

# 기업의 新인사 제도

기업의 경쟁력을 결정짓는 가장 핵심적인 요소는 사람을 관리하는 인사 부서라고 할 수 있다. 인사 부서가 설정하는 방향에 따라 기업의 경쟁력, 나아가서는 장기적인 존속 여부까지도 좌우된다. 따라서 종업원들의 인간 존중, 공정성, 직장 생활의 질 향상 욕구에 대해 기업은 고객 만족 차원에서 인사 관리를 연구·실행해 나가야 한다.

박오수 / 서울대학교 교수, 인사조직

## 환경 변화에 대응하는 패러다임적인 인사 관리

국제화와 정보화라는 기업 환경의 변화는 기업으로 하여금 새로운 경영 체질의 변화를 요구하고 있다. 뿐만 아니라 기업내부에서의 자율화와 인간화에 대한 요구도 점차 구체화됨에 따라 이를 실현할 수 있는 새로운 경영 방식이 필요하게 되었다. 이러한 맥락에서 최근 우리나라 기업이 경영 혁신이라는 이름하에 여러가지 변화를 모색하고 있으나, 실질적이고 가시적인 효과는 나타나고 있지 않은 실정이다. 여러가지 이유가 있겠지만 그중에서도 가장 근본적인 것은 변화의 핵심이 되는 인사제도나 조직 관리상의 실질적인 변화가 없기 때문이다. 아무리 의식 개혁을 강조하고 새로운 사업비전을 제시한다 하더라도 인사 제도를 중심으로 한 경영 시스템의 변화 없이는 그것은 일종의 캠페인이나 일시적인 혁신 운동(?)에 불과한 것이다.

기업의 경쟁력을 결정해 주는 궁극적인 요소는 기업내의 사람이다. 사람의 차이가 곧 기업의 차이로 나타나게 된다. 기업내의 인력을 관리하는 인사관리 시스템이 어떤 식으로 되어 있는가에 따라 기업간 사람의 차이를 만들게 된다.

흔히 볼 수 있듯이 입사시에는 모두 비슷하던 사람들이 어떤 기업에 종사하고 있는가에 따라 일정기간 후에는 서로 다른 인력으로 평가되고 있는 것은 곧 그 기업의 인사 관리 방식에 따라 서로 다른 사람으로 성장되어 있음을 의미한다. 기업내에서 종업원들의 의식과 행동은 결국 그 기업이 사용하

고 있는 인사 제도나 관리 관행에 의해 엄청난 영향을 받게 된다.

그러므로 기업이 어떤 방식의 인사 제도와 인사 관리 방식을 사용하느냐에 따라 경영 혁신의 성과가 결정될 뿐만 아니라 기업의 경쟁력도 결정된다. 21세기 환경변화에 적응하기 위해서는 무엇보다도 시급한 것은 합리적이고 과학적인 인사 제도를 설립·운영하는 것이다. 새로운 환경 변화에 대응하는 인사 제도는 단순히 새로운 기법의 도입이나 부분적인 제도 개선이어서는 안된다. 국제화, 정보화 그리고 인간화, 자율화 등의 인사 여건 변화는 새로운 패러다임(Paradigm)을 형성하는 것이므로 인사 제도도 이에 대응할 수 있는 패러다임의 변화라는 관점에서 설계되어야 한다.

그러나 최근에 우리나라에는 패션(fashion)적인 유형이 난무하고 있어 기업들을 현혹시키고 있으며, 더구나 많은 세일즈맨들이 서로 경쟁이나 하듯이 “新人事制度”라는 미명하에 무분별한 장사를 하고 있어 더욱 무책임하게 혼란만 가중시키고 있는 실정이다.

