

人事管理革新과 市場模型*

최종태

서울대학교 경영대학 교수

(jongtae@plaza.snu.ac.kr)

세계화, 개방화, 정보화는 무한경쟁시대를 낳게되었다. 오늘날 경쟁력 있는 기업들은 한결같이 지난 십여년 동안 꾸준히 경쟁에서 살아남기 위하여 경영의 변신을 온 힘을 다하여 추진시켜왔다.

이러한 새로운 경영환경에 따른 경영의 구조조정과 변신의 노력과정에서 인사관리도 새로운 패러다임에 입각하여 그의 역할과 기능을 대폭 달리해야만 했다.

본 논문의 목적은 우리 기업이 인사관리 혁신의 대상으로 삼아야 할 모형과 그 영역 및 내용을 규명하는데 있다. 특히 非競爭의 年功模型에서 경쟁적 시장모형으로 변신하는 과정에서 요청되는 이론과 실제에 초점을 두고 혁신의 모형을 제시하고자한다. 즉 인사관리혁신으로서 연공모형에서 시장모형으로의 방향전환을 강조하고, 그에 대한 이론과 실재를 다룬다.

그러나 시장모형이라 할지라도 우리 실정에 알맞은 시장모형은 어떤 것이며, 이를 어떻게 구축하느냐 하는 것이 중요하다. 즉, 능력과 업적을 중시여기는 시장모형의 보편성을 존중하면서, 우리의 경제기술 및 사회문화적 특성에 맞추어 이를 어떻게 구현시켜야 할 것인가 하는 한국적 시장모형의 구축이 우리의 관심사가 아닐 수 없다.

우리의 인사관리 시장모형은 상황적 특성에 비추어 볼 때, 완전시장모형보다는 절충시장모형인 「중심-주변모형」이 보다 실현성 있는 적합한 모형으로 판단된다. 중심인력은 내부노동시장에, 주변인력은 외부노동시장 거래에 초점을 맞추는 경쟁력 향상을 위한 노력이 필요하다고 여겨진다. 따라서 인사관리혁신의 초점은 중심인력의 경쟁력 강화를 위한 競爭의 內部勞動市場 개발을 위한 시장모형 구축에 두어져야 한다고 볼 수 있다.

그리고, 여기에서는 마케팅 4P 모델의 가장 핵심영역인 「제품」과 관련하여 市場競爭 經歷開發管理를 위한 인사관리의 혁신과, 「가격」과 관련하여 市場競爭 資金管理를 위한 인사관리의 혁신에 대한 전개방향과 내용을 제시한다.

I. 序 言

본 논문의 목적은 우리 기업의 인사관리 혁신의 대상으로 삼아야 할 모형과 그 영역 및 내용을 규명하는데 있다. 특히 非競爭의 年功 模型에서 競爭的 市場模型으로 변신하는 과정에서 요청되는 이론과 실제에 초점을 두고 혁신의 대상을 제시하고자한다. 본 논문은 다음과 같이 다섯 영역으로 구성된다.

첫째, 경영환경변화에 따른 새로운 인사관리 모

형의 요청에 대해 고찰한다.

둘째, 인사관리의 대표적인 3가지 모형으로서 年功 模型, 市場 模型 및 折衷模型의 내용과 그 핵심영역을 각각 검토한다.

셋째, 인사관리 혁신으로서 연공 모형에서 시장 모형으로의 방향전환의 필요성을 강조하고, 그에 대한 이론과 실재를 다룬다.

넷째, 한국적 시장모형 정착화에 요청되는 경쟁적 내부노동시장개발을 위한 인사관리의 핵심영역을 제시하고 그에 대한 이론과 실재를 고찰한다.

다섯째, 본 논문의 결론으로서 인사관리 혁신을

위한 시장모형의 전개방향과 핵심영역을 다시 한번 강조한다.

II. 經營環境變化와 人事管理革新

오늘날 기업을 둘러싼 경영환경이 종래와는 전혀 다른 상황으로 변화하였다. 따라서 기업이 생존하고 더 나아가 성장의 경쟁전략을 성공적으로 구사할 수 있도록 하려면 경영행동의 엔진역할을 담당하는 인사관리의 혁신이 반드시 있어야 한다.

다음과 같은 경영의 일반환경과 과업환경의 변화는 우리의 인사관리 혁신을 절실히 요청하고 있다.

1. 世界化와 無限競爭

세계화시대-정보화시대-개방화시대에 부응하는 인사전략과 그에 따른 관리의 혁신이 반드시 마련되어야 한다. 오늘날 세계적으로 경제, 기술, 사회적 환경이 급변함에 따라 노동환경이 종래와는 달리 형성되고 있다. 특히 경제적 측면의 개방화와 세계화의 불결은 노동상품의 무한경쟁시대를 예고하고 있고, 이에 따라 노동시장의 유연성 제고와 더불어 부단한 인사관리혁신과 리엔지니어링이 요청되고 있다.

2. 勞動市場의 構造的 變化

IMF의 구제금융은 반드시 요구조건을 수반한다. 자금지원에 따른 합의 내용은 거시 경제목표, 통화 및 환율정책, 재정정책 등의 거시정책에서 시작하여 금융부문의 구조조정과 더불어 노동시장의 개혁

을 또한 강력히 요구하고 있다.

경쟁력강화를 위하여 현재의 경직된 노동시장을 하루 빨리 탈피하여 유연적노동시장의 조속한 확립과 더불어 이에 부응한 인사관리의 혁신이 절대적으로 요청되고 있다.

III. 人事管理의 年功模型과 市場模型

인사관리의 대표적인 모형으로서 연공모형, 시장모형 그리고 절충모형의 3가지(박준식, 1997)를 손꼽을 수 있다. 이중에서도 기본적인 모형은 연공모형과 시장모형이라 할 수 있다.

1. 年功模型

이는 인사관리의 핵심 분야인 신분관리와 보수관리를 연공주의(Seniority)에 입각하여 관리하는 모형이다. 환언하면 승진과 임금을 기업내부 근속연수에 따라 결정하는 모형으로서, 여기에는 다시 경쟁적 연공주의와 비경쟁적 연공주의로 구분된다. 대체로 일본의 연공주의는 전자에, 우리나라 연공주의는 후자에 속한다고 할 수 있다(Jong-Tae Choi, 1993).

연공주의 모델에서는 근로자들의 임금과 고용조건이 상당 부분 외부 노동시장의 영향력으로부터 단절된 형태로 결정된다. 연공주의 모델은 고도성장과 더불어 안정적으로 확대되는 대량생산 및 소비시장의 존재라는 경제적 환경을 중요한 조건으로 하며 개별 기업 차원에서 근로자들의 집단적 선호를 강하게 반영하는 고용체제라 할 수 있다.

그러나 이러한 연공주의 모델은 고용의 안정성과

승진 및 보상의 예측가능성 등 그 나름의 장점에도 불구하고 변화하는 시장과 기술 환경에 유연한 적응력이 결여되는 구조적 취약성을 지니고 있다. 환언하면, 급격한 상황변화에 대응하기 위해서는 보상과 작업조직의 유연성이 확립되어야함에도 불구하고 연공주의 모델은 이러한 유연성을 실현시키지 못하고 경직된 노동시장을 도출시키는 단점을 지니고 있다(박준식, 1997).

