

Deloitte Newsletter

2014 년 6 월



딜로이트 인사이트

조직 인력 운영의 '거품', 그 해결을 위한 제언

지승영 이사/ 딜로이트 컨설팅 HC(Human Capital) Group

제조 및 건설, 금융 등 다양한 산업에서 조직 및 인사제도 설계 프로젝트를 수행하고 있으며, 현대모비스, 현대파워텍, GS 리테일 등의 적정 인력 산정 및 중장기 인력 예측 프로젝트를 수행한 경험이 있음

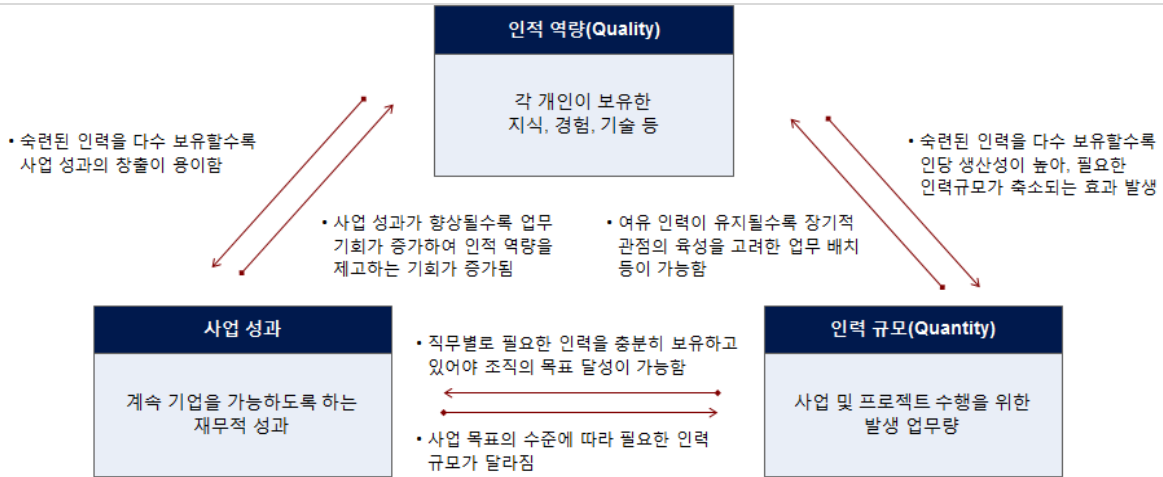


조직이 보유해야 할 '적정한 수의 인력 규모'는 경영자에게 있어 가장 중요하고 어려운 판단이 필요한 사항 중 하나로 인식되었다. 과도한 인력 보유는 조직의 재무적·관리적 부담을 초래할 뿐 아니라 무임승차자가 조직분위기를 해칠 수도 있다. 반면, 지나치게 보수적인 인력 운영은 업무량 과다로 인한 조직원의 피로도 가중과 이에 따른 인력 이탈과 인적 생산성 저하, 업무 성과의 질적인(Quality) 하락 등을 초래할 수도 있다.

“사람은 많은데 쓸만한 사람은 없다”

사실 '적정하다'라는 것의 의미는 매우 다양한 관점에서 해석될 수 있다. 인력의 '수'는 인적 자원에 대한 양적인 개념이지만 실제로 이는 사업의 목표나 인력의 질적 수준에 영향을 받기 때문이다. 예를 들어, 우수한 직원 1인은 평균 성과자 또는 저(低)성과자의 몇 배에 해당되는 생산성을 갖게 되므로 우수한 직원을 보유하면 할수록 실제 필요한 인력의 규모는 줄어들게 되며, 반대로 경험과 숙련도가 낮은 직원을 보유하면 할수록 동일한 생산성을 창출하기 위해서는 많은 인력을 보유할 수 밖에 없게 된다.

인사 부서에서는 언제나 “사업부서가 원하는 인력을 최대한 적기에 확보해왔다”라고 하는 반면, 사업부서에서는 언제나 “사람은 많지만 쓸만한 인재가 없다”라고 하는 것은 인력 규모를 판단함에 있어 양적인 관점과 질적인 관점의 상호작용이 갖는 복잡성 때문이다. 한편으로는 인적자원은 고정된 가치를 갖는 것이 아니라, 육성·개발을 통해 가치가 달라지므로 앞서 언급한 소위 인적 생산성 역시 지속적으로 변화할 수 밖에 없다. 뿐만 아니라 회사의 사업 목표에 따라 필요 인력의 수는 달라지므로, '적정성'의 판단 기준도 달라지게 되는 것이다.



<표 1> 인력 운영을 위한 고려사항

“인력 규모 어떻게 관리할 것인가?”