인사 관리는 기업의 다른 관리 영역과는 그 성격이 본질적으로 다르다. 사람을 대상으로 하는 것이니 만큼 기본적인 철학이 있어야 한다. 인사 관리는 누구나 할 수 있는 그리고 마케팅이나 생산 관리와 같은 다른 관리 기법들을 준용하여 쓸 수 있는 것도 아니며, 더구나 어떤 결과가 나타난 후에 사후적으로 관리한다는 것은 더욱 불가능하다. 따라서 사전에 미리미리 생각해야 하는 “전략적”인 인사 관리가 이루어져

야 한다. 또한 인사 관리의 궁극적 목적이 인간 존중과 자율성을 바탕으로 한 생산성 향상에 있는 것이니 만큼 임기 응변적인 기업이나 패션에 의해 좌우될 수 있는 관리 기법을 지향하는 인사 관리가 될 수도 있다. 그러므로 새로운 인사 제도의 설계라 할지라도 인사 관리의 본질을 바탕으로 이루어져야 하는 것이지 유행에 따라 패션화되는 인사 관리가 되어서는 안된다.

## 인사 관리의 기본 철학 확립

### : 인간 존중과 공정성

인사 관리는 자금이나 물적 자산을 관리하는 것과는 달리 사람을 대상으로 하기 때문에 인사 철학을 바탕으로 해야 한다. 우선적으로 인사 관리는 인간 존중을 기본 정신으로 한다.

인간 존중의 첫번째 정신은 휴머니즘을 실현시키는 것이다. 인간이 다른 동물과 구분되는 가장 본질적인 것은 자신의 노력을 통해 가치 창출을 하는 지혜를 가지고 있다는 것이다. 즉, 일하는 그 자체가 즐거움이 되어야 한다는 것이다. 그러므로 기업내에서 인간 존중의 인사 관리는 종업원들이 열심히 일하는 그 자체가 즐거움이 될 수 있도록 해야 한다는 것이다.

또한 인간 존중은 개인이 타고난 재능과 욕구를 증시하는 것이다. 사람들은 저마다 타고난 재능이 제각기 다르다. 또한 개개의 구성원들은 조직에 참여하는 목적이나 조직속에서 추구하는 욕구가 다르다. 그럼에도 불구하고 획일적인 관리나 제도에 의해 사람을 관리하고 심지어 조직

이 나름대로 설정한 확실적인 평가 기준에 의해 평가하는 방식은 인간 존중의 정신에 어긋난다.

인간 존중의 또 다른 정신은 종업원을 신뢰한다는 것이다. 기업 조직내에서 인간을 어떻게 볼 것인가 하는 관점으로 “X이론”과 “Y이론”<sup>1)</sup>이 논의되기도 하는데 인간 존중은 “Y이론”에 입각한 인간관을 가져야 한다는 것이다. 조직내에서 “Y이론”적 인간관이 정립되지 않고서는 자율 경영이나 자율적인 자기 관리 등은 정착될 수가 없다.

인사 관리에서 추구해야 하는 또 다른 인사 철학의 하나는 공정성(Equity)의 확립이다. 앞서 언급한 인간 존중이 인사 제도 설계의 기본 철학이라면 공정성은 인사 제도 운영의 기본 철학이다. 인사 관리가 공정성을 상실한다면 그것은 인사 관리로서의 가치가 없다. 최근에 우리나라 기업들이 인사 관리의 여러 영역에서 공정성을 지키지 못함으로 인해 나타나는 문제들이 심각하다. 채용이나 선발에서의 불공정성, 보상이나 승진 관리에서의 불공정성, 기회 제공이나 평가에 있어서의 불공정성, 기업내의 각종의 차별적인 대우나 관리 등은 결국 조직의 힘을 약화시키고 나아가서는 생산성 저하와 경쟁력 저하로 나타나게 된다.

1) McGregor의 XY이론 : X이론은 대부분의 사람들이 일과 책임을 싫어하고 자기가 행동할 바를 다른 사람이 제시해 주기를 바라며, 생리적 욕구나 안전의 욕구에 자극을 주는 금전적 보상이나 처벌의 위협에서 일할 동기를 얻는다고 가정하는 반면, Y이론은 인간이 근본적으로 자기 통제를 할 수 있으며 조건만 갖추어지면 창의적으로 일에 임할 수 있고 자아만족, 자기 실현 등의 욕구가 충족됨으로써 일할 동기를 얻는다고 가정한다.

