

통합적 인적자원관리의 이론과 실천

The Theories and Practices of Integrated Human Resource Management

강 영 순 (Kang, Young Soon)*

< 개 요 >

최근 각 기업들은 구조조정을 겪으면서 소수 정예화된 인력으로 경쟁우위를 확보해야 하는 과제를 안고 있다. 따라서 기존의 인사관리와는 다른 개념의 인적자원관리에 대한 인식이 확산되고 있다. 그간 우리 경영자들은 기업내 인적자원의 중요성을 새롭게 인식하고 경영자본론의 관점에서 기업 특성에 맞는 인적자원의 운영시스템과 조직역량을 개발함으로써 경쟁우위를 확보하려는 노력을 하여 왔으나 상당 부분 실패하였다. 그 이유는 인적자원관리의 일부분만을 개선하여 성과를 올려보려는 근시안적인 사고 때문이다. 인적자원관리의 제 기능인 확보·개발·보상·유지는 서로 유기적으로 연관되어 있으며, 어느 한 부분이 독립적으로 기능을 수행할 수 없다. 따라서 이 네가지 기능을 어떻게 유기적으로 통합하여 일관성 있게 관리하는가에 따라 인적자원관리의 성패가 달려 있다.

이러한 측면에서 본 연구는 능력주의를 근간으로 하여 통합적 인적자원관리라는 큰 틀하에서 전개되었으며, 이를 성공적으로 수행할 수 있는 수단으로 인사윤리의 가치 판단기준을 마련하고 이에 근거한 확보·개발·보상·유지 관리의 유기적이고 일관된 실천방안을 제시하였다.

I. 서 론

최근 생산성 향상이 경영자들이 기대한 수준에 못 미치고, 국제시장에서도 품질을 기초로 한 경쟁력을 갖지 못하고 있는 것은 인적자원관리의 비효율성 때문이라는 분석이 점차 크게 대두되면서, 인적자원 관리부서의 중요성이 그 어느 때보다 강조되지 않을 수 없는 상황이다. 이미 미국을 비롯한 선진경영국들은 오래전부터 인적자원의 중요성을 크게 강조하고 있었다. 특히 인적요

* 제주산업정보대학 경영정보과 전임강사

소의 관리문제는 1980년대 초반부터 종래 생산요소로서 노동의 효율적 활용과 통제를 강조하던 인사관리(Personnel Management)로부터 인적자원의 개발측면을 상대적으로 강조하는 인적자원관리(Human Resource Management)로 변모·발전하여 오고 있다.

우리나라의 경우 인적자원관리 성과가 개방적이지 못하며, 그 실행도 경영자 및 주요 관리자의 경험적·주관적 관점에서 이루어지고 있을 뿐 아니라, 학계의 현장연구 및 산학협동도 극히 미흡한 실정이다. 또한 인적자원의 효율적 관리에 관한 그 동안의 노력은 주로 인적자원관리 기능 내의 몇몇 특정주제(확보, 개발, 유지, 보상 등)와 그 유효성 등에 국한하여 이루어져 왔다. 이러한 결과는 인적자원관리의 성과에 대한 관심이 조직목표달성과 같은 단기적 성과에만 치우쳐 왔기 때문이다. 그러나 인적자원관리의 성과는 장기적, 체계적인 관리에 의해서만 달성되는 것이다. 우리나라도 기업환경의 변화에 따라 전통적인 인사관리 방식에 있어서도 새로운 변화가 필요하다는 인식이 확산되면서 요즘 기업 조직내의 인적자원관리 영역과 관련하여 '신인사제도'라는 개념이 화두가 되고 있다. 전통적인 인사관리가 종래의 일상적이고 운영적 차원의 인사관리라면, 신개념의 인적자원관리는 기업내 인적자원이 차지하는 중요성을 새롭게 주목하고 소위 경영 자원론적 관점에서 기업 특유의 인적자원 운용 시스템과 조직역량을 개발함으로써 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 없게 하여 지속적으로 경쟁우위를 확보하려는 기업의 노력이다. 우리의 경우 '90년대 들어서 기업내 인적자원의 선발·개발·활용·평가·보상 등 주요 인적자원관리 국면에 있어서 종래의 연공서열과 비경쟁적인 성격을 지향하는 대신 능력주의와 경쟁위주의 원칙을 강화시키는 일련의 제도 및 기법들이 여러 기업들에 의해 속속 채택·도입되기 시작하였다.

이러한 환경 하에 조직내 구성원들이 혁신적이고 창의적으로 행동하기 위한 장을 마련해 주기 위해서는 인적자원관리의 부분적 요소의 개선을 통해서서는 불가능하며, 인적자원관리에 대한 이념적 틀을 확립한 후 주요 기능인 확보·개발·보상·유지관리가 유기적으로 결합되고 통합적으로 운영되어야 한다.

본 연구는 급변하는 기업환경에 대비한 혁신적이고 창의적인 우수인력을 확보·개발·보상·유지하기 위한 인적자원관리 방안을 제시하는데 그 목적이 있다. 그러나 인적자원관리의 대내외적 인 요소를 모두 고려하기에는 그 범위가 광대하여 한계가 있다. 따라서 본고에서는 대내적 측면의 통합적 인적자원관리의 실천방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 인적자원관리의 발전과정

관리와 조직에 관한 기록들은 이집트, 헤부루, 그리스, 로마, 심지어 성서에 이르기까지 다양하다. 그러나 조직이론의 기원은 아마도 영국의 산업혁명과 가장 직접적으로 연결될 수 있을 것이다. 인사관리가 조직이론에 기반을 둔 이후 그 발전은 조직이론의 발전과 병행되어졌다. 이러한 관점에서 금세기 동안의 인사/인적자원관리의 변천과정을 요약하면, <표 1>과 같다.

<표 1> 인적자원관리의 변천과정

시 기	지 향 성	주 요 사 건 과 발 전
1900년대 초부터 제1차 세계대전까지	생 산 성	과학적 관리가 테일러와 길버트에 의해 대중화됨. 주요전제: 작업을 수행하는 방법을 결정하는 데 있어 산업공학 기술의 효과적 응용은 생산성증대와 종업원의 만족(보상, 동기유발)을 가져온다.
제1차 세계대전부터 대공황까지	생 산 성	전쟁으로 인해 급속한 경제성장과 산업화가 이루어지게 되고, 노동조합의 욕구분출을 상쇄하기 위해 제조업체들이 인사부서를 설립하게 됨. 주요전제: 종업원들의 사회적 욕구 충족이 조직 목적 달성의 촉매제 역할을 함.
대공황 이후부터 1960년대 중반까지	생 산 성	불황에서 야기된 경제적 고통, 일시해고, 종업원의 자각은 노조활동을 더 가속화시킨다. 인사부서는 노조를 인정하게 되고, 총체적인 거래계약절차가 생겨나게 된다. 그러나 진보적인 인사관리활동의 시행은 노조 조직물을 떨어뜨리고, 인사기능이 화이트칼라의 욕구를 충족시키기 위한 활동까지 영역이 확대되어 나간다.

시 기	지 향 성	주 요 사 건 과 발 전
1960년대 중반부터 1970년대 중반까지	생 산 성 관 리 성	EEOC와 AA법률은 중요성과 위상에서 한층 높아져가는 인사에 대한 책임을 반영한다. 첨단산업은 점점 더 많은 재능 있는 개인을 요구하고, 성과는 개인의 동기부여에 의존한다. 인사부서의 기능이 정부대행업체에 대한 책임, 종업원의 업무절차, 종업원의 유지와 개인정보에 있어 관리적으로 되어 간다.
1970년대 후반 이후	생 산 성 관 리 성 전 략 성 통 합 성	심각한 환경적 동요와 변화(석유파동, 경기후퇴, 노동의 질 향상 등)들은 보다 나은 인적자원관리의 필요성을 절실히 요구하게 된다. 인사부서는 다가오는 시대에 더 큰 책임을 반영하는 이론의 변화를 겪게 되고, 인적자원관리는 계속 진화하게 되어 전략적, 통합적 요소를 가미한 인적자원관리를 강조하게 된다. 그러나 현실은 오히려 이론의 발전을 계속 앞지르고 있다.

