

비대면 시대의 인사관리 패러다임 전환*

이 혜 정**

본고는 변화하는 환경 속에서 한국의 새로운 인사관리 패러다임 변화 양상을 도출하기 위한 연구 내용을 담고 있다. 이를 위해 경영환경 변화요인, 인적자원관리 목표, 인적자원관리 기본 관점, 인적자원관리 부서의 역할, 인적자원관리 담당자 역량, 인적자원관리 주요 과제의 6개 부문에 대해 전문가 설문조사를 실시하였으며 그 결과를 통해 한국 기업의 인사관리 패러다임 변화의 진행 정도, 나아가야 할 방향성과 대안에 대한 시사점을 도출하였다.

1. 머리말

현재 한국 사회 그리고 더 구체적으로 노동시장은 현주소에 대한 성찰이 필요한 변화의 시기로 보인다. 이러한 변화의 시기마다 사회가 크게 변화한 것은 물론 이에 따라 우리나라 기업들의 인사관리나 노사관계도 큰 변화를 겪어 왔다. 따라서, 새로운 4차 산업 및 코로나19의 시대에는 어떤 양상이 펼쳐질 것이며, 이 시기에 우리나라 인사관리를 어떻게 바꾸어야 할 것인지 인사관리 패러다임 변환 차원에서 고찰이 필요한 시기라고 볼 수 있다. 빠르게 변화하는 환경 속에서 한국의 인사관리는 여전히 전통적인 속인주의가 주류를 이루고 있으나, 정부의 정책적 압력과 선도기업들의 주도적 역할을 중심으로 직무중심 인사관리를 채택하는 경향이 나타나고 있다. 이러한 변화 추세에 변곡점으로 작용한 것이 코로나19로 인한 언택트 일하는 방식의 출현이며, 이로 인해 조직관리와 근무형태에 어떠한 변화가 나타나고 있는지, 그리고 이러한 변화가 어떤 영향을 주고 있는지를 살펴볼 필요가 있다. 즉, 기술의 변화와 코로나19의 영향으로

* 이 글은 오계택 외(2021), 『언택트 시대 한국형 인사관리의 새로운 패러다임 연구』의 내용 일부를 요약·정리한 것이다.

** 한양대학교 경영학 박사(leehj98@hanyang.ac.kr).

인한 언택트 방식의 도입 및 확산이 조직관리와 일하는 방식에 어떠한 변화를 가져오고 있으며, 이러한 변화의 결과는 무엇인지에 대한 고찰이 필요하다.

이러한 문제의식하에, 변화하는 환경 속에서 한국의 인사관리에 새로운 방향을 제시하는 인사관리 패러다임 전환 관련 연구를 시도하고자 한다. 2020년대가 안고 있는 숙제인 4차 산업혁명과 코로나19 환경으로 인한 비대면 시대의 도래를 인사관리 관점에서 어떻게 풀어갈 것인지에 대한 방향 제시가 필요하기 때문이다. 1987년 민주화 시기에 형성되어 지난 30년간 지속되어온 속인주의 인사관리의 패러다임이 변화하고 있고, 또한 변화해야 하는 시기에 들어서고 있는 것으로 보인다. 이를 위해 한국 기업의 인사관리 패러다임 변화가 어디까지 왔으며, 어디로 가야 하는지를 기술적(descriptive) 관점에서 분석하고, 규범적인(prescriptive) 관점에서 대안을 모색하고자 한다. 새로운 인사관리 패러다임 변화 양상을 도출하기 위해 경영학과 대학교수, 컨설턴트, 기업 인사담당 임원 등을 대상으로 전문가 설문조사를 실시하여 우리나라 인사관리 전문가들이 생각하고 있는 인사관리 패러다임 변화 양상을 분석하고 시사점을 도출하였다.

II. 전문가 설문조사의 대상과 구조

1. 설문 대상

본 연구의 설문 대상은 <표 1>과 같다. 학계와 기업의 인적자원관리를 선도하고 있는 전문가들로부터 한국 기업의 인적자원관리 현황과 미래에 예상되는 패러다임 및 변화 방향에 대한 의견을 수집하고자 하는 본 연구의 목적을 충분히 반영할 수 있게 인사전문가의 기준을 설정하였으며 이 기준에 적합한 전문가들을 설문 대상으로 선정하였다. 설문의 대상은 크게 대학교수, 기업 인사실무자와 임원, HR 컨설턴트와 연구원 그룹으로 구분할 수 있다.

