

IV. N세대형 인사·조직 운영 시스템

EXECUTIVE SUMMARY

1. 논의 배경

- 벤처창업의 활성화, 신산업의 등장 등으로 직장이동의 기회가 확대되고 기업의 금전 유인이 강하게 작용하여 대기업과 벤처기업간 인력이동이 활성화됨
- 빈번한 인력이동으로 기업 전반에 걸쳐 획일적 통제나 구속보다는 자유로움을 추구하고 다양성을 용인하는 분위기가 형성됨

2. 인력과 기존 운영 시스템간 부조화 발생

- 인적자원 자체의 변화
 - 구세대, 신세대, X세대, N세대 등 각 세대의 가치관이 혼재되어 뚜렷한 핵심가치가 없이 위계에 의한 기존 조직 질서가 와해됨
- 효율적 인력 운영의 어려움
 - 점진적 제도 개선 방식의 기존 시스템으로는 급진적 인력 변화에 적응하기 어려우며 인력의 다양한 개성에도 불구하고 조직 분위기가 활성화되지 않고 침체되는 경향이 나타남

3. N세대형 운영 시스템의 설계

- 인력에 대한 새로운 관점에서 제도와 의식을 혁신해야 하며 무엇보다도 조직과 개인간 무너진 신뢰관계가 최우선적으로 복구되어야 함
- (조직 구조) 조직·인력간 파트너십을 강조하여 계층을 최소화하라
 - 조직과 개인의 관계를 거래적 관점에서 보는 사고가 보편화되고 있으므로 계층을 최대한 간소화하여 연공서열적 요소를 타파하고 전통적인 상명하복 문화를 동반자 문화로 전환함
- (직무 유형) 직무 수행 방식에 다양성을 가미하여 고정된 근무형태를 탈피하라
 - 근무형태와 근무시간의 변화로 위계적 통제를 극복할 수 있도록 직접 통제의 방식에서 성과 통제의 방식으로 전환함
- (의사 결정) 창의적 분위기가 형성되도록 직무에서 권한 폭을 최대화하라
 - 권한의 분산으로 자연스럽게 조직 구조의 변화가 일어나 인력의 근로의욕을 높일 수 있도록 필수적인 최소한의 총괄기능 외에는 가능한 권한 폭을 넓힘
- (보상 체계) 동기부여의 장단기적 균형을 이루도록 보상 형태를 다각화하라
 - 동기유발을 최적화하기 위하여 구성원의 개별적 필요성 분석에 따라 보상 시스템의 각종 프로그램을 개발하고 도입함

1. 논의 배경

- 노동시장의 변화에 따른 빈번한 인력이동으로 운영 시스템의 개편이 요구됨
 - 정부 정책, 사회 분위기 등 시장 환경이 벤처기업의 설립에 호조건으로 작용하여 벤처창업이 활성화됨
 - 경제위기 후 평생직장의 개념이 사라지는 상황에서 신산업과 벤처기업의 등장으로 직장이동의 기회가 대폭 확대됨
 - 기업의 인력유치를 위한 금전유인으로 대기업과 벤처기업간 경력직원의 이동이 활발히 일어나고 있음
- 기업 인력 구성이 다양화하여 이들의 상이한 요구를 수용할 필요가 발생함
 - 활발한 인력 이동으로 기업을 구성하는 인력의 개성을 더 이상 동질적인 것으로 파악할 수 없게 됨
 - 기업 전반에 걸쳐 획일적 구속보다는 자유로움을 추구하고 상이한 개성을 용인하는 분위기가 형성됨
 - 다양한 인력의 요구에 부응하여 기업에서 제공하던 기존의 표준화된 각종 시스템에 파격적인 변화가 요구됨

