

# 신경영환경에 적합한 인적자원 축적방안

## 1. 신경영환경



김 정 남

〈성균관대학교 경영학과 교수〉

1980년대 초반까지만 하여도 유럽과 일본의 도전을 받으면서 경제가 어려웠던 미국은 미국경제의 약점으로 지적된 비용을 감소하고 효율성을 증대시키기 위하여 기업은 물론 정부와 학계가 협동적이며 선도적으로 구조조정을 실행하고 1990년대에 와서는 IT산업에 집중적으로 투자함으로써 신경제로 대표되는 고도성장, 저물가, 저실업을 이룩하고 있다.

더 나아가 신경제를 정착시킬 뿐만 아니라 이를 바탕으로 반도체와 정보, 통신을 중심으로 세계주의(globalism)에 입각한 기술패권주의(technodeterminism)를 강화하고 정보화 산업, 생명공학과 화학 및 에너지 부문의 지식산업 경쟁력을 확산함으로써 세계경제를 지속적으로 선도하기 위하여 집중적 투자를 지속하고 있다.

이에 영향을 받은 유럽도 경쟁력을 강화하기 위하여 전체적으로는 경제통합을 가속화시키면서 국가별로는 국가 기간산업의 과감한 민영화를 추진하였다. 또한 미국에 뒤떨어진 IT산업의 육성을 위해 전자상거래를 정책적으로 육성하기 위하여 <eEurope>전략을 실행하는 등 신경제 기반 구축에 투자를 집중하고 있다.

아시아의 경우에는 일본이 미흡한 구조조정 의 여파로 IT산업에의 많은 투자에도 불구하고

### ■ 목 차 ■

1. 신경영환경
2. 인적 자원과 지적 자본
3. 인적자원의 개발
4. 지식기반 인적자원의 축적 방안

고 비용경쟁력과 효율성으로 대변되는 신경제 현상이 두드러지게 나타나고 있지 않다. 따라서 급증한 재정적자와 경직된 노동시장에서의 구조조정 강도와 속도 여하와 IT기술체계가 어느 정도 정착되느냐에 따라서 신경제의 확산 정도가 나타날 것으로 보인다. 기타의 아시아 국가들도 대부분의 경우 구조조정 과정에 있거나 추진 초기에 있기 때문에 아직 외부의 충격에 취약한 실정에 놓여 있다. 다시 말하면 21세기의 핵심이념으로 자리잡아가고 있는 닷컴리즘(dot-comism)환경을 충족시키지 못하고 있다.

이와 같이 21세기의 새로운 경영환경의 변화는 지속적이며 빠른 혁신을 의미하며 이러한 혁신은 국가를 초월한 기술과 기술의 핵심인 지식에 의하여 주도되고 있다. 따라서 인적 자원의 경우에도 기업의 경쟁력과 시장가치의 평가에 있어 지식기반 능력의 비중이 급격히 중요한 의미를 갖게 되었기 때문에 여기에서는 지적 자원을 중심으로 한 인적자원의 축적 방안을 고찰해 보기로 한다.

## 2 인적 자원과 지적 자본

기업의 자산은 과거에 주로 재무적 가치 또는 대차대조표로 측정된 기업의 가시적인 가치로 측정되고 평가되었다. 그러나 세계화와 정보화가 정착되어감에 따라 기업의 자산은 단순한 장부상의 가치를 넘어서 눈에 보이지 않는 인적자원, 구조적 자원 그리고 고객자원과 같은 숨겨진 자산에 관심을 가지게 되었으며 그 중에서도 특히 숨겨진 인적 자원 즉 지식자산에 대하여 높은 관심을 갖게 되었다.

지적자원 중심의 인적 자원은 기업 구성원들이 갖고 있는 모든 개인적인 능력 지식, 기술 경험 등을 포함한다. 그러나 인적 자원의 가치는 이러한 요인들의 단순한 합(sum)으로

나타나기보다는 변화하는 경영환경 속에서 이들이 갖고있는 역동성과 축적 과정 즉, 조직적 창의성과 공유 그리고 혁신성 수준에 의하여 시장가치로서 평가된다. 예를 들면 IBM사가 장부가로는 2억3천만 달러에 불과한 로터스(LOTUS)사를 35억 달러 즉 장부가격의 15배로 평가하여 인수하였는데 이는 기업 구성원의 지식과 경영진의 지식, 기술 능력을 높게 평가하였기 때문이다.

