

건설업체를 위한 경력관리에 대한 연구

Career Management of Personnel for Construction Companies in Korea

장 대 천*○ 이 태 식**
Jang, Dae-Chon Lee, Tai-Sik

요 약

지식사회로의 전환과 함께 지식경영의 중요성이 부각되었고 지식의 원천인 인적자원에 대한 관심 또한 증가하였다. 이러한 관심의 결과로 국내 기업들은 '핵심인력확보', '우수인력양성' 등과 같은 인적자원에 대한 투자와 개발을 실시하고 있다. 이러한 인적자원관리 및 투자의 일환으로써 '인재의 적재적소 원칙과 우수인재의 파악 및 핵심인력의 양성'이라는 목적하에 직원들의 경력관리에 대하여 관심을 갖고 이를 실천하고 있다. 그러나 기업이 만들거나 개발한 경력관리를 위한 프로그램과 시스템은 개인(직원)이 자사에서 '어떤 직업 훈련을 받았는지, 어느 곳(현장)에서 근무를 하였는지, 어떤 자격증을 갖고 있는지' 등을 관리하는 것에 그치고 있어, 조직원의 능력(know-how, 기술, 업무경험 등)이 수행 프로젝트의 성패를 좌우하고 이러한 능력에 대한 의존성이 타 산업의 프로젝트보다 높은 건설기업의 경우에는 적절하지 않다고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 건설기업의 인력관리의 한 요소로 실시되고 경력관리에 대한 문제점의 파악과 건설기업의 경우에 필요한 건설인력을 위한 경력관리에 대하여 논하였다.

키워드: 인력관리, 인적자원관리, 경력관리

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

정보화 사회 또는 지식사회로의 발전이 급속화 됨에 따라 기술의 변화폭과 그 발전 속도 또한 급격하게 증가하고 있다. 이러한 기술의 급격한 발전에 핵심 경쟁요소가 따라 과거에는 보유 또는 개발한 기술과 물적자원 등에서 직접적으로 기술을 개발하고 보유하고 있는 또는 물적자원을 직접 가용하는 인적자원과 그들의 지식으로 변화하였고 많은 기업들이 인적자원관리의 성패에 따라 기업의 발전과 생존이 달려있다는 것을 자각하게 되었다. 특히 IMF 이후 많은 기업들이 불황 탈출을 위하여 지식경영에 대하여 관심을 갖고 자사에 지식경영을 도입하게 되면서 일반적인 인적자원관리에서 벗어나 지식경영을 위한 인적자원관리를 실시하게 되었다.

즉, 지식경영이 "지식의 발굴과 발굴된 지식의 공유 및 발전을 통하여 경쟁회사 보다 양적·질적 지식우위를 선점하여 자사의 기업 경쟁력을 높이는 활동이라는 것"과 이러한 지식의 생산 및 보유 주체는 사람이라는 관점에서 인적자원관리를 지식경영에서 IT부분과 함께 양대 핵심 요소로 이해하게 된 것이다. 결국 지식경영의 도입과정에 따라 인적자원

의 중요성을 다시 한번 인식하게 된 것이다.

이러한 인적자원관리의 중요성의 인식과 함께 인적자원관리의 한 요소로 자리잡고 있는 필요 인원을 자사에서 직접 충당하고 보유한 인력에 대해서는 자사가 필요한 인력으로 양성 또는 조직원의 발전을 통한 조직의 발전이라는 의미아래 경력관리에 대해서도 관심을 갖게 되었다. 몇몇 기업들의 경우(주로 대기업 위주)에는 인사관리 및 인적자원관리 등과 함께 경력관리 프로그램과 시스템을 개발하거나 구축하는 단계로까지 발전하게 되었고, 현재에는 경력관리시스템을 구축해주는 전문 경력관리 시스템 개발업체까지 발생하게 되었다.

하지만 이러한 경력관리·개발 프로그램 및 시스템의 개발과 구축에도 불구하고 조직 및 조직원(또는 직원)의 경력관리·개발은 뿌린 만큼 그 실효성을 얻지 못하고 있는 실정인데 이러한 경력관리 및 경력개발의 중요성을 인식하고 실천에는 옮기고 있으나 관리 및 개발의 레벨 또는 그 폭이 너무 한정적이기 때문에 발생한 문제이다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 인적자원 및 인사관리와 경력관리에 대한 국내·외 문헌조사와 분석, 실무자와의 인터뷰 등을 통하여 현재 이루어지고 있는 건설기업의 인력관리와 경력관리의 문제점에 대하여 연구하였다.

