

■ 論 文 ■

신 국제물류환경과 인적관리의 중요성

The Importance of Human Resource Management
in New International Logistics Environment

김진환

(탐라대학교 국제학부 전임강사)

목 차

- | | |
|-----------------|------------------|
| I. 서론 | IV. 국제물류 인적자원 관리 |
| II. 새로운 환경속의 물류 | V. 결론 |
| III. 물류와 인적관리 | 참고문헌 |

Key Words: 국제물류, 세계화, 정보화, 인적관리, 항만

ABSTRACT

The modern world has brought a wave of changes, not the least of which is globalization, or what is often referred to as the "borderless society." In recent times, changes in the global business environment, such as trade deregulation and advances in technology, are challenging us to find new ways of thinking about and coping with these new forces.

The field of global logistics has encountered a host of paradigm shifts as well. Therefore, it is critical that managers involved in international logistics take into account perceptual swift or at least understand the value of fully utilizing information.

The appropriate management of human resources is a key factor in dealing with not only new information technology, but also shifts in the business environment. In particular, it will be important for Korea's logistics managers at international logistics companies to continually work to develop themselves, as they must carry out a critical role in global supply chain management. If they fail to take heed of the demand's of the new environment, the competitiveness of Korean enterprises in international logistics will suffer severely.

I. 서론

국제물류적 관점에서 기업경영의 세계화가 급속히 진전됨에 따라 해외에서의 원자재 조달, 부품생산, 완제품조립, 판매 및 고객서비스의 해외경영활동이 갈수록 강조되고 것은 필연적인 현상일 것이다. 또한 제품이 국경을 초월해서 이동하게 되면 운송시간과 거리가 늘어나면서 운송방법이 다양해지고 이에 필요한 수출입수속, 통관 등 국내에서의 물류활동보다 훨씬 더 복잡하게 전개되기도 한다. 여기에서 원활한 물류활동을 위한 정보시스템의 효율적 활용이 또한 강조되기도 한다. 국제물류 활동의 합리화를 추구하는 과정에서 정보화는 복잡한 물류활동을 효과적으로 처리할 수 있는 방법론적 대안으로 인식되어져 오고 있다.

한편으로, 국제물류 상황에서 물류활동의 패턴 자체가 점차 수요자 지향적인 형태로 변화하고 있으며 이에 대한 적극적인 대처 없이는 이제 경쟁을 논할 수 없을 지경에까지 이르고 있다. 이를 위해 국제물류 현장에서의 인적관리의 중요성이 무엇보다도 요구되기도 한다. 특히 국제화 과정속의 인적요소의 역할 및 그 교육훈련의 필요성이 대두되는 상황에서 이에 대한 객관적 고찰을 시도하는 것은 의미있는 일이다. 또한 국제물류과정에서 국제물류기업의 역할을 주시하건대 이들에 대한 환경적 인식 및 교육을 통한 정보 친숙도를 높이는 과정이 중요하다.

따라서 본고에서는 이와 같은 국제물류환경의 전환기에서의 거시적 상황을 개괄한 후, 이러한 환경적 변화속에서의 인적관리의 중요성을 짚어보고자 한다.

II. 새로운 환경속의 물류

국내에서의 일반적인 물류활동은 수출을 통하고 현지화를 통한 상품의 물리적 이동이 국가간의 무역과 다국적 기업의 경영형태로 확대 전개됨으로 인해 물류의 영역도 이제는 국제적인 관점에서 파악해야 할 필요가 생기게 되었다. 특히 물류활동의 3대 과정이라고 할 수 있는 Node, Line 그리고 Mode의 전과정이 국가간에 걸쳐 이루어 짐으로써 국제물류는 특히 국제적인 소비지향적 물류형태로 나아가고 있는 현실에 있어서는 다양한 운송기관¹⁾이 서로 연결되어지는 복합적이고

1) 흔히들 국제물류의 내용을 transportation, marketing, distribution, 그리고 management로 나누나, 운송부문이 전체물류부분의 1/3을 차지한다고 한다. Porter는 홈쇼핑에 있어서 효과적인 물류활동을 언급하면서, 고객은 서비스를 배송의 이행정도(delivery performance)에 의해 판단할 것이라고 말하고 있다. Porter, K., "Effective Logistics-the last barrier for successful home Shopping," http://www.total-logistics.co.uk/f_art_homeshopping.html, 2000.

종합적인 물류서비스를 하게 되는 시점까지 다달았다.

한편, 기업의 국제화가 진전됨에 따라 수출물류는 물론, 해외시장에서의 제조, 판매와 부품 및 원자재의 국제조달이 그 비중과 중요성을 더해가고 있다. 또한 다국적기업들은 목표시장이 큰 부분을 해외에 두고 있고, 따라서 현지에서 대고객서비스가 이루어지게 됨으로써, 제품과 서비스가 해외시장에서 적절히 제공될 수 있도록 해주는 국제물류시스템을 구축해 오고 있다.

이러한 생산활동의 세계화와 연관지어서 해외생산의 동기를 소극적 동기와 적극적 동기로 나누어 분류하기도 하는데²⁾, 소극적 동기에는 ① 국내임금생산 ② 과다한 운반비 ③ 수입규제 등으로, 그리고 적극적 동기로는 ① 새로운 시장개척 ② 원자재의 안정적 조달 ③ 생산기술의 습득 ④ 기존기술의 이전, 활용 ⑤ +경쟁기업의 시장침투 방지등으로 구분하고 있다. 과거에는 소극적 동기가 해외생산 의사결정에 대부분의 비중을 차지하였으나, 기업국제화가 본격화됨에 따라 적극적 동기의 중요성이 점차 강조되고 있다.