이와 같이 새로운 생산요소로서의 구성원의 지적 자원은 그 절대적인 가치보다는 경영환경 속에서 어떻게 축적하고 활용하느냐에 따라 시장에서 상대적으로 평가된다. 예를 들면 구성원들은 항상 의욕적으로 학습효과를 높이고 새로운 지식과 기술을 개발하는가? 기업은 새로운 지식과 기술의 잠재적 가치를 인식하고 이를 도전적으로 활용하는가? 개발되거나 습득된 지식과 기술은 구성원 모두에게 공유되는가? 신지식과 신기술의 개발 속도가 얼마나 빠른가? 경영자의 지식 수준은 필요 충분한가? 조직문화는 창의성 강화와 부합되는가? 얼마나 많은 아이디어가 창조되는가? 아이디어의 성공비율은 얼마인가? 등에 따라서 기업의 시장가치가 형성된다.

따라서 기업의 시장가치와 장부가치의 괴리를 줄이고 더 나가 기업의 시장가치를 높이려면 구성원의 지적자원의 형성과 이의 축적 및 활용에 투자의 우선순위를 둘 필요가 있다. "증권시장에서 인기종목은 그 실물 자산보다 지식 자원에 의하여 결정된다."고 말한 다겐스인더스트리(Dagens Industry) 사의 스벤슨(B.Svensson)의 말은 이를 잘 대변해 주고 있다.

이러한 지식자원은 다음과 같은 3가지의 특성을 갖는다.

첫째, 지적 자원은 잠재적인 자원으로 보 완전적인 기능을 갖는다.

둘째, 지적자원은 시장가치와 장부가치 간의 숨겨진 차이 가치이다.

셋째, 지적자원은 일종의 부채이다.

### 1) 지식과 지식근로자

산업활동이 생산자 중심에서 소비자 중심으로 이전하면서 시장경쟁도 보다 직접적이며 적극적인 고객 만족과 고객지배에 초점을 맞춘 경쟁 양상을 띄게 되었다. 이는 관리 중심의 경영활동을 탈피하고 창의적이며 숨어있는 잠재요인을 최대한 활용하는 효율적 혁신경영 또는 창조적 경영을 가속화시키고 있다. 이러한 추세에 따라 인력구조 및 인적자원의 활용도 생산 중심의 노동력 구조에서 지식을 기반으로 한 고객 및 서비스 중심으로 빠르게 변화하고 있다.

예를 들어 Stanford 대학의 Stephen R. Barly 교수에 따르면 미국의 경우 전화교환수의 수가 1883년의 24.4만 명에서 1994년에 16.5만 명으로 감소하였는가 하면 금융업의 경우에도 반복성 업무가 빠른 속도로 자동화 기기로 대체되고 있다. 이러한 추세는 다른 업종에도 유사하며 특히 노동집약적인 분야에 있어서는 1900년에 83%에 달하던 수준이 오늘날에는 41%에 불과한 실정이다. 반대로 1900년에 정보와 지식관련분야에 종사하던 종업원이 17%에 불과하였으나 21세기에 들어오면서 59%에 육박하고 있는 실정이다.

이러한 추세를 구체적으로 살펴보기 위하여

인적자원을 생산, 인사, 영업 그리고 연구 및 개발 분야로 구분하여 보아도 미국 표준위원회(Denis Swyt)가 밝힌 바와 같이 비슷한 양상을 보이고 있다.

이러한 추세를 종합하여 보면 지식근로자의 수가 점증적으로 증가하고 있으며 더 나아가 지식은 다른 생산요소자원과 마찬가지로 중요한 생산요소로 그 의미를 더해가고 있다. 미국의 지식지향적인 기업의 경우에 모집사원의 40%이상을 지식근로자로 채우고 있는 기업에서 지식근로자가 차지하는 비율이 28%에 달하고 있으며 과거 5년간 지식근로자의 증가율도 43%에 이르고 있다.

