

21세기 산업 및 조직심리학의 과제와 전망

탁진국

광운대학교 산업심리학과

21세기 정보화, 국제화시대로의 변화는 조직에 많은 변화를 가져오게 된다. 이 가운데 산업 및 조직심리학에서 다루는 주요 영역과 관련된 두드러진 변화를 살펴보면 먼저, 전통적인 수직적 조직구조에서 수평적 조직으로 이동하게 되고, 직무에 대한 정의가, 계속해서 변하는 직무로 인해, 연속적으로 변화하는 과제 및 활동으로 변화하게 되며, 팀제 도입으로 인해 많은 업무가 팀에 의해서 수행된다. 기술의 발달로 사이버공간이 확대되어 재택근무가 늘어난다. 서비스업 종사자가 늘어나고 여성인력이 차지하는 비중이 높아지는 등 인력구조에서의 변화도 일어난다. 극심한 경쟁으로 인해 합병, 도산되는 조직이 증가하고, 정리해고가 빈번하게 일어나며, 조직과 장기적인 고용관계가 유지되지 못하게 된다. 이러한 변화로 인해 산업 및 조직심리학자는 지금까지 다루어왔던 다양한 영역에서의 과제를 과거와는 다르게 접근해야 할 필요가 있다. 예를 들어 수평적 조직으로 변화함에 따라 수직적 승진이 어렵게 되며, 결과적으로 종업원의 경력개발은 과거와 같은 수직적 상승에 대한 강조에서 벗어나 다양한 능력을 갖추는 방향으로 바뀌게 될 것이다. 본 논문에서는 이와 같은 다양한 변화를 좀 더 자세하게 살펴 보면서 이러한 변화가 21세기에 산업 및 조직심리학이 다루어야 할 과제에 어떠한 영향을 미치는지를 각 영역별로 구분하여 논의하고, 마지막으로 21세기 산업 및 조직심리학의 과제와 전망에 대해 국내 상황을 중심으로 논의하고자 한다.

21세기를 이제 얼마 남겨두지 않은 시점에서 우리는 지금까지 살아왔던 산업사회를 점차 마감하게 되고 이제 새로운 정보사회로 넘어가는 전환기에 처해 있다(Drucker, 1993). 정보통신기술의 발달로 인해 인터넷을 통해 언제 어디서건 쉽게 새로운 정보를 얻을 수 있으며, 쉽게 상대방에게 정보를 전달할 수 있게 되었다. 정보화와 더불어 기업에 큰 영향을 주는 또 하나의 커다란 변화는 국제화(globalization)이다. 신속한 정보의 교환이 가능해짐에 따라 이제 세계는 국경 없는 무한경쟁시대에 접어들게 된 것이다. 이와 같이 급속한 환경의 변화를 혼돈(chaos)을 초래하는 상황(Stacey, 1992), 또는 극심한 경쟁을 가져오

는 초경쟁(hypercompetition) 상황(D'Veni, 1994)으로 표현하고도 있다. 조직이 이러한 정보화, 국제화시대의 무한경쟁에서 살아남고 발전하기 위해서는 지금까지와는 다른 경영 패러다임의 전환이 불가피할 것이다.

21세기 정보화, 국제화시대로의 변화는 조직에 많은 변화를 가져오게 되는데, 이 가운데 산업 및 조직심리학에서 다루는 주요 영역과 관련된 몇 가지 특징점을 살펴보고자 하자. 먼저, 조직구조상에서 보면 전통적인 수직적 조직구조에서 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해 수평적 조직으로 이동하게 되고, 직무에 대한 정의도 과거의 고정적인 직무가 아니라,

계속해서 변하는 직무로 인해, 연속적으로 변화하는 과제 및 활동으로 변화하게 되며, 또한 팀제 도입으로 인해 과거와 같이 개인 혼자 일을 처리하는 것이 아니라 많은 업무가 팀에 의해서 수행된다(May, 1996). 작업공간

또한 기술의 발달로 인해 사이버공간이 확대되어 채택근거가 늘어나게 될 것이다. 업종에서 보면 제조업에서 서비스업으로 계속 전환될 것이다. 인력에서도 여성의 경제활동 참여가 높아지는 등 인력구조에서 변화가 일어나게 된다. 극심한 경쟁으로 인해 합병, 도산되는 조직이 증가하게 된다. 이에 따라 정리해고가 빈번하게 일어나 조직과 장기적인 고용관계가 유지되지 못하게 되며, 단기간의 업적이 강조될 것이다(Kraut & Korman, 1999).

이러한 변화로 인해 산업 및 조직심리학자는 지금까지 다루어왔던 다양한 영역에서의 과제를 과거와는 다르게 접근해야 할 필요가 있다. 예를 들어 수평적 조직으로 변화함에 따라 수직적 승진이 어렵게 되며, 결과적으로 종업원의 경력개발은 과거와 같은 수직적 상승에 대한 강조에서 벗어나 다양한 능력을 갖추는 방향으로 바뀌게 될 것이다.

본 논문에서는 위에서 기술한 다양한 변화가 국내 기업에 미치는 영향을 좀 더 자세하게 살펴보면 이러한 변화가 21세기에 산업 및 조직심리학이 다루어야 할 과제에 어떠한 영향을 미치는지를 각 영역별로 구분하여 논의하고, 마지막으로 21세기 산업 및 조직심리학의 전망에 대해 국내 상황을 중심으로 논의하고자 한다.

인력의 변화

조직의 인력구성이 앞으로 어떻게 변화할 것인지를 예측해봄으로써 앞으로 어떠한 정책마련에 초점을 두어야 하는지를 분석하고 미리 대비할 수 있게 된다. 21세기 국내 노동 인력의 특성을 예측해보면 과거와 비교할 때 노년층과 여성인력의 증가, 신입근로자의 감소, 그리고 서비스직 종사자의 증가 등의 변화가 기대된다.

노년층의 증가

표 1에서 보듯이 전체인구 중에서 0-14세 유년층 인구는 지속적인 출산을 감소현상으로 계속 낮아지는 추세이며, 이 현상은 2000년대에 계속 이어질 것으로 전망된다. 반면 65세 이상의 노년층 인구는 평균수명의 연장과 출산을 감소로 인하여 계속 늘어나고 있는 추세이다. 60년대 3%선에서 머물던 비율이 1990년에 들어와 5.1%로 증가했으며 2000년에는 7.1%로 높아져 본격적인 노령화사회(65세 인구가 총인구의 7%이상: UN)로 접어들 전망이다. 이 증가 추세는 2000년대에 계속되어 2010년에는 10%, 2020년에는 13.2%까지 증가될 전망이어서, 선진국 추세에 접근해 가는 것으로 볼 수 있다.

신입근로자의 감소

경제활동이 가능한 생산가능연령인구인 15세에서

표 1. 연령계층별 인구 및 구성비 추이

(단위: 천명, %)

	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020
인구수							
전 체	25,012	32,241	38,124	42,869	47,275	50,618	52,358
0-14세	10,588	13,710	12,951	10,973	10,233	10,080	9,013
15-64세	13,698	17,540	23,717	29,701	33,671	35,506	36,446
65세+	726	991	1,456	2,195	3,371	5,032	6,899
구성비							
0-14세	42.3	42.5	34.0	25.6	21.7	19.9	17.2
15-64세	54.8	54.4	62.2	69.3	71.2	70.1	69.6
65세+	2.9	3.1	3.8	5.1	7.1	10.0	13.2

자료: 통계청. 장래인구추계. 1996.

64세까지의 인구를 좀 더 세부적으로 살펴보면, 표 2에서 보듯이, 15세에서 24세까지의 젊은 연령층은 1990년까지는 인구수에서는 계속 증가해왔으며, 구성비에서는 1980년대 이후 감소하고 있다. 이 연령층은 2000년대 들어서는 인구수와 구성비에서 모두 감소할 것으로 전망된다. 이는 지속적인 출산율의 저하로 나타난 현상으로 볼 수 있다. 이러한 전망은 2000년대 들어서 전반적으로 기업에 처음 들어가는 신입근로자의 수가 점차 줄어들 것임을 암시하고 있다. 새로운 교육을 받은 젊은이들이 기업에 들어가는 수가 작아짐에 따라 기업에서는 우수한 인력확보를 위해 지금보다 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

반면 25-49세와 50-64세의 인구는 인구수와 구성비에서 모두 90년대까지 꾸준히 증가해왔으며 이러한 추세는 2000년대에도 계속될 전망이다. 단지 경제활동이 가장 왕성하고 기업에 대한 기여도가 가장 높은 25-49세의 인구는 2010년부터 점차적으로 감소할 것으로 보인다.

25세에서 49세까지의 인구가 당분간 계속 늘어날 전망이기 때문에 기업에서 중간관리자로서의 승진은 더욱 치열해질 것으로 예상할 수 있으며 국가의 경제성장이 둔화될 경우 중년층에서의 심리적 갈등은 커질 것으로 전망할 수 있다.

50세 이상의 인구가 점차 많아짐에 따라 기업에서도 일반 직원의 꿈이라고 할 수 있는 임원직으로서의 승진이 그만큼 어려워지게 될 것이고 기업에서도 이들 장년층을 어떻게 대우할 것인지에 대한 대책을 마련해야 할 것으로 보인다. 이러한 추세는 선진국의 인력추세에 접근해 가는 것으로서 미국의 경우에도 45세에서 64세 이하의 직원은 21세기 들어서 25%정도 증가할 것으로 예측된다(Odiome, 1986).

표 2. 연령계층별 생산가능 인구 추이

	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020
인구수							
15-64세	13,698	17,540	23,717	29,701	33,671	35,506	36,446
15-24세	4,741	5,838	8,613	8,784	7,662	6,584	6,796
25-49세	6,964	9,179	11,812	16,148	19,822	20,080	18,014
50-64세	1,993	2,522	3,292	4,768	6,187	8,842	11,636
구성비							
15-24세	34.6	33.3	36.3	29.6	22.7	18.5	18.7
25-49세	50.8	52.3	49.8	54.4	58.9	56.6	49.4
50-64세	14.6	14.4	13.9	16.0	18.4	24.9	31.9

자료: 통계청. 장래인구추계, 1996.

결론적으로 21세기에 산업 및 조직심리학자는 우수한 신입사원을 선발하기 위한 선발제도에서의 변화에 많은 관심을 가져야 하며, 중년 및 장년층에 해당하는 인력을 위한 새로운 경력개발기법의 도입에도 관심을 가져야 할 것이다.

여성인력의 변화

경제활동인구 가운데 여성이 차지하는 비중은 점차 증가하고 있다. 표 3에서 보듯이, 60년대 34%에 불과했으나 이제는 약 41%까지 증가하였으며, 이러한 추세는 계속 증가할 전망이다. 특히 전체 여성 가운데 경제활동에 참가하는 비율을 살펴보면 1960년의 37%에서 1997년의 49.5%로 약 12%가 증가하여 여성의 노동시장 참여 비율이 크게 늘었음을 알 수 있다. 이러한 현상은 2000년대에도 계속될 것으로 전

표 3. 여성의 경제활동 참여비율

	1963	1973	1983	1993	1997
남성대비 비율	34.4	36.9	38.5	40.0	41.0
여성대비 비율	37.0	41.5	42.8	47.2	49.5

망할 수 있다. 출산율의 저하로 인한 육아부담의 경감, 여성인력의 고학력화, 여성의 사회참여에 대한 사회인식의 변화, 그리고 서비스산업의 비중이 커지는 산업구조의 변화에 따른 여성 취업기회의 확대 등이 여성의 노동시장 참여비율을 증대시키는데 크게 기여하였다. 특히 1990년대 들어와 남녀고용평등법이 제정되고 최근 들어서는 남녀차별금지법이 따로 제정될 예정으로 있어 고용분야에서 여성에 대한 차별은 점차 줄어들 것으로 예상되며 이로 인한 여

(단위: 천명, %)

성의 사회진출은 확대될 것으로 예상된다.

