

능력주의 - 인적 자원 관리의 새로운 패러다임

고수일 / 현대경제사회연구원, 인사·조직(經營博)

■ 머리말

생산자 중심의 사고가 지배했던 '판매'라는 개념이 소비자의 욕구를 미리 발견하여, 그 욕구에 맞는 제품을 판매한다는 소비자 지향의 마케팅으로 기본 철학이 바뀐 지는 이미 오래 전의 일이다. 또한 마케팅의 전략도 종래에는 시장 점유율이 중시되었으나 점차 고객 만족 내지 감동을 중시하는 방향으로 바뀌고 있다. 그러나 기업에서 조직 개혁을 이끌어내야 할 주체인 인사 분야는 오랫동안 전통적 인사 관리의 테두리를 아직 벗어나지 못하고 있으니 '인사가 만사'라는 말이 무색하게 느껴지지 않을 수 없다.

고객 만족을 위해서는 내부 고객인 종업원의 만족이 선행되어야 한다고 하여, 종업원 만족이 기업 목표 중의 하나가 되었다는 점이 중요한 변화라 볼 수 있다. 하지만 인적 자원에 대한 시각 변화가 이 수준에서 그친다면, 이는

'만족이 높아지면 생산성이 향상된다'는 명제를 전제로 한 60년대의 전통적 인적 자원 관리와 크게 다를 바 없을 것이다.

본 글에서는 최근 기업들이 전통적인 인적 자원 관리에서 벗어나 전략적 차원에서 경쟁력을 확보하기 위해 모색하고 있는 능력주의 인적 자원 관리의 내용을 살펴본 후, 그동안 이를 유행처럼 도입한 기업에서 드러나고 있는 문제점에 대해 언급하고자 한다.