주 : C.C. Borucki, *Strategic Human Resource Management, Human Resource Effectiveness, and Organizational Performance : A Longitudinal Case Study*, The Univ. of Michigan, 1989. pp.25~26을 토대로 필자가 수정 보완함.

오늘날 통합적 인적자원관리(integrated human resource management)로의 이행은 다음과 같은 몇 가지 이유에서 비롯된다. ① 조직구조의 복잡성과 규모의 확장, ② 기존 산업의 더딘 성장과 시장의 감소, ③ 인적자원관리의 관행에 있어 정부의 규제 증대, ④ 노동력의 질적 양적 변화, ⑤ 근로생활의 질에 대한 종업원의 관심 증대, ⑥ 과업의 본질과 직무설계의 변화, ⑦ 산업 내 경쟁의 증대, ⑧ 잠재되어 있는 효율적 인적자원의 강점을 촉진시키는데 있어서 인사관리개념의 한계인식, ⑨ 우수한 인적자원관리 모형의 개발 등이 그것이다(Guest, 1987). 무엇보다 중요한 것은 통합적 인적자원관리로의 전환은 주의와 검증, 회사가 처해 있는 외적환경과의 상호작용의 필요성과 최고경영층의 의지, 그리고 최고경영층에서 하위관리층까지의 일치된 노력과 협력을 통해서 이루어진다는 것이다.

2.2. 통합적 인적자원관리의 개념

인적자원관리 이론은 인적자원의 복잡성, 실천지향성, 국가별·문화풍토별 차등으로 인해 여러 상이한 관점과 접근법이 파생되어 통합화하지 못하고 있다. 마찬가지로 그 정의도 학자마다 조금씩 차이를 보이고 있다.

예를 들면, Pigors & Myers(1981)는 “각자의 능력을 최대한 발휘시켜 개인이 그 직무에 최대 만족을 얻고, 작업집단의 일원으로도 만족을 얻을 수 있도록 조력하는 것”으로 정의하여 직무 및 개인만족을 강조하였다. 반면, 하버드대학 연구팀(Beer et al., 1985)은 “인간과 관련한 관리 행위를 장려하고 직접 지도까지 할 수 있도록 해 주는 모든 측면에서의 조직환경에 대한 개발”로 좀더 포괄적 정의를 내렸다. 이는 조직과 종업원간의 관계의 본질에 영향을 미치는 경영상의 모든 결정과 행위를 포괄하며, 조직의 내외적 환경변화에 대한 대응, 인적자원관리 과정의 체계화, 인적자원의 개발 등을 강조하고 있는 것이다. 한편 Guest(1987)는 인적자원관리의 특징을 장기적이며, 종업원의 몰입을 중시하고, 자기통제적 관리를 지향하면서 조직의 효용극대화를 목표로 한다고 했다.

특히 이러한 정의들이 모두 조직목표와 개인목표의 조화를 강조하고 있음은 물론이다. 이에 대한 분명한 모습은 인사관리와 인적자원관리 개념의 특성을 비교해 봄으로써 더욱 가시화될 것이다.

인사관리란 인력의 계획, 조달과 유지·활용·보상·개발을 포함한 경영의 한 과정으로서 인력을 관리하는데 연관된 기능과 활동이라 할 수 있다(French, 1982). 바꾸어 말하면, 인사관리란 조직이 필요로 하는 인력을 조달하고, 이들을 유지·개발·활용하는 활동을 계획하고 조직하고 통제하는 관리활동의 체계라 할 수 있다. 그러나 여기에는 종업원의 자발성과 자율성을 고려하지 못하고 있으며, 노동력의 효율적 활용과 통제를 강조하는 경향이 농후하다(신유근, 1992).

반면에 인적자원관리는 종업원이 그들의 개인적 목표 추구는 물론 기업목표의 달성을 위해 노력하도록 그들을 대상으로 전개되는 관리활동이다. 여기에서 개인적 목표란 단순한 만족차원이 아니라 근로생활의 질, 자기개발, 자율성 등을 포함하는 포괄적 개념이다.

이러한 그동안의 연구성과를 종합해 인사관리와 인적자원관리 개념을 비교해 보면 <표 2>와 같다.

<표 2> 인사관리와 인적자원관리의 차이점

구 분 관 점	인 사 관 리	인 적 자 원 관 리
시 간 적 관 점	단기적, 임기응변적	장기적, 전략적, 통합적
심 리 적 관 점	구성원의 순응	구성원의 몰입
통제 체계적 관점	외부통제	내부통제
고용 관계적 관점	다원적, 집단적, 구성원에 대한 낮은 신뢰	일원적, 개인적, 구성원에 대한 높은 신뢰
선호구조 및 체계	관료적/기계적, 집권적, 공식적으로 정의된 역할을 강조	유기적, 분권적, 유연한 역할을 강조
구 성 원 의 역 할	특화되고 전문화된 역할	광범위하고, 일선관리자로서의 통합된 역할
평 가 기 준	비용최소화	효용극대화

이상의 정의와 특징을 통하여 인적자원관리의 개념을 정의한다면, “장기적인 관점에서 조직의 내외적 환경변화에 대응할 수 있는 전략적 계획 하에 조직 구성원들을 자발적으로 조직 목표의 달성에 적극적으로 기여하도록 함으로써, 조직의 발전과 개인의 안녕·발전을 아울러 달성케 하는 철학 및 관리활동”이라 할 수 있다.

한편 인적자원관리는 지속적인 변화에 주목하면서, 여러 기능들을 유기적으로 결합시켜야 한다는 요구가 커지고 있다. 이러한 요구에 부합되는 개념이 통합적 인적자원관리이다.

통합적 인적자원관리란 인적자원의 확보·개발·보상·유지 등 인적자원관리 과정이 서로 독립되어 있는 것이 아니라 서로 유기적으로 연관되고 보완된다는 통합시스템적 사고에 바탕을 둔 것이다. 그러므로 통합적 인적자원관리는 부분은 전체에 연관되어 있음과 단절이 아닌 연결을 강조하고 있다. 이것은 또한 조직의 대내적·대외적 여건과 조직의 여러 활동을 유기적으로 연관시켜 하나의 시스템으로 발전시키는 개념이기도 하다. 이 개념에 따르면 부분 속에서도 전체의 성격을 알 수 있는 홀로그래픽(holographic)적 성격이 나타난다. 이것은 부분이 전체의 속성을 그대로 반영할 수 있을 만큼 전체와 유기적으로 연결되어 있음을 입증하고 있다.

2.3. 통합적 인적자원관리의 선행연구

미래의 인적자원관리의 초점은 창의와 혁신이 강조되어 질 것이다. 과거처럼 공식적 규칙과 제도에 의존하기보다는 기업의 장기적 비전 아래 모든 구성원이 자발적으로 움직여 나가기를 기대