또한 최근 통계청에서 만 15세 이상 7만 명을 대상으로 실시한 98년 사회통계조사(1999)에 따르면 여성취업에 대한 인식이 긍정적으로 변하고 있음을 알 수 있다. '가정일에 관계없이 계속 취업해야 한다'가 26.8%로 나타났으며 이는 91년의 13.7%와 95년의 20.9%에 비해서 크게 높아진 것이다. 반면 '가정에만 전념해야 한다'는 10.0%로 나타났으며, 이는 91년의 21.1%와 95년의 15.8%에 비해 낮아진 수치이다. 이와 같은 법제도의 변화와 여성취업에 대한 사회인식의 변화를 고려할 때 21세기에도 여성의 취업률은 계속 증가할 것으로 기대된다.

문제는 여성인력의 상당수가 낮은 직급에 속해 있으며, 특히 임시직을 포함하는 비정규직 종사자가 많다는 점이다. 1996년 노동부의 시간제고용실태조사에 따르면 전체 취업자 가운데 여성이 차지하는 비율은 40.6%이지만 고용계약기간이 최소한 1년 이상인 정규직 근로자 가운데 여성이 차지하는 비율은 단지 27.7%에 불과한 것으로 나타났다. 임시직의 경우에도 여성이 차지하는 비율(52.6%)이 남자(47.4%)보다 더 높게 나타났다.

단순한 법률제정만으로 여성의 사회진출 욕구를 충족시키기는 어려울 것이다. 무엇보다도 최고 경영자나 관리자층의 인식전환이 절실히 필요하다. 여성인력이 조직에서 차지하는 구성비가 증가하는 것이 일반적 사회 현상이라면, 더 이상 여성인력에 대한 차별에서 벗어나 이들이 충분히 잠재력을 발휘할 수 있도록 조직문화를 개선해나가는 데 노력해야 할 것이다.

이 과정에서 산업 및 조직심리학자는 선발 및 승진에서 남녀 차별을 줄이기 위한 방법 모색(예, 채용 및 승진비율목표제 도입), 여성인력의 조직사회화를 위한 대책 마련, 조직내의 여성인력에 대한 니즈분석

표 4. 산업별 취업자의 구성비

	1960	1970	1980	1990	1997
농림어업	63.0	50.4	34.0	17.9	11.0
광 공 업	8.7	14.3	22.5	27.6	21.4
서비스업	28.3	35.3	43.5	54.5	67.6

자료: 통계청.

을 통한 대책마련(예, 직장보육시설, 육아휴직제), 여

성의 리더십 능력향상 및 여종업원에 대한 동기부여 방안 마련, 성희롱이 조직의 생산성에 미치는 영향 등 다양한 분야에서 연구 및 제도마련을 위한 역할을 담당할 수 있을 것이다.

산업구조의 변화

산업별 취업자수를 토대로 구성비를 살펴보면 농림어업부문의 1차 산업이 계속 감소하고 있으며, 3차 산업인 서비스업이 계속 증가함을 볼 수 있다. 표 4에서 보듯이, 제조업을 포함한 2차 산업에 속하는 광공업은 1980년대까지 계속 증가하다 1990년대 들어서는 감소하고 있는 추세이다. 서비스업은 1960년 28.3%에서 1997년에는 67.6%로서 전체 취업자가운데 약 2/3정도가 서비스업부문에 종사하고 있다.

서비스업 종사자의 비율은 미국, 일본 및 독일 등의 선진국과 비교해 볼 때 아직 낮은 편이다. 1992년 자료에 따르면 미국은 79.5%, 일본은 69%, 그리고 독일은 68.2%가 서비스업에 종사하고 있다. 따라서 국내 산업의 구성비율도 점차 선진국의 추세에 접근함을 가정할 때 2000년대 들어서도 국내의 서비스업 비율은 계속 증가될 것으로 기대된다.

서비스업의 비율이 증가함에 따라 조직구성원들의 직무에서 제품을 만들고 동료와 협력하는 것보다 고객과의 원만한 관계유지가 더 중요한 요인으로 나타나게 된다. 따라서 이들에게는 다른 어떤 능력보다도 대인관계능력이 가장 요구된다. 산업 및 조직심리학자는 종업원의 고객만족능력 및 대인관계능력을 측정하고 이 결과를 인사결정시스템에 반영하는데 보다 큰 관심을 가져야 할 것이다.

비정규 노동자의 증가

비정규직은 일정기간 동안만 일시적으로 고용계약을 맺고 업무를 수행하는 임시직, 근무시간이 일정시간(보통 주 36시간) 미만인 파트타임(시간제) 근로자, 그리고 최근에 입법화된 근로자파견 등의 다양한 고용 형태를 의미한다. 즉 이들은 정식으로 조직에 고용되어 1년 이상 근무하면서, 고용을 법적으로 보장받고, 조직에서 제공하는 모든 혜택(상여금, 의료보험, 연금 등)을 받는 정규직 근로자에 포함되지 않는 근로자를 의미한다.

1990년대 들어와 선진국의 경우 조직의 입장에서 보면 정보화사회로 빠르게 변화하는 상황에서 필요한 전문인력을 적기에 확보할 수 있고, 인적자원을 유연하게 관리할 수 있고, 노사분규를 예방할 수 있으며, 임금을 효율적으로 관리할 수 있다는 장점 때문에 비정규직 근로자의 수는 점차 늘어나게 되었다(정인수, 1998). 근로자 입장에서도 여성을 비롯하여 탄력적인 근무시간을 원하는 근로자들이 늘어남에 따라 비정규노동직에 대한 요구가 발생하게 되었다.

국내의 경우 OECD국가에 비하면 비정규직 근로자의 비율은 고용 형태에 따라 차이가 있는데, 1996년 통계에 따르면(노동부, 1996) 임시직의 경우에는 국내의 비율이 취업자 대비 26.1%로 나타나 스페인을 제외한(33.6%) 대부분의 OECD국가보다 높게 나타났다(평균 11%). 그러나 36시간 미만의 시간제 근로자의 경우에는 국내의 비율(6.6%)이 낮은 편이다.

Handy(1989)는 앞으로의 사회에서는 조직의 많은 인력이 외부와의 계약에 의해서 고용되어 유지될 것으로 전망하였다. 국내에서도 최근 정부에서 근로자 파견제를 도입하는 등 노동시장의 유연성을 확보하기 위한 노력을 하고 있으며, 노동수요와 공급측면의 요구가 어느 정도 일치할 경우 비정규직근로자의 비중은 늘어날 것으로 보인다.

산업 및 조직심리학자는 더 이상 정규직근로자에 관한 연구만을 고집해서는 안 될 것이다. 비정규직근로자의 고용이 조직에 어떠한 이익과 해를 가져오는지를 심리학적 측면에서 정확하게 분석하여 미래의 고용정책에 대안을 제시할 수 있어야 할 것이다.

조직의 변화

조직구조의 변화

London과 Stumpf(1986)는 앞으로의 조직은 과학기술의 변화에 따라 새로운 직무가 생겨나고 기존의 직무가 없어지며, 극심한 경쟁으로 인해 일부 조직은 없어지거나 규모를 줄이게 될 것이라고 주장한다. 또한 직급의 수가 줄어들어 수평적 조직으로 변화하게 될 것이라고 전망하고 있다. 급변하는 환경과 극심한 경쟁 하에서 조직이 살아남기 위해서는 조직의 융통

성 있는 대처능력이 중요하며, 이를 위해 조직구성원이 창의적 아이디어를 낼 수 있어야 하고 이러한 아이디어가 경영진에 보고되고 집행하는데 걸리는 시간이 빨라져야 한다. 즉 의사결정단계의 축소가 이루어져야 하며, 이에 따라 조직의 전통적인 수직구조는 수평구조로 변화된다.

이러한 수평조직에 적합한 조직구조상의 제도로 팀제가 많은 조직에서 실시되고 있다(Church, 1996). 팀제 도입으로 팀원이 팀장을 거쳐 바로 최고 경영진까지 정보가 빠르게 전달되고 팀원간의 협력을 통하여 업무를 효율적으로 처리할 수 있으며, 개인에게도 자기 스스로 일을 계획하고 처리할 수 있는 권한이 많이 부여된다.

국내에서도 많은 기업들이 팀제를 도입해서 실시하고 있으나 팀원 및 팀장에 대한 교육 및 훈련부족, 팀원에 대한 권한이양의 실패 등의 이유로 실패로 끝나는 경우가 많은 것으로 나타나고 있다. 1996년 팀제를 실시한 국내 3백개 기업을 대상으로 한 설문조사에 따르면 약 60%의 기업이 실패했다고 대답한 것으로 나타났다.

이러한 조직구조의 변화는 선발, 업적평가, 훈련, 경력개발, 보상 등 많은 산업 및 조직심리학의 영역에 걸쳐 과거의 업무처리 방식에서 많은 변화를 초래하게 된다. 산업 및 조직심리학 분야에서 과거가 어떻게 변화하는지는 아래에서 자세히 논의할 것이다.

다운사이징/합병

기업간의 경쟁이 극심해짐에 따라 기업간의 합병, 인수가 빈번해지고, 다운사이징으로 대변되는 구조조정이 만연하는 사회로 변화되어 가고 있으며, 이러한 추세는 21세기에도 계속될 전망이다(Handy, 1989). 국내 조직도 IMF이후로 다운사이징을 실시하는 기업이 늘고 있는 추세이다.

문제는 다운사이징이 모든 문제를 해결해주는 만병통치약이 아니라는 점이다. 미국의 경우에도 경영학회의 보고에 따르면(American Management Association, 1994), 다운사이징을 실시한 기업 가운데 86%는 종업원의 사기가 감소되었고, 66%는 생산성이 증대되지 않았거나 감소하였으며, 49%는 정상

이익이 증가하지 않은 것으로 나타났다.

특히 다운사이징 과정이 공정하지 못할 경우 이러한 부정적 영향은 더욱 커지게 되는데, 다운사이징에서 살아남은 잔류자(survivor)들이 자신이 공정하지 못한 조직에 속해 있다는 자괴감과 불공정한 과정이 언젠가는 자신에게도 일어날 수 있다는 심리적 요인이 실패의 큰 원인으로 작용하게 된다(Brockner & Lee, 1995).

조직을 합병한 경우에도 성공 보다는 실패로 끝난 사례가 더 많은 것으로 나타나고 있다. 미국의 경우 합병한 조직 가운데 약 75%가 실패로 끝난 것으로 나타났다(Marks & Mirvis, 1998). 조직 합병 후 성공을 거두지 못하는 주요 원인 가운데 하나는 서로 다른 조직문화에서 근무해온 사람들이 합치게 될 때 발생할 수 있는 종업원간의 갈등과 같은 심리적 요인을 경영진이 간과하기 때문인 것으로 볼 수 있다. 문화가 서로 다른데서 오는 서로의 행동에 대한 이해부족, 합쳐지는 종업원들의 열등감 또는 자괴감, 양 조직간의 기득권을 획득하기 위한 권력 투쟁, 구조조정에 대한 막연한 불안감 등의 심리적 문제가 발생할 수 있고 이를 빠른 시간 내에 제대로 해결할 수 있어야 만이 시너지 효과를 발휘하여 합병 전보다 더 많은 성장이 이루어질 수 있을 것이다.

