

[제 5 판]

인적자원관리

김 종 관



FUNDAMENTALS OF HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT

탐북스



제5판 머리말

4차 산업혁명의 시대가 개막되었다. 이론적으로는 대부분의 사람들이 4차 산업혁명의 시대적 변화를 이해하고 있을 것이다. 그러나 구체적으로 정부나 기업, 학계에서도 그 변화에 대처할 경험이 축적되지 않았다.

2020년이 시작되면서 어느 누구도 예측하지 못했던 COVID-19가 전 세계를 강타하였다. 모든 시스템이 붕괴되고 전 세계가 Pandemic을 넘어 패닉(Panic)에 빠졌다.

컨택트 중심의 문화가 언택트 문화로 바뀌고 제약·바이오·헬스케어 산업의 중요성이 급부상하였으며, 전 세계 경제와 소비에 급제동이 걸리면서 새로운 경제, 사회, 문화 시스템의 대전환이 시작되었다.

IMF, 금융위기 이상의 큰 충격이 우리나라를 위기에 빠뜨리고, 전 세계를 마비시켰다. 이러한 위기에서도 인간의 대응능력은 실로 위대하다고 느낀다.

불과 6개월이 지나지 않았지만 경제 회복을 위한 다양한 부양정책과 치료제, 백신 등의 개발이 가속도를 내고 있다. 항상 인류의 성장, 발전의 중심에는 인간이 있으며, 인간의 능력은 세상을 변화시켜왔다. 단지 시대적 변화에 따라 중심 산업과 핵심기술, 미래지향적 혁신역량이 다를 뿐이다. COVID-19 Pandemic으로 대면산업, 굴뚝산업, 공장기반의 컨택트 산업은 쇠퇴하고 인터넷, 반도체, 헬스 친환경 산업의 새 시대가 열리는 계기가 된 것이다.

그 중심에는 언제나 인적자원이 경쟁력이 된다.

항상 그랬듯이 미래의 경쟁력 역시 인적자원이 경쟁력이다. 현재의 산업에서의 경쟁우위도 중요하지만 미래산업에서의 인재확보가 모든 경쟁력의 원천이 된다. COVID-19로 인해 4차 산업혁명은 가속화되고, 이 시대에 당장 어느 분야 중심으로 정부정책과 기업 경쟁력을 키워나가야 할 지에 대한 해답이 저절로 만들어 졌다. 이러한 시대에 맞추어 인적자원관리의 방향과 기법도 다양한 언택트 전략들로 교체 될 것이다.



2 제5판 머리말

첫째, 인적자원관리 분야에서는 미래산업을 위한 핵심인재 확보 및 양성이 시급한 과제로 부각된다. 기업에는 미래변화에 대응할 핵심인재가 요구되어진다.

둘째, 언택트 문화 속에서 새로운 인적자원관리 시스템이 설계될 것이다. 대면화합, 집단적 문화가 축소되고, 비대면 네트워크와 개인중심의 문화가 확대될 것이다.

셋째, 언택트 시대에 적합한 전문적 인적자원관리를 위해서 인적자원관리 아웃소싱이 활성화 될 것으로 예측된다. 인적자원관리 분야에서는 더욱 더 전문가의 역량이 요구되어 질 것이다.

넷째, 보상의 범위가 다양해 질 것이다. 종업원들의 건강·안전관리 및 베니핏 제도에 커다란 변화가 시작된다. 직장 선호도에 있어서 임금수준보다 복리후생의 범위가 더욱 더 중요하게 인식될 것이다.

다섯째, 노사관계에 있어서도 커다란 변화가 시작될 것이다. 빅데이터를 활용한 과학적이고 합리적인 교섭전략이 추진되고, 비대면 전략과 개인적 요구가 노사 협상에 크게 반영될 것으로 예견된다.

이러한 변화에 따라서 인적자원관리에도 대 전환이 시작될 것이다.

이러한 급변하는 시대적 변화에 따라서 이번 개정은 기본적인 부분만 수정하고, 6판 개정에서 이러한 시대적 변화를 반영한 실천적 개정이 될 수 있도록 원만한 준비를 하고자 한다.

이미 고인이 되신 늘 그리운 故 오종석교수님을 이제는 교재에서 자유로우시도록 보내드리고자 한다.

새 시대에 부합하는 6판 교재개편을 다짐하며 본서의 개정에 큰 힘이 되어준 윤준섭 박사, 신정현 조교선생에게 고마움을 전하고 탐복스 관계자들께도 감사 드린다.

COVID-19로 인한 경영현장의 어려움을 위로하고, 경영자·종업원 모두의 건승을 기원하며

2020년 8월
장전동 연구실에서
저자 김종관



제4판 머리말

본서를 지속적으로 개정해오면서 항상 미안한 마음을 금할 길 없다.

20년 이상의 교수생활 속에서 그동안 축적된 강의 및 연구 경험, 경영 실무 네트워크를 통한 실천적 지식이 본서의 개정에 충분히 반영되지 못한다는 점이다.

한국의 교수사회는 다양한 업무와 경험을 필요로 한다. 대학을 위한 보직과 사회와의 네트워크 역시 경영학 교육과 연구에 결코 소홀하게 다루어 질 부분은 아니다. 그러나 교육 및 연구의 중요성을 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다.

최근 고령사회와 4차 산업혁명이 급속히 진행되면서 인적자원관리의 중요성이 더욱 더 부각되고 있다.

“인간 같은 인공지능보다 기계 같은 인간이 더 위험하다”는 일각의 우려에서 나타나는 일면도 인적자원관리 분야에 간과될 수 없는 중요한 의미를 제시한다. 인간성과 인간의 존엄성은 인류의 기본가치이다. 자본주의와 산업화의 산물로 물질중심 문화, 자본지향문화가 우리 사회에 만연해 있음도 인지해야 한다.

그러나 이러한 시대에 기업은 지속가능 경영을 위하여 무엇을 해야 할 것인지를 깊이 성찰해야 할 것이다.

본서는 경영학 중에서도 인적자원관리의 측면에서 기업들과 인적자원관리자 및 경영학도들에게 몇 가지 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 불확실성의 시대와 4차 산업혁명의 시대에 대비하여 모든 기업은 인재의 중요성과 전략적 인적자원관리의 필요성을 인지해야 한다는 점이다. 그러나 그 중심에 인본주의적 가치가 결코 훼손되어서는 안 될 것이다. 기업들은 인간존중의 기본 가치철학 속에서 인재를 소중하게 생각하고, 인적자원관리를 통한 경영성과 향상에 주력해야 한다.

둘째, 고령사회에 진입하면서 다양한 인적자원관리의 현안문제를 점검하고, 신세대를 위한 새로운 조직문화와 조직가치를 창출해야 한다는 것이다.

베이비붐 세대가 중심 세력이 되었던 기업문화를 신세대 중심, 미래를 위한 가치창출이 가능한 새로운 조직문화와 조직가치로 정립해야 한다는 점이다.



4 제4판 머리말

변질된 집단주의적 조직문화를 개선하고, 신세대들이 충분히 개인적 역량을 발휘할 수 있는 새로운 조직가치 창출을 시도해야 한다.

이 시대의 성공을 위해서는 새로운 경쟁문화의 기반을 조직 스스로가 조성해 나가야 할 것이다.

셋째, 전략적·윤리적 인적자원관리의 중요성이 강조되어야 한다.

경영은 경영성과 향상을 기본 목적으로 한다. 미래의 지속가능 경영을 위해서 경영성과 향상과 직결된 인적자원관리 전략이 선행되어야 할 것이다. 이미 기업들은 HR부서의 중요성을 충분히 인식하고 있다.

먼저, 반드시 CEO의 경영철학이 전략적·윤리적 인적자원관리와 연계되어야 한다. 그리고 HR부서의 매니저는 이 시대에 적합한 의무와 책임을 충분히 인지해야 할 것이다. 인재를 소중히 하고, 집단주의와 개인주의가 적절히 결합된 조직문화와 가치를 창출해야 할 것이다.

또한 기업윤리를 HR부서에서 소중한 기업가치로 다루고 기업의 사회적 책임을 전 구성원들에게 충분히 인지시켜야 할 것이다. 전략적·윤리적 인적자원관리시스템이 구축되지 않으면 기업의 지속가능경영은 결코 보장될 수 없다.

본서는 이러한 측면에 기본 방향을 두고 개정에 노력하였다.

부족한 부분은 다음에 강의를 진행하면서 충분히 반영하도록 노력하고자 한다.

이미 고인이 되신 존경하는 故 오종석 교수님을 기리면서 다음 개정판은 신판으로 새 시대에 맞게 전면 개편할 것을 다짐해본다.

본서의 개정에 큰 힘이 되어준 윤준섭 박사, 송경렬 박사, 신정현 조교선생에게 고마움을 전하면서 탐복스 관계자 분들께도 감사드린다.

최근 경영현장의 애로사항을 들으면서 중소기업들의 화이팅을 부탁드립니다...

2018년 7월
장전동 연구실에서
저자 김종관



제3판 머리말

20여 년 동안 경영학을 강의해 오면서 최근 몇 가지 딜레마에 묻혀있다.

첫째, 누구를 위한 학문인가? 라는 점이다.

경영학은 이미 20세기에 산업사회의 중심학문이 되었고, 이 사회를 이끌어 가는 기업의 경영자를 양성하는 핵심학문으로 자리매김하게 되었다. 그러나 경영학이 최근 자본주의의 도구로 전락하고 더불어 사는 삶의 터전을 위협하고 있다. 경영학은 경영자(자본가)만을 위한 학문이 되어 ‘주주의의 극대화’, ‘기업가치 극대화’를 추구한다.

특히 미국 경영학의 영향으로 자본을 중시하는 경향이 높아지고 있다. 이것은 당연한 목표이자 잘못된 관점은 아니다. 하지만 이러한 목표설정으로 다양한 문제들이 제기된다. 종업원과의 성과배분문제, CEO와 종업원의 엄청난 연봉차이, 귀족 노조의 등장으로 하청업체들의 희생이 강요되고 있고, 인재채용이란 명목 하에 충분한 스펙 없이는 채용이 좌절됨에 따라 대학에서의 사교육비 가중, 해외 어학연수의 부담 등 청년 실업문제와 함께 취업전쟁의 시대가 도래 한 것이다.

경영자와 종업원, 기업과 고객, 모기업과 하청기업의 동반·상생 경영이 절실히 필요하다. 사회적으로 기여하고 지역사회와 함께 하는 경영이 더욱 더 요구되어 진다.

둘째, 경영학은 무엇을 추구하는 학문인가? 라는 것이다.

이미 독일경영학의 역사 속에서 방법논쟁의 터널을 뚫고 나왔다. 그러나 경영학이 이윤극대화의 논리는 내려놓았지만 상생과 협력의 철학은 만들어 내지 못하였다. 경영성과는 반드시 추구해야 하지만 성과지표는 다양해야 할 것이다. 생산성, 수익성, 혁신성, 만족성, 충성도 시장에서의 지위는 반드시 필요하지만 상생과 동반, 경영윤리와 사회적 책임, 협력과 참여의 성과변수도 중요하게 다루어져야 한다.

번햄(J. Burnham)의 경영자 혁명론은 전문경영자 계급이 사회를 지배하는 세상을 말한다. 이미 그렇게 되었기에 사회를 위해서 나누고 내려놓아야 할 때인 것이다. 신기술, 신제품의 개발도 기업의 중요한 역할이자 사회적 책임이 될 수 있다.



6 제3판 머리말

그러나 이윤만을 추구하는 신제품 개발은 고객들에게 많은 부담을 가중시키고 합리적인 성과배분 없는 블루오션의 창출은 노사갈등과 종업원 스트레스로 이어질 수 있다.

진정한 경영학은 사회를 리드하고 사회에 만족을 줄 수 있는 학문이 되어야 할 것이다.

셋째, 특히 경영학 중 인적자원관리의 분야에서 보면, 인적자원관리가 인재양성, 경영성과 창출, 종업원 만족과 조직몰입을 함께 추구해가고 있는가? 라는 점이다.

인재양성은 종업원 압박과 비 인재 퇴출로 이어지고, 경영성과 창출은 CEO 연봉증대와 주주이익 극대화만으로 이어지는 악순환이 되어서는 안 된다는 것이다. 종업원과 경영자 특히 주주의 이익은 동반되어야 하며 반드시 win-win 전략이 인적자원관리의 기본철학이 되어야 한다는 점이다.

경영학은 인문사회분야의 중심학문이고 경영학을 공부한 인재들이 기업경영을 주도하게 된다. 기업은 사회와 국가를 이끌게 된다. 진정한 의미에서 경영학이 잘못 정립되면 사회와 국가 나아가 인류를 망칠 것이다. 지속가능 경영, 상생과 협력의 경영이 미래사회를 이끌어 나갈 수 있도록 제4판에서는 더욱 더 이러한 내용을 비중 있게 다루어 나가고자 한다.

다소 아쉽게 부족한 몇 가지를 보완하여 제3판을 마무리 하게 되었지만 미래지향적 인적자원관리를 위한 제4판의 개정에 지속적 노력을 계속해 나갈 것이다.

존경하는 스승님, 오종석 교수님의 지속적인 건강관리를 기원하면서 윤준섭 박사, 이윤경 박사, 강희경 박사, 이염남 예비박사, 신정현·필소예 석사의 앞길에도 밝은 미래가 열려나가기를 기대한다.

연구실에서
제2저자 김종관



제2판 머리말

“사람이 경쟁력이다”, “사람이 미래다”라는 문구는 이미 우리에게 낯설지 않고 친숙하다. 이 말은 당연하게 받아들여지지만 여전히 해법을 찾기란 쉽지 않다. 인적자원관리가 21세기 경쟁력의 원천이 되고는 있지만 어떠한 인적자원관리가 기업의 성장·발전을 주도할 수 있는 지는 여전히 연구과제로 남는다.

인적자원을 소중히 하는 CEO의 경영철학과 인적자원육성을 통한 인재경영, 선택적 채용, 평가, 보상, 육성개발 시스템의 체계화 등은 이미 효과적인 인적자원관리 전략이 되고 있다. 그러나 일본의 ‘미라이공업’과 ‘일본전산’ 등에서 보여주는 독창적인 기업문화와 인적자원관리 전략의 조화는 반드시 능력주의, 성과주의만이 기업 경쟁력을 확보할 수 있다는 미국식 논리에 반론을 제기하게 한다.

21세기 불확실성의 시대에서는 새로운 기능, 새로운 제품, 새로운 시장을 열어가는 핵심인재가 반드시 필요하다. 그러나 개인적 능력만큼 조직의 문화공동체로서의 협동체계가 가져다주는 시너지 효과도 기업발전의 중요한 원동력이 되고 있다.

대학교수로서의 연구와 강의가 지속적으로 반복되면서 학문적 철학도 변화되는 것 같다. 역시 경영학은 세상의 변화와 함께하고, 변화 속에서 경쟁력을 확보해야 할 것이다. EU의 경제위기와 세계경제의 동반추락은 글로벌 시대를 더욱 실감나게 한다. 시스템의 개혁과 인적 자원의 경쟁력을 확보하지 못한다면 영원히 선진국도, 선진기업도 존재할 수 없다는 교훈을 남겨준다.

본서는 이미 전판에서 인적 자원의 기초영역, 인적 자원의 관리영역, 근로조건 관리영역, 근로의욕의 관리영역, 세계화와 인적자원관리의 전체 V부로 구성되어졌다. 그러나 이번 개정판에서는 크게 네 가지 관점을 보완하여 전체를 VII부로 구성하고자 하였다.

첫째, 트렌드의 이해에 중점을 두었다. 이것은 시대와 환경의 변화를 직시하며 인적자원관리가 추진되어야 함을 의미한다.

둘째, 전략적 인적자원관리의 관점을 추구하고자 하였다. 인적자원관리가 경영성과 향상에 직접적 영향을 미칠 수 있다는 점을 강조하고자 하였다.



8 제2판 머리말

셋째, 인적자원관리의 법적·사회적 관계를 다루었다. 인적자원관리는 CEO의 경영철학과 경영윤리, 사회적 책임과 연계되고, 이것은 다양성 관리와 평등고용기회 제공 등의 사회적 당면과제를 다루게 된다. 따라서 기업의 인적자원관리에 있어서는 법적·사회적 관계가 우선 조명되어야 할 것이다.

넷째, 기업의 글로벌 인적자원관리를 강조하고자 하였다. 기업의 글로벌화가 가속화되면서 종업원들의 글로벌 문화와 글로벌 환경변화에 대한 이해와 관심을 높이고자 하였다.

가능한 최신이슈와 자료를 통해서 이러한 관점을 보완하고자 노력하였으나, 만족스럽지 못한 부분도 있을 것이다. 부족한 점은 향후 지속적으로 보완하고자 한다.

항상 노력한다고 하지만 1980년대 명 저서를 집필하셨던 제1저자이신 오종석 교수님의 명성에 누가 될까 두렵다. 부족하지만 이번 개정판이 출판될 수 있도록 도와준 윤준섭 박사, 송경렬 박사, 박사과정에 있는 이윤경, 강희경, 중국유학생 이엽남 제자 모두에게 감사의 인사를 표하고, 정년을 하셨지만 영원히 마음의 큰 스승이신 오종석 교수님의 건강을 다시 한번 기원드린다. 또한 탐복스 관계자 여러분께도 감사드린다.

연구실에서
제2저자 김종관



머 리 말

20여년전 일본을 처음 방문하였을 때, 나는 실로 많은 것을 느끼고 깨닫게 되었다. 지난 역사 속에서 막연히 거리감을 두고 중요성을 가졌던 일본에게서 이처럼 배울 점이 많다는 것을 이전에는 미처 알지 못했었다. 일본은 ‘깨끗한 거리’, ‘성실한 태도’, ‘친절한 미소’를 통해서 세계 어느 나라에게도 뒤지지 않는 경쟁력을 가지고 있었고, 기술력이나 디자인에서도 세계시장에서 우수한 경쟁력을 확보하고 있었다.

최근 몇 년간 일본을 자주 방문하면서 이미 일본의 성장동력이 한계에 직면했음을 직감하게 되었다. 여전히 거리는 깨끗하였지만 근로자들의 성실한 태도와 친절한 미소는 더 이상 진전됨이 없어 보였다. 어느 누구의 보는 눈도 의식하지 않고 묵묵히 자신의 일에 성실하고 의욕적이었던 그들의 태도는 이제 그들의 자랑거리가 되지 못했다. 세대가 교체되면서 일본 특유의 문화가 서서히 사라지고 선진국 중심의 개인주의적 문화가 일본에서도 급속히 파고들고 있음을 직감할 수 있었다.

지난 여름 서유럽을 방문하였을 때에도 나는 대한민국의 미래를 낙관적으로 보게 되었다. 만연한 개인주의적 사고와 선진국에서의 풍요로움이 가져다 준 나태함, 동기부여되지 못하는 삶의 철학이 그들의 성장에 한계가 되고 있었다.

나는 ‘미래의 세계는 과연 어느 나라가 주도해 나갈 것인가’에 대한 질문을 스스로에게 던져본다.

우리에게도 아직 세계를 주도할 희망이 있다. 풍부한 자원도, 세계 최고의 기술력도 아니지만 인적 자원의 중요성에 대한 인식과 성장하고자 하는 욕구 및 동기부여 되는 역동성이 있다는 점에서다. 기업의 인적 자원 관리자와 CEO들이 인적 자원의 중요성을 다시 한번 숙지하고, 미래의 세대들이 자신의 중요성을 다시 한번 자각한다면 우리나라의 미래는 더 없이 밝을 것으로 본다.

지난 20여년간 대학에서 인적자원관리를 강의해 왔던 나는 21세기를 시작하며 이미 세계의 경쟁력은 인적 자원에 의해 좌우된다는 것을 예지하게 되었다. 가족주의적 기업문화, 근면·성실한 작업태도, 과거의 제품경쟁력 등은 이미 미래의 경쟁을 보장할 수 없게 되었다. 끊임없는 혁신과 신성장동력의 개발만이 지속적인 경쟁의



원천이 되고 있다. 이러한 시대는 특정기술이나 제품 등이 지속적인 비교우위에 설 수 없고, 동질적 시장이 일정기간 이상 유지될 수 없어서 어떠한 시장우위 전략도 경쟁력을 보장할 수 없게 된다. 미래를 위한 특정기술이나 제품, 시장 등이 인간의 환경에 대한 대응능력에 따라 생성될 수 있으므로 인적 자원의 효과적 관리만이 경쟁력을 확보해 나갈 수 있게 될 것이다.

본서는 1980년대 제1저자이신 오종석 교수님의 명저 『인사관리』를 현대적 관점에서 새롭게 구상하였다. 인적자원관리의 기초지식을 바탕으로 하여 새로운 패러다임의 전환을 주도하고, 능력주의에 바탕을 둔 현대적 인적자원관리를 학습할 수 있도록 하였다.

본서는 탐복스의 김광식 대표와 오랜 인연을 맺어왔다. 이번 출판을 통해서 더욱 공고한 인연을 맺게 되었고, 앞으로 더욱 더 발전적인 저서로 개정되어 탐복스의 발전에 조금이나마 기여하였으면 하는 바람을 가져 본다. 이 저서가 출판될 수 있도록 도와준 모든 분들께 감사드리고, 특히 교정을 도와준 윤준섭 선생과 제자들에게도 감사를 표한다. 끝으로 정년퇴임을 하셨지만 제자들의 마음속에 항상 큰 스승이셨던 오종석 교수님의 은혜에 다시 한번 감사드리며, 선생님의 건강을 간절히 기원드린다.

북해도를 다녀와서
제2저자 김종관



차 례

제 1 부 인적자원관리의 전략적 이해

제1장 경영환경 변화와 인적자원 패러다임의 전환

I. 경영환경 변화의 이해 / 30

- 1. 불확실성의 시대와 4차 산업혁명의 도래 30
- 2. 고령사회와 조직 가치의 변화 32
- 3. 인적자원관리 환경의 변화 34
 - 3.1 법적 고려사항 35
 - 3.2 노동시장 35
 - 3.3 사회, 정당 36
 - 3.4 직접이해관계자 36
 - 3.5 HR 기술 및 기술혁신 37
 - 3.6 글로벌 환경 38

II. 인적자원관리의 발전과정과 패러다임의 변화 / 38

- 1. 인사관리와 인적자원관리 38
- 2. 인적자원관리의 발전과정 40
 - 2.1 전근대적 인사관리의 시대 41
 - 2.2 근대적 인사관리의 시대 42
 - 2.3 현대적 인사관리의 시대 47
 - 2.4 인적자원관리의 시대 50
- 3. 인적자원관리 패러다임의 변화 53



제2장 전략적 · 윤리적 인적자원관리

I. 매니지먼트와 인적자원관리 / 58

- 1. 매니지먼트 58
- 2. 매니지먼트와 인적자원관리 60

II. 전략적 인적자원관리와 기업성과 / 61

- 1. 전략적 인적자원관리의 개념 61
- 2. 고성능 작업시스템과 전략적 인적자원관리 62

III. 전략적 인적자원관리 시스템 / 64

- 1. CEO의 인적자원관리 철학 64
- 2. 전략적 인적자원관리 조직 66
- 3. 전략적 인적자원관리 시스템 69

IV. 윤리적 인적자원관리 / 71

- 1. 기업윤리와 기업의 사회적 책임 71
 - 1.1 기업윤리 71
 - 1.2 기업의 사회적 책임 76
- 2. 윤리적 인적자원관리 80
 - 2.1 윤리적 인적자원관리의 개념 80
 - 2.2 윤리적 인적자원관리의 실천 80

제3장 다양성 관리

I. 다양성과 다양성 관리 / 88

- 1. 다양성과 다양성 관리 개관 88
- 2. 다양성의 정의 88
- 3. 다양한 노동력의 형태 90
- 4. 다양성의 원인 91
 - 4.1 저 출산 고령화로 생산가능 인구 감소 91
 - 4.2 취업인구의 부족 92



5. 다양성 관리	92
5.1 다양성 관리의 전개과정	92
5.2 다양성 관리를 위한 실천과제	94
5.3 인적 자원 다양성 관리의 득과 실	95
5.4 국내 다양성 관련 주요 정책	97
II. 평등고용기회 / 98	
1. 고용차별 금지규정	98
2. 고용차별 금지에 관한 국제규범	100

제 2 부 인적자원의 관리영역

제4장 인적자원 정보관리

I. 직무관리 / 106

1. 직무분석	106
1.1 직무의 개념	106
1.2 직무분석의 개념	108
1.3 직무분석연구의 발전	108
1.4 직무분석의 절차	109
1.5 직무분석의 방법	110
1.6 직무분석기법	114
1.7 직무기술서와 직무명세서의 작성	119
2. 직무평가	125
2.1 직무평가의 의미	125
2.2 직무평가의 목적	126
2.3 직무평가의 요소	126
2.4 직무평가의 방법	128



- 3. 직무설계 133
 - 3.1 직무설계의 개념 133
 - 3.2 직무설계의 역사적 발전과정 133
 - 3.3 직무설계의 접근방법 134

II. 인사고과 / 140

- 1. 인사고과 140
 - 1.1 인사고과의 의의 140
 - 1.2 인사고과의 실시 141
 - 1.3 인사고과의 목적 144
 - 1.4 인사고과의 요건 146
 - 1.5 인사고과의 효율적 운영 149
- 2. 인사고과의 방법 151
 - 2.1 개별적 고과방법 152
 - 2.2 집단적 고과방법 156
 - 2.3 새로운 인사고과방법 158

제5장 인적자원 고용관리

I. 인적자원계획 / 172

- 1. 노동력의 수요와 공급 예측 173
 - 1.1 노동력의 수요예측기법 173
 - 1.2 노동력의 공급예측기법 174
- 2. 인적자원관리계획 177
 - 2.1 목표설정과 전략적 계획화 177
 - 2.2 프로그램 실시와 평가 180

II. 채용관리 / 181

- 1. 모집관리 181
 - 1.1 모집관리의 의의 181
 - 1.2 모집방법 181



2. 선발관리	187
2.1 선발관리의 의의	187
2.2 선발절차	188
2.3 선발의 신뢰성과 타당성	192
2.4 선발비율의 결정	194
2.5 선발의 결정	196
3. 배치관리	197
3.1 배치관리의 의의	197
3.2 배치의 수정	198
Ⅲ. 인사이동 및 조정관리 / 199	
1. 인사이동 및 조정관리의 의미	199
2. 인사이동 및 조정의 형태	199
2.1 전 직	200
2.2 승 진	201
Ⅳ. 이직관리 / 203	
1. 이직의 의의	203
2. 자발적 이직	204
2.1 사 직	204
2.2 휴 직	205
3. 비자발적 이직	206
3.1 레이오프	206
3.2 해 고	208
3.3 퇴 직	210

제6장 인적자원 개발관리

I. 훈련과 개발관리 / 216

1. 훈련·개발의 의의	216
1.1 훈련·개발의 의의	216



1.2	훈련 · 개발의 목적과 중요성	218
1.3	학습이론과 학습곡선	218
2.	훈련 · 개발 프로세스	223
2.1	훈련 · 개발 프로세스	223
2.2	훈련 · 개발의 필요성 분석	224
2.3	훈련 · 개발의 실시	224
2.4	훈련 · 개발의 평가	226
3.	훈련과 보상시스템	228
4.	훈련 · 개발 방법	229
4.1	공식적 교육	229
4.2	평가	229
4.3	직무경험	230
4.4	대인관계	230
5.	훈련 · 개발 프로그램	232
5.1	신입사원 오리엔테이션	234
5.2	일선 종업원	235
5.3	감독관리층과 훈련방법	238
5.4	중간관리층	239
5.5	최고경영층	239
6.	교육훈련기법	239
6.1	사례연구	240
6.2	비즈니스 게임 및 시뮬레이션	240
6.3	역할연기법	241
6.4	행동모델링법	241
6.5	야외훈련	242
6.6	이러닝	242
7.	훈련 · 개발의 현대적 추세	243
7.1	학습조직	243
7.2	학습조직의 특징	244
7.3	조직개발	246
7.4	조직개발의 과정	247



II. 경력개발관리 / 249

- 1. 경력의 의의 249
- 2. 경력의 닻 251
- 3. 경력개발의 의미 252
- 4. 경력개발의 목적 253
- 5. 경력단계 이론 254
 - 5.1 에릭슨의 인생단계이론 255
 - 5.2 레빈슨의 경력단계모델 256
 - 5.3 디센조와 로빈스의 경력단계모델 258
- 6. 현대적 경력개발 모델 260
- 7. 경력개발 프로그램 262
 - 7.1 경력개발 프로그램의 개념과 목적 262
 - 7.2 경력개발제도의 설계 263
- 8. 경력개발의 주체와 역할 264
 - 8.1 개인의 역할 266
 - 8.2 관리자의 역할 266
 - 8.3 담당부서의 역할 267

제 3 부 근로조건의 관리영역

제7장 보상관리

I. 보상관리 / 272

- 1. 보상관리 272
 - 1.1 보상의 개념 273
 - 1.2 보상관리의 의의와 과제 275
 - 1.3 능력주의 인적자원관리와 보상관리 276
 - 1.4 미래의 보상관리 277



2. 임금관리	278
2.1 임금의 의의	278
2.2 임금관리의 의의와 영역	280
II. 임금수준관리 / 281	
1. 임금수준의 의의	281
2. 임금수준의 결정	282
2.1 임금수준의 결정요인	282
2.2 임금수준의 조정	284
3. 최저임금제	286
3.1 최저임금제의 의의	286
3.2 최저임금의 결정기준	286
3.3 최저임금제의 역사적 발전	286
3.4 세계 각국의 최저임금 결정방식	287
3.5 한국의 최저임금제	288
III. 임금체계관리 / 289	
1. 임금체계의 의의	289
2. 기본적 임금체계	290
2.1 연공급	290
2.2 직무급	291
2.3 직종급	291
2.4 직능급	292
2.5 기타의 기본적 임금체계	293
3. 부가적 임금체계	295
IV. 임금형태관리 / 297	
1. 임금형태의 의의	297
2. 고정급제	298
3. 인센티브제	298
3.1 개인별 인센티브제	299
3.2 집단별 인센티브제	303



V. 임금관리제도 / 308

- 1. 임금관리 시스템의 혁신 308
- 2. 연봉제 309
 - 2.1 연봉제의 개념 309
 - 2.2 연봉제의 특징 310
 - 2.3 연봉제의 유형 311
 - 2.4 한국형 연봉제의 전략적 설계 313
 - 2.5 연봉제의 장·단점과 전제조건 316
- 3. 스톡옵션 318
 - 3.1 스톡옵션의 개념 318
 - 3.2 스톡옵션의 유형 319
 - 3.3 스톡옵션의 효과 320
 - 3.4 스톡옵션의 문제점 321

제8장 복리후생관리

I. 복리후생관리 / 326

- 1. 복리후생의 의의 326
- 2. 복리후생의 구성체계 328
 - 2.1 법정복리후생 328
 - 2.2 비법정복리후생 334
 - 2.3 복리후생 운영사례 340
- 3. 복리후생관리의 원칙과 효율적 설계 342
 - 3.1 복리후생관리의 원칙 342
 - 3.2 복리후생 프로그램의 효과적 설계 342

II. 복리후생제도의 재설계 / 344

- 1. 국내기업 복리후생제도의 특징 344
- 2. 국내기업 복리후생의 문제점 345
- 3. 미국의 복리후생제도 346



- 3.1 미국기업 복리후생제도의 역사 346
- 3.2 미국기업 복리후생제도의 내용 346
- 3.3 한국과 미국의 복리후생제도의 비교 351
- 4. 복리후생제도의 재설계 351
 - 4.1 카페테리아 복리후생제도 352
 - 4.2 복리후생의 아웃소싱 355

Ⅲ. 새로운 복리후생제도 / 357

- 1. 가족친화제도 357
 - 1.1 가족친화제도의 도입배경 357
 - 1.2 다양한 가족친화제도 358
- 2. 유연근무제도 359
 - 2.1 유연근무제도의 개념 359
 - 2.2 미국의 유연근무제도 359
 - 2.3 한국의 유연근무제도 361

제9장 안전과 건강관리

I. 안전 · 건강관리의 의의 / 364

- 1. 안전 · 건강관리의 중요성 364
- 2. 안전 · 건강 관련 법령체계 365
 - 2.1 법령체계의 의의 365
 - 2.2 법령의 체계 365

Ⅱ. 산업안전보건법의 특징 / 369

- 1. 산업안전보건법의 보호법익 369
- 2. 산업안전보건법의 목적 369
 - 2.1 산업안전 · 보건에 관한 기준 370
 - 2.2 책임의 소재 370
 - 2.3 궁극적 목적 370
 - 2.4 공공복지 및 국민경제발전 기여의 목적 여부 370



2.5 내재적 한계	371
3. 산업안전보건법의 특징	371
3.1 복잡성	371
3.2 기술성	371
3.3 강행성	372
3.4 사업주 규제성	372
4. 산업안전 보건관련법규	372
Ⅲ. 안전관리 / 373	
1. 안전관리와 예방의 중요성	373
2. 안전사고의 원인과 대책	374
2.1 안전사고의 원인	374
2.2 안전사고의 대책	375
Ⅳ. 건강관리 / 375	
1. 작업환경과 건강	376
2. 공해와 직업병	376
3. 스트레스	377
3.1 작업관련 스트레스	378
3.2 스트레스의 가중	379
3.3 스트레스 축소	380
3.4 만성적 스트레스 : 정신 · 신경쇠약	380
3.5 스트레스에 대한 관리방안	380
4. 효율적인 건강관리	382
4.1 유해환경에의 노출억제	382
4.2 건강서비스의 제공	382
Ⅴ. 근로자지원프로그램(EAP) / 383	
1. 근로자지원프로그램의 발전과정	383
2. 근로자지원프로그램의 내용	384
2.1 생활지원서비스(Work-Life Service)	384
2.2 웰니스(Health Promotion/Wellness Program)	384
2.3 위험관리(Risk Management)	384



- 3. 근로자지원프로그램 서비스 제공 유형 385
 - 3.1 사내모형(Internal model) 385
 - 3.2 외부모형(External model) 385
 - 3.3 컨소시엄모형(Consortium model) 385
 - 3.4 협회모형(Association model) 385
 - 3.5 노동조합모형(Union model) 386
 - 3.6 정부지원형 모델(Government sponsored Model) 386
- 4. 근로자지원프로그램의 도입효과 386

제 4 부 근로의욕의 관리영역

제10장 인간관계관리

I. 인간관계관리의 의의 / 392

- 1. 인간관계의 의의 392
- 2. 인간관계관리의 의의 393

II. 인간관계론의 등장 / 394

- 1. 초기의 인간관계론자 394
- 2. 호손실험 395
 - 2.1 조명실험(1924년 11월~1927년 4월) 396
 - 2.2 계전기조립실험(1927년 4월~1932년 8월) 398
 - 2.3 면접조사계획(1928년 9월~1930년 5월) 400
 - 2.4 बैंक선작업관찰(1931년 11월~1932년 5월) 401
- 3. 호손실험의 성과 403
- 4. 호손실험의 비판 404

III. 인간관계론의 발전과 모티베이션이론 / 405

- 1. 행동과학의 출현과 모티베이션 405



2. 동기베이션 이론	406
2.1 욕구이론	406
2.2 과정이론	417
2.3 강화이론	421
2.4 목표설정이론	421
IV. 인간관계관리의 개선기법 / 422	
1. 효율적인 커뮤니케이션	422
1.1 커뮤니케이션의 의의	423
1.2 커뮤니케이션 프로세스	424
1.3 커뮤니케이션의 흐름	426
1.4 커뮤니케이션의 유형	427
1.5 커뮤니케이션의 방해요인	428
1.6 방해요인의 제거방법	430
1.7 커뮤니케이션의 효과적인 관리방안	432
2. 갈등관리	432
2.1 갈등의 의의	432
2.2 갈등프로세스	433
2.3 갈등의 유형	436
2.4 갈등의 관리방법	437
3. 리더십	439
3.1 리더십의 의의	439
3.2 리더십이론과 그 발전	441
4. 기타 인간관계관리의 개선기법	459
4.1 사기조사제도	460
4.2 제안제도	460
4.3 고충처리제도	461
4.4 인사상담제도	461
4.5 직장간담회	462
4.6 사보제도	462
4.7 소시오메트리(sociometry)	463



제11장 노사관계관리

I. 노사관계의 본질 / 466

- 1. 노사관계의 의미 466
- 2. 노사관계와 노자관계 468
- 3. 노사관계의 주요 이슈와 목표 469
 - 3.1 노사관계의 주요 이슈 470
 - 3.2 노사공동의 목표 471

II. 노사관계의 발전과정 / 472

- 1. 인적자원관리의 발전에 따른 노사관계의 발전 472
 - 1.1 전제적 노사관계 472
 - 1.2 온정적 노사관계 472
 - 1.3 근대적 노사관계 473
 - 1.4 현대적 노사관계 473
- 2. 노동조합의 목적변화에 따른 노사관계의 발전 474
 - 2.1 법적 인정단계 474
 - 2.2 경제적 욕구의 추구단계 475
 - 2.3 경영참가와 QWL의 실현단계 475
- 3. 크랙커의 노사관계유형 476
 - 3.1 권위주의적 노사관계 476
 - 3.2 온정주의적 노사관계 476
 - 3.3 경쟁적 노사관계 476
 - 3.4 계급투쟁적 노사관계 477

III. 노사 당사자의 조직 / 477

- 1. 노동조합 477
 - 1.1 노동조합의 의미 477
 - 1.2 노동운동과 노동조합의 성립 479
 - 1.3 노동조합의 기능 479
 - 1.4 노동조합의 조직유형 481
 - 1.5 노동조합의 설립요건 485



1.6 노동조합의 파워관리 시스템	487
1.7 복수노동조합과 노동조합의 전임자	489
2. 사용자단체	491
IV. 노사관계관리 / 492	
1. 노사관계관리의 의의	492
2. 노사관계관리를 위한 제도	493
2.1 단체교섭	493
2.2 단체협약	497
2.3 노동쟁의	500
2.4 부당노동행위	504
2.5 경영참가제도	507

제 5 부 글로벌 인적자원관리

제12장 글로벌 환경과 인적자원관리

I. 글로벌 경영환경의 변화 / 516	
1. 글로벌 경영환경의 변화	516
2. 글로벌 경영환경	518
2.1 지역무역연합체	518
2.2 기업형태의 변화	523
II. 글로벌 인적자원관리 환경 변화 / 525	
1. 문화적 환경요인	526
1.1 개인주의 대 집단주의	526
1.2 파워의 차이	527
1.3 불확실성의 회피	527
1.4 생활의 질과 양	528



- 2. 정치·법적 환경조건 528
- 3. 경제적 환경조건 529
- 4. 교육·인간 자본적 조건 529

Ⅲ. 글로벌 인적자원관리 활동 / 530

- 1. 글로벌 채용과 관리 530
- 2. 글로벌 인적자원개발 532
 - 2.1 글로벌 매니저의 기술 532
 - 2.2 훈련·개발 프로그램 533
 - 2.3 훈련방법 534
 - 2.4 현지 인적 자원의 개발 535
- 3. 글로벌 인사고과 536
- 4. 글로벌 보상관리 536
 - 4.1 현지종업원의 보상 537
 - 4.2 현지경영자의 보상 537
 - 4.3 파견경영자의 보상 538
- 5. 글로벌 노사관계 538
 - 5.1 이질적 노사관계 538
 - 5.2 국제노사관리정책 540
 - 5.3 국제노동조직 540

- 찾아보기 543

제 1 부

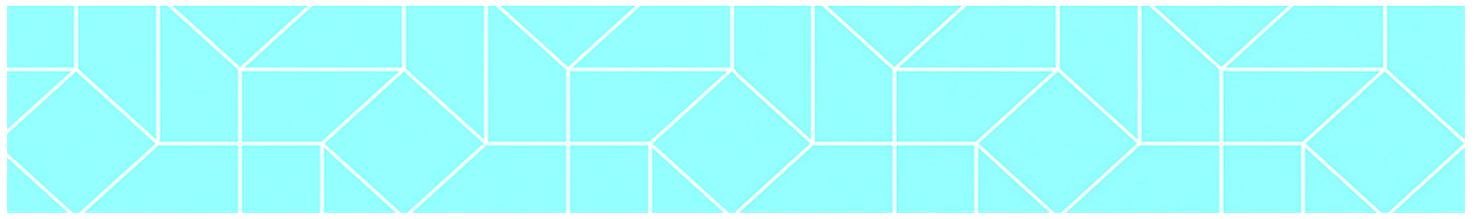
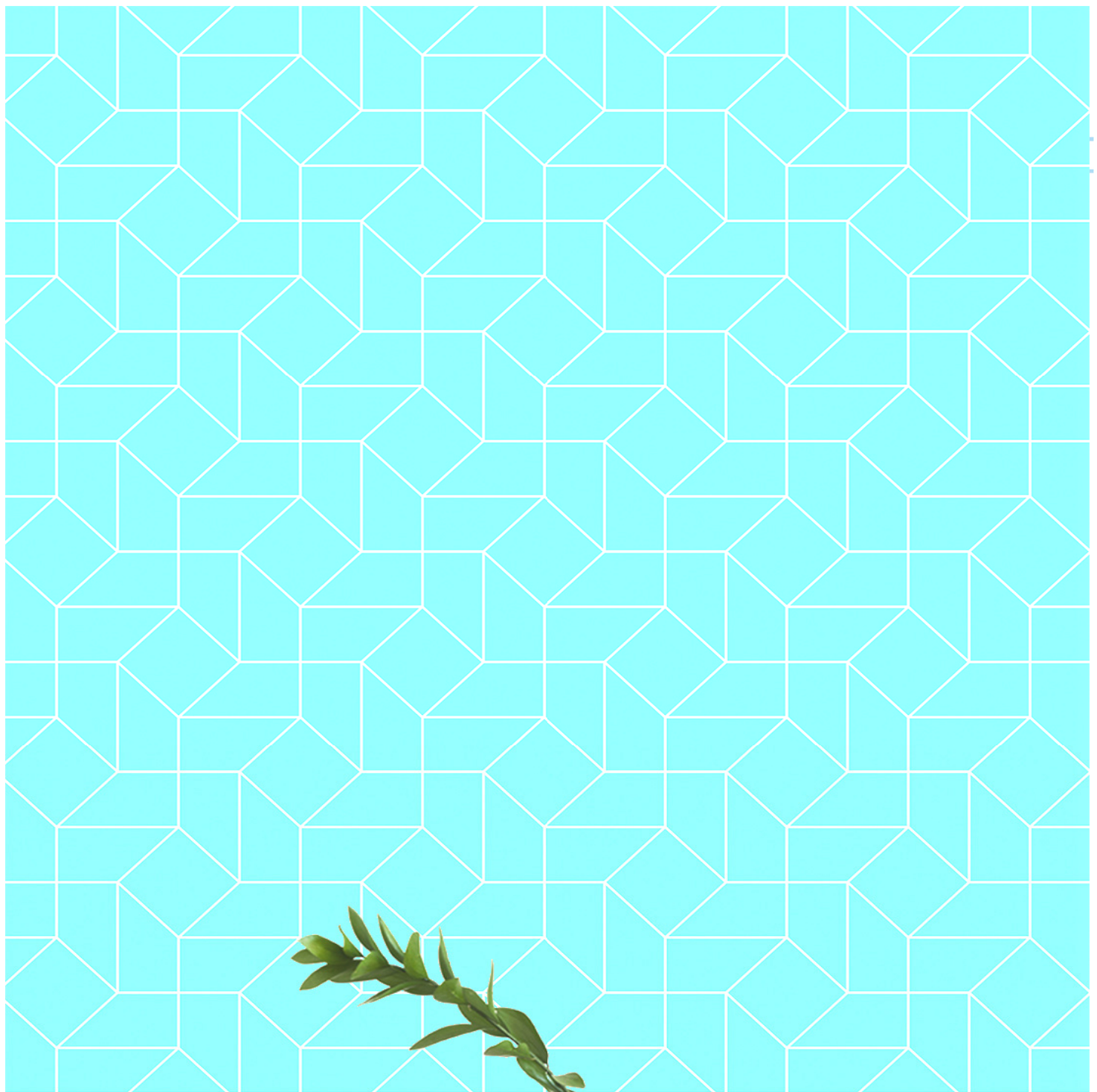
인적자원관리의 전략적 이해

제1장 경영환경 변화와 인적자원 패러다임의 전환/29

제2장 전략적·윤리적 인적자원관리/57

제3장 다양성 관리/87





21세기에 들어서면서 이미 인적 자원은 기업 경쟁력의 원천으로 인식되고 있다. 이것은 인적 자원관리가 기업성과 경영성과 달성의 원동력이 되고 있음을 의미한다. 성공적인 인적자원 관리를 위해서는 지속적인 경영환경변화를 이해하고 시대적으로 요구되는 인적자원관리 패러다임의 전환을 정확히 인지해야 한다.

거시적으로는 불확실성의 시대로 지칭되는 시대의 변화와 고객과 인적 자원을 소중히 여기는 가치의 변화를 직시하고, 미시적으로는 인적자원관리 환경변화를 주시하면서 기업들은 전략적 인적자원관리를 추구해야 할 것이다. 인사관리의 시대, 인적자원관리의 시대를 지나 21세기 전략적 인적자원관리의 시대가 도래하면서 기업들은 능력주의, 성과주의로 전환되는 인적자원 관리 패러다임의 전환을 기업차원의 문화와 연계함으로써 인적자원관리를 전략적으로 이해해 나가야 함을 강조하고자 한다.

제 1 장

경영환경 변화와 인적자원 패러다임의 전환

I. 경영환경 변화의 이해

1. 불확실성의 시대와 4차 산업혁명의 도래

18세기 중엽, 영국의 산업혁명을 시작으로 19세기 유럽과 미국, 일본 등의 국가에서 근대화, 공업화, 산업화가 성숙되고, 나아가 지구촌은 산업사회를 형성하게 되었다. 산업사회는 자본주의를 가속화시켰고, 자본이 20세기 최고의 권력원천으로 인식되어 자본주의 사회를 지칭하는 근간이 되기도 하였다. 산업화 초기(1·2차 산업혁명)에는 product-out system으로 기업이 환경변화를 크게 인식하지 못하였다. 그러나 산업화가 가속화(3·4차 산업혁명)되면서 이러한 현상은 20세기 말에 이르러 급속히 변화되어 어느 누구도 미래를 예측할 수 없는 시대가 도래 하였고, 자본 이상의 권력이 새로운 시대의 에너지로 등장하게 되었다.

이러한 시대는 불확실성의 시대, 지식·정보화시대로 지칭되며, 1980년대 이후의 급격한 경영환경변화를 상징하는 의미로 이해되고 있다. 일반적으로 불확실성의 시대는 세상에 확실한 것이 존재하지 않는 시대로 해석될 수 있다. 경영학적 의미에서 불확실성의 시대는 “제품의 컨셉이 무너지고, 업종 간·산업 간 경계가 사라지며, 이질적 시장이 형성되는 시대”로 정의된다. 이 시대는 기존 제품과 업종 및 산업에 안주하는 기업들에게 미래의 수요와 욕구를 예측하여 혁신하지 못하면 파산할 수 있다는 위험을 경고한다. 또한 기업들로 하여금 업종 간·산업 간 경계를 초월하여 새로운 기능과 제품을 개발하여 블루오션을 열어가야 한다는 미래의 길을 시사하고 있다.

삼성과 애플의 스마트폰 시장, 구글과 페이스북의 급속성장, 인공지능의 아버지로 불리는 딥 마인드 CEO 데미스 하사비스(Demis Hassabis)의 “다음에 무슨 일이 일어날지 진짜로 흥미진진하다(We can't wait to see what comes next)”는 발언을 통해서 쉽게 이해될 것이다.

불확실성의 시대는 4차 산업혁명을 앞당기고 있다. 1·2차 산업혁명은 기계화와 전기에너지 기반의 대량생산 혁명으로 초기에는 기계가 인간의 육체노동을 대체함으로써 르다이트 운동 등의 부작용도 있었지만, 급속한 산업화의 확산으로 새로운 일자리가 창출되고 다양한 산업이 생성되었다. 초기에 1·2차 산업혁명을 주도한

대부분의 국가는 선진국의 대열에 합류할 수 있었다.

그러나 3차 산업혁명은 컴퓨터와 인터넷 기반의 지식정보 혁명으로 1·2차 산업 혁명과 전혀 다른 새로운 산업의 출현을 가속화시켰고, 불확실성의 시대를 앞당기는 계기가 되었다. 한국의 경우, 3차 산업혁명의 초기에 삼성전자 등을 기점으로 반도체 산업분야에 집중투자하면서 3차 산업혁명의 선두권에 머물게 되고 선진국 진출의 교두보를 마련하게 되었다. 21세기가 시작되면서 불확실성의 시대가 가속화되고, 4차 산업혁명이 사물인터넷(IoT), CPS(사이버물리시스템), 지능로봇, VR 등을 중심으로 급속도로 발전해 가면서 불확실성의 시대는 더욱 더 심화되었다.

1·2차 산업혁명이 인간의 육체노동을 주로 대체하였다면, 3·4차 산업혁명은 인간의 지식노동을 대체하여 갈 것이다.

[그림 1-1]은 산업혁명과 노동관점을 잘 설명하고 있다.

1·2차 산업혁명으로 인간의 육체노동이 대체되었지만, 새로운 고급 노동의 일자리가 양산되었듯이, 3·4차 산업혁명도 인간의 지식노동을 대체하겠지만 융·복합적 지식노동과 새로운 산업의 지식노동에 대한 새로운 일자리들이 장기적으로 4차 산업혁명에 성공한 기업을 중심으로 충분히 창출되어질 것으로 예견된다.

그림 1-1. 산업혁명과 노동관점

	동인	핵심 키워드	핵심 성공요인	노동관점	자원의 성격
1차	Steam	기계화	자원	단순육체 노동 대체	소유
2차	Electricity	공업화	자본	주요육체 노동 대체	소유
3차	Electronics · IT	정보화	데이터	단순지식 노동 대체	개방
4차	CPS · IoT	초연결, 지능화	지식	고급지식 노동 대체	공유

4차 산업혁명은 인간의 삶을 송두리째 바꿀 수 있을 정도로 강하게 다가오고 있고, 그 속도 역시 비교할 수 없을 정도로 빠르고, 광범위하게 확산될 것이다[세계경제포럼회장 클라우스 슈밥(Klaus Schwab)].

4차 산업혁명은 머신러닝과 딥러닝 기술을 기반으로 발전한다. 머신러닝은 빅데이터를 이용하여 스스로 학습하고 성능을 향상시키는 기술이고, 딥러닝은 데이터의 분류를 통해 패턴을 파악하여 인지능력을 가지도록 하는 기술이다. 인공지능 알파고의 하루는 인간 지능의 35.7년을 대신하고, 하루 백 만 번의 바둑 대국을 가능하게 하면서 세계 최고의 바둑기사들을 당당히 제압하는 저력을 보여주었다. 또한 연봉 약 5억 원의 투자분석가의 주 5일 작업량을 30분 만에 분석함으로써 분석가들의 미래를 어둡게 하고 있다. 이러한 가정 하에 더 이상 지식 노동자의 미래도 보장되기 어렵고 어떠한 분야에 종사하는 것이 미래의 취업에 희망적이며 기업은 어떤 산업, 어떤 분야에 투자해야 미래가 보장되는지 4차 산업혁명은 누구도 예측할 수 없는 더 깊은 불확실성의 시대로 내몰리고 있다.

인적자원관리분야에서 4차 산업혁명의 도래는 매우 중요한 환경적 요인이 되며 이 시대에는 기업의 HR전략에 따라서 기업의 운명이 좌우될 수 있을 것이다.

인재경영과 윤리경영을 통한 지속가능경영을 실천하고, 전략적 인적자원관리를 통한 HR분야의 경쟁력을 확보하는 것이 더욱 더 중요하게 인식된다.

2. 고령사회와 조직 가치의 변화

UN에서는 65세 이상의 노인인구 비율에 따라 총인구 중 7%이상일 때 고령화사회, 14%이상일 때 고령사회, 20%이상일 때 초고령 사회로 분류한다. 우리나라는 2000년에 고령화사회로 진입했으며, 2017년 노인인구 비율이 14.2%로 고령사회로 진입하였고, 2019년 12월 기준 우리나라 노인인구 비율은 15.48%이다. 이러한 추세에 따라 통계청에서는 2025년 전체인구에서 노인인구가 20% 이상을 차지하는 초고령사회의 진입을 예상하고 있다.

100세 시대를 눈앞에 두고 있지만 세계 최저 수준의 저출산 사회인 한국의 출산율은 2015년 1.24명, 2017년 1.05명, 2019년에는 0.92명으로 OECD 국가 중 최하위를 기록하고 있고, 초고령사회로의 진입을 가속화시키고 있다.

급속한 고령사회로의 이행과 저출산 현상은 ‘인구절벽’이라는 공포의 사회현상을 현실로 직시하게 한다.

이러한 변화의 중심에 베이비붐 세대가 존재한다. 베이비붐 세대는 한국사회의 발전과정에서 특정한 사회경제적 변화기를 공유한 1955년에서 1963년 사이에 출생한 인구집단으로 2015년 기준으로 약 711만 명이고, 전체 인구의 14.3%를 차지한다. 베이비붐은 출산율의 급등으로 인하여 인구가 급격히 늘어나는 현상을 의미하는 것으로, 단기적으로는 출생아가 인구에 유입되어 인구구조를 젊게 하지만 장기적으로 인구 고령화를 만드는 주요 요인이 된다.

출산율의 상승시기를 주도한 베이비붐 세대는 1960-1970년대 경쟁사회를 조성하며 교육받고, 1980년대 취업과 가정을 형성하고 한국사회의 중심세력이 된 인구집단으로 평가된다. 이들 세대는 2000년대에 들어서며 생산과 소비의 중추세력이 되면서 특징적인 조직문화를 형성하고 사회의 핵심적인 연령집단으로 부상하였다.

베이비붐 세대는 최근 인구절벽 현상과 함께 노인인구로 흡수되며 고령사회의 진입에 큰 영향을 미치는 세대가 되었다. 베이비붐 세대가 사회의 중심이 되었던 한국사회의 기본적 조직문화는 '집단주의'라고 볼 수 있다. 특히 기업문화는 가족주의, 화합주의 등 동질성을 강조함으로써 변질된 집단주의인 연고주의를 탄생시키게 된다.

한국의 1~2차 산업혁명 과정 속에서 조직 구성원의 응집력과 단결력은 조직발전에 큰 힘이 되었다. 그러나 상동효과(stereotyping)와 연고주의(학연, 혈연, 지연, 관피아, 금수저 등), 눈치 보기 등의 부작용을 초래하고, 개성과 개인에 대한 배려가 부족한 조직문화를 형성하게 되었다.

이에 따라 베이비붐 세대에서 자연스럽게 만들어진 경쟁문화의 근간 속에서 집단주의에 문혀 개인의 능력이 특별히 창출되지 못하는 한계에 직면하였다.

베이비붐 세대의 후속세대인 N세대는 Network가 삶의 무대이고, inNnovation을 즐기며, No를 서슴없이 말하면서, 일도 생활도 eNjoy한다.

특히, N세대는 집단주의보다 개인주의를 선호함으로써, 기존 집단주의 문화의 틀과 직장생활 속에서 인간관계에 많은 스트레스를 받고 있다. 위계 관계의 업무구조와 야근, 회식 등의 집단주의를 회피하고, 상대에 대한 배려보다는 자신의 정체성과 주체성이 침해되는 것을 중요한 판단기준으로 인식한다.

이러한 세대 간 조직문화와 조직가치의 변화는 세대 간의 갈등을 유발하지만 시대적 흐름으로 수용해야 할 것이다. 3·4차 산업혁명이 진행되면서 오히려 신세대의 특성이 이 시대에 더욱 더 적합한 조직문화가 되고 있다. 개인의 능력이 충분히 발휘되고, 경쟁문화가 성공하려면 변질된 집단주의인 연고주의에서 탈피해야 한국기업의 미래가 희망이 있을 것이다. 인재전쟁의 시대, 인적자원의 능력이 국가와 기업 경쟁력의 원천에 되는 4차 산업혁명의 시대에는 고령사회에 대비한 기업의 인적자

원관리 전략과 신세대 중심의 조직문화와 조직가치의 변화가 중요한 경쟁력의 원천이자 지속가능경영의 핵심동력이 될 것으로 본다.

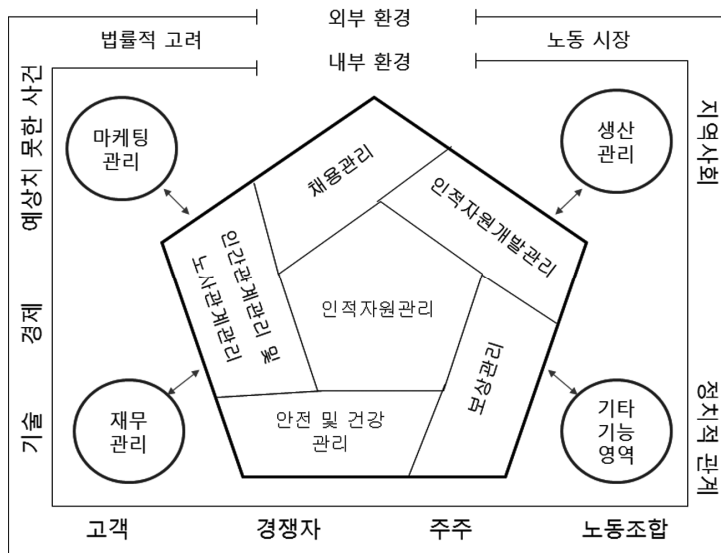
이미 일본 등 선진국가에서 경험하고 있듯이, 고령사회에서 기업의 인력구조와 임금체계를 어떻게 관리해 갈 것이며, 신세대들의 능력을 극대화시킬 수 있는 기업 문화(개인주의, 능력주의, 근로시간 단축 및 일과 가정의 양립 등)의 확립은 HR분야의 중요한 과제가 되고 있다.

3. 인적자원관리 환경의 변화

인적자원관리는 거시적으로는 이미 언급한 시대적, 가치적 변화의 경향에 따라 기본철학과 관리방향이 변하지만 미시적으로는 기업 내·외적 환경변화에 따라 다양한 정책변화가 이루어진다.

[그림 1-2]은 인적자원관리의 내·외적 환경을 도식화하고 있다.

그림 1-2. 인적자원관리의 내·외부 환경



※ 자료: R. W. Mondy, *Human Resource Management* (12th), Wiley, 2012, p.33.

내부 환경요인으로는 마케팅, 재무, 생산운영, 기타 다른 직능분야가 있으며, 인적 자원관리는 이러한 직능과 밀접한 관련을 맺으며 관리된다.

인적자원관리의 외부 환경요인으로는 법적 고려사항, 노동시장, 사회, 정당, 노동조합, 주주, 경쟁사, 고객, 기술, 경제 그리고 예상치 못한 사건 등을 들 수 있다.

3.1 법적 고려사항

자본주의 경제체제는 아담스미스의 국부론에 기초하여 자유시장경제 시스템을 존중한다. 근로자와 사용자는 자유시장 경제원리에 입각하여 노동의 수요와 공급에 의해 고용관계를 형성하는 것이다. 그러나 이러한 자유시장경제에 의해서 고용관계가 이루어지더라도 상대적으로 불평등한 계약이 형성된다면 국가와 사회는 이들을 보호하고자 법과 제도를 통해서 약자를 보호하고 간섭, 통제하게 된다. 따라서 기업은 최근 노동관계 법규를 준수하여 인적자원관리를 실행해야 할 것이다.

특히 헌법에 포함된 노동관계조항과 노동조합 및 노동관계조정법, 근로기준법, 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률, 노동위원회법, 산업재해보상보험법, 산업안전보건법 등은 기업의 인적 자원을 합법적이고 효과적으로 관리하는데 중요한 법적 고려사항이 된다.

최근 세계화, 고령화 등의 추세에 따라 고용차별금지 규정 등이 법적으로 체계화 되어 기간제 및 단시간 근로자 보호, 파견근로자보호, 남녀고용 평등과 일·가정 양립지원, 고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진, 장애인 차별금지 및 권리구제, 외국인 근로자고용 등이 이미 합법적으로 실천되고 있다.

또한 복수노조허용, 전임자 임금지급금지, 1년 미만 근로자의 연차 유급휴가 보장, 육아휴직 보호기준 확대, 직장 내 성희롱 발생시 사업주의 조치의무 강화 등은 법적 효력을 발휘함으로써 HR분야에 있어서 법적인 부분에서 중요한 고려사항의 한 축이 되고 있다.

3.2 노동시장

노동시장은 취업을 원하는 많은 잠재적 노동력을 보유하고 있다. 노동시장은 항상 변화하고 있으며, 기업들의 인력수급을 유연하게 조절해 준다. 기업은 노동시장에서 인력을 채용하고, 노동시장의 변화에 따라 인력계획을 수립한다.

2012년 20-50 클럽가입으로 선진국 진입 준비를 마친 한국(핵심생산 가능인구 이전

만-인구 오천만)의 노동시장은 저출산 고령화의 위험한 시장구조를 가진다. 2019년 기준 0.92명 수준의 합계출산율은 세계 최하위를 기록하고 있으며, 국회 입법조사처에서 발간한 ‘우리나라의 생산연령인구 추이 및 전망과 시사점’ 보고서의 내용을 살펴보면, 우리나라 생산연령인구(15~65세)도 2019년 3,765만명을 정점으로 감소하고 있고, 앞으로 20년 간 전세계에서 가장 가파르게 줄어들 것이라는 전망을 내놓았다. 이러한 현상은 노동 투입요소의 감소로 연결되어 경제가 위축되고 생산동력이 둔화될 수 있음을 시사한다.

또한 여성인구가 남성인구를 능가할 것으로 예측되어 여성인력의 효율적 활용과 맞벌이 부부의 직장생활을 보장해 줄 수 있는 남성들의 출산, 육아휴직까지 충분히 고려되어야 할 것이다. 이처럼 노동시장의 변화는 인적자원관리에 중요한 영향을 미치는 외부 환경요인이 된다.

3.3 사회, 정당

사회와 정당 또한 인적자원관리에 중요한 영향력을 행사한다. 기업들은 사회적 규범과 책임 및 윤리를 준수하면서 기업의 목적을 달성해 나가야 한다. 특히 청년실업, 고용창출을 통한 기업성장 등은 사회의 커다란 요구사항이다. 그리고 최근 한국 사회에 현존하는 가장 큰 갈등은 정당들의 정치적 이슈와도 연결된다. 사회취약계층문제, 양극화 문제, 중소-대기업 동반성장의 문제 등은 한국사회의 정치·경제·사회·문화 전반과 연결되는 중요한 이슈이다.

정당의 지지도와 정권교체 등에서도 이 문제가 중요한 영향력을 미칠 정도로 심각한 영향요인이 된다.

이러한 면에서 기업들은 사회가 납득하고 만족할 수 있는 경영철학과 인적자원관리 전략을 수립하여 사회적 약자를 보호하고, 소득 양극화 문제를 배려하며, 대기업과 협력업체의 상생경영을 실천하여 사회적·정치적 영향을 극복해 나가야 할 것이다.

3.4 직접이해관계자

직접이해관계자로는 노동조합, 주주, 경쟁기업, 고객 등을 들 수 있다. 직접이해관계자들은 기업의 인적자원관리에 중요한 영향을 미친다. 노동조합은 임금수준, 복지 등 근로조건을 결정하는데 중요한 영향력을 행사한다. 근로자들은 노동조합을 통해서 고용주와의 근로조건을 협상하기 때문에 외부환경요인으로 구분할 수 있다.

주주는 법인의 주인으로 인식된다. 주주는 기업에 자금을 투자하고, 동시에 조직의 수익률 제고를 위해서 경영자를 선임하고 지원한다. 때로는 경영진의 임금뿐만 아니라 인적자원관리에도 상당한 압력을 행사하고 통제한다. 따라서 주주는 인적자원관리의 중요한 외부환경요인이 된다. 경쟁사 역시 중요한 외부환경요인의 하나이다. 경쟁사들은 제품이나 서비스 모두에서 치열한 경쟁에 직면한다. 독점적 위치에 있는 기업을 제외하고는 비슷한 제품과 서비스를 생산하고 이것으로 서로 경쟁한다. 기업이 성공하기 위해서는 경쟁기업보다 유능한 종업원을 확보하고 활용해야 할 것이다. 경쟁업체들의 종업원 채용, 보상, 육성개발 등의 인적자원관리 전략은 상대기업에 커다란 영향을 미친다. 우수한 인력을 적정규모로 유지, 관리한다는 것은 경쟁기업들 간의 중요한 HR전략이 된다. 고객 역시 기업의 제품과 서비스를 직접적으로 사용하는 사람들이기 때문에 중요한 외부환경이 된다. 고객에게 만족을 주는 서비스와 그러한 직무의 설계가 필요하다. 고객들은 지속적으로 양질의 제품과 서비스를 기대하고 기업은 양질의 인적 자원으로 재화와 용역을 생산하여 고객에게 제공한다. 이것은 혁신적 기술, 능력 있는 종업원, 조직의 종업원에 대한 동기부여로 연결되어 차별화된 고객만족으로 이어진다. 따라서 고객에 의해서 기업은 인적자원관리의 변화를 지속적으로 추진한다.

3.5 HR 기술 및 기술혁신

최근 세계는 급속도로 빠른 기술적 변화가 시도된다. HRIS(human resource information systems)의 발전은 인적자원관리 의사결정을 신속하게 해주고, 정보를 효율적으로 제공해주며, 채용관리뿐만 아니라 법률준수, 주요정보관리 및 보호를 용이하게 해준다. 특히 인적자원관리에서 사회적 네트워킹의 활용은 젊은 세대와 고급인력의 확보 및 그들과의 상호작용을 용이하게 한다. 소셜 네트워킹 사이트는 가상 커뮤니티 역할을 하는 웹 사이트로 여러 사람들의 의사소통 수단으로 사용된다. 그것은 LinkedIn, Facebook, Twitter를 포함하는 용어이다. 정보통신의 95%는 소셜 네트워킹 사이트를 통해서 나타나고, 이메일계정은 단지 5%에 불과하다. 소셜 네트워킹은 효율적인 채용관리로 불필요한 지원자를 미리 제거하고, 새로운 커뮤니케이션 기술로 빠르게 의사소통할 수 있는 지원자를 선별할 수 있게 한다.

캘리포니아주 San Mateo를 기반으로 하는 Sevena 소프트웨어 회사 CEO인 제레미 버튼은 “페이스 북 같은 소셜 네트워킹 툴은 사람들이 우리 기업과 제품을 이해하는데 도움을 주고, 양질의 고객서비스를 제공하도록 하며, 우리가 서로 알아 가는

데 도움을 준다.”라고 하여 800명의 종업원을 페이스북에 등록하도록 장려하였고, 이러한 네트워크를 활용할 것을 강조했다. 이 네트워크는 종업원들이 동료들을 알고 이해하는 것에 일조하였다.

소셜 네트워킹은 직원들의 기술공유, 교육 및 개발의 활용, 문제점과 해결책을 서로 논의하고 협력할 수 있는 공유의 장이 되었다. 인적 자원의 기술 및 기술혁신은 앞으로 기업의 인적자원관리 전략에 더욱 더 중요한 영향력을 미치는 외부 환경요인이 된다.

3.6 글로벌 환경

최근 미·중 무역전쟁과 미국 중심의 경제제제(러시아·이란·북한 등 경제제제)의 방향, 코로나19사태에 따른 전세계 경기의 하락 등의 주요이슈는 기업의 HR전략에 중요한 전환점이 되고 있다. 세계경제에 대한 정확한 인식과 전략산업의 방향은 글로벌 환경을 직시하지 못하면 기업에 커다란 위협이 된다. 특히 글로벌 시대에서 교역국가의 문화적 특징과 국민들의 정서 및 가치 등은 글로벌 기업들의 중요한 환경요인이 되고 있다.

HR분야는 기업(CEO)의 전략적 파트너로 어떤 산업에 어떤 제품으로 어떠한 인력들이 주도해 나갈 것인지를 결정한다. HR분야에서 글로벌 환경에 대한 정확한 인식은 기업의 미래를 좌우하며 기업의 전략적 방향을 결정하는데 중요한 요인이 된다.

기타 경제환경의 변화와 그린 환경조성 및 에너지 개발, 이상기온 현상 및 기후변화, 원자력산업의 위기를 가져온 일본의 쓰나미로 인한 방사능 유출사건, 남·북·미 관계, 코로나19로 인한 팬데믹 등은 예상치 못한 사건의 하나로 기업의 인적자원관리에 중요한 영향력을 미치는 외부 환경요인으로 지적될 수 있다.

II. 인적자원관리의 발전과정과 패러다임의 변화

1. 인사관리와 인적자원관리

1980년대 이후 학계에서는 인사관리(personnel management)를 인적자원관리(human resource management)로 변화시켜 사용하였고, 실무에서는 인사·노무관

리 부서를 인적자원관리 부서로 전환하였다.

이러한 변화는 경영환경이 급변하면서 종래의 직무중심의 관리로는 한계가 있었기 때문이다. 기존 직무가 사라지고 새로운 직무가 등장하는 등 직무의 변화가 급속하게 일어나고, 직무가 확대되고 새로운 역할이 요구되면서 역할 중심의 사고로 전환되는 계기가 된 것으로 이해된다.

기업경영에 있어서 급변하는 환경의 변화에 대응하기 위해서는 경영전략이 중요하다. 경영전략이란 기업을 둘러싼 환경변화에 적응하기 위해서 그 기본이 되는 경영정책과 그 정책의 수립과정이다. 그것을 통해 자사의 경영 자원을 사업이나 시장에 어떻게 최적 분배하느냐 하는 것이 결정된다. 기업 내에는 물적 자원, 인적 자원, 금전적 자원, 정보 자원 등 많은 자원이 존재하지만 그 가운데서도 가장 중심에 위치하는 것이 인적 자원이다. 즉, 인적자원관리는 종업원을 최소화해야 한다는 비용의 관점이 아니라 가치 있는 자원의 관점으로 보아야 한다. 그리고 전략적인 관점에서 인적 자원을 관리하면 인적 자원은 조직의 유효성에 상당한 기여를 하고 조직의 경쟁우위를 확보할 수 있는 원천이 된다. 매니지먼트의 하부시스템으로서의 인사관리라는 차원에서 벗어나 경영전략적 관점에서의 인적 자원을 고려해야 한다는 의미로 받아들여야 한다.

인적자원관리가 종래의 인사·노무관리와 어떻게 다른지 다음 세 가지 관점에서 정리하여 본다.

첫째, 인적자원관리는 인사·노무관리의 연구대상을 확대한 것으로서 기업에서 경영전략과 인사·노무 관리제도의 둘을 다 포함하는 개념이다. 이것은 경영자원의 최적배분을 행하는 경영전략의 일환으로서 기업에 있어서의 인간적 측면을 강조하고자 한 것이다. 종래의 인사·노무관리가 주로 제도적 측면을 연구대상으로 한 것에 대하여 인적자원관리는 그들 제반제도가 기업경영 전체에서 어떠한 역할을 하여 경영전략과 어떻게 결부되어 있는가에 대하여 주목한다.

예를 들면, 인적자원관리에서는 단지 몇 사람을 어떻게 확보할 것인가라는 채용이 아니고, 얼마나 우수한 인적 자원을 인건비를 확대하지 않는 범위 내에서 확보할 것인가라는 전략이 요구되는 것이다. 그래서 전략이라고 하는 것은 반드시 그 배후에 경쟁이 있음을 의미하고, 그 경쟁에 이기기 위하여 구체안을 작성하여 실행한다는 것이 과제가 된다. 따라서 인적자원관리를 시스템으로 파악했을 때, 매니지먼트의 하부시스템임과 동시에 경영전략의 하부시스템으로 위치하게 된다.

둘째, 인적자원관리의 연구영역에는 기업의 조직구조를 그 대상으로 포함하고 있다. 조직구조란 예를 들면, 피라미드형 조직, 네트워크형 조직, 유기적 조직, 기계적

조직, 팀워크 조직으로 불리고 있는 것들이다. 오늘날 다양한 조직형태가 개발되고 있어서, 경영전략에 기인하여 선택되는 조직형태의 폭이 넓어지고 있다. 뿐만 아니라 그 조직형태에 따라 조직구성원에게 기대되는 역할이 달라지고 있다.

예를 들면, 관료제조직이나 기계적 조직에서는 표준화된 작업을 지시대로 수행하기를 기대한다. 그러나 프로젝트팀(project team)이나 유기적 조직에서는 부여된 과제와 기업이 갖고 있는 경영자원을 고려하면서 유연하고, 창조적으로 대응할 것을 기대하고 있다.

따라서 어떠한 조직형태를 택하느냐에 따라 직무내용이나 기대되는 직무행동이 달라지며, 거기에 대응한 교육·훈련, 개발이나 보상 제도를 택할 필요성이 생긴다. 그러므로 인사·노무제도의 개선이나 선택에 있어서 어떠한 조직형태가 이용되고 있는가를 명백히 하여야 한다. 즉, 환경변화에 따른 조직의 변화에 따라 인적자원관리 부서가 스텝의 역할을 수행하는 것이 아니라 유기적 조직에서의 변화에 대한 장기적 미래지향적 관리와 종업원 능력개발을 현장에 접목시키는 역할도 수행한다.

셋째, 과거 인사·노무관리에 있어서는 직무에 적합한 능력을 가진 인재를 어떻게 능률적으로 선발할 것인가가 중요한 과제였지만, 인적자원관리에서는 경영조건의 변화에 적응하기 위한 능력개발에 주목한다.

능력개발은 경영환경의 변화 및 그에 따른 조직구조의 변화에 대하여, 경영전략이나 신제품개발에 관한 의사결정과 같은 탄력성 있는 적응능력을 기르는 것이다. 그런 의미에서 종래와 같은 고전적인 직무요건이나 직무수행능력에의 대응이 아니고, 인적 자원의 잠재능력을 발휘케 하여 환경·조직에의 유연한 적응능력을 높이는 것이 인적자원관리의 과제가 된다는 점에서 인사관리와 차별된다.

2. 인적자원관리의 발전과정

인적자원관리의 발전과정은 크게 인사관리의 시대와 인적자원관리의 시대로 나누어 고찰할 수 있다. 역사적 기록에 의하면 B.C. 7세기경 로마에는 8가지의 직인(craft guilds)이 존재하였고, B.C. 10세기경 이집트 사찰에서는 노예들의 파업이 있었다고 한다. 뿐만 아니라 고대 이집트의 피라미드나 중국의 만리장성 등은 많은 노동력이 동원되었음을 알 수 있고, 거대한 신전의 관리는 합리적인 인력관리를 전제로 이루어졌음을 이해할 수 있다. 그러나 사람에 대한 체계적인 관리가 시작된 것은 18세기 중엽 영국의 산업혁명에서 유래된다. 초기에는 권위적이고 전제적이었지만 점차 온

정적으로 관리방식이 변모해 갔다. 인적자원관리의 발전과정은 다음의 네 단계로 구분할 수 있다. 산업혁명을 전후한 전근대적, 근대적 인사관리의 시대와 근대화 이후의 현대적 인사관리의 시대, 그리고 1980년대 이후 경영환경이 급변하고 세계화, 정보화, 지식화가 진전되면서 인적 자원이 경쟁력의 원천으로 대두되고, 인적 자원의 능력과 역할 및 잠재력에 의해서 기업의 발전이 좌우되는 인적자원관리의 시대로 대별된다.

2.1 전근대적 인사관리의 시대

2.1.1 전제적 인사관리

영국을 위시하여 유럽에서는 18세기 말부터 시작된 산업혁명을 거쳐 19세기 중엽에 이르는 동안 산업화가 진전되어 갔으며, 이러한 산업화의 진전과 더불어 자연히 많은 노동력이 필요하게 되었다. 당시는 농민이나 도시하층민 등 노동력이 과잉상태였으며, 공업형태 역시 경공업 중심이었다. 또 노동자의 대다수가 부녀자와 연소자였으며 노동조합도 거의 없는 상태였다. 그러므로 노동시장은 완전히 구매자시장(buyer's market)이어서 기업주는 필요에 따라 마음대로 채용할 수 있었으며, 불필요하면 마음대로 해고할 수 있었음은 물론, 일부의 숙련공을 제외하고는 노동조건도 거의 기업주가 일방적으로 또 전제적으로 결정할 수 있었다.

그러나 노동자를 고용하여 사용하는 이상, 어떠한 형태나 수준이건 취업규칙이나 업무상의 지도 및 임금지불제도와 같은 것이 필요하였다. 다만 그 방법이 극히 경험적이고 상식적이었다. 따라서 당시의 인적 자원에 대한 관리란 비과학적이고 비인도적이며 비계획적인 성격의 것이었으므로, 관리라기보다 인사처리라고 할 수 있는 전제적(autocratic)인 인사관리활동이었다고 할 수 있다.

2.1.2 온정적 인사관리

1830년대에 이르러서 영국시민들은 보통선거권을 요구하는 대중운동을 일으켰고, 산업노동자들은 자기권익을 보호받기 위해 산발적이며 소규모였지만 조직화하기 시작하였다. 특히 19세기 중엽부터 숙련된 노동자들이 중심이 된 직종별 노동조합(craft union)이 조직되기에 이르렀다. 이에 따라 종래의 전제적 관리방식은 후퇴하고 그 대신 온정적(paternalistic) 관리방식이 등장하게 되었다.

기업주들은 노동조합의 조직화를 방지하기 위하여 종업원과 의사소통을 위한 제

도로서 종업원대표제를 둔다든가 공장위원회를 설치하여 종업원과 대화를 통하여 문제를 해결하고자 노력하였다. 또한, 기업주 스스로가 자진하여 노동조건 등을 개선한다든지 각종 복리후생시설 등을 마련하는 등, 종업원의 호의와 충성심을 얻으려고 노력하게 되었다. 이러한 온정주의적 사고와 실천의 대표자로는 19세기 초 영국의 로버트 오웬(Robert Owen)을 들 수 있다. 오웬은 기업주의 입장에서 비인도적인 노동착취에 대한 동정을 표시하고, 여러 기업주들에게 온정적 관리방식의 중요성을 역설하였으며, 자기 자신도 자기의 공장종업원들에게 스스로 온정적인 관리를 실천에 옮겨 모범을 보이기도 하였다.

전제적인 인사관리의 개혁자라고 할 수 있는 오웬의 온정주의 내지 인도주의적 철학과 실천은 당시의 영국의 기업주들은 물론, 유럽제국의 기업주들에게도 크게 영향을 미쳐, 노동자에 관한 의식변화를 가져오게 하였다. 이것은 온정적인 여러 시책을 강구하는 방향으로 기업주들을 유도함에 크게 기여하였다.

2.2 근대적 인사관리의 시대

2.2.1 과학적 합리주의와 산업민주주의 이념의 등장

미국은 남북전쟁(1861~1865)을 계기로 공업화가 급속히 진행되면서 노동력의 부족에 직면하였다. 따라서 노동력의 효율적 활용을 위한 일환으로서 분업(division of labor)에 의한 작업의 전문화에 크게 주목하게 되었다. 작업방법과 작업도구의 표준화를 도입하였고, 작업자의 선발과 훈련, 능률급 임금지급방식 등의 작업능률의 향상을 위한 방법들을 과학적으로 연구하였다. 이러한 과학화 운동에 의해서 과학적 합리주의(scientific rationalism)의 이념이 등장하였다.

한편 제1차 세계대전(1914~1918)은 전 세계에 대하여 정치적·사회적·경제적·문화적으로 커다란 변화를 가져오게 하였다. 특히 노동력 부족을 가속시켰고, 노동자들은 노동조합을 강화시켜 갔다. 이것이 노동자나 노동조합을 고용주와 대등한 인격 내지 상대로 인정하여 대화하는 산업민주주의(industrial democratism) 이념을 낳게 하였으며, 그것이 지금까지의 전제적으로나 온정적으로 행해왔던 관리방식의 일대전환을 촉구하게 되었다.

이러한 과학적 합리주의 이념과 산업민주주의의 이념의 등장은 종래의 전근대적 인사관행을 근대화함에 크게 기여하게 되었다. 특히 과학적 관리론, 일반관리론, 그리고 관료제 조직이론이 인사관리의 근대화에 기여한 대표적인 이론들이다.

2.2.2 과학적 관리론

1) 테일러의 과학적 관리론

테일러(F. W. Taylor, 1856~1915)의 과학적 관리론(The Principles of Scientific Management, 1911)이 계기가 되어 근대적 관리이론이 탄생되었고, 그것이 그를 과학적 관리론의 아버지로 부르게 하였다. 그는 펜실베이니아의 미드베일과 베들레헴(Midvale and Bethlehem) 철강공장에서 기술자로 일하면서 늘 작업자의 비능률성에 개탄하면서 <표 1-1>과 같은 생산능률을 가져올 수 있는 원칙의 개발에 전념하였다.

표 1-1 테일러의 관리 4대 원칙

1. 각 개인의 작업의 요소를 과학화하라.
(과업을 과학적으로 측정하여 결정하라)
2. 작업자를 과학적으로 선발·훈련·교육 그리고 개발하라.
(과거에는 작업자가 자기작업을 선택하고 자기방식으로 훈련했다)
3. 모든 작업이 개발된 과학적 방식에 따라 수행되도록 작업자와 협력하라.
4. 관리자나 작업자 사이에 작업과 책임을 거의 동일하게 분담하라.
(과거에는 작업과 책임의 대부분을 작업자가 맡았다)

※ 자료: S. P. Robbins & M. Coulter, "Management", 2008, p.61.

테일러의 과학적 관리방법의 전형적 예시로서, '선철실험'(pig iron experiment)이 널리 인용되고 있다. 작업자가 한번에 92파운드의 선철을 운반하여 하루 12.5톤의 작업량을 처리하고 있었던 것을 작업절차, 기법, 도구 등을 과학적으로 응용함으로써 하루 48톤의 작업량을 처리할 수 있게 하고 따라서 보다 나은 임금도 받게 되었다는 실험이다. 그리고 '삽의 크기'(shovel sizes)를 조절하는 실험을 통하여 처리되는 작업소재의 무게에 따라 다른 크기의 삽을 사용하여 능률을 개선하도록 하였다.

테일러는 과학적 관리법을 창안하여 작업의 능률개선과 임금관리에 크게 기여하였다. 그것은 생산비용을 낮게 하고 높은 임금을 줌으로써 기업주나 작업자에게 다 같이 기여한 결과를 가져왔다. 그러나 이러한 관리법은 인간노동에 대하여 기계의 우위성을 실현하려는 것으로, 작업자의 주체성이나 인간성이 무시되는 결과를 가져온다고 노동조합을 중심으로 많은 비판과 반대운동을 불러일으키기도 하였다.

2) 길브레스의 시간 및 동작연구와 간트차트

테일러의 과학적 관리법의 뛰어난 추종자로 길브레스 부부(Frank and Lillian Gilbreth)가 있다. 남편 길브레스(1868~1924)는 건축 관련 직업을 버리고 심리학자 부인인 릴리언 길브레스(1878~1972)와 더불어 과학적 관리에 관한 연구에 전념하였다. 이들 부부는 작업에서 필요 없는 손과 몸동작의 제거를 주로 연구하였다. 특히 작업성과를 최대화할 수 있는 도구와 설비의 설계와 사용을 위한 실험에 심혈을 기울였다.

프랭크 길브레스는 벽돌쌓기에 필요 없는 동작의 제거실험으로 널리 알려져 있다. 그는 외벽을 쌓는 동작을 18가지에서 5가지 반으로 줄이고, 내벽을 쌓는 동작 수를 18가지에서 두 가지로 줄였다. 길브레스 기법을 사용한 벽돌쌓기는 생산성은 크게 오르고 작업자의 피로는 크게 줄어지는 결과를 가져왔다.