* 학생회원, 한양대학교 토목환경공학과 석사과정

** 종신회원, 한양대학교 건설환경시스템공학과 교수, 건설경영학 박사

2 인력관리 및 경력관리

2.1 인력관리

현재 인력관리 또는 인적자원관리의 차원에서 각 기업은 핵심인재 또는 우수 인재 양성에 노력을 경주하고 있다. 이러한 인적자원관리 또는 인력관리 차원에서의 투자는 '기업 내 지식 자산의 구축', '구성원의 동기부여'와 '미래의 높은 성과 기회의 창출'(박인호, 2000.) 등을 위한 투자의 형태를 띤다. 핵심인재상에 대해서도 과거에는 조직의 혁신을 주도하고 과업 처리 능력을 보유한 인재상에서 각 기업의 기업 문화와 융합되고 도덕성까지 겸비한 인력을 현재의 핵심인력으로 인식하고 있다. 즉, 독보적인 존재보다는 조직과 또는 조직원과의 융합과 기업이 바라는 인재상에 부합되는 직원을 핵심인재라고 정의하고 있다. 각 기업은 이러한 정의에 따라 자사의 기업문화와 자사의 전략 및 핵심 경쟁부분에 부합되는 핵심인재확보를 위한 전략을 세우고 핵심인재 확보 및 양성에 주력을 하고 있다. 표 1은 현재의 선진기업들이 추구하는 핵심인재상에 관한 내용이다.

표 1. 핵심인재의 요건

구분	자질 측면	성격 측면
업무 (work)	· 전문능력 - 제품·기술·시장 관련 전문 지식	· 변화주도 - 조직의 관성 타파 - 열정·에너지로 신가치 창출
인성 (personality)	· 도덕성 - 올바른 가치관 확립 - 조직·고객에 대한 사명감	· 인간미 - 사람과 '윤'이 따른 인재

김은환(2002)

하지만, 건설업을 포함한 국내 기업들의 경우 이러한 핵심인재의 확보 및 양성에 관심을 갖고 이를 위한 여러 프로그램 및 시스템 등을 가동하고 있지만 연공주의적 인사관리 등의 과거의 관행에 젖어 있을 뿐만 아니라 소수 대형기업을 제외하고는 핵심인재의 확보와 양성 등을 위한 시스템 및 프로그램 등의 기업내 별도의 시스템을 확보하지 못한 상태이다. 이러한 문제점은 국내 기업들간(대기업과 중소기업)의 격차를 더욱 벌어지게 하는 요인이 되며, 산업전반에 걸쳐 평균치를 떨어뜨리는 것으로도 작용하는 것이다.

반면 표 2와 같이 선진기업들은 핵심인재 확보를 위하여 자사의 현 상태와 미래 발전을 위한 핵심인재상에 대하여 정의 및 요건을 확립하고 이 정의와 요건에 부합되는 즉, 자사에 필요한 핵심인재의 확보에 경주하고 있다.

표 3 선진기업의 핵심인재상 및 요건

기업명	핵심인재 요건
General Electric	· 최고를 지향하는 열정, 불확실한 상황에서의 결단력 증시(Energy(열정), Energize(동기부여능력), Edge(김중/결단, 최고 지향), Execution(실행력)) · 핵심인재 조기발견, 별도 육성코스 제시 등 체계적인 시스템 가동 · 최고인력 우대, 부진자 퇴출 · 활력곡선(vitality curve)이라는 상대평가제도를 통해 매년 하위 10%를 도태시키고, 상위 20%의 우수인력 중점 관리
Sony	· Sony는 "digital dream kid"이라는 특정 있는 인재상확립(Sony다운) · 개인이 아이디어를 추구할 수 있는 조직환경 지향 · 조직을 위한 개인의 꿈을 접는 것이 아닌, 개인의 꿈을 펼칠 수 있는 조직이 되어야 한다고 CEO가 주장함(전세계 사업장 별 핵심인재 선발 후 CEO와의 토론의 장을 통한 특별 육성코스 가동)

표 2 선진기업의 핵심인재상 및 요건

기업명	핵심인재 요건
메릴린치	· 지적 능력, 열정, 혁신지향, 인재양성능력을 증시하고 여기에 인간적 매력은 필수 요소로 포함시킴 · 금융회사 특유의 보수적 인재상 및 연공서열 관행을 탈피하고 전략적 사고, 목표 달성, 리더십, 열정을 강조하는 새로운 인재상 구축 · 도전과제 할당, 차별화된 보상, 최고경영진의 지속적 관심표명을 통한 핵심인재 육성
American Express	· 비전과 혁신을 증시하는 선인재상을 수립, 집중관리대상 인력을 선발하여 별도로 관리 · 비전개발, 능력, 글로벌 인재채용 능력, 고객만족과 경쟁력의 양립 등 6가지 인재요건을 「A급 행동특성」으로 설정 · 이 기준에 따라 직원 8만 5천명중 200명(전체 0.24%)을 집중관리 대상으로 선정 · 각 사업부의 추천을 거쳐 고위인원회의에서 최종 선발