산업 및 조직심리학자는 기업의 합병, 다운사이징 등의 구조조정의 과정에서 발생할 수 있는 심리적 문제를 해결하는데 기여할 수 있을 것이다. 다운사이징 과정에서 공정한 원칙을 통해 해고가 이루어지고, 해고가 이루어지기 전 경영진이 종업원을 위해 최선을 다했다는 인식을 심어주며, 해고당하는 구성원이 다른 일자리를 마련하도록 돕는데 많은 노력을 기울이도록 할 필요가 있다. 또한 잔류자들에게 살아남았으니까 다행으로 알고 무조건 일이나 열심히 하라는 접근방식을 취할 것이 아니라 이들의 혼돈스러운 심리적 상태를 이해하고 이들의 사기 진작을 위한 프로그램을 개발하는데도 기여할 수 있을 것이다.

합병과정에서도 합병 후 발생할 수 있는 조직구성원의 심리적 갈등을 충분히 예상하고 처음부터 이에 대처할 수 있는 프로그램을 개발하고 실행하는데도 크게 기여할 수 있을 것이다.

계속적인 합병과 구조조정을 겪게 되는 상황에서, Handy(1989)는 앞으로의 조직은 세 가지 유형의 인력을 가진 형태로 변해갈 것이라고 주장한다. 첫째는

조직내에서 능력이 뛰어난 인력으로서, 핵심관리자, 전문가 및 기술자로 구성되며, 이들은 회사에 크게 기여하고 높은 정체감을 가지게 된다. 둘째는 공급, 유통 및 기타 관리업무를 담당하는 전문화된 계약직 인력으로서 주로 외부에서 계약한다. 이들은 회사의 중심부분은 아니지만 싸고, 빠르며, 질적으로 우수하게 업무를 처리할 수 있다. 셋째는 파트타임의 임시직 인력으로서 주로 단순직에 근무하게 된다.

이는 조직구성원 가운데 많은 비율이 정규직이 아닌 계약직이나 파트타임과 같은 비정규직으로 구성됨을 의미한다. 국내에서도 1998년 7월 파견근로자 사용이 합법화되어, 일정한 인원을 확보하고 있는 파견업체가 사용업체와 계약을 맺고 이들 업체에 필요로 하는 인원을 파견시키고 있다. 산업 및 조직심리학자는 정규직 사원에 대한 인적자원관리가 비정규직사원에게도 동일하게 적용될 수 있을 것인지를 분석하고, 이에 대한 대책을 마련하는데 중요한 역할을 해야 할 것이다.

작업의 변화

Bridges(1994)는 21세기가 되면 後期직무(Post job)시대로 접어들게 되며, 앞으로의 업무는 대부분 일정기간 진행되는 프로젝트와 단기간의 직무로 변하게 된다고 주장한다. 즉 개인의 직무는 매우 빠르게 변화하게 된다. 직무가 계속적으로 변화함에 따라 직무에 대한 정의도 과거의 고정적인 직무가 아니라 연속적으로 변화하는 과제 및 활동으로 변화하게 된다(May, 1996). 또한 자율권의 확대로 개인 또는 팀 별로 자신의 일을 정하고 언제, 그리고 어떻게 할 것인지도 정해야 할 것이다.

이러한 변화 역시 산업 및 조직심리학의 다양한 영역에 영향을 미치게 된다. 특히 산업 및 조직심리학의 주요 영역인 직무분석에 큰 영향을 미치게 된다. 직무가 빠르게 변화하기 때문에 직무분석을 바꿀 때마다 실시하는 것이 현실적으로 어렵기 때문이다. 산업 및 조직심리학의 과제가 어떻게 변화하는지는 아래에서 자세히 논의할 것이다.

기술의 영향

20세기 후반기에 접어들어 컴퓨터 및 기술의 발

달로 공장뿐 아니라 사무실도 자동화 바람이 거세게 불어왔으며, 이러한 현상은 21세기에 더욱 거세질 것으로 기대할 수 있다. 정보통신분야에서 기술의 발달로 인해 재택근무가 확대되고, 회사내의 모든 공문서를 없애고 전자문서를 통해 결재 및 정보를 교환하는 회사가 늘어나며, 지역화상회의를 통해 회의를 실시하는 기업이 많아지고 있다.

기업의 경영자들은 이러한 자동화가 기업의 생산성을 높일 것이라는 기대감을 갖고 이를 추진하고 있다. 특히 재택근무의 경우 일반 종업원에게는 자신의 작업시간을 융통성 있게 조정할 수 있는 통제감을 증가시킬 수 있으며, 관리자 입장에서도 감독시간을 줄일 수 있다는 장점이 있게 된다(Collins, 1986). 그러나 재택근무자 입장에서 보면 심리적으로 고립될 수 있고, 관리자의 경우에도 이들에 대해 재대로 권력을 행사할 수 없기 때문에 불만족이 생겨나는 단점이 있을 수 있다.

21세기에 들어서 더욱 확대될 컴퓨터와 기술의 발달은 사무실과 공장에서의 일을 변화시킬 뿐 아니라 산업 및 조직심리학자의 역할에도 영향을 미치게 된다. 예를 들어 조직의 의사결정과정과 의사소통과정에서 변화가 예상된다. 정보통신의 발달로 인해 관리자가 면대 면으로 직접 전달할 필요가 없이 컴퓨터를 이용해 중요 정보를 전달하고 받으며, 이를 통해 의사결정을 내릴 수 있기 때문이다. 산업 및 조직심리학자는 이러한 변화가 조직전체의 문화와 관리자의 리더십에 어떠한 영향을 미치며, 궁극적으로 조직생산성을 높일 수 있을 지에 대해 연구할 필요가 있다.

21세기 들어 기술이 새롭게 발달한다 해도 산업장면에서의 다양한 문제점을 해결하기 위한 산업 및 조직심리학자의 역할은 계속 중요할 것이다. 비록 다루는 내용은 과거와 차이가 있을지라도 문제점 해결을 위해 과학적이고 체계적으로 접근하는 기법은 계속되기 때문이다. 산업 및 조직심리학의 다른 분야에 대한 영향은 아래에서 자세히 논의할 것이다.

산업심리학의 영역별 과제

앞에서는 21세기 정보화, 국제화 사회에서 나타날 수 있는 다양한 변화에 대해 논의하였다. 다음에는

이러한 변화가 산업 및 조직심리학의 다양한 영역에 어떠한 영향을 미치며, 그로 인해 산업 및 조직심리학의 과제는 어떻게 변화하는지를 논의하고자 한다. 먼저 산업심리분야에서의 과제를 논의한 후, 다음에 조직심리학의 과제에 대해 논의할 것이다.

선발방법에서의 변화

지금까지 선발방법에서의 주요 기준은 개인별 수행능력이 얼마나 우수한지에 초점을 두었다. 그러나 조직구조에서 팀제의 도입으로 인해 개인의 수행이 팀 단위의 수행으로 변화되어 가고, 급변하는 환경 하에서 개인에게 다양한 역할을 수행할 것이 요구됨에 따라 이러한 능력을 갖춘 종업원 또는 관리자를 선발하기 위한 방법에서도 변화가 필요하다(May, 1996). 또한 직무가 계속 변화하기 때문에 전통적인 KSA(지식, 기술, 능력)분석을 통해 직무수행에 적합한 능력을 갖춘 사람을 선발하기가 점차 어려워지게 된다. 따라서 좀 더 거시적인 측면에서 팀 구성원으로서의 역할을 충실히 할 수 있는 사람, 급변하는 환경변화에 능동적으로 대처할 수 있는 사람, 조직의 경영전략을 수행할 수 있는 능력을 갖춘 사람을 선발하는 방법을 중시할 필요가 있다.

팀구성원으로서의 역할을 충실히 해낼 수 있는 사람을 선발하기 위해서는 대인관계능력이 중요한 요인으로 강조되어야 한다. Carson과 Stewart(1996)는 이 밖에 팀 또는 조직에 기여하는 사람을 선발하기 위해서는 학습능력, 자기관리(self-management), 자기동기(self-motivation), 팀워크능력, 적응성 등의 다양한 특성에 초점을 두어야 한다고 주장하였다. Rothstein(1999)은 신입사원 선발시 중시해야 할 능력으로 새로운 지식과 기술을 계속적으로 학습할 수 있는 능력, 팀구성원으로서의 역할을 효율적으로 수행할 수 있는 능력, 고객을 포함해 다양한 사람들과 일을 해나갈 수 있는 능력, 그리고 계속적으로 변하는 과제에 적용할 수 있는 능력을 선정하였다.

이 가운데 팀워크능력은 5 요인 성격검사를 통하여 측정하고 있으며, 새로운 지식의 학습능력은 전통적인 인지능력검사를 사용할 수 있다. 그러나 적응능력의 경우에는 아직 타당도가 검증된 검사가 개발되어 있지 못한 상황이다. 일부 조직에서 최근 유행하고 있는 정서지능(Goleman, 1995)을 문항으로 만들어

적용력 측정검사로 활용하고 있으나 아직 선발용으로 사용할 수 있을 만큼 충분한 타당도가 검증되지 못한 실정이다. 앞으로는 위에서 기술한 다양한 능력들을 정확하게 측정할 수 있는 검사 개발에 중점을 두어야 할 것이다.

기업의 임원 선발에 관해서 Sanchez(1994)는 계속적으로 경쟁적이고 빠르게 변하는 조직환경 때문에 관리자나 임원에게 요구되는 능력이운데 회사의 미래에 대한 전략수립능력이 무엇보다도 중요하다고 하였다.

기술의 발달로 인해 산업 및 조직심리학자는 선발기준으로서 과거와는 다른 능력에 초점을 두어야 할 것이다(Turnage, 1990). 예를 들어 장비를 모니터링할 수 있는 지각능력, 컴퓨터화된 정보를 해석할 수 있는 진단능력, 그리고 의사소통, 문제해결 및 협업에 필요한 대인관계능력 등이 주요 능력으로 대두될 것이다(Marjchrzak, 1987).

직무분석에서의 변화

직무분석은 지금까지 산업 및 조직심리학자의 주요 연구 영역 가운데에서도 가장 핵심적인 분야였다. 직무분석을 통해 직무를 수행하는데 필요한 지식, 기술 및 능력(KSA)을 과학적으로 분석하는데 초점을 두어왔고, 이 분석자료를 통해 선발, 훈련, 업적평가 등 인적자원관리의 전 분야에 걸쳐 활용해왔다.

그러나 최근 들어 급속한 환경의 변화에 따라 직무도 빠르게 변화하고 있다(May, 1996). 또한 조직이 환경변화에 역동적으로 대처하기 위해 경계(부서, 조직간, 조직과 환경간)를 허무는 노력이 필요하다는 주장이 제기되고 있다. 미국의 제너럴 일렉트릭사의 회장인 잭 웰치는 조직의 구조를 수평화하기 위해 직급사이의 경계를 제거해야 한다고 주장하였다. 경계 없는 조직에서 직무는 더 이상 장기적으로 고정될 수 없다. 끊임없이 변화하는 환경요구를 충족시키기 위해서 직무는 단기적으로 유지되고 종업원도 하나의 과제가 아닌 다양한 과제를 수행하는 것이 필요하게 된다.

이와 같이 변화하는 환경 하에서 전통적인 직무분석방법이 얼마나 의미가 있는 것인지 생각해볼 필요가 있다. 계속 새롭게 변화하는 직무를 따라잡기 위해 직무분석을 실시하는 것은 시간이나 비용면에서

서 고려할 때 효율적이지 못하다. 전통적인 직무분석은 오히려 역동적인 환경변화에 대처하기 위해 기업에 요구되는 유연한 관리방법을 방해한다는 비난도 받고 있다(Young, 1992). 그러나 직무분석이 21세기에 전혀 필요 없다는 의미는 아니다. 여전히 조직에서 안정적인 직무가 남아 있으며, 특히 직급수준이 낮은 하위직(예, 생산, 판매, 비서직 등)의 경우 더욱 그렇다. 또한 기본적으로 종업원이 하는 일을 과학적으로 분석해야만이 인적자원관리를 효율적으로 운용할 수 있는 기초 자료를 제공할 수 있기 때문이다. 단지 직무분석의 방법을 새로운 변화에 맞게 수정하여 사용하는 것이 필요하다(May, 1996).