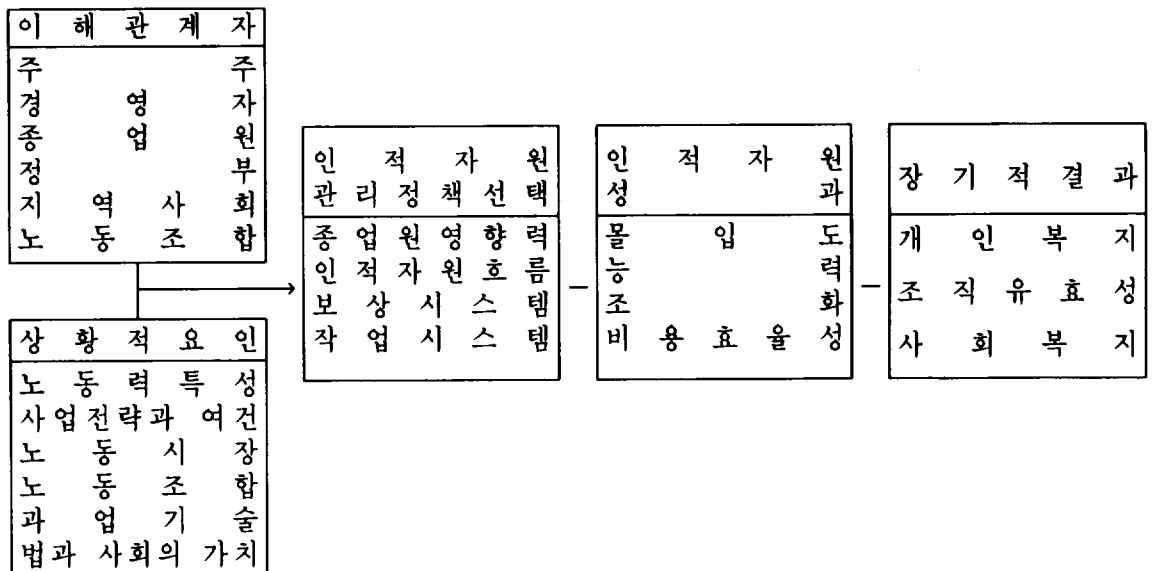
하며, 결국 일부 권한의 위양을 넘어 일선 구성원에게 모든 책임과 권한이 부여되는 임파워먼트가 실행된다. 조직구조도 작은 단위의 범기능적 팀을 중심으로 환경변화에 신속히 대응해 나가게 된다. 기업은 구성원들에게 창의와 혁신을 위한 통찰을 기대하며, 이에 반해 구성원들은 조직에 대해 자기개발의 기회와 책임을 수반한 자율을 기대한다. 기업은 불확실성을 불안보다 기회요인으로 즐길 줄 아는 구성원을 선호하고, 이것이 가능하기 위해서는 불확실성을 감당할 수 있는 능력, 지식, 기술을 갖고 있는 구성원을 요구하게 된다(이진규, 권상순, 1997).

이러기 위해서는 인적자원관리의 일부분의 기능을 개선하는 수준에서는 한계가 있으며, 인적자원관리의 전 분야가 유기적이며 통합적으로 운영되어야 한다. 여기서는 이러한 통합적 인적자원관리의 대표적인 연구성과를 살펴보고자 한다.

1) 하버드대학의 모형

하버드대학 연구팀(Beer et. al. 1984)은 인적자원관리를 “인간과 관련한 관리행위를 장려하고 직접 지도까지 할 수 있도록 해주는 모든 측면에서의 조직환경에 대한 개발”로 정의를 내렸다. 이는 조직과 종업원간의 관계의 본질에 영향을 미치는 경영상의 모든 결정과 행위를 포괄하며, 조직의 내외적 환경변화에 대한 대응, 인적자원관리 과정의 체계화, 인적자원의 개발 등을 강조하고 있는 것이다.

<그림 1> 하버드대학의 인적자원관리 모형



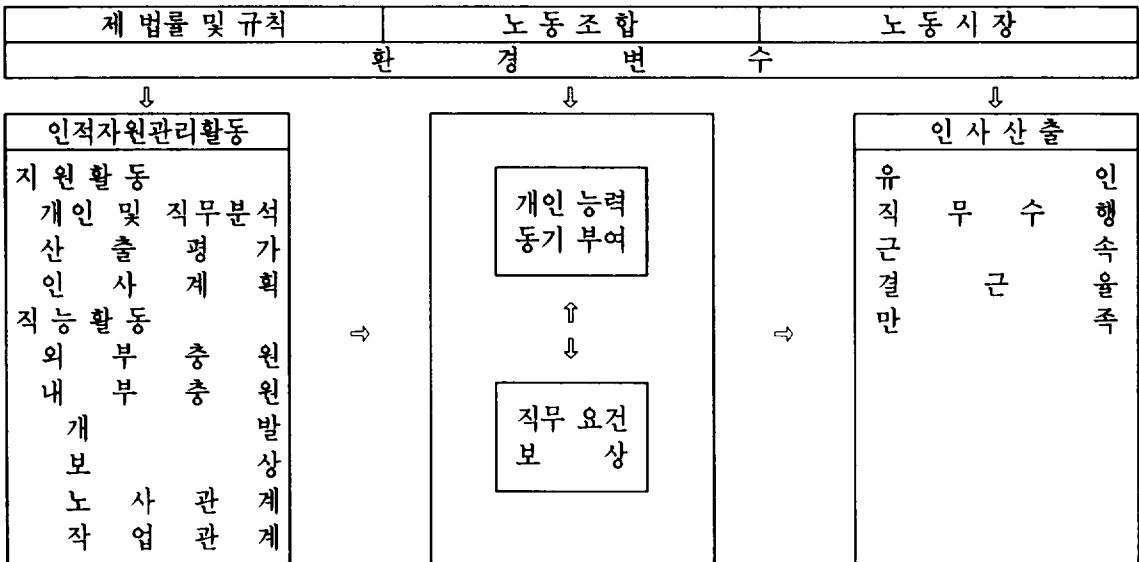
하버드 대학의 비어와 그 일행들은 모든 상황을 고려한 인적자원관리의 개념적 틀을 제시하였다. 이 모형은 이해관계자 집단의 이해, 상황적 요인, 인적자원관리 정책의 선택, 인적자원의 성과, 장기적 결과 등 5가지로 구성되어 있다.

이들은 인적자원관리를 정책선택과정으로 보고, 이에 영향을 미치는 요인으로 이해관계자 집단과 상황적 요인을 제시하였다. 또한 결과변수로 단기적으로 인적자원의 성과와 장기적으로 기업 목표, 개인목표, 사회적 목표의 조화를 들고 있다. 이들은 이 모형에서 인적자원관리 정책간의 일관성(적합성)을 강조한다. 또한 인적자원관리를 전략적 관점에서 바라보아, 경쟁전략과 내부 인적자원관리 전략간의 적합성과 인적자원관리 전략 요소들간의 적합성을 강조한다.

2) Heneman(1983)의 모형

헤네만은 환경변수로 제 법률 및 규칙, 노동조합, 노동시장 등 세 변수를 들고 있다. 특이한 점은, 인적자원관리 내용과 환경변수의 연결을 강조하면서도, 제 인적자원관리 활동이 개인과 직무간의 적합성을 높일 수 있도록 연결되어야 한다는 측면에서 개인과 직무간의 상호관련성의 투입변수로 보고 있다는 점이다. 인적자원관리 활동을 지원활동과 직능활동으로 구분하여, 지원활동은 라인관리자의 관리활동에 중요한 정보를 지원하는 활동으로 개인 및 직무분석, 산출평가, 인사계획 등을 들고 있고, 직능활동은 직무 및 기업과 관련된 활동으로 외부충원, 내부충원 및 개발, 보상, 노사관계, 작업환경 등을 들고 있다. 산출요소로는 전통적인 직무수행 외에도 근속, 결근율, 만족, 유인 등을 들고 있다.

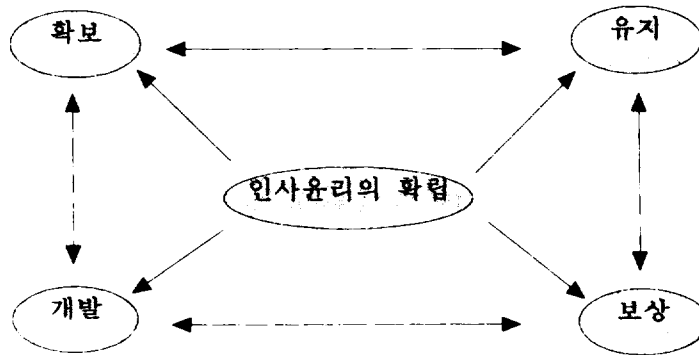
<그림 2> Heneman의 인적자원관리 모형



Ⅲ. 실천적 연구의 모형 및 내용

전술한 인적자원관리의 통합적 운영에 관한 모형들은 대외적 환경변화에 따른 대내적 인적자원 관리의 대응이 우수 인력을 확보·유지함은 물론 장기적으로 기업의 경쟁력을 강화할 수 있다는 개념으로 요약된다. 이러한 연구 모형들은 연구 범위가 광대하기 때문에 본 연구에서 이를 모두 수용하여 적절한 인적자원관리 실천 방안을 제시하기에는 한계가 따른다. 따라서 본 연구는 이중 대내적 인적 자원 관리를 통한 기업 경쟁력을 키우는 방안에 초점을 맞추고자 한다. 이러한 대내적 인적 자원 관리를 위한 연구 모형을 제시하면 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 통합적 인적자원관리 실천 모형



위 연구 모델은 먼저 인적자원관리와 관련된 도덕적 이념인 인사윤리를 확립한 후, 이러한 이념적 틀 내에서 인적자원관리의 4가지 기능인 확보, 유지, 보상, 개발이 독립적인 차원이 아닌 유기적인 차원에서 통합되고 운영되어야 한다는 개념이다. 따라서 통합적 인적자원관리의 대내적 측면이며, 시스템적 측면을 강조한 모델이다.