이러한 선진기업의 핵심인재상의 특징은 첫째, 전문성, 지적역량 등과 함께 조직충성심, 도덕성, 인간적 매력 증시, 둘째 주어진 과업의 수행보다 기존 틀을 넘어선 전략적 통찰과 추진력을 강조, 셋째 단기적 활용성보다 조직변화를 주도하고 기업의 미래 수익원천 창출의 원칙 등을 강조하고 있다. 하지만, 건설업을 포함한 국내 기업들의 경우 자사에 맞는 인재 확보 및 양성에 대한 구체적인 실천능력이 선진기업에 떨어지는 것으로 나타나고 있으며 또한 기업뿐만 아니라 산업전반에 걸친 경쟁력 약화를 초래하고 있다.

2.2 경력관리

경력관리는 조직의 목표달성을 위해 각 개인(조직원, 직원)의 입사로부터 퇴직에 이르는 전과정을 구성원 개인의 적성, 희망, 능력 등을 고려하여 조직의 목표와 개인의 목표가 조화될 수 있도록 조직 내에서 개인의 직무경력(Career)을 효과적으로 개발, 관리하는 활동(program)을 의미한다(그림 1참조). 이러한 경력관리는 표 3과 같이 환경변화와 경쟁의 심화에 대응하기 위해 기업경영을 세계화, 전문화, 내실화, 다각화하기 위한 대안 중의 하나로써 기업의 인사관리 및 인력관리 제도 중의 하나로써 실시되고 있다.

표 3 경력관리의 필요성과 목적

경력관리의 필요성	대안 및 방향
환경변화와 경쟁의 심화 - 세계화, 전문화의 지향 - 직무환경의 변화 - 조직간 이동의 점증 - 유능인력의 증가 - 개인 목표자표제시 부족 - 급변하는 조직에 대한 불안감 - 여성인력 증가	세계화, 전문화, 내실화, 다각화 - 전문인력의 양성 - 전략적 인재육성 - 조직원 중심의 경력계획 - 내부인력의 효율적인 활용 - 개인 및 조직 비전의 가시화 - 조직원 중심의 경력계획 - 여성인력 개발 및 활용

경력개발의 목적	
개인차원	조직차원
자기개발을 통한 경력육구 충족 · 성취동기 유발 · 개인에게 명확한 목표제시 · 직무에 대한 성취욕구 충족 · 개인의 능력발휘에 도움 · 개인의 역량과약에 도움 · 헌업에 대한 의미부여	적시적소에 개인능력 활용을 통한 조직 유효성 증대(인적자원 개발 및 승진관리) · 조직에 필요한 인력확보 · 개인의 자질향상 · 우수인력의 이직방지 · 장기적 인재육성 · 적재적소 배치 · 직무 수행에 필요한 경력이수

박혜남(2000)

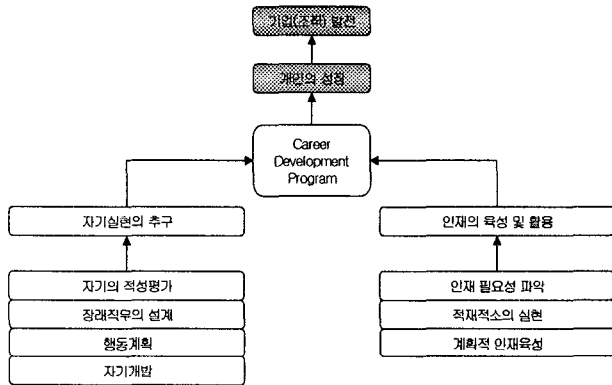


그림 1 경력개발 · 관리의 기본개념(박혜남, 2000.)

즉, 경력관리는 개인의 능력개발에 조직의 유효성을 확보하여 조직과 개인의 균형 있는 목표달성을 이루는 활동이라 재정의 할 수 있다.