인간 존중과 공정성을 인사 관리의 기본 정신으로 한다는 것은 개념이나 생각을 강조하는 것으로 끝나서는 안된다. 이것들이 기본적인 인사 시스템의 설계는 물론 세세한 기법에 까지 구체적으로 반영되어야 한다. 가령 인사 고과에서 강제 배분식을 사용한다는 것은 인간 존중 정신에는 크게 어긋나는 것이며, 급여 관리에 있어서 급여 체계가 없이 총액 임금제나 연봉제나 하는 것은 공정성 정신에 어긋나는 것이다. 인간 존중과 공정성을 바탕으로 종업원들의 직장 생활의 질을 향상시킴으로서 궁극적으로 생산성 향상을 도모하는 인사 관리가 바로 자율화와 인간화에 대한 요구를 적극적으로 수용하는 인사 관리이고 이것이 바로 환경 변화에 대응하는 인사 관리이다. 그렇지 않고 유행하는 기법이나 도입하면서 환경 변화에 대응하는 새로운 인사 제도를 운용하는 것은 성수대교식 인사 관리가 될 것이다.

## ■ 능력주의 인사의 실천

지금까지 우리나라 기업의 인사 관리는 신분 관리 위주였다. 급여 관리와 승진 관리가 인사 관리에서 큰 비중을 차지하고 있었으며, 다른 인사 관리 영역은 궁극적으로 임금과 승진에 필요한 근거를 마련해 주는 역할이 대부분이었다. 종업원들의 관심도 승진과 급여에 집중되고 있다. 그러다 보니 인사 관리의 전반적인 골격도 종업원들간의 서열이나 순서를 결정하는 것으로 짜여져 있다.

조직내에서 경쟁의 결과도 순서를 정하는 것이고 또한 각종 평가도 순서를 정하는 것이다 보니 구성원들 간의 팀워크를 형성하거나 협력을 한다는 것은 있을 수도 없고, 지나친 경쟁 의식이 팽배하여 정보 공유나 원활한 의사 소통이 이루어지지 못하고 있다. 이러한 것들은 결국 인사 관리가 신분 관리에 초점을 두고 사정식 내지는 평가식으로 운용되어 왔기 때문에 형성된 구성원들의 관행이다. 이것이 바로 인사 관리의 관행으로 종업원들의 인식과 행동을 결정짓는 대표적인 사례이다.

일본이나 미국의 경우 기업내에서 인사 관리의 가장 큰 비중을 교육과 훈련을 통한 능력 개발에 두고 있다. 종업원들이 생산성을 향상시킬 수 있도록 능력을 개발시켜 주는 것이 가장 중요하다라는 것이고, 종업원들도 승진이나 월급여액수보다는 자신이 어떤 일을 해 낼 수 있는 능력이나 기술과 지식 등을 더 중시하는 것이다. 인사 관리의 궁극적인 목표인 생산성 향상이라는 관점에서 볼 때 지극히 당연한 것이다. 이런 맥락에서 오늘날 우리나라 기업에서도 능력주의 인사 관리를 강조하는 당위성이 존재하는 것이다.

### ■ 능력주의는 능력 개발이 핵심

그런데 최근에 능력주의 인사라고 하면서 능력주의에 대한 잘못된 인식이 많다. 우선 하나는 능력이라는 것이 인사 관리의 기준으로 인식되고 있다는 점이다. 이는 종래의 연공 위주의 인

사 관리에서 능력 위주의 인사 관리로 바뀌어야 한다는 것을 마치 인사 의사 결정 기준이 이제 연공이라는 요소에서 능력이라는 요소로 바뀌는 것으로 생각하고 능력을 사람의 판단 기준으로 지나치게 합리화시키고 있다는 것이다. 능력이 있으면 중용하고 능력이 없으면 탈락시키고, 능력이 있는 자는 필요하고, 능력이 없으면 불필요하다는 식의 극단적인 사고를 유발시키고 있다.