내용적으로 보면 지식산업분야에 종사하는 지식근로자가 증가하고 있을 뿐만 아니라 일반 종업원의 경우에도 업무수행과정에서 차지하는 지식관련행동의 양적 및 질적으로 확대되고 있다.

### 2) 지식근로의 범위

인적자원은 모든 경영성과의 근본인 혁신의 원천이다. 기계는 때로는 종업원보다 더 충실하게 일을 하지만 기계나 기술을 개발하지는 않는다. '돈'도 여러 가지로 영향력을 행사하지만 생각하지는 못한다. 영업활동중 사용하는 여러 가지 양식의 경우에도 결과적으로는 지식활동에 따라서 내용의 가치가 차이가 난다.

일반적으로 반복적인 업무나 단순 수동적인 직무수행행위는 노동력의 활용에 불과함으로

<표 1> 종업원의 구조적 변화

년	생 산	인 사	영 업	연구/개발
1900	73.4	9.0	13.3	4.3
1940	57.2	11.7	23.6	7.5
1980	34.2	13.3	36.1	16.1

%

지식차원에서의 인적자원의 범위에 속하지 않는다. 따라서 이러한 단순 노동행위는 자동화 및 합리화의 대상이기 때문에 시간이 흘러가면 기계나 다른 지식에 의하여 대체될 것이다. 또한 일의 복잡성에 따라 자동화가 되지 않는다 하여도 직무수행자가 충분한 전문적 지식을 보유하고 있지 않다면 다른 방법과 기술로 교체될 것이다.

따라서 기업의 관점에서 보면 수익성을 강화하기 위하여 어떻게 지식기반 인적 자원을 조달하느냐가 중요한 과제로 대두된다. 이는 크게 2 가지 방향에서 실현될 수 있다. 첫째는 종업원의 숨어 있는 지식을 적극 활용하는 것이고 둘째는 종업원들로 하여금 업무 수행과 관련한 지식을 미래지향적으로 습득하게 하는 것이다.