2. 市場模型

이는 고용 및 해고 자유원리(Hire & Fire Principle)의 노동관행을 기반으로 하여 인사관리의 핵심분야인 신분관리와 보수관리는 노동시장의 시장 상황에 입각하여 관리하는 모형이다.

이 모델에서 기업은 시장의 상황에 따라 고용 수준을 자유롭게 결정하며, 고용과 해고에 대한 높은 재량성을 갖고 있다. 고용과 임금 수준은 시장의 상황에 가장 크게 영향받으며, 고용의 수량적 유연성은 극대화된다.

이 모형은 노동의 공급과 수요의 독점을 배제하고 시장경쟁의 원리에 입각하여 노동도 현물 시장에서 구입되는 상품처럼 주어진 가격에 따라 고용하고, 항상 경쟁우위를 지향하는 가격경쟁모델을 추구한다. 그러므로, 시장상황에 따른 능력과 업적에 따라 임금과 직책 부여가 결정되며, 승진 및 총원에 있어서도 내부뿐만 아니라 외부경쟁을 포함시킨다. 이는 미국의 기업들이 택하는 대표적인 모형이다.

3. 折衷模型

이는 장기고용원리(Longtime Employment Prin-

ciple)를 기본으로 한 연공모형과 고용 및 해고원리(Hire & Fire Principle)를 기반으로 한 시장모형을 절충한 것으로서 이를 「중심-주변」 모형이라고도 한다. 그러나 절충의 기본은 경쟁원리에 의한 시장이다 초점을 두고 연공을 접목시키기 때문에 이를 시장모형의 한 종류로 보기도 한다.

이 모델은 조직의 중심부에 존재하는 핵심 노동력에 대해서는 연공에 기초한 능력적, 개발지향적 안정된 고용이 제공되는 반면, 그 주변의 노동력에 대해서는 시장모델 전략이 적용되는 경우에 해당한다. 환언하면, 기업의 중심 노동력에 대해서는 장기고용과 연공에 기초한 능력개발지향적인 안정된 고용정책을 택하는 대신 주변적 노동력에 대해서는 시장상황에 따라 임시직, 파트타임, 하청등 다양한 형태의 이차적 고용 관행을 적용하는 구조라 할 수 있다. 오늘날, 세계화와 더불어 미국식 시장모형의 장점과 일본식 연공모형의 장점들을 각각 수렴하는 과정에서 이 모델은 학습기업(Learning firm) 또는 유연기업(Flexible firm)모형과 더불어 80년대 이후 활발히 확산되고 있다(Atkinson, J., 1985).

IV. 人事管理 革新과 市場模型

1. 人事管理 革新과 市場模型

우리나라 기업도 세계화와 더불어 무한경쟁시대에 살아남기 위해선 새로운 경쟁전략 구사를 위한 노력과 투자가 적극적으로 이루어져야 한다 우리의 요소별 경쟁전략에 비추어 볼 때 생산의 3대요소인 노동, 자본, 기술 중 노동에 대한 경쟁력제고 기반 없이는 결코 국가경쟁력을 기대할 수 없는 실

정이다. 환언하면, 노동의 경쟁력제고, 노동과 기술의 결합, 노동생산성 향상을 국가와 기업 경쟁력의 원동력으로 삼지 않을 수 없다.

그런데 노동의 경쟁력제고는 목표요, 결과이다. 이러한 목표와 결과를 달성하기 위해선 반드시 이를 실현시킬 수 있는 효율적이고 합리적인 수단이 마련되어야 한다. 오늘날 경쟁전략의 중심점이 형성전략(Formulation Strategy)보다도 실천전략(Implementation Strategy)을 더 중요시하는 이 유도 바로 여기에 있다(Porter, M. E., 1980).

실천과학으로서 경영학은 경제학이나 사회학 등과는 달리 총론적인 방향제시보다 이를 실현시킬 수 있는 구체적인 실천 수단과 기법을 개발하는데 더 역점을 둔다. 이것이 경영학의 특성인 동시에 또한 매력이다. 그러므로 경영의 마인드라고 할 때는 현실적인 마인드, 구체적인 마인드 그리고 목표 달성을 위한 극복마인드를 항상 요청한다. 따라서 경영학은 이를 충족시킬 수 있는 이론과 실재를 규명하는 구체적인 수단과 관리기법을 개발하는데 소홀히 해서는 안 된다.

인사관리는 노동의 경쟁력과 더불어 조직경쟁력을 제고하는 구체적인 관리수단으로 등장한다. "인사는 만사"라는 말이 있듯이 효율적이고 합리적인 인사관리는 경쟁력의 주요 원동력이 된다. 이제 우리나라도 무한경쟁시대에서 IMF의 관리체제를 벗어나기 위해선 인사관리에 대한 혁신을 반드시 모색하여야 한다. 비경쟁적 연공모형의 인사관리체제로서는 조직과 구성원 모두 공도공멸할 가능성을 우리는 배제할 수 없다.

그러므로 우리의 인사관리도 경직된 연공모형에서 경쟁의 원리를 기반으로 한 시장모형으로 탈바꿈을 하여야 한다. 세계는 개방화와 더불어 시장을 기반으로 경쟁의 시대로 들어선 지 오래되었다. 모

든 가치의 기준이 개방된 시장경쟁모형으로 변화하고 있다. 물론 노동상품은 다른 여타의 상품과는 그 성격이 다르지만 이것 역시 근본적으로는 시장경쟁력이 있어야만 조직과 구성원, 그리고 노사가 공존공영할 수 있다.

물론 시장모형에는 여러 가지가 있을 수 있다. 그러나 시장이라는 보편적인 가치관 추구 속에서 우리 실정에 알맞는 시장모형의 구축이 중요하다. 우리의 인사관행과 더불어 사회문화적인, 그리고 경제기술적인 상황을 고려할 때 우리에게 적합한 시장모형은 무엇이며 이것을 실현하기 위해서는 어떠한 과정과 노력을 해야 할 것인가에 역점을 두지 않을 수 없다.

2. 人事管理의 市場模型과 마케팅 Mix(4P's)

시장(Market)에 대한 기초 이론과 실재를 전문적으로 심도 있게 제시하는 분야는 경영학 중에서도 마케팅(Marketing)분야이므로 인사관리 시장모형 구축에 있어서도 마케팅의 이론과 실재를 적용하여 개발하는 노력이 필요하다. 여기에 최근 인사관리 분야와 마케팅분야에서 적극적인 상호작용의 연구분야가 시도되고 있다. 소위 인사마케팅(Personnelmarketing)이 여기에 속한다(Strutz, H., 1989; Strutz, H.(Hrsg.), 1992; Frohlich, W., 1987). 여기서는 마케팅의 기본인 Marketing Mix(J. R. Evans & B. Berman, 1992)와 관련하여 인사관리의 시장모형구축의 4영역을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 마케팅의 제품(Product)정책과 관련하여 고객지향적인 경쟁력 있는 품질 좋은 노동상품, 즉 경쟁력 있는 노동력의 형성을 위한 인사관리체제의 구축이다.

