

I. 循環補職制의 成功的인 運用 方案

- (實施 背景) 최근 효율적인 經營 方案의 하나로 人力 再配置가 거론되면서, 이를 뒷받침할 人事 制度로서 循環補職制가 주목 받음
- (概念 및 形態) 循環補職制는 '人力의 強制的 轉換 配置'이며, 그 형태로는 '1'型, '◇'型, '卍'型, '1'型 등이 있음
- (長·短點) 個人의 經歷 開發, 組織의 人材 育成, 組織 活性化, 組織 目標와 個人 目標의 合致, 部署 利己主義의 克服 등의 장점과 業務의 專門性 阻害, 個人의 業務 適應力 下落, 減員의 道具로 惡用 혹은 誤解 등의 단점이 존재함
- (韓·美·日의 現況)
 - 韓國 企業의 경우 職務 循環의 必要性은 인식하고 있으나 제도적으로 뒷받침되지 못함
 - 美國 企業의 경우 강제적인 전환 배치보다는 經歷 開發 프로그램의 도입을 우선함
 - 日本 企業의 경우 職能資格制度의 실시와 더불어 新人事制度의 틀속에서 체계적인 직무 이동을 시행하고 있음
- (實施 方向) 企業의 人材像을 먼저 마련하고, 組織 構成員의 經歷 開發 計劃과 並行하여, 戰略的 人力 計劃의 一環으로 循環補職制를 추진해야 함

최근 효율적인 人力 再配置의 중요성이 인정되면서 循環補職制의 도입이 거론됨

○ 實施 背景

- 경기 불황기를 맞이하여 기업체의 대응방안이 명예 퇴직을 통한 감원으로부터 인력 재배치를 통하여 효율성을 증대하는 방안으로 전환하는 추세임
- 순환 보직의 개념은 이미 존재하여 왔으나 제도적으로 실시하는 기업이 극소수에 불과하다가, 최근 효율적인 인력 재배치가 중요성을 인정 받으면서 이를 뒷받침할 수 있는 인사 제도로서 새로이 주목받기 시작함

循環補職制는 2~3년 주기로 職務를 循環시키는 人事 制度로서, 職務 循環을 하는 時期에 따라 4가지 形態로 分類될 수 있음

‘제너럴리스트’ 對 ‘스페셜리스트’, ‘個人的 目標’ 對 ‘組織의 目標’ 등 선택의 問題가 존재함

○ 概念 및 形態

- 循環補職制의 概念 : 직무 순환(job rotation)을 위해 각 부서별로 직무 담당자를 2~3년 주기로 바꾸어 주는 인사 제도임
 - 인사 제도적 차원에서 성공적으로 정착이 되면, 개인의 經歷 開發과 조직의 人力 運用면에서 모두 새로운 활력으로 작용할 수 있음
 - 반면에 人力의 強制的 轉換 配置라는 면이 존재하므로 사전에 체계적인 계획이 부족할 경우, 조직 내 갈등을 유발시킬 가능성이 있음
- 循環補職制의 形態
 - ‘1’型 : 신입 사원일 때 직무 순환을 하는 경우
 - ‘◇’型 : 중간 관리층일 때 직무 순환을 하는 경우
 - ‘ㄴ’型 : 고위 관리층일 때 직무 순환을 하는 경우
 - ‘I’型 : 신입 사원일 때와 고위 관리층일 때 직무 순환을 하는 경우

○ 制度 實施에 앞서 고려해야 할 事項

- 循環補職制는 조직의 인사 정책 및 개인의 경력 개발 욕구와 깊이 관련된 제도임
 - 조직의 인사 정책과 관련해서는 ‘제너럴리스트 대 스페셜리스트’의 問題를, 개인의 경력 개발 욕구와 관련해서는 ‘개인의 목표 대 조직의 목표’의 問題를 먼저 고려해야 함
- ‘제너럴리스트(generalist)’ 對 ‘스페셜리스트(specialist)’의 問題
 - 기업이 요구하는 인재상이 어느 것이냐에 따라 순환 보직의 시행 여부와 순환 보직의 시기 선택이 달라짐
 - 제너럴리스트(generalist)가 요구될 경우 순환 보직의 폭이 커지며, 스페셜리스트(specialist)가 요구될

