

## B-2 : 신인사제도

우리 나라 인사제도는 지금까지 한국형 인사에 개별주의 업적주의라는 새로운 구미적 인사 관리제도를 도입하면서 전환기를 맞고 있다. 중요한 것은 개개인의 자기충족 자기주장이 수용되면서 동시에 이를 통해 경영도 발전되어 가는 인간존중의 인재성장 모델개발이 필요하다.

한국형 고용시스템은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째로 정기채용이다.

둘째로 정년제이다.

세째 구미와 같이 일에 사람을 맞추는 것이 아니고 사람이 일을 창조한다는 인간기준으로 시스템이 운영되고 있다. 따라서 조직은 유연한 동시에 창조적이다.

네째 직장에 있어서 연대감 일체감이 충만하며 조화와 안정 속에서 노동의욕을 높이기 때문에 노사협력 관계가 잘 된다.

앞으로도 한국형 고용시스템 가운데서도 이같은 인간기준의 인사는 장점을 발휘할 수 있기 때문에 계속 유지되는 것이 좋다고 본다.

하지만 산업구조가 고도화되면서 기업들은 새로운 인재육성이 필요하게 됐다. 이에 따라 능력주의를 바탕으로 하는 신인사제도가 들어오기 시작했다.

신인사제도의 일환으로 직능자격제도를 도입하면서 직능급체계의 정비와 절대고과의 실시가 본격화 됐다.

현재 우리나라의 신인사제도 주요내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 신인재 채용제도는 종래의 일시적 정기적 대량 채용을 지양하고 각 회사별 인원 총원 계획에 따라 전공별 직종별 지역별로 수시 채용하는 형태로 바뀌었다. 파견용역제 파트타임제 재택근무제 플렉스타임제 등도 도입하고 있다.

둘째, 신승진 승격제도로 경력관리제도 목표면접제도 사내 공모제 전문직 육성제 등을 도입한다. 승진 승격은 객관성과 공정성이 유지되도록 하고 종업원의 자기개발을 유도해 능력발전단계에 따라 이뤄지도록 한다.

세째, 신직급체제로 직급의 다단계화를 마련하고 있다. 이는 종업원들에 동기를 부여 시켜주는 동시에 직책을 단순화시킴으로써 의사결정을 신속하게 한다. 즉 직급과 직책을 분리해 운영하는 복선형 인사체계의 도입을 말한다.

넷째, 신교육훈련제도이다. 기업환경 변화와 경영혁신에 적응할 있도록 종업원 능력을 향상시키기 위해서 교육훈련을 계층별 직능별 대상별 목적별로 세분화하고 있다.

다섯째, 신임금 체계의 마련이다. 이는 연공서열적 요소를 최대한 배제하고 능력 업적에 따른 공정한 보상과 개인별 차등화로 동기 유발이 가능하도록 하기 위해 연령급과 직능급을 수정하고 연봉제를 추진하고 있다.

여섯째, 신인사고과 체계는 종래의 인물과 능력 중심의 다수 평가요소로 구성된 비공개 사정형 절대고과를, 평가 요소를 단순화하고 면담 등을 통한 능력 업적 중심의 육성형 절대고과로 개정하고 있는 추세다.

이같은 신인사제도를 도입할 때 노동시장과 인사관리 특성을 고려해 사람 중심의 연공서열제와 직무수행능력을 중시한 직능제를 절충 조화시킨 직능자격제도를 개발 실시하는 것이 바람직하다.

또, 신인사제도가 성공하기 위해서는 다음과 같은 사항에 유의해야 한다.

첫째, 신인사제도의 도입은 기업 환경의 변화에 대응한 인사 혁신의 필요에 의한 것이므로 가급적 빨리 실시하는 것이 좋다.

둘째, 충분한 연구검토와 자사의 경영철학, 인사이념을 바탕으로 목적의식을 갖고 출발해야 한다. 단순히 다른 회사가 도입하니까 우리도 해보자든가 충분한 검토없이 시작하는 것은 극히 위험하다.

셋째, 신인사제도는 직급 체계 임금제도 인사 고과 등 모든 체계가 상호밀접한 연관성을 가지고 있는 종합인사시스템이므로 각제도를 따로따로 실시할 수 없다. 국내외 우수사례를 연구하고 특히 실패사례를 분석해 참고해야 한다.

넷째, 종업원과 노동조합과의 컨센서스를 이뤄 새로운 제도에 반대와 저항을 감소시켜야 한다. 항상 새 제도가 자신에게 불리하지 않을까 불안해하고 피해의식을 갖게 되기 때문이다.

다섯째, 경영혁신차원에서 지속적이고 적극적으로 추진하지 않으면 안될 과제이므로 사장과 경영층의 강력한 지원이 있어야 성공할 수 있다.

끝으로, 능력주의 업적주의 인사에는 무엇보다 평가의 공정성과 객관성의 확보가 전제되어야 한다. 그렇지 않으면 종업원들이 수용하지 않을 것이다.

## ■ 신인사제도와 관련되어 주로 사용되고 있는 용어에 대하여 알아보자

### 1. 인력관리

인력관리의 정의: 기업구성원의 1인당 생산성을 극대화하기 위해서 인사 관리 각 영역을 효율적으로 운영하고, 동적 요소의 수준을 지속적으로 향상시키는 것.