하지만 국내 건설업을 포함한 기업들의 경우 개인의 능력개발과 조직의 유효성 확보를 위해 경력관리제도의 일환으로 프로그램 및 시스템을 개발 및 구축하였지만 경력관리제도의 취지에 부합되는 효율성을 얻지 못하고 있다. 이는 앞서 인력관리 부문에서 언급한 인력관리에 대하여 상위 몇 기업을 제외하고는 각 기업의 특색 및 특징을 가미한 정책과 전략이 국내 기업에는 부족하며 각 기업이 육성하고자하는 핵심인재 또는 우수인재 상에 대한 정립이 이루어지지 않았기 때문이다. 특히, 인력·인사관리 관련 시스템구축 및 컨설팅관련 전문 컨설턴트와의 인터뷰 결과, 국내 기업의 인사관리시스템은 IBM과 같은 국외 기업의 인사관리시스템과 같이 인사관리의 전반적인 내용을 담는 것이 아니라 현재 단순한 인사정보관리시스템의 수준에 머물러 있다고 한다.

2.3 건설업체의 인력관리 및 경력관리

2001년 중반기에서 하반기까지 한양대학교

e-Construction Lab.에서는 '건설업체의 KMS현황 파악 및 벤치마킹'을 위해 국내 대형 건설업체를 방문하여 해당업체의 KMS시연회와 담당자와의 인터뷰 및 질의 및 응답시간을 가졌다. 이 벤치마킹 및 인터뷰와 질의/응답시간 결과 방문한 D, H, S사 등의 경우 KMS내에 인사관리 시스템을 구축하였지만, 임직원에 국한된 기업이 있는 반면, 간단한 인사정보에 대해서만 다루는 인사정보시스템에 그친 것을 알 수 있었다. 이것은 지식경영에서 바라본 건설업특징에 맞는 지식의 발굴과 개발이라는 취지에서 어긋나는 것으로 생각된다. 왜냐하면 지식의 원천지는 인적자원이기 때문에 이러한 인적자원의 관리와 지식의 발굴 및 개발은 따로 생각할 수 없기 때문이다.

건설업의 경우 그들 기업이 만들거나 개발한 인사관리와 경력관리 프로그램과 시스템은 개인(직원)이 자사에서 '어떤 직업 훈련을 받았는지, 어느 곳(현장)에서 근무를 하였는지, 어떤 자격증을 갖고 있는지' 등을 관리하는 것에 그치고 있다. 이러한 수준은 건설사업을 영위하는 기업에는 적당하지 않으며 건설업체 직원들과 그들의 경력을 관리하기에는 적절하지 않다. 그 이유는 건설 프로젝트의 경우 조직원의 능력(know-how, 기술, 업무경험 등)이 수행 프로젝트의 성과를 좌우하고 이러한 능력에 대한 의존성이 타 산업의 프로젝트 보다 매우 높은 특성이 있기 때문이다. 따라서 건설업체의 개인의 경력관리의 레벨은 현재의 그것보다 더 낮아지고 확장되어야 할 것이며, 또한 경력관리에는 개인의 업무경험(어떤 프로젝트 또는 업무에서 얼마동안 일했는가, 그 프로젝트 또는 업무는 어떠한 것이었나 등의 내용)을 관리해 줘야 하며, 각 업체별 주력 사업별 전략에 일치하는 인력 양성을 위한 인재상의 마련과 이를 확보 및 육성하기 위한 경력관리제도 또는 프로그램이 마련되어야 할 것이다. 마지막으로 각각의 개인에게 자신의 경력에 대하여 개인 BSC(Balance Score Card) 등을 통하여 개인에게 공개(E-Land)함으로써 자신의 경력과 업무 수행 경험 등의 상태를 보여줌으로써 개인에게 자가 경력개발의 기회와 자가 트레이닝(회사 또는 조직의 생활을 영위하기 위해 개인적으로 쌓아야 할 사항들, 예 : P3를 배워야 한다. 해외 영업부에 있으니 영어회화를 잘해야 한다 등)의 기회를 간접적으로 제시할 수도 있을 것이다. 회사 및 조직의 경우에 있어서는 조직원의 문제해결 능력과 과업 수행 능력의 향상으로 조직전체 또는 회사전체의 능력향상을 얻게 될 것이다. 이러한 경력관리는 그림 2와 같이 각 기업의 경영이념을 기반으로 하여 인사관리제도 및 교육제도(장기 인재육성 전략)와 같은 인사제도와 연계하여 이루어져야만 한다.

중소 및 전문 건설업체의 경우 재정난과 인력난에 어려움을 겪고 있기 때문에 이들의 재정 상태와 현황을 고려하여 ASP 기반이나 또는 동일 업체가 공동으로 사용할 수 있는 시스템 및 프로그램 등에 대해서도 고려해야만 할 것이다.

