

II. Post-IMF 人的資源의 競爭力 提高 方案

1. 논의 배경

- 제품 수명 주기가 단축되어 신제품 개발 속도가 빨라짐에 따라 기술 등 현재의 보유 자원이 아니라 이들 자원을 강화할 기업의 능력이 더욱 중요해짐
- IMF 사태로 인한 조직 슬림화의 후유증으로 직원들의 조직 및 직무에 대한 몰입도가 저하되고 생산성이 저하됨에 따라 그 대책이 절실함

2. IMF 사태 이후 인적자원 경쟁 우위 요소의 변화

- IMF 관리 체제 이전에는 주어진 작업을 지침대로 정확히 수행할 수 있는 능력이 인적자원의 핵심 우위 요소였음
- 그러나, IMF 관리 체제 이후에는 국내의 실물과 금융 시장이 완전히 개방되고, 경영 환경이 글로벌 스탠다드화 됨에 따라 창의력을 진작시키는 능력이 인적자원의 핵심 우위 요소로 부상했음
 - 조직 구성원들의 창의력을 강화하기 위해서는 핵심 역량을 갖추어야 하며, 조직적으로 자율과 지휘, 역할의 신축성, 지식의 통합에 의한 시너지 창출, 혁신 능력 등의 요소를 갖추어야 함

3. 인적자원 경쟁력 제고의 핵심 포인트

- (원칙 1) 직무의 창조성을 강화하라
 - 근로 의식구조가 변화하는 상황에서 창의적인 인적자원 확보를 위해서는 그에 적합한 직무의 혁신이 선행되어 창의성이 강화되어야 함
 - 직무의 창의성은 창의적 기업문화를 가능케 하여 경쟁력을 확보하게 함
- (원칙 2) 획일적인 리더십과 운영시스템을 탈피하라
 - 인적자원 가치관이 변화함에 따라 기업도 탈관료주의로 대응하여 기존의 리더십과 운영시스템을 혁신해야 함
 - 다양한 조직 운영은 탄력적인 환경 대응을 가능케 하여 경쟁력을 확보하게 함
- (원칙 3) 조직과 직무설계에 감성과 조화를 가미하라
 - 노동력 구조의 변화로 인력의 여성화가 지속되고 있는 상황에서 조직과 직무를 감성위주로 재설계할 필요가 있음
 - 네트워크가 중시되는 환경에서 소프트 구조는 경쟁력을 확보하게 함
- (원칙 4) 교육과 복지 프로그램을 재설계하라
 - 인력 구조조정, 인구 증가율 감소로 인한 인력 고령화와 전직 현상에 대응하여 인력 진부화 방지 및 고급 인력 유인 인센티브로 교육, 복지 프로그램을 운영해야 함
 - 교육과 복지 프로그램의 혁신을 통해 인적자원에 새로운 사고와 행동양식을 도입하여 경쟁력을 확보해야 함

1. 논의 배경

- 제품 수명 주기가 단축되어 신제품 개발 속도가 빨라짐에 따라 기술 등 현재의 보유 자원이 아니라 이들 자원을 강화할 기업의 능력이 더욱 중요해짐
- 이러한 능력은 결국 기업의 인적자원의 능력에 달려 있음
- 그러나, IMF 사태로 인한 조직 슬림화의 후유증으로 직원들의 조직 및 직무에 대한 몰입도가 저하되고 생산성이 저하됨에 따라 그 대책이 절실함

2. IMF 사태 이후 인적자원 경쟁 우위 요소의 변화

- IMF 관리 체제 이전에는 주어진 작업을 지침대로 정확히 수행할 수 있는 능력이 인적자원의 핵심 우위 요소였음
 - 따라서 이러한 능력을 고취시키는 조직 내의 대표적인 요소로서 기능적 탁월성, 지시와 통제, 역할의 명확성, 지식의 전문화·세분화, 개선 능력 등을 들 수 있음
- 그러나, IMF 관리 체제 이후에는 국내의 실물과 금융 시장이 완전히 개방되고, 경영 환경이 글로벌 스탠다드화 됨에 따라 창의력을 진작시키는 능력이 인적자원의 핵심 우위 요소로 부상했음
 - 조직 구성원들의 창의력을 강화하기 위해서는 핵심 역량을 갖추어야 하며, 조직적으로 자율과 지휘, 역할의 신축성, 지식의 통합에 의한 시너지 창출, 혁신 능력 등의 요소를 갖추어야 함

