

# 디지털시대의 핵심인력(N-Worker) 요건과 육성 방안

## EXECUTIVE SUMMARY

### 1. 서론

- 고용관계의 변화
  - 거래지향적 고용관계로 변화됨에 따라 회사와 조직구성원 모두 새로운 고용 환경에 직면하게 됨
  - 대기업에서 벤처로 인력 이탈 현상이 가속화되고 있음
- 디지털형 인재상에 대한 요구
  - 산업화시대의 보편적인 인재상에서 탈피하여 디지털형 인재 요건 및 기준이 마련되어야 함
  - 디지털형 인재의 육성 방안이 모색되어야 함

### 2. 디지털시대의 인사 트렌드

- 인사관리 방식의 변천 과정은 3단계로 구분될 수 있음
  - '87년 이전의 일방향 인사관리시대, '88~'97년까지의 과도기형 인사관리시대, 그리고 '98년 이후의 쌍방향 인사관리시대로 구분됨
- 디지털시대의 인사관리 특징
  - **e-HRM** : 인트라넷 등 e-비즈니스 도구를 사용하여 인사 정보 및 서비스를 제공하는 등 디지털이 인사시스템을 변화시킴
  - **실리콘칼라** : 기업의 영업력보다 실리콘칼라의 능력이 투자의 결정 요인이 될 정도로 브레인 파워가 중요함
  - **지식 공유** : 지식을 나누고 활용하는 네트워크형 인사시스템으로 전환됨
  - **차별화** : 달라야 경쟁력이 있는 경영환경으로 변화함

### 3. 21세기 핵심 인적자원 : N-Worker

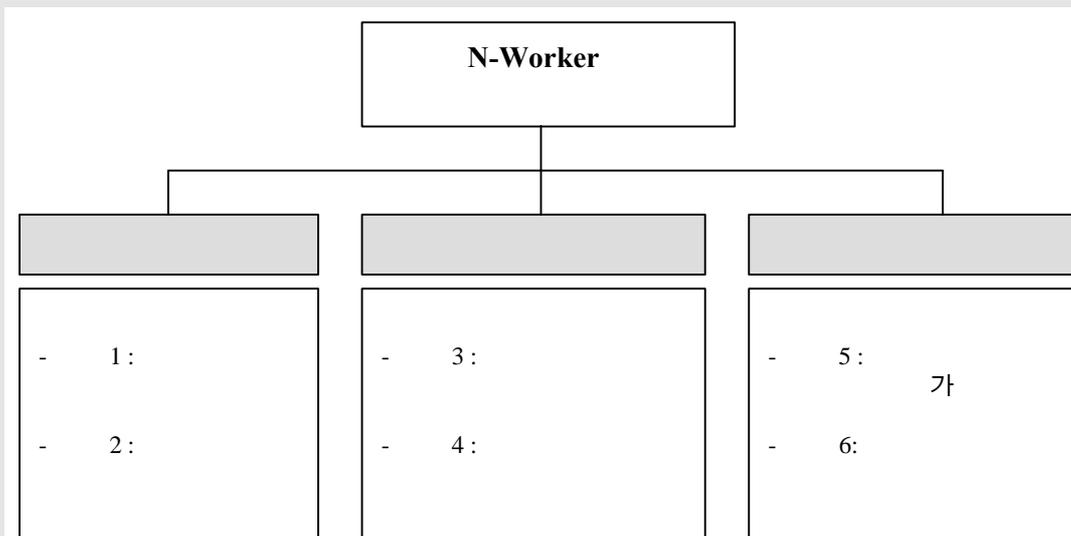
- 인적자원의 핵심역량 변화
  - 대량생산시대에서는 근면하고 성실한 인적자원이 요구되었음
  - 디지털시대에는 업무 수행에 컴퓨터를 이용하는 근로자, 네트워크와 인터넷을 업무 수행에 활용하는 근로자, 자신의 부가가치 제고에 노력하는 근로자 등 기존과 다른 새로운 유형의 인적자원이 필요함

- N-Worker의 핵심역량은 다음과 같은 여섯 가지 차원에서 파악될 수 있음
  - **World-wide**(글로벌한 눈)은 국제 시장 환경 이해도와 글로벌 커뮤니케이션 능력 등을 통해, **Opportunity**(기회를 찾는 발)는 고객 DB 구축 정도와 현장 접점력 등을 통해 평가할 수 있음
  - **Responsiveness**(유연한 몸)는 인적 네트워크 구축과 새로운 디지털 정보 수용 능력 등을 통해, **Knowledge**(지적인 머리)는 지식 검색 능력과 지식 확산력 등을 통해 평가할 수 있음
  - **Ethic**(윤리적인 가슴)은 기업시민 정신 수준과 사회 기여 정도 등을 통해, **Recreation**(일하며 놀 수 있는 양손)은 컴퓨터 게임을 잘하는 능력과 팀워크(분위기 메이커) 정도 등을 통해 평가할 수 있음

#### 4. N-Worker 육성 방안

- N-Worker의 생산성은 벤처문화의 조성, 현장 경험의 강조 및 지식 오너십을 통해 활성화될 수 있음

<그림> N-Worker 육성 체계



#### 5. 결론

- N-Worker 인재상은 조직구성원에게 자기 계발의 지침이 될 것이며, N-Worker의 육성은 기업과 구성원의 공동 책임임
- N-Worker 육성을 제도화해야 하며, 기업분위기의 변화 및 최고경영층의 격려가 절대적으로 필요함