경우 순환 보직은 제한적일 수 밖에 없음

- ‘個人的 目標’ 對 ‘組織의 目標’의 問題

- 개인의 목표와 조직의 목표가 각각 제너럴리스트와 스페셜리스트 사이에서 서로 일치하지 않는 경우가 있음
- 이러한 경우 직무 배치에서 개인의 목표와 조직의 목표가 상충할 수 있는 가능성이 존재함으로써 순환보직제의 시행상 어려움을 증가시킴

個人的 經歷 開發, 組織의 活性化 등의 長點과 業務의 專門性 沮害, 減員의 手段으로 惡用 또는 誤解 등의 短點이 있음

○ 長·短點

- 長點

- 個人的 經歷 開發 : 직무 순환을 통해 조직내에서 여러 직무를 경험하는 것이 자신의 진로를 결정하는데 도움이 됨
- 組織의 人材 育成 戰略으로 活用 : 여러 직무를 경험하여 폭넓은 시야와 경영의 마인드를 체득한 우수 인재를 사내에서 육성할 수 있음
- 組織 活性化에 寄與 : 부서간 인력의 이동에 따라 부서간 협조가 용이해지고, 조직 변화에 따른 직무 재배치의 원활성을 확보할 수 있음
- 組織의 目標와 個人的 目標 合致 : 개인의 직무 전환의 욕구와 조직의 인력 재배치의 욕구를 동시에 충족시킬 수 있는 가능성이 존재함
- 部署 利己主義에 의한 施行上의 어려움 克服 : 부서 이기주의에 의해 직무 순환이 어려울 경우 강제적인 순환보직제를 실시함으로써 이를 극복할 수 있음

- 短點

- 業務의 專門性 沮害 : 잦은 직무 전환으로 업무의 노하우(know-how)를 축적할 시간이 없어지고 전문 인력의 육성이 힘들어짐
- 個人的 業務 適應力 下落 : 원하지 않은 직무에

강제로 전환 배치될 경우 업무에 대한 개인의 적응력이 떨어져 조직의 효율이 저하될 가능성이 존재함

- 減員의 道具로 惡用 혹은 誤解 : 순환보직제의 강제성 때문에 감원 대상 인력에 대해 현 업무와 전혀 동떨어진 업무를 갑자기 맡길 경우 퇴사를 고려할 수 밖에 없다는 사정을 이용, 감원의 수단으로 악용 내지 오해할 가능성이 존재함

韓國 企業은 職務 循環의 必要性은 인식하고 있으나 體系的인 制度 도입이 늦은 반면, 美國이나 日本은 각각 人材像에 맞는 制度를 마련함

○ 韓·美·日의 現況

- 韓國

- 은행, 증권사 등 금융업을 제외하고는 일반 제조업이나 서비스업 등에서 제도적인 직무 순환을 시행하는 경우는 극히 드문 현상임
- 직종별로 직무 순환의 형태를 살펴보면, 일반관리직은 '1'型和 '◇'型이 비슷한 정도로 많이 나타나고, 영업직은 '1'型이 많은 반면 기술직, 생산직은 직무 순환이 거의 이루어지지 못하는 것으로 조사됨
- 조직 구성원에 대한 설문 조사를 통해 직무 순환의 필요성을 살펴 보면, 직급에 관계없이 대다수의 조직 구성원이 어떤 형태로든 직무 순환의 필요성을 느끼고 있음
- 업무상의 연속성 확보, 우수 인재의 부서내 유지 등의 부서 이기주의, 체계적인 경력 개발 제도 및 전문가의 미비 등으로 직무 순환이 시행되지 못함

