

## B-1 : 21세기 인사관리 방향

### 1. 21세기 인사관리

기업과 시장의 세계화, 정보통신 기술의 발전 그리고 노동의 자유로운 이동 등 인사관리에 있어서 변화의 물결은 인사관리를 보는 관점을 크게 변화시켰으며 이러한 변화는 앞으로 21세기 인사관리 미래방향을 결정짓는 요인이 될 것이다.

기업과 시장의 세계화는 재화와 금융시장 그리고 노동시장의 개방화를 촉진시켰으며 새로운 미개척 시장을 탄생시켰다.

기업의 세계화는 기업의 인사전략에도 결정적인 영향을 미치게 되어 매출과 이익의 증대를 위해서 근로자의 국적을 불문하는 인사관행의 정착과 국적이 다른 사용자와 근로자간 국제적 노사관계에 대처하는 방안을 강구하는 계기가 되었다.

노동의 자유로운 이동은 세계화 시대에 피할 수 없는 대세로 자리잡아 가고 있으며 이러한 추세는 인사관리의 모습을 변화시키고 있다. 이제는 다른 나라의 문화를 이해하고 다국적 직원들의 동기유발을 이끌어내는 세계적인 관리자(global player)의 양성과 보상이 인사관리의 핵심적 과업으로 부상하고 있다.

또한, 정보통신 기술의 발달로 인해 기업활동에 있어서 운송과 통신비용이 급격히 감소되었고 시간과 공간을 초월하는 거래가 가능하게 되었으며 컴퓨터의 활용으로 지식경영이 가능하게 되었다.

지식경영은 기업의 인사관리에도 영향을 미쳤다. 기업이 필요로 하는 인력을 어디서 어떻게 충원하고 배치하는가 하는 문제를 해결하기 위해 데이터 베이스 등 기반을 제공하였으며, 기업이 신제품 개발이나 새로운 프로젝트를 성공적으로 수행하는 데, 또는 필요한 지식을 획득하는 데 조직내 정보의 흐름을 활성화하고 조직외부의 연구소나 대학 등으로부터 우수하고 혁신적인 지식이 기업내부로 유입될 수 있는 통로를 마련하는데 지식경영이 활용되고 있다.

결국, 이러한 변화의 물결은 인사관리를 과거 단기적이고 미시적인 영역에 머물러 있도록 내버려두지 않았고, 인사관리를 장기적이고 경제적 관점에서 조망하도록 유도하였다.

이러한 '인사관리의 경제적인 관점(economic perspective)'이란 최근의 세 가지 큰 발전방향, 즉 세계화·정보기술 그리고 시장개방이 인사관리에 근본적인 영향을 미쳤고 인사관리가 이러한 영향을 받아들여 형성된 관점이다.

생산요소들을 최적으로 결합시키기 위해서 기업들은 생산기지를 타국으로 이관하고 있으며, 제품과 인력의 이동이 세계적으로 활발하게 진행되고 있고 앞으로도 그럴 것이다.

이제는 생산·판매·마케팅·교육이 과거처럼 한나라, 한 기업조직에서 수행되지 않으며 비교우위의 확보와 경제적 최적화를 위해서 국경과 시장을 자유롭게 이동하고 있다. 이른바 국제적 '네트워크 조직'에 걸맞는 인사관리의 관점이 필요하게 된 것이다.

인사관리가 과거처럼 사람의 선발이나 보상, 평가에 국한되는 미시적 관점을 벗어나고 있는 추세는 전 세계적으로 나타나고 있으며, 기업의 경영 전략과 밀접하게 상호 작용하는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management)를 지향함으로써 인사관리가 범위와 내용 면에서 근본적으로 변화하고 있다. 이 힘이 인사관리의 지평을 확장시켜 나가고 있다.

표1 유럽기업의 향후 3년간

인사 관리의 주요 도전요인

도전요인	종업원1,000명 미만 기업	종업원 1,000명 이상 기업
① 변화관련 인사관리요인		
변화	9.6	14.0
컴퓨터 기술	1.4	1.3
신축성	2.4	2.5
기업합병	1.1	1.7
인력의 질	3.2	4.1
인력모집	18.3	22.9
교육훈련	18.3	13.4
경력관리	1.6	2.1
소계	55.9%	62.0%
② 인사관리 기능개선요인	12.8%	14.0%
③ 일상적 인사관리요인		
효율성, 성과	8.6	7.2
임금과 복리후생	4.3	4.2
건강과 안전	0.6	0.9
근로시간	1.3	1.4
노사관계	1.4	1.2
기업문화	4.6	4.9
외국인 직원	1.7	2.2
기타	8.8	2.0
소계	31.3%	24.0%
총계 (1+2+3)	100.0%	100.0%

자료 Cranfield Network Research, 2000.

## 2. 21세기 인사관리의 발전방향

앞서 살펴본 바와 같이 1960~70년대 한국 기업의 인사관리는 근대화를 통한 경제성장을 추구했던 기업의 초기 발전단계에서 전통 사회 문화적 가치에 바탕을 두고 행해진 전통형 방식이라고 할 수 있을 것이다. 그리고 1980년대의 인사관리는 고속성장과 세계화를 추진하는 과정에서 보다 발전적인 인사관리 제도를 도입하려는 시도 및 노력들이 확대 되기는 하였지만, 이들 외래 인사관리제도와 전통형 인사관리제도가 충돌하면서 어떤 일관된 기준을 찾지 못하고 혼재되어 나타나는 인사관리의 혼돈시기라고 할 수 있다.

