

SYNERGY INSIGHT

NO.154

인사정량분석 1

인사를 분석하는 기준·지표는 왜 필요한가?

CONTENTS

- 인사관리의 중요성
- 인사관리의 현상과 합리적 스탠스
- 인사관리의 프레임 워크
- 인사의 문제·과제의 분석 방법

SYNERGY
INSIGHT

INSIGHTS NO.154

인사관리의 중요성

기업 경영에서 인사관리는 빼놓을 수 없는 중요한 요소입니다. 경영에 필요한 “사람”, “물건”, “돈”, “정보” 4개의 경영 자원 중 하나의 영역이며, 이 관리가 충분하지 못하고 있지 않으면, 좋은 경영은 할 수 없을 것입니다. 경영 방침과 계획을 달성해 가기 위해서 중요한 부분이 라고 말할 수 있습니다.



《“사람”, “물건”, “돈”, “정보” 4개의 경영 자원》

하지만 한국의 현재 인사관리는 경영이 기대하는 기능을 충분히 하고 있는지 정확하게 검증할 수 있는 상황이 아닙니다. 인사관리의 바람직한 모습, 바람직한 상태를 판정하는 기준이 명확하지 않기 때문입니다. 인사관리의 바람직한 상태를 판정할 수 있는 기준이 있다면, 기업의 인사관리의 상태를 정확하게 파악할 수 있게 됩니다. **인사의 문제 및 과제를 분석, 판정하는 기준과 지표가 명시** 되면, 인사관리는 경영에 있어서 어디까지 유효한 기능을 하고 있는가 명확하게 알 수 있습니다. 인사의 문제 및 과제에 대해서는 각 기업에서도 많은 논의가 되고 있습니다만, 그 대부분은 인사관리의 상태에 대해서, 주관적, 정성적인 판단에 근거하는 것입니다. 그러므로 사람에 따라 문제·과제의 인식이 다르며, 공통의 인식을 갖기 **어려운 경향에 있습니다. 인사관리가 경영에 공헌하기** 위해서는 “기준”이 필요하다는 것입니다. 또한, 그 기준은 공통의 인식이 가능하도록 “정량적”, “합리적”인 것이어야 합니다.

기업에 있어서 인사관리는 2개의 중요한 관점이 있습니다. **첫 번째**는 사원이 기업의 성장을 위한 중요한 추진력이라는 관점입니다. 사원이 성과를 내는 상태가 되면, 기업이 성장을 유지·확대할 수 있게 됩니다. 그러기 위해서는, 경영 계획을 달성하기 위해 필요한 인원수가 충족되어 있고, 경영 계획에 따라 적절한 지시를 하고, 높은 **동기를 가지고 심신이 양호한 컨디션일 필요가 있습니다.** 인사관리를 강화하는 것으로 보다 성장을 지향하는 기업은, 상기와 같은 기준으로 자사의 인사 문제·과제를 명확하게 할 필요가 있습니다. 하지만 최근 한국의 인사관리는 주로 “동기”에 관심이 높고, 동기를 향상시키는 데 마에 지우친 경향이 있습니다. 인원수와 보유 능력 등, 다른 시점에서 논의가 충분히 행해지지 않았고 말할 수 있습니다.



《인사관리의 중요한 관점 “성장을 내는 사원”》

두 번째는 “비용”이라는 관점입니다. 기업 경영에 있어서 인건비는 큰 부분을 차지하는 비용입니다. 업태에 따라 다음니다만 비용 중에서 최대라고 말할 수 있을 정도로 큰 부분을 차지하고 있습니다.

매년 안정된 이익을 높이기 위해서는, 매출을 올리기 위한 시책과 함께, 비용 관리로서 인건비의 매니지먼트가 매우 중요합니다. 특히 환경이 크게 변화하는 가운데, 최대 비용인 인건비 비용을 얼마나 매니지먼트 할 것인가 중요합니다.



〈인사관리의 중요한 관점 “비용”〉

한국의 기업, 특히 제조업 등은 비용을 매우 엄격하게 관리하고 있습니다. 원재료의 구입도 가능한 낮은 가격으로 하기 위해 조사, 교섭합니다. 또한, 효율적으로 손해가 없는 제조공정, 기술의 개발 등에 대해서 매우 열정을 다하고 있습니다.