최근 Sanchez(1994)는 직무분석 대신 작업분석(work analysis)이란 용어를 사용하며 앞으로의 조직에서 작업분석은 능력중심의 임금지급, 핵심역량(core competency) 파악 등의 기초자료로 활용될 수 있다고 하였다. 좀 더 구체적으로 설명하면 Sanchez와 Levine(1999)은 앞으로의 작업분석은 기존의 관찰, 면접, 설문지 등의 기법을 계속 사용하면서 자료를 현직자뿐 아니라 좀 더 다양한 정보원(예, 고객, 동료, 전문가)으로부터 얻어야 한다고 주장하였다. 즉 고객만족 차원에서 고객이 종업원들로부터 원하는 행동을 분석하여 이를 종업원의 행동에 반영하는 것이 중요하다. 또한 앞으로의 조직에서는 다양한 부서에 근무하는 종업원들로 구성된 프로젝트팀이 활성화되기 때문에 모든 팀구성원들로부터 작업분석과정에 관한 정보를 얻을 필요가 있다. 마지막으로 현직자에 대한 훈련내용을 결정하기 위한 작업분석을 실시할 때 현직자보다는 전문가가 좀 더 정확한 평가를 내릴 수 있다.

또한 작업분석에서는 전통적인 직무분석에서 다루는 KSA(지식, 기술, 능력)보다 직무수행에 필요한 좀 더 광범위한 개인행동과 속성에 관한 정보를 얻는데 초점을 두고 있다. 특히 Prahalad와 Hamel(1990)이 핵심역량모형에 관한 주장을 내세운 뒤 좀 더 광범위한 개인의 속성 또는 능력을 파악하는데 주력하고 있다. 산업 및 조직심리학자들 사이에서 핵심역량모형이 전통적인 직무분석과 차이가 있는 것인지에 대한 논란이 있기는 하나 핵심역량모형은 분석수준에서 좀 더 광범위한 개인속성을 다루고 있다는데서 차이가 있다고 볼 수 있다. 또한 핵심역량은, 전통적 직무분석과는 달리, 조직의 비전과 경

영전략을 고려해서 이를 성취하는데 필요한 개인의 속성을 고려해서 결정된다는 차이점도 있다(Green, 1999).

업적평가방법에서의 변화

조직구조의 변화, 조직문화의 변화, 직무의 변화 및 기술의 발달 등은 산업 및 조직심리학자의 전통적인 주요영역인 업적평가 방법에서도 변화를 요구하게 된다. 먼저 조직구조의 수평화 현상으로 인해 중간관리자의 수가 줄어들게 되고 이로 인해 업적평가를 담당하게 될 관리자의 수가 줄어들며, 결과적으로 관리자가 업적평가할 대상인 종업원의 수가 많아지게 된다. 즉 관리자의 업적평가 책임이 과거보다 더 많아지게 된다.

직무업적평가에서 주요 평가차원이 과거와는 달라지게 된다. 기업에서 고객만족과 고객에 대한 서비스를 강화하는 문화가 확산되고 있기 때문에 종업원의 직무수행을 평가할 때 고객들에게 얼마나 잘하고 있는지를 평가할 필요가 있다. 이를 위해서 소비자들로부터 직접 피드백을 받아 개인의 업적평가자료로 활용할 수 있을 것이다(May, 1996).

팀제도입으로 인해 개인을 평가할 때 단순한 과제수행능력뿐 아니라 의사소통능력, 협동능력, 그리고 갈등관리능력 등의 요인을 업적평가항목에 포함시킬 필요가 있다.

최근 업적평가방법에서의 가장 큰 변화는 360도 피드백, 즉 다면평가방법의 도입이다. 종업원의 업적평가에서 전통적인 방법은 상사가 부하 종업원의 수행을 평가하는 것이었다. 360도 피드백 기법은 상사만이 아닌 동료, 부하, 그리고 제 3자(고객 포함)까지 여러 사람이 개인의 수행에 대해 평가하는 기법이다. 한국적인 정서면에서 볼 때 관리자인 경우 자신이 부하로부터 평가를 받는다는 것이 받아들이기 어렵다는 문제가 있을 수 있으나 현재 일부 기업에서 실시하고 있다. 처음 단계에서는 업적과 관련된 평가가 아니라 개인의 자기개발과 관련된 평가라면 큰 무리 없이 실시될 수 있고 이러한 업적평가 문화가 어느 정도 정착된 후에 인사결정목적(승진, 월급 등)으로 확대시켜 사용할 수 있을 것이다.

기술의 발달로 인해 재택근무자가 늘어나면서 관리자의 감독이 어려워지는 상황에서 이들의 수행을

어떻게 평가할 것인지에 대해서도 고려해야 한다. 일부에서는 비디오나 컴퓨터 등의 전자기기를 사용하여 종업원의 수행을 감독해야 한다는 주장도 있으나 개인의 사생활을 침해한다는 문제점 때문에 활용되기는 어려울 것으로 보인다. 또한 직무에서 기술을 사용하는 비중이 높아지기 때문에 기술 사용의 양과 질을 평가하는 기준이 마련되어야 하고, 이를 보상하는 제도를 마련할 필요가 있다.

직무업적평가에서 중요하게 고려해야 할 사항은 업적평가시스템이 조직내에서의 다양한 변화에 따라 같이 변화해야 한다는 점이다. May(1996)는 21세기에는 수행측정시스템이 회사의 전략목표와 연결되어야 하고, 조직변화와 가치를 강화해주는 방향으로 변화해야 하고, 개인에게 중요한 자기개발정보를 제공하고, 구성원들간의 의사소통도구로서 기능해야 하며, 통합된 인적자원시스템의 일부로서 기능해야 할 필요가 있음을 강조하고 있다.

훈 련

산업 및 조직심리학자가 21세기에든 계속 해나가야 할 일은 니즈분석을 통하여 그 시대의 조직에서 요구되는 중요 능력을 파악하고 그 능력을 종업원이 키워나갈 수 있도록 노력하는 일이다. 그러나 위에서 기술한 21세기 조직에서의 다양한 변화로 인해 종업원에게 요구되는 중요한 능력에서 변화가 요구될 것이다. 특히 작업의 변화에 잘 적응하기 위해서 종업원에게 과거보다 더 복잡한 인지능력이 요구될 가능성이 높다(Goldstein & Gilliam, 1990). 21세기의 종업원은 단순하고 예측가능한 일을 하는 대신 치열한 경쟁환경에서 시간상의 압박을 받는 가운데 추론, 진단 및 의사결정을 해야 한다. 따라서 스트레스 상황에서 정확한 판단을 할 수 있는 능력을 키우는데 초점을 맞출 필요가 있다.

일반 종업원뿐 아니라 관리자 또한 지금보다 더 능력이 있는 개인을 요구하게 될 것이다(Goldstein & Gilliam, 1990). 업무가 더욱 복잡해지며, 서비스직에 종사하는 사람이 많아짐에 따라 이러한 업무를 수행하는 종업원을 효율적으로 관리하기 위해서는 다른 능력보다 대인관계능력이 중요하게 된다. 관리자를 대상으로 이러한 능력을 향상시키기 위한 훈련 계획이 과거보다 더 요구될 것이다.

산업 및 조직심리학자는 종업원이 새로운 기술에 쉽게 적응할 수 있도록 직무훈련프로그램을 개발하는데도 관심을 기울여야 할 것이다(Turnage, 1990). 프로그램의 내용에서도 첨단 컴퓨터 관련 장비를 이용하여 훈련의 효과를 높일 수 있는 방법을 모색하는데도 관심을 가져야 한다.

국내의 경우에는 이러한 노력 외에 무엇보다 교육내용을 평가하여 그 성과를 정확히 측정하는 문화를 조성하는데 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

경력개발에서의 변화

기업에서 종업원을 위한 전통적인 경력개발과정은 자신의 적성에 적합하거나 미래 승진가능성이 높은 경력목표를 정하고 장기적인 노력을 통해 경력경로를 밟아나가면서 수직적으로 올라가는 과정을 의미했다(Mirvis & Hall, 1996). 그러나 앞서서도 기술하였듯이 앞으로 조직구조가 수평화됨에 따라 중간과 상위관리직이 점차 줄어들게 되고 이에 따라 하위직에서 상위직으로 올라가는 기회가 줄어들게 된다. 또한 직두가 빠르게 변화하고 팀제 조직으로 점차 변화해감에 따라 팀내에서 다양한 업무를 수행해야 하기 때문에 하나의 경력경로를 통해 미래의 경력목표를 달성해나간다는 경력계획을 세우기가 어려워진다. 마지막으로 전통적인 장기 고용계약에서 다운사이징으로 인해 언제 해고당할지 모르는 단기 고용계약으로 변화함에 따라 장기적인 경력계획에 의해 경력목표를 달성한다는 자신감이 떨어지게 된다(May, 1996).

이러한 변화로 인해 종업원은 한 직무나 특정 분야에서 오래 근무하려고 하는 경향이 줄어들게 될 것이다. 또한 직무가 빠르게 변화하고 다양해짐에 따라 종업원은 계속적인 학습을 통해 새로운 능력을 배우는 자세가 더욱 필요하게 될 것이다. 조직에서 언제든 해고당할 수 있기 때문에 더 이상 조직만을 믿고 조직에 자신의 운명을 맡기기보다는 자신 스스로가 자신의 경력에 대해 책임을 지고 스스로 계획해나가는 경향 또한 강해질 것이다. 즉 경력을 개발하는 책임이 조직에게서 점차 개인으로 이동하게 된다.

결과적으로 앞으로의 시대에 종업원의 경력개발에서 가장 중요한 목표는 종업원이 다양한 능력을

쌓아나가도록 하는 것이다. 이제 경력은 하나의 경력 목표를 향해 앞으로 나아가는 것이 아니라 일생을 통해 새로운 일을 경험하고 학습해나가는 과정으로 정의해야 한다(Hall, 1996). Hall(1996)은 이러한 경력을 프로틴 경력(protean career)이라고 부르며, 이는 종업원이 스스로 끊임없이 새로운 것을 배워나가며 환경의 변화에 따라 자신의 인생과 경력을 재조정할 수 있는 능력을 의미한다.

Mirvis와 Hall(1996)은 종업원이 다양한 능력을 갖도록 하기 위해 조직이 해야 할 일들을 몇 가지 제시하고 있다. 첫째, 종업원에게 다양한 프로젝트에 참여할 기회를 줌으로써 이들이 다양한 경험을 쌓도록 한다. 둘째로, 과거에는 소수의 능력 있는 사람들만을 우선적으로 승진시키고 다양한 부서의 일을 경험하게 함으로써 장차 조직을 이끌고 나아갈 수 있는 다양한 능력을 갖춘 사람으로 만드는데 중점을 두었다. 이제는 소수가 아닌 다수의 종업원을 대상으로 직무확충제도를 적극 도입해서 종업원이 일을 통해 자신을 개발해나갈 수 있도록 만들어주어야 한다. 셋째, 조직은 직무순환의 활성화를 통해 경력이동을 중시할 필요가 있다. 종업원이 수평으로 다른 부서로 쉽게 이동할 수 있는 분위기를 조성함으로써 이들이 다양한 업무를 경험하고 능력을 쌓아나갈 수 있는 기회를 제공해야 한다.