- 美國

- 전통적으로 스페셜리스트를 지향하기 때문에 제도적으로 강제적인 직무 전환 배치를 실시하는 경우는 거의 없음
- 강제적인 직무 전환 배치보다는 경력 개발 프로그램(CDP : Career Development Program)을 통해

개인의 경력 개발을 조직이 조언하고 후원하는 형태를 보임

- 日本

- 직능자격제도의 실시와 관련하여 복선형 경력 경로를 마련하는 등 신인사제도의 틀 속에서 직종별로 체계적인 직무 이동을 시행하고 있음
- 이동 및 배치 전환을 조직 활성화와 다기능 인재 육성의 관점에서 시행하고 있으며, 개인의 직무 수행 능력과 적성을 반영하여 매년 정기적으로 시행하는 것을 특징으로 함

企業의 人材像을 먼저 樹立하고, 組織 構成員의 經歷 開發 計劃과 竝行하여, 戰略的 人力 計劃의 一環으로 추진해야 함

○ 成功的인 實施 方向

- 企業의 人材像을 먼저 樹立 : 직종 및 직급별로 인재상(generalist vs. specialist)을 먼저 설정하는 것이 필요함
- 組織 構成員의 經歷 開發 計劃과 竝行 推進 : 순환보직제를 개인의 희망이 반영된 경력 개발 계획과 병행하여 추진하는 것이 역기능을 축소할 수 있는 방법임
- 戰略的 人材 育成 計劃의 一環으로 推進
 - 조직 구성원이 원하고 조직 활성화에 도움이 될 것 같다는 막연한 사고에서 순환보직제만을 독자적으로 추진하는 것은, 조직 활성화와 인재 육성이라는 본래 목적을 달성하는데 어려움이 큼
 - 조직 구성원의 경력 개발 계획, 조직내 인력 배치 계획 등을 장기적으로 기업의 인재상과 결합하여 총체적인 전략적 인재 육성 계획을 수립한 후, 그 시행 제도의 하나로서 도입하는 것이 바람직함

II. 勞動 市場에서의 評價를 통한 賃金 決定

- (論議 背景) 能力主義 사고에서 한 걸음 더 나아가 賃金 決定에 勞動 市場에서의 評價를 도입하려는 새로운 경향이 先進國을 中心으로 나타나고 있음
- (概念 및 特徵) 기업의 내부 인력이 外部 勞動 市場에 나갔을 경우 받게 되는 賃金 水準을 報償해 주는 것으로, 同種 業界에서 현재 必要로 하는 能力의 水準에 따라 보상해 주는 客觀的인 能力主義라고 할 수 있음
- (導入 事例) 日本 企業에서 賃金 決定에 외부 人材 스카우트 會社의 評價를 도입하고 있으며, 韓國 企業에는 아직 적용된 事例가 없음
- (示唆點) 賃金 決定에 勞動 市場에서의 評價를 導入하는 것이 能力主義 賃金 體系 構築의 한 모델일 수 있으나, 勞動 市場이 活性化되어 있지 못한 現 상태에서는 勞動 市場 機能을 대신할 機關의 開發 및 信賴性 確保가 선행되어야 함

折衷型 能力主義에서 더 나아가, 市場 經濟 原理를 賃金 決定에 도입하려는 움직임이 나타남

○ 論議 背景

- 불황기를 맞이하여 기업들은 인적 자원의 효율성 증대를 위하여, 임금 결정에 있어 기존의 年功主義에 能力 要素를 가미한 折衷型 能力主義를 도입하고 있음
- 또한 이러한 절충형 능력주의의 도입에서 한 걸음 더 나아가, 최근에는 '賃金은 勞動의 價値'라는 경제 원리를 임금 결정에 도입하려는 움직임이 선진국을 중심으로 나타남
- 이에 따라 임금 결정시 노동의 실제 가치를 반영하기 위해서 외부 노동 시장에서의 평가를 임금 결정의 기준으로 삼는 기업이 등장함