설문의 대상 중 학계의 경우 인사조직 분야의 주요 학회 소속 부교수 이상의 교수진으로 구성하였으며, 기업 실무자의 경우 우리나라의 주요 대기업의 인사 업무를 담당할 경험이 충분한 전문가로, 그리고 HR 컨설턴트와 연구원의 경우 우리나라의 주요 로컬 컨설팅사와 해외 유명 컨설팅사, 주요 기업의 연구원과 공공기관에서 HR 제도 설계 및 자문을 제공한 경력이 최소 5년 이상인 전문가들로 구성하였다. 따라서 이들의 집합적인 의견은 현재와 미래 한국 기업의 인적자원관리 경향을 이해하는 데 매우 큰 의미가 있으며, 또한 현실을 커다란 오류 없이 반영할 것으로 예상할 수 있다(박우성·유규창, 2001). 최종 수거된 설문의 표본은 대학교수 63명,

〈표 1〉 설문 표본과 기준

(단위: 명, %)

설문 대상 구분	설문 대상 선정 기준	표본 수	비중
대학 교수	국내 경영학과 인사관리 전공 부교수 이상	63	20.9
기업 인사실무자, 임원	500인 이상 기업의 인사 실무자(부장급 이상), 임원	107	35.7
HR 컨설턴트, 연구원	HR 분야의 컨설팅 기관과 연구소의 경력 5년 이상 컨설턴트와 연구원	130	43.4
합 계		300	100.0

기업 실무자 107명, HR 컨설턴트 및 연구원 130명이며, 총 300부의 설문을 분석에 활용하였다.

2. 설문의 구조

본 연구는 「21세기형 인적자원관리」(2000)의 인적자원관리 전문가 설문조사의 전체적인 구조를 유지하면서 현재 추가되어야 할 문항들을 추가하였고, 이론 영역 및 기업 실제 현장에서 최근 활용도가 낮은 문항들은 삭제하여 설문 내용을 구성하였다. 설문조사의 각 부문별 문항 구성 방법은 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 설문 부문별 문항 구성 방법

	설문 문항 구성
1. 경영환경 변화 요인	경영환경 변화요인 20문항(현재와 미래의 중요도 측정) 가장 중요한 경영환경 변화요인 순위 측정 문항
2. 인적자원관리 목표	인적자원관리 목적 21개 문항(현재와 미래의 중요도 측정) 미래에 중요해질 목표 순위 측정 문항
3. 인적자원관리 기본관점(paradigm)	12개 주요 기본관점에 대한 현재와 미래 중요도
4. 인적자원관리 부서의 역할	13개 분야에 대한 책임의 주체 조사 향후 인적자원관리 부서 역할 중요성 측정 문항
5. 인적자원관리 담당자 역량	인적자원관리 담당자에게 요구되는 22개 역량 요인 20개 문항(현재와 미래 중요도 측정)
6. 인적자원관리 주요 과제	인적자원관리 당면 과제와 향후 과제 31개 문항(중요도와 실행도 측정) 당면 과제와 향후 과제의 우선 순위 측정 문항

III. 설문조사 결과

1. 경영환경 변화요인

기업의 인적자원관리에서 현재와 미래에 영향을 줄 것으로 예상되는 경영환경요인 20개를 선정하여 전문가들에게 환경요인 각각의 중요도를 5점 척도로 설문한 결과는 <표 3>과 같다. 분석 결과 현재의 인적자원관리에 영향을 주는 경영환경 변화 요인으로 '정부의 노동관련 정책 변화'가 4.08, '정보/커뮤니케이션 기술의 발달'이 3.9, '경제 성장의 정체' 3.85의 순으로 나타났다. 미래 경영환경 변화요인으로는 '4차 산업혁명의 영향'이 4.63으로 매우 높은 중요도를 보여 가장 중요한 변화 요인으로 응답되었으며 '비대면 환경에서의 기업구조 및 업무 방식의 변화'가 4.35, '정보/커뮤니케이션 기술의 발달'이 4.34의 순으로 나타났다.

현재 인적자원관리에 영향을 미치는 변화요인으로는 주로 정부 및 경제적 상황, 정보 기술 등과 관련한 환경요인들이 꼽혔으며 미래의 경우에는 기술적 환경 요인인 4차 산업혁명, 정보/커뮤니케이션 기술, 비대면 환경 등이 주요한 환경변화요인으로 응답되었다. 또한 '코로나, 신종플루 등 신종 바이러스로 인한 돌발적 세계적 팬데믹', '경영자의 도덕성', '디지털 트랜스포메이션', '전 산업 분야에서의 디지털 인재 확보 경쟁 심화', '정년 연장' 등의 환경 요인이 기타 요인으로 응답되었다.

현재와 미래에 모두 지속적으로 중요한 환경요인으로는 기술환경 요인 및 코로나19로 인해 등장한 비대면 환경요인 등이 꼽혔다. '정보/커뮤니케이션 기술의 발달', '비대면 환경에서의 기업구조 및 업무 방식의 변화', '4차 산업혁명의 영향'이 현재와 미래에 모두 중요한 환경요인으로 나타난 것이다. 이 결과는 급격한 기술 변화 과정에서 인적자원관리의 새로운 역할과 기능 모색의 중요성을 강조한 결과로 해석할 수 있다. 또한 '코로나19로 인한 비대면 업무 환경에서 새로운 인사관리 제도의 모색 및 변화'가 현재 진행 중이며 향후에도 여전히 중요하게 작용할 것으로 예측해 볼 수 있다. 또한 '고령인력 증가로 인한 노동력 구조의 변화', '고용형태의 변화', '생태 및 자연 환경에 대한 사회적 관심' 등의 환경 요인은 현재에 비해 미래에 보다 중요하게 작용할 것으로 전문가들은 예상하였다. 인구의 고령화는 인구통계학적 환경에 영향을 미쳐 노동시장의 변화를 야기하는 요인으로 작용할 수 있으며 인재 확보 및 채용 방식과 보상 등 다양한 인적자원관리 기능에 변화를 가져올 수 있다. 또한 생태 및 자연환경에 대한 중요성이 강조되는 것은 기업의 의미와 역할에서 사회적 가치가 강조되고 있는 최근의 추세를 반영한 결과로 볼 수 있다.

