

한국기업의 지식경영 구축과 인적자원 개발에 관한 연구

허갑수*

〈목 차〉

| | |
|-------------------------|----------|
| I. 서론 | IV. 결론 |
| II. 지식경영과 전략적 인적자원 개발체계 | 참고문헌 |
| III. 현상분석 | Abstract |

I. 서론

IMF와 벤처 열풍 및 디지털혁명에서 기업 인사의 빅뱅이 시작되었다. 특히 벤처와 코스닥 열풍 속에 기업 구성원들의 충성심이 떨어지고 핵심인력 유출이 증가하였고, IMF사태와 구조조정의 여파로 직장인의 충성심이 줄어들고 이직에 대한 거부감도 약화되었다. 1999년 이후 벤처 붐이 확산되고 IT산업의 성공신화가 알려지면서 핵심인력들의 유출이 가속화되어 정보통신 분야의 대기업 인력의 상당수가 이미 사표를 제출했거나 이직 의향이 있는 것으로 조사되었다. 노동시장에 유입되는 인력들도 대기업이나 공공기관의 선호도가 하락하고 평생직장개념이 과거 유물처럼 인식되고, 능력과 보수가 중시되는 풍토로 변화되고 있으며, 과거 안정 위주의 직업관이 '돈'을 쫓는 현실형으로 바뀐 것이라 볼 수 있다.

핵심인력 유출이 일어나는 이유는 근로자의 의식이 바뀌었고 기존 조직이 기대를 충족시켜 주지 못했기 때문이다. 우수인력들이 벤처기업 등으로 옮기는 것은 파격적 보상 외에 자신의 능력을 인정받으면서 하고 싶은 일을 할 수 있기 때문이고, 특히 N세대들

* 부산가톨릭대학교 경영대학 경영학부 교수

은 연공주의와 권위주의를 싫어하며, 변화와 일확천금을 추구하는 유목민형 문화적 특성을 띠고 있다. 기존 기업들은 핵심인력의 이탈 방지에 고심하고 있는데 근본적 혁신 없이는 해결이 어려운 실정이다. 성과주의 보상, 스톡옵션 도입 등에 통해 핵심인력 유지에 주력하지만 인사제도의 미봉적 개선으로 유출이나 창업러시를 막기에는 역부족이다. 오히려 어설픈 성과주의 도입은 우수인재의 확보에도 실패하고, 남은 인력에게도 위화감과 갈등을 초래할 우려가 크다.

이러한 시대의 흐름을 볼 때 디지털혁명은 일시적 변화가 아닌 구조적 변화이며, 기업 인사도 적자생존의 법칙에 예외가 될 수는 없다. 디지털혁명은 경제, 산업, 기업, 사회를 바탕으로부터 바꾸는 거대한 흐름으로서 여기에 적응하는 것은 선택이 아니라 절박한 생존의 문제가 된 것이며, 국내기업은 IMF 충격시 외부압력에 의한 글로벌 스탠더드를 빠르게 도입하였다.

II. 지식경영과 전략적 인적자원개발의 체계(framework)

1. 지식경영의 핵심 : 전략적 자원으로서의 지식

기업이 경쟁력을 창출하기 위해서는 가치 있는 자원을 보유하여야 하고, 그것이 실행되어야 한다. 오늘날과 같이 치열한 경쟁구조화에서는 다른 기업과 다른 독특한 재화와 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 단지 가치 있는 자원을 모방하거나 대체해서는 경쟁력이 없다.

독특한 재화와 용역을 제공하는 능력은 그 기업이 보유한 지식에서 나온다. 우수한 지식을 보유한 기업은 자신의 전통적인 자원과 능력을 새롭게 독특한 방법으로 조정·결합하여 경쟁자보다도 고객에게 더 많은 가치를 제공한다. 다시 말해 우수한 지식을 가짐으로써 조직은 경쟁자보다도 전통적 자원을 더 잘 활용하고 개발하는 방법을 이해하게 된다. 그러므로 지식은 가장 중요한 전략적 자원으로 간주되고, 이러한 지식을 획득, 통합, 저장, 공유, 적용하는 능력이 경쟁력을 구축하고 유지하는 가장 중요한 능력이 된다. 따라서 지식경영에서 가장 보편적인 명제는 지식이 조직의 기본적인 경쟁능력을 재고한다는 것이다.

지식의 어떤 측면이 조직의 경쟁력을 유지하는가? 자신의 조직만이 가지는 특수화된 상황적인 지식이 있을 때, 경쟁력이 제고된다. 즉 조직의 경험으로부터 개발되고 일상성(routines)으로 내재화된 암묵적 지식은 독특하고 모방하기 어렵게 된다. 이러한 지식은

전통적 자원과는 달리 시장에서 쉽게 살 수 없다. 새로운 지식은 기존의 지식과 통합개발되어 더욱 가치 있는 지식이 된다. 따라서 조직은 학습과 실험을 통해 새로운 지식과 기존의 지식을 상승적으로 결합하여 지속적인 경쟁우위를 지니게 된다. 지식은 전통적인 물리적 재화와는 달리 사용될 때마다 가치가 증가된다. 지식은 자기강화의 순환(selfreinforce cycle)을 창조하면서 더 많이 사용될수록 더욱더 가치가 있게 된다. 만약 조직이 지식을 통해 경쟁력을 제공하는 영역을 정의할 수 있고, 이러한 독특한 지식을 시장에 제공 할 수 있다면, 지식은 강력하고 지속적인 경쟁이점을 제공할 수 있다. 지식을 통한 경쟁력은 경쟁자보다도 어떤 것에 대해서 더 많이 아는 것에 연유한다.

2. 지식경영과 인적자원개발의 필요성

지식경영에서의 핵심은 경쟁력의 핵심요소로서 지식을 바라본다는 것이다. 그러나 기업은 모든 지식을 한꺼번에 개발 할 수는 없다. 여기서는 어떤 지식을 개발할 것인지를 자원기반관점, 거래비용관점, 인적자본이론 관점에서 각각 검토하고자 한다.

2.1 지식경영과 인적자원개발의 관점

지식경영의 기본적 맥락은 기업에 대한 자원기반관점과 그 맥을 같이하고 있다. 자원기반관점에서는 기업이 경쟁적 이점을 달성하고 유지하는데 직접적으로 연계되는 지식기반역량의 전략적 관련성을 강조한다. 즉 기업의 핵심역량은 내부적으로 개발 되어야 기업이 경쟁력을 갖춘다는 것이다. 왜냐하면, 핵심역량은 가치를 창출시키고, 다른 기업이 모방하기 힘들며, 비이전적인 것이기 때문이다.

인적자본이론에서는 구성원의 능력에 대한 투자가 미래의 생산성을 능가할 때, 기업은 인력을 내부화한다는 것이다. 즉 구성원에 대한 투자를 통해 형성된 기업의 지식 가치가 생산성을 높일 수 있을 때, 기업은 지식에 대한 투자, 즉 구성원을 개발하게 된다. 그러나 구성원의 생산성이 투자비용보다 증가하지 못한다면, 이러한 기능을 외부 노동시장에서 구할 것이다. 따라서 지식(구성원)개발의 내부화는 그 결과 얻게 되는 생산성으로부터의 기대된 결과에 따르게 된다.

2.2 지식의 특징과 인적자원개발의 중요성

이상의 3가지 견해를 결합하여 지식이 가치창출에 기여하고, 기업특유적인 지식일 때, 이를 내부에서 개발하고자 한다.