보유하고 있는
株式의 價格을
市場에서의 價格
으로 평가하듯,
企業 内部 人力
도 勞動 市場에
서 받을 수 있는
賃金 水準에 따
라 評價함

○ 概念 및 特徵

- (概念) 노동 시장에서의 평가를 통한 임금 결정이란, 기업의 내부 인력이 외부 노동 시장에 나갔을 경우 받을 수 있는 임금의 수준으로 보상함을 의미함
 - 이러한 노동 시장의 평가는, 평가받고자 하는 인력의 직장내 경력이나 능력에 대한 고려는 물론이고 이에 대한 노동 시장에서의 수요도 큰 영향을 미침
 - 따라서, 노동 시장에서의 평가를 바탕으로 임금을 결정하는 것은, 마치 보유하고 있는 주식을 주식 시장에서의 시가로 평가하는 것과 유사한 개념임
 - 닛케이비즈니스誌는 이러한 임금 결정 방법을 '時價主義'라고 이름 붙임
- (特徵) 종전의 능력주의 평가에 따른 보상에 비해 노동 시장의 평가에 따른 보상은 보다 객관적이고 공정하다는 특징이 있음
 - 막연히 직무 관련 능력이 향상되면 보상해 주던 종전의 능력주의에 비해 同種 業界에서 必要한 能力을 갖추었을 때 그에 맞게 보상해 줌
 - 따라서 현재 동종 업계에서 객관적으로 필요한 능력을 개발하여 人的 資源의 價値를 높이는데 動機 賦與 요인으로 작용함
 - 임금 결정의 잦아지는 인사 평가 대신에 노동 시장에서의 평가를 도입하므로 評價의 公正性 및 客觀性에 대한 의문을 줄일 수 있음
 - 매년 임금을 결정할 때마다 노동 시장에서의 평가를 먼저 시행함으로써 임금에 대한 불만으로 인해 移職하려는 욕구를 사전에 해소할 수 있음
 - 지금까지의 임금은 과거 노력에 대한 보상이라는 성격이 강했지만, 시장의 평가에 따른 임금은 능력이 未來에 얼마나 活用 가능한가에 따라 報償額

을 契約한다는 특징이 있음

**日本 企業에서
賃金 決定에 勞
動 市場 價値를
導入하는 事例가
나타남**

○ 導入 事例

- 日本 企業의 경우 賃金 決定에 人力 스카우트 會社의 評價를 導入한 사례가 나타남
 - 日本 금형부품회사 스미스社에서 도입하여 시행하고 있는 임금 결정 방법임
 - 임금은 노동 시장에서의 인적 자원 가치에 따라 지급된다는 원칙 하에 매년 측정된 노동 시장에서의 가치를 해당 사원의 연봉으로 결정함
 - 인적 자원의 노동 시장 가치는, 지금 회사를 그만두고 노동 시장에 나왔을 경우 인재 스카우트 회사가 지급할 스카우트 비용으로 계산됨
 - 勞動 市場 價値에 따라 신입 사원의 연봉이 부장의 연봉보다 많아지는 경우도 생겨남
- 韓國 企業에서 임금 결정에 노동 시장에서의 평가를 도입한 事例는 없음
 - 한국 기업의 경우 현재 연공에 능력 요소를 가미한 절충형 능력주의 임금 체계를 도입하는 단계이므로 노동 시장에서의 평가에 따른 임금 결정은 아직 도입된 사례가 없음
 - 전문적이 아닌 기업 내부 인력에게 외부 노동 시장의 가격을 임금으로 결정하는 것은 직종별 노동 시장이나 인재 스카우트 회사가 발달하지 못한 상태에서는 어려움