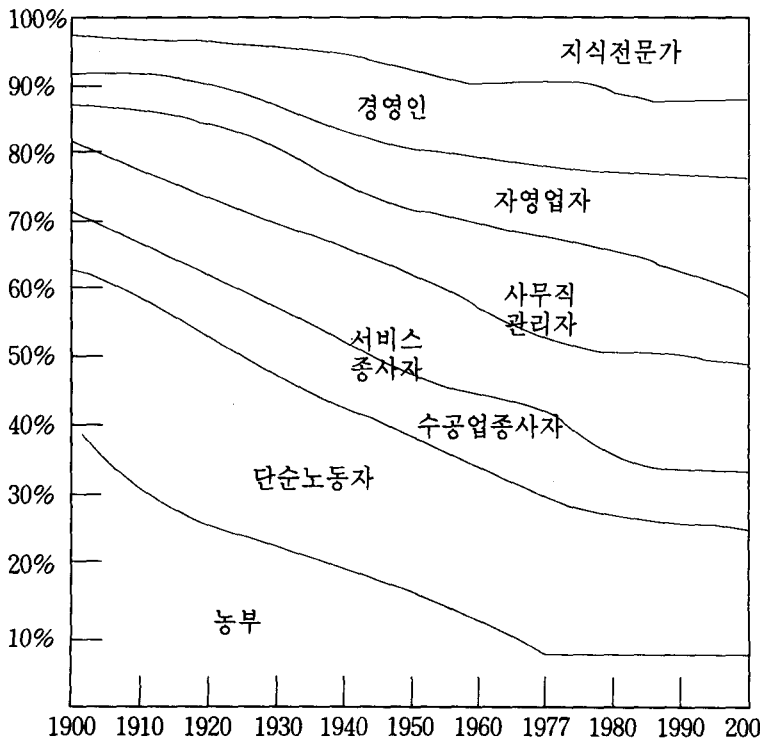
먼저 종업원의 숨어있는 지식을 활용하려면

종업원으로 하여금 숨어있는 지식의 필요성을 인지하고 의도적으로 적용할 수 있는 환경 조건을 형성하여 주어야 한다. 구체적으로는 생각할 여유가 없을 정도로 노동집약적인 많은 Taylor방식의 일들을 단순화하거나 합리화시킴으로서 지식에 관하여 생각하고 활용할 수 있는 여유를 갖도록 직무구조 및 직무수행과정을 혁신하여야 한다. 만일 그렇지 않으면 기업은 단순 노동력의 활용에 따른 성과를 기대할 수는 있으나 종업원의 지식과 지혜를 활용한 것은 아니다. 정보화시대에는 노동력에 의존하는 어떠한 기업도 시장에 살아남을 수가 없다.

다음으로 종업원들로 하여금 필요한 지식을 습득하게 하고 이를 경영자원으로 활용하려면 경영자는 새로이 지식근로자를 채용하거나 또는 교육을 통하여 지식의 습득, 축적 그리고

[그림 1]

지식근로자의 증가 추세



활용과정을 학습하도록 전략적으로 접근하여야 한다.

예를 들면 전통적으로 사진산업분야에 주력하여 왔던 Kodak의 경우에 시대적으로 앞서가는 디지털 기술을 개발하기 위하여 인적자원의 발굴과 축진에 많은 노력을 기울이고 있다. 1990년대 초반에 Kodak사는 각종 제품분야에 디지털기술을 접목하기 위하여 특별 연구팀을 구성하였다. 그러나 과거 10년간 디지털 분야의 연구 및 개발에 50억\$ 이상을 투자했음에도 불구하고 가시적인 성과를 얻지 못하였다. 1992년에 Kodak사는 사진을 CD로 이 전할 수 있는 Photo-CD를 야심차게 출시하였다.

아이디어와 기술은 대단히 훌륭하였으나 CD를 받아 재생하려면 400\$ 내지 800\$에 달하는 재생기기를 추가로 구입하여야 했기 때문에 이 제품은 고객에게 확산될 수가 없었다. 실패의 원인은 제품과 기술에 있었던 것이 아니라 기업규모와 관련한 조직운영과 목표설정 및 방향에 있었다. 무계획적으로 전담팀을 운영함으로써 전담팀의 수가 많아졌을 뿐만 아니라 전담팀간의 횡적인 연계성이 없었음으로 서로간의 지식의 전수나 공유가 이루어지지 않았다.

1993년에 G.Fisher가 부임하면서 이러한 문제를 올바르게 인식하고 하나의 디지털 필립 팀으로 통합하였다. 아울러 조직의 계층을 줄여 수평조직으로 개편하고 숨겨있는 구조적이며 인적자원 중심의 지식자원에 비중을 두고 고객으로부터의 정보와 지식을 새로운 자원으로 활용하기 시작하였다. 이를 위하여 종업원이 지식근로자로서 스스로를 혁신하고 영업활동을 지식기반영업으로 전환하려면 다음과 같은 지식능력조건이 충족되어야 한다.

첫째, 업계에서 보편적으로 요구되고 있는 직무도구 및 기기 활용능력을 갖고 있어야 한다. 여기에는 컴퓨터와 SW활용능력, 외국어

능력 그리고 업무관련 기기의 관리능력 등이 포함된다.

둘째, 업무 혁신 능력을 갖고 있어야 한다. 경쟁력의 기반을 강화하기 위하여 한 산업분야에서 다른 또는 경쟁기업과의 업무효율성의 차이를 지속적으로 선도하여 나갈 수 있는 지식능력을 갖고 있어야 한다.

셋째, 기업 내에서 타인이 갖고 있지 않는 독특한 능력을 갖고 있어야 한다. Mckinsey가 전략적 컨설팅으로 그리고 Chicago대학이 경제학으로 널리 알려져 있듯이 종업원 개개인의 전문적으로 지식을 특화시킬 수 있는 능력을 갖고 있어야 한다.

이러한 요구를 극복하기 위하여 전문성과 창의성 기준에 따라 종업원의 지식수준을 구분평가하고 이에 따른 지식화 전략을 기획함으로써 지식기반 인적 자원을 효율적으로 관리할 수 있다.