총액 인건비 관리 VS 정원 관리

이러한 이유로, '각 사업조직에서 필요로 하는 적절한 인력 규모를 정량적으로 산출하고 판단할 수 있는가?'에 대한 회의적인 시각과 '인력 역시 자원의 하나이므로 적절한 수준을 파악해서 계획하고 관리해야 한다'라는 상반된 시각이 지속적으로 존재해 왔다. 기업이 전자의 시각에 기반할 경우, 기업 전체의 재무적 부담을 주지 않는 수준에서 각 사업부서의 자율적 판단을 존중하는 '총액 인건비 관점의 인력 규모 관리'를, 후자의 시각에 기반할 경우 각 사업부서의 인력 소요 계획에 대해 HR의 관점에서 적정성을 판단하고 필요 인력 규모를 산정하는 '정원 관리, 즉 적정인력 관리'를 수행하게 된다.

(1) 자율과 책임 : 총액 인건비 관점의 인력 관리

총액 인건비(Total Budget) 관점의 인력 관리는 각 사업부서에 총 인건비 한도를 부여하고, 이 한도 내에서 자율적으로 채용, 승진 등 인력구조와 인력규모를 결정하도록 하는 방식이다. 즉 인사부서는 인건비 가이드라인에 대한 설정과 전달, 사업본부의 인력 운영을 위한 채용·퇴직 등 지원 역할 등을 수행하되, 인력규모의 적정성 판단은 각 사업부서에서 수행하므로 '정원'의 개념은 의미가 없다. 이러한 방식은 인사부서가 사업부서 인력의 적정성을 판단할 수 있는가? 라는 논쟁에서는 보다 자유로울 수 있으나, 각 사업본부가 하위 조직의 성과나 개인의 성과, 내부적 수요 등을 고려하여 합리적인 인력 운영을 할 수 있다는 것을 전제로 한다.

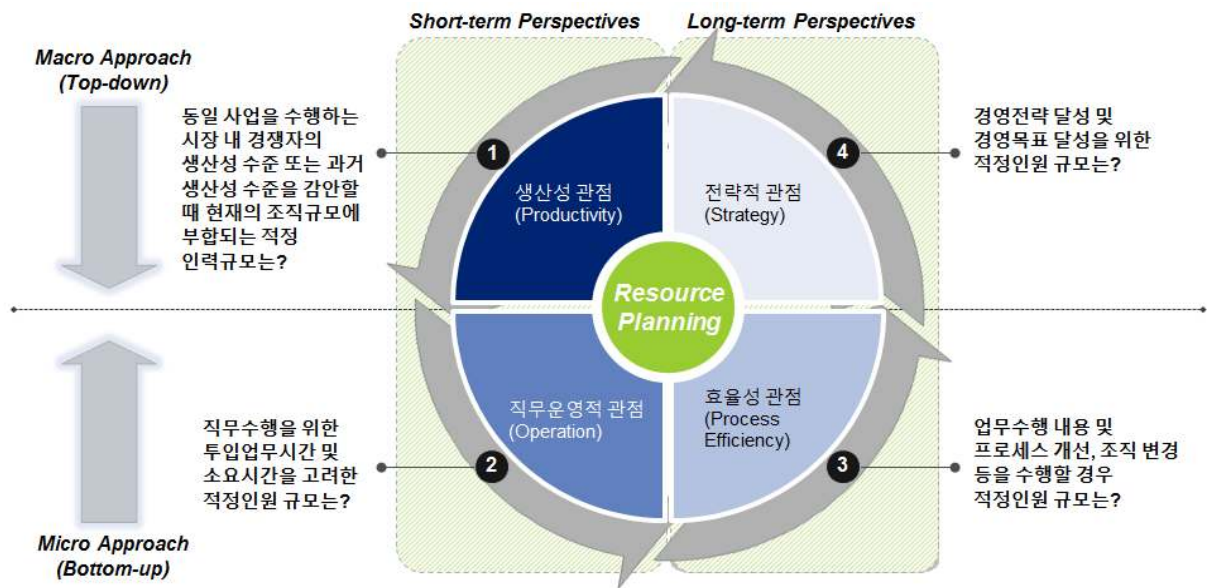
총액인건비 관점의 인력관리를 성공적으로 운영하기 위해서는 구성원의 지속적 역량 개발 또는 불필요한 업무의 효율화 등을 통해 보다 전략적이고 중요한 업무에 인력을 배치, 활용할 수 있도록 하는 효율적 인력관리 노력이 반드시 병행되어야 한다. 이러한 노력이 병행되지 않을 경우, 인력 축소 즉, 인위적 조정을 통한 인력 운영이 불가피하며, 이는 결국 우수 인력의 이탈, 기업 이미지 훼손 등 부작용을 초래하게 될 수 밖에 없다. 또한 총액 인건비에 아웃소싱 비용 등이 포함되지 않을 경우 과도한 아웃소싱 활용 등으로 업무 성과(quality)의 저하 등을 초래할 수 있으므로 '인건비'의 범위에 어떠한 항목을 포함할 것이냐에 대한 검토가 필요하다. 또한 총액 인건비 관점의 인력관리 도입 시 현 인원의 인건비를 총액 인건비로 부여하는 것이 일반적이거나, 이후 조직의 성과에 따라 기본급 또는 성과급 재원 등을 차별적으로 부여하면서 성과 기반의 보상제도와 연계할 수 있다. 따라서, 총액 인건비로 관리하는 조직 단위는 조직의 성과가 명확히 구분될 수 있는 수준에서 결정하는 것이 바람직하다. 단, 설비나 시설 등 증가로 인해 고정적으로 배치돼야 하는 설비 정원, 법정 정원 등이 많은 기업의 경우 총액 인건비 범위 안에서 유연하게 접근할 수 있는 여지가 적으므로 이러한 방식이 적합한지에 대해 다시 한 번 검토할 필요가 있다.