〈표 3〉 현재와 미래 경영환경 변화 요인

현재 (순위)	환경 요인	미래 (순위)
4.08 (1)	정부의 노동관련 정책 변화	4.18 (7)
3.90 (2)	정보/커뮤니케이션 기술의 발달	4.34 (3)
3.85 (3)	경제 성장의 정체	4.15 (10)
3.83 (4)	비대면 환경에서의 기업 구조 및 업무 방식의 변화	4.35 (2)
3.79 (5)	4차 산업혁명의 영향	4.63 (1)
3.67 (6)	근로자들의 가치의식 변화	4.23 (5)
3.66 (7)	기업의 조직구조 및 업무 프로세스 변화	4.13 (11)
3.60 (8)	근로자 인권보호와 안전, 협력사 및 지역사회의 상생과 협력에 대한 요구 증대	4.16 (9)
3.56 (9)	기업윤리와 사회적 책임 이행에 대한 사회적 압력	4.18 (8)
3.55 (10)	고용형태의 다양화(예: 비정규직, 플랫폼 근로자 등의 증가)	4.22 (6)
3.49 (11)	고령인력 증가로 인한 노동력 구조의 변화	4.25 (4)
3.48 (12)	노동시장의 유연화 및 노동이동의 증가	4.13 (11)
3.44 (13)	환경 경영 및 관련 법규에 대한 영향력 증대	4.06 (13)
3.41 (14)	기업의 구조조정과 인력 감축 정책	3.74 (16)
3.40 (15)	전문경영자의 영향력 증가	3.66 (17)
3.38 (16)	노동조합의 형태와 활동의 변화	3.56 (19)
3.32 (17)	주주권리 보호, 이사회, 감사기구, 공시 등의 지배구조 투명성에 대한 요구 증대	3.89 (15)
3.21 (18)	여성인력 증가로 인한 노동력 구조의 변화	3.65 (18)
3.19 (19)	생태 및 자연 환경에 대한 사회적 관심	3.95 (14)
2.95 (20)	외국인 노동력의 유입 증가	3.56 (20)

2. 인적자원관리의 목표

기업들이 추구하는 인적자원관리의 목표 21개에 대한 현재와 미래의 중요도를 설문한 결과는 <표 4>와 같다. 현재 인적자원관리에서는 ‘유능한 인재 확보’가 가장 중요한 목표로 나타났으며 ‘핵심역량 강화 및 기업경쟁력 향상’, ‘생산성, 품질, 고객만족도 향상’, ‘경영환경 변화에 대한 기업의 탄력적 대응’, ‘핵심인력의 조기 육성 및 개발’의 순으로 나타났다. 미래의 목표는 현재 목표와 1, 2순위가 같았으며 3순위 목표 역시 현재에도 중요하게 고려되는 목표로 대부분 유사하게 나타났다. 그러나 4순위는 ‘일하기 좋은 기업문화, 건강한 기업문화 형성’으로 현재 목표 순위에서는 11순위인 항목이었으며 ‘종업원들에게 공정한 보상 제공’이 미래 목표 순위에서는 5순위였으나 현재 목표에서는 9순위로 나타나는 등 현재와 미래 인적자원관리에 있어 목표로 하는 항목들에 대한 상대적 중요도에 차이가 있음을 확인할 수 있다.

이 결과는 현재와 미래의 인적자원관리에서 인재 확보와 기업 경쟁력 강화를 위한 핵심 역량 확보의 중요성을 다시금 확인할 수 있게 하는 자료이다. 또한 빠르게 변화하는 경영환경에 기업이 애자일하게 변화할 수 있게 탄력적인 역량과 선제적 대응 등이 강조되는 시대적 요구를 반영한 결과라 할 수 있다. 미래에 중요성이 증대될 것으로 응답된 목표를 통해 인적자원관리의 초점이 구성원들을 위한 일하기 좋은 환경의 조성 및 공정하고 건강한 조직 문화 형성에 맞추어질 것으로 예상할 수 있다.