길브레스 부부는 서브릭(therbligs: Gilbreth라는 성을 뒤집어서 만들)이라는 17가지의 기호를 개발하여 작업에 불필요한 동작을 제거하는데 사용하면서 동시에 한 동작 한 동작에 소요되는 시간을 과학적으로 측정하여 하루의 과업량의 과학적 측정에 크게 기여하였다.

간트(Henry C. Gantt) 역시 미드베일과 베드레햄 철강공장에서 테일러의 가까운 협력자로서 과학적 관리연구에 크게 기여하였다. 특히 그는 테일러의 최초의 아이디어를 확장하여 성과급인 자극임금제(incentive wage system)를 개발하는데 크게 기여하였다. 그것은 허용된 표준시간보다 짧은 시간에 작업을 완수한 자에게 보너스를 주는 자극임금지급방법을 고안한 것이다. 이러한 새로운 임금방식을 관리자나 작업자에게 공히 적용하여 능률향상에 크게 기여하였다. 그는 또 작업에 있어서 계획과 통제활동 간의 관계측정에 도움을 주는 간트차트(Gantt Chart)라는 그래픽 차트(graphic chart)를 개발하여 작업관리의 과학화에 기여하기도 하였다.

3) 포드의 경영이론

테일러시스템은 주로 개별생산의 공장, 특히 기계제작공장에 있어서의 관리기술의 합리화를 목적으로 하였으며, 불비한 점이나 문제점이 제기되었고, 이를 개선하기 위하여 계속 생산공장을 대상으로 도입된 것을 포드시스템 또는 포디즘(Fordism)이라 일컫는다. 이와 같은 포드시스템은 1903년에 창립된 포드자동차회사의 포드(Henry Ford)에 의해서 구성되어 그 실시를 보게 된 경영관리방식이다.

포드시스템의 원동력이 된 경영이념을 요약하면 경영에 있어서 영리주의를 부정하고 봉사주의를 제창한 데 있다. 포드는 경영을 봉사의 기관(instrument of service)

이라고 생각했으며, 경영은 사회에 봉사하기 위하여 존재하는 것이고, 이러한 봉사를 목적으로 하여 경영되는 기업활동의 결과로서 얻게 되는 것이 이익이라고 보았다. 따라서 포드는 기업은 소비자의 실질적 구매력과 생산수준을 향상시키기 위해서 한편으로는 저가격의 제품을 공급하여야 하고, 다른 한편으로는 높은 임금을 지급하여야 한다는 ‘저가격 고임금’의 원칙을 주장하였다.

포드의 경영이념에 입각하여 그가 채용한 것이 생산의 표준화와 이동식조립법 등이었다. 생산의 표준화에 대하여 포드가 실시한 것이 제품의 표준화, 부품의 규격화, 공장의 전문화, 기계 및 공구의 전문화, 작업의 표준화 등이다. 또한 컨베이어 시스템에 의한 유동작업의 채택으로 비약적으로 능률을 증진시켰다.

포드시스템은 생산의 표준화를 전제로 한 유동작업조직의 전면적 실시에 의하여 전개된 하나의 생산관리 형태이며, 테일러의 과업관리와 비교하여 포드시스템을 동시관리라 부르기도 하며, 포드시스템은 오늘날의 대규모 대량생산에 큰 공헌을 하였다.

동시관리란 작업조직의 철저한 합리화에 의하여 작업의 동시적 진행을 기계적으로 가능케 하고, 이를 매개로 하여 경영관리의 자동화와 기계화를 실현하는데 있었다.

2.2.3 일반관리론과 관료제론

매니지먼트를 전체 조직이라는 차원에서 포커스를 맞춘 이론가들을 일반관리론자(general administrative theorists)라고 부른다. 그들은 경영자의 역할과 관리행동에 관한 일반이론을 개발한 것으로 유명하다. 그 대표적인 이론가로서 헨리 페이올과 막스 베버를 소개하고자 한다.

1) 페이올의 일반관리론

헨리 페이올(Henry Fayol, 1841~1925)은 앞서 언급한 바와 같이 매니지먼트는 계획·조직·지휘·조정·통제의 다섯 가지 일반 직능으로 구성되어 있다고 하였다.

페이올은 테일러와 거의 동시대에 위대한 업적을 낳았다. 테일러는 감독관리층의 매니지먼트에 주로 관심을 두고 과학적 관리법을 적용함에 주력한 반면, 페이올은 모든 경영자의 행동에 주목하여 전 조직의 일반관리에 주력한 차이를 갖고 있다.

페이올은 매니지먼트 행위는 상업·생산·재무·회계·보전과 같은 경영직능(활동)과는 구별되어야 한다고 하고, 그것은 기업이나 행정조직이나 가정에서의 모든 구성원에게 공통되는 행동이라고 하였다. 나아가서 그는 사람의 행동을 관리함에 있어서는 14가지 관리원칙을 쫓아야 한다고 기본적이고 보편적인 원칙을 주장하였다.

그 원칙에는 분업, 권한, 징계, 명령일원화, 지휘통일, 일반이해의 우선, 보상, 권한의 집중, 계층조직, 질서, 공정, 직업안정, 창의, 그리고 단결의 14가지 원칙이 있고, 이 원칙에 따를 때 매니지먼트가 효율적으로 이루어진다고 하였다.

2) 막스 베버의 관료제론

막스 베버(Max Weber, 1864~1920)는 저명한 독일의 사회학자이다. 그는 1900년대 초 권한의 구조이론을 개발하였고 이러한 권한관계에 근거하여 조직행위를 기술하였다.

그는 조직의 가장 이상적인 형태가 관료제(bureaucracy) 조직이라고 하고 관료제는 분업, 명확히 규정된 계층, 상세한 규칙과 규정, 비인간적 관계(impersonal relationships)로 특정할 수 있는 시스템이라고 한다. 또 이러한 이상적인 관료제란 현실적으로 존재하지 않지만 현실세계의 선택적 재건을 가져오게 한다고 한다.

그는 이 관료제가 과업의 이론화에 근거를 제공하며 그 과업이 어떻게 큰 그룹으로 행해질 수 있는가를 설명하여 준다고 하면서 그의 이론은 오늘날 대규모 조직의 구조적 설계에 모델이 된다고 한다. 베버의 이상적 관료제 구조의 특징을 <표 1-2>로 정리할 수 있다.

베버가 기술한 관료제는 이념상 과학적 관리법과 여러 가지 면에서 유사하다. 관료제나 과학적 관리법은 둘 다 합리성, 예측성, 비개인성, 기계적 능률 그리고 권위주의를 강조하고 있다.

베버의 저술은 테일러만큼 실용적이진 못하지만, 베버의 이상적인 설계는 오늘날에도 많은 조직들에게서 그의 업적의 중요성을 찾아볼 수 있다.

표 1-2 베버의 이상적 관료제

1. 분업 : 직무는 단순하고 반복적이며 명확히 규정된 과업으로 세분화되어야 한다.
2. 권한체계 : 직위는 계층으로 조직화되어야 하며 하위직위는 상위직위의 통제와 감독을 받아야 한다.
3. 공식적 선발 : 모든 구성원들은 명확한 자격요건을 근거로 선발되어야 한다.
4. 공식적 규칙과 규정 : 일관성과 종업원행동의 규제를 위하여 공식적인 조직룰에 따라 행동하여야 한다.
5. 비개인성 : 룰과 통제에 퍼스널리티나 개인적 요소가 개입되어서는 안 된다.
6. 경력지향성 : 경영자는 직업적 관료이다. 그는 조직 속에서 봉급을 받고 경력을 쌓아 간다.

2.3 현대적 인사관리의 시대

2.3.1 신험리주의적 사고

제1차 세계대전을 전후하면서 발전한 과학적 합리주의의 이념이 시간의 흐름과 제2차 세계대전(1939~1945)을 전후하면서 발생한 일련의 사건들에 의하여 새로운 합리주의로 발전하게 되었고 그것이 인사관리의 현대화에 크게 기여했다고 하겠다.

먼저 독일을 위시하여 파트너십(partnership)이라는 협동관계 내지 동반자관계라는 새로운 이념이 발전하였다. 특히 유럽에서 제2차 세계대전의 종식과 더불어 노동자계급의 위상이 강해지면서 경영자는 노동자나 노동조합의 협력을 확보하는 것이 어려운 과제의 하나가 되었다. 어떻게 하면 노동조합과의 협력 내지 협동관계를 형성해갈 수 있을 것인가라는 협동관계의 이념인 파트너십이 중시되게 되었다. 이것은 지금까지와 같은 과학적이고 합리적인 관리방법만으로는 문제를 해결하기 어렵게 되었음을 의미하고 있는 것이다.

한편, 과학적 관리법에 의해 노동능률은 크게 향상되어 생산성이 크게 증대되었으나 인간성 상실이라는 새로운 과제를 낳게 된 것을 위에서도 언급하였다. 여기에 인간성이나 개성을 살린 새로운 합리주의 이념이 요청되게 되었다. 이러한 요청에 따라 유명한 인간관계론(human relations approach)이나 행동과학(behavioral science)이 등장하고 컨틴전시 어프로치(contingency approach)가 등장하게 되었으며, 이러한 새로운 접근방법들이 인사관리의 현대화에 크게 기여하게 되었던 것이다.

2.3.2 인간관계론의 등장

1) 초기의 인간관계론자

1800년대와 1900년대에 일찍이 조직의 성패는 구성원 관리의 합리화에 좌우된다고 인식한 많은 주창자들이 있었는데 그 중, 로버트 오웬(Robert Owen), 휴고 문스터버그(Hugo Munsterberg), 플렛(Mary Parker Follett)과 버나드(Chester I. Bernard)를 그 대표자로 들 수 있다.

로버트 오웬(1771~1858)은 18세 때 사업에 성공한 영국인으로서 어린 노동력이 열악한 노동조건 속에서 혹사당하고 있는 데에 충격을 받아 온정적 관리방식의 중요성을 역설하게 되었다. 그는 종업원에게 관심을 보이는 것이 기업경영에 크게 이로울 것이기 때문에 비인간적 노동착취행위를 삼가 해야 한다고 갈파하였다. 따라서 노동자계급의 고통을 덜어 주어야 한다고 주장한 그 용기와 노력이 크게 평가되고

있다.

문스터버그(1863~1916)는 작업자의 생산성과 적응을 최대화하기 위한 과학적 연구를 통하여 산업심리학의 성립에 크게 기여하였다. 그는 1913년 『심리와 산업능률』(*Psychology and Industrial Efficiency*)을 통하여 인간행동의 일반적 유형과 개별적인 차이를 과학적으로 규명하려 하였다. 종업원선발에서 심리방법(psychological tests)을, 종업원의 개발에 학습이론(learning theory)의 가치를, 종업원의 동기부여에 인간행동의 이해의 중요성을 강조하였다.

폴렛(1868~1933)은 조직은 개인과 그룹행동이라는 관점에서 조명되어야 한다고 주장한 초기 학자의 한 사람이다. 그는 인간지향적 아이디어를 제시한 1900년 초의 사회철학자이다. 조직은 개인주의보다 집단윤리에 입각해서 고려되어야 한다고 하는 그의 인간적인 사고는 동기부여이론, 리더십, 팀워크, 파워 그리고 권한을 이해하는데 크게 기여하였다.

다음으로 버나드(1886~1961)는 ‘뉴저지 벨’ 전화사(New Jersey Bell Telephone Co.)의 사장을 지냈던 실무경력자이다. 그는 막스 베버를 공부하였으나 베버와 다른 견해를 『경영자의 역할』(*The Functions of the Executive, 1938*)에서 피력하고 있다. 그는 조직은 인간의 협동을 필요로 하는 사회적 시스템이라고 하고, 조직은 상호작용하는 사회적 관계를 갖는 사람으로 구성되어 있다고 한다. 경영자의 역할은 부하로 하여금 의사소통하게 하고, 최선을 다하도록 독려하는데 있으며, 조직의 성공은 그들의 협력을 획득하는데 있다고 하였다.

2) 메이요의 호손공장 실험

인간관계론의 등장에 있어서 가장 중요한 공헌을 한 것은 역시 호손실험(Hawthorne experiment)이었다. 그 실험은 일리노이주 시세로에 있는 서부전기회사(Western Electric Co.)의 호손공장에서 실시되었다. 1924년부터 자사의 어느 한 엔지니어에 의해 실험이 시작되었으나, 최초의 실험인 조명과 생산성과의 관계에 관한 실험이 성공하지 못했다. 그러나 1927년 하버드 대학의 경영심리학 교수인 엘턴 메이요(Elton Mayo)와 그 동료들의 협력으로 결국은 성공하게 되고 그 결과 유명한 ‘인간관계론’이 등장하게 되었다.

그 실험의 결과는 그 후 경영적 사고(management thought)에 커다란 영향을 주게 되었다. 즉, 행동과 감정은 매우 밀접한 상관관계를 가지며, 그룹이 개인행동에 결정적인 영향을 주며, 그룹에서 설정한 작업표준이 개개의 작업자의 생산성에 영향을 주며, 그리고 그룹표준, 그룹감정, 안전 등의 요소가 작업성과의 결정에 금전보

다 더 큰 영향을 미친다는 것을 알게 됨으로써 기존의 경영 사고에 커다란 전환을 촉구하게 되었다. 결국 이러한 실험결과는 조직의 운영과 목표의 달성에 인적 요인의 중요성을 강조한 새로운 접근방법을 낳게 하였다.

3) 인간관계운동의 전개

호손실험의 결과 탄생된 인간관계론은 그 후 매슬로우(Abraham Maslow)와 맥그리거(Douglas McGregor) 등에 의하여 인간관계운동(human relations movement)으로 전개되었다. 그들은 종업원 만족의 중요성을 주장하면서, 욕구가 충족된 작업자는 생산적인 작업자가 된다고 믿었다. 매슬로우는 인간욕구의 계층설(hierarchy of needs)을 주장하면서, 인간의 욕구는 생리적, 안전적, 사회적, 자존적, 자아실현적 욕구로 구성되어 있으며 그것은 계층을 이루고 있다고 한다. 또 계층을 이루고 있는 욕구 가운데서 저차원의 욕구가 충족되면 다음 고차원의 욕구로 발전하면서 동기가 부여된다고 한다.

맥그리거는 인간본성을 X와 Y로 가정하여, 인간본성의 부정적인 측면과 긍정적인 측면을 명확히 한 다음, 그 인간본성에 맞는 관리방안을 찾아야 한다고 주장하고 있다. X이론은 인간에 관한 부정적 시각으로서 인간은 욕망도 없고, 일하기 싫어하며, 책임을 피하려고 하며, 오히려 남의 지시를 원한다고 가정하고, Y이론은 인간에 대한 긍정적 시각으로서 일을 자연적인 것으로 받아들이며, 책임을 수용하며, 스스로 관리하려고 한다고 가정하고 있다.

이상의 인간관계론의 등장이나 인간관계운동은 인적자원관리의 현대화에 커다란 공헌을 하였다.

4) 행동과학의 연구업적들

인사관리의 현대화에 기여한 또 다른 범주에 행동과학연구자와 그 업적을 들 수 있다. 그들은 조직행위에 관한 연구를 과학적 방법에 의존한 심리학자와 사회학자들의 그룹이다. 그들은 인간관계운동의 이론가들과는 달리 조직에 있어서 인간행동의 목표에 관한 연구에 몰두하였다. 피들러(Fred Fiedler), 빅터 브룸(Victor Vroom), 허즈버그(Frederick Herzberg), 로크(Edwin Locke), 매클랜드(David McClelland), 헤크만(Richard Hackman)과 같은 심리학자들은 리더십, 동기부여, 직무설계에 대한 현대적 이해에 크게 기여하였다. 또 페퍼(Jeffrey Pfeffer), 토마스(Kenneth Thomas)와 페로우(Charles Perrow) 등은 파워, 갈등, 조직설계 등과 같은 조직행위에 관한 이해에 크게 기여함으로써 인사관리의 질적 변화에 큰 도움을 주었다.

2.4 인적자원관리의 시대

2.4.1 인적자원관리 제1단계-1980년대

1980년대부터 시작한 컨틴전시 어프로치 아래서 인사·노무관리라는 표현 대신 인적자원관리(HRM)라는 개념이 연구논문 중에서 빈번하게 등장하기 시작하였다. 그것은 인적자원관리적 사고가 이론적으로 실무적으로 중요시되어야 함을 반영한 것이라 생각된다.

딜과 케네디(T.F. Deal & A.A. Kennedy)의 『기업문화』(*Coporate Culture*, 1982)와 피터스와 워터맨(T.I. Peters & R.H. Watermen Jr.)의 『우량기업의 조건』(*In search of Excellence*, 1982) 등의 연구를 위시하여 기업의 경쟁우위(competitive advantage)의 조건으로서 기업문화(enterprise culture)가 강조되고 시장경제에의 적응이 강조되었다. 그것은 곧 인사관리 또는 인적자원관리를 어떻게 조직의 하부까지 침투시킬 것인가라는 것과, 인적 자원을 기업전략에 어떻게 통합시킬 것인가라는 전략적 어프로치의 중요성을 강조한 것이다. 이러한 과정에서 인사·노무관리란 기업 이익을 위한 단순한 사람의 관리라는 성격에서, 보다 사업지향적(business-oriented)이고 전략적인 성격을 강하게 지니게 되었다.

이러한 인적자원관리적 접근방법의 등장 이후 성과관련 임금(performance-related pay)이 주요한 동기부여(motivation) 요인으로 등장하였고, 그와 더불어 성과관리 시스템(performance management system)이 널리 보급되기 시작하였다.

그리고 미국과 영국을 위시하여 노동조합의 조직률이 저하되고, 조직이 약화됨에 따라 집단적 노사관계의 중요성도 점차 저하되어 갔다. 따라서 인적자원관리의 기본사상에는 때로는 노동조합의 존재를 경시하는 경향까지 생겼다. 이러한 배경에서 지금까지의 노동조합의 요구에 따라 임금 기타 인사·노무의 개선이나 처리를 하던 수동적 입장에서, 인적 자원의 유용한 활용을 매니지먼트의 일환으로 다루려는 경향으로 발전하였다.

이러한 상황 아래서는 인사·노무 관련 정책이 이사회 수준의 수준에서 다루어지게 되고, 인사담당 전문직 역시 단순한 스텝 역할의 전문직이 아니고, 경영전략의 입안자인 한 사람으로서 그 역할이 기대되기에 이르렀다.

2.4.2 인적자원관리 제2단계-1990년대

1990년대에 들어오면서 인사·노무관리는 세계경제의 글로벌화와 더불어 새로운

질적 발전을 경험하게 된다. 세계 시장 경제 체제가 단일화와 지구상의 상이한 가치관의 공존이 확대되어 감에 따라 인적자원관리도 그에 따른 변화를 시도하게 된다.

인사·노무관리적인 측면에서 지금까지와 같이 개인을 조직의 예측으로 보지 않고 개인과 조직이 다 같이 성장하고 발전하는 조직관을 갖게 되었다. 예를 들면, 학습조직(learning organization)의 개념 속에서 볼 수 있는 팀워크(teamwork)이나 권한 위임(empowerment), 또는 지속적인 개발의 중요성이 강조되고, 전사적 품질관리(Total Quality Management : TQM) 지도에서 인적 자원의 역할을 한층 중시하려는 경향으로 발전하였다.

한편 인간의 능력이나 성과라는 용어가 일반화되어 가고, 다른 한편 문화의 관리(culture management), 성과와 보수의 관리, 성과관련 임금, 또는 관리자 개발과 같은 프로세스의 전개가 세련되어 간다.

그러나 새로운 환경조건의 변화는 기업으로 하여금 조직구조를 슬림화하고, 유연성이 있고, 계층이 적은 플랫폼을 강력히 요구하기에 이른다. 이러한 과정에서 평생 직장이란 개념의 종신고용적 사고는 사라지고 세계시장에 통용되는 자기가치의 개발이 강조되기에 이르렀다.

따라서 전략적 어프로치(strategic approach)가 중심이 되는 인사·노무관리 정책이 점차 강조되고, 인사·노무 전문직 역시 최선의 해답을 찾는데 주력하는 경향을 낳게 하였다.

2.4.3 전략적 인적자원관리의 시대-21세기

오늘날의 인적 자원의 역할에서 가장 두드러진 것은 회사전략의 개발과 실행에 종업원 참여가 늘어나고 있다는 것이다. 전략은 경쟁우위를 유지하기 위하여 내부 강점과 약점, 외부 기회와 위협에 어떻게 균형을 유지할 것인가에 대한 회사의 장기적인 계획으로 전통적으로는 회사의 최고경영자의 직무였다. 그러나 오늘날의 새로운 조직환경 하에서는 많은 전략적 부분이 하부로 이양되거나 공동으로 수행되고 있다.

조직의 기본적인 전략의 추세는 글로벌화, 인터넷과 같은 정보기술의 발달과 직무성격의 변화 및 노동력의 변화를 들 수 있다. 기술의 발달은 비용을 줄이고 새로운 방식의 경쟁을 촉진하였고, 하이테크 산업이 기존의 직무를 대체하게 됨에 따라 직무의 특성도 변화하여 제조업에 종사하는 직무에서 서비스업의 직무로 전환이 늘어나게 되었다. 노동력 또한 노령화 추세에 있고, 글로벌화로 다양성이 증가하고 있

으며, 다양한 노동력의 능력을 최대한 발휘하도록 개발하고 관리하는 것이 인적자원관리의 새로운 과제가 되었다.

글로벌화의 확대와 경쟁력 개선전략인 다운사이징(downsizing), 생산성 확대, 합병, 지속적인 개선을 지향하는 프로그램의 도입 및 인터넷의 활용 등은 조직을 플랫(flat)화 하고, 권한 부여된 자율적인(self-directed) 팀으로 전환하게 하며, 고객지향의 형태로 조직을 변화시켰다. 이러한 조직의 변화로 의사결정에 있어서도 경계가 없어져 종업원들은 부서나 직위상호 간에 자신들이 필요한 정보를 제한 없이 자유롭게 주고받을 수 있고, 의사결정에 참여할 수 있다. 또한, 지식관리(knowledge management)를 통하여 조직 내의 구성원들이 보유한 특수한 전문적 기술을 함께 공유한다.

오늘날의 플랫폼화되고, 다운사이즈 되고, 고성능을 특징으로 하는 조직에서는 잘 훈련되고 헌신적인 종업원이 조직의 경쟁력의 핵심이 된다. 경쟁우위의 원천으로서 종업원에 대한 개념은 전략적 인적자원관리(strategic human resource management, SHRM)라는 연구 분야를 낳았다. 전략적 인적자원관리는 혁신과 유연성을 촉진하여 사업성과를 개선하고, 조직문화를 개발하기 위하여 전략적 목표(goals) 및 목적(objectives)과 인적자원관리를 연계하는 활동을 의미한다.

기술이 발달함에 따라 다양한 직무의 처리를 위해서 여러 가지 컴퓨터를 기반으로 하는 시스템이 도입되게 되었고, 조직이 성장함에 따라 분리된 인적자원시스템이 인적자원정보시스템(human resource information systems, HRIS)으로 통합되게 되었다. HRIS는 조직의 인적자원관리 활동의 의사결정, 조정, 통제, 분석 및 시각화를 지원하기 위하여 정보의 수집, 처리, 저장 및 유포를 함께 수행하는 통합된 구성요소를 의미한다. HRIS는 전략적 의사결정이나 프로그램 또는 방침의 평가를 지원하거나 일상의 업무를 지원하는데 활용된다. 분산된 시스템을 HRIS로의 통합을 통하여 조직은 합리적으로 자료를 처리할 수 있고, 보고능력의 개선과 온라인화의 용이성 등으로 비용 효율성이 높아지고 있다.

인터넷은 모집(recruit)과 같은 특정 인적 자원 서비스를 온라인상에서 가능하게 하는 등 인적 자원 부서의 업무에 상당한 진보를 가져다주었다. 또한, 가상조직(virtual organization)에서는 조직의 구성원이 프로젝트별로 구성되고, 노동력의 유연성(flexibility)뿐만 아니라 임금과 복리후생 비용의 절감을 위하여 임시직이나, 계약직 또는 파견 종업원과 같은 비정규직(contingent) 근로자의 활용이 증가하고 있는 추세이다. 아울러 정보기술의 발달에 의한 재택근무의 증가와 팀 및 프로젝트 관리의

출현이 인적자원관리에 있어서 새로운 추세이다.

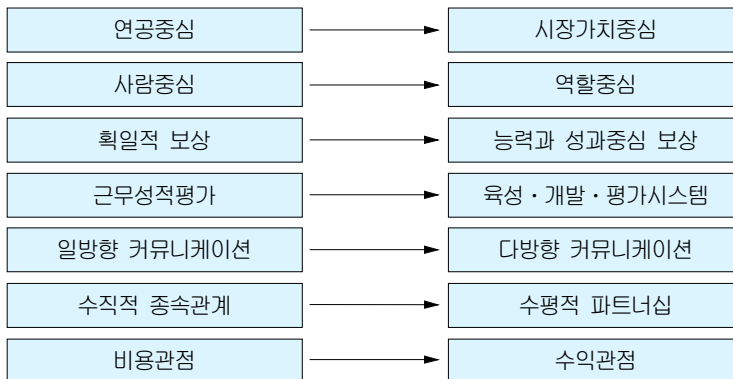
또한 기업들은 인적자원관리의 전문분야(복리후생, 채용 등)에서는 아웃소싱을 주로 활용하고 있고, HR 전문컨설팅회사를 활용하여 다양한 HR영역을 보완하고 있다.

이러한 새로운 작업장(workplace)에서의 추세는 여러 가지 장점이 있지만 조직과 인적자원관리는 새로운 모집방법 및 비정규직 또는 가상 종업원의 관심과 욕구에 대한 보상 또는 교차기능적(cross-functional)으로 일하는 종업원에게 도움이 되는 새로운 훈련방법과 같은 많은 변화들을 직면하게 되었다. 전통적 조직이든 가상조직과 같은 오늘날의 새로운 조직이든 모든 관리자든 조직이 필요한 인재의 유인, 개발, 유지라는 세 가지를 성취해야만 하는 기본목표를 가지고 있다. 전략적 인적자원관리의 시대는 인적자원관리부서가 최고경영자의 전략적 파트너가 되고, 기업의 스텝 부서가 아니라 경영성과와 직결되는 HR활동을 수행하는 현장지향부서로서의 역할을 수행한다.

3. 인적자원관리 패러다임의 변화

21세기 전략적 인적자원관리의 시대에는 새로운 인적자원관리 패러다임이 전개된다. 현대의 서비스 경제나 소프트 경제가 디지털 경제와 네트워크 경제로 진화되고, 산업구조나 노동력의 구성도 크게 변화되고 있다. 이러한 변화에 효과적으로 대응하기 위해서 인적자원관리의 패러다임은 [그림 1-3]와 같이 전환되어야 할 것이다.

그림 1-3. 인적자원관리 패러다임 전환



현대는 서비스경제나 소프트경제가 진화하여 디지털경제나 네트워크경제의 시대가 되고 있다. 이러한 변화에 따라 산업구조나 노동력의 구성 또한 변화하게 된다. 앞에서 살펴본 21세기의 경영환경변화에 대응하기 위해서는 인적자원관리 패러다임의 전환이 요구되고 있다.

첫째, 인적자원관리가 연공증심에서 시장가치 중심으로 전환되어야 한다. 종전의 연공증심의 인적자원관리로서는 조직의 효율을 높일 수 없고 능력과 성과에 따라서 공정한 평가와 보상을 받을 수 있는 시장가치 중심으로 바뀌어야 한다.

기업에서 부가가치가 높은 제품이나 서비스를 개발하기 위해서는 창조성이나 전문성, 혁신성이나 벤처정신이 넘치는 인재가 필요하게 되었다. 과거와 같이 서열이 중시된 기업사회에서는 창조성이나 도전정신을 가진 인재는 소외되고 경시되었다. 서열이 중시된 기업사회에서의 인사시스템에선 이러한 인재가 자랄 수도 없으며 모이지도 않았다.

경쟁사회에서 살아남기 위해서는 기업의 수익률 향상이라는 관점에서 성과주의와 관계가 깊은 제도들이 도입되고 있다. 예를 들면, 목표관리 평가제나 성과주의형 임금제도와 같은 제도들이다. 시장에 있어서 경쟁원리와 마찬가지로 기업사회에도 경쟁원리가 도입된 것이다.

둘째, 인적자원관리가 사람증심에서 역할증심으로 전환되어야 한다. 종전에는 능력 있는 사람이나 리더가 조직을 이끌어 가는 형태였으나 급변하는 환경변화에 따라 동태적이고 유기적인 조직이 등장하고 조직의 플랫폼화, 슬림화가 이루어지면서 다양한 역할을 수행할 수 있는 인적 자원이 요구되는 것이다.

셋째, 획일적 보상에서 능력과 성과증심의 보상으로 전환되어야 한다. 지금까지의 모든 종업원들에게 일률적이고 획일적으로 적용되던 보상체제는 구성원들에게 동기부여요인이 되지 못하였다. 그러므로 구성원들이 보다 적극적으로 참여하고 동기부여될 수 있도록 하기 위해서는 능력과 성과증심의 보상시스템으로 바뀌어야 한다.

이러한 성과주의에 입각한 인사제도의 도입은 종업원들의 의식을 변화시켜 기업 내의 노동시장에서 자기의 시장가치를 높이도록 행동변화를 유도하게 된다. 그것은 사내에서만이 아니고 일반 노동시장에서 통하는 시장가치를 지향한다. 사내에서만 통용되는 제너럴리스트(generalist)에서, 보다 높은 전문지식이나 전문기술을 가진 스페셜리스트(specialist)로, 나아가서 국내외에서 수요가 있는 프로페셔널(professional)의 길을 지향하게 한다.

이러한 인재들이 양성된다면 그 기업의 인사제도는 성과주의를 지향하게 되고 환경변화에 적합한 인재육성에 성공할 것이다. 결국 기업은 수익에의 공헌도(성과)를

지표로 하고, 복리후생 등 모든 면에 성과를 반영시켜 나감으로써 새로운 환경적응 관리방법을 모색하게 된다.

넷째, 인적자원관리가 근무성적 평가에서 육성·개발·평가시스템으로 전환되어야 한다. 지금까지의 평가는 단기간의 성과와 잠재적 능력이 아니라 업무성과로 나타난 종업원의 실적평가가 중심이었다. 그러나 사람이 경쟁력의 원천이 되는 인적 자원이 되기 위해서는 현재의 능력뿐만 아니라 미래의 잠재적인 능력개발이 중요하고, 그러한 능력을 가진 핵심인재의 양성이 중요하다. 따라서 구성원을 육성하고, 개발하고 그리고 그것을 정확하게 평가해서 문제점을 개선하고 보완하는 육성·개발·평가시스템을 구축해야 한다.

다섯째, 커뮤니케이션에 있어서도 일방적 커뮤니케이션에서 다방향 커뮤니케이션으로의 전환이 이루어져야 한다. 경영자나 리더에 의한 일방적인 커뮤니케이션에서는 구성원들이 가지고 있는 능력이나 정보 등을 충분히 활용할 수 없다. 그러므로 구성원들의 건설적인 의견을 적극적으로 수용할 수 있는 개방적이고 다방향적인 커뮤니케이션이 적극적으로 도입되어야 할 것이다.

여섯째, 인사·노무관리가 수직적 종속관계에서 수평적 파트너십의 관계로 전환되어야 한다. 종업원과 경영자 및 근로자와 사용자의 관계 또한 수평적 파트너십으로 전환되어야 한다. 고층구조(tall organization)는 평면구조(flat organization)로 개편되고, 상하관계 보다는 협력관계가 중심이 되는 팀조직으로 전환됨으로써 조직 내 종속관계는 점진적으로 사라지고 성과중심, 능력중심의 수평적 조직구조가 형성된다. 노사관계 역시 상생, 협력의 철학을 기반으로 하는 파트너십에 의한 win-win 전략을 추구해 나간다.

마지막으로 비용관점의 인사관리가 수익관점의 인적자원관리로 전환된다. 인사관리는 인력을 최소로 하고, 인건비와 인사비용을 축소하여 효율성을 높이려 하였으나, 인적자원관리 특히 전략적 인적자원관리의 관점에서는 경영성과를 향상시키기 위해서는 인적자원관리 비용을 투자의 관점에서 수익과 연계시키는 관점을 추구한다. 성과급과 연봉의 불균형이 발생하더라도 능력주의의 관점에서 경영성과 창출에 초점을 둔다.

참고문헌

- 1) 임창희, 인적자원관리(3판), 비엔엠북스, 2014.
- 2) D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, *Human Resource Management*(6th ed.), Wiley, 2010.
- 3) G. Dessler, *Human Resource Management*(14th), Pearson, 2015.
- 4) J. M. Phillips, S. M. Gully, *Human Resource Management*, South-Western Cengage Learning, 2014.
- 5) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*(7th ed.), McGraw-Hill, 2009.
- 6) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Fundamental of Human Resource Management*(5th ed.), McGraw-Hill International Edition, 2014.
- 7) R. L. Daft, *New Era of Management*, South-Western Cengage Learning, 2014.
- 8) R. W. Mondy, *Human Resource Management*(12th ed.), Pearson, 2012.
- 9) S. P. Robbins & M. Coulter, *Management*, Pearson Education, 2008.
- 10) 변미리, 베이비붐 세대와 인구절벽, Korean Social Trends, 2016.
- 11) 페이스북 홈페이지.
- 12) 통계청
- 13) 국회 입법조사처, 우리나라의 생산연령인구 추이 및 전망과 시사점, 2020

기업은 경쟁에서 이겨야 한다. 조직과 환경과의 적합성(fit)을 강조하는 상황적 관점(contingency approach)에서 기업이 경쟁우위를 확보하기 위해서는 환경적 변화에 적절하게 대응할 수 있는 전략적 사고가 필요하다. 특히 창의적 사고와 혁신의 주체인 인적 자원의 역할이 강조되는 지금의 시대에서는 과거의 인적자원관리에서 발전한 전략적 인적자원관리를 채택하고, 고성능 지향의 인적자원관리 시스템을 구축하는 것이 반드시 필요하다. 미래의 산업과 경영성과와 연계된 인적자원관리의 실행이 기업의 성공을 좌우하게 될 것이다.

한편 사회가 발전함에 따라 기업에 대한 사회적 인식의 변화와 기대수준이 높아지게 되었고, 이로 인해 기업의 경영성과가 아무리 좋더라도 기업윤리나 사회적 책임 수행이 사회의 기대에 부응하지 못한다면 기업은 더 이상 존속하고 성장하기가 어렵게 되었다.

이처럼 국제경제사회에서 기업윤리가 21세기에 기업들이 갖추어야 할 기업경쟁력으로 대두됨으로써 윤리경영의 필요성이 높아지고 있으며, 이에 따라 국내기업들도 윤리경영 전담부서를 설치하는 등 윤리경영을 실천하기 위한 관심이 그 어느 때 보다도 높다하겠다. 대부분의 기업에서는 HR부서에서 이러한 역할을 실천해 나가야 할 것이다.

제2장

전략적 · 윤리적 인적자원관리

I. 매니지먼트와 인적자원관리

1. 매니지먼트

기업을 경영한다는 것은 여러 가지 복합적인 행동을 필요로 한다. 경영자는 여러 가지 기법을 익혀야 하고 유능한 경영자가 되기 위한 지식을 습득하여야 한다. 매니지먼트란 명백히 예측하기 어려운 프로세스이다. 올바른 의사결정을 한다는 것이 그리 쉽지 않은 일이기 때문이다.

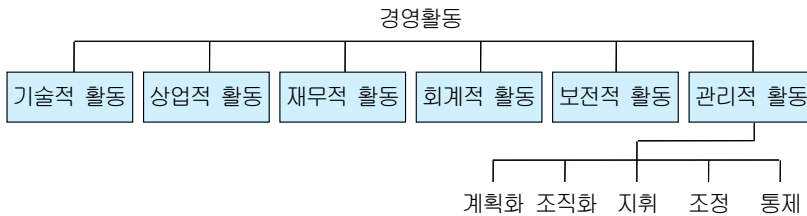
매니지먼트(management)란 어려운 환경조건 속에서 조직의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 자원을 계획하고, 조직화하고, 지휘하고, 통제하는 행위라고 일반적으로 정의되고 있다. 여기서 조직이란 다양한 목적을 달성하기 위하여 함께 일하고 그들의 행동을 조정하는 사람들의 집합체이며, 목적이란 그 조직이 달성하고자 하는 미래의 바람직한 결과이고, 자원이란 인적 자원을 위시하여 기계, 원료, 정보, 기술, 자본 등을 의미한다.

어떠한 조직이나 그 구성원들이 달성하고자 하는 가장 중요한 목표의 하나가 고객이 원하는 재화나 용역을 공급하는 일이다. 이것은 곧 조직의 성과로 나타나는 것으로서 조직의 성과(organizational performance)는 경영자가 자원을 얼마나 효율적(efficiently and effectively)으로 활용하여 고객을 만족시키고 조직의 목표를 달성하였는지의 척도로서 사용된다.

이 매니지먼트에 대한 개념 규정이나 원칙을 최초로 체계화한 사람이 헨리 페이올(Henry Fayol)이었다. 그는 프랑스 탄광경영자로서의 경험을 통하여 1916년에 『산업 및 일반관리론』을 발표하면서 [그림 2-1]에서 보는 바와 같이 경영활동을 상업, 재무, 기술, 보전, 회계, 관리의 여섯 가지 활동으로 구분하였다. 그 중 관리활동이 제일 중요한 경영활동이라고 하고, 그 관리활동은 사람을 관리하는 활동이라고 하였다. 즉, 사람을 잘 관리하면 잘 관리된 사람에 의해 나머지 다섯 가지 활동은 자연히 잘 관리된다는 것이다.

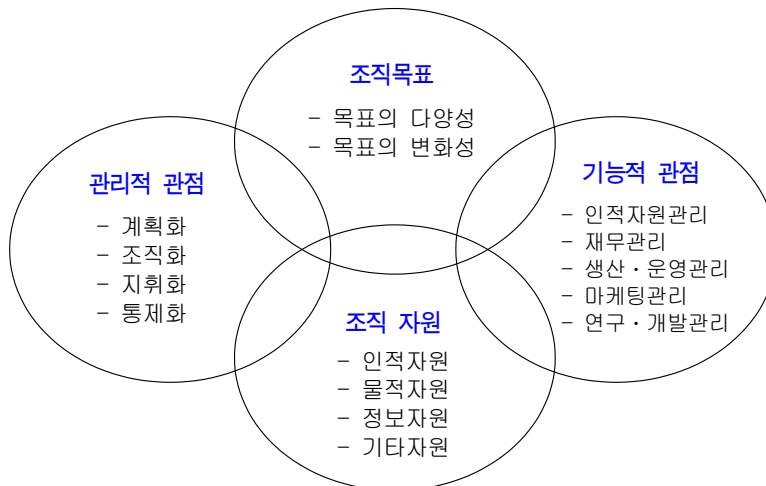
나아가서 이 관리활동은 다섯 가지 요소로 구성되어 있는데 그것이 오늘날 널리 인용되고 있는 계획활동, 조직활동, 지휘활동, 조정활동, 통제활동이며 이러한 관리활동을 효율적으로 전개하기 위하여 14가지의 관리원칙에 따라 행하여야 한다고 페이올은 지적하였다.

그림 2-1. H. Fayol의 관리활동



이와 같이 페이올은 경영활동과 관리활동을 구분하여 체계화함으로써 오늘날 관리적 활동 및 프로세스(managerial process)와 업무적 활동 및 프로세스(operational process)를 명확히 구분하고, 그 관계를 명백히 함에 크게 기여하였다. 오늘날 페이올의 경영활동은 업무적 프로세스로 그리고 관리활동은 관리적 프로세스로 발전하였음을 [그림 2-2]에서 잘 알 수 있다.

그림 2-2. 조직의 중요측면



※ 자료: W. L. French, *The Personnel Management Process* (6th ed.), 1987, p. 50.

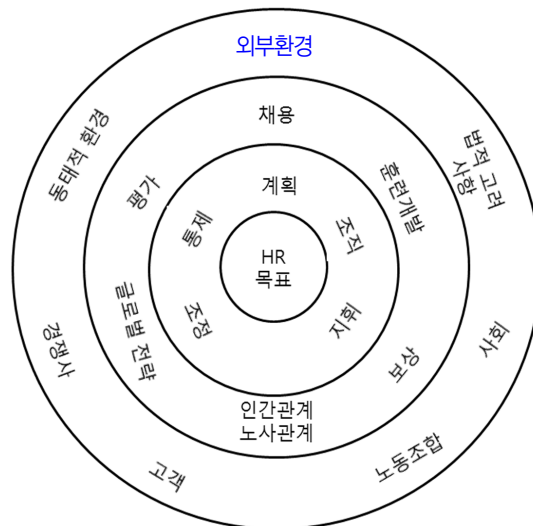
이러한 관계에서 앞서 정의한 매니지먼트가 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 자원을 어떻게 잘 계획하고 조직화하고 지휘하고 통제할 것인가가 결국 여러 가지 업무활동이 어떻게 관리활동과 잘 결합되어야 할 것인가를 설명해주고 있다. 따라서 매니지먼트 프로세스는 업무적 프로세스와 관리적 프로세스로 구성되어 있음을 알 수 있으며, 매니지먼트 시스템은 여러 개의 하부구조로 구성되어 있으며, 인적자원관리 역시 하나의 하부 시스템임을 알 수 있다.

2. 매니지먼트와 인적자원관리

경영은 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 활동이다. 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 자원을 계획, 조직, 지휘, 조정하고 통제하는 것이 매니지먼트다. 인적자원관리는 조직목표달성을 위한 매니지먼트의 한 영역으로 구분된다.

물적 자원과 재무적 자원·정보자원 관리와는 달리 인적자원관리는 효율성은 물론이고 공정성·인간성 등이 함께 고려되어야 한다. 효율성만의 일방적 관점이 아닌 상대적 관점을 지닌다.

그림 2-3. 매니지먼트와 인적자원관리



인적자원관리는 사람의 관점에서 시작되는 경영의 핵심기능이다. 모든 조직은 인적 자원이 중심이 되어서 구성되며, 인적 자원을 통하여 물적 자원을 결합하고 외부 환경과의 상호작용을 하며 기업의 목표를 달성한다. 따라서 인적자원관리는 경영의 핵심 기능인 동시에 매니지먼트의 중심대상이며, 매니지먼트를 통해서 완성된다.

인적자원관리에 있어서 매니지먼트와 인적자원관리의 관계는 [그림 2-3]을 통해서 고찰할 수 있다.

[그림 2-3]에 나타난 바와 같이 인적자원관리는 HR 목표를 달성하기 위해서 계획하고, 조직하고, 지휘하고, 조정하고, 통제하는 매니지먼트의 틀 속에서 법적·사회적 고려사항, 노동조합, 동태적 환경 등의 외부환경을 고려하면서 종업원을 채용하고, 훈련 개발하며, 평가·보상하여 동기부여하고, 글로벌화하는 것이다.

II. 전략적 인적자원관리와 기업성과

1. 전략적 인적자원관리의 개념

전략적 인적자원관리의 개념이 처음 등장한 것은 1980년대 초반이다. 기업들은 환경의 불확실성이 가속화되고, 제품의 수명주기가 단축되며, 업종 간·산업 간의 경계가 무너지면서 시장이 글로벌화되어 세계적 경쟁력을 확보해야 하는 어려움에 처한다. 이러한 시대에 인적 자원의 중요성이 강조되고 인적자원관리가 조직의 유효성에 직접적으로 공헌해야 한다는 시대적 요구가 제기된다.

인적자원관리가 조직의 목표달성에 중요한 역할을 수행해야 한다는 관점에서 인적자원관리의 전략적 역할이 강조되고, 조직의 전략적 방향이 인적자원관리와 연계되어야 한다는 당위성을 가지게 된다. 그리고 인적자원관리가 경영성과 달성을 위해서는 채용부터 평가, 보상, 육성개발 시스템과의 상호 조화와 적합성이 이루어져야 함을 강조하게 된다.

전략적 인적자원관리에서 전략적이라는 의미는 세 가지로 설명된다.

첫째, ‘전략적’이라는 수식어는 인적자원관리가 조직의 전략적 수준, 즉 조직차원의 경영성과에 영향을 미친다는 의미로 사용된다.

둘째, 인적자원관리가 전략과 연계될 때, 즉 인적자원관리가 조직전략과 적합성을 이룰 때 조직의 경영성과에 영향을 미친다는 의미로 이해할 수 있다.

셋째, ‘전략적’이라는 의미는 인적 자원이 기업의 지속적 경쟁우위의 원천, 즉 전략적 자산이 될 수 있다는 의미를 내포한다.

따라서 전략적 인적자원관리란 조직의 목표를 달성하기 위하여 조직의 전략과 적합하도록 계획되고, 조직되고, 지휘되고, 조정되고, 통제되는 인적 자원 활동을 의미한다.

전략적 인적자원관리의 개념은 <표 2-1>과 같이 정의되고 있다.

표 2-1 전략적 인적자원관리의 개념

연구자	정 의
Tichy, Fombrun, & Devanna(1982)	조직의 목적을 달성하기 위하여 선발, 승진, 평가, 보상 등의 개발 인적자원관리 활동이 전략적 맥락에서 이루어지는 것
Schuler & Walker(1990)	사람과 관련된 기업의 문제를 해결하기 위해 인적자원관리자와 라인관리자가 함께 참여하는 과정과 활동의 집합
Wrighe & McMahan(1992)	조직의 목적을 달성할 수 있도록 하기 위해 계획된 인적자원관리 전개 및 활동의 유형
MacDuffie(1995)	인적자원관리 활동들이 상호 관련되어 구성된 내부적으로 일치하는 인적자원관리 집합체
Roger & Wright(1998)	조직의 목적을 달성할 수 있도록 하기 위해 계획된 인적자원관리 활동의 전개 형태
Ivancevich(2003)	조직 전체의 전략과 연계되어 있는 인적자원관리 방침과 활동
Mello(2011)	조직의 전략적 목표달성을 촉진하기 위해서 필요한 일관되고 정렬된 인사제도와 프로그램 및 정책들의 개발 활동
Phillips & Gully(2014)	기업의 경영성과에 영향을 미치는 인적자원관리 활동

2. 고성과 작업시스템과 전략적 인적자원관리

1989년 미국 작업장 숙련위원회(National Commission on the Skill of Workplace)는 「America's Choice」라는 보고서에서 고성과 작업시스템(high performance work system)이라는 용어를 처음으로 사용하였다. Noe 등은 고성과 작업시스템을 기업의 사회적 시스템(인간과 그들의 상호작용체계)과 기술적 시스템(설비와 프로세스) 사이

에 가능한 최적의 조합을 구성하는 조직으로 정의한다.

기업이 경쟁우위를 확보하기 위해서는 조직을 고성능과 작업시스템으로 변화시켜야 한다. 고성능과 작업시스템은 다음의 세 가지 특징을 가진다.

첫째, 지식근로자가 중심이 된다. IT기술의 발달과 전자상거래의 발전으로 제조업 중심의 경제는 서비스·정보·첨단융합산업 중심의 경제로 전환되고 있다. 이러한 경제에서는 종업원의 고객에 대한 서비스 마인드와 노력이 중요한 역할을 한다. 기업은 종업원에 대한 효과적인 인적자원관리와 고객에 대한 차원 높은 서비스가 적절히 연결될 수 있도록 한다. 기업들은 인적자원관리 수준을 높여서 고객만족과 품질향상을 추구하고, 이를 통해서 기업 경쟁력을 제고한다. 또한 최근 IT 관련 직종이 선호되고 있다. 기업들은 전문적 지식과 능력을 보유한 지식 근로자들을 선호하여 채용하고자 하고, 이들을 확보, 유지, 육성, 개발하는데 주력한다. 광의의 의미에서 지식근로자는 고객, 업무 프로세스, 전문성 등에서 탁월한 종업원이다. 이들이 강조되는 이유는 지식근로자의 능력이 기업의 제품과 서비스 창출에 직결되기 때문이다.

지식근로자들 사이의 지식공유는 고성능의 필수요소이다. 기업의 강요에 의해서가 아니라 종업원 스스로의 의지에 의해서 실행될 때 기업은 고성능을 이루고 경쟁력을 확보한다. 지식근로자는 고용시장이 취약해도 항상 수요가 있으므로 타 조직으로의 이직이 항시 용이하다. 따라서 이들의 사내 지식공유는 기업의 미래 경쟁력을 확보하고, 만일의 결원으로 인한 손실을 최소화할 수 있으므로 조직화되어야 할 것이다.

둘째, 종업원 임파워먼트(employee empowerment)가 이루어진다는 점이다. 종업원들의 지식이 성과로 연결되기 위해서는 권한부여가 필요하다. 종업원 권한부여란 종업원에게 제품개발이나 고객서비스와 관련된 문제들에 의사결정 권한을 부여하는 것을 의미한다. 권한부여는 책임과 권리를 함께 갖는다. 권한부여와 연계해서 기업은 성과관리, 교육훈련, 과업설계, 보상 등과 관련된 인적자원관리 분야가 철저히 준비되어 있어야 한다.

종업원들은 정보관리역량을 학습해야 하고, 권한부여로 인한 성과에 따른 보상관리에 참여할 수 있어야 한다. 경영자는 교육을 통해서 고객·동료·웹사이트 등과 종업원이 연계시스템을 구축할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

권한부여가 잘 이루어진 조직은 종업원들이 제품이나 서비스에 최종 책임을 지게 되고, 고객의 의견을 충분히 청취하며, 변화에 대해 창의적 해결 능력을 배양할 수

있다.

셋째, 팀워크가 잘 이루어진다. 팀워크는 일정영역의 업무를 팀 단위에서 추진하는 것을 말한다. 다양한 기술을 가진 종업원 그룹에 작업을 할당하는 것이다. 과거에는 경영자들이 주로 행하였던 팀 구성원선발·업무일정 결정·고객관리 등에 대한 업무를 팀 차원에서 수행한다는 것이다.

제품에 대해서 팀 차원에서 최종책임을 지고 품질의 검수까지 담당한다. 팀워크를 통해서 종업원들은 열정적으로 일할 수 있다. 업무에 자율성이 보장되고 일에 대한 보람을 느끼며 동기부여 된다. 팀워크를 통해서 인건비를 줄일 수 있고 생산성을 높일 수 있다.

이처럼 고성과 작업시스템의 특징들은 인적자원관리와 밀접한 관계를 가진다. 고성과 조직은 지식 근로자가 중심이 되고, 종업원 권한부여가 이루어지며, 팀워크가 잘 이루어지는 조직이다. 따라서 인적자원관리의 기반 없이는 고성과 작업시스템이 이루어질 수 없고, 채용·보상·평가·육성개발·직무설계 등 다양한 인적자원관리 활동을 통해서 고성과 작업장이 될 수 있으며, 이러한 시스템이 지속적으로 유지될 수 있다. 따라서 전략적 인적자원관리는 기업성과를 향상시키고 기업의 유효성을 증대시킨다.

Ⅲ. 전략적 인적자원관리 시스템

1. CEO의 인적자원관리 철학

모든 기업의 창업자는 창업 시 기업의 목적을 가지고 있다. 유한양행의 창업자인 고 유일한 박사는 “식민지 치하에서 질병과 병마로부터 고통받는 조국동포를 병으로부터 해방시키겠다.”는 숭고한 목적으로 기업을 창업하였다. 그리고 전문경영인을 통한 노조관계를 확립하고, 우리나라 최초로 종업원 지주제도를 도입하는 등 사회적기업으로서 윤리경영의 표본이 되었다.

사업보국과 인재제일주의를 창업이념으로 삼았던 삼성은 삼성전자를 주력기업으로 “인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌한다.”는 경영이념을 기치로 세계적 기업으로 도약하였다.

이러한 경영이념과 철학은 종업원들이 인식하고 따르는 성문화된 지도지침인 경영방침(정책)으로 이어지고, 인적자원관리와 연계된 핵심가치는 인사이념으로 정립된다. 대부분의 기업들은 21세기 불확실성의 시대에 블루오션 영역을 열어가고, 세계적 기업으로 성장·발전할 수 있는 원동력으로 인적 자원의 경쟁력을 들고 있다.

따라서 CEO의 경영철학의 핵심에는 인적자원관리 철학이 반드시 중심이 된다. 삼성전자는 ‘기업은 사람이다’라는 신념을 바탕으로 인재를 소중히 여기고 마음껏 능력을 발휘할 수 있는 기회의 장을 만들어 간다. 삼성전자는 이러한 인적자원관리의 핵심가치를 토대로 ‘창의적 인재, 도덕적 인재, 글로벌 인재, 전문 인재’라는 인재상을 설정하고 있다.

두산중공업 역시 ‘사람이 미래다’라는 인사 철학으로 그룹회장이 미래인재를 찾아 캠퍼스를 방문하는 등 인적자원관리 철학에 큰 변화를 추구하였다.

최고 성과중심의 보상체계를 구축하고, 인적자원관리에 역점을 두는 웅진코웨이 또한 인사이념을 기초로 성취하는 열정인, 학습하는 전문인, 협력하는 조직인, 혁신하는 창의인이란 인재상을 정립하여 기업경쟁력을 제고한다. 세계적 기업들은 CEO 스스로가 인적자원관리 수장으로서의 모습을 부각시키며 인적자원관리 부서를 CEO의 전략적 동반자로 활용한다.

일본의 ‘미라이 공업’과 ‘일본 전산’은 가족주의, 집단주의로서의 독창적인 인적자원관리 철학을 정립하여 세계적 모범기업이 되었다.

미라이 공업은 “사원들이 기쁘게 일해야 회사가 발전한다.”는 CEO의 철학 속에서 연말연시 19일 휴가 및 연간 140일 휴일을 실천하면서도 일본의 유망기업, 모범기업이 되고 있다.

일본전산 또한 집념·열의·정열이라는 인재요건을 토대로 ‘큰 소리로 말하기’, ‘밥 빨리 먹기’, ‘오래달리기’, ‘화장실 청소하기’ 등으로 인재를 채용하는 등 독창적인 인적자원관리 철학을 표방한다. 이것은 인적자원관리에는 반드시 CEO의 경영철학이 수립, 실천되어야 함을 의미한다.

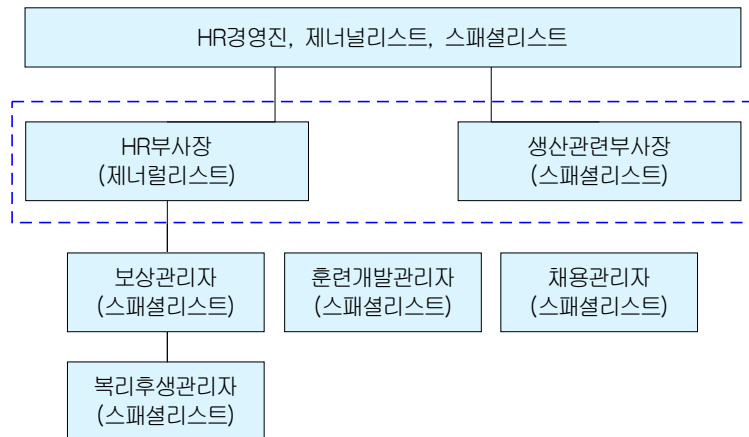
미국 사우스웨스트 항공(Southwest Airlines)의 FUN경영은 종업원들의 자발적 근로의욕과 성과를 향상 시킬 수 있는 HR분야의 다양한 전략을 통해서 경영성과를 향상시킨 대표적 사례이다. 그리고 이러한 CEO의 경영철학은 기업전략으로 연결되고, 기업전략을 수행하는 핵심기능으로는 전략적 인적자원관리가 중심이 되어 활용된다.

2. 전략적 인적자원관리 조직

인적자원관리는 조직의 목적을 달성하기 위해서 인적 자원을 효율적으로 활용하는 것이다.

인적자원과 관련된 문제들은 다양한 환경과 관점에서 발생되고, 정부의 규제와 기술혁명, 경기변화까지 포함하는 복합적 측면을 포함하고 있으며, 비용과 생산성, 미래와 글로벌화까지 고려해야 하는 전략적 관점의 사안으로 CEO의 핵심 관심사항이다. 전통적 관점에서 HR부서는 스태프의 역할을 수행해 왔다. 제너럴리스트로서의 HR부서는 다양한 HR관련 분야에서의 과업을 이행해 왔다. 스페셜리스트로서의 역할은 주로 노사관계분야에서 이루어져 왔다. 그리고 이러한 HR기능은 라인매니저를 통해서 일부 활용되기도 하였다. 따라서 라인매니저와 인적자원관리 전문가 사이에는 책임과 의무가 공유되었다. [그림 2-4]는 HR임원과 HR전문가들의 이러한 역할을 보여준다.

그림 2-4. HR경영진, 제너럴리스트/스패셜리스트

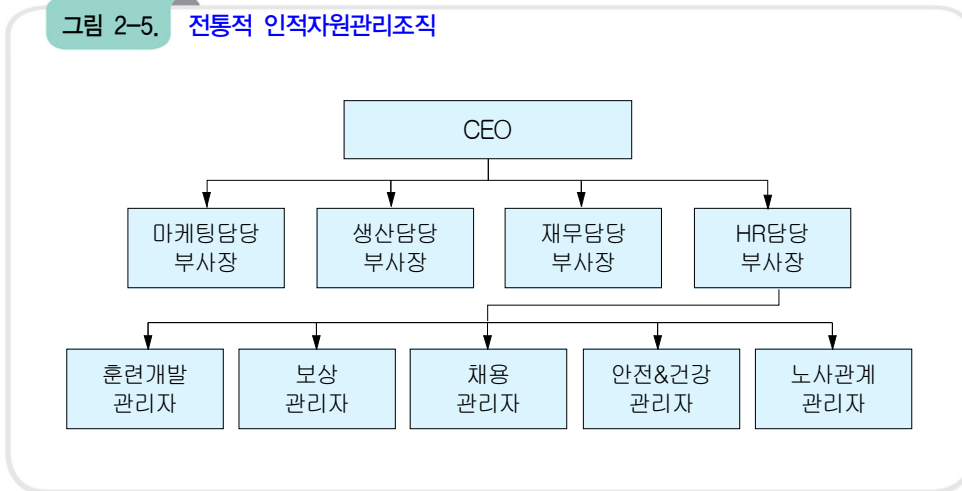


※ 자료: R. W. Mondy, *Human Resource Management* (12th), Wiley, 2012, p.33.

인적자원관리 부서는 조직의 규모에 따라 그 성격을 달리한다. 중소기업의 경우, 전문화된 역할을 수행하는 조직형태를 갖추기보다는 전반적인 업무를 담당하도록 설계되어 있다. 대기업의 경우는 전통적으로 [그림 2-5]에 나타난 바와 같이 인력채

용, 교육개발, 보상, 건강안전 등 HR의 세부영역별로 전문가들을 활용한다. 그리고 이 과정에서 경영진과 긴밀한 업무협력을 하는데 중점을 둔다.

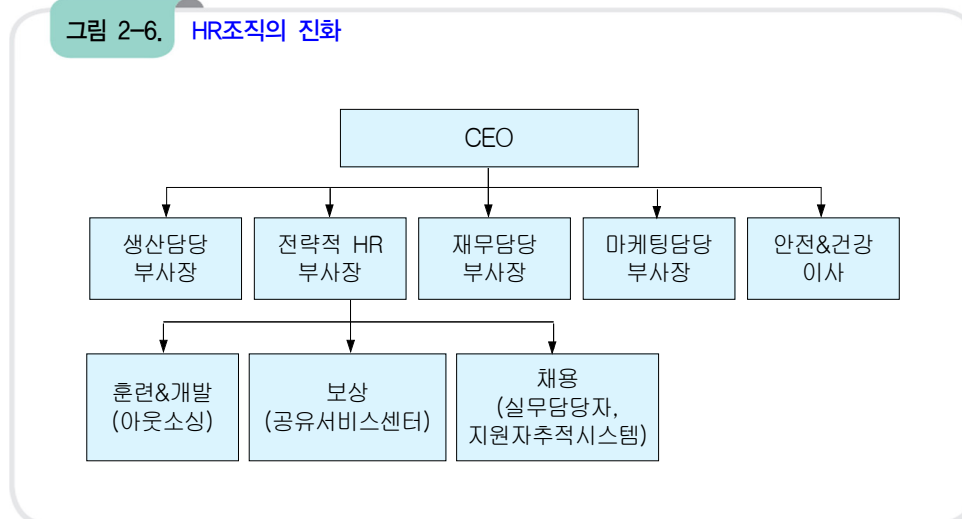
그림 2-5. 전통적 인적자원관리조직



※ 자료: R. W. Mondy, *Human Resource Management*(12th), Wiley, 2012, p.40.

최근 인적자원관리조직은 [그림 2-6]과 같이 다양한 변화와 진화가 진행 중이다. 조직의 하부층, 즉 현장중심의 인적자원관리가 실행되고, 전통적인 인사업무의 대부분을 여기서 수행한다. 일상적인 인적자원관리 업무는 아웃소싱을 하거나, 공유서비스

그림 2-6. HR조직의 진화



※ 자료: R. W. Mondy, *Human Resource Management* (12th), Wiley, 2012, p.41.

센터를 이용해서 실시하고, 라인관리자들이 채용을 주도한다. 안전과 건강문제는 전통적 인적자원기능에서 사라지고 있다. 그 이유는 종업원의 안전과 건강에 대한 중요성이 증대됨으로써 안전·건강 부서장은 CEO에게 직접 보고하기 때문이다.

인적자원관리 부서장은 생산·재무·마케팅 부서장과 함께 CEO의 전략적 파트너로서의 역할을 수행한다. 이러한 추세는 HR부서의 기능이 이미 경영성과와 직결되는 전략적 역할을 수행하고 있음을 입증하고 있다. 또한 HR 업무는 전통적 인적자원관리자의 역할이 감소되고, 대체가능한 수단이 함께 활용되며, 새로운 변화와 기술혁신에 대응하는 전략적 역할이 강조된다.

또한 인적자원관리자의 책임과 의무도 크게 바뀌고 있다. 라인관리자의 인적자원관리 의무가 증대되고, 인적자원관리자의 의무도 변화되고 있는 추세이다.

모든 관리자는 일면 인사관리자이다. 그들은 직원들의 모집, 인터뷰, 선발 및 교육에 참여한다. 그러나 대부분의 기업은 자체적으로 인적자원부서를 두고 있다. 조직도에서 라인관리자는 종업원 관리자이기도 하다. 인적자원관리자는 라인의 종업원을 모집·선발하고, 보상하는 등의 HR분야에서 라인관리자를 지원하고 조언한다.

일반적으로 라인관리자 역시 인적자원관리 의무가 있다.

조직에서 라인관리자에게도 다음과 같은 인적 자원 의무들이 존재한다.

표 2-2 라인관리자의 일반적 HR의무

의 무

인재의 적정배치
 신입사원 채용 및 오리엔테이션
 종업원 새로운 직업교육
 개인의 직무수행 능력제고
 상호 협력 및 관계개선
 회사의 정책 및 절차설명
 종업원 능력개발
 부서 사기진작 및 유지
 종업원 건강·안전관리

※ 자료: Gary Dessler, *Human Resource Management* (14th), pearson, 2015, p.38.

소규모 조직에서는 라인관리자가 이러한 HR업무를 자체적으로 수행하고 있다. 조직이 성장하면서 별도의 인적 자원 분야의 전문적인 지원부서가 신설되어 이러한 업무를 전문적으로 지원한다.

인적 자원 관리자는 HR부서에서 다음과 같은 네 가지 기능을 수행한다.

첫째, HR부서의 라인기능

둘째, 라인관리자와 HR기능의 조정기능

셋째, 라인관리자의 HR분야에 대한 지원 및 자문기능

넷째, CEO에게 HR분야의 전략적 조언기능

전략적 인적자원관리 조직은 이러한 기능과 역할들이 기업의 특성에 따라 어떻게 전개되는지를 보여준다.

3. 전략적 인적자원관리 시스템

1960년대에 접어들면서 조직을 하나의 유기체로 설명하려는 경영관리 사상으로 시스템이론(system theory)이 등장하였다. 시스템이론은 카츠(Katz), 칸(Kahn), 톰슨(Thompson) 등에 의해 기업을 개방시스템(open system)의 관점에서 하나의 시스템을 상호관련성이나 상호의존성을 가진 부분들의 결합체로 파악하고자 하는 방법론을 말한다. 여기서 시스템(system)이란 공동목표를 추구하는 데 있어서 하나의 전체로서 활동하는 상호 관련된 부분들의 집합체를 의미한다. 이후 시스템이론을 인적자원관리에 적용하면서 인적자원관리에 대한 관점도 변화를 가져오게 되었다.

전략적 인적자원관리 시스템(strategic human resource management system: SHRMS)의 개념은 일반적으로 “종업원의 잠재 능력이나 활동의 효율을 극대화하기 위한 인적자원관리 활동의 조합인 시스템”이다. 또한 전략적 인적자원관리 시스템에 대한 일반적인 모형은 [그림 2-7]과 같으며 조직이 보유하고 있는 역량, 지식, 기술, 능력 등 여러 가지 인적 자원의 역량을 투입하여 성과에 바람직한 행동을 유도하는 하나의 시스템으로 파악하고 있다. 인적 자원의 역량이 성과에 바람직한 방향으로 행동을 연결할 수 있도록 하기 위해서는 환경을 고려한 동기부여와 통제가 필요하다. 이러한 동기부여와 통제의 역할을 하는 것이 전략적 인적자원관리 시스템이다. 전략적 인적자원관리 시스템의 결과는 집단응집성이나 직무만족과 같은 감정적 결과와 재화와 용역과 같은 유형의 성과로 나타나게 된다.

그림 2-7. 전략적 인적자원관리 시스템의 오픈시스템 모형



※ 자료: Wright, P. M. & Snell, S. A.(1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 1(3).

이처럼 전략적 인적자원관리 연구에 시스템적 관점이 적용되면서 인적자원관리 활동보다는 유기적으로 연결된 하나의 결합체인 인적자원관리 시스템에 대한 관심이 높아지게 되었고, 인적자원관리 활동이 개별적으로 조직의 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 모든 인적자원관리 활동들로 이루어진 총체적인 형태 또는 시스템이 조직성과에 영향을 미치는 것으로 이해할 수 있다.

또한 연구자들은 인적자원관리 시스템은 복잡성으로 인해 경쟁자가 모방하거나 대체하기가 어렵기 때문에 중요한 자원이 될 수 있을 뿐만 아니라 인적자원관리 시스템은 종업원의 숙련, 지식 또는 능력을 향상시킬 수 있는 수단이므로 이를 통하여 조직성과와 생산성의 향상을 가져올 수 있다고 한다. 그러므로 조직성과를 측정하는데 있어서 인적자원관리 활동의 유기적인 조합인 인적자원관리 시스템이 중요하게 다루어져야 한다고 강조하고 있다.

이런 전략적 인적자원관리 시스템은 조직의 인적자원관리 철학(이념), 정책(방침), 프로그램, 활동, 프로세스 등의 다섯 가지 요소들에 부합되게 생성된다. 개별적인 인적자원관리 활동들은 독립적으로 기능을 하기 보다 일정한 논리를 바탕으로 상호 조화될 수 있도록 구성하여 전략적 인적자원관리 시스템이라는 조직 내의 시스템을 만들게 된다. 이렇게 개별 제도들이 일관성을 가지고 조화될 수 있도록 구성한 것을 묶음(bundle), 내적 적합성(internal fit), 또는 시스템(system)이라 한다. 이런 시스템 내에서 구성요소들 간에 상호 보완적 관계를 통해 전략적 인적자원관리 시스템이 조직의 성과를 높일 수 있다.

이상에서와 같이 전략적 인적자원관리 시스템은 경영성과를 향상시킬 수 있는 인적자원관리 시스템으로, 최근 연구에서 제시되고 있는 시스템의 핵심내용은 선택적 채용, 폭넓은 훈련·개발, 결과지향 평가, 인센티브 보상 시스템 등으로 구성된다. 이에 따라 최근 기업들은 인적자원관리에서 이러한 기능들에 중점을 두고 시스템을 구축한다.

IV. 윤리적 인적자원관리

1. 기업윤리와 기업의 사회적 책임

1.1 기업윤리

1.1.1 기업윤리의 개념

윤리란 사람으로서 마땅히 행하거나 지켜야 할 도리를 말하는 것으로 무엇이 좋고 나쁜지, 또는 옳고 그른지, 또는 도덕적 책임과 의무를 다루는 규범이다. 즉, 윤리란 사회구성원들이 사회적 행동의 옳고 그름을 판단하게 하는 최소한의 도덕적 기준이다. 그러므로 기업윤리는 기업의 상황에 이러한 도덕적 행위기준을 적용한 것이다. 따라서 기업윤리(business ethics)란 기업이 하나의 조직으로서 사회 속에서 마땅히 지켜야 할 도리, 또는 기업의 경영에 있어서 구성원의 의사결정이나 행동 또는 태도에 관한 도의적 가치로서 의사결정이나 행동 또는 옳고 그름을 판별하는 규범이다.

기업윤리의 개념은 사회적 책임과는 달리 신학적이고 종교적인 입장에서 먼저 논의되기 시작하였다. 즉, 자본주의 발전과 그 역사를 같이 하는 기독교적 윤리 또는 청교도적 윤리를 기업의 경영자들이 자발적으로 준수하기를 기대하는 종교적 입장에서 기업윤리의 개념이 출발한 것이다.

기업윤리 문제에 대하여 철학적인 분석과 연계시키면서 체계적인 학술적 연구를 행하기 시작한 것은 1970년대라 할 수 있다. 대표적으로 로울스(Rawls)의 '정의이론'(A Theory of Justice)은 기업경영이라는 경제적 문제를 철학적 이슈와 연계시킨 최초의 연구서로 알려져 있다.

1980년대에 들어서 실무계에서는 윤리헌장이나 윤리위원회와 같은 윤리적 제도

화가 시도되었고, 학계에서는 기업의 비윤리적 사례를 개발하고 윤리이론을 재정립하여 구체적인 문제해결에 적용하려는 연구가 진행되었다. 1980년대 후반부터는 기업윤리교육을 체계화하고, 윤리적 의사결정을 관리과정에 통합하려는 노력들이 이루어지고 있다.

기업은 그 자체만으로 존재 가능한 것이 아니라 사회와 더불어 성장하고 발전하는 실체이다. 그러므로 기업은 기업의 입장만을 고려하여 의사결정을 내릴 것이 아니라 사회와 사회를 구성하는 다른 구성체의 이익과 입장을 함께 고려하여야 하는 것이다. 그러므로 개인에게 윤리가 필요하듯이 기업에게도 윤리가 필요한 것이다. 기업윤리는 이와 같이 사회의 윤리와 다른 특별한 윤리가 아니라 일반적인 윤리가 기업의 행위에 적용된 것이다. 이러한 관점에서 기업윤리는 인간의 윤리를 기업 활동과 목표에 적용시킨 것이라 할 수 있다.

기업윤리에 대한 접근방법은 공리적 접근법(utilitarian or utility approach), 도덕권리적 접근법(moral rights or human rights approach), 그리고 정의적 접근법(justice approach) 등 세 가지로 나눌 수 있다.

첫째, 공리적 접근법(utilitarian or utility approach)은 다른 사람에 대한 행동과 의사결정이 최대다수의 최대행복의 제공이라는 목표를 달성하는 데 얼마나 효과가 있는가 하는 측면에서 기업윤리를 판단하는 것이다.

둘째, 도덕권리적 접근법(moral rights or human rights approach)은 의사결정과 행위가 기본적인 개인과 집단의 자유와 권리에 일치하는 것인가에 따라 판단하는 것이다.

셋째, 정의적 접근법(justice approach)은 행위와 의사결정이 개인과 집단 사이의 공정하고 균등하며 불편부당한 부와 비용의 분배를 이루는 데 일치하는 것인가에 따라 판단하는 접근법이다.

1.1.2 윤리모형

윤리는 어떤 행동이 옳은지 또는 그른지, 만약 그른 행동이라면 어떻게 해야 하는지를 결정하는 것에 관한 것이다. 윤리는 도덕적 행동을 설명하고 방향을 설정해주는 철학적 규율이다.

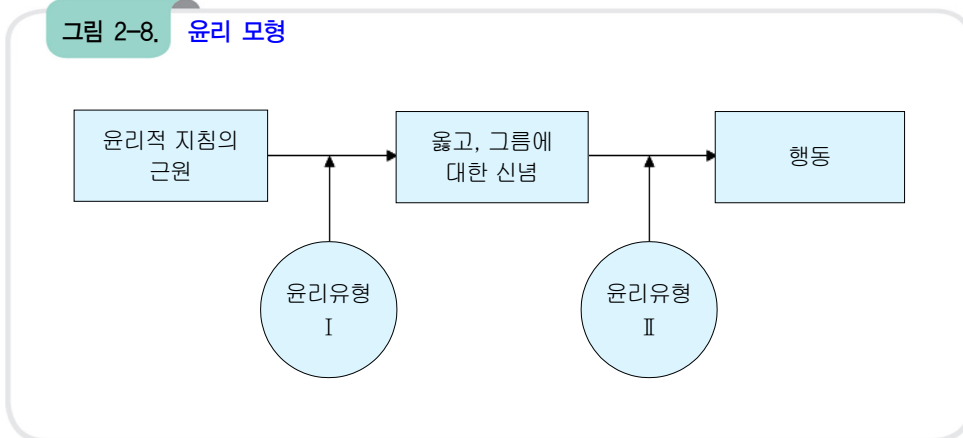
[그림 2-8]은 윤리모형을 나타내고 있다. 그림에서 보는 바와 같이 윤리는 두 가지의 관계로 이루어진다. 하나는 윤리지침의 원천과 옳고 그름에 대한 신념 간의 관계(윤리유형 I)이다. 다른 하나는 옳고 그름에 대한 신념과 행동 간의 관계(윤리유형

Ⅱ)이다. 어떤 개인이나 조직이 이러한 두 가지의 관계 모두가 강하고 긍정적이라면 그 사람이나 조직은 윤리적이라고 할 수 있다.

모형의 첫 번째 요소는 윤리적 지침의 근원이다. 사람들은 무엇이 옳고 그른지, 악한지 선한지, 도덕적인지 비도덕적인지를 결정하기 위하여 여러 가지 근원을 사용하게 된다. 이러한 윤리적 근원에는 성서나 다른 사람(부모, 친구, 롤모델, 자신이 속한 조직의 구성원 등)의 행동·조언, 그리고 법률 등이 있다.

[그림 2-8]을 보면 윤리적 지침의 근원은 무엇이 옳고 그른지에 대한 신념이나 확신을 가져오게 한다. 개인이나 조직이 자신들이 이용 가능한 윤리적 지침의 근원이 도덕적으로 옳은 것과, 그리고 그것이 도덕적이며 옳다고 믿는 것 양자 사이의 관계의 강도를 말해주는 것이 ‘윤리유형 I’이다. 예를 들어 어떤 사용자가 장애인을 고용하지 않는 관행에 대해 모두가 비난한다는 사실에도 불구하고 장애인을 고용하지 않는 것이 바람직한 것이라 믿는다면, 이 사용자는 ‘윤리유형 I’의 관점에서 볼 때 ‘비윤리적’인 것이다.

그림 2-8. 윤리 모형



※ 자료: R. W. Mondy & J. B. Mondy, *Human Resource Management* (12th ed.), Prentice Hall, 2012, p.52.

한편, 무엇이 옳고 그른가에 대해서 강한 신념을 가지고 있고, 또 그것들이 합당한 근원에 근거한 것이라 하더라도 실제로 사람들이 어떻게 행동하는가와 관계가 거의 없다. [그림 2-8]의 ‘윤리유형 II’는 윤리적으로 옳고 그름에 대한 신념과, 그리고 실제로 행동하는 것 양자 사이의 관계의 강도를 의미한다. 예를 들어 어떤 관리자가 차별하는 것은 잘못된 것이라는 사실을 알고 있으면서도 그렇게 행동한다면 그 관리자는 ‘윤리유형 II’의 관점에서 볼 때 ‘비윤리적’인 것이다.

일반적으로 어떤 사람이 윤리유형 I, II를 모두 가지고 있지 않을 경우, 즉 하나라도 가지고 있지 않을 경우에는 그 사람은 비윤리적인 사람으로 여기게 된다.

1.1.3 윤리규범

조직이 성장하고 발전하기 위해서는 좋은 인재들을 고용해야 한다. 또한 기업은 새로운 종업원을 고용할 때 건전한 윤리적 배경을 가진 사람들을 찾게 되는데, 이것은 윤리적인 사람일수록 더욱 성공하는 경향이 있음을 알 수 있게 되었기 때문이다.

기업은 건전하고 강한 윤리문화가 조성될 때 종업원들과 이해관계자들로부터 신뢰와 충성심을 얻을 수 있다. 그 결과 재정적, 법적, 그리고 평판상의 위험을 줄이고 조직의 성과를 높일 수 있다. 윤리적인 문화를 구축하고 지속시키기 위해서 조직은 기대행동에 대한 의사소통, 윤리에 대한 훈련과 준수 문제, 발견된 문제해결, 그리고 전체적인 윤리프로그램에 관한 분석 등을 포함하는 종합적인 틀을 만들 필요가 있다. 그리고 그러한 것들이 실제로 효과가 나타나게 하려면 무엇보다도 최고경영층의 적극적인 관여가 반드시 필요하다.

행동규범과 윤리규범은 서로 달라야 한다. 행동규범은 종업원들에게 행동에 관한 법칙이 무엇인지 말해주는 것이어야 한다. 그리고 윤리규범은 종업원들이 어떤 일에 대한 법칙이 없을 때 어떻게 해야 할지를 알도록 돕는 것이어야 한다. 또한 규범을 정할 때는 폭넓게 참여하도록 하는 것이 중요하다. 기업이 윤리적으로 행동하기 위해서는 윤리규범이 살아 숨 쉬는 조직이어야 하며, 종업원을 훈련시키고, 비전이 명시되어 있는 규범에 대해 의사소통되어야 한다. 규범은 회사와 종업원, 그리고 주역들에 의해 채택되어진 가치를 서술한 내용이며 기대되는 행동에 관한 최고경영층의 공식적인 목소리가 담긴 것이다. 윤리규범에는 주로 경영활동상의 행동, 공정 경쟁, 그리고 작업장과 HR 이슈 등의 내용이 포함된다.

종업원들을 위한 규범을 유지하기 위해서 대기업의 경우에 윤리담당자를 임명하기도 한다. 윤리담당자는 기업의 모든 종업원들이 윤리적 행위를 실천하도록 인도하는 데 핵심적인 역할을 하는 사람이다. 윤리담당자는 작업환경을 잘 이해하고 있는 사람이어야 한다. 그리고 조직 내 다른 구성원들의 참여를 얻어내기 위해서는 윤리위원회가 만들어지기도 한다.

윤리규범과 관련해서 국제표준화기구(International Organization for Standardization: ISO)에서는 ISO37001(반부패경영시스템)을 마련하고 반부패경영시스템을 수립, 실행, 유지 및 개선을 달성하기 위한 요구사항을 규정하고 있다.

1.1.4 윤리교육

기업은 종업원들에게 많은 훈련을 시키고 있다고 생각하지만, 정작 종업원들에게 윤리에 대한 훈련을 할 생각은 거의 하지 않는다. 이것은 기업이 크게 잘못 생각하는 것이다.

미국의 최고 기업시민(corporate citizens) 리스트(list)에서 상위 랭크(rank)된 기업들을 보면 청렴성을 촉진하기 위해 윤리훈련을 전사적으로 실시하고 있는 것을 볼 수 있다. 윤리훈련은 반드시 조직의 상부에서 시작되어야 하며 최고경영층에서부터 조직의 하부로 내려와야 하는 것이다. 그러나 훈련은 다양한 계층 간의 차이를 고려하여 실시해야 한다. 최고경영층이 윤리적 목소리를 내는 역할을 하는 반면, 중간관리자들은 비윤리적 행위에 대해 보고를 접수하는 역할을 해야 한다.

윤리문제에 대해 보고를 할 때에 개인들은 대개 자신의 상사나 사무실 리더에게 먼저 말하게 된다. 또한 문제의 특성상 갈등을 일으킬 가능성이 있다면 윤리담당 HR부서와 접촉하도록 한다. 그리고 보고를 익명으로 다루기 위하여 윤리 핫라인(hot line)과 옴부즈맨(ombudsman) 제도가 이용될 수도 있다. 한편 윤리적 위반에 대해 보고한 사람들은 보복의 대상이 될 수 있기 때문에 이에 대한 대책도 강구되어야 한다.

만일 윤리적 행동이 규범이라면 비윤리적 행위를 관리자에게 보고하는 데는 문제가 없을 것이다. 하지만 윤리에 관한 핸드북(handbook)을 읽도록 하고 끝내는 것으로는 안 된다. 훈련을 실시하는 사람은 참가자들과 회사의 핵심가치에 대해 토론하고 최선의 관행을 지키도록 생각을 강화시켜야 하며 모든 종업원들의 행동과 기준을 만들 수 있어야 한다. 또한 중요한 것은 훈련이 조직문화와 일치해야 한다는 것이다. 일단 이러한 가치들이 훈련의 참가자들과 논의되고 난 후에는 윤리적 행위를 감시하고 윤리규범을 집행해야 한다.

하나의 조직이 윤리적 문화를 가지고 있다고 말하는 것과 실제로 그러한가 하는 것은 별개의 문제이다. 윤리적 문화를 창출하고 지속시키는 한 가지 방법은 재무상태를 매년 감사하듯이 자신의 윤리를 감사하는 것이다. 윤리감사는 조직의 윤리적 문화상태에 관한 증거를 수집하는 체계적이고 독립적이고 문서화된 과정을 가리킨다. 이것은 윤리와 관련된 사안들을 방지해 버리는 것이 아니라 윤리적 문화에 대해 자세히 살펴보고 검토하는 것을 의미하는 것이다.

1.2 기업의 사회적 책임

1.2.1 기업의 사회적 책임의 의의

기업의 사회적 책임(corporate social responsibility: CSR)이란 기업 자신이 아닌 다른 집단, 즉 기업의 이해관계자와 사회일반에게 이익을 제공하거나 보호하기 위해 공식적 자격으로 행동하는 경영자의 묵시적, 강제적, 또는 경영자가 느끼는 의무이다. 이것은 기업의 의사결정이 이해관계자 집단이나 사회전반에 미칠 수 있는 영향을 고려해야 하는 의무를 말하며, 다양한 이해관계자 집단과 사회일반의 공동이익을 도모할 수 있는 경영을 해야 하는 책임을 의미한다.

기업의 사회적 책임이라는 개념은 20세기 초반에 미국에서 형성되기 시작하였다. 미국은 20세기에 들어와 세계경제를 주도하게 되었고, 기업이 거대화되면서 일찍부터 기업의 사회·경제적 영향을 경험하게 되고, 이로 인해서 기업의 사회적 책임이라는 개념이 대두되었다.

