

한국 기업 경쟁력 강화를 위한 사람관리의 혁신

박우성 교수(경희대학교)

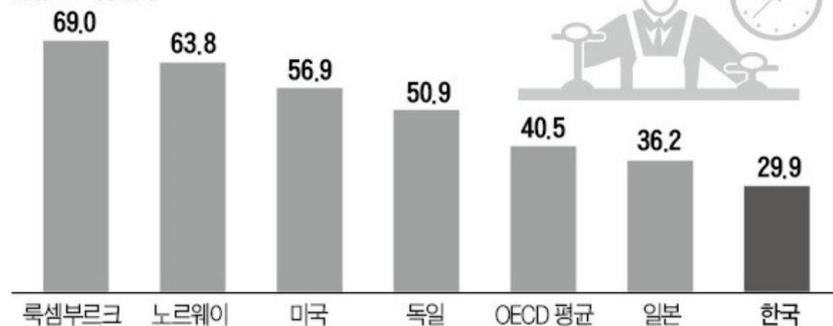
무너지고 있는 사람 경쟁력

우리나라
경제발전의 원동력
"우수한 인재와 조직력"

IMF

- 평생직장이라는 생각이 **없어졌다-79.1%**
동료관계가 실무적이고 **이기적이 되었다-63.6%**
(현대경제연구원, 2002)
- 우리나라 근로자의 **애사심-34위/35개국**
(TNS, 2003)
- 일에 대한 **만족도-62.6점(32위/32개국)**
• 일에 대한 **흥미-56.5점(32위/32개국)**
(한국종합사회조사, 2007)
- **조직몰입이 높은 근로자-17%**(글로벌 평균 32%)
(Towers Watson, 2012)
- 근로자 **근속기간 평균-5.5년(26위/26개국)**
(OECD, 2013)
- **노동생산성-28위/34개국**
(OECD, 2015)

최하위 수준인 한국의 노동생산성
(단위:PPP 적용 달러)



(출처: 한국생산성본부, 2015)

빠르게 변해가는 인재상

- 공통은 망해도 곤충은 살아남는다 - '변화 적응성'
- 모든 것을 예측할 수 없으니 변화를 학습해서 대응
- 다양한 경험을 통해 배운 것들을 정제하여 불확실하고 낮은 상황에 활용하는 능력(Lombardo & Eichinger)

- 기존 지식을 효과적으로 결합하거나 새로운 관점에서 활용 - '연결성과 접속'
- 문제 해결보다 새로운 '문제 정의' 및 명확한 '문제 제기'가 중요



- 불확실성에도 불구하고 목표를 찾아서 과감하게 이동하여 상황을 고려해서 신속하게 판단하고 실행
- 환경과 시장을 감지(sensing) + 모험심과 도전의식, 불확실성에 대한 인내심 (cf.) 농경형 인재

- 창의적 아이디어도 수많은 장애와 실패 후 비로서 성공 → 포기하지 않고 궁리하고 노력하는 '근성'
- 기계와 프로그램으로 대체하기 힘든 마지막 영역 '인성' → 소통과 협력을 가능하게 하는 사회적 정착제

우리 기업은 이러한 변화에 준비되어 있는가?

*So
Enough?*

고용보장 대신 고용가능성(employability) 추구

(ex) 중고령자 생애설계 프로그램 도입
경력개발센터 설치

- 사회적 안전망 빈약
- 경력이동의 경직성

일하는 시간 대신 일의 효율성에 초점

(ex) 유연근무제 도입 및 잔업 금지
스마트오피스 구현

- 현업 리더들의 시각
(오래 늦게까지 일하는 것
= 열정과 책임감의 척도)

성과 중심의 보상제도와 발탁인사 활용

(ex) 즉각적인 임금과 승진으로 보상
핵심인재 파격 보상

- 몰입 결정요인의 다양성
- 경쟁과 협력의 모순

새로운 인재의 선발과 육성 노력

(ex) 길거리 채용 등 스펙 배제 채용
경력사원 적극 활용 및 글로벌 인재 영입

- 보수적인 평가요소
- 경직된 조직문화

어떻게 대응할 것인가? (1) 시스템 전체의 혁신이 필요하다

개선·보완

vs.

전면적 혁신

창의적·도전적
인재 채용

+

창의와 도전을
인정하고
촉진하는
평가·보상 제도

+

새로운 시도를
인정하고
격려하는
리더십과
조직문화

어떻게 대응할 것인가? (2) 양면성을 포용하는 유연한 시스템과 제도

사람관리적 관점에서...



“양면성의 내재화”

어떻게 대응할 것인가? (3) 성장기회를 통한 몰입

장래 비전이 없다

vs.