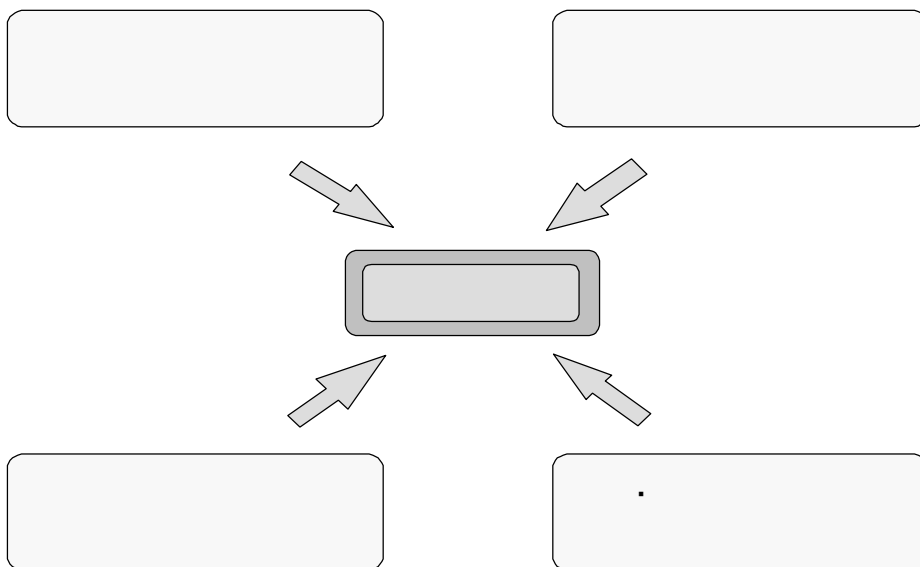
<표> 인적자원 경쟁력 제고 요소의 비교

IMF 관리체제 이전	IMF 관리체제 이후
업무 수행 과정의 기능적 탁월성	독특한 핵심역량
지시와 통제	자율과 지휘
역할의 명백성	역할의 신축성
지식의 전문화·세분화	지식의 통합
개선	혁신

- 인적자원의 경쟁력 향상으로 흐트러진 조직 분위기를 수습해야 함
 - 조직 구조조정의 후유증으로 구성원들의 조직 및 직무에 대한 몰입도가 하락하는 경향이 나타남
 - 인력 구조조정은 남은 인력에게도 심리적 충격을 주기 때문에 개별 생산성이 오히려 감소하게 됨
 - 경제위기 이후, 구성원들은 경제적 고통 및 실직의 불안감으로 인하여 공동체적 정서보다는 개인주의적 정서를 나타냄

3. 인적자원 경쟁력 제고의 핵심 포인트

<그림> 인적자원 경쟁력 제고의 핵심 포인트



○ 창의성과 자율성의 확보

- 인적자원 창조성 발휘의 구심점으로 조직의 뚜렷한 가치관이 정립되어야 함
 - 핵심가치가 저기술, 저가 위주에서 고품질, 고부가가치 위주로 전환되어야 함
 - 대중고객의 욕구 충족에서 다양한 고객층의 높은 욕구 충족으로 이행함에 따라 고객 우선적 가치관을 인적자원 내에 확산시킬 필요가 있음

- 자율성을 확보하기 위해서는 권한위임이 수반되어야 함
 - 권한위임으로 획일적 통제의 조직구조에 자율성을 도입하여 작업 단위 중심의 분권조직으로 전환해야 함
 - 권한위임은 조직의 대규모화, 획일화에서 탈피하여 신축적인 소규모화로 이행하는 첫걸음이 됨

○ 원칙 1: 직무의 창조성을 강화하라

- 근로 의식구조가 크게 변화하고 있으므로 직무의 내용도 변화되어야 함
 - 학력과 소득의 변화에 따라 노동생활의 질에 대한 관심이 확산되는 등 인적자원의 내용도 바뀌게 됨
 - 경제위기 상황에서도 3D 업종 등 단순 반복적인 직무를 회피하며 창의적이고 의미있는 일에 대한 선호도가 높음
 - 혁신에 필요한 창의적인 인적자원을 확보하려면 하드웨어적 측면에서 그에 적합한 직무의 혁신이 선행되어야 함
- (Marriott 사례) 인적자원의 창의력으로 경쟁력을 확보함
 - 미국 호텔업계의 객실 공급 초과 현상과 경제 여건 악화 등 압력요인으로 경쟁이 극심한 상황에서 성공의 포인트를 탐색함
 - 고객 서비스의 가치를 정립한 후, 인적자원의 창의적 행동을 가치관 구현의 실마리로 삼아 문제 해결의 기술을 개발함
 - 구성원들의 창의력 발휘를 강조하고, 고객에게 문제가 발생하였을 경우 고객 편익을 도모하기 위해 직무의 권한 폭을 넓혀 자율적으로 해결할 수 있게 함
 - 창조적인 기업문화를 대내외적으로 인정받고 경쟁력을 확보하게 됨

