

지식 경영 전략

■ 닷컴형 근로자의 이직 방지를 위한 인사시스템

- 닷컴형 근로자에 대한 집중 관리의 필요성
  - 디지털 시대에 적합한 전문성과 창의성을 지닌 ‘닷컴형 근로자’가 조직에 잔류할 수 있도록 하기 위해서는 성과에 연동하는 보상 체계뿐만 아니라, 근로자 가치를 존중하는 인사제도적인 장치가 필요함
- 근로자의 조직 몰입 향상 시스템은 e-HRM, 성과 평가·보상 확대, 사내 공모 제도, 선택적 복지 후생 측면에서 고려되어야 함
  - (e-HRM: Human Resource Management) 기업의 외부 고객에 대한 서비스 제고를 목적으로 한 첨단 기술 시스템의 구축과 함께 내부 고객인 조직 구성원에 대한 서비스 향상을 위한 기술 투자도 병행되어야 함
  - (성과 평가·보상 확대) 기업 이익의 배분제, 스톡옵션의 부여 범위 확대 등으로 구성원들의 근로 의욕을 고취함. 재무 차원의 획일적 성과 평가가 아닌 학습, 업무 추진 과정, 고객 관점에서 종합적으로 평가하여 구성원의 총체적 경쟁력을 진단하는 평가 시스템의 도입도 동시에 이루어져야 함
  - (사내 공모) 새로운 사업 기회 발생과 같은 인력 증원 시기에 기업 내부에서 핵심 인력을 우선적으로 총원함으로써, 고용의 안정과 사내 인력의 자질 검증이 동시에 가능하도록 함
  - (선택적 복지 후생) 기업이 마련한 규정의 일방적인 적용이 아니라, 다양한 프로그램을 설정하여 근로자들이 선택할 수 있는 풍요로운 복지 환경을 조성함

## 닷컴형 근로자의 이직 방지를 위한 인사시스템

### □ 최근 인력시장의 동향

#### - 닷컴형 근로자의 대두

- 최근의 인력 시장은 디지털화, 즉 디지털 시대에 적합한 전문성과 창의성을 갖춘 ‘닷컴형’ 근로자를 중심으로 형성되고 있음

#### - 평생 직장 개념의 실종

- 닷컴형 근로자들의 관점에서는 기업과 개인의 고용 관계가 관계 지향(relational)에서 거래 지향(transactional)으로 바뀌고 있음
- 관계 지향적인 고용에서 기업은 고용 보장을 통하여 구성원들에게 신뢰감을 주고 또 구성원들로부터 애사심을 기대했으나, 거래 지향적인 고용에서는 장기적인 고용 보장보다는 구성원의 성과에 대해 기업이 평가하고 보상하는 단기적 계약 위주로 변함

#### - 대기업에서 벤처 기업으로 이탈 가속화

- IMF 이후 구조조정을 경험한 인력들의 변화된 고용 의식과 벤처 산업의 활성화도 인력 이탈의 배경으로 지적되고 있음
- The Times(2000. 2. 29)誌는 특히 벤처 기업의 높은 보수와 스톡옵션과 같은 금전 유인 그리고 대기업의 제도 및 문화의 경직성에 대한 회의감 등이 인력 이동을 부추기는 원인이 되고 있다고 지적함

#### - 닷컴형 근로자에 대한 집중 관리의 필요성

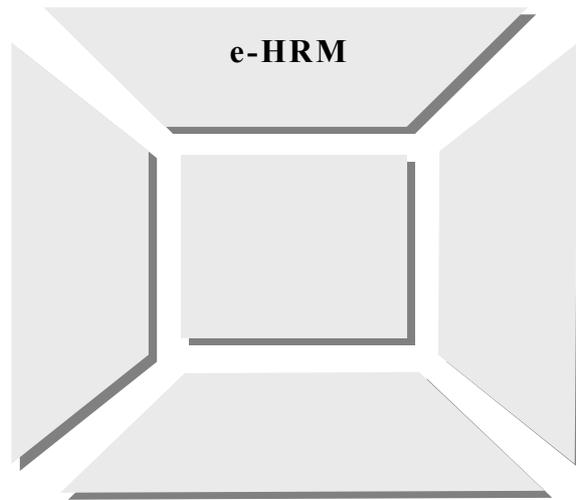
- 기업에서 핵심 인력이 차지하는 중요성은 더욱 강조되고 있음
- 특히 닷컴형 근로자의 유지 및 확보를 통한 부가가치 창출이 기업경쟁력의 원천으로 부각되면서 인력 유지를 위한 구체적인 인사시스템의 개편이 요구됨
- 닷컴형 근로자가 조직에 몰입하고 결과적으로 조직에 잔류할 수 있도록 하기 위해서는 성과에 연동하는 보상 체계뿐만 아니라, 근로자의 가치를 존중하는 인사제도적인 장치가 필요함

