촉진자(facilitator), 그리고 조직변화의 주도자가 되는 것을 의미한다.

4) 시가주의에 의한 보상

보상과 평가의 기준이 조직가치에서 노동시장가치 중심으로 빠르게 이동하는 현상이 두드러지고 있다. 특히 핵심인재의 확보경쟁이 프로선수의 몸값처럼 급상승하고 사장이나 임원보다도 급여를 더 많이 받는 종업원들이 속출하고 있는 것도 과거에 볼 수 없었던 현상이다. 이러한 현상이 심화되면서 능력에 따라 반대급부의 수준이 주관적으로 형성되고 더 나은 능력을 인정받기 위해 자신의 이력을 더욱 도전적으로 가꾸어 가는 것이 일반화되고 있다.

회사의 가치 상승분에 대해 핵심인재와 회사의 성과를 분배하는 이익배분제도 또한 일반화되고 있다. 포춘 500대 기업의 90%정도가 장기인센티브제도의 일환으로 스톡옵션프로그램을 도입시행 중에 있으며 국내에서는 전자정보통신분야의 벤처기업들을 필두로 도입되기 시작한 스톡옵션제도가 폭넓게 확산되고 있다. 바야흐로 개인의 상품가치가 연봉 및 인센티브로 결정되는 시대가 되었다고 할 수 있다.

[도표 4] 디지털시대의 인재 포트폴리오전략

구분	직종 / 인력의 특성	인사전략 차별화
핵심 인재군	천재적 엔지니어, 창의적인 비즈니스 리더, 창조적 상품 디자이너, 고객에게 존경받는 일선 종업원 등	장기간 유지를 위해 지속적으로 투자
전문 인력군	공급이 부족한 특정분야 기술자, 신상품 및 정보시스템 개발팀원 등	단기간 고용을 유지계약적 활용
단순 인력군	훈련이 필요 없는 작업자, 시장에서 수요가 크지 않는 기술자 등	고용유지 투자를 최소화

5) 개별적 노사관계

(1) 노동의 개별성 확대

디지털 경제하에서는 노동의 개별성이 증가된다. 지식 자본을 보유하고 경영자와 대등한 입장에서 일하는 근로자들이 많아지면서 노사의 구분이 모호해지고 개별근로자의 영향력이 크게 강화되고 있다. 과거의 근로자는 비용 발생요인이면서 조직에 의존하는 존재로 인식되어 왔으나 향후에는 지식을 소유한 자본자산(capital asset)으로 변모하며 조직과 근로자가 서로 필요한 존재로 인식하게 될 것이다. 이처럼 개인의 교섭력 증가, 고용환경의 차별화 확대 등으로 노사관계는 개별적 관계로 변화되고 고용조건이 단체협약보다는 개별적 고용계약에 의해 결정되는 시대가 도래하고 있다.

인터넷 등을 통해 노사간 커뮤니케이션이 원활해짐에 따라 고충해소가 보다 용이해지고 정보공유의 신속성, 의사결정의 투명성이 실현되면서 기존의 갈등요인이 상당부분 해소되고 집단적 노사관계 의존도가 크게 줄어드는 것이 추세이다.

또한 노동의 개별성은 근로자의 경력개발과 밀접한 관계를 지닌다. 즉, 디지털 경제 하에서는 근로자의 숙련이 다기능화 되고 다양한 고도의 지식축적 요구와 더불어 기업특유의 기술(firm specific technology)보다는 일반기술(general technology) 중심으로 능력개발이 요구됨에 따라 근로자 개인의 자기관리 중심으로 경력과 능력개발이 중심이 된다.

따라서 개인주도적 인적자원개발이 적극적으로 요청됨에 따라 거래비용을 최소화하는 개인과 기업, 개인과 교육훈련조직 및 다양한 인적자원개발조직 상호간의 유기적인 상호작용 등 인적자원개발 네트워크시스템 구축이 절실히 요청된다.

(2) 노동의 유연성 증가

디지털 경제 하에서는 노동의 개별성과 함께 노동의 유연성이 증가된다. 유연성과 신속함이 경쟁력의 기초가 되는 정보통신기술 및 인터넷 관련사업에서는 전통적이고 안정적인 고용형태보다는 시장의 빠른 변화에 유연하게 대처하기 위해 계약직, 파견제, 파트타임 등 비전통적인 고용형태를 늘려 가는 특징을 가지고 있기 때문이다. 즉 디지털 경제 하에서는 제품주기가 짧아지고 소비의 다양화에 따른 노동수요가 급변하게 됨에 따라 즉시 인력조달이 가능한 스팟(spot)마켓이 중요해진다. 또한 노동력의 이동이 심화되고 고용형태가 다양화됨에 따라 요구되는 숙련의 변화도 빨라진다.