그러나 조직내에서 사람의 가치나 인적 자산은 능력에 의해서만 결정되는 것이 아님을 주시해야 한다. 능력이 뛰어난지라도 자질이나 인간됨됨이가 나쁘면 오히려 조직내에서 악성 부채와 같은 인적 구성 요소가 될 수도 있다. 능력만 맹신하는 능력 지상주의는 앞서 언급한 인간 존중의 정신과 공정성에도 어긋난다.

또 다른 하나는 능력이라는 것을 제대로 정의하지 못한 채 부분적이거나 편협적인 개념으로서 능력을 많이 사용하고 있다는 것이다. 사실 능력이라는 것이 가시적이지도 못하고 측량할 수 없는 것이어서 객관화시킨다는 것은 불가능하지만, 그래도 개념화는 어느 정도 공유되어야 한다. 어떤 경우에는 어학이나 컴퓨터를 다루는 기술 즉, 업무 수행에 필요한 “스킬(Skill)”수준에서 능력을 지칭하기도 하고 어떤 경우에는 학력에 바탕을 둔 능력, 또는 당면 문제 해결 능력 등 제각기 다양하게 능력을 개념화하고 있어서 합의에 이르기가 어려운 상태도 있다.

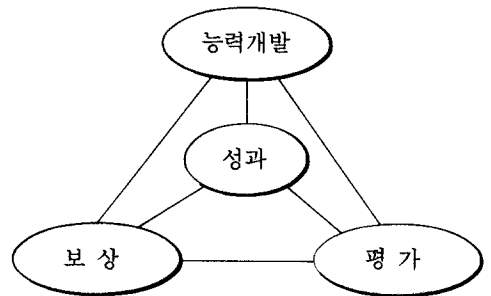
이즈음에 약삭 빠른 장사꾼들의 신상품(?)이 등장하게 되었는데 그것이 일본에서 사용해 오

던 직능(職能)이라는 개념을 도입한 것이다. 일본은 과거에 종신 고용제를 바탕으로 한 인사 시스템하에서 느린 승진에 대한 종업원들의 처우에 대해 고민해 왔고, 그 결과 승진보다는 근속 년수에 따른 급여상의 처우를 생각하게 되었다. 근속 년수에 따라 직무 수행 능력이 달라진다는 가정하에 근속 년수에 따라 급여상의 처우를 달리해주면 이것이 곧 직무 수행 능력(직능)에 따른 처우라고 정당화 시키고 이를 이룸하여 직능 자격 제도와 직능급이라 하였다. 직능이라는 용어를 사용하여 마치 능력을 반영하고 있는 듯하다. 자세히 검토해 보면 오늘날 능력주의 인사에서 추구하는 능력과는 다름을 알 수 있다. 일본에서 사용하는 직능은 능력 중에서 보유하고 있는 능력을 의미하고 있어 이것이 성과로 발휘되는 능력으로서의 의미가 약하다. 엄밀히 말하면 일본의 직능 자격 제도는 연공을 바탕으로 하고 있다는 점에서 우리나라의 기업들이 지금까지 사용하던 연공식 인사 제도와 다를 바가 별로 없다.

그럼에도 불구하고 이것이 마치 新인사 제도의 대명사로 불리고 있는 데에는 웃지 못할 이유가 있다. 능력주의에 바탕을 둔 새로운 인사 제도로 나아가야 한다는 주장이 강하게 되자 일본에 가서 자료를 찾게 되고 일본에서는 “새로운”이라는 단어가 “新”이고 보니 “新人事管理”라는 제목하에 많은 서적들이 있었다. 그런데 이런 책들은 이미 70년대 초부터 발간되었고 그 핵심 내용이 곧 직능 자격 제도이다. 이것이 우리나라에 新인사 제도로 둔갑하게 된 것이다. 일