둘째, 마케팅의 가격(Price)정책과 관련하여 고객지향적인 경쟁력 있는 노동 가격, 즉 공정한 시장임금의 형성을 위한 인사관리체제의 구축이다.

셋째, 마케팅의 경로(Place)정책과 관련하여 노동의 수요와 공급을 효율적으로 매치 시키도록 하는 경로, 즉 인력확보와 퇴출경로 구축을 위한 인사관리체제의 확립이다.

넷째, 마케팅의 촉진(Promotion)정책과 관련하여 경쟁력 있는 노동을 형성시키도록 촉진시키는 수단, 즉 효율적인 인력개발 촉진 및 홍보를 위한 인사관리체제의 확립이다.

이상의 4가지 기본정책 중 첫째의 「제품」과 둘째의 「가격」이 마케팅 Mix의 보다 기본적 요소이므로, 인사관리에 있어서도 경쟁력 있는 노동상품의 품질과 경쟁력 있는 노동상품가격 형성을 위한 노력이 시장모형 구축에 가장 기본이라 할 수 있다. 즉 유능한 인재 형성을 위한 신분상의 「시장경쟁경력개발제도」와 보수상의 공정한 임금 형성을 위한 「시장경쟁임금제도」의 확립이 인사관리개혁의 중심 과제로 등장한다.

3. 人事管理의 市場模型과 勞動商品의 顧客滿足

마케팅 기능의 가장 핵심적인 과제 중의 하나가 고객만족을 위한 노력인 바, 인사관리의 시장모형에서도 노동상품의 고객만족을 위한 노력이 대단히 중요하다. 그러면 노동상품의 고객은 누구인가? 노동은 생명을 지닌 상품일 뿐만 아니라 사이버네틱 기능에 의하여 스스로 움직이는 동물, 그것도 이성과 자유의지를 지닌 「인간」에 의해서 생성되는 상품이다. 그렇기 때문에 노동세계에는 두 가지의 측면이 있다. 하나는 노동의 객관적 측면이고, 다른 하나는 노동의 주관적 측면이다. 노동이 발전

하기 위해서는 이 두 가지 측면 모두가 발전이 되어야 한다.

노동상품은 다른 상품과는 성격을 전혀 달리한다. 공산품, 농산품, 금융상품 등은 객관적인 가치 측면만이 강조된다. 그러나 노동상품은 객관적 가치뿐만 아니라 주관적 가치형성도 동시에 강조된다. 왜냐 하면, 노동상품의 가치형성은 다른 상품과는 달리 항상 제공자의 주체적 의지와 행동 그리고 생활이 결부되어 형성되기 때문이다. 우리는 전자를 노동의 물질적 가치(Sachliche), 후자를 인간적 가치(Menschliche)라 할 수 있다. 전자는 노동의 물질·객관적 측면에서 도출되는 가치의 개념이다. 후자는 노동의 인간적·주관적 측면에서 도출되는 가치의 개념이다. 노동은 인간생활적 가치에서 주관적 자기실현과 욕구실현을 수행할 수 있을 때 비로소 그의 가치가 형성되기 때문에, 상품의 고객만족의 노력은 객체로서의 고객과 주체로서의 고객을 동시에 충족시킬 수 있도록 하여야 한다. 어느 한 쪽만 강조되고 다른 쪽은 무시되어서는 안된다. 이를테면, 노동상품의 고객만족에는 항상 객관적 가치기준에 의한 고객만족과 주관적 가치기준에 의한 고객만족 목표를 동시에 고려하여야 하고, 또 이 양자의 유기적인 조화를 이루도록 하는 노력이 있어야 한다(최종태, 1994).

그러므로 인사마케팅에서는 종업원 또한 노동상품의 중심고객으로 여겨, 이들에게도 자기의 노동상품을 생산하고 또 스스로 만족할 수 있도록 노동상품의 가치와 질을 높이도록 목표를 세우고 관리하여야 한다. 즉 인사관리의 시장모형은 객관적 가치추구의 고객(사용자)과 주관적 가치추구의 고객(종업원)을 동시에 함께 만족시키는 목표를 항상 수립하여야 한다.

4. 人事管理의 市場模型과 雇傭安定

아직도 너무나 많은 이들은 시장모형을 노동의 경쟁을 유발시켜서 노동강도를 강화하여 노동력을 착취하며, 노동시장을 불안하게 만드는 노동통제모형으로 보고 있는 반면, 연공모형은 안정된 고용과 노동시장 그리고 안정된 생활을 실현시키는 노동자에게 유리한 모형으로 여기고 있다. 특히 노동조합은 노동운동의 역사를 통해서 보면 단체교섭을 통해서 고용과 소득안정을 위하여 연공의 기준을 강하게 요구하여 왔던 것이다.

그러나 오늘날과 같은 개방된 무한 경쟁사회에서는 고용불안이 구조적인 경쟁력 약화에서 도출되고 있음을 우리는 직시해야 한다. 오늘날 우리나라가 당면하고 있는 실업과 고용불안도 일시적인 노동시장 불안에서라기보다는 기업과 국가 경쟁력 약화에서 야기된 것이라는 것을 잊어서는 안 된다. 지금 우리가 겪고 있는 실업도 경쟁력약화에 따른 도산해고와 정리해고에서 야기되고 있음을 직시해야 한다. 시장모형에 의한 노동상품의 경쟁력제고의 노력은 노동강도의 강화와 노동력 착취의 수단으로서가 아닌 노동시장의 유연성을 높여 고용창출의 기회와 폭을 적극 넓히기 위한 수단으로 보아야 한다 (J. Maasch, 1996).

이미 우리사회도 평생직장의 시대에서 평생직업시대로 바뀌고 있고, 종신고용(Lifetime Employment)의 의미도 종신고용능력(Lifetime Employability)이라는 의미로 대체되고 있으므로, 시장모형에 의한 정예화와 고용창출의 노력이 적극 전개되어 고용안정을 기하도록 해야 한다.

V. 市場模型과 競爭的 内部勞動市場開發

앞에서도 지적한 바와 같이 오늘날 세계는 무한 경쟁시대에 즈음하여 인사관리혁신은 시장모형추구 전략으로 수렴되고 있다. 그러나 시장모형이라 할 지라도 우리 실정에 알맞은 시장모형은 무엇이며, 이를 어떻게 구축하느냐 하는 것이 인사관리 혁신에 대단히 중요하다. 혁신(Innovation)과 혁명(Revolution)은 다르다. 혁신은 전통을 디딤돌로 해서 새로운 차원으로 뛰어 오르는 것이다. 그러므로, 인사관리 혁신을 위한 시장모형을 구사함에 있어서 반드시 지금까지 우리가 시행해온 인사관행과 경제사회적 환경을 함께 고려하여 우리가 처한 실정에 알맞은 시장모형을 추구해야 될 줄로 안다. 우리기업은 그 동안 종업원의 「이직」은 쉽지만 「해고」는 대단히 어려운 연공모형을 인사관행으로 삼아왔다(Jong-Tae Choi, 1998). 또, 경제기술적인 측면에서 볼 때 후발적 선진형의 종단적 노동시장과 사회문화적 측면에서 볼 때 가족적 공동체 이념에 따라 단절된 노동시장을 형성하여 왔다. 뿐만 아니라 저임금 고도성장 전략을 계속 추구하여 왔기 때문에, 이 과정에서 경쟁의 원리에 입각한 시장모형의 인사관리 관행은 거의 외면시되어왔다.