1. 국제경영과 물류

국내경영이 국제경영과 차별화되는 대표적인 환경요인으로서 환율변동, 시장확대에 의한 자원운용의 규모경제, 국가간 통상정책의 상이성 등이 지적되고 있고³⁾, Orloff, et al(1988)⁴⁾등은 현지화율, 수출입규제, 관세, 국가간 문화, 교육, 정치, 경제수준의 차이, 국가간 상이한 고객욕구, 현지인의 선진기술 도입에 대한 시각 등을 들고 있으며, 일부 학자들⁵⁾은 구매 및 생산과정에서의 규모경제 효과, 국가간 물자이동에 따른 관세, 수입쿼터, 현지화율, 환율의 변동, 국가간 상이한 법인세율, 지역시장의 특수성, 국가간 상이한 문화 및 교육수준 등을 들고 있다.

미래의 국제경영환경은 글로벌화와 이의 잇점을 활용하기 위한 생산의 유연성(생산지, 생산량, 생산품목변경의 용이성)의 지향이 향후의 기업경쟁력을 좌우하는 측면이 클 것으로 파악하고 있다. 이는 생산자동화 확대에 의한 인건비 비중의 축

2) 문상원, 『물류의사결정』, 비봉출판사, 1994, pp. 176-177.

3) Fannin, W. R. and C. B. Gilmore, "Developing a Strategy for International Business," *Long Range Planning*, 1986, pp. 81-85.

4) Orloff, M. D., F. L. Dubois and J. S. Arpan, "Global Manufacturing Rationalisation: The Design and Management of International Factory Networks." in Ferdows, K.(ed.), *Managing International Manufacturing*, North-Holland, 1998.

5) Cohen, M. A., M. L. Fisher and Jaikumar, "International Manufacturing and Distribution Networks: A Normative Model Framework." in Ferdows, K.(ed.), *Managing International Manufacturing*, North-Holland, 1989, pp. 67-93.

소, 정보수단의 발달로 인한 생산기술 개발의 가속화 및 제품수명주기의 단축, 그리고 자유무역의 확대 등이 예상되기 때문이다⁶⁾.

이러한 환경속에서 기업의 국제화는 규모 및 범위의 경제효과를 달성하기 위해 이루어져 왔다고 볼 수 있다. Yip, et al(1988)⁷⁾은 기업의 역사적, 문화적 배경을 극복하고 글로벌화를 촉진시킬 수 있는 방안을 유럽, 일본, 미국기업의 국제화 과정을 비교하면서 제시하고 있다. 여기에서 이들은 국제경쟁에 이기기 위해서는 글로벌화를 통한 규모경제의 달성이 아주 중요하다는 것을 역설하고 있다.

〈표 1〉 국제화단계와 경영전략

구 분	국제화 단계	경 영 전 략
제 1 기	국내지향기업 (국내기업)	국내시장 점유율 증대 전략
제 2 기	해외지향기업 (수출기업)	해외시장개척에 의한 국내생산규모의 경제단위화 전략
제 3 기	현지지향기업 (다국적기업)	현지생산에 의한 수입통제 국가의 시장 확보
제 4 기	세계지향기업 (세계기업)	다각적 생산판매의 네트워크를 통한 경영의 적정화

자료: 한국노동연구원 편, 『21세기형 인적자원관리: 뉴 패러다임과 실천과제』, 명경사, 1999.

이는 규모에 의한 생산비용의 절감을 추구함으로써 시설간 통합네트워크를 지향해서 국제 생산 합리화가 이루어 질 수 있다는 것이다⁸⁾. 이러한 의사결정과정에는 수송비용, 이질적 고객욕구, 그리고 이에 따른 지역경영자들의 변화에 대한 거부감 등 타 요인들이 감안되어 져야 한다. Schmenner(1982)⁹⁾는 국제물류 합리화를 위한 모형개발의 필요성을 강조하면서 그 이유는 생산비, 운송비, 고객욕구의 상이성, 물적흐름의 복잡성 등이 국내경영에 비해 국제경영에 더 많은 영향을 끼칠 수 있기 때문이라는 것이다. 기술혁신의 가속화와 제품수명주기의 단축과 관련해서도 국제경영과 관련한 의사결정의 복잡성이 대두되면서 이를 위해 적시에 국제물류

- 6) Golhar, J. D., "Implications of CIM for International Manufacturing" and Flaherty, T., "International Sourcing: Beyond Catalog Shopping and Franchising." in Ferdows, K.(ed.), *Managing International Manufacturing*, North-Holland, 1989.
- 7) Yip, G. S., P. M. Loewe and M. Y. Yoshino, "How to take your Company to the Global Market," *Columbia Journal of World Business*, Winter, 1988, pp. 37-48.
- 8) Doz, Y. L., "Managing Manufacturing Rationalisation with Multinational Companies," *Columbia Journal of World Business*, Fall, 1978, pp. 82-93.
- 9) Schmenner, R. W., *Making Business Location Decisions*, Prentice-Hall, Inc., 1982.

의사결정을 가능하게 하는 모형개발의 필요성이 대두되기도 한다¹⁰⁾.