본은 20여 년간 유용하게 사용해 왔지만, 이제는 국제화 시대에 맞지 않는 인사 제도라고 스스로 평가하면서 직능급 제도를 사용하지 않고 성과급이나 직무급으로 방향을 바꾸고 있는데, 이것이 우리나라에서는 새로운 것으로 소개되고 있으니 참 웃지 못할 일이 아닐 수 없다. 능력주의 인사라고 할 때 그 핵심은 능력 개발임을 인식해야 한다. 능력을 다른 인사 결정 기준으로 남용해서도 안되며 능력을 편협적인 또는 부분적인 개념으로 이해해서도 안된다. 능력 개발은 결국 성과와 직결되어야 하고 이러한 능력 개발과 성과를 연계시키는 평가가 이루어져야 하고 이에 입각한 보상이 뒷받침되는 인사 시스템의 설계가 곧 능력주의 인사 관리이다.

<그림 1> 능력주의 인사 관리



오늘날 미국 기업에서 많이 사용되고 있는 능력 개발 프로그램(CDP)은 인사 관리의 기본틀을 능력 개발에 두고 있는 좋은 예이다. 이것은 종업원들의 능력 개발을 경력 단계에 따라 설계하고 또한 자기 개발을 유도하며 조직으로서의 자격을 갖춘 필요한 인력을 적재 적소에 배치할 수 있게 되고 또한 예측가능한 인사가 이루어지게 되어 기업과 종업원들간의 상호 신뢰를 증대

시키는 효과도 있다.

## ■ 평가 방식의 전환

인사 고과는 종업원들이 가장 관심을 두고 있는 인사 관리 영역 중의 하나인데 그 이유는 인사 고과의 결과가 바로 승진이나 승급과 직결되고 있기 때문이다. 흔히 인사 고과의 목적은 승진과 승급의 기준을 설정하기 위해서라고 하고 있고, 심지어 대학에서 강의하는 국내 교재에도 그렇게 기술하고 있는 경우가 허다하다. 이것은 분명히 본질이 왜곡된 것이다. 인사 고과는 종업원들의 강점과 약점을 진단하는 것이 가장 중요한 목적이고 그 다음에 그 결과가 교육·훈련이나 능력 개발에 활용되는 것이며 부수적으로 그 결과가 다른 인사 의사 결정에 활용될 수도 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 우리나라에서는 아직도 상당한 기업들이 인사 고과를 승진과 승급을 위해서 실시하고 있다.

승진과 승급의 목적으로 인사 고과를 실시하다보니 자연적으로 인사 고과가 서열식 내지는 사정식으로 그 성격이 탈바꿈하게 되고, 이에 따라 평가 방식이 강제 배분식으로 일관하게 되었다. 꼭 순서를 정하는 것이라면 구태여 지금과 같은 인사 고과 방식을 사용할 필요가 없을지도 모른다.

오히려 상사가 오랜 기간 동안 부하들과 같이 일상 생활을 해 오면서 관찰하고 생각하고 느낀 점들이 종합적으로 나타나는 머릿속의 주관적인 순서가 있을 것이고, 그것이 인사 고과 양식에

의거하여 객관화된 점수보다 훨씬 정확할 것이다. 굳이 그런 주관적 판단 결과를 번잡스럽게 객관화시키는 형식적인 작업 절차가 오히려 낭비적인 요소일 것이다. 이런 관행속에서 조직내에서는 인사 고과 때문에 오히려 상하간의 불신만 야기시키게 되고 인사 고과는 또한 아킬레스 건과 같은 묘한 위치게 놓이게 되었다. 인사 고과의 본질을 되찾는 것이 바로 새로운 인사 고과제도를 만드는 것이다. 원래의 목적대로 종업원들의 능력과 자질, 성과 등 다양한 측면에서 강점과 약점을 “진단”하고 이 진단 결과를 바탕으로 육성·개발의 지침을 마련하는 인사 고과가 되어야 한다.