첫째 집단은 가치창조 수준이 낮으면서 대체가 가능한 단순 종업원이나 짧은 기간의 교육을 통하여 습득할 수 있는 지식을 소유하고 있는 인적자원 집단을 의미한다. 일반적으로 기업에서는 이러한 종업원들을 필요로 하지는 하나 경영 성과가 이들에 의하여 좌우되지는 않는다.

둘째 집단은 독특한 전문적 지식을 갖고 있기 때문에 타인으로서의 대체가 대단히 어려운 인적자원 집단이다. 예를 들면 기획 전문가, 재무 전문가 그리고 오랜 경험을 갖고 있는 프로그램 개발자 등이 이에 속한다. 이들은 대부분의 경우 기업에서 중요한 업무를 수행하고 있으며 단기간 내에 타인으로 대체하기가 어렵다.

셋째 집단은 높은 수준의 지식가치를 창조하면서도 대체하기가 쉬운 인적자원집단이다. 이들은 대부분 고객지향적인 업무를 수행하는 집단으로서 고객에 대해서는 현장에서 높은

[그림 2]

## 지식기반 인적자원의 관리

대 체 성	대체 불능 낮은 가치창조	대체 불능 높은 가치창조
	대체 가능 낮은 가치창조	대체 가능 높은 가치창조
	창 의 성	

지식가치를 창조하고 활용하나 개인적으로는 타인이나 다른 도구로 대체가 가능한 인적자원이다.

넷째 집단은 높은 가치를 창조할 뿐만 아니라 대체 가능성이 대단히 낮은 전문가를 의미한다. 이들은 대부분의 경우 높은 직위에 있거나 독립적인 업무를 수행하기 때문에 대체하기가 쉽지 않다. Hewlett-Packard에서 탐에서 필요로 하는 새로운 엔지니어를 2년에 걸쳐 지원하였으나 어떠한 효과도 얻지 못한 것은 좋은 예이다.

높은 가치를 창조하는 전문가는 제품과 기술과 관련한 지식능력을 통하여 고객의 기업에 대한 충성도와 시장평가를 통한 경영 성과에 중요한 인적자원의 제공자이다. 더 나아가 이러한 전문가가 어느 정도로 많느냐에 따라서 기업의 현재 가치는 물론 미래 가치가 좌우되기도 한다. 따라서 대체가 어렵고 지속적으로 높은 수준의 가치를 창조하는 전문가가 많으면 많을수록 기업은 제품과 서비스 부분의 지속적이고 창의적인 혁신경영을 차별화함으로써 높은 수준의 경쟁력을 유지할 수 있다.

이러한 경우에 경쟁기업은 보다 전문적이고 특화된 지식 기반 인적 자원을 개발하기가 어

렵게 된다. 따라서 현명한 기업이나 경영자는 경쟁을 회피하거나 고객의 이익과 연관성이 적은 분야에 대한 투자를 자제하고 대체 가능한 단순 지식인력을 활용하거나 경우에 따라서는 완전 자동화를 추구하게 된다. 이러한 현상은 패스트푸드 업계에서 쉽게 인식될 수 있다.

### 3) 지식기반 인적자원의 운영전략

지식사회에서의 인적자원은 숨어 있는 지식 자원의 운영을 통하여 기업의 경쟁력과 시장 성과를 높이기 위하여 지식지향적 창의성과 대체성을 중심으로 4 집단으로 대별될 수 있다.

먼저, 높은 수준의 지식을 보유하고 있기 때문에 복합적인 경영과제를 운영할 수 있으나 가치창조수준이 낮은 종업원을 지식보유자라고 할 수 있다. 이들은 높은 지식수준 때문에 대체 가능성이 대단히 낮다. 그러나 낮은 가치창조수준으로 인하여 기업에서는 이들을 필요로 하지는 하나 경우에 따라서는 포기하거나 대체 가능성을 탐색한다. 이러한 경우에는 지식을 표출화(externalization)와 연결화(combination)를 중심으로 지식을 활용하기 위

[그림 3]

## 인적 지식자원의 운영전략

대 체 성	지식보유자 -> 정보화	지식전문자 -> 상품화
	단순 근로자 -> 자동화	지식근로자 -> 차별화
창 의 성		

하여 정보화 전략을 강화하는 것이 효과적이다. 가치 있는 지식을 시장지향적으로 상품화시키고 고객감동과 경영성과로 연계시키려면 종업원이 보유하고 있는 암묵지를 공유를 전제로 표출화 시켜야하며 형식지를 연결화시키는 것이 필수적이다.

