

“사람이 자산”

따뜻한 배려와 이해에서부터

인사부서의 기능이 과거 업무 프로세스를 지원하고 관리하는 부서에서 일선 사업부서의 전략적 파트너로서의 기능으로 변화되면서 인사관리에 대한 방향과 트렌드가 성과창출 및 조직 활성화를 통한 신 기업문화 형성으로 바뀌게 되었다. 개인과 조직, 그리고 국가와 사회를 위한 기업체의 사명을 완수하기 위해 대표들은 얼마나 많은 고민을 하게 되는가? 이러한 고민은 이제 인사부서의 몫이기도 하다. 어떤 전략을 펼칠 것인가, 그 전략을 성공시키기 위해 어떤 지원이 필요할 것인가와 같은 고민은 계속되고 있다. 결국 인사부서의 주요 목표 역시 기업 성과창출의 극대화를 위한 방향으로 초점이 맞춰지고 있다. 이에 따른 최근의 인사관리 주요 방향에 대해 살펴보고자 한다.

1. 핵심인재 선발, 배치, 관리

‘사람이 자산이다’라는 말은 누구나 공감할 것이다. 하지만 대부분의 기업들이 현재 요구하는 사람이란 바로 우리 기업에 맞는 적합한 인재를 찾아야 한다는 것이다. 아무나 버스에 태우고 출발하는 것이 아니라 바로 그 사람, 즉 적합한 인재를 태우고 미래의 비전을 향해 나가는 출발이 필요한 것이다. 올바른 인재를 선별하기 위해 기업 인사 담당자가 확보해야 하는 기본 전제조건은 바로 올바른 인재상을 확보하는 것이다. 우리 기업에 적합한 사람이 누구인지를 결정하는 작업은 중요한 출발점이 될 수 있다. 우리 회사의 기업문화는 무엇인지 어떤 역량을 요구하고 있는지에 대한 정의가 필요한 것이다.

적합한 사람을 채용했다면 이러한 사람들이 성과를 발휘할 수 있도록 환경을 조성해 주며 양성하는 과정이 바로 기업경영의 필수불가결한 요소이다. 선진기업의 경우처럼 Making전략(내부인력 양성)에 초

점을 맞추고 있는 점을 주목해서 보아야 할 것이다. 이러한 기능을 수행하기 위해 핵심직무 도출 - 인재상 확립 - 핵심역량 분석 - 인재양성 전략 선택 - 인재 Pool 형성 - 성과관리시스템 - 인재적용 프로그램 - 유지·관리라는 인재양성 프로세스 과정을 통해 끊임없이 고민하고 개발하는 과정이 뒤따라야 할 것이다.

결국 핵심인재 1명이 수백 명의 직원을 먹여 살린다는 기사처럼 올바르게 채용한 인재가 기업의 미래 성장방향에 따라 양성되고 이러한 과정 속에서 본인의 업무에 몰입되어 가는 과정이야말로 기업의 성과를 극대화할 수 있는 작업이 될 것이다.

2. 인사관리 체계의 단순화

전략적 파트너라는 단어는 이제 인사기능을 수행하는 부서에서는 크게 낯설지 않을 것이다. 과거 인사관리의 기능이 채용에서 퇴직까지의 모든 과정을 다루는데 집중되었다면 최근 인사관리는 성과창출을

위한 전략적인 부분으로 초점이 맞춰지고 있다. 따라서 최근에는 사업부서의 관리자들에게 인사와 관련된 대부분의 기능들이 대폭 위임되고 있다. 채용에서 퇴직에 이르는 전 과정에 일선 관리자들이 직원 개인의 특성을 파악하면서 밀착 관리함에 따라 좀 더 세심한 관리가 가능하다는 것이다. 결국 일선 관리자들에게 인사관리의 역량이 요구되기 시작했으며 인사부서의 업무는 기업의 성과 창출을 위한 전략적 기능으로 변화하고 있다.

성과를 올리기 위해 어떤 인재가 필요한지를 파악하는 인력구조 설계(staffing), 확보된 인력들의 사기를 올려 주기 위해 어떤 프로그램을 도입해야 할 것인지를 고민하고(energize), 열심히 일한 사람에게 일한 만큼의 대우를 해주는 보상구조 설계(compensation), 올해에는 이리이러한 점 때문에 보상이 적었지만 내년을 위해 고칠 것은 무엇이고 무엇을 교육시켜야 할 것인지를 평가하는 성과관리시스템(performance feedback) 등이 바로 인사부서에서 고민해야 하는 주요 업무인 것이다.