1) 기업 구성원의 1인당 생산성은 총생산을 인원수로 나눈 것이다.

총 생산은 구성원의 신체적 활용(Physical Employment) 과 두뇌활용(Brain Engagement)의 결과이다. 따라서 생산성을 높이려면 신체적 활용도와 두뇌 활용도를 다같이 높여야 한다.

2) 인사관리 각 영역과 동적 요소는 구성원의 신체적 활용과 두뇌활용이 최대가 되도록 관리되어야 한다.

가. 인사 관리 각 영역이란 직무관리, 채용관리, 교육훈련, 승진관리, 이동관리, 급여관리, 복리후생관리, 퇴직관리 등을 말한다.

나. 동적 요소란 의욕, 관리역량, Coordination, Communication, SK-Manship 등을 말한다.

다. 신체적 활용도를 높이는 데는 사람이기 때문에 한계가 있고 그 한계를 넘으면 반발이 따르게 된다. 반면 두뇌 활용도를 높일 때는 어느 정도까지는 자발적으로 즐겁게 응하게 되고 그 정도를 넘더라도 큰 반발은 없다. 또 두뇌활용은 신체적 활용에 비해 생산성 향상에 훨씬 큰 기여를 할 수 있다. 따라서 생산성 향상을 위해서는 신체적 활용도를 높여야 하지만 과중하지 않도록 하고, 두뇌활용도를 높이는 데 중점을 두어야 한다.

3) 두뇌 활용을 최대로 하여 Super Excellent 수준 추구를 하기 위해서는 부서장이 구성원 개개인에 맞게 동적요소관리를 중심으로 한 특별관리를 해야 한다.

가. 인력관리는 일반적 관리와 특별관리로 나눌 수 있다

(1) 일반적 관리(Generalized Management)란 인력관리부서가 주체가 되어 전사적이고 간접적·정기적으로 행하는 인력관리를 말한다.

(2) 특별관리(Specialized Management)란 부서장이 부하 개개인의 특성과 Personal Condition 등에 맞게 개별적이며 직접적·항시적으로 행하는 인력관리를 말하며, 인력관리부서가 미치지 못하는 부분을 보완하기 위해 부서장이 직접 행하는 것을 말한다.

나. 인력관리부서는 시간과 거리상의 문제 때문에 매시간·매인별 인력관리를 할 수 없다. 따라서 일반적 관리만으로는 신체적 활용을 어느 정도 이끌어내는 것은 가능하나 두뇌 활용도를 높이는 데는 한계가 있다.

그러므로, Super Excellent 수준 추구가 잘 되도록 두뇌활용을 최대로 하기 위해서는 부서장은 인력관리부서에서 할 수 없는 특별관리를 해야한다.

< 인력관리부서의 역할 >

1. 조직관리 : 회사의 조직을 짠다.
2. 인사관리 : 인사관리 각 영역을 효율적으로 운영한다.
3. 동적요소관리 : 부서장이 동적 요소 관리를 잘 할 수 있도록 전사적 차원에서 지원 · 점검한다.
4. 생산성관리 : 전사 또는 단위부서의 생산성을 평가하고 지속적으로 생산성을 향상시킬 수 있도록 한다.

## 2. 학습조직

< 변화감지→지혜창출→사업개혁 자생역량을 조직에 이식>

학습조직이란 일상적인 경영 및 업무활동 속에서 지식과 지혜를 신속하고 효과적으로 창출·공유하여 이를 바탕으로 경영환경에 적응하고 더 나아가 환경을 주도함으로써 지속적으로 경영성과를 향상시키고 고객을 만족시키며 조직원의 삶의 질을 높여 가는 조직을 말한다.

학습조직이 어떤 모습을 하고 있는지를 가늠할만한 사례를 들 수 있다면, 우리는 손쉽게 학습조직이 무엇이고 어떻게 만들어지는지를 알 수 있을 것이다. 그러나 불행하게도 현재로서는 의도적으로 진행된 경영혁신의 관점에서 학습조직을 대규모 조직에 도입하여 성공한 예를 찾기가 힘들다. 그러나 학습조직의 개념을 실제로 구현해 가고 있는 조직은 쉽게 주위에서 볼 수 있다.

연구소와 같이 지식 생산이 업의 중심인 조직을 상상해 보자. 조직에 신입연구원이 들어오면 그는 자신의 PC를 통해 잘 설계되어 있는 정보 시스템을 이용해서 연구소가 그 동안에 축적해 높은 자료뿐 아니라 연구소 외부의 축적된 자료도 쉽게 찾아 볼 수 있다. 또한 자신의 동료들이 하고 있는 여러 가지 일들을 쉽게 알 수 있어 그들과 서로 정보 교환 또한 가능하다. 물론 이런 시스템을 이용하여 연구소의 고위직과도 쉽게 의견을 교환할 수 있다. 이전에 근무했던 연구원들의 성과와 개인적인 노력도 연구소조직에 잘 정리되어 남아 있고 신입연구원은 그러한 연구 축적물을 쉽게 이용할 수 있다. 개인은 조직이 갖고 있는 높은 역량을 가능한 한 쉽게 흡수할 수 있고 조직은 개인의 역량을 계속적으로 이용하여 업적을 높여간다. 물론 이 모든 것의 목표는 조직과 조직원 모두의 만족을 향한 것이다. 이 예는 학습조직에서의 지식 공유와 축적이란 측면을 강조하여 보여주고 있다.