일이 흥미롭고 성장기회가 있다

- 개인이 원하는 경력이 무엇이고 적성이 무엇인가에 따라 크게 달라짐
- 회사가 성장기회를 주지 못하면 개인은 외부 시장에서 기회를 찾고, 성장기회를 찾지 않는 개인은 조직에서 설 자리가 점점 없어지는 것

“구성원이 자신의 경력을 설정하고 추구할 수 있도록 회사(상사와 인사부서)에서 자극하고 지원”

“개인과 조직 사이에 건전한 긴장과 균형 필요”

어떻게 대응할 것인가? (4) 명확한 평가 보상의 규칙

암묵적 계약

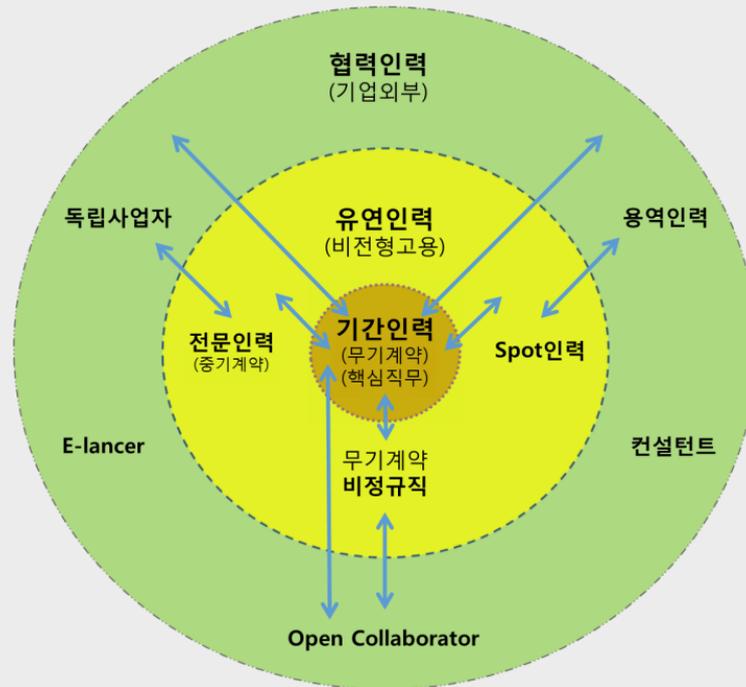
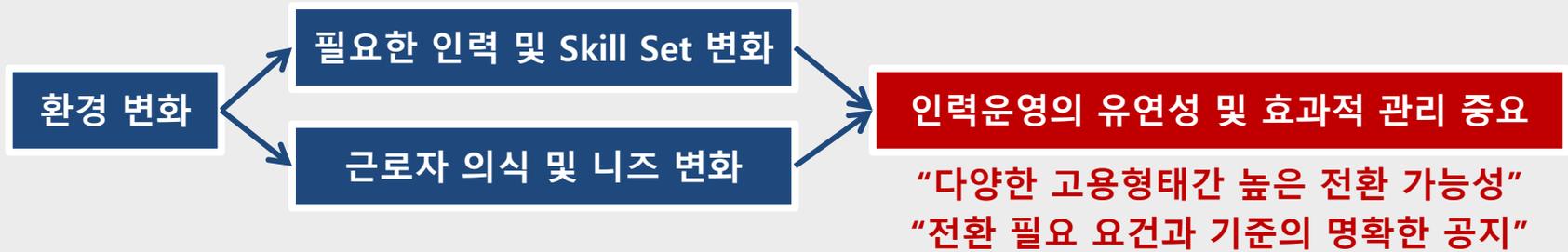
'회사를 위해 열심히 일하면 회사가 알아서 모든 것을 챙겨준다'

vs.

합리적·공정한 계약

- 채용시부터 기대되는 일이나 역할을 명확히 해야
- '성과관리'로서의 평가
 - 역량과 성과/과정과 결과가 동시에 고려되어야
 - 회사에서 중요하게 생각하는 것이 무엇인가에 대한 강력한 메시지 전달 및 문화로 정착 유도
- 명확한 보상 규칙과 다양한 보상 수단
 - 일의 내용이나 가치에 따른 보상 결정
 - 장기와 단기/개인과 집단이 동시에 고려되어야
 - 자극이 될만한 수준이어야
 - 총보상(Total Rewards) 관점 필요

어떻게 대응할 것인가? (5) 다양하고 유연한 고용형태의 관리



어떻게 대응할 것인가? (6) 차별에서 다양성으로

차별
(discrimination)

vs.

차이
(difference)

“일 중심의 시스템과 제도 정착”

→ 상이한 처우를 결정하는 명확한 기준 공유

“다양성 관리”

→ 인력구성의 다양성을 기업 성장의 기회로 활용