<표 4> 현재와 미래 인적자원관리 목표 중요도

현재 (순위)	환경 요인	미래 (순위)
4.34 (1)	유능한 인재 확보	4.63 (1)
4.23 (2)	핵심역량 강화 및 기업경쟁력 향상	4.56 (2)
4.07 (3)	생산성, 품질, 고객만족도 향상	4.24 (10)
3.98 (4)	경영환경 변화에 대한 기업의 탄력적 대응	4.52 (3)
3.91 (5)	핵심인력의 조기 육성 및 개발	4.34 (7)
3.90 (6)	근로이익 고취 및 모티베이션 향상	4.35 (6)
3.89 (7)	종업원의 역량 강화	4.21 (11)
3.88 (8)	기업목표 및 사업전략과의 연계	4.24 (9)

〈표 4〉의 계속

현재 (순위)	환경 요인	미래 (순위)
3.86 (9)	종업원들에게 공정한 보상 제공	4.37 (5)
3.86 (9)	법률 및 규제의 준수	4.10 (15)
3.85 (11)	일하기 좋은 기업문화, 건강한 기업문화 형성	4.41 (4)
3.78 (12)	조직 내 커뮤니케이션 활성화	4.32 (8)
3.77 (13)	협력적 노사관계 구축	4.06 (18)
3.76 (14)	종업원 만족도 제고	4.19 (12)
3.75 (15)	비용효율성 증대	3.84 (20)
3.69 (16)	안전하고 쾌적한 작업환경 조성	4.18 (14)
3.68 (17)	종업원들의 조직몰입 강화	4.05 (19)
3.66 (18)	조직 내 갈등 해소 및 예방	4.18 (13)
3.64 (19)	기업 이미지 제고	4.09 (17)
3.54 (20)	작업조건 변화에 대응한 노동력의 유연성 확보	4.10 (16)
3.40 (21)	일상적 경영활동의 효율적 지원	3.55 (21)

3. 인적자원관리의 기본관점(paradigm)

기업 인적자원관리의 기본관점을 파악하기 위해 전문가들에게 서로 대비되는 12개 영역을 제시하여 현재와 미래의 변화 방향을 5점 척도로 측정하였다. 〈표 5〉를 보면 좌우측에 인적자원 관리 관점이 대비되어 있으며 비율은 각 관점이 더욱 중요하다고 응답한 전문가의 비율을 나타낸다. 예를 들어 ‘종업원의 관심과 견해의 대변자 역할’과 ‘경영의 전략적 동반자 역할’을 보면, 현재 관점에서는 경영의 전략적 동반자 역할이 38%의 비율로 종업원 관심과 견해의 대변자 역할(34%)보다 중요하다고 되어 있으나 미래에는 62%의 비중으로 이 관점이 더욱 중요하다고 응답하고 있다¹⁾.

1) 제시된 비율은 ‘3점 보통이다’의 응답을 분석에서 제외하여 양 관점의 방향성을 확인하는 데 초점을 두었다.

〈표 5〉 인적자원관리 기본 관점의 변화

(단위 : %)

환경 요인			환경 요인
종업원의 관심과 견해의 대변자 역할	현재	34	38
	미래	13	62
경영진이 요구하는 조직변화를 수행하는 역할	현재	68	12
	미래	22	59
기업 내부 이슈에 귀를 기울이는 대내지향적 역할	현재	60	19
	미래	29	34
일상적인 조직운영과 관련된 문제에 초점	현재	56	20
	미래	17	59
인적자원관리의 효율적 관리에 총괄책임을 지는 라인 역할	현재	40	38
	미래	17	59
연공을 중시하는 인적자원관리	현재	53	16
	미래	2	91
결과 중심의 인적자원관리	현재	64	13
	미래	17	48
사람 중심의 인적자원관리	현재	52	29
	미래	29	51
전인주의(generalist)를 지향하는 인적자원관리	현재	53	16
	미래	6	74
권위주의에 기초한 인적자원관리	현재	62	12
	미래	2	83
비용절감에 초점을 둔 인적자원관리	현재	58	10
	미래	2	88

응답 결과는 상당히 많은 부분에서 패러다임의 전환이 발생할 것이라는 것을 보여주고 있다. 그 내용을 보면 현재와 미래에 중요하게 생각되는 관점이 대체되는 것으로 나타난 경우가 대부분이며, 한 축에 응답한 전문가의 비중이 50%를 초과하여 나타난 관점들도 다수이다. ‘연공을 중시하는 인적자원관리’에서 ‘능력이나 성과를 중시하는 인적자원관리’로 관점이 이동한 경우 현재는 연공을 중시하는 관점이 53.3%로 나타났으나 미래에는 능력이나 성과를 중시하는 인적자원관리의 관점이 중요해질 것이라는 응답이 90% 이상으로 나타나 두 관점 간에 매우 큰 차이를 보였다. 이 외에도 ‘전인주의’에서 ‘전문주의’로 ‘권위주의’에서 ‘민주주의’로 ‘비용절감 초점’에서 ‘인적자원개발을 통한 기업가치 향상’으로 인적자원관리 관점의 변화가 강하게 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 나머지 관점들은 현재와 미래 사이의 큰 변화를 확인할 수는 없으나

대부분의 관점에서 현재와 미래의 방향성이 다르게 나타난 것을 확인할 수 있다. 변화의 방향성을 살펴보면 전략적 동반자 역할 및 사업 목표 달성을 위한 변화 관리에 있어 선도적이고 주도적인 역할의 중요성을 높게 두고 있으며 미래 변화 방향에서도 더욱 강하게 나타나고 있다. 또한 사람 중심에서 직무 중심 인적자원관리로의 변화 방향성을 확인할 수 있었는데, 이 결과는 최근 주요하게 대두되고 있는 연공제의 한계 등에서 발원한 직무주의 인사관리의 중요성을 확인할 수 있는 결과라 할 수 있다. 연공 중시에서 능력이나 성과 중시, 결과 중심에서 과정중심, 전인주의에서 전문주의 지향 등으로의 변화 방향성 역시 직무주의 인사관리의 관점이 중요해진 배경과 크게 다르지 않을 것이다.