그럼 학습조직을 좀더 이론적으로 설명해 보자. 학습조직이란 "개인학습과 조직학습이 동시에 잘 일어나고 있는 조직이다." 라고 설명할 수 있다. 여기서 학습의 의미는 단지 공부한다는 정도의 의미가 아니라 인간이 외부의 변화를 감지하고 이를 인간의 인지과정을 통해 처리한 뒤 자신의 행동으로 체화하는 일련의 과정을 말한다.

개인학습이란 개인이 주체가 되고 기본단위가 되는 학습이다. 예를 들어, 어떤 사람이 이전에 겪었던 어떤 사고를 잊지 않고 다음에 비슷한 일이 벌어졌을 때 이를 피할 수 있게 되는 과정도 개인의 학습이다. 반면에, 조직학습이란 학습의 주체와 단위가 개인이 아닌 조직이란 점을 강조한다. 즉, 학습한 내용이 조직의 문화와 조직의 규정 등으로 남아 있어 오랜 시간을 두고 조직원들의 행동을 규제하고 그들의 학습을 통제하는 것을 말한다. 예를 들어 어느 공장에서 안전규정의 미비로 큰 사고를 당한 뒤 안전에 관련된 규정 및 교육을 강화하여 그 뒤로는 큰 사고가 없었다면 이는 조직학습이 일어난 것이다.

학습조직의 특징이자 동시에 한계로 여겨지는 것은, 학습조직에는 기존의 잘 알려진 경영기법인 BPR이나 벤치마킹처럼 정형화된 프로그램이 없다는 점이다. 그리고 '환경적응력과 창조성을 향상시킨다'는 기본방향 아래 경영 전부분의 학습능력을 높이려는 '패러다임 전환'의 성격이 강하기 때문에 오랜 기간(3~4년)이 걸리는 과제라는 점도 들 수 있다.

그러나, 학습조직 구축에 시간이 많이 걸리고 더욱이 정형화된 프로그램이 없다고 하여도 방향성은 생각할 수 있다. 학습조직 구축을 위해서는 다음의 두 가지 전략을 사용할 수 있다.

- 개인학습 → 조직학습 → 학습조직
- 조직학습 → (개인학습) → 학습조직
- 개인학습 → 조직학습 → 학습조직

이 전략은 개인학습을 통해서 조직학습이 이루어지고 이를 바탕으로 학습조직을 만들어 간다고 본다. 이를 위해서는 먼저 개인의 학습능력을 바탕으로한 조직의 학습능력을 평가해야 한다. 설문지 등을 통해서 개인이 인식하고 있는 조직의 학습능력을 파악하고, 이를 측정한다. 이런 과정을 거쳐 조직학습능력을 평가하고 학습역량을 증대시키기 위한 노력을 하여 학습조직을 만들어간다. 이 전략을 실행하기 위한 방법론은 교육 등 개인의 학습역량 증대에 초점을 둔다. 조직차원에서도 개인의 학습능력과 이를 바탕으로한 팀과 조직의 학습을 향상시키기 위해 노력한다.

#### <조직학습 → (개인학습) → 학습조직>

이 전략은 조직학습이 어느 정도 달성되면 조직의 구성원은 개인의 의사와는 큰 관련 없이 (즉, 극단적인 경우에는 학습을 하기 싫다해도) 학습을 하게 된다는 논리에 근거하고 있다. 이를 위해서는 먼저 개인학습의 총합으로서의 조직학습역량이 아닌, 조직자체의 학습능력을 측정한다. 현재 조직에서 활용하고 있는 여러 가지 표들을 검토하고 이를 기본으로 하여 조직의 학습능력을 측정할 수 있는 학습지수를 새로 만들어 측정한다. 이와 동시에, 참여관찰이나 심층적인 면접을 활용하여 눈에 보이지 않는 조직의 규칙을 발견하는 등 기업문화를 파악한다.

이런 과정을 거치면서 조직학습을 방해하는 요소와 촉진하는 요소를 발견하고 평가한다. 이를 활용하여 학습을 위한 정보인프라, 제도·조직, 기업문화 등의 학습기반을 구축해간다. 이런 바탕 위에 정보와 지식의 공유화 확산을 이룩하며 학습조직을 향해간다.

### 3. 스톡옵션

스톡옵션이란 기업이 자사의 특정 임직원들에게 자사주식을 일정기간 내에 일정가격으로 살 수 있는 권리를 주어 주가가 오르면 차액을 향유할 수 있게 하는 보상제도이다.

<스톡옵션(주식매입선택권)과 종업원지주제의 차이점>

종업원지주제는 회사에 실질적으로 기여한 특정의 임직원에게만 혜택을 주는 것이 아니라 전체 종업원에게 혜택을 줌으로써 경영인센티브로서의 기능이 상대적으로 약하다는 것과 종업원지주제가 그 유형이 단순하고 일률적인 것에 비하여 stock option제는 장기적이고 신축적인 인센티브제도라는 것에서 그 차이가 있다.

즉, 기업은 이러한 stock option제를 통하여 생산성 향상을 도모하고 전문경영진을 주주화 함으로써 이해관계자간의 마찰을 줄이는 등 소유와 경영의 효율성을 제고하여 경영진의 주인 의식을 고취할 수 있다.