어려운 경영 환경 속에서도, 환경에 대응하기 위해 비용 삭감, 효율화 등에 대표되는 부단의 경영 노력을 하고 있습니다. 인건비를 제외한 코스트에 관해서는 매우 엄격하게 관리하고 있다고 말할 수 있습니다. 제조 원가를 몇 엔 낮추는 것에 관해서는 엄격한 시점으로 엄격하게 관리하고 있습니다만, 사원의 공급과 승격, 상여, 퇴직금, 복리후생 등, 인건비에 대해서는 관리는 엄격하다고는 말할 수 없습니다.

기업에 성장하기 위해서는 추진력을 유지 향상하는 것과, 적절한 인건비 관리라는 것의 2개의 관점이 요구됩니다만, 이 2개를 동시에 충족하기 위해서는 지금까지의 인사관리 레벨로는 대응할 수 없습니다. 인사관리가 기업 경영에 진짜로 공헌하기 위해서는, 인사관리에 대한 “기준”을 명확화하고, 유효한 시책을 실시할 필요가 있습니다.

인사관리의 현상과 합리적 스탠스

인사관리는 다른 경영 관리의 분야와 비교하면 발달이 늦은 분야입니다. 이 발달이 늦어지고 있는 원인은 주로 두 가지 이유라고 생각됩니다.

첫 번째는 인사관리 분야에서 사용하는 “언어”가 공통화 되어 있지 않다는 것입니다. 인사관리를 논하는데 있어, 사용하는 “단어”와 “용어”가 공통 언어로 통일되어 있지 않으므로, 정확한 논의가 불가능합니다. 예를 들어, 사원

의 능력과 신분을 등급화해 관리하고 있는 많은 기업에서 보입니다. 이러한 사원의 능력과 신분의 등급을 명시하는 구조를, 일반적으로 등급 제도라고 말합니다. 하지만, 이 “등급 제도”는 캐리어 패스 제도, 그라이스 제도, 자력제도 등으로 불리는 경우도 있으며, 명칭이 통일되어 있지 않습니다. 또한, 말하는 사람과 기업에 따라서 **제도의 내용이 다르기 때문에, 같은 등급 제도를 표시해도, 그 구조와 내용, 제도로서의 범위 등이 제각각인 상황**입니다.



〈인사관리 분야의 “언어”가 공통화되어 있지 않음〉

이러한 예측하고 정확하지 않은 정의의 언어를 사용한 커뮤니케이션은 매우 효율이 나쁘고, 부정확합니다. 인사 전문으로 담당하고 있는 사람과 인사 서비스에 중사하는 경영자와 인사 담당 이외의 사람과 인사에 대해서 대화를 할 때, 이 문제는 더욱 중폭합니다. 보다 고도 경영에 이바지하는 인사 방법을 논의할 여장이, 언어의 **설명과 개념의 정리에 시간을 소비하게 되는 것입니다.**

두 번째 원인은, 인사 관리에 합리적, 과학적 시점이 부족하다는 것입니다. 인사의 문제·과제를 분석하는 수법도 발달하지 않았으며, 인사제도와 시책 등의 설계 수법과 방법론도 합리적, 과학적 시점이 부족한 시책도 많이 보입니다. 예를 들어, “연봉제”라는 제도가 있습니다. 이는 특히 관리직 사원 등 업적에 따라 역동적이게 보수를 컨트롤할 목적으로 도입되고 있습니다. 이 연봉제는 해당 연도의 업적이 좋았을 경우 다음 연도의 연봉이 상승하는 구조입니다. 대부분의 기업에서 업적에 연동하는 보수 구조로서 도입되고 있습니다. 하지만, 이 연봉제는 변화가 심한 환경하에서 합리적인 구조라고 할 수 없습니다. 환경이 변화하는 가운데, 기업이 매년 이익을 내기 위해서는, 최대 코스트인 인건비가 업적에 따라 신축할 수 있는 것이 좋습니다만, 연봉제는 해당 연도의 전 연도의 업적에 연동하므로, 단기 업적과의 연동은 적어지는 것입니다.