2.2.1 지식의 가치창출의 잠재성과 인적자원개발

지식이 가치창출의 잠재성이 있을 때, 내부에서 개발하여야 한다. 이는 자원기반관점에서 주장되는 것으로 자원은 효율성이나 목적달성, 시장기회의 활용, 잠재적 위협의 감소 등의 전략을 실행할 수 있을 때 가치가 있다. 따라서 자산의 가치는 기업의 경쟁 우위성과 핵심역량에 기여할 수 있어야 한다. 기업의 자산은 핵심과 주변자산을 제고 하는데 중요한 역할을 수행하고, 내부에서 계속적으로 개발하여야 한다. 결국 기업의 전략과 기술에 따라 지식의 가치는 달라진다.

가치창출의 잠재성이 있는 지식을 보유하기 위해서는 인적자원이 개발되어야 한다. 그런데, 지식의 가치에 따라 인적자원의 가치도 영향을 받게 된다. Snell and Dean(1996)은 기업이 선진 제조기술을 실행하려고 할 때, 구성원의 공헌은 증가한다고 하였다. 왜냐하면, 단순노동이 지식노동자로 전환될 필요가 있고, 이는 구성원의 개발 없이는 불가능하기 때문이다.

인적자원의 개발을 통한 지식의 축적은 기업의 핵심역량인 지식을 증가하여 거래비용을 줄일 수 있으나, 관리비용을 증대하게 된다. 인적자원의 개발에 따른 인력배치, 훈련, 보상, 복지 등의 비용이 내부화의 이점을 줄일 수 있다. 인적자원의 개발을 통한 지식자산의 가치가 이러한 비용을 줄일 수 있을 때, 기업은 지식을 내부에서 개발하고, 인적자원에 대한 투자를 하게 된다.

2.2.2 지식의 특유성과 인적자원개발

지식이 다른 기업과는 다른 특유성이 있을 때, 내부에서 개발하여야 한다. 거래비용 관점에서 내부화한다. 지식자산의 특유성은 다양한 요인에 의해 발생한다. 지식이 특정 기업의 예외적인 상황이나 상호 의존적인 조정에 의해 사용될 때, 이는 암묵적 지식 혹은 전문지식이 된다. 사회적 복잡성, 원인결과의 모호성, 암묵적 지식을 축적하는 팀중심 생산이나 독특한 운영절차 등은 기업이 보유한 지식자원의 특유성을 높인다. 이러한 지식은 특정기업만의 독특한 학습과정을 포함하기 때문에 일반 시장에서는 발견하기가 어렵다. 따라서 자산의 특유성은 기업 경쟁력에 영향을 미친다.

3. 지식경영과 전략적 인적자원개발의 체계

3.1 적합성의 의미

기업 특유적이고 개발에 드는 비용을 초과할 정도로 기업에 이익을 주는 지식을 창출할 수 있도록 인적자원을 개발하여야 한다. 인적자본이론가들은 기업 특유적 능력은 다

른 기업에서는 그 가치가 낮아지기 때문에 이동이 제한되어 자원손실이 덜하다는 것을 제시하고 있다.

인적자원개발을 위해서는 무엇보다 전략적 혹은 자원-기반 요소에 근거하여 이루어져야 한다. 본 연구에서는 이러한 인적자원개발을 전략적 인적자원개발이라고 명명하였다. 즉 인적자원의 개발 방향은 개발의 결과인 구성원의 능력이 기업의 핵심역량, 즉 지식을 창출할 수 있도록 결정되어야 한다는 것이다.

결론적으로 인적자원개발은 기업의 전략적 선택에 따라 체계화되어야 한다고 보았다. 인적자원개발은 기업의 전략적 선택과 적합하게 형성되어야 한다. Nadler와 Tushman (1980)는 적합성을 “한 요소의 요구, 목표, 구조 등이 다른 요소의 그것과 일치하는 것”으로 정의하고 있다. 조직은 다양한 요소들이 서로 적합성을 이룰 때, 더욱 효과적으로 운영된다는 것이다. 인적개발과 전략과의 적합성을 논함에 있어 본 연구에서는 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Mangement; 이하에서는 SHRM으로 표시)에 대한 논의를 원용하여 사용하고자 한다.

SHRM에서는 적합성을 보편주의적 접근과 상황적 접근으로 나누어 살펴보고 있다. 보편주의적 접근은 오늘날의 상황하에서 어떤 인적자원(Human Resource; 이하에서는 HR로 표시)관행 혹은 인사관행의 체계가 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미친다는 견해이다. 조직은 HR활동 사이에 매우 높은 일관성을 유지해야 한다는 것이다. 나아가 구성원의 몰입(권한 위양, 포괄적 훈련, 봉급, 구성원 참여)이 성과를 높인다는 것이다. 즉 HR활동을 통해 구성원의 능력을 향상하는 것이 기업의 성과를 높인다는 것이다. 그러나 여기에는 과연 최선의 관행이 무엇인가에 대한 합의된 견해가 없다는 데 한계가 있다.

상황의 접근은 전략적 상태에 따라 HR관행과 기업의 성과와는 달리 나타난다는 것이다. 전략적 초점에 따라 구성원에 기대되는 행동 특성이 달라지기 때문에 HR관행 역시 달라져야 한다는 것이다. 이러한 관점에서는 기업의 전략이 무엇이며, 이러한 전략을 수행하기 위해 필요한 특별한 지식, 기능, 능력을 지닌 구성원을 활용하여야 한다는 것이다. 인적자원관리관행과 전략은 서로 적합해야 한다는 것이다.

Baird와 Meshoulam(1988)는 상황적 접근을 계승하여 SHRM의 중심개념을 2가지의 적합성으로 설명하고 있다. 외적 적합성과 내적 적합성이 그것이다. 외적 적합성이란 조직의 성장발전단계에 맞는 SHRM이 전개되어야 한다는 것이다.

3.2 전략적 인적자원개발의 체계

본 연구에서는 보편주의적 접근과 상황적 접근을 절충하여 지식경영을 위한 전략적 인적자원개발의 체계를 구축하고자 한다. 즉, 보편주의적 입장에서 지식경영의 핵심요소인 가치창출 잠재성 및 기업 특유성에 따른 인적자원개발전략을 살펴 볼 것이다. 상황

적 접근에서는 특히, Baird와 Meshoulam(1988)의 논의에 따라 지식경영의 단계에 따라 인적자원개발의 전략이 달라야 한다는 것을 제시하고자 한다.

지식경영을 인적자원개발의 보편적 접근에서는 가치 있는 지식을 창출하기 위해 가장 필요한 요소로 창의성의 개발 및 이를 지원하는 사회적 자본을 형성하기 위한 방안을 제시하고자 한다. 창의성과 사회적 자본은 지식경영을 위한 가장 기본적 요소로 지식의 창출 및 활용을 위한 인적자원이 갖추어야 할 기본 능력이기 때문이다. 상황적 접근에서는 지식경영이 도입된 지 불과 10년 미만이기 때문에 기업이 지식경영의 단계는 다양하게 나타난다. 따라서 이러한 지식경영의 성장단계를 고려하여 인적자원개발전략을 형성하여야 한다는 것이다.