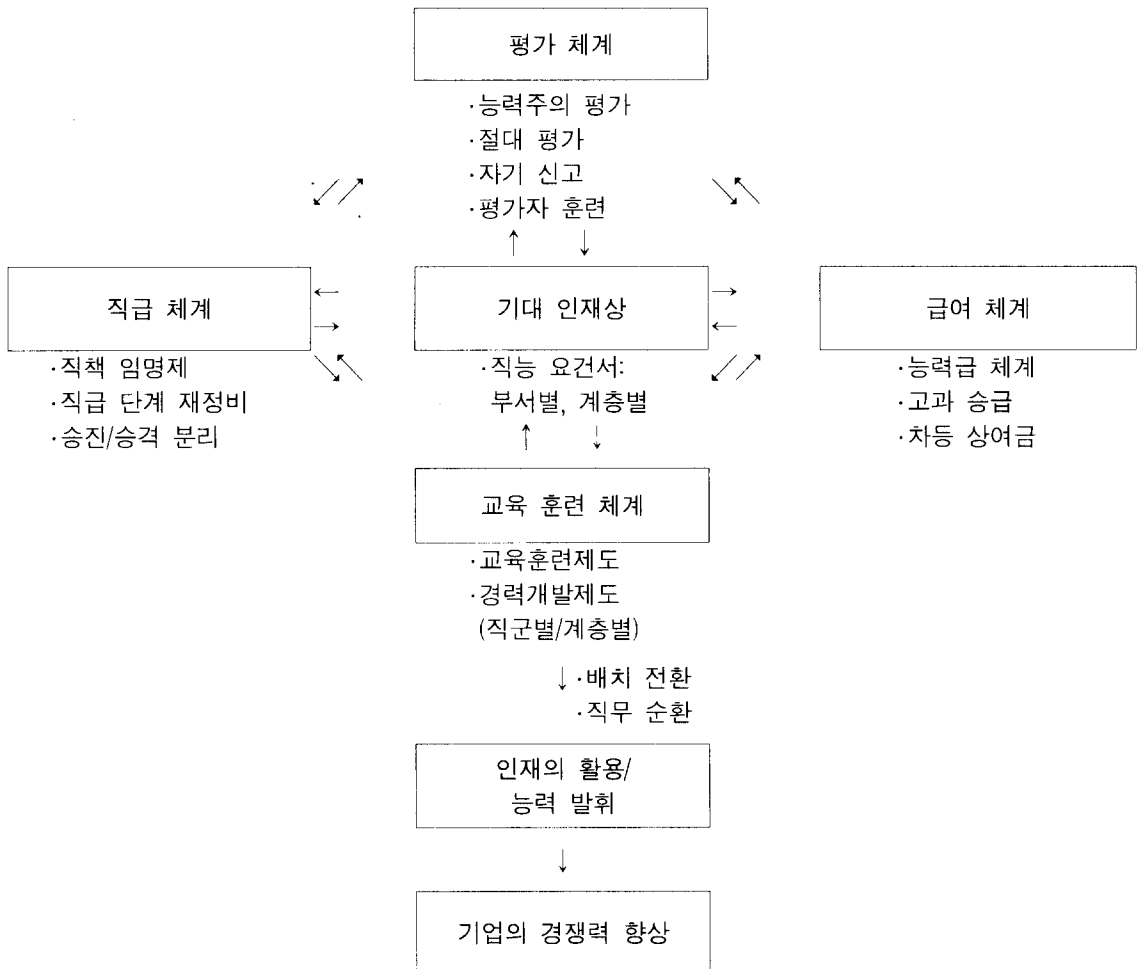
■ 마케팅 지향의 능력주의 인적 자원 관리

최근 기업 환경이 급변함에 따라 인적 자원 관리도 조직의 전략과 연결되어 통합적으로 수행될 것이 요구되고 있다. 그러나 현재 기업들이 추진하고 있는 능력주의 인적 자원 관리의 실태를 보면, 아직도 대다수의 경우 전통적인 '무전략적' 수준에서 벗어나지 못하고 있다는 느낌이 든다.

인적 자원 관리에서 강조되고 있는 ‘전략적’의 의미는 인적 자원 관리를 경영의 타부분과 별개의 기능으로 보지 않고 생산, 마케팅, 재무 관리 측면의 전략과 일치시키는 것이 필요하다. 기존의 인사 관리 내지는 인적 자원 관리가 전략과 분리된 채 채용, 배치, 급여 등

인사와 관련된 관리적 역할에 불과했던 ‘판매형’이었다면, 전략적 인적 자원 관리는 라인 부서의 전략적 요구(needs)를 미리 발견하여 그 요구에 부응하는 인적 자원을 육성·관리한다는 ‘마케팅형’이라 할 수 있다. 또한 전통적인 판매형 인적 자원 관리가 개별 구성원의 특성

<그림 1> 능력주의 인적 자원 관리의 모형



을 무시한 집단적·확일적이며 능력있는 사람만을 선발하고 채용하는 것이라면, 전략적 인적 자원 관리에서는 인적 자원에 대한 접근 방식이 기본적으로 '마케팅적'이다. 즉, 조직 구성원의 개성과 능력을 적절하게 파악하여 잠재력을 발견하고 이를 육성하여 조직의 생산성과 연결시키는 데 그 기본 이념이 있다.

따라서 전략적 인적 자원 관리가 인적 자원에 대해 접근하는 방식은 마케팅에 입각한 능력 개발임을 인식해야 한다. 즉, 기업의 전략이 구성원 개인에게 요구하는 '능력'을 명확히 해 주고 그 능력을 갖추도록 '육성'하며, 육성한 능력을 공정하게 '평가'하고 그 평가 결과에 따라 임금과 신분 상의 '보상'을 해준다는 것이 능력주의 지향의 전략적 인적 자원 관리가 추구하는 내용이라 할 수 있다.

■ 능력주의 인적 자원 관리 모형

구성원의 능력 육성을 강조하는 능력주의 인적 자원 관리의 담당 직무의 직무 수행 능력 요건을 기준으로 직능 요건서를 작성하고 이에 따라 해당 직무 수행 능력 수준에 맞는 인력을 채용하는 것에서 시작된다. 사실, 능력주의인 연공주의건 간에 모든 인적 자원 관리의 직무 분석이 선행되어야 한다는 사실을 잊어서는 안 된다. 그 일이 어떤 일이며 어떠한 능력을 가진 사람이 필요한지에 대한 정확한 파악없이 인적

자원 관리를 하겠다는 것은 이를 주먹구구식으로 하겠다는 것과 마찬가지로이다.

조직 구성원에게 요구되는 자격 요건 즉, 종업원 능력에 대한 기대 인재상을 중심으로, 능력주의 인적 자원 관리 모형의 하위 요소인 평가 체계, 직급 체계, 급여 체계 및 교육 훈련 체계에 대해 간략히 살펴보면 다음과 같다.