4. 인적자원관리 부서의 역할

인적자원관리의 구체적인 기능별 주체를 파악하기 위해 기업에서 행하는 인적자원관리의 기능별 책임 주체가 현재는 어디에 있으며, 미래에는 어떻게 변화하게 될 것인가를 전문가들에게 설문하였다. 분석 결과는 <표 6>과 같이 요약할 수 있으며, 5가지의 경우(표 6의 ①~⑤)를 제시하여 수행 책임의 주체를 선택하도록 하였다. 표에 나타난 수치(비중)는 각각의 책임 영역에서 어떤 책임 주체가 어느 정도의 비중으로 해당 영역이 요구하는 역할을 '현재' 수행하고 있는지, 그리고 그 역할을 '미래'에는 누가 수행해야 한다고 여기는지에 대한 응답 결과이다. 분석 결과, 현재와 비교해 미래의 기능별, 책임 영역별 주체에는 많은 변화가 있을 것으로 예측되었다. 분석 결과의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 현재 인적자원관리 부서나 기획 담당 부서들의 스태프들이 담당했던 '인적자원 전략 및 정책 수립', '대외관계', '경영혁신 추진' 기능에 있어서는 인적자원관리 부서의 역할이 미래에는 강화되어 이 기능들을 인적자원부서와 스태프 부서가 함께 책임을 공유할 것으로 나타났다. '환경'과 관련된 책임 준수에 경우에는 현재 62.3%로 스태프 부서의 책임이 매우 높으나 미래에는 스태프 부서의 비중이 37.7%로 감소되고 인사부서와 스태프 부서의 공동 책임 또는 인사부서와 현장관리자의 공동 책임의 비중이 높아질 것이라는 응답이 증가했다. 이 또한 인사부서의 역할이 증대되고 책임의 범위 또한 확장될 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 인사부서의 역할과 현장관리자의 역할이 공유되는 방식으로의 변화가 예상된다. '인적자원관리 프로그램 및 관행의 실행'의 주요 책임 주체였던 전통적 인사부서의 독자적 책임 비중이 감소되고 미래에는 현장관리자와 책임을 공유할 것이라는 응답이 49.3%로 나타났다. 또한 '모니터링과 통제', '커뮤니케이션', '종업원 참여관리' 영역에서도 이와 유사한 결과가 나타났다. 이 결과는 인적자원관리의 세분화된 기능 중에서도 현장과의 밀접한 연계가 필요한 부문에 있어서는 현장관리자에게 권한위임이 이루어지는 방식 또는 인사부서와 현장관리자 간의 역

〈표 6〉 인적자원관리의 기능별 책임 주체

수행 책임 주체

- ① 인적자원관리 부서의 책임
- ② 다른 스태프 부서(예: 기획실, 사장실, 비서실)의 책임
- ③ 인적자원관리 부서와 스태프 부서가 책임 공유
- ④ 인적자원관리 부서와 현장관리자가 책임 공유
- ⑤ 현장관리자의 책임

(단위 : %)

인적자원관리의 책임 영역		①	②	③	④	⑤
전략 : 사업전략과 연계되는 인적자원관리 전략의 수립	현재	34.0	34.0	25.0	5.0	1.3
	미래	18.0	7.0	47.7	25.0	1.7
정책과 프로그램 개발 : 환경평가와 인적자원관리 전략에 기초한 인적자원관리 정책과 프로그램 개발	현재	58.0	15.3	20.3	4.7	1
	미래	26.0	6.7	41.0	24.0	2.0
관리 : 인적자원관리 정책을 토대로 인적자원관리 프로그램/관행의 실행 및 관리	현재	71.0	1.7	7.3	15.0	4.3
	미래	26.3	1.0	16.7	49.3	6.3
행정 : 인사정보 데이터베이스의 유지 및 행정적인 업무 처리	현재	82.3	4.0	7.7	4.3	1.0
	미래	55.0	2.0	15.3	26.3	1.0
모니터링과 통제 : 인적자원관리 정책과 프로그램들의 실행과정 및 결과 확인	현재	69.0	5.0	10.7	11.7	3.0
	미래	26.7	4.0	21.3	43.0	4.7
비용효율성 : 인적자원정책과 프로그램들이 비용 효율적인지 확인	현재	55.0	16.3	21.0	6.3	0.7
	미래	23.3	7.7	39.0	27.0	2.7
커뮤니케이션 : 종업원들이 사업 방향과 계획 및 목표를 잘 이해하는지 확인, 종업원 태도조사 및 관련 이슈의 파악	현재	48.0	9.3	13.3	22.0	6.7
	미래	12.3	2.7	26.0	52.3	6.3
대외관계 : 기업과 외부 이해관계자(고객, 지역사회, 교육기관 등) 간의 우호적 관계를 적극적으로 추진	현재	17.7	50.3	19.7	4.7	7.0
	미래	8.7	26.7	44.3	17.3	2.7
경영혁신의 추진 : 경영혁신 및 조직변화에 있어 타 부서나 종업원들을 선도	현재	17.0	53.7	22.3	5.0	1.3
	미래	5.7	13.0	48.7	28.7	3.7
종업원 참여관리 : 각종 기업활동에 종업원의 의견을 반영하고 종업원들의 참여를 유도	현재	39.0	16.7	16.3	20.3	7.0
	미래	7.7	4.7	25.7	56.0	5.7
윤리와 성실성 : 이해관계자들과 관련된 제반 인적자원관리 관련 문제들이 윤리기준과 성실성 원칙에 부합하는지 확인	현재	30.0	29.0	24.3	12.3	3.7
	미래	8.3	10.0	44.7	33.3	3.3
환경 : 기업 활동에서 환경과 관련된 책임의 준수	현재	5.3	62.3	10.0	9.0	12.7
	미래	2.0	37.7	26.3	22.3	11.3
안전 : 각종 산업재해 예방과 근로자의 건강 유지를 통한 안전한 근무환경 조성	현재	19.0	23.0	12.7	23.3	21.3
	미래	3.7	11.3	24.0	51.3	9.3

