

## II. 企業 報償 基準의 새로운 方向: 人的 資本 接近法

## 1. 論議 背景

- 전통적으로 기업의 종업원에 대한 보상 기준은 年功, 能力 및 業績이었음
- 최근에는 종업원을 人的 資本(human capital) 혹은 知的 資本(intellectual capital)으로 규정하면서 종업원에 대한 보상을 새롭게 이해하려는 추세가 나타남

## 2. 人的 資本의 意義

「人的 資本 = 組織 沒入(commitment) × 個人 力量(competence)」

## 3. 組織 沒入에 대한 報償

- 조직 몰입은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 最善을 다하려는 조직 구성원의 태도를 의미함
- 펩시콜라(PepsiCo)사는 1년 이상 근속자 중 1년에 1,500 시간 이상 근무한 모든 종업원에게 자사 주식을 나누어줌으로써, 조직 몰입에 대해 보상함

## 4. 個人 力量에 대한 報償

- 개인 역량은 탁월한 성과를 보이는 조직 구성원과 평균적인 성과를 보이는 조직 구성원을 구별짓는 知識, 技術, 能力 및 內的 特性을 의미함
- 필립스(Philips)사는 변화하는 환경에 일반적인 기업 지식을 적절히 활용할 수 있도록 역량을 개발하고 보상하는 인적자원관리 시스템을 운영함

## 5. 示唆點 및 向後 課題

- (示唆點) 조직 몰입과 개인 역량의 증진을 통해 인적 자본의 가치를 높이는 보상 방향은 기업의 경쟁력과 성과 향상으로 직결됨
- (向後 課題) 조직 몰입과 개인 역량에 대한 객관적인 평가 방법이 마련되어야 하고, 보상의 형태도 다양화할 필요가 있음

## 1. 論議 背景

- 기업이 무엇을 기준으로 종업원에게 보상해야 하는가는 인적자원관리 분야에 있어서 오랜 논쟁거리였음
  - 시대와 장소에 따라서 서로 다른 시각에서 많은 방법들이 존재해왔는데 年功 기준, 能力 기준, 業績 기준 등 세 가지가 대표적임

- 연공 기준은 주로 한국 및 일본 기업들이 전통적으로 택해 왔던 보상 방법이고, 업적 기준은 주로 서구 기업들이 중요시해 온 보상 방법임
  - 근래에 일본 기업들이 ‘職能給’을, 서구 기업들이 ‘技術給(skill-based pay)’을 도입하면서 능력 기준에 대한 관심이 높아지고 있음
- 최근에는 기업의 자원이나 자본을 새롭게 해석하면서, 경쟁력의 원천으로서 조직 구성원을 人的 資本(human capital)으로 규정하고 그 개발, 보상 및 활용을 강조하는 추세임
- 자본은 기업 활동의 근간을 이루는 수익의 원천으로서 그 동안 물적 자본만을 가리키는 용어로 사용되었음
  - 최근, 지식 산업의 발전과 더불어 기업 경쟁력의 원천으로 조직 구성원이 중요하게 인식되면서, 人的 資本 혹은 知的 資本(intellectual capital)이라는 용어가 사용됨
- 이러한 인적 자본 접근법은 기존의 연공, 능력, 업적 기준에 따른 인적자원관리보다 체계적이고 조직 구성원에 대한 投資 및 開發 지향적인 사고를 반영하고 있음
- 인적 자본은 물적 자본과 다른 특별한 특성이 존재하므로 같은 차원에서 논의될 수는 없으나, 보상을 인적 자본 비용으로 그 외 조직 구성원 개발에 소요되는 모든 비용은 인적 자본 투자로 비유할 수 있음
  - 따라서 인적 자본의 가치, 즉 성과를 창출해 내는 종업원 개인의 기본 능력에 따라 보상의 크기가 정해진다고 할 수 있음

## 2. 人的 資本의 意義

$$\text{인적 자본} = \text{조직 몰입(commitment)} \times \text{개인 역량(competence)}$$

- 인적 자본의 가치는 조직에 대한 몰입도와 개인이 가지고 있는 역량의 곱으로 표현됨<sup>1)</sup>

1) Ulrich, Dave (1998), Intellectual Capital=Competence×Commitment, *Sloan Management Review*, winter, pp. 15-26.