이러한 상황 속에 급작스러운 완전시장경쟁모형의 추구는 실천과정에서 좌절될 가능성이 대단히 크다. 특히 미국식의 외부시장경쟁모형을 그대로 모방하는 것은 노동시장체제와 고용관행이 아주 다른 우리실정에 비추어 볼 때, 오히려 부작용을 크게 도출시킬 위험이 다분히 내재되어 있다.

생각컨대, 우리 나라 노동시장과 기업의 경제기술 및 사회문화적 특성으로 미루어보아 완전시장모

형보다는 절충시장모형이 바람직하다고 여겨진다. 더 구체적으로 말하면, 내부경쟁노동시장개발을 구심점으로 한 「중심-주변」 모형인 절충시장모형의 도입이 더 절실히 요청되는 바이다. 그러나, 오늘날 우리 나라 대기업에 형성되고 있는 중심-주변 모델은 선진산업국의 그것과 비교할 때 형식상으로는 같으나 실질적으로는 상당한 차이가 있음을 우리는 알아야 한다. 왜냐하면 우리 나라의 경우 조직의 중심노동력이 갖는 전문성과 유연성이 서구에 비해 훨씬 뒤떨어져 있기 때문에 이들이 갖는 경쟁성이 매우 약하다는 점이다. 환언하면, 한국 기업의 중심 노동력은 기술과 지식의 수준 그리고 조직몰입과 직무몰입적인 측면에서 볼 때 연공에 기초한 안정된 고용과 조직된 노동의 교섭을 통한 상대적 고임금을 유지하고 있지만, 그 내부에 승진과 능력개발의 경쟁체계가 발달되어 있지 않아 직무의 전문성과 유연성이 떨어지는 취약한 형태를 갖추고 있다.

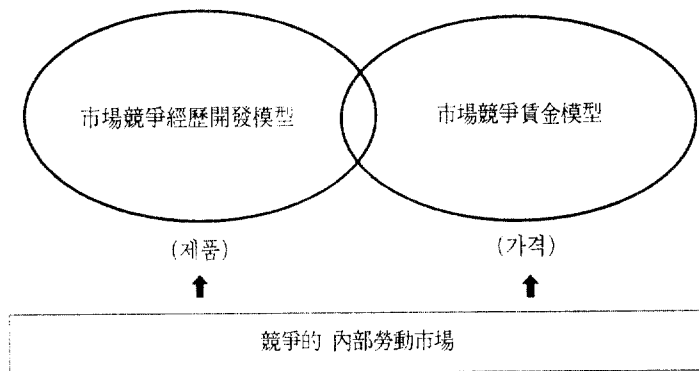
이렇게 볼 때, 우리 기업의 내부노동시장은 서구식 유연기업, 혹은 유연적 전문화 모델과 가깝다기보다는 연공 모델에 의한 경직적이며, 변화에 대한 대응력이 떨어지는 구조를 지니고 있다고 할 수 있다(박준식, 1997). 따라서, 연공주의의 경직성을

수량적 측면과 함께 기능적 측면에서 보다 적극적으로 유연화시키는 전략이 요청되고 이를 위한 競爭的 內部勞動市場開發을 주축으로 한 시장모형의 구축이 필요하다고 본다.

그러면 경쟁적 내부노동시장개발을 위한 시장모형구축을 위해선 어떤 인사관리의 혁신 노력이 필요한가?

우리는 마케팅의 4P's Mix에 따라 첫째, 제품(Product)과 관련하여 노동상품의 질의 경쟁력제고를 위한 市場競爭經歷開發을 위한 인사관리체제의 구축을, 둘째 가격(Price)과 관련하여 노동상품 가격의 경쟁력제고를 위한 市場競爭賃金管理를 위한 인사관리체제의 구축을, 셋째 경로(Place)와 관련하여 노동상품유통경로의 경쟁력제고를 위한 사내공모제 등의 확립을 위한 인사관리체제의 구축을, 넷째 촉진(Promotion)과 관련하여 노동상품 가치촉진의 경쟁력제고를 위한 경력개발센터 및 멘토제도 등의 확립을 위한 인사관리체제의 구축을 각각 그의 전략과제로 삼을 수 있겠다. 그러나, 이상 네 가지 4P중에서 가장 기본이 되는 것이 「제품」과 「가격」인 바, 우리는 경쟁적 내부노동시장개발을 주축으로 한 시장모형도입 대상으로서 다음의

전개모형



시장경쟁경력개발과 시장경쟁임금구축을 위한 인사관리체제의 구축을 혁신의 중심과제로 제시코자 한다(최종태, 1998a).

특히 전문직 경쟁내부노동시장과 시장경쟁임금체제가 확립되지 않고 있는 것이 큰 문제로 대두되고 있는 바, 전문인력의 경쟁력 강화를 위한 경쟁경력개발제도와 경쟁임금제도확립을 통한 경쟁적 내부노동시장의 개발이 시급히 요청되고 있는 바이다(최종태, 1992a).

1. 市場競爭經歷開發模型과 人事管理革新

1) 市場競爭經歷開發과 人事管理革新

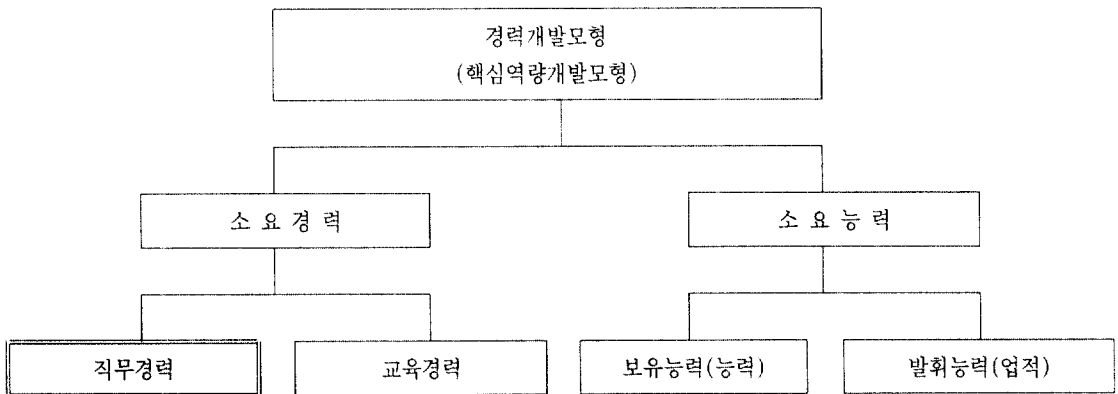
시장모형에 의한 인사관리혁신은 마케팅 4P모델의 「제품」과 관련하여 경쟁적 내부노동시장 개발을 통한 고객만족의 노동상품형성을 첫째 과제로 삼아야 한다. 이를 위해선, 우리기업의 연공에 의한 비경쟁적 내부노동시장을 능력과 업적 기준에 의한 경쟁적 내부노동시장으로 전환을 하는 것이 절대적으로 요청되며, 이를 위해서는 시장경쟁능력개발체제 확립을 위한 인사관리, 특히 합리적인 신

분관리의 구축이 뒷받침되어야 한다. 이 때 시장경쟁능력과 개발체제란 조직내부 뿐만 아니라 외부에서도 경쟁력 있는 능력을 의미하며, 그의 개발을 위한 「직무-신분-보수-평가」 등의 인사관리 체제를 의미한다. 즉 연공기준이 아닌 능력과 업적 기준에 의한 직무배분과 승진 배치전환이 이루어지도록 해야한다. 물론 이때에도 노력하는 조직구성원은 누구나 근속연수에 따라 순조롭게 능력과 업적이 향상될 수 있도록 하는 경력관리의 조치가 뒤따라야 한다.