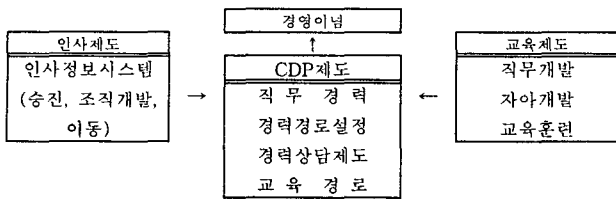


그림 2 경력관리의 방향

3. 결론 및 향후 연구방향

3.1 결론

Ernst & Young(건설업체)의 연구에 의하면 미래의 기업 성공을 예측하는 중요한 지표는 대부분 비재무적인(Non-financial) 지표들이며 이러한 지표에는 재능 있는 인재의 확보 능력, 최고경영자 보상 수준 등과 같은 인적자원 투자와 관련된 지표들이 조사된 Top 10 중에서 8개를 차지하였다고 한다. 또한 Watson Wyatt 의 경우에도 자사가 개발한 Human Capital Index를 활용, 기업 성과와 인사관행과의 관련성을 조사한 결과 Human Capital Index가 높은 기업이 더 높은 성과를 얻었다고 보고하면서 우수인재 확보, 명확한 보상 체계, 유연한 작업 환경 등이 기업의 성과에 많은 영향을 미친다고 한다.

이제 국내 기업들도 대기업을 위주로 이루어지고 있는

인적자원 또는 인력관리에 대한 중요성을 산업전반적인 시각으로 인식하고 그에 대한 투자를 아끼지 말아야만 한다. 또한 과거 인사관행 및 인력관리의 잔재에서 벗어나고, 자사만의 특성과 특징을 내포한 핵심 또는 우수인재 상에 대한 정립을 세워야만 할 것이다. 특히 건설업의 경우에는 프로젝트의 참여 인력 또는 인적자원의 능력에 높은 의존성을 갖기 때문에 이들의 능력에 따라 해당 프로젝트의 성과가 달려있다 해도 과언은 아닐 것이다. 따라서 국내 건설업체의 경우 기업전략, 주력 프로젝트 또는 사업에 따른 자사만의 특성과 특징을 내포한 핵심인재상과 우수인재상의 확립과 함께 보다 효율적인 인력관리시스템 및 경력관리 시스템 등의 구축과 개발을 통하여 핵심인재 및 우수인재의 확보에 경주해야만 할 것이다.

3.2 향후 연구방향

본 연구는 실무자와의 인터뷰와 관련 문헌고찰 및 사례 조사를 통하여 이루어 졌기 때문에 정량적인 측면이 약하다고 생각되며 향후, 건설업체 및 일반 기업의 인적자원관리 및 경력관리 현황과 관련된 설문조사 및 분석을 통하여 정량적인 측면을 보충하도록 하겠다.

Abstract

Since 1990s, many companies or enterprises have been interested in Career Development or Career Management of personnel in Korea. In the result of those interesting, some companies developed or built a program or computer system on Career Development or Career Management for their personnel. But their systems or programs are just the level to manage what kind of on-the-job training taken, ones experience where he or she worked, one who has a certificate of qualification ring a position and etc. This is not fit the field of construction industry and is not sufficient to manage workers at a construction company and their career. Because a construction project success depends on ones ability including know-how, skill and experience and these dependence is higher than any other industry's projects. The level of management on the career of construction company's personnel should be lower and expended than now and the career management of a construction company should include individual experience and personal history(period attained a project or a work, what kind of project or work, and etc)attained in performing each construction project and show ones career development process to each person. This system gives participants a chance to educate oneself and evaluate the level of ones training by showing individual records to each member of staff. And the company gains the advantage of the staffs ability to easily solve problems as well as the improvement of the organizations capabilities.

Keywords : Human Resource Management, Career Management, Career Development

참고문헌

1. 임준철(1997. 10), 21세기형 경력관리제도(CDP)에 관하여-한국기업의 문제점과 개선방향을 중심으로-, 삼성경제연구소
2. 박혜남(2000), 인적자원관리론, 청목출판사
3. 박인호(2000. 7), 성공적인 인적자원 투자관리 방안, LG 주간경제
4. 김은환(2002), 핵심인재 확보·양성 전략, 삼성경제연구소
5. 강순희, (1999), 지식기반경제에서의 인적자원개발, 한국노동연구원
6. 강순희(2001), 디지털인력과 교육훈련, 한국노동연구원
7. David J Lowe · R. Martin Skitmore(2001), Human Effects in Construction Contract Price Forecasting : Experience and Experiential Learning Styles, Journal of Construction Engineering and Management