May(1996)는 이외에도 멘터(mentor) 프로그램의 중요성을 강조하고 있다. 과거와 같이 멘터가 단순히 종업원이 조직에 쉽게 조직에 적응하도록 도와주는 역할에서 벗어나 이들이 빠르게 변화하는 환경 하에서 자신의 경력을 잘 관리해나가기도록 도와주는 역할이 필요할 것이다. 또한 종업원의 정확한 능력을 평가해 이들이 부족한 능력을 학습할 수 있도록 도움을 주기 위해서 보다 정교화된 평가도구의 개발이 요구된다. 예를 들면 360도 피드백제도를 활용할 수 있을 것이다. 경력개발프로그램이 조직의 인적자원관리시스템과 연계되어 운영되는 것도 중요하다. 즉 직무적평가를 통해 종업원의 부족한 능력을 파악하여 이를 피드백해주고, 조직에서는 종업원이 이러한 능력을 학습할 수 있도록 훈련프로그램을 제공하는 것이 필요하다.

위에서 제시한 새로운 경력개발기법이 성공적으로 이루어지기 위해서 산업 및 조직심리학자가 기여할 수 있는 부분은 다음과 같다(May, 1996). 먼저 종

업원의 능력을 정확하게 평가하기 위한 도구를 개발하는 역할을 담당할 수 있다. 직무분석이나 작업분석을 통해 현재 및 미래에 조직에 필요한 능력은 무엇이고, 중요하지 않은 능력은 무엇인지를 파악하는 역할 또한 중요하다. 이 결과를 토대로 경력개발프로그램을 개발할 수 있고 선발, 업적평가 및 훈련 체계를 구축하는 인적자원관리체계를 완성하는데도 기여할 수 있게 된다. 또한 많은 직무를 소수의 직무군으로 구분하고 각 직무군에 속한 직무가 어떻게 연결되어 있는지를 분석함으로써 종업원에게 수평적인 경력경로를 제공할 수 있을 것이다. 즉 다양한 직무군에서 요구되는 중요 능력을 파악해서 유사한 능력이 요구되는 직무정보를 제공할 수 있다. 마지막으로 경력개발프로그램이 얼마나 효과적인지를 평가하는 시스템을 개발하는데 크게 기여할 수 있을 것이다.

국내기업도 IMF이후 최근 들어 다운사이징을 실시하는 기업이 늘어나면서 과거와 같은 평생직장의 개념이 점차 줄어들고 있다. 환경변화에 능동적으로 적응하기 위해서는 의사결정이 신속히 이루어져야 하고 이를 위해서는 선진국과 같이 조직구조 또한 수평화되어야 할 것이다. 결과적으로 경력개발도 종업원이 다양한 능력을 갖출 수 있는 방향으로 패러다임의 전환이 필요하다.

인적자원계획

인적자원계획이란 기본적으로 사람과 직무를 연결시키는 것이다. 특히 어떤 직무에 몇 명의 사람이 필요한지를 계획하는 것이다. 21세기에는 국내 및 국제간의 경쟁이 치열해지고, 기술이 계속적으로 변화함에 따라 인적자원계획은 장기적인 관점에서 접근하는 것이 바람직하다(Jackson & Schuler, 1990). 즉 장기적인 계획에 우수한 인력을 관리해야만 급변하는 환경에서 살아남을 수 있기 때문이다. 그 동안 산업 및 조직심리학자는 주로 단기적인 인적자원계획(선발 및 훈련)에 참여해 온 것이 사실이다. 이제 산업 및 조직심리학자도 장기적인 인적자원계획에 좀 더 많은 관심을 가질 필요가 있다.

Jackson과 Schuler(1990)는 산업 및 조직심리학자가 기여할 수 있는 장기적인 인적자원계획의 대표적 예로서 후계계획(succession planning)을 들고 있다. 후계계획은 잠재력이 높은 종업원을 미리 파악하여

이들이 갖고 있는 잠재력을 충분히 발휘하여 우수한 경영자가 될 수 있도록 뒷받침해주는 제도를 말한다. 이러한 제도를 통하여 우수 경영자를 미리 선발하여 관리함으로써 우수 인재를 키울 수 있으며, 이들이 어려운 환경에서 생존해나갈 수 있을 것이다.

법과 산업심리

21세기에는 국내에서도 산업 및 조직심리학자가 법과 좀 더 밀접한 연계성을 갖고 전문성을 발휘할 것으로 기대된다. 국내 기업에서 몇 해전부터 심리검사를 사용하여 선발하는 조직이 늘어나고 있으며 이러한 경향은 21세기에도 계속될 것으로 보인다. 현재는 일반인의 심리검사에 대한 인식이 부족하기 때문에 심리검사의 문제에 대한 법적 소송이 제기되고 있지 않은 실정이다. 그러나 검사가 선발용 또는 개인의 직업선택에 대한 안내자료로서의 활용빈도가 높아짐에 따라 사회 전반적으로 심리검사에 대한 인식이 높아질 것이고, 이로 인해 검사의 피해에 대한 법적 소송이 이루어질 가능성이 높아질 것이다.

미국의 경우 1964년 민권법(Civil Rights Act)이 제정된 이래 산업 및 조직심리학자들의 업무가 법률과 밀접한 관계를 가지게 되었다. 민권법 가운데 제7장(Title VII)은 조직에서 사람을 고용할 때 인종, 피부색, 종교, 성별 및 국적으로 인한 차별을 금지하고 있다. 이 조항은 조직에서 선발 또는 승진시 사용하는 다양한 적성검사나 성격검사가 특정 집단에게 불리하게 작용해서는 안된다는 것을 의미한다.

고용과 관련해서 심리검사에 대한 법적소송이 처음으로 제기된 사례는 Griggs V. Duke Power사(1971) 사건이다. 이 사건은 Duke Power사가 종업원을 관리직으로 승진시킬 때 사용하는 지능검사에서 많은 흑인이 낮은 점수를 받아 승진에서 탈락하자 이 지능검사가 관리직에서 필요한 직무능력을 제대로 측정하지 못한다고 주장하면서 소송을 제기한 것이다. 대법원은 원고승소 판결을 내리면서 공정한 검사란 특정 직무에서 필요로 하는 지식이나 능력을 공정하게 측정해야 하며, 검사점수가 직무와 관련된 작업행동과 유의하게 관련되어 있음을 보여주어야 한다고 명시하였다. 즉 검사의 준거관련타당도가 높아야 하는 것이다.

앞으로 국내의 산업 및 조직심리학자는 선발용

검사의 경우 시간이 걸리더라도 반드시 신뢰도와 타당도 검증은 거쳐 검사를 개발할 필요가 있다.

조직심리학의 영역별 과제

보상정책의 변화

지금까지 대부분의 국내기업은 임금지급방법에서 개인의 업적에 따른 성과급이 아니라 연공서열에 토대를 둔 방법을 사용해 왔다. 그러나 최근 들어 점차 성과급으로 변화되어 가고 있는 추세가 강하게 나타나고 있다.

노동부가 금년 초 전국 100인 이상 사업장 4,303개사를 대상으로 연봉제 실태를 조사한 결과에 따르면 전체의 15.1%인 649개 기업에서 연봉제를 실시하고 있는 것으로 나타났다. 이는 96년의 94개사(1.6%), 97년의 205개사(3.6%)에 비해서 크게 늘어난 것이다. 물론 국내 기업의 경우 연봉제실시가 연공서열이 아닌 개인의 업적이나 능력을 토대로 임금을 지급함을 의미하는 것은 아닐 수 있다. 일부 기업의 경우 단순히 급여 항목을 연봉이라는 항목으로 통합하고 매월 일정액을 지급하고 있기 때문이다.

앞으로 국내에서 성과급제를 의미하는 연봉제를 도입하는 기업은 계속해서 늘어날 전망이다. 특히 조직구조가 수평화되고 과거와 같이 높은 경제성장률을 기대하기 어려운 상황에서 국내기업도 종업원의 동기부여를 위해 전통적으로 사용해왔던 승진제도를 더 이상 실시하기 어렵게 될 것이다. 따라서 승진이 아닌 임금을 통한 동기부여 향상에 관심을 가져야 할 것이다. 또한 한 번 유행하면 그 제도의 장, 단점을 충분히 고려하지 않고 무조건 도입해서 실시하는 국내 기업의 '따라하기' 경향 때문에 연봉제 실시는 21세기에든 계속 확대될 것으로 예측할 수 있다.

연봉제가 성공적으로 정착되기 위해서 가장 중요한 요인 중의 하나는 얼마나 객관적인 직무업적평가가 이루어지느냐 일 것이다. 직무업적평가 결과를 토대로 임금이 결정되기 때문에 직무수행과정 및 결과에 대해 종업원이 신뢰를 보이지 않을 경우 연봉제의 성공은 기대하기 어려울 것이다.

임금을 결정하기 위한 직무업적평가에서 21세기 논란이 될 수 있는 부분은 개인의 업적을 토대로 임

금을 결정하느냐 아니면 업적보다는 능력을 기준으로 임금을 결정하는 것이 바람직하느냐에 관한 것이다. 국내의 경우 많은 기업에서 현재까지 업적평가와 능력평가를 실시하여 두 평가를 토대로 승진이나 임금을 결정하고 있다. 일부 기업에서는 업적평가는 임금결정에, 능력평가는 승진결정에 더 많은 비중을 두고 활용하고 있기도 하다.

May(1996)는 기업에서 종업원이 담당하는 직무가 계속 빠르게 변화하고 한 사람이 프로젝트별로 다양한 업무를 수행하는 방향으로 변화하기 때문에 업무 목표를 상세하게 기술하는 것이 점차 어려워지며, 따라서 현재까지 종업원이 자신의 직무에서 당해 연도 업무와 관련된 목표를 세우고 그 목표를 얼마나 달성했는지를 토대로 평가를 하는 업적평가방법은 적합하지 않다고 주장하였다.

종업원이 업무수행에 중요한 능력을 갖고 있으면 아무리 업무가 바뀐다 하더라도 효율적으로 처리할 수 있기 때문에 업적이 아닌 능력을 평가하여 임금지급의 기초자료로 삼는 것이 바람직하다는 제안을 하고 있다(May, 1996). 이를 위해 조직에서는 현재와 미래에 요구되는 능력이 무엇인지를 파악하고 종업원에게 이러한 능력을 갖추는 것이 얼마나 중요한지를 이해시키는 작업이 필요하다.

이 과정에서 개인이 현재 업무를 추진하는데 특별히 관련이 없는 능력이라 하더라도, 그 조직 전체 측면에서 볼 때 앞으로 중요한 능력이운데 하나라면, 종업원이 그러한 능력을 가질 경우 보상하겠다는 취지를 명백히 할 필요가 있다. 이 제도하에서 최종 보상은 개인이 가지고 있는 능력의 수와 각 능력의 성취정도를 측정하여 결정된다. 이 과정에서 산업 및 조직심리학자는 중요능력을 파악하고 개인이 각 능력을 얼마나 가지고 있는지를 평가하는데 기여할 수 있을 것이다.