당시 미국기업은 매우 크고 강력했으며 트러스트(trust)나 카르텔(cartel)을 통해 자유로운 경쟁을 부당하게 제한하여 사회적 비난의 대상이 되었다. 여기에 복지국가 자본주의 개념이 등장함으로써 정부역할이 확대되어 반독점법과 다른 정부규제들을 통해서 기업의 힘을 억제하기 위한 노력들이 기울여졌다. 그러나 기업의 사회적 책임이 더욱 본격적인 사회적 유의성을 지니기 시작한 것은 사회환경 및 사회가치의 현저한 변화가 일기 시작한 1960년대 베트남전쟁 이후라 할 수 있을 것이다. 물론 그 이전에도 몇몇 선견지명이 있는 기업가들이 기업의 힘과 영향력을 단지 최대 이윤을 추구하는 데에만 사용하지 말고 보다 넓은 사회적 목적을 위해서 활용하라고 충고하기도 하였다. 이러한 생각들이 점점 더 많은 사회일반인들과 기업인들에게 받아들여졌으며, 결국은 기업의 사회적 책임이라는 개념으로 발전하게 되었다. 학문적으로도 기업의 사회적 책임은 1953년 보웬(H. R. Bowen)의 『기업가의 사회적 책임』(*Social Responsibility of the Businessman*)이라는 책이 출간된 이후 본격적인 논의가 이루어졌다. 우리나라에서도 1980년대 중반 이후 학술적으로나 사회적으로 사회적 책임론에 대한 관심이 높아지기 시작했다. 즉, 주로 재벌기업의 부정적인 사회적 영향력에 대한 학계, 언론계, 관련 이해관계자들의 관심이 높아지면서 재벌기업들이 더욱 책임 있고 성숙한 기업행동을 보여 주어야 한다는 사회적 기대가 확산되고 있는 것이다.

기업의 사회적 책임에는 크게 경제적 책임(economic responsibility), 법적 책임

(legal responsibility), 윤리적 책임(ethical responsibility), 자선적 책임(philanthropic responsibility) 등 네 가지가 있다.

첫째, 경제적 책임(economic responsibility)은 기업이 국민경제를 구성하는 기본적인 경제단위로서 사회에 필요한 재화와 서비스를 생산, 판매하여 이익을 추구하는 책임을 말한다.

둘째, 법적 책임(legal responsibility)은 기업이 사회가 요구하는 법적 테두리 내에서 기업활동을 수행해야 하는 책임을 말한다.

셋째, 윤리적 책임(ethical responsibility)은 법적 규정을 떠나 사회의 구성원으로서 도덕과 사회적 통념에 기반을 둔 행동규범에 따라 행동과 활동을 수행해야 하는 책임을 말한다.

넷째, 자선적 책임(philanthropic responsibility)은 기업이 마땅히 수행해야 할 의무는 없지만, 사회의 기대에 부응하여 배애주의적 행동을 해야 하는 책임을 말한다.

1.2.2 기업의 사회적 책임의 내용

1) 기업의 유지·발전책임

기업은 개인이나 대주주의 사적 소유물이 아니라 사회가 필요로 하는 하나의 공동체로서 영원히 존속되어야 한다. 기업을 전체사회를 구성하는 하나의 공동체로 볼 때 기업은 계속기업으로서 적정이윤을 확보함으로써 유지하고 계속적으로 발전시켜야 할 책임이 있다. 기업이 이러한 책임을 다하지 못하고 도산하게 되면 기업을 둘러싼 이해관계자들에게 손실을 초래할 뿐만 아니라 귀중한 자원을 낭비하게 됨으로써 사회적인 손실을 가져오게 된다.

2) 이해관계자 집단의 이해조정책임

기업을 경영하는 데는 내·외부의 환경요인으로서 주주, 종업원·노동조합, 소비자, 공급업자, 채권자, 경쟁기업, 지역사회, 정부 등의 이해관계자 집단이 있다. 이들은 기업경영에 직·간접적으로 영향을 미치는 환경요소들로서 기업은 이들을 상대로 서로 이해를 조정해야 하며, 또한 이에 대한 책임을 가지고 있는 것이다.

따라서 주주에게는 기업의 가치증대와 재무상태의 개선을 통해 일정한 이익배당을 보장하고, 종업원·노동조합에 대해서는 적정한 임금을 지급함은 물론 고용의 안정과 양호한 노동조건의 제공을 보장하며, 소비자에게는 적정한 가격으로 양질의

재화나 서비스를 제공하고, 공급업자에게는 공정한 대우를 하며, 채권자에게는 이자와 원금을 변제기한 내에 상환하고, 경쟁기업에 대해서는 공정한 경쟁을 해야 하며, 정부에는 조세의 의무를 준수함으로써 사회로의 이익환원으로 보답해야 하고, 지역 사회에 대해서는 환경보호와 지역사회의 복지향상에 힘써야 한다. 이상의 이해관계자들에 대한 기업의 사회적 책임의 내용을 정리하면 <표 2-3>과 같다.

표 2-3 이해관계자에 대한 기업의 사회적 책임의 내용

이해관계자	사회적 책임의 내용
주주	기업 가치증대, 재무상태 개선, 이익배당 보장
종업원·노동조합	적정한 임금지급, 고용안정, 양호한 노동조건 제공
소비자	적정 가격에 의한 양질의 재화나 서비스 제공
공급업자	공정한 대우
채권자	이자와 원금 상환
경쟁기업	공정한 경쟁
정부	조세의무 준수
지역사회	환경보호, 복지 향상

3) 환경에 대한 책임

고도로 산업화된 현대사회의 문제점 중의 하나가 바로 환경오염이다. 산업활동의 결과로 발생된 다양한 물질들, 특히 화학물질 및 중금속 등은 수질오염, 토양오염, 대기오염 등의 문제를 발생시키고 있다. 이로 인해 기업은 환경오염의 주요 원천 중의 하나이기 때문에 사회로부터 주의대상이 되고 있다. 따라서 기업은 생활환경을 보호·개선하고 오염을 방지해야 할 사회적 책임이 있다. 그러므로 기업은 공해발생을 방지하거나 공해방지시설을 만들어 공해가 발생하지 않도록 해야 한다. 만약 공해로 인한 피해가 발생할 경우에는 이에 대한 보상과 함께 이를 방지하기 위한 적극적인 노력을 다해야 할 것이다.

1.2.3 기업의 사회적 책임에 관한 국제표준

국제표준화기구(International Organization for Standardization: ISO)는 사회적

책임이 인류의 지속 가능한 발전에 필수적이라는 인식에서 사회적 책임 국제표준인 사회적 책임 실천 지침(ISO 26000 Guidance on Social Responsibility)을 2010년 11월 1일에 발표하였다.

ISO 26000상의 사회적 책임에 관한 개념은 “투명하고 윤리적인 행동에 준한 조직의 의사결정 및 활동이 사회·환경에 미치는 영향에 대한 책임”으로 규정하고 있다. 이 개념에는 구체적으로 건강 및 복지를 포함하여 사회의 지속 가능한 발전에 기여, 이해관계자의 기대 고려, 적용 가능한 법 준수 및 국제행동규범과 일관성 유지, 조직 전반에 통합 및 사회적 책임 이슈의 관계 생활화를 포함하고 있다.

ISO 26000은 국제표준화기구가 제시한 “사회적 지속 가능한 발전을 위해서 모든 조직에 적용되어야 하는 사회적 책임의 국제표준”을 말한다. 즉, 조직이 사회적·환경적·경제적으로 지켜야 할 규범을 집약한 사회적 책임의 국제표준이다. 이는 사회의 모든 조직이나 기업이 의사결정 및 활동 등을 할 때 소속된 사회에 이익이 될 수 있도록 하는 책임을 규정한 것이다. 구체적으로는 조직 지배구조, 인권, 노동관행, 환경, 공정운영 관행, 소비자 이슈, 지역사회 참여 및 개발 등 7대 핵심주제를 사회적 책임 이슈로 규정하고, 이에 대한 실행지침과 권고사항 등을 담고 있다. ISO 26000의 7개 핵심주제와 주요 내용은 <표 2-4>와 같다.

표 2-4 ISO 26000의 핵심주제와 주요 내용

핵심주제	주요 내용
조직 지배구조	의사결정과정의 투명성, 각 이해관계자들의 고른 참여, 여성·소수인종 등 소외받기 쉬운 주체들의 참여 보장 등
인권	노동자와 소비자들의 기본적인 인권 존중, 표현의 자유 보장, 아동 노동력 착취 금지 등
노동관행	국제노동기구(ILO) 기준 준수, 안정적인 고용관계, 직장 내 안전 및 보건관리 등
환경	오염물질, 탄소배출 감축, 지속 가능한 자원 사용 등
공정운영 관행	부패에 대한 감시, 내부고발자에 대한 보호, 공정한 경쟁, 재산권 보호 등
소비자 이슈	소비자 보건 및 안전관리, 공정한 마케팅, 왜곡되지 않은 정보제공, 위조나 표절 금지, 소비자 데이터 보호와 프라이버시, 가격 구성정보 공개 등
지역사회 참여와 개발	지역공동체에 참여, 고용 창출, 책임 있는 투자, 조세 의무 준수 등

한편 ISO 26000은 강제규정은 아니지만 기업이 국제표준에 어긋난 활동을 할 경우 해외무역에서 불이익을 받을 수도 있기 때문에 기업들은 사회적 책임에 대한 의무를 필수적으로 이행해야 할 것이다.

2. 윤리적 인적자원관리

2.1 윤리적 인적자원관리의 개념

윤리적 인적자원관리는 조직을 하나의 사회공동체라는 인식에서 출발하며, 조직 내부에서는 조직정의를 실천하고, 조직 외부에서는 사회적 책임을 실천하는 것을 말한다.

기업은 경제적 목적만을 추구하는 존재가 아니라, 사회적 목표를 동시에 고려해야 하는 다목적의 조직이 되어야 한다. 또한 현대의 개인 근로자는 반드시 경제적 이익만을 달성하기 위해서 조직생활을 하는 것이 아니라, 사회적 삶을 추구하는 일환으로 여기게 되었다. 그러므로 기업은 종업원들이 경제적 이익을 추구하기 위해서 조직에 참여하고, 업무활동을 하는 것으로 가정해서는 안 된다.

과거에 있어서 인적자원관리는 종업원들이 업무를 수행한 대가로 임금의 지급을 통해서 가능했지만, 이제 이러한 방법은 더 이상 유의하지 않게 되었다. 그렇다면 무엇을 통해서 인적 자원을 관리할 것인가가 문제가 된다. 그것은 바로 윤리적 인적자원관리의 실현이다. 윤리적 인적자원관리를 실현함으로써 조직 내부적으로는 종업원들의 근로생활의 질을 향상시키고, 조직 외부적으로는 사회공동체 역할을 할 수 있다. 이를 통해서 조직의 목표와 개인의 목표를 동시에 추구해야 한다.

다음에서는 윤리적 인적자원관리에 대한 개념을 구체적으로 살펴본다.

2.2 윤리적 인적자원관리의 실천

2.2.1 조직 내부의 윤리적 인적자원관리

1) 조직과 종업원 간의 균형

조직 내부의 윤리적 인적자원관리는 고용관계, 즉 조직과 종업원 간 윤리를 말한다. 조직 내부의 윤리에 대한 판단기준은 조직이 종업원에 대한 유인과 종업원의 조직에 대한 공헌이 일치되어야 한다는 마치와 사이몬(March & Simon)의 균형이론으로 설명할 수 있다.

(1) 조직의 종업원에 대한 유인 의무

조직의 종업원에 대한 유인(inducement)은 종업원이 달성한 성과에 대해 조직이 보상(reward)을 제공하는 것이다. 조직의 유인은 종업원의 업무성과에 기초하여, 종업원이 달성한 성과만큼의 공정한 보상의 의무를 다하는 것이다. 종업원의 성과에 대한 공정한 보상은 조직생활을 통해 경제적 이익을 획득함은 물론 왜 자신이 조직에서 일하고 있는지를 깨닫게 해 줄 수 있다.

(2) 종업원의 조직에 대한 공헌 의무

종업원의 조직에 대한 공헌(contribution)은 조직이 자신의 성과에 대해 지불한 보상에 상응하는 업무성과를 달성하는 것이다. 하지만 종업원의 공헌의무는 업무수행결과에 의한 성과만이 대상이 되는 것이 아니라, 조직이 종업원 자신에 대한 배려에 보답하고자 하는 일련의 선의지들을 포함하는 개념이다.

(3) 조직과 종업원 간 균형

조직의 유인과 종업원의 공헌이 균형을 이루거나, 서로가 그 이상을 제공하려는 선의지가 필요하다. 예를 들어 종업원의 공헌의지가 높지만 조직의 유인이 낮을 경우, 또는 조직의 유인은 높지만 종업원의 공헌이 낮을 경우에 조직과 종업원 서로 불공정을 느끼게 되어 선의지는 나타나지 않게 된다. 기업경영에서 흔히 나타나는 노사분규의 경우는 종업원들이 조직으로부터 받는 보상이 불공정하다고 느낌으로써 발생하는 것으로 공헌과 유인의 균형이 깨진 대표적인 경우이다.

2) 조직정의의 실천

조직의 유인과 종업원의 공헌 간에 균형을 유지하기 위해서는 도덕적 실천을 위한 선의지가 필요하다. 그렇다면 조직과 종업원 서로의 도덕적 의무를 실천함으로써 선의지 균형을 어떻게 이룰 것인가가 문제가 된다. 이에 대한 해결책으로 조직과 종업원의 고용관계에서 도덕적 의무를 실천하기 위한 조직정의가 필요하다.

(1) 조직정의

조직정의(organizational justice)는 조직구성원이 조직 목표달성을 수행하는 과정에서 일어날 수도 있는 불평등한 대우가 최소화된 상태로 조직과 종업원간의 관계에서 최소한 지켜야 할 공정성 의무를 말한다. 다양한 사람들로 구성되어 있는 조직체 내에서 모든 사람들이 다 같이 공정하다고 느끼는 경우는 드물다. 대다수의 사람이 자신들이 근무하는 조직이 대체로 공정하다고 느끼며 동시에 정당한 판단에 의

하여 공정한 의사결정을 내릴 수 있으면 정의가 존재하는 조직이라고 할 수 있다. 그러나 타인이 관여된 의사결정에는 반드시 이견이 존재할 수 있고 공정성 문제가 제기될 수 있다.

(2) 조직정의의 구성

조직정의를 이야기 할 때 숙고해야 할 사항은 공정성에 대한 주관성 문제이다. 조직 구성원 각자가 주관적으로 사물이나 사건을 지각하고 자신의 판단기준에 의해 의사결정을 내리기 때문에 매우 민감한 부분이다. 조직정의는 조직 구성원이 조직 생활을 영위하면서 경험적으로 느끼며, 관찰 또는 보고서 접수 등을 통해 직·간접적으로 느끼고 지각하게 된다.

조직정의의 판단여부는 개인의 주관적인 심리에 의존하게 된다. 그렇다면 종업원 개인이 무엇을 공정하게, 또는 불공정하게 느끼는지가 관건이 되는데, 개인의 심리적 공정성을 설명하는 것이 아담스(J. S. Adams)의 공정성이론이다.

공정성이론(equity theory)은 조직 구성원이 자신의 투입에 대한 결과의 비율을, 동일한 직무상황에 있는 준거인의 투입 대 결과의 비율과 비교하여 자신의 행동을 결정하게 된다는 동기이론을 말한다. 개인이 느끼는 공정성 또는 불공정성의 정도는 개인의 동기부여 수준에 결정적인 역할을 하게 된다.

조직 내의 개인과 조직의 교환관계에서 개인이 느끼는 두 가지 요소는 투입과 결과이다. 투입은 개인이 조직에 대하여 제공하는 경험, 기술, 노력 등의 개인적 요소를 말한다. 결과는 개인이 투입한 요소에 대한 교환으로 조직이 개인에 대하여 제공하는 임금, 복리후생, 인정, 고용안정 등을 말한다. 개인은 개인과 조직의 교환관계에서 이 두 가지 요소를 끊임없이 비교·지각·해석하면서 공정성 또는 불공정성을 감지하게 되고, 이에 따라 행동하게 된다. 즉, 자신의 투입과 결과를 타인의 투입과 결과와 비교하여, 동등하게 지각되면 개인은 공정성을 느끼며 조직을 위해 투입을 증가하게 된다. 반대로 불공정하게 지각되면 불편함을 느끼며 불공정한 상태를 수정하려 한다. 불공정한 상태를 수정하기 위하여 투입을 감소시키거나, 오히려 투입을 증가시켜 타당한 공정성을 요구하기도 하고, 극단적으로는 조직을 떠나기도 하며, 자신의 비교대상을 바꾸거나 자신의 잘못으로 귀인하기도 한다.

공정성이론에 입각하여 조직정의는 과정, 절차, 그리고 시스템 자체에 대한 지각에 의해서 분배 공정성, 절차 공정성, 시스템 공정성으로 구분되며, 각 공정성의 실현은 윤리적 인적자원관리를 실천하는 것이 된다.

첫째, 분배 공정성(distributive justice)의 실현이다. 분배 공정성은 공정성이 실현된 결과에 의해 지각되는 공정성이다. 즉, 자신이 투입한 것과 결과를 비교하여 공정한 결과가 돌아왔는가에 대한 개인의 판단이다. 인적자원관리에서 결과에 대한 공정성은 많은 사람들이 인정할 수 있는 공정성이어야 한다. 예를 들어 인사고과는 공정했는지, 임금은 공정하게 받았는지, 인사이동은 공정한 것이었는지 등은 공정성을 평가하는 분배 공정성에 관한 문제이다.

둘째, 절차 공정성(procedural justice)의 실현이다. 절차 공정성은 조직 내 의사결정 결과가 과정상 얼마나 공정하게 진행되었는가에 대한 공정성이다. 임금인상의 경우 인상된 임금의 액수뿐만 아니라 임금인상이 어떤 절차를 거쳐 이루어졌는지, 그 절차는 공정한 과정을 거쳐 진행되었는지를 살펴보아야 한다. 만약 결정과정에 필요한 정보가 모두 고려되지 않았다고 인식되면 개인은 불공정성을 느끼게 된다. 그러므로 개인과 관련된 의사결정을 내릴 때에는 결과도 중요하지만, 그 과정 또한 신중하게 다루어야 한다.

셋째, 시스템 공정성(systemic justice)의 실현이다. 시스템 공정성은 조직에서 사용하고 있는 일련의 제도와 같은 시스템에 대한 공정성과 불공정성에 대한 지각을 말한다. 조직 시스템은 조직의 제도 및 환경적 틀을 말하는 것으로 투입→변환→산출의 의사결정이 내려지는 전체조직의 흐름이다. 예를 들어 개인이 임금인상 결과나 결정과정에 대해 공정성을 느끼더라도 조직전체 시스템이 불공정하게 제도화되어 있다면, 다시 말해서 임금제도 자체에 대한 불만이나 보수적 문화로 인해 특별한 업적을 인정받지 못한다면 개인은 임금 시스템에 대한 불공정성을 느끼게 된다.

2.2.2 조직 외부의 윤리적 인적자원관리

1) 조직과 이해관계자 간의 균형

조직 외부의 윤리적 인적자원관리는 이해관계자들에 대한 기업의 사회적 책임을 말하는 것으로, 조직 외부의 윤리 또한 조직과 종업원의 선의지와 동일한 논리로 유인과 공헌 메커니즘이 적용된다. 예를 들어 주주의 경우 자본금 납입이나 주식투자를 통하여 조직에 공헌하게 되고, 조직은 주주들의 공헌에 대한 대가로 높은 수익을 달성하여 배당금을 지불하거나, 주식의 가치를 높임으로써 주주들에게 유인을 제공하게 된다.

그러나 경영자와 종업원, 조직과 이해관계자들 서로가 기대하고 요구하는 것에 대한 판단은 항상 주관적인 지각에 달려 있다. 서로가 균형을 이루었다고 해서 만족

이 충족되어지는 것은 아니며, 균형은 단지 불만족하지 않는 수준으로 서로가 지켜야 할 최소한의 도덕적 의무일 뿐이다. 서로의 만족을 위해서는 서로가 원하는 것 이상을 제공하려는 선의지가 필요하다. 즉, 이해관계자들은 조직에서 바라는 것 이상의 공헌을 하려고 해야 하고, 조직에서는 이해관계자들의 공헌에 대하여 그 이상의 유인을 제공해 주려는 적극적인 선의지가 필요하다. 이러한 조직과 종업원, 이해관계자들 간의 유인과 공헌에 대한 선의지의 상호 균형은 조직 내외부적 윤리적 인적자원관리를 실천하는 최소한의 의무들이다.

2) 사회적 책임의 실천

기업의 사회적 책임은 기업이 사회의 발전을 위해 대외적으로 가지고 있는 여러 가지 책임 및 의무사항이다. 기업의 사회적 공헌에 대한 대상은 기업경영에 영향을 받는 외부 이해관계자들이다. 이러한 기업의 이해관계자들은 다양하지만, 일반적으로 종업원, 주주, 소비자, 정부, 그리고 지역사회 등으로 볼 수 있으며, 그 책임은 다음과 같다.

첫째, 종업원에 대한 책임이다. 종업원은 기업의 재화와 서비스 창출의 주체임과 동시에 사회구성원임을 인식하여, 종업원들이 조직생활을 통해 긍정적인 직업생활을 할 수 있는 요소들, 즉 임금, 복리후생 등을 충분히 고려해야 한다.

둘째, 주주에 대한 책임이다. 주주들은 기업에 자본투자하는 물론 경영자에 권한과 책임을 부여해 준 공헌자이다. 주주들의 조직에 대한 자본참여의 대가로 장기적인 조직성장과 배당수익률의 배분은 주주들에 대한 최소한의 의무이자 책임이다.

셋째, 소비자에 대한 책임이다. 소비자는 기업이 생산한 재품을 구매하는 공헌을 하며 이에 대해 조직은 최고의 재품을 생산·판매할 의무를 갖는다. 또한 제품에 대한 허위광고를 하지 않거나, 제품의 용량을 속이지 않는 것 등은 기업이 소비자에 대해 지켜야 할 최소한의 의무들이다.

넷째, 정부에 대한 책임이다. 기업은 정부에 조세납부, 탈세금지 등 영리활동에 따른 최소한의 의무를 갖는다.

다섯째, 지역사회에 대한 책임이다. 기업은 지역사회에서 그 지역의 구성원을 통해 기업활동을 영위한다. 따라서 기업은 자원보존의 문제나 공해문제에 대해 책임을 져야 한다. 또한 기업은 지역사회를 통해 기업활동이 이루어지고 있음을 인식하고, 창출한 부를 지역사회의 발전을 위해 환원해야 한다.

참고문헌

- 1) 신유근, 현대의 기업과 사회, 경문사, 2001.
- 2) 이진규, 전략적·윤리적 인적자원관리, 박영사, 2009.
- 3) A. Ghillyer, *Business Ethics: A Real World Approach*, McGraw-Hill, Boston, 2008.
- 4) D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, *Human Resource Management*(6th ed.), Wiley, 2010.
- 5) E. J. Trunfio, "Corporate Culture and the Institution of Business Ethics", Boston University Ph. D. Dissertation Paper, 1990.
- 6) G. Dessler, *Human Resource Management*(14th), Pearson, 2015.
- 7) J. M. Phillips, S. M. Gully, *Human Resource Management*, South-Western Cengage Learning, 2014.
- 8) Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*(4th ed.), McGraw-Hill, 2011.
- 9) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Fundamental of Human Resource Management*(5th ed.), McGraw-Hill International Edition, 2014.
- 10) R. W. Mondy, *Human Resource Management*(12th), Wiley, 2012.
- 11) R. W. Mondy & J. B. Mondy, *Human Resource Management*(12th ed.), Pearson, 2012.
- 12) R. W. Mondy & J. B. Mondy, *op. cit.*
- 13) S. Andy, *Code Not Meant to be Rule or Law*, Quill, 2010.
- 14) S. P. Robbins & M. Coulter, *Management*, Pearson Education, 2008.
- 15) Tichy, N.M. Fombrun, C.J & Debanna, M.A.(1982), "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, 23(2): 47-61.
- 16) W. C. Frederick, K. Davis & J. E. Post, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*(6th ed.), McGraw Hill, 1988.
- 17) A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward Moral Management of Organizational Stakeholder", *Business Horizons*, 34(4), 1991, pp. 39-48.
- 18) B. Christopher, "Baking Ethics into Company Culture", *Financial Executive*, 2009, pp. 18-21.
- 19) K. Cynthia, "Corporate Ethics Training: The Right Stuff", *Training*, 2009, p. 35.
- 20) K. Eric, "How to Conduct an Ethics Audit", *HR Magazine*, 2010, pp. 48-51.
- 21) L. B. Jennifer & M. D. Janice, "How Are Your Ethics?", *Association Now*, 2009, pp. 43-46.
- 22) M. Jerry & P. C. Joseph, "Build a Strong Ethical Culture", *Pennsylvania CPA Journal*, 2009, pp. 1-2.
- 23) R. K. Peter, "Create Your Own Ethical Statement", *National Under Writer*, 2002, pp. 33-34.
- 24) R. Luis, "Outside-the-Box Ethics", *Leadership Excellence*, 2009, p. 19.

21세기에 기업의 글로벌화가 진전됨에 따라 현지에서의 사업수행 역량강화가 중요 과제로 부각되고 있다. 이제 우리 기업들도 인적 자원의 다양성 관리와 관련된 사업 기회와 위험을 인식하고 이를 관리하고 활용해 나가야 한다. 많은 기업사례와 관련 연구들은 앞으로 다양성 관리가 글로벌 사업전개와 경쟁력 확보를 위해 선택이 아닌 필수가 될 것임을 보여 주고 있다.

기업이 영위하는 사업은 경쟁적이고 변화하는 시장 속에 존재하고 있으며, 이는 모든 구성원이 사업성공을 위해 의미있는 공헌을 해야 하고 가치를 증대해야 한다는 것을 의미한다. 하지만 모든 사람은 본질적으로 서로 다르기 때문에 기업조직은 각 개인들이 지닌 독특한 차이점들을 효과적으로 활용하고 이를 가능한 한 경쟁우위 역량으로 전환할 수 있어야 한다. 이러한 기업조직의 도전과제로 인해 포용적이며 윤리적이고 공정한 가치체계가 필요하다고 할 수 있다. 여성과 외국인, 장애인을 포함한 다양한 문화적 배경을 가진 인적 자원의 증가에 따른 인력구성 변화는 노동력의 다양화를 촉진시키는 주요 요인이 되고 있다. 이는 기업에서 소수자(minority)들에게 경력의 발전과 성공의 기회를 제공하는 동시에 고용차별의 요인을 해소하고자 하는 것을 의미한다.

제 3 장

다양성 관리

I. 다양성과 다양성 관리

1. 다양성과 다양성 관리 개관

최근기업 내 여성과 외국인 종업원의 비중이 높아지면서 인적 구성의 다양성이 확대되고 있으며, 이러한 구성원의 변화는 기업들이 조직의 다양성에 대한 전략적 시각을 가져야 함을 시사해주고 있다. 다양한 경력과 이질적 가치관을 지닌 구성원이 기업에 유입되고 있다. 기업 내 인력다양성이 확대되면 창조와 혁신이 발생할 가능성이 증대되고, 기업 이미지가 좋아지며, 고객과 시장에 더 가까이 접근할 수 있다. 반면 구성원의 조직몰입과 응집성이 훼손되고, 차별시비 등 법적 리스크가 발생할 위험도 있다.

한국기업 CEO를 대상으로 설문조사를 실시한 결과, CEO의 68.7%가 인력구성이 5년 전에 비해 다양해졌다고 응답했으며, 다양성이 성과향상에 도움이 된다고 인식하는 것으로 나타났다. 그러나 한국기업의 인력다양성 관리는 아직 걸음마 수준으로 여성, 외국인, 핵심인재, 신세대 등 새로운 인적 자원을 확보·활용하여 시너지를 창출하는 데 미흡하다고 여겨진다. 다양성을 존중하지 않는 폐쇄적인 조직문화가 글로벌 우수인재 이탈을 야기하고 있으며, 경력사원이 새로운 조직적응에 어려움을 호소하는 사례도 빈번하다. 따라서 인력다양성의 위협요인을 최소화하고 기회요인을 극대화하는 인력의 다양성 관리를 추진해야 한다.

외부환경이 다양해질수록 이에 상응하여 기업도 인력의 다양성을 확보하는 것이 중요하다. 다만 다양성 관리의 대상과 수준은 해당기업의 특성과 상황에 따라 차이가 있기 때문에 차별화된 전략을 추진하는 것이 바람직하다. 앞으로는 성별, 인종 등 외향적 다양성 뿐 아니라 창의성 촉진을 위한 과업관련 다양성도 중요해질 것이므로 경력, 학력, 직군 등 과업관련 다양성을 중점적으로 관리할 필요가 있다.

2. 다양성의 정의

다양성(diversity)에 대해 Webster's New World Dictionary(1990)에서는 차이(difference) 또는 다름(variety)으로, Oxford Advanced Learner's Dictionary of

English(1974)에서는 다양한 상태(the state of being diverse)로 정의한다. 단순한 차이나 다름을 지칭하는 이와 같은 다양성이라는 개념이 조직과 인적자원관리 맥락에서 어떤 의미를 가지는지 정의할 필요가 있다.

바라카(M. Baraka)의 다양성에 관한 정의는 크게 사회심리학적 관점, 조직 및 인적자원관리 관점 및 글로벌 관점의 세 가지 관점에서 살펴볼 수 있다

첫째, 사회심리학 관점의 사회범주화이론(social categorization theory)에 의하면, 주어진 자극에 대한 행위가 다소 동일하게 나타나는 집단에서도 집합성, 군집성 혹은 사회적 범주가 존재한다는 이론으로 동일한 환경에서도 상이하게 반응하는 광범위한 하위집단이 있다는 것이다. 특히 인종, 성, 연령 같은 인구통계적 특성은 대부분의 상황에서 보다 가시적으로 반응함으로써 조직에서 다양성을 나타내게 되는 것이다.

둘째, 조직 및 인적자원관리 관점에서는 다음의 세 가지 정의가 내려지고 있다.

① 성(gender)이나 인종 혹은 민족적(racial or ethnic) 차이 등에 기반을 둔 협의의 정의로서 인종, 성, 출신국가, 종교, 신체적 장애, 연령 등에 기초한 차별을 금지한다는 규정에 따라 다양성에 대한 범주가 정의된다.

② 교육이나 경험, 결혼상태 등을 포함하는 광의의 정의로서, 최근 일반적으로 사용되고 있는 개념으로, 다양성이란 인종이나 민족, 성, 연령, 문화적 배경, 사회적 계급, 장애, 그리고 성적 지향에 있어서의 차이를 의미한다. 그리고 보다 더 확대된 개념에는 기술(skills)이나 조직에서의 근무연한 뿐 아니라 결혼상태나 교육 같은 변수도 포함된다.

③ 다양한 관점, 인식과 행동에서의 차이점 같은 개념적 규칙(conceptual rule)에 의한 정의가 있다. 이는 실제로 공통적인 다양성의 범주(예: 인종, 성, 연령)로 사용되는 것과는 대조적으로 문화적 집단들 사이의 잠재적 행동차이에서 비롯되는 세계관이나 주관적 문화의 차이 및 타 집단들과의 관계에서 비롯되는 집단구성원들의 정체성의 차이로 규정된다. 이는 주어진 문화 속의 구성원들은 그들의 공통적인 세계관과 행동의 뿌리가 되고 있는 상징, 가치관, 규범을 공유하고 있다는 기본적 가정에 기초하고 있다. 이 공유된 세계관과 가치관은 반대로 타 집단과 관련하여 집단구성원 간의 소속감을 만들어 낸다.

셋째, 글로벌관점의 정의가 있다. 협의의 정의가 특수한 다양성의 범주로 주어진 문화나 국가적 맥락으로 제한되어 상이한 문화나 국가에 적용하는데 한계가 있는 반면, 광의의 다양성 범주는 실제 조직 속에 존재하는 집단 간 불평등과 편견, 차별,

불이익과 관련한 문제들을 약화시키거나 희석시키는 문제점이 있으므로, 글로벌 맥락에 적합한 다양성의 정의를 제시하고 있다. 즉, 노동다양성을 ① 주어진 문화적·국가적 맥락 내에서 인식된 공통성을 갖고, ② 직무관련 기술이나 자격에 관계없이 직무기회, 작업장에서의 대우, 승진전망 같은 고용의 결과에 잠재적인 손익을 주는 구별 범주, 즉 노동력의 구분이라 정의한다.

3. 다양한 노동력의 형태

한국은 급속한 고령화와 출산율 저하 추세로 조만간 노동력 부족 국가가 될 것으로 예상되는 가운데, 외국인 노동자의 증가와 함께 특히 여성 인력의 활용문제가 사회적 관심사로 등장하면서 남녀 간의 고용차별과 평등고용에 대한 논란이 제기되고 있다. 이에 정부는 남녀 간의 고용차별 해소와 평등고용을 촉진시키기 위한 정책의 하나로 적극적 고용개선 조치를 도입하여 2006년부터 시행하고 있다. 그러나 법적 강제력이 약하고 정부의 주도적인 리더십 부족으로 실효성의 문제가 제기되고 있는 실정이다. 반면에 미국은 이미 1960년대부터 다인종 사회에서 나타난 인종 간의 갈등과 차별문제를 해결하는 과정에서 정부의 강력한 주도 하에 적극적 조치(affirmative action)를 시행함으로써 작업장에서 소수집단(특히 흑인과 히스패닉, 여성)의 대표성 확대와 평등고용기회의 제공을 통해 사회적 정의를 확대해 나가고 있다. 최근에는 P&G, Wall-Mart 등 글로벌 기업들이 보다 적극적으로 증가하고 있는 다양한 노동력의 가치와 소수집단의 하위문화를 존중하고 이를 마케팅에 전략적으로 활용하는 등 다양성 관리로 방향을 전환하고 있다. Safeway는 최고의 인재를 확보, 개발, 유지하는 프로그램에 투자하고 있다. Safeway 고객의 약 70%가 여성이지만 소매식품 회사에서는 남성이 리더인 경우가 일반적이었다. Safeway는 흑인 여성을 포함해서 여성들이 승진할 수 있는 체계를 만들었다. 최고경영자는 정규적으로 다양성 이슈에 대하여 종업원들에게 이야기했고, 종업원들은 여성과 흑인이면서 성공한 사람들의 인터뷰를 DVD를 통해 시청하였다, 이러한 노력을 통해 42%라는 높은 비율의 여성 점장들이 탄생하였다. 전문가들은 여성과 소수민족의 승진이 Safeway의 매출과 수익 증가로 이어졌다고 결론지었다.

최근 여성, 외국인, 장애인 등 소수계층 인력의 고용이 늘어남에 따라 국내 기업의 외형적 다양성이 확대되고 있다. 여성의 고학력화와 지위 향상으로 여성인력이 꾸준히 증가하고 있다. 2019년 9월 현재 우리나라 총 인구는 51,629,512명이고 여성

인구는 25,752,317명으로 여성 고용률은 50.9%를 차지하고 있다. 남녀 고용률 격차는 2000년 23.8%이고, 2019년 19.9%로 지속적으로 축소되고 있다.

국내 체류 외국인과 외국인 근로자 역시 지속적으로 증가하고 있는데 2019년 현재 국내체류 외국인은 2,524,656명이고, 외국인 근로자(동포 비자 포함)는 1,018,419명에 달한다. 이는 10년 전에 비해 두 배 가까이 급증한 것이다.

또한 기업의 인력채용정책 변화로 즉시 활용 가능한 경력직 인력비중이 증가하고 있고, 고용연령의 다양성도 확대되고 있다. 근로자의 외적다양성 뿐만 아니라 다양한 경력과 이질적 가치관 및 사고방식을 지닌 구성원이 증가함에 따라 과업 관련 다양성과 내면적 다양성도 확대되고 있다. 이에 따라 기업에서도 다양성을 기업의 성과 증대와 연관지어 설명하면서 조직구성원 간의 차이를 수용하고, 이를 적극적으로 고무시키고자 하는 노력들이 증가하고 있다.

4. 다양성의 원인

4.1 저 출산 고령화로 생산가능 인구 감소

여성, 외국인 등 종래보다 고용인구가 다양해진 원인은 저 출산 고령화로 생산인구가 감소추세에 있기 때문이며, 이 추세는 앞으로 계속 지속될 것으로 예상된다. 통계청 자료에 의하면 다음과 같이 일을 할 수 있는 생산가능 인구(15-64세)가 줄어 현재 3,000만 명대의 생산가능인구가 2040년에는 2,000만 명대의 수준으로 감소될 것으로 전망했다.

표 3-1 연도별 생산가능인구

년도	우리나라 생산가능인구 예상치(만명)
2016	3,703
2030	3,289
2040	2,887
2050	2,534
2060	2,186

저 출산의 경우를 살펴보면 2019년 현재의 우리나라의 출산율은 0.92명으로 남녀 한 쌍이 현재의 인구를 유지하기 위해 필요로 하는 출산율인 소위 대체 출산율 2.2의 절반 수준에도 못 미쳐 이 통계수치대로라면 우리나라의 인구는 매년 기하급수적으로 감소할 수밖에 없다. 그러나 저 출산으로 인한 인구감소를 고령화가 보완해주고 있다.

고령화의 경우를 살펴보면 우리나라의 평균수명은 1974년에 60세이던 것이 매년 높아져서 2018년 한국인 평균 기대수명은 82.7세로 OECD 회원국 가운데 11위에 올랐다. 이런 저 출산 현상으로 15세 이상 젊은 생산가능 인구는 계속 줄어드는데 64세 이하 고령화 인구는 이를 대체할 수 없으므로 전체적으로 생산 가능인구는 줄어들 수밖에 없다.

4.2 취업인구의 부족

지금도 중소기업에는 일손이 계속 부족하여 외국 인력을 대폭 들여와서 충당해 달라고 아우성이다. 우리나라의 15세에서 29세 이하의 청년노동력이 중소기업은 어렵고(difficult), 위험하고(dangerous), 작업환경이 열악하여(dirty) 소위 3D현상으로 취업을 기피하기 때문이다.

외국인 고용조사 결과를 살펴보면 2019년 현재 우리나라에 국내 상주 외국인인 2,524,656명이고, 외국인 취업자는 1,018,419명으로 남성 근로자는 이 중 고용허가제를 통해 근무하고 있는 일반 외국인근로자 수는 223,058명에 불과하고 나머지는 기타의 외국 인력임이 이 현상을 잘 설명하고 있으며, 청년들의 실업률은 10.7%대로 일반 실업률 3%대의 3배 가까이 높아졌고, 노동집약적 산업의 국내취업인구의 부족으로 다양성의 현상은 지속될 전망이다.

5. 다양성 관리

5.1 다양성 관리의 전개과정

다양성 관리(managing diversity)라는 용어의 유래는 1987년 미국의 허드슨 연구소에서 발간한 'Workforce 2000'에서 출발하고 있다. 여기서는 2000년대가 되면 여성, 소수집단, 이민자들이 주류집단이 되고, 백인남성 근로자는 오히려 소수집단이 될 것으로 전망하고, 이런 노동력 구성의 변화가 조직 내 종업원의 이질성을 증가시키고 있다고 주장한다. 이는 곧 민족과 성에 기반을 둔 다양성 관리를 촉진시키는

논쟁의 계기가 되었다.

다양성 관리에 대한 정의는 소수자와 여성 종업원을 채용하고, 유지, 보상, 승진 시키는 조직 측의 관여(commitment)라는 협의의 정의와, 정교한 정책 프로그램을 통해 다양한 배경을 가진 종업원들을 조직의 공식적, 비공식적 구조에 보다 많이 포용하라는 자발적인 조직의 행동(actions), 상이한 문화적 배경의 인력을 채용하고 효과적으로 활용하는 것과 관련한 다양한 경영이슈들과 활동들 또는 유색인, 백인 남성, 여성과 신체적 장애인 등, 상이한 배경의 이질적 종업원들을 채용하고, 유지하고, 보상하고 승진시키는 조직의 자발적인 조치와 활동들 등 광의의 정의까지 다양한 바, 주로 광의의 정의가 수용되고 있다.

다양성 관리란 다문화적 배경과 경험을 가진 다양한 노동력을 공평하고 효율적으로 활용하기 위한 조직의 모든 계획적인 노력 또는 과정이다. 관리란 다양성을 긍정적인 방향으로 유도하려는 조직 측의 의도와 노력이고, 그러한 노력은 다문화적 특성을 가진 노동력을 조직문화 속으로 융화시킬 수 있는 프로그램과 정책으로 구체화된다. 따라서 다양성의 정도에 따라 그 관리의 방향이 달라질 수 있다. 이런 점에서 다양성은 그 자체로써 긍정적·부정적 측면을 모두 함축하고 있는 포괄적이고 중립적인 개념인 동시에 기존의 조직문화를 변경하고 인력을 관리하기 위한 다양한 수단과 전략을 필요로 하는 구체적인 개념임을 알 수 있다.

다양성 관리란 목적 및 기업과 사회의 성숙도에 따라 3단계로 구분 가능하다.

첫째, 법적 제재를 피하기 위한 목적인 단계로, 이 단계에서는 주로 고용평등법규 준수나 사내 차별요소 철폐를 주로 수행한다.

둘째, 다양성의 차이를 사업에 활용하는 단계로 주로 창의적 문화를 구현하거나 소수자가 가진 장점을 사업에 활용한다.

셋째, 사회적 책임을 다하는 것이 목적인 단계로 이 단계에서 기업은 사회적 소수자를 포용하거나 상생의 가치를 구현하기 위해 노력한다.

미국의 경우를 살펴보면 1960년대와 1970년대 평등고용기회(Equal Employment Opportunity: EEO)와 적극적 조치(Affirmative Action: AA)를 중심으로 하는 법률적 접근(legal approach)의 시기 이후, 1980년대에는 개인의 차이를 자산으로 인식하는 다양성의 이해 또는 다양성의 가치존중의 접근과 포용적 기업문화를 강조하는 다문화적 접근을 통해 다양성을 관리하였다. 오늘날에는 다양한 사회적 요구에 따라 조직의 이익만을 추구하려는 노력보다는 해당 지역 및 이해관계자들로부터 사랑 받는 기업이 되겠다는 비전을 설정하고 소수자 권익을 위한 활동에 적극적으로 참여해야 하는 활동이 진행되고 있다.

5.2 다양성 관리를 위한 실천과제

다양성을 필요로 하는 환경에 대응하기 위해 기업들도 인력과 문화 측면에서 다양성 강화 프로그램을 운영해야 한다. 수시/경력 등 다양한 채용방식 도입과 인력 현지화, 역주재원 등을 통한 글로벌 인력 유연성을 확보하여 내부인력의 다양성을 강화해야 하며, 다양한 배경의 인재들이 조직에 쉽게 적응할 수 있도록 스마트 워크 환경과 수평적인 조직문화 구현을 위해 노력해야 한다.

조직은 인력다양성의 위협요인을 최소화하고, 기회요인을 극대화하기 위해 효과적인 제도, 문화, 전략 측면에서 다양성 관리를 추진해야 한다.

우선 인사제도 운영의 공정성을 강화하여 차별과 갈등 방지에 주력하고 여성, 외국인, 특이 인재 등을 적극 활용하며 창의성을 촉진시켜야 한다. 인사의 공정성과 형평성을 둘러싸고 기존의 인력과 여성, 외국인 등 상대적 소수계층 인력 간의 갈등이 증가할 우려가 높다. 채용 및 승진의 기회에 대해서도 절차 및 평가의 공정성에 대한 불만의 수준이 높은 것으로 나타나고 있다.

또한 조직문화적인 측면에서 다양한 인력의 차이를 이해하고 수용할 수 있는 토대를 마련하며 창의·혁신의 조직문화를 구축해야 한다. 다양성으로 인한 불신과 갈등을 예방하고 조직응집력을 유지하려면 상호이해와 소통이 선결과제이다. 사람은 기본적으로 이질적인 상대방에 대해 선입관과 배타적인 태도를 지니며, 외부집단으로 범주화하는 경향이 존재한다. 따라서 다양한 교육과 소통활성화, 정보공유

표 3-2 Sodexo의 다양성 관련 교육 프로그램

교육주제	교육프로그램명	방식
성별차이	성별차이에 대한 이해	집합교육
문화적 차이	다문화 간 의사소통	
관리자인식	관리자를 위한 문화적 역량배양	
팀간협력	포용을 통한 팀 효과성 개선	
장애인인식	장애인 인식훈련	온라인
고정관념타파	고정관념의 폐해와 해소방안	

※ 자료: Sodexo(2011), 2010 Diversity & Inclusion Annual Report

* Sodexo: 프랑스 푸드 서비스기업

등을 통해 상호이해의 폭을 넓혀 갈등을 사전에 방지하기 위한 노력이 필요하다. 다양성이 창의와 혁신의 원천이 되기 위해서는 실제 과업이 이루어지는 팀 차원에서의 과업관련 다양성 관리가 중요하다. 성별, 인종, 연령 등의 외형적 다양성이 활발한 의견교환을 저해할 수 있지만, 경험, 직무 등 과업관련 다양성은 창의성을 촉진시킨다. 따라서 팀과 팀원에게 근로 시간과 형태에 대해 보다 많은 자율권을 부여하여 조직의 유연성을 높이고 창의적인 조직분위기를 조성해야 한다.

전략적인 측면에서는 다양성을 비즈니스에 적극적으로 활용하고 지속적으로 관리하고 개선하여 전사적인 다양성 관리체계를 구축해야 한다. 소수계층 인력이 관리직이나 리더로 성장하지 못하고 중간에 도태되어 우수인재가 유실되는 것을 방지하기 위해 조직 내에서 성장에 대한 비전을 제시하고, 지속적인 목표설정과 개발프로그램을 제공해야 한다. 다양한 인력을 고객대응 사업과 신사업 발굴의 전략적 자산으로 비즈니스에 적극 활용할 수 있어야 한다.

5.3 인적 자원 다양성 관리의 득과 실

5.3.1 갈등의 촉발

조직 내 가치관과 배경이 다른 구성원들이 가진 다양성을 제대로 관리하지 못하면 기업은 방향을 잃고 표류하게 된다. 사람들은 기본적으로 다른 것에 대해서는 저항하려는 경향을 가지고 있다. 비슷한 성격, 비슷한 배경을 가진 사람들끼리는 편안함을 느끼지만, 그렇지 않은 사람들 사이에서는 긴장상태가 조성되고 화합이 잘 이루어지지 않는 편이다. 이러한 현상은 상대기업에 대한 충분한 이해 없이 갑작스럽게 추진되는 M&A에서 그 전형적인 예를 찾아볼 수 있다. 독일의 Daimler Benz와 미국의 Chrysler의 합병의 경우를 보면, 합병발표 당시 세계 자동차 업계에 엄청난 파장을 불러 일으켰던 두 회사는 각각의 다양하고 독특한 문화를 제대로 통합, 관리하지 못하여 주가 하락, 경영진 교체라는 더 큰 혼란을 초래하고 말았다.

5.3.2 우수인재 유치의 어려움

개인의 다양성을 인정하지 않고 집단으로서의 조직논리만을 강조하는 기업은 젊고 유능한 인재를 붙잡을 수 없다. SAS의 연구원으로 20년 동안 근무한 Floyd Williams는 Fortune지에 기고한 글에서 “나는 그동안 경쟁기업들로부터 수많은 스

카우트 제의를 받았지만 현재의 직장을 포기하지 않았다. 그 이유는 그들은 나 자신을 개인으로 인정해 주지 않았기 때문이다”라고 말했다. 결국 자신의 다양성을 인정해 주지 않아서 다른 기업들이 제시하는 좋은 조건을 포기했다는 말이다. 이는 조직이 개인을 제대로 인정해 주지 않는다면 언제든지 유능한 인재들이 조직을 떠날 수 있다는 의미가 있다. 이러한 인재의 이탈은 대체로 인력의 채용 및 교육훈련 비용, 생산성의 하락과 같은 비용증가로 연결된다.

5.3.3 조직의 창조성과 혁신성 자극

조직 내에 속해 있는 개개인의 다양한 경험과 가치, 태도, 다양한 관점을 적절히 관리, 활용하는 것은 기업의 창의성과 혁신성에 기여한다. 다양성을 기업가치로 활용한 대표적인 예로 Coca-Cola의 경우를 들 수 있다. Coca-Cola는 다국적기업답게 다양한 인종과 언어를 가진 사람들이 일하고 있다. 이들의 다양한 사고와 개성은 레몬향을 첨가한 Diet Coke라는 새로운 제품의 개발을 가능하게 했다, 개개인의 입맛을 존중하고 이해하는 다양성을 추구하는 기업의 가치가 제품개발 혁신으로 이어진 사례이다.

5.3.4 조직의 시너지를 창출

사람들 간의 정신적, 감정적, 심리적 차이점들을 소중히 여기고 이를 적극적으로 관리하고 통합할 때 시너지를 얻을 수 있다. Stephen Covey는 그의 저서 『Seven Habits of Highly Effective People』에서 시너지는 사람들이 내면에 갖고 있는 가장 큰 힘을 이끌어 내어 통합하는 역할을 한다고 하였다. 혁신적인 디자인으로 유명한 Sony는 소비자 연구를 위해 디자인 센터에 NTP(new trend product)라는 부서를 운영하고 있다. 이 부서는 기술자, 디자이너, 마케팅 담당자 등 다양한 경력을 가진 사람들로 구성되어 있는데, Sony는 이렇게 이질적인 배경을 가진 구성원들의 통합을 통해 창조적 혁신이라는 시너지 효과를 얻을 수 있다고 한다. 상호존중을 통한 커뮤니케이션의 향상, 참여적 의사결정을 통해 힘을 공유하고 구성원의 적극성을 자극함으로써 이뤄낸 결과였던 것이다.

5.4 국내 다양성 관련 주요 정책

날이 갈수록 국내 인적 자원의 다양성이 높아지고 있는 현실에서 정부에서도 다양성관리를 위한 다양한 정책을 실시하고 있으며 주요 내용은 <표 3-3>과 같다.

표 3-3 다양성 관련 국내 주요 정책

대상	주요정책
여성	<ul style="list-style-type: none"> · 남녀 고용평등 · 적극적 고용개선 · 모성보호 · 일과 가정의 양립 지원 · 경력단절여성의 재고용
고령자	<ul style="list-style-type: none"> · 연령 차별 금지 · 임금피크제 보전수당 지원 · 고용촉진 지원 · 고용촉진 지도 · 취업알선
장애인	<ul style="list-style-type: none"> · 장애인 의무고용제도 · 사업주 지원제도(고용장려금 등) · 장애인 지원제도(창업자금융자 등) · 취업알선 · 직업훈련
외국인	<ul style="list-style-type: none"> · 외국인 고용 허가제 · 전문 기술인력 취업 · 방문취업제
연소자	<ul style="list-style-type: none"> · 연소자 근로자 보호 · 1318 알자 캠페인
비정규직	<ul style="list-style-type: none"> · 비정규직 차별시정제도 · 비정규직 종합대책(사회 안정망 및 복지 확충 등)
건설근로자	<ul style="list-style-type: none"> · 퇴직 공제금 지급 · 고용안정 · 직업능력 개발 향상

II. 평등고용기회

1. 고용차별 금지규정

미국에서는 1960년대에 들어서면서 충분히 활용되지 못했던 노동력의 활용을 적극 고려하였다. 평등고용 기회의 개념은 The Equal Pay Act of 1963, The Civil Rights Act of 1964, The Age Discrimination in Employment Act of 1967 등이 통과되면서 확산되기 시작하였다. 초기 법안들은 도입 이후 시행착오와 조정을 겪어왔다. 이후 수차례 개정이 이루어지고, 새로운 법률이 통과됨으로써 평등고용 기회에 대한 사회적 태도가 적극적으로 반영되었다.

한국에서 역시 평등고용 기회에 대한 인식이 사회적으로 크게 확산되고 있다. 헌법 제11조 1항에서는 “모든 국민은 법 앞에 평등하다. 누구든지 성별·종교 또는 사회적 신분에 의하여 정치적·경제적·사회적·문화적 생활의 모든 영역에 있어서 차별을 받지 아니한다.”고 규정한다. 이것은 헌법에서 차별에 대한 적극적 정의를 하고 있지는 않으나, 차별의 금지는 헌법적 차원에서 보장함을 의미한다.

근로기준법 제5조, 근로조건의 균등처우에 관한 내용은 물론이고, 남녀고용평등과 일·가정 양립지원에 관한 법률은 헌법의 평등이념에 따라 고용에서 남녀의 평등한 기회와 대우를 보장하고, 모성보호와 여성고용을 촉진하여 남녀고용평등을 실현함과 아울러 근로자의 일과 가정의 양립을 지원함으로써 모든 국민의 삶의 질 향상에 이바지하는 것을 목적으로 개정되었다. 또한 「경력단절여성등의 경제활동촉진법」에서는 임신, 출산, 육아와 가족구성원의 돌봄 등을 이유로 경제활동을 중단하였거나 경제활동을 한 적이 없는 여성 중에서 취업을 희망하는 여성에게 경력단절 여성 지원 센터 등을 통하여 직업교육훈련 및 인턴취업지원 등 경제활동 참여를 지원하고 경력단절을 방지하기 위한 제반활동을 정부는 마련토록 하고 있다.

이 외에 「기간제 및 단시간 근로자 보호 등에 관한 법률», 「파견근로자 보호 등에 관한 법률」은 파견·사용사업주의 사회적 약자에 대한 차별금지를 규정한다.

또한 「고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」을 통해서 합리적인 이유 없이 연령을 이유로 하는 고용차별을 금지하고, 고령자가 그 능력에 맞는 직업을 가질 수 있도록 지원하고 촉진함으로써 고령자의 고용안정과 국민경제 발전에 이바지하도록 한다. 「고령자고용촉진법」은 평등고용 기회를 제공하는 것에 일조

하고 있으나, 고용차별금지, 고령자 기준 고용률 제도, 60세 정년 장려제도 등을 통한 정책은 실효성의 측면에서는 한계가 있다.

「장애인 고용촉진 및 직업 재활법」에서는 장애인을 장애인이 아닌 자와의 차별을 금지한다. 장애인에 대한 사업주의 차별대우금지, 장애인 고용의 문제 및 고용부담 금제, 국가·지자체에 의한 보호고용의 실시 등을 규정함으로써 장애인의 고용상 차별을 금지하고 있으나 이 역시 사회적 실효성에 한계점을 가진다.

특히 최근 외국인 근로자의 수가 증가되면서 「외국인근로자의 고용 등에 관한 법률」이 제정되어 국적에 관계없이 근로관계를 보호하고 있다. 고용차별은 합리적 이유없이 고용기회 박탈, 고용상실을 가져온다는 점에서 인간존엄과 가치, 평등권, 직업선택의 자유, 근로권을 침해하는 결과가 발생하므로 반드시 금지되어야 할 것이다. 「건설근로자의 고용개선 등에 관한 법률」에서는 건설근로자의 특성상 대부분 하나의 건설현장에서 1년 이상 근무가 불가능하므로 근로기준법상 1년 이상 근무 시 받을 수 있는 퇴직금을 수령할 수가 없다. 따라서 1998년 1월 1일부터 건설시공회사는 건설 노임 외에 일정액의 건설공제부금을 지급토록하고 있다.

〈표 3-4〉는 현행법상의 고용차별 금지 규정과 차별금지영역, 위반 시 제재 등의

표 3-4 고용차별 금지규정

구 분	근거규정	차별금지사유	비교대상근로자	차별금지영역	위반시 제재
기간제 및 단시간 근로자 보호 등에 관한 법률	제8조제1항	기간제근로자	무기계약근로자	임금 기타 근로조건	과태료
	제8조제2항	단시간근로자	통상근로자	임금 기타 근로조건	
파견근로자보호 등에 관한 법률	제21조	파견근로자	직접고용근로자	임금 기타 근로조건	과태료
남녀고용평등과 일·가정 양립지원에 관한 법률	제7조 내지 제11조	성별, 혼인, 가족, 안에서의 지위, 임신 또는 출산 등의 사유	다른 성(性)의 근로자	모집·채용 또는 근로조건	징역 또는 벌금
고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률	제4조의 4	연령	다른 연령의 근로자	모집·채용 또는 근로조건	벌금
장애인차별금지 및 권리구제에 관한 법률	제10조	장애	장애인이 아닌 자	모집·채용 또는 근로조건, 근로관계종료	과태료 또는 벌금
근로기준법	제5조	성별, 국적, 신앙, 사회적 신분		근로관계 존속·종료	벌금
외국인근로자의 고용 등에 관한 법률	제22조	국적		근로관계 존속·종료	
경력단절여성 등의 경제활동촉진법	제12조	경력단절여성	다른 성의 근로자	모집, 채용 또는 근로조건	과태료 또는 벌금
건설노동자의 고용개선 등에 관한 법률	제8조	건설근로자	일반근로자	임금 기타 근로조건	

내용을 요약하고 있다.

이와 같이 다양한 측면에서의 고용상 차별금지 규정이 제정됨으로써 근로자들은 평등고용기회가 보장되고 있다.

2. 고용차별 금지에 관한 국제규범

고용평등에 관한 현행법은 남녀고용차별에 중심을 두고 연령, 장애, 국적 등 다양한 영역으로 확대되고 있다.

고용차별금지에 대한 국제규범으로는 국제노동기구(ILO)의 협약·권고와 유럽연합(EU)의 조약·지침이 기준이 된다.

미국은 다양한 차별의 실태를 법률로 금지하고 있는 대표적인 국가이다. 고용 및 직업에서의 차별금지에 관한 ILO 제111호 협약(1958년)은 차별개념과 사유, 차별금지 영역, 차별에 해당하지 않는 사유, 평등촉진을 위한 국가정책의 수립·실행 등을 규정하고 있다. 동일가치 노동에 대한 남녀근로자의 동일임금에 관한 ILO 제100호 협약(1951년)은 남녀 평등원칙의 내용과 적용에 관하여 규정한다. 장애인의 직업재활 및 고용에 관해서는 ILO 제159호 협약(1983년)에서, 장애인의 정의, 고용에서의 평등한 기회와 대우의 보장, 장애인의 직업재활 및 고용에 관한 국가정책의 수립·실행에 관한 사항 등은 제168호 권고(1983년)에서 정립하고 있다. 단시간근로자(part-time worker)에 대한 고용차별 금지의 내용은 ILO 제175호 협약(1994년)에서 담고 있다.

유럽연합의 경우에는 남녀평등대우원칙에 관한 제97-81호 지침(1997년), 유기근로(fixed-term work)에 관한 제99-70호 지침(1999년), 인종·민족적 기원과 무관한 평등대우원칙에 관한 제2000-43호 지침(2000년), 고용과 직업에서의 평등대우원칙에 관한 제2000-78호 지침(2000년) 등에서 고용차별금지의 내용을 규율하고 있다.

미국은 연령차별 금지법(ADEA)에서 40세 이상의 근로자에 대한 연령차별을 금지하고 있다. 1972년에는 Equal Pay Act of 1963을 개정하여 동일노동 동일임금을 강력하고 효과적으로 시행하고 위반기업에 대한 엄격한 처벌을 시행한다.

평등고용기회제공에 가장 영향력 있는 법령은 1972년 수정된 Title VII of the Civil Right Act of 1964이다. 고용주는 고용, 해고, 승진, 보상, 근로조건, 장애, 인종(고용특권), 피부색, 성별, 종교, 국적 등으로 차별하지 못하도록 규정하고 있다.

특히, 미국의 장애인법(ADA)은 법적용의 대상이 되는 장애인의 개념을 의학적 관점에서 과거의 장애, 주관적 장애를 포함하는 폭 넓은 관점에서 파악한다.

미국에서의 고용차별에 대한 행정적 구제는 고용기회 평등위원회(EEOC)가 담당한다. 대통령이 임명한 5명으로 구성되어 차별을 해석·구제하고 있다.

1987년에는 Title VII of the Civil Rights Act of 1964의 수정안을 통해서 임신, 출산 또는 관련 의료기준으로 고용차별을 금지하고 있다. 임신차별금지법의 기본원칙은 임신 등으로 인해 동료들과의 차별을 금지하는 것이다. 임신 및 관련 부분으로 영향을 받는 여성이 임신이나 낙태를 원인으로 직장에서 승진이나 해고에서 보호된다.

이외에도 미국에서는 국적으로 인한 차별에 관한 지침, 종교로 인한 차별에 관한 지침 등을 통해서 다양한 차별철폐를 주도하고 있다.

참고문헌

- 1) 성상현(2005), 한국 기업의 다양성에 대한 탐색적 연구: 다양성관리전략, HR제도, 다양성수용정도와 성과 간의 관계, 연세대학교 대학원, 경영학과 박사학위논문.
- 2) 오화선·민경률·박설민(2015), “다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국행정학회 학술발표논문집.
- 3) 이상우·윤우근·서의정, 창의와 혁신의 원동력, 인력다양성 관리, 삼성경제연구소, CEO Information, 제822호, 2011.
- 4) 이승계(2011), “다양성 관리의 접근방법과 조직성과에의 시사점”, 경영법률학회, 경영법률, 제 21집, 제4호, pp. 633~705.
- 5) 유태원(2011), “창의와 혁신의 원동력, 인력 다양성 관리”, 삼성경제연구소.
- 6) 조용만(2004), “고용차별금지법의 국제비교: 영미법계의 연령·장애 차별금지법제를 중심으로”, 한국노동연구원 정책연구.
- 7) 통계청(2017). “2017 통계로 보는 여성의 삶 주요결과”.

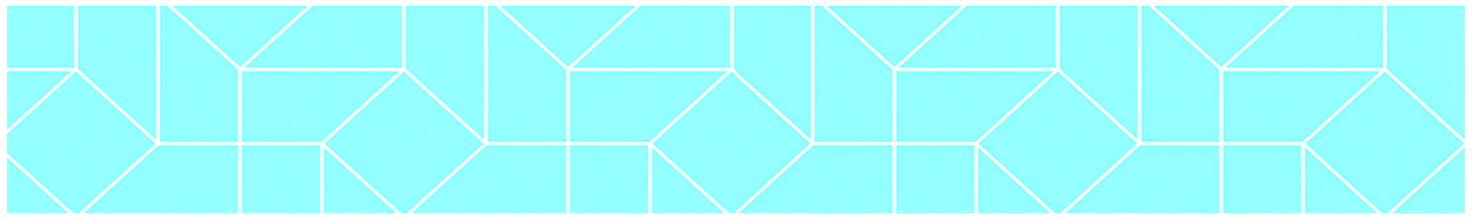
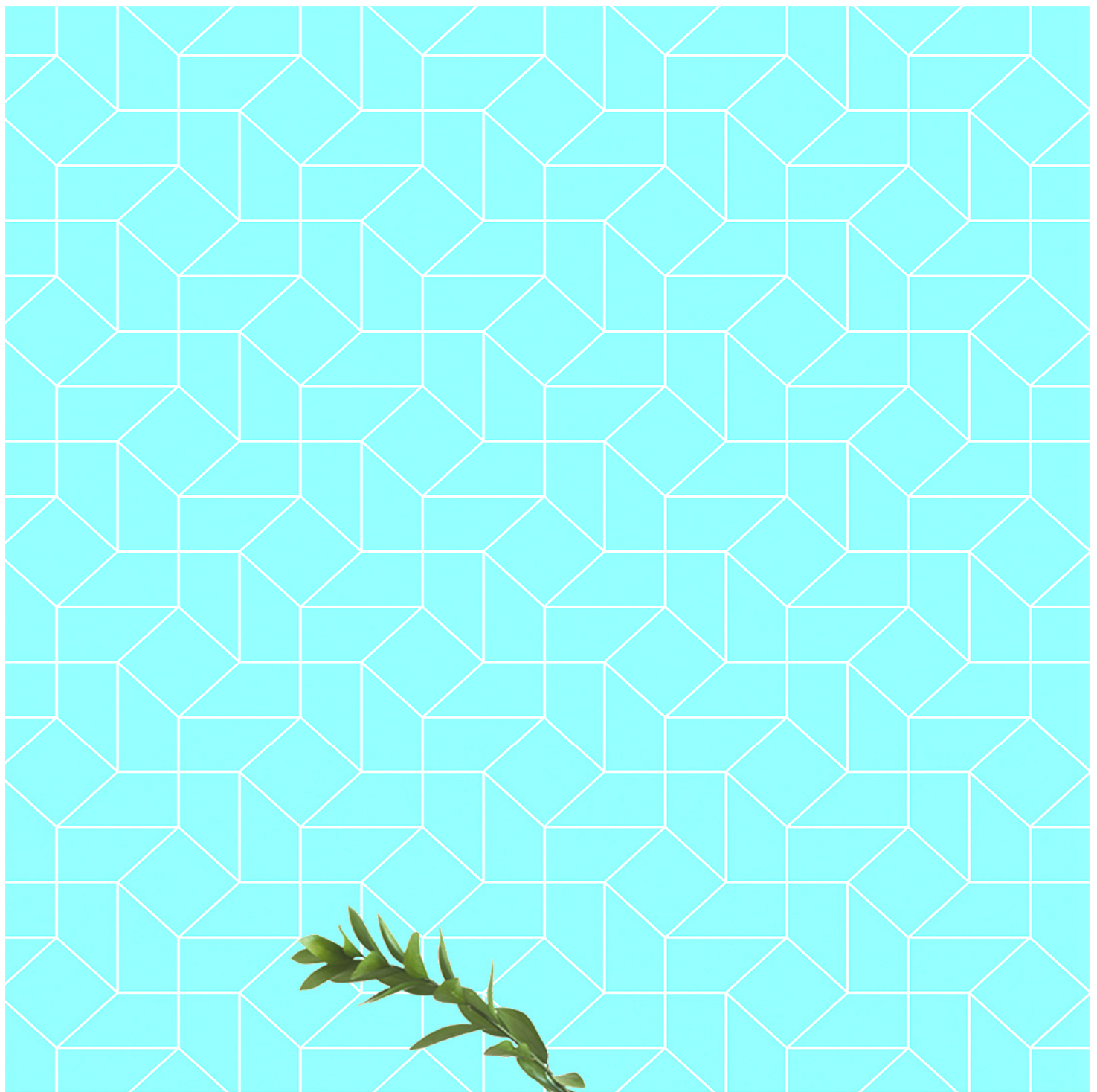
제 2 부 인적자원의 관리영역

제 4 장 인적자원 정보관리/105

제 5 장 인적자원 고용관리/171

제 6 장 인적자원 개발관리/215





조직에서 '직무'에 대한 정확한 이해와 정보는 고용관리를 비롯한 개발관리, 임금관리, 근로의욕 관리 등 대부분의 인적자원관리의 분야에서 중요한 자료를 제공하고 있으며, 인적자원관리 뿐 아니라, 생산관리, 마케팅관리, 재무관리 등의 다른 경영관리에도 널리 활용되고 있다.

과거 우리나라 기업들이 고도의 성장을 누리는 시기에는 종신고용과 연공급을 중심으로 하는 관리의 형태가 효과적이었을 수 있으나 1997년 경제위기 이후 지금까지 성과주의와 노동시장 유연화가 확산되고, 세계화와 정보화에 의해 무한경쟁의 시대에 직면한 지금의 상황에서는 '직무'에 관한 정보를 최대한 활용하여 효과적이고 다양한 인적자원관리의 형태를 제시하는 것이 필요하다.

인사고과는 종업원이 직무를 수행함에 나타나는 업적을 고과자가 평가하는 과정을 통해 이루어지며 이런 과정에서 발생할 수 있는 다양한 오류는 조직 내 무질서를 야기할 수 있으며, 근로의욕의 저하, 생산성 저하 등의 결과를 야기할 수 있다. 따라서 인사고과는 조직적·장기적·객관적으로 평가해야 한다.

따라서 본 장에서는 직무분석(job analysis), 직무평가(job evaluation) 및 직무설계(job design)의 개념과 내용에 대해 설명하고, 직무분석 결과의 활용과 현대적 직무설계의 경향을 알아보고, 인사고과의 의의 및 중요성을 살펴보고, 오늘날 많은 기업들이 도입하고 있는 새로운 인사고과 방법들에 대해 고찰한다.

제 4 장

인적자원 정보관리

I. 직무관리

1. 직무분석

1.1 직무의 개념

직무분석을 위해서는 먼저 직무(job)에 대한 개념을 알아야 한다. 직무와 관련하여 다양한 용어들이 혼재되어 사용되고 있기 때문에 직무에 기반한 인적자원관리에 대한 이해와 접근을 위해 직무관련 용어에 대해 정확히 이해할 필요가 있다.

일반적으로 직무(job)는 목적이나 수준이 유사한 과업(task)의 집합을 의미하며, 여러 과업들은 내용의 유사성이나 조직 내에 미치는 영향에 대한 책임수준의 유사성이나 상호의존성을 기준으로 직무로 분류가 되며 한 직무는 단일 또는 복수의 근로자가 수행할 수 있다.

이런 직무(job)를 구성하고 있는 3요소가 과업(task), 의무(duty) 및 책임(responsibility)이다. 조직에서는 종업원이 원활하게 직무를 수행할 수 있도록 하기 위하여 직위(position)를 부여하고, 유사한 직무들이 모여 직군(job family)을 이룬다. 직무와 관련하여 여러 가지 용어가 사용되는데 이들의 정의들을 정리해 보면 다음과 같다.

① 요소(element)

관련된 동작, 움직임, 정신적인 과정을 따로 분리시켜 분석하지 않고서 업무가 나누어 질 수 있는 최소 단위임

② 과업(task)

독립된 목적으로 수행되는 하나의 명확한 작업활동으로 식별 가능한 업무활동을 형성하는 요소(element)들의 집단임

③ 의무(duty)

특정 개인이 수행하는 것으로 여러 가지 유사한 형태들의 과업으로 이루어짐

④ 책임(responsibility)

직무의 존재 이유나 목적을 설명하고 규명하는 것으로 하나 이상의 의무로 이루어짐

⑤ 직위(position)

특정 시점의 특정 조직의 한 개인이 수행하는 하나 또는 그 이상의 의무로 구성되며, 이는 종업원의 수와 일치함

⑥ 직무(job)

과업의 종류와 수준이 유사한 직위(position)들의 집단으로 유사한 직위가 없는 경우에는 하나의 직위가 하나의 직무가 되기도 하고, 둘 이상의 직위가 하나의 직무가 되기도 함

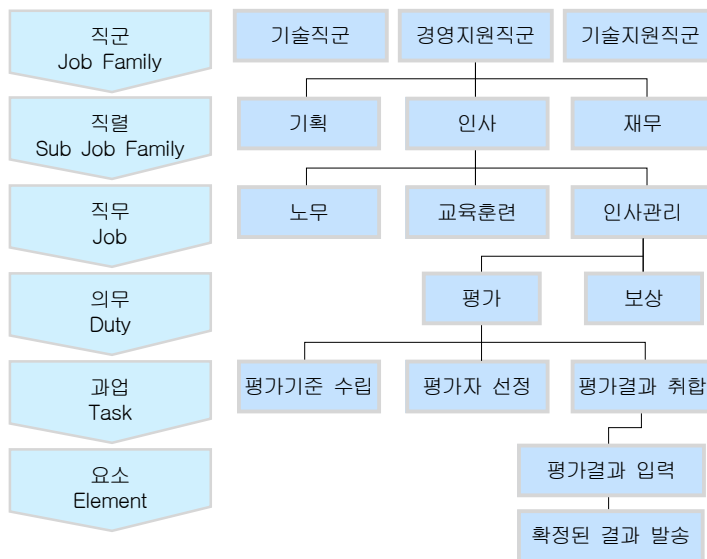
⑦ 직군(job family)

유사한 과업을 내포하고 있는 둘 이상의 직무들의 집단을 말하며, 일반적으로 직무분석을 통해서 생산, 판매, 인사 등과 같이 기능에 따라서 분류됨

⑧ 직종(occupation)

사무직군, 생산직군 등 유사한 직군들의 집단으로 이루어짐

그림 4-1. 직무관련 용어의 위계와 의미



※ 자료: 고용노동부, 직무분석 및 직무평가 가이드북, 2007.

1.2 직무분석의 개념

조직의 규모가 작을 때는 구성원이 수행해야 할 직무의 특성을 쉽게 파악할 수 있고 그 직무를 수행할 담당자의 자격요건도 쉽게 정리할 수 있다. 그러나 조직의 규모가 커져 가면 그 직무의 내용이나 특성, 그리고 직무담당자의 자격요건을 쉽게 정리할 수가 없게 된다. 이에 직무분석이라는 과학적 방법이 그 해답을 제공하여 주었다.

직무분석이란 일반적으로 “직무에 대한 정보를 수집·분석하여 직무별 목적, 주요활동과 책임, 직무수행 요건을 명확히 규정하는 일련의 작업”을 의미한다. 또한 직무에 기반한 인적자원관리의 기본이 되는 작업으로 직무분석을 실시하여 직무기술서와 직무분류체계를 형성한다. 따라서 직무분석은 직무에 관한 자세한 정보를 얻는 프로세스를 말하며, 직무분석결과는 충원, 교육훈련, 성과평가, 기타 인적자원 관리 활동을 위한 기초 지식을 제공한다.

직무분석은 인적자원관리 활동의 첫 단계라고 할 수 있다. 오늘날 빠르게 변화하는 직무환경에서 새로운 직무가 생겨나고, 기존의 직무는 새로운 직무로 재설계되거나 없어지게 된다. 따라서 빠른 직무변화를 반영할 수 있는 효과적인 직무분석 시스템을 유지하는 것은 어렵게 인식될 수 있으나 성공적인 인적자원관리를 위해서는 반드시 철저한 직무분석이 선행되어야 한다.

1.3 직무분석연구의 발전

직무분석은 그것이 인적 자원의 여러 관리활동 가운데 주로 어느 활동에 치중되어 연구되어왔느냐에 따라 연구의 흐름이 다음 셋으로 나누어진다.

첫째는 직무분석을 주로 ‘생산관리’ 또는 ‘산업공학’과 관련시켜 연구해온 흐름이다. 이는 작업방법의 개선, 직무의 표준화, 표준작업량의 결정에 필요한 자료를 얻기 위해 노력한 결과이다. 거기서는 시간연구(time study)와 동작연구(motion study)가 연구의 중심을 이루었으며, 직무분석이라기 보다는 오히려 작업분석 또는 작업연구가 중심이었다.

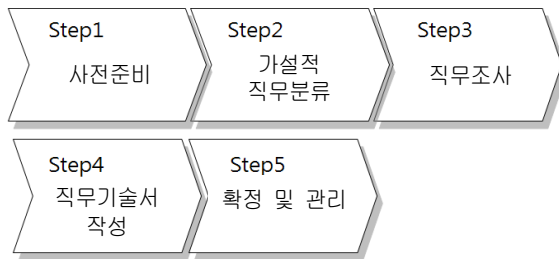
둘째는 직무분석을 주로 ‘고용관리’를 중심으로 한 활동, 특히 채용, 배치, 승진, 배치전환, 인사고과와 관련하여 연구해온 흐름이다. 이 연구의 흐름은 1930년대 산업심리학의 발전을 계기로 더욱 성과를 올리게 되었다.

세번째 흐름은 직무분석을 주로 ‘직무평가’와 관련시켜 연구해 왔다. 특히 각 직무의 상대적 가치를 결정하는 직무평가에 의하여 공정하고 합리적인 임금물의 결정에 기여하고자 한 흐름이다.

1.4 직무분석의 절차

직무를 분석하기 위해서는 과정에 따라서 몇 가지 단계로 나누어 볼 수 있으며 학자에 따라서 약간의 차이가 있지만 일반적으로 직무분석은 아래 [그림 4-2]와 같이 5단계를 통하여 수행할 수 있다.

그림 4-2. 직무분석의 절차



※ 자료: 고용노동부, 직무분석 및 직무평가 가이드북, 2007.

1.4.1 사전준비

이 단계에서는 직무분석을 담당할 담당자 또는 담당팀을 구성하는데 인사부서 등이 중심이 되어 조직 내 다양한 부분에서 일정자격을 갖춘 종업원들을 선발하여 위원회를 구성한다. 또한 직무분석과 필요한 제반 행정사항을 포괄적으로 준비하는 것이 필요하다.

1.4.2 가설적 직무분류

이 단계에서는 예비조사단계로 조직도(organization chart), 공정도(process chart) 및 기존의 직무기술서와 같은 이용 가능한 관련 정보를 검토하게 된다. 그리고 직무

분류원칙을 수립하고, 업무의 유사성을 파악하여 가설적 직렬을 도출한 후 직렬 내에서 가설적 직무를 선정한다. 가설적 직무는 직무분석의 최종산출물인 표준직무보다 큰 개념으로서 3단계에서 실시할 직무조사의 기본단위가 된다.

1.4.3 직무조사

이 단계에서는 먼저 직무조사방법을 선정하고, 참여하는 종업원들에게 교육훈련을 실시한다. 교육훈련이 끝나면 사전에 결정된 조사방법에 따라 직무에 대한 정보를 수집하기 위한 양식을 개발과 조사를 하게 되는데 일반적으로는 직무의 기본사항, 해당 직무의 목적, 주요 역할 및 책임, 직무수행 요건 등을 구성요소로 하여 실질적인 직무조사를 실시한다.

1.4.4 직무기술서 작성

이 단계에서는 직무조사를 통하여 수집된 정보를 토대로 표준직무에 대해 직무목적, 주요책임 및 활동, 직무수행요건 등을 기술하여 직무기술서 및 직무명세서를 작성하고, 앞서 도출한 가설적 직무분류체계에 표준직무를 적용시켜 직무분류체계를 확정한다.

1.4.5 확정 및 관리

직무기술서와 직무명세서 작성이 끝나면 실제 해당직무를 담당하는 종업원과 함께 작성된 결과를 검토하고, 수정사항이 발생하면 재작성하도록 하고 확정 이후에도 갱신 및 보완을 지속하여 직무의 내용을 최신화하도록 한다.

1.5 직무분석의 방법

직무분석은 직무에 필요한 능력, 지식, 기술 등의 요건과 직무를 수행하는 담당자가 갖추어야 하는 요건 등 직무 전반에 관한 정보를 수집하는 체계적이고 과학적인 조사프로세스이다. 본격적인 직무분석을 위해서는 직무와 관련된 다양한 정보를 수집하는 과정이 선행되어야 한다. 따라서 여기에서는 정보를 수집하기 위해 어떤 방법들이 활용되고 있는지에 대해 소개하고자 한다.

1.5.1 질문지에 의한 방식

‘질문지에 의한 방식’은 직무담당자 또는 감독자에게 <표 4-1>과 같은 내용의 질문서를 배부하여 직무와 관련된 내용이나 사실을 답하도록 함으로써 직무분석에 필요한 정보를 획득하는 방식이다. ‘질문지에 의한 방식’에서는 어떤 방식으로 질문지를 작성할 것인지 그리고 어떤 질문들을 포함할 것인지와 관련된 문제에 주의를 기울여야 한다. 직무분석자는 질문지를 지나치게 정형화된 체크리스트(structured checklists)로 구성하거나 지나치게 개방적인 자유기술적 질문(open-ended questions)으로 구성해서는 안 된다.

또한 ‘질문지에 의한 방식’은 조사대상을 폭넓게 할 수 있고, 직무와 관련된 정보를 수집하는데 소요되는 시간과 비용이 다른 방식들에 비해 절약된다는 장점을 가진다. 그러나 질문에 응답하는 직무담당자들의 답안작성능력과 작성태도, 그리고 질문에 대한 이해능력에 의해 정보의 질이 좌우된다는 점이나 질문서 개발 및 테스트에 비용과 시간이 많이 소요된다는 단점도 있다.

표 4-1 직무분석질문지

조사항목	직무조사 내용
기본사항	직무분류체계 및 해당 직무수행자, 내부직무전문가의 검토여부를 확인함
해당 직무의 목적	해당 직무의 필요성을 분석한 후 직무의 목적을 간략하게 조사
주요 역할 및 책임	본 직무특성에 대비하여 해당 직무 수행자가 지난 1년간 수행했던 업무 중 향후에도 지속적으로 수행해야 할 주요 업무를 선정하고, 해당 업무명, 구체적 활동내용, 업무의 중요도, 업무 비중, 업무 수행주기, 업무수행의 책임수준 등을 조사
직무수행 요건	직무를 구성하는 주요 과업을 원활하게 수행하기 위해 필요한 요건으로 학력, 전공 및 전문성 분야, 최소 경력기간, 자격증, 법정교육 및 권장교육, 기술 및 지식을 조사

※ 자료: 고용노동부, 직무분석 및 직무평가 가이드북, 2007.

1.5.2 인터뷰 방식

‘인터뷰(interview) 방식’은 직무분석자가 직무담당자를 상대로 직접 면담을 실시하여 직무의 내용 및 수행요건 등에 관한 정보를 획득하는 방법이다. 면담은 분석대상

직무의 수행과정과 관련된 요소들에 대한 사전 정보수집을 기초로 작성된 분석항목 중심으로 진행된다.

인터뷰 방식은 크게 세 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 직무분석자가 직무수행자 각자와 개별적으로 면접하는 방식과, 둘째, 같은 직무를 갖고 있는 직무수행자들과 집단적으로 면담하는 방식, 셋째, 해당직무를 제일 정확하게 알고 있는 감독자와 인터뷰하는 방식이 그것이다. 그 중 집단면접방식은 유사하거나 동일한 직무를 수행하고 있는 많은 종업원과 면담할 때 사용하는 방식으로 비용이 적게 들며 빠르게 자료를 얻을 수 있는 장점이 있다. 통상 직속상관인 감독관도 집단면접 시 참석한다.

인터뷰에서 면접자들은 수동적인 청취자가 될 수도 능동적인 정보창출자가 될 수도 있다. 양질의 정보를 획득하기 위해서 면접자들은 인터뷰를 받는 사람들에게 인터뷰의 직무분석 배경과 이유, 면접자에 대한 정보 등을 충분히 알려야 한다. 면접자가 인터뷰를 능률평가 등으로 잘못 인식하면 직무에 관한 정확한 정보를 제공하려 하지 않기 때문이다.

인터뷰가 성공하기 위해서는 다음과 같은 사항에 유의하여야 한다. 첫째, 면접자와 감독관이 서로 협력하여야 한다. 둘째, 면접자는 피면접자에게 협조적이라도록 접근해야 한다. 셋째, 면접자는 정형화된 체크리스트를 활용하여야 한다. 넷째, 불규칙적인 성격의 직무인 경우는 그 중요성과 빈도를 잘 조사하여야 한다. 다섯째, 인터뷰가 끝난 후 감독자와 피면접자가 다 함께 결과를 검토하고 확인하여야 한다.

인터뷰 방식은 직무에 대한 작업자의 지각, 태도, 신념 등 다양한 이슈에 대한 접근이 가능하다. 또한 면접과정에서 문제개선이 가능하다는 장점도 있다. 반면, 직무분석자의 주관적 판단이나 직무수행자의 특성에 따른 오류가 개입될 가능성이 크고 많은 시간이 소요되며, 익명성 유지가 어렵다는 단점이 있다.

1.5.3 관찰방식

‘관찰(observation)방식’은 직무담당자의 직무활동을 직접 관찰하고 그 결과를 정확히 기록하여 정보를 수집하는 방법이다.

이 방식은 비교적 표준화되어 있거나 작업과정의 변화가 적은 직무, 즉 관찰이 가능한 물리적인 활동으로 구성되어 있는 직무의 경우에 유익한 방법이다. 예를 들면 수위, 조립공정작업자, 회계담당자의 직무가 그것이다. 변호사나 디자인 엔지니어

(design engineer)와 같이, 측정하기 어려운 정신활동을 하는 직무의 경우에는 이 관찰방식이 적절하지 못하다. 또 응급환자만 담당하는 간호사와 같이 간혹 일어나는 중요한 일에 종사하는 경우도 부적절하다.

관찰방식은 정보수집이 용이하다는 장점을 가지고 있는 반면, 직무담당자가 자신에게 유리한 방향으로 관찰을 왜곡시킬 가능성이 존재한다는 점과 실제 관찰과정에서 많은 분석원이 투입되어야 하는 점, 그리고 이들이 다른 직무수행자에게 방해를 주기 쉽다는 점 등이 단점으로 지적된다.

