

# 조직 혁신과 인적자원 문제 -중고령자 대책을 중심으로-

신태현

(서울산업대학교 산업공학과)

## 요 약

소위 '무한경쟁'과 '경영혁명'이라는 시대조류에 따라 모든 기업들이 너나 할 것 없이 조직 혁신의 대열에 합류하면서 '人事破壞', '新人事制度', '學習組織' 등 다양한 개념과 제도가 기업현장에 등장하고 있다.

이와 더불어 '構成員의 欲求'와 '組織의 生存論理' 사이에 형성되어 있던 힘의 균형이 점차 조직의 생존논리 쪽으로 기울어 지면서, 그간 기업의 발전을 위해 진력해 왔던 중간관리자들이 심리적 압박감과 함께 점차 여과되어지는 추세에 있다.

본 논문은 이러한 현상에 주목하면서 'K'은행의 관리자를 대상으로 한 설문조사를 토대로 바람직한 중고령자 대책의 방향을 살펴보려는데 그 목적을 두고 있다.

[표1] 변화를 일으키는 환경의 압력

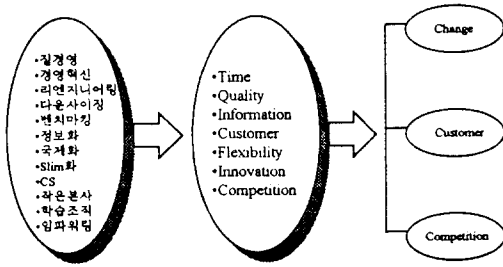
### I. 환경변화와 조직혁신

지난 80년대에 우리나라의 모든 기업이 안고 있었던 3가지의 경영과제가 高齡化 시대, 高學歷 시대, 그리고 高福祉 시대에 대처한 경영전략이었다면, 90년대에 들어선 지금에 있어서의 경영과제는 이들 3가지에다 高賃金 시대, 高技術 시대, 그리고 高競爭 시대에 대처한 경영전략을 추가하여 생각해 볼 수 있을 것이다.

이들 6가지의 경영과제는 어느 것 하나 소홀히 할 수 없는 중요한 전략적 과제이다. 그러나 최근에 이르러 환경변화의 속도가 유례없이 가속화되면서(표1), 우리 기업들은 '무한경쟁' 혹은 '경영혁명' 등 새로운 발상에 따른 패러다임적 변혁에 입각하여(그림1), 조직관리의 틀을 새로이 짜고 있는 것이 현실이다.

각 인식들이 주시하는 측면				
인식들 변화 압력	구조적	인적자원	정치적	상징적
범세계화	규모, 복잡성, 의사소통의 문제	태도, 욕구 및 숙련의 차이 확대	지역간, 본사와 지역간 갈등	문화차이 극복을 통한 응집력과 공동목표 수립
정보기술	탈 중앙집권화, 규모축소	새로운 숙련의 개발	본부에서 실무 부서로 권력이동	하이 테크놀로지 시대의 일의 의미
규제완화	환경변화에 대응하기 위한 구조개편	새로이 요구되는 태도와 숙련의 변화	권력이동(가령 소비자 중요성 상승 및 정부 중요성 감소)	문화와 사명의 재정립
인구통계변화	신규 단위부서설치(교육 및 남녀고용평등법 시행 필요성)	인구구성의 변화에 따른 욕구 다양화와 새로운 교육훈련의 필요성	신참자와 기존 구성원 사이의 갈등	상실감을 느끼는 기존구성원과 소외를 느끼는 신참자 문제

[그림 1] paradigm의 변화

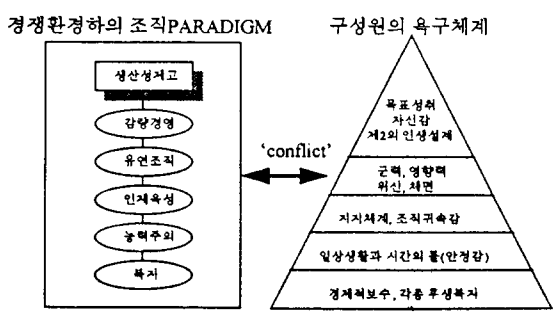


## II. 조직의 생존논리와 구성원 욕구체계간의 갈등

조직과 개인(구성원) 간에는 항상 일종의 ‘줄다리기’가 벌어지고 있다. 즉, 조직은 생산성이나 효율 등 조직 나름의 목표달성을 위해 나아가는 반면, 구성원들은 조직의 영역 안에서 자신의 ‘인간적’인 욕구를 달성하려고 하는 방향으로 나아가려는 경향이 강하다는 것이다(그림 2).

따라서 조직의 구심력과 원심력간에는 항상 일정한 갈등이 존재하고 있으며, 균형이 급격히 파괴될 경우 심한 저항이 표출된다. 그러나 현재 가속화되고 있는 경쟁 환경하에서 힘의 균형은 점차 조직의 생존논리, 즉 구심력이 우위를 점하는 쪽으로 향하고 있다고 할 수 있다.