이러한 스톡옵션제는 전문경영인 체제를 확대시킬 수 있는 계기도 될 수 있으나 stock option의 유형을 자사주방식이 아니라 신주인수권방식을 채택하는 경우에는 기업의 주식공급 물량의 증가에 따른 주당순이익의 감소로 투자위험도를 증가시킬 수도 있다.

### 4. 직무분석

직무 분석(Job Analysis)이란 직무에 관한 정보를 수집하고 분석하여 직무의 내용을 파악한 다음, 각 직무의 수행에 필요한 지식, 능력, 숙련, 책임등의 제요건을 명확히 하는 일련의 과정을 의미한다.

직무분석은 미국의 노무관리의 한 방식으로서 시간연구와 동작연구가 그 기초가 되었다고 볼 수 있는데, 오늘날은 직무의 성격변화와 직무 수의 증가에 따라서 분석의 목적도 확대되고 방법과 내용, 용도 등에 있어서 큰 변화가 있어 많은 차이를 나타내고 있다.

직무분석을 실시하는 목적은 종업원의 노동력을 과학적으로 합리적으로 관리하기 위한 것으로서 채용, 배치, 교육훈련, 조직관리, 임금관리, 안전관리와 작업조건 개선 등에 활용된다.

각 직무마다 필요한 인재를 구하고 무엇을 교육할 것이냐를 확립하기 위해서는 그 직무에 어떤 자질이 필요한가를 선행적으로 파악해야 한다. 또한 조직의 발전을 위하고 합리적인 임금 관리를 위해서는 각 직무의 권한과 책임, 상대적 가치가 결정되어 있어야 한다. 특히 최근 직무급이나 직능급 등 능력주의 임금체계가 유행하고 있는데, 이의 원활한 도입을 위해서는 사전 직무분석이 필수적이다.

## 5. 인사계획

인사계획이란 기업 경영계획의 한 부문으로서 인적 자원의 효율적 활용을 위하여 계획하는 활동이라고 할 수 있다.

오늘날 기업이 둘러싼 인사환경(저성장, 분권화, 질위주, 멀티욕구, 개인주의, 정보 지식사회의 도래 등)이 급격히 변하고 있고, 이에 적극적으로 대응하기 위해서는 과거의 수동적인 인사실천기능보다는 전략적 인사계획(strategic personnel planning)기능이 요구된다.

인사계획은 그 중요성과 비중에 따라 3가지 계층으로 구분된다.

첫번째, 계층인 인사담당 중역 수준에서는 전략적 차원의 인사계획이 요청되는데, 구체적으로 경제 기술 사회적 환경변화에 대응하려는 각 기업의 경영전략 일환으로서의 인사계획을 뜻한다.

두번째, 계층인 중간 관리자(인사부장)급에서는 관리적 차원의 인사 계획이 필요한데, 이는 경영 전략 및 목적적 인사계획에 따라 기업의 인적자원을 최대한 활용 배분할 수 있는 구체적이면서 합목적적인 인사계획을 말한다.

세번째, 계층인 하급 관리자(인사과장)급에서는 관리적 인사계획에 따라 집행할 수 있는 업무적인 사계획이 요구된다.

이러한 인사계획은 인력계획 조직계획 제도계획 등을 포함하고 있다. 일반적으로는 경영의 목적을 위하여 요청되는 인력의 확보, 유지, 개발 및 활용에 대한 계획인 인력 계획만을 인사 계획이라고 부르기도 한다.

### <인력계획의 주요내용>

- (1) 인력소요계획 : 중, 장기 및 단기적으로 요청되는 인력의 질이나, 양을 소요기시에 따라 객관화하는 계획을 말한다. 여기서 인력의 질이라는 것은 근로자의 자격요건을 뜻하는데 산업구조의 변화 등으로 소용인력의 질적 변화(단순 기능인력 -> 다양한 전문인력)도 상당히 빠른 속도로 일어나고 있다. 인력의 양이란 노동력의 과잉 또는 부족현상에 근거하여 기준하고 있다.
- (2) 인력확보계획 : 채용계획이라고도 하는데 소요인력을 경영활동에 맞게 어떻게 모집, 선발할 것인가 하는 계획이다.
- (3) 배치전환계획 : 사원들을 능력과 자질에 따라 적재적소에 배치하는 계획이다.
- (4) 교육훈련계획 : 개별적인 자질 향상을 계획하고 전체 조직의 역량 강화를 위한 인력의 양성개발 계획을 말한다.
- (5) 인건비계획 : 인력소요에 따라 예상되는 임금 등 노동력의 총비용을 파악하는 계획이다.

## 6. CDP

경력개발제도(CDP:Career Development Program)란 폭넓은 시야를 가진 전문인력을 계획적, 의도적으로 양성하기 위한 인사제도로써, 본인이 10년 또는 20년 후 근무하게 될 직책, 직무부문을 희망하거나 예상하여 그 포스트에 필요한 지식(전문 학술지식, 실무지식, 주변지식)을 체계적으로 습득할 수 있도록 하는 인사와 교육의 종합시스템이다.

즉 '조직 구성원이 조직 내에서 활동함에 있어 개개인의 업무적성, 희망(근무지, 근무 부서, 직종), 능력 등과 연계하여 조직과 개인에게 바람직한 경력을 쌓아갈 수 있도록 하는 의도적이고 제도적인 제반노력'을 의미한다.