## I. 서론

### ○ 고용 관계의 변화

#### - 거래지향적 고용관계로의 변화

- 기업과 개인의 고용관계가 관계지향(relational)에서 거래지향(transactional)으로 바뀌고 있음
- 관계지향적인 고용에서 기업은 고용보장을 통하여 구성원들에게 신뢰감을 주고 또 구성원들로부터 애사심을 기대했으나, 거래지향적인 고용에서는 장기적인 고용보장보다는 구성원의 성과에 대해 기업이 평가하고 보상하는 단기적 계약 위주로 변함
- 동서양을 막론하고 회사가 조직구성원의 일자리를 더 이상 보장해주길 기대할 수는 없다는 인식이 확산됨

#### - 대기업에서 벤처로 인력 이탈

- 벤처기업이 활성화되면서 대기업의 핵심인력이 벤처기업으로 이탈하는 현상이 발생하고 있음
- 기업간의 인력 이동이 가속화되면서 노동시장이 유연화되고 있음

### ○ 디지털형 인재상에 대한 요구

#### - 산업화시대의 보편적인 인재상에서 탈피

- 성실성을 강조하는 보편타당한 인재상에서 탈피하여 창의성, 도전성, 혁신성 등을 겸비한 디지털형 인재가 필요해짐
- 새로운 시장 환경에 적합한 인재상 정립에 대한 요구가 커짐에 따라 새로운 인재상의 정립과 동시에 인재 요건 및 기준이 마련되어야 함

#### - 디지털형 인재의 육성 방안이 모색되어야 함

- 구성원 스스로가 자신의 경쟁력을 높여서 재고용 가능성을 확보하는 것이 중요하며, 기업은 디지털형 인재에 적합한 다양한 인사관리 방안을 마련하는 것이 필요해짐

## II. 디지털 시대의 인사 트렌드

### 1. 인사관리 방식의 변천 과정

#### - 제1기: 일방향 인사관리시대(1987년 이전)

- 갈등과 대립의 혼란이 만연하고 민주적 시장 질서에 걸맞는 새로운 노사협력의 토대가 마련되지 못한 일방향 인사관리 시기임
- 첫째, 학력이나 근속년수 등을 중시하는 연공주의로 특히 신분주의적 인사관리제도가 만연함
- 둘째, 생산성 향상만을 요구하는 일방적 인사관리로 개인의 욕구가 무시되고 회사의 목표관리에 치중함
- 셋째, 소극적이고 타율화된 인사관리로 직업적 윤리관이 상실된 전통적 인사관리만이 성행함
- 넷째, 인사관리의 DB화 노력 부족으로 장기적인 관점보다는 단기적인 관점에서 인력활용에 주력함

#### - 제2기: 과도기형 인사관리 시대(1988~1997년)

- 1987년 6·29 선언 이후 노사 분규의 양적 확대와 질적 변화의 영향으로 이어지는 90년대 전반기 전환과 혼돈의 과도기적 인사관리 시기임
- 첫째, 원칙을 무시한 인사관리로 종업원들을 하나의 인격체로서의 바라보기 보다는 왜곡된 인사관리가 전횡하였고, 기본 원칙마저 지켜지지 않는 인사관리 부재의 특징을 나타냄
- 둘째, 신인사제도의 무차별적 도입으로 대부분의 기업들은 정실 인사관리에 서 벗어나 능력주의 인사제도를 도입하겠다고 하였으나 채용과 승진 분야에 서 여전히 학벌 중심의 인사제도를 벗어나지 못함
- 셋째, 연봉제의 도입이 노사분규의 불씨가 되는 등 한국기업의 각종 제도와 형식 그리고 관행이 혼재되어 시대적으로 요청하는 합리적인 선진국형 인사 제도로 자리잡지 못함

#### - 제3기: 쌍방향 인사관리 시대(1998년 이후)

- 국내기업들이 IMF 외환위기를 겪으면서 과거와는 다른 21세기를 대비한 새로운 인사관리 방안을 모색하기 시작한 쌍방향 인사관리 시기임

- 첫째, 채용의 측면에서는 과거 공개채용이나 신입사원 위주에서 수시 채용과 경력자 중시가 두드러지고 있으며, 인터넷을 활용한 인재 발굴 등 전사적인 입장에서 새로운 채용 방안들이 나타남
- 둘째, 평가의 측면에서는 과거 연공에 의하던 것이 성과 위주로 변하고 있으며, 상사 평가 등 다면 평가가 활성화되고 있음
- 셋째, 보상의 측면에서는 과거 단기적 관점에서 성과에 대한 보상이 이루어졌으나, 근래에는 장기적 관점에서 인재의 활용을 위한 보상이 이루어지고 있음
- 넷째, 교육의 측면에서도 과거 비체계적이고 무차별적이던 교육이, 체계적이고 인적자원을 효과적으로 관리하는 측면에서 실행되고 있음

<표 1> 시대별 인사관리의 변화

구분		일방향 인사관리 (1987년 이전)	→	쌍방향 인사관리 (1998년 이후)
시대 배경		· 성장 경쟁 · 비체계적 인사관리 (집단적 균등주의)	과도기형  인사관리 (1988~1997년)	· 정보 경쟁 · 체계적 인사관리 (개별적 인사관리)
인사	채용	· 공개 채용 · 학력 중시		· 수시 채용 · 경력 중시
	평가	· 연공 중시 · 일면 평가		· 성과 중시 · 다면 평가
	보상	· 단기적 관점 · 내부 공정성		· 장기적 관점 · 시장가치
	교육	· 비체계적 · 즉흥적		· 체계적 · 계획적
조직	· 수직적 · 계층	→	· 수평적 · 네트워크	