2. 국제물류와 정보화

국제물류란 국제간 분산된 생산 및 판매거점들을 효과적으로 네트워킹함으로써 원재료, 부품, 완제품의 흐름을 효율화하는 동시에, 지속적으로 관리하는 것이며, 이를 통해 유통비용의 절감과 고객서비스수준의 향상을 가져올 수 있는 생산 및 마케팅 전략의 중요한 역할을 담당하게 된다. 특히 최근의 고객중심 운송패턴이 일반화됨에 따라 복합일관운송이 중요하게 자리잡아가고 있으며 국제간 최적의 물류시스템 구축은 이러한 관점에서도 중요하다. 한편, 국제물류에 있어서의 화물유통체계는 생산을 위한 원자재 조달에서부터 완제품의 생산품이 최종소비자에게 전달되는 물리적인 유통체계와 이러한 각 기능별 활동을 주도, 조정하고 통제하기 위한 정보유통체계로 나누어진다¹¹⁾.

국제물류에 있어 정보서비스란 물류활동의 원활화를 도모하는데 필수불가결한 존재로서 각종 수출입화물의 생산에서 소비에 이르기까지 물류 제활동을 구성하고 있는 수송, 보관, 하역, 포장등의 제기능을 유기적으로 결합하여 전체적인 물류효용의 극대화를 기함에 있어 중추적인 역할을 수행하는 정보시스템이라고 할 수 있다. 특히 국제 물류에 있어서의 정보서비스는 대외경쟁력 제고를 위한 유통활동의 효율화와 물류활동의 합리화에 크게 기여하기 때문에 국제물류의 핵심적인 기능을 담당하고 있다. 또한 컴퓨터에 의한 전산화를 통해 물류를 시스템화하여 물류의 과학적인 관리 뿐 아니라 원료의 조달에서 완제품의 최종수요자에 이르기까지의 각 물류기능을 연결하며 신속, 정확한 흐름을 창출해 내는 것이다.

물류정보서비스는 크게 두가지의 기능¹²⁾을 가지고 있는데, 국제물류를 구체적으로 실현하기 위하여 수송, 보관, 포장, 하역, 유통가공등의 제기능 활동을 실현함에 있어 신속, 정확함을 도모하는 기능과, 이러한 제 기능의 상충관계를 완화시켜 통합된 시스템으로 구성하여 전체적인 물류의 효율화를 구축하는 기능이라고 할 수 있다. 또한 물류시스템은 화물의 집화, 배송, 수송, 보관, 하역 등의 각 하부시스템을 포함하는 복합적인 개념으로 일관운송체제를 효율적으로 운영하기 위한 물류정보 시스템의 확립이 필요하다고 본다.

10) Starr, M. K., "Global Production and Operations Strategy," *Columbia Journal of World Business*, Winter, 1984, pp. 17-22.

11) 이에 대한 자세한 내용은 진성구, 『국제운송론』, 학문사, 1998, pp. 375-412.

12) 진성구(1998), 전제서, pp. 375-376.

III. 물류와 인적관리

1. 물류환경과 인적요소

가. 국제경쟁력 시대의 인간교육

국제화과정에서 경쟁의 주체는 인간인 만큼 인간의 교육을 가볍게 다룰 수는 없다. 특히 국제적 경제환경은 급변하는 상황속에서 치열한 경쟁이 지속되고 있어 인간교육의 필요성이 대두되기 마련이다. 즉 국가별로 자국의 경제발전과 이익을 추구하면서 상대국에 대한 제도적 규제를 강화시키는 마치 회복력 없는 경제전쟁 상황이 날로 고조되고 있는 실정에서 인간교육의 중요성이 부각되고 있다.

이러한 국제적 경제환경속에서 다각적인 대응책을 마련하는 것이 급선무라고 하겠지만, 무엇보다도 자국의 경제발전과 이익을 보호하기 위해 앞서 경영경제인은 물론이고 여러 분야에 종사하는 자국민을 대상으로 보다 높은 차원에서의 인간교육의 실천이 가장 중요한 과제로 대두된다.

〈표 2〉 국제관리자의 핵심자질

국제관리자의 핵심자질	응답빈도(%)
- 전략마인드	71
- 새 환경에의 적응능력	67
- 타 문화에의 감수성	60
- 국제적 팀워크를 이루는 능력	56
- 언어구사 능력	46
- 국제마케팅에 의한 이해	46
- 인간관계 기술	40
- 국제적 협상기술	38

자료: Barham, K. and M. Devine, "The Quest for International Manager: A Survey of Human Resource Strategies," *The Economist Inter-Unit*, Special Report No. 2098, Ashridge Management Resource Group, 1990.

나. 물류 환경변화와 인적관리

기술이라는 요인이 물류서비스운영에 중요한 영향을 미친다는 것은 부인할 수

없는 사실이지만 이러한 기술을 만들어내고, 발달시키고, 운영하고, 관리하는 인적 자원의 역할은 미래 21세기에는 이전보다 더욱 중요시될 것으로 예상된다. 아무리 발달된 기술력을 보유하고 있다 하더라도 이를 실제로 운영하는 인간의 능력이 뒷받침되지 못한다면 무용지물이 되고 말 것이다. 즉 기술의 발달과 인적자원의 개발이 적절하게 균형을 이루어야 진정한 물류의 발전을 이룰 수 있을 것이다.