- 조직 몰입은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려는 조직 구성원의 태도를 의미함
  - 개인 역량은 일정한 직무 범위에서 탁월한 성과를 보이는 조직 구성원과 평균적인 성과를 보이는 조직 구성원을 구별짓는 知識, 技術, 能力 및 內的 特性을 의미함
  - 인적 자본이 몰입과 역량의 곱(×)으로 표시된 것은 몰입과 역량 둘 중 어느 하나라도 無(0)의 상태라면 인적 자본의 가치도 없으며, 또한 인적 자본의 가치를 극대화하기 위해서는 몰입과 역량 모두 제고되어야 함을 의미함
- 인적 자본의 특성은 다음 두 가지로 요약될 수 있음
    - 첫째, 시간이 지남에 따라 가치가 자연 감소되지 않고 오히려 증가할 수 있는 기업의 자산임
    - 둘째, 표준화가 쉽지 않고 타 기업으로의 이전 가능성도 적기 때문에 복제(copy)되기 어려운 기업 경쟁력의 원천임
  - 미래 지식 사회에서는 기업이 축적한 자본 중 인적 자본의 역할이 가장 중요해 질 것으로 예상되므로, 인적 자본의 개발 및 유지를 위한 보상의 문제를 ‘몰입’과 ‘역량’ 차원에서 새롭게 논의할 필요가 있음

### 3. 組織 沒入에 대한 報償

#### ○ 沒入의 要素

- 조직 몰입은 感情的, 規範的, 去來的 沒入 등 세 가지 요소로 구분됨
  - 첫째, 감정적(affective) 몰입은 조직 구성원이 조직에 대하여 가지는 심리적인 애착감을 의미함
  - 둘째, 규범적(normative) 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감으로 조직에 대한 의무를 성심 성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관임
  - 셋째, 거래적(transactional) 몰입은 조직 구성원이 조직과의 관계를 손익 계산에 따라 인식하여 현재의 조직에 남으려는 의도를 뜻함

&lt;표 1&gt; 조직 몰입의 세 가지 요소

구분	조직 몰입		
몰입의 요소	감정적 몰입	규범적 몰입	거래적 몰입
몰입의 기반	심리적 차원	도덕적 차원	계산적 차원

## ○ 没入과 企業 成果

- 이상의 세 가지 요소를 평가하고, 보상하며, 개발해 줌으로써 인적 자본의 가치를 증대시킬 수 있음
  - 지금까지 평가와 보상의 대상으로 종업원 개인의 적극성, 헌신성 등 일반적인 ‘태도’를 거론해 왔으나, 이러한 개인의 일반적인 태도는 기업이나 직무 목표 추구에 직접적으로 연결되는 개념은 아님
  - 반면에, 조직 몰입은 조직과 조직의 목표에 대한 조직 구성원의 헌신적 자세로서 기업의 성과와 직접적으로 연결되는 개념임
  - 따라서, 감정적 몰입을 ‘愛社心’, 규범적 몰입을 ‘企業 市民 意識’, 거래적 몰입을 ‘企業과의 心理的 契約 履行’으로 연결하면 기업 목표 및 성과와 직접적으로 연결된 구체적인 보상 기준이 될 수 있음

## ○ 事例

- 선진 업체들은 인적 자본의 가치를 높이는 차원에서 조직 몰입의 향상을 위해 개인에 대한 보상뿐만 아니라 투자도 아끼지 않고 있음
  - 펩시콜라(PepsiCo)社は ‘Sharepower’ 프로그램이라는 이름하에, 1년 이상 근무했고, 1년에 1,500 시간 이상 근무한 모든 종업원(195개국 50만 명)에게 자사 주식을 나누어줌으로써 조직 몰입에 대해 보상함
  - 3-Com社は 개인적인 용무, 즉 은행 업무, 세탁, 구두 수선, 자가용 정비, 여행사 업무 등을 처리할 수 장소를 회사 내에 마련해 주면서, 종업원들의 시간을 아껴주고 회사와 직무에 더욱 몰입할 수 있는 환경을 조성함

### 4. 個人 力量에 대한 報償

#### ○ 力量의 意義

- 인적 자본의 가치를 결정하는 다른 한 요소인 개인 역량은 조직 구성원간의 비교를 통해 알 수 있는 상대적인 개념이므로, 發見하고 開發하며 報償하는 것이 모두 중요함
  - 역량을 발견하기 위해서는 역량 분석이 필요하고 그 후에 역량을 모든 조직 구성원이 보유하도록 보상 및 개발하는 것이 뒤따름
  - 보상과 개발을 통해 조직 구성원 개인의 역량이 기업에 축적되고 다른 기업과 비교하여 성과 면에서 뚜렷한 차이로 연결될 때 그 기업의 경쟁력이 향상됨
  - 역량과 혼동할 수 있는 개념인 기존의 ‘직무 능력’과의 차이는 <표 2>와 같음

<표 2> ‘직무 능력’과 ‘개인 역량’의 비교

구분	직무 능력(job ability)	개인 역량(competence)
분석 방법	직무 분석	역량 분석
내용	해당 직무를 원만히 수행하는데 필요한 능력 (직무 중심적 사고)	우수 종업원이 가지고 있는 지식, 기술, 능력 및 내적 특성 要素 (사람 중심적 사고)
활용도	해당 직무에만 고정됨	많은 직무에 응용 가능함