이를 위한 구체적인 전개모형은 한편 직무와 교육경력을 중심으로 한 소요경력개발을, 다른 한편으로는 보유와 발휘능력을 중심으로 한 소요능력개발을 각각 균형 있게 전개시킬 수 있는 시스템이 구축되어야 한다. 그 중에서도 소요경력개발을 위한 경력개발단위결정, 핵심역량과악과 더불어 경력경로의 설정과 그에 따른 승진관리체제 확립을 위한 구체적인 인사관리혁신의 기술과 노력이 반드시 있어야 한다.

이때 핵심역량은 각 경력단위별로 무엇을 개발할 것인가 하는 차원에서 소요경력과 소요능력으로 구분하고, 소요경력은 다시 직무경력과 교육경력의

경력개발모형개발의 중심영역



로, 소요능력은 보유능력과 발휘능력인 업적으로 각각 구분하여 파악하고 그에 따라서 개발 - 평가 - 보상을 피드백하여야 한다. 이중에서도 가장 중심이 되는 것은 소요경력부문의 『직무경력』의 효율적 수행을 위한 관리체계의 확립이다(최종태, 1998a).

2) 市場競爭經歷開發과 專門家 一體化

(1) 市場競爭經歷開發과 專門家 一體化模型

사실 그 동안 우리의 중간경력자들은 자기 직장을 평생직장으로 보고 조직에의 소속과 충성을 중시하였으나, 개인의 직업적 경력과 능력개발은 경시해왔다. 그 결과 직무에 대한 새로운 지식과 기능을 계속 함양치 못하였고 기술과 능력이 진부화되어 첫 번째 해고의 대상으로 지목되기에 이르렀다.

우리 사회도 평생직장시대에서 평생직업시대로 바뀌고 있는 것이다. 그 직장이 평생직장이 되기 위해서는 직장이 요구하는 전문적 능력과 직업성을 반드시 갖추어야 한다. 그러기 때문에 직장의 선택도 중요하지만 오히려 자신의 전문성을 개발시켜주는 진로선택, 즉 직업의 선택이 더 중요하다. 이미 언급한바 있듯이 기업의 종신고용의 의미도 종신고용을 가능케 하는 능력개발의 기회부여로 바뀌고 있다. 종신고용이란 종신고용을 할 수 있는 능력을 개발시켜주는 기회의 제공으로 해석된다.

고용불안의 해소를 경기호전이나 가족적 종신고용에 기대해서는 안 된다. 전문성과 직업성이 없으면 언제든지 밀려나는 시대가 되었다는 것을 깨닫고 자기경력관리를 철저히 할 때가 왔다. 직장을 선택할 때도 단순히 명성만 높다고 해서 선택할 것이 아니라 자기 직업성을 살릴 수 있는 곳을 찾아가야 한다. 그리고 선택된 직장 내에서도 자기 전문성을 살릴 수 있는 직무와 진로를 항상 모색하여

야 한다. 조직내의 파워도 과장, 부장 등의 계층적 제급권한에서 발생하는 것이 아니라 능력과 자격에 의한 전문적 기능권한으로부터 발생하는 시대로 변했다. 그러기 때문에 전문직이 우대를 받고 이들이 장기고용과 승진에 우선적으로 기회를 부여받게 된다.

우리 기업도 철저한 전문직 경력관리를 통해서 기업의 기술축적과 경쟁력을 강화해야 할 때가 왔다. 기업경쟁력의 원동력인 기술은 기계시설에 따라 다니는 하드웨어가 아니라 사람에 따라 다니는 소프트웨어 내지 휴먼웨어이다. 인간에게 체화된 능력이 바로 기술인 바 손끝의 기능기술, 머릿속의 지식기술, 마음속의 태도기술을 살릴 수 있는 체계적인 경력관리 체계 없이는 기업의 혁신과 경쟁력은 기대할 수 없다. 인생의 초기, 중기, 후기의 직업적 경력관리를 경쟁전략의 핵심으로 삼고 조직과 구성원이 함께 철저히 관리할 때가 왔다.

전통적인 年功模型에서는 조직의 로열티(Loyalty)와 더불어 조직특유의 기술 및 문화를 중시하는 소위 「組織 一體化模型」을 강조하였다. 그러나 시장모형에서는 노동시장에서의 전문적 능력과 더불어 전문적 기술 및 자격을 중시하는 소위 「專門家 一體化模型」을 강조한다(新·日本の經營システム等研究プロジェクト, 1995).

이를테면 신분관리의 구심점인 경력개발과 관련하여 연공모형은 구성원의 조직일체화에다 초점을 두는데 비하여 시장모형은 전문가사회일체화에다 초점을 둔다. 전자에서는 해당기업조직에 적합한 능력을 가치의 기준으로 삼지만, 후자에서는 해당기업보다도 산업사회에서 경쟁력 있는 전문능력을 더 존중하고, 노동시장에 있어서 그의 가치를 보상의 기준으로 삼는다. 해당직종의 전문성개발은 곧 구성원에게도 평생고용능력을 가지도록 하며 이것이 평생직장의 개념에서 평생직업의 개념으로 가치

전환이 이루어지도록 하는 기본이 되는 것이다. 무한경쟁시대에서는 시장경쟁력이 있는 개성 있는 노동상품이 되어야 하고, 그러기 위해선 시장경쟁력이 있는 노동상품이 고도의 품질, 즉 전문성을 지닌 능력을 갖추어야만 하며, 거기에 부합될 수 있는 경력개발을 하는 전문가일체화모형이 절실히 요청된다.

(2) 實證的 事例研究

전문가일체화 모형의 정착화에 부합될 수 있는 기업의 시장경쟁력개발의 실증적 사례연구로서 H기업(최종태, 1998a)의 연구전문직 경력개발의 결과를 제시하고자한다. H기업의 연구직은 규모, 기술, 시장 등으로 보아 당연히 노동시장에서 경쟁력이 있는 전문직 노동상품이 체계적으로 형성되어야만했다. 그럼에도 불구하고 그 동안 연공모형에 의한 인사관리 체제로 인하여 비경쟁적 내부노동시장이 형성되어 경쟁력 있는 고도의 전문직 노동상품의 길을 적극적으로 향상시키는데서 한계에 직면하게 되었다. 그 결과 기술축적과 혁신을 통한 조직의 경쟁력 강화뿐만 아니라 구성원의 자기성장과 발전에도 많은 문제점을 지니게 되었다. 이러한 점에서 우리는 지금까지 연공모형에 의한 비경쟁적 기업내부노동시장체제를 시장모형에 의한 경쟁적 내부전문직 노동시장으로 전환시키는 작업의 일환으로서 이 기업의 연구전문직을 직종별로 경쟁적 경력개발체제를 구축하도록 하였다. 환언하면 신분관리의 방향을 전문가사회일체화에 부합될 수 있도록 직종별로 경력개발단위를 정하고 그에 따른 경력경로 등을 설정하여 체계적인 능력개발을 위한 자격관리를 철저히 할 수 있도록 하였다. 이에 대한 보다 자세한 실증적 내용은 별도의 논문에서 제시하고자한다(최종태, 1998c).