이와 함께 인적자원의 문제는 노동력의 노령화 (aging workforce), 정부의 규제, 인간행동 양식의 변화 등의 요인들로 인하여 물류관행(logistics practice)에 중대한 영향을 미치게 될 것이다.

인적자원관리에 있어서 잘못된 정책은 부서간, 기업간 장벽을 넘어 원활한 물류 관리로 나아가는 데 중요한 저해요인이다. 물류관리자가 당면한 문제는 전사적인 인적자원 관리가 물류관리 담당자가 관여할 수 있는 영역이 아닌 경우가 많다는 것이다. 더 큰 문제는 대부분의 물류관리 담당자가 이런 복잡한 인적 자원관리에 대한 지식과 경험이 없다는 것이다. 하지만 물류관리자가 이러한 인적자원 관리에 대해 안목이 있고 이에 대한 권한이 있는 경우 그 성과는 매우 뛰어나다는 것이 일반적으로 밝혀지고 있다¹³⁾.

물류관리자가 성공하기 위해서는 전 회사의 기능에 대한 통합적인 비전을 가져야 하고 인적자원에 대한 능력을 가져야 한다. 통합적 비전은 부서간, 기업간의 통합적인 프로그램을 만들어내고 이를 통하여 물류가 회사내에서 뿐만 아니라 전체 공급사슬에서 원활하게 흐르게 할 수 있다. 인적 자원관리에 대한 능력은 인적자원과 관련된 정책을 다룰 수 있어야 한다는 것이다. 이 정책을 통하여 실제 물류 관리 프로그램들이 전 회사에 확고하게 뿌리내리게 할 수 있다. 또한 현대기업에서는 원활한 물류관리가 중요한 전략적 성공요소가 되고 있기 때문에 집중화된 인적 자원관리도 물류관리자가 수행해야 할 중요한 한 영역이 되고 있다¹⁴⁾.

2. 인적관리의 배경

1980년대에 미국경영자들은 지나치게 단기적인 이익만 추구하는 기법에 몰두하면서 자동차, 전자, 기계등의 제조업에서 일본과 독일기업에게 우위를 빼앗기는 결과를 초래하였고, 1990년대에 들어와서는 무한경쟁이 심화되면서 장기적으로 경쟁력을 향상시키기 위한 방안을 모색하기 시작하였다. 리엔지니어링, 조직 다운사이징, 지식경영, 벤치마킹, 아웃소싱등의 경영혁신 기법들이 조직의 운영에 도입되었

13) 이 부분에 대해서는 제록스(Xerox)사의 물류관리그룹(Central Logistics and Asset Management Group)의 성공적인 사례에서 찾아볼 수 있다. 참조: 노부호 외(1998), *op. cit.*, p. 402.

14) 노부호(1998), 전계서, pp. 402-403.

다. 이들 기법들의 주요관심은 조직의 유연성과 반응성을 높이기 위한 것이고 인적자원, 정보, 이미지, 유통망, 공급업체와의 관계등 프로세스에 기반을 둔 역량에 중심을 두게 되었다¹⁵⁾.

이와같이 무한경쟁시대에서 조직의 생존과 발전을 위해 조직구조, 업무수행방식, 근무평가제도, 노사관계등에서 끊임없는 변혁이 요청되는 가운데, 인적자원개발 분야도 이의 역할과 기능면에서 도전을 받고 있다¹⁶⁾. 그러므로 인사관리란 조직의 목적을 달성할 수 있도록 인적자원을 확보하고, 유지하며 개발하여 평가하고 보상하는 과정을, 조직의 지휘, 조정, 통제할 필요가 있다¹⁷⁾. 따라서 이러한 환경적 변화과정속에서 보다 경쟁력을 갖춘 기업으로 시장에 대응하는 방법의 하나는 곧 기업의 체질개선을 통한 구조조정의 확립이며, 이는 효율적 인적관리의 이유이기도 할 것이다.

3. 인사관리의 목표

인간능력은 자본, 물자와 함께 경영활동의 중요한 요소로 지적되고 있으며, 또한 인간능력에 관한 문제는 직무와 함께 현대적 인사관리의 중요한 과제가 되고 있다. 따라서 기업경영측면에서 인간능력의 확보와 파악, 육성, 개발, 유지, 사기양양 등에 관심을 가져야 한다.

인사관리의 목표도 기본적으로는 다른 부문관리 또는 조직의 목표¹⁸⁾와 같은 것이라고 할 수 있다. 물론 인사관리가 조직의 인적측면을 다룬다는 특징은 있으나 조직이란 제약 안에서 볼 때 그 목표는 조직의 목표, 즉 생산성목표(Productivity Goal)와 유지목표(Maintenance Goal)를 함께 달성하는 것이 되어야 한다¹⁹⁾.

15) McHugh, P., et al., *Beyond Business Process Re-engineering*, Chichester, England: John Wiley & Sons, 1995.

16) 황안숙, 『무한경쟁시대의 인적자원 개발 -이론과 사례연구-』, 양서원, 1999.

17) 최해진, 『전략적 인사관계론』, 형설출판사, 1999.