이 모델에 제시한 개념과 내용을 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

3.1. 인사윤리의 개념과 내용

윤리란 행위의 옳고 그름을 구분시켜 주는 가치판단 기준이며, 기업윤리란 일반적 윤리 개념을 기업이라는 특수한 상황에 적용한 것으로 “기업 구성원의 태도 및 행동의 옳고 그름이나 선과 악의 체계적 판단 기준”이다(Bartels, 1963). 따라서 기업윤리의 수행 주체는 기업의 구성원이며

인사 분야에서 기업윤리는 기업의 모든 구성원의 윤리행동을 포함한다. 그간 인사분야에 있어서 윤리문제는 도덕적 차원의 추상적 범위를 벗어나지 못하였다. 인사윤리가 현장에서 실천되기 위해서는 최고 경영자의 의지가 중요하고 그러기 위해서는 인사윤리를 기업 경쟁력 차원에서 접근해야 한다. 최고 경영자는 높은 수준의 인사윤리 유지가 종업원으로 하여금 자랑스런 회사에 근무하는 긍지를 심어 주게 되고, 이러한 태도가 정착되면 작업 능력의 향상으로 이어지는 순환 과정에 대한 이해가 필요하다.

많은 학자들은 인사윤리를 공리주의, 정의론, 권리론 등 3가지의 가치판단 기준으로 접근하고 있다(Cavanagh et al, 1981; Desjardins & McCall, 1990; Hunger & Wheelen, 1993). 공리주의(utilitarianism)란 대다수의 사람들에게 최대의 선을 가져올 도덕적 행동을 선택하는 입장이다. 이렇게 함으로써 공리주의자들은 개인들이 자신의 이익을 무시하고 많은 사람들에게 최선의 행복을 가져올 수 있다고 주장한다. 정의론(theory of justice)이란 윤리적 판단과 행동이 개인이나 집단간 비용과 편익의 배분에 있어 공정해야 한다는 관점이다. 이는 사회의 혜택과 부담은 공평하게 배분되어야 하며, 규칙과 법률은 공정하게 적용되어야 하고, 공정한 경쟁이 이루어져야 한다는 원칙에 근거한다. 권리론(theory of right)이란 개인 또는 집단이 의무에 상응한 이익을 추구할 수 있는 자유롭고 평등한 선택권으로 이러한 권리의 존재는 자신의 행동과 타인으로부터의 보호 및 지원을 요청하는 행동에 대한 정당성을 부여한다. 이러한 3가지 기업윤리의 가치판단 기준은 상이한 도덕적 관점을 동원하기 때문에 다른 관점을 경시한 측면이 있어 상호보완적인 관계로 접근해야 한다. 결론적으로 이들 3가지 접근 방법중 어느 하나의 요소만을 가지고 접근하는 것은 위험하고 불형평을 초래할 수 있다(강종건, 1994).

인사윤리의 주요 가치판단 기준으로 이학중(1992)은 조직설계와 직무설계, 고용 및 승진관리, 균등한 보상과 대우, 안전 및 보건 관리, 교육훈련과 조직개발, 노사관계, 인간 및 직업인으로서의 기본 권리 등으로 나누어 제시하였다. 신유근(1992)은 기업윤리를 대내적·대외적, 적극적·소극적 기업윤리로 유형화하여 이중 인사윤리의 구성요소로 차별적 인사관행 철폐, 부당노동행위 금지, 개인생활보장, 근로생활의 질 향상 등을 들고 있다. 이를 구체적으로 열거하면 다음과 같다. 첫째, 구성원들이 성장과 발전을 위한 직무 및 조직설계, 둘째, 고용과 승진·배치 문제에 있어서 균등한 기회 제공, 셋째, 균등한 보상과 처우의 금지, 넷째, 안전한 직무와 건강 환경의 제공 및 예방적 보건 등의 대응 조치, 다섯째, 개인의 가치관과 상충되는 의식화·조작화의 비윤리적 문제에서 탈피한 개성과 자율이 존중되는 교육훈련 및 조직개발, 여섯째, 노조의 인정과 노사간의 신뢰성 회복, 일곱째, 자유로운 표현의 권리, 이의를 제기할 수 있는 권리, 참여의 권리 보장, 여덟째, 법률적으로 규정된 부당노동행위 금지 및 구성원의 사생활 보호 등이다.

3.2. 확보관리의 개념과 내용

확보관리란 기업의 전략에 따른 인적자원계획을 기초로 한 내부 또는 외부모집활동, 모집활동을 통하여 응모한 응모자중에서 기업에서 필요로 하는 최적의 자질을 갖춘 사람을 고르는 선발활동, 그리고 선발된 응모자들을 적재적소에 배치하는 배치활동 및 이미 배치된 인적자원을 필요에 따라 다른 자리로 이동시키는 이동(재배치)활동을 의미한다(권인호 외, 1998). 확보관리는 인적자원기능 중 첫번째에 속하며, 이러한 활동은 인적자원의 개발, 보상, 유지의 유효성에 커다란 영향을 미치기 때문에 매우 중요하다. 최근 확보관리는 첨단인력의 부족과 사무관리 인력의 과잉으로 대변되는 노동력의 불균형, 급속한 기술발전으로 인한 노동력의 질의 변화, 기업간 과잉경쟁과 임금 상승으로 인한 고능률, 능력주의 강조 등으로 인해 각 기업의 관심이 고조되고 있다.

최근 각 기업에서는 우수인력 확보를 위한 다양한 채용관리제도를 도입·시행하고 있다. 대표적인 제도로 코스별 고용관리제, 상시채용제, 산학장학제, 블라인드 인터뷰제, 행동관찰 면접제 등을 들 수 있다.

코스별 고용제란 주로 일본에서 활용되고 있는 제도로써 업무의 내용이나 주거이전에 따른 전근의 유무에 따라 몇 개의 코스를 설정하여 본인에 따라 자발적으로 코스를 선택하도록 하고, 코스마다 채용, 배치, 승진, 교육훈련 등의 고용관리를 행하는 제도이다. 예를 들면 직무를 종합직(중추적 업무, 기획 및 대외업무, 조정업무 등)과 일반직(보조적·정형적 업무), 전문직(특정분야에 대한 고도의 지식과 능력을 요하는 업무, 창의적이고 복잡한 전문과업에 대해 조사·기획·개발·판단을 해야하는 업무)으로 구분하여, 종합직은 주거이전을 동반하는 전근을 해야하는 코스이고, 일반직 및 전문직은 주거이전을 동반하는 전근이 없는 코스이다(백석현·임준철, 1995).

상시채용제는 상시모집을 통하여 1년 내내 또는 일정기간 동안 계속하여 입사지원을 받고 정기적으로 소정의 선발절차에 따라 근로자를 채용하는 제도이다. 오늘날 정시채용만으로 경영환경이나 조직의 변화에 따른 필요인력을 적기에 공급받기 어렵고, 정기채용시 많은 기업들이 유사한 채용시기(매년 상·하반기 모집)에 몰려 있어 노동시장에서 독점적 지위를 확보할 수 없다. 이런 상황에서 상시채용제는 포착되는 우수인력을 필요한 시기에 바로 공급받을 수 있다는 장점이 있다. 이러한 상시채용제의 이점을 살리기 위해서는 중앙집권적 인력채용방법에서 탈피하여 각 사업부별로 선발의 폭을 넓혀주는 제도적 채용장치가 필요하다(김수곤, 1994).