○ 示唆點

- 임금 결정에 노동 시장에서의 평가를 도입하는 것은 能力主義 賃金 體系 構築의 한 모델로서 연구할 가치가 있음

時價主義 賃金
體系 構築의 한
모델로서 意義가
있으나 勞動 市
場의 活性化 및
勞動 市場 機能
의 代理 機關의
開發이 先行되어
야 함

- 기존의 능력주의 임금 체계는 内部 人力間의 優劣 比較를 통해 능력 향상을 논할 수 밖에 없는 한계가 있었음
- 이에 반해 노동 시장에서의 평가를 통한 임금 결정은 노동 시장에서 同種 業界 모든 인력간의 상호 비교가 전제되어 보다 客觀的인 能力主義라 할 수 있음
- 노동 시장에서의 평가를 임금 결정에 도입하기 위해서는 事前 準備가 필요함
 - 연공주의에서 벗어나 순수 능력주의를 임금 결정의 기본 원칙으로 삼는 人的 資源 管理 政策의 轉換이 이루어져야 함
 - 기업내 인력의 적정한 임금 수준을 알려줄 職級 · 職種別 橫斷的 勞動 市場이 활성화되어 있어야 함
 - 노동 시장이 활성화되어 있지 못한 경우, 인력 스카우트 회사 등 노동 시장의 기능을 대신할 수 있는 仲介 機關의 개발 및 신뢰성 확보가 중요함

III. 組織 沒入度와 企業의 競爭力

- (論議 背景) 최근 名譽 退職과 人力 再配置 등 人的 資源의 效率的 活用과 관련된 制度의 실행에는 ‘愛社心 維持’가 선행 조건으로서 중 족되어야 함
- (組織 沒入과 企業의 競爭力)
 - 組織 沒入은 愛社心과 유사한 개념으로서, 組織의 目標와 價値觀 을 받아들이고, 組織을 위해 努力을 아끼지 않으며, 組織의 構成員으로 남으려는 欲求로 정의됨
 - 組織 沒入은 企業의 成果를 높이는데 중요한 역할을 담당함
 - 組織 沒入度는 內部 顧客 滿足의 尺度이며 內部 顧客 滿足은 外部 顧客 滿足의 先行 條件임
- (組織 沒入度 向上 方案)
 - 勤續年數가 길수록, 職務 遂行時 役割 模糊性이나 葛藤의 程度가 낮을수록, 企業의 規模가 작을수록 組織 沒入度는 높아짐
 - 조직 운영상 柔軟性을 강조하는 企業 文化가 組織 沒入度를 높임
 - 經歷 開發 프로그램 및 柔軟 人的 資源 管理의 실행이 組織 沒入 度를 향상 시킴

최근 效率 重視 經營 方案으로 등장하는 組織 改編 및 人力의 再配置는 ‘組織 沒入 管理’의 필요성을 불러 일으킴

○ 論議 背景

- 不況이 시작되면 減員을 통해 기업의 效率性을 높이는 다운사이징(down sizing)이 美國 企業에 하나의 流行처럼 번져 왔으나 최근 이에 대한 反省이 일어남
- 감원은 인건비를 감소시켜 단기적으로 기업 의 이익을 높이는 효과를 발휘하지만 실제 조사에 의하면 다운사이징을 실시한 기업 중 기업 의 효율성이 증진되었다고 응답한 기업은 50% 미만이었음
- 오히려 고용 안정성 유지라는 사회적 책무를 저버렸다는 비난과 감원을 당한 사람은 물론 기업에 남아 있는 사람에게도 직장 생활의 불안감을 안겨 줌으로써 감원이 기업에게 장기적인 마이너스 요인이라 인식되기 시작함