18) 인사관리란 개인과 조직 등 사회의 목적이 성취될 수 있도록 인적자원의 확보와 개발, 보상 그리고 유지의 과정을 계획, 조직, 지휘 통제하는 것이다(Appley, L. A., "Management the Simple Way," *Personnel*, Vol. 19, No. 4, pp. 596-603). 인사관리란 생산과 판매, 경리, 기술 그리고 조사 등 모든 부서에서 종사하는 사람과 공통적으로 직결되어 있으므로 이는 조직의 가장 중요한 기능이라고 할 수 있으며, 조직을 사람을 통하여 목표달성을 추구하는 것이 곧 인사관리이다(김중재 외, 『인사관리론』, 경음사, 서울, 1988, p. 32).

19) 이러한 견해에 대해서 아래의 학자들이 일반적으로 동의하고 언급하고 있다.

Beach, Dale S., *Personnel: The Management of People at Work*, 4th ed., New York: Macmillan Publishing Co. Inc., 1980, pp. 26-46; Miner, J. B. and M. G. Miner, *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, 3rd ed., New York: Macmillan Publishing Co. Inc., 1977; Coleman, C. J., *Personnel: An Open System Approach*, Cambridge, Mass.: Winthrop Publishers,

생산성 목표 또는 과업목표(Goal)는 구성원의 만족과 같은 인적인 측면보다는 과업 그 자체를 달성하기 위한 조직의 목표를 말한다. 이 생산성 목표는 다양한 조직의 성립이래 일반적으로 인정되어 온 가장 중요한 목표이다. 특히 초기 산업화시대에서는 생산성(이익 또는 합리화)의 극대화가 조직의 유일한 목표였다고도 할 수 있다. 한정된 자원에서 불필요한 요소를 제거하고 투입단위당 최고의 목표를 이 목표는 상품을 제조하고 판매하거나, 세금을 거두어들인다거나, 병원에서 환자에게 의료서비스를 제공한다거나 하는데 모두 공통적으로 적용될 수 가 있다. 즉 합리적인 자원의 활용을 통해서 그 목표를 최대로 달성하려 한다는 의미에서 과업목표가 될 수 있는 것이다. 조직에서의 생산성은 이익과 관련지어 생각되며, 생산되고 제공되는 재화나 서비스는 이익을 가져온다는 전망이 있어야 한다. 이러한 생산성 목표를 달성하기 위한 정책과 절차를 개발하고 제시하는 것이 인사관리자의 책임이다.

한편, 유지목표는 조직의 과업과는 별도로 조직자체의 유지 또는 조직의 인간적 측면에 관계된 목표이다. 조직의 유지라는 것은 현대조직의 계속성을 생각할 때 이해될 수 있는 것으로서 조직의 내적, 외적 압력에서 자신을 보존해 나가는 것을 말한다. 이처럼 조직이 유지되기 위해서는 조직을 움직이는 사람에 대한 관심이 중요한 요인으로 부각되는데, 격심한 경쟁사회에서 필요한 자질을 갖춘 인력을 확보하기 위해서는 그들이 만족을 느끼고 생활의 안정을 가져올 수 있으며 자질을 충분히 발휘할 수 있는 직무환경을 만들어 주는 것이 중요하다.

그런데 오늘날의 조직은 생산성목표나 유지목표의 어느 하나만을 추구하는 것으로 조직의 전체적인 목표가 달성되는 것은 아니다. 따라서 우리는 조직이나 인사관리의 목표를 생각할 때 이 양자를 적절히 통합할 수 있는 지혜를 창출하여야 한다. 개인에게 적합한 직무를 제공하고 그러한 분위기를 만드는 것은 개인의 만족도를 높이고 생산성도 높이는 것이 되며, 이는 나아가 개인과 조직목표의 융합도 실현시켜 주는 계기가 된다.

4.인적자원개발의 필요성

인적자원 개발의 정의는 일련의 조직된 활동을 일정한 시간내에 실행하여 계획된 목표대로 행동의 변화를 가져오게 하는 것을 의미한다. 우리나라의 경제가 고도성장에서 안정성장으로 그 기조가 변화됨에 따라 종래의 물적 생산성 향상을 주축으로 한 경영전략에서 인적자원의 생산성 향상이라는 경영전략으로 변화되어 가

Inc., 1979, pp. 9-12.

고 있다.

이는 곧 산업사회가 양적인 시대로부터 질적인 시대로 변모하고 있음을 시사한다. 산업사회에서 질적수준 향상에는 생산제품의 품질도 중요하지만 인간의 질적 향상, 즉 인적자원의 개발이 더욱 중요하다.

산업화의 초기에 노동력이 풍부하게 공급될 때에는 물적 자원이나 자본에 비해 인력에는 그다지 관심을 두지 않았으나, 오늘날과 같이 고도산업화가 됨에 따라 고도의 전문적인 지식, 기능을 가진 인력이 요구되며 또한 노동력도 무한히 공급된다는 사고도 변하게 됨에 따라 인적자원의 중요성은 어느때 보다도 높아지고 있다. 미국의 경영학자 피터 드러커는 인간이야말로 최대의 자산이라는 정의를 하고 있는 데 이는 종업원이 자산으로서 회사의 재무관리에 중요한 역할을 하고 있음을 나타내고 있다. 따라서, 인적자원의 개발은 근대화의 정도 또한 성장의 단계를 표시하는데 있어서 다른 어떠한 방법보다 실제적이고 신뢰도가 높은 지표라고 할 수 있을 것이다.