할 및 책임 범위의 명확화, 업무 프로세스 정립 등을 통한 인사부서와의 협업 방식이 구축될 필요성을 확인할 수 있는 부분이다.

셋째, 여전히 ‘행정’ 영역은 미래에도 인사부서의 독자적 책임 영역으로 남을 것으로 보인다. 단, 앞서 살펴본 바와 같이 경영환경의 변화, 인적자원관리 목표의 변화 등에서 살펴본 바와 같이 기존의 전통적 관점의 운영과 관리를 통한 행정이 아닌, 변화하는 기술과 사회적 니즈가 반영된 행정의 기능을 수행해야 할 것이다.

5. 인적자원관리 담당자의 역량

경영환경의 변화와 인적자원관리 목표 및 패러다임의 변화는 인적자원관리부서의 역할과 기능에도 변화를 야기하며 이에 따라 요구되는 인적자원관리 부서의 역량에도 변화가 있을 것이다. 전문가들에게 현재와 미래에 어떠한 역량이 인적자원관리 담당자에게 요구되는지를 <표 7>의 총 22개 역량 문항으로 질문하여 현재와 미래에 요구되는 인적자원관리 담당자 역량의 중요성을 5점 척도로 답하도록 했다.

분석 결과를 전체적으로 살펴보면 현재 요구되는 역량 중 가장 높은 순위의 중요도가 3.99로 나타난 것에 비해 미래에 요구되는 역량의 경우 19위가 3.77로 나타나 전 항목에서 현재에 비해 미래에 절대적인 중요도가 증가하는 것으로 나타났다. 먼저 현재 인적자원관리 담당자에게 요구되는 역량으로 ‘인재 개발 및 평가 등 성과관리 시행 역량’이 가장 높게 나타났다. 다음으로 ‘기업 목표 달성을 위해 필요한 인재 확보와 이에 대한 전략 수립 역량’과 ‘개인, 팀, 부서 간 원활한 관계와 신뢰 형성’, ‘인적자원관리 실무 경험’, ‘기업 경영 및 사업 전반에 대한 이해’ 순으로 나타났다. 한편 미래에 요구되는 역량의 설문 결과는 현재 요구되는 역량과 다소 차이가 있었다. ‘개인, 팀, 부서 간 원활한 관계와 신뢰 형성’ 역량이 가장 높게 나타났으며 이어서 ‘다양한 환경에 대한 이해를 통한 HR 전략 수립 역량’, ‘전문가 집단 네트워킹, 관련 교육과정 등을 통한 HR 전문지식’, ‘기업경영 및 사업 전반에 대한 이해’, ‘기업 목표 달성을 위해 필요한 인재 확보와 이에 대한 전략 수립 역량’의 순으로 나타났다.

<표 7> 현재와 미래 인적자원관리 담당자에게 요구되는 역량

현재 (순위)	역량	미래 (순위)
3.99 (1)	인재 개발 및 평가 등 성과관리 시행 역량	4.37 (9)
3.93 (2)	기업 목표 달성을 위해 필요한 인재 확보와 이에 대한 전략 수립 역량	4.42 (6)
3.93 (2)	개인, 팀, 부서 간 원활한 관계와 신뢰 형성	4.63 (1)