## 2. 디지털시대의 인사관리 특징

- **e-HRM : 디지털이 인사 시스템을 변화시킨다**
  - 기업은 불확실성에 대처하기 위하여 각 단위조직을 스스로 창조력과 혁신력을 가진 프랙탈 조직<sup>1)</sup>으로 전환할 필요가 있음
  - 회사의 인트라넷 또는 인터넷 등의 e-비즈니스 도구를 통해 효율적으로 인사 정보 및 서비스를 제공하고, 직원들과 경영진이 쌍방향으로 의사소통하게 됨
  - 최근 인사관리의 변화가 두드러진 분야는 인력 채용으로, 국적과 인종을 초월한 우수·특이 인력채용이 확대되는 추세임
  
- **실리콘칼라 : 브레인 파워가 지배한다**
  - 미국, 일본 기업에서는 이미 화이트칼라의 고용기반이 흔들리는 반면, 창업 아이디어를 발굴하는 실리콘칼라가 각광받고 있음
  - 실리콘칼라는 원래 복잡한 계산식을 순식간에 푸는 컴퓨터처럼 맹렬히 일하는 두뇌노동자를 일컫는 말로, 무한한 상상력과 창의적 아이디어를 가진 소수정예의 두뇌집단을 뜻함
  - 일본 소프트뱅크의 손정의 사장은 '기업의 영업력보다 그곳에서 일하는 실리콘칼라들의 능력이 투자의 결정적 요인'이라고 지적하고 있음
  
- **지식 공유 : 나누고 활용한다**
  - 지식과 정보의 원천을 알고, 필요할 때 이를 활용하는 능력이 요구됨
  - 모든 것을 혼자서 하려는 배타적이고 독점적인 사람들은 도태될 것임
  - 언제 어디서나 누구와도 연결될 수 있는 네트워크 사회의 특성을 최대한 활용할 수 있는 지식과 기술을 갖춘 인재 확보가 절대적으로 요구됨
  
- **차별화 : 달라야 경쟁력이 있다**
  - 과거에는 보편 타당한 '조직인'이 인재상으로 강조되었으나, 이제는 능력의 보유 및 발휘 정도에 따라 노동 시장에서 시장가치가 결정됨
  - '열심히 하는 사람'이 아닌 '잘하는 사람'이 인정받는 시대가 된 것임
  - 능력 구분의 잣대는 전문성이므로, 경쟁적 노동시장에서 살아남기 위해서는 다른 기업에서 통용 가능하면서도 자신의 전문 능력을 보유해야 함

---

1) 프랙탈(fractal)은 분할(fracture)과 파편(fraction)에서 유래된 말로 기본 원칙만 공유한 다양한 자생조직의 집합체를 통해 계층간, 부서간 벽을 허문다는 의미임

### III. 21세기 핵심 인적자원 : N-Worker

#### 1. 인적자원의 핵심역량 변화

##### ○ 대량생산시대의 인적자원

###### - 근면하고 성실한 인적자원

- 대량생산시대에는 인적자원에게 근면과 성실성 등이 요구됨
- 정해진 규정에 의해 업무를 수행하는 근로자, 주어진 정보를 업무 수행에 활용하는 근로자, 성실히 자신의 업무에 최선을 다하는 근로자가 필요했음

###### - 대량생산시대의 인적자원 특징

- 자신의 업무만을 충실히 파악하는 눈(Locality), 고객의 욕구를 충실히 이행하는 발(Follow), 환경에 순응하는 몸(Compliance), 데이터를 활용하는 머리(Data), 돈의 가치를 중요시하는 가슴(Money), 열심히 일하는 손(Labor)을 가진 사람임

##### ○ 디지털시대의 인적자원

###### - 디지털시대에 필요한 인적자원에 대해서는 여러 학자들에 의해서 다양하게 정의됨

- Drucker(1994)는 학습 능력을 갖추고 환경 변화에 따라 끊임없이 학습을 하여 직업과 사회적 지위를 획득하고 유지하는 지식근로자를 새로운 인적자원으로 평가함
- Rick Dove(1998)는 기업 경쟁력 향상을 위해 지금 수행되어야 하는 일이 무엇이고, 그 일의 수행 방법을 이해하는 종업원이라고 정의함

###### - 부가가치를 창출하는 인적자원

- 디지털시대에는 지식, 인터넷, 네트워크 등이 경영에서 중요한 화두이며, 변화된 경영환경하에서는 인적자원의 새로운 패러다임이 요구됨
- 컴퓨터로 업무를 수행하는 근로자, 네트워크와 인터넷을 업무 수행에 활용하는 근로자, 자신의 부가가치 제고에 노력하는 근로자 등 기존과 다른 새로운

유형의 인적자원이 필요함

- 디지털시대로 이행됨에 따라 경쟁력 원천으로서 지식이나 네트워크가 강조되고, 이러한 지식이나 네트워크를 실제로 활용할 수 있는 인적자원에 대한 관심이 고조되었기 때문임