한편 국내상황에서 무조건적인 성과급제도의 도입이 모든 현안 문제를 해결할 수 있다는 생각이 반드시 옳지만은 않다는 점을 인식시킬 필요가 있다. 성과급제도를 오래 전부터 도입한 선진국의 경우에도 파생되는 문제점 해결을 위해 많은 노력을 기울여 왔으며, 국내조직도 이러한 점을 인식하여 성과급제도의 문제점을 최소화 할 수 있는 노력을 기울여야 한다. 이 과정에서 산업 및 조직심리학자는 공정하고 객관적인 평가가 이루어지도록 평가도구를 개

발하고, 평가결과를 임금에 반영하는 과정에 대해 연구하고, 더 나아가서 객관적인 평가문화가 조성될 수 있도록 조직문화를 바꾸는 데도 기여할 수 있을 것이다. 그러나 더 중요한 것은 성과에 대한 외적 보상만으로 종업원의 동기를 향상시킬 수 없다는 점을 인식하고 종업원에게 내적 보상이 가능한 다양한 제도나 정책(예, 직무확충 등)을 마련하여 종합적으로 접근할 필요가 있다는 점을 강조해야 한다는 것이다.

또한 기술의 발달에 따라 이를 사용하여 업무를 처리하는 비중이 높아지기 때문에 기술의 양과 질을 평가하여 보상하는 제도가 마련될 필요가 있다. 고도의 기술사용을 필요로 하는 전문직과 고기능(high-tech)종사자에 대한 보상정책도 달라질 필요가 있다. Von Glinow(1988)에 따르면 이들을 동기화 시키는데 효과가 있는 것은 승진이나 임금인상같은 전통적인 방법이 아니라 이윤분배(profit-sharing, stock options)와 같은 형태의 보상정책인 것으로 나타났다.

리더십

21세기 조직에서 가장 관심을 가져야 할 분야 가운데 하나는 종업원의 창의력이다(Peters & Waterman, 1982). 갈수록 치열해져가는 조직간의 경쟁에서 살아남기 위해서는 어떻게 새롭고 참신한 제품을 계속 만들어내고, 판매하며, 소비자들을 만족시키는지가 매우 중요하다. 이를 위해서는 지금보다 더 종업원이 창의적인 아이디어를 내는 것이 중요하게 된다. 특히 빠르게 변화하는 환경 때문에 조직은 압력을 받게 되고, 이러한 압력은 조직구성원에게 불안을 가져올 수 있으며, 결국에는 조직구성원의 사고를 경직시킬 수 있기 때문에 조직은 구성원의 창의력 개발에 많은 관심을 기울일 필요가 있다(Russell & Evans, 1992).

종업원의 창의력을 증진시키는데는 많은 요인들이 영향을 미치지만 그 가운데서도 리더의 역할은 매우 중요하다. 리더는 부하가 창의력을 발휘할 수 있는 환경을 조성해줄 수 있기 때문이다. 따라서 산업 및 조직심리학자는 21세기에 리더에 대한 평가나 선발에서 종업원의 창의력을 증진시킬 수 있는 능력이 있는지를 정확하게 평가하는 시스템을 구축하는데 크게 기여할 수 있을 것이다. 또한 리더를 대상으로 창의력증진능력에 대한 교육 프로그램을 개발하

는데도 큰 역할을 해야 한다.

Locke와 Kirkpatrick(1995)은 리더의 비전제시능력에 초점을 두고 리더는 창의성을 증시하는 비전을 제시하며 이 비전을 모든 종업원에게 계속 전달해야 한다고 주장하였다. Young(1994)은 상사가 평소 부하와 원만한 관계를 유지하는 것이 중요함을 강조하였다. Himes(1987)는 리더가 관심을 가져야 할 일곱 가지 방법을 제시하였다. 첫째, 상사와 부하가 서로 존중할 수 있는 관계를 조성해야 한다. 둘째, 의사소통이 개방되어 정보가 자유롭게 이동하도록 해야 한다. 셋째, 부하들이 낸 아이디어에 대해 계속해서 관심을 가져야 한다. 넷째, 매우 창의적인 부하에게 관심을 갖고 일상적 과다업무에서 벗어날 수 있는 일을 맡긴다. 다섯째, 부하에게 생각할 시간을 준다. 여섯째, 일이 잘못되었을 경우 무조건적 비난을 피한다. 마지막으로 부하가 어느 정도의 위험추구행동을 하도록 유도할 필요가 있다.

산업 및 조직심리학자는 이러한 결과를 통해 종업원의 창의력을 증진시킬 수 있는 리더의 성격이나 행동특성을 정확히 평가하여야 한다. 이 결과를 토대로 능력을 갖춘 리더를 선발하거나, 그렇지 못할 경우 리더를 대상으로 하는 교육 실시에 중점을 두어야 할 것이다.

직무스트레스 및 건강

조직 내에서 종업원의 건강에 관한 문제는 그 동안 산업 및 조직심리학자들이 관심을 덜 기울여왔던 분야이다(Igen, 1990). 그러나 산업 및 조직심리학자의 주요 관심사인 이직과 결근의 주요 원인이 개인의 건강과 관련된 문제(Smulders, 1980)이고, 종업원이 정신적, 신체적으로 건강해야 개인의 수행이 향상될 수 있으며, 결과적으로 조직의 생산성이 높아지게 될 수 있음을 고려할 때 종업원의 건강에 관한 문제는 21세기에 들어서 산업 및 조직심리학자가 좀 더 많은 관심을 기울여야 할 분야이다. 특히 조직간의 경쟁이 심해지고, 조직의 합병 및 다운사이징이 계속 확산되는 추세로 인해 조직구성원의 심리적 건강이 점차 악화될 가능성이 높음을 고려할 때, 이 분야에 대한 보다 많은 관심이 있어야 할 것이다. Kearns(1986)에 따르면 영국에서 모든 결근 가운데 약 60%가 건강관련질병에 의한 것이며 종업원이 일

하러 갈 수 없기 때문에 매년 손실을 보는 일수는 약 1억일에 달한다고 한다.

건강에 대한 관심은 1978년 미국 심리학회 산하에 건강심리학회가 태동되면서 본격적인 발전기에 접어들게 되었다. Matarazzo(1980)는 건강심리학을 건강의 증진과 유지, 질병의 예방과 치료, 건강, 질병 및 이와 관련된 기능장애에 대한 병인론적, 진단적 정립, 그리고 건강체계와 건강정책의 개선을 도모하기 위하여 교육적, 과학적, 전문적 기여를 하는 심리학 분야의 집합체라고 정의하였다.

작업현장에서 건강증진을 위해 실시할 수 있는 내용은 엑서사이즈, 금주 및 금연운동, 건강진단, 다이어트, 그리고 약물치료 등이 있다(Glasgow & Terborg, 1988). 과거에는 심리학분야 가운데 임상심리학자, 상담심리학자, 영양사, 물리치료사 등이 건강증진을 위한 프로그램에 관심을 기울여 왔으며, 산업 및 조직심리학자는 별다른 관심을 갖지 않았다(Ilgen 1990). 임상 및 상담심리학자는 작업현장에서의 흡연, 파식, 약물복용 등의 문제를 해결하기 위해 행동수정 방법을 적용해왔고, 물리치료사는 건강증진을 위한 엑서사이즈 실시에 초점을 두어 왔고, 영양사는 교육을 통해 습식습관을 향상시키는데 노력을 기울여왔으며, 안전 담당자는 사고, 부상 및 해로운 물질에 대한 노출을 막기 위한 작업환경을 개선하는데 관심을 기울여 왔다. 이들은 각자의 전문분야에 대한 지식을 갖고 작업장면에서의 건강문제에 접근했기 때문에, 건강과 관련된 다양한 문제를 다루는데는 오히려 한계가 있다고 볼 수 있다(Ilgen, 1990).

산업 및 조직심리학자는 이러한 틀에서 벗어나 조직에서 종업원의 건강문제를 해결하는데 과학적으로 접근할 수 있기 때문에 다양한 문제를 다룰 수 있을 것으로 기대할 수 있다. Ilgen(1990)은 산업 및 산업 및 조직심리학자는 첫째, 문제를 정의하고, 둘째 문제가 중요한지 아닌지를 확인하기 위한 니즈분석을 실시하고, 셋째, 문제를 해결할 수 있는 다양한 접근방법을 생각하고, 넷째 문제에 대한 분석결과를 토대로 얻어진 해결방법을 실시하며, 마지막으로 그 효과를 평가하기 위해서 자료를 모으는 과정을 통해 조직구성원의 건강문제에 접근할 수 있다고 주장하였다.

좀 더 구체적으로 산업 및 조직심리학자가 기여할 수 있는 영역을 살펴보면 먼저 건강증진을 위한

훈련프로그램의 개발을 들 수 있다. 훈련프로그램 개발은 산업 및 조직심리학의 주요 영역이기 때문에 비록 건강 훈련프로그램의 내용에 관해서는 전문지식이 부족하다 하더라도 훈련 니즈를 분석한 뒤 적합한 건강증진 훈련 프로그램을 개발하는데 크게 기여할 수 있다.

두 번째로 산업 및 조직심리학자가 기여할 수 있는 영역은 평가이다. 첫 번째 형태의 평가는 프로그램의 내용이 참가자의 건강행동을 증진시키는데 얼마나 효과가 있는지를 평가하는 일반적 의미의 평가로서 지금까지 조직에서 건강증진 프로그램의 효과는 제대로 평가되지 못하고 있는 실정이다(Terborg, 1986). 두 번째 형태의 평가는 유효성분석(utility analysis)으로서 훈련프로그램이 조직에 금전적으로 얼마나 이익을 가져오는지 분석하는 것이다.

국내에서는 현재까지 조직구성원의 건강에 관해서는 큰 관심을 두고 있지 않은 실정이다(탁진국, 1997). 일부 대기업에서 종업원의 직무스트레스를 줄이기 위한 프로그램을 실시하고 있으나 체계적인 니즈분석과정을 거쳐 실시되지 못하고 일회성으로 끝나는 경우가 많이 있다. 따라서 직무스트레스의 근원적인 원인을 찾아내어 제거하지 못한 채 단순히 건강증진을 위한 건강증진센터를 설립하여 스포츠를 즐길 수 있는 시설을 제공하는데 그치고 있는 실정이다.

21세기의 조직은 지금보다 더 치열한 경쟁사회가 될 것이다. 이러한 경쟁으로 인해 종업원의 정신적, 신체적 건강은 더 나빠지게 되고 이로 인해 조직의 생산성은 낮아지게 될 것이다. 국내 기업도 21세기에는 쏘고 종업원의 건강증진이 곧바로 조직의 건강을 증진시키는데 연결된다는 사실을 인식해야 할 것이다. 산업 및 조직심리학자는 바로 이와 같은 단순한 사실을 조직에 전파하고 과학적인 절차에 의해 다양한 건강증진 프로그램을 개발하는데 관심을 가져야 할 것이다.

종업원의 건강과 관련된 주제가운데 산업 및 조직심리학자가 크게 기여할 수 있는 부분은 직무스트레스이다. 직무스트레스를 해결하는데 있어서 산업 및 조직심리학자는 긴장이완이나 명상, 또는 엑서사이즈 등의 간접적인 접근방법을 통해 직무스트레스를 완화시키려는 방법보다는 체계적인 접근방법을 통하여 직무스트레스의 근본 원인을 찾아내어 이를

해결하는 방법을 마련하는데 노력을 기울여야 할 것이다. 예를 들어 니즈분석결과 상사의 권위주의적이며 독선적인 리더십으로 인해 종업원들이 직무스트레스를 받는다면 상사의 리더십 스타일을 변화시키는 프로그램의 개발을 통해 이들의 행동을 수정하는데 초점을 두어야 할 것이다.

작업-가정간의 갈등

국내에서도 여성들의 취업률이 계속 증가함에 따라 직장에 다니는 기혼 여성의 수가 증가하게 되고 가정과 직장일간의 문제 때문에 갈등을 겪는 여성은 더욱 늘어날 것이다. 이 문제는 반드시 여성에게만 국한되는 문제는 아니다. 결혼한 남성의 경우에도 부인이 직장을 다니는 경우 부인으로부터 가사를 분담할 것을 요구받게 되고, 이로 인해 갈등을 겪게 될 것이다.