[그림 2] 조직목표와 구성원 욕구간의 갈등



## III. 조직혁신과 인적자원 : 자산 vs 투자

조직을 하나의 유기체적 시스템으로 간주할 때, 조직은 환경 결정론의 메카니즘을 따른다고 할 수 있다. 즉 시스템의 생존을 위해서 환경의 변화에 적응해야 하는 것이 그 것이다. 따라서 현재 대다수 조직에서 전개되고 있는 조직혁신의 움직임은 환경에의 적응을 위한 자연발생적인 과정이라고 할 수 있다.

다만 여기서 우려되는 점은 인적자원에 대한 ‘資産(assets)’ 개념으로의 회귀라고 할 수 있다. 인적자원에 대한 ‘投資(investment)’ 개념의 접근은 기존 인적자원에 대한 잠재능력의 개발과 활용을 통한 조직 ‘富’의 증대를 강조하는 반면, ‘자산’ 개념은 우수한 인적자원의 신규채용에 보다 관심을 두기 때문에 상대적으로 기존 구성원의 활용과 가치증대에는 소홀히 할 가능성이 있다. 지금 우리 기업조직들은 조직의 생존논리를 앞세워 극단적인 ‘자산’ 개념으로 치우치고 있으며, 기존의 중고령 구성원을 부담스럽게 느끼고 있는 것이 현실이다.

그러나, 조직에의 입직자는 자신의 조직생활을 보다 장기적인 전망으로 내다본다는 점을 감할 때, 기존 구성원에 대한 지금과 같은 극단의 도구적 관점은 역으로 새로운 입직자들로 하여금 조직을 오로지 자신의 이기적 목적달성을 위한 수단으로서 도구시하게끔 할 가능성이 높다. 이럴 경우 조직에의 몰입이나 충성심 제고는 기대하기 어렵다.

따라서 변화와 혁신의 시기일수록 보다 장기적인 안목에서 인적자원, 특히 기존의 중고령 구성원에 대한 여러 측면의 배려가 요구된다고 할 수 있다(표 2).

[표2] 조직개혁에서의 강조점

인적 자원	개혁은 사람에게 무력증, 절망감 및 능력부족을 유발한다. 새로운 능력의 개발, 참여의 기회제공 및 심리적인 안정 제공이 무엇보다 필요하다.
구조적 관점	개혁은 역할과 상호관계의 명확성과 안정성을 저하시키고 혼란과 무질서를 조장한다. 따라서 공식적인 패턴과 정책을 정돈하고 재확립하는데 치중해야 한다.
정치적 관심	개혁은 갈등을 불러 일으키고 이익을 보는 사람과 손해를 보는 사람을 갈라놓기 쉽다. 이런 문제를 회피하거나 지나쳐 버리는 것은 갈등을 잠복시킬 뿐이다. 효과적인 개혁추진을 위해서는 그런 문제에 대한 협상의 장을 만드는 것이 필요하다.
상징적 관점	개혁은 의미감과 목표의식의 상실을 초래한다. 사람들은 상징과 상징적 움직임에 부착되어 살아간다. 그런 부착에 균열이 생기면 사람들은 곤경에 빠진다. 존재론적 상처에는 상징적인 치유가 있어야 한다.

IV. 중고령 관리자의 내부환경 인식과 욕구

'K' 은행 3급 이상의 관리자 162명에 대한 주요 설문 응답 결과를 요약하면 다음과 같다.

(1) 중고령 관리자의 내부환경 인식

① 현행 조직과 직제운영은 ?

	1	2	3	4	計
A			1		1
B	22	21	5	9	57
C	36	26	20	2	84
D	10	8		2	20
計	68	55	26	13	162

[ 범 례 ]

- |              |  |
|--------------|--|
| 1 : 40세 이하   | A : 변함 없음것<br>B : 다소 변화<br>C : 상당 부분 변화<br>D : 완전 변화 |
| 2 : 41 - 45세 |  |
| 3 : 46 - 50세 |  |
| 4 : 51세 이상   |  |

② 현행고용형태는 ?

	1	2	3	4	計
A	1	1		1	3
B	39	31	15	8	93
C	27	17	10	4	58
D	1	6	1		8
計	68	55	26		162

③ 현행임금제도는 ?

	1	2	3	4	計
A		4	1	1	6
B	35	33	14	10	92
C	30	16	10	2	58
D	3	2	1		6
計	68	55	26		162

(2) 중고령 관리자의 욕구

① 중고령 관리직 대응책은 ?

- 전문직제도 도입 (88점)
- 자회사 설립 (73점)
- 신규사업개발 (67점)
- 조기퇴직제 (65점)
- 적직의 개발 (54점)
- 능률급임금 (36점)
- 연공서열폐지 (10점)
- 부과의 증설 (2점)

② 사내실업자가 될지도 모른다고 생각한 적은 ?

- 있다 : 55.3 %
- 없다 : 44.7 %

※ 있다면 그 이유는 ?

- 실적부진 : 59.6 %
- 감량경영 : 15.7 %
- 업무과실 : 10.1 %
- 상사의 차별 : 9.0 %

③ 정년후, 전직등을 위해 재교육을 실시할 경우 ?