- 디지털시대에 요구되는 인적자원의 특징

- 근시안적 의사결정을 뛰어넘을 수 있는 글로벌한 눈(World-wide), 새로운 사업 기회를 찾기 위해 뛰는 발(Opportunity), 환경에 대처하는 유연한 몸(Responsiveness), 체계적이고 호환적인 사고를 하는 지적인 머리(Knowledge), 사회에 기여하는 윤리적인 가슴(Ethic), 일과 놀이를 동시에 하면서 조직 활성화에 기여하는 양손(Recreation)을 가진 인적자원임

- 인적자원의 핵심역량 파악이 중요

- 디지털시대에 필요한 인적자원을 구분하는 가장 중요한 기준은 기업 경쟁력 향상에 도움이 되는 '핵심역량'의 보유 여부임

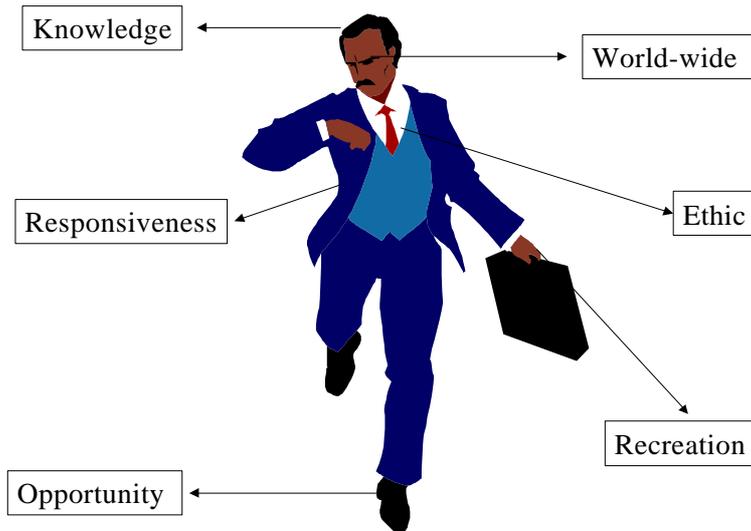
<표 2> 대량생산시대의 Worker와 디지털시대의 N-Worker 비교

Worker	구분	N-Worker
대량생산시대	시대 배경	디지털시대
Locality	눈	World-wide
Follow	발	Opportunity
Compliance	몸	Responsiveness
Data	머리	Knowledge
Money	가슴	Ethic
Labor	손	Recreation

## 2. N-Worker의 핵심역량

- N-Worker의 핵심역량 요건은 다음의 여섯 가지 차원에서 파악될 수 있음

<그림 1> N-Worker



<표 3> N-Worker 핵심역량

구 분	내 용	측 정 항 목
World-wide	글로벌한 눈	· 국제 시장 환경 이해도 · 글로벌 커뮤니케이션 능력
Opportunity	기회를 찾는 발	· 고객 DB 구축 정도 · 현장 접점력
Responsiveness	유연한 몸	· 인적 네트워크 구축 · 새로운 디지털 정보 수용 능력
Knowledge	지적인 머리	· 지식 검색 능력 · 지식 확산력
Ethic	윤리적인 가슴	· 기업시민 정신 수준 · 사회 기여 정도
Recreation	일하며 놀 수 있는 양손	· 컴퓨터 게임을 잘하는 능력 · 팀워커(분위기 메이커)

① **World-wide** : 글로벌한 눈

- 필요성

- 한 지역이나 특정 전문 영역에 치우치면 근시안적인 의사결정에 빠지기 쉬우므로, 글로벌한 시야를 가지는 역량이 필요함
- 디지털시대에는 수백만 개의 인터넷사이트, 방송매체 등 다양한 매체를 통해 많은 정보가 생산되고 있지만, 개인과 개별회사는 정보 결핍을 겪고 있음
- 경영환경이 복잡하고 전문화됨에 따라 효과적인 의사결정을 내리기 위해서는 자신의 전문분야 밖으로 시야를 넓히는 등 글로벌한 사고를 해야 함

- 글로벌한 눈을 갖추기 위한 요건

- (국제 시장 환경에 대한 이해도) 국제적 표준 상거래 관행, 국제표준회계기준, 국제 특허와 기술체계 등을 이해해야 하며, 선진기업과의 경쟁을 위해서는 세계 경제의 시장 흐름에 능동적으로 적응해야 함
- (글로벌 커뮤니케이션 능력) 쌍방향의 글로벌 경쟁에서는 자신의 모국어 구사만으로는 경쟁력을 갖기 힘들며, 따라서 최소한 한가지 이상의 외국어에 능통해야 하고 이를 바탕으로 원활한 의사소통이 이루어져야 함

② **Opportunity** : 기회를 찾는 발

- 필요성

- 기회는 저절로 찾아오는 것은 아니므로, 발로 뛰고 정보를 찾아 분석하는 역량이 필요함
- 무한 경쟁의 디지털시대에 앞서기 위해서는 고객이 무엇을 원하는지 미리 예측하고 분석하여 이를 새로운 사업 기회로 삼아야 함

- 기회를 찾는 발을 갖기 위한 요건

- (고객 DB를 구축) 새로운 사업은 고객의 욕구로부터 출발하므로, 고객 정보를 데이터베이스화하고 이를 통해 새로운 기회로 포착해야 함
- (현장 접점력) 조직의 문제점이나 혁신의 계기는 조직 내부, 즉 현장에서 찾을 수 있으므로 현장과 밀접한 관계를 유지하는 정도가 중요하며, 현장과의 밀착관계를 통하여 새로운 사업기회를 발견하는 능력을 갖추어야 함