- 韓國 企業의 경우 名譽 退職을 통한 減量 經營이 불황 극복 대책으로 논의되었으나, 최근 人力 再配置를 통한 효율적 경영으로 전략이 바뀌고 있음
 - 명예 퇴직 제도는 인건비 축소라는 목적 달성보다는 우수 인력의 유출과 종업원의 애사심을 저해하는 요인으로 지적되고 있음
 - 명예 퇴직 대신에 등장한 인력 재배치 전략도 조직의 동요를 가져올 위험성을 내포하고 있으므로 애사심을 유지할 수 있는냐가 전략 실행의 관건으로 등장함
- 企業의 競爭力 向上을 목표로 한 人的 資源의 管理는 '組織 沒入 管理'로 종합할 수 있음
 - 장기적인 관점에서 기업 경쟁력의 원천이 인적 자원이라는 사고가 널리 퍼지면서 우수 인적 자원의 확보와 관리가 중요하게 대두됨
 - 그러한 인적 자원의 관리가 기업의 성과로 연결되기 위해서는 조직 몰입도를 높이는 관리 수단의 개발이 요구됨

○ 組織 沒入과 企業의 競爭力

組織 沒入은 愛社心과 유사한 개념이며 企業의 成果 向上에 중요한 역할을 담당함

(1) 組織 沒入과 愛社心

- 흔히 이야기되는 愛社心이라는 용어보다는 組織 沒入이 학문적으로 概念이 정립된 用語임
 - 애사심(Loyalty)은 기업에 대해서 종업원이 느끼는 일체감 내지는 충성심으로 흔히 이해되고 있으나, 그 개념이 학문적으로는 아직 정립되어 있지 않은 용어임
 - 반면에 학문적으로 개념이 정립되어, 실제 기업에서 그 효과에 대해 증명되고 있는 것이 組織 沒入(Organizational Commitment)임

- 組織 沒入이란 조직의 목표와 가치관을 받아들이고, 조직을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 성원으로 남으려는 조직 구성원의 욕구로 정의됨
- 組織 沒入은 企業의 成果를 높이는데 중요한 役割을 담당함
 - 일반적으로 조직 몰입이 높은 조직 구성원은, 동료와의 관계도 원만하고, 창의적이고 혁신적인 행동을 보이며, 직무 수행시 조직의 입장에서 행동하는 경향이 있어서, 기업의 생산성 향상에 공헌할 뿐만 아니라 이직률도 낮은 것으로 증명됨

組織 沒入度는 內部 顧客 滿足의 尺度이며, 內部 顧客 滿足은 外部 顧客 滿足을 위한 先行 要件임

(2) 組織 沒入과 顧客 滿足

- 內部 顧客 滿足은 外部 顧客 滿足의 先行 條件임
 - 오늘날 기업은 서비스 개념하에서 외부 고객과의 관계를 발전시킬 수 있는 능력을 기업의 경쟁력으로 삼고 있음
 - 외부 고객과 직접적인 관계를 맺는 역할은 결국 기업 내부의 종업원이 담당하기 때문에 종업원을 내부 고객이라 부르며 경쟁력 향상을 위해 종업원의 만족에 노력하게 됨
- 組織 沒入度는 內部 顧客 滿足의 尺度임
 - 내부 고객이 어느 정도 만족하며 근무하고 있는가에 대한 객관적인 척도는 종업원 이직률인데, 이직률의 감소는 조직 몰입이 높다는 것의 다른 표현이므로 내부 고객 만족의 진정한 지표는 조직 몰입도임
 - 따라서 기업의 경쟁력은 기업에 대한 '고객의 충성도(customer loyalty)'와 종업원의 '조직 몰

