

II. 人事 시스템의 '21世紀 豫測圖'

- (人事 시스템 變化의 必然性) 급변하는 경영 환경과 다양해지는 구성원들의 가치관에 대응하면서 기업이 경쟁 우위를 확보·유지하기 위해서는 인사 시스템의 지속적인 변화가 불가피함
- (現行 人事 시스템의 特徵) 우리나라 기업들은 대부분이 年功主義의 인사 관행에서 벗어나지 못하고 있는 실정이며, 인사 시스템은 모든 구성원에게 一律적으로 적용되고 있음
- (21世紀型 人事 시스템의 方向)
 - 향후 인사 시스템의 기본 원리는 지금의 時間軸에서 成果軸으로 변화될 것으로 전망됨
 - 구성원의 가치관과 배경을 고려한 選擇型 人事 제도가 향후 크게 확산될 것임
- (國內外 企業 動向)
 - 경영의 효율성 확대와 경쟁력 확보 차원에서 많은 기업들이 成果主義型 人事 제도를 도입하고 있거나, 도입할 예정으로 있음
 - 인사 이동, 임금, 복리 후생 등 여러 인사 분야에서 구성원의 가치관과 배경을 고려한 選擇型 人事 제도를 도입하는 기업이 점차 늘어나고 있음
- (提言) 인사 시스템이 성공적으로 정착되기 위해서는 經營 戰略과의 連繫性이 강화되어야 하며, 任職員의 능력 개발과 개선 노력 등이 요구됨

21세기 정보화
· 세계화 시대에 기업이 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 인사 시스템의 개선이 요구됨

○ 人事 시스템 變化의 必然性

- 기업이 급변하는 경영 환경에 대응하고 경쟁 우위를 확보·유지하기 위해서는 인사 시스템을 비롯한 각종 經營 시스템의 지속적인 改善이 불가피함
- 情報化와 世界化 時代의 본격적인 도래로 인하여 21세기는 기업간 경쟁이 더욱 치열해질 것임

- 다양해지고 있는 構成員들의 背景과 價値觀에 대응하기 위하여 인사 시스템은 변화하지 않을 수 없음
 - 기업은 男女老少, 기혼자와 미혼자, 부양 가족이 있는 者와 없는 者, 고학력자와 저학력자 등 배경이 다른 사람들로 구성되어 있고, 이들의 욕구 또한 다양함
 - 이러한 구성원의 다양한 가치관과 배경에 대응하고 구성원에게 動機를 부여할 수 있는 인사 시스템의 設計 요구가 더욱 커지고 있음

우리나라 기업들은 年功主義의 인사 관행에서 벗어나지 못하고 있으며, 일률적인 인사 시스템을 적용하고 있음

○ 現行 人事 시스템의 特徵

- 첫째, 우리나라의 많은 기업들은 아직 年功主義의 인사 慣行에서 벗어나지 못하고 있음
 - 우리나라의 많은 기업들은 能力主義를 표방하면서도 애매한 인재상의 정립과 엄격하지 못한 인사 基準으로 인하여 아직 연공주의적 인사 관행에서 탈피하지 못하고 있음
 - 이러한 연공주의적 인사 관행은 구성원들의 勤勞 意慾 刺戟과 기업의 經營 成果 向上에 그다지 도움을 주지 못하고 있음
- 둘째, 대부분의 우리 기업들은 인사 시스템을 기업이 一方的으로 設計하고, 이를 모든 구성원에게 一律적으로 適用시키고 있음
 - 각종 인사 시스템의 설계, 구성원의 배치 및 이동을 기업이 일방적으로 하고 있는 실정임
 - 현행 인사 시스템은 대부분이 조직과 구성원의 업무 특성에 관계없이 전구성원을 포괄하여 同質적으로 管理하는 一律적인 形態를 취하고 있음

인사 시스템의 기본 원리는 時間軸에서 成果軸으로, 일률형에서 선택형으로 변화할 것임

○ 21世紀型 人事 시스템의 方向

- 21세기형 인사 시스템은 현행 제도와 전혀 다른 별개의 것이 아니라, 現行 人事 制度 改革의 延長線上에 있는 것임
 - 현재 행하여지고 있는 인사 혁신 내용을 통하여 향후 인사 혁신의 방향을 예측할 수 있음
- 현재의 인사 혁신 내용을 참고로 21세기형 인사 시스템을 예측해 보면, 첫째, 인사 시스템의 기본 원리가 현행의 時間軸에서 成果軸으로 전환될 것으로 예상됨
 - 이는 지금까지 일반적이었던 장시간 노동을 척도로 한 절대 시간 기준이 아니라, 업무의 效率性을 기준으로 함을 의미함
- 둘째, 구성원의 가치관과 배경을 고려한 選擇型 인사 제도가 크게 확산될 것으로 보임
 - 선택형 인사 제도는 기업이 미리 複數로 設定한 인사 제도의 내용 중에서 구성원이 자유롭게 선택하도록 한 것임
 - 이 제도는 구성원의 입사에서부터, 배치, 평가, 임금, 복리 후생, 퇴직에 이르기까지 人事 管理 모든 領域을 對象으로 설계될 것임
 - 지금까지 이러한 제도를 도입한 많은 기업들이 그 효과를 인정하고 있어, 향후 구성원 만족 측면에서나 기업의 경영 성과 향상 측면에서 보급이 확산될 전망이다