개인의 입장에서는 조직의 성장과 발전에 기여하면서 희망과 적성에 맞는 직무를 통하여 능력을 최고도로 발휘함으로써 자아실현의 욕구를 충족시킬 수 있으며, 조직의 입장에서는 경영자원인 조직구성원의 능력과 자질을 감안하여 적재적소를 실현, 조직의 유효성을 제고하고 중, 장기적 관점에서 인재양성의 중요한 수단으로 활용할 수 있다.

이러한 경력개발제도는 당초 미국에서 제 2차 세계대전후 사회에 복귀하는 재향군인들의 일자리를 찾아주는 데서 유래되었는데, 전문가주의나 Master제도 등이 발달한 유럽보다는, 내부이동을 통한 능력개발 및 조직활성화를 지향한 일본과 자아성취 욕구자극을 통한 개인의 동기부여와 주요 핵심 Post-Man양성제도로 활용한 미국에서 보다 본격적으로 연구, 도입되었다.

## 7. 평가

어느 기업에서나 경영층의 경영 활동에 대한 경영 평가, 부서의 업적 실현 정도에 대한 부서 업적 평가, 조직 구성원들에 대한 인사 평가 등 여러 조직 수준 및 분야에서 일정 기간 동안의 업무 수행 성과에 대한 나름대로의 평가가 이루어진다. 그렇다면 평가는 왜 하는 것일까?

경영 활동의 가장 기본이 되는 것은 '계획(Plan) - 실행(Do) - 평가 (See)'의 싸이클이라 할 수 있다. 여기서 '평가' 기능은 단순히 수립된 목표를 달성하기 위해 효과적인 실행 과정을 통해 소기의 성과를 실현해 냈는 지에 대한 점검 이상의 의미를 갖는다.

즉, 실행 성과의 점검을 통해 계획 및 목표 수립시의 문제점, 실행 대안의 효과성, 성과 실현에 영향을 미친 제 요인에 대해 분석하고 이를 해결,개선하기 위한 방안을 모색하고 이에 기초하여 차기의 계획을 수립하는 피드백 기능이 평가를 하는 보다 본질적인 의미이자 목적이라고 할 수 있다.

평가를 통한 문제 해결 추구 그러나 기업에서 실제 평가가 이루어지는 현상을 잘 살펴보면 무언가 본말이 전도되어 나타나는 모습을 어렵지 않게 목격할 수 있다.



첫째, 마치 평가가 잘한 사람(부서)과 못한 사람(부서)을 가려내고 평가 대상의 순위매김(Ranking)을 하기 위한 도구처럼 인식되고 시행된다는 점이다. 평가를 통해 문제 해결을 위한 피드백이 이루어진 후, 해당 개인이나 부서의 성과 실현 및 노력 정도에 상응하는 보상을 실시할 때 보상 실시 기준으로 평가 결과를 활용해야 하는데, 순위 매김을 위해 평가를 한다는 잘못된 인식을 하게 되면 평가를 통한 학습이 제약되는 결과를 초래한다.

둘째, 평가를 실적 점검 정도로만 인식하는 경향이다. 성과 실현 수준 및 목표 달성도 정도만이 관심의 대상일 뿐, 그러한 성과 수준을 가져온 근본적인 문제점이나 개선 방안 검토/피드백은 간과되는 경향이 많다.

셋째, 앞의 두 문제 현상과 관련되는 것이지만, 그러다 보니 평가가 점수를 매기는 측정(Measurement)의 문제로 귀결되는 경향이 강하다. 평가에 있어서 측정은 단지 평가를 위한 기초 수단이거나, 평가 결과를 산출하는 방편이라 할 수 있으나, 지나치게 정량적인 평가 결과를 추구함으로써 측정 그 자체에 집착하는 경우가 많은 것이다.

그 결과 개인 인사평가결과를 해당 개인에게 피드백하는 경우에도 앞으로 개발해야 할 능력이나 업무 수행상의 개선 포인트 등 개인의 능력 개발이나 동기부여를 위한 실질적 내용보다는 별로 의미가 없는 평가 점수 그 자체만을 피드백하는 뉘센스가 벌어지고 있는 것이다.

요컨대 평가는 점수 매기거나 측정 그 자체가 아니다. 아울러 평가 대상에 대한 순위매김은 더욱 아니다. 현재 제도적으로 운영되고 있는 여러 평가 제도의 효과성을 제고하기 위해서는 일상적인 자기 학습으로서의 평가, 그리고 문제 원인 분석과 개선안 추구/ 피드백이라는 평가의 기본에 충실해야 한다.

## 8. 목표관리제도

연봉제 도입이 확산되면서 업적평가의 기준으로 목표관리제도에 대한 관심이 높아지고 있다. 목표관리제도(MBO : Management by Objective)는 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원 각자가 자신의 목표를 스스로 설정하고 그 목표달성을 위해 노력하는 과정이다.

원래 목표관리제도는 1954년 미국에서 피터 드러커가 처음 창안한 이래 경영기법으로 발전해 왔다. 이 제도의 장점으로서는 목표를 설정하고 추진하는 과정에서 상사와 부하간에 의사소통이 원활해지는 점을 들 수 있다. 또 수행한 업적에 대한 피드백을 반영할 수 있기 때문에 업무의 효율성을 높이며 능력개발을 촉진할 수 있고, 사원들의 사기를 진작시킬 수 있다는 효과를 기대할 수 있다.