2. 市場競爭賃金模型과 人事管理革新

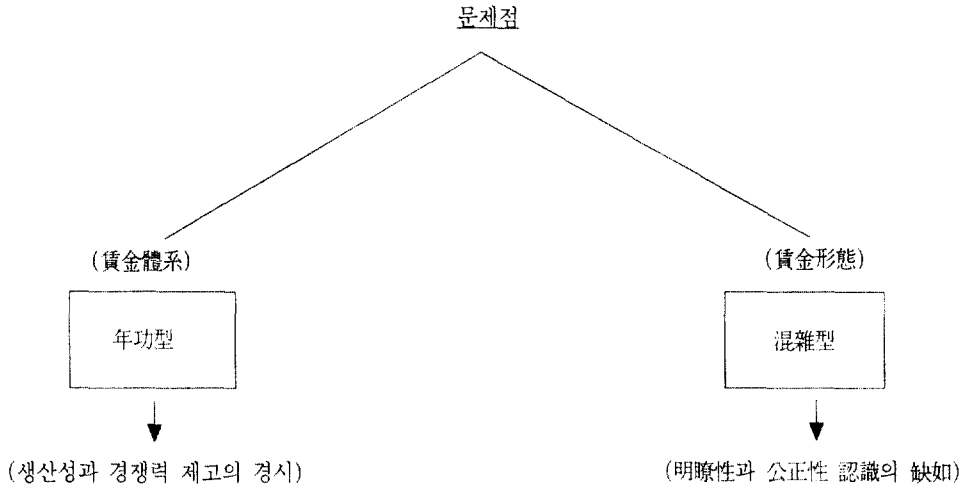
1) 市場競爭賃金과 人事管理革新

시장모형에 의한 인사관리혁신은 또한 마케팅 4P모형의 「가격」과 관련하여 경쟁적 내부노동시장개발을 통한 고객만족의 노동상품의 가격, 즉 공정한 임금 형성을 관리의 중심추구대상으로 삼아야 한다. 이 때 고객만족은 앞서도 언급한 바 있듯이 노동상품의 객관적 추구의 고객(사용자)뿐만 아니라 주관적 추구의 고객(종업원)만족도 반드시 포함되는 것이다. 그렇기 때문에 시장경쟁임금은 시장공정임금을 말하여, 이 때 공정성은 균등성(Equality)이 아닌 노력과 업적에 따른 차등성(Equity) 또는 월등성(WTA: Winner Take All)을 의미한다(최종태, 1995). 노동상품가격 결정기준에 있어서 연공기준보다는 능력과 업적기준을 중요시하는 공정성 개념의 확립과 더불어 이를 실현시킬 수 있는 구체적인 보수관리체제의 혁신이 요청된다(최종태, 1992b).

이를 위한 구체적인 전개모형은 한편 외부공정성 측면에서 시장지배임금의 파악을, 다른 한편 내부공정성 측면에서 노동 능력의 질과 양에 따른 조직적 공정성 및 개별 노동의 성과에 따른 개인 공정성 측면에서 합리적인 평가를 각각 균형있게 전개시킬 수 있는 구체적인 인사관리혁신의 기술과 노력이 반드시 뒷받침되어야 한다.

그러나 오늘날 우리 나라 기업의 임금체계와 형태는 다음과 같은 주요 문제점을 지니고 있어 이에 대한 시급한 개선이 요망되고 있다.

첫째, 성과와 능력보다 연공을 중시하는 「年功型」의 임금체제로 구성되어 있어 무한경쟁시대의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위한 동기유발적인



공정한 임금관리가 되지 못하여, 합리적인 보상관리에 많은 문제점을 야기시키고 있다.

둘째, 복잡한 수당과 상여금 등의 많은 부가급의 설정으로 인해 「混雜型」의 임금형태로 형성되어 구성원의 보상공정성 인식 결여와 더불어 합리적인 인건비 관리에 많은 문제점을 야기시키고 있다.

우리기업이 이와 같은 屬人 一体化모형, 즉 「호봉 자동승급」 보수관리모형에 따라서 연공형의 본봉과 복잡한 수당 및 상여금 등의 부가급이 생성된 배경에는 경제기술 및 사회문화적인 이유들이 있다.

2) 市場競爭賃金과 成果 一体化模型

(1) 成果 一体化模型과 年俸制

앞에서도 지적한 바 있듯이 오늘날 무한경쟁시대에서 경쟁력 있는 노동상품가격 구축을 위해선 노동의 성과와 연계되는 임금체계와 형태가 요구된다. 연공모형과 달리 시장모형에서는 노동의 성과와 연계되는 공정한 임금체계와 형태를 중시하는 소위 「成果 一体化模型」을 강조한다. 그런데 성과 일체화모형을 전개시키는데는 여러 가지 방법이 있

을 수 있다. 최근 이를 추진시키는 적극적 모형의 하나로서 관리직이나 전문직 등 화이트칼라 직종에서 검토되고 있는 소위 연봉제를 들 수 있다. 연봉제는 구성원 개개인의 실적과 능력을 평가하여 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 공헌도 중시형의 임금지급체계로서 미국에서 관리직과 전문직에 일반화되어 있으며 일본에서도 최근 들어 관리직, 전문직, 계약직 사원 등에게 연봉제를 채택하는 기업이 증가하고 있다.

(2) 實證의 事例研究

우리는 成果 一体化模型에 부합될 수 있는 보수관리의 실증적 사례연구로서 H은행(최종태, 1998b)의 관리직 연봉제 설계의 결과를 제시하고자 한다.

H은행 임금구조와 체계는 직급별 연공형으로 되어 있었다. 임금의 수준 결정이 은행의 생산성이나 근로자 개개인의 능력과 직무 등의 기준보다는 연공기준에 의한 노사간 협상과 타결 정도에 의해 인상이 주로 결정되고 있었다. 즉 직급별로 근속연수에 따라 호봉이 자동적으로 승급되는 연공형체계

로 구성되어 있었다.

또 H은행의 임금형태는 여타의 금융기관 및 기업들과 마찬가지로 복잡하고 불명료한 형태를 지니고 있었다.

이상의 전개방향에 따라 H은행 1급 및 2급 관리자의 임금체계와 형태의 변신을 위한 구체적인 방안을 다음과 같이 모색하였다.