(2) 계획과 관리를 통한 전사 차원의 최적화 : 적정 인력 관리(정원 관리)

일반적으로 각 사업부는 매년 경영계획에 따라 인력 소요계획을 수립하고 인사팀은 이러한 각 사업부의 인력 규모를 종합하되,

회사의 인력운영 방향에 따라 필요한 인력 규모를 협의, 조정하여 조직별 인력 규모를 산정하고 이를 바탕으로 운영하게 된다. 이러한 과정을 통해 HR 부서는 전사 차원에서의 인력 재배치나 자발적 퇴직 등에 의한 내부적 수요·공급 등을 반영한 최적화된 인력 규모를 설정할 수 있으며, 이 규모 안에서 인력이 운영될 수 있도록 인사관리를 수행하게 된다. 즉 '적정 인력 관리' 관점의 인력관리에서, HR 부서는 각 사업부의 니즈(needs)와 전사의 인력 운영 관점에서 합리적으로 최적의 규모를 판단하는 역할을 수행하며, 각 조직은 이에 따라 매년 자신들이 운영해야 할 적정 규모 즉 '정원'의 개념을 갖게 되는 것이다.

각 조직이 운영해야 할 인력 규모는 각 조직의 인당 매출액, 인당 영업이익 등 인적 생산성을 고려하여 산정될 수 있다. 다만, 기업의 인력 운영 방식이 성장 속도 대비 보수적인 운영을 유지해왔거나, 다수의 수작업, 조직 간 업무 중복 등으로 인한 비효율적 인력 운영(불필요한 인력의 보유 등)이 진행돼왔을 경우, 인력 규모 산출 시 그러한 특성이 인적 생산성에 반영될 수밖에 없다. 따라서, 각 인력이 업무를 수행하는 실제 업무 투입시간(직무 운영적 관점), 그리고 조직 내 비효율에 대한 존재 여부(효율성 관점) 등을 추가적으로 검토하여 과거의 인력 운영 패턴으로 인해 왜곡된 인력 규모가 설정되지 않도록 해야 한다.



<표 2> Deloitte의 적정인력 산정 Framework

뿐만 아니라, 각 조직에 새롭게 부여되는 업무, 조직 역량 강화를 위해 인적 투자가 필요한 상황, 업무의 특성상 단기적인 업무 습득과 성과 발휘가 어려워 선제적인 인력 확보가 필요한 상황들 역시 추가적으로 검토해(전략적 관점), 단기적 관점의 인력 운영 뿐 아니라, 조직의 지속성장을 위한 사전 준비가 가능하도록 지원하는 인력운영이 이뤄지도록 할 필요가 있다.