산학장학제란 인력을 사전에 선발한 후 자기 학업에 충실하도록 장학금을 지원하거나 학업에 보탬이 되는 교육을 지원하는 제도이다. 이는 우수인력을 조기에 확보하고, 산학협동을 촉진시키며, 기업 이미지의 제고에도 도움을 준다. 특히 사전에 교육연수를 시킬 경우 신입사원의 조기 적

응력이나 업무수행능력을 향상시키고, 입사 초기 우수인력의 이직율을 낮출 수 있다는 장점을 가지고 있다(고진수, 윤종만, 이형준, 1996).

한편 면접방법에도 우수인력을 확보하기 위한 기법들이 활용되고 있는데 대표적인 기법이 브라인드 인터뷰제와 행동관찰 면접제이다. 브라인드 인터뷰제는 면접자들이 피면접자의 출신학교나 출생지, 가정환경 등에 대한 아무런 기초자료 없이 면접전형에 임하는 것으로 우리 나라의 경우 삼성그룹에서 실시하여 관심이 대상이 되었다. 이는 면접시 발생할 수 있는 면접자의 편견이나 현혹효과를 배제하고, 혈연·지연·학연 등의 속인적 요소를 차단함으로써 잠재적 우수 인력이 면접에서 탈락되는 손실을 방지할 수 있다. 행동관찰 면접제는 장소에 구애됨 없이 특정한 놀이나 운동 등에 피면접자가 취하는 행동을 통하여 나타나는 표현력, 창의력, 협동심, 리더십, 책임감, 성력, 자질 등을 관찰하여 평가하는 면접방식이다. 특정한 장소와 주어진 시간내에 면접을 하는 기존의 방식은 비용절감의 효과는 있지만 피면접자의 인물 속성을 제대로 파악하기 어렵다. 행동관찰 면접제는 1993년 MBC가 합숙평가제를 도입하면서 알려지기 시작하였는데 단순히 지원자들의 인격을 테스트하는 수준에서 벗어나 종합적인 평가를 할 수 있다는 큰 장점을 가지고 있다.

3.3. 개발관리의 개념과 내용

조직은 필요로 하는 역량을 갖춘 종업원을 모집과 선발을 통해서 조달할 수 있지만, 기존의 인적자원에 대한 교육훈련과 경력개발을 통해서 내부에서 육성할 수도 있다. 인적자원의 개발은 구성원의 잠재력을 발견하고 배양시키는 활동과 조직 내에서 다양한 업무를 수행하고 경험을 축적하면서 능력을 확대시키는 경력개발을 망라한다(최종태, 1993). 최근 각 기업들은 구조조정을 통해 소수 정예화된 인적자원을 활용한 인력계획을 수립하고 있다. 따라서 조직에 남아 있는 인적자원은 활용을 배가시키고 나아가 시너지 효과를 발휘 할 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다. 그러나 능력은 결국 기업에서 주어지는 것이 아니라 자기 학습을 통해 자신이 만들어 나가는 것이다. 따라서 구성원들의 동기를 유발시킬 수 있는 다양한 교육프로그램이 준비되어야 한다. 최근 구성원들의 자발적 학습을 유도하기 위한 다양한 인적자원 개발 프로그램들이 실시되고 있는데 그 대표적인 것으로 교육학점 이수제, 신입사원후견인제, 대학위탁교육제 등을 들 수 있다.

교육학점이수제란 1989년 삼성생명이 처음 실시한 이래 대기업을 중심으로 많이 활용되고 있는 인력 개발 기법으로 대학의 학점 취득제와 같이 기업이 각 직급별 또는 직종별로 이수해야 할 교육학점을 정해 놓고, 그 이수여부 및 평가결과를 승진 또는 승격시 반영하는 제도이다(장수용, 1994). 교육학점이수제는 총이수학점의 부여방법에 따라 직급별, 직군별, 혼합형 이수학점제로

분류하여 시행하고 있다. 이는 직급별, 직종별 교육기회의 편중을 해소하고, 이수결과의 평가자료를 인사고과나 배치전환에 활용할 수 있으며, 자발적인 교육풍토를 조성하여 자기개발 의욕을 북돋울 수 있는 장점을 지니고 있다.

신입사원 후견인제란 피후견인인 신입사원이 조직에 조기 적응할 수 있도록 후견인을 두어 행동의 준거기준이 되고, 진로지도와 대인관계의 개발에 관하여 지도·후원을 하며, 조직내 의사결정자에게 이들의 존재를 알려주는 역할을 하도록 하는 제도를 말한다(용현주, 1993). 후견인은 피후견인이 자신이 역할을 수행하는데 필요한 직무상의 기술이나 방법을 터득하도록 도와주며, 나아가 상담·지원 등의 심리적·사회적 역할을 수행한다. 우리 나라의 경우 현대그룹의 Hyundai Brother 제도가 대표적이다.

대학위탁제란 기업의 구성원들을 단체 또는 개별적으로 국내외 대학의 학위과정에 위탁시켜 정식 학위를 취득케 지원하는 제도를 말한다. 이 과정은 대학에서 발전된 이론적 체계를 습득하여 현장의 실무 응용 능력을 배양하는데 기여하고, 자아성취의 기회를 제공하여 적극적인 업무추진력을 갖게 한다.

3.4. 보상관리의 개념과 내용

보상이란 조직구성원이 조직을 위하여 과업을 수행한 것에 상응하여 조직체가 구성원들의 여러 가지 욕구를 충족시키기 위해 제공해 주는 모든 것을 말한다. 이와 같은 보상을 제공하기에 앞서 구성원의 업적과 능력을 평가하는 작업이 선행되어야 하는데 이는 인사고과를 대표로 하는 평가관리이다. 여기서는 평가관리와 보상관리를 종합하여 살펴보고자 한다.

구성원들의 직무 성과에 대한 합리적이고 공정한 평가는 인력이 경력관리·교육훈련·보상의 기능을 수행하는 기본적인 전제가 된다. 인사고과를 통해 수행되는 구성원들의 평가는 무엇보다 타당성과 공정성의 확보가 우선되어야 한다. 이를 위해서는 상사의 일방적인 평가인 '상사에 의한 평가'방식에서 벗어나 다양한 평가제도를 활용하게 된다. 최근 들어 우리기업들은 '다면평가제'를 많이 활용하고 있다. 다면평가제란 상사뿐만 아니라 부하·동료 그리고 직무수행 당사자 등 직무와 관련된 여러 위치에 있는 사람들이 평가하는 것이다. 그리고 부하가 상사와의 면담을 통해 자신이 수행할 목표를 설정하여 이를 수행하도록 하는 목표관리제(MBO)의 활용도 확대되고 있다. 고과방법도 다양해지고 있는데 고과항목의 추상성에서 벗어나 구체적이고 합리적인 고과항목의 개발은 물론 여러 가지 다양한 방법들을 결합하여 활용하고 있다. 한편 그간에 인사고과의 결과

는 철저한 비밀을 요하는 비밀주의원칙에서 벗어나 고과결과를 공개하는 인사공개주의 원칙과 고과면접제도를 도입·실시하는 기업도 점차 늘어나고 있다.

보상관리는 근본적으로 개인과 조직체의 관계를 경제적 측면에서 조정하는 인사관리 과정으로서 개인과 조직체에 직접적인 영향을 주고 있다. 즉, 보상은 개인에게 경제적 만족감과 동시에 동기부여 그리고 잠재능력의 개발을 가져올 수 있고, 그 과정에서 조직체에 대한 성과도 높여줄 수 있다. 그러나 많은 조직체에서 이러한 효과를 얻지 못함으로써 보상관리에 많은 문제가 나타나고 있다. 경제적 만족감만 보더라도 미국 노동인력의 45%가 정당한 보상을 받지 못한다고 느끼고 있다(이학중, 1993).