이러한 목적만 명확하다면 고과 방법, 절차, 기준 등은 아무런 문제없이 해결될 수가 있다. 고과 목적을 서열이나 순서를 정하는 것에 둔 이상 아무리 좋은 방법을 사용하여도 소용이 없게 된다. 의사가 환자를 진단하고 치료해 주듯이 상사가 부하를 평가하고 육성·개발하는 것은 인사 고과를 통해서 이루어지게 된다. 의사가 진단의 목적을 잘못 설정해 놓거나 이에 따라 진료방법이 잘못되면 돌팔이 의사가 되고 그 병원이 돌팔이 병원이 되듯이 잘못된 인사 고과 목적과 인사 고과 방법을 사용하는 기업이나 상사들은 스스로 돌팔이를 자초하는 격이 될 것이다.

## ■ 인사 관리와 조직 관리의 조화

인사 관리와 조직 관리는 별개의 것으로 인식되어서는 안된다. 흔히 인사 관리는 인사 부서

가, 조직 관리는 기획 부서나 다른 부서에서 담당하고 있어 상호 연결이 안되는 경우가 많은데 이는 잘못이다. 인사 부서는 인사만을 담당하는 것이 아니라 인사에 관련된 제반 제도 특히 조직 설계와 관리까지 함께 담당해야 한다. 최근에 우리나라 기업에서 많이 도입 실시하고 있는 팀제는 이런점에서 큰 오류를 범하고 있는 사례이다.

팀제의 도입 실시를 위해서는 전제 조건들이 매우 중요하고 많음에도 불구하고 단순히 부서의 개명(改名)만으로 팀제를 사용하고 있는 경우가 허다하다. 실질적으로 팀제가 되기 위해서는 업무의 재설계, 인사 제도의 재설계 등이 필수적으로 뒷받침되어야 함에도 불구하고 이런 점들이 무시된 채 모양만 팀제를 갖추고 있으니 그 유용성이 나타날리가 없다.

팀제의 실시를 위해서 평가 방식이나 이에 다른 순환 보직, 보상과 인센티브 시스템 등이 팀제에 맞게 재설계되어야 하고 인력 양성의 기본틀도 명확히 제시되어야 하는 등 인사 관리의 뒷받침이 필수적이다.

## ■ 한국적 인사 관행의 정착

전환기에 있는 우리나라 기업이 앞으로 어떤 인사 제도를 정착시킬 것인가를 위해 학계나 실무계가 모두 깊이 고민해야 한다. '한국적'인 인사 관리의 정착에는 모두 공감하고 있으나 과연 무엇이 한국적인지에 대한 연구가 아직 미흡한 실적이다. 한국적이라는 미명하에 선진국의 좋

은 제도를 맹목적으로 배타하는 것도 문제이지만 무조건 우리의 것이 고수되어야 한다는 아집도 문제이다.

앞으로 우리나라 기업의 새로운 인사 제도 설계를 위해 먼저 생각해야 할 점들이 몇가지 있다. 그 중 하나는 인사 관리의 기본 목표와 방향에 대한 재고찰이다. 인사 관리는 기업내 종업원들이 스스로 열심히 일하고 일을 통하여 보람을 느낄 수 있도록 하며 그 결과 생산성 향상을 도모하기 위한 것이다. 이를 위해서는 신분 관리 중시의 인사 관리에서 일을 할 수 있는 '능력 개발' 중심의 인사 관리로 전환되어야 한다. 아직도 인사 제도 설계시 종업원들의 승진 관리나 직책 또는 직위를 중심으로 한 신분 관리에 초점을 두고 있다.

일본의 직능 자격 제도가 느린 승진 문제를 직책(보직)으로 해결하기 보다는 자격 등급으로 해결하고 이에 따른 처우의 개선에 초점을 둔 반면, 미국 기업에서 많이 사용하는 경력 개발 프로그램(CDP)는 능력 개발에 초점을 둔 것이다. 우리나라 종업원들의 능력 개발을 위해서 외국의 적절한 제도를 그대로 또는 모방하여 사용할 수 있는지 아니면 독특하게 개발해야 하는지를 깊이 연구한 뒤 실제 적용을 시도해야 할 것이다.