지식창출단계는 전략을 수행하기 위해 현재 낮은 수준의 지식을 보유하고 있다고 판단하거나, 경쟁자가 높은 수준의 지식을 사용하고 있을 때, 또는 새로운 사업분야를 진출하고자 할 때이다. 외부경쟁자와 비교하여 지식 차이를 보완하기 위해 높은 수준의 지식과정이 필요하다는 전제하에서 기업이 전략적 지위를 유지하기 위해 지식의 탐험자 혹은 창조자가 되어야 한다는 것이다. 이는 주로 지식경영의 성숙기에 사용하는 것이 바람직하다.

이러한 지식경영의 전략유형에 따라 이와 연계되는 인적자원의 개발목표, 이를 달성하기 위한 인적자원개발 방법, 인적자원개발을 촉진하는 사회적 상황 등을 어떻게 구축할 것인지 현재 한국기업과 선진기업의 비교를 통한 방안 모색에 초점을 두고 논의를 전개하고자 한다.

Ⅲ. 현상분석

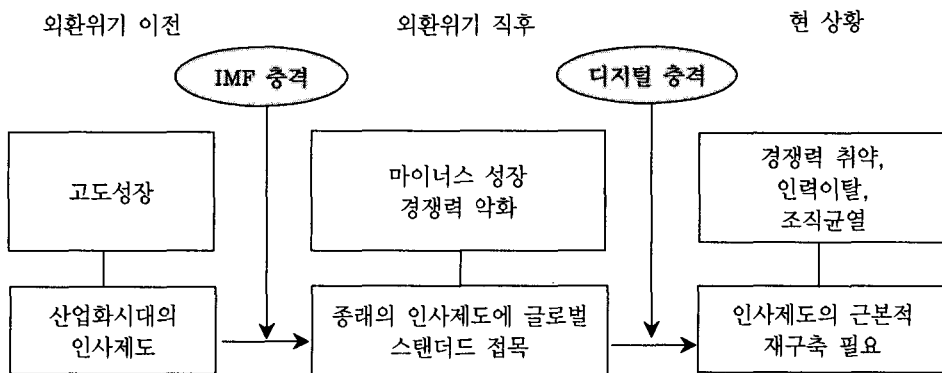
1. 한국기업의 HRM 위치

1.1 HRM 동향

올해 들어 큰 변화로 감지되는 것 중의 하나는 '인사의 틀'을 총체적으로 혁신하자는 움직임이다. 디지털시대의 단절적 경영환경변화는 기존인사의 틀을 그대로 두는 것을 용인하지 않고 있다. IMF 이전의 안정적 경영 환경 하에서는 기존 인사의 틀을 조금씩 수선해오던 과정이었는데 이때는 인사전략이나 핵심인재라는 단어가 불필요할 정도였고 더욱 심하게 얘기하면 실적이 좋았던 것은 인사의 전략이 아니라 영업이나 기술개발의 덕으로 치부될 수 있는 환경이었다.

그러다가 IMF사태를 맞게 되어 IMF사태에 대응하기 위한 수동형 인사전략이 나왔고 이로 말미암아 ‘과도기적 인사제도’가 주류를 이루었다. 이때는 경쟁력이라는 먼 목표를 염두에 두었다기보다 우선 살아남고 보자는 급한 심정에 많은 제도들을 도입했지만 그 효과는 그리 크지 않았다. 인사제도에 있어서 일종의 응급처치만 해 놓은 상태로 3년이 흘러갔다. IMF충격으로 기절해 있는 상태에서 다시 또 하나의 커다란 충격이 더해졌는데 그것이 바로 디지털 충격이다.

경영환경자체가 단절적으로 바뀌었고, 수동적이었던 인사부서의 자세가 능동형 인사로 바뀌지 않으면 대응이 어려웠다. 결국 응급처치 상태인 기존 인사의 틀을 경쟁력 강화라는 새로운 틀로 바꿀 시기가 도래했다는 말이다. 또한 이러한 인사의 틀을 바꾸는 과정에서 두드러진 제도나 시스템이라는 Hard적 요소와 이들 제도가 구성원들에게 수용되는 과정을 증시하는 Soft적인 문화요소를 동시에 증시한다는 점이다.



자료 : CEO Information(제234호), 삼성경제연구소, 2000, 2.

〈그림 1〉 국내기업 인사의 현 상황

1.2 HRM의 틀

한국기업의 전체적인 인사의 틀은 성과주의 인사제도의 정착과 보완기에 접어들었다고 볼 수 있다. 지난해까지 인사들을 바꾸는 과정에서 나타난 성과주의의 인사체계는 무늬만 성과로 바꾸는 기업도 상당수였다고 생각된다. 종전까지는 일종의 패션형으로 대처해도 큰 문제가 없었지만 이제는 생존의 문제로 확산되어 개별기업의 색깔이 반영되는 형태가 되었다.

1.2.1 채용

- ① 회사 · 사업부별 경영성과에 따른 채용규모의 차별화 심화

- ② 채용을 부가가치 프로세스로 인식, 우수인재에 대한 타깃마케팅 개념 도입
- ③ 비정규직 인력의 지속적 활용여부에 대한 일대 전환기

1.2.2 임금

- ① 임금인상 : 소정의 범위 내에서 회사업적과 연계하여 차등 인상 강화
- ② 임금체계 : 업무특성을 반영한 직군별 보상체계 및 수준 차별화 심화
- ③ 임금결정의 탄력성 제고를 위한 브로드밴딩 시스템 등장

〈표 1〉 한국기업 보상의 틀

| 구 분 | 보상의 틀 |
|--------------|---------------------------------|
| 관리목적 | COST CONTROL중심 EFFICIENCY 추구 |
| 관리방식 | 보상요소의 개별관리 |
| 인건비 성격 | 고정비 |
| 보상기준 | 내부공정성 중시 (직무등급 / 연공) |
| 보상대상 | 개인중심 |
| Base Salary | 연공/Job Grade 일률 BASE-UP중심 |
| 보상주기 | 단기보상 중심 |
| 보상전략 수립 및 감사 | 인사부서 |
| 관리주체 | 인사부서 |

1.2.3 직급체계

조직내 역할단계를 고려한 직급단계의 축소 및 직군별 차별화 가속화되면서 획일적인 8~11단계 직급에서 회사별·직군별 3~7단계로 축소화됨.

1.2.4 평가

- ① 평가의 공정성과 과정관리 효율성 제고를 위한 e-평가시스템 구축
- ② 임직원의 시장가치와 역량개발을 위한 컴피턴시 평가 확산
- ③ 평가능력 향상과 공정성 제고를 위한 고과자훈련의 필요성 증대

1.2.5 승진/승격

조직성장 둔화에 따른 승진정체현상 심화로 임원 및 직책의 수 확대의 제한은 종업원의 승진비전을 상실케 함.

1.2.6 퇴직관리

노종시장 유동화에 따른 퇴직자 증대로 인해 퇴직자의 제2인생 설계를 지원하는 '퇴직지원시스템' 구축 필요성이 대두

최근 인사노사부문에서 핵심과제로 대두될 만한 테마는 어떤 것일까? 우리나라 대기업 인사부와 임원과의 전화인터뷰와 설문문을 통해 제기된 테마는 대개 다음과 같은 8가지로 압축된다.