○ 國內外 企業 動向

- 經營 效率性 增大와 競爭力 確保 次元에서 많은 기업들이 성과주의형 인사 제도를 도입하고 있거

많은 기업들이
발탁승진제도와
연봉제 등 成果
主義型 인사 제
도를 도입하거나
도입할 예정
임

구성원의 가치관
과 배경을 고려
한 選擇型 人事
제도를 도입하는
기업이 증가하고
있음

나, 도입할 예정으로 있어 향후 확산이 예상됨

- 발탁승진제도는 선정, 금호 등 이미 많은 기업이 도입하고 있는 성과주의형 인사 제도의 대표적인 것으로 점차 확산되고 있음
- 급여 체계에 성과주의를 반영한 연봉제를 도입하는 기업도 점차 증가 추세임. 96년의 「월간 인사관리」 조사에 의하면 설문 應答社의 26%가 연봉제를 이미 도입하고 있으며, 70%가 도입을 예정하고 있거나 고려하고 있음

- 구성원의 가치관과 배경을 고려한 選擇型 人事 제도가 점차 확산되고 있으며, 그 예는 다음과 같음

(선택형 급여제도의 도입 사례)

- 일본휴렛패커드는 영업직 사원을 대상으로 급여 형태를 스스로 결정하게 하는 선택형 급여 제도를 도입하고 있음
- 이 제도는 高費用 高收益型에서 低費用 低收益型까지의 급여 유형 가운데서 영업직에 속한 구성원이 선택하도록 설계되어 있음
- 每分期 初에 부하는 상사와의 협의에 의해 매출 목표를 설정하고 그 목표 달성도에 따라 급여가 결정되는 구조임

(선택형 인사이동제도의 도입 사례)

- 일본의 베닛세社는 통상적인 자기 신고 제도를 발전시킨 靑紙제도라는 선택형 인사이동제도를 도입하고 있음
- 이 시스템의 성공적 정착을 위해 베닛세社는 'Job Sails' 라 불리는 사내 각부문의 사업 내용을 상세히 설명한 책자를 작성해 인사 이동에 대한 정보를 구성원에게 제공하고 있음

선택형 인사 시스템은 인사 이동, 복리 후생, 급여 등 여러 人事 管理 領域에서 多樣한 形態로 기업들에 의해 도입되고 있음

(선택형 복리후생제도의 도입 사례)

- 선택형 복리후생제도(cafeteria plan)는 기업이 미리 설정해 둔 각종 복리 후생 메뉴 가운데서 일정 부분을 구성원이 자유롭게 선택하도록 하는 인사 제도임
- 이 제도는 현재 美國의 경우 70%가 도입하고 있으며, 日本의 경우 대기업의 30% 정도가 이미 도입하였거나 도입할 예정임. 우리나라에서는 최근에 제일제당이 도입하였음

(선택형 퇴직금제도의 도입 사례)

- 97년의 勞動關係法 개정 이후 증권업체 등 금융 기관을 중심으로 도입되기 시작한 퇴직금 중간정산제가 기업의 업종과 규모에 관계없이 확산되고 있음
- 퇴직전에 퇴직금을 받는 퇴직금 중간정산제도는 선택형 인사제도의 한 예임. 구성원들은 퇴직전에 퇴직금 중간정산제를 통하여 주택 마련 등을 위한 퇴직금을 받을 수 있게 됨

인사 시스템이 성공적으로 정착하기 위해서는 經營 戰略과의 連繫性이 強化되어야 하고, 人事 部門의 變化 및 任職員의 改善 努力이 필요함

○ 提言

- 향후 인사 시스템이 기업의 경영 목표를 실행하기 위한 支援 시스템으로 역할을 다하기 위해서는 該當 企業의 文化 및 經營 戰略과의 連繫性을 강화해야 함
 - 해당 기업은 고유의 발전 역사를 가지고 있으며, 그 기업을 둘러싼 경영 환경과 전략 등이 다르기 때문임
- 향후 새로운 인사 시스템을 설정하고 도입할 경우 유의해야 할 사항은 시스템의 도입이 段階的

으로 이루어져야 한다는 것임

- 특히 개선된 인사 시스템을 본격적으로 도입하기 이전에 반드시 試驗的인 實施를 통하여 문제점을 발견하고 개선하는 것이 중요함

- 성공적인 인사 시스템의 정착을 위해서는 人的 資源 管理 部門의 變化 및 任職員의 改善 努力이 필요함

- 인사 시스템의 운영 및 관리 주체가 되는 인사 부문은 사내 타부문과 구성원에게 각종 提案과 支援을 하기 위한 부문으로 새롭게 변화하여야 할 것임
- 새로운 인사 시스템의 구축을 위해 일반 직원들은 개인의 능력 개발에 힘쓰야 할 것이며, 임원들도 이들의 능력 개발과 교육에 관심을 두어야 할 것임

(하종철 : jcha@cosmo.co.kr)