다음으로 높은 지식가치를 창조하면서 대체하기가 쉬운 종업원은 지식근로자라고 할 수 있다. 이들은 영업 현장에서 고객중심의 높은 가치를 창조하나 혁신적으로 대체가 가능하다. 이러한 지식근로자에 대하여는 크게 2 가지의 전략이 효과적이라고 할 수 있다. 첫째는 개방적인 아웃소싱 전략이다. 직무중심의 고객가치를 극대화하기 위하여 아웃소싱을 적극 활용할 필요가 있다.

300명의 경영자를 대상으로 한 A. Anderson의 연구보고서에 따르면 40%가 물류과제를 해결하기 위하여 아웃소싱을 선호하고 있으며 1/3이상이 전산부문을 외주를 주거나 줄 계획이다. 또한 미국의 Microelectronics and Computer Technology Corporation도 제품의 30%이상을 외주 생산하고 있다.

아웃소싱은 기업의 핵심능력이 아닌 분야의 지식을 획득하거나 활용하기 위한 투자를 줄이고 기업으로 하여금 핵심분야에의 투자를

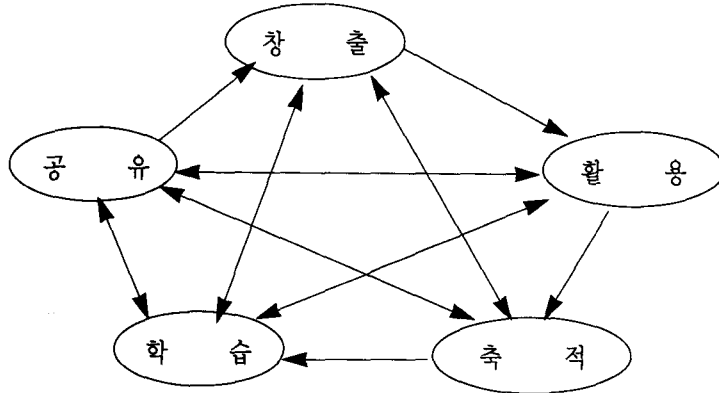
집중함으로써 기업의 선도적 경쟁력을 강화시켜줄 수 있다. 예를 들어 정보기술산업 분야에서 전문가지식은 중요한 경쟁력 도구이다. 그런데 Xerox의 경우에 핵심분야가 아닌 여기에 많은 투자를 한다면 Xerox의 경쟁력은 집중력을 잃게 된다.

또 다른 대안으로는 차별화 전략을 들 수 있다. 기업은 전문지식을 부가가치화하여 시장에서 상품화하기 위하여 종업원의 지식을 전문적으로 특화 시킬 수 있는 방법을 실현함으로써 경쟁기업과의 인적자원의 차별화를 추구할 수 있다. 예를 들면 PC분야에서 초기에는 PC를 생산할 수 있는 지식을 보유하고 있는 기업이 많지 않았다. 그러나 오늘날에는 많은 공급자가 이익비율이 낮아짐에도 불구하고 경쟁적으로 특화 되고 있다. 이들 중 많은 기업들이 단순 생산을 포기하고 자문과 시스템통합지식을 특화 시킴으로서 차별적 경쟁력을 강화하고 있다.