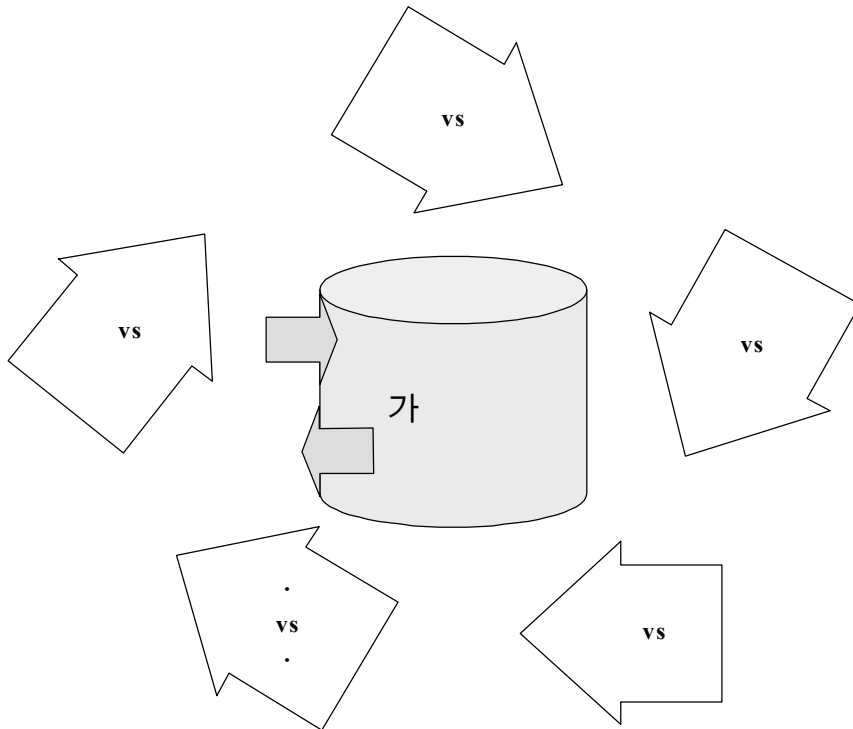
2. 인력과 기존 운영 시스템간 부조화 발생

○ 인적자원 자체의 변화

- 각 세대의 가치관이 혼재되어 뚜렷한 핵심가치가 나타나지 않음
 - 구세대, X세대, Y세대, N세대 등 독특한 문화적 특성을 지닌 여러 세대의 인력이 기업 내에 교차하고 있음
 - 각 세대의 다양한 가치관이 조직 내부에 혼재되어 있으나 인적자원 전체의 시너지를 위한 구심점이 상실된 상태임
- 기존의 조직 질서가 와해되고 새로운 질서의 기반이 구축되지 않음
 - 연공과 서열을 존중하는 산업화 세대를 능력과 실적을 중시하는 정보화 세대가 추월하는 이른바 소익부·노익빈 현상이 발생하여 전통적 의미의 조직 질서가 붕괴됨

- 성과주의를 지향하면서도 호봉과 직급에 의한 연공서열형 급여체계를 기반으로 하고 있어 직급파괴 현상에 대한 적절한 대안이 없음
- **인력 형태가 노동을 제공하는 일반근로자에서 지식을 재생산하는 지식근로자로 전환됨**
 - 경제의 주도권이 전통적 산업사회의 '노동과 자본의 소유'에서 '지식과 기술의 확보'로 넘어옴
 - 인력의 지식 활용이 조직 경쟁력 형성의 주요 요소가 되나 패러다임 변화 과정이 발전단계를 거치지 않고 급격히 도래하여 사고의 혼돈이 일어남

<그림> 기업내 가치관의 혼재



○ 효율적 인력 운영의 어려움

- 기존 시스템의 틀에서는 노동시장의 유연화에 대응하기 어려움
 - 구직난이 지속되는 중에도 기업에는 인재난과 인력 부족 현상이 나타나는 기현상이 발생함

IV. N세대형 인사·조직 운영 시스템

- 기존 운영 시스템 하에서는 인재유인과 동기유발을 위한 다양한 시도에도 불구하고 뚜렷한 결실이 나타나지 않음
- **급진적 인력 변화에 점진적 제도 개선으로 접근하여 변화환경에 끌려 다님**
 - 인력 가치가 노동시장의 수요와 공급에 의해 결정되고 있으나 현실의 제도는 선발 관리에서부터 부분적·점진적 개선으로 대응하고 있음
 - ‘노동과 자본’ 위주 전략의 일상적인 개선이 아니라 운영 시스템의 근본적·전반적 제도 수정이 필요함
- **다양한 개성이 조직을 활성화시키지 못하고 오히려 조직 분위기가 침체됨**
 - 유입 인력의 경우, 기업의 강한 금전유인에 의하여 기업이나 직무의 몰입보다는 보상 수준에 집착하는 금전만능주의 경향이 나타남
 - 기존 인력의 경우, 인재 유출과 유입의 변화에 동참하지 못하는 무력감, 상대적 박탈감으로 근로의욕과 사기가 저하됨

3. N세대형 운영 시스템의 설계

○ 운영 시스템의 전반적 쇄신 필요성

- **인적자원을 보는 새로운 관점에서 제도와 의식을 혁신해야 함**
 - 인사·조직 운영 시스템은 전체 인적자원의 시너지를 확보하고 개발하는 데 초점을 맞추어야 함
 - 정보를 이용하여 직무를 혁신하고 부가가치를 창출해 내는 능력을 중심으로 운영 시스템을 재설계해야 함
- **조직과 개인간 무너진 신뢰관계를 구축해야 함**
 - 최근 2~3년간 급격한 변화 속에서 나타난 인적자원의 극단적 개인주의를 극복하기 위해 기업이 제도적으로 신뢰구축에 나서야 함
 - 운영 시스템의 쇄신을 통하여 기업이 그 구성원에게 명확한 메시지를 전달하고 비전과 의미를 부여해야 함