이러한 갈등을 해결하기 위해 조직에서 가장 중요하게 생각할 점은 무조건 조직을 위해서 가정을 희생하라는 사고방식을 가져서는 안 된다는 점이다. 종업원들이 심리적으로 건강해야 보다 많은 에너지를 발휘하여 수행을 높이는 데 기여할 수 있기 때문이다. 이를 위해 직장에서도 다소 융통성을 허용하여 종업원이 가정생활을 포함한 일상생활을 어느 정도 즐기는 것이 가능하도록 노력해야 한다.

이 분야에서도 산업 및 조직심리학자가 기여할 수 있는 영역이 있다. 먼저 문제점을 파악하기 위하여 조직니즈분석을 설문지나 면접을 통해 실시할 수 있다. 이 자료 분석을 통하여 해결방법을 도입하게 된다. 우선 직무설계를 실시하는 것이 바람직한데, 이 과정에서 종업원이 단순히 일로부터 의미를 찾는 것만을 강조하지 않고 융통성도 발휘할 수 있도록 설계하는 것이 바람직하다. 이를 위해 직무를 공유하거나(job sharing) 탄력근무시간제 등을 도입할 필요가 있다(May, 1998).

조직문화차원에서 접근하면 종업원이 작업과 가정간에 균형을 유지하는 것이 중요하다는 문화를 확산시킬 필요가 있다. 경력개발에서도 종업원이 자신의 가치, 능력, 우선 순위 등을 토대로 경력을 선택할 수 있는 도움을 줄 수 있을 것이다. 또한 관리자에 대한 훈련을 통해 이들이 부하의 작업과 생활간의 균형을 이루는데 도움을 주도록 한다.

논 의

본 논문에서는 정보화, 국제화 사회로 대변되는 21세기에 조직과 관련해서 어떠한 변화가 일어나며 이러한 변화로 인해 산업 및 조직심리학자의 과제는 과거와 다르게 변화하는지를 살펴보았다. 이러한 변화가 국내조직에 미치는 영향은 선진국과 비교하여 다소 시간이 걸리기는 하겠지만 정보화, 국제화의 거센 물결로 인해 국내조직도 이러한 파고에서 벗어날 수는 없을 것이다. 선진국에서 탄생된 인터넷이라는 무기가 정보의 물결을 타고 순식간에 국내에도 엄청난 위세를 과시하며 밀려오고 있듯이, 이러한 변화는 곧 국내조직에도 영향을 미치게 될 것이다. 가까운 장래에 밀려올 변화의 물결에 대비하기 위해서는 국내조직도 이러한 변화의 형태를 인식하고 얼마나 효율적으로 대처할 수 있을 것인지에 대한 철저한 준비가 필요할 것이다.

위에서는 산업 및 조직심리학을 각 전문 영역으로 구분하여 21세기에 산업 및 조직심리학자가 해야 할 과제에 대해 논의하였다. 일부 분야에 있어서는 국내 상황을 고려할 때 좀 더 시간이 지나야 국내 기업에 적용할 수 있는 부분도 있다. 그러나 산업 및 조직심리학자가 얼마나 노력하느냐에 따라서 그러한 시간적 괴리는 좁혀질 수 있을 것이다.

이 논의부분에서는 특정 전문분야를 떠나 전반적으로 국내에서 산업 및 조직심리학이 21세기에 들어서 계속 발전해나가기 위해서는 어떠한 측면에 보다 많은 노력을 기울여야 하는지에 대해 기술하고자 한다.

미국의 경우 최근 약 650명 정도의 산업 및 조직심리학자들을 대상으로 현재 종사하고 있는 일과 조직에 대해 설문 조사한 바에 따르면(Borman & Cox, 1996) 응답자 가운데 약 37%가 컨설팅회사에 근무하거나 기업컨설턴트로 활동하고 있는 것으로 나타났다. 대학에 있는 회원은 심리학과(19%)와 경영학과(16%)를 합쳐서 약 35%정도로 나타났다. 또한 전체 응답자들이 주로 하는 27개 범주 가운데 상위 4가지 일은 조직개발, 인사선발, 태도조사 및 업적평가의 순이었다. 가장 하지 않는 일 4가지는 소비자컨설팅, 공학심리, 노사관계, 그리고 퇴직자관리(outplacement)였다.

국내의 경우 현재 산업 및 조직심리학회 회원가

운데 컨설팅업체에 근무하는 회원은 극소수에 불과하다. 물론 전체 인원수가 미국과는 비교가 되지 않을 정도(약 1/30정도)로 작은 편이지만 대부분이 대학에 재직하고 있다. 대학에 재직하고 있는 교수 가운데 일부는 기업과 연계되어 자문역할이나 프로젝트를 수행하고 있으나 그 수는 많지 않은 실정이다. 이러한 상황에서 산업 및 조직심리학이 무엇을 하는 학문이고 어떤 부분에서 기여할 수 있는지를 기업에 정확히 알리는데는 많은 어려움이 있다. 보다 많은 사람이 기업과 연계를 갖고 인적자원관리분야에서 기업이 갖고 있는 문제점들을 과학적으로 해결하는 기법을 제시할 수 있을 때 국내에서 산업 및 조직심리학의 위상을 더욱 커질 수 있을 것이다.

이를 위해 21세기에 대학에서 해나갈 수 있는 과제들을 몇 가지 정리해보면, 먼저 대학원과목에서 기업 컨설팅과 관련된 과목을 개설함으로써 학생들에게 컨설팅 분야에 진출할 수 있는 지식과 동기를 제공할 수 있을 것이다. 또한 일부 전공과목에 한해서 학생들이 업적평가 프로그램 개발이나 성과급제도 개발 프로그램과 같은 구체적인 프로그램 개발을 실습할 수 있는 경험을 쌓게 함으로써 이들이 학교를 졸업한 후 기업에 입사할 경우 산업 및 조직심리학 분야의 지식을 바탕으로 현업의 문제점들을 체계적이고 과학적으로 해결하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

과목개설뿐 아니라 산업 및 조직심리학과 관련된 교재를 출간하는 것도 중요한 과제의 하나이다. 현재 산업 및 조직심리 분야와 관련해 출판되어 있는 교재는 몇 권의 전반적인 산업 및 조직심리학 개괄서가 있을 뿐이다. 산업 및 조직심리학에서 각 부분에 대한 각론적인 교재는 전혀 출판되어 있지 않다. 세분화된 전문분야에서의 전문인력이 부족한 국내 상황을 고려할 때 이해할 수 있으나, 21세기에는 교재 및 관련 전공서적 출판에도 관심을 기울여 학생들과 기업관계자를 포함하는 일반 사람들에게 산업 및 조직심리학이 담당하는 일을 홍보하는데 중점을 둘 필요가 있다.

더 중요한 것은 대학에 있는 교수들의 적극적인 현장과의 연계 역할이다. 현재 산업 및 조직심리학분야에서 박사급이상으로 컨설팅회사를 운영하는 사람이 거의 없기 때문에 학교에서 배운 이론을 현장에 적용시키기 위해서는 보다 많은 교수들이 현장에 진

출하여 기업에 도움을 주는 역할을 할 필요가 있다. 이를 위해 학회차원에서 타스크포스팀을 조직하여 다양한 프로그램을 개발하고 이를 기업체에 홍보하여 산업 및 조직심리학자들이 할 수 있는 분야의 일들을 정확히 알리는 일도 기획할 수 있을 것이다. 즉, 21세기에는 보다 많은 산업 및 조직심리학자들이 적극적으로 나서서 자신을 알리고 자신의 능력을 세일즈 하는 노력을 기울여야 한다.

마지막으로 보다 많은 학부 학생들이 대학원에 진학하여 산업 및 조직심리학 분야의 전문지식을 쌓을 수 있도록 홍보하고 격려할 필요가 있다. 기본적으로 인력풀이 어느 정도 있어야만 이 분야에서 목소리를 높이고 힘을 발휘할 수 있기 때문이다.

다음은 국내에서 산업 및 조직심리학자가 주로 어떠한 분야에 관심을 가져야 하는지에 관한 논의해보고자 한다. 앞서도 기술하였듯이, 최근 미국 산업 및 조직심리학자들을 대상으로 한 설문조사에서 이들이 주로 하는 상위 4가지 일은 조직개발, 인사선발, 태도조사 및 업적평가의 순이었다. 즉 이 분야가 다른 전공과 비교하여 산업 및 조직심리학의 전문성을 가장 잘 살릴 수 있는 영역이라고 볼 수 있는 것이다. 국내에서도 산업 및 조직심리학자는 다른 분야보다도 이 분야에서 전문성을 발휘할 필요가 있다.

당시의 시대 상황에 적합한 연구를 하는 것도 중요하지만 산업 및 조직심리학의 핵심적인 전문분야가 활성화되지 않고서는 산업 및 조직심리학의 발전을 기대하는 것은 요원할 일이라고 할 수 있다. 최근 기업에서 선발을 위한 적성검사의 활용도가 높아지고 있기 때문에 인사선발분야에서는 산업 및 조직심리학자가 참여하여 기여할 수 있는 분위기가 조성되고 있다. 위에서 기술한 다른 분야에서도 산업 및 조직심리학이 기여할 수 있도록 산업 및 조직심리학자들이 전문적인 지식을 쌓고, 이를 현장에 응용할 수 있는 프로그램을 개발하는데 보다 많은 노력을 기울여야 한다.

산업 및 조직심리학이 더욱 발전해나가기 위해서는 산업 및 조직심리학자들이 심리학의 다양한 분야에 대한 훈련을 쌓는 것도 중요하다. 예를 들어 종업원의 건강문제를 다루기 위해서는 임상과 건강심리학에 대한 지식이 필요하다. 훈련분야에서는 학습이론에 대한 지식을, 경력개발분야에서는 발달심리학에 대한 지식을 갖고 있다면 좀 더 효과 있는 프로그램

을 기업에 제공하는데 도움이 될 것이다.

연구 측면에서 살펴보면 산업 및 조직심리학의 발전을 위하여 실험실연구나 현장연구라 할지라도 단순한 설문조사를 통한 연구이외에 구체적인 프로그램을 개발, 적용하여 효과를 검증하는 노력이 필요하다. 유태용과 탁진국(1998)이 지난 10년간 '한국심리학회지: 산업 및 조직'에 실린 74편의 논문을 분석한 결과에 따르면 모든 연구가 실험실에서 실시되었거나 단순한 설문조사를 통해서 이루어졌으며, 조직의 생산성 향상을 위한 프로그램(예, 조직개발기법, 작업 동기향상프로그램 등)을 개발하고 그 효과를 검증한 연구는 하나도 없는 것으로 나타났다.

따라서 일반 독자들이 논문을 통해 프로그램이 어떻게 개발되었고 그 효과는 얼마나 있는지에 대한 중요한 정보를 얻을 수 없는 실정이다. 물론 이러한 결과는 산업 및 조직심리학자들이 현장에 직접 참여할 기회가 많지 않은데다, 참여한다 하여도 단순히 입으로만 컨설팅을 하고 끝나는 경우가 많기 때문인 것으로 보인다. 21세기에는 산업 및 조직심리학자가 현장과 좀 더 많은 연계성을 갖고 기업이 다양한 주제에 관한 경영제도나 프로그램을 보다 과학적으로 준비하거나 개발하는데 도움을 주고 이를 자료화하여 그 효과를 검증하는 노력이 필요하다.