또한, “정년제”라는 관리직 포스트 임기에 연령 제한을 두는 제도가 많은 기업에 도입되어 있습니다. 특히 사원의 평균 연령이 높고, 관리직 포스트에 비교해 후보자가 많은 기업은, 현재 포스트에 있는 사원이 퇴직하지 않으면 새로운 사원이 포스트에 갈 수 없습니다. 관리직 후보자가 긴 시간 후보자인 상태로, 포스트에 임용되지 않는 것으로, 통기가 저하하는 등의 현상이 일어나는 것입니다. 이러한 기업의 경우, 임직 포스트에 일정한 연령제한(예를 들어, 부장 포스트는 57세, 과장 포스트는 55세까지 만 임용)을 두면, 후보자가 초기에 임용이 가능하게 된다는 장점이 있습니다. 하지만 임직 정년 후의 사원의 대부분은 활성화되지 않는 큰 문제도 있습니다.



《연사관리에 합리적, 과학적 시점이 부족》

이 정년제 등은 합리성, 과학성이라는 관점에서 완전히 부정되고 있는 구조라고 할 수 있습니다. 필요 이상으로 관리직 사원을 두는 것이 주요 원인입니다. 경영에 불필요한 관리직 사원을 다수 창출하면서, 현재의 관리직을 충분히 일할 통기와 능력이 있음에도, 전력으로 사용하지 않게 된다는 것입니다. 인사제도, 특히 등급제도가 합리적으로 설계, 운용되지 않을 것을 전제로 하면서, 이 대중요법적(對症療法)으로 해소하는 시책이라고 말할 수 있을 것입니다. 이러한 합리성, 과학성이라는 관점에서 다시 한국의 인사제도와 운용을 보면, 충분한 논의가 없는 상태로, 제도 설계, 운용되고 있다고 말할 수 있습니다.

경영의 방침과 비즈니스 모델이 비슷하고 기업 규모도 거의 같은 2개의 기업이 있습니다. 2개의 기업에서 합리적인 인사 제도를 구축하려고 할 경우, 조직기구, 업무 내용, 인건비 등 대부분이 같은 이상, 합리적으로 인사제도를 설계하면 기본적으로는 같은 구조인 것이 좋습니다. 인사제도를 설계하는 사람에 따라 제도의 내용이 크게 다른 이유는, 설계의 기술이 고도화되어 있지 않기 때문입니다. 물론 경영자의 생각 방식에 따라, 인사관리의 일부에 다소 차이가 발생할 수 있습니다만, 합리적인 결론으로서 인사관리는 누가 설계해도 거의 같아야 합니다.

인사관리의 프레임 워크

인사관리는 “조직에 있어서 필요한 인재를 조달, 보유하고, 업무를 수행하는 최적의 상태로 관리하는” 것입니다. 기업에 있어서의 인사관리는 경영방침, 계획을 달성하기 위해 중요한 하나의 기능이며, 이 기능이 높은 성능을 발휘할 필요가 있고, 합리적으로 설계 운용되어야 합니다.

우선 중요한 것은 경영 계획을 달성하기 위해 필요한 인재가 과부족 없이, 적정하게 배치되어 있어야 합니다. 인사관리의 양적인 시점이라고 말할 수 있습니다. 최근 적정한 인건비와 적정한 인원 구성, 합리적인 배치 등의 테마가 인사 관리 중에서 주목되고 있습니다만, 이는 경영 계획과 인사가 인재의 “양”이라는 관점에서 연동하는 것이 필수입니다. 이 “양”과 “질”의 시점에서의 인사 관리, “포트폴리오”와 “퍼포먼스”의 2개의 시점으로 정리됩니다. **표 1-1**

■ 포트폴리오

경영방침, 계획을 달성하기 위해 필요한 인재가 정비되어 있는 상태. 적절한 포트폴리오란 필요한 인원수, 인원 구성, 적정한단가, 적정한 배치가 한 단계 및 장래에 걸쳐 유지되는 구조로 되어있다라는 것을 말합니다. 기업의 인사 관리를 “양”적인 관점에서 판단하는 기준이라고 할 수 있습니다.