기대 인재상

이는 기업이 필요로 하는 능력을 갖춘 조직 구성원을 말한다. 기대 인재상은 기본적으로 업무 수행 능력의 조사를 통해서 파악될 수 있을 것이다. 이로써 조직 구성원 개인의 직급에 맞는 자격 요건을 명확히 할 수 있으며 각 직급별로 요구되고 기대되는 업무의 내용과 수준 및 그 업무에 필요한 능력의 내용과 수준을 정의하게 된다.

평가 체계

능력주의 인적 자원 관리 하에서의 평가는 개별 구성원 별로 기대되는 인재상에 합치되는지의 여부를 평가하는 것이므로 서열 중심의 사정형 평가에서 탈피하여 구성원의 능력 개발의 방향을 제시하는 인재 육성형이어야 한다. 따라서 업종의 특성 및 직급에 따라 상이한 평가 척도를 개발해야 하고 평가의 결과는 피평

가자에게 피드백(feedback)시킴을 원칙으로 한다. 또한 평가 체계는 직무의 전환 배치와 승진 및 승격의 판단 기준으로 활용될 수 있도록 설계되어야 한다.

직급 체계

직급 체계의 관리는 기업의 각 직급에 대해 기대하고 요구하는 능력의 이미지를 담당 업무와 등급에 따라 세분한 후 이를 능력 향상의 단계로서 관리하는 것을 의미한다. 따라서 능력주의 인적 자원 관리 하에서는 능력의 단계에 따라 차별적인 보상이 이루어져야 하는데, 직급 단계의 상승은 능력 향상의 결과에 따른 승격 시스템으로서 직위의 상승을 의미하는 승진과는 구분이 된다.

급여 체계

급여 체계는 임금의 동기 유발적 기능을 강화하기 위해 평가와의 연계가 밀접하게 되어야 한다. 즉, 단순한 고임금 전략이 아니라 구성원의 생산성 향상(능력 개발과 발휘) 정도에 따라 공정하게 임금을 지급하는 것이다. 기대 인재상에서 도출된 업무 수행 자격 요건을 기준으로 구성원의 능력 개발을 유도하며, 능력(잠재 능력) 향상과 능력 발휘(업적, 성과) 정도에 따라 차별적으로 처우해야 한다.

교육 훈련 체계

능력주의 인적 자원 관리는 기업에서 필요로 하는 능력있는 인재를 육성하는 것을 목표로 하기 때문에, 교육 훈련 체계에 대한 방안이 포함되어야 한다.

먼저, 기대 인재상에 부합되는 인재의 육성을 위해서는 직군제도의 개선이 선행되어야 한다. 교육 훈련 체계는 조직 구성원의 능력 개발을 지원하기 위한 인재 육성 및 직무의 배치 전환으로 구성된다. 공정하게 평가된 개별 구성원의 능력 수준에 따른 교육 훈련의 실시 및 직무의 할당은, 이들의 능력을 효과적으로 육성 및 활용하는 것이며 그 결과 구성원도 직장 생활에서 만족을 얻게 될 것이다.

이와 같이 능력주의 인적 자원 관리는 단순한 연공서열주의의 탈피를 일컫는 것이 아님을 알 수 있다. 즉, 인재의 선발과 육성, 인재의 적소 배치, 성과를 임금과 신분에 반영시키는 처우 개선 등 제반 인사 관리 시스템에 능력 개발을 중요시하는 종합적인 시스템의 개혁이 능력주의 인적 자원 관리가 추구하는 주된 내용이다.

■ '유행성' 능력주의의 문제점과 과제

90년대 중반 이후로 들어서면서 우리나라 기업 인사제도의 주도 이념으로 능력주의가 등장

하면서 연공 서열에 기반한 인적 자원 관리는 능력주의에 기반한 인적 자원 관리로 대체되어 가고 있다.

물론, 아직 시행 착오를 거듭해오고 있는 초기 단계에서 이 제도의 성과 및 문제점에 대해 단정을 내리는 것은 다소 성급하다고 생각한다. 그러나 이제 우리는 소위 '신인사제도'의 이름 하에 유행처럼 번지고 있는 새로운 인적 자원 관리의 추진에 있어서 어떤 문제점들이 드러났는지에 대해 반성해보아야 할 시점이라고 생각한다.