1.5.4 녹화 방식

‘녹화방식’은 반복되는 단순 직무이거나 작업을 장시간 관찰하기 어려운 경우에 사용하는 기법으로 작업장면을 촬영한 후 직무수행자와 함께 화면을 보면서 분석하는 방식으로 진행된다. 녹화자료를 분석하기 때문에 충분한 시간을 두고 분석할 수 있다는 장점이 있으나 촬영장치와 전문가 확보 등의 문제가 지적된다.

1.5.5 기타의 방식

이상의 정보수집방법 이외에 직무담당자에게 자기직무에 관한 정보를 일기와 같이 기록(job incumbent diary or log)하도록 했다가 그 결과를 분석하여 직무를 조사하는 종업원기록법(employee recording)을 비롯하여 4W1H 방법 등이 있다.

4W1H법은 직무관련 정보를 ① what(무엇을), ② why(왜), ③ where(어디서), ④ when(언제), 그리고 ⑤ how(어떻게)의 순서에 따라 조사하는 방법으로서 작업내용(what), 작업방법(how), 작업목적(why), 작업장소(when), 작업시간과 작업빈도(when)를 명백히 하는 방법이다. 이것은 직무 그 자체의 성격은 물론 직무담당자의 자격요건까지 동시에 조사하는 방법으로 활용되고 있다.

자료수집을 위한 방법은 각기 다른 강점과 약점을 가지고 있기 때문에 많은 조직에서 다중측정방법(multi-method)으로 전환하고 있다. 이 접근법에서는 직무분석자가 현장관찰과 병행하여 재직자 및 감독자와 1차적으로 면접을 실시하고, 그 다음 전문가의 판단을 토대로 하는 과업조사가 실시되고, 마지막으로 응답의 모순을 평가하거나 체계적인 변동성을 확인하기 위하여 과업조사에 대한 응답을 통계적 분석 방법을 통해서 분석한다. 다중측정방법과 같은 직무분석 접근법은 상대적으로 비용이 많이 들고 시간이 많이 소요되지만 기본적인 자료수집방법 하나만을 사용했을

때에 비해서 정보의 질적인 면에서 현저한 차이가 있다.

1.6 직무분석기법

직무분석을 위한 데이터 수집방법들은 여러 조직을 통해서 유행하는 직무분석 기법들의 기초가 된다. 이러한 기법들이 적절히 사용될 때 어떤 직무의무가 성취되고, 어떤 지식, 기능, 능력 및 기타 특성(knowledge, skills, abilities, other characteristics KSAOs)이 직무의 수행에 필요한가에 관한 정보를 밝히는 체계적이고 계량적인 절차를 제공할 수 있다. 계량적 직무분석 기법에는 ① 기능적 직무분석(functional job analysis), ② 직위분석설문지(position analysis questionnaire), ③ 관리직위기술설문지(management position description questionnaire)가 있으며, 이외에도 여러 가지 직무분석기법이 있으나 어느 하나가 최상이라고 할 수는 없고, 상황과 목적에 따라 적절히 선택해서 활용하여야 한다.

1.6.1 기능적 직무분석

기능적 직무분석(Functional Job Analysis, FJA)은 미국 노동성에 의해 개발되었으며, 기능적 직무분석의 목적은 직업사전(Dictionary of Occupational titles, DOT)에 정의되어 있는 직무대로 직무를 분류하는데 있다. 이 시스템은 60년 이상 미국의 직무분석에 도움을 주었지만 새로운 환경에 맞지 않아 직업정보네트워크(O*NET: Occupational Information Network)라는 새로운 시스템을 도입하였다.

고정된 직무명칭이나 좁은 과업기술서에 의존하는 대신 O*NET은 100개 가량의 광범위하게 정의된 직업들을 제시하고 이들 직업 내 직무들에 대해 요구되는 능력, 업무스타일, 업무활동, 업무상황 등을 일반적인 용어로 기술하고 있다. 미국은 기능적 직무분석방법을 이용하여 직업사전(Dictionary of Occupational Titles, DOT)를 만들었다.

국내에서도 국가직무능력표준(National Competency Standards, NCS)을 구축하여 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·태도 등의 내용을 국가가 체계화하였다. 국가직무능력표준의 분류는 직무의 유형을 중심으로 국가직무능력표준의 단계적 구성을 나타내는 것으로 한국고용직업분류(Korean Employment Classification of Occupations, KECO) 등을 참고하여 대분류(24개), 중분류(78개), 소분류(238개), 세분류(897개)의 순으로 구성된다.

그림 4-3. NCS 분류예시(정보통신-정보기술개발분야)



※ 자료: 한국산업인력공단, <http://www.ncs.go.kr>

1.6.2 직위분석설문지

직위분석설문지(Position Analysis Questionnaire, PAQ)는 퍼듀대학(Purdue University)의 세 명의 산업심리학 연구자(E. J. McCormick, P. R. Jeanneret, and R. C. Mecham)들에 의해서 개발된 계량적으로 직무를 평가하기 위한 구조화된 설문지로서 194개의 항목으로 구성되어 있으며, 각 항목은 직무에서 중요한 역할을 하거나 또는 중요한 역할을 하지 않는 기본적인 요소들을 나타낸다.

PAQ에 포함된 194개의 항목은 과업행동, 과업조건 및 직무특성을 나타내며, <표 4-2>에서와 같이 ① 투입정보, ② 정신적 프로세스, ③ 과업성과, ④ 다른 사람과의 관계, ⑤ 직무상황, ⑥ 기타 직무특성 등의 6가지의 주요 부문으로 구성되어 있다.

각 질문항목은 ① 활용빈도, ② 소요시간, ③ 직무에서의 중요성, ④ 발생가능성, ⑤ 적용가능성, ⑥ 특수한 평가척도 코드 등 6가지 척도를 사용하여 평가를 하며, 평가를 용이하게 하기 위하여 컴퓨터화된 평가프로그램이 활용된다. 이 점수는 분석된 직무의 윤곽을 그리거나 직무를 비교할 수 있게 한다.

PAQ의 가장 큰 장점은 각 직무에 점수를 부여하여 직무를 분류할 수 있다는 것이며, PAQ에 의한 결과는 직무를 다른 직무와 양적으로 비교할 수 있고, 각 직무의 임금수준을 정하는데 사용될 수 있다. PAQ는 가장 널리 이용되고 또한 연구되고 있

으나 주요한 문제점은 설문지를 작성하는데 많은 시간과 노력이 필요하고, 작성에 상당한 지식을 요한다는 것이다. PAQ는 다양한 직무를 쉽게 분석할 수 있어 선발과 직무분류에 널리 활용되고 있으나 반드시 컨설팅 회사로부터 도입되어야 하기 때문에 비용이 많이 든다. 또, PAQ의 점수로부터 성과표준이나 훈련내용을 도출해 낼 수 없기 때문에 인사고과와 훈련용도로는 활용되지 못하고 있다.

표 4-2 PAQ의 부문과 직무요소의 수

	부 문	직무요소 수
1. 투입정보	직무에 사용되는 정보를 어디서 어떻게 획득 하는가?	35
2. 정신적 프로세스	어떤 논리, 의사결정, 계획화 등이 직무에 포함 되는가?	14
3. 과업성과	작업자들이 수행하는 육체적 활동은 어떤 것이며, 어떤 도구나 장치가 사용되는가?	49
4. 다른 사람과의 관계	직무에서 요구되는 다른 사람과의 관계는 어떤 것인가?	36
5. 직무 상황	어떤 물리적, 사회적 상황에서 과업이 수행되는가?	19
6. 기타 직무특성	직무수행과 관련된 다른 활동, 조건, 특성 등은 무엇인가?	41

※ 자료: G. Bohlander et al., *Managing Human Resource* (12th ed.), South-Western College Publishing, 2001, p132.

1.6.3 관리직위기술설문지

관리직무에 대한 분석을 하는 것은 직위의 불균형, 계층구조의 수준(level) 및 업종의 차이로 인해서 분석자에게 상당한 어려움을 준다. 이를 체계적으로 분석하려는 시도가 컨트롤 데이터 코퍼레이션(Control Data Corporation)에서 있었는데, 그 작업의 결과가 토나우(W. W. Tornow)와 핀토(P. R. Pinto)에 의해서 개발된 관리직위기술 설문지(Management Position Description Questionnaire, MPDQ)이다.

MPDQ는 관리자의 업무와 책임과 관련된 208개 항목의 체크리스트로 구성되어 있다. MPDQ는 관리과업을 폭넓게 기술하고 대부분의 산업에 적용 가능하도록 설계되어 있다. 각 항목들은 작성하는데 시간을 절약하고, 응답결과에 대한 해석을 쉽게 하기 위하여 일반적인 정보, 의사결정, 계획 및 조직화, 관리, 통제, 감독 등 13개 부문으로 그룹화되어 있으며 아래의 [그림 4-4]과 같다.

그림 4-4. 관리직용 기록 설문지의 내용



표 4-3 MPDQ의 구조

	항 목 수	
	직무 행위	기 타
1. 일반적 정보		16
2. 의사결정	22	5
3. 계획 및 조직화	27	
4. 관 리	21	
5. 통 제	17	
6. 감 독	24	
7. 카운슬링 및 혁신	20	
8. 접 촉	16	
9. 조 정	18	
10. 대 표	21	
11. 사업지표의 모니터링	19	
12. 전반적 평가	10	
13. 지식, 스킬 및 능력		31
14. 조직도표		
15. 비평가 반응		7
계	215	59

MPDQ는 관리자의 선발, 경력경로의 파악 및 설정, 훈련필요성을 진단하고, 새로운 직무의 분류나 직무평가에 유용하게 활용될 수 있다. 그러나 관리자들의 자질과 직무 행동요건 및 조직성과의 측정과 잘 연계시키는 것이 필요하다. MPDQ는 <표 4-3>에서 보여 지듯이 관리자들의 작업내용에 대해 포괄적으로 다루고 있을 뿐만 아니라 모든 기능 및 회사에 적용될 수 있도록 설계되었다. 관리자의 응답은 차원명칭 하에 통합되어 직무기술서에 기재된다. 직무에 필요한 능력은 이 분석에 의해서 추론될 수 있다. MPDQ는 경영자의 선발, 경력경로의 식별 및 구축, 훈련필요성 식별, 그리고 임금을 위한 직무평가에 유용하게 활용될 수 있다.

1.6.4 과업분석목록법

과업분석목록(Task Analysis Inventory)은 대상직무에서 수행되는 모든 과업을 분석하여 훈련을 필요로 하는 과업, 지식, 기능(skills) 및 행동을 확인하는 프로세스이다. 과업분석목록은 직무에서 수행되는 과업의 리스트를 작성하고, 작성된 각 과업의 상대적 소요시간, 과업달성의 빈도, 과업의 상대적 중요성, 과업의 상대적 난이도, 직무에 대한 상대적 학습속도와 같은 차원에서 평가를 한다.

과업목록은 주어진 직무에 대해서 과업의 수행에 관한 상세한 정보를 제공하며, 이러한 정보는 인사고과 기준이나 선발시험 계획작성에 유용하게 사용된다. 과업목록은 간접적으로 직무수행에 요구되는 KSAOs의 유형을 제시한다고 할지라도 직접적으로 파악할 수 없다. 개발된 과업목록은 훈련용으로 아주 효과적이지만 개발에 많은 비용이 소요되고, 직무 간에 비교가 어려워 직무평가에는 적합하지 않다.

1.6.5 플래시만 직무분석시스템

플래시만 직무분석시스템(Fleishman Job Analysis System, FJAS)은 능력요건척도법(Ability Requirement Scales)으로 불리기도 하며, 직무의 특성보다도 작업자의 특성에 관한 정보를 이끌어 내는 직무분석기법으로 플래시만(E. A. Fleishman)에 의해서 개발되었다. 이 접근법에서는 능력을 성과에 있어서 차이에 대해 책임지는 개인의 영속적인 속성으로 정의하고 있다.

플래시만 직무분석시스템은 과업과 관련되어 있으며, 적절히 과업을 나타내는 모든 차원의 능력을 분류하는데 기반을 둔다. 이 분류는 52가지의 인지적, 정신적, 육체적, 감각적 능력으로 구분하고 있으며, 7점 척도로 평가한다. 설문지를 작성하는

사람은 척도에서 몇 점이 분석대상 직무를 수행하는데 요구되는 능력수준인지를 결정하여 체크한다. 플래시만 직무분석시스템에 의한 평가는 직무에서 요구하는 능력에 대해 적절한 묘사를 하고 있으며, 경력개발, 선발 및 훈련과 같은 인적자원 활동에 유용하게 활용된다.

1.7 직무기술서와 직무명세서의 작성

어떠한 방법으로 직무에 관한 정보가 수집되더라도 수집된 정보는 직무분석 프로세스에 의해 먼저 두 가지 주된 자료로 정리된다. 하나는 직무기술서(job description)이며, 다른 하나는 직무명세서(job specification)이다. 직무기술서와 직무명세서는 직무평가(job evaluation)를 위한 자료로 활용된다.

표 4-4 직무기술서 예시

직무구분	직무번호	직무명	소속본부	팀명
	10131	인사관리	경영지원본부	인사팀
직무요약	전직원의 인사업무를 경영상의 필요와 규정에 따라 공정하고 효율적으로 수행하여 경영목표달성에 기여한다.			
과업내용	구분	업무명	업무내용	
	1	인사기획	인사제도 문제점 파악, 자료분석, 개선방안 수립	
	2	인사제도 개선업무	선진 인사제도에 대한 연구 및 당사에 적용가능성 검토	
	3	책임지급 인사관리	이동, 승격, 병가, 휴직자 관리, 인사관련 상담	
	4	종합근무 평정	연간 1회 근무평정 및 승격명부 작성	
	5	자기신고서 관리	자기신고서 작성 및 입력, 정기 이동시 참고자료 작성	
	6	업무지원	본부직원의 영업점 지원	
	7	인력동원	대외기관 관련 인력지원 (재해복구 등)	
	8	인사 MIS	발령 및 근태에 관한 전산입력 확인	
	9	증명서 관리	경력증명서 발급, 조직기능도표 관리	
	10	휴가	휴가관리, 병가관리, 연월차 관리	
11	보상관리	기본급 및 성과급 관리		
권한관계	의사결정권한		인사제도 개선안 발의 채용, 이동, 승진, 승격 등의 운영 시행안 발의 적정인력 규모의 결정권	
	예산관련권한		인사업무 관련 예산의 기안 및 시행	
감독의 범위	보고자		피감독자	
	경영지원본부장		인사팀장 및 팀원	
작업환경	대부분이 실내에서 이루어짐			

1.7.1 직무기술서

직무분석을 통하여 얻어진 정보는 ‘직무기술서’의 개발에 결정적인 역할을 한다. 직무기술서란 “직무 그 자체의 과업, 책임, 의무를 기록한 문서”이다. 즉, 직무담당자가 직무상에서 무엇을 하며, 어떻게 하며, 또 어떤 조건 아래 직무를 수행하는가를 기술한다. 직무기술서는 직무담당자가 해야 할 직무 그 자체를 상세하고 간결하게 기술하여야 한다.

1.7.2 직무명세서

직무명세서란 “어느 특정 직무를 수행함에 있어서 갖추어야 할 최소한의 직무담당자의 자격요건을 기술한 문서”이다.

직무기술서와 직무명세서의 작성 시 주의해야 할 것은 직무기술서와 직무명세서의 구분, 규정 및 그 구조는 절대적인 것이 아니며, 이러한 모델을 기초로 각 사업장에 맞는 형태로 개발하고, 각각의 관리목적에 맞도록 작성되어야 한다.

표 4-5 직무명세서 예시

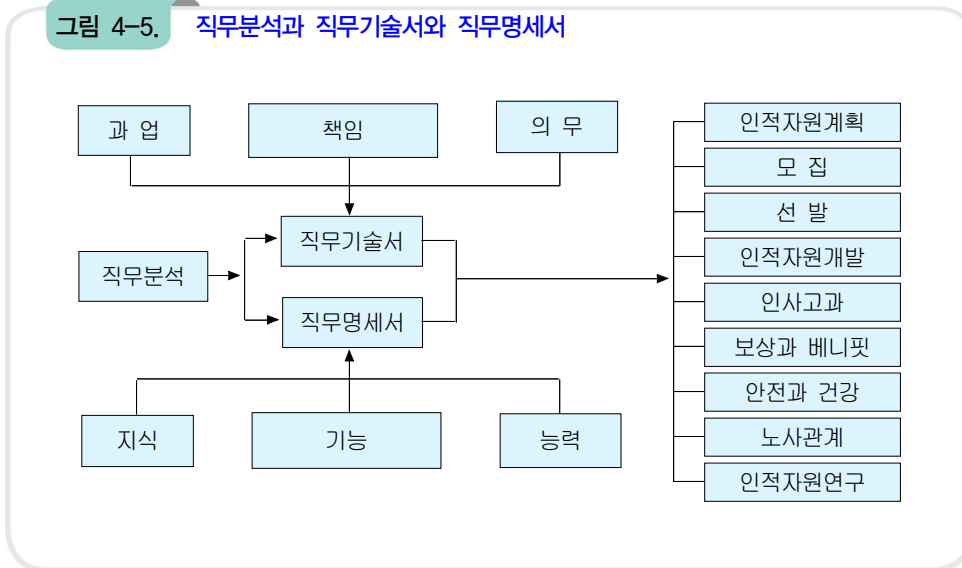
직무구분	직무번호	직무명	소속본부	팀명	
		10131	인사관리 Manager	경영지원본부	인사팀
직무요약	회사의 전반적 인사관리				
인적요건	신체적 요건조건:		최적연령범위		
	필요 지식/기술/능력		요구수준		
			상	중	하
	· 인사관리에 대한 기본지식				
	· 해외 채용상담회 파견을 위한 외국어 능력				
	· 조직관리, 관련부문의 업무협의를 조정능력				
	· 원활한 대인관계를 위한 의사소통 능력				
	· 한글, 워드, 파워포인트 및 인터넷 등 PC활용 능력				
	·				
	정상적 직무수행을 위한 소요기간			6개월	
최소학력	대졸	전공	상경, 법정 및 어문계열, 기타 인문계열		
필요자격/면허	없음	권장 자격/면허	공인 노무사		

1.7.3 직무분석과 직무기술서와 직무명세서의 관계

직무관련정보를 수집·분석하여, 1차적으로 직무 그 자체에 관련된 사항을 직무 기술서로 정리하고, 직무담당자가 갖추어야 할 자격요건으로서 직무명세서를 작성한다.

직무기술서는 [그림 4-5]에서 보는 바와 같이 직무 그 자체의 과업, 책임, 의무 부분이 중심이 되어 있으며, 직무명세서는 직무담당자의 자격요건인 직무수행에 필요한 지식, 기능, 능력 등이 그 중심을 이룬다.

그림 4-5. 직무분석과 직무기술서와 직무명세서



※ 자료: R. W. Mondy & R. M. Noe, *op. cit.*, p. 110.

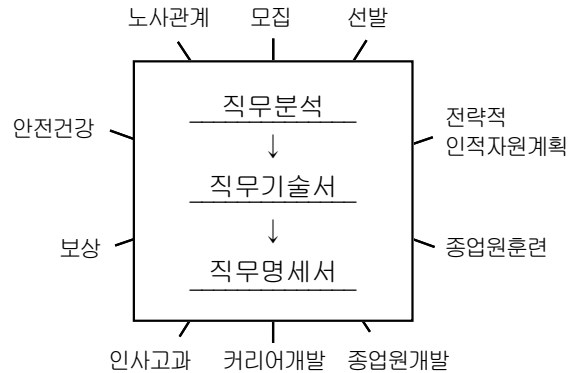
1.7.4 직무분석의 용도

직무분석의 1차적인 산출은 직무기술서와 직무명세서라고 하였다. 나아가 이 자료들은 다시 어떤 인적자원관리 활동에 사용되고 있는 것일까.

[그림 4-6]에서 보듯이 직무분석은 인적자원관리 활동 전반에 걸쳐 중요한 기초 자료를 제공하며, 다양한 용도로 경영활동에 활용되고 있다.

직무분석에 의해 직무기술서와 직무명세서가 작성이 되면 인적자원관리 및 인간관계관리, 노사관계관리 등 다양한 부문에서 활용이 된다.

그림 4-6. 직무분석의 다면성



※ 자료: D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, *Human Resource Management* (10th), Wiley, 2010

1.7.5 직무분석의 새로운 추세

최근에 이르러 기존의 직무분석의 문제점을 개선하려는 움직임이 일고 있다. 요즘 강조되는 직무분석의 새로운 경향을 정리하면 다음과 같다.

1) 직무(job)라는 개념보다는 일(work)의 개념 중시

직무의 변화속도가 빠른 현대조직에서 직무기술서에 얽매이지 않고 직무가 변화함에 따라 유연하게 대처함으로써 경쟁력을 제고하려는 기업이 늘고 있다. 이러한 추세에 부응하여 직무(job)라는 개념보다는 일(work)의 개념을 더 중시하는 경향이 두드러지고 있다.

2) 과업(task)중심에서 역할(role)중심

직무를 과업(task)중심에서 역할(role)중심으로 분석하려는 인적 구성과 수직적, 수평적 관계와는 상관없이 전체 직렬이나 직무의 어떤 부분이 어디에서 수행되는지에 관심을 기울이는 것이다. 이에 비해서 역할중심의 직무분석은 부서 내 사람과 사람 간 관계성에 초점을 두고 수직적 상하관계, 수평적 동료관계 속에서 과업이 누구를 통해 어떻게 흘러가는가에 초점을 두고 분석하게 되어 직무분석을 통해 조직 내 구성원 간 역할관계가 규명될 수 있다는 장점이 있다.

3) 동태적 직무분석

일상적이고 정규적 직무를 중심으로 정태적으로 직무를 분석하는 종래의 방식에서부터 문제해결(problem solving)과 혁신중심으로 동태적 직무분석을 시도하는 경향이 두드러진다. 실제로 조직 내에서는 일상적인 일 외에 비일상적인 일이 자주 발생하고 있으며, 비일상적인 일이 발생할 때 누가 어떻게 이것을 해결하는가가 매우 중요해지고 있다. 예를 들면 ‘위험관리’(risk management)를 해야 할 때가 발생하게 되는 데 이에 대한 직무할당과 분석은 종래의 방법으로는 어렵다. 또, 구조조정을 하고 경영혁신을 하는 데 있어서 과거의 일상업무·정규업무 중심의 정태적 직무분석은 별 도움이 되지 않는 것이다.

실제로 많은 기업에서 고정된 장소에서 지속적으로 고정된 업무를 수행하는 것에서 벗어나는 촉진탈직무화 현상인 디자빙(dejobbing) 현상이 나타나고 있는 추세이다. 디자빙 현상은 기업 직무의 책임을 확대하고 종업원들이 자신의 직무기술서에 국한되지 않도록 직무를 규정함으로써 환경변화에 따라 유연하게 직무를 정의하는 것이다.

4) 프로세스(process) 중심

업무를 내용보다는 프로세스(process) 중심으로 파악하고자 하는 경향이 두드러진다. 과거 설문지방법에 의존하던 직무분석방식을 탈피하고 BPR(Business Process Reengineering)기법 중의 하나인 ‘Process Mapping’기법을 도입하여 조직의 직무 구조와 직무수행방법, 직무수행자의 자격요건에 대한 정보를 수집하고 업무의 흐름, 즉 프로세스에 초점을 두고 수직적·수평적 업무 프로세스가 직무수행자의 업무수행에 어떠한 영향을 미치는 지를 분석하는 영향평가(Impack Assessment)분석을 통해서 직무와 직무의 연관관계 및 과업내용의 변화와 결과에 대한 체계적인 분석을 시도하는 움직임이 보이고 있다.

5) 시장원리 도입

과업·직무·대직무·직렬 등 직무의 분류와 직무에 대한 가치 매김에 있어서 시장원리가 도입되는 경향이 강하다. 이른바 ‘시장주의’에 입각한 직무분석을 통해 한 기업의 직무와 직무요건이 동종업계, 동일 노동시장 내에 과연 일의 동등한 비교가치(comparable worth of work)를 지니는지 분석하는 경향이 늘고 있다.

6) 브로드밴딩(broadbanding) 현상

단위직무를 지나치게 세분화하기 보다는 유사한 직무를 크게 묶는 이른바 브로드밴딩

(broadbanding) 현상이 두드러지고 있다. 브로드밴딩은 직무의 묶음(clustering of works)을 통해서 유연한 인사관리(flexibility in HRM)가 가능하도록 하는데 목적이 있다. 기업구조의 조정을 통해 과거 피라미드 조직, 관료제적 조직, 다계층 조직처럼 수직적인 긴 의사결정체계를 가진 조직이 납작하고 단순한, 즉 ‘플랫조직’(flat organization)으로 변화하는 추세에 맞추어 직무의 브로드밴딩 현상이 가속화되고 있다.

7) 직무기술서와 직무명세서의 통합

표 4-6 통합된 직무기술서 예시

직군	영업	직렬	구조물 영업
직무명	구조물 영업 Master		
직무목적	구조물 제작이 원활이 이루어질 수 있도록 사급 자재관리, 수주계획, 조선소 및 제작부서의 지원업무, work scope 검토 및 관리 등의 영업관리 제반 활동을 총괄함		
주요활동 및 책임	수주계획 총괄(년 1회, 월 1회)(H)(20%) 연간 수주계약 및 매출계획 확정 월별 사업계획(수주/매출/납품 등) 작성 및 경영진 보고 영업 총괄(수시)(H)(20%) 고객으로부터 접수된 사양(POR)에 의한 견적서 작성 및 제출을 총괄 고객으로부터 발주 받은 장비에 대하여 당사의 공급 범위를 책정하여 계약통보서 발행 작업 범위(work scope) 검토 및 관리 대 고객 관련 communication 총괄(수시)(H)(15%) 고객 불만사항 및 요청사항 접수 및 처리 납기준수를 위한 사업소와 고객 간 communication 신규영업 총괄(수시)(M)(15%) 신규 Item 영업을 위한 내부 기술 검토 신규 고객 확보를 위한 자료 수집 및 방문 활동 선적 후 기성 마무리 총괄(월 2회)(M)(15%) 납품 및 검사 완료된 호선에 대해 정산 업무, 수금업무관리 총괄 사급 자재 관리 총괄(수시)(H)(15%) 호선별 원활한 공정 진행을 위해 조선소 및 제작 업체와 사급 자재 입고 일정 조율		
직무요건	1) 4년제 대학 졸업 이상 2) 조선 관련 학과 3) 영업 실무(8년 이상), QM, 생산, 자재관리, 설계 EMDMML 경험(8년이상) 4) 선종별 필요 system 교육, Diagram 도면 판독 교육 5) 자재 사양에 관한 이해, 외국어 능력, 조선관련 지식		

과거에는 대부분의 기업에서 팀별 또는 개인별로 ‘업무분장표’를 작성하여 활용하였으나 업무분장표는 단순한 업무들을 나열하는데 그치는 경우가 많았다. 반면 직무기술서와 직무명세서는 업무분장표보다 유용한 정보를 제공한다. 따라서 최근 기업현장에서는 편의상 직무명기술서와 명세서를 단일 양식으로 통합 관리하는 것이 추세이다.

2. 직무평가

2.1 직무평가의 의미

직무분석과 직무평가와 직무급과의 사이에는 매우 직접적인 관계가 있다. 일반적으로 직무분석→직무평가→직무급이라는 관계로 표현되고 있는 것도 이들 사정을 의미하고 있는 것이다. “직무급은 직무의 상대적 가치(relative or comparative value)에 따라 임금이 결정되는 시스템이다.” 따라서 직무급을 도입하고 실시하기 위해서는 먼저 직무분석을 통하여 직무의 내용과 요건이 명백히 되어야 하고, 다음으로 그 자료를 기초로 각 직무의 상대적 가치를 결정하여야 한다. 그것은 각 직무의 상대적 가치를 결정하는 직무평가에 의해 합리적인 임금구조가 결정되기 때문이다.

일찍이 피고스와 마이어스(P. Bigors and C. A. Myers)는 “직무평가(job evaluation)를 직무의 가치를 동일조직 내의 다른 직무와 비교하여 결정하는 체계적인 방법”이라고 하였으며, 크루던과 셔만(H. J. Chruden and A. W. Sherman)은 “직무분석과 직무기술서의 정보를 기초로 각 직무의 상대적 가치(relative worth)를 결정하기 위한 절차”라고 하였다.

마이클 해리스(Micharl Harris)는 “조직 내의 일련의 직무의 가치를 체계적이고 객관적으로 결정하는 절차”라고 하며, 디센조와 로빈스는 “조직 내의 개개의 직무의 상대적 가치를 명확히 하는 것”이라 하며 노애 등은 “직무평가는 각 직무의 상대적 가치를 평가하여 조직 내의 공정임금구조를 확립하는 과정”이라고 한다.

이상에서 직무평가는 조직 내의 각 직무의 상대적 가치, 즉 그 중요도와 공헌도를 결정하여 임금 등의 보상관리를 공정하게 하고자 함에 그 목적이 있음을 알 수 있다. 여기에서 유의해야 할 것은 직무평가는 어디까지나 직무 그 자체의 객관적인 가치를 결정하는 것이지 직무담당자인 인간을 평가하는 것이 아니라는 것이다.

2.2 직무평가의 목적

직무평가는 직무의 상대적 가치를 결정하는 것으로 다음과 같은 목적을 가진다.

첫째, 임금수준의 결정으로 직무평가를 통해 합리적이고 과학적인 임금구조(wage structure)가 설계되고, 나아가서 상이한 정도의 지식, 숙련, 책임, 작업조건 등을 요구하는 각 직무 간의 상대적 임금격차(wage differentials)의 결정이 중요한 문제가 된다.

둘째, 인적 자원의 채용과 배치 및 배치전환에 사용된다. 직무평가자료를 통해 조직 내 필요한 인재를 채용하거나 배치할 때 적합한 인재와 적합한 직무배치활동을 수행할 수 있다.

셋째, 조직 구성원의 교육훈련에도 도움이 된다. 조직 구성원들에게 직무이동경로를 제시해줌으로써 교육훈련 및 자기계발의 경로를 설계할 수 있게 해주고 관리자에게도 직무의 수준에 따라 합리적으로 종업원들이 직무이동경로를 설계할 수 있도록 해준다.

또한 직무분석 자료는 이러한 주목적 이외에 다음과 같은 유용성을 가진다.

- ① 기본급이 어떻게 결정된지를 종업원에게 설명할 수 있다.
- ② 조직의 특정 직무에 값이 왜 적절한가를 확인시켜 준다.
- ③ 임금시스템을 단체교섭 같은 어떠한 도전에도 방어하게 한다.
- ④ 경력경로(career paths)의 설계에 도움을 준다.
- ⑤ 임금에 관한 공정연구(comparable worth study)에도 중요한 자료로 활용할 수 있다. 여기서 공정임금이라 함은 직무는 비록 다르더라도 동등한 가치의 직무일 때는 동일한 임금이 지급되어야 한다는 의미이다.

2.3 직무평가의 요소

직무평가의 핵심은 무엇을 기준으로 평가할 것인가를 결정하는 일이다. 즉, 평가요소를 결정하는 일이다.

일찍이 라이틀(C. W. Iytle)은 미국의 기업들이 널리 사용하고 있는 평가요소를 아래와 같이 4종류 8개 항목으로 정리하였다.

- ① 기능(skill) : 지적 기능과 육체적 기능
- ② 노력(effort) : 정신적 노력과 육체적 노력

- ③ 책임(responsibility) : 대인적 책임과 대물적 책임
- ④ 작업조건(working condition) : 위험도와 불쾌도

피고스와 마이어스는 <표 4-7>에서 보는 바와 같이 시간급의 직무와 봉급의 직무를 구분하고, 따라서 그 평가요소도 각각 상이함을 나타내고 하부요소와 상대적 중요도(비중)까지 나타내고 있다.

표 4-7 시간급과 봉급의 평가요소의 상대적 비중(%)

시 간 급		봉급(사무·감독·기술직)	
요 소	상대적 비중	요 소	상대적 비중
① 기능(skill)		① 교육	25
1) 교육	14	② 경험	31.25
2) 경험	22	③ 의무의 복잡성	25
3) 창의력과 독창력	14		81.25
	50	④ 금전적 책임	6.25
② 노력(effort)		⑤ 접촉	6.25
4) 육체적 요건	10	⑥ 작업요건	6.25
5) 정신적·시각적 요건	5		18.75
	15		
③ 책임(responsibility)		합 계	100
6) 설비 또는 공정	5	(감독직인 경우는 '감독행'이나 '감독범위'가 포함된다. 그에 상응하게 타 요소의 비율을 낮게 한다.)	
7) 원료와 제품	5		
8) 타인의 안전	5		
9) 타인의 작업	5		
	20		
④ 직무요건(job requirements)			
10) 작업조건	10		
11) 위험도	5		
	15		
합 계	100		

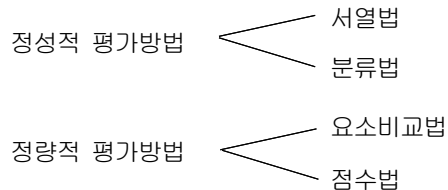
이러한 평가요소는 직무의 특성상 세부적 평가요소는 달라질 수 있으나 지금도 그대로 골격이 유지되고 있다.

평가의 요소는 조직 내의 모든 직무가 동일요소로서 그 상태를 가치로 평가할 수 없다. 그것은 곧 직능별로 평가요소가 상이하야 함을 의미한다. 예를 들면, 생산

직, 사무직, 관리직, 판매직, 전문직 등 그 직무의 특성이 다른 것은 당연히 평가요소가 달라야 함을 의미한다.

2.4 직무평가의 방법

전형적으로 사용하고 있는 직무평가의 방법에는 ① 서열법(ranking method), ② 분류법(classification or grading method), ③ 요소비교법(factor comparison method), ④ 점수법(point method)의 네 종류가 있으며 최근에는 ⑤ 헤이법(Hay method)과 숙련기준평가법(skill based evaluation)이 개발되고 있다. 이 가운데 서열법과 분류법은 경영자의 경험이나 주관적 판단에 의한 정성적 평가방법(non quantitative method)이며, 요소비교법이나 점수법은 정량적 평가방법(quantitative method)이다.



2.4.1 정성적 평가방법

1) 서열법

서열법은 경영자와 종업원 대표가 위원회를 구성하여, 낮은 서열에서 높은 서열로 직무의 서열을 매기는 방법이다. 여기에는 특별히 비중을 둔 기준을 사용하지 않는다. 처음에는 위원회의 위원들이 단순히 두 개의 직무를 비교하여 어느 것이 더 중요한지 아니면 어려운지를 판단하여 서열을 매긴다. 그런 다음에 이 두 직무와 다른 직무를 비교해 가는 방식으로 모든 직무를 평가하고 서열을 정한다.

이 방법은 대상직무가 많을 때는 불가능해지는 단점이 있다. 또 방법이 주관적이기 때문에 서열을 판별할 확실하고 일관성 있는 기준이 없으며, 직무가 단순히 순서대로 서열화되기 때문에 서열 간의 차이를 알 수 없는 단점이 있다.

2) 분류법

분류법은 평가하려는 직무를 종합적으로 판단하여 미리 정해둔 상·중·하와 같은 등급에 따라 분류하는 방법이다. 이 방법은 직무의 숙련, 지식, 책임 등을 종합하여 직무의 가치를 단계적으로 구분하는 등급표를 만든다는 점에서 서열법보다 앞선 방법이다. 예를 들면, 사무직이나 판매직 같은 직무에 적용될 수 있다.

이 방법 역시 서열법과 마찬가지로 간단하다는 장점을 갖고 있으므로 소규모의 작업장이나 기업에서는 유용할 수 있을 것이다. 그러나 객관성이 보장될 수 없고, 분류 자체가 정확하지 않으면 한 직무가 두 등급에 속하는 경우를 만들기도 한다. 때문에 직무가 많아지고 그 내용이 복잡해지면 정확한 분류가 더욱 어려워져 사용할 수 없게 된다.

2.4.2 정량적 평가방법

1) 요소비교법

요소비교법은 정량적 평가방법의 하나로서 먼저 평가자는 평가의 표준(standards)으로서 중심이 되는 직무(key jobs)를 선택한다. 선택된 중심직무는 잘 알려져 있는 직무이어야 하고 임금률도 명백하여야 하며, 평가되고 있는 모든 직무 가운데 대표성을 가져야 한다. 어떤 요소를 중심으로 중심직무와 다른 직무와를 비교하여야 하느냐 하는 그 기준(criteria)으로서 보통 정신적 요건, 기능적 요건, 육체적 요건, 책임, 작업조건 등이 사용된다. 일단 중심직무와 평가요소가 결정되면, 평가자는 먼저 기준에 따라 중심직무의 서열을 매긴다. 다음 단계로서 평가자들은 <표 4-8>에서 보는 바와 같이 중심직무들의 임금률(시간급)을 정한 다음 다섯 가지의 기준요소에 기본임률을 할당한다. 예를 들면, 유지보수원직을 중심직무로 선택하고, 시간임금률을 \$17.80로 정한 다음, 정신적 요건에 \$4.35, 기능에 \$5.15, 육체적 노력에 \$2.60, 책임에 \$3.60, 그리고 작업조건에 \$2.00을 할당한다. 이 금액을 표준으로 하여 다른 직무와 상대적 가치를 비교 평가한다.

이 요소비교법 역시 장·단점이 있다. 장점으로는 평가의 기준이 구체적이고 명백하므로 비교가 용이하며, 평가의 결과가 미리 금전단위로 나타나 있어 그 만큼 노력이 절약된다는 것이다. 그리고 단점으로는 첫째, 중심직무의 선정이 어려우며, 둘째, 중심직무가 선정되었다 하더라도 임금률의 요소별 배분이 용이하지 않으며, 셋째, 중심직무의 내용이나 임금률이 불변의 것이 아니라는 점이다.

표 4-8 요소비교법

직 무 (중심)	시간급	정신적 요 건	숙련적 요 건	육체적 요건	책 임	작업조건
유지 보수원	\$17.70	\$4.35	\$5.15	\$2.60	\$3.60	\$2.00
채고 관리원	14.95	4.05	4.65	2.00	3.25	1.00
창고 책임자	12.60	2.75	3.50	1.80	2.30	2.25
관리 보조원	11.15	3.25	3.00	1.00	2.65	1.25
유지보조원보	11.05	2.85	2.20	2.20	1.80	2.00

※ 자료: D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, op. cit., p. 330.

2) 점수법

점수법은 요소비교법과 더불어 정량적 평가방법의 하나이다. 이 점수법은 직무를 평가요소로 분해한 다음 그 요소를 점수화하여 직무의 가치를 결정하는 방법이다. 평가요소는 앞에서 지적한 바와 같이, 전형적으로 기능(skill), 노력(effort), 책임, 직무조건이 사용되고 있다. 구체적으로는 <표 4-9>에서 보는 바와 같이 네 가지

표 4-9 직무요소에 대한 점수배분

요소 \ 등급	1급	2급	3급	4급	5급
기 능					
① 직무지식	14	28	42	56	70
② 경험	22	44	66	88	110
③ 창의력 노력	14	28	42	56	70
④ 육체적 노력	10	20	30	40	50
⑤ 정신적 노력	5	10	15	20	25
책 임					
⑥ 설비와 공정	5	10	15	20	25
⑦ 재료와 제품	5	10	15	20	25
⑧ 타인의 안전	5	10	15	20	25
⑨ 타인의 작업	5	10	15	20	25
직무조건					
⑩ 작업조건	10	20	30	40	50
⑪ 위험도	5	10	15	20	25

※ 자료: Chruden & Sherman, op. cit., p. 436에서 "National Metal Trades Association"의 예를 인용하였음.

평가요소(factors)와 이 요소를 세분한 하위요소(subfactors)에 점수로 비중을 주고, 그리고 다시 각 요소를 등급으로 나누어 점수화한다. 여기서 얻어진 점수로 각 직무의 상대적 가치가 결정되고, 나아가서 그에 상응하는 임금이 결정되는 것이다.

이 점수법 역시 요소비교법과 같이, 장점으로는 첫째, 정량적 평가법이므로 정확한 평가가 가능하며, 둘째, 동일 노동시장에서 직무 간의 가치를 비교 가능하게 하며, 셋째, 임금을 결정도 비교적 용이하다는 점이다. 단점으로는 첫째, 요소의 선정이 어려우며, 둘째, 선정된 요소에다 점수화가 용이하지 않음을 들 수 있다.

2.4.3 정량적, 정성적 직무평가 방법의 비교 요약

지금까지 살펴본 직무평가를 위한 방법 중에서 정성적(qualitative) 방법과 정량적(quantitative) 방법의 내용과 장·단점을 비교해 보면 <표 4-10>과 같다.

표 4-10 정량적, 정성적 직무평가 방법의 내용과 장·단점

평가방법	주요 내용	장 점	단 점
서열법	직무의 중요성에 따라 낮은 서열에서 높은 서열로 순위를 매기는 방법	간단함	1) 대상 직무가 많을 때 적용이 곤란함 2) 주관적이므로 서열을 매기는데 일관성 있는 기준이 없음 3) 서열 간의 차이를 알 수 없음
분류법	평가하려는 직무를 종합적으로 미리 정해진 등급에 따라 분류하는 방법	간단함	1) 객관성이 없음 2) 분류 자체가 부정확하면 한 직무가 두 등급에 속하는 오류가 발생함 3) 대상 직무가 많을 때 적용 곤란함
요소 비교법	중심이 되는 직무를 선택하고 각 직무의 평가요소를 기준이 되는 직무요소와 비교함으로써 모든 직무의 상대적 가치를 결정하는 방법	1) 평가기준이 구체적이고 명백하여 비교가 용이함 2) 평가결과가 금전 단위로 나타나 있어 평가노력이 절약됨	1) 중심직무의 선정이 어려움 2) 임금률의 요소별 배분이용이 하지 않음 3) 중심직무의 내용이나 임금률이 불변임
점수법	직무를 평가요소별로 분해하여 그 요소를 점수화하여 직무의 상대적 가치를 평가하는 방법	1) 정확한 평가 가능함 2) 동일 노동시장에서 직무 간의 가치비교가 가능함 3) 임금을 결정이 비교적 용이함	1) 요소의 선정이 어려움 2) 선정된 요소에다 점수화하는 것이 용이하지 않음

2.4.4 기타의 평가방법

1) 헤이식 방법

헤이식 방법은 Hay Guide Chart-Profile 방법이라고도 하는데, 미국의 컨설팅회사인 헤이 어소시엣(Hay Associates)이 개발한 정량적 평가방법으로서, 요소비교법과 점수법이 갖고 있는 장점을 모아 만든 방법이다.

이 방법은 경영자, 관리직과 전문직의 평가를 위해 널리 사용되고 있으며, 기술직, 사무직 및 생산직의 평가를 위해서도 사용되어지고 있다.

헤이식 평가방법은 다음과 같은 세 가지 보편적인 평가요소와 하부요소를 사용하고 있다. 평가요소로는

- ① 노-하우(know-how) : 직무에 필요한 모든 숙련, 지식, 능력
- ② 문제해결(problem-solving) : 능력, 직무가 요구하는 분석력, 창조력
- ③ 책임감(accountability) : 직무에 대한 책임과 조직에 대한 영향의 정도가 사용되고 있고, 노-하우의 경우 다시 ① 지식의 깊이와 폭, ② 다른 직능과의 통합능력의 정도, ③ 직무에 필요한 인간관계능력 등으로 세분화하여 평가하고 있다.

장점으로는 즉시 사용할 수 있다는 점과 경영직, 관리직, 전문직에 따라 별도로 평가방법이 만들어져 있다는 것이다. 단점으로는 종업원의 참여(involvement)가 낮으면 점수법보다 좋은 결과를 가져오지 못한다는 점이다.

2) 숙련기준평가법

지금까지의 평가방법들은 직무기준평가법(job-based evaluation)들이었으며, 따라서 평가의 결과는 직무의 값으로 나타내는데 비하여, '숙련기준평가법'(skill-based evaluation)은 종업원의 숙련(재능)을 기준으로 평가하며, 그 종업원의 숙련증진을 촉구하는 교육훈련 프로그램에 역점을 두고 있는 평가방법이다. 곧 숙련의 정도에 따라 임금도 그에 상응하여 상승하는 것으로서 사람 또는 지식에 대한 임금이라고도 하겠다.

이 평가법은 처음에는 모든 종업원에게 다같이 초임률을 적용하고, 그 다음 숙련이 증가하면 임률도 상승하며, 기능이 완전 학습되면 최고의 임금을 적용한다. 이 방법은 평가를 직무에만 국한하지 않고 직무와 사람을 동시에 평가한다는 점에서 새로운 아이디어이지만, 이 방법은 대학이나 법률사무소, 연구소 등에서는 오래전부터 사용해 온 방법이다.

3. 직무설계

3.1 직무설계의 개념

직무분석은 수행된 과업이나 과업이 어떻게 수행될 것인가에 대해서 소극적인 방법에서 관리하며, 직무분석이 직무평가(job evaluation) 및 직무설계(job design)에 필요한 것이라고 하나 너무 직무에 대한 정태적(static) 관점에 치우쳐 있다. 직무분석에서의 직무는 이미 존재하고 있는 것을 대상으로 하지만 종종 새롭게 생긴 조직과 같이 직무분석 시점에 직무가 존재하지 않거나 처음부터 과업단위를 새롭게 설계해야 하는 경우도 있다.

직무설계는 직무분석이 수행된 후나 그 전에도 이루어지나 과업에 대한 흐름과 더불어 이루어져야 한다. 직무설계는 종업원과 조직의 욕구에 부합하는 방법으로 각 직무에 대한 과업의 내용과 자격요건 및 보상을 통합하는 것이다. 즉, 어떤 과업이 어떻게 수행되고, 주어진 직무를 수행하기 위해 요구되는 요건은 어떤 것인지, 그리고 그것의 기대되는 성과수준은 어떠한지 등에 대해 정의하는 과정을 의미한다.

최근에는 구조조정 등으로 기존의 과업단위 내에서 과업부담이 증가하거나 동일한 과업부담에 과업규모가 감소하는 경우가 발생하기도 한다. 또한, 종종 과업은 가장 효율적인 방법으로 설계된 대로 수행되지 않는 경우가 발생하기도 하는데, 이 경우에는 과업이 더 효율적이고 더 능률적으로 수행될 수 있도록 방법을 변경하는 재설계(redesign)가 필요하다. 직무재설계(job redesign)는 과업이나 기존의 직무에서 수행되어지는 과업이나 과업수행 방법의 변화를 의미한다.

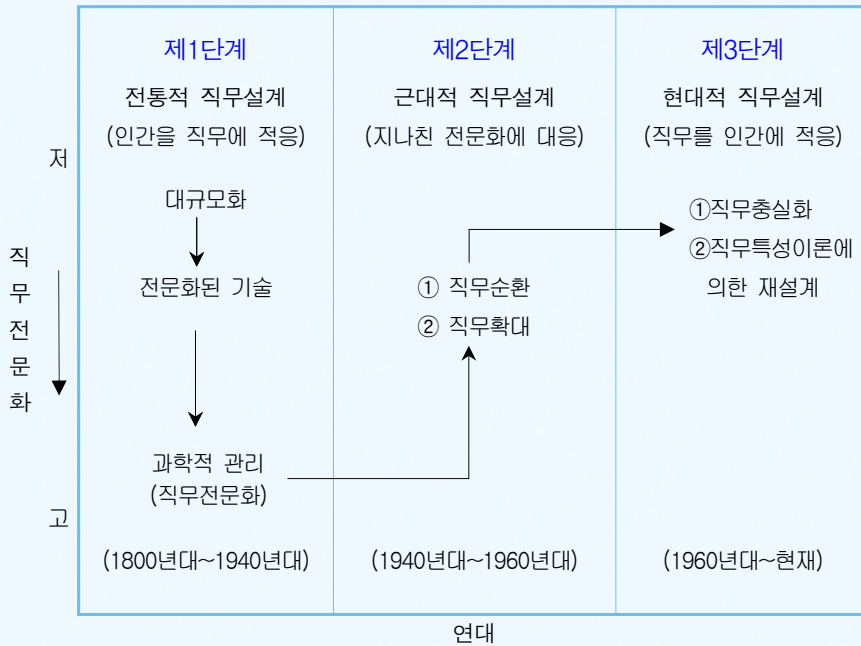
효율적인 직무설계를 위해서는 직무분석을 통해서 얻은 기존의 직무 자체에 대한 정보와 과업 흐름분석을 통해서 과업 흐름상의 직무의 위치를 완전히 이해하여야 하며, 오늘날의 환경변화에 적응하기 위해서는 직무요소(elements)가 동태적(dynamic)이어야 하므로 직무설계 및 재설계와 같은 동적 기법의 중요성이 증가되고 있다.

3.2 직무설계의 역사적 발전과정

직무설계는 아담 스미스(A. Smith)의 분업에 의한 전문화를 추구하는 18세기에서 그 역사적 기원을 찾아 볼 수 있지만 체계적으로 연구가 시작된 것은 테일러(F. W. Taylor)의 과학적 관리법에 의해서이다.

직무설계의 역사적 발전과정은 <표 4-11>과 같이 3단계로 나누어 볼 수 있다.

표 4-11 직무설계의 역사적 발전과정



※ 자료: A. D. Szilagy & M. J. Wallace, *Organizational Behavior and Performance* (3rd ed.), Foresman and Company, 1983, p.126.

3.3 직무설계의 접근방법

직무설계의 접근방법에는 두 가지의 큰 흐름인 1911년 이후 테일러(F. Taylor)의 과업의 연구에서부터 출발한 과학적 관리법에 의한 직무설계기법인 전통적인 접근법과 1930년대 이후의 과학적 관리법의 한계를 극복하기 위하여 제창된 인간관계론에 의한 행동과학적 접근법에 따른 직무설계를 살펴보기로 한다.

3.3.1 전통적인 접근법

전통적인 접근법은 과학적 관리법에 의한 직무설계기법으로 테일러(F. W. Taylor) 및 그의 동료들에 의해 주도되었다. 이 접근법은 과업에 대한 과학적 분석을 토대로 각

작업요소를 단순화, 표준화 및 전문화하여 작업의 효율성을 증대시키는 것에 관심을 두었으며, 차별적 성과급제를 도입하여 임금제도와 과업을 연관지어 설명하였다.

이러한 직무설계방법을 조직에 활용하기 위해서는 모든 직무를 세분화하고, 세분화된 작업단위를 수행하기 위하여 필요한 절차의 표준화와 전문화가 필요하다. 그러나 지나치게 전문화되고 단순화되면 지루함이나 낮은 직무성취감 등으로 오히려 직무불만족을 야기하여 결근이나 생산성 저하 등의 부작용이 유발된다.

3.3.2 행동과학적 접근법

전통적인 접근법이 지나치게 과업의 분업화와 전문화를 강조함에 따라서 인간성 소외, 몰 개성화 등 여러 가지 문제가 나타남에 따라 인간관계론에 입각한 인간중심의 직무설계가 필요하게 되었고, 근로생활의 질(Quality of work life, QWL) 향상, 과업의 다양성이나 자율성 부여 및 종업원 복지를 통해서 종업원에게 더 많은 만족을 주고, 과업환경으로부터의 불안이나 스트레스를 축소하는 방향으로 직무설계를 전환하는 것이 필요하게 되었다.

이러한 관점에서 ① 직무순환(job rotation), ② 직무확대(job enlargement), ③ 직무충실(job enrichment), ④ 직무특성이론(job characteristic theory)이 등장하게 되었다.

1) 직무순환

직무순환(job rotation)은 종업원들에게 한 가지 직무만 지속적으로 수행토록 하는 것이 아니라 다른 직무들 사이를 순환시키는 것을 말한다. 즉, 종업원이 한 직무에만 근무하지 않고 일정기간이 지나면 다른 부서의 다른 직무를 수행하는 경우에 해당한다.

직무순환을 통해서 종업원들은 회사 전체의 목표에 대한 이해를 높이고, 다른 기능(skills)을 개발할 기회를 부여하고, 넓은 시야를 갖게 하고, 다른 부서와 협조적인 관계를 유지할 수 있도록 하는 장점이 있는 반면, 순환근무 대상자는 다른 부서로 이동을 해야 하기 때문에 현재의 과업에 대한 전문성을 개발하거나 헌신적으로 노력하지 않는 경향이 있어 전체적인 생산성이 저하되고, 새로운 직무에 대한 교육 및 훈련의 시간과 비용 등이 수반된다는 단점이 있다.

효율적인 직무순환이 되도록 하기 위해서는 회사의 훈련과 개발 및 경력개발 프로그램과 연계되어 있어야 한다.

2) 직무확대

직무확대(job enlargement)는 과학적 관리법의 한계를 극복하고자 하는 해결책 중 하나로 다양성을 증진시키기 위하여 전문화된 단일과업을 수평적으로 확대, 즉 직무를 이루는 과업의 수를 늘리는 것이다. 특수한 프로젝트에 할당, 과업팀 내에서 역할변경, 완전히 새로운 업무부여 등 여러 과업을 하나의 직무로 배정하여 과업의 지루함과 단순함을 덜어주고, 직무에 대한 만족을 높여서 결근이나 이직을 감소시키려는 것이다.

직무확대가 과업의 수를 확대시킴으로써 종업원의 직무에 대한 만족도가 높아지고 경력개발 시스템과 연계될 때 경력개발의 기회를 부여하는 장점은 있지만, 양적인 성과는 측정하기가 어렵다. 또한 종업원들에게 작업량을 가중시키면서 종업원 감축의 수단으로 전락되었다는 비판도 제기되었다.

3) 직무충실화

직무충실화(job enrichment)는 개인의 과업에 의미와 복잡성을 높이는 방법으로서 동기부여에 초점을 맞춘 이론이다. 직무충실화는 단순히 직무의 수를 증가시켜 다른 직무를 경험하게 하는 것이 아니라 종업원의 과업을 수직적으로 늘리는 것으로 직무내용을 보다 풍부하게 하는 것이다.

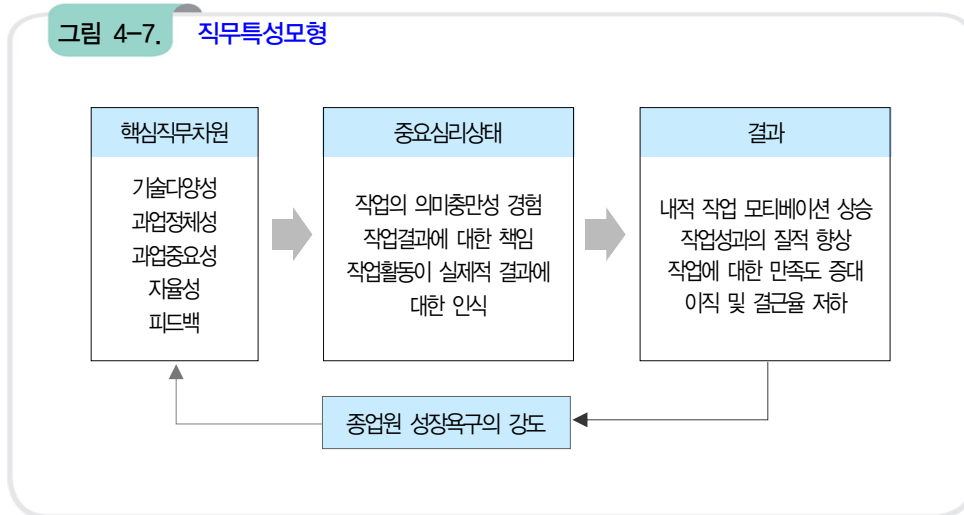
직무충실화이론은 많은 행동과학자들의 연구를 바탕으로 하고 있으나 허즈버그(F. Herzberg)와 그의 동료에 의해서 이론적 토대가 마련되었다고 본다. 허즈버그에 의하면 직무충실화는 단순히 직무구조를 크게 하는 것이 아니라 직무의 내용을 풍부하게 만들어 책임을 늘리고, 능력발휘와 도전적이고 보람이 있도록 직무를 구성하는 것이라고 했으며, 직무충실화를 위해서는 ① 직접적인 피드백, ② 고객과의 관계, ③ 학습기회, ④ 작업일정수립의 기회제공, ⑤ 전문적 능력의 배양, ⑥ 자원의 통제, ⑦ 상사와 부하 간의 직접적인 의사소통, ⑧ 직무에 대한 개인적 책임의 확대 등 8가지를 직무충실화를 위한 요소로 제기하였다.

직무충실은 종업원들의 직무내용에 자율성과 도전적 의식을 가미했다는 점에서 높이 평가받는다. 하지만 종업원들 개인적 차이를 고려하지 않았고, 충실화할 수 없는 직무가 존재하며, 조직에서 이를 채택할 경우 종업원들의 훈련과 개발에 상당한 시간과 비용이 소요되며, 이러한 비용을 소모할 만큼 조직성과에 효과가 있는 지에 대해서는 의문으로 제기되고 있다.

4) 직무특성이론

직무특성이론은 핵크만(J. R. Hackman)과 올드함(G. Oldham)에 의해 개발된 것으로서 직무충실모델(job enrichment model)이라고도 하는데, 이 모델은 경영자나 관리자가 종업원을 동기부여시켜서 직무만족에 이르도록 하기 위하여 특정 직무특성을 어떻게 변화시킬 수 있을까에 초점을 두고 있다. 이 모델은 허쯔버그의 업적을 확대, 발전시킨 이론 [그림 4-7]과 같다.

그림 4-7. 직무특성모형



※ 자료 : J. Richard Hackman & Greg R. Oldham, "Development of the Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 1975, pp. 159-170.

직무특성모형에서 핵심직무차원인 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성은 종업원들에게 작업의 의미충만성을 경험하게 하고, 자율성은 작업결과에 대한 책임, 피드백은 작업활동의 실제적 결과에 대해 인식하게 한다. 이런 종업원의 중요심리상태는 핵심직무차원들과 결과와의 관계에서 종업원 개인의 성장욕구와 강도에 의해 조절되고, 직무가 충실화될 때 높은 성장욕구를 가진 종업원들은 낮은 성장욕구를 가진 종업원들보다 중요심리상태를 경험할 가능성이 높고, 중요심리상태가 낮은 성장욕구를 가진 종업원들보다 긍정적인 결과를 산출한다.

3.3.3 학제적인 관점의 직무설계 접근법

한 연구에서는 심리학(psychology), 경영학(management), 공학(engineering) 및

인간공학(biotechnology) 등 다양한 학제적인(interdisciplinary) 관점에서 직무설계에 관한 이슈들을 다루어 온 접근법으로 ① 기계론적(mechanistic), ② 동기부여적(motivational), ③ 인간공학적(biological), ④ 지각-운동(perceptual-motor) 등 4가지로 파악하였다. 이 4가지의 접근법의 결과를 요약하면 <표 4-12>와 같다.

표 4-12 학제적 직무설계 접근법의 결과 비교

직무설계 접근법	긍정적 결과	부정적 결과
동기부여적 (motivational)	높은 직무만족 높은 동기부여 상당한 직무 관여 높은 직무성과 낮은 결근율	훈련시간 증가 낮은 활용수준 큰 정신적 부담 및 스트레스
기계론적 (mechanistic)	훈련시간 감소 높은 활용수준 낮은 오류 가능성 적은 정신적 부담 및 스트레스	낮은 직무 만족 낮은 동기부여 높은 결근율
인간공학적 (biological)	낮은 육체적 노력 낮은 육체적 피로 적은 건강에 대한 불평 적은 의료 사고 낮은 결근율 높은 직무만족	장비 및 직무 환경 개선에 따른 높은 재무적 비용
지각-운동 (perceptual-motor)	낮은 오류 발생 가능성 낮은 사고 발생 가능성 적은 정신적 부담과 스트레스 적은 훈련시간 높은 활용 수준	낮은 직무만족 낮은 동기부여

기계론적 접근법은 전통적인 산업공학에 뿌리를 가지고 있는 접근법으로 능률을 극대화하는 과업구조로 단순화하며, 과업의 복잡성을 줄여 인적 자원의 능률을 높인다.

동기부여적 접근법은 직무설계에 있어서 기계론적인 접근법에 대한 반작용으로서 등장한 조직심리학과 경영학에 그 근원을 두고 있으며, 직무설계의 결과를 통하여 만족이나, 내재적인 동기부여, 직무 관여 및 참여, 성과와 같은 행동적 태도변수를 고찰한다. 동기부여적 접근법은 직무확대, 직무충실화 및 사회기술시스템에 의한 직

무의 구성 등을 통하여 직무의 복잡성을 증가시키는데 중점을 둔다.

인간공학적 접근법은 인간의 신체연구와 같은 생체역학, 작업심리학, 직업의학 및 일반적으로 인간공학으로 간주되는 과학으로부터 비롯되는 직무설계에 대한 접근법이다. 이 접근법에 있어서 인간공학은 개인의 심리적 특성과 물질적인 과업환경 간의 상호작용을 검토하는데 관심을 두고 있다. 이 접근법의 목표는 사람의 육체적 작업에 관한 물질적 과업환경의 구조화에 의하여 작업자의 물질적 긴장을 최소화하는데 있다. 그러므로 인간공학적 접근법은 육체적 피로, 아픔과 고통 및 건강에 대한 불평과 같은 결과에 초점을 두고 있다.

지각-운동접근법은 인간공학적 접근법이 육체적 능력과 한계에 대해서 초점을 두고 있는 반면 사람의 정신적 능력과 한계에 초점을 둔다. 이 접근법의 목표는 사람의 정신적인 능력과 한계를 초과하지 않도록 감각기관과 운동기관을 통한 작업이 이루어지도록 직무를 설계하는 것이다. 이 접근법에서는 과업의 수행에 있어서 작업자의 정보처리요건을 줄여서 직무를 설계하고, 직무설계 시 최소한의 능력을 가진 종업원에게 맞추어 직무요건을 설정한다.

이상의 4가지 접근법 사이에는 트레이드오프(trade-off)관계가 존재한다. 예를 들어 사무업무에 대한 직무확대는 종업원을 더 만족시키고, 지루함을 줄이는 등 긍정적인 면이 있으나 높은 수준의 훈련, 기능 및 보상을 필요로 하는 부정적인 면도 있다.

직무를 설계함에 있어서 중요한 것은 직무설계에 대한 하나의 접근법에 중점을 두는 것에서부터 받는 트레이드오프를 이해하는 것이 중요하며, 관리자는 각기 다른 접근법에 대해 각각에 수반되는 비용과 수익관계를 이해하고, 조직이 경쟁적 우위를 가질 수 있도록 적절한 균형을 유지하는 것이 중요하다.

3.3.4 과업스케줄 조정

직무설계의 또 다른 형태가 정규적인 근무일수를 조정하거나, 근무시간을 유동화하는 선택적 근로시간제(flexible time)나 직무의 공유(sharing)와 같이 과업스케줄을 조정하는 것이다.

주 5일제 근무와 같은 근무일수 조정은 종업원들의 생활의 질을 높일 수 있는 기회를 제공하여 직무만족을 높일 수 있고, 직무공유(job sharing)는 파트타임 작업의 특수한 한 형태로서 하나의 풀타임 직가가 두 명의 파트타임 작업자에게 배분되는 것을 의미한다.

직무공유는 맞벌이부부나 노령자가 선호하는 형태로 대부분 종업원의 필요에 의

해서 종업원의 주도로 일어나는 경우가 많으며, 일시해고(lay off)를 피하기 위해서 전체 종업원들이 일정한 비율로 작업량을 줄여서 작업하는 경우에도 직무공유의 한 예에 해당된다.

정보통신의 발달에 따라서 재택근무(telecommuting)가 확대되고 있으며, 교대근무(shift work)도 전형적인 과업스케줄 조정방법에 포함된다. 또한 최근 행정안전부에서는 스마트워킹센터(smart working center: SWC)를 구축하여 인적자원의 효율적 업무수행활동을 지원하고 있다.

II. 인사고과

기업은 구성원의 공헌을 통해 기업의 목적을 추구하게 되고, 구성원은 직무수행을 통해 기업의 활동에 이바지하게 된다. 기업의 입장에서는 구성원의 성과를 정확히 평가하여 이에 상응하는 보상을 해줌으로써 근로의욕을 더욱 향상시키고, 종업원의 직무수행능력을 향상시킬 수 있다. 인사고과(performance evaluation)는 “직무분석에서 연구되고 조사된 직무를 담당하고 있는 직무담당자에 대한 연구이고 조사”라고 할 수 있다. 즉, 직무담당자의 직무수행의 실태와 능력을 조사하는 것이다. 이하에서 왜 인사고과가 인적자원관리의 중요한 정보인지, 어떠한 방법으로 평가하고 고과하는지, 어떠한 목적에 활용되는지를 고찰하고자 한다.

1. 인사고과

1.1 인사고과의 의의

어떠한 조직에서든 상사는 부하를 공식적이든 비공식적이든 고과하고 있다. 상사는 부하가 평소에 일을 잘 하는지에 관심을 갖는다. 이것은 비공식적으로 부하를 고과하고 있음을 뜻한다. 거기에는 대인관계 또는 성실성 등 표면적인 모습이 대부분 고과대상이 된다. 그러나 공식적인 고과방식은 조직이 미리 설정한 방식에 따라 정기적 또는 체계적으로 종업원의 업적이나 성과를 고과한다.

랑그너(A. Langsner)에 의하면 인사평가는 “조직구성원의 능력·태도·근무성·

자격의 상대적 가치를 조직적이며 사실에 입각하여 객관적으로 평가하는 절차"라 하였고, 플리포(E. Flippo)는 “구성원이 현재 담당하고 있는 직무에 관하여 어느 정도 우수한가, 보다 좋은 직무로 승진할 수 있는 잠재능력이 있는지를 조직적, 정기적으로 가능한 한 객관적으로 평가하는 것”이라고 하였다. 노에(Noe) 등은 “관리자들이 종업원들의 활동과 결과가 조직의 목표에 적합한지를 평가하는 과정”이라고 한다.

인사고과에 대한 개념적 정의는 학자에 따라 다양한 관점을 나타내고 있으나, 피평가자가 인적 요소이고, 그것의 가치 혹은 유용성을 평가한다는 본질적인 점에 있어 공통의 견해를 나타내고 있다. 즉, 인사고과는 종업원이 조직목적 달성에 얼마나 기여하고 있는지를 평가하는 인적자원관리의 기능으로 종업원의 발전과 보상결정에 있어 중요한 기준이 된다. 따라서 인사평가란 조직 구성원들의 현재 또는 미래 능력과 업적을 평가함으로써 각종 인사정책에 필요한 정보를 획득하고 활용하는 것으로 정의할 수 있다.

인사고과는 영문으로 다음과 같은 다양한 표현들이 사용되고 있다. 일반적인 표현인 performance evaluation 이외에 performance review, personnel rating, merit rating, performance appraisal, employee appraisal 또는 employee evaluation 등의 많은 표현들이 사용되고 있고 최근에는 performance management systems 란 표현 속에서 인사고과가 중심적으로 다루어지고 있기도 한다.

1.2 인사고과의 실시

1.2.1 인사고과과정

조직의 목적에 기여할 수 있는 정보를 제공하기 위하여, 인사고과는 정확하고 신뢰할 수 있는 데이터를 제공하여야 한다. 인사고과의 자료가 정확하고 신뢰할 수 있느냐 하는 것은 체계적인 과정을 거침으로써 비로소 가능해진다. 이 체계적인 고과과정의 기초가 되는 것이 다음의 6가지 단계이다.

- ① 각 직무나 직위의 업적표준(performance standards)과 그 고과기준의 설정
- ② 고과의 시기, 고과횟수, 그리고 고과자에 관한 고과방침의 결정
- ③ 고과자에 의한 종업원의 업적(실적)에 관한 자료의 수집
- ④ 고과자에 의한 종업원 업적고과
- ⑤ 고과결과에 관하여 종업원과 토의
- ⑥ 의사결정 그리고 고과의 정리

이 과정의 첫 단계는 직무분석에 의해서 완성된다. 직무분석에 의한 직무기술서는 직무담당자가 수행해야 할 업적표준을 명확하게 해 주기 때문이다. 그 이외에 직무기술서는 이러한 업적표준이 어떻게 측정될 것인지도 결정하여야 한다.

1.2.2 고과기준의 설정

고과의 기준(criteria of evaluation)으로 작업의 질, 작업의 량, 작업의 비용 등이 중심이어야 한다. 그러나 인사고과가 갖고 있는 문제점의 하나가 업적을 고과하지 않고 사람을 고과한다는 것이다. 유용한 고과기준은 다음과 같은 특성을 갖추어야 한다.

- ① 신뢰성 : 누가 고과하여도 똑같은 결과를 가져올 수 있어야 한다.
- ② 상호관련성 : 직무담당자의 실제 업적의 고과에 상호관련성이 있어야 한다.
- ③ 식별성 : 직무담당자의 능력의 차를 정확히 식별할 수 있는 기준이어야 한다.
- ④ 실용성 : 기준은 측정가능한 것이어야 하고 자료수집이 효율적이어야 한다.

고과기준의 선택은 그리 쉬운 과정이 아니다. 고과기준은 피고과자의 행동(예를 들면 전화사용횟수)과 결과(판매액)를 고과할 수 있어야 한다. 아니면 이들 양자를 함께 조합하여 하나의 척도로 사용하는 것도 방법일 수 있다.

고과는 고과의 주목적에 따라 실제적 업적에 근거하든지 아니면 잠재적 업적에 근거하여 평가하게 된다. 인사고과는 아래의 세 가지 주목적을 갖고 있다.

- ① 업적의 측정 및 개선
- ② 승진결정
- ③ 봉급 및 임금조정

인사고과의 주목적이 업적이나 임금의 조정에 있다면 고과는 실제적 업적에 근거하여야 하고, 승진가능성에 있다면 새로운 직무의 잠재적 수행능력을 근거로 고과하여야 할 것이다.

1.2.3 실시시간과 빈도

인사고과의 실시와 관련하여 두 가지의 의사결정이 필요하다. 하나는 언제 실시하느냐의 실시시간과 관련된 것이고, 다른 하나는 얼마나 자주하느냐의 실시빈도와

관련된 것이다. 대부분의 조직에서는 취업한 날을 기준으로 정하여 인사고과를 한다. 또는 연중 어느 하루를 정하여 모든 종업원을 평가하기도 한다. 그것은 관리상으로는 편리할지 모르지만, 일시에 고과하여 고과표를 작성하기에는 많은 시간을 요하며, 또 그러한 고과는 종업원의 작업사이클과 맞지 않을 수도 있기 때문에 비효율적이다.

작업사이클에 맞추어 고과스케줄을 잡는 것이 바람직하다. 예를 들면, 세무회계사는 회계연도를 기준으로 한다. 대학교수는 매학기 또는 매학년을 기준으로 한다. 이와 같이 명백한 작업사이클이 없는 경우는 목표를 설정하여 설정된 목표일을 기준으로 하면 된다.

많은 연구에 의하면 고과의 결과를 종업원에게 적절히 피드백하여야 하며, 행동과 피드백이 가까울수록 효과적이라고 한다. 예를 들어, 대학교수가 학생들의 컴퓨터 프로그램상에 에러가 발견되었을 때, 즉시 수정해 주는 것이 효과적인 것이지, 학기 말에 그 잘못을 수정하는 것은 비효과적이다.

고과를 자주 하는 것과 가끔 하는 것에는 장·단점이 있다. 너무 자주 하는 것은 피고과자에게 스트레스를 주어 좋지 못한 효과를 가져오며, 그렇다고 일년에 한번 하는 것은 급변하는 환경조건에의 적응에 도움을 주지 못한다. 따라서 많은 기업들이 분기별로 실시하고 있다.

1.2.4 고과자와 고과방법

일반적으로 고과는 직속상관이 한다. 그러나 대부분의 조직이 직속상관의 고과를 보완하기 위하여 여러 가지 방법을 활용하고 있다.

1) 위원회에 의한 고과

직속상관인 감독자를 포함하여 관련된 다른 감독자들로 구성된 위원회가 평가(rating by a committee of several supervisors)하는 방식이다. 이것은 한 감독자에 의한 편견을 줄일 수 있고 부가적인 정보도 얻을 수 있다.

2) 동료들에 의한 고과

이것은 동료(coworkers)가 동료를 고과하는 방식이다. 고과자와 피고과자는 서로 신뢰할 수 있어야 하고, 임금이나 승진에 경쟁관계가 있어서는 안 된다. 이 방법은 과업단위가 동료들 간의 잦은 접촉을 필요로 하는 경우에 유용하다.

3) 부하에 의한 고과

부하(subordinates)에 의한 고과란 대학에서 학생이 교수를 평가하는 경우와 같은 고과방식이다. 여기서 얻은 정보는 임금이나 승진과 같이 관리적 목적으로 활용되어서는 안 되며, 개발을 위한 정보 등으로 사용되어야 한다.

4) 제3자에 의한 고과

인적 자원 전문가와 같이 작업장 밖에 있는 전문고과자(specialized appraiser)가 고과에 참가하는 경우이다. 특별히 중요한 직무담당자의 고과에 널리 사용되긴 하나 비용이 많이 드는 단점이 있다.

5) 자기평가

자기평가(self-evaluation)는 종업원 자신이 다른 고과자가 사용하는 기법으로 자기를 고과하는 방식이다. 이 방법은 인사고과를 개선할 목적으로는 널리 사용되나 종업원의 자기욕심이 객관적 평가를 그릇되게 하기 쉽기 때문에 신뢰성이 약한 단점이 있다.

6) 여러 방법의 조합

위의 고과방법 중 어느 하나의 고과자에 의한 고과방식도 유익하지만, 필요에 따라 한 사람 이상의, 또는 한 가지 이상의 고과방법을 조합하여 사용하는 것이 보다 정확한 고과를 가져오기도 한다.

1.3 인사고과의 목적

앞서 인사고과는 주로 ① 업적의 측정, ② 승진결정, ③ 임금·봉급의 조정을 위하여 실시한다고 하였다. 업적이나 임금과 같이 고과(evaluation)를 위한 것이 있는가 하면, 승진후보자 선발과 같이 개발(development)을 위한 목적으로 고과가 실시되기도 한다. 또한 인사고과는 채용결정, 훈련필요분석, 종업원 개발, 연구 및 프로그램의 평가를 위해서 사용될 수도 있다.

매긴슨(L. G. Megginson)은 인사고과의 목적을 ‘개발적 목적’과 ‘관리적 목적’으로 구분하여 설명하고 있다. 나아가 인사고과가 개발이나 관리를 목적으로 실시된다 하더라도 그 고과는 중국적으로는 종업원의 동기부여에 귀결된다고 한다. 데이비스(K. Davis)는 ① 자원의 적정배분, ② 적절한 보상, ③ 업적결과의 피드백, ④ 공정성 유

지, ⑤ 종업원의 지도와 개발, ⑥ 관련법규와의 일치를 위한 목적으로 인사고과가 실시된다고 한다. 마이어스(Myer, C. A)는 승진후보자의 선정, 임금의 판정, 신입사원의 선발배치와 훈련과정의 체크를 위해 인사고과가 사용된다고 한다.

기존의 연구결과들을 정리하면 인사고과는 크게 관리를 위한 목적과 개발을 위한 목적으로 실시되고 있으며 구체적으로 다음과 같이 그 목적을 설명할 수 있다.

1.3.1 성과관리와 보상

인사고과의 정보는 종업원들의 성과를 관리하기 위해 사용된다. 인사고과를 통한 정보는 종업원들의 성과에 대한 약점과 강점을 파악하여, 관리자들이 목표 혹은 목표의 수준을 수정하거나 개선할 수 있게 한다. 종업원들이 성과를 개선하고 목표를 달성하도록 동기부여하기 위해서 감독자들은 성과급제도, 인센티브, 보너스 등과 같은 유인책을 사용한다. 기업의 보상이 공정하지 못하다면 종업원들의 불만은 가중될 것이며, 그들의 행동을 성과로 연결시키기 어려워진다. 따라서 공정하고 객관적인 인사고과는 매우 중요하게 여겨지고 있다.

1.3.2 인력계획과 배치

인사고과 정보는 충원결정 및 구성원의 육성을 위해 사용된다. 인사고과는 관리자에게 기업이 보유하고 있는 인적 자원의 가치, 능력 등의 정보를 제공한다. 이런 자료를 토대로 어느 정도의 인력이 필요한지 판단하여 인력계획을 세우고 효율적인 선발과 운영을 할 수 있다. 또한 기존 구성원들의 능력과 적성에 대한 정확한 평가를 토대로 적재적소에 인원을 배치함으로써 효율적인 인력활용을 할 수 있다. 또한 구성원 배치에 있어 문제가 발생할 경우 과거의 평가자료를 참고하여 적합한 부서로의 배치가 가능하다.

1.3.3 구성원의 육성

인사고과를 통해 종업원들의 조직관계, 직무조건들의 결함을 발견하고 개선할 수 있으며, 또한 성과창출을 위한 자극제로 활용할 수 있다. 최근 인사고과 결과에 대한 피드백이 강화되고 있어, 종업원 개인이 자신의 상태에 대한 적극적인 개선을 위한 기회를 가질 수 있다. 이에 대해 기업에서는 훈련 및 개발 프로그램과 같은 다양한 제안을 통해 개인 및 조직 개발을 추구할 수 있다.

1.4 인사고과의 요건

인사고과는 이상에서 본 바와 같이 직무담당자를 고과하는 것으로서 직무분석과 직무평가에 못지 않는 중요한 정보를 제공해 준다. 따라서 효율적이고 유익한 정보 제공을 위해서는 ① 인사고과방법이 신뢰(reliability)할 수 있어야 하고 타당성(validity)이 있어야 할 것이며, 나아가서 ② 잘 훈련된 고과자와 고과방법이 적절히 활용되어야 한다.

1.4.1 신뢰성과 타당성

합리적이고 과학적인 인사관리를 위해서는 조직 내의 인적 자원에 대한 정확한 정보가 필수적이다. 그러나 아직까지도 우리나라 기업들의 인사고과는 인적 자원의 현황과 미래에 대한 정보를 제공하는데는 미흡한 감이 없지 않다. 또한, 인사고과는 단순히 상벌이 아닌 참여, 능력개발, 커뮤니케이션의 확대에까지 그 목적과 유용성이 확대되고 있으므로 인사고과의 목적과 그 내용에 대한 치밀한 검토가 필요하다고 본다. 이런 인사관리는 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성의 요건을 갖추어야 한다.

타당성은 인사고과의 목적과 인사고과에서 평가하는 내용이 일치하는 정도를 말하며, 신뢰성은 인사고과 결과의 정확도를 가리킨다. 또한 수용성은 인사고과가 관계당사자에게 어느 정도 받아들여지는지를 말하며, 실용성은 인사고과의 설계와 실행에 들어가는 비용이 적정해야 한다는 것을 뜻한다.

1) 타당성

타당성이란 측정하려는 모집단이 지니고 있는 의미, 즉 구성을 측정값이 얼마나 설명하고 예측하느냐의 정도를 의미한다. 즉, 측정도구가 측정하고자 하는 대상을 올바르게 측정하고 있으며, 그 측정결과가 과연 측정하고자 하는 대상이 갖는 사실 상태 그대로를 나타내고 있느냐에 따라 타당성의 수준이 결정된다.

인사고과에서 타당성은 내용타당성(content validity), 기준관련타당성(criterion related validity), 개념타당성(construct validity)으로 구분할 수 있다. 내용타당성은 인사고과를 위해 개발된 도구가 측정하고자하는 정확한 속성 값을 얼마나 포함하고 있는가의 정도를 나타내고, 기준관련타당성은 특정 평가기준에 의한 측정의 효과성을 제시하는 대표적으로 평가항목이 측정하려는 목적을 얼마나 잘 예측하고 있는가를 측정하는 예측타당성(predictive validity)이 있다. 개념타당성은 내용타당

성이나 기준관련타당성으로 설명하기 어려운 감정과 같은 추상적인 개념이나 속성을 측정도구가 얼마나 적절하게 측정하였는가를 나타낸다. 따라서 인사평가 타당성이란 결국 평가내용이 얼마나 잘 구성되어 있고, 평가목적에 얼마나 잘 반영하고 있느냐에 관한 것이다.

평가항목의 타당성과 문항의 예측력을 높이기 위해서는 평가결과와 경영실적과의 관련성을 지속적으로 분석하여 성적과 실적과의 상관성이 높은 평가항목과 평가방법을 지속적으로 개발해 나가야 한다. 또한 각 항목의 비중을 적절하게 조정하기 위한 노력도 지속적으로 기울여야 한다.

2) 신뢰성

신뢰성이란 측정에 있어 그 결과의 반복성, 신빙성, 안정성, 일관성 또는 정확성 등으로 정의할 수 있다. 즉, 몇 번이고 반복하여 측정하여 동일한 결과가 나올 때 그 측정은 신뢰성이 있다고 말할 수 있다. 그러나 실제상황에서 우리는 참값을 알 수 없기 때문에 참값을 추정하여 신뢰성을 측정하는데 평가자 간 신뢰성, 시험-재시험 신뢰성, 유사평가표 신뢰성, 내적 일관 신뢰성 등의 방법을 사용한다.

평가의 신뢰성을 저해하는 측면에는 두 가지 측면이 있다. 그 중 하나는 평가척도의 신뢰성 문제이고, 또 다른 하나는 평가자의 오류문제이다. 먼저 평가척도의 신뢰성을 제고하기 위해서는 평가항목을 적절하게 구성하여야 하며, 평가항목의 독립성이 유지되도록 하고, 직능자격기준 등과 같은 계층별 자격요건을 적절하게 활용하여 객관화된 평가항목을 개발하여야 한다. 평가자의 오류를 해소하기 위해서는 평가결과를 분석하여 고과자 훈련을 지속적으로 실시하여야 하며, 평가결과는 부작용을 최소화하면서 공개하는 것이 바람직하며, 또한 여러 계층이 평가하는 다면평가 방법을 활용하거나 평가결과에 책임을 지도록 규제하는 방안도 강구되어야 한다.

1.4.2 고과상 오류

고과방법이 아무리 신뢰할 수 있고 타당성이 높은 것일지라도, 고과자가 자기의 주관성을 개입시키면 고과결과에 오류를 발생시킨다. 그러한 오류에는 ① 헤일로 오류(halo error), ② 관대화 오류(leniency error), ③ 중심화 경향(central tendency), ④ 편견(bias), ⑤ 유사성의 오류(similarity error) 등이 있다.

1) 헤일로 오류

헤일로 오류 또는 현혹효과(halo error or halo effect)는 고과대상자를 전반적인 인상이나 특정 요소로부터 받은 인상에 의해서 다른 요소도 평가하려는 경향에서 생기는 오류 또는 효과를 의미한다. 예를 들면, 어느 종업원이 성실하고 믿음직스러우면, 다른 고과요소에서도 편견을 갖고 좋게 고과하려고 한다.

고과요소 간의 상관계수가 아주 높게 나타나거나 아주 낮게 나타나는 경우는 헤일로 효과가 발생한 것으로 간주된다.

2) 관대화 오류

모든 고과자는 자기의 관대한 가치체계를 기준으로 피고과자를 관대하게 고과하는 경향이 있다. 이와 같은 고과에 의해서 발생하는 오류를 ‘관대화 오류’(leniency error)라고 한다. 그와 반대되는 경우를 ‘엄격화 오류’(harshness rating error)라고 한다. 개인이 달성한 실제의 업적과 관련하여 어떤 고과자는 높은 점수를 주고 어떤 고과자는 낮은 점수를 준다. 전자는 매우 관대하고 후자는 매우 엄격한 주관성에서 발생한 것이다. 결국, 고과자가 너무 관대함으로써 업적을 과대평가하게 되고, 반대로 고과자가 너무 엄격함으로써 업적을 과소평가하게 되어 고과상의 오류가 발생하게 된다.