3. 즐겁게 일하는 근무분위기 조성

“항공여행 중 담배를 피우고 싶으신 승객께서는 날개 위 흡연석을 이용해 주십시오” 라는 기내 방송을 했던 사우스웨스트 항공사의 편(Fun) 경영과 관련된 일화는 한번쯤 들어본 적이 있는 내용일 것이다. 배려와 Fun을 통해 직원들이 즐겁게 일할 수 있는 분위기를 조성하여 기업의 성과창출을 도모한다는 것은 현재 빼놓을 수 없는 주제가 되었다.

구조조정과 혁신 등의 변화가 이루어지다 보면 스트레스 및 심리적 불안감이 쌓이게 되고 단기적으로는 이런 긴장감이 성과와 연결될 수 있으나 중·장기적으로는 쉽게 지치게 되어 조직의 성장 동력이 반감될 수 있다.

따라서 지속적으로 직원들의 열정, 창의성 및 끈끈한 감성적 유대감을 이끌어 낼 수 있는 방안들을 통해 조직성공을 창출하는 것이 효과적이라 하겠다. 예를 들어

활기찬 분위기를 조성할 수 있는 슬로건을 제정, 직원간의 화합을 이끌어 내고 상하간의 관계 증진을 위한 Fun Day 등과 같은 소모임 활성화, 동호회 활동 적극 지원, Fun 성공사례 발표 등과 같은 다양한 방법이 있을 것이다.

중요한 점은 즐겁게 일할 수 있는 분위기를 강조하는 것은 이러한 즐거움과 활력의 과정이 기업의 문화로서 확고히 자리매김하여야 한다는 것이다. 즉 조직 구성원들이 상사와 조직을 신뢰하고 자신의 업무와 조직에 자부심을 가지며 배려와 협력을 바탕으로 동료와 즐겁게 일함으로써 구성원들이 일터에서의 만족도를 높이고 이것이 기업 경쟁력 강화로 연결되어 자연스러운 선순환 구조를 가지는 것을 의미한다고 하겠다.

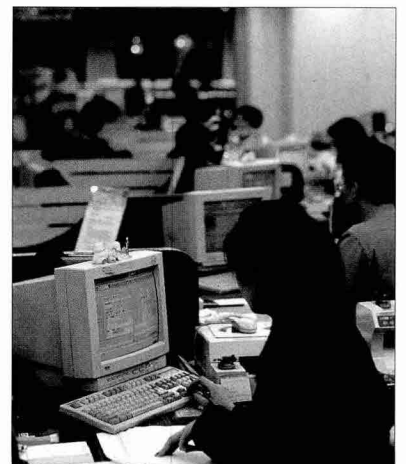
4. 성과와 연계된 성과보상 시스템

보상혁신에 있어서 가장 중요한 점은 열심히 일한 사람들에게 그에 상응하는 대가를 지불한다는 것이다. 이러한 사고는 최근 몇 년간 지속적으로 발전되어 조직 구성원의 성과 마인드를 제고하고 조직 내 건전한 긴장감을 제공하여 궁극적으로 조직성과의 극대화를 이루도록 한다는 것은 분명한 사실이다. 하지만 성과주의를 지나치게 강조하다 보면 개인 간, 조직 간의 이기주의가 만연하고 단기 업적주의가 팽배함으로써 장기적 안목의 투자나 노력이 상대적으로 부족해지는 문제점이 발생할 수 있다. 따라서 차등 보상과 같은 금전적 요인도 중요하지만 구성원들이 일을 통한 성장비전과 성취감을 느낄 수 있도록 동기부여 방안 마련에도 보다 많은 관심과 노력이 요구된다고 하겠다.

5. 전략적 교육훈련 활성화

경기가 좋지 않을 때 경비를 절감할 가능성이 가장 높은 분야 중의 하나가 교육훈련이다. 교육훈련의 성과는 눈으로 쉽게 보이지 않을 뿐만 아니라 몇 년 후에나 가시적 성과가 나타나기 때문에 투자의 우선순위에서 밀리는 경향이 있다. 그러나 교육훈련 비용의 절감은 바람직하지

●●● 핵심인재 1명이 수백 명의 직원을 먹여 살린다는 기사처럼 올바르게 채용한 인재가 기업의 미래 성장방향에 따라 양성되고 이러한 과정 속에서 본인의 업무에 몰입되어 가는 과정이야말로 기업의 성과를 극대화할 수 있는 작업이 될 것이다.