이러한 보상관리에 관련해 최근 능력주의를 강조하는 변화가 두드러지게 나타나고 있다. 미원, 두산 등 다수의 기업들이 관리직과 전문직을 중심으로 연봉제를 도입하고 있으며, 또한 차등성과 급제 등을 통하여 인사고과의 결과를 인센티브화 하려는 경향이 강하게 나타나고 있다. LG전자와 삼성전자를 비롯한 몇몇 기업에서는 직무담당자의 직무수행능력의 종류와 정도를 기준으로 하여 직능자격의 등급을 나누고, 자격등급에 상응하는 처우를 지급하는 직능급제를 도입하고 있다. 또한 삼성전자와 쌍용정유는 그간의 사무직과의 차별성을 띠어온 생산직의 임금체계를 시간급에서 월급제로 변화시켜 향후 능력급제로의 임금체계의 변화에 대응하고자 하고 있다. 포항제철, 제일합섬 등은 직위와 직급 및 학력에 관계없이 모든 조직 구성원들에게 동일한 기준임금선의 임금을 적용하는 '단일호봉제'를 도입·시행하고 있다.

승진관리와 관련해 기업내부 노동시장의 틀을 형성하는 직제와 관련하여 그 동안 문제가 되어 왔던 '학력간 신분차별 철폐' 등 직급체계상의 형식적 합리성을 제고시키고 장기적으로 인사적체 현상을 완화시키기 위한 많은 변화가 시도되고 있다. 먼저 연공서열주의를 탈피하여 승진과 승격을 시키는 발탁승진제가 포항제철, LG전자, 미원그룹 등에서 실시되고 있다. 또한 LG정보통신 등을 비롯한 몇몇 기업에서 생산과 관리직간의 별도의 직급체계를 철폐한 단일직급제도를 도입하고 있으며, 제일제당 및 LG전선 등에서는 임금과 연계된 직급과 조직관리상의 책임을 갖는 직책을 분리하는 '직급·직책분리제'를 시행하고 있다. 한편 포항제철, 현대중공업, 현대자동차 등과 같이 직능자격제를 도입하여 기존의 직제를 전면 개편하는 기업도 늘어나고 있다. 직능자격제란 동양적 사고의 연공서열제와 서구적 사고의 능력주의제를 절충시킨 제도이다. 즉 직능자격제는 과업수행요건과 수준에 따라 과업을 구분하고 등급화하여 직능자격등급과 직능기준 등을 설정한 다음, 이를 배치이동, 교육훈련의 기준으로 활용하는 한편, 개별 사원의 직무 수행능력을 평가하

여 이에 따라 승격·승급·급여 등의 처우를 결정하는 인사제도이다. 따라서 이 제도는 조직구성원들의 심리적인 승진 욕구를 우회적으로나마 충족시켜줄 수 있는 제도적 경로를 확대함과 동시에, 임금체계상의 직능급제도와 결부되어 직능등급의 상승을 둘러싸고 개별 노동자들간의 경쟁을 강화시키는 중요한 효과를 수반한다.

3.5. 유지관리의 개념과 내용

기업의 인력유지 활동이란 종업원의 성과창출 의지 및 능력을 지속적으로 유지하는 과정으로 인적자원관리의 다른 기능인 확보, 개발, 보상과 밀접한 관련이 있다. 기업은 우수한 인력을 지속적으로 남아있게 하기 위해 그들의 동기를 부여시킴을 물론 노동조합과의 신뢰적 관계를 확보해야 한다. 각 기업은 구성원들을 동기부여 시키는 방법으로 제안제도, 참여제도, 포상제도, 사기조사, 상담제도 등을 시행하고 있다. 또한 노사간 신뢰를 유지하기 위한 협력제도로 고충처리제, 경영참가제, 노사협의제를 운영하고 있다.

한편 각 기업들의 상위 노조로 가입한 전국 민주노동조합 총연맹과 한국 노동조합 총연맹의 운영방침을 보면 노사간 대립과 협력의 관계에 대한 방향성을 예측할 수 있다. 먼저 전국 민주노동조합 총연맹은 노동조합은 외부의 세력으로부터 독립적이고 민주적으로 운영되어야 함을 기본 가치로 설정하고 있다. 이러한 민주노총은 '노동조합의 경영참여 확대와 작업현장에서의 비민주적 관행의 척결', '인간다운 삶에 필요한 보상', '성, 학력, 직무에 의한 차별 폐지' 등을 기본 과제 및 목표로 제시하고 있다. 이에 반하여 1987년 이전의 전국적 단위에서의 유일한 노동조합 단체였던 '한국 노동조합 총연맹'(이하 한국노총)은 정치, 경제, 노동 부문에서의 노동자들의 필요를 충족시키고, 앞으로의 역경을 극복하고, 조직적인 단결을 이루고, 노동자들의 이해를 반영하기 위한 노동조합 운동의 5대 기본 목표를 제시하고 있다. 여기에는 '기본 노동권의 확보를 위한 노동자들의 경영참여', '적절한 임금(decent wage)의 보장', '여성과 나이 어린 노동자들에 대한 보호' 등을 포함하고 있다. 이런 한국노총의 운동기조를 자세히 살펴보면 노동조합주의, 경제주의, 노사협조주의 및 합법주의로 대별할 수 있다.

이상의 논의에서 살펴보았듯이 단위 노동조합 뿐만 아니라 상위 노조 단체들도 작업장 내의 불공정한 현상에 대한 대처와 이를 통한 불공정성 제거를 위한 직접적인 노력을 함과 동시에 단위 노동조합의 활동에 지침을 세워줌으로써 작업장 내의 불공정성 제거를 위한 간접적인 노력도 하고 있다고 할 수 있다.

IV. 통합적 인적자원관리 실천

우리 기업들은 급변하는 기업환경에 대처하기 위해 지속적인 구조조정을 단행하면서 소수 정예화된 인력을 최대한 활용하여 경쟁력 있는 기업으로 재도약 하려는 노력을 기울이고 있다. 이를 위한 방안으로 능력주의로 대표되는 신인적자원관리를 지양하고 있다. 그러나 구성원들을 경쟁력을 갖춘 인력으로 키우기 위해서는 인적자원관리의 한 분야만을 개선하고 혁신해서 이루어지지 않는다. 우리 나라에서 그동안 여러 가지 혁신적 인적자원관리 프로그램을 운영하여 왔으나 상당부분 실패한 이유는 인적자원관리의 일부분만을 개선하여 성과를 올려 보려는 근시안적인 사고 때문이다. 인적자원관리의 제기능인 확보·개발·보상·유지는 서로 유기적으로 연관되어 있으며, 어느 한 부분이 독립적으로 기능을 수행할 수 없다. 따라서 이 네가지 기능을 어떻게 유기적으로 통합하여 일관성있게 관리하는가에 따라 인적자원관리의 성패가 달려 있다. 뿐만 아니라 이 네가지 기능을 운영할 수 있는 가치판단 기준이 마련되어야 하는데 그것이 바로 인사윤리인 것이다. 이 장에서는 통합적 인적자원관리라는 큰 틀 하에서 인사윤리의 가치판단기준을 마련하고 이에 근거한 확보·개발·보상·유지 관리의 유기적이고 일관된 정책을 제시하고자 한다.

4.1. 인사윤리적 측면

인사윤리는 경영자가 종업원에게 지침을 내리거나 따를 것을 종용하는 경영자 주도적 관점에서 벗어나 종업원들이 의사결정과정에서 가치판단의 기준이 될 수 있는 실천적 의미이어야 한다. 즉 인사윤리가 조직내 구성원들간에 발생할 수 있는 인사문제, 구성원들의 개인적 가치와 조직적 가치간에 발생하는 인사문제에 대한 구성원들의 가치판단 기준이 될 수 있어야 한다. 그러기 위해서 공리주의적 관점을 강조한 우리 기업의 기업윤리강령에 정의론적 관점과 권리론적 관점을 추가하여야 할 것이다. 또한 기업윤리강령의 하위 강령인 인사윤리 강령을 제정할 필요가 있다. 인사윤리강령 역시 공리, 정의, 권리론적 관점을 포괄한 종합적 윤리 강령이어야 한다.