3) 중심화의 오류

‘중심화의 오류’(central tendency error)는 고과자가 극단적인 평가를 피하려는 심리적 현상에서 발생한다. 평가의 중심점 주변에서 평가(5점척도 일 때 3점, 7점 척도 일 때 4점이 나타남)하려는 이러한 경향은 고성과자와 저성과자의 구분을 힘들게 만들어 성과평가의 의미가 없어진다는 문제가 발생한다. 따라서 분포제한을 하는 등의 방법을 사용하여 이와 같은 오류를 방지해야 한다.

4) 편견에 의한 오류

많은 인사고과제도가 고과자의 ‘편견’(personal bias)으로 타당성을 잃어버리는 경우가 많다. 편견이란 여러 가지 요인에서 발생하는데, 일반적으로는 연령, 성별, 인종, 교육, 인간관계 등에서 발생한다. 예를 들면, 나이 적은 사람이 나이 많은 사람보다 잠재력이 크다는 편견을 가지기 쉬우며, 인종별로도 소수민족이 푸대접받기 마련이다. 편견을 줄인다는 것이 쉽지 않지만 강제선택법과 같이 고과방법에 따라서는 편견을 줄일 수도 있다.

5) 유사성 오류

‘유사성 오류’(similarity error)란 고과자 자신이 갖고있는 지각(perception)수준에 근거하여 남을 고과함으로써 발생하는 오류이다. 자기가 갖고 있는 지각을 근거로 타인에게 투영(project)하는 것이다. 예를 들면, 자기 자신이 공격적이라고 지각하는 고과자는 타인의 공격적인 측면을 찾아 높이 고과하고자 한다. 그때 대개는 이러한 특성을 가진 사람에게 관대하게 고과한다.

1.5 인사고과의 효율적 운영

인사고과가 효율적이며 성공적으로 운영되기 위해서는 신뢰할 수 있는 고과방법이 준비되어야 하고, 훈련된 고과자가 있어야 하며, 고과의 결과는 인적 자원의 효율적 관리를 위하여 적절히 활용되어야 한다.

1.5.1 복수의 고과방법의 활용

고과에 고과자의 편견이나 헤이로 효과 등의 심리적 요인이 작용하기 쉽기 때문에 그것을 방지하기 위하여 하나의 고과방법에만 의존하지 말고 여러 개의 고과방법을 적절히 활용하는 것이 유익할 때가 있다. 이것은 한 사람 또는 한 가지의 고과방법에 의존하는 것보다는 ‘복수의 고과방법’을 이용하는 것이 종업원의 고과나 개발을 위한 자료로써 객관성이 보장된다는 것을 의미한다. 즉, 고과자의 편견이나 헤이로 효과를 예방하여 신뢰할 수 있고 타당한 고과가 되게 한다.

또 고과는 일년에 한번하는 것보다는 필요에 따라 여러 번 하는 것도 바람직하나 최소한 분기별로 하는 것이 효과적이다. 그것은 편견 등의 각종 오류의 발생을 예방하는 방법이기도 하기 때문이다. 때로는 고과를 임금조정시기와는 때를 달리하여 실시하는 것이 보다 효과적일 경우도 있다. 고과와 임금조정시기가 일치하면 대개 임금 쪽에 더 많은 신경을 쓰게 됨에 따라 고과의 객관성을 그르치게 하는 경우가 발생하기 때문이다.

1.5.2 훈련된 고과자

고과자의 교육 및 훈련은 피고과자로 하여금 고과의 목적을 잘 이해하게 하는 것부터 시작하여야 한다.

고과가 성공하기 위해서는 첫째, 경영자는 물론 고과자와 피고과자가 협력하여야

한다. 피고과자가 고과의 목적을 분명히 이해하지 못하면 불안감을 느끼며 고과에 저항하게 된다. 불안감은 불신과 비협조를 가져오며 결국 인간관계를 악화시킨다. 경영자는 고과의 의의를 인식하고 계획과 실시에 지원하여야 하며 고과자는 신뢰할 수 있는 고과가 되도록 훈련되어야 한다.

둘째, 피고과자인 종업원을 고과의 내용이나 고과요소가 자기직무의 고과에 잘 부합되고 있는지를 알아야 한다. 그것은 훈련된 고과자에 의하여 설명되어야 한다. 그렇지 않으면 고과자의 불안과 불신을 해소시킬 수 없다.

셋째, 고과방법을 아무리 개선하고 합리화하였다 하더라도 고과자의 자질에 따라 그 결과가 크게 달라질 수 있다. 따라서 고과의 객관성을 유지하기 위하여 고과자를 잘 훈련할 필요가 있다. 즉, 고과방법도 중요하지만 그에 못지 않게 고과자의 훈련도 중요하다는 것이다.

1.5.3 고과결과의 피드백

고과는 종업원이 주어진 특정 직무를 잘 수행하고 있는가를 정확히 측정할 수 있어야 한다. 그러나 고과는 측정하는 것만으로 그쳐서는 안 된다. 측정된 고과의 결과가 종업원에게 잘 피드백(feedback)되어 종업원의 행동을 변화시키는 효과를 가져올 때 비로소 고과가 효과적이라고 할 수 있다. 우리나라의 경우는 대개 종업원에게 피드백되지 않고 비공개적인 자료로 활용되고 있다.

고과의 결과를 피드백할 때는 ① 실적의 내용, ② 개선의 필요성, 그리고 ③ 기대되는 개선의 내용 등을 알려주는 데 유의하여야 한다. 그것은 곧 개선을 위한 새로운 계기를 마련해 주기 때문이다.

1.5.4 인사고과와 관련법을 준수

인사고과의 결과가 보수, 승진, 선발, 해고 등의 중요한 인사결정의 근거로 사용되고 있기 때문에, 인사고과는 종업원에 대한 부당해고와 차별적 해고 등을 포함한 다양한 법적 분쟁의 원인이 될 수 있다. 따라서 공정고용의 문제가 한국을 위시하여 기업의 인적자원관리에 있어서 커다란 관심사로 부각되고 있다.

미국에서는 공정고용기회위원회규정(Equal Employment Opportunity Commission Guidelines: EEOCG) 등에 의해 관련위원회에서 고용, 승진, 레이오프 등 고용관련 규정이 공정하게 운용되고 있는지 정기적으로 감시하고 있으며, 규정에 의하면 인

사고과절차는 다음과 같은 기준 위에서 실시되어야 한다.

- ① 객관적이고 잘 정비된 기준을 사용하여야 한다.
- ② 성별, 인종별 편견이 개입되어서는 안 된다.
- ③ 타당성과 신뢰성이 높은 조건 아래서 실시되어야 한다.
- ④ 고과제도의 내용은 객관적인 직무분석을 근거로 하여야 한다.
- ⑤ 고과제도의 내용은 직무관련적이어야 한다.

이와 같이 인사고과가 직무분석을 근거로 한 합리적인 기준에서 실시되어야 하고 편견이 없는 타당성이 높고 신뢰할 수 있는 자료가 되도록 행정당국은 엄격히 규제하고 있는 것이다.

한국에서도 근로기준법, 남녀고용평등과 일·가정양립지원에 관한 법률 등으로 인사고과 및 인사관련 정책상의 불공정성과 차별성을 배제하고 공정성을 강화하기 위한 다양한 노력을 실시하고 있다.

1.5.5 고과결과의 조정

인사고과의 결과는 사용목적에 따라서 조정의 필요성이 발생하기도 한다. 그 조정에는 정치적 조정과 개인적 조정이 있다.

정치적 조정이란, 예를 들면, 각 부문, 각 사업부, 각 영업소 간의 고과의 결과가 균형을 이루고 있지 못할 때 인위적으로 그 불균형을 수정하는 행위를 의미한다. A 부문과 B부문을 같은 고과기준으로 고과한 결과 고과점수가 상당한 차이를 보였을 때 부문 간의 정치적인 조정이 사후적으로 필요하게 된다.

개인적인 조정이란 강제할당법과 같이 미리 정해둔 영역에 일정 수를 임의로 배정하도록 조정한다든지, 그 영역에 해당되는 점수기준을 사전에 정해두어 조정하는 경우를 말한다.

2. 인사고과의 방법

인사고과의 결과는 신뢰할 수 있어야 하고 타당성이 있어야 한다. 그것은 곧 고과 방법이 신뢰할 수 있고 타당성이 있는 것이어야 함을 의미한다. 지금까지 개발되어 활용되고 있는 많은 고과방법을 ① 개별적 고과방법과, ② 집단적 고과방법으로 나누어 정리하고자 한다.

2.1 개별적 고과방법

개별적 고과방법은 종업원을 개별적으로 고과하는 방식이다. 즉, 고과자가 부하를 다른 부하와 비교하지 않고 단독으로 고과하며, 업적표준도 다른 사람과 관계없이 규정된다.

2.1.1 평정척도법

도식평가척도법(graphic rating scale)이라고도 하는 이 평정척도법은 고과방법이 비교적 간단하며, 또 순위나 서열법(ranking)이나 일조비교법(paired comparison)과 같은 피고과자 간의 상대적 비교를 전제로 한 방식과는 달리, 직무수행상태를 표시하는 고과척도에 의하여 직무요건과 피고과자를 대응시키는 것이 되기 때문에 기업에서 가장 많이 사용되고 있는 방식이다.

이 방식은 피고과자의 업적·태도·능력을 평정요소별의 척도 위에 위치하게 하는 방식으로서, 평정척도가 연속인가 비연속인가에 따라 연속적 척도법과 비연속적 척도법으로 분류된다.

연속적 척도법은 피고과자를 어느 평정단계든 반드시 고과하도록 되어 있는 것이 특징이다. 이 척도법은 고과자에게 미세한 수준의 가치판단을 요구하고 있으므로 현실적으로 불가능하기도 하고 오차가 발생하기 쉽기 때문에 비연속적 척도법이 일반적으로 사용되고 있다. 비연속적 척도법은 평정단계의 표시방법에 따라, 숫자, 알파벳, 평가용어, 행동견본을 사용하는 여러 가지 방법이 있다.

숫자척도법과 알파벳척도법에서는 평정단계의 표시방법이 각각 1. 2. 3. 4. 5와 같은 숫자, A, B, C, D, E와 같은 알파벳으로 표시되며 이들이 각 평정단계의 순서를 나타내는 것이다.

평가용어법은 이러한 숫자나 알파벳 대신에 ‘매우 우수하다.’ ‘좀 뒤떨어진다.’ ‘보통이다.’ 등의 평가용어를 사용하여, 평정단계의 기준을 명확히 하려는 방법이다. 단, 동일한 평가용어라도 고과자에 의한 평가가 반드시 일치한다고 할 수 없는 한계가 있다.

행동견본법은 각 평정단계의 기준으로서 견본적인 설명문을 대응시켜, 고과자간의 해석의 차이를 피하려는 방법이다. 예를 들면, ‘책임감’에 대하여 위의 평가용어법에서는 ‘매우 우수하다.’라고 했지만, 여기서는 ‘직무수행을 위하여 최선을 다하며, 최후까지 책무를 완수시킨다.’와 같이 평가단계에 기준이 되는 행동견본을 부여하는 것이 특징이다.

2.1.2 강제선택법

강제선택법(forced choice)은 평가의 객관성을 최대화하고 평가자 편견을 최소화하는 평정척도법의 단점을 보완하기 위해 개발되었다. 평가자가 직무별로 설계된 평가양식에 포함되어 있는 각기 4개의 서술문 중 평가자의 행위와 가장 적합한 서술문 1개와 가장 적합하지 않은 서술문 1개를 강제적으로 선택하여, 평가결과는 항목 문항별 지수를 합하여 구하며, 점수가 높으면 높은 업적을 의미한다. 피평가자의 행위를 가장 잘 묘사한 항목과 가장 잘 묘사하지 못한 항목을 함께 선택함으로써 관대화 오류를 줄일 수 있으나, 개별 항목에 대한 가치를 종업원들이 모르기 때문에 종업원 능력개발 및 피드백 목적으로 사용하기 어렵고, 시간과 비용이 많이 소모된다.

2.1.3 에세이평가법

조직에 따라서는 에세이기술법(essay technique) 하나만을 사용하기도 하고, 평정척도법과 병행하여 사용하기도 한다.

에세이평가법(essay evaluation)은 고과자로 하여금 평소에 종업원의 직무관련행동에서 나타나는 강점과 약점을 기술하도록 하는 방법이다. 이 고과법의 경우, 고과내용의 정확성과 직무관련성 등이 문제가 되기도 하고, 고과자의 문장력에 따라 피고과자의 고과결과가 잘 그려질 수도 있고 그렇지 못할 수도 있다. 그러나 피고과자의 일련의 행동을 이해하는 데는 도움을 주는 자료이며, 다른 고과방법과 병행하면 훨씬 고과효율을 높일 수도 있다.

2.1.4 특정 사건기술법

특정 사건기술법 역시 보다 최근의 방법 가운데 하나로서 종업원행동에서 나타난 특정 사건(critical incidents)을 발견·구분·기록하는 방법이다.

특정 사건이라 함은 직무수행에서 나타난 이례적인 성공이나 실패를 한 행동을 뜻한다. 그것은 의견이나 개념이 아니고 사실(facts)을 의미하며, 그리고 모든 사실이 특정(critical)한 것은 아니다. 따라서 직무수행을 뛰어나게 효율적 또는 비효율적으로 행했을 때 나타난 종업원행동을 가리킨다. 고과자는 이러한 종업원의 행동에 주목하여 기록표의 항목에 따라 구분하여 기록한다.

GM사의 '델코-레미사업부'(Delco-Remy Division)에서 처음으로 이 방법을 개발

하여 사용한 것으로 유명하다. 이 방법은 종업원과의 인터뷰를 위한 구체적인 자료로서도 활용되어 인사고과의 목적을 보다 효과적으로 달성하게 하고 있다.

이 방법은 직무분석의 방법으로도 이용되고 있으며, 전술한 평정측정법과 간이 평가항목이나 평가척도가 되는 행동견본에도 이용되고 있다.

2.1.5 행동평가척도법

스미스와 켄널(P.C. Smith & L.M. Kenall)이 행동평가척도법(behaviorally anchored rating scales : BARS) 또는 행동기대척도법(behavioral expectation scale: BES)으로 표현되는 고과방법을 개발하였다.

이 고과법에서는 행동평가의 척도로서 앞서 특정사건기술법에서 본 특정 사건(critical incidents)을 <표 4-13>에서 보는 바와 같이 기대행동의 척도로서 사용하고 있다. 고과자는 고과의 척도들을 읽고 적절한 곳에 평가하면 된다.

표 4-13 행동평가척도법 : Patrol Officer

- 7- 항상 근무시간 이전에 출근하여 필요한 모든 장비들을 점검하고, 정호시간 전에 이전 근무조의 활동 및 새로운 업무에 대해 체크한다.
- 6- 대개 일찍 출근하여 모든 장비를 점검하고, 이전 근무조의 활동을 체크한다.
- 5- 일찍 출근하여 필요장비를 점검한다.
- 4- 정시에 출근하여 모든 필요장비를 점검한다.
- 3- 정호이전에 완전하게 장비를 점검하지 못한다.
- 2- 정호에 늦으며, 수선해야 할 장비에 대한 점검을 하지 못하며, 집이나 창고에 가는 등주거적인 준비활동이 필요하다.
- 1- 업무기간 대부분 늦었으며, 장비를 체크하지도 못하고, 가지고 있지도 않다.

※ 자료 : Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, *Human Resource Management* (6th ed.), McGRAWHILL, 2010. pp. 363.

2.1.6 행동관찰척도법

레이삼(G. P. Latham)과 그의 동료들이 인사고과의 한 방법으로 ‘행동관찰척도법’(behavioral observation scale: BOS)을 개발하였다. 앞의 BARS법과 마찬가지로

로 이 BOS에서도 직무관련행동을 명백히 하려고 특정사건기술법을 사용하고 있다. 양자의 차이는 BARS에서는 고과기간동안 피고과자가 어떠한 행동을 보이는가에 주목하는 대신, BOS에서는 어떤 특정 행동이 얼마나 자주 관찰되는가를 측정하는데 있다.

은행의 대출업무 담당자의 행동이 직무수행상 얼마나 자주 관찰되는가를 위해 마련한 예시가 <표 4-14>이다.

표 4-14 행동관찰척도법: 변화에 대한 저항 극복

1. 부사에게 변화에 대해 상세하게 묘사한다.
거의 그렇지 못하다. 거의 항상 그렇다.
1 2 3 4 5
2. 변화의 필요성에 대해 설명한다.
거의 그렇지 못하다. 거의 항상 그렇다.
1 2 3 4 5
3. 변화가 종업원들에게 어떤 영향을 미칠것인지 논의한다.
거의 그렇지 못하다. 거의 항상 그렇다.
1 2 3 4 5
4. 종업원들의 걱정에 대해 경정한다.
거의 그렇지 못하다. 거의 항상 그렇다.
1 2 3 4 5
5. 종업원들에게 변화에 대한 작업에 동참하도록 요청한다.
거의 그렇지 못하다. 거의 항상 그렇다.
1 2 3 4 5
6. 만약 필요하다면, 종업원들의 걱정에 대해 응답하기 위한 후속미팅 날짜를 확정한다.
거의 그렇지 못하다. 거의 항상 그렇다.
1 2 3 4 5

Total= _

Below Adequate 6-10	Adequate 11-15	Full 16-20	Excellent 21-25	Superior 26-30
------------------------	-------------------	---------------	--------------------	-------------------

※ 자료: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, *Human Resource Management* (6th ed.), McGRAWHILL, 2010. pp.364

2.1.7 체크리스트법

개별적 평가의 또 다른 방법으로 체크리스트(check list)법이 있다. 이것은 사전에 설계된 내용으로 하나씩 관련된 항목을 체크해 나가는 방식이다.

체크 리스트가 단순히 체크를 위한 항목으로 구성되어 있어, 체크 리스트로부터의 고과점수가 체크 항목 수와 같게 되는 것이 가장 일반적이나, 체크 항목마다 가중치를 주면 체크 리스트가 변형된 ‘가중 체크 리스트’(weighted check list)로 발전한다.

2.2 집단적 고과방법

지금까지 기술한 고과방법들은 종업원 간의 직접적인 비교없이 한번에 종업원 한 사람을 평가하기 위하여 사용되는 방법들이다.

집단적 고과법(multiple-person evaluation methods)에서는 다른 한 사람 또는 복수의 사람들의 업적과 비교하면서 고과한다. 세 가지 방법이 그 중심을 이루고 있다. 이 세 가지 방법이 어떤 면에서는 서로 다른 특성을 갖고 있으나, 결과는 유사한 종류의 정보를 제공하고 있다. 즉, 잘하는 자와 잘 못하는 자의 서열이 매겨지는 점이다.

2.2.1 서열법

서열법(ranking)은 순위법이라고 하는데 가장 간단한 고과방법으로, 피고과자의 서열을 매기는 방법이다. 따라서 “피고과자 A는 B보다 우수하며 B는 C보다 우수하다.”는 것과 같이 피고과자 간의 상대적 비교에 의해 평점하는 것이다.

인사고과는 본래 피고과자의 직무를 비교하여, 직무가 요구하는 수준을 어느 정도 만족시키고 있느냐에 관하여 평점하는 것이지, 피고과자 간의 서열을 매기는 것이 목적이 아니다. 이러한 상대적 비교에 의한 고과방법은 인사고과를 임금, 승진 등의 처우의 결정에 이용하려는 의식이 강해서 행해지는 경우가 대부분이기 때문에 적정배치나 교육훈련 등의 개발관리에는 별로 참고가 되지 않는다. 그 이유는 피고과자 A가 B보다 우수하다는 정보만으로는 적성이나 교육훈련의 필요성을 파악할 수가 없고, 직무요건을 어느 정도 만족시키고 있느냐에 따라서 비로소 적정배치나 교육훈련을 실시할 수 있기 때문이다.

2.2.2 일조비교법

일조비교법(paired comparison)은 한번에 두 사람을 한 조로 하여 누가 더 잘하는지를 비교 고과하는 방법이다. 피고과자가 두 명 이상인 경우는 $C=N(N-1)/2$ 횟수만큼 비교하면 피고과자 전원의 차이를 결정할 수 있다.

이 방법 역시 고과대상자의 수가 많아지면, 시간적 손실과 더불어 비효율성을 낳게 되어 의미가 없어진다.

2.2.3 강제할당법

강제할당법(forced distribution)은 피고과자를 그들의 실적에 따라 미리 정해준 몇 개의 기준에 강제적으로 배분하는 방식이다.

표 4-15 강제할당법

	최 저	다 음	중 간	다 음	최 고
종업원수	10% 5	20% 10	40% 20	20% 10	10% 5

이 기법은 등급분류법(grading method)과 유사한 것으로 고과자의 지나친 관대함이나 엄격함을 피할 수 있는 장점이 있다. 보통 강제할당법 또는 강제분배법은 정규분포와 같이 다섯 가지 범위를 설정해 두고 그 어디에 할당되도록 강제한다. 그러나 피고과자의 실적이나 잠재력이 정규분포를 그리지 못하면 고과의 상대적 신뢰도가 떨어지는 결점이 있다.

강제선택법의 기본 가정은 피평가자의 수가 많으면 평가결과가 정규분포를 이룰 수 있다는 것이다. 따라서 등급별로 할당비율을 설정하여 최상, 상, 중, 하, 최하 등으로 피평가자를 강제로 할당한다. 평가자의 관대화 경량이나 중심화 경향과 같은 평가 오류를 원천적으로 제거할 수 있으나, 피평가자의 능력과 업적 등이 정규분포 곡선과 일치하지 않을 수 있으며, 우수 집단이 상대적으로 피해를 볼 수 있다.

2.3 새로운 인사고과방법

과거의 연공중심에서 성과위주의 능력주의로 변모해 가고 있는 오늘날에 있어서 공공부문뿐만 아니라 기업에서도 성과급제와 연봉제의 채택이 늘어나고 있다. 연봉이나 성과급의 기준이 되는 평가제도와 성과관리의 중요성은 더욱 높아지고 있으며, 평가결과의 타당성 및 신뢰성의 문제와 피평가자의 결과 수용에 대한 문제는 새로운 평가시스템 도입의 필요성을 증대시키고 있다.

성과관리 또한 조직의 효율적인 목표달성을 위한 전략과 연계되어야 하고, 인적자원관리 전략과도 효율적으로 연계되어야 한다.

전략적 성과관리란 조직의 성과와 개인의 성과를 높이기 위해서 주어진 기간동안 조직 구성원이 수행해야 할 목표를 정의하고, 목표를 달성하기 위한 과정을 관찰하고, 도와주며, 최종적인 성과결과를 평가하는 일련의 과정, 즉 조직목표와 개인성과를 맞추어 가는 과정을 의미한다. 이러한 관점에서 효율적인 평가제도의 도입을 위한 연구와 노력들이 점차 늘어나고 있다.

2.3.1 목표관리법

목표관리법(Management by objective: MBO)은 오늘날 대부분의 기업에서 활용되고 있는 방법으로 그 기원은 회계법인인 Booz, Allen과 Hamilton에 의해 시작되었다. 하급자가 그들의 관리자에게 다음 해 성과목표를 제시하고 그것을 달성하기 위한 그들의 계획을 편지의 형식으로 보낸 것이 유래가 되었으며 이는 곧 “manager’s letter”이라고 붙여졌다. 이는 1950년대 Harold Smiddy에 의해 적용·확장되어 GE에 도입되었고, 이후 맥그리거(McGregor)가 이론적 기반을 마련했으며, 드러커(P. Drucker)에 의해 학문적인 발전을 거듭하였다.

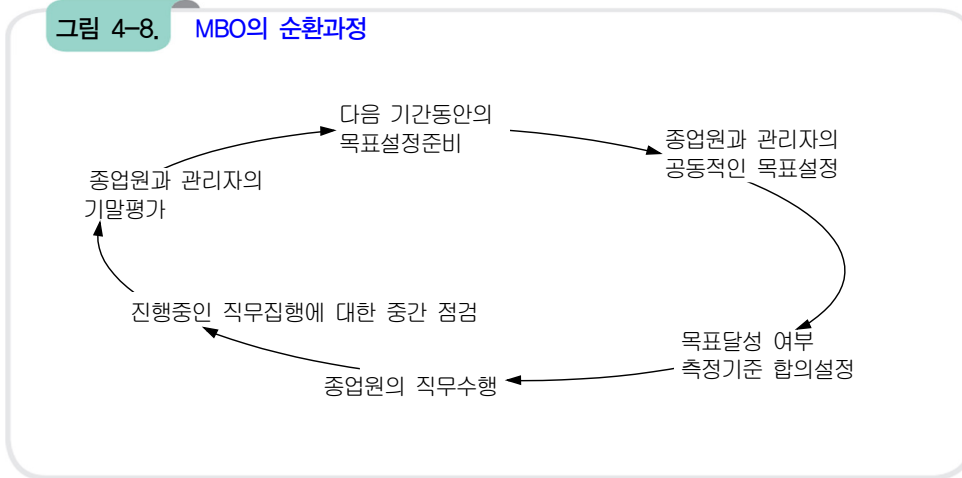
근대적 경영이론이 도입되기 이전에는 종업원이 달성해야 할 목표나 이를 위한 구체적인 계획이 관리자에 의해 일방적으로 결정되고 지시되는 통제에 의한 관리(management by control)의 성격이었다. 하지만 이러한 관리방식은 종업원들의 자발적 활동의욕이나 창의성을 억압했으며 결과적으로 생산성을 약화시키게 되는 근본적인 문제가 되었고 이후 개개인의 자발적 목표설정과 관리를 내세운 MBO가 탄생하게 된 계기가 되었다.

MBO는 목표(objectives)를 통해 직무를 수행한 결과를 평가하고 이를 통해 사람을 관리하고자 하는 관리방법이다. 즉, 목표(objectives)는 단순히 사람을 관리하기

위한 수단이지 MBO의 궁극적 목적이 아닌 것이다. 즉, MBO는 종업원의 참여의 과정을 통하여 기업조직의 목표를 명확하고 체계있게 설정하여 이용함으로써 경영관리의 효율화를 기하려는 관리방식을 말하며, 최근에는 단순히 계획수립, 업적평가뿐만 아니라 조직의 목표와 통제시스템, 그리고 조직 구성원의 목표를 통합하려는 통합적 이론으로 발전하고 있다.

이 MBO제도는 [그림 4-8]에서 보는 바와 같이, 목표의 설정에 감독자와 종업원이 공동으로 참여하도록 하고, 기간 말 이룩한 업적의 평가에도 공동으로 참여토록 함에 특징이 있다.

그림 4-8. MBO의 순환과정



MBO는 최고경영층의 전략목표 결정으로부터 그 과정이 시작된다. 최고경영층에 의해 결정된 다음 회계년도의 기업목표는 그 다음 관리자 계층으로 전달되며, 그들은 최고경영층의 목표를 달성하기 위해 자신들이 달성해야 할 목표를 정의하게 되는 과정을 거친다. 이러한 과정은 조직 전체를 거쳐 하부에까지 이어지며 모든 관리자 들은 회사의 목표달성을 위한 개개의 목표(goals)를 갖게 된다. 이 목표는 차후에 개인의 성과를 측정할 표준(standards)으로 사용된다.

이때의 목표는 구체적이어야 하고(specific), 측정이 가능해야 하며(measurable), 달성 가능하면서도 도전적이어야 하고(achievable), 결과 지향적이고(results-oriented), 시간제약적이어야 한다(time-bound).

실제 MBO를 실시하는 기본과정에는 정형화된 절차가 없지만 Paul Mali에 의해 제시된 5단계의 절차를 통해 MBO의 공통적인 과정을 확인해 볼 수 있다.

- ① **목표의 발견(finding the objective)** : 조직의 생존, 성장, 개선 및 문제해결을 위하여 조직 스스로가 바라는 상태 및 결과를 신중하고 체계적으로 확인하는 과정이다.
- ② **목표의 설정(setting the objectives)** : 조직이 실제로 성취하고자 하는 미래의 상태를 확립하는 단계이다.
- ③ **목표의 확인(validating the objectives)** : 2단계에서 설정된 목표의 확인단계를 거침으로서 장래의 목표수행과 관련된 개인 및 조직단위의 목표가 정해진 시간 내에 달성될 수 있는지에 대한 확신을 주게 된다.
- ④ **목표의 실행(implementing the objectives)** : 2단계에서 설정된 목표는 4단계에서 그것을 달성하기 위하여 구체적인 실행전략이 수립되어야 하며 이와 함께 구체적인 행동에 옮겨진다.
- ⑤ **목표달성 상황의 보고·통제(controlling and reporting status of the objective)** : 목표가 설정된 계획대로 수행되었는지의 여부를 측정, 평가하고 계획과 차이가 있는 경우는 그것을 시정하기 위한 것이 통제과정이다.

목표관리법은 명확한 목표의 설정으로 평가의 구체화가 가능하며 종업원의 참여와 결과에 대한 피드백으로 평가의 수용성과 공정성을 증대시킬 수 있다. 또한 지속적인 지도와 상담, 적시지원을 통하여 구성원의 역량을 증진시키고, 종업원 동기부여 및 조직활성화 방안으로 사용될 수 있으며, 연봉제 도입 등의 성과주의 인사를 실현하기 위한 필수요건이라 할 수 있다.

그러나 우선 시간과 비용이 많이 소요되며, 사무직종과 같이 성과개념이 명확치 않은 경우 계량화가 어렵기 때문에 목표설정 자체가 어렵다. 또한 목표관리제는 목표달성결과를 측정하므로 단기적인 목표에 주안점을 두고 장기적 목표를 경시할 가능성이 있고, 연봉제와 함께 시행하면서 무리한 목표를 강요한 후 목표미달을 이유로 하여 임금삭감 및 정리해고의 수단으로 악용할 우려가 있다. 목표에 대한 지나친 경쟁으로 조직에서 이기주의가 팽배할 가능성이 있으며 달성과정에 대한 수단의 정당화 현상 등의 문제가 발생할 수 있으므로 모든 직무나 조직에 유용한 수단일 수는 없다. 따라서 MBO방식이 조직의 목적에 부합하는지, 비용은 적절한지, 유용성이 있는지를 조사한 뒤 MBO방식의 도입을 결정하여야 한다.

2.3.2 다면평가

1) 다면평가의 의의 및 목적

지금까지 대부분의 인사평가에서는 상사가 부하에 대한 평가권을 독점하고 있는 상태였다. 그 결과 평가의 일관성 및 명확한 상하관계의 유지 등 긍정적인 측면도 있지만, 주관적인 평가가 이루어지는 등 평가의 수용도를 저해하는 문제점도 나타나고 있다.

이러한 전통적인 하향식 인사평가방식의 한계를 극복하고 다양한 평가자의 시각을 통해 평가의 수용도를 제고시킬 수 있는 평가방법이 등장하였다. 이것이 바로 다면평가이다. 다면평가란 직속 상사뿐만 아니라 동료, 부하, 고객 등 여러 사람이 여러 각도에서 피평가자의 전체적인 모습을 파악하기 위하여 평가하는 것으로, ‘360도 평가’(360-degree appraisal)라 한다. 즉, 어느 개인을 평가할 때 전통적인 구도에서 직속 상사만이 평가하는 것이 아니라, 그 개인을 원의 중심에 두고 다수의 평가자가 모든 방향에서 평가하는 것을 말하는 것으로서, 관련부문의 상급자, 동료, 부하 직원 및 고객에 의한 평가가 포함된다. 경우에 따라서는 외부 전문가도 평가자에 포함되기도 하며 피평가자 본인도 스스로를 평가하기도 한다. 현재 미국 기업의 경우, 포춘지 1,000대 기업의 90% 이상이 어떤 형태든 다면평가를 실시하고 있으며, 리더십개발, 인재평가 등의 목적으로 사용되고 있다.

다면평가제도는 평가목적과 평가자의 범위, 그리고 평가방법에 따라 다양한 형태로 변형될 수 있으며, 다면평가가 전통적인 상급자에 의한 평가방법에 비하여 상대적으로 장점이 많기 때문에 도입되고 있지만, 이 제도 역시 잘못 적용하면 조직 내의 불신이나 갈등을 유발할 수도 있기 때문에 평가목적과 평가자의 범위를 명확히 한 다음 도입을 할 필요가 있다.

다면평가제를 도입·실시하는 목적은 인사고과의 객관성 제고, 조직원의 능력향상 및 자기발전 촉진, 조직에서의 의사교환을 통한 조직활성화 도모, 합리적인 조직관리를 위한 객관적 자료 확보 등이다. 또한, 다면평가제도는 도입목적에 따라 기대효과가 달라질 수 있는데, 기대효과는 크게 두 가지 유형으로 구분할 수 있다. 하나는 다면평가제도가 전통적인 하향식 실적평가를 보완하거나 대체하는 평가의 도구로 사용되어야 한다는 입장이고, 또 다른 하나는 다면평가제도가 개발의 도구로 사용되어야 한다는 입장이다. 후자인 개발목적에 의한 활용은 개인의 개발과 성장을 증진시키는데 초점을 맞추는 것이고, 전자인 평가목적은 평가에 기초한 관리목적이

라는 의미이다. 그런데 실제로 활용 시에는 두 가지 목적 가운데 개발목적이 평가목적보다 더 큰 비중을 갖고 있다. 즉, 다면평가는 평가결과를 급여나 승진과 같은 관리상의 의사결정에 활용하기 보다는 피평가자의 개발과 성장을 증진시키기 위하여 활용하는 것에 초점을 맞추고 있기 때문이다.

2) 다면평가의 유용성과 한계

다면평가제는 일방적인 평가가 아닌 다양한 관점에서의 평가를 통해 신뢰성 및 객관성을 높일 수 있지만, 다양한 평가자 및 평가방식으로 인해 또한 문제가 발생할 가능성도 있다.

다면평가제의 유용성을 살펴보면 첫째, 평가의 객관성, 공정성, 신뢰성을 높일 수 있다. 평가자가 많아짐에 따라서 평가가 신중해지고 비교를 통해서 평가결과의 공통점을 찾기가 쉬워진다. 또한, 다면평가제도는 피평가자에 대한 다양한 시각으로부터의 정보획득과 개인의 성과에 대한 평가가 이루어지도록 함으로써 공정하고 객관적이며 종합적인 평가가 가능해 질 수 있다.

둘째, 다면평가를 통하여 조직 내 다양한 계층들 간의 의사소통 기회가 확대된다. 종업원은 자신의 직무성과를 평가하게 될 직무상 관계자들에 대해 더 책임감을 갖고 대하게 된다. 상급자에게 집중되었던 관심이 동료나 하급자에게도 관심을 기울이게 되고 조직 전체의 관계에도 관심을 갖게 되는 동기를 부여하게 되며, 이를 통해 조직 전체의 원활한 업무협조와 의사소통의 기회가 확대되고, 아울러 조직을 활성화시키는 효과를 거둘 수 있다.

셋째, 자기개발의 촉진 및 자기반성의 기회를 제공한다. 다면평가를 통하여 조직원은 그의 기술, 스타일, 성과 등에 대해서 자신을 다른 사람과 비교할 수 있다. 이로써 다면평가제도는 조직원으로 하여금 자기개발을 하도록 촉진하는 교육효과가 크다고 할 수 있다.

넷째, 현대 조직특성과의 부합성이다. 다면평가제는 현대사회의 새로운 조직유형에도 부합하게 된다. 현대사회에서는 조직의 계층적 구조가 완화되고, 팀웍이 강조된다. 따라서 다른 조직원과의 긴밀한 관계에 의해서 직무가 수행되기 때문에 평가도 동료, 부하, 자기 자신의 평가가 중요하게 된다.

다면평가제는 이와 같은 유용성에도 불구하고 대비되는 여러 한계도 존재하는데, 첫째, 관리업무의 복잡성으로 인한 물리적 비용의 증대이다. 다면평가제가 도입되면 평가자의 수가 많아지고, 평가에 익숙하지 않은 하급자나 고객이 평가자에 포함된

다. 이것은 전통적 평가방법에 비해 많은 사전준비를 필요로 한다.

둘째, 평가자가 다양한 계층에서 구성되기 때문에 과도한 기대와 압력이 있을 수 있다. 평가자가 다양한 계층에서 구성되기 때문에 그들이 가지고 있는 피평가자에 대한 기대도 다양하고, 업무와 관련된 모든 방향에서의 요구에 언제나 충실히 대응하도록 하는 것을 의미한다.

셋째, 평가자의 한계로 인한 부정확성이 있을 수 있는데 다면평가제에서 평가자의 한계는 여러 근거에서 비롯될 수 있다. 상급자를 제외한 평가자들은 평가업무에 익숙하지 않을 수 있기 때문에 평가의 기준이나 방법을 인식하지 못하여 평가를 하는데 있어서 한계가 있을 수 있고, 이로 인하여 평가결과의 불확실성이 발생하며, 더구나 고객평가가 포함될 경우에는 평가자에 포함되는 고객은 늘 달라지기 때문에 평가에 익숙하도록 하는 것이 쉽지 않다.

다면평가는 기존의 평가방법 및 평가방향과 다르기 때문에 효과적인 시행에 있어 다양한 문제점들이 발생할 수 있다. 무엇보다도 중요한 것은 모든 평가자가 자신들의 입장에서 객관적으로 공정하게 측정할 수 있는 기준설정과 척도의 개발이다. 특히, 동료평가가 심각한 경쟁을 유발하고 동료 간의 반목을 초래하며, 상하 간 교차평가의 결과로 상사가 부하직원들에게 보복을 가할 수 있는 가능성이 있으며, 따라서 이를 사전에 방지할 수 있는 제도적 장치의 마련과 이러한 실적평가방식과 절차에 익숙해 질 수 있도록 조직원들의 의식변화를 유도하여야 한다. 또한 다면평가의 긍정적 기능을 살리기 위해서는 우선, 평가자에 대한 적절한 평가훈련이 필요하며, 평가자의 익명성이 보장되어야 한다. 그리고 평가자와 평가대상자 모두에게 다면평가의 의의, 목적, 내용, 절차 등에 대한 상세한 정보가 제공되어야 한다. 중요한 것은 평가자의 태도인데, 평가자는 다면평가를 통해서 평가대상자의 능력발전을 돕는다는 사고를 가져야 하며, 평가대상자는 평가결과를 자기개발에 활용하려 한다는 점 등이 지적된다.

2.3.3 균형성과기록표

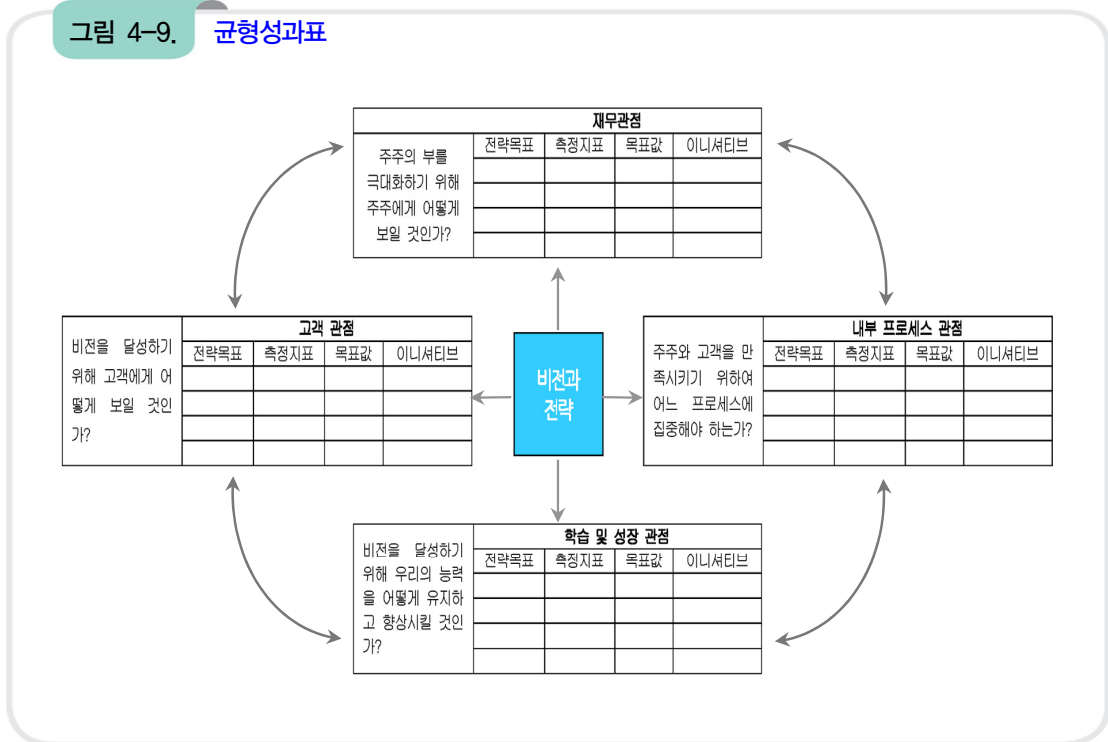
1) 균형성과기록표의 의미 및 목적

균형성과기록표(BSC, Balanced Scorecard)는 경영전략과 연계된 업적관리를 지원하는 성과평가방식으로, 이는 하바드비즈니스리뷰지에서 로버트 캐플런(Robert S. Kaplan)과 데이비드 노턴(David P. Norton)이 발표한 「균형성과기록표-성과동

인의 측정(1992, 1~2)에서 처음 소개되었다. 또 다른 그들의 논문인 「균형성과기록 표-성과개선을 가져오는 측정시스템(1996.1~2)」에서 단순한 성과측정에서 한 걸음 더 나아가 고객, 내부프로세스, 혁신 및 개선활동에 대한 성과를 측정함으로써 투자 수익률, 영업이익과 같은 전통적인 재무지표를 보완한 균형성과기록표를 제시하면서 알려지게 되었다. 캐플런과 노턴은 200개 기업들을 대상으로 전략이 무엇이고 이를 달성하기 위해 관리가 필요한 지표를 최고경영자와의 인터뷰 등을 통해 파악하고, 이를 종합적으로 네 개의 범주로 정리하여 제시하였다.

BSC는 기업의 주주를 위해 무형자산을 도출하여 표현하고 실질적인 가치로 전환 시키는데 효과적인 도구이며, 이러한 일련의 과정을 통해 기업이 전략을 성공적으로 차별화할 수 있는 원동력을 제공한다. 현재 미국과 유럽의 많은 기업들이 무형자산 평가시스템으로 BSC를 도입하고 있으며, 이것은 과거성과에 대한 재무적인 측정 지표를 통해서 미래성과를 창출하고자 하는 목적에서이다. BSC는 재무적 업적·고객만족·내부프로세스·학습과 성장 등 네 가지 관점에서 설명되고 있는 전략경영 도구로 BSC에 있는 모든 성과지표들은 조직의 전략을 반영한다(그림 4-9) 참고. 이를

그림 4-9. 균형성과표



이용하면 기업은 현재와 미래, 단기적인 목표와 장기적인 전망, 비즈니스 프로세스와 같은 내부지표와 고객, 주주와 같은 외부요인 등을 균형 있게 결합하여 전략적인 경영을 실현할 수 있게 된다.

- ① 재무적 업적에 대해서는 총자본수익률(ROA), 경제적 부가가치(EVA), 세전이익 등을 평가항목으로 한다.
- ② 고객만족에 대해서는 시장점유율, 고객만족도, 고객유지율 등을 평가항목으로 한다.
- ③ 내부프로세스에 대해서는 대응시간, 품질, 원가, 신제품의 도입 등을 평가항목으로 한다.
- ④ 학습과 성장에 대해서는 종업원 만족, 정보시스템의 이용도 등을 평가항목으로 한다.

BSC 방식의 업적평가는 재무적 성과만을 중심으로 한 단기적 업적평가에 대한 반성에서 출발하여 주주의 이익측면에서 장래의 기업가치 향상과 관련되는 평가지표를 활용할 목적에서 도입되었고, 또한 BSC는 전략과 평가지표 간의 연계를 중시한다. BSC는 조직의 비전, 미션, 그리고 전략적 목표로부터 전개되어져 나온다. 따라서 구성원들은 BSC를 통해서 조직의 미션, 주요 목표, 그리고 이의 달성을 위해 필요한 자신들의 역할을 인식할 수 있다.

2) 균형성과기록표 도입의 효과

BSC의 도입을 통해 기대할 수 있는 효과는 다음의 네 가지 사항으로 정리해볼 수 있다. 첫째, BSC의 시행을 통해 기업은 책임경영을 구현할 수 있다. 지금까지 조직과 개인의 직무활동 결과에 대한 책임을 추궁할 명확한 기준이 없었기 때문에 책임경영이 정착되는데 많은 어려움이 있었다. 그러나 BSC를 도입함으로써 각 부서에 명확하게 목표를 배정하기 때문에 사후문제가 발견되었을 경우 책임소재를 분명히 할 수 있는 체계를 마련하게 되며 그 결과를 인사 및 성과에 반영하여 말 그대로 책임경영을 실현할 수 있게 된다.

둘째, BSC를 도입하게 되면 상시적 관리가 가능해진다. 즉, 평소에 관리하지 않았던 항목들의 실적치에 대해서도 지속적인 측정과 분석이 시행됨으로써 스피드 경영체제를 구축하게 되며 지속적인 모니터링을 통하여 피드백이 가능해진다.

셋째, BSC의 도입은 업무처리 생산성의 증대를 유도한다. 각 담당부서와 개인마다 목표를 배분하기 때문에 직원들이 업무를 처리함에 있어서 분명한 목표와

우선순위를 인식할 수 있게 되어 업무처리의 생산성 증대를 기대할 수 있는 것이다.

마지막으로 BSC의 도입은 성과주의 조직문화 정착에 도움이 된다. 성과중심의 조직문화는 두 가지 의미를 내포하는데, 하나는 안정적이고 보수적인 조직문화에 경쟁의 논리를 도입시킨다는 것이며, 다른 하나는 근무평정으로만 승진이 결정되었던 조직문화에 성과평가를 토대로 하여 승진의 기회를 제공한다는 것이다. BSC와 같은 종합적인 평가체계의 구축은 공정성과 합리성을 확보하여 우수한 조직 구성원들에게 승진의 기회를 열어주는 중요한 전환점이 된다.

2.3.4 역량평가

역량(competence)이라는 개념은 다양한 학문분야에서 다양한 의미로 사용되어 왔다. 하지만 기업경영과 인적자원관리와 관련해서 역량은 주로 조직이론이나 경영 전략가들에 의해 개발되어 온 거시적 개념과 조직 및 산업심리학자들을 중심으로 발전되어 온 미시적 개념으로 구분될 수 있다.

전자가 조직 전체를 하나의 유기체로 보고 기업전략의 관점에서 경쟁력을 확보해 줄 수 있는 원천으로서 역량을 바라보고 있고, 후자는 종업원 개인의 관점에서 우수한 성과를 내도록 하는 개인의 특질을 그 분석 대상으로 한다는 차이는 있지만, 양자가 모두 역량을 평균적인 성과를 초과하는 우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인이 보여주는 중요한 특질이나 능력으로 정의하고 있다는 점에서는 공통점을 보이고 있다. 인적자원관리와 관련해서 역량개념은 주로 조직 및 산업심리학자들에 의해 발전되어 온 개인수준에서의 역량개념으로, 역량이란 특정한 상황이나 직무에서 우수한 성과를 내게 하는 원인이 되는 개인의 내적 특질이라고 요약할 수 있다. 인적자원관리와 관련해서 직접적으로 중요하게 활용되는 역량은 미시적 관점에서의 직무역량이다

역량평가는 1970년대 초 미국 국무성이 직원을 채용할 때 선발기준을 개인의 성격이나 일반적 지식에서 업무수행에 있어서 필요한 행동양식과 중요한 발휘능력 중심으로 바꾼 것이 그 효시가 되었고, 이것은 경영환경의 변화에 따라 환경에 많이 좌우되는 성과를 높이기 위해서 그 근원이 되는 사람의 역량을 중시하고자 한 것이다. 이는 조직 구성원의 역량을 측정하기 위해 평가대상자의 핵심역량을 중심으로 다수 평가자가 여러 기법을 활용해서 평가하는 체계를 말하는 것으로 개인이 조직

에 기여하는 뛰어난 성과를 올리기 위하여 행동으로 발휘되는 것을 평가하는 시스템이다. 조직 구성원의 자발적인 역량개발유도 및 전문성을 확보하고, 업무수행 과정에서 역량을 적극 발휘하게 하여 조직역량의 향상을 통하여 조직의 전략목표를 달성하는 것이 역량평가의 목적이다. 또한, 선발, 배치, 승진 등에 요구되는 역량요건을 확보하기 위해 역량평가가 필요하다. 성과를 올리기 위해서는 합리적인 업무목표나 과제를 올바른 방법으로 해결하고 수행하는 것이 요구되므로 역량평가에 대한 정확한 개념과 내용을 파악해야 한다.

역량평가는 회사의 가치와 핵심역량 및 인재상으로부터 요구되고 또한 필요로 하는 역량을 도출하여 평가항목으로 설정하고 그 평가항목별로 구체적인 행동특성을 평가기준으로 설정함으로써 평가의 객관성을 높이고자 한 것이다. 즉, 각 직무나 직위별로 주요 역량항목과 요구수준을 미리 설정하여 놓고 그 수준에 도달할 수 있도록 상사와 개인은 역량을 개발하고 정기적인 역량평가를 하게 된다. 현재 주로 사용되고 있는 역량평가 방법은 인터뷰, 시뮬레이션, 필기시험, 다면평가 등이 있다.

역량평가는 인재들의 자질을 체계적이고 객관적으로 검증함으로써 인사관리의 신뢰성과 공정성을 제고하게 된다. 아울러 전체 종업원들에게 자기개발 동기와 유인을 제공하는 계기가 되기도 한다.

역량평가의 결과 나타난 개인별 역량수준은 구체적인 교육훈련 수요를 제공해 주기 때문에 개인별 맞춤형 교육훈련이 가능해지고 교육효과 또한 극대화까지도 기대할 수 있다.

역량평가 제도의 도입은 인사제도적인 측면에서 큰 의미를 찾아 볼 수 있다. 오늘날의 인사행정에는 성과주의와 능력주의라는 양대 축에 의해 운영되는 경우가 많다. 역량평가는 이러한 인사제도를 현실에서 실현하는 중요한 제도적 장치가 될 것이다. 그리고 이런 변화는 종업원들의 전체적인 업무수행능력의 향상과 기업의 생산성, 경쟁성을 향상시키는데 이바지 할 것이다.

표 4-16 능력평가와 역량평가의 비교

능력평가(ability evaluation)	역량평가(competency evaluation)
<ul style="list-style-type: none"> · 일반 능력의 평가 · 일반적 자질의 평가 	<ul style="list-style-type: none"> · 역량의 평가 · 역량기준의 개발, 평가, 육성
<ul style="list-style-type: none"> · 전사 획일적인 평가기준 운영 · 평가항목의 전사지정, 세부평가측정기준 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> · 현업 팀장에 의한 객관적인 평가 · 기준의 설명 및 운용 · 현업 특성을 반영한 평가지표 개발
<ul style="list-style-type: none"> · 상대평가 · 최종평가등급 산입에 중심, 직극별 상대평가 	<ul style="list-style-type: none"> · 절대평가와 상대평가의 구분 운영 · 역량수준은 절대평가, 연봉 반영등급 산정은 상대평가
<ul style="list-style-type: none"> · 팀장의 주관적 평가 · 항목별 평가보다 등급배분에 치중, 개인에 대한 세심한 평가미흡 	<ul style="list-style-type: none"> · 항목별 기준에 의한 평가 · 우수성과자 기준평가, 충분한 평가기간 부여
<ul style="list-style-type: none"> · 인재육성 연계 미흡 · 평가결과와 육성, 개발 활용 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> · 체계적인 인재육성과 연계 · 역량포인트별 Needs발굴 육성, 개발

* 자료: 이흥민(2009), 역량평가-인적자본 역량모델 개발과 역량평가, 리드리드출판

참고문헌

- 1) 김동우 · 박우성 · 박호환 · 이영면, 임금체계와 결정방식, 한국노동연구원, 2004.
- 2) 김영재 · 김성국 · 김강식, 신인적자원관리, 탐북스, 2016.
- 3) 고용노동부, 직무분석 및 직무평가 가이드북, 2007.
- 4) 배종석, 인적자원론, 홍문사, 2006.
- 5) 성인경, 인사평가에서의 상대평가 오류 개선방안에 관한 연구, 고려대학교 노동대학원, 2012.
- 6) 오종석 · 김종관, 인적자원관리(3판), 삼영사, 2006.
- 7) 오종석 · 김종관, 인적자원관리(3판), 탐북스, 2014.
- 8) 전략기업컨설팅, 직무분석 조사기법, 2005.
- 9) 한인수, 현대인적자원관리, 명경사, 2017.
- 10) D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, *Human Resource Management*(6th ed.), Wiley, 2010.
- 11) H. J. Bernatdin, *Human Resource Management*(4th ed), McGraw Hill, 2007.
- 12) L. W. Rue, *Human Resource management*, McGraw Hill, 2016.
- 13) S. E. Jackson, R. Schuler & S. Werner, *Managing Human Resources*, Thomson, 2008.
- 14) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright, *Human Resource Management*(6th ed.), McGraw Hill, 2010.
- 15) E. S. Paul, *Industrial and Organizational Psychology*(4th ed.), Wiley, 2005.
- 16) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*(4th ed.), McGrawHill, 2009.
- 17) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright, *Human Resource Management*(6th ed.), McGraw Hill, 2010.

인적자원관리 활동은 그 대상인 사람을 고용하는 것에서부터 시작된다. 따라서 고용활동은 인적자원관리의 출발점으로써 인적자원관리의 성패를 좌우한다. 아무리 훌륭한 작업시설을 갖추고 있고, 또 임금제도나 복리후생제도가 잘 되어 있다 하더라도, 직무에 알맞는 사람을 확보하지 못한다면 작업능률은 향상되지 못할 것이며, 나아가 경영성과도 기대하지 못할 것이다. 그러므로 직무에 알맞는 유능한 사람을 채용하여 그들로 하여금 최대의 능력을 발휘하도록 조정하는 고용활동은 모든 인적자원관리 활동의 출발이 되는 활동이라고 할 수 있다.

본 장에서는 인적자원관리의 처음 단계인 인적 자원의 계획화 과정에 대해 살펴보고, 인적 자원의 수요와 공급을 예측하는 방법과 인적자원관리 목표설정과 전략적 계획화를 중심으로 설명하고자 한다. 또한 고용관리(employment management)에 대해 살펴보고, 종업원의 채용에서 퇴직에 이르는 일련의 프로세스에 대한 관리활동을 살펴본다.

제 5 장

인적자원 고용관리

I. 인적자원계획

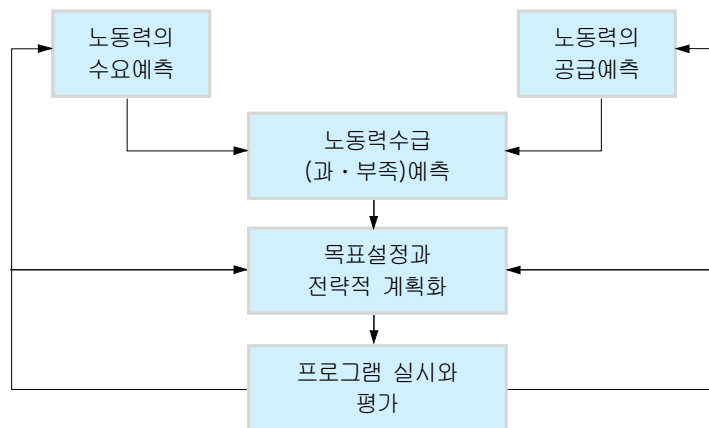
인적자원계획(human resource planning, HRP)의 과정은 4장에서 살펴본 직무 분석에 따른 직무요건과 인사고과의 결과인 인재요건을 조직적 수준에서 비교하는 것으로 시작한다. 즉, 인적 자원의 현재 및 미래시점의 수요에 대해 예측하고, 현재 노동력의 공급을 판단함으로써 노동력의 부족과 과잉의 상황에 맞는 인적자원관리 전략을 수립하게 된다.

인적 자원의 계획화 프로세스는 [그림 5-1]에서 보듯이, 노동력의 수요의 예측과 공급의 예측에서, 노동력 수급을 예측한 다음, 목표를 수립하고 전략적 계획화를 하고, 그 다음 그 프로그램을 실시하여 평가하는 과정으로 구성된다.

인적자원계획화를 통해 노동력의 수요와 공급을 비교하여 편차를 확인한 후 인적자원관리제도가 설계되어 최종적으로 조직 내 노동력의 수요와 공급이 균형을 맞추는 것을 목적으로 한다.

인적 자원의 수요와 공급은 변화하는 환경의 영향을 많이 받기 때문에 인적자원계획도 지속적으로 이루어져야 한다. 그런 점에서 인적자원관리계획은 특별히 유연성이 요구되는 분야이다.

그림 5-1. 인적 자원의 계획화 프로세스



※ 자료: R. A. Noe, et al., *Fundamentals of Human Resource Management*(4th ed.), McGraw-Hill, 2011, p. 159.

1. 노동력의 수요와 공급 예측

계획화 프로세스의 첫 단계가 노동력의 수요와 공급을 예측(forecasting)하는 일이다. 예측활동의 목적은 어느 부서에서 얼마만큼의 과부족이 발생할 것인지를 예측하는 일이다.

수급에 관한 예측은 통계적인 방법과 판단적인 방법을 활용한다.

전례 등의 자료가 있을 때는 통계적 방법이 유용한가 하면, 그렇지 못할 때는 오히려 전문가의 주관적 판단이 유용할 때가 있다. 그러나 이 두 가지 방법을 병행해서 사용하면 훨씬 예측력을 높일 수 있을 것이다.

1.1 노동력의 수요예측기법

1.1.1 전문가예측법

전문가의 경험과 직관에 의하여 수요를 예측하는 방법을 전문가예측기법(expert-estimate technique)이라고 한다. 즉, 과거의 주요 추세를 기초로 미래의 필요인력을 예측하는 것이다.

이러한 전문가예측기법은 델파이기법(Delphi technique)을 사용함으로써 효율을 높이고 있다. 델파이기법은 여러 전문가들의 독립적인 의견을 종합하여 미래의 수요를 예측하고자 하는 것으로서, 예측에 관한 전문가들의 의견을 문서상으로 수집하고, 수집된 내용으로 다시 전문가들에 피드백하면서 인력수요를 예측하고자 하는 기법이다. 이 기법은 전문가들의 직접적인 대면을 피하는 것이 특징이다. 따라서 집단토론에서 발생하기 쉬운 지위상의 차이에서 오는 반론의 자제나 아이디어에 대한 타협 등을 피할 수 있어서 보다 솔직하고 대담한 예측이 가능해진다. 반면에 전문가들의 의견이 피드백 과정에서나 종합과정에서 생략된다든가 중시되지 않는 경우도 발생하여 장기적인 수요예측에는 문제가 발생할 수도 있다.

1.1.2 추세분석

추세분석(trend-projection technique)은 제품의 판매량과 고용량 간의 과거 관계를 분석하여 수요인력을 예측하는 기법이다. 시간의 흐름에 따른 변동사항을 파악하여 인력수요를 시계열분석(time-series analysis)으로 예측한다. 이처럼 기업들

은 오랜 동안의 추세를 분석함으로써 미래의 수요예측을 행하고 있다.

1.1.3 다변량 예측기법

다변량 예측기법(modeling and multiple-predictive technique)은 매우 복잡한 기법으로서, 추세분석이 판매량과 같은 하나의 변량을 고려하여 수요를 예측한 반면, 이 다변량 예측기법은 여러 개의 변량들을 사용하여 수요를 예측하는 방법이다.

즉, 다변량 예측기법의 대표적인 방법은 회귀분석의 경우에 인적 자원의 수요량은 기업의 매출액, 생산량, 예산, 노동시장의 수요와 공급 등 다양한 독립변수의 영향을 고려하여 함수관계로 분석하는 것이다.

1.1.4 실무부서 단위예측기법

실무부서 단위예측기법(unit demand forecasting technique)은 각 부서단위별로 그 부서의 목표를 수행함에 필요한 인력을 예측하게 한 후, 이것을 상부의 경영층에서 종합하여 최종적으로 수요를 예측하는 방법을 의미한다. 실무부서 단위예측기법은 하부의 직무 또는 작업단위별로 계산된 인력을 합산하여 상부에서 최종적으로 소요인력을 집계하는 방식을 택하고 있어, 상향적 인력예측기법이라고도 한다.

이상의 인력의 수요예측기법들은 기업의 필요에 따라 단독 또는 복합적으로 활용되고 있다.

1.2 노동력의 공급예측기법

1.2.1 기능저장제도

기능저장제도(skills inventory system)란 기능목록법이라고도 하는데 종업원의 과거, 현재, 미래의 직무 관련자료를 입력해 두는 제도이다. 여기에는 종업원의 보유 기능, 능력, 경험, 훈련 등의 관련자료가 입력되어 있기 때문에, 인력공급 예측적 측면에서 필요한 노동력을 신속히 조사하여 공급여하를 예측케 한다.

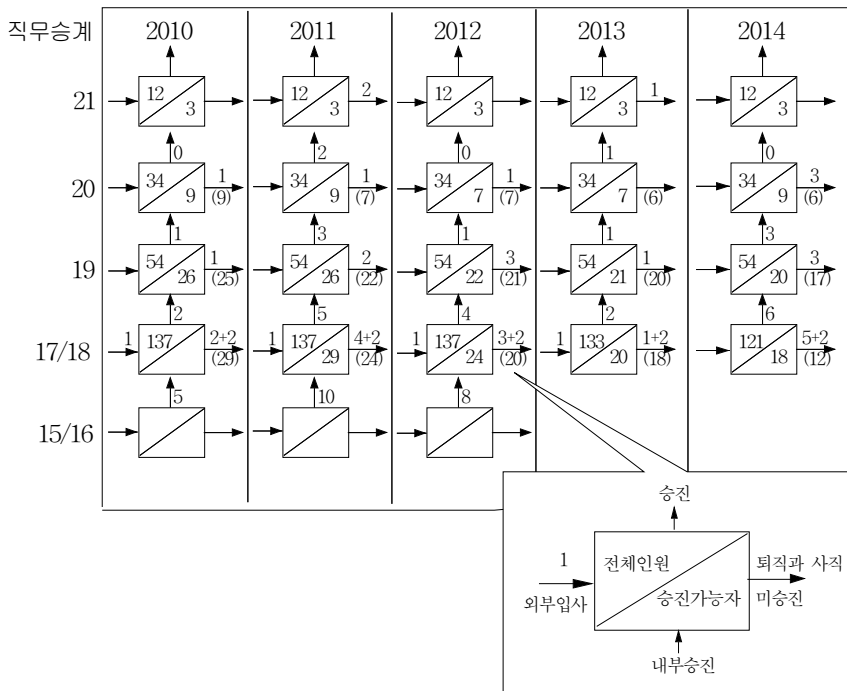
이러한 저장제도는 종업원에만 국한하지 않고, ‘관리자 저장제도’(management inventory)를 활용하여 관리자나 경영자의 공급예측에도 활용되고 있다.

1.2.2 관리자 승계계획

관리자의 승계계획(succession planning)은 미래에 유능한 자질을 가진 종업원이 나 관리자를 용이하게 확보 또는 공급하고자 마련한 계획이다. 이 기법은 종업원에게 주요 직위에 대하여 승진대상자 수를 알려주고, 승진준비(readiness for promotion)를 예고하여 주며, 또 경력개발(career development)토록하여 승진에 대비하게 한다.

이러한 승계계획은 [그림 5-2]에서 보는 바와 같이, 각 직위마다 필요인력을 파악하는 것으로부터 출발한다. 필요인력은 기업의 전략적 계획에 의해 현재인력을 중심으로 분석된다. 필요인력이 파악되고 나면, 다음으로 계획기간 동안에 사직이나 해고 혹은 이직 그리고 퇴직으로 인하여 발생할 수 있는 인력의 감소분을 예측케 한다. 이러한 인력의 감소예측은 과거의 역사적인 자료에서 쉽게 얻어진다. 다음으로 이러한 감소인력에 대한 보충계획을 세우며, 그리고 차기의 필요인력을 다시 예측하는 과정을 거치게 된다.

그림 5-2. 관리자의 승계계획



1.2.3 마코브 분석법

인력의 공급예측에 사용되는 또 다른 기법으로 마코브 분석(Markov Analysis)이 있다. 이 방법은 과거에 일어난 종업원들의 직무 간 이동에 관한 자료를 분석하여 미래의 인력공급을 예측하는 방법이다. 예를 들어, 과거의 경험을 근거로 분석한 인사 이동확률 매트릭스가 <표 5-1>의 (A)와 같다고 하자. (A)의 자료는 부장직의 10%는 임원으로, 20%는 다른 직무나 부서로 진출되거나 이직하고, 나머지 70%는 부장직에 그대로 머무르고 있음을 나타내고 있다.

표 5-1 마코브 분석

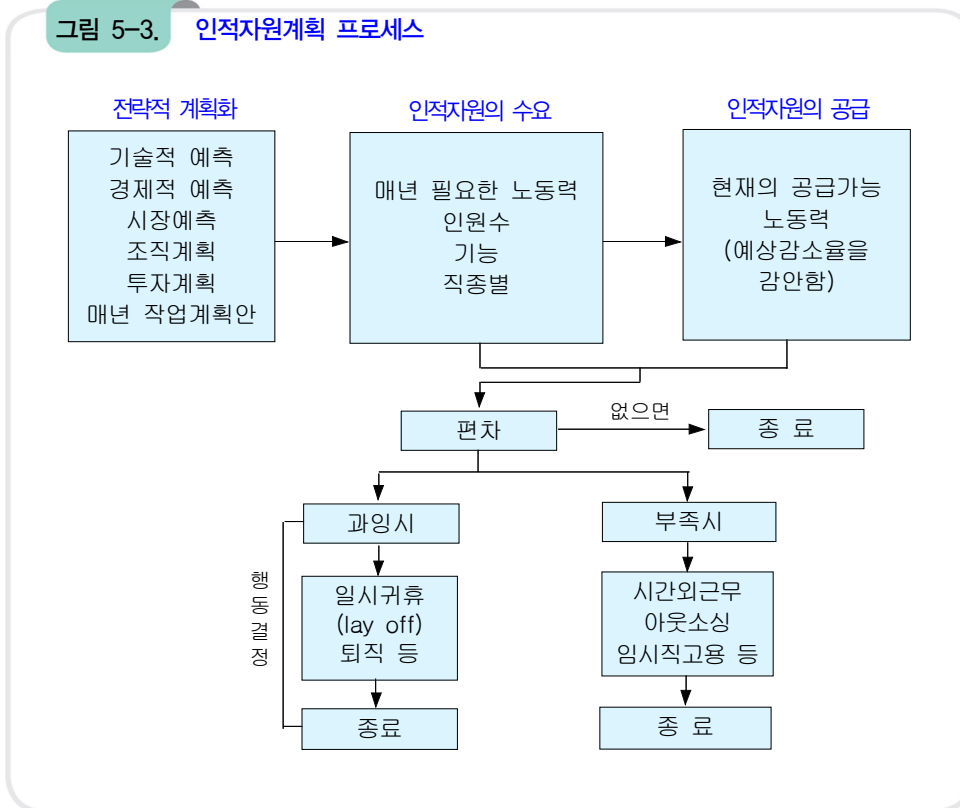
		이동확률				
		P	M	S	J	이직
직 무 수 준	(A) 이사(P)	.80				.20
	부 장(M)	.10	.70			.20
	과 장(S)		.05	.80	.05	.10
	계 장(J)			.15	.65	.20
직 무 수 준	(B) 초기인원	P	M	S	J	이직
	이 사	40	32			8
	부 장	80	8	56		16
	과 장	120		6	96	6
	계 장	160			24	104
	차기예측인원	40	62	120	110	68

이러한 분석을 기초로 다음 기의 인력공급을 예측해 보면 <표 5-1>의 (B)와 같이 된다. 즉, 각 직무에 소속된 초기의 인원이 각각 40, 80, 120, 160명이었으나, 한 기가 지나게 되면, 각 직무에 소속된 인원은 40, 62, 120, 110명으로 변하게 된다. 예를 들어, 부장직의 62명은 $80 \times 0.7 + 120 \times 0.05$ 에 의하여 산출된 것이다. 즉, 초기의 부장직 80명 가운데 10%인 8명이 승진하고 70%인 56명은 그대로 부장직에 머물며, 과장직 120명 가운데 5%인 6명이 승진하여 차기의 부장직이 62명이 된 것이다.

2. 인적자원관리계획

노동력의 수요와 공급에 관한 예측이 끝나면 수급관계에 관한 예측이 가능하여 노동력의 필요와 불필요가 결정된다. 인적자원관리계획은 [그림 5-3]에서 보는 바와 같이 인적 자원의 수요와 공급의 비교에서 편차가 발생하면 다음 단계의 행동으로 발전하게 된다.

그림 5-3. 인적자원계획 프로세스



※ 자료: J. M. Ivoncevich, *Human Resource Management*(11th ed.), McGraw-Hill, 2009, p.165.

2.1 목표설정과 전략적 계획화

노동력의 수요와 공급의 분석을 근거로 구체적인 계량적 인적자원계획화가 시작된다. 즉, 필요한 영역과 필요한 수의 노동력에 관한 구체적인 방침이 만들어진다.

예를 들어, 어느 부서의 경우 언제까지 어느 정도의 노동력을 줄인다는가, 아니면

늘린다는 목표가 설정되면, 그 조직으로서는 <표 5-2>와 <표 5-3>에서 보듯이 여러 가지 전략 중 어느 것을 택하게 되는 전략적 계획화가 필요하게 된다.

표 5-2 과잉노동력 감소를 위한 대안항목

선택항목	스피드	인적 고통
1. 다운사이징	빠르다	높다
2. 해고, 정리해고	"	"
3. 강등	"	"
4. 트랜스퍼(transfer)	"	중간
5. 작업분담(job sharing)	"	"
6. 퇴 직	느리다	낮다
7. 자연감소	"	"

표 5-3 노동력 부족에 대한 대안항목

선택항목	스피드	방침의 폐지 용이성
1. 초과근무(잔업)	빠르다	높다
2. 임시직 고용	"	"
3. 아웃소싱	"	"
4. 재훈련된 트랜스퍼의 활용	"	"
5. 이직감소(이직방지)	느리다	중간
6. 새로운 외부고용	"	낮다
7. 기술혁신	"	"

2.1.1 다운사이징

조직의 경쟁력을 높이기 위하여 의도적으로 기존 노동력을 감소시키려는 행위를 인원감소 또는 다운사이징(downsizing)이라고 한다.

1980년대와 1990년대 초의 미국기업의 대부분이 노동력이 과잉하면 다운사이징이라는 전략적 선택을 주로 사용하였다. 그 이유는 ① 비용을 줄이기 위해서, ② 새

로운 기법의 사업장을 도입하기 위하여, ③ M&A(Mergers & Acquisitions)로 인하여, ④ 경제적 이유로 사업장을 이동함으로써 다운사이징 전략을 구사하였다.

2.1.2 해고, 정리해고

과잉 노동력의 가장 적극적인 감소수단으로서 해고와 정리해고를 할 수 있다. 해고의 경우는 실질적 요건과 형식적 요건이 갖추어져야만 실시할 수 있고, 명백한 요건에 부합하지 않을 경우 부당해고에 해당할 수 있으며 반드시 정당한 사유가 존재하여야만 한다. 정리해고는 근로기준법 제24조에 따라 긴박한 경영상의 사유가 발생했을 때만 실시할 수 있기 때문에 보편적인 노동력 과잉상태를 해소하기 위한 방법으로 사용할 수 없다.

해고와 정리해고는 기업으로서는 좋은 전략적 선택이겠지만 여러 가지 사회적 문제를 발생시키고 있다.

2.1.3 임시직의 고용

1990년대에 들어오면서, 미국을 비롯한 여러 국가에서 노동력부족을 매우기 위한 전략으로서 임시직(temporary workers)의 고용과 아웃소싱(outsourcing)을 도입하였다.

임시직의 고용은 기업경영 및 인적자원관리상 때로는 좋은 영향을 주기도 한다. 즉, ① 정규직과 비교하여 관리업무 및 재정적 부담을 덜어준다. ② 자체적으로 선발 프로그램을 갖고 있지 않은 소기업은 다른 기관에서 검정된 종업원을 고용할 수 있다. ③ ②와 관련하여 교육훈련비용도 줄여주고 배치전환도 용이하게 한다. ④ 임시직 종업원은 때로는 조직의 문제점이나 가치 있는 조언을 하는 객관적 안목을 갖고 있기도 하다.

하지만 우리나라는 2004년 ‘비정규직 보호법’으로 불리는 ‘기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률’을 마련하였고, 핵심내용은 비정규직 근로자가 2년 이상 일하면 정규직으로 전환되기 때문에 관련된 법적 사항을 고려하여야 한다.

2.1.4 오버 타임과 근무시간의 연장

노동력 부족을 경험하고 있는 기업이 새로운 정규직 또는 임시직을 고용하기를

기피하는 경우도 있다. 어떤 조건 아래서, 이런 기업들은 현직 종업원에게 초과근무를 하게함으로써 일시적인 노동력 수요를 극복할 수도 있다.

노동력 수요가 장기간 발생할 수도 있고, 짧은 기간 발생할 수도 있다. 융통성 있는 노동력 관리가 필요한 경우, 근무시간의 연장 등이 좋은 전략일 수도 있다. 현재 우리나라 법정근로시간은 1일 8시간, 1주 40시간을 의미하며, 당사자 간에 합의를 통해 연장근로가 가능하다.

2.1.5 아웃소싱

특정 직무를 임시직을 고용하여 수행케 할 수도 있지만, 외부의 다른 조직으로부터 보다 광범위한 서비스를 받을 수도 있다. 이러한 외주를 아웃소싱이라고 한다.

아웃소싱은 기업이 특정 전문가를 갖고 있지 않을 때, 그 전문가를 개발할 시간과 에너지를 갖고 있지 않을 때 선택할 수 있는 대안이다. 또 특정 제조업이 자기가 전문이 아닌 부분을 전문능력을 갖고 있는 타사에 아웃소싱하여 제품의 질과 양을 높이기도 한다.

컴퓨터 네트워킹(networking)이나 전송상에 일어나는 기술적 진보가 아웃소싱을 증대시키고 있을 뿐 아니라 다른 분야에서도 이러한 경향이 확산되고 있다.

2.2 프로그램 실시와 평가

전략선택단계에서 개발된 프로그램은 프로그램 실시단계로 진행된다. 프로그램 실시단계에서 중요한 것은 누가 설정된 목표에 대해 책임을 지고 있으며, 필요한 권한을 갖고 있으며, 이 목표를 성취할 자원을 갖고 있느냐를 명백히 하는 일이다. 동시에 모든 프로그램이 특정 시간에 따라 제대로 진행되고 있으며 결과가 예정대로 나타나고 있는지를 확인하는 일이다.

계획화 프로세스의 마지막 단계가 결과를 평가(evaluating the results)하는 일이다. 물론 가장 명백한 평가는 기업이 어떤 잠재적 노동력의 부족 또는 과잉 상태를 성공적으로 벗어났느냐 아니냐를 체크하는 것이다. 이런 최일선의 평가도 중요하지만 계획화 프로세스의 어느 부분이 성공적인 결과에 기여했는지를 점검하는 것도 못지않게 중요한 일이다.

II. 채용관리

1. 모집관리

1.1 모집관리의 의의

인적 자원의 계획화란 조직이 필요로 하는 인적 자원을 명백히 예측하여 목표를 설정하고 그 목표를 달성할 수 있는 전략을 세우고 확립된 프로그램을 실시한 다음 평가하는 것까지를 포함한 것으로 요약할 수 있다.

디센조와 로빈스(D. A. DeCenzo & S. P. Robbins)는 모집활동(recruiting)이란 실제의 또는 예상되는 결원(vacancies)에 대비하여 잠재후보자를 발견하는 과정이라고 하고, 몬디(R. W. Mondy)는 적절한 자격을 갖춘 사람을 적시에 그리고 충분한 후보자를 이끄는 과정이라고 하였다.

모집활동(recruitment activities)은 인적자원계획화 과정에서 인적 자원에 대한 수요가 발생함으로써 비로소 시작되는 활동이다. 즉, ① 필요한 노동력의 수, ② 노동력의 형태가 결정되면 모집활동이 시작되는 것이다.

1.2 모집방법

기업이 필요로 하는 종업원을 효과적으로 모집하려면 먼저 자격을 갖춘 종업원이 어디에 있는지 그 공급원을 찾아야 하며, 그 다음에 그들을 모집하기 위한 방법을 생각하여야 한다. 이 공급원과 방법(sources and methods)을 내부적 공급원(internal sources)과 외부적 공급원(external sources)으로 나누어 고찰하고자 한다.

1.2.1 내부적 공급원

내부적 공급원은 기업내부의 현직 종업원이 공급원이 되는 것이다. 내부적 모집 활동이란 승진(promotions)이나, 전직(transfers), 직무순환(job rotation), 재고용(rehires)과 재소환(recalls) 등을 통하여 필요한 인적 자원을 기업내부에서 발견하는 활동이다.

1) 승진

내부의 승진(promotion from within)을 통하여 적임자를 확보할 수 있다. 내부의 종업원이 보다 나은 적임자일 수 있기 때문이다. 그들은 조직의 다른 구성원, 절차, 방침, 특성을 더 잘 알고 있으며, 내부의 승진은 직장의 소속감을 높인다. 또 내부의 승진은 종업원들의 동기유발에 크게 기여하며, 시간이나 비용면에서 경제적이다. 반면, 내부승진은 많은 단점도 갖고 있다. 예를 들어, 내부에 반드시 최고의 적임자가 있다는 보장이 없다는 것과, 있다 하더라도 본인이 승진을 원하지 않을 수도 있다. 이러한 이유로 내부승진보다는 외부에서의 확보를 선호하게 하기도 한다.

2) 전직

현직 종업원을 승진시키지 않고, 동급의 다른 직무에의 이동인 전직(transfers)을 통하여 적임자를 확보하려는 것이다. 전직은 넓은 의미에서 종업원들로 하여금 미래의 승진을 예고하기도 한다. 전직의 기준이 연공(seniority)이냐 아니면 능력 또는 업적(merit)이냐를 둘러싸고 끊임없이 논란이 발생한다.

3) 직무순환

직무순환을 통하여 필요한 인력을 찾을 수도 있다. 직무순환(job rotation)의 성격상 일시적이거나 단기적이기는 하나, 여러 가지 직무를 경험할 수 있기 때문에 미래의 경영자를 양성하기 위한 방법으로 널리 활용되고 있다. 이 방법의 단점으로는 직무순환에 의한 비용의 문제가 있을 수 있으나, 종업원으로 하여금 넓은 시야를 갖게 하는 장점이 있다.

4) 재고용과 재소환

미국에서는 매주 수 천명씩 해고당하기도 하고, 또 많은 사람들이 재고용되기도 한다. 해고된 종업원의 재고용이나, 이직한 종업원의 재소환은 상대적으로 비용이 적게 들기 때문에 내부모집의 효율적인 방법으로 활용되고 있다.

1.2.2 내부적 모집방법

1) 직무 공고와 입찰

직무 공고(job posting)란 여러 종업원에게 현재의 결원된 직무를 알리고 응모하도록 하는 방법이다. 이 방법은 종업원으로 하여금 새로운 직무에서 성장이나 개발

의 기회를 찾도록 하는 장점이 있다.

직무입찰(job bidding)은 공고된 직무에 대해서 요구되는 자격을 갖추었다고 생각하는 종업원이 지원을 하도록 하는 기법을 의미한다.

직무 공고와 입찰이 효율적인 시스템을 갖추면 시간과 비용을 절약할 수 있으나, 최고의 자질을 갖춘 사람이 선발되지 못하면 선발에 신뢰성이 없어지고, 지원자들의 불평을 줄일 수 없다.

2) 기능저장제도

기능저장제도(skills inventory)란 종업원이 갖고 있는 기능 등에 관한 정보를 저장하는 시스템이며 이 시스템을 검색함으로써 필요한 종업원을 쉽게 찾을 수도 있다. 지금까지는 대부분 기업들은 인사파일(personnel files)의 형태로 종업원의 기능 관련정보를 갖고 있었으나, 오늘날은 이것을 인적자원정보시스템(human resource information systems, HRIS)과 같이 전산시스템화하여 사용하고 있다.

1.2.3 외부적 공급원

내부적 공급원만으로 적임자를 확보하지 못하면, 다음 단계로 그 공급원을 외부에서 찾아야 한다. 특히 급성장하는 기업이든지, 고급 전문가, 숙련공, 관리직 종업원에 대한 수요가 큰 기업의 경우는 이 외부적 공급원(external sources)에서 사람을 찾는 것이 훨씬 효율적일 수 있다. 외부적 공급원에서 모집하면 시장이 넓기 때문에, 찾고자하는 사람을 보다 쉽게 찾을 수 있기 때문이다.

1) 종업원을 통한 모집

종업원을 통한 모집(employee referral programs)이란 현직 종업원들로 하여 그들의 친구들을 권유하여 응모하도록 하는 방법이다. 이것은 내부의 현직종업원이 참여하고 있기 때문에 내부적 모집활동과 외부적 모집활동을 믹스한 모집방법이기도 하며, 비용이 적게드는 등의 이점이 있다.

2) 예상하지 않았던 응모

예상하지 않았던 응모(unsolicited applications or walks-in)는 구직자가 어느 누구로부터의 알림을 받은 바 없이 스스로 판단하여 응모하는 경우이다. 이것은 기업으로서는 예상하지 않았던 응모이다. 이 방법은 관리직이나 전문직보다는 사무직이

나 서비스직의 구직자에게서 흔히 볼 수 있는 방법이다. 이 경우는 구직자가 자기에 관련된 이력서를 이용하여 서면상으로나 직접적으로 회사를 방문하여 취업상담을 요청하는 것이 일반적이다.

3) 취업소개소

필요로 하는 인력을 때로는 고용대행기관(employment agencies)을 통하여 모집하기도 한다. 거기에는 정부나 공공기관이 운영하는 기관(state or public employment agencies)과 사설고용기관(private employment agencies)이 있다. 전자는 개인, 군제대자, 대학졸업자, 기술직과 전문직 등 다양한 취업희망자를 위해 서비스하고 있으며, 후자는 전문직이나 관리직, 또는 미숙련공을 위하여 주로 취업을 알선해 주고 있다.

4) 교육기관

과학 및 기술교육을 받은 사람이나 보다 광범위한 고등교육을 받은 사람의 수요가 증가함에 따라, 기업들은 각 학교를 통하여 그들의 졸업자 가운데서 필요한 인력을 찾고자 한다. 교육기관(school, college, university)과 유기적인 관계를 맺고 필요한 정보를 교환하는 것은 유능한 인재의 확보방법의 하나이다.

5) 특수전문 조직과 노동조합

기술분야나 전문분야의 전국 또는 지방조직 등이 특정 활동을 위해 집회를 갖는데, 그 모임이 종업원들에게 취업의 기회를 제공하기도 한다. 또 노동조합(union)을 이용하여 필요한 인력수요를 지원하도록 하는 것도 하나의 방법이다.

1.2.4 외부적 모집방법

1) 라디오와 TV

라디오나 TV와 같이 매스컴을 외부적 공급원의 모집방법으로 널리 활용하고 있다. 이것은 일시에 많은 사람들에게 전달되는 효과를 가지고 있기 때문에 기업들은 주로 이 방법에 의존하고 있다.

2) 신문과 잡지

가장 전통적인 광고방법으로 지금도 널리 활용되고 있다. 이것은 비용이 적게 들며, 미숙련공에서부터 경영자에 이르기까지 모든 종류의 모집활동을 위해 사용되는 장점이 있다.