목표관리는 목표설정- 목표추진- 목표평가 등 3단계로 이뤄진다.

목표관리가 성공하기 위해서는 목표가 합리적으로 설정되어야 한다. 조직목표 개인목표가 상호연관성을 가지고 명확히 설정되지 않으면 안 된다. 의욕만 앞세운 나머지 목표만 높게 잡으면 목표관리는 실패한다. 특히 각종 장애요인들을 고려하지 않거나 발견하지 못하면 목표달성은 용두사미로 그칠 가능성이 높다.

우리나라 기업에서 목표관리가 어려운 것은 항상 목표를 높게 잡는데 익숙해 있기 때문이다. 목표를 낮게 잡으면 상사로부터 해보지도 않고 미리 겁을 먹는다고 핀잔받기 쉽다. 하다가 안 되더라도 일단 높게 잡는 것이 유리하다는 분위기가 팽배해 있기 때문이다. 이것이 외형과 수치에 집착하는 관료주의의 전형적인 폐해인 것이다.

반면 외국계 기업의 경우 정확한 예측을 하기 위해 과학적인 방법으로 오래 전부터 준비한다. 9월정도가 되면 다음해의 목표관리를 위한 사전준비를 한다. 말단에서부터 의견을 듣고 상부에서 판단한 후 조율을 거쳐 목표를 정하고 이를 토대로 최종목표를 결정한다. 그 목표를 기준으로 연말에 가서 달성여부를 평가한다. 특히 업적평가와 보상을 연계함으로써 인사고과의 신뢰성을 높일 수 있다.

최근 미국에서는 목표관리제도자체를 인사고과로 대체하는 기업이 늘어나고 있다. 전통적인 인사고과 기점은 고과 자체가 조직체나 직무 목표와의 연결성이 분명하지 않고 평가기준도 불확실하며 성과에 대한 피드백 효과들이 미흡하다. 따라서 성과목표와 평가기준을 명확히 하고 고과자와 피고과자의 참여를 최대화하기 위해 목표관리제도에 대한 관심이 높아지고 있다.

철저한 목표관리를 통해 달성여부를 업적에 반영하는 것은 물론이다. 사실 연봉제가 성공하기 위해서는 목표관리제도가 철저히 시행되어야 한다. 업적에 대한 객관적인 평가는 바로 목표관리의 기본이기 때문이다.

## 9. 연봉제란?

### 1) 연봉제란?

연봉제는 최근 사기업뿐만 아니라 공기업, 정부부문까지 도입이 확대되고 있다. 이러한 연봉제는 "개별 종업원의 능력, 실적, 및 공헌도를 평가하여 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 능력중시형의 임금체계(양병무 박사의 정의)"라 정의되고 있다.

### 2) 연봉제 도입의 필요

이러한 연봉제의 도입이 확대되는 이유는 점차 국제시장이 단일화되어감에 따라 국제 경쟁력이 강화되고 이에 따라 개인의 창의성 발휘와 가치 창조를 통한 기업 성과의 극대화 여부가 기업의 생존여부를 결정하는 요체가 되어가고 있기 때문이다.

즉 조직구성원 모두가 자발적인 자기개발 노력과 전문능력을 심화, 발전시키도록 하는 성과 중심적 인사관리 또는 임금관리가 요구되고 있고 연봉제는 이러한 요청에 대한 대응이라 할 수 있다.

둘째, 연공 서열형 임금 체계는 개인의 업적이나 능력과 무관하게 매년 정기적으로 임금이 상승되어 고령화, 고직급화가 되어감에 따라 임금수준이 능력, 업적을 상회하여 경쟁력 약화 요인으로 작용하고 있다. 따라서 연봉제 도입에 의해 성과와 연계되는 임금체계를 확립할 필요성이 대두되었다.

셋째는 우리나라의 임금체계는 크게 기본급과 제 수당 그리고 상여금으로 구성되어 있는데 임금교섭과정에서 수당의 남발로 임금체계가 복잡한 형태를 띠게 되었다. 따라서 복잡한 임금체계를 단순화 하여 임금수준관리 차원이 아니라 실질적인 임금관리가 가능하도록 불합리한 임금구조를 개선해야 할 필요성이 대두되고 있다. 이에 따라 연봉제는 기존의 복잡한 임금체계를 단순화 시키는 수단이 될 수 있다.

### 3) 연봉제의 특징

첫째, 연봉제는 성과급의 일종이다. 임금의 결정에 있어 직무급은 종업원이 수행하는 직무의 특성에 따라, 연공급은 종업원의 연령, 성별, 근속연수등 개인적인 속성에 의해 이루어지는 반면, 성과급은 종업원이 수행한 성과의 결과에 의해 임금이 결정된다. 물론 우리나라의 경우 성과 외에 능력이나 공헌도도 포함된다.

둘째, 연봉제는 개별 성과급이다. 연봉제는 단체협약에 의해서가 아니라 개인 대 회사간의 개별 계약에 의해 이루어지며, 집단으로 발생한 성과에 의해 결정되는 집단성과배분제도와 달리 개인별 성과에 기초한다.

셋째, 연봉제는 일년 간 받게 될 총액을 일정기간 관찰된 성과에 기초하여 결정한다. 이는 임금지급방식에서 시급, 일급, 월급과 다르며, 그때그때의 생산량이나 판매액에 따라 급여가 결정되는 인센티브제도와의 구별된다.