가. 교육과 훈련

교육훈련은 경영자의 입장에서 보면 종업원 개인이 가지고 있는 지식과 노하우를 조직내에서 활용하여 자아실현 할 수 있도록 능력향상의 기회를 주고, 향상된 종업원의 능력을 다시 기업에 재투자하여 기업의 목적을 달성하도록 하는 데에 그 의의가 있다. 결국 종업원의 교육훈련은 학습을 통하여 기술수준과 지식수준을 향상시켜 종업원의 업무능력을 증가시킴으로써 현재 또는 미래의 종업원의 업무수행 능력을 향상시키기 위한 시도라고 할 수 있다.

〈표 3〉 교육과 훈련의 차이

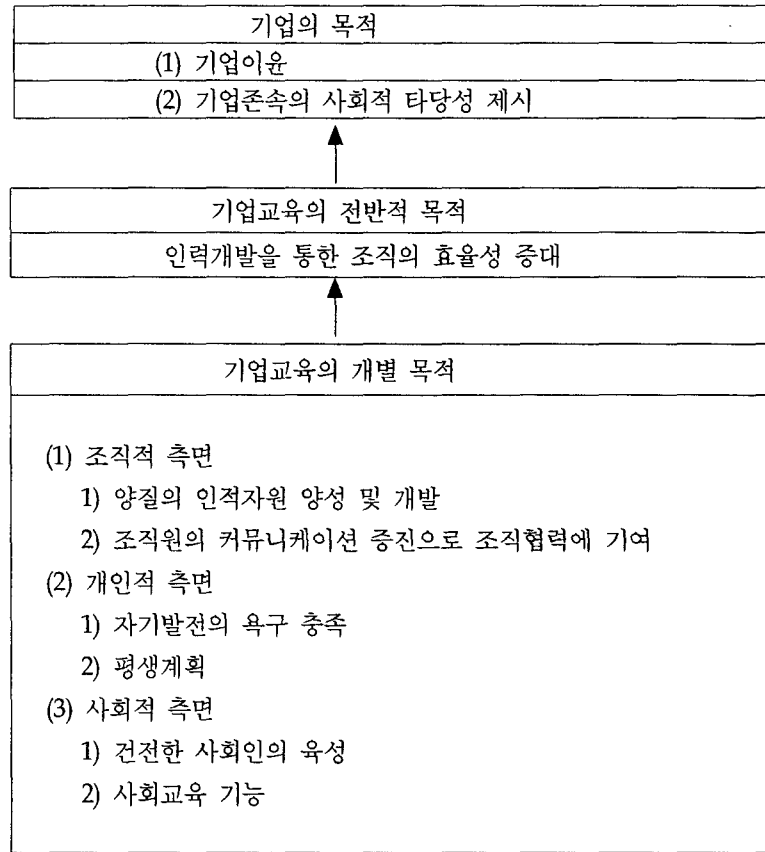
구분	목 표	기대되는 효과
교육	인간적·보편적·장기적 목표	보편적 지식의 학습, 다양한 결과, 장기적 효과
훈련	직무고유의 단기적 목표	특정직무능력의 습득, 특정한 결과, 단기적 효과

자료: 이재규 외(1997), p. 291.

인사관리와 관련하여 중요한 것은 인적자원의 단순한 양적 크기보다는 질적 우수성이 확보되어야 하는 데 이렇게 인적자원의 질을 높이는 것이 바로 교육훈련이다. 즉 교육훈련은 종업원의 자질을 계발하고, 직무에 대한 적응도를 높임으로써

보다 나은 직무를 위한 보다 나은 자질을 갖추 수 있도록 조직적, 체계적으로 유도하는 것으로 '사는 인재'보다 '만드는 인재'에 초점을 두는 것이다.

〈표 4〉 기업내 교육훈련의 실제



자료: 한국인사관리협회 편, 『교육훈련 실무편람』, 1982, p. 164.

조직의 질적 정도를 결정하는 요인은 성원들의 지적, 육체적, 기술적 능력이라고 볼 수 있다. 특히 기업활동의 성과를 좌우하는 것은 바로 노동력의 질적 능력이다. 이러한 노동력의 질적 수준은 바로 그 성원들에 대한 교육훈련에 달려 있다. 그러므로 교육, 훈련의 구체적 목적을 명확히 정하고 교육에 임하는 것은 성과의 개선, 최신기술 숙지, 관리의 진부화 방지, 조직문제 해결, 신입사원 교육, 승진준비와 후계자 양성 그리고 개인적 성장욕구 충족과 같은 목적을 달성하기 위한 것이다²⁰⁾. 한편으로 교육훈련은 인재육성을 통한 기술축적, 원활한 의사소통을 위한 조직협력

20) 최해진(1999), 전게서, pp. 224-228.

그리고 자기발전의 욕구충족을 통한 동기유발을 주요목적으로 언급하기도 한다²¹⁾.

또한 미래관리자의 되려는 사람은 다가오는 시대에서는 다른 시점에서 상황을 판단하고 상황에 적응하는 리더쉽을 발휘하여 기업의 안정적 성장의 담당자로서의 견인차가 될 것이 요청된다. 이러한 차원에서 업무능력의 향상이 요구되는데, 첫째, 업무의 전문가로서 전문적 영역의 심화 둘째, 관리의 전문가로서 관리능력의 향상 그리고 집단을 통솔하는 리더쉽 능력의 향상이 된다²²⁾.

기업내 교육훈련과 능력개발관리의 현대적 특징을 요약하면 다음과 같다²³⁾.