#### ○ 力量 分析의 方法

- 구체적인 역량을 찾아내는 역량 분석의 방법에는 다음 4 가지가 있음
  - ① 스타급 구성원을 분석함
    - (장점) 성과가 눈에 두드러지는 구성원을 분석함으로써 프로(pro)로서 직무에 임하는 비결을 밝힐 수 있음
    - (단점) 너무 특정 직무에 한정되고 개인적인 분석임
  - ② 다수의 모범적 구성원을 분석함

- (장점) 다수의 구성원을 분석하여 넓은 직무 범위에 일반화하기 쉬움
- (단점) 분석에 시간이 많이 소요됨
- ③ 외부 전문가에 대한 설문 조사를 실시함
  - (장점) 분석 속도가 빠르고 유효한 통계적 결과를 도출할 수 있음
  - (단점) 외부인 조사이므로 현장감이 떨어지고 적용가능성도 낮아짐
- ④ 조직 외부의 좋은 모델을 벤치마킹함
  - (장점) 이미 역량 분석을 실시하고 있는 우수 기업의 모델을 벤치마킹함으로써 더 좋은 모델을 구성할 수 있음
  - (단점) 우리 기업에 적용할 수 있느냐는 한계점이 존재함

<표 3> 역량 분석 방법의 비교

분석 대상	장점	단점
스타급 사원	스타급 사원의 비결을 규명함	특정 개인과 직무에 한정됨
모범 사원 다수	많은 직무에 적용 가능함	분석 시간이 많이 소모됨
외부 전문가 의견	유효한 결과를 빠르게 도출함	현장감 저하로 적용 가능성이 낮음
우수 기업 사례	타사의 우수 모델을 더 발전시킬 수 있음	自社에 적용하는데 한계가 존재함

○ 力量의 區分

- 개인 역량은 産業, 企業, 職務에 특화되는 정도(specificity)에 따라 다양하게 구분할 수 있으며, 기업은 어떤 역량이 기업 성과에 중요한 역할을 하는가에 따라 보상의 정도를 달리할 수 있음
  - 예컨대, ‘외국어 능력, 일반적인 협상 기술, 분석 능력’ 등은 산업, 기업, 직무 모두에 특화되지 않은 역량이고, ‘경쟁사 전략 분석 능력, 산업 네트워크 형성’ 등은 산업에 특화된 역량이며, ‘기업 문화와 전략에 대한 이해 및 활용’ 등은 기업에 특화된 역량이고, ‘회계 지식, 컴퓨터 프로그래밍’ 등은 직무에 특화된 역량임
  - 일반적으로, 고직급일수록 산업, 기업, 직무에 특화되지 않은 역량을 요구하고, 저직급일수록 산업, 기업, 직무에 특화된 역량이 요구되는 경향이 존재함

- 필립스(Philips)社는 관리자들이 변화하는 환경에 일반적인 기업 지식을 적절히 적용할 수 있도록, 역량을 개발하고 보상하는 인적자원관리 시스템을 활용하고 있음

## 5. 示唆點 및 向後 課題

### ○ 示唆點

- 인적 자본의 관점에서 보상의 기준을 재정립함으로써 다음과 같은 효과를 얻게 됨
  - 첫째, 인적 자본의 가치를 결정짓는 몰입과 역량을 보상 기준으로 제시함으로써, 보상을 통한 기업의 경쟁력 및 성과 향상의 토대를 구축함
  - 둘째, 업적에 대한 보상은 업적을 개인적으로 구분하기 어렵고, 상황적인 요소를 배제하기 어렵다는 단점이 존재하므로, 업적의 밑바탕이 되고 개인적으로 구분 가능한 몰입과 역량이 보상 기준으로 바람직함
  - 셋째, 몰입과 역량을 보상의 기준으로 삼아 인적 자본의 개발에 대한 유인을 제공함으로써 단순한 보상뿐만 아니라, 개발의 효과도 나타남

### ○ 向後 課題

- 인적 자본 접근법에 의한 보상이 제도화되기 위해서는 다음과 같은 과제가 해결되어야 함
  - 첫째, 몰입과 역량을 개인별로 확인하고 객관적으로 평가할 수 있는 방법이 마련되어야 함
  - 둘째, 보상 형태를 다양화하여 효과를 극대화할 필요가 있음. 예컨대, 몰입은 스톡옵션(stock option)으로 보상하고, 역량은 연봉 인상으로 보상할 수 있음

(황원일: wihwang@hri.co.kr ☎724-4084)