단편적인 도입

첫번째 문제점은, 단순하게 개별적 인사제도의 개선으로 능력주의 인적 자원 관리를 도입했다고 믿고 기업의 경영 성과의 향상을 기대하거나, 혹은 다른 기업에서 능력주의 인적 자원 관리를 도입하고 있으니 우리 기업도 '그것'을 도입해야 한다는 동기에서 출발하는 것이다.

그러나 능력주의 인적 자원 관리의 도입은 총체적 시스템의 차원에서 접근되어야 한다는 점을 재차 강조한다. 즉, 인사제도의 변혁은 어느 한 제도의 개선만으로 이루어지는 것이 아닌, 평가, 임금, 승진·승격, 육성의 전반에 걸친 종합적인 인적 자원 관리 시스템의 개혁 차원에서 이루어져야 한다. 능력주의 인적 자원

관리라고는 하지만 연공주의 인사 관리 시스템을 근본적으로 변화시키지 않은 채 단순히 연공보다 공을 강조하는 데 그친다면, 전략적 차원의 능력 개발이라는 능력주의의 목표가 일관성 있게 추진될 수 없을 것이다.

평가의 객관성 문제

업무 수행 능력을 객관적으로 평가하기가 쉽지 않다는 것도 능력주의 인적 자원 관리 도입의 중요한 장애 요인으로 지적되고 있다. 평가 제도는 인적 자원 관리의 핵심이라 할 수 있는데, 조직 구성원 모두가 수긍할 수 있는 평가 제도가 제대로 확립되지 않은 채 새로운 인적 자원 관리 제도를 도입하여 운영하고 있다는 것이 그 실패의 주된 원인이 되고 있다.

평가 시스템 문제를 해결하기 위해서는 직능요건이 직종별, 계층별로 구체화되고 이를 전제로 해서 조직 구성원들의 직무 수행 능력을 합리적이고 객관적인 잣대를 가지고 평가할 수 있어야만 한다. 합리적인 평가제도를 입안하기 위해서는, 제도 수립의 전 과정을 통해서 현장과의 지속적인 커뮤니케이션이 이루어져야 한다. 실제로 평가를 받게 될 구성원들과 평가자들을 대상으로 토론회 등의 개최를 통해 직능평가 전반에 걸쳐 구성원들의 의견을 최대한 반영시켜나간다. 이 과정에서 평가 기준의 명확성과 평가 결과 활용의 공정성을 제도 속에

담아내기 위한 노력을 적극 기울여야 한다. 아울러 직능평가제도의 최종 확정 전에도 노동조합과의 충분한 협의 과정을 거침으로써 제도에 대한 신뢰성과 수용성을 확보하도록 해야 할 것이다.

문화적 거부감

능력주의 인적 자원 관리 운영에 있어서 또 다른 문제점은 조직 구성원의 문화 측면에서 수용성 문제가 해결되지 않았다는 데에 있다.

인적 자원 관리는 조직과 구성원간의 관계를 유지시키는 기본적인 매개체로서 이는 그 문화적 태두리와 동떨어져 생각될 수 없다. 왜냐하면 문화의 실체는 실질적으로 조직 구성원의 행동 및 태도에 대한 통제와 관련되어 있으며 인적 자원 관리는 이러한 통제를 실현하기 위한 기본적 수단이기 때문이다.

이와 같이 인적 자원 관리와 문화 사이에 존재하는 밀접한 관계는 새로운 인적 자원 관리 구축시, 이것이 조직 문화와 조화를 이루고 있는지에 대해 점검할 필요성을 지적해주고 있다. 즉, 새로운 인적 자원 관리는 새로운 경영 관행 또는 새로운 조직 통제 양식을 요구하는가? 조직의 전통적 가치 체계와 다른 새로운 보상 논리를 내포하고 있는가? 이는 인적 자원 관리의 상황적(contingent) 특성을 말해주는 것으로서 보편적으로 우수한 인적자원관리제도

란 존재하지 않는 것이다. 결국, 새로운 인적 자원 관리가 무엇이 되든간에 조직의 전략적 목표 및 조직 문화의 구성 요인들과 조화가 이루어지지 않은 채 성급하게 추진된다면 그 실효를 기대할 수 없을 것이다.