넷째 연봉제는 미래의 성과가 높아질 것을 기대하는 동기부여형 임금체계이다. 직무급이나 연공급과 같이 일정한 기준에 따라 고정적으로 임금수준이 결정되는 것이 아니라 노력하면 노력한 만큼 대가가 따른다는 기대감을 제공하는 임금체계이다.

다섯째, 개인이 받는 연봉 총액의 결정은 평가에 의해 이루어진다. 특히 인사 고과와 같은 주관적평가에 기초한다. 따라서 평가의 정확성과 공정성이 매우 중요한 이슈이며 평가는 연봉제의 성공적 운영의 처음이자 끝이라 해도 과언이 아니다.

## 10. 직능자격제도

### 1) 직능자격 제도의 개념

직능자격 제도란 동양적 연공 중심 사고와 직무중심 사고를 절충한 인사 제도로서 "일정한 직능자격 등급을 기준으로 하는 인사처우 System의 총체"라고 할 수 있다.

즉, 과업 수행상의 요구 능력을 그 수준에 따라 등급화(grading)하고, 이를 채용, 배치, 이동, 능력개발의 기준으로 활용하는 한편, 개별사원의 직무수행 신장도를 평가하여 그 결과에 따라 승격·승진 및 급여 등의 처우를 결정하는 종합적 인사제도이다.

따라서 직능자격 제도는 직능자격 등급과 직능자격 기준을 중심 축으로 하여 직능평가, 직능개발, 직능활용, 직능처우를 수행하는 일련의 System을 갖는다고 할 수 있다.

### 2) 한국기업의 직능자격 제도 도입배경

종래의 한국 기업의 인사·임금제도는 학력, 연령, 근속연수 등에 기초한 연공서열제, 연공급 임금체계였다. 그러나 50년도에 접어들면서 한국 기업을 둘러싼 제반 여건이 급속히 변화함으로써 연공기준 인사제도의 문제점이 심각하게 제기되기 시작하였다. 즉, 국제경쟁이 치열한 가운데 경제성장의 속도가 둔화되기 시작하였으며 고임금, 고학력화, 고령화가 급속히 진전됨으로써 중간계층의 증대와 인사정체 및 인건비 과중의 문제가 발생하게 된 것이다.

이에 따라 한국 기업들은 연공기준 인사체계를 대체할 수 있는 새로운 인사체계를 모색하기 시작하였는데, 이러한 노력의 일환은 먼저 서구식의 직무등급 제도와 직무급 임금체계의 도입을 시도한 데서 출발하였다고 할 수 있다.

### 3) 직능자격 제도의 기대효과

한국 기업들이 직능자격 제도를 도입하게 된 배경은 대체로 상기한 바와 같으며, 직능자격 제도 실시를 통해 기대되는 효과는 다음과 같다.

첫째, 능력주의 인사처우 System에 명확한 기준을 제시해 준다.

둘째, 인사처우에 대한 종업원의 납득성을 높인다.

셋째, 능력개발을 촉진시킨다.

넷째, 조직관리와 인사관리를 분리 운영함으로써 승진기회가 확대된다.

다섯째, 인사제도의 동태적 기능화가 가능하게 된다.

여섯째, 저성장기·고령화시대에 대응할 수 있다.

## 11. Out-Sourcing

### 1) Out-Sourcing의 정의

미국기업들도 90년대 초반부터 선진 우량기업을 중심으로 Out-Sourcing이 급격히 확산되고 있다. 미국기업들도 과거에는 우리와 마찬가지로 규모의 경제를 중시해서 M&A를 통해 덩치를 키워왔으나 80년대 장기적인 불황을 통해서 환경변화에 대한 신속한 대응이 어려워 곤란을 겪었다.

당시에 일본의 자동차 회사 - Out-Sourcing을 통해 비슷한 제품을 훨씬 더싼 가격에 제작하는 - 에 눈을 돌렸고 Out-Sourcing에 본격적으로 참여하기 시작, 기업경쟁력 확보에 노력하고 있다.

일본에서는 과거부터 생산부문에 있어서 하청형태의 Out-Sourcing은 적극 시행되어 왔으나, 타 부문에 대한 검토는 없었다. 그러나 일본기업의 비대화는 오히려 생산보다는 관리영역에서 시작된 면이 있었다. 특히 버블경제가 끝난 후 일본기업들에게 시련이 다가왔을 때 인사, 경리, 교육 등 간접부문에 대한 Out-Sourcing이 적극 도입되고 있다.

이렇듯이 미국과 일본은 기업생존의 차원에서 Out-Sourcing을 경쟁적으로 도입하고 있는 것이다.

그렇다면 Out-Sourcing 전략이란 무엇인가?

Out-Sourcing 전략이란 자신이 수행하는 다양한 활동 중 전략적으로 중요하면서도 가장 잘 할 수 있는 분야나 핵심역량에 모든 자원을 집중시키고 나머지 업무들은 기획에서부터 운영까지의 일체를 해당 분야에서 세계적으로 가장 뛰어난 전문업체에 Out-Sourcing 시킴으로서 기업의 경쟁력을 제고시키는 전략인 것이다.

가. 아웃소싱은 하청과는 다른 것이다.