1. 분사/비정규인력의 인사 및 노사관리 방안
2. 핵심인재 확보 및 유지방안
3. IMF 이후 저하된 종업원 사기진작(자부심 회복) 방안
4. 고직급화에 따른 포스트 부족과 성장비전 제시방안
5. e-HRM시스템 정착
6. 근로시간단축에 따른 대응방안
7. 성과에 따른 차별화로 인한 구성원 간 갈등 및 문제인력 발생 방지방안
8. 여사원 직무개발 및 승격관리 방안

2. 선진기업의 인적자원 전략

2.1 인적자원 관리상의 핵심이슈

경영층이 인식하는 가장 중요한 인사이슈로는 (가) 리더십 개발 (나) 동기부여형 급여 (다) 종업원 능력개발 등을 지목하고 있다. 지난 5년간 리더십 개발은 거의 진전되지 않았고, 리더십 개발이 제대로 이루어지지 않은 요인으로 (가) 부적절한 경영자 양성플랜 (나) 부적절한 리더십 교육 (다) 리더를 개발하려는 경영층 의지 부족 (라) 경영층의 권한위양 실패 등을 지적하고 있다.

이에 따른 동기부여형 급여는 인재 유인·개발·유지를 위한 핵심요소인데도 아직까지 종업원들은 성과와 임금의 연계가 부족하다고 인식하고 있으며, 임금철학과 경영전략과의 연계성도 부족하다고 느끼고 있다. 그럼에도 불구하고 종업원 능력개발은 주주 가치를 극대화하고 이윤을 증가시키는 핵심요소로 다루고 있어 대조를 보이고 있다. 또

한, 글로벌 환경에서 나타나고 있는 경영 트렌드를 보면 조직의 하드웨어에 대한 투자 → 인적 자원에 대한 투자로, 구조(structure)에 대한 초점 → 문화(culture)에 대한 초점으로, 작업과정(work process) → 종업원의 행동을 촉진하는 교육프로그램으로 바뀌고 있다.

2.2 부문별 인적자원 전략

2.2.1 채용과 인적관리

① 임원급 인재부족

임원급 인재의 부족은 향후 50년간 비즈니스가 당면할 최대의 문제로 보고 있다. 인터넷의 충격이나 기술발전, 급속한 환경변화, 대기과 수질 오염보다 더 심각한 문제가 바로 임원급 인재의 절대 부족으로 기술발전과 글로벌 경쟁, 작업방식의 변경이 초래하는 근원적 변화가 일어나고 있지만 그것을 이해하고 주도해 나갈 만한 사람들은 극소수에 불과하다.

임원급 인재 부족을 심화시키는 세 가지 요인은¹⁾ 첫째, 선진국에서 임원에 대한 수요와 공급 곡선이 서로 반대방향으로 움직이고 있다. 미국의 경우, 2000년부터 2015년 사이 35~44세 인구층(임원급 인재풀)이 15%정도 감소할 것으로 전망되는데 이미 미국에서는 40대 후반 근로자 인구가 20대 후반 근로자 인구를 상회하고 있으며 퇴직 연령도 낮아지는 추세이다. 1998년에 출간된 맥킨지 보고서 「The War for Talent」가 77개 기업 6천명의 관리자를 대상으로 조사한 결과도 임원급 인재의 부족이 만성화 단계에 진입했음을 시사하고 있다.

둘째, 임원급 인재들에 대한 회사의 기대수준이 점차 높아져 간다는 것도 문제 심화의 주요 요인이다. 복잡한 글로벌 시장은 국제적 민감성, 문화적 수용성과 언어의 능숙, 기술에 대한 이해, 사업가 정신, 그리고 가장 결정적으로 리더십을 보유한 보다 세련된 역량을 요구하기 때문이다. 경영대학원의 증가 추세는 임원급의 교육 백그라운드가 과거 어느 때보다 더 나음을 반영하지만, 이들 학교는 유감스럽게도 리더를 배출하기보다는 경영분석가를 산출하는 데 더 능하다는 것이 문제이다.

셋째, 잠재성 높은 중소규모 기업들의 창업과 성공이 대기업의 임원급 인재 부족을 심화시키고 있다. 대기업이 자사의 제도와 보상수준을 수정함에 있어 중소기업의 경력 기회나 보수를 염두에 두는 것은 유사 이래 처음이며 장기적으로 볼 때, 기술창업은 일의 재미나 보상에 있어 최고의 인재들에게 상당한 매력을 제고할 것이고 따라서 기존의 블루칩 대기업들은 채용경쟁에 직면하게 될 것이다. South California 대학의 워렌 베

1) Dearth of Executive Talent, Management Review, 99, 6/7 Wanted : Leader-Builders, Training and Development, 2000, 3

니스(Warren Bennis) 교수는 우리가 지식 기반 사회로 이행해 가면 갈수록 고위 리더십 인재의 부족은 심각해 질 것이라 예견하고 있다.

McKinsey Quarterly(2000)에서 제시하고 있는 임원양성을 위한 5가지 원칙²⁾을 제시하고 있는데 그 내용은 다음과 같다.

- 임원양성을 조직설계의 기본적 부분으로 취급하라.
- 최고의 우수인재에 집중하라.
- 우수인재는 조직의 경계를 넘어서 증용하라.
- 최고의 자격 있는 사람을 선택하지 마라.
- 평범한 인재들은 주요 직무에서 해임시켜라

② 채용의 新비즈니스 모델 : Career Network

인터넷 채용은 비용절감 효과나 지속성에 있어 매력적이기 때문에 향후에는 현재 수준보다 더욱 확산될 전망이다, 이는 채용의 새로운 비즈니스 모델로 자리잡게 된다고 한다.

최근 미국 최대 온라인 네트워크인 AOL과 전문 구인구직사이트인 Monster.com의 전략적 제휴는 새로운 인터넷 채용방식의 전조이다. 기존의 구인구직 사이트가 갖는 한계를 극복하고 새로운 채용관련 비즈니스 모델인 「캐리어 네트워크」를 선점하려는 시도로써 지속적인 투자와 연구개발을 통해 수년내에 가시화될 것으로 전망된다. 캐리어 네트워크는 기존 구인구직 사이트를 대체하는 한편, 새로운 고용관행을 선도하는 네트워크로서 근로자나 기업측면에서 주목해야 할 트렌드의 하나이다.

캐리어 네트워크의 3개 주요 요소는 (가) 프로파일 데이터베이스, (나) 직무 데이터베이스, (다) 매칭 엔진³⁾이다.

③ 인재포트폴리오에 입각한 인사관리 차별화

기업이 필요로 하는 인재의 특성과 역량에 따라 인력을 분류하고 인재 포트폴리오별로 고용형태 및 인사관리를 차별화한다는 것이다. 정규직 중심의 경직적/고비용 인력구조를 탈피하기 위해 사내외의 다양한 인재를 적극 확보·활용하는 인재포트폴리오 전략을 추구하고, 필요한 인력을 적기에 필요한 만큼 조달 할 수 있도록 다양한 고용계약을 통해 인건비를 절감하고 효율적인 인력운영을 지향하고 있다. 종업원을 핵심인력, 전문인력, 그리고 대체가능인력으로 분류하고 인재군별로 보상수준과 경력관리 방안을 차별

2) Helen Handifield-Jones, How executives grow, McKinsey Quarterly, 2000. Number 1

3) Li, Charlene, Chris Charron, and Amy Dash, The Career Networks, The Forrester Report, February 2000

적으로 적용하기 위함이다.