○ (조직 구조) 조직·인력간 파트너십을 강조하여 계층을 최소화하라

- 직장내 상하관계의 변화를 조직에 반영함

- 조직 발전은 인적자원의 역량 개발에 달려 있다는 전제하에 조직이나 상급자에 대한 충성심 대신 자발적 능력 향상으로 직무수행의 효율성을 높이려는 거래적 사고가 일반화됨
- 연공서열적 요소를 타파하기 위해 조직 계층을 최대한 간소화하여 전통적인 상명하복 문화를 동반자 문화로 전환함

<사례 연구> 벤처기업

- 임직원 전체가 파트너십의 정체성을 갖고 있어 복장이나 호칭이 자유롭고 때로 직책 호칭이 생략되기도 하는 수평화된 계층 구조를 이룸
- 기존 기업이 위계 질서로 움직이는 '상사와 부하의 조직'이었다면 벤처기업은 지식 공유로 운영되는 '동료의 조직'으로 볼 수 있음

○ (직무 유형) 수행 방식에 다양성을 가미하여 고정된 근무형태를 탈피하라

- 통제방식을 테일러식 직접 통제에서 성과 통제로 전환함

- 정보통신 기술의 발달로 공간의 제약이 극복되므로 대면접촉이 필수가 아닌 직무에 재택근무 등 원격근무(telework)를 도입함
- 근무형태의 변화에 의해 위계적 통제를 극복하고, 유연 근무시간제도 등 근무시간의 변화와 병행함으로써 기존 직무 내용의 변화로 유도함

<사례 연구> 미국 기업

- 1994년 실리콘 밸리의 7개 기업에서 3백명이 재택근무 형태로 직무를 수행하였으나 갈수록 확산되어 최근에는 전국적으로 무려 1천만명에 이룸
- 원격근무가 노동의 지배적 형태는 아니지만 컴퓨터를 이용한 독립작업의 경우, 성과 통제와 노동 유연화의 용이성으로 인하여 전체 노동력의 20% 수준까지 이를 것으로 추정됨

○ (의사 결정) 창의적 분위기가 형성되도록 직무에서 권한 폭을 최대화하라

- 직무의 자율적 수행을 통해 보람을 찾게 해야 함

IV. N세대형 인사·조직 운영 시스템

- 자유 추구의 욕구에 부응하여 필수적인 최소한의 총괄 기능 이외에는 인력의 의사 결정 권한과 자율권을 보장함
- 권한의 분산으로 인하여 일어나는 자연스러운 조직 구조의 변화를 통하여 인력의 근로의욕을 높이고 더 나아가 사내 벤처 운영, 분사화에 대비함

<사례 연구> 매리엇(Marriott Hotels)

- 호텔업계 객실 공급초과와 경제여건 악화 등의 상황에서 고객 서비스 개선을 위하여 실무 수준에서 직무의 권한 폭을 넓힘
- 자율적인 문제해결 과정에서 구성원의 창의력과 성과가 향상되었으며, 매리엇의 고객에 대한 창조적인 기업문화가 대내외적으로 인정받아 업계에서 경쟁력을 확보하게 됨

○ (보상 체계) 동기부여의 장단기적 균형을 이루도록 보상 형태를 다각화하라

- 개별 필요성 분석에 따른 보상 시스템을 운영하여 동기유발을 최적화함
 - 시장 중심의 급여관리로 경쟁력을 확보하며 이익분배제도(profit sharing plan)와 같은 성과급 제도와 주식매입선택권(stock option)을 도입하여 보상 프로그램의 장단기적인 균형을 이룸
 - 표준화된 획일적 운영 시스템에서 전환하여 다양한 욕구 충족을 위한 카페테리아식 복리후생 제도를 도입함

<사례 연구> 벤처기업

- 인력 규모가 상대적으로 작기 때문에 대기업이 쉽게 시행하기 힘든 이색적이고 파격적인 복지 프로그램과 인센티브 제도를 도입하여 다양한 방식으로 구성원 동기를 유발함
- 인재의 중요성이 강조되는 추세에 맞추어 별도의 안식휴가와 휴가비 지급, 입주 건물 편의시설의 24시간 무료이용, 무상 주식 부여 등으로 인력의 근로의욕과 생산성을 제고함

(최승준 : choice@hri.co.kr ☎ 3669-4069)