1990년대 후반 IMF 구제금융시기에는 이른바 글로벌 스탠더드(global standard)라는 이름 하에 인사 관리를 포함한 기업체질 전반에 큰 변화를 겪게 되었다.

2000년대에 들어와서도 1990년대 후반에 추세에 따라 한국 기업의 인사 관리방식은 생산관리, R&D, 재무관리, 회계, MIS 등과 같이 '합리성'에 입각한 기업 기능관리 방식 처럼 글로벌 스탠더드에 맞추어 서구적 방식을 전면적으로 도입해야 한다는 주장이 계속되고 있다. 예를 들면 흔히 미국식으로 알려진 연봉제, 과감한 다운사이징, 스페셜리스트의 육성 등이 그것인데, IMF 구제금융사태를 맞이한 이후 이러한 주장이 압도적인 우세를 보이는 경향이 있어 왔다.

이러한 주장은 외국 초우량 기업의 성공 관행을 벤치마킹하여 도입하면 우리 한국기업도 그들처럼 성공할 수 있을 것이라는 수렴이론 (convergence theory), 또는 주로 경제 논리에 근거한 주장이라고 할 수 있다.

한편 인사관리방식은 여타의 관리방식과는 달리 그것이 토대를 둔 사회문화에 제약을 받기 때문에 경제논리에만 입각할 수 없으며, 한국의 전통 또는 사회 문화적 강점을 살려 한국만의 독특한 인사관리방식을 계승·개발해 나가야 한다는 주장이 일각에서 제기되기도 한다.

예를 들면, 연공주의가 그 본질자체에 문제가 있는것이라기 보다 이것을 운영하는 과정에서 문제가 생기게 되었으므로, 이의 약점을 개선·보완하면 된다는지, 기존 한국식의 온정주의형 인사관리 방식도 가치가 있으므로 계승·발전시켜 나가야 할 필요가 있다는 주장이다. 이러한 입장은 경제의 발전과정이 각 국가의 독특한 사회문화적 영향력이 개입되는 복잡한 과정으로 이해되어야 한다는 비수렴이론(divergence theory), 또는 주로 문화논리에 그 기반을 갖고 있다고 볼 수 있다.

그러나 위기극복과 경쟁력 제고를 위한 인사관리의 발전방향을 모색함에 있어 위의 상반된 주장 중 어느 하나만을 양자택일적으로 선택하는 데에는 문제가 있다.

왜냐하면 기업경영의 진화방식은 단선적으로 모든 기업들이 유사한 방식으로 발전해 나가는 것도 아니며, 그렇다고 전래의 것이 좋다고 해서 그대로 보존되는 것도 아니기 때문이다.

이는 결과적으로 상반된 두 가지 방안이 어떤 형태로든 필연적으로 상호침투의 과정을 통해 발전해 나갈 수밖에 없으며, 그 개발의 방향은 단순한 혼용이거나 잡동사니식이 아닌 의도적이고 계획적이며 전략적인 상호융합과 통합의 과정을 통해서 보다 구체화될 것이기 때문이다.

이러한 상호융합형 인사관리시스템은 향후의 글로벌화하는 환경변화에 주목하면서 인사관리의 국제적 보편성을 높이고,, 또 한편으로는 한 나라의 사회 문화적 강점을 접목하는 넓은 의미에서의 전략적 인사관리방안을 말한다.

요컨대 향후 한국기업의 인사관리를 발전시키기 위한 해법은 우리기업들이 한편으로는 선진국 인사관리의 발전추세를 끊임없이 눈여겨보면서, 또 한편으로는 그것들의 장점을 우리 것의 특성 중 장점에 접목시킴으로써 세계화를 도모할 수도 있을 것이다. 물론, 이때 사람관리의 기본 패러다임은 노동력 또는 인력의 효율적 관리를 위한 통제지향형의 전통적 인사관리(PM : Personnel management)로부터 경쟁력우위의 원천으로서 인적자원의 육성을 위한 개발지향형의 현대적 인적자원관리(HRM : Human Resource Management)로 탈바꿈해 나가야 함은 물론이다. 예를 들면, 직종별·단계별로 전문주의와 전인주의를 상호 융합하는 경력관리 방법을 구상해 볼 수 있을 것이다.

오늘날 급속한 정보 및 기술혁신에 대비하고 기업의 국제경쟁력을 제고시키기 위해서는 인재를 전문가형으로 키워야 한다는 주장이 강력하게 제기되고 있다. 앞으로 더욱 지식이 광역화되고 인간존중의 경영이 요구되는 상황에서는 구성원들의 경력개발을 고려하면서 일반적 지식과 전문적 지식을 단계적으로 축적할 수 있는 기회를 한 개인에게 제공하는 것이 인재경영의 본질에 부합하는 것이다.

이에 따라 전문·기술직의 경우에는 우선적으로 개인의 성장초기에 자신의 분야에서 전문성을 제고시키도록 하되 시간이 흐르고 승진함에 따라 전문성 바탕 위에 포괄성(다기능성)을 갖추도록 하며, 사무·관리직의 경우 일반사원시절에는 전인성에 대한 비중을 높이고 과장급에서는 전문성에 대한 비중을 높이며 부장급에서는 양자에 비중을 비슷하게 유지하도록 하는 것이 바람직할 것이다. 이처럼 직무순환, 승진, 교육훈련, 자기개발제도를 통해 전인주의와 전문주의가 조화를 이룰 때 성공적인 인적자원관리를 수행할 수 있게 되며 기업의 경쟁력도 높아지게 될 것이다.