- 참여원함 : 88.8 %
- 필요없음 : 6.7 %

④ 전직의 가장 적당한 나이는 ?

- 41 - 45세 : 27.8 %
- 51 - 55세 : 27.8 %
- 35 - 40세 : 20.4 %
- 46 - 50세 : 20.4 %

⑤ 현재의 불안 및 불만은 ?

- 직장에서의 장래성 : 87점
- 장래목표불투명 : 87점
- 건강 상태 : 48점
- 여가의 부족 : 48점
- 노후 문제 : 35점
- 임금 및 처우 : 35점
- 직장내 인간관계 : 16점
- 승진지연 : 16점

⑥ 장래의 생활설계에 대한 은행측과의 상담은 ?

- 상담하겠다 : 40.1 %
- 상담않겠다 : 59.9 %

⑦ 전직을 생각한 적이 있는가 ?

- 있다 : 38.4 %
- 없다 : 45.1 %
- 앞으로 생각하겠다 : 26.5 %

※ 있다면 그 이유는 ?

- 근무여건의 악화 : 46.9 %
- 새로운 업무에의 도전 : 12.1 %
- 현직장의 장래성 : 12.1 %

⑧ 전직할 경우 가장 문제가 되는 것은 ?

- 새로운 환경에의 적응 : 56.2 %
- 자신의 업무능력과 자질 : 19.1 %
- 결단력 : 8.0 %
- 수입 : 7.4 %
- 가족의 이해 : 4.9 %
- 사회적 지위 : 4.3 %

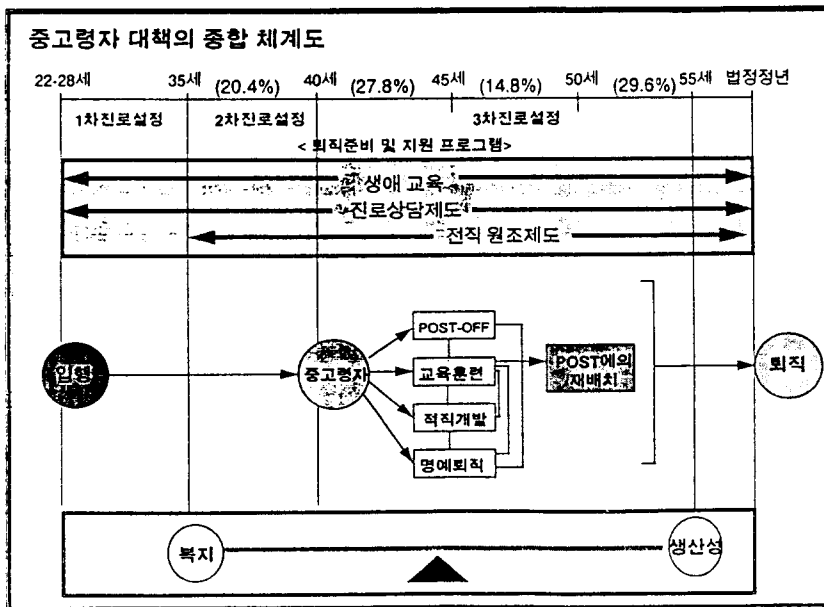
⑨ 승진 가능 직위는 ?

	1	2	3	4	計
행 장	8	4	2		14
전 무	4	5	2		11
상 무	12	9	6		27
이 사	11	5	2	3	21
부,점장	32	31	13	9	85
計	67	54	25	12	158

V. 중고령자 대책의 설계

'K' 은행의 3급 이상 관리자에 대한 이상과 같은 주요 설문 응답결과를 살펴볼 때 이들 중고령 관리자들은 내부환경 인식에 있어서 이미 조직 패러다임의 변혁을 상당 부분 현실로 받아들이고 있음을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고 자신의 욕구체계에 있어서는 안정을 회구하고 있어 '조직의 생존논리'와 '구성원의 욕구' 간에는 심각한 갈등관계가 존재하고 있음을 알 수 있다.

이제 조직의 생존과 구성원의 욕구간에 균형적 관점에서 중고령 관리자에 대한 대책을 도식화하면 다음과 같은 체계도가 그려질 수 있다(그림3).



[참고문헌]

李學鍾, 인적자원관리, 세경사, 제3판, 서울, 1995,  
pp.27-28.

申澤鉉 外, 우리나라기업에 있어서 중고년 사원  
의 인사대책에 관한 연구, 인사관리  
연구, 제15집, 1991.

崔誠實, 고령화 시대의 경영문제, 한국인간개발  
연구소, 1982.

三浦武盈, 企業福祉論, 東京, 森山書店, 1991.

水谷雅一, 二十世紀への新經營勞務論, 東京,  
同文館, 1991.

植田正孝 外, 高齢化社會への總合政策, 東京,  
新評論, 1990.

Bolman, Lee G. and Deal Terrence E.,  
Reframing Organizations : Artistry,  
Choice, and Leadership, Jossey-Bass  
Publishers, 1991.