3) 상시모집 채용제도

그동안 주류를 이루고 있던 정기공채의 단발적이고 한시적인 채용형태에서 탈피하여 인력채용의 전문성과 유연성을 확보할 수 있고, 우수인력을 확보할 수 있다는 점에서 최근 많은 기업들이 상시채용제도를 도입하고 있다.

상시채용제는 말 그대로 시기와 상관없이 항상 채용의 문을 열어놓고 수시로 지원서를 받아 필요한 인력을 채용하는 제도이다. 취업희망자의 입장에서 보면 응시 기회가 확대되고 일정 자격을 갖춘 사람의 경우 시간을 절약할 수 있다는 점에서 긍정적인 평가를 받고 있으며, 기업의 입장에서 인력수급 및 응용의 효율을 기할 수 있고, 인재발굴의 폭을 확대할 수 있다는 점이 장점으로 꼽힌다.

4) 인력풀제

인력풀(pool)제는 상시채용제가 보다 발전한 형태라고 할 수 있다. 즉, 상시채용시 접수된 입사지원자의 관련자료를 데이터베이스화하여 입사기회를 계속 부여하는 것이다. 이에 따라 회사 측은 채용계획에 적합하지 않아 탈락시킨 우수인력을 다시 채용할 수 있어 보다 효율적인 인력수급이 가능하며, 지원자는 입사기회가 한 번에 끝나지 않고, 취업기회가 확대되는 장점이 있다.

5) 온라인채용제

정보통신기술의 발전에 따라 인터넷 등의 온라인을 이용하여 원서를 접수받는 기업들도 크게 늘고 있는 추세이다. 인터넷을 통한 원서접수는 지원자들의 입장에서 해외나 지방에 멀리 떨어져 있어도 쉽게 지원이 가능하고 작성이 손쉬우며, 기업 측에서는 접수된 입사지원서를 모두 다시 컴퓨터에 입력시켜야 하는 불편을 생략할 수 있다는 장점을 가지고 있다.

상시채용제를 시행하는 기업들의 경우 대부분 인터넷을 통한 원서접수를 지원하고 있으며, 이와 같은 온라인 채용의 증가 추세는 앞으로도 계속 이어질 전망이다.

6) 인턴사원제

인턴사원제는 기업들이 산학협력체제 확립을 위해 대학졸업 예정인 학생을 대상으로 일정기간 동안 자사 현업부서에 배치하여 현장실습의 기회를 제공한 뒤 특별한 하자가 없는 한 정식사원으로 채용하는 제도를 말한다. 이 제도는 기업이미지 제고, 기업에 대한 친근감과 신뢰감 조성, 학생들에게 건전한 기업관 주입, 우수인력 확보, 기업홍보 등의 장점을 가지고 있다. 또한 실습기간 동안 각 개인의 기업관과

능력, 인성 등의 파악이 용이하다는 점과 정식취업 후에는 공채출신보다 이직률이 훨씬 적다는 장점을 가지고 있다.

7) 추천제

추천제는 공개채용의 번거로움을 보완하고 비용을 줄이기 위해 사용하는 채용방법으로 채용인원이 적어 모집공고를 낼 필요가 없을 경우나 특정분야나 특정기능을 가진 인재를 필요로 할 때 이 추천제를 사용한다. 특히 상시채용이 증가하고 있는 오늘날의 상황에서는 회사에서 필요할 때에 필요한 분야의 우수한 인재를 채용할 수 있는 적합한 채용방법의 하나이다.

1.2.5 미개발 공급원

우리 사회에는 잠재력을 가지고 있으면서도 그 능력을 발휘할 기회를 갖지 못하는 집단이 있다. 예를 들면, 여성, 노인, 신체장애자(handicapped person), 외국인근로자 등과 같은 미개발 공급원(underdeveloped sources)은 그들에 대한 사회적 편견으로 인해 참여가 제한되고 있다.

그러나 최근에 이르러서는 이들 집단의 잠재력이 재평가됨으로써, 사회적 진출이 눈에 띄게되었다. 노동관계법 등의 정부규제도 강화되었지만, 경영자의 인식이 크게 달라진 것이 중요한 원인이다. 미국을 위시하여 선진국에서는 과학, 기술, 관리분야에서도 여성들의 능력이 크게 평가되었으며, 장애자의 경우도 적절히 직무를 조정하였을 때 정상적인 종업원보다 오히려 실적을 올리는 케이스가 널리 알려지고 있다. 그리고 직무의 성격에 따라서는 노인 노동력이 젊은 노동력보다 신체적으로나 정신적으로 적합한 경우도 적지 않다.

교육상의 계몽과 법률적인 구제가 이들 집단에 대한 고용차별(employment discrimination)을 줄이고는 있지만, 앞으로 더욱 새로운 인식으로 이러한 미개발자원의 활용을 고려하여야 할 것이다.

1.2.6 한시적 종업원모집

지금까지 논의해 온 모집방법은 정규종업원의 모집을 위한 활동이었다. 오늘날 기업은 반드시 정규종업원에게만 의지할 필요가 없다. 경제적 사정 등으로 한시적인 종업원(contingent worker)들이 늘고 있고, 이러한 한시적 종업원을 이용한 직무

활동도 늘고 있는 추세이다. 예를 들면, 일시적 종업원, 리스된 종업원, 독립계약자 등이 새로운 한시적 종업원으로서 기업의 필요인력으로 대체되고 있다.

1) 일시적 종업원

기업이 한시적으로 어떤 특정직무를 수행할 종업원을 필요로 하는 경우가 있다. 일시적 종업원(temporary employees)의 예로 간호사, 컴퓨터 프로그래머, 경제전문가, 비서직과 같은 역할의 경우, 기업의 입장에서 보다 한시적으로 필요로 하는 경우가 많다. 또 일시적 종업원으로서 이미 정년 또는 퇴직한 종업원을 일시적으로 다시 불러 필요한 역할을 맡게 할 수도 있다.

2) 리스된 종업원

일시적 종업원은 단기간에 어떤 특정직무를 위하여 필요한 종업원인 반면에, 리스된 종업원(leased employees)은 비교적 장기간에 걸쳐 종사하는 종업원이다. 기업에서 어느 특정직무의 기능자가 한시적으로 필요할 때, 그 기능자를 고용 또는 정보를 갖고 있는 인력대여기업(leasing company)과의 고용계약을 통하여 필요인력을 일정기간 사용할 수 있다.

3) 독립계약자

컨설턴트라고도 하는 독립계약자(independent contractor)가 증가하는 추세이다. 기업들이 기업내외부의 어떤 특정업무를 독립계약자에게 의뢰하여 해결하고 있는 경우가 늘고 있다. 특히 퍼스컴, 팩시밀리, e-mail, voice mail 등의 활용도가 증가함에 따라, 그 분야의 전문가가 재택작업(homework)으로 기업의 요구를 충족시키고 있다. 이는 독립계약자나 기업 모두에게 이로운 방법이기에 때문에 확대일로에 있다.

2. 선발관리

2.1 선발관리의 의의

선발활동(selection activities)이란, 응모한 사람 가운데에서 설정된 선발기준에 가장 적합한 사람을 뽑는 프로세스이다. 이 선발활동이 성공하려면, 직무명세서에 정리된 직무담당자의 자격요건에 합치되는 사람을 뽑아야 한다. 이것은 직무분석의 중요성을 의미하는 것이다. 선발의 전형적인 기준으로는 일반적으로 교육, 경험, 신

체적 조건과 개인적 특성이 널리 활용되고 있다.

선발자에 따라서 올바른 능력과 태도를 선발기준으로 중시한다. 그것은 직무수행 능력과 대인관계의 중요성을 강조하는 것이다. 또 다른 기준으로 경험이나 과거의 업적을 중시하기도 한다. 대부분의 선발전문가들은 유사한 직무에 대한 과거의 업적이 미래 업적의 최고 예측치라고 믿고 있으며, 또 과거의 경험이 능력이나 직무관련태도의 가장 좋은 자료라고 생각하기 때문이다.

지금까지 많은 경영자들이 의식적이든 무의식적이든 외모(physical characteristics)를 선발기준으로 사용해 오기도 했다. 보다 키가 큰 사람을 선호한다든가 항공사와 같이 미모를 기준으로 스투어디스를 뽑아온 것이 그 예이다. 이것은 성의 차별, 인종차별 등을 가져오는 고용행위로서 금지되어 있으나, 이 기준이 없어지지 않고 있는 것이 실정이다.

또 다른 기준으로 개인적인 특성이나 퍼스널리티 유형(personality types)이 활용되고 있다. 개인적 특성이란 결혼상태, 성별, 연령 등과 같은 것으로서 이러한 특성과 직무상의 태도가 매우 밀접한 관계가 있다고 생각되고 있다. 예를 들면, 결혼한 사람이 결혼하지 않은 사람보다 전직률이 낮다든가, 반대로 해외근무는 결혼한 사람보다 하지 않은 사람이 보다 적합한 것 같이 개인적 특성이 선발에 직접적인 영향을 준다.

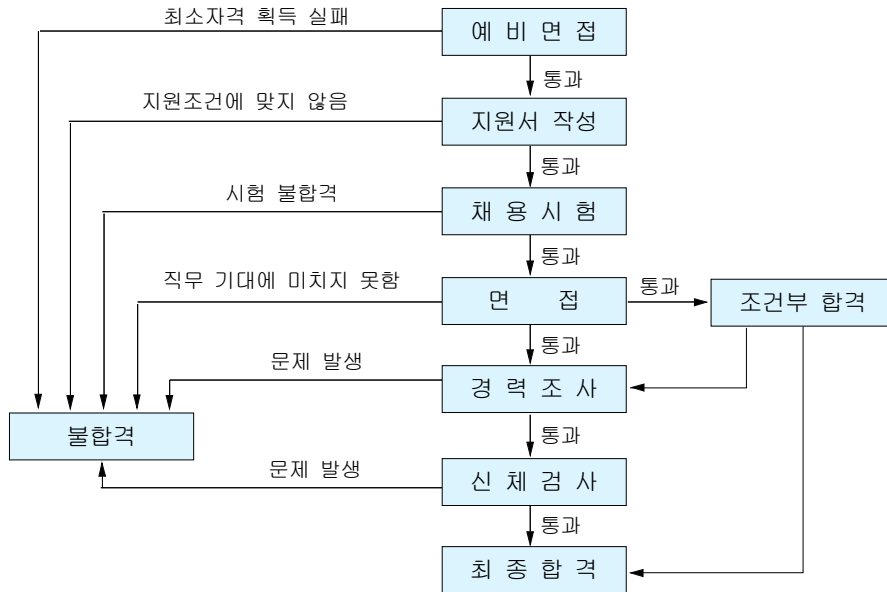
이와 같이 여러 가지 기준들이 선발기준으로 사용되어 왔으나, 그 선발기준이 신뢰할 수 있고 타당성이 있는 것이어야 합리적인 기준으로 사용할 수 있다. 선발기준의 신뢰성과 타당성에 관한 고찰은 선발절차를 먼저 고찰한 다음 논하기로 한다.

2.2 선발절차

모집활동을 통하여 응모한 사람 가운데서 유자격자를 선발함에 있어서는 일정한 절차를 거치게 된다.

[그림 5-4]의 예시는 미국에서 전형적으로 사용되고 있는 선발절차 모델이다. 다 같이 직무명세서를 출발점으로 선발배치의 과정을 나타내고 있다. 이러한 과정은 시간의 흐름 속에서도 별로 변하고 있지 않음을 알 수 있다. 각 단계의 특성을 고찰하여 본다.

그림 5-4. 디 센조와 로빈스의 선발절차



※ 자료: D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, *Human Resource Management* (10th), Wiley, 2010, p.157.

2.2.1 예비면접

최초의 예비면접(initial screening or preliminary interview)단계에서는 본격적인 선발절차가 진행되기 앞서 선발과정의 초기에 미리 무자격자를 탈락시키고 유능한 지원자 스스로가 응모 여부를 결정하는데 도움이 되도록 한다. 그러므로 예비면접과정에서 응모예정자에게 기업이 요구하는 직무의 자격요건에 관한 정보를 중심으로 관련된 정보를 제공하여 무자격 사유를 알려주고, 나아가서 응모자 스스로의 판단에 도움이 되는 면접이어야 한다.

2.2.2 지원서 작성

대부분의 기업은 지원자에 관한 다양한 정보를 얻기 위하여 교육적 배경을 비롯하여, 경력, 보유기술, 취득한 자격이나 면허, 가족사항 등을 지원서(application

form)에 작성하도록 하고 있다. 입사원서인 지원서의 작성은 어디까지나 채용에 직접적으로 관련된 사항을 중심으로 구성되어야 하며, 사생활을 침해하는 사항은 피하여야 한다.

2.2.3 채용시험

채용시험(employment test)은 거의 모든 기업에서 채용을 위한 가장 훌륭한 방법으로 널리 활용되고 있다. 지금까지 경영자나 종업원들이 갖고 있던 채용시험에 관한 개념은 대부분 필기시험을 통하여 학식(educational background)을 조사하는 것으로 인식하여 왔다. 그러나 최근에는 능력과 적성 및 인성에 관한 심리검사들이 개발되어 선발의 효율을 높이고 있다.

1) 필기시험

필기시험(paper and pencil tests)은 직무를 수행함에 있어 필요하다고 인식되는 포괄적인 지식을 조사하기 위하여 사용되는 방식이다. 그러나 이 방식이 반드시 담당할 직무에 직접적인 관계가 있다고는 볼 수 없다.

2) 심리검사

최근에는 지적능력인 학식을 테스트하는 필기시험보다 지원자의 능력과 적성, 성격, 흥미, 인성, 기질 등과 같은 심리적 요인을 측정하는 심리검사(psychological tests)가 개발되어 활용되고 있다.

- 지능검사(intelligence test) : 개인의 지능지수(IQ)를 조사한다.
- 적성검사(aptitude test) : 직무를 수행할 수 있는 능력과 잠재능력을 조사한다.
- 인성검사(personality test) : 동기, 욕망, 자신감과 같은 개인의 성격을 조사한다.
- 흥미검사(interest test) : 흥미와 관심을 조사한다.
- 성취도검사(achievement test) : 성취욕구의 강도를 조사한다.
- 심리동력검사(psychomotor test) : 개인의 육체적 힘이나 기민성 등을 조사한다.

2.2.4 면접

면접(comprehensive interview)은 채용시험과 더불어 널리 활용되고 있는 선발 방법의 하나이다. 면접은 극히 주관적인 판단에 의존한다는 약점에도 불구하고, 경

영자나 인사담당자는 면접의 유용성에 대한 강한 믿음을 갖고 있다.

그것은 직무요건과 관련하여 시험결과를 재확인한다든지, 시험을 통하여 얻을 수 없는 지원자에 관한 정보를 면접을 통하여 얻을 수 있다고 생각하기 때문이다. 면접은 면접기법의 정형화된 정도, 참가자 수에 따라 다음과 같은 면접방식들로 구분할 수 있다.

1) 정형적 면접방식

정형적 면접(patterned and structured interview)방식은 형식에 얽매인 구조화된 면접방식으로서, 미리 준비된 질문사항에 따라 면접하는 방식이다. 이 방식은 직무 명세서를 기초로 직무관련사항을 미리 체계적으로 작성한 질문지를 이용하기 때문에, 자유면접(free and unstructured interview)이 갖고 있는 결점을 극복할 수 있으며 편견을 최소화할 수 있는 장점이 있다.

2) 비정형적 면접방식

비정형적 면접(non-structured interview)방식은 미리 작성된 질문지를 이용하는 것이 아니라, 피면접자에게 최대의 의사표시의 자유를 제공하여 필요한 정보를 얻고자 하는 방식이다. 자유롭게 표현하게 함으로써 피면접자 중심의 면접방식이 될 뿐 아니라 정형화된 방식의 결점을 극복할 수 있다.

3) 기타의 면접방식

- 블라인드 면접(blind interview): 능력이나 성과가 강조되면서, 학력·연령 등 개인적 특성은 무시하고 능력을 중심으로 선발하기 위한 면접방식이다.
- 스트레스 면접(stress interview): 긴장된 상황에서 어떻게 행동하느냐를 조사하는 면접방식이다.
- 집단면접(group interview): 집단토론에 참석하게 하고 토론을 통하여 능력을 조사하는 방법이다.
- 패널면접(panel or board interview): 소수의 면접자가 한 사람의 피면접자에게 조사하는 방식이다.

2.2.5 경력조사

경력조사(background investigation), 전력조사(investigation of previous history) 또는 신원조회(reference check)라고도 하는데, 과거의 경력을 조사하여, 그것이 직무

와 관련성이 있는지를 판단하여 채용하는 과정이다.

2.2.6 신체검사

신체검사(physical or mental examination)는 직무수행과 관련하여 신체 및 정신적 능력과의 적합성을 조사하는 과정이다. 신체적 부적격자의 발견, 각종 질환소유자의 발견, 약물중독자의 발견은 직무적응상 매우 중요한 조건이 된다.

2.3 선발의 신뢰성과 타당성

기업에서 실시되는 선발절차가 합리적으로 운용되기 위해서는 사용되는 선발방법이나 도구가 신뢰할 수 있고 타당성이 있어야 한다. 이것과 관련하여 선발비율의 결정과 관련된 내용도 함께 고찰하여 보고자 한다.

2.3.1 신뢰성

신뢰성(reliability)이란 동일한 사람이 동일한 환경에서 측정을 반복했을 때 그 측정결과가 동일하게 나타나는 것으로 일관성(consistency)을 의미한다. 예를 들어, 사람의 키를 나무자로 재면 여러 번 측정을 해도 일관성 있는 결과가 나오므로 신뢰성이 있다고 할 수 있지만, 고무자로 잴 경우 일관성 없는 결과가 나타나므로 신뢰성이 없다고 할 수 있다.

즉, 같은 사람에게 같은 내용으로 시험을 몇 차례 치러도 같은 결과를 가져오면 그 선발도구는 신뢰할 수 있다. IQ 테스트의 경우, 봄에 한 테스트와 가을에 한 테스트가 같은 점수를 나타내야 그 테스트방법을 신뢰할 수 있을 것이다.

1) 시험-재시험 방법(test-retest method)

시험을 반복해서 치러도 같은 결과를 가져오면 신뢰할 수 있다.

2) 대체형식 방법(alternate-form method)

같은 테스트를 서로 다른 형식으로 테스트를 하여도 결과 간의 상관성이 높으면 신뢰할 수 있다.

3) 고과자 간 신뢰도(interrater reliability)

두 사람 이상의 면접자의 평가가 일관성이 있으면 신뢰할 수 있다.

2.3.2 타당성

타당성(validity)은 측정된 점수와 직무업적과 같은 기준과의 관련성을 의미하는 것으로서 관련성이 높으면 타당성이 있는 것이고 관련성이 없으면 타당성이 낮은 것이다. 예를 들면, 시험에서 우수한 성적을 얻은 사람이 근무성적에서도 우수하다면 그 선발도구는 타당성이 높은 것이다. 이러한 선발도구의 타당성을 평가하는데는 내용타당성(content validity), 개념타당성(construct validity)과 기준관련 타당성(criterion related validity)의 세 가지 방법이 있다.

1) 내용타당성

테스트나 질문의 내용이 직무의 상황을 잘 나타내면 내용타당성이 있다고 한다. 모든 지원자가 같은 내용의 질문이나 테스트를 받아야 그들을 적절히 비교할 수 있다. 예를 들면, 워드프로세스직을 위한 테스트에 타이핑테스트가 필요하다면 같은 타이핑테스트를 통하여 지원자를 고과하여야 내용타당성이 있는 것이다.

2) 개념타당성

개념타당성이란 구성타당성이라고도 하는데, 테스트 방법이나 내용이 직무수행에 관련성이 높은 어떤 행동특성을 측정하는 것이어야 개념타당성이 있다고 한다. 예를 들면, 지능의 측정과 같이 매우 추상적인 행동특성을 측정할 필요가 있을 때 지능검사의 점수를 통하여 지능의 수준을 측정한다. 지능검사방법이 지능측정에 개념타당성이 높은 것이다.

3) 기준관련 타당성

어느 특정 선발도구가 기준이 되고 있는 직무업적과 어느 정도 관련성이 있는가에 따라 기준관련 타당성이 결정된다. 이것은 예측치(predictor)로서의 고과점수와 기준치로서의 직무업적과의 관계를 나타낸다. 기준관련 타당성의 판별에 예측타당성(predictive validity)과 동시타당성(concurrent validity)방법이 사용된다.

예측타당성은 선발시험에 합격한 사람의 성적과 입사 후의 직무업적과 비교하여 타당성을 조사하는 방법이며, 동시타당성은 현직 종업원의 시험성적과 직무업적을 비교하여 그 타당성을 조사하는 방법이다.

2.4 선발비율의 결정

합리적인 선발이 되기 위해서는, 선발도구의 신뢰성이나 타당성이 전제되어야 함은 물론, 적절한 선발비율(selection ratio)도 고려되어야 한다. 선발비율은 총 응모자 가운데서 몇 사람을 선발할 것인가의 비율을 정하는 것으로서 다음과 같은 식으로 표시된다.

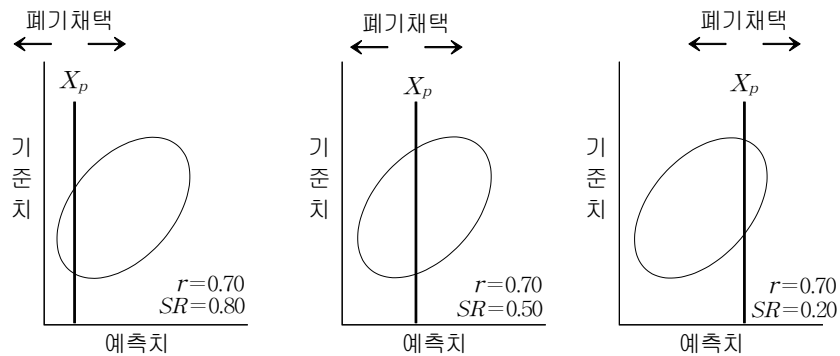
$$\text{선발비율 (SR)} = \frac{\text{선발예정자수}}{\text{총응모자수}}$$

이러한 선발비율은 조직의 관점에서 보면 비율이 높을수록, 즉 1(응모자 전원이 선발되는 경우)에 가까워질수록 바람직스럽지 못하며, 반대로 비율이 낮을수록, 즉 0(응모자 전원이 불합격되는 경우)에 가까워질수록 바람직스럽다. 그것은 선발비율이 높다는 것은 선발노력이 필요없다는 것이고 선발비율이 낮다는 것은 조직의 선택의 폭이 너무 넓다는 것을 의미하기 때문이다.

선발비율은 선발기준(selection criterion)의 타당성과 선발예측치(selection predictor)와 밀접한 관련을 가진다. 즉, 선발비율이 낮다면 선발예측치인 합격점수(cutting score)는 높아지므로 선발기준의 타당성이 비록 낮다 하더라도 유용한 기준이 될 수 있다. 만약 선발비율이 높아진다면 합격점수의 하락이 예상되므로 선발기준의 타당성이 높아야만 유용한 선발기준이라고 할 수 있다.

[그림 5-5]는 일정한 타당성(상관계수: r) 하에서 선발비율과 선발예측치의 관계를

그림 5-5. 일정한 타당성하에서 상이한 선발비율이 예측치에 미치는 영향

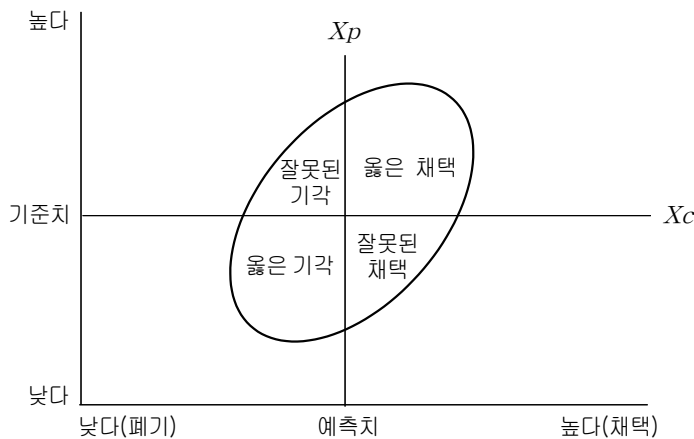


※ 자료: W. F. Cascio, *Applied psychology in Human Resource Management* (7th), Person Education publishing, 2010, p.290.

나타내고 있다. 여기서 선발비율이 낮아질수록 선발예측치, 즉 합격점수인 X_p 가 높아지고 있음을 알 수 있다. 따라서 선발기준의 타당성이 일정하게 주어진 경우에는 선발비율을 가능하면 줄여 합격점수를 올리는 것이 바람직하다 하겠다. 그러나 한편으로 선발비율을 낮춘다는 것은 조직의 모집과 선발의 노력에 비하여 선발예정자수가 적다는 것을 의미하게 되어 선발비용을 높이는 결과가 된다. 그러므로 선발비용의 문제를 고려하여 선발비용과 합격점수를 결정하여야 한다.

선발에 대한 의사결정의 결과는 [그림 5-6]에서 보는 바와 같이, 선발기준치와 선발예측치에 따라 변하게 된다. 여기에서 선발기준치는 측정자가 당초에 측정하고자 의도한 것으로, 응모자가 선발되기 위해서 갖추어야 하는 최소한의 요구수준이며, 선발예측치는 이러한 선발기준치의 대응물인 응모자의 시험성적을 말한다. 따라서 시험성적의 결과는 응모자의 기준치를 예측 가능하게 해주는 것에 불과하며 그것이 선발기준치를 바로 의미하는 것은 아니다.

그림 5-6. 선발의사결정의 여러 가지 가능한 결과



※ 자료: W. F. Cascio, *Applied psychology in Human Resource Management* (7th), Person Education publishing, 2010, p.292.

[그림 5-6]에서 보면 선발예측치를 올리게 되면(X_p 를 우측으로 이동) 선발되지 말아야 할 사람이 선발될 가능성은 줄어들지만 동시에 선발되어야 할 사람들을 탈락 시키게 될 가능성을 높이게 된다. 그리고 선발기준치를 높이게 되면(X_c 를 상측으로

이등) 이와는 반대되는 결과가 일어나게 된다. 따라서 선발에 대한 의사결정을 하고자 하는 경우에 이러한 선발기준치와 선발예측치의 관계를 참고로 하여 정책을 결정하는 것이 선발의 효율을 증대시켜 준다.

2.5 선발의 결정

선발결정 또는 채용결정이 선발절차의 마지막 단계이다. 이 선발결정을 어떤 방식으로 하느냐에 따라 선발결정방법이 달라진다. 즉, 각 선발절차의 단계마다 부적합자를 가려내는 방식이 있는가 하면, 일단 모든 선발절차를 전부 마친 후 전체를 종합하여 최종적인 판단을 내리는 경우가 있다.

2.5.1 단계별 결정방식

선발절차에 따라 단계별로 선발행동이 진행된다. 각 단계별 결정방식(successive hurdles approach)이란 각 단계가 하나의 허들로서, 허들을 통과해야 다음 단계의 허들로 진행되는 것으로 모든 허들을 통과하여야 비로소 선발이 결정되는 방식이다. 만약 하나의 허들이라도 통과하지 못하면 그 단계에서 실격 내지는 불합격결정이 내려지는 방식이다.

2.5.2 다수상관결정방식

다수상관방식(multiple correlation approach)은 일단 선발절차의 전과정을 마치게 한 다음, 각 단계별에서 얻어진 점수를 종합하여 최종적인 결정을 내리는 방식이다. 따라서 단계별로 얻은 점수는 좋을 때도 있고 나쁠 때도 있는데 선발기준과 비교하여 종합적으로 판단하게 함으로써 각 단계별 결정방식의 단점을 커버할 수 있다는 장점이 있다.

2.5.3 대체가능 분석방식

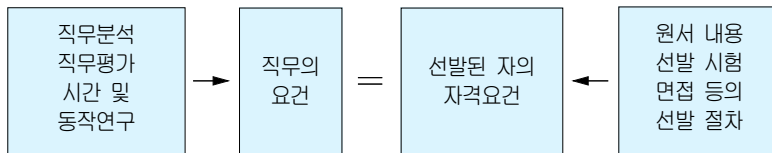
대체가능 분석방식(discriminate analysis approach)이란 어느 하나의 특정직무에 한정하여 유자격자를 뽑는 것이 아니고, 다른 직무로의 대체가능성까지 조사하여 선발결정을 내리는 방식이다. 대체가능 분석방식은 인력활용의 폭을 한층 더 넓혀주는 장점이 있다.

3. 배치관리

3.1 배치관리의 의의

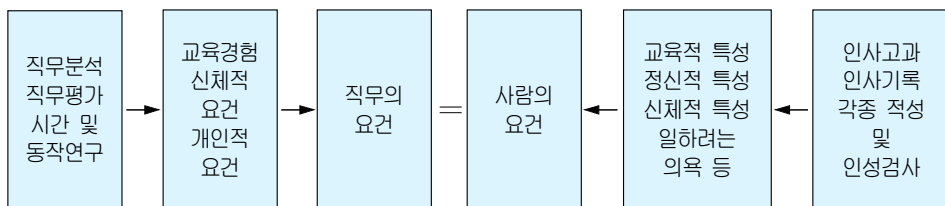
배치활동(placement activities)이란 선발된 종업원에게 일정한 직무를 담당하게 하는 것을 의미한다. 사람과 직무를 연결하는 행위이다. 아무리 유능한 종업원이 선발되었다 하더라도 배치가 잘못되면 기대한 만큼 직무성과를 기대할 수 없다. 따라서 선발된 인재를 가장 알맞는 직무에 배치한다는 것이 적재적소의 원칙이다.

1차적 적정배치란 다음과 같이 직무요건에 맞는 사람을 뽑아서 그 직무에 배치하는 일이다.



그러나 적절하다고 판단되어 배치하였다 하더라도 언제나 그리고 반드시 적절한 성과를 낳는다는 보장은 없다. 아래에서 보는 바와 같이 인사고과 등에 의하여 1차적 적정배치의 적정여하가 밝혀진다. 적합한 경우는 비로소 최종적인 적정배치로 판단되며, 부적합할 경우는 배치의 수정이 필요하게 된다.

배치가 적재적소주의에 입각하여 이루어지면 적정배치라고 한다. 적정배치는 종업원으로 하여금 첫째, 자기의 능력을 최대한으로 발휘할 수 있게 하며, 둘째, 보다 의욕적으로 직무에 매진하게 하며, 셋째, 고능률·고임금의 이상을 실현하게 한다. 한편, 기업 측에서도 원만한 직장분위기가 형성되고, 종업원의 공헌이 기업성과에 연결될 것이므로 성장기업의 즐거움을 누릴 수 있는 것이다.



적재적소주의를 중심으로 종업원의 능력이 신장될 수 있도록 하는 인재육성의 원칙, 전체 종업원의 상황을 고려하여 공정하고 균형 있는 균형주의원칙, 종업원에게 능력을 발휘할 수 있는 직무를 제공하고 평가된 업적에 합당하고 만족할 수 있는 대우를 하여야 한다는 실력주의 원칙, 기업이 추구하는 목적과 종업원이 원하는 욕구가 합치되어야 함을 의미하는 동기부여의 원칙이 적용되면 더욱 효율적인 배치가 이루어질 것이다.

3.2 배치의 수정

신중히 고려된 배치라 하더라도 인사고과상 부적정성이 나타날 수 있다. 이 부적정배치에 대한 수정조치로 여러 가지 방법들이 강구된다.

3.2.1 재교육 및 훈련

부적정성에 대한 수정방법으로 재교육이나 훈련을 실시한다. 재교육은 주로 부족한 지식의 습득에 관련된 사항이며, 훈련이란 부족한 기능의 습득에 관련된 내용이다.

3.2.2 생활지도

부적격자는 직무에 대한 불만족이나 상사나 동료와의 인간관계의 잘못에서 발생하는 경우가 많다. 그때는 생활지도방법을 사용하여 불만족을 해소한다든가 인간관계를 수정하여 주어야 한다.

3.2.3 직장환경의 개선

직장의 분위기라든가 작업환경에서 부적격성이 발생할 수도 있다. 일광·명암 등 물리적인 환경조건의 개선을 통하여 수정할 수 있으며 기계, 공구 등 설비환경을 개선하여 그 원인을 제거할 수도 있다.

Ⅲ. 인사이동 및 조정관리

1. 인사이동 및 조정관리의 의미

채용관리활동을 통하여 필요한 인적 자원이 선발되고 배치되었다고 고용관리활동이 끝나는 것이 아니다. 그들 가운데는 기대한대로 훌륭히 직무를 수행하는 사람이 있는가 하면 그렇지 못한 사람도 생겨난다. 즉, 직무담당자의 수행능력에 문제가 발생한 것이다. 따라서 직무수행의 효율을 높이기 위하여 배치전환 등 인사이동 및 조정의 필요성을 느끼게 된다.

이와 같이 직무담당자에게 문제가 발생하기도 하지만, 구조조정(restructuring) 등 기업경영상의 문제로 인사이동 및 조정의 문제가 발생하기도 한다. 오늘날의 산업사회는 기술혁신과 정보통신기술의 발전으로 정보사회화가 급격히 진행되고 있다. 업무나 생산 프로세스의 개혁인 리엔지니어링(reengineering)이 필요하게 되고, 구조조정(restructuring)이 필요하게 되며, 경영의 재혁신(renovation)이 요청되고 있다.

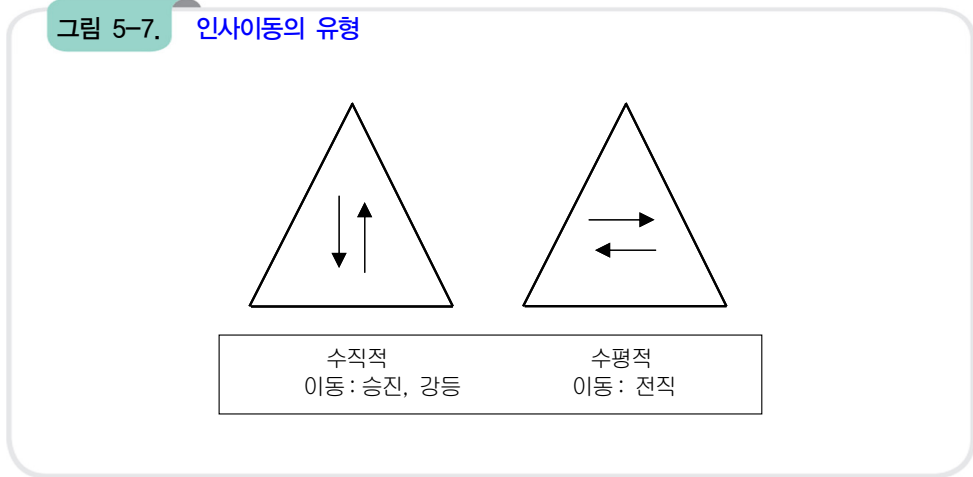
기업은 기업대로 새로운 변화에 적응하기 위한 인적 자원의 이동 및 조정의 필요성을 경험하게 되고, 종업원 스스로도 새로운 변화에 적응적인 능력을 발휘하여야 하고 또 발휘하도록 요청되고 있다.

따라서 인사이동 및 조정관리란 “변화하는 내외적 환경조건에 대응하기 위하여 기업의 노동력을 이동 또는 조정하여 개인의 효율 및 조직의 효율을 높이고자 하는 관리활동”인 것이다.

2. 인사이동 및 조정의 형태

전직(transfer), 승진(promotion), 강등(demotion)이 인사이동 및 조정에서 사용되는 전형적인 형태이다. 전직은 동일수준의 다른 직무에의 수평적 이동이고, 승진은 보다 높은 수준의 다른 직무에의 수직상향적 이동이고, 강등은 보다 낮은 수준의 직무에의 수직하향적 이동을 가리킨다.

그림 5-7. 인사이동의 유형



2.1 전 직

2.1.1 전직의 의미

전직(transfer)이란 종업원이 동등한 수준의 다른 직무(job) 또는 직위(position)로 수평적으로 이동함을 뜻하며, 거기서는 직무의 내용이나 책임, 위신 및 보상 등에 있어서 이동 전 직무와 큰 차이가 발생하지 않는다. 이러한 전직에는 다른 작업 집단, 작업장, 교대근무, 작업부서 때로는 다른 지역(국가)에의 이동 등 그 범위가 다양하다. 이러한 전직은 조직에 대한 불만이나 보다 좋은 조건을 찾아 다른 직장으로 옮기는 자발적 전직(voluntary turnover)과는 구별되어야 한다.

전직은 종업원에게나 기업에 대하여 여러 가지 이점을 제공한다. 첫째로, 종업원을 보다 더 필요로 하는 부서로 배치하여 선발과 배치의 잘못을 수정하여 주며, 둘째로 종업원이 원하고 더 효율적으로 일할 수 있는 직무에 배치하여 주며, 셋째로 새로운 직무에서 새로운 훈련과 개발경험을 하도록 하여 자기능력을 향상하게 하며, 넷째로 그것이 상위직 승진의 준비과정의 역할도 하며, 다섯째로 다양한 직무경험을 통하여 다재다능한 사람이 되게 한다.

이러한 이점이 있는 반면 인사이동은 새로운 변화를 가져다주는 것이므로 신중을 기하여야 한다. 다른 직무에의 수평적 이동을 쉽게 받아들이는지, 다른 지역에의 이동에 개인적인 사정이 허락하는지 등이 충분히 고려되어야 할 것이다.

2.1.2 전직의 형태

이러한 전직에는 ① 생산상황의 변화에서 오는 전직(production transfer), ② 대체의 필요성에서 오는 전직(replacement transfer), ③ 다양한 직무수행훈련의 필요에서 생기는 전직(versatility transfer), ④ 교대근무의 필요성에서 발생하는 전직(shift transfer), ⑤ 잘못된 배치를 구제하는 구제적 전직(remedial transfer) 등이 있다.

2.1.3 전직의 방침

공식적인 전직방침을 갖는다는 것은 전직관리를 일관성 있게 또 효율적으로 관리하고자 할 때 반드시 필요한 조건이다. 그 전직방침의 작성에 고려하여야 할 요건을 기술하면 다음과 같다.

- ① 전직의 형태 : 어떤 전직의 형태가 가장 적절할 것인가를 결정한다.
- ② 전직에 대한 책임 : 전직에 의한 결정권을 누가 갖느냐를 명백히 해 둘 필요가 있다.
- ③ 전직에 따른 교육 : 전직된 사람이 새로운 직무를 수행함에 필요한 교육을 결정한다.
- ④ 전직이 실시될 부서의 결정 : 어느 부서에서 전직이 필요한가를 결정한다.
- ⑤ 전직의 기준 : 전직의 결정에 그 기준으로서 선임권만으로 할 것인가 아니면 기능이나 능력을 기준으로 할 것인가를 결정하여야 한다.
- ⑥ 임금률의 적용 : 전직된 사람의 임금은 전직 전의 임금률과 새로운 임금률 그 어느 것을 할 것인가를 결정하여야 한다.

2.2 승진

2.2.1 승진의 의의

승진(promotion)은 전직과는 달리 보다 중요성을 갖는 높은 수준의 직위로 수직적으로 상향이동함을 의미한다. 여기에는 책임이 증가하며, 위신이나 직위가 높아지며, 임금이 증가한다. 이것 이외에도 작업환경이나 작업조건을 위시하여 지위의 상징물(status symbols)이 달라진다.

이러한 승진과 관련하여 승급(upgrading)이라는 용어가 있다. 이 승급이란 소규

모의 승진을 의미하는 것으로서, 동일한 직무 내에서 보다 책임이 중하고 임금이 높은 다른 직무로의 이동을 의미한다. 예를 들면, 공무원이 같은 급수이면서 호봉이 달라지는 경우가 이 경우에 해당된다.

승진이나 승급은 다같이 보다 나은 직무로 이동하는 것으로서, 이것은 원칙적으로 기업외부에서 적임자를 보충하는 것이 아니고, 기업내부에서 현 종업원의 능력을 인정하고 발전시키려는 목적에서 사용하는 이동방법이다. 이렇게 승진과 승급의 기회가 기업내부에 주어짐으로써, 종업원은 자기개발의 의욕이 일어나며, 능력에 대한 인정과 보상에 만족하여 직장의 사기를 크게 향상시킨다.

2.2.2 승진의 형태

일반적인 승진유형으로서 직위승진, 자격승진, 보직승진 등을 들 수 있다.

직위승진이란 하위의 직위에서 상위의 직위로 이동하는 것으로 가장 대표적인 승진유형이다.

직위는 조직의 최소단위로서 직무분석을 위한 특정직무가 그 중심을 이루며, 그 직무는 의무와 책임과 권한을 그 구성요소로 한다. 따라서 직위는 직무의 조직상의 위치를 의미하며 구체적으로는 의무와 책임과 권한관계로서 설명된다.

자격승진이란 직능등급 자격제도에서와 같이 종업원을 직무수행능력에 따라 여러 단계의 특정등급으로 나누고, 그것에 따라 종업원의 서열을 매기는 방식인데, 특정 자격을 득한 경우 상위직으로 승진하는 경우를 가리킨다. 이러한 자격승진방식은 서구식 직무사상을 근거로 일본기업이 만든 승진제도의 하나이다.

보직승진이란 조직설계의 필요성에 따라 과장이나 부장과 같은 이름의 조직이 필요하게 되며 그 보직에서 일정기간 일함으로써 그 보직에 부여된 역할과 상응한 권한과 보상을 받는 것을 의미한다.

2.2.3 승진의 방침

1) 선임권과 능력

승진에 관한 기본적인 방침을 결정함에 있어서 가장 중요한 문제가 선임권(seniority)과 능력(ability)의 상대적 중요도를 결정하는 일이다. 특히 노동조합이 결성되어 있는 기업에서는 승진결정에 종업원의 근속기간과 같은 선임권이 크게 요구되고 있다.

2) 선임권 결정방법

만약 승진결정을 선임권에 비중을 두는 경우, 선임권을 어떻게 결정할 것인가라는 문제가 발생한다. 즉, ① 선임권을 직무, 부문, 공장, 기업 중 어떠한 단위에서 인정할 것인가, ② 선임권을 어떻게 계산할 것인가에 답하여야 한다.

직무를 기준으로 하는 경우 선임권의 결정은 누가 현재의 직무에 오래 있었으며 또는 승진예정 직무에 오래 있었는지를 기준으로 하면 될 것이다. 예를 들어, 이 기업에 입사한 지 15년이지만 A직무에는 2년밖에 근무하지 않은 사람과 입사한지 15년이지만 A 직무에 10년 근무한 사람 가운데서 A 직무에의 승진은 10년 근무한 종업원이 선임권을 갖도록 한다.

이와 같이 선임권의 결정방법에는 몇 가지 서로 다른 방법을 생각할 수 있다. 미국의 경우 ① 근속연한만으로 선임순위를 정하는 방법, ② 그 외에 능력·숙련·적성·근무성적 등을 감안하여 결정하는 방법, ③ 조합 임원에게 상위의 선임권을 인정하는 방법 등이 있다.

선임권이 승진기준으로 활용되는 경우를 대비하여 사전에 선임권의 결정기준을 정해둔다면 그 결정기준으로 인한 마찰은 발생하지 않을 것이다.

IV. 이직관리

1. 이직의 의미

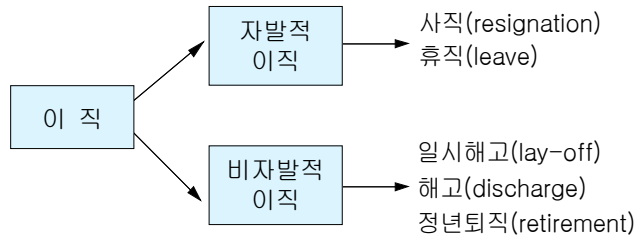
이직(separation)이라 함은 기업과의 고용관계가 단절됨을 의미한다. 이러한 고용관계의 단절은 종업원 자신의 자의에 의하여 발생할 수도 있고, 자의와 관계없이 발생할 수도 있다.

전자를 자발적 이직(voluntary separation)이라고 하고, 후자를 비자발적 이직(involuntary separation)이라고 한다.

자발적 이직에는 어떠한 사유에서든 종업원 스스로 그 직장을 떠나는 사직과 휴직이 있다.

비자발적 이직에는 종업원 자신의 의사와 관계없이 발생하는 레이오프(layoff), 해고(discharge), 퇴직(retirement) 등이 있다. 레이오프는 일시귀휴라고도 하는데, 이것은

그림 5-8. 이직의 분류



경기변동과 같은 기업의 사정으로 종업원이 일시적으로 이직당하는 것을 의미하고, 해고는 사규위반과 같은 종업원의 잘못으로 발생하는 이직을 의미하며, 정년퇴직은 정해진 정년연령에 달함으로써 자의와 관계없이 기업을 떠나는 것을 의미한다. 또 본인이 어떠한 사고를 당한다거나 사망하는 경우에도 비자발적 이직이 된다.

2. 자발적 이직

2.1 사 직

사직(resignation)은 종업원이 자발적으로 기업이나 조직을 떠나는 것으로서, 보통 다른 직장으로 옮기는 경우가 대부분이다. 기업이 필요로 하는 사람이 기업을 떠난다는 것은 종업원의 정착이나 조직의 유지라는 측면에서 인적 자원의 관리상 심각한 문제를 야기시킨다.

미숙련노동이나 여성노동과 같이 저급노동력의 사직도 기업에 커다란 영향을 미치지만, 물론 숙련공이나 전문직 또는 관리직과 같은 경력자가 사직한다는 것은 종업원의 사기는 물론 기업경영상 치명적인 영향을 미치기도 한다.

이에 대한 대안으로 기업들은 사직하는 종업원의 사직사유를 조사하여 그 원인을 규명하고, 해결책을 강구한다. 사직하는 종업원과의 사직상담을 통하여 그 원인을 찾을 수도 있고, 생산성이나 사기조사 또는 고정조사(grievance survey)와 같은 방법으로 문제점을 발견할 수도 있다.

반면에 사직자가 없다고 해서 그것이 반드시 인적자원관리상 아무런 문제가 없다는

것은 아니다. 그것은 안정적인 생활 속에 무사안일주의에 빠져 있을 수도 있기 때문이다. 따라서 사직자에 대한 분석은 사직자 통계뿐만 아니라 그들의 특성과 조직의 성과와 관련된 다른 통계와 더불어 종합적으로 분석하여 그 원인을 규명하여야 한다.

사직의 주요원인으로서 ① 임금 및 승진에 대한 공정성의 결여, ② 작업환경이나 직무내용에 대한 불만, 그리고 ③ 자신의 적성이나 퍼스낼리티의 불일치 등이 지적되고 있다.

사직과 같은 자발적 이직을 방지하기 위하여 고정처리기구나 카운셀링제도의 운영 등과 같은 제도적 장치와 함께 인간관계개선을 위한 노력들이 경주되고 있다.

2.2 휴 직

휴직이란 종업원 자신에게 특정한 사유가 발생하여 일정한 기간 현재의 직무를 계속하지 못할 때 발생한다. 이 경우 기업은 고용관계를 계속하면서 그 기간동안 근무의무를 면제하여 준다. 이러한 특정한 사유란, 일반적으로 ① 병으로 인한 장기요양, ② 외국유학, 공직수행 등 당사자의 사정에 의한 장기결근, ③ 기업의 사정으로 계열기업에의 파견근무 등의 필요성에서 발생한다. 이 가운데 인사이동과 같은 고용조정기능을 갖고 있는 것은 ③ 파견근무의 경우이다.

이 파견근무란, 일본기업에서 불황기 또는 일상의 고용조정의 필요성에서 널리 사용하고 있는 제도이다. 여기에는 두 가지 종류가 있는데, 하나는 모기업이 계열기업의 경영지도 등을 위하여 모기업의 인력과잉이 발생하였을 때 노동력조정의 한 방법으로 계열기업에 파견하는 경우이다. 또 다른 하나는 근로자의 능력개발 등을 위해 교육기관, 연구원 등 계열기업 외로 파견하는 것이다.

휴직과 관련하여 문제가 되는 것은 휴직기간의 길이, 휴직 동안의 임금지급방법, 승진 및 승급의 처리, 퇴직금 산정방식 등이다. 이와 관련된 처우는 명백한 규정이 없는 한, 휴직의 사유와 근속년수 등에 따라 달라지는 것이 보통이다.

병에 의한 휴직의 경우, 근속년수에 의해 1년 내지 3년의 휴직기간이 인정되지만, 그것을 초과하면 해고된다. 임금은 처음 반년은 기준임금의 80%, 다음 반년은 60%, 일년이 넘으면 무급휴직으로 정하고 있는 기업이 많다. 그리고 퇴직금산정, 승급, 승진에 관계되는 근속년수의 계산에 있어서는 유급휴직기간은 출근으로 인정하고 무급휴직기간은 결근으로 다루는 기업이 많다.

다음 유학, 공직수행 등 자기사정에 의한 휴직의 경우, 무급으로 인정하는 경우가 일반적이다.

3. 비자발적 이직

3.1 레이오프

일시적 해고(layoff)는 종업원의 의사와 관계없이 기업 또는 조직의 사정으로 발생하는 비자발적 이직의 하나로서 일시귀휴라고도 한다. 이것은 기업의 작업량이 감소하였다든지, 회사의 구조조정 등으로 종업원의 감축이 발생하였을 때, 어쩔 수 없이 일어나는 현상이다. 일시적 해고에는 경기가 회복되어 다시 부름을 받을 때까지 일시적으로 기업을 떠나는 경우도 있고, 경기가 회복되지 않음으로써 일시귀휴가 영구적인 이직이 되는 경우도 있다.

어쩔 수 없이 일시적 해고가 실시될 경우 적용될 일시적 해고절차와, 경기가 회복되어 재고용의 필요성이 발생할 경우의 재고용절차는, 근로기준법에서는 3년 이내로 규정되어 있지만 노동조합이 결성되어 있는 기업에서는 대개 노사협약에 상세히 기술되어 있다. 그것은 레이오프 결정과 재고용시의 기준을 명백히 해두어야 일시적 해고를 둘러싼 불공정처우를 방지할 수 있기 때문이다.

3.1.1 레이오프의 방침

레이오프가 필요하게 되었을 때, 먼저 가능한 한 일시적 해고를 피할 수 있는 대안은 없는 것인지, 나아가서 일시적 해고를 피할 수 없는 경우, 일시적 해고의 순서를 어떤 기준에서 결정해야 할 것인지 그 방침을 명백히 해두어야 한다. 첫째, 레이오프를 실시하기에 앞서 노동시간의 단축으로 레이오프를 피할 수 없을까를 검토할 필요가 있다. 작업시간의 단축을 통하여 어느 정도 레이오프를 방지할 수 있다. 그러나 작업시간의 단축에도 한계가 있는 것으로 1주에 4일, 주 32시간 정도의 범위내에서 조정될 뿐 그 이상을 초과하지 못한다. 둘째, 노동시간 단축으로도 레이오프를 방지하지 못할 경우, 누군가를 먼저 레이오프 시켜야 하므로, 그 순서와 기준을 정하여야 한다. 노동조합이 결성되어 있는 기업에서는 선임권의 보호가 강력히 주장된다. 여기서도 경영자는 능력자를 우선적으로 보호하려고 한다. 일반적으로 노사협약규정 가운데 직무요건인 기능, 근면, 능력이 동일하다면 선임권을 제일로 고려하여야 함을 명시하고 있다.

그러나 기업에 따라서는 능력과 신체적 조건이 선임권보다 중시되는 경우도 있는데,

예를 들면, ① 직무의 수행능력(ability to perform the work), ② 신체적 적응력(physical fitness), ③ 선임권(seniority) 가운데, 일시적 해고는 ①, ②, ③의 순으로 결정되고 있다. 노동조합이 결성되어 있지 않는 기업에서는 그 기준이 일정하지 않으나, 부부의 취업상태, 경제적 조건, 신체적 조건, 거주지 조건 등이 일시적 해고결정에 영향을 미치고 있다.

3.1.2 실업보상제도

미국의 사회보장법(Social Security Act, 1935)에 의하면, 종업원 자신의 과실이 없이 레이오프된 경우 재정적인 보조를 받도록 되어 있다. 구체적인 실업보상 내지 실업급부는 주마다 그 기준이 다르지만, 원칙적으로 레이오프의 일정기간 동안 보상을 받도록 제정되어 있다.

지급되는 실업보상금의 액수가 상대적으로 적기 때문에, 미국의 전국자동차노조(United Auto Workers), 철강노조(the United Steel Workers), 여성복장노조(the Ladies Garment Workers) 등이 주 정부의 공식적인 실업보상금을 보완할 수 있는 별도의 보상제도를 도입하고자 하였다.

1955년에 미국의 자동차노조와 자동차산업 사이에 보완적 실업보상금(Supplement Unemployment Benefit : SUB)제도를 설립하였다. 이 제도가 설립됨으로서 레이오프 당한 종업원이 주정부의 실업보상(State Unemployment Compensation) 이외에 추가 또는 보충적인 보상금을 받을 수 있게 되었다.

근년에 이르러 이러한 SUB 제도를 도입하는 기업들이 늘어나고 있다. 이 제도에 의한 보상금은 종업원의 근무기간과 정규임금액을 기준하여 일정액의 보상금이 결정되고, 그리고 적립된 기금에서 법적으로 보장된 기간만 지급되고 있다. 지급방법도 주정부 지급보상금과 SUB 보상금이 동시에 지급되는 경우가 있는가 하면, 주정부에 따라서는, 둘 중 하나를 격주제로 지급한다든지, 아니면 주정부 보상금이 전부 지급된 후 SUB 보상금을 지급 받도록 하고 있다.

우리나라에서도 1995년 7월 1일자로 고용보험법이 실시되어 실업된 종업원으로 하여금 90~240일 범위 내에서 고용보험료 납부기관 및 연령에 따라 일정기간동안 실업보상금을 지급받도록 하였다. 가입한 기업의 종업원이 기업의 사정으로 실업되었을 경우 일정기간의 실업보상금은 물론 재교육을 통하여 새로운 일자리를 갖도록 제도적 장치가 마련되었다.

3.2 해 고

해고(discharge)는, 고용관계의 단절의 또 다른 유형으로서, 일반적으로 징계의 일환으로서 발생하는 비자발적 이직이다. 징계는 사칙을 위반한 종업원에게 그 행동이나 태도를 시정하기 위해 경영자가 취하는 행위로서, 여러 가지 징계조치가 있는 가운데 최후의 수단으로 사용된다. 따라서 최후의 수단인 해고를 이해하기 위하여 징계의 의의와 그 방침의 수립과 징계과정에 대한 이해가 필요하게 된다.

3.2.1 징계의 의의

모든 조직은 그 조직을 질서 있게 운영하기 위하여 지켜야 할 규칙을 설정하고 있다. 조직의 구성원이 설정된 규칙이나 규율의 범위 내에서 행동하도록 요청받고 있다. 일반사회는 법률로서, 학교는 학칙으로서, 기업은 사칙으로 질서를 유지하는 수단으로 삼고 있다.

법률이나 학칙이나 사칙이 잘 지켜질 때는 예정된 질서가 유지되어 문제가 발생하지 않지만, 잘 지켜지지 않으면 질서는 무너지고 조직은 손실을 입는다. 따라서 이들 위반행위를 규제하기 위한 수단으로서 징계조치(disciplinary behavior)가 필요하다.

기업에서 징계조치란 사칙(company rules)을 어겼든가, 업적기준(required standards of performance)을 달성하지 못하였든가, 설정된 방침(established policy)을 위반한 종업원에게 그 행동이나 태도를 고치기 위하여 경영자가 취하는 행위이다. 그러한 행위에는 위반의 정도나 횟수 등을 기준으로 훈계(admonishment) 또는 질책(reprimand)에서부터 해고에 이르기까지 여러 가지가 있다. 경영자가 취한 징계조치가 부당하다고 판단되면 노동조합은 시정을 요구하며 때로는 소송을 제기한다.

징계조치 역시 공정하고 객관적인 방침에 따라 집행되어야 문제가 발생하지 않는다. 1970년대 이후 미국의 대부분의 기업에서 징계와 관련된 경영자의 행위가 크게 변화되고 있다. 즉, 사칙이나 방침의 위반행위에 대하여 가능한 징계조치를 피하고, 상담을 통한 치유에 비중을 두고 있다. 그것은 법률적이며 사회적인 압력이 크게 작용한 효과이기도 하다.

그러나 경영자들 가운데는 상당한 수가 아직도 소극적인 견해를 가지고 징계조치를 필요악으로 강조하고, 그 효과를 신뢰하고 있다. 리커트(Rensis Likert)의 시스템 이론에 의하면, 시스템 I(독선적 경영시스템)은 독선적 경영자로서, 그들은 징계를

공포와 위협을 주기 위한 수단으로 생각하고 있으며, 종업원의 복종은 징계의 효과라고 믿고서 행동한다는 것이다. 그러나 오늘날과 같이 교육되고 계몽되어 있는 종업원에게 이러한 전제적인 방식으로 징계를 이용한다면 징계가 갖는 효과는 커녕 오히려 불만으로 연결되어 근로의욕을 저하시키는 결과를 초래할 것이다.

반면에 리커트의 시스템 IV(참가적 경영시스템)의 적극적인 견해를 지지하는 경영자는, 단순히 단체협약의 규정 내에서 징계조치를 취하는데에 만족하지 않고, 보다 진취적인 자세로 징계문제를 다루려고 한다. 예를 들면, 징계조치에 앞서 경영자는 ① 상호이해와 조직우선을 인식시키려고 노력하고, ② 공정하고 건전한 인간관계의 중요성을 강조하고, ③ 종업원 대표와의 상담을 중시하고, ④ 징계가 필요할 때에는 성문화된 방침에 따르며, 또 징계가 필요한 상황을 본인에게 인식시키려고 노력하고 있다.

3.2.2 징계의 방침

모든 종업원이 언제나 합리적으로 행동하여 사칙이나 규칙을 잘 지킨다면 징계행위가 결코 일어나지 않는다. 또 경영자나 감독자가 공정하게 징계조치를 취한다면, 종업원의 불만이나 시비가 발생하지 않는다. 그러나 종업원이 항상 완벽하게 합리적인 행동만 하는 것이 아니다. 이에 대해 어쩔 수 없이 징계조치를 행하게 된다. 이런 경우 다음과 같이 징계의 방침이 성문화되어 있는 것이 바람직하다.

- ① 징계의 전반적 목적이 명확히 기술되어야 한다. 징계는 설정된 작업기준과 행동기준을 위반하는 경우 발생한다는 사실을 사전에 명백히 홍보하여야 하며, 위반된 행동이 타에 파급되지 않도록 유의하여야 한다.
- ② 규칙을 요약·정리하여 사전에 종업원에게 설명하여 주어야 한다. 규칙이란 작업과 관련된 규칙과 행동에 관련된 규칙으로 나누어 정리된다.
- ③ 종업원은 자기 맡은 바 책임을 다하여야 한다.
- ④ 징계의 필요성에 따라 징계절차가 명백히 설정되는 것이 필요하다.

3.2.3 징계절차

종업원이 기업의 징계방침을 잘 알고 있어야 하고, 어떠한 징계조치가 내려지는지도 잘 알고 있어야 한다. 그러한 징계조치가 사람에 따라 차별화되는 것을 방지

하기 위하여 객관적인 징계절차를 명확히 해 두는 것이 바람직하다.

오늘날 일반기업에서 널리 활용되고 있는 징계조치의 절차로서 ① 예비조사, ② 비공식적이며 우의적인 대담, ③ 구두에 의한 경고 또는 꾸지람, ④ 서면 또는 공식적인 경고, ⑤ 징계귀휴, 강등, 전직, 해고가 이루어지고 있다.

- ① **예비조사** : 종업원이 설정된 기준을 미달하였을 때 그 원인을 조사하여 문제를 일찍 해결하고자 한다.
- ② **비공식적이며 우의적인 대담** : 예비조사에서 해결되지 못하면 교육적인 성격의 면접이나 상담으로 시정하고자 노력한다.
- ③ **구두에 의한 경고** : 우의적인 대담으로 종업원의 행동의 변화나 개선이 이루어지지 않으면 구두에 의한 경고를 발한다.
- ④ **서면에 의한 경고** : 위와 같은 절차에서도 좋은 반응이 보이지 않으면 공식적 서면상의 경고로서 사태를 수습하고자 한다.
- ⑤ **벌칙부과** : 위반을 반복한다든가 기준을 이행하지 못하면, 어떠한 구체적인 벌칙을 부과하게 된다. 위반의 정도나 횟수에 따라 감봉, 정직 등 징계조치가 취해진다.
- ⑥ **최종적인 조치로서 해고**가 취해진다.

3.3 퇴 직

3.3.1 퇴직의 개념

퇴직(retirement)이란 본인의 의사와 노동능력의 유무와 상관없이, 취업규칙이나 단체협약의 규정에 따라, 일정한 연령에 달함으로써 노동계약이 자동적으로 소멸되어 일어나는 비자발적 이직의 하나이다.

3.3.2 퇴직의 유형

퇴직에는 다음과 같은 네 가지 유형이 있다.

1) 통상적 퇴직

통상적 퇴직(normal retirement)이란 퇴직연금을 받을 수 있는 연령에 도달하여 퇴직하는 경우를 의미한다. 이 경우는 퇴직에 대한 강제는 전혀 없으며 퇴직하느냐

하지 않느냐는 종업원 본인이 임의로 결정할 수 있다.

2) 강제퇴직

강제퇴직(compulsory retirement)은 기업이 퇴직을 강제하는 연령을 정해두고 그 연령에 달하면 원칙적으로 퇴직하게 되나, 사용자의 의사와 종업원의 희망이 합치 되는 경우에는 고용을 연장할 수 있다.

3) 자동퇴직

자동퇴직(automatic retirement)은 퇴직하게 되는 연령에서 자동적으로 퇴직하게 되는 것으로서, 고용의 연장이나 재고용의 여지가 없는 경우를 의미한다.

4) 명예퇴직

명예퇴직(early retirement)은 주로 40세 이후 어느 정도의 근속년수를 쌓은 종업원에게 정년 이전에 퇴직할 수 있는 기회를 제공하는 것이다. 명예퇴직은 선택적 퇴직이라고도 하는데 연공주의적 기업문화가 무너지면서 정년까지 기다리지 않고 그 전에 퇴직을 택하는 구성원들이 늘어나고 있다. 최근에 한국기업들은 경제위기에 직면하여 구조조정의 차원에서 퇴직금과 연금축적에 혜택을 제공함으로써 조기퇴직을 권장하면서 명예퇴직제도가 널리 활용되고 있다.

3.3.3 정년퇴직제도의 운용

통상적 정년퇴직은 그 성격부터 미국의 노령연금제도와 관련하여 시작된 제도이며, 강제정년퇴직과 자동정년퇴직은 공무원퇴직제도 속에서 여러 나라가 공통적으로 실시하고 있으며, 기업도 이러한 제도를 도입하여 정년퇴직제도를 운영하고 있다.

개인의 일생에서 본인의 의사나 능력과 관계없이 일정한 연령에 달함으로써 퇴직하는 비자발적인 이직은 본인에게는 경제적으로나 정신적으로 커다란 영향력을 미치는 사건이다. 정년퇴직을 둘러싼 찬반양론이 있을 수 있다. 찬성론자의 주장은 다음과 같다. ① 나이가 많아지면 생산성이 저하한다. ② 젊은 층의 승진의 기회가 제공된다. ③ 퇴직을 계획하여 인적자원계획이 용이하게 된다. ④ 퇴직계획을 기업이 지원해 줄 수 있다. 반면에 반대론자는 나이를 먹었다고 해서 생산성이나 창의력이 떨어지는 것이 아니며 오히려 더 많은 공헌이 가능하나 제도가 이것을 제한한다고 주장한다.

미국에서는 법률로써 70세 이전의 강제퇴직을 금지하고 있으며, 한국이나 일본에서도

연로한 인력이 기업에 공헌할 수 있는 기회를 연장하기 위하여 정년연령을 늘려가는 경향이 있다. 일본에서는 21세기 초에 60세 법적정년제를 도입하여 10년 이상 시행하다가 2003년 4월 1일부터는 정년을 65세 이상으로 하도록 법적 근거를 마련하여 현재 시행하고 있다.

우리나라에서는 2013년 5월 22일 국회에서 「고용 상 연령차별금지 및 고령자 고용 촉진 등에 관한 법률」을 개정하여 법적 연장제도를 도입하였다. 그 내용은 상시근로자 300인 이상의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장과 국가와 지방자치단체를 제외한 공공기관은 2016년 1월 1일부터, 그리고 상시근로자 300인 미만의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장과 국가 및 지방자치단체는 2017년 1월 1일부터 60세 이상을 정년으로 정하도록 하였다.

이에 따라 사업주가 근로자의 정년을 60세 미만으로 정한 경우에는 정년을 60세로 정한 것으로 볼 수 있도록 소위 간주규정도 도입하였다(동법 제19조 제2항). 또한 동제도의 효율적인 시행을 위하여 사업주는 매년 정년제도운영현황을 고용노동부장관에게 제출토록하고, 고용노동부장관은 정년을 현저히 낮게 정한 사업주에게 정년의 연장을 권고하고 동 권고를 따르지 아니한 경우 그 내용을 공표할 수 있도록 하고 있다(동법 제20조).

정년퇴직이 퇴직하는 종업원에게 주는 경제적이고 심리적인 충격을 완화하기 위하여 여러 가지의 퇴직대비 프로그램을 제공하는 기업들도 늘어나고 있다. 그 가운데는 사전적 퇴직계획 프로그램(pre-retirement planning program)에서 퇴직예비 세미나를 통하여 퇴직 후의 생활설계에 대한 지도를 한다든가 상담을 통하여 지원하여 주고 있다. 또 퇴직자의 의사에 따라 근무시간을 줄여주고 부담이 적은 직무로 재배치하는 등 점진적으로 닥쳐올 퇴직에 잘 적응할 수 있도록 적응훈련을 쌓아가는 방법을 사용하는 기업들이 늘어나고 있다.

3.3.4 임금피크제

임금피크(peak)제는 특정한 시점이나 일정 연령에 다다르면 임금이 줄어드는 임금 체계로 나이가 많아질수록 임금이 높아지는 ‘연공서열제’와는 반대되는 개념이며, 근로자의 실질정년을 늘리고 고령자에 대한 직업교육과 훈련도 늘리기 위한 제도이다.

선진국에서는 임금피크제를 도입하여 성공적으로 운용 중에 있는 나라가 적지 않으며, 우리나라의 경우에도 신용보증기금이 처음으로 도입했으며, 정부를 비롯한 공공부문뿐만 아니라 일부 기업에서 도입을 검토 중에 있다. 고용보험법에서는 56세

이후에 고용연장을 하면서 전년대비 임금이 10% 이상 감소한 경우에 감소한 임금의 1/2을 지급하고 있다. 일본의 경우에는 평균수명의 증가에 따라 정년을 65세로 정하고 정년을 65세 이하로 정한 기업이 정년을 연장한 경우 해당 기업에게 장려금을 주어 기업정년연장을 유도하고 있다.

현재의 ‘연공 서열제’ 하에서는 근로자가 나이가 들수록 임금이 높아져 기업들에게도 엄청난 부담이다. 이에 따라 고령자를 명예퇴직이나 해고 등의 형식으로 정리하는 경우가 많아진 것도 사실이나 임금피크제가 자칫 임금삭감이나 근로조건 악화의 빌미를 제공할 수 있다는 점은 문제점으로 지적되고 있으며, 퇴직연한이 법적으로 보장되어 있는데 ‘임금 피크제’가 도입되면 당장 퇴직금에 영향을 줄 수 있다는 문제도 또한 제기되고 있다.

임금피크제는 노사 간 합의가 전제돼야 하는 만큼 개별 사업장이 결정할 문제이다. 우선 한창 일할 나이인 40~50대의 장년층 실업이 늘고 있다는 것이 사회적으로 그렇게 좋은 현상이 아니다. 이는 한편으로는 고용보험이나 국민연금 등의 재정을 악화시키는 요인도 된다. 운용여하에 따라서는 사용자의 부담은 늘어나지 않으면서도 고용안정에 기여를 할 수 있을 것이므로 급여제도도 연봉제로 전환되고 있는 추세임을 감안한다면 검토해 볼만한 과제이기도 하다.

참고문헌

- 1) 김종재 · 박성수 · 정중부, 인적자원관리, 법문사, 2001.
- 2) 오종석, 한국형 연봉제의 전략적 설계, 2003.
- 3) 배종석, 인적자원론, 흥문사, 2006.
- 4) 오종석 · 김종관, 인적자원관리(3판), 삼영사, 2006.
- 5) 한인수, 현대인적자원관리, 명경사, 2017.
- 6) D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, *Human Resource Management*(6th ed.), 2010.
- 7) G. Dessler, *Human Resource Management*(12th ed.), Prentice-Hall, 2010.
- 8) L. W. Rue, *Human Resource management*, McGraw Hill, 2016.
- 9) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*(4th ed.), McGrawHill, 2009.
- 10) R. I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World*(9th ed.), Prentice-Hall, 2003.
- 11) R. W. Mondy, *Human Resource Management*(12th ed.), Pearson, 2012.
- 12) S. E. Jackson, R. Schuler & S. Werner, *Managing Human Resources*, Thomson, 2008.
- 13) S. P. Robbins & M. Coulter, *Management*, Centraal Boekhuis, 2008.
- 14) W. F. Cascio, *Applied psychology in Human Resource Management* (7th), Person Education publishing, 2010.

훈련은 조직에서 근무하는 개인들이 자신의 직무를 좀 더 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있도록 돕기 위하여 기술을 개발하고, 정보를 제공하며, 태도를 성숙시키는 과정이다. 훈련은 개인들의 전반적인 개발을 도와주는 한편, 조직이 조직의 목적과 목표를 달성할 수 있도록 도와준다. ‘인적자원개발’이라는 개념이 장기적이고 전략적인 관점에서 조직의 존속·성장의 목적에 기여할 수 있는 인적 자원의 개발이어야 하기 때문에, 이에 맞는 새로운 훈련과 개발 방법이 개발되어 활용되어야 한다.

또한 직장생활을 하는 종업원 개인에게 있어서 경력개발(career development : CD)은 매우 중요한 일이다. 경력개발은 개인이 경력목표(career goals)를 설정하는 과정이며 설정된 경력목표를 성취할 수 있도록 경력활동을 설계하는 과정이기 때문이다. 이러한 종업원 경력 개발은 조직에 있어서도 매우 중요한 활동이다. 경력개발의 핵심은 조직에서는 급변하는 환경 변화에 대응하여 중·장기적으로 우수한 인 적자원 양성을 통한 조직유효성의 증대이며, 개인에게는 적성에 맞는 직무 및 개발을 통한 능력발휘를 극대화하여 자아실현의 욕구를 충족시키는 것이다.

따라서 본 장에서는 인적 자원의 훈련과 개발, 경력개발과 경력개발 관리에 대해 살펴보고 조직성과를 극대화하기 위한 방안을 모색한다.

제 6 장

인적자원 개발관리

I. 훈련과 개발관리

1. 훈련 · 개발의 의미

1.1 훈련 · 개발의 의미

훈련은 종업원들이 직무와 관련된 지식, 기술 및 능력을 습득하고 이를 직무에 적용하도록 하는 기업의 계획된 노력으로 정의된다. 개발은 근로자의 성장을 돕기 위한 학습기회를 말한다. 따라서 훈련과 개발은 조직 목표에 대한 조직 구성원의 공헌을 높이기 위하여 계획된 학습과정이다. 훈련과 개발은 현재 및 미래에서 요구될 개인의 핵심역량 향상을 목적으로 개인의 지식, 기술, 태도 등을 변화 또는 개선하는데 집중한다는 공통적인 모습을 가지고 있다. 그러나 이러한 공통적인 요소로 인해 훈련과 개발을 동일한 개념으로 받아들여서는 안 될 것이다. 훈련과 개발의 차이는 아래에서 구체적으로 살펴보기로 한다.

앤소니(W. P. Anthony) 등은 훈련과 개발을 다음과 같이 구분하고 있다. 훈련(training)은 직무에 직접적으로 활용될 기능 또는 기술(skills)을 학습하는 과정으로, 보다 빨리 조직에 유용한 기술을 구체적으로 제공하는 것이라고 한다. 그리고 보다 광범위한 의미를 가지는 개발(development)에 대해서는 현재 또는 미래의 어느 날 사용될 지식을 제공하는 것이라고 정의하고 있다. 한편, 훈련과 개발(training & development)이라고 할 때 직무성과와 경력향상을 위해 필요한 기술과 지식의 개발에 있어서 조직이 활용하는 사내외 프로그램(on-the-job and off-the-job programs) 전체를 가리킨다고 한다. 나아가서 관리자 또는 경영자 개발(management development)이라고 할 때, 감독자나 관리자를 위한 교육·개발을 의미하는 것으로, 감독직이나 관리직을 준비하고 있지 않는 한, 전문직(엔지니어, 세일즈맨, 회계직), 기능직(도안공, 도구제작공, 경리사원), 그리고 반숙련 및 미숙련공(조직공, 원료반공, 포장공)은 거기서 제외된다고 한다.

그리고 노에(R. A. Noe) 등에 의하면, 훈련(training)이란 종업원으로 하여금 직무 관련능력을 학습시키기 위하여 기업이 마련한 계획화된 노력이라고 한다. 이러한 능력(competencies)에는, 지식(knowledge), 기능(skills), 직무관련 행동(behavior)이 그

중심을 이룬다. 훈련의 목적은 종업원들로 하여금 이들 능력을 마스터하고, 그리고 일상의 활동에 응용시킴에 있다. 근년에 와서는, 훈련의 성격이 경쟁우위(competitive advantage)를 위하여, 특정능력의 교육중심에서 지식의 창조와 공유로 확대되고 있다. 즉, 훈련을 지적 자본(intellectual capital)의 창조방안으로 인식해야 한다는 것이다. 이 지적 자본에는 직무관련 기본기능, 정보공유를 위한 기술의 활용방법과 같은 고급기능, 고객과 조직에 대한 이해, 그리고 자발적 창조력이 포함된다고 한다.

나아가서 노에는 개발(development)이란 종업원이 미래를 대비함에 도움이 되는, 공식적 교육, 직무경험, 대인관계, 퍼스널리티(personality)와 능력(ability)의 평가 등을 가리킨다고 한다. 이 개발은 어디까지나 미래지향적(future-oriented)인 교육이기 때문에, 종업원의 현재직무와 반드시 관련성이 없는 것의 학습(learning)을 포함함에 특징이 있다. 따라서 개발은 종업원들로 하여금 사내의 다른 직무에 대비하도록 하며, 현재는 없는 미래의 어느 직무의 수행능력을 길러주기도 한다. 또한 개발은 종업원들로 하여금 새로운 기술, 직무설계, 새로운 고객, 새로운 제품시장에 의한 현 직무의 변화에 대비하도록 도와준다. 그야말로 훈련과 개발의 전략적 역할을 강조하고 있는 것이다.

표 6-1 훈련과 개발의 비교

	훈련	개발
중점 작업경험의 활용	현재 낮음	미래 높음
목표	현 직무에 대비	변화에 대비
참여	필수	자발

※ 자료: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, *Human Resource Management*(6th ed.), McGRAWHILL, 2010. pp.401.

종합하여 볼 때, 훈련은 현재지향적이고, 개발은 미래지향적이라는 의미의 차이를 갖고 있으면서, 전략적 인적자원개발이라는 관점에서, 훈련과 개발이 구체적으로 프로그램화 되어야 할 것임을 시사하고 있다.

1.2 훈련·개발의 목적과 중요성

훈련·개발은 조직의 목표달성 및 성장발전을 위해 조직 구성원의 능력을 향상시키고 자기계발을 촉진시키는 제 활동을 말한다. 이러한 훈련·개발의 목적은 아래와 같다.

첫째, 훈련·개발은 직·간접적으로 성과향상과 관련이 있다. 훈련·개발은 성과를 높이고 성과향상에 대한 지출을 최소화하며, 성과향상에 요구되는 시간을 줄이는데 기여해야 한다. 둘째, 교육훈련은 교육대상자인 조직 구성원에게 충분한 가치가 있어야 한다. 업무 또는 자신의 일상생활에 관한 지식과 정보의 습득을 제공하여, 타 부서 또는 타 회사 사람과의 사회적 접촉의 기회를 주고, 업무현장에서 얻을 수 없는 부가적 서비스(스포츠, 고급식사, 파티, 여가활동 등) 등을 얻을 수 있게 한다. 또한 교육을 통하여 시야가 넓어짐에 따라 개인적 문제해결능력뿐 아니라 조직에서의 의사소통 및 의사결정기능을 향상시킨다.

오늘날 기업은 조직 구성원을 21세기형 인재로 육성해야 하고 이들이 보유하고 있는 지식을 기업의 자원으로 효율적으로 관리해야 할 필요가 있다. 따라서 기업은 인적 자원에 대한 전략적 개발계획을 세우기 위해 경영전략과 인적자원개발 전략을 연계하고, 빠른 환경변화에 부응하는 교육을 실시하기 위해 교육 및 훈련의 필요성 조사를 수시로 시행해야 한다.

또한 기업의 요구에 부응하는 인재를 육성하기 위해 성과와 연계된 훈련·개발 시스템을 도입하고, 유연하고 적응력 있는 교육을 제공하여야 한다.

오늘날 인적 자원의 훈련·개발을 조직 구성원 개개인을 기업의 자본으로써 관리하고, 이들의 지식을 효율적으로 관리하는 것이 기업의 직접적인 성과와 밀접한 관련을 가질 수 있으므로 개개인의 훈련·개발 뿐 아니라 기업 전체의 집단, 팀의 지식공유 및 학습을 위해 노력해야 한다.

1.3 학습이론과 학습곡선

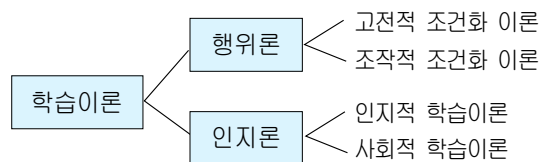
훈련은 교육의 한 형태이기 때문에, 학습이론(learning theory)에 관한 연구의 결과가 훈련·개발에 논리적으로 응용되기 마련이다. 따라서 학습이론들이 공식·비공식적인 훈련·개발 프로그램의 설계에 매우 중요하게 작용하기 때문에 이하에서는 훈련·개발에 대한 이해를 높이기 위해서 학습이론을 소개해 두고자 한다.

1.3.1 학습의 의의

학습은 한 개인이 환경과 상호작용한 결과로 나타나게 되는 행동, 인식 혹은 정서/감정의 비교적 지속적인 변화로 정의된다. 학습은 행동의 저변에 있는 하나의 기본적인 과정으로, 새로운 것에 대한 획득에 의해서든지 수정에 의한 것이든지 그 관심의 초점은 변화에 있다는 특징을 갖는다. 또한 그 변화는 반드시 오래 지속되어야 하며, 행동, 인식, 정서의 결합을 포함한 내용이어야 한다는 점 또한 중요하다. 우리 주변에서 일어나는 학습의 예를 찾아보면, 프로그래밍, 카운슬링과 같은 여러 가지 기능이나 기술을 습득하는 것 등이 있으며, 언어의 사용과 그 의미 자체도 다 학습된 것이다.

1.3.2 학습이론

학습이 이루어지는 요인이 무엇인가를 설명해 주고 있는 이론, 즉 어떤 행동이 왜 지속되는지 또는 중단되는지에 대하여 설명해 주는 이론을 통틀어 학습이론이라 한다. 학습이론은 크게 분류하면 고전적 조건화이론, 조작적 조건화이론, 인지적 학습이론, 사회적 학습이론의 4가지 유형이 있다.



1) 고전적 조건화 이론

학습이 어떻게 일어나는가에 대한 최초의 기초적 이론을 제공한 사람은 유명한 생물학자 파보로프(Ivan Pavlov)이다.

고전적 조건화 이론(theory of classical conditioning)은 자극-반응의 관계로부터 시작한다. 파보로프는 학습되지 아니한 무조건적 반응관계에 초점을 두었다. 그는 개를 이용하여 음식과 같은 자극과 무조건적인 반응인 타액분비와의 사이에 아무런 관계가 없는 종(Bell)이라는 조건적 자극과 관련지어, 학습을 통하여 행동을 유도해 내는 과정을 고전적 조건화라고 불렀다. 이러한 고전적 조건화 이론은 학습 과정을 이해하는데 많은 도움을 주었으며, 학습이론의 발전에 크게 공헌하였다. 그

러나 그 후, 인간의 행동은 동물과는 달리 매우 복잡한 것이어서 고전적 조건화 이론의 관점으로만 인간의 행동을 전부 설명할 수 없다는 주장들이 나타났다. 즉, 사회에서나 조직에서의 대부분의 인간행동이 이러한 반응적인 행동만이 아니고 오히려 인간이 환경에 영향을 미치고 작용을 가하는 측면이 있음을 알게 되었다. 이러한 행동을 조작적 조건화 이론으로 설명하게 되었다.

2) 조작적 조건화 이론

조작적 조건화(operant conditioning) 이론에서는, 학습을 결과에 의해 발생하는 행동의 변화라고 한다. 즉, 고전적 조건화 이론에서 자극과 반응의 관계는 무조건적인 반응으로 설명되었지만 조작적 조건화 이론에서는 단순히 자극에 대한 조건적 반응이 아니라 학습과정에서 주어진 보상이나 벌에 의해서 행동이 조작된다고 보는 것이다.

강화의 법칙(law of reinforcement)은 조작적 조건화 이론의 이론적 기반을 제공하고 있다. 조작적 조건화는 조작화 과정에서 개인의 욕구나 동기를 자극하게 되고, 그것이 만족스러운 행동의 결과로 나타날 때, 반응행동은 강화되고 반복된다는 것이다.

조작적 조건화 이론을 제일 먼저 주장한 스키너(B.F. Skinner)는 외적 요인에 의한 학습에 관심을 두고, 인간의 행동은 외적 요인의 조작화에 따라 행동의 결과가 달라진다고 했다. 예를 들면, 행동의 결과로 상을 받게 되면, 결과적으로 즐거움을 가져오므로 행동은 강화되고 빈도도 늘어날 것이고, 반대로 벌을 받게 되면 행동은 중지되어 버린다. 이와 같이 행동의 변화는 조작적 조건화에 좌우된다는 것이다.

3) 인지적 학습이론

학습과정에서 인지(cognitive)의 역할을 중요시하는 인지적 학습이론(cognitive theory of learning)은 톨만(E. C. Tolman)에 의해 처음으로 제기되었다. 톨만은 조건화 이론의 전제를 비판하면서, 학습은 환경의 인지적 단서(cognitive clues)와 기대(expectation)의 관계에 의하여 이루어진다고 한다.

그는 흰 쥐를 이용한 실험에서, 쥐는 복잡한 미로 속에서도 목표(먹이)를 성취하려는 의도로 길을 정확히 찾아낸다는 것을 밝혀냈다. 즉, 'T'자형의 갈림길을 포함한 미로로 구성된 실험공간에서 먹이를 찾기 위해서는 'T'자형 갈림길의 우측으로 돌도록 훈련시킨 뒤 미로의 반대편에서 흰 쥐를 출발시켜 보았더니 오히려 왼쪽으로 돌

아가더라는 것이다. 조작적 조건화 이론에 의하면 먹이를 찾기 위해 갈림길의 오른쪽으로 돌아가도록 훈련이 되어 있으므로 당연히 오른쪽을 선택했어야 했는데, 흰 쥐가 왼쪽을 택한 것은 먹이를 찾으려는 기대 때문에 실제로 먹이가 있는 쪽을 인지하여 행동했다는 결론이 된다. 즉, 흰 쥐가 갈림길에 섰을 때, 먹이와 관련된 어떤 인지적 단서에 의해 먹이를 찾을 수 있으리라는 기대를 학습하게 된 것이다.