③ Responsiveness : 유연한 몸

- 필요성

- 유연성은 새로운 가치나 개념을 받아들이는 능력으로, 일정한 문제에 관해서 새로운 시각으로 탐색하고 수용하는 역량임
- 환경이 급변하고 불투명성이 높아진 최근에는 기존 지식의 적용가능성이 낮아졌으므로 새로운 지식을 유연하게 받아들여 변화하는 환경에 대처해야 함

- 유연한 몸을 갖기 위한 요건

- (인적 네트워크의 구축) IT의 이용뿐만 아니라 대면적인 접촉을 통한 지식 습득도 중요하며, 업무와 관련된 지식을 보유한 사람들과의 인적 네트워크를 구축하여 새로운 지식과 기술을 받아들일 수 있는 환경을 마련해야 함
- (새로운 디지털 정보의 수용 능력) 새로운 것은 익숙하지 않기 때문에 쉽게 받아들여지지 않지만, 디지털시대에 맞추어 디지털 정보에 대한 유연하고 독립적인 인지 능력을 갖추어 이를 수용해야 함

④ Knowledge : 지적 머리

- 필요성

- 산만하게 흩어진 데이터가 아닌 지식으로 무장되어야 하고, 자신의 분야 이외에서도 지식을 활용할 수 있는 역량이 필요함
- 기존 근로자의 경우, 수동적인 업무 수행 태도의 고착화로 경쟁력 있는 지식을 발굴하고 축적하는 능력이 결여되고 그 결과 지식의 이동성이 저하됨
- 유연하고 경쟁적인 노동 시장에서 살아남기 위해서는 타기업에서도 통용될 수 있는 호환적인 전문 지식을 갖추어야 함

- 지적 머리를 갖기 위한 요건

- (지식 검색 능력) 지식은 인터넷 등에 무한하게 존재하지만 자신이나 기업에 필요한 지식이 어느 곳에 존재하는지 모른다면 쓸모없는 지식이 되므로 필요할 때 찾아낼 수 있는 능력을 갖추어야 함
- (지식 확산력) 특정인이 지식을 독점하게 되면 전체 조직 차원에서는 지식 생산성이 저하될 수 있으므로, 적극적인 지식 공유로 지식정보를 확대하고 재생산해야 함

⑤ **Ethic** : 윤리적인 가슴

- 필요성

- 성장이나 이윤 제일주의가 용납되는 시대는 지났으며, 종업원 스스로가 윤리적 마인드로 무장할 수 있는 역량이 필요함
- 과거는 기업윤리보다 성장 논리에 의해 법적 하자만 없으면 모든 것이 용인 되었으나, 최근에는 기업의 윤리적 책임에 대한 관심이 증가함
- 기업윤리의 강화는 세계적인 추세이며, 디지털시대는 종업원들도 사회에 대한 기본적인 윤리의식을 갖추어야 함

- 윤리적인 가슴을 지닐 수 있기 위한 요건

- (기업시민 정신의 정립) 세계 기업시민으로서 뚜렷한 주관을 가지되 협조와 양보의 미덕을 가져야 함
- (사회에 기여) 자신만을 위해서가 아니라 타인 및 사회를 위해 다양한 봉사 활동을 하는 등 세계 기업시민으로서 역할을 해야 함

⑥ **Recreation** : 일하며 놀 수 있는 양손

- 필요성

- 과거처럼 묵묵히 일만 하는 것은 조직에 바람직하지 않으며, 일을 놀이처럼 즐겁게 할 수 있고 놀이를 통해 상호 교류를 쌓을 수 있는 역량이 필요함
- 업무에 대한 능력이 뛰어나도 조직 생활은 개인적인 것이 아니기 때문에 동료 및 상사와의 원활한 상호 교류가 필요함