- 핵심인력 : 높은 보상과 핵심역량에 기초한 맞춤형 경력관리프로그램 제공
- 전문인력 : 직무전환 및 자기책임하의 경력개발 프로그램 제공
- 대체가능인력 : 전직 프로그램 제공

④ 우수인재 확보 및 유지 선행조건 6가지

조직심리학자이자 Brannick 컨설팅회사의 사장인 Joan Brannick 박사는 우수인재의 확보와 유지를 위한 다음 6단계를 제시하고 있다.⁴⁾

- 1단계 : 퇴직현황을 정확히 파악하라
- 2단계 : 퇴직에 영향을 미치는 직무/조직의 특성을 파악하라
- 3단계 : 리크루팅 전략을 리뷰하라
- 4단계 : 종업원 선발 방법을 검토하라
- 5단계 : 성과관리와 보상관행을 분석하라
- 6단계 : 종업원 교육과 개발을 위한 조직의 실천을 제고하라

⑤ 하이테크 인력유지를 위한 6가지 방안

Andrea C. Poe는 하이테크 인력을 채용하는 것보다 더 어려운 것이 「유지」라고 말하면서 유지대책을 마련한 후 우수인재를 채용하라고 권하고 있다. Poe는 하이테크 인력이 유지를 위해 갖추어야할 조건 6가지를 제시하면서 이의 실천이 시급하다고 하고 있다.⁵⁾

(가) 경쟁력 있는 기본연봉 보장 (나) 도전적 직무환경조성 (다) 지속적 교육과 훈련 지원 (라) 유연성과 생활편의, 신선한 자극부여 (마) 칭찬과 포상의 적시활용 (바) 자부심을 느낄 수 있는 조직문화 창달

2.2.2 보상관리

① Total Compensation 전략의 강화

회사별 전략적 보상의 목적을 달성하기 위해 보상항목들을 개별적으로 관리하지 않고 통합하여 탄력적으로 관리하게 된다. 고정적 성격의 기본급을 중심으로 한 전통적 보상 체계에서 탈피, 경영성과와 연동한 변동급 비중 확대 및 비금전적 보상프로그램을 강화 하자는 의미이다, 즉, 금전적 보상(기본급, 인센티브, 스톡옵션, 복리후생 등) 뿐만 아니라, 비금전적 보상(교육, 경력 개발, 근무형태, 휴가)도 포함하여 전략적으로 관리하자는

4) David M Hilton, Hiring and Retaining top talent, Credit Union Executive Journal, 2000, 9.

5) Andrea C. Poe, High Tech Retention : Six Keys to Success, SHRM White paper, 2000.

것이다. 총보상명세서(Total compensation report)를 통해 총보상수준에 대한 종업원의 체감도를 제고하자는 의도가 깔려 있다.

② 새로운 보상프로그램에 대한 관심 증가

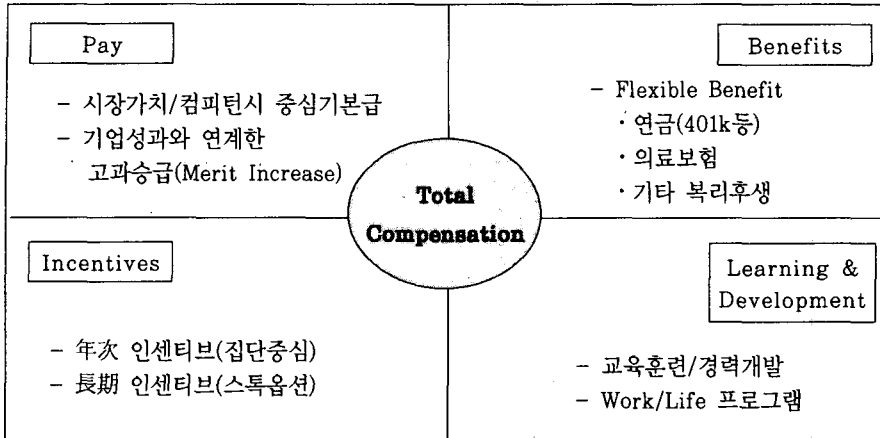
기술급, 브로드밴딩, 핵심역량, 집단성과급 등 새로운 보상 프로그램의 도입이 증가하는 추세에 있고, 향후 HR부서의 가장 큰 과제는 낮은 수준의 급여인상 예산으로 고성과자를 만족시킬 수 있는 확실한 보상프로그램을 개발하는 것이다. 이러한 선택적 보상프로그램은 우수인재 유치경쟁이 효과적이므로 더욱 관심이 고조되고 있다.

〈표-2〉 선진기업 보상의 틀

| 구 분 | 부상의 틀 |
|--------------|---|
| 관리목적 | VALUE CREATION 중심 EFFECTIVENESS 추구 |
| 관리방법 | 경영전략에 따른 통합적 보상패키지 관리 (Total Compensation) |
| 인건비 성격 | 변동비화 - 고용형태의 다양화, 변동급 강화 |
| 보상기준 | 시장가치/성과중시 |
| 보상대상 | 개인+팀중시 |
| Base Salary | 컴피턴시/Broadbanding 고과승급(Merit Increase) |
| 보상주기 | 장·단기 보상의 MIX - 단기 : 연봉 + 인센티브, 장기 : 스톡옵션 |
| 보상전략 수립 및 감사 | 보상위원회(Compensation Committee) |
| 관리주체 | 현장관리자(예산내 배분권 위양) |

③ 복리후생 트렌드

최근 복리후생의 주요 트렌드는 연금의 유연화, 건강지원의 확대, 그리고 스톡옵션 적용대상 확대 및 이익분배제의 확산으로 요약되고 있다. 비용은 안정화하되 근로자에게 포터블한 연금을 제공하기 위해 전통적 연금제도(근속에 따라 차등)를 회사를 옮기더라도 그 효력이 지속되는 연금제도로 변경하는 기업이 증가하는 추세이다.



〈그림 2〉 총보상체계

④ Work-Life Balance Program 중시

고용계약이 단기적인 거래관계로 변함에 따라 약해진 종업원과 회사간의 신뢰 관계를 회복시키고 즐겁게 일할 수 있는 분위기 조성에 주력하고 있다. 이는 개인의 시장가치 향상을 위한 자기개발 프로그램 강화와 함께 종업원들의 성공적인 업무수행을 칭찬하고 인정하는 프로그램의 일종이다. 하고 싶은 일을 즐겁게 할 수 있는 분위기를 조성하는 것이야 말로 성과와 업적 향상에 도움이 된다고 생각하기 때문이다. 특히 모든 산업에서 우수인재 유지, 확보의 중요한 틀로서 이 제도에 대한 관심이 제고되고 있다.

⑤ 보상의 변화트렌드

보상에서 두드러진 Trend중 가장 많이 이야기되고 있는 것은 기술급(Skill Base Pay System), 브로드밴딩(Broad Banding) System, Competency Model, 성과공유 Program 등이다⁶⁾

먼저, 기술급(Skill based pay)제도이다. 직무와의 연관 유무를 가리지 않고 회사에서 요구하는 스킬(Skill)의 보유 여부에 따라 보상이 결정되는 시스템으로 회사에서 필요로 하는 스킬의 축적을 목적으로 한다. 기술급 제도는 필요한 스킬을 가지고 일정 기간 과제를 수행하고 다시 다른 과제로 이동하는 프로젝트 중심의 조직이나 직무설계가 유연한 회사에서 적용 가능성이 높다. 예를 들면 엔지니어링, 건설, 소프트웨어 개발, 컨설팅, 자문회사 등이며 고정성 급여 지출로 곤란을 겪지 않고 필요한 기술을 차용하여 사

6) Nadel, Robert S, Compensation Alternatives : Changes in Business Strategy, Plans and Expectations, SHRM White Paper, 1999.