톨만의 실험결과는 그 후 논의를 불러일으키기도 했지만, 학습이론의 발전에 중요한 공헌을 했다. 즉, 행위론자의 단순한 자극-반응의 조건화 개념에서 탈피하여, 보다 복잡한 행동을 설명하고자 하였고, 특히 인지(cognition)를 자극과 행동 사이의 중계자임을 강조하였다. 나아가서 톨만의 인지적 학습이론은 사회학습이론의 선구적 역할을 하였으며, 인간관계운동에도 커다란 영향을 미쳤다. 또 인지적 학습이론은 기대(expectation), 통제위치(locus of control), 목표설정(goal-setting) 등 행동의 목표지향적 개념을 제공함으로써 동기부여이론의 토대를 이룩하기도 하였다.

4) 사회적 학습이론

사회적 학습이론(theory of social learning)은 관찰과 직접 경험에 의해 학습이 이루어진다는 것이다. 이 이론은 행위론적 학습이론과 인지론적 학습이론의 한계점을 극복하기 위해 등장한 이론으로 기본적으로는 통합이론의 성격을 지닌다고 볼 수 있다. 즉, 사회적 학습은 다른 사람의 행동과 그에 따른 결과(보상이나 처벌)를 관찰한 다음, 관찰된 타인의 행동을 실행하여, 그 결과가 자기에게도 호의적이고 만족을 주면 그 행동을 반복하고, 만약 불쾌하거나 불편을 주면 그 행동은 중단된다는 것이다.

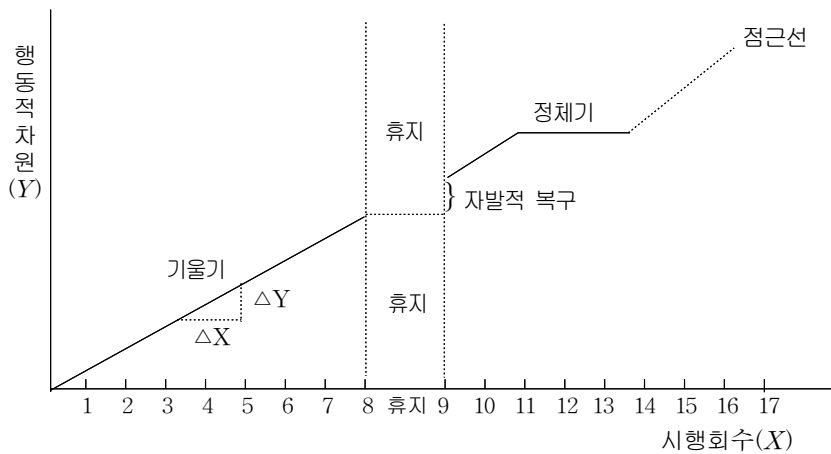
따라서 언뜻 보기에 조작적 조건화 이론과 비슷한 것 같지만, 실제로는 조작적 조건화의 확장된 이론적 특성을 갖고 있다. 즉, 새로운 학습과정에서 행동은 결과에 의해 학습된다는 관점과 함께, 관찰과 그에 따른 지각이 수반되고 있다.

또한, 사회적 학습이론은 환경을 강조함으로써 행위적·인지적·환경적 결정요인의 상호작용적 본질을 강조하고 있다. 반두라(A. Bandura)는 그의 강화이론에 기반한 연구들을 통해 개인의 인지적 능력을 고려하지 않은 학습이론은 성공할 수 없다고 확신하는 한편, 학습은 행동과 개인의 다양한 요인과 외적인 영향력의 지속적인 상호작용을 통해 이어짐을 주장하여 사회학습이론의 발전에 공헌했다. 즉, 개인은 환경에 영향을 미치고 환경은 다시 개인이 사고하고 행동하는 방식에 영향을 미친다는 것이 반두라가 주장하는 사회학습이론의 핵심이라 할 수 있다.

1.3.3 학습곡선

기업 내의 종업원은 작업환경 내에서 실천과 경험을 통하여 새로운 습관이 형성되며, 새로운 습관이 새로운 반복행동으로 나타난다. 학습곡선은 학습시행의 빈도와 이에 따른 행동변화와의 관계를 나타내는 곡선으로서 그 전형적인 모습을 [그림 6-1]에서 볼 수 있다.

그림 6-1. 종업원 학습곡선



※ 자료 : A. D. Szilaggi, Jr. & M. J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, Scott Foresman and Company, 1987, p. 69.

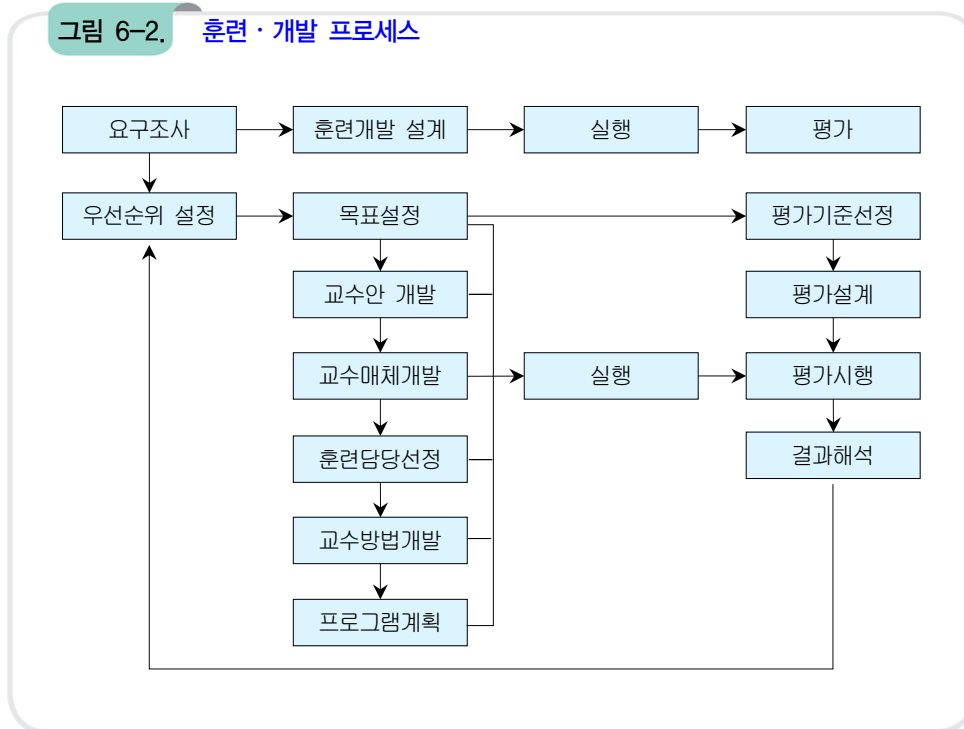
여기서 X 축은 학습시행의 변수를 가리키고 Y 축은 행동의 변화차원(behavioral dimensions)을 가리킨다. 학습은 일반적으로 준비기→급진기→휴지기→정체기의 단계를 거친다. 준비기에는 새로운 지식의 습득과 변화에 대한 궁금증으로 다소 심리적으로 불안한 상태이다. 준비기에서 학습에 대한 불가피한 상황에 처하면 피교육자 스스로가 학습에 대한 동기가 강하게 유발되어 곡선의 기울기가 커지는 급진기로 발전하게 된다. 이때에 가장 학습효과가 높다.

2. 훈련·개발 프로세스

2.1 훈련·개발 프로세스

훈련과 개발이 실시되기에 앞서, 그 필요성이 먼저 분석되어야 하고, 다음으로 대상이 결정되어야 하고, 방법이 결정되어야 한다. 그 다음으로는 실시된 훈련과 개발행위가 계획된 기준에 맞추어 어느 정도 실행되었는지를 평가하고, 그것을 참고로 새로운 훈련·개발 프로그램을 설계하여야 한다. 이러한 행위가 [그림 6-2]의 예시와 같은 훈련·개발 프로세스의 주 내용이 되어 있다.

그림 6-2. 훈련·개발 프로세스



※ 자료: Jon M. Werner & Randy L. DeSimone, *Human Resource Development* (5th ed.), South-Western Cengage Learning, 2009, p. 26.

2.2 훈련·개발의 필요성 분석

훈련·개발이 실시되기 이전에, 그 필요성이 먼저 분석되어야 하는데, 그것을 분석단계(assessment stage)라고 한다. 이 분석단계에서 조직상, 직무상, 개별적으로 훈련·개발의 필요성이 조사된다.

조직상의 필요성 분석(organizational needs analysis)이란 조직의 전반적 차원에서 조직의 장·단기 목표가 어떤 것이며, 그 목표에 영향을 미칠 요인들이 어떤 것인지를 조사하는 것으로 어느 분야를 훈련 및 개발함으로써 잠재된 성과를 향상시킬 수 있을 것인가를 조직차원에서 결정하는 것이다. 여기에는 조직목표를 위시하여 인적 자원의 수, 효율성 지수(efficiency index)와 조직의 분위기(organizational climate)에 대한 분석을 통하여 구체적인 훈련과 개발의 필요성이 결정된다.

그리고 ‘조직상의 필요성 분석’은 그 내용이 너무 광범위함으로, 특정직무를 위한 구체적인 훈련과 개발의 필요에는 적절하지 못할 경우가 있다. 그래서 우선 직무상의 필요성 분석(job needs analysis or task analysis)이 요구되게 되는 것이다. 직무상의 필요성 분석은 먼저 직무기술서에 포함된 기본정보와 같이 직무수행에 관련된 정보를 제공하며, 또 직무수행에 필요한 기능과 최소한의 업무기준을 제공한다. 이 세 가지 정보는 현직 종업원에게서나 인적자원부 혹은 현직 감독관으로부터 얻을 수 있다. 동시에 조직의 다른 부서를 대표하는 팀으로부터도 얻을 수 있다.

필요한 기능과 최소한의 업무기준 등에 관한 정보가 얻어진 다음에는 개별적인 직무담당자의 필요성 분석(person or employee need analysis or personal analysis)이 있어야 한다. 담당자의 필요성 분석은 개인단위로 훈련 및 개발의 결과를 분석·평가함으로써 파악할 수 있다. 즉, 개개 종업원들의 훈련 및 개발의 성과를 관찰, 태도조사 혹은 성과의 객관적 기록 등을 통해 측정·평가함으로써 새로운 훈련 및 개발의 필요성을 분석할 수 있다.

이러한 자료가 기초가 되어 훈련·개발의 행동목표가 결정된다. 결과, 측정방법, 기대되는 상황에 관한 교육·개발 프로그램이 만들어지고 다음으로 평가를 위한 기준이 만들어진다.

2.3 훈련·개발의 실시

훈련과 개발 프로그램의 성공적인 실시 여부는 구체적으로 그 대상과 훈련담당자와 학습내용과 같은 절차를 어떻게 결정하느냐에 좌우된다.

2.3.1 훈련과 개발의 대상

훈련과 개발의 필요성이 분석되었다면, 다음으로 훈련과 개발의 대상이 결정되어야 한다. 그 대상은 개인일 수도 있고 부서일 수도 있다.

훈련과 개발의 대상은 관리계층별로 신입사원, 일선종업원, 감독관리층, 중간관리층, 최고경영층으로 구분할 수도 있고, 또 업무기능별로 관리직, 스태프직, 일반직, 기능직 등으로 구분하여 그 대상을 명백히 할 수도 있다, 이렇게 훈련을 필요로 하는 대상이 먼저 결정되어야 그 다음 단계로 훈련담당자, 훈련의 내용, 훈련방법, 시간, 장소 등이 구체화된다.

2.3.2 훈련과 개발 담당자

훈련과 개발의 대상이 결정되면, 다음으로 누가 훈련과 개발을 담당할 것인가? 즉, 훈련담당자를 결정하여야 한다. 담당자로서는 경영자, 감독자, 인사담당자, 동료 종업원, 내부나 외부의 전문가 등이 있다. 훈련대상자에 따라 구체적으로 훈련내용이 결정되며, 그 내용의 지도에 알맞는 사람이 훈련담당자가 된다.

2.3.3 훈련과 개발의 내용

훈련과 개발의 내용은, 훈련대상자가 담당하고 있는 직무의 기대치 내지 기대목표와 현재의 실적을 비교하여 보면 훈련내용이 쉽게 구상된다. 즉, 현재 갖고 있는 직무상의 지식이나 기능 등이 기대치에 못 미치면 그 분야를 보완하도록 내용이 편성되어야 한다.

일선 종업원의 경우에는 일반적 교양, 기본기술의 재교육, 인간관계기법, 전사적 또는 종합적 구상능력 등이 중요한 훈련내용이 될 수 있다.

2.3.4 훈련과 개발의 조직

훈련과 개발을 어떠한 조직 아래서 실시할 것인가 하는 것은 ① 기업의 규모, ② 채용방침, ③ 종업원 확보의 어려움, ④ 기업환경의 변화, ⑤ 훈련내용에 따라 달라질 수 있다.

기업이 작으면 독자적인 훈련조직을 갖는다는 것이 어렵게 된다. 채용방침으로서 훈련된 종업원을 채용할 때는 훈련조직이 필요없게 된다. 종업원의 확보가 어려울

수록 훈련조직은 크고 고도화되어야 한다. 기술혁신 등이 급진적일수록 훈련조직의 규모가 크고 계획적일 필요가 생긴다. 이와 같이 기업의 사정에 따라 훈련조직을 어떻게 갖추어야 할 것인가가 결정된다.

이상의 절차가 구체화되면 하나의 프로그램으로 다음 단계인 실시에 들어간다.

2.4 훈련·개발의 평가

다음으로 훈련·개발 프로그램의 실시결과를 평가할 필요성이 생긴다. 평가는 어디까지나 첫 단계인 필요성 분석에서 얻어진 평가기준이 기준으로서 역할을 한다. 즉, 평가기준을 만족시키고 있는지를 평가하는 것이다. <표 6-2>에서 제시하고 있는 것과 같이 평가기준에 대해서는 학자들의 다양한 견해가 존재하고 있지만, 일반적으로 다음의 5가지의 훈련·개발 결과(training and development outcomes)를 중심으로 평가한다.

표 6-2 훈련개발 평가 모델/프레임워크

모 델	훈련평가 기준
1. Kirkpatrick (1967, 1987, 1994)	4가지 수준 : 반응, 학습, 직무행동, 결과
2. Galvin(1983)	4가지 수준 : 맥락, 투입, 프로세스, 생산
3. Brinkerhoff(1987)	6단계 : 목표설정, 프로그램 설계, 프로그램 실행, 즉각적 산출물, 중간 산출물, 영향과 가치
4. Kraiger, Ford & Salas(1993)	학습 결과를 3가지 범주(인지적/기술기반/정서적)로 구분하고 각 범주의 산출물의 적합성을 측정
5. Holton(1996)	2차적 영향, 동기부여요소, 환경적 요소, 산출물, 능력 및 가능성의 요소를 구분
6. Phillips(1996)	5가지 수준 : 반응, 계획된 행동, 학습, 학습내용의 직무에의 적용, 사업 결과, 투자수익률

2.4.1 인지적 결과

인지적 결과(cognitive outcomes)가, 훈련과 교육을 받은 사람이, 교육·훈련 프로그램에서 강조된 원칙, 사실, 기법, 절차나 프로세스에 얼마나 친숙해 졌는지를 결정하기 위하여 사용된다.

예를 들면, 어떤 지식이 얼마나 학습되었는지를 평가하기 위하여 사용된 필기시험(paper and pencil test)이 인지적 결과를 제공하여 준다.

2.4.2 기능기반결과

기술적 내지 동작적 기능이나 행동수준을 평가하기 위하여 기능기반결과(skills-based outcomes)가 사용되고 있다. 기능기반결과에는 기능의 획득 및 학습(기능학습)과 직무상의 기능의 활용(skill transfer)이 포함된다. 기능의 학습정도를 가상작업 시설에서 그 정도를 관찰함으로써 평가할 수 있다. 기능활용 정도는 대개 관찰에 의해서 결정된다. 예를 들면 수련의(resident medical student)가 전문의가 지켜보는 가운데(필요할 때 조언과 지원을 하면서) 시술하면 바로 관찰에 의해 평가되는 것이다.

2.4.3 정서적 결과

정서적 결과(affective outcomes)에는 태도(attitudes)나 동기부여(motivation)가 포함된다. 훈련받은 자의 훈련·개발 프로그램에 대한 반응적 태도로서 시설, 훈련자, 내용 등에 대한 피교육자의 인식에 관한 결과를 질문서(questionnaire)방식을 통하여 수집할 수 있다.

동기부여에 관련된 정서적 결과로서는 배우고자 하는 의욕, 고객 서비스 지향에 관한 수용 등이 있는데, 이러한 정서적 결과는 태도조사 등으로 확인할 수 있다.

2.4.4 결과적 사실

결과적 사실(results outcomes)이 훈련·개발의 실시결과를 평가하는 기준으로 사용되고 있다. 예를 들면, 종업원의 전직(employee turnover)으로 인한 비용의 감소, 생산성의 증대, 품질이나 고객에 대한 서비스의 개선, 사건·사고율의 감소 등이 결과적 사실로서 평가에 사용되고 있다.

2.4.5 투자수익률

투자수익률(return on investment : ROI)이란 훈련·개발 비용(cost)과 훈련·개발의 금전적 효익(monetary benefit)과의 관계를 비교한 개념이다. 비용에는 직접비와 간접비가 있다. 직접비에는 피훈련자, 훈련지도자, 컨설턴트, 프로그램 디자인 설계자, 시설사용료, 자료구입비, 여비 등 훈련에 관련한 모든 종업원의 봉급과 효익이 포함된다. 간접비에는 훈련·개발 프로그램의 설계, 개발, 실시에 직접적으로 관련되지 않은 것으로, 사무실 시설, 설비 그리고 직간접적 관련비용(훈련부서의 관리자의 스태프 봉급, 관리 및 시스템의 지원적 봉급 등) 등이 포함된다. 베네핏은 훈련·개발 프로그램에서 얻은 가치를 의미한다.

3. 훈련과 보상시스템

훈련의 실시와 평가결과는 보상시스템과 연계되어야 종업원들이 동기부여되고, 적극적인 참여가 이루어질 수 있다. 훈련이 평가나 보상시스템과 연계되어 있지 않을 경우 훈련의 참여도는 낮아지고, 교육에 참여한 종업원도 동기부여되지 못하여 훈련의 효과를 극대화 시킬 수 없게 된다.

훈련의 만족도를 향상시키고 효율적으로 동기부여를 시킬 수 있는 방안으로 피드백의 과정이 필요하다. 피드백은 훈련종료 후 학습자가 반응한 결과에 관한 정보제공을 통해 다음 단계의 교육으로 나아가는데 방향감을 가지도록 하고, 훈련·개발에 대한 정보를 제공함으로써 훈련·개발의 결과에 대한 이해를 도와주어 훈련종료 후 업무수행에 긍정적인 영향을 미치도록 하는 훈련활동의 한 부분이라고 볼 수 있다. 이러한 피드백이 이루어지는 방법에 대해 Smith(1988)는 피드백의 유형을 동기강화 피드백과 정보적 교정피드백으로 분류하고 있는데, 그 중 동기강화 피드백은 올바른 반응에 대해 칭찬이나 다른 보상을 함으로써 학습의 동기를 강화시키는 것이라고 하였다. 이는 학습의 결과나 산출에 대하여는 보상이 따른다는 인식을 통해 피교육자의 학습동기를 강화하는 것이다.

기능기반의 보상시스템에 있어서 훈련은 보상시스템과 상당부분 연결되어 있다. 기능기반 보상시스템에서 종업원에 대한 보상은 현재 직무를 성공적으로 수행하기 위한 지식과 기능보다는 종업원이 가지고 있는 지식과 기능에 바탕을 두고 이루어진다.

기능기반의 보상시스템에서는 종업원들이 획득한 지식과 기능은 바로 보상과 연결되므로 종업원들은 더욱 적극적으로 훈련프로그램에 참여하게 될 것이고, 이에 따라 훈련의 규모가 커지고 비용도 증가하게 될 것이다. 또한, 훈련을 실시한 후 종업원이 어느 정도의 지식과 기능을 가지게 되었는지 지속적으로 평가하는 것이 중요하다.

4. 훈련·개발 방법

종업원개발을 위해서는 ① 공식적 교육(formal education), ② 평가(assessment), ③ 직무경험(job experiences) 및 ④ 대인관계(interpersonal relationships)의 4가지 방법을 활용한다.

4.1 공식적 교육

종업원 개발을 위한 공식적 교육은 대학이나 MBA프로그램 등 각종 교육프로그램에 의해서 제공되는 단기 교육과정을 포함하는 종업원 개발 프로그램으로 온라인이나 오프라인 프로그램 모두를 포함한다. 공식적인 교육프로그램에는 전문가의 강의나 비즈니스게임 및 시뮬레이션, 체험학습, 고객과의 미팅 등의 프로그램이 포함된다. 대부분의 기업의 교육의 1차적인 목적은 종업원에게 직무수행에 필요한 구체적인 직무에 대하여 기능(skills)을 갖추도록 하는데 있다.

4.2 평가

평가는 교육에 관한 정보를 수집하는 것을 포함하여 종업원들에게 자신들의 행동, 의사소통의 유형이나 기능에 관한 피드백을 제공한다. 평가는 승진을 위해서 관리자가 자질을 갖추었는지 확인하거나 개인 또는 팀 구성원의 강점과 약점을 파악하기 위하여 실시되기도 하고, 생산성을 저해하는 요소를 파악하기 위하여 사용되기도 한다.

회사에서 평가에 활용하는 수단과 정보는 다양하며, 종업원들의 기능(skills), 성격유형 및 커뮤니케이션 유형을 측정하기 위하여 심리테스트와 같은 테스트를 실시하기도 한다. 보편적인 평가도구에는 MBTI, 평가센터, 벤치마크외에 학습한 인사고과, 다면평가가 포함된다.

4.3 직무경험

대부분의 종업원 개발은 직무경험(job experiences)을 통해서 이루어진다. 직무경험은 종업원 자신들이 직무에서 직면하는 관계(relationships), 문제, 직무요건, 과업 및 기타 특성들을 의미한다. 종업원이 보유하고 있는 재능(skills)과 과거의 직무경험이 현재 또는 미래의 직무가 요구하는 기능에 부합하지 못할 때 종업원 개발이 이루어진다.

직무경험이 종업원 개발에 활용될 수 있는 다양한 방법으로 직무순환(job rotation), 전직(transfer), 승진(promotion), 하향이동(downward move) 및 타 회사에 파견하여 임시적인 임무를 부여하는 방법 등을 들 수 있다.

승진은 현재 직무의 확대를 통하여 새로운 권한과 책임을 부여받게 되고, 권한과 책임의 감소를 포함하는 하향이동은 하위직무에 대한 직무경험을 축적하기 위하여 이루어진다. 직무순환과 전직은 수평적 이동을 의미하며, 일반적으로 새로운 책임을 부여받지 않고 직무순환이나 전직이 이루어지는 경우가 많다.

4.4 대인관계

종업원들은 경험 많은 구성원과의 상호작용을 통하여 고객이나 회사에 대한 지식이나 재능(skills)을 개발하고 증가시킬 수 있다. 대인관계(relationships)를 통해서 종업원을 개발할 수 있는 주요한 두 가지 방법이 멘토링(mentoring)과 코칭(coaching)이다.

4.4.1 멘토링

멘토(Mentor)라는 말의 기원은 그리스 신화에서 비롯된다. 고대 그리스의 이타이카 왕국의 왕인 오디세우스가 트로이 전쟁을 떠나며, 자신의 아들인 텔레마코스를 보살피 달라고 한 친구에게 맡겼는데, 그 친구의 이름이 바로 멘토였다. 그는 오딧세이가 전쟁에서 돌아오기까지 텔레마코스의 친구, 선생님, 상담자, 때로는 아버지가 되어 그를 잘 돌보아 주었다. 그 후로 멘토라는 그의 이름은 지혜와 신뢰로 한 사람의 인생을 이끌어 주는 지도자라는 의미로 사용되었다.

오늘날 멘토링은 조직이나 사회에서 경험이 많은 사람이 향후 발전 방향이나 대인관계 개발에 관한 후원, 지시, 피드백 등을 공개적 혹은 비공개적으로 제공하여 그들의 발전에 영향을 미치며 이렇게 도움이 주는 멘토(mentor)와 도움을 받는 프

로테제(protege) 사이의 발전되는 상호영향을 받는 모든 활동으로 정의될 수 있다.

후원자(mentor)는 경험이 더 적은 추종자인 종업원(protege)의 개발에 도움을 주는 경험이 많은 선임종업원으로 대부분의 멘토링 관계는 후원자와 추종자 사이에 이해(interests)와 가치관의 공유에 따른 결과로서 비공식적으로 개발된다. 멘토링은 신입사원에 대한 교육의 한 방법으로 주로 이루어지나 인터넷 활용과 같이 새로운 지식이나 새로운 기계의 운용 등에 대해서 관리자나 경영자를 대상으로 전문적인 지식을 가진 부하직원이 멘토가 되어 멘토링이 이루어지는 경우도 있다.

멘토링의 기대효과는 조직차원과 개인차원으로 <표 6-3>과 같이 구분하여 볼 수 있으며, 멘토링과 교육훈련과의 차이점은 <표 6-4>와 같다.

표 6-3 멘토링의 기대효과

조직차원	개인차원	
	후원자	추종자
1) 회사의 비전, 가치관, 조직 문화의 강화/유지 2) 성장 가능성이 높은 핵심인재의 육성/유지 3) 구성원들의 학습 촉진 4) 지식 이전을 통한 경쟁력 강화 5) 신입사원의 회사 및 업무에 대한 신속한 적응 유도	1) 새로운 지식/기술 확보 2) 다양한 사람들과의 관계 형성 3) 리더십 기능 향상 4) 회사로부터의 인정과 보상	1) 담당분야에 대한 전문 지식 및 노하우 습득 2) 회사생활에 대한 자신감 3) 경력 개발 및 시장가치 향상 4) 폭 넓은 대인관계 형성

표 6-4 멘토링과 교육훈련의 차이점

구분	멘토링	교육훈련
목적	<ul style="list-style-type: none"> · 태도와 마인드 변화 · 성장 잠재력 개발 	<ul style="list-style-type: none"> · 업무성과 제고 · 전문지식 습득
초점	구성원들의 잠재역량 개발 및 일을 통한 학습능력 제고	주로 업무 수행에 필요한 전문 지식 습득
주체	같은 부서의 상사 또는 자주 접하는 사람	외부/내부 전문가
관계특성	<ul style="list-style-type: none"> · 지식전달 외에 감정적 관계까지 포함 · 주로 1 : 1 관계 	<ul style="list-style-type: none"> · 전문가와 비전문가 관계 · 1 : 다수관계
장소	업무 현장, 회사 내부	강의실, 교육기관
기간	장기적	단기적(몇 주~몇 개월)

4.4.2 코칭

코칭(coaching)에 대한 하나의 명확한 정의는 없다. Fouries(2000) 등은 협의의 개념으로 코칭을 성과향상기술로 정의하며, 관리자와 종업원 간의 바람직하지 않은 행동을 멈추고 바람직한 행동을 하기 위한 면대면 토론이라 했다. 비슷하게 Kinlaw (1999)는 코칭을 우수한 성과, 성과를 유지하기 위한 헌신, 긍정적 관계를 이끄는 관리자와 종업원 혹은 동료들 간의 상호 의사소통이라 했다.

좀 더 넓게 코칭을 정의하면, Kirkpatrick과 Zemke(1996)는 운동 코치와 관리자는 유사한 책임감을 가지고 있으며 비슷한 조건에서 일한다고 했다. 그러므로 효과적인 운동코치의 많은 특징들은 효과적인 관리자코치에게도 나타난다고 할 수 있다. 이 특징들에는 긍정적 사고방식, 강한 도덕정신, 정직함, 인간적이고 따뜻한 성격, 자신감, 신뢰성이 있다. 다양한 의미로 정의되고 있는 코칭은 단지 기술적인 측면보다 더 많은 것을 포함한다. 코치로서 행동은 관리자 혹은 감독관을 종업원과의 파트너로 만들며 종업원의 성과를 위한 협력자가 되게 한다. 따라서 코칭은 관리자코치가 종업원들을 그들의 임무에 책임감을 가지도록 장려하고, 훌륭한 성과를 달성하고 조직의 목표와 유효성을 향한 업무의 동반자로서 대하는 것으로 정의한다.

코치는 ① 피드백과 같은 종업원과의 1:1 지도, ② 종업원 스스로의 학습지원, ③ 코치의 도움 없이는 접하기 어려운 자원을 종업원에게 제공하는 등 세 가지 역할을 수행한다.

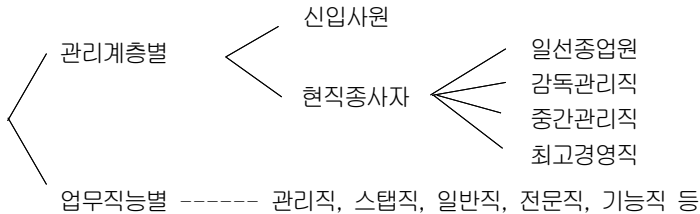
코칭에 있어서 관리자는 자신과 경쟁관계에 있는 종업원과는 성과에 관한 이슈를 토론하는 것을 꺼려하고, 부하의 성과문제에 대해서는 직접적인 해결보다는 문제점을 찾아내는데 도움을 준다. 관리자들의 코칭에 대하여 부하들이 잔소리로 받아들일 수도 있다는 점과 다운사이즈나 소수의 종업원으로 과업을 수행함에 따라 코칭에 투입할 시간이 부족하다고 느끼는 경우가 있으므로 코칭 재능(skills)을 개발하기 위한 교육훈련은 이러한 측면에 중점을 두고 실시할 필요가 있다.

5. ▶ **훈련·개발 프로그램**

기업을 위시하여 각종 조직들이 실시하고 있는 종업원의 훈련과 개발 프로그램을 하나의 체계적 형태로 정리하기란 쉬운 일이 아니다. 그것은 기업의 업종, 규모 및 발전단계 등이 각기 다르기 때문에 훈련과 개발의 필요성과 그 정도도 다르기 때문이다.

앞서 본 바와 같이 훈련·개발 프로그램은 그 필요성 분석을 기초로 얻어진, 대상

과 장소·방법 등의 절차가 주 내용이 된다. 먼저 훈련·개발의 대상을 아래와 같이 관리계층별이나 업무직능별로 나누어 생각할 수 있다.



다음으로 어떤 방법으로 훈련·개발시킬 것인가를 결정해야 하는데, 그것은 직장내 훈련(on the job training: OJT)과 직장외 훈련(off the job training: off-JT)으로 크게 나누어진다. 직장내 훈련은 직장 레벨에서 행해지는 것이고 직장외 훈련은 조직레벨에서 행해지는 훈련인데 최근 개인레벨에서 행해지는 자기개발(self-development)이 기업의 교육훈련에서 강조되고 있다. 구체적으로 살펴보면 <표 6-5>와 같다.

표 6-5 훈련기법

Methods	Techniques
OJT 훈련	직무 훈련 직무 순환 교청 멘토링
집단 훈련	강의 컨퍼런스/토의(토론) 시청각 · 정적 미디어(유인물, 책자) · 동적 미디어(DVD, 비디오, 필름) · 원격통신(위성 수신, 인터넷) 경험적 기법 · 사례 연구 · 비즈니스 게임 · 역할 연기 · 행동 모델링 컴퓨터 기반 훈련(집단 기반) · 네트워크된 컴퓨터실/강의실
자기 주도적 훈련	페이퍼 기반 훈련 · 워크북(프로그램된 교육) 컴퓨터 기반 훈련 · 컴퓨터 보조 교육(멀티미디어 CD-ROM) · 인터넷/인트라넷 · 지능 컴퓨터 보조 교육

※ 자료: Jon M. Werner & Randy L. DeSimone, Human Resource Development (5th ed.), South-Western Cengage Learning, 2009, p.167.

이하에서의 훈련·개발방법에 관한 고찰은 훈련·개발의 대상을 신입사원, 일선 종업원, 중간관리자, 최고경영자로 나누어, 그들에게 어떠한 훈련·개발 방법들이 활용되는가를 중심으로 정리하고자 한다.

5.1 신입사원 오리엔테이션

5.1.1 사회화(socialization)의 중요성

조직사회화(organizational socialization)는 한 개인이 조직 내에서 주어진 역할에 필요한 사회적 지식과 기술을 습득하는 과정으로 정의된다. 조직사회화는 외부인이 내부인으로 변화시키는 필수적인 과정이다. 이는 새로운 종업원 뿐 아니라 전보나 승진으로 인하여 이동을 한 종업원들도 그 대상이 된다. 이들은 새로운 역할과 규범 그리고 기대에 적응할 필요가 있다.

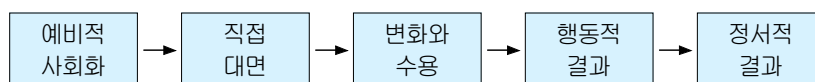
펠드먼(Feldman)의 조직사회화 단계 모형은 조직사회화의 단계별 과정에 의해서 어떤 성과를 거둘 수 있는지를 보여주는 대표적인 조직사회화 과정 모형이다.

첫 번째 단계는 진입(getting-in)으로 예비적 사회화(anticipatory socialization)라고 불리며, 조직에 대한 기대감을 표출하여 새로운 직무를 염두에 두고 자신의 태도와 행동을 변화시키려고 노력하는 시기이다.

두 번째 단계는 개시(breaking in)로 직접대면(encounter)단계라고 불리며, 조직에 들어와 새로운 일을 배우고, 조직의 규칙과 관행을 학습하며, 새로운 대인관계를 구축하는 기간을 말한다.

마지막 단계는 정착(setting in)으로 변화와 수용(change and acquisition)단계라고 불리며, 조직에 대한 적응이 이루어지는데, 이때 새로운 종업원은 직장 동료와 편안한 관계를 구축하고 업무에도 숙달된다. 성공적인 변화가 이루어지면 새로운

그림 6-3. 펠드먼의 조직사회화의 모형



※ 자료 : Jon M. Werner & Randy L. DeSimone, Human Resource Development (5th ed.), South-Western Cengage Learning, 2009, p. 255

종업원의 생산성과 조직에 대한 헌신의지를 높일 수 있고, 조직을 떠나려는 이직의도를 줄일 수 있게 된다.

인적자원관리가 신입사원에 대한 몇 가지 가정과 이 가정이 3단계의 사회화 과정을 거친다는 것을 알면, 신입사원의 새로운 조직에의 적응력을 높일 수 있는 프로그램을 개발할 수 있고, 오리엔테이션을 통하여 신입사원을 사회화할 수 있다.

5.1.2 오리엔테이션의 목적

신입사원 오리엔테이션은 직속상관인 감독관리층의 관리자나 인사부 전문스텝 또는 이들 양자가 함께 담당하기도 한다.

그들은 먼저 조직과 담당 직무부서에 대하여 설명하면서 초기의 불만을 제거코자 노력한다.

오리엔테이션 프로그램에는 ① 조직의 목표, 역사, 이념, 절차와 규칙, ② 작업시간, 임금, 초과근무시간, 회사의 복리후생제도 등의 인사방침, ③ 신입사원의 직무가 갖는 의무와 책임, ④ 사내시설물 견학, 직장 동료와 상사들의 소개 등이 포함되어 있다.

이러한 내용의 오리엔테이션이 잘 실시되면 ① 직무상의 불안을 제거하고, ② 이직(turnover)을 줄여주며, ③ 시간을 절약케 하며, ④ 조직의 기대수준을 명확히 해주기 때문에 신입사원이나 조직에 도움을 주는 결과가 된다.

5.2 일선 종업원

종업원 가운데서 생산활동과 가장 가까운 거리에 있으면서 직무와 직접적인 관계를 갖고 있는 것이 일선 종업원들이다. 그들에게는 감독방법이나 관리방법에 관한 지식보다는 우선 자기직무에 직접 관계있는 기술이나 기능을 습득하는 것이 선결과제이다. 이처럼 일선 종업원의 교육훈련은, 현직 종업원의 자질을 높이므로써 작업능률을 올리는 이외에, 부서 내 종업원 간에 호환적 직무수행능력을 양성하고, 직무수행의 대행자를 미리 준비 하는데에도 필요하다.

그 대표적인 종업원 훈련방법으로 다음 여러 가지가 있다.

5.2.1 강의와 세미나

강의와 세미나(lecture course and seminars) 방식은 가장 전통적인 훈련·개발

방식으로서 종업원들로 하여금 필요한 지식을 습득하게 하고 자신의 개념적·분석적 능력을 개발하는 기회를 제공한다. 강의와 세미나 방식이 이처럼 보편적인 이유는 상대적으로 짧은 기간에 많은 사람을 대상으로 사실적 정보를 전달할 수 있기 때문이다. 많은 기업들이 외부의 전문가들을 초빙하여 기업내부에서 이런 교육방식을 사용하고 있다. 이것은 전형적인 Off-JT(직무외훈련)의 일종이다.

오늘날 컴퓨터와 통신의 발달로, 강의나 세미나도 원격러 학습(distance learning)이 늘어나고 있다. 한 곳에서 하는 강의가 여러 곳으로 수신되고 있고, 또 송신하는 화상강의가 실시되고 있다. 심지어는 국적을 달리하는 종업원들이 다른 나라에서 실시되고 있는 강의를 수신하는 기술도 증가되고 있다.

이러한 강의와 세미나 방식이 갖는 몇 가지 이점은 다음과 같다. 첫째, 비디오, DVD, 슬라이드, 차트, 지도, 인쇄물과 같은 다양한 시청각 자료들을 활용하여 강의의 효율을 높일 수 있다. 둘째, 피훈련자들의 혼란을 감소시키고 학습에 도움을 줄 수 있는 환경을 조성하기 위해 교육환경을 직접 설계 및 통제할 수 있다. 마지막으로 앞서 언급한 것처럼 OJT 방식을 사용할 때보다 많은 사람을 대상으로 교육할 수 있다는 점 또한 이 방식의 특징이다. 반면, 강의와 세미나 방식은 일방적인 전달방식에서 비롯되는 단점들도 있다. 우선 피훈련자의 수동성과 맞춤형 교육이 어렵다는 것이 이 방식의 가장 큰 문제점으로 지적되고 있다. 그 외에도 회의실 및 관련 장비들을 구입, 대여, 유지하는데 부수적인 비용이 발생한다는 점과 업무장소와 훈련장소가 상이하여 훈련의 전이를 어렵게 한다는 점도 단점으로 언급된다.

강의와 세미나 방식은 위에서 지적되고 있는 단점들에도 불구하고 현재 활용되는 훈련방식의 62%를 점하고 있다고 한다. 그러므로 추후에는, 보다 재미있는 강의, 업무와 관련성이 높은 현실적 강의내용을 구성하거나 토론·역할극을 추가적으로 활용하여 양방향 의사소통을 증대시키는 등 강의와 세미나 방식의 효율성을 높일 수 있어야 할 것이다.

5.2.2 도제훈련방식

도제훈련(apprentice training)은 특히 숙련공을 필요로 하는 금속, 인쇄, 건축과 같은 업종의 기업에서 필요로 하는 훈련방법으로서 보다 고도의 기술수준이 필요한 경우에 적합하다. 이 방법은 OJT(직무훈련)와 Off-JT(직무외 훈련)로 구성되어 있으며, 그것을 위하여 고용주와 훈련담당자와 노동조합과 정부의 협력이 필요하다. 이 방법은 장기적이고 지속적인 훈련을 요하는 것으로서 시간과 비용이 많이 드는 결

점이 있다.

5.2.3 가상훈련장 훈련

가상훈련장 훈련(vestibule training)방식은 Off-JT방식으로서 시뮬레이션(simulations)이라고도 하는데 가능한 실제의 작업환경과 같은 또는 가상된 작업환경 속에서 직무를 학습하는 것을 의미한다. 가상훈련장 훈련은 문제해결 및 의사결정 기법을 개발 또는 개선하기 위한 것으로, 미국의 경우를 살펴보면 조직의 25%가 컴퓨터를 기반으로 하지 않은 시뮬레이션에 그리고 10%가 컴퓨터를 기반으로 한 시뮬레이션을 진행하는 것으로 추정되고 있다. 가상훈련장 훈련의 예로는, 보잉 767과 똑같은 조종실에서 비행연습을 하는 훈련방법이다. 훈련생은 잘할 때까지 감독자의 감독 아래 학습을 계속한다. 널리 알려져 있는 시뮬레이션 기법에는 사례연구(case studies), 의사결정 게임(decision games), 역할연기(role playing) 방법들이 포함되어 있다.

5.2.4 직무순환훈련

직무순환(job rotation) 훈련방식은 종업원들로 하여금 그들의 기능, 지식, 능력 등을 향상시킬 목적으로 기업 내의 다른 직무에 순환시키면서 훈련시키는 방법이다. OJT 방식인 이 방식은 수직적으로나 수평적으로 행해질 수 있으나 일반적으로 수평적으로 행해진다.

직무순환방법은 종업원들로 하여금 기업의 여러 가지 직무에 넓게 경험하도록 하는 것이며, 전문가보다는 제너럴리스트(generalist)로 기르기 위한 목적에서 행한다. 이것은 새로운 경험과 새로운 지식을 습득하는 것 외에 단조로움을 제거하고 새로운 아이디어를 개발하도록 촉진하는 효과도 있다.

5.2.5 직업학교훈련

직업학교훈련(public vocational school training)방식은 직무수행상 필요로 하는 기초적인 분야, 예를 들면, 수학, 속기, 컴퓨터 프로그래밍 등에 관한 훈련을 학원 등과 같은 전문직업학교를 이용하여 훈련하도록 하는 Off-JT 방법이다.

이것은 전문교육기관과 협력하여 파견 또는 위탁의 형식으로 교육시키기도 하는데, 그 어느 방법이든 비용면이나 효과면에서 다른 방법보다 장점이 있다. 이것은 OJT의 보완적인 성격을 갖고 있으며 또 도제훈련의 중요한 부분을 이루기도 한다.

5.2.6 직무훈련

직무훈련(on the job training=OJT)방식은 가상훈련장 훈련이나 직무외훈련(Off-JT)과는 대조적인 것으로서, 이 방법에 의하면 종업원들은 바로 현장의 직무에 배치되어 숙련된 상사나 지도원으로부터 직접 지도를 받는다.

이 방법의 성패는 훈련지도원의 자질이나 능력에 크게 좌우된다. 그러므로 훌륭한 지도자가 있다면 이 방법은 다수의 미숙련자 내지 반숙련공을 신속히 훈련시키는데 있어서 가장 효과적인 방법이라고 하겠다. 이 방법은 제2차 세계대전 중에 미국의 군수공장에서 수십만명의 미숙련노동자를 단시일 내에 훌륭하게 훈련시켜 낸 방법이기도 하다.

직무훈련은 대개 훈련자가 피훈련자를 준비시키고, 과업을 제시하고 실행하고 후속지도를 시행하는 4단계의 과정으로 진행된다.

5.2.7 수련훈련

수련훈련(internships or assistantships)방식은 최근 기업에서 널리 활용하고 있는 훈련방식의 하나이다. 인턴제도(internships)는 교육기관과 지역기업 간의 협의에 의하여, 졸업을 앞둔 재학생이 자기 전공과 관련성이 있는 직무에 배치되어 배우면서 일하는 프로그램으로 시작된 것인데, 이것이 예비훈련방법으로서의 기능뿐 아니라 예비취업의 기능까지 행하고 있다. 지원제도(assistantships)는 현직 종업원으로 하여금 다른 종업원의 일을 지원해 준다든가, 상위직의 보조역할을 하게 함으로써, 직무경험을 하게 하는 것으로서 예비적으로 훈련을 쌓게 하는 방식이다.

5.3 감독관리층과 훈련방법

작업현장에서 직장(foreman) 또는 반장, 사무실에서는 계장 또는 주임의 직위에 있는 사람은 일선 종업원인 작업자나 사무원을 감독하고 지휘하고 통제한다. 이들은 생산관리나 업무관리를 인적자원관리와 직접적으로 연결하는 역할을 하며, 또 상사인 중간관리층과 부하와의 사이에서 가교 또는 연결핀(linking pin)의 역할을 한다. 테일러(F. W. Taylor) 이후 감독관리층의 훈련의 중요성이 강조되어 왔는데, 특히 제2차 세계대전 중에 있었던 미국의 경험이 더욱 감독자의 훈련을 강화시켰다.

5.4 중간관리층

기업들은 그 기업의 실정에 맞추어 중간관리자인 과장이나 부장을 위한 훈련계획을 별도로 마련하여 실시하고 있다. 이들 중간관리자는 경영진과 실무진의 가교역할을 수행하여 다양한 커뮤니케이션을 통한 성과를 창출하며, 업무배분의 중심자 역할을 수행한다. 또한 실무수행에 있어 효율적으로 부하를 이끌 수 있는 리더로서의 자질을 갖추는 필요가 있다. 따라서 이들의 커뮤니케이션 기법을 강화하기 위한 대화기법교육, 설득기법교육, 고충처리기법교육 등을 통해 종업원들 사이의 의사방식을 원활하게 개선할 수 있으며, 중간관리자 리더십교육, 경영진 양성교육 등을 통해 경영전반에 대한 교육으로 그들의 의지를 북돋우고 실무와의 체계적인 연결이 가능할 수 있도록 능력을 배양해야 한다.

5.5 최고경영층

본래 인적 자원의 훈련의 최종적인 책임자가 최고경영자이기 때문에 최고경영층이 훈련·개발관리의 대상이 된다는 것이 일견 모순처럼 느껴질지 모르나, 최근 최고경영자의 교육이 크게 강조되고 있다. 최고경영층의 개발은 교육실무부서에서 계획하여 실시하기 보다는 최고경영자 스스로가 행하는 자기개발과 자기육성을 위한 기회를 대학과 같은 전문교육기관이 마련하고 있다.

그런데 경영자의 능력은 어디까지나 선천적인 것으로서 후천적인 교육훈련으로 능력이 향상되는 것이 아니라는 인식이 있었으나, 제2차 세계대전 이후 훈련과 개발이야말로 경영자의 능력을 향상시키는 최선의 방법이라고 인식하게 되었다.

최고경영층의 훈련·개발은 어디까지나 경영자로서의 직무수행능력을 향상시키는 데 주목적이 있다. 경영자의 기본적인 직능은 창의력과 판단력을 기초로 한 의사결정을 위시하여, 리더십과 후계자 육성 등의 중요한 역할을 수행함에 있다.

6. 교육훈련기법

교육훈련을 실시하는데 있어서 교육이나 학습의 효과를 높이기 위하여 여러 가지 교육훈련기법들이 활용되는데 그 중에서 관리계층의 교육에서 많이 활용되는 몇 가지와 온라인학습(e-learning) 등 최근에 활용되는 새로운 기법들에 대해서 소개하고자 한다.

6.1 사례연구

사례연구방법(case study method)은 문제 또는 의사결정에 직면한 조직구성원에 관한 이야기(사례)를 제시함으로써 교육생이 분석적이고 문제해결 기법을 배우는데 도움을 줄 수 있다. 사례는 조직의 실제 직원과 관련한 사실일 수도 혹은 허구일 수도 있다. 사례가 복잡하고 세부사항이 변하기 때문에, 교육생에게 상황을 분석하고, 그들 스스로 해결하는데 참조할 수 있는 충분한 정보를 제공해야 한다. 문제해결에 있어, 교육생은 일반적으로 합리적인 문제해결 과정을 거치도록 요구받는다.

사례연구는 개인별 또는 소그룹으로 진행될 수 있으며, 일반적으로 완성된 분석과 해결책을 다른 교육생에게 발표한다. 최근 조직의 약 40%가 직원과 경영자 교육을 위해 사례연구방법을 사용한다고 한다.

사례연구방법은 종업원들의 커뮤니케이션 기법을 향상시키고, 이론과 실제 간의 연동을 용이하게 하며, 상이한 추론, 문제, 대안적 해결책의 장점을 토의하고 공유하고 논쟁할 수 있게 해준다. 이런 통찰력은 종업원들이 보다 나은 분석적 기법을 개발시키고 새로운 정보를 통합할 수 있는 능력을 향상시키는데 도움이 될 수 있다. 그러나 사례연구방법은 집단사고를 야기하고, 훈련자의 교육역할이 제한되고, 일반화를 도출하는 학습자의 능력을 감소시키고, 학습자의 수동성을 강화시키고, 학생들 간에 상호작용의 질은 떨어뜨릴 수도 있다.

6.2 비즈니스 게임 및 시뮬레이션

비즈니스 게임(business game)은 매니지먼트 게임(management game)이나 비즈니스 시뮬레이션(business simulation)이라고도 불리워지고 있는 것으로, 경영자나 관리자의 훈련을 위하여 어떤 가상모델을 사용하는 방법이다. 이러한 기법은 주로 비즈니스 경영 의사결정(수익 극대화)에 초점을 둔다. 의사결정을 하는데 있어 정량 분석의 사용을 강조하고, 관리 효과성에서 개인 간 문제의 중요성을 덜 중시하는 경향이 있다.

보통 참가자를 경쟁관계에 있는 몇 개의 회사로 나누어 소속시킨다. 나누어진 그룹이 실제와 같이 경영방침을 정하며, 의사결정을 내리도록 훈련을 받는다. 일반적으로 6개월이란 기간 동안 매월 경쟁관계사 간에 독자적인 의사결정이 내려지고 제품가격과 판매량이 결정된다. 이러한 의사결정에 의하여 각 경쟁사 간에 경영실적이 누적되고, 6개월 이후 프로그램화되어 있는 모델에 의하여 우열이 가려진다. 이러한

훈련을 통하여 의사결정능력을 향상시키는 것이다.

비즈니스 게임과 시뮬레이션의 한계는 비록 매우 복잡할지라도, 이러한 방법들은 현실적 복잡성과 실조직에서 나타나는 정보가 부족할 수 있다는 것이다. 조직역사와 정치, 사회적 압력, 대안의 위험과 결과, 조직의 문화와 같은 요인들은 시뮬레이션에서 복제(동일시)하기가 어렵다. 이는 게임 또는 시뮬레이션에서 습득한 내용을 직무에 와서 적용을 어렵게 할 수 있다. 또한 시뮬레이션은 다른 기법(방법)과 결합하여 사용하기 때문에 연구에서 시뮬레이션 효과를 분리하는 것이 어렵다.

6.3 역할연기법

역할연기법(role playing)은 일반적으로 사실관계보다 정서적인 인간관계에 초점을 두고 있다. 역할연기법의 기본은 현실적 상황을 만들고 그 속에서 어떤 특정 성격의 역할을 하게 하는 것이다. 역할연기방법은 훈련생이 조직상황, 주어진 역할 또는 상황의 인물을 설명하고 한명 또는 보다 많은 훈련생에게 역할을 수행하도록 한다. 역할연기는 훈련생에게 자아발견과 학습에 대한 기회를 제공해야 한다.

역할연기법은 대개 10명 정도의 참가자를 대상으로 그 중 두 사람을 뽑아 훈련의 주제인 상황과 역할을 부여하여, 역할행동을 시키고 나머지는 지켜보게 한다. 사람이란 타인의 행동에서 자기를 배우며 깨닫는 것이다.

다른 모든 훈련방법처럼, 훈련자가 역할연기를 하기 전에 철저히 준비하는 것이 중요하다. 잘 수행된 역할연기는 폭넓은 다양한 설정을 통해 효과적인 기술개발에 대한 기회를 제공해준다. IBM은 글로벌 관리 기술을 가르치는 수단으로 멀티 플레이어(동시에 여럿이 참가할 수 있는) 비디오 역할 게임을 시도하고 있다.

6.4 행동모델링법

행동모델링(behavior modeling)은 사람들이 적절한 행위를 보자마자 이를 모방하여 적절한 행위에 대해 정신적 모델을 형성한다는 이론에 기초한 것으로 대인관계 기능(skill)을 교육하는데 가장 효과적인 방법이다.

우리 행동 패턴의 대부분은 다른 사람들의 관찰을 통해 배울 수 있다. 이 이론은 행동 모델법의 기초가 된다. 조직에서, 종업원들은 모든 종류의 행동들(일부는 업무와 관련되고, 일부는 그렇지 않은 것도 있고)을 역할 모델이 되는 감독자, 매니저, 노조 위원장, 동료들을 통해 배운다. 일반적인 상황에서, 역할 모델은 개인 행동에 많은

영향을 줄 수 있다.

행동 모델법에서, 훈련생은 표적(타겟, 목표)행동을 정확하게 수행하고 있는 모델을 관찰한다(보통 비디오 또는 DVD). 이 방법은 행동의 중요한 부분에 대한 토론을 실시하고, 역할연기를 통해 표적행동을 실행하고, 그들이 보여주는 행동을 통해 피드백과 강화를 받는다. 행동모델법은 개인 간의 기술훈련에 대해 널리 사용되고 있고, 많은 관리훈련 프로그램의 일반적인 구성요소이다.

6.5 야외훈련

야외에서 공동체 훈련을 실시하는 아웃워드 바운드(outwaed bound)같은 다양한 야외훈련(outdoor education) 프로그램들은 종업원들로 하여금 무섭거나 낯선 경험을 함께 직면하도록 함으로써, 리더십을 가르치고 팀워크를 형성하는 것을 목적으로 한다. 오늘날 많은 기업들이 이와 같은 방법을 사용하여 개인 간의 관계, 집단의 문제, 조직내부의 문화적인 측면에 대한 변화를 꾀하고자 한다. 이러한 과정이 팀 운영과 성과에 영향을 줄 수 있다는 실증적인 연구도 있지만, 대체로 활동의 순수한 성과를 측정하기는 쉽지 않다. 이러한 프로그램 사용을 고려하고 있는 기업은 이 프로그램이 훈련을 실시하는 목적과 일치하는지 확인한 후, 지적으로 평가를 실시해야 한다.

6.6 이러닝

인터넷이나 인트라넷으로 훈련하는 것을 이러닝(e-learning) 또는 온라인 학습이라 한다. E-러닝은 일반적으로 웹 기반 훈련, 원격훈련, 가상 강의실 및 CD-ROM의 사용으로 이루어진다. 강의내용은 교재, 비디오, 도표와 음향의 복합으로 구성된다. E-러닝에는 세 가지의 중요한 특성이 있다. 첫째, 온라인 네트워크로 정보와 강의의 전달, 공유 및 개선을 한다. 둘째, E-러닝은 인터넷을 통해 피훈련자에게 전달된다. 셋째, 피훈련자의 성과향상을 돕는 도구와 정보를 제공한다는 전통적 훈련의 목표를 뛰어 넘는다. E-러닝은 강의등록, 피훈련자에 대한 시험과 평가 그리고 과정에 대한 모니터링으로 이루어진다. E-러닝 하에서 피훈련자는 많은 통제를 받게 된다. 피훈련자는 스스로 배워야 할 내용과 학습의 속도, 실습시간 및 학습시기 등을 결정해야 한다. E-러닝 학습자는 다른 피훈련자 및 전문가와 협동할 것인지 혹은 상호작용할 것인지 선택할 수 있다.

다른 형태의 컴퓨터 기반 학습과 같이, E-러닝은 훈련 비용과 시간을 절감할 수 있다. 피훈련자는 다양한 의미를 전달하는 멀티미디어의 이점과 학습에 적극적으로 참여하고 업무에 이를 응용하는 기회를 제공받는다는 점에서 관심을 갖게 된다. 가장 바람직한 E-러닝은 인터넷의 장점을 학습환경의 원리에 연결할 때이다. 다른 학습 사이트와의 연계, 피훈련자에 의한 통제 및 피훈련자가 서로 협동할 수 있다는 장점에 웹의 역동적인 특성이 덧붙여질 때 E-러닝의 장점이 배가될 것이다. 이 밖에도 E-러닝은 대면 미팅과 같은 실시간적 요소가 병행될 때 성공할 수 있다.

7. 훈련·개발의 현대적 추세

인적자원개발 활동의 구조와 그 영역은 조직이 당면한 조건에 의해서 만들어져 왔다. 1980년대 후반 ASTD(the American Society for Training Directors)가 인적자원개발의 역할을 훈련·개발 활동에서 조직개발(organization development : OD) 활동과 경력개발(career development : CD) 활동으로 이동되고 있다고 보고하였다. 즉, 인적자원개발의 주활동이 ① 훈련·개발, ② 조직개발, ③ 경력개발이라는 것이다.

지금까지 훈련·개발 활동에 관해서 주로 정리하였다. 여기서는 복합적인 교육·개발전략인 조직개발과 학습조직에 관해서 고찰하기로 하고, 종업원의 자기개발 노력인 경력개발은 이후 고찰하고자 한다.

7.1 학습조직

학습조직이라는 용어는 학자 또는 기업에 따라 다양하게 정의되고 실현되고 있다. 기업 내 학습의 의미는 전통적 교육의 장면을 연상시키는 학문적 의미라기보다 경영현장에서 일어나는 업무 그 자체이며, 현장에서 요구되는 성과(performance)를 얻기 위하여 능력을 배양하는 데 목적이 있는 것이다. 그러나 학습조직에 대한 통일된 개념은 아직까지 정립되고 있지 않다.

Sange(1990)는 학습조직을 “조직 구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 역량을 확대시키고, 새롭고 포괄적인 사고능력을 지속적으로 배우는 조직”이라고 정의하였다. 이것은 미국의 50대 대기업의 인적자원개발(human resource development : HRD)전문가와 일선관리자, 조직개발 컨설턴트들이 선호

하는 정의이기도 하다(Calvart et al, 1994). Garvin(1993)은 좀더 구체적인 차원에서 학습조직이란 “새로운 지식을 창조하고 습득하고 변환시킬 수 있는 능력을 갖춘 조직으로서, 지식의 창조·습득·변환 과정을 통해서 얻은 지식과 통찰력을 끊임없이 조직전체 활동에 적용함으로써 조직 전반을 변환시키는 조직”이라고 정의하였다. Wishart 등(1996)은 “학습조직이란 그들의 정신적 모델과 행동관행, 중요한 사업이슈에 관한 핵심적 가정들을 잠재된 상태에서 의식화할 수 있는 상태로 끌어내고 점검하며, 주기적으로 조직의 기업을 수정하여 새로운 도전에 효과적으로 대응하도록 하는 조직이다”라고 정의하였다. 이는 조직이 스스로를 어떻게 끊임없이 혁신시켜 나가는지를 잘 설명해주고 있다.

여러 정의를 통합해보면 학습조직이란 “주위 환경의 변화와 위기에 대처하기 위해 새로운 지식의 창조, 습득 등 학습활동과 비판적 분석 및 성찰을 통하여 조직의 역량을 확대하고 변화를 촉진시켜 나가는 조직”이라고 정의할 수 있다.

7.2 학습조직의 특징

학습조직의 특성을 명확하게 규정한다는 것은 매우 어려운 일이며, 여러 가지 측면에서 다르게 규정할 수 있다.

여러 학자들이 정의한 학습조직의 특징을 종합해 보면, 다음과 같이 일곱 가지로 요약될 수 있다.

첫째, 지식의 창출, 공유 및 활용에 뛰어난 조직이다. 학습조직은 조직의 내·외부의 상황과 환경을 직관적 혹은 경험적으로 지각하고 당면한 문제를 해결하기 위하여 지식을 창출하고, 이 지식을 조직의 관련된 사람들과 집단이 공유할 뿐만 아니라 효과적으로 활용하는데 뛰어난 조직이다. 따라서 이러한 지식을 활용하여 조직의 문제를 해결하거나 조직의 기존 행동패턴을 창조적으로 변화시키는 데에 숙달된 조직이다.

둘째, 창조적 변화능력의 촉진조직이다. 학습조직은 창조적인 변화가 이루어질 수 있도록 전략을 구상하고 그것을 실현하는 조직이다. 학습을 통해서 조직 구성원과 조직은 재창조되어야 하며, 전에는 할 수 없었거나 비효율적으로 했던 일을 학습함으로써 할 수 있게 되거나 효율적으로 수행할 수 있어야 한다. 또한 학습을 통해서 외부세계와의 관계에 대하여 재인식하여야 하며, 학습을 통해서 창조능력을 확장시켜야 한다.

셋째, 탈관료제 지향의 조직이다. 관료제조직의 단점에 대비된 학습조직의 장점을 살펴보면 다음과 같다. ① 관료제조직에서는 공식적인 규정과 문서에 근거한 업

무수행을 강조하나, 학습조직은 조직의 효율성을 높일 수 있는 비공식적이고 현실적이며 신축성 있는 원칙을 중요시한다. ② 관료제조직에서는 계층제적 권위에 의한 집권적 의사결정과 하향적인 지시, 명령에 의하여 조직을 관리하는 것이 특징이나, 학습조직은 분권과 참여, 그리고 구성원의 자율성을 토대로 하는 상향적 업무수행을 강조한다. ③ 관료제조직에서는 형식적, 수단적 합리성과 인간의 감정을 초월하는 비인간적 업무처리를 지향하나, 학습조직은 실질적 합리(substantial rationality)와 인간주의적 조직관리 전략을 강조한다. ④ 관료제조직은 하나의 기계나 도구로서 조직을 은유하나, 학습조직에서는 조직을 하나의 살아 있는 유연한 유기체로 본다.

넷째, 현실을 자각하고 현실의 변화방법을 모색하는 조직이다. 조직은 다양한 역할을 수행하는 개인과 집단들로 구성되며, 유동적이고 복잡한 환경 속에 존재한다. 따라서 효율적인 조직은 성공과 실패, 장점과 단점, 당면문제 등의 현실을 정확히 지각하고 이해하며 필요한 경우에는 적절한 비전을 설정하고 현실의 변화를 추구해야 한다. 또한 조직 내의 개인과 팀, 그리고 조직 전체에 의미 있는 학습활동이 이루어짐으로써 조직 구성원들은 조직의 현실에 대한 정확한 지각과 이해, 의미의 공유 및 상호 주관성(inter-subjectivity)을 형성하며, 그것을 통해서 현실의 바람직한 변화방법을 탐구하고 선택할 수 있는 것이다.

다섯째, 학습조직은 학습자의 주체성, 자율성이 존중되는 조직이며, 관리자의 독단적, 강제적, 하향적 결정에 따라 수동적으로 학습하는 것이 아니라 개개인의 학습자가 주체가 되어 자율적으로 학습에 참여함으로써 학습의 목표를 최대한으로 달성하는 것이다. 조직의 관리자들은 다만 조직에 개방적인 학습풍토를 조성하고 학습의 효과를 거둘 수 있는 제반 기반을 구축하고 지원하는 일을 한다.

여섯째, 연속적인 학습이 이루어지는 조직이다. 학습조직에서의 학습은 일시적인 어떤 목표를 정해 놓고 그것에 도달하면 종료되는 것이 아니라, 연속적이고 지속적으로 이루어지는 것이다. 이는 마치 길을 가는 사람이 자기 앞에 있는 자신의 그림자와 더불어 계속 앞으로 걸어가듯이 가야하는 연속적 과정이다. 따라서 학습의 목표가 달성되면 그 목표는 완료되는 것이지만 또 다른 새로운 목표를 다시 설정하여 학습활동을 계속 진행하여야 한다.

일곱째, 조직, 조직 구성원, 고객을 만족시키는 조직이다. 학습조직은 조직이 지향하는 새로운 가치를 창조하고 그것을 실행할 능력을 향상시키며 조직활동에 의한 구체적인 성과를 통하여 조직과 조직의 구성원, 더 나아가 고객에 대한 만족을

지향하는 조직이다, 다시 말하면, 학습조직은 조직의 질적 수준을 높이고, 관리의 능력을 향상시키고, 활발한 창조활동을 유발하며, 성과를 향상시킴으로써 조직의 만족을 달성케 한다. 또한 조직 구성원들에게 성취감과 자율성을 부여하고, 창의성을 북돋으며, 이를 통해 고객에 대한 서비스를 개선함으로써 그들을 만족시키는 조직인 것이다.

7.3 조직개발

조직개발은 환경변화에 대처하기 위한 조직의 변화라고 간단히 말할 수 있다. 알더퍼(C. P. Alderfer)를 비롯한 여러 학자들은 조직개발을 계획된 개입을 통해 조직의 효과성과 조직 구성원들의 웰빙(well-being)을 강화하는데 사용되는 프로세스라고 정의했다. 여기에서 주목해야 할 사항으로는 첫째, 조직개발은 조직의 효과성을 강화한다는 점이다. 여기에서 효과성이란 조직의 목적을 성취하는 것으로, 조직개발은 조직의 성과에 영향을 미치도록 계획된 조직학습의 증가에 초점을 맞추고 있다. 둘째, 조직개발은 구성원의 웰빙을 강화한다는 것으로 이때에 웰빙이란 직무환경에 있어 구성원들이 인지하는 총체적인 만족으로 설명할 수 있다. 일반적으로 도전적이고 의미있는 직위가 높은 직무만족을 이끌고, 직무에 대한 조직의 공정한 보상이 행해지면 그 보상으로 인해 만족은 더욱 높아진다고 한다. 그러므로 조직개발은 개인적 만족과 직무만족을 모두 강화하려는 의도를 내포하고 있다. 마지막으로 조직개발은 계획된 개입을 통해 조직의 효과성과 개인의 웰빙을 강화한다는 점이다. 계획된 개입은 “조직의 성과 향상과 직·간접적으로 관련된 부분에 있어, 선택적 집단이 하나의 과업 혹은 연속된 과업들을 수행하는 구조화된 활동”을 설정하는 것을 의미한다. 즉, 계획된 개입과 전략들은 조직의 성과향상과 변화수행에 중요한 수단이 되는 것이다.

이러한 조직개발은 다음과 같은 점을 목적으로 하고 있다.

첫째, 조직개발은 조직유효성을 증대시키고자 하는데 그 목적이 있다. 조직유효성이란 간단히 말하자면 조직의 목표달성정도라 할 수 있고 생산성, 만족성, 그리고 유연성을 포함하고 있는 것으로 이해된다. 그러므로 조직개발은 조직 전체의 생산성과 만족성 그리고 유연성을 향상시켜 조직의 목표달성도를 드높이는 노력인 것이다.

둘째, 조직개발은 조직변화를 추구하는 과정이다. 조직을 구성하고 있는 요소가 다양하기 때문에 조직변화는 여러 측면에서 유발될 수 있다. 예를 들면 조직구조나

시스템과 절차가 변화한다든지 경영전략이 바뀌게 되면 조직의 변화도 불가피해진다. 그러나 이러한 여러 가지 요소들의 변화보다는 조직개발에서 특히 중시되는 변화는 조직 구성원의 변화이다. 즉, 조직 구성원의 가치관과 신념, 욕구와 태도 그리고 관리능력 등의 변화가 조직이 변하는 가장 핵심적인 동인으로 인식된다.

셋째, 조직개발에서는 조직변화라는 목적달성을 위해서 행동과학의 이론지식과 접근방법을 활용하게 된다. 조직은 핵심요소가 인간인 사회적 실체이므로 조직 구성원 개인과 집단 그리고 조직체행동에는 심리적 요소, 사회적 요소, 정치적 요소, 그리고 문화적 요소들이 복잡하게 상호작용하고 있다. 이러한 복잡한 상호작용을 이해하고 변화를 초래하기 위해서는 특정한 학문분야만의 지식으로는 불가능할 것이다. 그러므로 경영학, 경제학뿐만 아니라 심리학, 사회학, 인류학, 정치학, 그리고 정신의학 등 인간행동을 해명하고자 하는 행동과학적 접근이 조직개발에서는 필수적인 것이다.

조직개발의 핵심이 조직 구성원의 변화를 주축으로 조직변화를 가능하게 하는 것이라는 점을 고려해 볼 때, 조직 속에는 그 구성원에 연관된 겉으로 드러나지 않는 많은 부분측면이라 할 것이며 조직빙산으로 설명되기도 한다. 조직을 변화시키기 위해서는 조직빙산에서 수면 위에 드러나 있는 공식적 부문의 변화도 필요하겠지만 겉으로 드러나지 않고 잠재되어 있는 부문의 변화도 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉, 이 부문은 조직의 공식, 비공식 시스템에 관한 조직 구성원들의 신념과 가정, 지각, 그리고 태도와 같은 요소들이며 이러한 요소들의 변화 없이는 조직의 본질적인 변화는 불가능하다고 할 것이다.

인적자원관리에 있어서 개발노력은 개인의 차원을 넘어서야 한다. 조직의 문화(organizations culture)를 변화시키는 것과 같이 시스템적인 차원의 변화를 추구한다. 조직개발기법은 종업원의 가치관과 태도를 바꾸고, 종업원을 보다 잘 적응할 수 있는 조직구조를 바꾸기 위하여 창안되었다.

7.4 조직개발의 과정

조직개발의 과정은 조직개발이 필요한 대상조직의 상황과 변화의 심도와 범위를 어떻게 하는가에 따라 각기 다를 수 있다. 일반적으로 조직개발 전문가들은 의사가 환자를 치료하듯이 조직을 진단하고 그 조직에 맞는 처방을 내린 다음 구체적 기법을 활용하여 변화를 실행해 나간다.

레윈(K. Lewin)이 제시한 변화의 3단계 모형에 기초한 변화모형은 현재 상태를 해빙시켜서 새로운 수준의 상태로 변화시키고 새로운 수준에서 재동결시켜야 한다는 것이다. 재동결 단계에서 중요한 점은 종전의 집단규범을 변화시켜 새로운 집단 규범을 지니도록 재동결해야 효과적이라는 점이다.

행동변화의 첫 단계는 해빙단계로서 구성원으로 하여금 현재의 시스템이나 자신의 행동에 문제가 있고 이로 인하여 집단과 조직체 성과에 영향이 있다는 것을 인식 시킴으로써 변화에 대한 필요성을 느끼게 하고 이에 대한 관심을 갖게 하는 것이다. 즉, 이 단계는 개인들이 변화요구를 불러 일으켜 변화에 저항하지 않고 오히려 협조할 수 있도록 하는 것이다. 변화에 대한 부정적 태도는 이를 강화해 주는 기본 가치 의식과 사고방식이 배경에 작용하고 있기 때문이다. 그러므로 이러한 고정된 가치관과 의식구조에서 벗어나지 않는 한 새로운 관점과 가치관이 받아들여지지 않을 뿐 아니라 변화에 대한 저항태도도 여전히 계속될 수밖에 없다. 이러한 전제 하에 구성원의 굳어져 있는 관점과 가치의식을 녹이는 것이 해빙단계이다. 이때 변화로 얻을 수 있는 구체적 이점을 미리 알려 주는 것도 한 방법이다. 또 변화에 대한 보너스, 특별수당 등으로 저항을 줄이면서 기존의 것에 대한 가치관과 태도를 바꾸면서 새로운 관점과 가치관을 수용할 수 있는 의식구조상의 변화를 도모하게 된다.

변화단계는 현재 상태에서 새로운 상태로 변화되는 단계로서 변화를 실제로 도입하여 시행하는 단계이다. 새로운 관점과 태도가 형성되면 새로운 시스템구조나 역할관계 등 기도하는 변화가 구성원 자신에게 좋은 결과를 가지고 온다는 것이 확신되어야만 할 것이다. 따라서 새로운 직무내용과 작업방법으로부터 얻는 직무 내재적 만족감, 새로운 집단 구성원과의 관계에서 얻을 수 있는 사회적 욕구충족 등 보다 높은 수준의 자아실현을 이 단계에서 실제로 체험함으로써 구성원의 기본관점과 가치의식에 새로운 변화가 있을 수 있고, 이에 따라서 바람직한 새로운 행동이 형성될 수 있다. 이처럼 변화단계는 새로운 것에 대한 수용을 적극 유도하고 이를 내면화시켜 나가는 단계이다.

변화단계에서 형성된 새로운 의식과 가치관 그리고 태도에 바탕을 둔 집단규범이 확립될 수 있도록 재동결 단계에서는 지속적인 지원과 강화가 필요하다. 즉, 변화의 결과를 계속 주시하면서 새로운 변화에 알맞은 보상제도의 실시, 조직구조의 조정, 그리고 직무재설계 등 조직의 환경조건을 조성해야 한다. 특히 이 단계에서 변화된 상태를 안정화시키고 장기간에 걸쳐 변화효과가 지속되도록 적절한 노력을 기울여야 한다.

II. 경력개발관리

1. 경력의 의미

경력(career)은 희랍어로 ‘빠른 속력으로 달리다’를 어원으로 하며, 개인의 삶의 과정에 걸친 일(work)과 관련된 경험의 패턴으로 정의할 수 있다.

경력의 개념은 학자마다 수많은 의미로 정의되어 사용되고 있다. 경력이란 단순히 개인이 직장생활동안 갖게 되는 모든 직무를 일컫는 말로 정의되기도 하며, 또는 개인의 전 생애에 걸쳐서 일어나는 일과 관련된 일련의 모든 경험을 일컫는 뜻으로 쓰이기도 한다. 또한 경력은 종업원이 조직생활을 수행하는 과정에서 빠른 상황적 이동성과 전문직에서 경험축적과 숙련을 요구하는 전문성 및 개인의 이력을 총체적으로 나타내는 직무의 집합성들의 성격을 포함하는 것으로 정의되기도 한다.

일찍이 플리포(E. B. Flippo)는, 경력을 한 사람의 인생에서 계속성, 질서, 그리고 어떤 의미를 부여하는 일련의 직무관련 활동이라고 하고, 로드웰과 카자나스(W. J. Rothwell & H. C. Kazanas)는 사람이 살아가면서 경험하는 모든 직무가 경력이라고 한다. 디센조와 로빈스(D. A. DeCenzo & S. P. Robbins), 그리고 데시몬과 해리스(R. L. DeSimone & D. M. Harris) 등은 일생을 통해 하는 일과 관련된 경험의 형태라고 정의하면서, 실제로는 여러 가지 의미로도 사용되고 있다고 한다. 예를 들면, 승진(advancement)이란 의미로, 의사와 같은 직업(profession)이란 의미로, 때로는 직업군인과 같이 안정성(stability over time)이란 의미로도 사용되고 있다고 한다.

위와 같이 다양하게 정의되고 있는 경력의 개념을 홀(Hall)은 기존의 문헌을 종합하여 다음과 같이 구분하였다.

첫째, 승진으로서의 경력(career as advancement)이다. 일반적으로 경력은 조직의 계층구조에 따라 상층으로 올라가는 수직적 이동을 의미하게 된다. 이때의 경력은 개인의 직무생활을 통하여 이루어지는 연속적인 승진, 또는 보다 많은 책임과 의무를 부담하게 되는 지위나 보다 나은 조직으로의 이동과 같은 상황적 이동을 의미하게 된다.

둘째, 직업으로서의 경력(career as profession)이다. 경력을 보다 좁게 해석하려는 견해로서 특정한 직업을 경력이라는 용어로 대신 사용할 수 있다는 것이다. 즉,

어떤 직업에서는 분명한 경력경로가 존재하기 때문에 상향적 이동성을 보장하는 특정한 경로나 관련직위에 장기적인 관점에서의 계층구조가 없는 직종을 형성하지 않는 것으로 보는 것이다.

셋째, 전 생애에 걸친 연속적 직무의 총체로서의 경력(career as lifelong sequence of job)이다. 이 정의에 따르면 직무생활을 통해 직종이나 지위에 구애됨이 없이 일생을 통하여 개인이 저마다 갖게되는 이력을 의미한다. 따라서 일을 하는 모든 사람, 즉 이력을 갖는 모든 사람은 이력을 갖게 되며 직업의 종류, 이동의 방향은 문제가 되지 않고 가치의 문제도 적게 고려되는 관점의 경력정의이다.

넷째, 전 생애에 걸친 연속적 역할관련경험의 총체로서의 경력이다. 이때는 개인의 이력을 형성하는 직무나 그에 따른 행위의 연속으로부터 연계되는 경험의 흐름이 경력을 형성한다. 이는 주관적인 경력개념으로서의 포부의 변화, 만족수준의 변화, 자아이미지의 변화, 그리고 기타 직무태도와 생활태도의 변화 등을 반영한다.

이상과 같은 경력개념에 대하여 홀(Hall)은 경력이란 한 개인이 일생을 두고 일과 관련하여 연계되는 경험 및 활동에서 지각된 일련의 태도와 행위라고 정의하였다. 홀의 이러한 정의는 일과 관련된 눈에 보이는 행위 뿐만 아니라 눈에 보이지 않는 태도도 포함하고 있기 때문에 사실상 한 개인이 조직에 몸담으면서 겪게되는 모든 과정을 의미하는 것이며 다분히 조직 구성원인 개인에 초점을 둔 정의라고 할 수 있다.

이러한 경력은 문화를 달리하면서 서로 다르게 받아들여지기도 한다. 예를 들어, 미국에서는 직장을 바꾸어도 동일한 전문성이 유지되는 경력으로 인식하는가 하면, 일본의 경우는 어느 특정 기업 내에서 쌓은 경력은 다른 기업으로 옮겨갈 때 그 전문성이 인정되지 않는 것이 일반적이다.

경력을 '일생동안 일과 관련하여 경험하는 형태'라고 정의하면, 이런 개념은 의사나 엔지니어와 같은 공식적인 직무는 물론 임시직이나 비숙련업무에도 적용된다. 예를 들면, 학업생활, 가사노동, 프론티어(frontier) 활동 같은 것도 경력개념에 포함되는 것이다.

이런 경력의 정의에는 직무와 같은 객관적인 측면과 사람의 태도, 가치관, 기대와 같은 일에 대한 주관적 측면이 포함되어 있다. 따라서 개개인의 직무관련 행동과 그런 행동에 대한 반응이라는 두 가지 측면이 경력의 부분을 이루고 있는 것이다. 나아가서, 이러한 정의는 경력은 시간과 더불어 개발되며, 모든 사람은 어떠한 형태든 경력을 갖는다는 것을 의미한다. 또 이런 정의는 개인과 조직과 개인의 직무에 관련

된 환경의 영향과 그 중요성을 강조하는 것이고, 그리고 경력이 안정적이고 장기적이며 예측 가능한 것이라는 고정관점에서 탈피하여야 함을 의미하고 있다.

2. 경력의 닻

세인(Schein)은 1968년부터 1975년까지 MIT의 Sloan School 졸업생들을 대상으로 한 패널조사를 통해 개인이 경력관련 의사결정을 하는데 있어 일정한 경향을 보이는 것과 그런 일정한 경향은 직무관련 경험이 축적될수록 더욱 더 명확해지는 것을 발견하였다. 44명의 패널대상자들은 그 자신들이 경력과 관련하여 특정한 경향을 보인다는 것을 의식하고 있지는 못했지만 그 경향을 특정한 개념으로 제시했을 때는 쉽게 인식할 수 있을 정도로 특정한 경향의 내재화가 이루어지고 있었다. 세인(Schein)에 의하면 개인이 조직에 들어간 시점으로부터 조직과 개인은 상호간에 대한 관찰을 시작하여 서로에 대한 정보를 얻게 되는데, 그런 정보의 획득보다 더욱 중요한 것은 개인이 직무와 관련한 경험을 계속하게 되면서 직무와 관련된 자아이미지를 발견하게 되고 그 이미지는 점차적으로 확고하게 한다는 것이다. 세인(Schein)은 이러한 경향을 경력 닻(career anchors)으로 개념화하였다. 경력의 닻은 다음과 같은 세 가지 요소로 구성된다.

첫째, 여러 가지 직무환경 하에서의 실질적인 직무관련 성공을 통해 스스로의 능력과 재능에 대한 자기 인식

둘째, 실제 직무관련상황 하에서 다른 사람으로부터의 피드백을 통해 자기분석과 자기검증의 기회를 갖게 되고 그 결과 스스로에 대해 인식하게 되는 직무와 관련된 자신의 모티브와 필요

셋째, 자신 조직의 규범/가치와 현실적인 직무환경에서의 경험을 통해 스스로 인식하게 되는 자신의 직무관련 태도 및 가치

위와 같은 세 가지 요소를 종합해 볼 때 경력의 닻이란 “조직에 들어 간 개인이 실질적인 직무관련경험을 축적함에 따라 형성되는, 직무관련 능력과 가치 및 태도에 대한 자기인식, 또는 자아이미지”라고 할 수 있으며, 이런 자아이미지는 개인이 조직 내에서 행하게 되는 중요한 경력관련 의사결정에 있어 중요한 가치판단 기준의 역할을 한다고 할 수 있다.

이런 경력의 닻이 중요한 이유는 이 개념이 외부적인 기준에 의해 측정되는 것이 아니라 개인 스스로가 인식하고 있는 자아이미지라는 점이다. 개인이 스스로에 대

해서 인식하고 있는 자아이미지가 각기 다르게 표현된다는 것은 개인이 자신의 경력으로부터 원하는 것이 서로 상이함을 의미하는 것이며, 조직 측면에서는 각 개인의 경력관리가 각기 다르게 관리되어야 한다는 것을 의미하기 때문이다.

경력의 닳의 종류에는 ① 관리능력, ② 기능적 능력, ③ 안정성, ④ 창조성, ⑤ 자율성과 독립성을 들고 있다.

첫째, 관리능력을 가진 사람은 관리자로서의 경력을 가져야 하고, 관리능력을 향상시켜야 한다. 둘째, 기능적 능력을 중시하는 사람은 기능적 작업에 흥미를 가지고 거기에 가치를 둔다. 셋째, 안정성을 추구하는 사람은 특정 조직에 집착하고, 작업의 지리적 영역에 애착을 갖는다. 넷째, 창조성을 중시하는 사람은 어떤 것을 창조하거나 개발하는 경력에 더욱 동기부여 된다. 다섯째, 자율성과 독립성을 강조하는 사람은 최대의 자유가 보장되는 경력을 선호한다.

주체가 개인이든 조직이든 경력과 경력의 닳은 매우 밀접한 관계를 갖고 있다. 따라서 개개인의 경력개발의 목표설정이나 방법의 선정에서 개개인의 경력의 닳에 관한 정보가 중요한 역할을 함을 알 수 있다.

3. 경력개발의 의미

경력개발의 개념은 1955년 미국 의회에 제출된 제2차 후버위원회의 인사부문 권고안으로부터 비롯되었는데, 당시의 미국 연방조직의 비능률과 관리인력 과잉 및 인건비부담 증대 등의 문제점을 타개하기 위한 목적을 가진 종합 인사제도로써 제시되었다가 1960년대 초반부터 민간기업에 보급되었다.

데시몬과 해리스(R. L. DeSimone & D. M. Harris)는 과제, 주제, 과업 면에서 상대적 특성을 가진 각 경력단계(career stages)를 통하여 개개인이 성장하여 가는 과정을 경력개발이라고 하고, 디센조와 로빈스(D. A. DeCenzo & S. P. Robbins)는 성공적인 경력개발 프로그램은 개인의 능력과 욕구를 조직의 목표에 합치시킴에 있어서 조직의 장기적 목표달성에 도움을 주는 종업원개발이 그 중심내용이어야 한다는 것이다.

따라서 경력개발이란 경력단계라는 장기적인 관점에서 경력성공을 위한 일련의 노력이라고 할 수 있다. 이러한 경력개발은 조직적 관점과 개인적 관점에 따라 구체적으로 내용이 달라진다. 즉, 경력개발은 야심을 추구하는 종업원 자신의 선택과 조직의 목표를 향상시킬 기회를 제공하는 조직의 선택 간에 상호작용을 통하여 이루어진다.