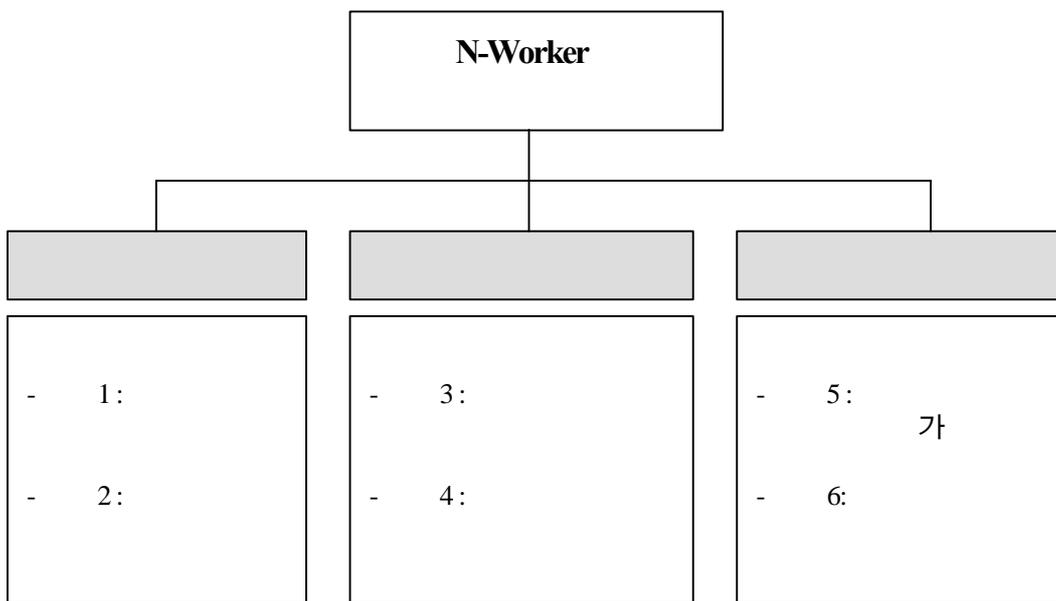
- 일하며 놀 수 있는 양손을 갖추기 위한 요건

- (컴퓨터 게임을 잘하는 능력) 다양한 여가 활동이 가능해야 하며, 특히 디지털 시대에 맞게 컴퓨터를 활용한 놀이에 능숙하다면 더욱 바람직함
- (팀워크 : 분위기 메이커) 다양한 인재들이 모여있는 조직에서 각자의 끼와 창의력을 발휘할 수 있도록 분위기 조성자의 역할이 필요하며, 이를 위해 PC 통신에서의 채팅이나 각종 동호회 활동에 대한 관심이 요구됨

## IV. N-Worker 육성 방안

- N-Worker는 구체적인 프로그램과 준비를 통해서 육성되어야 함
  - N-Worker의 생산성은 벤처문화의 조성, 현장 경험 강조 및 지식 오너십을 통하여 활성화될 수 있음

<그림 2> N-Worker 육성 체계



### 방안 1 : 사기 진작 프로그램을 활성화하라

- 구성원들에 대한 사기 진작 프로그램이 필요함
  - 생산성 회복을 위해 그동안 인건비를 줄이기 위해 최선을 다했던 기업들의 관심이 저하된 직원들의 사기 진작으로 전환되고 있으며, 이를 위한 각종 제도 마련에 고심함
  - 벤처 기업으로의 인력 이탈이 가속화되고 있는 최근 상황에서 조직구성원의 사기를 증진시켜야 할 필요성이 커짐

- 사기 진작 프로그램은 금전적 보상과 심리적 안정감을 부여하는 차원에서 이루어져야 함
  - 금전적 보상을 위한 프로그램에는 근무 성적이 뛰어난 종업원에게 일정한 규모의 특별포상금을 지급하거나 목표치 이상을 달성한 종업원을 배려하는 방안 등이 포함됨
  - 심리적 안정감을 부여하는 프로그램으로 각종 징계에 대한 대서면 조치, 칭찬릴레이, 재충전 휴가 등을 활용할 수 있음

◇ 사례

- **(Duracell)** '89년 엔지니어 파트와 관리부서가 통폐합되면서 50%의 근로자가 해고되고, 그 후 2차 다운사이징이 3년에 걸쳐 이루어지면서 회사 분위기가 침체됨. 남아 있는 근로자들의 능력 개발, 잠재적 이직률의 감소, 업무와 회사에 대한 몰입도의 증대 등을 골자로 하는 관리 프로그램이 도입됨
- **(나우콤)** '도전휴가제'와 같은 재충전 휴가제도가 사원의 기를 살리는 프로그램으로 부활함. 직원 스스로 휴가기간과 휴가중 처리할 과제를 정해 휴가를 신청하고 사후에 이를 검증받도록 함. 재충전 프로그램인 도전 휴가 기간은 정상근무로 인정됨

**방안 2 : 명확한 기업 비전을 제시하라**

- **명확한 기업 비전이 필요함**
  - 명확하게 제시된 기업 비전은 구성원이 업무의 목표와 방향을 설정하는데 필요함
  - 기업의 명확한 비전은 조직구성원의 미래 모습을 예측하고 기업에 몰입할 수 있는 기반을 제공함
- **기업 비전은 조직과 개인의 목표가 조화를 이루어야 함**
  - 개인의 목표와 조직의 목표가 조화될 때 창조적 노력과 의욕이 증대될 수 있음
  - 최고경영진은 기업의 미래 비전을 제시하여 조직구성원 개인이 달성하고자 하는 목표를 구체화하고 스스로 동기부여하도록 해야함

◇ 사례

- **(GE)** 스피드 경영과 혁신을 통하여 업계에서 1등을 할 수 있는 사업만 추진하겠다는 비전을 제시하는 것으로 지식 창조의 초점을 명확하게 함. GE의 구성원들은 자기 업무에 대하여 혁신을 가질 수 있었으며, 기업에서 필요로 하는 인재가 되기 위한 노력을 하게 됨

**방안 3 : 80:20 원칙에 따라 현장 중심의 경력개발 기회를 제공하라**

- **현장 개방적인 기업조직의 마련이 필요함**
  - 인재육성은 현장에서의 직접적인 경험과 체험학습을 가능하게 하는 개방적인 기업 조직에서 이루어짐
  - 회사의 기준에 따라 현장을 체험하고 이해함으로써 결과적으로는 조직구성원의 자발적인 능력개발이 달성될 수 있음
- **회사는 개인의 경력 개발을 후원하는 역할로 전환하는 것이 바람직함**
  - 경력 개발은 직무 수행 과정에서 주로 이루어져야 하며 기업의 공식적인 제도는 부차적인 개발 방안으로 활용하는 것이 타당함
  - 일정 규모의 인력을 정기적으로 교체하여 종업원 스스로 자신의 직무를 평가하고 능력 개발 목표를 세우도록 하거나, 종업원의 경력개발 욕구를 평가에 반영하기도 함