또한 높은 수준의 지식을 보유하고 있을 뿐만 아니라 이를 바탕으로 시장경쟁과 고객지향적으로 가치를 창조하는 구성원을 지식전문가라고 할 수 있다. 이들은 경쟁력있는 지식을 갖고 있을 뿐만 아니라 이들을 제품과 시장지향적으로 적용함으로써 경영성과에 긍정

[그림 4]

## 지식 중심 인적자원 개발의 틀



적이며 결정적인 기여를 하는 전문가이다. 이들에게는 한편으로는 권한 위양을 통한 자율성을 보장하여 줌으로서 스스로 선도적으로 경쟁력을 강화하여 나가도록 하는 한편, 다른 한편으로는 현재의 지식가치를 시장지향적으로 상품화하는 전략이 효과적이다.

그리고 지식수준이 낮고 또 이를 활용할 만한 능력을 갖고 있지 않기 때문에 가치창조 수준이 낮으며 이에 따라서 대체 가능성이 높은 구성원은 대부분의 경우 단순 근로자들이다. 이들은 기업에서 필요로 하는 하나 시장 경쟁과 노동시장의 상황에 따라 항상 기술, 기계 또는 다른 도구로 대체될 수 있는 종업원들이다.

이들에게는 양면적 전략이 적용될 수 있다. 첫째는 숨어있는 지식 자원을 발굴해 내고 또 추적과정을 통하여 능력을 발휘할 수 있도록 기회를 부여하는 전략이고 둘째는 일정한 과정을 거치면서 자동화를 추구하면서 지식기반 노동으로 전환시키는 전략이다.

### 3. 인적자원의 개발

지식사회에서 인적자원은 단순한 생산도구

가 아니다. 생산과 소비의 벽이 무너지면서 제품의 아니디어가 소비자로부터(Prosumtion) 오는가 하면 기존시장보다 보다 빠르며 직접적인 가상시장이 형성되고(Virtualigation) 이와 병행하여 유통과정의 중간기능이 축소되고 있으며(Disintermediation) 이에 따라서 경쟁과 집중(Convergence)이 가속화 되고 있다.

이러한 과정에서 제품도 단순한 소모성 제품이 아니라 인간과 같이 생각하고 인간의 생활 속에서 인간에게 필요한 부분적 기능을 담당하는 지식제품으로 변모해 가고 있다. 예를 들면 인간이 불편함을 느끼는 일을 대신 행하는 기계인간(Robot)이 거래되는가 하면 인간과 대화를 통하여 인간의 욕구를 충족시켜주는 인간화 제품이 시장을 형성하여 가고 있다.

따라서 인적자원도 단순히 직무분장에 따라 직무에 충실한 인적자원이 아니라 개방성, 자율성 그리고 창조성의 원칙에 따라 직무와 관련하여 거래선, 경쟁자, 고객을 포함한 넓은 범위에서 직무를 이해하고 고객만족을 극대화하기 위하여 자율적으로 주어진 권한을 상대적으로 활용하며 경영성과와 시장경쟁력의 주체자로서 미래지향적인 창의성을 최대한 발휘할 수 있어야 한다.



이를 위하여 종업원은 주어진 직무에 충실하는 것으로 만족하지 않고 미래를 스스로 준비하며 스스로의 잠재력을 표출하여 지식기반 경쟁력을 갖출 수 있는 혁신적 지식 전문가로서 자기 혁명을 달성할 수 있어야 한다. 왜냐하면 인적자원의 가치가 기업내부의 동료나 상사에 의하여 평가되는 것이 아니라 시장에서의 경쟁자와 고객에 의하여 평가되기 때문이다. 경쟁과 고객의 기준에 따라 빠르고 직접적으로 숨겨져 있는 지식자원을 표출하고 새로운 지식을 스스로 개발해 나갈 수 있는 지식능력이 절대적으로 요구된다.

이러한 지적 자원 중심의 인적자원 개발은 지식의 창출, 활용, 축적, 학습 그리고 공유의 순환과정을 반복하면서 자생적인 능력을 형성하게 된다. 다시 말하면 직접적이며 개방적인 지식 자원의 공유를 통하여 새로운 지식을 창출하는 과정이 반복되게 된다.

## 4. 지식기반 인적자원의 축적 방안

인적자원을 효율적으로 축적하기 위하여는 축적 내용과 과정을 평가할 수 있는 기준 또는 지표를 설정하고 인적 지식수준 상황을 고려하여 상대적으로 축적 도구를 설정하여야 한다.