또한 연구논문 주제가운데 서구와 비교해서 인사심리분야의 논문이 매우 적은 것으로 나타나고 있다. 유태용과 탁진국(1998)의 문헌 연구에서 전체 74편의 연구에서 인사심리분야는 8편에 불과했다. 인사선발시 적성검사를 많이 사용하는 서구와 비교해서 국내의 경우 최근 들어서야 비로서 기업에서 적성검사를 사용하는 경향이 늘고 있기 때문에 21세기에는 이 분야의 연구가 많이 증가될 것으로 기대된다.

다양한 분야에서 국내상황에 적합한 이론적 모형을 제시하는 연구 또한 매우 부족한 실정이다. 이러한 추세는 비단 산업 및 조직심리학뿐 아니라 경영학 분야에서도 동일하게 나타나고 있다. 국내에서 발표된 인사, 조직분야에 대한 문헌연구 결과에 따르면(최만기와 박오수, 1993; 이진규, 박기찬, 1993) 외국에서 수입한 이론을 소개하거나 적용해보는 연구가 대부분이었으며, 국내상황에 적합한 새로운 이론이나 모형을 제시하는 논문은 거의 없었다.

한편 산업 및 조직심리학을 경영학에서의 인사조직분야와 차별화하는 노력이 필요하다. 최근

Highhouse와 Zickar(1997)가 산업 및 조직심리학분야의 대표적인 논문집인 Journal of Applied Psychology와 Personnel Psychology에 실린 논문들의 참고문헌을 분석한 결과 Psychological Bulletin과 같은 심리학관련 논문집보다 경영학관련 논문집을 인용한 경우가 더 많음을 발견하였다. Funder(1995) 또한 산업 및 조직심리학이 성격 및 사회심리학연구의 줄기로부터 점차 멀어지고 있다는 주장을 한 바 있다. 이러한 결과는 산업 및 조직심리학이 심리학으로부터 점차 멀어지고 있는 것이 아닌가 하는 우려를 가져올 수 있을 것이다. 물론 미국의 경우 대학의 경영학과에 산업 및 조직심리학자들이 많이 소속되어 있기 때문에 이들이 속해있는 조직에 적응해나가기 위해서 경영학관련 논문집을 많이 참고하는 경향이 있음을 고려할 필요가 있다.

국내에서는 산업 및 조직심리학자의 수가 인사조직을 전공한 경영학자의 수보다 크게 작기 때문에 이들과 차별성이 있는 프로그램과 내용을 가지고 현장에 접근해야 할 것이다. 물론 산업 및 조직심리학이 기업과 밀접한 연계성을 갖기 위해서는 거시적인 측면에 대한 이해가 필요할 수도 있으나 이것이 경영학자가 주로 하는 일까지 해야한다는 의미는 아니다. 아직 국내 기업에서는 산업 및 조직심리학이 기여할 수 있는 부분이 많이 있으며, 이를 기업에 충분히 인식시켜서 본래 산업 및 조직심리학자가 전문성을 발휘하여 좀 더 잘할 수 있는 영역에 참여할 수 있는 기회를 만드는 것이 중요하다.

21세기를 맞이하여 산업 및 조직심리학자의 과제와 전망을 기술하였다. 그러나 국내 상황에서 본다면 21세기에 산업 및 조직심리학이 어떠한 일을 할 수 있는지 보다 더 중요한 것은 산업 및 조직심리학을 기업에 많이 알려져 산업 및 조직심리학자들이 본래 해야할 일들을 할 수 있는 기회를 찾는 일을 시도하는 것이다.

이를 위해 산업 및 조직심리학자는 자신들의 연구와 그 결과가 조직에 어떤 시사점이 있고 어떻게 응용될 수 있는지를 설득시킬 수 있어야 한다. 이를 위해 과학적이고 전문적인 연구를 보다 쉽게 기업에 있는 관리자가 이해할 수 있도록 표현하는 의사소통 능력이 중요할 것이다(Offerman, 1990).

결론적으로, 지금까지 사회가 변화해왔듯이 21세기에도 국내외적으로 사회가 변화하는 것은 틀림없

으며, 이러한 변화에 따라 다른 전문분야에서와 같이 산업 및 조직심리학에서도 해야할 일들이 조금씩 변화하게 될 것이다. 그러나 아무리 사회가 변화하고 조직이 변화한다 해도 변화하지 않는 것은 조직은 그 안에 사람이 있어야만 구성될 수 있다는 기본 명제이다. 시대의 변화에 따라 그 방법에서 차이가 있을 뿐이지 조직에 속해있는 인적자원을 어떻게 효율적으로 관리해야하는지는 지금까지도 중요한 부분이었고 21세기에도 동일할 것이다. 특히 21세기 들어서 빠르게 변화하는 환경 속에서 살아남기 위해서는 무엇보다 인적자원의 질이 더욱 중요해진다. 따라서 비록 국내기업에서 산업 및 조직심리학에 대한 이해가 다소 부조간 점이 있기는 하지만, 21세기에도 인적자원을 효율적으로 관리하는 전문성을 표방하고 있는 산업 및 조직심리학의 전망은 밝을 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

- 노동부 (1996). 시간제 고용 실태조사.
- 유태용, 탁진국 (1998). 창간 10주년을 맞는 '한국심리학회지: 산업 및 조직'의 내용분석 및 앞으로의 제언. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 11, 53-76.
- 윤석천, 신광호 (1996). 중장기 산업인력수급전망과 대책. 한국기술교육대학 산업기술인력연구소.
- 이진규, 박기찬 (1993). 한국 인사관리 연구의 동향과 과제. 인사조직연구, 2, 75-138.
- 정인수 (1998). 과건근로자 사용과 관련된 구체적 내용점검이 필요. 인사관리, 104, 19-21.
- 최만기, 박오수(1993). 한국 조직행동 연구의 동향, 문제점, 과제 및 전망. 2, 1-74.
- 탁진국 (1997). 조직심리학관점에서 분석한 국내기업의 경영기법. 광운대학교 인문사회과학연구소 논문집, 26, 101-124.
- 통계청 (1994). 지난 30년간 고용사정의 변화.
- 통계청 (1996). 장래인구추계.
- 통계청 (1999). 1998년 사회통계조사.
- American Management Association. (1994). 1994 AMA survey downsizing: summary of key findings. New York: American Management Association.
- Borman, W. C., & Cox, G. L. (1996). Who's doing what: patterns in the practice of I/O psychology. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 33, 21-29.
- Brockner, J., & Lee, R. J. (1995). Career development in downsizing organizations: a self-affirmation analysis. In M. London(Ed.), *Employees, careers, and job creation*(pp. 49-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Carson, K. P., & Stewart, G. L. (1996). Job analysis and the sociotechnical approach to quality: a critical examination. *Journal of Quality Management*, 1, 49-64
- Church, A. H. (1996). From both sides now: the changing of the job. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 33, 52-61.
- Collins, E. G. C. (1986). A company without offices. *Harvard Business Reivew*, 1, 127-136.
- Drucker, P. F. (1993). *Post capitalist society*. Harper Collins.
- D'Veni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- Funder, D. C. (1995). On the accuracy of personality judgement: A realistic approach. *Psychological Review*, 102, 652-670.
- Glasgow, R. E., & Terborg, J. R. (1988). Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56, 365-373.
- Goldstein, I. L., & Gilliam, P. (1990). Training system issues in the year 2000. *American Psychologist*, 45, 134-143.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

- Griggs v. Duke Power Co., 401 U.S. 424(1971).
- Green, P. C. (1999). *Building robust competencies*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Hall, D. T. (1996). Introduction: long live the career—a relational approach. In D. Hall(Eds.), *The career is dead; long live the career(pp. 1-12)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- Highhouse, S., & Zickar, M. J. (1997). Where has all the psychology gone? *The Industrial-Organizational Psychologist, 35*,
- Ilgen, D. R. (1990). Health issues at work: Opportunities for Industrial/Organizational psychology. *American Psychologist, 45*, 273-283.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: challenges for Industrial/Organizational psychologists. *American Psychologist, 45*, 223-239.
- Kraut, A. I., & Korman, A. K. (1999). The "DELTA Forces" causing change in human resource management. In A. I. Kraut & A. K. Korman(Eds), *Evolving practices in human resource management*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Majchrzak, A. (1987). *Human infrastructure: managing successful factory automation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1998). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Matarazzo, J. D. (1980). Behavioral health and behavioral medicine: Frontiers for a new health psychology. *American Psychologist, 35*, 807-817.
- May, K. E. (1996). Work in the 21st century: Career development. *The Industrial-Organizational Psychologist, 34*, 77-80.
- May, K. E.(1996). Work in the 21st century: Implications for selection. *The Industrial -Organizational Psychologist, 33*, 80-83.
- May, K. E. (1996). Work in the 21st century: Implications for job analysis. *The Industrial-Organizational Psychologist, 33*, 98-100.
- May, K. E. (1996). Work in the 21st century. Implications for performance management. *The Industrial-Organizational Psychologist, 34*, 23-26.
- May, K. E. (1996). Work in the 21st century. Implications for compensation. *The Industrial-Organizational Psychologist, 34*, 73-84.
- May, K. E. (1998). Work in the 21st century: the role in I-O in work-life programs. *The Industrial-Organizational Psychologist, 36*, 79-82.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996). New organizational forms and the new career. In Douglas Hall(Eds.), *The career is dead; long live the career(pp. 72-101)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- Odiorne, G. S. (1986). The crystal ball of HR strategy. *Personnel Administrator, 31*, 104.
- Offerman, L. R. (1990). Organizations of the futue: Changes and challenges. *American Psychologist, 45*, 95-108.
- Peters, T. J., & Waterman, Jr. R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Brooks.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 79-91*.
- Rothstein, H. R. (1999). Recruitment and selection: benchmarking at the millennium. In A. I. Kraut & A. K. Korman(Eds), *Evolving practices in human resource management*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Russell, P., & Evans, R. (1992). *The creative manager: finding inner vision and wisdom*

- in uncertain times*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sanchez, J. I. (1994). From documentation to innovation: reshaping job analysis to meet emerging business needs. *Human Resource Management Review*, 4, 51-74.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (1999). Is job analysis dead, misunderstood, or both? new forms of work analysis and design. In A. I. Kraut & A. K. Korman(Eds), *Evolving practices in human resource management*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Smulders, P. G. W. (1980). Comments on employee absence/attendance as a dependent variable. *Journal of Applied Psychology*, 65, 368-371.
- Stacey, R. D. (1992). *Managing chaos: Dynamic business strategies in an unpredictable world*. London: Kogan Page.
- Terborg, J. R. (1986). Health promotion at the worksite: A research challenge for personnel and human resources management. In K. M. Rowland & G. R. Ferris(Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 225-268.
- Turnage, J. J. (1990). The challenge of new workplace technology for psychology. *American Psychologist*, 45, 171-178.
- Von Glinow, M. A. (1988). *The new professionals: managing today's high-tech employees*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Young, S. M. (1992). A framework for successful adoption and performance of Japanese manufacturing practices in the U.S. *Academy of Management Review*, 17, 677-700.

1차 원고 접수: 1999년 7월 20일
 최종 원고접수: 1999년 11월 12일

The Tasks and Trends of Industrial and Organizational Psychology in the 21st century

Jinkook Tak

Kwangwoon University

A variety of changes are expected to happen in the 21st century. Important changes related to industrial and organizational psychology are a change from traditional hierarchical structure to horizontal structure, a change from relatively fixed job to continuously changing tasks and activities, and a change from individual tasks to team's tasks. Employees in service companies as well as women employees increase. Mergers and downsizing also increase. Because of these changes, industrial and organizational psychologists need to approach differently to a various areas of tasks. For example, career development of employees needs to focus on developing a variety of abilities due to a change of an organizational structure. This research was intended to examine a wide variety of changes more closely, and discuss the effects of these changes to tasks of industrial and organizational psychology.