능력 위주의 인사 관리 관행이 정착되어 종업원들의 직무 수행 능력이 신장되고 그에 따라 생산성이 향상되어야 함은 두말할 나위도 없다. 그러나 무엇이 능력이고 그것이 어떻게 객관적이고 공정하게 인식될 수 있는지가 먼저 연구되

고 이를 바탕으로 제도 설계가 이루어져야 한다는 것이다.

그리고 인사 제도 그 자체도 중요하지만 제도의 본질에 맞는 실질적인 운영이 더욱 중요하다. 겉모습은 그럴듯하게 꾸며놓고 실속은 엉뚱한 식으로 운영되는 경우가 허다하다. 가령, 표현은 직능 자격 제도라고 해놓고 실질적인 운영은 연공급에 직급을 가미한 (마치 우리나라 공무원 제도와 비슷하게) 변형된 모습으로 운영하다 보니 직능 자격 제도의 본질이 퇴색된 경우가 허다하다. 이러한 것을 듣고 몇몇 사람은 그 회사에 맞는 'XX식 직능 자격 제도'라고 얼버무리고 있으니 참으로 딱한 노릇이다. 또한 표현은 그럴듯하게 능력 위주의 평가 제도라고 해놓고 실속은 그렇지 못하다. 회사내의 고객인 종업원들이 이렇게 얼버무리는 형식주의자들보다 훨씬 현명하다는 것을 인식해야 한다.

다음으로 어떤 제도를 설계하기에 앞서 우리나라 기업내 인사 관행에 대한 검토가 있어야 한다. 인사 관행은 역사적 의미와 사회·문화적 의미를 함께 지니고 있는 것이어서 이에 대한 면밀한 연구가 없이는 '한국적'인 것을 창출해 낼 바탕이 없어진다.

## ■ 인사 부서의 역할과 위상의 강화

흔히 인사 관리는 누구나 할 수 있는 것이라는 생각에서 기업내에서 인사 담당자도 별 생각 없이 발령을 내는 경우가 허다하다. 인사 관리 부서만큼 해당 전문가가 담당해야 하는 부서도

드문 것이다. 단순히 인적 사항을 관리하는 것이 인사 담당자의 주된 업무가 아니다. 이제 그런 것은 전산화에 의해 컴퓨터가 대신해 준다. 조직의 생산성과 개인의 생산성을 향상시키는 방법을 연구하는 부서가 인사 부서이다.

기업의 경쟁력을 결정짓는 가장 핵심적인 요소인 사람을 관리하는 부서가 인사 부서이다. 인사 부서가 설정하는 방향에 따라 기업의 경쟁력, 나아가서는 장기적인 존속 여부까지도 좌우된다. 과거에는 미국 기업의 최고 경영자들의 주된 경력이 재무통이거나 영업통인데 비해 최근에는 인사통이 절대 다수임을 이를 입증하는 것이다. 아무나 할 수 있는 부서가 아니며 조직내에서도 그 역할이 매우 중요하며 위상이 강화되어야 한다.

인사 부서의 고객은 기업내의 다른 부서나 종업원이고 따라서 고객 만족의 관점에도 매우 중요한 위치에 있다.

종업원들의 인간 존중, 공정성, 직장 생활의 질 향상 등의 욕구에 대한 고객 만족 차원에서 인사 관리를 연구·실행해 나가야 한다. 이렇게 볼 때 인사를 담당하고 있는 실무자들은 종업원의 신분을 관리하는 관리자들이 아니라 오히려 연구자들이어야 한다. 인사 담당자들에게는 이런 전문적인 연구를 할 수 있는 여건을 마련해 주어야 한다. 실무자들이 충분한 연구를 해야만 어떤 제도가 단순히 유행하는 패션(Fashion)인지, 아니면 패러다임(Paradigm)의 변화인지를 구분하게 되고 유행을 파는 자들의 유혹을 이길 수 있을 것이다.♣