예를 들면 공리주의적 관점의 인사윤리는 종업원들을 위한 근로생활의 질 향상, 개인 및 조직 목표달성을 위한 직무 및 조직설계 등을 포함하여야 하며, 정의론적 관점의 인사윤리는 구성원의 투입 요소에 근거한 보상 및 승진 등의 분배공정성, 선발, 승진, 보상, 배치 그리고 해고의 절차공정성 등을 포함하여야 한다. 또한 권리론적 관점의 인사윤리는 노사협력, 안전 및 보건, 자유로운 표현의 권리, 이익을 제기할 수 있는 권리, 참여의 권리, 개인 생활의 보장 등을 포함하여야 한다.

4.2. 확보관리적 측면

우리 기업의 상당수는 여전히 일정한 채용시기를 정해 놓고 공개경쟁고시 및 면접에 의한 중앙 집권적 관리의 원칙을 준수하고 있다. 또한 면접은 시간과 공간을 제한한 일대일, 다대일 등의 대면면접을 실시하고 있다.

이러한 확보제도는 창조적이고 도전적인 인재를 확보하고 양성해야 하는 우리기업의 우수인력 확보 방침에 미흡한 측면이 몇가지 있다. 첫째, 채용원칙은 정기채용 및 본사에 의해 일괄 채용하는 중앙집권적 방법을 활용하고 있다. 이는 타 기업과의 채용시기가 비슷해 우수 인력을 확보하는데 기업간 과다경쟁을 유발하여 노동시장에서 경쟁적 우위를 확보하는데 어려움이 있다. 둘째, 면접방식이 획일적이다. 제한된 공간과 시간하에서 다수의 면접자를 평가하는 것은 면접자 내면의 인물 속성을 제대로 판단하기 어려우며, 특히 사전에 면접자가 피면접자의 신상정보 등을 알고 있어 선입견이나 편견에 치우칠 수 있다. 더구나 정형화된 면접방식의 관행에 익숙해진 피면접자와 형식적인 질문만으로 평가하는 면접자간에 긴장된 분위기가 조성되어 잘못된 평가를 할 가능성이 높다.

이러한 문제점을 보완하기 위해서 다음과 같은 몇가지 확보관리 방안을 제안하고자 한다.

첫째, 채용방법의 다양화이다. 정시채용제와 상시채용제를 병행하여 우수인력을 사전에 확보하는 방안을 모색할 필요가 있으며, 상시채용제는 일선 사업부에 원서의 교부 및 접수 권한을 전적으로 위양함은 물론 나아가 실행 성과를 측정하여 상시채용 권한을 인력이 필요한 사업부에 위임할 필요가 있다. 또한 산학장학제를 대폭 확대하여 다양한 분야의 우수 재학생들을 유치하여야 한다.

둘째, 면접방법의 개선이다. 면접은 기업윤리의 정의론적 관점에서 모든 사람을 균등하게 평가할 수 있는 기회가 제공되어야 한다. 그러나 현행 면접방법은 시간적 제약으로 인해 다수의 인원을 한꺼번에 면접할 수 밖에 없는 사정은 있지만 면접자의 편견과 현혹효과를 초래할 가능성이 높다. 따라서 일차적으로 채용인원의 일정배수는 현행방법에 의해 1차 면접을 하고, 1차 면접의 합격자에 한해 브라인드 인터뷰제나 행동관찰 면접법 등을 활용하여 지원자를 면밀히 평가할 수 있는 제도적 장치를 마련하여야 할 것이다.

셋째, 배치방식에 있어서 희망지 배치 방식을 확대하여 장기적으로 자신의 적성과 능력 그리고 형편에 걸맞는 코스별 고용제를 제도화 하는 방법을 모색할 필요가 있다.

4.3. 개발관리적 측면

우리 기업들의 경우 종업원들을 개발하기 위한 OJT활동은 비교적 체계적으로 수립되어 시행되고 있다. 그러나 개인의 능력은 결국 기업에서 주어지는 것이 아니라 개인의 자발적 자기 학습을 통해 키워 나가는 것이다. 이러한 측면에서 본다면 자발적 참여를 유도할 수 있는 다양한 교육훈련 프로그램이 개발되어야 할 것이다. 이러한 자발적 참여를 유도할 수 있는 프로그램으로 많은 기업들이 대학위탁교육제를 실시하고 있으나, 일정한 자격기준을 두어 제한하고 있는 실정이다. 국외위탁교육은 불가피하게 자격기준을 두어 제한할 필요가 있으나 국내위탁교육은 이러한 제한 규정을 대폭 완화하여 종업원들에게 자신의 능력을 키워나갈 기회를 제공함으로써 우수 인력을 지속적으로 양성할 필요가 있다. 또한 신입사원 후견인제를 도입하여 신입사원들이 회사에 적응하는 기간을 단축시켜 주고, 우수 인력의 초기 이직률을 낮추며 나아가 협력적 인간관계를 형성할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다. 또한 교육학점 이수제 등을 도입하여 직급별, 직군별 필요 능력을 키워 지속적인 자기 개발 의욕을 북돋울 필요가 있다.

또한 인적자원 개발의 효과를 발휘하기 위해서는 교육 후 훈련 내용을 실무에 적용할 시점에서의 조직내 구성원의 사회적 지원이 필수적이다. 다시 말해 아무리 창의적이고 혁신적인 직무교육 훈련을 받고 제안할지라도 조직내에서 구성원들의 냉담, 시기, 조롱 등의 비협조적 행위가 나오는 조직분위기라면 교육훈련의 결과를 조직내에서 적용시키기는 어렵다. 따라서 조직내에서 교육훈련의 결과가 적용될 수 있는 분위기를 마련하는 노력이 교육을 통해 병행되어야 하며, 사회적 지원을 강화시키기 위한 제도적 장치마련이 필요하다.

4.4. 보상관리적 측면

우리 기업들은 장기적으로 보상관리의 원칙을 능력주의 원칙으로 전환하려는 계획을 가지고 있다. 따라서 인사고과, 승진, 임금제도는 이러한 원칙에 걸맞게 변화되어야 할 것이다. 인사고과에 있어 부분적 보다는(많은 기업에서 동료평가나 부하에 의한 평가를 도입하고 있지 않음) 전면적인 다면평가제를 도입하고, 고과항목 평가자의 주관적 편견을 최소화하여 객관적 평가가 가능하도록 설계하여야 한다. 또한 목표관리제를 적극 활용하여 조직구성원이 부문목표 설정에 참여하고 목표달성방법 및 통제에 대해 스스로 평가할 수 있도록 재량권을 부여함으로써 경영참가에 의한 근로의욕을 부여하여야 한다. 인사고과 결과 역시 공개주의를 원칙으로 함으로써 투명성을 보장하여야 한다.

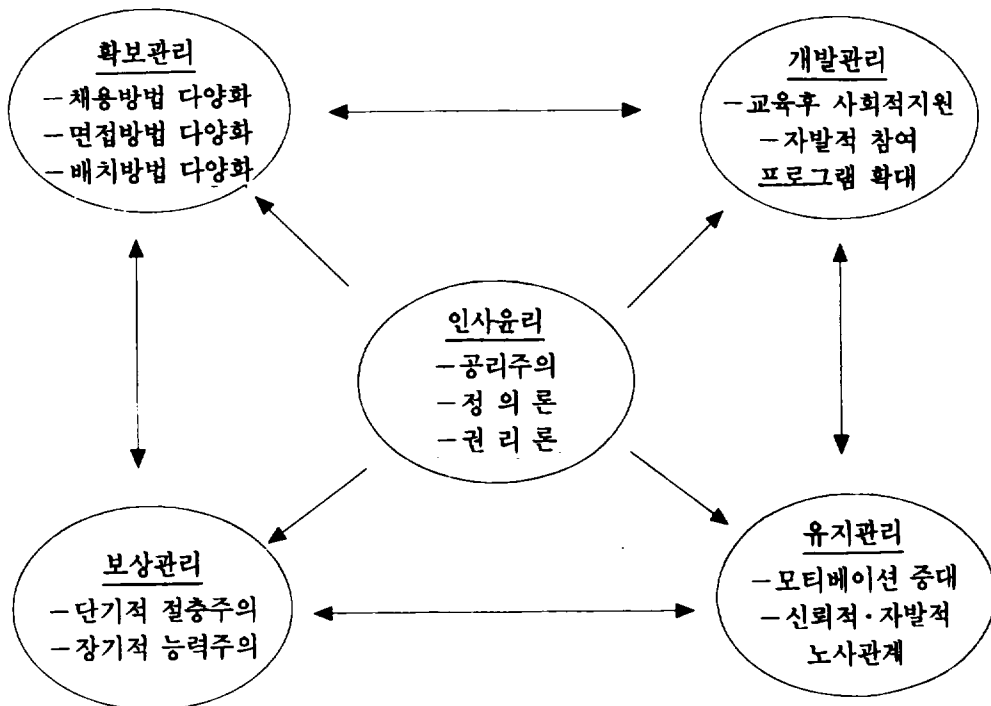
임금제도와 관련하여 단기적으로 직능자격급제와 같은 연공서열제와 능력주의제를 결합한 형태에서 출발하여 장기적으로 단일호봉제를 채택한 후 연공급으로 전환하는 방안을 심도있게 모색할 필요가 있다.