용하고자 하는 고성장 조직에 적합하다. 이 제도는 혁신적이지만 널리 수용되고 있지는 않으며, 유연한 프로젝트성 업무환경이 아니면 소기의 목적 달성이 어려울 것으로 평가된다.

브로드밴딩(broad banding)개념은 전혀 새로운 것은 아니며 조직구조의 수평화로 인해 승진 사다리를 통한 보상수준의 상승이 어렵게 됨에 따라 수용 가능한 급여 레인지 안에서 고성과자에 대해 더 많은 보상을 실시하고자 도입된 제도이다. 브로드밴딩은 기업가적 경영 스타일과 고성과자에 대한 유연한 보상이 가능한 조직을 만들고자 하는 기업의 니즈를 충족시킬 수 있으며, HR부서의 행정적 부담을 줄이고 업무를 단순화시키는 장점이 있다.

⑥ 상황에 적합한 보상체계 설계

아무리 좋은 프로그램이 있다 해도 기업이 처한 상황에 맞지 않으면 무용지물이다. 기업의 성장단계에 따라 달라질 수도 있고, 또한 인재확보가 가능한지에 대해서도 고려해야 한다.

2.2.3 평가관리

급격한 경영환경 변화에 대한 대응력을 높이기 위해 업적뿐만 아니라 역량(Competency)평가의 중요성이 강화되고 있다. 아직까지 평가는 업적평가가 중심이 되고 있지만, 컴피턴시와 스킬을 중시하려는 경향이 증가하고 있는 추세이다.

① BSC방식의 평가항목 영역 및 평가양식

경영전략/변화계획의 성공적 수행을 지원·관리하는 BSC(Balanced Score-card)방식의 성과평가가 확산되고 있다. BSC방식의 업적평가는 재무적 성과만을 중심으로 한 단기적 업적평가에 대한 반성에서 출발되었고, 주주의 이익 측면에서 장래의 기업가치 향상과 관련되는 평가지표를 활용할 목적에서 BSC방식을 도입하고 있다. BSC방식은 재무적 업적과 비재무적 성과에 대한 최고경영자의 비전(목표)을 달성하기 위해 조직의 각 수준에서 어떻게 공헌해야 하는가하는 행동지표(Action Plan)를 중심으로 한 평가제도이다. BSC는 최고경영자가 가지고 있는 비전과 전략을 구체적인 행동지표로 제시함으로써 종업원의 목표설정·업적관리 및 동기부여를 위한 종합적인 Tool이다. BSC방식의 평가항목은 재무적 업적, 고객만족, 업무프로세스 및 학습의 4대영역에서 설정한다.

〈표 3〉 평가제도의 TRENDS

| 구 분 | 과 거 | 방 향 |
|--------|---------------------------|--|
| 접근방법 | 내부공정성 재고 | 경영의 투명성 재고 |
| 평가목적 | 승진 및 보상결정 위주 | 전략적 경영목표 달성을 위한 선도 기능 승진 및 보상결정 |
| 목표설정 | 기업 내부가치 중심 Top Down 방식 | 기업의 시장가치 중심 Cascading 방식 |
| 평가기준 | 단기적 성과 재무적 성과지표 중시 | 업적 : 장단기 성과 조화 기업가치 지표 중시 (Balanced Scorecard) 능력 : 컴피턴시 중시 |
| 평가항목 수 | 복잡 · 다양 | Simple |
| 평가대상 | 집단 · 개인 분리 | 집단 · 개인 통합 |
| 평가주기 | 년, 반기 | 수시 피드백 시스템 강화 |
| 평가주체 | 직속상사 | 직속상사, 위원회, 다면평가 |

② 컴피턴시 모델

회사의 핵심역량과 연계된 Competency를 중심으로 한 평가가 확대되고 있다. 컴피턴시란 지속적이고 안정적으로 높은 성과를 올리는 사람들이 가진 공통의 '행동특성'으로 특정 및 개발이 가능한 요소이다. 1970년대 초 미국 국무성 직원 채용시 선발기준을 '개인의 성격이나 일반적 지시'에서 '업무수행에 있어서 필요한 행동양식과 중요한 발휘능력'중심으로 바꾼 것이 그 효시이다. 기업환경의 변화(지식 · 정보화 시대, 경쟁기업의 수업 출현, 시장 · 고객의 요구 변화 가속)에 따라 성과는 환경에 영향을 많이 받기 때문에 뛰어난 성과를 올리기 위한 근원인 사람의 Competency를 중시하고 있다. 회사의 가치와 핵심역량 및 인재상으로부터 요구되고 필요로 하는 역량을 도출하여 평가항목으로 설정하고 있다. 평가항목별 구체적 행동특성을 평가기준으로 설정하여 평가의 객관성을 강화하고 있다.

2.2.4 퇴직관리

Sabrina Jones⁷⁾는 이직물을 낮추기 위해서는 퇴직자에 대한 대우를 개선할 것을 주문하고 있다. 대다수 기업은 퇴직자에 대해 무관심하거나 간단한 퇴직면담만 실시하고

7) Sabrina Jones, Bernard Hodes Group, Hello, goodbye, The News and Observer, Aug. 2000.

있다. 미국의 우수기업들은 노동유연성이 높아지자, 신입직원에 대한 예우 이상으로 퇴직자에 대해서도 회사차원에서 관심을 갖고 대응하고 있다.

Jones는 회사를 떠나는 인력에 대한 회사의 대응방식에는 두 가지가 있다고 한다. 하나는 그들이 채용되었을 때 회사가 대했던 것처럼 똑같은 관심으로 대함으로써 퇴직자의 관계를 지속하는 영리한 방법이 있고, 또 하나는 퇴직자와의 연을 완전히 끊어버리는 바보스런 방법의 2가지가 있다고 한다. 종업원이 회사를 떠나는 이유를 보면 다음과 같은 2가지 축으로 설명되고 있다. “경력개발 기회의 추구”와 “더 나은 보상과 복리후생 패키지” 등 두 가지 이유가 종업원이 회사를 떠나는 가장 중요한 이유이자 기업의 인재 유지의 가장 위협적인 요소로 지목하고 있다.⁸⁾

〈표-4〉 회사를 떠나는 이유(Most Common Reason for Leaving)

| 회사를 떠나는 이유 | 응답률 |
|--------------------------------------|-----|
| · 다른 곳에서의 경력개발 기회 | 78% |
| · 더 나은 보상/복리후생 패키지 | 65% |
| · 빈약한 관리(poor management) | 21% |
| · 배우자/파트너 이동에 따른 동반 | 18% |
| · 진학(return to school) | 15% |
| · 은퇴(retirement) | 14% |
| · 직무안정에 대한 두려움(Job security fears) | 10% |

그래서 등장한 것이 퇴직관리의 신유형인 단계적 퇴직관리 프로그램이다. 평생직장 개념이 깨지면서 자연스러운 퇴직방식에 대한 관심이 고조되고 있고, 고령화 사회의 도래와 노동공급 축소 및 우수인력 확보 경쟁이 격화됨에 따라 일정 시점에 완전히 일을 그만두는 기존의 퇴직 개념이 변화하고 있다. 그 대신 다양한 유형의 ‘단계적 퇴직방식’을 선호하는 근로자와 이를 도입하는 기업이 증가하고, ‘정년퇴직 연령에 가까워지면서 근무시간과 책임을 단계적으로 축소하여 점차 완전한 퇴직에 이르는 단계적 퇴직 프로그램’이 증대되고, 단계적 퇴직프로그램 도입이 최고 목표는 유능한 인재의 보유·유지하는데 있다고 보고 있다

8) Retention Practice Survey, SHRM Reaserch, 2000.