효율적 인력 관리 : 기업 경쟁력 강화·지속성장을 위한 상시적 경영 활동

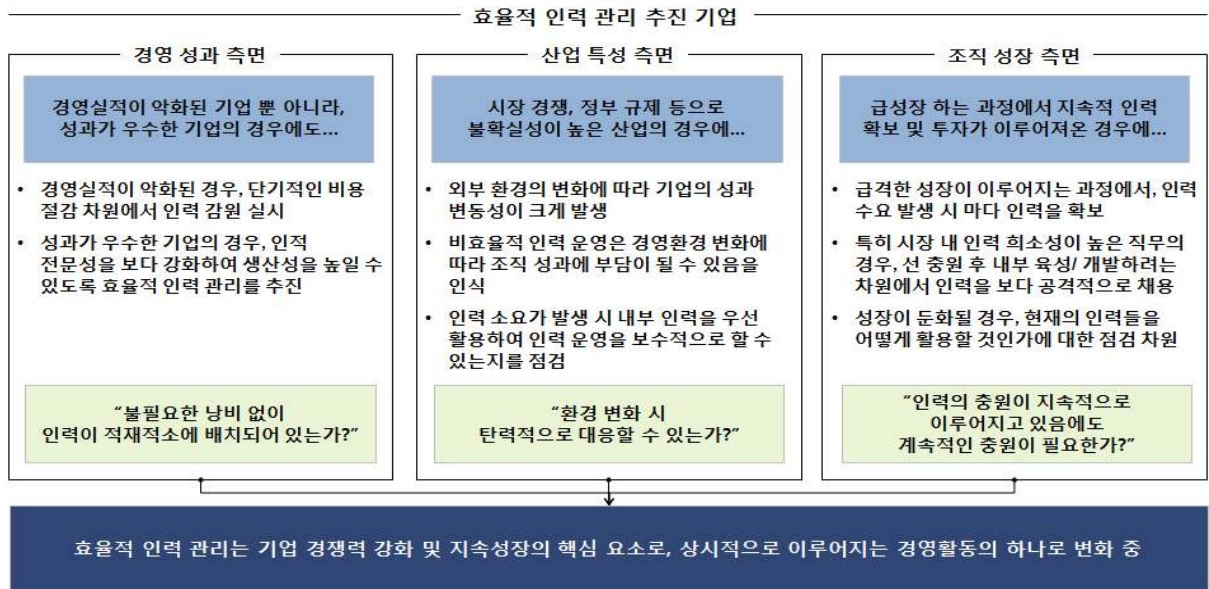
앞서 살펴본 두 가지의 인력규모 관리방법은 필요 인력 규모의 판단 주체, HR의 역할 등에 있어서는 차이점이 있지만, 지속적인 '효율적 인력 관리'가 필요하다는 공통점이 존재한다.

총액 인건비 관점의 인력 관리 시, 인건비 한도 내에서 필요한 인력을 새롭게 충원하기 위해서는 기존 업무 중 불필요한 업무는 폐지하고 전략적 중요도가 낮은 업무는 외부화함으로써(outsourcing) 내부 인력 활용을 극대화하는 노력이 병행돼야 한다. 또한 정원 범위 내에서 업무 효율을 상승시키거나 연중 새롭게 추가되는 업무를 기존 인력으로 운영하기 위해서는 마찬가지로 불필요한 업무 등 인력 운영의 낭비 요인을 제거하고 인력을 재배치하는 등의 작업, 즉 효율적 인력관리가 병행돼야 한다.

사업과 조직이 확대되고 업무량이 증가할 경우, 인력 규모 역시 증가해야 하는 것은 자연스럽고 당연한 일이라고 볼 수 있다. 그러나 이러한 과정에서 중요도가 낮은 업무, 불필요한 업무, 시스템이나 외부업체를 통해 수행하는 것이 보다 효율적인 업무 역시 지속적으로 발생하게 된다. 이러한 조직 운영이 개선되지 않고 유지될 경우, 새로운 업무를 통해 역량을 개발할 수 있는

구성원들의 기회는 축소되고, 비효율적인 업무 또는 저(低)부가가치 업무의 수행으로 자신의 경력 비전에 대한 부정적 인식을 초래할 수도 있다. 또한 조직 내에 ‘거품(비효율)’을 안은 상태로 인력이 증가하게 되므로 경영환경의 악화와 같은 급격한 변화 시에 인력 규모 자체가 조직의 생존에 가장 큰 위협요인으로 작용할 수도 있다.

과거 ‘효율적 인력관리’는 경영환경이 악화되는 특수한 상황에서, 인위적인 인력 감축의 의미로 활용돼 왔다. 그러나 최근에는 성과가 우수한 기업, 급격한 성장을 이루고 있는 기업, 외부 경영환경의 변동성이 극심한 산업에서 조직의 경쟁력 강화 및 지속 성장을 위해 효율적 인력관리를 위한 노력을 더욱 기울이고 있는 추세다.



앞서 살펴본 바와 같이 조직 내에 산재하는 비효율적 요인을 발굴하고 이를 제거함으로써 인력을 보다 효율적으로 활용하는 것은 인력 규모의 합리적 운영뿐 아니라, 인적 역량 즉, 인력의 질적인 개선을 함께 달성할 수 있다. 특히 거시환경적 측면에서의 저성장 지속 등 불확실성의 심화와, 통상임금 범위 확대, 정년 연장 등 국내 노동환경 변화는 효율적 인력 관리에 대한 기업의 관심을 더욱 강화시킬 것으로 예상된다. 효율적 인력 관리는 미래의 불확실성에 대비해 선제적인 대응이라 볼 수 있다. 따라서, 단기적 성과 개선을 위한 특정한 시점의 이벤트가 아니라, 상시적인 경영관리 활동의 일환으로서 지속적으로 추진되어야 한다.

서울특별시 영등포구 국제금융로 10 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4 층~12 층

딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트 컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2014. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

www.deloitte.com/kr www.facebook.com/DeloitteKorea