첫째, 임금체계 면에서 연공주의 보상체계에서 성과주의 보상체계로 전환하는 방안을 시도하였다. 따라서 지금까지 근속연수에 따른 직급별 자동호봉 승급체계에서 업적, 능력 및 직무에 따른 평가승급 체계로 전환하는 구조조정 방법을 모색하였고, 여기에 勤績號俸昇給制를 成果評價昇給制로 전환하는 방식을 취하였다.

둘째, 임금형태 면에서 복잡·다양한 보상형태에서 단순·명료한 보상형태로 전환하는 방안을 모색하였다. 따라서 지금까지 혼잡한 수당과 보너스를 과감히 통합하는 방식을 택하였다. 따라서 고정비적 성격의 기준외임금은 과감히 기준임금으로 통합합시키도록 하였다. 그렇게 함으로써 잡다한 기본급적 성격의 수당 및 고정비적 성격의 상여금을 없애도록 하였다. 또한 성과와 생산성에 따른 유연적이며 변동비적 성격의 참가적 임금으로서의 보너스를 시도하였다.

셋째, 임금의 기본모형은 기본급과 업적급으로 설정하고 전자는 한편 노동의 능력에 따른 직능급과 다른 한편 노동의 질과 양에 따른 직책급으로 구성하였다. 후자는 다시 정규적 지급형태인 평가 상여급과 비정규적 지급형태인 이익배분상여급으로 구성하였다. 이에 대한 보다 자세한 실증적 내용은 별도의 논문에서 제시하고자한다(최종태, 1998c).

VI. 結 論

오늘날 우리 경제의 위기는 단순히 외환위기나 금융위기로만 보아서는 안된다. 그것은 우리 기업의 경쟁력약화에서 야기되는 실물경제의 구조적 위기이다. 기업의 자생적인 경쟁력 제고 없이는 결코 세계적인 무한경쟁시대에서 살아남을 수 없고, 위기의 극복도 이룩할 수 없는 것이다.

요소별 경쟁력 수준을 볼 때, 자본 등 다른 요소의 경쟁력도 중요하지만 더 근본적으로 노동 내지 인적 자원의 낮은 수준의 경쟁력으로는 세계화와 무한경쟁의 한계를 뛰어 넘을 수 없다는 점은 오늘날 국가 경쟁전략의 내용에서 쉽게 찾아볼 수 있다.

생각컨대 조직과 국가경쟁력의 원동력인 인적자원의 경쟁력 제고는 목표요 결과이다. 이러한 목표 달성 이면에는 반드시 이에 적합한 효율적인 수단이 뒷받침되어야만 바람직한 결과를 기대할 수 있다. 그렇지 않으면 주장만 무성하고 실현성은 전혀 없는 무기력한 비성취적 조직과 사회로 전락하기 마련이다.

인사관리는 무엇보다도 국가경쟁력의 원동력인 인적자원 경쟁력 제고의 구체적인 관리수단으로 요구된다. 그러므로 이에 대한 합목적적이고 적합성과 효율성이 있는 모형과 기법에 대한 논의가 경영학, 특히 인사관리 전공 분야에서 심도 있게 제시되어야 한다.

본고에서는 급격한 우리의 경영환경변화에 적응하려는 인사관리의 새로운 수단으로서 전통적인 연공모형에서 탈피하여 시장모형에 따른 인사관리의 중요성과 그의 전개방향을 제시하는데 역점을 두었다.

세계는 개방화와 더불어 세계시장을 기반으로 한 무한경쟁시대로 들어섰다. 모든 가치의 기준이 개

방된 시장모형으로 변화하고 있다. 노동상품도 시장에서 본격적인 경쟁에 들어서게 되었고, 다양한 노동상품과 품질의 경쟁을 요구하고 있다. 물론 노동상품은 인간의 존엄성으로 말미암아 다른 상품과는 그 성격을 전혀 달리하고 있다. 하지만 근본적으로는 이것도 시장경쟁력이 있어야만 그의 가치가 인정받게 되며, 또 경쟁력 강화와 더불어 노사 공존공영을 가능하도록 한다.

본고에서는 그 동안 「市場」관리에 대한 이론과 실재를 중점적으로 개발해온 「마케팅」전공분야와 또 「인적자원」관리에 대한 이론과 실재를 중점으로 개발해온 「인사관리」전공분야와의 학제적인 연구에 또한 역점을 두었다.

오늘날 서비스산업의 위상이 높아짐에 따라 서비스 마케팅의 중요성이 마케팅 전공분야에서도 강조되고 있다. 서비스마케팅은 인적자원을 통해서 그의 실천 전략이 이루어지므로 관리의 가장 핵심영역인 구성원의 동기유발 및 성과관리는 그 동안 인사관리 전공분야에서 연구 발표된 결과를 절대적으로 수용하게 되었다. 인사관리분야 역시 오늘날 세계화와 더불어 시장경계원리가 글로벌 스탠더드(Global Standard)로 형성됨에 따라 인사관리에도 시장모형의 연구와 적용이 절실히 요청되어, 마케팅 분야의 이론과 실제에 대한 연구결과를 대폭 수용하게 되었다.

본고에서는 인사관리의 시장모형 추구에 있어 마케팅의 기본구조인 4P's Mix의 이론을 원용하여 노동상품의 경쟁력제고를 모색하였다. 이를테면, 제품(Product)과 관련하여 노동상품 질의 경쟁력 제고를 위한 능력개발관리, 가격(Price)과 관련하여 노동상품가격의 경쟁력제고를 위한 임금관리, 경로(Place)와 관련하여 노동상품 유통경로의 경쟁력 제고를 위한 사내·외 공모제도의 확립, 그리고 촉진(Promotion)과 관련하여 노동상품 가치

촉진을 위한 인사관리체제의 확립 등을 제시할 수 있다.

그러나 4P 중 가장 핵심이 되는 대상은 「제품」과 「가격」인 바, 인적자원관리의 시장모형전개에 있어서도 노동상품의 품질향상을 위한 市場競爭能力管理와 노동상품의 가격합리화를 위한 市場競爭賃金管理가 인사관리 혁신의 가장 중심영역으로 삼을 수 있다.

환언하면, 인적자원의 국제경쟁력 향상을 위한 품질(Product)과 가격(Price)을 어떻게 형성시켜야 하며, 인적자원의 시장경쟁능력과 시장경쟁임금관리를 위한 인사관리의 혁신방향은 어떻게 전개해야 할 것인가가 우리의 핵심적인 과제로 대두되고 있는 바이다.

인사관리의 시장모형 구축과 관련하여, 한편에서는 이것은 우리가 성공적으로 운영해왔던 연공모형을 허물어뜨리고 "미국모델"을 도입하도록 강요하고 있다는 우려와 비판을 가하기도 한다. 하지만 시장모형이 바로 미국모델이라고 할 수는 없다. 오늘날 세계의 경쟁 현실은 한국인이거나 미국인이거나 똑같이 과거처럼 국제경쟁으로부터 보호받는 고임금·저생산성 기업을 더 이상 용납하지 않고 있다. 그런데 시장모형이라 할지라도 우리 실정에 알맞은 시장모형은 어떤 것이며, 이를 어떻게 구축하느냐 하는 것이 중요하다. 즉, 능력과 업적을 중히여기는 시장모형의 보편성을 존중하면서, 우리의 경제기술 및 사회문화적 특성에 맞추어 이를 어떻게 구현시켜야 할 것인가 하는 한국적 시장모형의 구축이 우리의 관심사가 아닐 수 없다.