- ① 신입사원으로부터 경영자에 이르는 모든 계층이 교육훈련, 능력개발 프로그램에 참여하여 생애교육으로 발전되었다.
- ② 계층적인 것과 병행해서 세일즈맨, 신제품 개발자, 기술연구자, 각 부문의 관리자 등의 직능적인 전문가의 육성이 과제로 되었다.
- ③ 기업내 교육훈련이라 할 지라도 기업외의 교육훈련기관 (각종학교, 대학원, 연구기관, 공공훈련기관 등)을 활용하는 교육계획이 제도적으로 보급되었다.
- ④ 기업내 교육훈련 프로그램은 직장 외 훈련(Off the Job Training)의 2종류 방법에 의존하고 있다.
- ⑤ 경영혁신의 급진전에 대응하기 위하여 관리자, 감독자, 전문직의 능력 향상을 기하고, 장래의 변화에 대응할 수 있도록 주로 자기개발에 따른 능력개발의 관리방안에 주력하고 있다.
- ⑥ 이상적인 현대의 교육훈련 프로그램에는 전기 다섯 가지 특징을 전부 포괄한 종합적인 교육훈련, 능력관리 체제를 편성하여 조직의 유효성을 증대시키고 있는 점 등이다.

나. 경력개발

개인들은 어떤 형태로든 노동을 하면서 살아간다. 따라서 경력이란 조직내에서 기간이 지남에 따라 개인의 작업경험이 전개되어 가는 연속적 결과라고 할 수 있다²⁴⁾. 그러므로 경력개발은 조직내에서 개인의 경력목표 또는 미래의 지위를 설정하고 이를 달성하기 위해 경력계획을 수립하고 조직의 욕구, 즉 조직의 목표와 개인의 욕구

21) 이재규 외, 『인적자원관리론』, 문영사, 1997.

22) 이성혜, 『현대인의 인간관계론』, 학문사, 1997.

23) 황대석, 『인사관리-인적자원관리-』, 박영사, 1996.

24) Milkovich, G. T. and J. W. Boudreau, *Human Resource Management*, 7th ed., Irwin, 1994, p. 440.

를 합치할 수 있도록 각 개인의 경력을 개발하는 활동이라 할 수 있다²⁵⁾.

오늘날 종업원들은 근로생활의 질에 많은 관심을 가지고 있으며 직무에 좌절감과 불만을 느끼는 종업원은 생산성 하락은 물론 이직까지도 고려하게 된다. 따라서 종업원의 생애에 걸친 직무욕구와 조직의 발전이라는 조직목표를 통합시킬 수 있도록 설계된 효과적인 경력관리 제도에 의한 교육훈련과 승진관리가 필요하다.

IV. 국제물류 인적자원관리

물류관리에서 효과적인 인적 자원관리가 이루어지기 위해서는 분명한 목표가 제시되어야 하고, 인적 자원관리에 대한 정교한 정책들이 만들어 져야 한다. 물류관리는 기업의 업무수행과정에 획기적인 변화를 요구하기 때문에 매우 복잡한 과정이다. 물류관리에서의 변화는 기업의 인적자원에 대한 정책변화를 필수적으로 동반해야 한다. 따라서 인적자원정책에 대한 변화없이는 물류관리의 혁신목표의 달성은 불가능하다.

1. 최고경영층의 역할

물류관리 효율화는 조직의 변화가 전제되어야 하며, 물류관리 부문에 대한 최고경영층의 직접적인 참여가 필수적으로 요구된다. 즉 최고경영층이 여기에 관련된 프로그램을 강력하게 추진시켜야 성공할 수 있다. 구체적으로 최고경영자가 해야 할 일은 대내적으로는 모든 조직원들에게 물류관리부문의 통합적 조율의 목표, 방법, 추진의 개시를 분명히 알려야 하고, 대외적으로는 최고경영층간의 접촉을 통하여 기업간의 조율을 위한 파트너십을 구축하여야 한다.

2. 성과측정 및 배분

물류활동을 효율적으로 이루기 위해서는 기업내 각 기능부서간의 협력이 필요하므로 물류관리자는 각 기능부서와 기능관리자가 해야 할 일에 대하여 분명히 인식하고 있어야 한다. 각 기능부서의 책임자 역시 자신이 해야 할 일과 협력관계의 파트너를 알고 있어야 한다. 이러한 분명한 인식은 조직원들의 효과적인 보상과

25) Hall, D. T., *Careers Organisations*, Santa Monica: Goodyear Publishing Co., p. 4.

성과측정에 있어 매우 중요하다.

3. 교육훈련과 경력개발

교육훈련은 업무수행 영역의 발전뿐 아니라 지식의 획득까지를 포함하고 있다. 이러한 훈련의 범주에는 특히 최근에 와서는 경영관리 능력에 대한 훈련이 중요시 되고 있다.

인력모집과 경력개발은 기업의 인적자원 능력을 결정하게 되고, 결국 기업 발전의 폭을 결정하게 된다. 새로운 물류시스템의 도입은 완전히 새로운 경영자의 책무를 규정짓게 되고, 장기적 관점에서의 성과추구는 미래지향적이고 유연성이 있는 관리자의 존재와 과거와는 다른 경력개발과 승진경로가 필요하게 된다.