4.5. 유지관리적 측면

우리 기업의 경우 종업원의 모티베이션 함양을 위한 노력으로 업무 및 직무 제안제도, 포상제도, 사기조사, 태도조사, 상담제도의 운영, 의사소통망의 확충 등을 지속적으로 모색하여야 하며, 노사관계와 관련해서는 경영참가제를 활용한 기업의 경영성과의 공개, 노사협의제를 활용한 구조조정에 대한 노조의 설득 등을 위한 노력을 지속적으로 수행하면서 자율적 노사관계 확립을 위한 노력을 지속적으로 펴나가야 할 것이다. 그러기 위해서는 기업의 투명성을 전제로 전술한 기업운리의 확립에서부터 확보·개발·보상이 유기적으로 결합되어 운영되어야 한다.

이상의 통합적 인적자원관리의 실천방안을 요약하면 <그림 4>와 같다.

<그림 4> 통합적 인적자원관리 실천방안



V. 결 론

본 연구는 급변하는 기업환경에 대비해 인적자원을 극대화하여 경쟁력 있는 기업으로 거듭나기 위한 인적자원관리 방안을 제시할 목적으로 연구되었다. 이미 도래한 지식산업사회에서 기업이 생존, 발전하기 위해서는 창의적이며 도전적인 인재를 어느 기업이 많이 확보한 후 어떻게 이를 개발하고 유지하느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 우리 기업들도 이러한 시대적 흐름을 인지하여 일찍부터 우수 인력을 확보·개발·유지하기 위해 노력하여 왔다. 그러나 우수 인력은 기업간 이동이 심하여 이들을 지속적으로 유지하기는 매우 어려운 문제이다. 특히 최근에 와서 정보통신산업을 중심으로 한 벤처비즈니스로의 이동이 매우 심각한 수준에 놓여 있다. 이들은 열악한 환경에서도 미래의 성장과 자아성취를 기대하면서 열심히 일하는 행동을 보여주고 있다. 이러한 점은 기업들이 그간의 우수인력을 확보하고 개발하며 유지하기 위한 노력에 허점이 있음을 암시해 주고 있다. 논자는 그 이유를 인적자원관리 전반에 걸친 문제로 파악하고자 하였다. 거듭 기술하지만 인적자원관리란 그 일분야의 개선과 혁신을 통해서 성과가 도출되는 것이 아니며, 인적자원관리의 이념을 먼저 수립하고 이에 따른 확보·개발·보상·유지가 유기적으로 결합하고 일관되게 실행되어야만 장기적 성과를 맛보게 되는 것이다.

이러한 측면에 착안하여 논자는 우수 인력을 확보하고 지속적으로 유지하여 경쟁력 있는 인적자원을 육성하는 방안으로 먼저 구성원의 인사전반에 대한 의사결정에 있어 가치판단 기준이 될 수 있는 공리주의, 정의론, 권리론적 측면을 포괄한 인사윤리강령의 제정을 촉구하였다. 그리고 이러한 인사윤리강령을 이념으로 하여 현재 도래해 있고 미래에 정착될 수 밖에 없어 보이는 능력주의에 기초한 통합적 인적자원관리 체계의 구축을 주장하였다. 즉 인적자원의 확보·유지·개발·보상에 대한 유기적 결합과 일관된 실행 방안을 제시하여 향후 우리 기업들이 우수한 인재를 통한 경쟁력 있는 기업으로 재도약할 수 있는 하나의 틀을 제안한 것이다. 하지만 이 제안은 실증적 연구를 바탕으로 한 것이 아니고 이론적이며 개념적 틀을 바탕으로 한 것이기 때문에 지속적인 개선과 객관적 검증을 필요로 한다.

향후 인적자원관리 환경은 지속적으로 변화할 것이다. 이러한 변화는 구성원들의 자발적 변화를 촉구하게 될 것이고 이 변화에 나태하게 대응하거나 역행한 구성원들은 도태할 것이다. 그러나 이러한 변화로부터 야기될 수 있는 사회적 차원의 문제를 최소화할 수 있도록 경영자를 포함한 모든 구성원들이 공동의 노력을 기울여야 할 것이다. 이것이 또한 기업이 존재하는 이유중 하나이기 때문이다.

참 고 문 헌

- 강종건(1994), 기업의 윤리적 판단기준에 관한 연구, 명지대 박사논문.
- 고진수·윤종만·이형준(1996), 『채용파괴시대, 개성취업시대』, 한국경제신문사.
- 권인호·이광순·이승계·이재구·이희자·홍신의(1998), 『인적자원관리』, 명경사.
- 김수곤(1994), 한국기업의 신인사제도의 도입 방안과 과제, 『인사관리연구』, 18, 한국인사관리학회, 617-645.
- 백석현·임준철(1995), 직군별 인사관리제 도입을 위한 통계적 직군분류방안 연구, 『인사관리연구』, 19, 한국인사관리학회, 417-438.
- 신유근(1992), 인적자원관리 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법, 『인사 조직연구』, 1, 1, 한국인사조직학회, 1-41.
- 신유근(1992), 기업윤리와 경영교육. 『한국의 기업윤리』, 한국경영학회 편저, 세경사, 39-49.
- 용현주(1993), 후견인 관계가 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향, 서강대학교 석사논문.
- 이진규·권상순(1997), 제도파괴형 인적자원관리, 『한국기업의 변호와 혁신』, 한국인사·조직학회 편저, 다산출판사, 465-511
- 이학중(1992), 인사·조직분야에서의 기업윤리문제, 『한국의 기업윤리』, 한국경영학회 편저, 세경사, 273-294.
- 이학중(1993), 『인적자원관리』, 세경사, 1993.
- 장수용(1994), 인재육성과제의 새로운 접근방법; 교수이수제, 『산업교육』, 10월호.
- 최종태(1993), 경영혁신과 인적자원 개발, 『인사관리연구』, 17, 한국인사관리학회, 69-81.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.P., Mills, D.Q. & Walton, R.E.(1985), *Human Resource Management : A General Manager's Perspective*, New York, The Free Press.
- Cavanagh, G.F., Moberg, D.J. & Velasquez, M.G.(1981), The ethics of organizational politics, *Academy of Management Review*, 6, 3, 363-374.
- Desjardins, J.R. & McCall, J.J.(1990), *Contemporary Issues in Business Ethics*, 2nd ed., Wordsworth Pub.
- French, W.L.(1982), *The Personnel Management Process*, Houghton-Mifflin.

- Guest, D.E.(1987), "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, 24, 503~521.
- Heneman, H.G.(1983), *Personnel/Human Resource Management, Revised*, Richard D. Irwin, Inc.
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L.(1993), *Strategic Management*, 4th ed. Addison-Wesley.
- Pigors, P. & Myers, C.A.(1981), *Personnel Administration : A Point of View and a Method*, New York, McGraw-Hill.