입도'의 상호 작용 속에서 증진되고, 이 중 선행되어야 할 것이 조직 몰입도임

○ 組織 沒入度 向上 方案

組織 沒入度는 勤續 年數가 길수록, 職務 遂行 時 役割 模糊性 이나 葛藤의 程度가 낮을수록, 組織의 規模가 작을수록 커짐

(1) 人的 特性 및 職務 特性에 따른 방안

- 勤續 年數가 길수록 조직 몰입도가 높아짐
 - 감원에 의해 효율성을 추구하기보다는 신입 사원을 적게 선발하고 기존 사원을 재교육하는 방식으로 효율성을 추구하는 것이 기업의 경쟁력을 높이는 방법임
- 職務 遂行에 있어서 役割 模糊性이나 葛藤의 정도가 낮을수록 조직 몰입도가 높아짐
 - 직무 할당시 명확한 목표 설정과 직무 지시로 역할 모호성을 감소시키고, 상사 및 동료와의 관계가 원만할 때 일할 맛이 나고 조직에 대한 충성심도 생겨남
 - 따라서 명확한 목표를 제시하고 인간 관계를 고려한 후원적·지도적 리더십의 발휘가 중요함
- 組織의 規模가 작을수록 조직 몰입도가 높아짐
 - 규모가 큰 대규모 기업의 경우 종업원은 조직의 부속물로서 자신을 평가하는 경향이 있음
 - 따라서 조직의 규모를 되도록 작게 하는 방향으로 사업 전략을 계획하는 것이 필요함

(2) 企業 文化的 방안

- 조직 운영상의 柔軟性(flexibility)을 강조하는 기업 문화가 조직 몰입도를 높임

**組織 沒入度는
組織 運營上 柔軟性을 強調하는
企業 文化에서
커짐**

- 조직 구성원 개개인은 자신을 사고가 유연하고 창의적인 사람으로 인식하고 그러한 직무 환경에서 생활하기를 원하는 경향이 강함
 - 안정성 및 관리·통제를 중시하는 기업 문화보다는 조직의 유연성을 강조하는 기업 문화에 더 큰 일체감을 느끼게 됨
 - 조직내 의사 소통이 원활히 이루어져 下意上達의 관행이 정착된 기업 문화에서는 종업원 자신이 조직의 주인이라는 의식을 갖게 됨
- 따라서 유연성을 강조하는 기업 문화가 형성되도록 사업 전략, 조직 구조, 관리 관행 및 상징 체계
 - 이념 등을 재 정비하는 것이 필요함

**組織 沒入度는
經歷 開發 프로그램, 柔軟 人的
資源 管理의 실
행시 향상됨**

(3) 制度的 방안

- 經歷 開發 프로그램의 실행
 - 조직 구성원의 개인적인 성장과 성취 욕구를 만족시키는 경우 조직 몰입도가 높아짐
 - 조직의 발전과 더불어 조직 구성원 개개인의 발전을 하고 있다는 생각이 들 때 조직 몰입도가 높아지므로 종업원 개개인의 능력 발전을 위해 기업의 지속적인 투자와 경력 개발 전문가의 채용 및 프로그램의 관리가 필요함
- 柔軟 人的 資源 管理(FHRM : Flexible Human Resources Management)의 실행 : 다양한 기준에 의한 선발, 개인별 특성을 고려하여 유연한 직무 환경을 마련해 주는 배치, 능력 개발 지원을 위한 카페테리아식 교육 훈련, 직무 성과 및 능력 개발을 측정하는 공정한 평가 체계, 공개 공모 방식의 승진 체계, 능력급을 중심으로 한 탄력적인 보상 체계 등이 총체적인 '유연 인적 자원 관리' 체계

의 주요 내용임

- 종업원 개개인의 특성을 인정하고, 장기적으로 구성원의 능력을 향상시키는 방향으로 설계함
- 다양한 인적 자원 관리 프로그램 중 종업원이 스스로 선택할 수 있는 범위를 확대함
- 관리 및 통제 차원이 아니라 후원 차원에서 인적 자원 관리를 유연하게 설계함으로써 기업에 대한 일체감을 느끼게 함

<조직 몰입도를 높이는 조직의 전략 방안>

구분	내용
인적 특성 및 직무 특성	<ul style="list-style-type: none"> · 근속년수를 길게 함 · 직무 수행에 있어서 역할 모호성이나 갈등의 정도를 줄임 · 조직의 규모를 줄임
기업 문화	<ul style="list-style-type: none"> · 유연성을 강조함 · 하의상달의 의사소통 관행을 마련함
조직 및 인사 제도	<ul style="list-style-type: none"> · 경력 개발 프로그램을 실행함 · 유연 인적 자원 관리를 실행함

(황 원일)