### 1) 지식기반 인적자원의 측정지표

인적자원의 축적 정도를 평가하기 위하여 인적자원의 내용과 기업의 비전에 따라서 차이는 있을 수 있으나 스칸디아사의 예를 들면 다음과 같은 지표가 활용될 수 있다.

- (1) 지도력지수(%)
- (2) 동기부여지수(%)
- (3) 권한이양지수(#)
- (4) 직원이직률(%)

- (5) 훈련일수(연간)(#)
- (6) 상근장기근속 직원수(#)
- (7) 상근장기근속 직원의 평균근속연수(#)
- (8) 상근장기근속 직원의 연간평균 이직률(%)

## 2) 지식기반 인적자원 축적 방안

지식사회로 진입하면서 인적자원 요인으로서의 지적자원은 보다 중요한 의미를 갖게 되었다. 따라서 인적자원의 축적도 지적 자원에 기반한 축적방안으로서 설계되어야 한다.

이를 위하여 먼저 인적자원의 발전 단계를 평가하고 단계별로 차별적으로 축적 방안을 차등 적용할 필요가 있다.

인적자원의 발전 단계는 5 단계로 대별될 수 있다. 구체적으로는 의식적 반응단계, 의욕단계, 실험단계, 효율성 추구 단계 그리고 성숙성 단계로 구분하고 단계별 적합하도록 축적 방안을 조정 적용하여야 한다. 여기에서 의식적인 반응단계는 어떠한 자극이나 인식이 가능한 변화에 의해서만 반응을 보이는 수동적인 단계이며 의욕단계는 스스로 미래지향적인 개척을 시도하는 단계이고 실험단계는 대안을 설정하고 실천을 전제로 한 평가 단계이다. 또한 효율성 단계는 시간, 절대적 가치 단위, 비용, 주관적 가치 기준과 같은 가치기준에 따라 대안을 실행하는 단계이며 성숙성 단계는 많은 경험과 높은 수준의 지식을 바탕으로 자율적으로 경쟁력을 형성해 나갈 수 있는 단계이다.

이러한 단계별로 차등 적용할 수 있는 방안은 크게 모든 단계에 공통으로 적용되는 기본 방안과 단계별로 적용될 수 있는 세부 방안으로 나누어 고찰할 수 있다.

기본 방안으로는 첫째, 기대하는 만큼 노력하는 균형 되고 안정된 분위기의 형성이다. 들

째로는 노력에 기반한 능력을 중시하는 풍토의 조성이다. 셋째로는 숨어 있는 잠재력에 기반한 창의성을 존중하는 문화의 정착이다. 넷째로는 지적자원은 공개적으로 평가될 수 있고 공유될 수 있도록 한다.

다음 세부 방안으로는 첫째, 평가 단계별로 적합한 교육 및 지원 프로그램을 지속적으로 실행한다. 둘째로는 학력이나 공평성 중심이 아니라 강점, 장점, 좋아하는 일 중심의 전문능을 지원적으로 양성한다. 예를 들면 전문능

력을 육성할 수 있는 마스터 경로(master path). 셋째로는 책임경영차원에서 자율성 중심으로 팀경영을 강화한다. 넷째로는 성과별 보상체계를 제도화한다. 다섯째로는 자기지식 혁명 계획을 스스로 수립하고 실천하는 평생 학습을 존중한다. 여섯째로는 아웃소싱과 네트워크 능력을 키운다. 일곱째로는 고객지향적인 지식과 부가가치 창출을 중심으로 성숙성을 지향한다.

無風月花柳，不成造化。無情欲嗜好，不成心體，只以我轉物，不以物役我，則嗜慾莫非天機，塵情即是理境矣。

바람과 달과 꽃과 버들이 없으면 천지의 조화도 이루어지지 못하며, 정욕과 기호가 없으면 마음의 본체도 이루어지지 못한다. 다만 나로써 사물을 부리고 사물로써 나를 부리지만 앓은다면, 기호와 정욕도 하늘의 작용이 아닌 것이 없고, 세속적인 마음도 곧 진리의 경계이니라.

- 菜根譚 중에서 -