◇ 사례

- **(Microsoft)** 매년 10%의 인력을 교체함으로써 사원 스스로가 자신의 직무를 평가하고 능력 개발 목표를 세우도록 함. 이로써 직무에 대한 태도와 방식이 바뀌게 되었고 업무의 효율이 높아짐
- **(GE)** 평가시스템을 통하여 경력개발을 유도함. 평가의 결과를 단순히 급여나 승진에만 반영하는 것이 아니라 경력개발에 반영하여 향후 경력개발 초점을 찾아내고 개발기회를 제공하는데 활용함. 과거의 강의실 중심의 기능교육제 도에서 탈피하고 실제 현장을 다니면서 문제를 해결하도록 하는 행위학습 (action learning) 또는 체험학습을 채택함. 잘 설계된 경력개발제도 없이도 경력개발 효과를 극대화함

#### 방안 4 : 디지털 기반을 구축하라

- 인터넷 환경에 능동적으로 대응할 수 있는 정보기술 기반이 필요함
  - 기업 경영의 e-biz화를 통하여 조직구성원이 인터넷 환경을 수용하고 적극적으로 활용할 수 있도록 함
- 지식공유시스템 등 디지털 기반 시설을 갖추어야 함
  - 공개 가능한 경영자료는 기업의 정보공유 시스템을 통해 기업 내·외부에 공개함으로써 경영의 투명성을 제고하도록 해야 함
  - 공유 문화를 조성하여 조직구성원이 습득한 지식은 지식 데이터베이스에 올리고 자유롭게 대화를 나누는 것을 습관화하도록 해야 함

#### ◇ 사례

- **(Hewlette-Packard)** 정기적으로 워크숍을 개최하여 회사 내에 존재하는 지식에 대한 여러 가지 개념을 정립하는 기회를 마련함. 자유롭고 개방적인 회사 분위기 속에서 전 구성원이 자발적으로 지식 공유 활동에 참여하도록 함. 그 결과 사원들이 지식은 공유되어야 한다는데 동의하고 있으며 또 이를 신뢰하게 됨
- **(British Petroleum)** 직접적인 대화 방식을 통한 지식 공유 기업으로 알려져 있음. 전세계에 퍼져있는 유전탐사팀의 팀원들은 네트워크를 통해 매일 자유롭게 대화하며 자신의 의사를 활발하게 교환하는 것으로 유전 현장에서 체득한 현장 경험과 기술적 사양들을 공유함. 이를 위해 'Virtual Teamworking Kit'라는 지식 공유 시스템이 중요한 역할을 담당하는 것으로 알려져 있음
- **(Chevron)** 'The Chevron Way'라는 일종의 전략 기술서에 '벤치마킹, 베스트 프랙티스의 공유, 경험으로부터의 학습, 지속적인 학습을 통한 경쟁력 확보'를 강조함. 특히 베스트 프랙티스의 유형, 방법, 효과 및 분야에 대해 일종의 지식 지도를 작성함. 따라서 언제 어디서나 관련 문제에 대한 해법을 찾을 수 있도록 하고 있음

### 방안 5 : 보상 및 평가 체제를 성과 중심으로 혁신하라

- 보상과 평가의 기준이 조직가치에서 노동시장가치로 변하고 있음
  - 2000년 1월 노동부 조사에 따르면, 1월 말 현재 근로자 100인 이상 국내 기업 (5,116개) 가운데 능력에 따른 성과배분제를 도입한 기업이 832개로 18% 이상을 차지함
  - 기존의 인사평가 기준이 성실한 조직인 중심이었던 것에 반해 최근에는 성과 중심으로 변화되고 있음
  
- 시장가치와 실적에 기초한 급여 산정과 승진제도가 운영되어야 함
  - 360도 평가를 통해 평가의 객관성을 유지하는 동시에, 미래의 능력 개발 가능성과 현재의 결과 평가에 각각 50% 비중을 두는 50:50 평가를 단행해야 함
  - 업무능력이 뛰어난 사원은 임금인상률을 높일 뿐만 아니라 임금 인상 시기를 앞당기는 방안도 필요함

#### ◇ 사례

- **(IBM)** 기본적으로 개인의 능력과 직무를 동시에 고려한 직무성과급제를 실시함. 업무능력이 뛰어난 사원은 임금인상률을 높일 뿐만 아니라 임금 인상 시기도 앞당길 수 있음. 특히 인사관리 기본원칙을 '직원의 전과정 참여', '업적 평가의 공개', '업무 계획의 기대성과와 평가 요소의 수치화'로 삼고 이를 지속적으로 추진함
- **(GE)** 인적자원 역량강화 모형(GE Competency Models)은 기본적으로 평가와 보상을 통하여 팀리더십을 지닐 수 있도록 인적자원의 변화를 유도하는데 그 목적이 있음. 이때 평가의 주요 수단은 360도 평가임. 평가의 목적으로 장래 능력 개발에 50%, 현재의 결과 평가에 50% 비중을 두는 50:50의 원칙을 지키고 있음
- **(SunAmerica)** 전년말 대비 주가수익률이 종합주가지수(S&P500) 수익률을 초과할 경우 최고경영진을 대상으로 초과분의 2%를 스톡옵션으로 지급하도록 함. 행사 가격을 스톡옵션 지급시의 평균주가로 하여 경영진으로부터 2배의 주가 상승 노력을 요구한 것이 특징임