우리의 시장모형은 상황적 특성에 비추어 볼 때, 순수시장모형보다는 절충시장모형인 중심-주변모형이 더 실현성 있는 적합한 모형으로 판단된다. 따라서 중심인력은 내부노동시장에, 주변인력은 외부

노동시장의 거래에 초점을 맞추어 경쟁력 향상을 위해 노력하는 것이 필요하다고 여겨진다. 이에 맞추어 인사관리 혁신의 초점으로서 중심인력의 경쟁력 강화를 위한 競爭의 內部勞動市場 개발을 위한 시장모형 구축이 시급히 요청되는 바이다.

특히 마케팅 4P 모델의 가장 핵심영역인 「제품」과 관련하여 市場競爭經歷開發管理를 위한 인사관리의 혁신과, 「가격」과 관련하여 市場競爭賃金管理를 위한 인사관리 혁신이 절실히 요청된다고 할 수 있겠다. 전자는 시장경쟁능력 향상 기준에 의한 자격승진제도의 모형을, 후자는 시장경쟁임금형성을 위한 업적과 능력 기준에 의한 총액임금의 모형을 각각 제시하고자 한다. 즉, 우리는 인사관리 혁신을 위한 시장모형 전개에 즈음하여 다음의 표와 같이 두 가지를 특히 강조하고자 한다.

첫째, 인적자원의 품질경쟁력 강화를 위한 인사관리의 혁신이 있어야 한다. 그러기 위해선 인사관리의 2대 핵심영역의 하나인 승진 내지 신분관리에 대한 혁신이 반드시 있어야 한다. 이는 연공모형에서 추구하는 소위 구성원의 「組織 一體化」신분관리 모형에서, 시장모형에서 강조되고 있는 구성원의 「專門家 一體化」신분관리 모형으로 전환시키는 경력관리에 대한 혁신의 노력이 있어야 하며, 이를 위한 시장경쟁경력개발관리의 신속한 정착화 노력이 요구된다.

둘째, 인적자원의 가격경쟁력 강화를 위한 인사관리의 혁신이 있어야 한다. 그러기 위해선 승진관리와 더불어 인사관리 2대 핵심영역의 하나인 임금 내지 보수관리에 대한 혁신이 반드시 있어야 한다. 이는 연공모형에서 추구하는 소위 「屬人 一體化模型」 즉, 「호봉자동승급」보수관리 모형에서, 시장모형에서 강조되고 있는 「成果 一體化模型」 즉, 「성과평가승급」보수관리모형으로 전환시키는

임금관리의 혁신이 있어야 하며, 이를 위한 시장경쟁임금관리의 신속한 정착노력이 요구된다.

중심대상 \ 전개내용	현행 (年功模型)	전개방향 (市場模型)
「제품」의 市場競爭力 身分 : 승진	組織 一體化 模型 (근속승진)	專門家 一體化 模型 (자격승진)
「가격」의 市場競爭力 報酬 : 임금	屬人 一體化 模型 (호봉급)	成果 一體化 模型 (업적급)

참 고 문 헌

- 박준식, 1997, “노사관계, 고용전략, 고용체제의 변동,” 연
대와 실천, 4월호.
- 崔鍾泰, 1992a, “생산기능직의 내부노동시장개발을 위한
노무관리의 과제,” 노사관계연구, 제3권, 서울대
학교 경영대학 노사관계연구소.
- 崔鍾泰, 1992b, “임금관리전략의 전개방향과 당면과제,”
산업관계연구, 한국노사관계학회.
- 崔鍾泰, 1994, 세계화시대 신노사관계 패러다임 모색을
위한 한국노동교육의 진로, 한국노동교육원.
- 崔鍾泰, 1995, 現代賃金管理論, 박영사.
- 崔鍾泰, 1998a, 現代自動車 研究開發部門의 人事制度
改善에 관한 研究, 서울대학교 경영대학 경영
연구소.
- 崔鍾泰, 1998b, 韓美銀行 報酬制度에 관한 研究, 서울
대학교 경영대학 경영연구소
- 崔鍾泰, 1998c, “人事管理市場模型의 展開方向과 課題,”
「경영논집」, 32집, 4호, 개재예정.
- 新·日本の經營システム等研究プロジェクト, 1995, 「新
時代の日本の經營」, 日本經營者團體連盟.
- Atkinson, J., 1985, “Flexibility: Planning for an
Uncertain Future, Manpower Policy and
Practice,” *Journal of the Institute of Manpower*

- Studies*, vol. 1, Summer, pp. 25-30.
- Froehlich, F., 1987, *Strategisches Personalmarketing*, VDI VERLAG.
- J. Maasch, 1996, *Strategische Personalplanung*, Gabler, Wiesbaden.
- Jong-Tae Choi, 1993, *Besonderheiten und Probleme der Betrieblichen Lohnfindung in SudKorea*, in: W. Weber(Hrsg.), *Entgeltsysteme, Festschrift zum 65 Geburtstag von E. Gaugler*, Schaffer-Poeschel.
- Jong-Tae Choi, 1998, "Confucian Family Value and Human Resource Management in Korea", 6th Conference on International Human Resource Management.
- J. R. Evans & B. Berman, 1992, *Marketing*, Maxwell Macmillan International Pub. Group, New York.
- Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Strutz, H., 1989, *Handbuch Personal Marketing*, GABLER
- Strutz, H.(Hrsg.), 1992, *Strategien des Personal Marketing: Was Erfolgreiche Unternehmen besser machen*, GABLER.

Innovation of Personnel Management and Market Model

Jong-Tae Choi*

Abstract

Globalization, open market, and the development of information technology have caused an age of unlimited competition. Excellent companies of today have kept on innovating themselves for the past ten years or so to survive the severe competition. In the process of restructuring and change efforts based on a new business environment, personnel management, with a new paradigm, also had to have great change in its role and function.

The purpose of this paper is to propose scope and content of a personnel management model that innovations of Korean companies should pursue. Special focus is on proposing an innovation model that show how change should be made from a noncompetitive seniority model to a competitive market model. Namely, change from seniority model to market model as personnel management innovation will be emphasized, with the descriptions of theory and practice related to it.

It is important to come up with a market model suitable for and applicable to the situation of Korea. That is, while appreciating the general characteristics of market model by emphasizing ability and performance, we have to derive a market model suitable for Korea's econotechnological and sociocultural characteristics.

Considering situational characteristics, an eclectic market model (core-periphery model specifically) rather than the perfect market model seems to be a more applicable and suitable one as a market model of Korean personnel management. Efforts to increase competitiveness should be done by raising people at the core via internal labor market whereas the people at the periphery being raised by the transactions of the external labor market. Therefore, innovation of personnel management should be focused on developing competitive internal labor market to increase the competitiveness of people at the core. Four-P model of marketing is applied in describing the innovation in detail. Innovation of personnel management for market competitive career development management in relation to 'product,' and market competitive wage management in relation to 'price' are described in detail.

* Professor, College of Business Administration, Seoul National University