〈표-5〉 기업이 단계적 퇴직프로그램을 실시하는 이유

| 숙련근로자의 보유 | 퇴직근로자의 고용능력함양 | 신규사원교육훈련 | 퇴직비용통제 | 기타 |
|-----------|---------------|----------|--------|----|
| 49% | 28% | 6% | 1% | |

또한 퇴직자들을 위한 Outplacement program이 활성화되고 있다. 퇴직자를 위한 전직알선 및 상담프로그램을 마련하여 원활한 퇴직을 유도하고, 퇴직자들과의 지속적인 유대관계 형성을 위해 OB동호회 등을 관리하고 있다.

2.2.5 e-HRM

인사의 역할도 환경변화에 따라 내부종업원 관리에서 비용절감, 고객만족 증진 등 경영이 전략적 파트너로 전환되어야 한다. 다시 말해, 인사는 이제 전략적 파트너로서의 기능과 함께 변화 선도자로서의 기능을 동시에 요구받고 있는 것이다.

2.2.6 HR부서의 역할

디지털시대에 접어들면서 HR부서가 해야 할 과제 중에서 '전략적 업무로의 재편'이 가장 시급하다. 이를 위해서는 일상서비스 기능의 아웃소싱과 HR리더를 어떻게 육성할 것이며 진정한 인사전문가를 육성하기 위해서는 무엇을 해야 하는가에 있다.

3. 미래형 한국기업의 인적자원관리

3.1 기본방향

3.1.1 성과주의 인사

직급연공중심의 고비용 인사에서 개인 업무성과에 따라 보상하는 고효율인사로 전환되어야 하며, 미래 역량위주의 인사, 전략인사의 전제조건으로 성과가 대두되어야 한다. 따라서, 성과주의 인사는 Downsizing과 Upsizing 인사관행이 기본이 되어야 한다.

3.1.2 현장인사

현행 인사부서 중심의 인사를 현장인사로 전환하여 현장의 요구를 직접으로 반영하고, 현장조직이 독립적으로 인사권한을 갖도록 권한을 위양하여야 하며, 경영전략을 지원하는 각사의 자율인사체제 구축 및 관계사간 통합과 시너지 효과를 내는 조정 역할이 필요하다.

3.1.3 글로벌 인사

무경계화되어 가는 시장경쟁에서 승리하기 위해 글로벌 인적자원 역량의 개발과 유지가 불가피하며, 글로벌 전략가로서의 경영자 양성 및 외국인 경영자의 과감한 영입이 필요하다. 또한, 관리자는 글로벌 관리자와 관리자로 구분하여 양성하여야 한다.

3.1.4 역량위주 인사

미래 인사전략의 성패는 핵심인력에 대한 역량관리에 의해 좌우될 것이므로 엄선된 핵심인력들만 철저한 교육과 훈련으로 미래의 CEO로 승진시켜야 한다. 이는 경쟁력의 원천이 “제조와 상품에서 서비스와 지식”으로 변화하는데 대처할 다양한 인사전략이 필요함을 의미한다.

3.1.5 상생인사

고임금과 평생직장의 일방적 보장에 의한 버블형 상생이 아니라 기업성과와 리스크를 공유하는 경쟁력위주의 상생개념이 정착되어야 하며, 글로벌화와 시장의 무경계화로 인해 고객, 협력회사, 지역사회를 인사전략의 한 부분으로 포섭해야 한다. 다시 말해, 위실천을 통해 상생인자를 준비해야 한다.

3.2 미래향 인적자원관리의 모습

3.2.1 조직구조

먼저, 수직적 위계조직에서 자율책임경영체제를 구축해야 하며, 지주회사의 解禁에 대비한 각사 책임경영체제 구축/컴퍼니제를 도입해야 하며 창의성과 성과중심의 프로젝트 조직이 확대되고, CFT(Cross-Functional Team)가 활성화 되어야 하며, 지주회사에 대비, 조직보다 정보통합을 통한 가치공유체제를 구축하여야 한다. 또한, 망라식 조직에서 핵심역량위주의 열린 조직으로 변화하기 위해 핵심사업을 축으로 한 네트워크를 조직하고, 지주회사에 대비, 조직보다 정보통합을 통한 가치공유체제 구축과 외부와의 협력·제휴 및 자원동원이 자유로운 열린 조직을 구축하여야 한다.

3.2.2 인재확보

핵심인재중심의 소수 정예화로 변화하면서 획일적 고용형태는 고용형태가 다양화 되어야 하며, 직군에 따라 엄정한 조기 선별에 의한 인력 가지치기가 실행되고 직급정년제를 통한 상시 퇴출시스템을 가동해야 하며, 본인의 의사에 따른 선택정년제가 도입되어야 한다. 정기공채중심에서 즉시 채용 시스템중심으로 전환하기 위해서는 그물형 채

용을 낚시형 채용으로, 정공채가 사별 수시채용과 중도채용, 직종별 채용으로 변화되어야 한다. 또한, 채용권한을 대폭 현장에 위양함으로써 인사부 주도 채용을 현장중심 채용으로 전환함으로써 인건비 마인드를 제고 시켜야 하며, 능력있는 범세계적 외국인 전문인력의 영입, 즉 인재의 글로벌 소싱을 위한 외국인 CEO의 과감한 영입과 글로벌 적재적소를 기할 수 있는 제도적 기반 구축에 역량을 집중해야 하며, 동일선상에서 시장가치를 인정받고 시장가치가 높은 골드칼라의 과감한 중도채용이 병행되어야 한다. 이를 위해 국내외 골드칼라와의 휴먼네트워크를 구축함으로써 협력과 자문을 수시로 확보해야 한다.

3.2.3 인재개발

전사원 중심의 양적투자를 지양하고 핵심인재를 중심으로 집중투자해야 한다. 이는, 평생직장을 전제로 전사원 능력개발과 같은 양적 교육투자는 고비용-저효율을 유발하기 때문에 각사는 핵심역량을 강화할 수 있는 핵심인력 양성에 집중투자함으로써 사업을 주도할 '기업가형 인재'와 지식으로 공헌할 '골드칼라'의 핵심 인재상을 설정 개발하는 인재포트폴리오 전략을 구사하여야 하고 우수인재의 조기발굴과 육성시스템이 도입되어야 한다. 또한, 글로벌 인력개발을 위해 단순한 어학교육과 정신교육 수준의 국제화 교육을 효과적 이문화적응교육으로 한 단계 심화하고, Global 경영자의 조기선발 및 양성과 글로벌 적재적소를 위한 超國的 人材活用을 지향하여야 한다. 따라서, 지식경영체제 구축 방향은 소수정예의 핵심인력 위주 경영으로 갈수록 개인의 지식역량이 조직에 구체화 되는 지식경영체제가 필요하고 인력개발원을 지식창조센터로의 역할을 재정립하여 관계사간 지식창출을 주도하며 그룹 내에 지식전문가집단 즉, CFE 양성에 주력하여야 한다.