V. 결 론

세계화라는 보편적 경제개념과 환경의 변화 속에서 흔히 파생수요로 치부되어져 오고 있는 국제물류는 이제 더욱더 소비자위주의 물류패턴으로 이루어 가고 있다. 특히 정보화의 여파가 이러한 국제물류의 과정과 밀접하게 연결됨으로 해서 효율적 물류활동을 돕고 있다. 국제간 물자와 서비스의 이동과정인 무역에서 이러한 국제물류 활동은 아주 중요한 부분이 되고 있다. 물류의 궁극적 목적이 비용과 서비스의 상충관계에서 파생되는 문제에 대한 대안모색이라고 본다면, 흔히들 제시되는 합리화에 대한 여러 해결책은 곧 물적유통의 시스템상의 문제와 운영상의 문제를 해결하는 방법에 대한 것이 될 것이다.

기업이 경영환경의 변화를 예측하고 그 변화에 대해 능동적으로 잘 적응하고 대처하기 위해서는 기업내부의 끊임없는 혁신(Innovation)이 추진되어야 하며, 이와 같은 혁신을 계도하는 당사자는 바로 경영자이다. 따라서 경영자의 혁신적 물류인식은 물류비용의 절감을 위한 대안모색에 중요하며, 이를 위해 물류활동 과정에서의 인적관리에 대한 이해와 교육훈련이 강조되어야 한다. 그러므로, 국제물류의 현장에서 인적관리자의 육성 및 교육훈련의 실행은 필수적인 사안이며, 광범위한 환경적요인 및 국제화 인식이 인적자원 관리측면과 연결된다면, 새로운 국제물류 환경의 전개에 따른 대안모색과 문제해결에 보다 적극적으로 대처할 수 있을 것이다.

〈참 고 문 헌〉

1. 김종재 · 박성수, 『인사관리론』, 경음사, 1988.
2. 노부호 · 박광태 · 유석천 외, 『물류관리의 종합적 이해』, 형설출판사, 1998.
3. 문상원, 『물류의사결정』, 비봉출판사, 1994.
4. 이성혜, 『현대인의 인간관계론』, 학문사, 1997.
5. 이재규 · 김성국 · 권중생, 『인적자원관리론』, 문영사, 1997.
6. 진성구, 『국제운송론』, 학문사, 1998.
7. 최해진, 『전략적 인사관계론』, 형설출판사, 1999.
8. 한국노동연구원 편, 『21세기형 인적자원관리: 뉴 패러다임과 실천과제』, 명경사, 1999.
9. 한국인사관리협회 편, 『교육훈련 실무편람』, 1982.
10. 황대석, 『인사관리-인적자원관리-』, 박영사, 1996.
11. 황안숙, 『무한경쟁시대의 인적자원 개발 -이론과 사례연구-』, 양서원, 1999.
12. Appley, L. A., "Management the Simple Way," *Personnel*, Vol. 19, No. 4.
13. Barham, K. and M. Devine, "The Quest for International Manager: A Survey of Human Resource Strategies," *The Economist Inter-Unit*, Special Report No. 2098, Ashridge Management Resource Group, 1990.
14. Beach, Dale S., *Personnel: The Management of People at Work*, 4th ed., New York: Macmillan Publishing Co. Inc., 1980.
15. Cohen, M. A., M. L. Fisher and Jaikumar, "International Manufacturing and Distribution Networks: A Normative Model Framework." in Ferdows, K.(ed.), *Managing International Manufacturing*, North-Holland, 1989.
16. Coleman, C. J., *Personnel: An Open System Approach*, Cambridge, Mass.: Winthrop Publishers, Inc., 1979.
17. Doz, Y. L., "Managing Manufacturing Rationalisation with Multinational Companies," *Columbia Journal of World Business*, Fall, 1979.
18. Fannin, W. R. and C. B. Gilmore, "Developing a Strategy for International Business," *Long Range Planning*, 1986.
19. Golhar, J. D., "Implications of CIM for International Manufacturing." in Ferdows, K.(ed.), *Managing International Manufacturing*, North-Holland, 1989.
20. Hall, D. T., *Careers Organisations*, Santa Monica: Goodyear Publishing Co.
21. McHugh, P., *Beyond Business Process Re-engineering*, Chichester, England: John Wiley & Sons, 1995.
22. Milkovich, G. T. and J. W. Boudreau, *Human Resource Management*, 7th ed., Irwin, 1994.
23. Miner, J. B. and M. G. Miner, *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, 3rd ed., New York: Macmillan Publishing Co. Inc., 1977.

24. Orloff, M. D., F. L. Dubois and J. S. Arpan, "Global Manufacturing Rationalization: The Design and Management of International Factory Networks." in Ferdows, K.(ed.), *Managing International Manufacturing*, North-Holland, 1988.
25. Porter, K., "Effective Logistics-the last barrier for successful home Shopping," http://www.total-logistics.co.uk/f_art_homeshopping.html, 2000.
26. Schmenner, R. W., *Making Business Location Decisions*, Prentice-Hall Inc., 1982.
27. Starr, M. K., "Global Production and Operations Strategy," *Columbia Journal of World Business*, Winter, 1984.
28. Yip, G. S., P. M. Loewe and M. Y. Yoshino, "How to take your Company to the Global Market," *Columbia Journal of World Business*, Winter, 1988.

논문투고일: 2000. 12. 26

논문심사일: 2001. 1. 15

심사판정일: 2001. 2. 23