변화 관리의 부재

인적 자원 관리의 변화는 조직 전반의 변화를 유도하기 때문에 종종 구성원의 심리적·문화적 저항에 부딪힐 수 있다. 사실 적지 않은 사람들이 연공서열제도가 무너지는 것을 두려워하고 있는 상태이다. 연공 서열을 굳이 우리 사회 유교 문화의 배경과 관련하여 생각하지 않더라도, 기존 질서의 틀이 깨지고 새로운 질서의 틀이 구축될 때 다가올 불확실성에 대해 두려움을 느끼게 되는 것은 당연한 일일 것이다. 따라서 변화에 대한 저항을 최소화하는 변화 관리가 필요한데, 이는 '점진적인' 변화 차원에서 다루어 질 것이 아니라 변화를 적극적으로 수용할 수 있도록 하는 가치관 개혁 차원에서 이루어져야 한다고 생각한다. 오늘날 혼돈의 환경 속에서 생존하기 위해서는 조직은 변화를 끊임없이 추구(관리가 아님)해야 하는데, 구성원들이 변화를 두려워한다면 그 조직은 생존감있게 움직일 수 없기 때문이다. 결국, 효과적인 변화 관리란 능력주의 인적 자원 관리가 조직의 전략 목표가 요구하는 새로운 조직 문

화 확립에 매개체가 될 수 있도록 하는 문화 관리를 의미한다.

결론

피터(Peter)에 의하면 조직은 시간이 흐르면 결국 무능한 사람들로만 채워진다고 한다. 왜냐하면 유능한 사람은 위계 서열의 사다리를 타고 승진하지만, 무능한 사람은 승진을 못한 채 그 자리에 남게 된다. 또 계속 승진하던 사람도 언젠가는 능력의 한계로 인해 더 이상 오르지 못하게 된다. 결국, 조직은 더이상 승진하지 못한 무능한 사람들에 의해 운영되게 된다는 결론이 나온다(피터의 원리).

이러한 주장이 궤변 내지 과장되게만 들리지 않는다. 조직이 거대화됨에 따라 피라미드적 계층 구조는 대기업병의 주범으로 지적되어 왔기 때문이다. 이러한 대기업병에 대응하기 위해 새로운 해결책으로 등장한 것이 바로 애드호크러시(Ad-hocracy)이다. 애드호크러시는 유기적이고 신속적이며 상황 적응적인 조직을 통칭한다. 피터스와 워터만이 조직의 탄력성(bias for action)을 초우량 기업의 첫번째 조건으로 들었듯이, 조직을 애드호크러시화 하는 것은 오늘날 기업의 최대 과제로 등장하고 있다.

조직의 슬림(slim)화 및 수평화를 위한 다양한 유형의 팀제, 조직의 효과성을 극대화시키기 위한 매트릭스 조직 등은 애드호크러시의 사례들로서 조직에 시장 메커니즘을 도입하기 위한 노력들이다.

그러나 조직 구조의 변신만으로 만사가 해결되는 것이 아니다. 기술 혁신 및 정보화의 급속한 진전에 대응할 수 있는 전문 인력의 양성과 적성과 능력에 따른 인력의 효율적 활용, 그리고 그에 적합한 탄력적인 처우를 해주는 마케팅 지향의 능력주의 인적 자원 관리가 뒷받침되어야 한다. 여기서 우리는 40여 년전 드러커에 의해 제시된 마케팅 개념이 오늘날 인적 자원 관리에서 새로운 패러다임으로 요구되고 있음을 알 수 있다.

마지막으로, 이러한 능력주의 인적 자원 관리는 최고 경영자의 의지 내지 제도만으로 이루어지는 것이 아님은 물론이다. 구성원 역시 조직에서 '자원'이 될 수 있도록 노력하지 않으면 안된다. 즉, 자신 역시 경쟁 시장 속의 하나의 상품으로 여기고 자신의 가치를 높이겠다는 '프로' 의식을 가져야 한다. 기존의 연공 서열에 안주하겠다는 생각을 가진다면 평범한 '인간'일 뿐 '인적 자원'이 될 수 없으며, 이는 조직과 자신 모두가 패배자가 되는 길임을 명심해야 할 것이다.♣