스팟수요가 증대하고 비전통적 고용형태에 대한 선호도가 증가하는 상황에서 기업들은 기업내 숙련향상(the make decision)보다는 외부시장에서의 인력조달(the buy decision)에 의존하게 된다. 또한 프로젝트별 사업진행방식도 기존의 프로젝트가 재훈련을 위한 여지를 전혀 남기지 않는다는 특성을 가지고 있다. 기술변화가 불확실하고

빨라서 미래의 필요숙련을 예측하기가 매우 어렵기 때문에 기업들은 필요인력을 만드는 직업훈련과 관련된 불확실성과 시간상의 불이익을 감당할 수 없다. 따라서 장기간의 견습훈련(break-in training)을 필요로 하지 않는 방식으로 신규 채용하거나 기존의 노동력을 재배치하여야 한다. 또한 호황기에도 기존의 인력을 해고하고 새로운 유형의 노동력을 고용한다. 즉 기업들은 PC업그レード 부품을 구입하는 것과 같은 방식으로 관련 일자리를 채우게 된다. 그 결과 오늘 날 실리콘밸리, 월스트리트, 할리우드 등의 젊고 고학력의 노동자들이 유목민처럼 쉽게 직장을 옮겨 다니고, 사용자도 이러한 이직에 대해 제재를 가하지 않는다. 이들은 노동조합이나 국가 또는 다른 큰 제도를 믿지 않고, 노동시장에서 성공하기 위해서는 다양한 숙련을 가져야 한다고 생각한다. 이들이 사용주에게 요구하는 것은 학습기회를 제공하여 미래의 취업능력(employability)을 높여달라는 것뿐이다. 직업안정에는 상대적으로 관심이 적고 19세기의 수공업 노동자들처럼 자기운명의 주인공으로서 자율성이 높고, 노동시장의 위험을 다양한 숙련으로 헷징(hedging)하는 이들이다.

[도표 5] 디지털시대의 노사관계 변화

구 분	과 거	디지털 시대
노동 환경	<ul style="list-style-type: none"> • 국내 노동기준 • 장기 고용관계 중심 • 통일적 제도, 근로조건 적용 • 사업장 환경 • 계층별 조직구조가 일반적 	<ul style="list-style-type: none"> • 국내의 노동기준 • 다양한 고용형태 병존 • 제도, 근로조건의 차별화, 다양화 • 사이버 사업장 확대 • 조직의 수평화, 무정형화
근로자의 위상, 의식	<ul style="list-style-type: none"> • 물적 자본 미보유 • 사용자 종속적 관계 • 집단적 교섭력에 의존 • 내부승진, 내부인정 중시 	<ul style="list-style-type: none"> • 지식자본 보유 • 사용자와 독립적 관계 • 개인의 교섭력 증가 • 경력개발을 통한 시장가치 향상
노사관계 주요이슈	<ul style="list-style-type: none"> • 집단적 노사관계 • 단순, 생산직 중심 • 임금인상률 근로조건 향상 • 단체교섭, 협약 중심 	<ul style="list-style-type: none"> • 개별적 노사관계 • 화이트칼라, 지식근로자 중심 • 기준의 공정성투명성 중시 • 스톡옵션, 성과배분 중시 • 개별교섭, 고용계약 중심

6) 디지털기업문화의 구축

향후 기업문화는 디지털 환경과의 정합성(fitness)여부에 초점이 맞춰질 것이다. 급속히 변하는 인터넷환경을 따라잡는 것부터 시작하여 디지털문화의 장점을 접목시키려는 시도를 강화해 나가야 한다. 구성원의 자발성, 짧은

계층, 빠른 의사결정, 무경계조직 등 디지털시대에 적합한 조직의 속성을 대기업들도 갖추도록 조직구조나 의사결정 구조, 업무처리 등에서 새로운 문화를 창출해 나가야 한다. 실제로 많은 기업들이 지식정보 방과 자유도론 방 마련, 계층구조 최소화, 소집단(community)의 결성 등을 통해 조직내부에 원활한 의사소통이 이루어지도록 하고 사내벤처나 분사 등을 제도화하거나 외부 벤처기업과의 연계를 강화하여 변화를 촉발시키고자 노력하고 있다.

[도표 6] 전통적대기업과 디지털기업의 기업문화 비교

구 분	전통적 대기업	디지털기업
조직구조	<ul style="list-style-type: none"> • 피라미드식 수직적 계층구조 • 위계질서, 직급 중시 • 내부지향적 정형화된 조직 	<ul style="list-style-type: none"> • 중간계층이 없는 얇은 조직 • 위계보다 전문성과 능력 중시 • 네트워크를 통한 무경계조직
업무처리 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> • 절차규정 중시, 수동적 • 상호합의와 협의 중시, 하향식 	<ul style="list-style-type: none"> • 자율적, 자발적 업무추진 • 공감가치 중시, 쌍방향식
정보공유	<ul style="list-style-type: none"> • 제한적 공개, 상의하달 • 집합, 회의, 문서매체 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 공개, 투명성토론 중시 • 인터넷게시판, 토론방 활용
상사, 임원 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 의사결정자 • 평가자 • 직무와 권한 부여자 	<ul style="list-style-type: none"> • 업무와 아이디어 도출의 지원자, 촉진자, 업무상의 동료
교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> • 집합연수교육 중심 	<ul style="list-style-type: none"> • 자발적, 시뮬레이션 교육
근무형태	<ul style="list-style-type: none"> • 같은 시간에 출근해 근무 • 물리적 공간에서 업무 수행 • 복장, 업무방식의 제한 	<ul style="list-style-type: none"> • 일하는 시간 스스로 결정 • 가상 열린 공간을 최대한 활용 • 최소한의 제한사항만 규정

조직구성원들이 가진 역량을 결집해내고 개개인의 활동성과 자율성에 기초한 조직문화를 구축하기 위해서는 격식과 위계중시 문화의 극복을 위한 노력을 가시화해 나가야 할 것이다. 복장의 자유화, 근무시간 자율 선택제, 자유로운 프리젠테이션 공간마련, 상호존중의 호칭 사용 등은 조직내부의 딱딱한 위계문화를 제거하기 위한 변화의 첫걸음이라 할 것이다.