3.2.4 평가/보상

성과에 따른 평가/보상은 회사의 전략적 경영목표와의 연계가 미흡한 평가에 의해 발생하는 문제들을 회사성과와 개인성과의 연계강화를 위해 업적목표관리제를 도입하고, 업적목표는 회사의 성과목표와 철저히 연계하기 위해 대표이사로부터 순차적으로 목표를 설정하며, Black Box형 평가제도는 Open형 평가제도로 변화하여야 한다. 이를 위해 각사는 업무특성에 따라 계약제 방식, 위원회 방식, 다면평가 방식 등의 다양한 평가방식을 활용하고 목표설정과 평가과정에서 피고과자의 참여를 유도하여 직급·연공위주의 보상을 시장가치·성과중심으로 보상하여야 한다. 또한 글로벌 스탠다드 보상을 위해 시장가치 향상과 성과에 따른 변동적 보상을 강화하고 집단적·획일적 보상관리는 자율선택이 가능한 탄력적인 보상관리가 되어야 하며 개별관리되는 보상프로그램을 패키지

화시켜야 한다. 그러므로 경영성과와의 연계가 미흡한 고정급여 비중이 과다한 보상체계를 회사와 개인의 상생발전을 유도하는 성과공유 보상프로그램 도입과 임원과 핵심인재에 대한 Stock Option제를 활성화 해야 한다.

3.3 한국기업 인적자원관리상의 핵심과제

첫째, 임원급 인재의 체계적 확보와 육성으로, 특이인재를 위한 인사 2원화시스템 구축과 CEO 양성 프로그램이 개발되어야 한다. 둘째, 분사·아웃소싱 활성화에 대비한 체계구축으로 COO(Chief Outsourcing Officer)양성과 ‘신뢰-성과’ 회복방안으로 Outplacement, Work-life balance Program을 도입하여야 한다. 셋째, 직급을 대체할 수 있는 새로운 체계구상 포스트 중심의 인적자원관리체계를 구축하여야 한다. 넷째, 성과공유 보상제 및 Total Compensation체계 정비로 성과공유보상 Program과 Profit Sharing, Stock Option제, Incentive제 등을 지향해야 한다.

IV. 결 론

오늘날 기업에 있어 지식은 전략적으로 가장 중요한 자원으로, 구성원의 능력개발은 이러한 지식을 형성하기 위한 가장 중요한 수단으로 인식되고 있다. 그러나 그 동안 지식경영에 대한 노력은 정보 시스템 구축에 한정되어 왔다고 할 수 있다. 정보시스템 구축은 지식 경영의 필요조건이지만, 충분조건은 아니다.

인적자원 개발을 통해 양자가 조화되지 않으면, 나아가 인적자원 개발이 선행되지 않으면 정보시스템은 기업의 가치증대에 기여하지 못하게 된다. 이러한 관점에서 본 연구에서는 지식경영에서 인적자원 개발이 왜 중요한지를 이론적으로 제시하고 구체적인 개발 전략을 검토하였다. 또 인적자원 개발은 지식경영의 단계, 경영전략 등을 고려하되 인사관행, 조직구조, 기업문화 등 다양한 사회적 관계 속에서 이루어져야 한다는 관점에서 “전략적 인적 자원개발” 방안과 현재 우리 기업의 인적자원관리, 미래 인적자원 관리의 모습을 제시하였다.

그러나 본 연구는 전략적 인적자원 개발의 체계화 및 전체적인 발전에 초점을 두고 논의를 전개하여 구체적인 개발 방안을 상세히 다루지 못한 한계점이 있다. 또 한국기업의 지식경영 현주소 파악이 다소 미흡하였고 외국문헌을 주로 참고하였다는데 보다 큰 한계가 있다고 보여진다. 이상의 한계는 추후 계속적 연구 및 심층분석을 통해 보완해 나가고자 한다.

참고문헌

1. Andrea C. Poe(2000), High Tech Retention : Six Keys the Success, *SHRM White Paper*.
2. David M Hilton(2000), Hiring and retaining top talent, *Credit Union Executive Journal*.
3. Anonymous, Latest data on a alternative pay, *HRFocus*(2000), New York.
4. Lance A. Berger & S. Berger(2000), *The Compensation Handbook*.
5. Laurene A. Graig And Valerie Paganelli(2000), Phased Retirement : Reshaping the End of Work, 1999 Survey Report, Watson Wyatt, *Compensation and Benefits Management*, 1-9
6. Li Charlene, Chris Charron, and Amy Dash. Feb 2000. *The Career Networks*. The Forrester Report.
7. Helen Handfield-Jones. How executives grow, *McKinsey Quarterly*, 2000. Number 1
8. Nadel, Robert S(1999), Compensation Alternatives : *Changes in Business Strategy Plans and Expectatins*. SHRM White Paper.
9. Theordore Kinn(1999), Love'Em or Lose'Em : *Getting Good People to Stay*. Training. Minneapolis.
10. Thomas J. Hackett(1999), Donald G McDermott, Seven steps to successful performance-based rewards, *HR Focus*. New York.
11. Sabrina Jones, Bernard Hodes Group(2000), *Hell, goodbye*. *The News and Observer*
12. Stuart Crainer(1999), *Death of executive talent*. *Management Review*. Vol. 88, Iss. 7; pp, 16, 8 pgs, New York.
13. Ghoshal, s. and Barlett, C. A.(1996), "Rebuilding behavioral contxt : A blue print for Corporate renewal", *Sloan Management Review*, 37/4 : 23-36

Abstract

A Study in the construction of the system of knowledge management and human resources management in the Korean firm

Heo, Kap-soo

Recently, most enterprises are having a knowlege management boom. A number of books associated with the knowlege management are being published, countless public seminars are held, and many research councils have been organized studying it formally or informally as if not importing the system is like falling behind a fashion

However, there are not many cases that achieved success by constructing the system of knowledge management.

Then, why the knowledge management is not so much effective despite so many voices wanting the change of management system and a lot of public lectures about it? I guess the reason is that most companies do not have concrete methodology.

Seeing a result of a survey which reported that with spread of venture boom and successful examples being known widely, the outflow of precious human resources is accelerated and a large number of employees of conglomerates have already resigned or are considering separation from their positions, we can realize that are occurring a change which can be nearly called severance in an occupational view and an organization culture.

The preference to a large enterprise or a public institution of labor is low today and the notion about a lifelong job is regarded as past remains. As for this, it could be said that the social atmosphere that pursued the stability of a job has been changed to the practical one that attaches importance to ability and pay.

The way of thinking of employees has been changed while established organizations cannot satisfy their desire and this explains why important

members of a company are flown out. The reason why superior human resources move to venture businesses is that they can do their likable work and also prove their ability as well as unconventional rewards.

Although existing companies are trying to preserve important human resources through performance compensating stock option, temporary patching up of personnel management cannot retard the rushing wind of foundation and the outflow of labor.

On the contrary, clumsy import of performance-based reward system not only fails to hire superior labor power but also can bring about a sense of incompatibility and conflicts among the remaining employees.

Therefore, this thesis, focusing on how to choose, develop, and maintain the human resources, will suggest a future-aiming human resources management model of Korean enterprises after comparing and analyzing the actual condition of domestic companies and the trends of advanced corporations.