■ 퍼포먼스

퍼포먼스의 관점은, 배치된 인재가 더욱 높은 성과와 업적을 올리는 상태라는 관점입니다. 높은 성과를 내기 위해서는 사원에 대해서 정확한 지식, 높은 통기, 양호한 컨디션일 필요가 있습니다.

지금까지 한국 기업에서는 인사 관리 상의 문제를 “퍼포먼스” 관점을 중심으로 판단해온 경향이 있습니다. 인원수와 인원 구성 등 양적인 시점은, 기업 업적에대해 저하하고, 일시적인 구조 개혁을 실시하는 등의 타이밍에서 검토되는 것이었습니다. 하지만 환경 변화가 심한 가운데, 경영 계획을 달성하기 위해서 인사관리의 방법으로, 이는 무시할 수 없는 2개의 관점이라고 말할 수 있습니다.

〈표 1-1〉 인사관리의 프레임 워크

Lv.1		Lv.2		Lv.3	
구분	구분	사점	구분	사점	
포털폴리오	가액	현재의 인건비는, 노동시장 및 자사의 과거에 비추어 적정한가?	총액 인건비 급여 수준	총액 인건비는 적정한가? 인건비 단가는 적절한 수준인가?	
	인원수	현재의 인원수는 경영에 필요로 하는 구성을 유지하고, 노동시장 및 자사의 과거에 비추어 적절한 인원 수인가?	인원수 인원수	인원 수는 적절한 인원 수인가? 인원 별 및 등급 별의 인원 구성은 적정한가?	
	인원 배치	경영 전략을 실행하기 위해 필요한 스킬을 가진 인원이 적절하게 배치되어 있는가?	스킬, 배치	경영 전략을 실행하기 위해, 필요한 스킬을 가진 인원이 적절하게 배치되어 있는가?	
퍼포먼스	관리	각 사원에 적절한 목표를 부여하고, 적절한 지휘, 지도가 행해지고 있는가?	목표, 지휘	각 사원에 적절한 목표를 부여하고, 적절한 지휘, 지도가 행해지고 있는가?	
	분위기	사원이 회사에 애력을 느끼고, 최대의 퍼포먼스를 발휘할 수 있는 환경이 정비되어 있는가?	회사의 매력	사원이 경영 비전을 이해하고, 회사의 브랜드와 정체성, 수익성을 매력적이라고 느끼고 있는가?	
			직장의 매력	워크 라이프 밸런스, 양호한 인간관계, 연봉과 복지가 충분히 만족되어 있는가?	
	상태	사원이 최대의 퍼포먼스를 발휘할 수 있는 건강 상태인가?	업무, 처우의 매력	성장 의욕을 가지고 업무를 하며, 성과에 따라 적절하게 처우하고 있는가?	
			건강 상태	심신 모두 양호한 건강 상태	

인사의 문제·과제의 분석 방법

기업에 있어서 사원은 중요한 경영 자원임과 동시에, 대상이 사람인 점에서, 매우 관리가 어렵습니다. 다양한 문제가 발생하거나, 정리에 대응하는 새로운 과제가 발생하거나 하는 기업이 매우 많습니다. 작은 인원의 기업은 인사 문제·과제를 비교적 파악하기 쉽습니다. 사원과의 커뮤니케이션도 많고, 한명 한명의 상황도 어느 정도 파악할 수 있기 때문입니다. 사원수가 많아질수록, 인사 문제·과제는 파악이 어려워집니다.

우선 경영 측과 인사와 사원과의 커뮤니케이션이 적어 지므로, 사원의 상태 파악이 정확하지 않습니다. 사원수와 과부족과 인건비 단가의 고저, 동기의 상태 등 사원의 상태는 경영측과 인사가 어떠한 정보에 근거하여 추측하

게 되기 때문입니다. 이 추측이 정확하다면 문제가 되지 않습니다만, 추측이 정확하지 않을 경우 인사의 시책이 정확할 수 없고, 이 결과 적정한 기업 경영에 마이너스 영향을 주게 됩니다.