□ 조직 몰입을 제고하는 인사시스템

- 기술적 첨단화와 인본주의의 동시 접근이 필요

- ‘닷컴형’ 근로자의 조직 몰입과 태도 변화를 유발시킬 수 있도록 첨단화된 관리 시스템하에서 인간 가치를 중시하는 인사시스템이 설계되어야 함

< 조직몰입 향상 시스템 >



1) e-HRM(Human Resources Management)으로 전환

- 첨단화된 인사서비스의 제공

- 인터넷과 인트라넷과 같은 첨단 기술의 활용으로 각 인사 정보 및 제도에 대한 복합적이고 통합된 인사 서비스를 제공함
- 기업의 외부 고객에 대한 서비스 제고를 목적으로 한 첨단 기술 시스템의 구축에서 내부 고객인 조직 구성원에 대한 서비스 향상을 위한 기술 투자로 전환됨
- 대부분의 미국 기업 내 인사부서는 행정 지원의 역할에서 탈피하여 기업의 목표 달성과 조직 구성원의 자기 발전을 연계하는 전략적 파트너로서 거듭나기 위한 노력을 기울임

- e-HRM으로 인적 자원의 전략적 중요성 강조

- 행정 처리 업무의 전산화와 같은 기술적 첨단화만을 의미하는 것은 아님

- 디지털시대에 적합한 인재를 발굴하고 육성하는 시스템으로 전환하는 동시에 구성원 개인의 신상 정보 변동에 따라 개별적인 인사 관리를 수행함
- 구성원들은 기술적 첨단화의 이기를 접할 수 있으며 또한 전략적 자원으로서의 가치를 부여받게 됨

※ 사례: 뱅크원(Bank One)

- 내부고객인 구성원에게 첨단 기술의 혜택을 부여하고자 e-HRM을 도입함
- HRSC(인적자원 서비스 센터)를 구축하여 구성원 스스로 인사관련 업무를 처리하도록 함
- HR 데이터베이스, 양방향 무인상담 시스템, 콜 센터의 3 부문으로 설계함
- 인사 업무의 기술적 첨단화로 업무의 간소화를 물론 구성원에게 제공되는 서비스의 질을 향상시킴으로서 구성원의 업무에 대한 동기를 제고함

## 2) 성과 기반의 평가·보상 시스템 확대

- 조직 성과의 기여도에 대한 평가·보상을 통하여 구성원의 독창적인 아이디어와 지식의 확대 재생산을 동기 부여해야 함
  - 조직의 성과에 대한 자신의 기여도를 인식하게 하여 감정적인 안정과 정신적인 만족감을 유지시킴
  - 이를 위해 주요 경영 정보를 공유하고 내·외부의 주요 행사에 대한 참여를 지원하여 구성원이 변화 과정에 동참하고 있는 주요 자산임을 인식하게 함
  - 또한 분명한 목표설정과 피드백 절차를 통해 보상에 합리적으로 연계시킴으로써 스스로가 회사의 성과에 중요한 기여를 하고 있음을 인식시킴
  - 점차적으로 인력에 대한 인센티브를 다양화하여 종업원들을 대상으로 이익 분배제(Profit-sharing), 스톡옵션의 부여 범위를 확대하므로써 구성원에게 동기를 부여함
- 재무적 차원과 비재무적 차원을 동시에 평가하는 균형성과지표(Balanced Score Card)를 설계할 필요가 있음
  - 재무 차원의 획일적 성과 평가가 아닌 학습, 프로세스, 고객의 관점을 동시에 평가하여 구성원의 총체적 경쟁력을 진단하는 시스템의 역할도 동시에 수행하도록 함

- 직업의 안정감을 가질 수 있도록 보다 많은 자기 계발의 기회를 제공하며 다양성을 수용하려는 자세를 가져야 함
  - 종신 고용 차원의 단순한 안정이 아니라 조직에 대한 기여, 회사 성공, 직장 안정성 제고로 연결되는 선순환의 관계를 유지해야 함

※ 사례: GE

- 인적자원 역량강화 모형(GE Competency Models)에 따라 평가와 보상을 실시함
- 팀리더십을 지닐 수 있도록 인적자원의 변화를 유도하는데 그 목적이 있음
- 평가의 목적으로 장래 능력 개발에 50%, 현재의 결과 평가에 50% 비중을 두는 50:50의 원칙에 따라 360도 평가를 실시함

※ 사례: Apple Computer

- 운영위원회는 장기적 성과 측정의 차원에서 기업 전략에 보다 중점을 둔 장기적 성과 측정 지표를 개발함
- 매출 총이익, 자본수익률, 시장점유율의 기존 성과측정에서 탈피, 기업 전략에 보다 중점을 둠
- 재무적 관점에서는 주주가치를, 고객관점에서는 시장점유율, 고객만족을, 내부 프로세스 관점에서는 핵심역량을, 그리고 혁신 및 개선 관점에서는 종업원 몰입 및 협력을 측정함