○ 원칙 2: 획일적인 리더십과 운영시스템을 탈피하라

- 새로운 가치관에 적합하도록 조직 운영시스템이 변화되어야 함
 - 기업 내 인간 관계에서 권위적인 집단주의가 약화되고 다양화를 동반한 개인주의 경향이 두드러지게 나타남
 - 시장 다양화와 경쟁 격화는 서열 중심의 획일적 기업 운영 방식에 새로운 도

전으로 등장하여 기존의 리더십과 운영시스템에 압력요소로 작용함

- 이러한 현상에 기업은 탈관료주의라는 변화로 대응하여 조직의 계층, 보상체계 등 세부적인 혁신을 수행해야 함

- (ABB 사례) 통합된 거대조직을 소규모로 운영하여 경쟁력을 확보함

- 스웨덴 아세아와 스위스 브라운 보베리가 50:50의 기업통합을 이루어 세계적인 중전기업체가 된 후, ABB는 구조조정위원회를 통하여 조직구조와 운영시스템을 설계하는 작업에 착수함
- 소규모 이익센터로 구성된 글로벌 매트릭스를 조직구조의 청사진으로 제시하여 분권경영과 책임경영을 ABB의 가장 중요한 경영원칙으로 공포함
- 큰 규모 · 작은 조직, global · local, 철저한 분권화 · 집권적 통제 등의 이율배반적인 요소들을 성공적으로 조화시킴으로써 중전기 분야에서 세계 최강의 경쟁력을 보유하게 됨

○ 원칙 3: 조직과 직무 설계에 감성과 조화를 가미하라

- 감성 위주의 미래 조직 특성에 맞추어 관리시스템을 변화시켜야 함

- 노동시장의 성격 자체가 이성보다는 감성 위주로 전환되고 있으며 감각적, 정서적, 평등주의적, 환경친화적 경향을 나타내고 있음
- 라이프 스타일과 경제 환경의 변화에 따라 노동시장의 구조도 바뀌어 인력의 여성화가 가속되고 있음
- 근로 환경의 변화로 핵심역량이 하드웨어적 차원에서 소프트웨어적 차원으로 이행함에 따라 인적자원에 대한 관리시스템을 재설계해야 함

- (Nike 사례) 소프트 제품에 소프트 구조로 대응하여 경쟁력을 확보함

- 글로벌 아웃소싱에 의해 생산과 판매기능을 외부에서 조달하면서 제품개발, 디자인, 마케팅 차원의 핵심역량을 지킴
- 기업 내부에는 경쟁 우위의 요소만을 집합시킴으로써 변화에 빠르고 유연한 대응을 강조하여 조직구조와 관리시스템 자체가 유연하고 여성적인 특징을 보임
- 하드웨어적 강점이 없으면서도 네트워크와 아웃소싱에 의해 핵심역량을 유지하고 소프트 구조에서의 경쟁력을 확보함

○ 원칙 4: 교육과 복지 프로그램을 재설계하라

- 기업 내 인력구조의 변화에 맞추어 인력 확보 및 인력 개발 프로그램이 수립되어야 함
 - 인구 증가율 감소, 평균 수명의 연장, 인력 구조조정 등에 의하여 인력구조에 커다란 변화가 일어나고 있음
 - 젊고 참신한 인재 확보가 어려워지고 인력 고령화에 따른 인건비 압박이 가중되므로 교육과 복지 관련 프로그램의 개발에 의한 인력 진부화 방지가 필요함
 - 인력 구조조정과 장기고용의 붕괴로 전직의 비율이 증대하여 경력사원을 쉽게 확보할 수 있는 기회가 확대되므로 이들을 수용할 인센티브를 제시해야 함

- (Ford 사례) 교육 프로그램으로 변화를 도입하여 경쟁력을 확보함
 - 일본 자동차업체들이 급속한 시장잠식에 의한 경영위기를 넘긴 후, 인적자원의 경쟁력 제고를 위하여 후속 변화관리 프로그램을 도입함
 - 중간관리층을 대상으로 구성원들의 변화 대응력을 기르기 위해 LEAD (리더십, 교육 및 개발) 프로그램을 운영하여 새로운 관점에서 조직과 자신의 역할을 재검토하게 함
 - 구성원들이 기존 관습과 전통에서 벗어나 새로운 사고와 행동양식을 수용함으로써 인적자원의 경쟁력을 제고함

(최승준 : choice@hri.co.kr ☎ 724-4075)