않다. 불필요한 교육훈련은 줄이되 회사의 성장방향과 직원들의 핵심역량 및 리더십 역량을 지속적으로 강화해 나가기 위한 교육훈련은 선택과 집중의 원칙에 의한 투자가 이루어져야 할 것이다.

6. 성과에 의한 공정한 평가시스템

평가는 기업의 전반적인 성과관리 속에서 이루어지는 하나의 과정이며 그 과정을 통해 만들어 낸 결과물은 조직 구성원들의 성과와 서열을 확인하는 정도에 그쳐서는 안 된다.

조직 전체가 만들어 낸 성과에 대한 점검과 성과수준의 판단을 통해 조직의 문제점을 분석하고 대안을 찾아냄으로써 다음에는 보다 나은 성과를 낼 수 있도록 조직 변화를 이끌어 내야 하는 것이다.

결국 평가는 누가 잘했는가를 확인하기 보다는 조직의 성과를 만들어 내는 과정 속에서 현재 부족한 점을 극복할 수 있는 방안을 찾고 다음 단계를 위해 계획을 세우며 위험요소를 관리해 나가는 과정이라고 하겠다. 이러한 과정을 진행하기 위해서는 경영진에서 직원에 이르기까지 올바른 성과관리에 대한 이해와 공유의 과정을 통해 성과관리에 대한 신뢰를 쌓는 것이 전제가 되어야 한다. 또한 이러한 과정을 진행할 수 있는 리더십과 커뮤니케이션 스킬이 요구된다.

이러한 과정 속에서 진정한 리더십을 발휘할 기회가 생길 것이며 탁월한 성과를 창출해 나가는 직원을 통해 과정에 대한 보람과 좋은 Follower를 탄생시키게 될 것이다. 결국 이러한 과정이 바로 팀과 조직의 활성화를 이루는 밑거름이 될 것이다.

7. 개인 및 기업윤리의 중요성

최근 인사관리의 큰 트렌드의 하나로 윤리경영과 도덕경영, 그리고 정도경영에 대한 중요성이 부각되고 있다.

개인이나 기업에서 이룩한 성과 즉 결과만 평가하는 것이 아니라 그러한 성과를 이루어 나가는 과정에 대한 평가가 함께 이루어지고 있다는 것이다. 이미 선진국에서는 기업윤리 및 개인윤리가 사회생활

의 중요한 강령으로 자리매김한 것을 보면 이제 우리도 선진대열에서 기업 활동이 이루어지고 있는 것을 알 수 있다.

기업의 내면적 성과뿐만 아니라 기업의 사회적 책임이 강조되고 있다. 또한 기업 내부의 구성원들의 삶의 질에 대한 관심도 증가하고 있다. 미래 인사관리 역시 이러한 부분으로 함께 성장해야 할 것이며 올바른 기업윤리를 통해 구성원들에게 올바른 기업 활동에 대한 가치관을 심어주며 이러한 윤리적 테두리 안에서 일에 대한 몰입을 유도할 수 있는 제도적 보완장치가 필요할 것이다. 또한 구성원들의 복지 및 근무여건에 대한 다양하며 세심한 관심을 통해 올바른 기업 활동에 대한 내·외부적인 노력이 함께 이루어져야 할 것이다.

‘인사가 만사’라는 말을 통해 알 수 있듯이 기업을 운영함에 있어 인사는 참으로 중요한 과제이다. 많은 인사 담당자들은 해결해야 할 과제로 때로는 힘들고 지치고 고통이 따를 때도 많을 것이다. 그러나 우리의 고객은 바로 우리가 정을 느끼며 같이 숨을 쉬고 있는 바로 우리들의 동료에 대한 일을 하고 있다고 생각하면 그러한 점이 고통이 아니라 때로는 우리들에게 보람으로 다가오는 때가 분명히 있다. 아무리 좋은 시스템도 또 아무리 좋은 인사기법도 사람에게 대한 따뜻한 배려와 이해가 없다면 훌륭하게 가동되지 않을 것이라 생각한다.

먼저 사람에게 대한 관심과 개인 각각에 대해 이해하고자 하는 노력에서 인사는 출발해야 할 것이다. 이러한 바탕 위에서 개인의 성과를 극대화하고 조직의 성과를 극대화할 수 있는 방향으로 끊임없이 자기를 계발하고 학습하는 과정 속에서 인사 담당자 스스로 성장할 수 있는 방법을 찾게 될 것이라 확신한다.



〈김도희·(주)성도GL 인사서비스팀 차장〉