〈표 7〉의 계속

현재 (순위)	역량	미래 (순위)
3.79 (4)	인적자원관리 실무경험	3.34 (21)
3.77 (5)	기업경영 및 사업 전반에 대한 이해	4.52 (4)
3.76 (6)	다양한 환경에 대한 이해를 통한 HR 전략 수립 역량	4.54 (2)
3.75 (7)	전문가 집단 네트워킹, 관련 교육과정 등을 통한 HR 전문지식	4.54 (2)
3.74 (8)	성과에 기여할 수 있는 문화를 구축할 수 있는 HR 제도 설계 역량	4.34 (10)
3.65 (9)	조직진단 결과를 토대로 조직문화와 변화 방안 수립 역량	4.40 (7)
3.63 (10)	변화의 원인, 변화 추진 요인 등에 대한 이해 역량	4.38 (8)
3.62 (11)	미래 인적자원관리 비전에 대한 구성원들과의 커뮤니케이션 능력	4.52 (4)
3.61 (12)	리더십	4.15 (14)
3.55 (13)	HR 관련 기술, 시스템 등을 활용할 수 있는 역량	4.14 (15)
3.53 (14)	의미있는 근무환경 조성 역량	4.27 (13)
3.5 (15)	사업 환경을 해석하여 내외부 고객의 니즈를 파악할 수 있는 역량	4.28 (11)
3.38 (16)	경쟁업체의 인적자원관리에 대한 지식	3.77 (18)
3.38 (16)	현장관리자들에 대한 인적자원관리 내부컨설턴트로서의 능력	4.28 (12)
3.36 (18)	현장관리 실무경험	4.07 (17)
3.25 (19)	소셜미디어, 다양한 기술을 활용한 인력 및 업무 관리 역량	4.11 (16)
3.09 (20)	기업 내 핵심부서에서의 근무경력	3.66 (19)
2.80 (21)	국제적 경험과 안목	3.66 (19)
2.67 (22)	외국어 능력	3.44 (21)

6. 인적자원관리의 주요 과제

한국 기업들이 경쟁우위를 확보하기 위한 현재와 향후 인적자원관리의 핵심 과제는 무엇인지에 대한 전문가들의 의견 수렴을 위해 총 31개의 과제를 선정하여 각 과제의 중요도와 함께 해당 과제의 실행도를 측정하였다(표 8의 ①~⑤).

먼저, 경쟁우위 확보를 위한 당면 및 향후 과제에 대한 전문가 설문 조사 분석 결과, '재해, 사고 방지 등 산업안전을 위한 방안'이 가장 중요한 과제로 나타났다. 이 결과는 최근 산업안전과 관련된 각종 규제 및 법률이 강화되면서 시급하게 해결해야 할 현안과제로 부각된 결과라고 해석할 수 있다. 다음은 '비대면 환경에서의 효율적 업무 수행 및 관리 방안'인데 이 과제 역시 코로나19로 인해 이전에 준비되지 못한 상황에서 당면한 과제로, 현장에서 체감하는 시급성과 중요도를 확인할 수 있는 부분이다. 비대면 환경과 관련해서는 6위에 '채택근무 및 유연근무제도 관련 방안' 과제도 높은 중요도를 나타났다. 이 외에도 '성과관리의 강화', '직무의 특성이 반영된 인사관리 방안', '일과 삶의 균형을 위한 지원 제도 및 관리 방안' 등이 주요한 과제로 제시되었다.

반면, 주요 과제들의 중요도에 비해 실행도의 모든 항목이 4점 이하로 응답되어 당면 및 향후 과제에 대한 실행은 미진한 것으로 파악되었다. 특히 중요도에서 높은 순위에 있는 과제의 경우에도 실행도가 2점대 중반에서 3점대 중반의 실행도로 응답되어 아직 우리나라 기업들이 당면 및 향후 과제에 대한 실행 및 준비에 있어서는 진척이 저조함을 알 수 있다. 특히 '상시 평가와 피드백을 통한 성과관리의 강화'와 '직무의 특성이 반영된 인사관리', '일과 삶의 균형을 위한 지원 제도 및 관리 방안'의 경우 중요도와 실행도의 격차가 크게 발생하는 것으로 나타났다. 또한 '세대 간 갈등 관리 방안'의 구체적인 결과를 살펴보면 도입되지 않았거나 도입 준비 중이라는 응답이 약 50%로 나타나 당면 및 향후 과제에 대한 실행이 미흡한 것을 확인할 수 있다.

〈표 8〉 인적자원관리 당면 과제와 향후 과제

실행도

- ① 도입되지 않았다
- ② 도입 준비 단계이다
- ③ 실행 중이나 성과는 만족스럽지 못한 편이다
- ④ 실행 중이며 성과는 보통이다
- ⑤ 실행 중이며 만족스러운 성과를 달성하고 있다