인사의 상황을 정확하게 파악하기 위해서는, 몇 가지 방법이 있습니다. 대표적인 것은 인터뷰입니다. 이 인터뷰는 사원을 샘플링하여, 인사 문제와 과제에 대해서 설문 조사를 하는 것입니다. 인터뷰에는 우수한 점과 문제점이 있습니다. 우수한 점은, 개별의 사원에게 상세하게 들을 수 있습니다. 또한, 문제와 과제 발생 원인에 대해서도 정보를 얻을 수 있습니다. 개인별로 기업의 개별 상황을 파악하는 방법으로 매우 우수한 방법이라고 평가할

수 있습니다. 하지만 문제점도 있습니다. 인터뷰는 일반적으로 경영층과 사원 전원이 듣는 것이 아니므로 일부의 정보가 됩니다. 또한, 인터뷰 내용은 정성적인 내용이므로, 인터뷰 결과를 정리하는 단계에서 기업과 본질적인 문제를 파악할 수 있을지 의문이 듭니다.



〈인사의 상황을 파악하기 위한 “인터뷰”〉

이러한 인터뷰 이외에 대표적인 수법으로는 설문조사가 있습니다. 설문조사는 인터뷰와 달리 일반적으로 임직 사원 전원에게 하는 것이며, 인터뷰의 문제점인 일부의 임직 사원으로부터의 정보가 아니므로, 인터뷰의 단점을 해소할 수 있습니다. 특히 동기 조사 등은, 임직 사원의 동기를 어느 정도 정량적으로 파악할 수 있으며, **인사의 문제·과제를 분석하는 수법으로는 일종의 평가가** 가능한 수법입니다. 단점은 설문조사는 비용이 높다는 점입니다. 또한, 경영과 인사에 신뢰감이 없다면 회답의 정확성이 떨어집니다.



〈인사의 상황을 파악하기 위한 “설문조사”〉

인터뷰, 설문조사 모두 인사의 문제·과제의 파악에는 유효한 동시에 큰 문제가 있습니다. 인사 관리의 대상이 사원이지만, 사원의 직접 문제·과제의 질문을 하는 어프로치에 문제가 있기 때문입니다. 인사 관리의 문제를 파악하는 데 있어 대상이 되는 사원에게 듣는다는 행위는, 병이 의심되는 환자에게 문진을 하는 것과 같습니다. **환자의 체감을 중시해서 어떠한 병인가를 분석,**

진단하는 것은 체감적 증상의 판단으로서는 필요할 수도 있습니다. 하지만, 정확한 문제·과제를 파악하기 위해서는 더욱 적절한 검사가 필요합니다. 우리가 몸이 안 좋을 경우에는 문진도 중요하지만, 체온의 측정과 신장체중의 측정, 혈액검사와 X선 촬영 등의 검사를 하고, 그 결과에 따라 병을 판정합니다.

인사관리가 발달하지 않은 이유는, 이러한 문제와 과제를 검사하는 수법과 기준이 없기 때문입니다. 하지만 최근 인사 관리에 대한 정량적인 어프로치에 의한 문제·과제를 발견할 수 없다면, 경영 과학으로서의 존재가 인정되지 않는다는 것입니다.

인사관리의 정량적인 분석 수법은 지금까지도 상세히 이용되어 왔습니다. 최근의 어려운 경영 환경 하에서, 정량 분석 없이 경영에 종대한 영향을 주는 인사 시책을 하는 것은 불가능할 정도로 중요성이 인식되기 시작했습니다. 인사의 정량 분석은 다양한 검토가 연구되기 시작했습니다. 다만, 아직 발전 과정에 있습니다. 하지만 최근 사용되기 **시작한 정량 분석 수법만으로도 꽤 많은 문제와 과제의** 파악이 가능하게 되었습니다. 인사의 문제·과제의 파악에 제일 중요한 수법으로 정착하고 있으며, 정착하지 않으면 안된다고 인식되고 있습니다.

인사 관리의 프레임 워크 중 각 기준을 정확하게 분석하기 위해서는, 정량 분석이 필수입니다. 이 정량분석과 설문조사 분석에 의해 대부분의 문제는 파악이 가능합니다. 인터뷰와 인사 제도 및 규모로부터의 문제·과제 분석은, 정량 및 설문조사 분석으로 파악된 문제·과제의 뒷받침을 하는 것으로 자리매김하고 있습니다.