### 3) 사내 공모(job-posting)를 통한 승진 기회 확대

- 핵심 인적자원을 기업 내부에서의 모집 및 승진으로 확보하는 제도임
  - 구성원들의 동기 부여를 위하여 필요 인력 충원은 내부 선발을 원칙으로 하고, 2차적으로 외부에 모집 광고를 함
  - 기업 내부에서 핵심 인력을 우선적으로 충원함으로써 고용의 안정과 인력의 검증이 동시에 가능함
  - 구성원들에게 자기계발에 대한 동기를 유발하며, 개인의 적성과 능력에 적합한 최적의 직무 선택이 가능하게 함
  - 기업은 각 개별 직무와 담당자의 최적 결합이 가능하게 함
- 맞춤형 경력 개발의 차원에서 접근함
  - 기업의 현재 인력을 최대한 활용하여 인력유지 계획을 실행함으로써 구성원에게 승진의 기회를 확대함

- 구성원이 원하는 방향으로 경력 개발을 설계할 수 있음
- 기업의 배려를 인식하게 되면 결과적으로 구성원의 사기가 진작됨

※ 사례: 하우스홀드 인터내셔널(Household International)

- '90년 전체 구성원을 대상으로 '인사이드 트랙(Inside Track) 프로그램'을 실시함
- 사내 인터넷으로 T/O 현황을 파악하고 지원하게 함
- 경력 카운셀링, 사업부간의 상호 교육 기회, Skill Bank 등을 병행하여 사내공모제도의 효과를 배가함
- '94년 932명의 종업원이 새로운 직무로 전환하고 동기부여의 증가로 궁극적으로 회사의 경영성과가 개선되었음

#### 4) 선택적 복지 후생 프로그램 설계

- 일과 삶의 균형을 중시하여 육체적, 감정적, 정신적인 세가지 측면을 동시에 고려하는 포괄적 전략임
  - 경제적인 보상과 함께 개인적인 삶에 대한 의미와 목적을 부여하도록 함
  - 구성원들이 회사에 대한 의견 제시뿐 아니라 자신의 삶에 대해서도 대화할 수 있는 채널과 기회를 제공하여 자신의 업무에 전념하도록 유도함
  - 사내외 환경 변화에 적응하고 자신의 삶의 가치를 인식할 수 있는 기회를 제공하여야 함
- 프로그램의 다양성을 확대해야 함
  - 복지후생 프로그램의 내용을 다양화하고 이에 대한 선택권을 부여하여 종업원의 만족감을 증대시키고, 스스로 자신의 삶의 균형을 유지하도록 지원함
  - 심리적 역량을 포함하는 포괄적 후생 프로그램은 구성원의 잠재적 역량 개발 및 창의성 개발과 연결됨
  - 다양성의 수용은 조직의 창조력 증진에 기여하며 인력 자원의 잠재력 역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공함
- 구성원의 다양한 요구와 문제들을 수용하고 지속적으로 관리해야 함
  - 유능한 인력의 이탈이 발생하는 비용과 다양성 복지후생 프로그램에 소요되는 비용의 관계를 고려해야 함

- 기업이 마련한 규정의 일방적인 적용이 아니라, 다양성을 인정하면서 구성원이 공감할 수 있도록 형평성과 공정성을 유지하도록 설계해야 함

※ 사례: 언스트 영(Ernst & Young)

- '일-삶의 균형(Work/Life Balance)' 프로그램으로 구성원의 채용·유지에 대한 일관적이고 포괄적인 후생 전략을 추진함
- '96년 이직율 감소를 위하여 이직관리분석실(Retention office)을 개설한 이래 구성원들에게 획일적인 규정을 적용하는 방식에서 벗어나 구성원의 요구에 일대일 관계로 부응하는 접근 방식을 채택함
- 개인별 맞춤형의 플렉시블타임제 실시, 외부 행사 참가의 보조 등 회사에서 지원하는 일·가족·사회 관련 프로그램이 폭발적으로 증가함
- 이직률 저하와 함께 전체적으로 1,800만 달러의 인력 대체비용이 감소함

□ 시사점

- 금전적 보상과 비금전적 보상의 병행 실시로 구성원의 조직몰입 향상
  - 종업원 존중의 가치경영을 실현하여 경영성과가 개선되고, 종업원들의 회사에 대한 호의적인 태도변화를 유도할 수 있음
  - 닷컴형 근로자의 회사에 대한 애착심을 증대시켜서 이직율이 감소되며 결과적으로 조직의 생산성이 높아질 것으로 장기적으로 기업 경쟁력이 제고됨
- 인사시스템의 재설계로 자율적 자기계발이 가능함
  - 기업이 필요로 하는 핵심인력의 능력과 전문성이 자격요건, skill, 경험 등에 따라 체계적으로 파악 및 분석되어야 함
  - 각자의 능력과 적성에 따라 자기 계발을 위한 제도를 선택적으로 활용함
  - 통제가 아닌 자율 관리로서 직무수행에 대한 구성원의 책임 의식이 고양됨
- 새로운 고용 기회의 창출
  - 구성원의 자기계발과 실현 욕구를 새로운 고용 기회에 발휘하게 함
  - 조직내에서 자신의 가치를 증진하고 고용 관계에서 우월적인 조건을 지킬 수 있을 것임

■ 한주희 연구위원 jhahn@hri.co.kr ☎3669-4068