〈표 8〉의 계속

순위	인적자원관리 당면 과제와 향후 과제	중요도	실행도
1	재해, 사고 방지 등 산업안전을 위한 방안	4.22	3.53
2	비대면 환경에서의 효율적 업무 수행 및 관리 방안	4.13	3.27
3	성과관리의 강화(상시평가 및 평가 결과 피드백)	4.11	3.26
4	직무의 특성이 반영된 인사관리 방안	4.10	2.49
5	일과 삶의 균형을 위한 지원 제도 및 관리 방안	4.08	3.48
6	재택근무 및 유연근무제도 관련 방안	4.01	3.54
7	인사정보관리체계 등의 구축과 관련된 정보화 및 활용	4.01	3.29
8	세대 간 갈등 관리 방안	4.00	2.56
9	팀 또는 단위 조직 성과에 따른 보상	3.98	3.46
10	연봉제 등을 통한 성과주의형 임금관리	3.96	3.60
11	연공을 완화할 수 있는 보상제도	3.95	3.27
12	근무시간 단축을 위한 방안 및 근무시간 규제 대응 방안	3.94	3.45
13	전문직 등 능력과 적성에 맞는 직군관리제도의 활성화	3.93	3.05
14	체계적인 직무분석 및 직무설계방안	3.93	3.02
15	인력예측 및 정원관리의 체계화	3.91	3.25
16	윤리경영 활동 관련 방안	3.91	3.37
17	노사 간의 협력적인 임금수준 결정 관행의 정착	3.91	3.07
18	수시채용·중도채용, 인턴십 등 채용방법의 다양화	3.86	3.68
19	신입사원 교육 및 최적 배치	3.86	3.76
20	ESG(Environment, Social, Governance)관련 제도 및 방안	3.83	2.49
21	고령인력 관리 방안	3.83	2.81
22	Profit Sharing	3.79	2.95
23	유연한 작업배치(직무 공유, 파트타임 근무 등)	3.72	3.15
24	최고경영자에 대한 평가와 보상	3.72	3.35
25	연구·기술·국제금융 등 특수분야의 인재양성 및 스카우트 등을 통한 인력수급	3.70	2.90
26	종업원과 가족들에 대한 건강관리 지원(EAP)	3.68	3.34
27	여성과 소수자, 장애 인력에 대한 동등한 기회 제공	3.66	3.16
28	선택적 복리후생 프로그램의 제공	3.64	3.35
29	발탁승진(fast track) 등 다양한 승진제도의 도입	3.63	2.92
30	여성인력 관리 방안	3.63	2.94
31	직급체계의 수평화	3.55	2.74

V. 결론 및 요약

IMF 이전 우리 기업의 전통적 인적자원관리 기반이었던 장기고용, 내부 승진, 연공주의, 위계적 집단주의, 온정주의로 특징화되는 20세기 산업사회형 인적자원관리 패러다임이 IMF 이후 단기고용, 외부 노동시장, 개인주의, 성과주의의 인적자원관리 패러다임으로 대체되었다(신동엽·구자숙·정동일, 2011). 그리고 현재 '보스 없는 조직'을 표방하는 홀라크라시(Holacracy), 평가제도 폐지, 호칭과 직급 파괴, 워라벨, 일하는 문화 개선, 스마트워크 등 기존의 인적자원관리 제도의 원칙들을 흔들어놓는 다양한 실험이 또다시 진행되고 있다(강성춘, 2020). 패러다임의 전환이 있기 위한 조건으로 근본 가정과 기본 구성형태의 근간이 될 원칙으로 개념화할 수 있도록 근본적 구조(deep structure)의 재고나 변화가 수반되어야 한다. 과거에 비해 구조나 제도의 변화가 상대적으로 매우 빠르게 진행되고 광범위한 실험과 다양성이 증가된다고 보았을 때(배종석, 2013), 현 시점이 인적자원관리 분야에서 또 한번의 패러다임 전환기라 생각된다.

패러다임 전환기는 기업 그리고 더 나아가 국가 차원에서도 매우 중요하다. 이와 같은 변화 과정에서 우리나라 기업들은 기존 인적자원관리의 목적과 제도 모든 측면에서 급격한 변화를 경험하였다. 그 과정에서 오히려 성장한 기업도 있었지만 반대의 경우도 흔히 볼 수 있었다. 패러다임의 변화를 예측하고 선제적으로 대응하는 것이 중요하다. 따라서 4차 산업혁명, MZ 세대로 대변되는 근로자들의 가치관 변화, 일과 삶의 균형, 그리고 근로자의 인권이나 안전 혹은 협력사와의 상생 등 ESG와 관련된 항목들이 중요한 경영환경 요인으로 등장하고 있는 패러다임 전환기에 새로운 패러다임과 과제를 모색하기 위한 연구는 우리나라 기업들의 인적자원관리의 방향성을 제시하였다는 측면에서 중요한 의의가 찾을 수 있을 것이다. **KLI**

[참고문헌]

- 강성춘(2020), 『인사이드 아웃: 사람이 만드는 기업의 미래』, 21세기북스.
 박우성·유규창(2001), 「인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할: 인적자원관리 전문가 서베이 결과를 중심으로」, 『조직과 인사관리연구』, 25(1), pp.347~369.
 배종석(2013), 「인적 '가치창출'과 '인간가치' 창출: 경영의 철학적 기반」, 『경영학연구』, 42(2), pp.573~609.
 신동엽·구자숙·정동일(2011), 「IMF 위기 이후 한국 인사조직경영의 패러다임 전환: 특별 포

- 럼의 의의와 목적, 그리고 학문적 과제」, 『인사조직연구』, 19(2), pp.1~29.
- 오계택 · 유규창 · 이해정(2021). 『언택트 시대 한국형 인사관리의 새로운 패러다임』, 한국노동연구원.
- 한국노동연구원(2000). 『21세기형 인적자원관리(뉴 패러다임과 실천과제)』, 명경사.