아웃소싱은 기업에 있어서 종래 가지고 있거나 혹은 새롭게 시작한 기능과 업무를 외부화하는 것으로 간단히 이야기 할 수 있다. 그러나 진정한 의미는 해당 기능이나 업무의 설계, 기획, 관리, 운영까지 아웃소싱 공급업체가 담당하는 것이다. 따라서 아웃소싱은 종래의 하청이나 외주와는 개념이 다르다. 아웃소싱과 유사한 개념은 다음과 같은 것들이 있다.

- ▶ 하 청 : 업무의 일부를 외부에 위임하는 것으로서 부품과 기능의 일부를 외부기업에 발주하는 것이 포함된다. 넓은 의미의 Out-Sourcing 이지만 기획 등 업무의 중심부분이 발주기업에 있는 경우이다.
- ▶ 외 주 : 기업의 외부자원 활용이라는 점에서 아웃소싱 개념에 일치하지만 외주는 하청과 업무대행을 포함하는 포괄적 개념이다

- ▶ 인력파견 : 업무 지원 목적의 인적지 원으로 공급 업체는 업무의 운영과 설계를 행하지 않으며 업무수행과 관리만 책임지는 것이다
- ▶ 컨설팅 : 공급업체가 기획은 하지만 운영은 하지 않는 경우이다
- ▶ 업무대행 : 공급업체가 이미 결정한 설계 하에서 업무의 운영만 담당하는 것이다
- ▶ 분 사 : 기업내의 일부분을 분리시켜 별개의 회사로 만드는 것으로, 원래 기업 내에 소유 하던 경영자원을 활용하여 모기업에 대해서만 서비스를 행하는 경우이다

## 12. 전문직 제도

### 1) 전문 지식·기술의 활용

사원 중에는 특정 분야에 고도의 전문 기술을 갖고 있는 자가 있다. 예를 들면, 1급 건축사 자격을 갖고 있다든가, 연금제도나 세제에 정통 하다든가, 회사법무에 전문 지식을 갖고 있다 든가 하는 것 등이다. 회사측에서 볼 때도 종업원 모두가 "무엇이든 하겠다"는 직장인 보다는 전문적 지식을 갖고 있는 자가 있는 것이 더 바람직스럽다.

경제의 Soft化·Service化·정보화 또는 국제화가 진행되면 될수록 기업경영에 이러한 Specialist가 담당하는 역할은 커지게 된다.

\* Specialist에 대하여,

- ▶ 업무수행에 필요한 광범위한 권한을 준다.
- ▶ 중요한 업무를 맡긴다.
- ▶ 임금면에서 우대한다.

라는 제도가 "전문직제도"다.

### 2) 전문직 제도의 성립요건

본격적인 전문직제도를 성립시키기 위한 조건으로서는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

#### ① 직무 내용을 명확히 한다.

관리직의 경우에는 조직의 역할과 목적에 기초하여 무엇을 하지 않으면 안 되는가, 무엇을 할 것이 기대되는가가 명확히 되고 있다. "영업과장"의 경우를 예로 든다면, 매출을 신장하 고 시장점유율을 유지, 확대함과 아울러 판매대금을 100% 회수하는 것이 그의 역할이다.

현재 전문직제도가 자리수 채우기에 그치고 있는 것은, 전문적인 지식·기술이 없는 자가 임명되고 전문직으로서 무엇을 할 것인가가 사내적으로 명확하지 않은 데 기인하는 예가 허다하다.

전문직제도를 본격적으로 기능화하기 위한 첫째 조건으로는,

- ▶ 구체적으로 어떠한 업무를 수행하는가?
- ▶ 그 업무를 언제까지 달성하는가?
- ▶ 업무의 효과를 누구에게 보고하는가?

를 본인에게 알리고 아울러 이를 사내에 주지시키는 일이다.

### ② 임용의 조건을 특정한다.

과장·부장등의 간부직에 취임하지 않은 자를 전문직으로 임용한다고 하는 인사관리를 채택하여서는 언제까지라도 본격적인 전문직제도를 확립할 수 없다. 전문직으로 임용할 조건을 엄격하게 한정해 두는 것이 필요하다.

임용의 조건으로는,

- ▶ 일정한 직능자격등급 이상의 적이 있을 것
- ▶ 공적 또는 준공적인 자격을 보유하고 있을 것
- ▶ 특정의 업무에 일정연수 이상 종사하고 있을 것

등을 생각할 수 있다.

### ③ 임기제의 실시

회사에 도움을 줄 수 있는 전문적 지식·기술은 경영내용의 변화에 따라 바뀌게 된다. 어느 특정한 전문적 지식·기술이 20년, 30년에 걸쳐 회사에 도움이 된다고 하는 예는 통상적으로는 드물다. 그래서 일단 전문직에 등용되어 그 후에 자기계발을 등한시하게 되면 회사에 대한 공헌도는 해마다 떨어지게 된다.

그 때문에 전문직제도에 임기제를 도입하는 것이 바람직스럽다. 2년 또는 3년의 임기를 정해 놓고 그 임기에 달하게 되면,

- ▶ 임기 중 회사의 실적에 어느 정도 공헌하였는가?
- ▶ 전문 지식과 기술의 수준은 어느 정도인가?
- ▶ 회사의 경영상 향후 어느 정도의 역할을 기대할 수 있는가?

등의 점을 엄격히 평가하여 재임 여부를 결정한다.