**방안 6 : 임파워먼트를 강화하라**

- 업무 분위기 개선을 위해 임파워먼트가 필요함
  - 구성원들이 자신의 업무를 보다 의미있게 느끼고 최선을 다해 일할 수 있도록 하기 위해 임파워먼트가 필요해짐
- 조직구성원에게 업무 몰입의 환경 조성과 책임감을 부여해야 함
  - 권한의 분산을 전제로 하여 업무 수행과 관련된 의사결정권을 현업부서로 최대한 이관해야 함
  - 특히 기업에 있어서 중추적인 역할을 담당하는 중간관리자 대상의 교육 및 훈련에 비중을 두는 방안도 고려해야 함

◇ 사례

- **(Dupont)** 다양한 계층, 다양한 기능부서의 사원으로 구성된 '자문팀'을 운영함. 사내의 근본적인 변혁을 효과적으로 관리하는 책임을 부여받은 이 팀의 성공적인 운영이 위기 상황을 이겨낼 수 있었던 원동력으로 꼽히고 있음
- **(Ford)** 중간관리자를 대상으로 일주일간의 집중 훈련과 6개월 후 시행되는 3일간의 사후 교육으로 구성되어 있는 '리더십 교육 및 개발(LEAD)' 프로그램을 운영함. 이들에게 회사의 주요 정보를 제공하고, 이를 토대로 참석자들은 각 사안에 대해 스스로 고민하고 심도있게 토론하는 기회를 갖게 함
- **(Marriott)** '안전구역(Safety Zones)'을 두어 직원들이 스스로 의사결정을 할 수 있는 상황과 그렇지 못한 상황을 명확히 제시함. 그 결과 주어진 명령만 수행하는 역할에 만족하지 않고 스스로 주도권을 갖고 자기가 맡은 업무를 수행하고, 또한 위험 발생이 예상되더라도 보다 효율적인 새로운 업무 수행 방식을 고려하고 이를 실행함

## V. 결론

### ○ 기업과 구성원의 공동 책임

- **N-Worker 인재상은 조직구성원에게 자기 계발의 지침이 될 것임**
  - N-Worker 인재상이 제시하는 각각의 기준 및 지표는 조직구성원이 변화해야 하는 방향이 될 수 있음
  - 자신의 현재 상태, 즉 강점과 약점을 파악할 수 있는 동시에 어떤 부분을 개발해야 하는지의 체크리스트로 활용할 수 있음
- **N-Worker의 육성은 기업과 구성원의 공동 책임으로 진행되어야 함**
  - 조직구성원은 N-Worker가 되기 위한 주도적인 노력을 통하여 스스로의 시장 가치를 높일 수 있도록 해야 함
  - 기업은 필요한 인재상의 기준을 통해 조직구성원이 변화해야 하는 모습을 제시해야 하며, N-Worker를 육성하기 위한 정책 마련에 적극적이어야 함

### ○ N-Worker 육성의 제도화

- **기업분위기의 변화 및 최고경영층의 격려가 필요함**
  - 회사 내부에서 디지털형의 인재가 제대로 평가받고 동기부여될 수 있도록 조직 내부의 관료적인 분위기에서 탈피해야 함
  - 보수적인 분위기를 쇄신하기 위하여 최고경영층은 회사의 발전 방향 및 비전의 달성 정도를 확인하고, 이에 대하여 조직구성원과 공유하도록 함
- **N-Worker의 육성은 인사제도의 혁신과 직결됨**
  - 최근 e-HRM으로의 진행 추세를 미루어 볼 때 디지털시대의 인적자원, N-Worker의 육성방안은 인적자원이 갖는 전략적 중요성을 강조하는 것임
  - 기존 연공서열형의 획일적 인사제도 개선이 이루어지지 않는 한 조직구성원 스스로 N-Worker가 되기 위한 노력을 기울이지 않을 것임

(한주희 : jhahn@hri.co.kr ☎3669-4068)  
 (장후석 : chahus@hri.co.kr ☎3669-4073)

□ 참고 문헌

<국내 문헌>

- 알란 로빈슨과 샘 스톤(장재윤 외 역), 「조직의 창의성」, 지식공작소, 1999  
클레이 카(나상익 역), 「창의력 경영」, 21세기북스, 1998  
이면우, 「신창조론」, 한국경제신문사, 1998

<외국 문헌>

- Balsler, Deborah B. and Robert N. Stern, "Resistance and cooperation; A response to conflict over job performance", *Human Relations*; Aug. 1999  
Cabrera, Elizabeth F and Jaime Bonache, "An expert HR system for aligning organizational culture and strategy", *Human Resource Planning*; 1999  
Cole, Michael and Larry Cole, "Trust: An integral contributor of managerial success", *Supervision*; Oct 1999  
Collier, Jane and Rafael Esteban, "Governance in the participative organization: Freedom, creativity and ethics", *Journal of Business Ethics*; Sep 1999  
Edwards, Jeffrey R, "The measurement of work: Hierarchical representation of the multimethod job design questionnaire", *Personnel Psychology*; Summer 1999  
Kelly, R. E, *How to be a star at work: nine breakthrough strategies you need to succeed*, New York, Random House, 1998  
Laabs, Jennifer, "Personality fit: A new approach to recruiting", *Workforce*; Aug 1999  
Maister, D. H, *True professionalism: the courage to care about your people, your clients, and your career*, New York, The Free Press, 1997  
Spector, Paul E, "The role of negative affectivity in employee reactions to job characteristics: Bias effect or substantive effect?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; June 1999  
Tierney, Pamela, "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships", *Personnel Psychology*; Autumn 1999