개인적 관점은 각 개인이 객관적으로 수행한 자기진단을 바탕으로 경력정보를 탐

색하고, 이 과정에서 자신이 선호하는 방향으로 현실적 생애계획을 수립하여 직업을 선택하고 근무할 조직을 선택하는 문제를 주요한 관심분야로 삼는다. 여기서 중요한 점은 이러한 개인적 관심이 경력계획(career planning)을 근간으로 삼는다는 점이다. 왜냐하면 개인은 조직의 구조적 경력여건을 자신이 직접 통제할 수 없기 때문이다. 따라서 개인적 관점은 경력을 관리하는 측면이기보다는 계획하는데 초점을 두게 된다. 즉, 개인적 관점에서의 경력개발은 개개인이 자기의 경력목표를 명백히 하고, 그 목표를 달성하기 위하여 개인 중심의 개발노력이 그 중심이 된다.

이와 대비되는 조직적 관점은 인적 자원의 효율적 관리를 목표로 하며, 인적자원 관리(human resource management)의 전영역과 관련이 있다. 앞에서 설명한 개인적 관점과는 대조적으로 경력관리(career management)가 조직관점에서 기본적으로 이해되어야 하며 현실적으로 경력관리는 조직이 수행한다는 점을 강조하는 것이다. 따라서 조직적 관점에서의 경력개발은, 종업원의 경력경로(career path) 또는 경력사다리(career ladders)의 개발, 특정 집단의 발전에 대한 관찰, 유능한 전문직·관리직·기능직들이 조직목표에 유용한지의 확인, 그리고 장기적으로 조직목표에 도움이 되는 종업원개발을 목표로 한다.

따라서, 조직적 경력개발(organizational career development)은 조직의 필요성에 대하여 개인의 능력이나 욕구를 합치시키려는 노력임에 반하여, 개인적 경력개발(individual career development)은 각 개개인의 경력단계에 따른 직무경력 향상이 중심과제가 된다.

4. 경력개발의 목적

경력개발활동이 종업원 중심 경력계획에서 조직중심 경력관리에 이르기까지를 포함하는 활동이기 때문에, 잘 설계된 경력개발 프로그램은 종업원 개인에게 있어서나 조직에게 있어서 매우 유용한 활동이 된다.

먼저 종업원 개인에게 있어서 잘 설계된 경력개발 프로그램은 경력성공(career success)을 보장하여 준다. 경력성공은 종업원의 소득이나 조직상의 직위로서만 측정될 수 없다. 경력성공은 자신의 직업에서 기능과 능력을 발휘한다든가, 보다 큰 책임을 갖게 된다든가 그리고 보다 많은 자율성을 갖게 되는 것을 의미하기 때문이다. 그것은 결국 오늘날 종업원들은 소득이나 직장의 안정성보다는 흥미롭고 의미있는 내재적 경력개발(intrinsic career development)을 더 중시하고 있음을 반증하는 것이다.

경력에는 외적(external) 경력과 내적(internal) 경력이 있다. 외적 경력에는 직업이나 조직의 특성 또는 질을 포함하는 것으로, 예를 들면, 일생동안 어떤 직무나 직위를 갖는다든가, 학위를 갖는다든가, 사장이 된다든가 정년퇴임한다든가 하는 것이 거기에 포함된다. 경력성공을 이러한 외적 경력으로서 규정할 수도 있으나, 사람에 따라서는 외적 경력으로만 평가하지 않고 내적인 만족이나 흥미라는 내적 경력으로 경력성공을 평가하려고 한다.

다음으로 조직의 측면에서 보아 잘 설계된 경력개발 프로그램은 다음과 같은 유용성을 갖고 있다.

- ① 종업원의 재능을 증진시키고, 그 재능을 활용하게 한다.
- ② 유능한 종업원을 계속 머물게 한다.
- ③ 종업원의 실망(기대와 기회 사이의 불균형)을 줄인다.
- ④ 조직에 대한 호의(goodwill)를 증대시킨다.

표 6-6 경력개발의 기대효과

개 인	조 직
<ul style="list-style-type: none"> - 경력관리를 통한 미래 비전 확보 - 일을 통한 성장과 성취욕구 충족 - 자신의 전문능력 향상을 통한 경쟁력 확보(역량강화) - 고용의 불안정성속에서 안정감 확보 - 삶의 질 향상 	<ul style="list-style-type: none"> - 개인들의 조직에 대한 소속감 증대 - 조직목표의 충실한 이해 - 인력배치의 유연성 확보 - 조직구성원의 진부화 방지 - 장기적인 인력활용을 위한 제도의 구축

* 자료: 김광동, “공무원 경력개발제도 활성화 방안에 관한 연구”, 2008

5. 경력단계 이론

개인의 생애와 경력의 전 과정을 일정한 단계로 구분하는 경력단계(career stages or steps)이론에 대한 연구는 심리학에 그 기원을 둔 성장단계이론에서 시작하여 후에는 직업 또는 경력과 관련한 경력이론으로까지 발전하게 되었다.

경력단계(career stages or steps)란 인간이 성인이 되기까지의 성장단계와 마찬가지로 개인이 가지고 있는 직무경험 기간과 관련된 개념이다. 인간의 경력생활은 성장을 통한 발전(progression)단계가 있는가 하면, 중국을 향한 쇠퇴(decline)단계

가 있다. 일반 인간은 학습단계(각급학교 생활)에서 경력이 시작되어 정년연령에서 하강하게 된다. 경력단계이론에서는 직무경험기간을 몇 단계로 구분하는데, 연구자들에 따라 그 방식이 매우 다양하다.

에릭슨(E. Erickson)은 일생을 8단계로 나누어, 각 단계에서 새로운 도전에 직면하고, 문제를 해결하면서 다음 단계로 성장한다는 성장과정을 설명하였다. 레빈슨(D. J. Levinson)은 경력개발과 관련된 성인의 발달단계를 초기(17~45), 중년(40~65), 노년(60~65)으로 구분하고 단계별 특징을 정리하였다. 샤인(E. H. Schein)은 탐색기(15~22), 초기 경력기(22~28), 중간 경력기(38~55), 후기 경력기(55~70)로 나누어 각 단계별 경력계획을 제시한 바 있다. 홀(D. T. Hall)은 경력단계별로 탐색·정립·성장·유지·쇠퇴의 5단계를 제시하고 각 시기별 욕구에 따른 경력개발 모형을 제시하였다.

5.1 에릭슨의 인생단계이론

에릭슨(E. Erickson)은 인생의 단계를 총 8개로 나누어 설명하였다. <표 6-7>에서 나타나는 각 단계는 심리적이고 사회적인 문제에 초점을 두고 있으며, 개인은 발전해나가기 위해 이런 문제들을 풀어나가야 한다.

청년기동안 발생하는 5번째 단계는 정체성과 역할에 대한 혼란의 시기이다. 만약 성공적으로 이 이슈를 풀 수 있다면 명확한 의지를 가진 성인기로 접어들겠지만, 만약 그렇지 못하다면 계속해서 혼란을 겪게 될 것이다.

표 6-7 Erickson의 경력개발단계

Stage of Development(Issue)	Age Range(Year)
1. 믿음과 의문	유아기
2. 자율과 부끄러움	1-3
3. 자발성과 죄의식	4-5
4. 근면과 열등	6-11
5. 주체성과 역할갈등	사춘기와 성인기
6. 친교와 고립	젊은 성인
7. 생성과 정체	중간 성인
8. 자기통합과 실망	성숙기

6, 7, 8 단계는 성인개발에 직면하는 이슈들에 중점을 준다. 젊은 성인은 의미 있는 관계를 발전시키는 도전에 직면하게 된다. 만약 개인이 이 단계를 성공적으로 해결한다면 집단 속에서 전념할 수 있을 것이고, 그렇지 못하면 소외감을 경험하게 될 것이다.

중간 성인기에서 생성이라 부르는 것은 아이들을 삶에 포함시키거나, 미래 세대들에 영향을 주는 젊은 사람들의 멘토로 활동할 수 있는 형태를 가질 수 있다. 이 단계를 해결하는데 실패하게 되면 정체하게 될 것이며, 이는 그들의 소멸 이후의 세상에 대한 공헌이 없음을 뜻한다.

마지막으로 성숙기에서 개인들은 자기통합(ego integrity)의 이슈에 직면한다. 이것은 자신의 삶에 대한 이해와 수용을 포함한다. 자기통합의 성공적인 개발은 어떤 이가 죽음을 직면할 때 그의 인생의 평화를 제공할 것이며, 이 단계의 실패는 그의 존재의 무의미함으로 이끌 수 있다.

에릭슨의 성인개발의 관점들은 이슈(예를 들어 통합, 생성, 친교 등)를 규정하여 개인의 경력선택에 영향을 미칠 수 있다. 조직은 종업원들이 이런 도전을 해결할 수 있는 장소로 적절한 방법을 제공할 것이다. 예를 들어, 멘토링 프로그램에 참여하는 것은 젊은 성인들의 요구가 의미 있는 관계들을 개발시키도록 해 준다. 마찬가지로 중간 나이의 성인이 미래 세대들에게 무언가를 돌려주는 방법을 찾는 요구들을 개발시키도록 해 준다.

이와 같은 단계는 조직이 종업원이 겪게 되는 변화를 이해할 수 있게 한다. 은퇴가 가까운 작업자들은 많은 스트레스의 원인들에 직면하게 된다. 이들을 위한 카운셀링과 동기부여 프로그램은 종업원과 조직 모두를 위한 이익들을 가져 올 수 있다. 마지막으로, 에릭슨의 모델은 개인(종업원)개발에 대해 예측할 수 있는 순서가 있음을 알려준다.

5.2 레빈슨의 경력단계모델

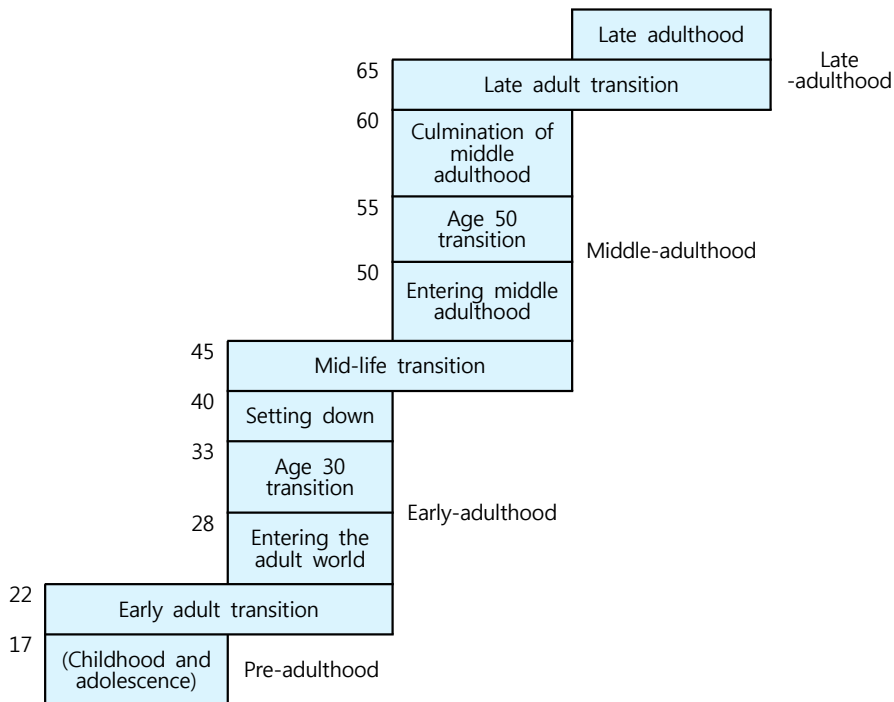
레빈슨(Levinson)은 에릭슨의 성격발달이론을 기초로 개인의 인생이 하나의 안정된 구조를 가지며, 또 이 구조는 시간의 흐름에 따라 때로는 점진적으로 때로는 급진적으로 변화한다고 보았다. 따라서 인생의 구조가 급진적으로 변화하는 위기적 현상에 주목하여, 이를 특별히 변이라고 지칭하였다. 각 변이는 첫째, 질적으로 다르며, 둘째, 각 변이과정 속에서 변화가 발생하며, 셋째, 변이과정 사이에는 시간이 준

재하며, 넷째, 각 변이는 삶에 어떤 특별함을 제공하며, 다섯째 개인의 일생은 크게 4번 위기적 변이를 경험하는 과정에서 인생단계를 거친다고 보았다.

각 단계는 성인이전기, 초기 성인기, 중기 성인기, 후기 성인기로 나눌 수 있으며, 각 단계는 약 6년간의 안정기와 5년간의 변동기를 일정 기간 포함한다.

초기 성인기(17세~45세)는 힘이 넘치고 많은 스트레스가 있는 시기로 사람은 생물학적으로 최고상태이고 목표들과 젊음의 열정을 얻기 위해 고군분투한다. 사회에서 자리를 찾는 것, 의미 있는 일을 얻는 것, 의미 있는 관계를 형성하는 것(결혼을 포함해서) 그리고 가족을 늘리는 것은 이 시기의 한 부분이다. 많은 사람들이 또한 이 기간 동안 직업적 향상을 경험한다. 하지만 스트레스 또한 심하다.

그림 6-4. 레빈슨의 경력단계모델



* 자료: From Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B., Levinson, M. H., & McKee, B.(1978). *Seasons of a Man's Life*. New York(57). Copyright 1978 by Daniel J. Levinson. Reprinted by permission of Alfred A. Knopf Jon M. Werner & Randy L. DeSimone, *Human Resource Development* (5th ed.), South-Western Cengage Learning, 2009, p.390.

중기 성인기(40세~65세) 동안에는 생애 목표 혹은 열정 등의 중요한 질문들이 발생한다. “나는 내 삶에서 무엇을 해왔나? 내가 죽기 전에 성취하고자 한 것이 무엇인가? 나는 가족과 다른 이들을 위해 무엇을 남기기를 원하는가?” 이다. 이 시기에는 자신과 주변에 대한 급격한 변화를 겪을지도 모른다. 이 전환기는 매우 반응적이고 매우 강하다는 것은 놀랄 일이 아니다. 같은 시기에 있는 사람들의 자녀들이 자라고 있고 성인이 되어가고 있는 것과 같이 육체적인 요소들의 변화를 경험하게 된다. 이 시기에는 부모들의 급격한 육체적인 쇠약과 죽음, 또한 친구나 동료의 죽음을 목격할지 모른다.

중기 전환기는 안정성(45세~50세)의 시기, 50대 전환기(50세~55세), 그리고 중기 성인기의 마지막을 이끌고 가는 다른 안정된 시기(55세~60세)가 진행된다. 개인으로써 그룹과 조직의 시니어의 일원이 되기 때문에 어떤 이의 40대 후반과 50대는 큰 만족의 시기가 될 수 있고 큰 좌절의 시기가 될 수도 있다.

말기 성인기(60세~죽음)는 말기 성인기 전환기(60세~65세)에 시작된다. 이 기간 동안, 개인들은 부가적 중요 생애 이벤트들에 직면한다. 전형적으로 은퇴를 포함하여 육체적인 쇠약과 가족과 사랑하는 이들의 죽음을 맞이한다. 이 시기의 중요한 변화는 어떤 이의 생애라는 단어와 함께하고 그들이 해야 했던 것보다는 그들이 해왔던 것들을 받아들인다는 것이다.

레빈슨의 모델은 인간의 생애를 크게 분류하고, 이를 각각 안정기와 변화기로 정의하여, 경력개발을 실시하기 위한 유용한 방법을 제공하고 있다.

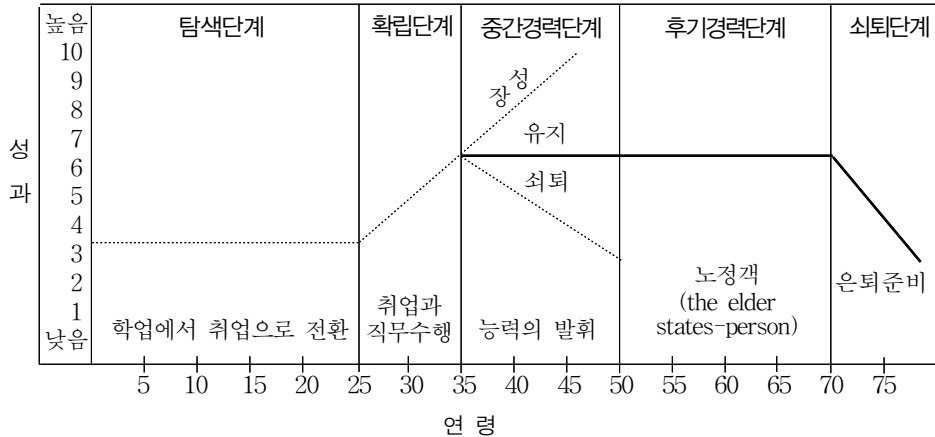
5.3 디센조와 로빈스의 경력단계모델

디센조와 로빈스는 [그림 6-5]와 같이 직업과 관계없이 일반 성인에서 전형적으로 볼 수 있는 다섯 개의 경력단계로 경력진행을 설명하고 있다. 그들은 이들 다섯 단계의 경력단계의 특징을 다음과 같이 기술하고 있다.

첫째, 탐색(exploration)단계는 직장생활을 위한 준비단계이다. 공식적인 교육과정을 마치고 직장으로 전환하는 기간이다. 직장 또는 직업에 대한 커다란 기대감으로 충만한 단계이다. 현실은 반드시 기대대로 진행되지 않는다. 취업하기 전 여러 가지 성공적인 경력탐색전략이 필요한 시기이다.

둘째, 확립(establishment)단계에서는, 처음으로 취업하여 동료관계가 만들어지고, 열심히 일하면서 현실세계에서 자기 가능성이 확인되는 단계이다. 이 단계는 불확실

그림 6-5. 디센조와 로빈스의 경력단계



성과 불안이 늘 함께하는 기간이기도 하다. 먼저 주어진 직무가 자기에게 적합한 직무인지가 확인되어야 하고 능력을 발휘할 수 있어야 한다.

셋째, 대부분 중간경력단계(mid-career stage)에 이르기 직전까지는 직무상 그렇게 심각한 갈등을 경험하지 못한다. 이 중간경력단계에서는 보다 높은 곳을 향하여 평균 이상으로 열심히 하는 사람이 있는가 하면, 평균수준에서 자기능력을 유지하려는 사람도 있고, 흥미나 의욕을 잃어버리는 사람도 있다.

넷째, 중간경력단계를 통하여 성장을 계속하고 있는 사람은 이 후기경력단계(late career stage)에 오면 노정객(the elder state-person)과 같이 어느 정도 여유를 즐길 수 있게 된다. 이 단계에서는 그들의 오랜 경륜에 의한 판단력이나 지식이 높이 평가된다.

다섯째, 경력의 마지막 단계로서 누구나 쇠퇴단계(decline or late stage)를 맞이한다. 현직에서 떠나 새로운 삶을 맞이하는 단계이다.

이들 경력단계 모델들은 일련의 경력단계를 연령과 사람의 라이프사이클과 관계 지우고 있는데 특징이 있다. 이들 모델은 사람의 경력생활동안 일어나는 전형적인 일련의 경험이나 사건을 명백히 함에 유용할 뿐 아니라, 그 단계에서 필요한 경력개발의 방향과 방법을 제공해 줌에 있어서도 유익한 자료로서도 활용되고 있다.

6. 현대적 경력개발 모델

세계화, 인구통계적 특성, 정보기술, 고용관계의 변화, 팀기반작업(team-based work), 새로운 조직구조에서 볼 수 있는 새로운 추세는, 우리들로 하여금 경력을 새로운 시각에서 관찰하도록 하고 있다. 기존의 경력 패러다임에서는 종업원은 경력 목표(career goal)를 주로 수직이동에 두었다. 다시 말해 열심히 일하여 더 빨리 더 높은 지위까지 승진하는 것이 그들의 직장생활의 목표였다. 수직이동이라는 목표를 위해 경력계획을 세우고 이를 관리하는 데 개인과 조직이 함께 노력하였다. 그러나 21세기 기업의 조직구조는 기존의 위계조직으로부터 네트워크 또는 셀 조직으로 전환되고 있다. 네트워크 조직은 정보기술의 발달과 함께 장소와 관계없이 조직의 부문이 서로 연결된 구조를 가지며, 적은 계층과 소규모 인원으로 구성된 핵심부서와 이로부터 서비스를 제공받는 다양한 부서와 제휴 조직, 그리고 외부 용역지원을 받는 기능들로 구성된다. 따라서 앞으로 개인의 경력경로는 공간과 시간의 구애를 받지 않는 다중경력(multiple career)의 특성을 갖는다. 즉, 전통적 경력단계 개념에서 발전하여 경력개발을 위한 새로운 모델의 구축을 요구하고 있는 것이다.

경력개발에 대한 현대적 견해는 ① 개인이나 조직은 유연하여야 하며, ② 격변하고 불확실한 환경에 성공적으로 적응할 수 있어야 한다는 것이다.

홀과 머비스(D. T. Hall & P. H. Mirvis)는 다양한 경력개념(protean career concept)(protean이란 개념은 그리스 신 Proteus에서 딴 것으로 이 신은 자기모습을 자유자재로 바꿀 수 있다)을 개발하여 새로운 경력개발모델을 만들려고 했다. 이 개념은 조직이 아닌 개개인이 자기경력을 다스리며, 필요에 따라서는 자기경력을 개혁하기 때문에 여러 가지 경력을 경험한다는 것이다. 사람들은 살아가면서 의미를 추구하며, 자기성취(self-fulfillment)를 추구한다. 따라서 그들의 경력은 선택과 경험의 차이에 따라 달라지기 마련이다. 개개인의 경력은 그대로의 특성을 갖고 있기 때문에, 예측가능한 경력단계를 거치는 것이 아니라, 이 경력에서 다른 경력으로, 다양하게 경험하면서 살아가는 것이다.

이러한 ‘다양한 경력’ 개념이 개개인의 경력 속에는 공통점이 없다는 것을 의미하고 있는 것은 아니다. 다만, 여러 가지 경력경험 속에서 주기가 짧은 많은 경력단계를 경험한다는 면에서 차이가 있다는 것이다. 여기서는 사람들의 연대적 연령(chronological age)이 중요한 것이 아니고 경력연령 또는 특정 경력 속에서 몇 년을 보냈는지가 중시된다. 이러한 특성을 가진 사람의 경력개발은 기존의 경력단계

에서 본 경력개발과는 다른 차원에서 설계되고 실시되어야 할 것이다.

또 다른 현대적 견해로서 브로우소우(K. R. Brouseau) 등의 ‘복수 경력개념 모델’(the multiple career concept model)이 있다. 이 모델에 의하면 경력경험에 ① 직선형, ② 전문가형, ③ 나선형, ④ 변덕형의 네 가지 다른 유형 또는 경력개념이 있다는 것이다. 이 네 가지 개념들은 다른 직무 또는 경력에의 이동방향이나 빈도면에서 서로 다른 특성을 갖고 있다.

표 6-8 경력경로 유형비교

	직선형	전문가형	나선형	전이형
이동방향	상향	이동 거의 없음	경사 방향	경사 방향
경력 일관성	높음	높음	보통	낮음
한 분야 체류기간	가변적	평생	7~10년	3~5년
핵심가치	목표 성취	전문지식 안정성	개인적 성장 창의성	다양성 독립성
행동역량 및 주요 성과요인	경쟁력 이익지향 리더십 비용효율	헌신 품질 신뢰성 기술적 역량 안전성	기술 다양성 조정력 창의성 팀워크 인재개발	네트워크 구축 학습 신속성 프로젝트 중심 속도 적응력 혁신
보상	승진 경영진 특혜 임원 상여금	복리후생 부가급부 시상을 통한 인정 지속적 기술교육	경사적 직무배치 다방면 교육 창의적 자유 허용	즉시 현금 보너스 독립 및 자율 특별 프로젝트 배치 직무순환
조직구조	다계층 피라미드조직 고도의 통제범위 등에 많음	수평조직 강력한 부문 등에 많음	매트릭스조직 자율적·학제적 팀 등에 많음	느슨한 무정형 조직 한시적 팀 등에 많음

* 자료: Brouseau 외(1996: 56~59), 남춘호(2005)에서 수정

첫째, 직선형(linear)은 승진지향적인 것으로 한 직장의 상위직을 향하여 매진하는 형이다.

둘째, 전문가형(expert)은 기술과 지식의 전문성을 강조하여 한 직업에 헌신하는 형이다.

셋째, 나선형(spiral)은 일정한 주기로(7년 내지 10년) 관련성이 있는 다른 직무로 이동하는 형이다. 동기는 창의력과 개인적 성장에 있다.

넷째, 변덕형(transitory)은 자주(3년 내지 5년) 관련성이 없는 다른 직무로 이동하는 형이다. 동기는 다양성의 추구하고 독립성에 있다.

전통적 경력개발모델에서는 이들 네 가지 경력유형 중, 첫째와 둘째의 유형이 그 중심을 이루었지만 앞으로는 세 번째와 네 번째의 경력유형에 더욱 주목하여야 한다.

7. 경력개발 프로그램

7.1 경력개발 프로그램의 개념과 목적

경력개발제도(career development program : CDP)란 조직원 한사람 한사람에 대하여 조직의 인재 수요(need)와 본인의 희망을 조화시켜 장기적 경력계획(career plan)을 만들고, 이 계획과 결부된 직무로테이션(승진, 전속, 직무변경) 및 교육훈련을 행하는 종합적 프로그램을 말한다. 즉, 조직의 입장에서는 경력경로와 경력요건 등을 설정해 주고 개인은 자신의 성찰 속에서 가장 적합한 경로를 선택하고 자신의 경력목표 달성을 위해서 부단히 능력개발을 시도하도록 유도하는 제도이다. 또한 조직구성원의 자기개발 실현 욕구와 자율성을 중요시하면서 조직에 필요한 인재를 육성하고, 이것이 조직의 성과 및 효율성으로 연결되도록 하는 인사관리체계라고도 한다. 경력개발 프로그램의 목적은 다음과 같다.

7.1.1 전문인력의 육성

경력개발제도는 입사부터 퇴직까지의 조직 구성원의 경력경로(career path)를 본인의 희망과 적성을 고려하여 설계하고 이를 장기적으로 관리하는 것이다. 여기서 ‘장기적’이라는 말은 개인별로 자신이 되고자 하는 인재상, 즉 자기개발의 목표를 장기에 걸친 경력계획과 실제 직무성과의 평가를 통해 계속적으로 관리해간다는 것을 의미한다. 이것은 곧 본인이 목표로 하는 핵심역량(core competence)의 구축을 위해 본인과 상사, 그리고 조직이 공동으로 참여하여 경력경로를 관리하는 것이다. 따

라서 이러한 개인과 조직의 공동노력은 전문인력의 육성으로 나타난다. CDP를 통하여 조직목표와 개인목표를 통합함으로써 궁극적으로 조직의 경쟁력을 강화하고, 종업원의 역량을 강화시킬 수 있다.

7.1.2 슈퍼비전확대

오늘날 기업의 경영환경은 끊임없이 변해가고 있다. 이러한 변화는 새로운 능력과 자세로 무장한 새로운 인재의 양성을 필요로 한다. 끊임없는 변화에 대응하기 위해서는 자신의 의지에 따라 발전경로를 선택하여 전문성을 지속적으로 향상시키고, 궁극적으로 개인의 경쟁력을 강화할 필요가 있다. 즉, 조직이 요구하는 비전을 명확히 이해하고 자신의 비전과 조화시키며, 자신의 경력경로를 스스로 선택할 수 있게 됨으로써 개발의 욕구가 배가 될 수 있다. 개인의 입장에서는 생애 경력관리를 통한 미래비전을 확보할 수 있으며, 일을 통한 성장과 성취욕구를 충족시킬 수 있고, 능력개발의 기회확대를 통한 전문능력의 향상을 도모하게 할 수 있다.

7.1.3 조직에 대한 일체감 향상

조직 구성원의 경력계획 과정에서 개인의 희망진로를 조직이 열어주는 것이 경력개발제도의 근본이기 때문에 경력개발제도의 도입을 통해 개인의 희망진로를 조직이 합리적으로 수용할 가능성을 높여줄 경우 개인정체감(ego identity)과 직무정체감(job identity)의 공유영역이 넓어지게 된다. 이는 조직 구성원과 그들의 일이 하나가 된다는 것을 뜻한다. 경력개발제도를 수행함으로써 조직은 내부 인적 자원의 미래 핵심역량을 배양할 수 있다. 경력개발제도를 다기능화(Multi-skilling)하는 방향으로 활용하게 되면 구성원의 역할진작을 통해 조직 활성화가 제고될 것이다. 전문가 육성을 위한 경력개발제도를 활용할 경우 조직 구성원에게 동기부여를 줄 뿐 아니라 조직노하우의 체계적 축적과 활용이 가능할 것이다.

7.2 경력개발제도의 설계

경력개발제도는 도입여건의 확보와 제도의 구체적인 설계, 성공적 운영을 위한 검토 단계를 거쳐 정착하게 된다. 이들 단계는 서로 구분될 수 있지만, 복수의 단계가 혼합되어 진행될 수도 있다. 구체적인 경력개발제도의 설계는 다음과 같은 4단계를 거친다.

첫 번째 단계는 구성원의 경력개발 욕구(needs)를 조사하는 단계이다. 경력개발 제도는 조직 구성원의 적성과 자발성을 증시하기 때문에 경력개발제도 설계의 일차적 단계로서 종업원 개개인의 경력목표와 이를 달성하기 위한 요건 등을 조사할 필요가 있다. 경력욕구의 평가는 적성검사나 흥미검사 등 심리검사(psychological testing) 방법을 이용하는 것이 도움이 된다. 어떠한 경력에 흥미를 갖고 있는지, 어떤 경력이 적성에 맞는지가 결정됨으로서 경력목표를 결정할 수 있다. 그리고 기업이 운영하는 평가센터(assessment center)를 이용하는 방법도 있다. 평가센터에서 심리 테스트, 시뮬레이션 연습 및 심층면접 등을 받아 내적 경력욕구를 평가한다.

두 번째 단계는 경력경로(career path or route)를 설정하는 단계이다. 경력개발 욕구가 조사되었다면 이를 바탕으로 경력목표에 도달할 수 있는 구체적인 경력경로를 설정할 필요가 있다. 경력경로를 설정하는 단계에서는 객관적으로 주어진 자료 뿐 아니라, 개인의 주관적인 선호직위와 목표 등을 함께 고려해야 한다. 직무분석은 조직 내의 승진경로를 도식화하는데 필요한 기초정보를 제공한다. 거기서 얻은 직무관련 정보는 경력기회의 결정과 경력개발활동에 커다란 도움을 준다.

세 번째 단계는 경력개발시스템을 설계하는 단계이다. 앞서 경력경로의 설정은 단순히 직위만을 나열하고 이동범위를 설정하는 데 그치지 않는다. 각 직위에 요청되는 역량(항목)을 상세히 규정하는 역량요소를 확인한 후, 역량요소에 입각한 선발 및 보직순환, 승진관리가 이루어져야 하고, 각 단계에 적합한 교육훈련기회가 배정되어야 한다. 그 뿐만 아니라 근무평정과 피드백을 통해 지속적으로 경력개발시스템이 발전할 수 있도록 해야 한다. 이러한 모든 과정이 경력개발시스템의 설계에 포함된다.

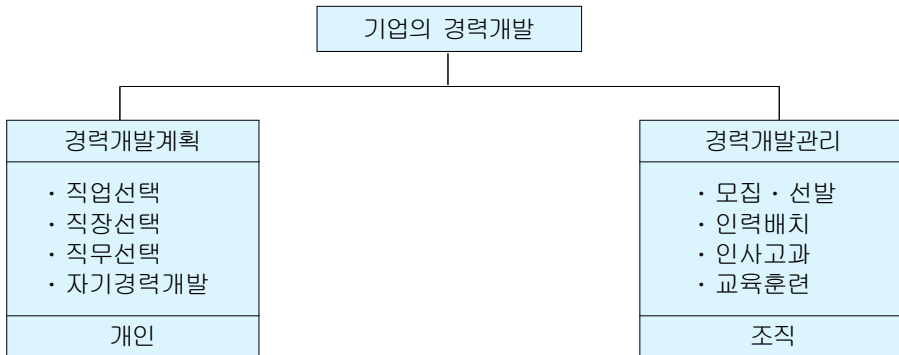
네 번째 단계는 경력개발지원시스템을 설계하는 단계이다. 경력개발시스템이 완비되고 나면 이를 지원하는 지원시스템을 구축해야 한다. 종업원 개인에 대한 경력정보 시스템 및 인사정보 시스템이 반드시 요구되고, 경력목표를 설정하고 경력경로를 계획하는데 도움이 되는 정보를 제공하고 상담하는 경력상담사가 외부전문가든 내부담당자든 선정되어야 한다. 이러한 설계 후에는 전면적 적용 이전에 파일럿(pilot) 테스트 과정을 거쳐 문제점을 분석한 뒤 의견 수렴과 수정을 해야 한다.

8. 경력개발의 주체와 역할

조직적 경력개발을 가리켜서 조직이 중심이 된 경력개발형태라고 하였다. 그것은 개인이 중심이 된 경력개발계획과 조직이 중심이 된 경력개발관리로 구성된다. 경

력개발의 주체는 장본인인 개인, 개발지원 담당자인 상사, 그리고 조직차원에서 경력개발 관리자인 담당부서로 구성된다.

그림 6-6. 경력개발의 주체와 역할



경력개발의 주체	역 할
개인	<ul style="list-style-type: none"> · 자신의 능력, 흥미, 가치관을 분석 · 자신의 경력단계, 자기개발 목표 및 경력요구(career needs) 파악 · 조직내외의 가능한 경력기회 파악 · 직무순환, 교육 등 다양한 학습기회를 통해 능력개발 · 상사와 함께 가능한 실천계획(action plan)
상사	<ul style="list-style-type: none"> · 경력개발의 과정을 부하에게 일깨워 주는 촉진자(catalyst)의 역할 · 부하의 경력개발 목표 및 요구 실현가능성 평가 · 부하의 실천상황을 점검하고, 필요한 경우 수정 · 자신관할의 직무 중 공석에 관한 정보제공 · 공석에 적합한 모든 후보자 파악 및 적임자 선발 · 부하직원을 위한 직무, 교육프로그램, 직무순환 등 경력개발 기회 파악 및 적소에 배치
조직 (담당부서)	<ul style="list-style-type: none"> · 개인별 경력개발계획의 수립에 필요한 경력개발모델, 정보 및 상담 · 모든 직원에게 경력개발계획에 관한, 그리고 관리자에게 경력상담 프로그램 제공 · 조직내외 교육 및 OJT 경력개발 기회제공 · 관리자(상사)의 경력개발관련 의사결정에 필요한 정보시스템 구축 · 경력워크샵(career workshop), 경력센터(career centers) 또는 경력정보시스템 및 각 개인의 성공적 경력개발계획에 필요한 지원시스템 구축 · 경력개발계획시스템의 성과평가 및 피드백

8.1 개인의 역할

경력계획에 대한 제1차적 책임은 어디까지나 장본인인 자기자신에게 있다. 경력의 정의에서 알 수 있듯이 경력은 개인적 현상이다. 과거에는 경력성장에 관한 책임을 경영주에 돌렸지만, 노사 간의 사회적 계약의 변화에 의해 이제는 각자가 책임을 느끼고 책임을 져야 하게 되었다. 자기자신이 책임을 지라는 배후의 참뜻은 진행되는 변화를 주목하고, 자기자신의 경력관리에 관한 태도를 바꾸라는 것이다. 즉, 수동적이고 자기만족적 자세에서 진취적이고 주체적인 자세로 바꾸라는 것이다.

경력은 개인적 현상이기 때문에 개인이 경력개발의 출발점이 되어야 한다. 개인은 먼저 내적 경력욕구를 평가하고, 경력기회를 분석하고 필요한 능력개발방법 등을 1차적으로 그리고 주체적으로 결정하는 역할을 한다. 자기책임 아래서 행하는 자기능력 향상노력만이 자기경력목표의 달성을 가능케 한다.

8.2 관리자의 역할

상사인 관리자는 부하의 고과를 통하여 부하의 능력에 관한 정보를 제일 정확히 파악하고 있다. 또 조직 내의 경력경로와 경력기회에 관한 정확한 정보를 제공할 수 있는 위치에 있다. 그리고 경력계획을 지원해 주고, 경력진행에 관한 정보를 종업원에 피드백해 줄 수 있는 중심점에 위치하고 있는 사람이 감독자이자 관리자이다.

레이보비쯔와 쉬로스버그(Z. Lebowitz & N. Schlossberg)의 연구에 의하면, 감독자나 관리자가 경력개발자(career developers)로서의 책임을 수행하기 위하여는 다음과 같은 4가지 역할을 훈련받아야 한다고 한다.

- ① **코치(coach)** : 종업원의 경력에 관련된 사항을 잘 듣고, 분명히 하고, 조사하고 그리고 규정한다.
- ② **평가자(appraiser)** : 정보를 피드백하고, 업적기준과 직무책임을 명백히 한다.
- ③ **조언자(adviser)** : 선택안을 개발하고, 목표설정을 지원하고, 장려하고, 조언한다.
- ④ **조정자(referral agent)** : 종업원과 실행안을 상담하고, 그 종업원을 필요한 부서의 사람이나 다른 자원과의 연결을 도와주는 역할

결국, 성공적인 경력개발 프로그램이 되려면, 이러한 감독자와 관리자의 관여가 중요한 요소가 된다.

8.3 담당부서의 역할

인력자원개발 담당자의 역할(HRD professional's role)은 다른 인적자원개발 활동에 있어서처럼 경력관리에 있어서도 마찬가지로의 역할을 행한다. 즉, 조직이 조직과 종업원이 그들의 목표를 달성하도록 지원하는 프로그램과 활동을 갖고 있는지를 확인하는 역할이다. 이 역할에는 욕구의 평가, 설계와 실시, 그리고 고과라는 기본활동을 포함한다. 경력개발 담당자나 담당부서는 조직차원에서 개인의 경력개발이 조직의 목표와 조화를 이루도록 최종적으로 조정하고, 실시하며, 결과를 고과하는 중심적 역할을 한다.

이상의 세 주체가 각기 자기역할을 성공적으로 수행할 때 바람직한 성과를 가져올 수 있을 것이다.

참고문헌

- 1) 강일규, 인적자원개발 정책의 회고와 전망, 2017, HRD review.
- 2) 김영재 · 김성국 · 김강식, 신인적자원관리(3판), 탐북스, 2016.
- 3) 이창훈, 지방공무원의 전문성 향상을 위한 경력개발 방안에 관한 연구, 2009.
- 4) 최병권, 멘토링제도 어떻게 운영해야 하나, LG주간경제, 2003.
- 5) 한국HRD협회, 월간HRD, 2018.4.
- 6) A. D. Szilaggi, Jr. & M. J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, Scott Foresman and Company, 1987.
- 7) D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, *Human Resource Management*(6th ed.), Wiley, 2010.
- 8) H. J. Bernardin, *Human Resource Management* (4th ed), McGraw Hill, 2007.
- 9) J. M. Werner & R. L. DeSimone, *Human Resource Development*(5th ed.), SOUTH -WESTERN GENGATE Learning, 2009.
- 10) K. R. Brousseau, M. J. Driver, K. Eneroth & R. Larsson, "Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals", Academy of Management, 1996
- 11) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright, *Human Resource Management*(6th ed.), McGraw Hill, 2010.
- 12) R. L. DeSimone, J. M. Werner & D. M. Harris, *Human Resource Development*(3rd ed.), The Dryden Press, 2002.
- 13) W. P. Anthony, P. L. Perrewe, & K. M. Kacman, *Human Resource Management*(4th ed.), Harcourt, 2002.

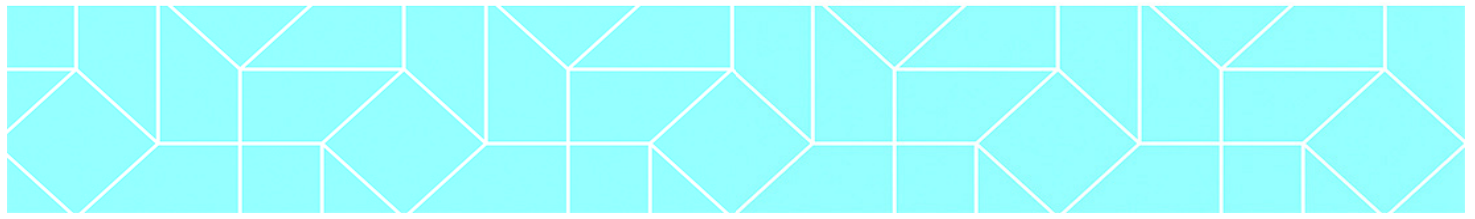
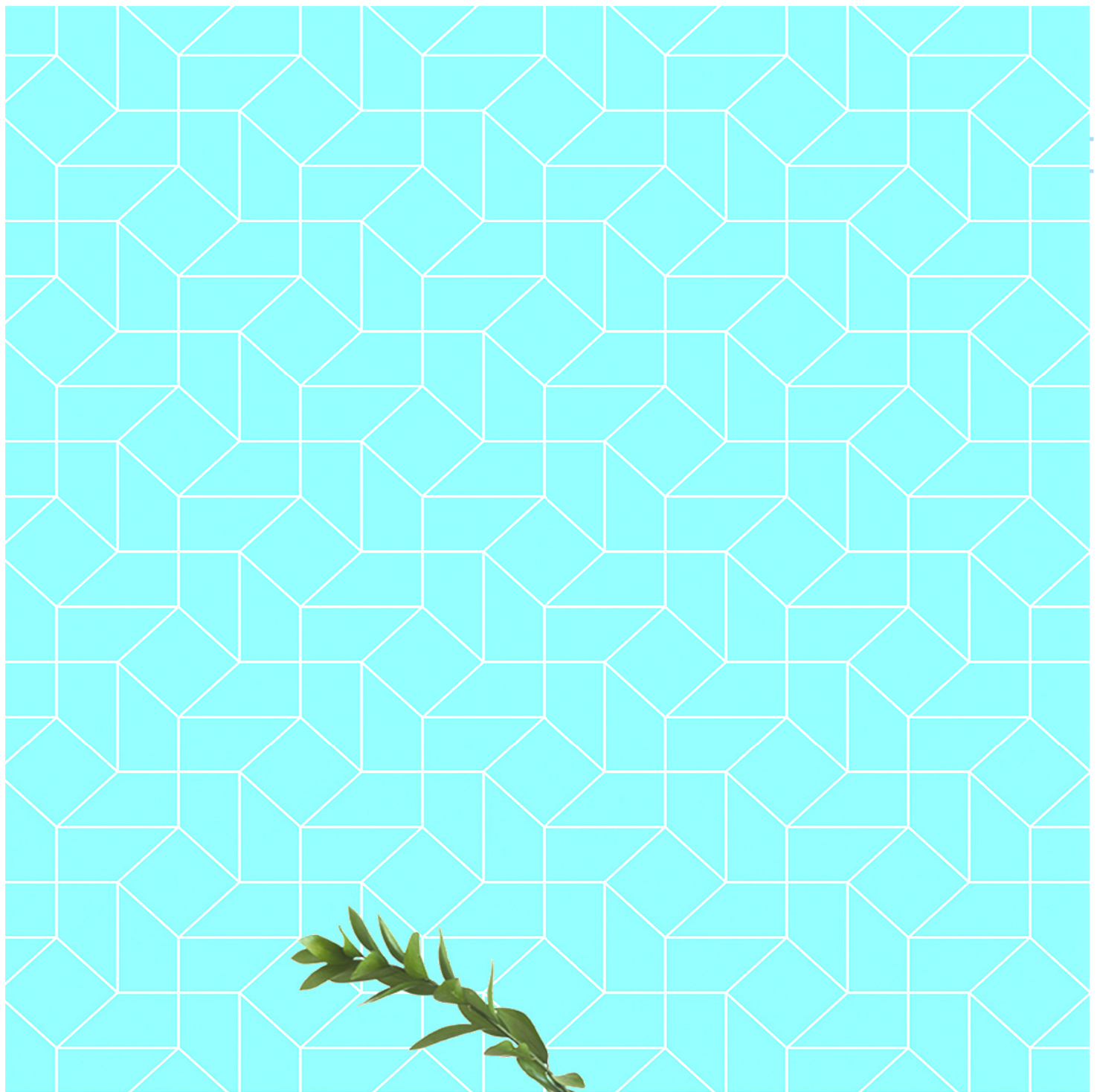
제 3 부 근로조건의 관리영역

제7장 보상관리/271

제8장 복리후생관리/325

제9장 안전과 건강관리/363





종업원에게 있어서 노동조건 또는 근로조건이란 매우 중요한 관심사다. 예를 들면, 취업 시 임금은 얼마며, 근무시간은 어느 정도이며, 기숙사나 사원주택 같은 복지시설을 이용할 수 있는지, 작업 환경은 잘 정비되어 있는지 등이 종업원이 알고자 하는 노동조건이다. 노동조건의 관리에는 노동보상적 측면과 노동환경적 측면이 있는데, 전자에는 임금관리와 복리후생관리가 포함되며, 후자에는 노동시간관리와 안전·건강관리가 포함된다.

최근 종업원의 능력을 극대화시키고, 고부가가치를 창출해낼 수 있는 전략적 동기부여 요인으로 보상(compensation)의 중요성이 강조되고 있다. 보상이라고 하면 “고용관계 속에서 인적 자원의 공헌에 대하여 제공되는 모든 형태의 반대급부”라고 정의되고 있다. 임금, 복리후생, 건강·안전을 포함하는 광의의 개념으로 해석되고 있는 것이다. 이러한 보상이 효과적으로 관리되기 위해서는 보상의 적정성, 공정성, 합리성이 삼위일체가 되어야 하며, 그것이 종업원과 경영자는 물론 사회 모두에게도 만족할 수 있는 것이어야 한다.

본장에서는 보상의 핵심을 이루는 임금을 주로 고찰하고자 한다. 임금만 하더라도 단순히 노동을 제공하고 받는 경제적 반대급부만으로 이해할 수 없는 복합적 의미를 함축하고 있다. 따라서 임금의 관리 역시 시대적 변화와 더불어 제도와 방법이 바뀌고 있다. 근년에 이르러 성과주의 임금전략과 임금체계의 구축이 요구되고, 공정성과 유연성이 강조되고 있다.

임금관리는 크게 임금수준관리, 임금체계관리, 임금형태관리로 요약할 수 있다. 능력과 성과에 비례하는 공정한 임금수준을 확립하고, 능력과 성과중심의 다양한 임금형태를 설계하여, 유능한 인재를 확보하고, 나아가서 종업원들로 하여금 고부가가치를 창출케 함으로써, 종업원을 위시한 모두에게 만족을 줄 수 있도록 임금이 관리되어야 한다.

제 7 장

보상관리

I. 보상관리

1. 보상관리

일반적으로 보상(compensation)이라 하면 “기업이 인적 자원을 효율적으로 활용한 대가로 근로자에게 제공하는 모든 형태의 반대급부”를 의미한다. 그러나 고용관계 속에서 보상은 근로자의 공헌(노동)과 교환관계에 있으므로 사용자와 근로자 사이에서 상반된 이해관계의 대상이 되기도 한다.

사용자는 기업의 목표달성을 위하여 인적 자원의 효율성을 극대화시키기 위한 보상프로그램을 설계하지만, 반면 근로자는 보상을 통해 경제적·사회적·심리적 만족을 추구하고, 나아가 직장생활의 질을 보장받고자 한다. 또 이들 당사자의 이해관계는 당사자 간의 문제에 그치지 않고 사회적 관계에도 많은 영향을 미치기도 한다.

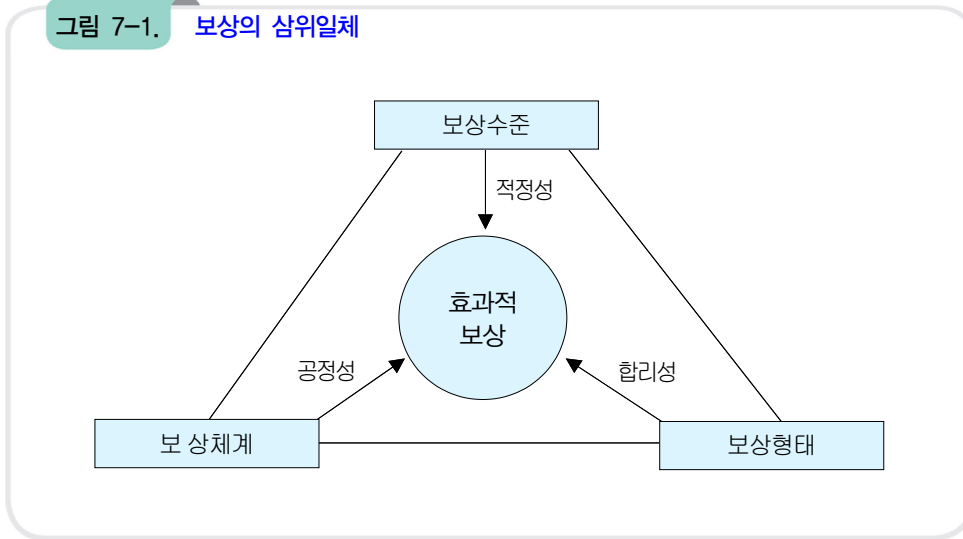
따라서 효과적인 보상이 되기 위해서는 [그림 7-1]에 나타난 바와 같이 사용자(경영자)와 근로자 그리고 사회가 보상에 대한 삼위일체를 이루어 적정하고, 합리적이며, 그리고 공정하게 결정하여 관리되어야 한다.

첫째, 보상은 근로자에게 적정한 수준의 것이어야 한다. 보상의 수준은 근로자들에게 제공되는 보상의 크기와 관련된 것이다. 적정한 보상수준은 근로자의 생계와 만족, 기업의 지출범위, 사회적 보상수준을 고려하여 결정되어야 한다.

둘째, 보상은 합리적으로 설계되어야 한다. 사용자는 보상의 형태를 결정하기 위해서 근로자의 근로의욕을 향상시키고 동기를 부여할 수 있는 합리적 방법을 선택해야 할 것이다.

셋째, 보상은 사회적으로 공정하게 인정된 것이어야 한다. 기업의 입장에서 보상은 총액의 의미로 지출되나 근로자들은 총보상을 배분하여 평균의 개념으로 이해한다. 따라서 사회적으로 납득할 수 있도록 개인 간의 보상격차를 가장 공정하게 설정함으로써 근로자는 만족하게 일하고 동기부여될 수 있을 것이다.

그림 7-1. 보상의 삼위일체



1.1 보상의 개념

보상의 개념은 학자들에 따라서 다양하게 사용되고 있으나, 인적자원관리의 분야에 있어서는 그 중요성에 비추어 명확히 정의될 필요가 있다.

밀코비치와 뉴만(G. T Milkovich & J. M. Newman)은 보상을 ‘compensation’이란 용어로 설명한다. 즉, 보상을 “고용관계의 한 부분으로서 근로자들이 받는 재무적 대가와 유형의 서비스 및 베니핏(연금, 의료보험, 유급휴가 등)의 모든 형태들”로 정의하고 있다.

디센조와 로빈스(DeCenzo & Robbins)는 compensation을 rewards, pay, benefits를 포괄하는 개념으로 사용한다. 보상을 내재적 보상(intrinsic)과 외재적 보상(extrinsic rewards)으로 구분하고 외재적 보상을 다시 재무적 보상(financial reward)과 비재무적 보상(nonfinancial reward)으로 나눈다. 여기서는 compensation과 pay, rewards의 개념을 동일시하여 사용하고 있다.

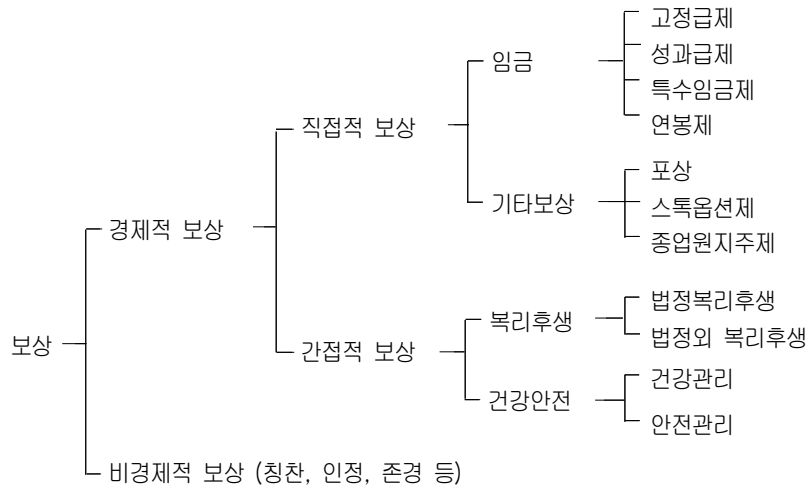
이와 같이 학자들에 따라서 compensation, rewards, pay 등의 개념이 명확한 규정 없이 사용됨으로써 한글로 번역되는 과정에서 국내에서는 더 큰 용어의 혼란을 일으켜 왔다.

따라서 보상이라는 것이 임금보다 포괄적인 개념으로 쓰이며, 총보상(total compensation)이란 인건비 외에 승진/승격, 교육 및 경력개발 기회를 포함하여 유무형의 근무환경 혜택 등을 포함한 것으로, 기업이 조직 구성원에게 제공하는 다양한

보상들을 종합적인 관점에서 일컫는 것이다.

이러한 관점에 따라 보상이 제공되는 방법을 구체적으로 보면 다음 [그림 7-2]와 같다.

그림 7-2. 보상의 형태



산업혁명이 시작되면서 기업가는 노동자를 고용하여 재화와 용역을 생산 공급하여 이익을 획득하고, 노동자들은 노동의 대가로 경제적 보상 특히 임금을 받게 되었다. 이후 기업은 거대화되고, 경제발전이 이룩되면서 상대적으로 자본에 의해 위축되었던 노동의 중요성이 강조되고, 노동자들은 자신의 생활 유지와 개선을 위해 지속적인 노력을 경주하면서 보상의 형태는 복리후생, 건강·안전 등의 간접적 영역까지 다양화되기 시작하였다.

경제적 보상의 범위가 확대되고 임금의 수준이 향상됨으로써 임금형태도 근로자의 잠재적 능력과 현재적 능력을 극대화할 수 있도록 보상적 성격뿐만 아니라 동기부여적 성격의 형태로 점진적인 발전을 이루었다. 최근 21세기 지식사회가 시작되면서 기업은 고부가가치를 창출할 수 있는 창조적 인재를 필요로 하게 되고, 이들을 동기부여하고 유인할 수 있는 새로운 보상의 형태를 개발하게 되었다. 성과와 관련된 보상계획을 설계하고, 임직원의 실적과 능력에 의해 향상된 기업가치 증대분을 보상으로 직결시킬 수 있는 스톡옵션제(stock option)를 도입하게 되었으며, 근로자

의 능력을 극대화하기 위한 연봉제를 구상하는 등 보상형태는 혁신적으로 다양화되기 시작하였다.

이상의 내용을 바탕으로 보상의 개념을 정리하면 다음과 같다.

광의의 의미에서 보상은 “고용관계 속에서 인적 자원의 공헌에 대해서 제공되는 모든 형태의 반대급부”로서 경제적 보상과 비경제적 보상 모두를 포함하는 개념으로 이해한다.

반면, 협의의 의미에서 보상은 경제적 보상에 국한하고자 한다. 경제적 보상은 재무적 대가가 직접 수반되는 직접적 보상(임금, 포상, 스톡옵션 등)과 제2의 임금이라고 불리는 복리후생 및 건강·안전 등의 간접적 보상으로 나눌 수 있다.

그러나 본장에서는 협의의 의미에서의 보상인 경제적 보상 가운데서도 직접적 보상인 임금과 임금관리에 대해서 고찰하고, 장을 달리하여 복리후생관리, 건강·안전관리 등의 간접적 보상을 다루기로 한다.

1.2 보상관리의 의의와 과제

디센조와 로빈스(D. A. DeCenzo & S. P. Robbins)에 의하면 보상관리란 “유능한 종업원을 유인(attract)하고, 동기를 부여(motivate)하며, 유지(retain)할 수 있는 보상구조, 즉 근로자로부터 공정하다고 인식되는 보상구조(pay structure)를 설계하는 것”으로 정의되고 있다. 따라서 보상관리의 목적은 근로자에게나 경영자에게 다 같이 만족을 줄 수 있는 공정한 보상시스템을 만드는 일이며, 그것이 결국 근로자의 근로의욕을 향상시켜 더욱 열심히 일하도록 유인하고, 동기부여하는 일이라고 한다.

나아가서 그들은 이와 같은 의미의 효과적인 보상관리가 되려면 다음의 일곱 가지 기준을 충족시켜야 한다고 한다.

- ① 적절성 : 정부, 노조, 기업의 최소한의 요건을 충족하여야 한다.
- ② 공정성 : 노력, 능력, 훈련에 비하여 공정하게 지급되어야 한다.
- ③ 균형 : 임금, 베니핏, 다른 보상들이 서로 균형을 가져야 한다.
- ④ 지불가능성 : 기업이 지불할 수 있는 수준이어야 한다.
- ⑤ 욕구충족 : 임금이 안정적이고 기본욕구를 충족시켜 주어야 한다.
- ⑥ 동기부여 : 임금이 효율적이고 생산적이도록 동기부여 시켜야 한다.
- ⑦ 합리성 : 종업원이 임금시스템을 이해하고 합리적이라고 인식하도록 하여야 한다.

그리고 성공적 보상관리를 위해서 구체적으로 어떠한 것을 그 내용으로 하고 있는 것인가를 보면, 게리 데슬러(G. Dessler)는 ① 임금계획의 작성, ② 기본임금과 자극임금의 결정, ③ 베니핏과 복리문제의 결정이 그 중심이 되어야 한다고 하고, 디센조와 로빈스는 ① 임금구조의 결정, ② 자극임금제도, ③ 베니핏이 보상관리의 중심과제라고 하고 있다.

이와 같이 오늘날의 보상관리의 중심과제는 첫째, 기업이 지불할 임금의 일반적 수준을 어떻게 결정할 것인가가 중요한 과제가 되어 있으며, 둘째는 이러한 임금을 어떻게 종업원의 동기부여와 연결시킬 수 있을 것인가라는 관점에서 자극임금제도가 다루어지고 있으며, 셋째로 간접적인 경제적 보상으로서의 베니핏과 복리후생문제가 중요한 과제가 되어 있음을 알 수 있다.

1.3 능력주의 인적자원관리와 보상관리

지금까지 기업은 “좋은 상품을 싸게 대량으로 만든다.”는 전략에 초점을 맞추어 왔다. 즉, 비용우위와 차별화라는 두 가지 전략을 통해 기업의 경쟁력을 확보해 왔다.

그러나 21세기 기업의 경쟁력은 비교우위이론(comparative advantage theory)보다는 환경에 대한 인간의 전략적 대응이 우위를 결정한다는 경쟁우위이론(competitive advantage theory)이 강조되고 있다.

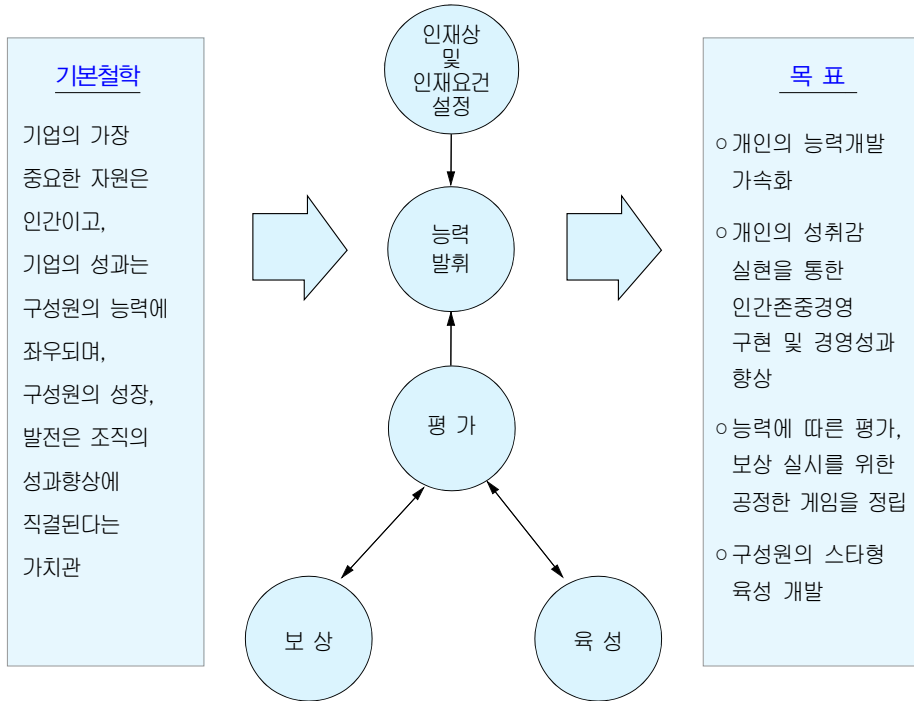
사람을 통한 경쟁우위 『Competitive Advantage Through People』라는 저서에서 페퍼(J. Pfeffer)는 미래의 기업경쟁력은 바로 인적 자원에 의한 경쟁우위에서 찾아야 한다고 한다. 그리고 인적 자원을 창의적으로 만들고 고부가가치를 창출하도록 유인하기 위해서는 능력주의 인적자원관리의 도입이 절실히 요구된다고 주장하고 있다.

능력주의 인적자원관리란 “조직 구성원의 능력개발과 능력발휘가 가능하도록 능력에 따라 보상함으로써 조직의 발전과 개인의 발전을 조화롭게 도모해 가는 인적자원관리 시스템”이다.

특히 능력주의 인적자원관리 시스템은 최근 급변하는 경영환경변화 속에서 조직의 대외적 경쟁력을 향상시키고, 내부적 역량을 강화시키며, 구성원의 능력개발을 유인함으로써 그들의 능력을 극대화시키는 원동력이 되고 있다.

[그림 7-3]에 나타나는 바와 같이 종업원의 평가, 보상, 육성개발 시스템은 능력주의 인적자원관리의 핵심축이며, 보상관리는 능력주의를 실현하는 원동력으로서 인적자원관리의 성패를 좌우하는 직접적 요인이 된다.

그림 7-3. 능력주의 인적자원관리 시스템의 기본철학과 목표



※ 자료: 오종석·김종관, 「한국기업의 경쟁력강화를 위한 능력주의 인적자원관리시스템의 설계」, 인사관리연구, 제20집 2권, 1996.

1.4 미래의 보상관리

21세기는 무한경쟁의 시대이다. 기술이나 가격은 경쟁기업에 의해 쉽게 모방될 수 있으나, 인적 자원의 능력(의욕과 창의성)은 쉽게 모방할 수 없는 경쟁우위의 원천이다. 경영자원 속에서 인적 자원의 가치는 그 어느 것보다도 비교될 수 없는 것으로서 기업의 성과는 구성원의 능력에 의해 좌우된다.

따라서 구성원의 능력을 극대화시키고, 고부가가치를 창출해 낼 수 있는 전략적 동기부여요인은 바로 보상이라고 할 수 있다.

지금까지 대부분 기업의 보상프로그램은 안정적이고 비탄력적인 특성을 갖고 있었다. 이러한 안정적이고 일률적인 보상프로그램에 의해서, 보상은 상대적으로 경직성이 높아 동기부여적 성격을 갖지 못하였다.

그러나 최근 경쟁이 심화되고 급격한 환경변화가 이루어짐에 따라 보다 다양하고 탄력적인 보상프로그램의 설계가 요구되고 있다. 따라서 미래의 보상관리는 지금까지와 다른 다음과 같은 특성이 요구되고 있다.

첫째, 능력과 성과에 따라 보상의 탄력성이 커져야 한다. 능력과 성과에 적합한 보상을 실행함으로써 우수한 인력을 확보하고, 이들의 능력발휘를 최대한 유도할 수 있을 것이다.

둘째, 혁신적인 보상프로그램이 개발되어야 한다. 스톡옵션제, 리프레쉬 휴가제도 등과 같이 혁신적인 보상프로그램이 다양하게 설계됨으로써 능력과 성과를 적극적으로 유인하여야 한다.

셋째, 구성원들의 적극적 참여를 통한 보상시스템이 구축되어야 한다. 경영자의 획일화된 보상관리가 아니라 카페테리아 복리후생 프로그램과 같이 근로자들이 기대하는 방향으로 보상관리가 이루어져야 한다.

넷째, 다양한 보상프로그램이 등장하더라도 그 내용은 근로자들이 이해하고 수용하기 용이한 단순한 형태로 도입되어야 한다. 즉, 복잡한 임금형태보다는 연봉제와 같은 단순한 임금제도가 적극 수용될 것이다. 경총의 한 조사에 의하면, 기업에서 지불된 수당의 종류가 88가지로 파악될 정도로 한국의 임금구성은 복잡하다. 그러나 미래에는 더욱 더 단순화될 것으로 예측하고 있다.

2. 임금관리

2.1 임금의 의의

산업혁명을 전후하여 자본주의적 생산양식이 등장하면서 영국을 필두로 산업사회가 시작되었다. 이 산업사회가 농촌사회와 다른 여러 가지 특징 중의 하나가 기업가와 임금노동자가 출현하였다는 것이다. 이것은 기업가가 임금노동자를 고용하여 재화와 용역을 생산하여 사회에 공급하게 되었다는 사실이다.

임금노동자란 노동력의 대가를 임금의 형태로 지급받는 노동자를 가리킨다. 따라서 임금이란 노동자가 사용자에게 노동력을 제공하고 그 반대급부로서 사용자로부터 받은 경제적 보상을 의미한다.

우리나라의 근로기준법 제2조에서는 ‘사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 그 밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 모든 금품을 말한다.’고 정의되어 있다.

즉, 임금을 근로자가 사용자로부터 받는 금품의 일체를 포괄한다고 정의하고 있는 것이다.

이러한 임금에 대하여 사용자는 근로자가 기업에 제공한 노동에 대한 대가로서 곧 노무비로 인식하며, 근로자는 임금은 생계의 원천이 되는 소득으로 인식한다.

임금이란 현실에서 여러 가지 표현으로 사용되고 있다. 예를 들면 급여, 급여, 봉급, 보수 또는 보상으로 불리기도 한다. 그러나 과거에는 임금이라는 용어와 봉급이라는 용어는 서로 다른 의미로 사용되었다. 즉, 임금은 신분이 낮은 사람이 육체적 노동을 제공하여 직접 생산에 종사함으로써 받는 시간급 또는 성과급의 의미로 사용되었으며, 봉급은 신분이 높은 사람이 정신적 노동을 제공하여 사무 또는 관리적 직무에 종사함으로써 받는 월급 또는 연봉의 의미로 사용되었다.

이러한 신분적 차이와 결부되어 사용된 용어의 구별은 단순히 형식적인데 그쳤던 것은 아니다. 그것은 임금지불의 전제가 되는 노동관계에 종속적인 신분관계 사상이 남아 있었던 것으로, 임금이 자유로운 계약에 기인하는 오늘날의 임금과는 그 성격이 달랐다. 그러나 오늘날은 임금과 봉급과 같은 양자의 구별은 없어지고 거의 같은 의미로 사용되게 되었다. 이러한 의미의 임금에 대해서, 당연한 것이지만, 다음과 같이 근로자가 생각하는 임금에 대한 인식과 경영자가 생각하는 임금에 대한 인식은 서로 다르다.

근로자에게 있어서 임금이란 경제적·사회적·심리적으로 커다란 의미를 지닌다.

첫째, 경제적인 측면에서 보면 임금은 생계를 위한 중요한 수입원이 된다. 즉, 임금에 의해서 가족의 생활이 가능해지며 임금노동자의 노동력 재생산이 가능해진다.

둘째, 임금은 근로자의 사회적 지위(social status)에 중요한 영향력을 미친다. 기업 내에서는 근로자의 직위(position)와 관련되어 임금이 지급되며, 그 임금이 직위의 상대적인 지위를 의미한다. 이와 같이 임금은 직위의 위신과 밀접한 관련을 가지며 기능하기 때문에 기업 내의 사회적 지위와 관계되는 것이다. 또한 임금은 기업외의 사회적 지위와도 밀접한 관련을 갖는다. 높은 임금은 사회생활의 지위를 높여 주며 위신을 높여준다. 임금수준은 의식주를 비롯해, 교육·사교생활 등에 반영되며, 정치적인 진출에까지 관련된다.

셋째로, 임금은 심리적으로 커다란 영향을 미친다. 임금의 수준은 생존적 욕구와 사회적 욕구를 충족시켜 주는 수단이 되고 있다. 이러한 임금이 허쯔버그(F. Herzberg)에 의해 직무 외재적 요소(extrinsic factor)로 직무불만족을 일으키는 위생요인(hygiene factor)으로 밝혀졌으나, 그 후의 많은 동기이론(motivation theory)에서는

적극적 동기부여요인(positive motivator) 가운데서도 중요한 동기요인으로 입증되고 있다. 그러므로 임금은 임금노동자의 심리적 자극을 일으키는 적극적인 동기부여요인으로서 직장생활에서나 직무활동에서 보다 활력소를 제공하는 요소로 인식되고 있다.

경영자에 대하여 임금은 대조적인 두 가지의 의미를 지니는데 비용과 수입원으로서 의미를 가진다. 또한 근로자를 동기부여 시킬 수 있는 적극적인 관리의 수단으로 인식된다.

기업에 있어서 임금이란 지출의 하나의 항목으로서 비용으로 처리되고 있다. 즉, 생산된 제품이나 서비스의 원가를 구성하고 있는 것이다. 비용으로서의 임금은 복리후생비, 교육훈련비와 더불어 인건비를 구성한다. 그리고 인건비는 물적 생산요소인 건물·기계·설비 등의 감가상각비, 원료비, 연료동력비 등과 더불어 제조원가를 구성하고 있다.

따라서 경영자는 비용으로서의 임금을 가능한 억제하고자 노력한다. 그러나 인건비는 다른 여러 비용과는 본질적으로 차이가 있다. 원재료, 동력비 등의 비용부분은 절약하면 할수록 원가는 절하되지만 인건비를 줄인다는 것은 다른 차원의 문제이다. 즉, 고임금을 지불하여 고능률을 올려 결과적으로 생산성이 향상되었다면 인건비비율은 상대적으로 낮아지기 때문이다. 이와 같은 의미에서 임금을 단순히 비용으로만 인식하는 것은 한계가 있는 것이다.

임금이 비용으로 인식될 수 있는 반면, 그 임금이 사회적인 구매력의 원천이 되어 기업의 제품이나 서비스를 구매하는 결과를 가져오기도 한다. 그것은 곧 기업의 수입원으로 되돌아온다는 것이다. 거시적으로 보아, 근로자에게 지급되는 임금은 소득으로서 취득되나 그것은 다시 저축과 소비로 나누어지며, 이 소비는 결국 구매력으로 나타나서 그 구매력이 기업의 수입원이 된다.

따라서 경영자는 임금을 단순히 비용으로만 인식하지 말고 자기기업의 제품구매력으로 환원되어 결국 기업의 수입원이 된다는 인식을 가질 필요가 있다.

2.2 임금관리의 의의와 영역

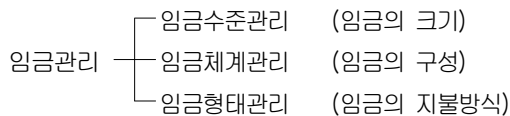
자본주의 경제체제 속에서 임금은 기업측과 근로자측에 서로 상반된 이해관계를 만들어 왔다. 그러나 최근 임금의 동기부여적 측면이 강조됨으로써 임금이 기업의 성과향상에 직결될 수 있다는 가치의 변화가 이루어지고 있다. 과거에는 임금이 노사분규의 직접적 원인이 되기도 하였으나, 최근에는 임금을 통해 근로자들의 욕구

를 충족시켜 나가면서 기업의 이익을 함께 향상시켜 나가는 합리적 임금관리가 시도됨으로써 임금관리는 인적자원관리의 중심적 활동으로 자리 잡게 되었다. 임금관리란 “인적자원관리의 일환으로 기업이 지불해야 할 임금의 액수나 제도에 관하여 합리적으로 계획하고 조직하며 감시하여 그것이 인적자원관리의 목적에 도움이 되는 관리”로 정의되어 왔다. 그 기본철학으로는 적정성, 공정성, 합리성을 들 수 있으며, 임금수준, 임금체계, 임금형태가 그 중심영역이 되고 있다.

이러한 내용을 토대로 본장은 임금관리의 기본영역을 [그림 7-4]와 같이 고찰하고자 한다.

먼저 ‘임금수준의 관리’는 근로자 1인에게 제공되는 임금의 크기와 관련된 것으로 경영의 측면과 노동의 측면을 충분히 반영하여 관리해야 할 과제이며, 다음으로 ‘임금체계의 관리’는 개별 종업원의 임금결정기준의 관리로 전체 임금을 종업원 개인에게 어떠한 항목으로 어떤 기준에 의해 공평하게 배분하느냐는 문제로 개별 인건비를 결정한다. 끝으로 ‘임금형태의 관리’는 임금의 계산 및 지불방법을 의미하며 합리성이 그 전제가 된다.

그림 7-4. 임금관리의 기본영역



II. 임금수준관리

1. 임금수준의 의의

임금수준(wage level)이란 한 나라, 한 산업 또는 한 기업의 종업원 일인당 지불되는 임금액을 의미한다. 이러한 임금수준을 때로는 임금베이스라고도 한다.

기업 내에 있어서 임금수준의 문제는 앞에서 본 바와 같이 경영에서 본 측면과 노동에서 본 측면에 따라 서로 다르게 인식되기 마련이다. 경영면에서 본 경우의 임금수준은

종업원 일인당의 평균노무비로 인식하기 때문에 인식수준은 경영전략수립에 중요한 조건이 된다. 한편, 종업원 측에서 본 임금수준은 생활수준을 나타내는 것이기 때문에 중요한 관심사가 된다. 즉, 임금 이외의 다른 생활수단을 가지고 있지 않은 종업원에게는 임금이 곧 생활비이므로 종업원의 생활수준의 상대적 지위를 결정하여 준다.

또한 임금수준은 특정 기업의 임금이 동종산업 또는 타기업에 비해 높거나 낮은가를 비교하는 유력한 수단이 되기도 한다. 물론 임금수준은 종업원 전체의 임금의 평균치이므로 상하의 임금격차의 상태나, 비교해야 할 대상과의 연령차, 남녀 구성 비율의 상이함, 학력차 등 종업원에 관한 속성을 전혀 고려하지 않고 단순히 비교하는 것은 문제가 있으나 비교방법으로서는 제일 간단한 비교방법이기 때문에 노동시장에서의 동종·타기업의 임금수준의 비교가 중요 시 되고 있다.

2. 임금수준의 결정

2.1 임금수준의 결정요인

여기서는 기업 임금수준의 결정에 어떠한 요인들이 영향을 미치는가를 논의하고자 한다.

피고스와 마이어스는 조직의 임금수준은 그 결정에 있어서 ① 조직이 필요로 하는 종업원의 자질, ② 이런 자질을 갖춘 종업원에 대한 타기업과의 경쟁정도, ③ 조직의 지불능력, ④ 정부의 최저임금법 등이 영향을 미치며, ⑤ 동종타기업의 동종직무에 지급되고 있는 임금, ⑥ 최근의 임금수준변경 이후의 생계비의 변화상태 등이 중요한 요인이라고 한다.

이반체비히(J. M. Ivancevich)는 임금수준결정(pay-level decision)에 영향을 미치는 요인으로서 조직의 외적 요인(external factors)과 조직의 내적 요인(internal factors)으로 나누어, 외적 요인에는 종업원의 태도(employee attitudes), 정부의 임금통제(government wage control), 정부의 최저임금법(government minimum wage laws), 노동조합(unions), 경제적 조건 또는 경쟁상태, 노동시장조건 등을 들고 있고, 내적 요인으로 기업의 규모, 기업의 역사, 경영자의 임금관 등을 들고 있다.

이와 같이 임금수준의 결정요인에 대한 견해가 일치하고 있지 않으며, 실제 임금수준의 결정에 있어서는 경영자 측과 노동자 측이 다같이 동일한 의견이나 방침을 갖고 있는 것이 아니기 때문에 임금결정에 동일하게 적용할 수 없는 것이 사실이다.

그러나 몇 가지 공통점은 발견할 수 있다. 결국 임금수준의 결정요인은, 기업의 내외적 사정에 따라 달라질 수 있겠지만, 위의 여러 견해를 기초로 일반적인 결정요인을 고찰해 보고자 한다.

2.1.1 노동시장의 임금수준

기업의 일반적인 임금수준은 현실적으로 동종 또는 유사한 타산업에서 지급되고 있는 임금을 기준으로 결정되는 경향이 강하다. 노동시장이 완전고용상태이나 불완전고용상태이냐에 따라 노동력의 수급상황이 다르겠지만, 필요로 하는 인력을 확보하여 유지하려면 적어도 노동시장의 임금수준을 상회하여야 한다. 그렇지 않으면 양질의 고급 노동력은 고액의 임금을 향하여 이동해 버리기 때문이다.

노동시장의 임금수준에 관한 정보는 각종의 임금조사(pay surveys, wage surveys)가 제공하고 있다. 기업의 연구소가 독자적으로 조사하기도 하고 각종 전문조사기관에서 정기적으로 조사된 정보를 이용할 수도 있다. 정확한 노동시장의 정보를 이용하여 임금수준을 결정한다는 것이 오늘날 우수한 인재확보의 제일조건이다.

2.1.2 기업의 지불능력

우수한 종업원을 확보하여 유지하고자 노력함에도 불구하고 기업의 재정이 이에 따르지 못하면 소기의 성과를 달성하지 못한다.

경영자는 언제나 임금 이상의 노동생산성을 추구한다든지, 인건비 등의 원가절감 노력으로 기업의 재정상태를 개선하고 양호하게 지속해야 할 책임이 있다. 재정상태는 우수한 인재의 확보유지에 결정적인 기초가 되어 있다.

일반적으로 노동조합은 기업이 이윤을 올려 지불능력이 향상되면 임금교섭상의 중요한 근거로 이용하려 하며, 반대로 기업측은 재정상태가 나쁠 때는 기업의 지불능력을 임금교섭의 중요한 근거로 이용하려 한다.

이와 같이 기업의 재정상태는 임금수준의 결정에 중요한 근거를 제공하고 있으며 그것이 우수한 인재의 확보에 결정적인 영향을 미친다.

2.1.3 생계비

소득수준이 비교적 안정되지 못한 사회에서는 위의 두 요인에 못지 않게 노동자의 생계비가 임금수준을 결정함에 있어서 큰 비중을 차지하고 있다. 특히 임금인상 등

단체교섭시 생계비는 거의 절대적인 기준의 역할을 한다. 인플레이션(inflation)이 심한 사회나 시대일수록 실질임금의 감소가 단체교섭시 큰 문제가 된다. 실질임금의 감소를 충족하는 임금인상이 아니면 종업원의 불만은 증대되고 사기는 저하하게 된다.

생계비의 변동에 따른 임금수준의 결정을 합리화하기 위해서 단체교섭시 에스컬레이터 조항(escalator clause)을 채택하는 예를 일본 등지에서 볼 수 있다. 이 조항에 의하면 생계비지수의 변화에 의한 실질임금의 감소를 보완해 주기 위하여 자동적으로 감소한 만큼의 임금을 상승시켜 준다.

2.1.4 정부의 관련 법규

정부는 일찍부터 노동자의 권익을 보호하기 위하여 여러 가지 법률을 제정하여 실시하여 왔다. 그 가운데서도 우리나라의 경우는 최저임금에 관한 법률이나 행정지도를 통하여 근로자의 임금을 보호하고 있으며, 미국을 위시한 서구에서도 일찍부터 최저임금법을 위시한 임금관련법규를 통하여 노동자의 권익을 보호하고 있다.

이와 같이 임금에 관련된 정부의 법규를 해당된 기업이 지키지 않으면 안 되므로 임금수준의 결정에 정부의 관련 법적 요건을 충족시키지 않으면 안 된다.

2.2 임금수준의 조정

임금수준은 경기의 변동, 물가의 변동, 연공이나 인사고과 등에 의해 매년 조정되는 것이 일반적이다. 이때 조정이란 대부분 상향조정, 즉 임금인상을 의미해 왔으나, IMF 당시 경기침체로 많은 기업에 있어서 임금삭감이 이루어져 하향조정도 실행되고 있다. 그러나 대표적인 조정의 방법에는 승급, 승격과 베이스업(base up)이 있다.

2.2.1 승급과 승격

승급(upgrading)이란 동일직급 내에서의 임금수준의 변화를 의미하는 것으로서 담당하고 있는 직무의 질은 변하지 않고, 발생하는 임금수준의 상승을 의미한다.

승급은 내용에 따라 정기승급, 특별승급, 임시승급으로 구분된다. 우리나라의 경우, 승급은 대부분의 기업에서 최소 1년에 1회 이상 정기승급의 형태로 실시되고 있으며, 연공서열적 임금체계 하에서는 자동승급의 형태로 호봉이 상승하고 그에 따라 임금이 상승되고 있다.

승격은 직무나 직능의 질이 향상된 것을 이유로 해서 행해지는 것으로 근로활동

영역, 즉 담당하는 작업내용의 향상과 직위의 상승을 수반하는 형태로 나타난다. 이러한 승격은 임금수준의 향상을 동반하며, 매년 실시되지는 않으나 흔히 승진과 관련되어 실시된다. 즉, 승진은 직위승진과 자격승진으로 구분되는데 일반적으로 자격승진을 승격이라고 한다.

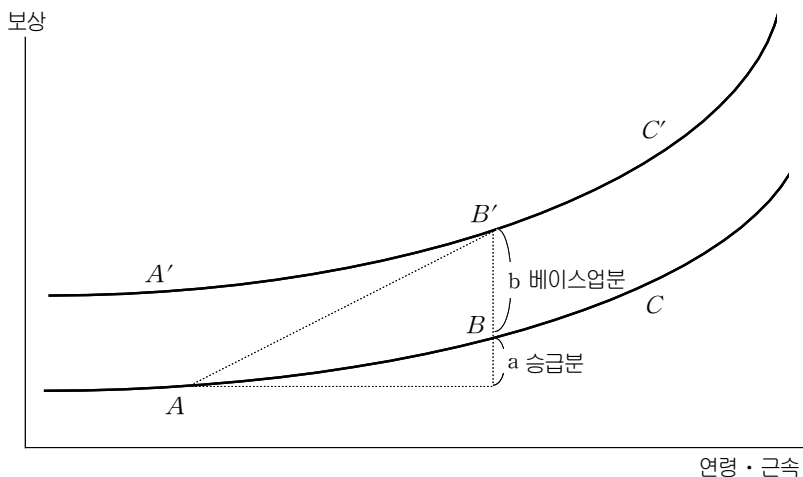
2.2.2 승급과 베이스 업

위에서 언급한 바와 같이 승급이란 기업 내에서 미리 정해진 임금기준선을 따라 연령, 근속년수, 능력의 신장, 직무의 가치증대 등에 의해 기본급이 증액되어 가는 것을 의미한다.

[그림 7-5]에서 승급이란 A에서 B로, B에서 C로 순서적으로 기본급이 증액되어 가는 것으로서 이 같은 형태가 지속되는 한 A-B-C라고 하는 기본급의 서열은 변하지 않는다.

반면 베이스 업은 연령, 근속년수, 직무수행능력이라는 관점에서 동일조건에 있는 자에 대한 임금의 증액으로서, 승급이 일정한 임금곡선상에서의 상향이동인데 대하여 베이스 업은 임금곡선 자체를 전체적으로 상향 이동시키는 것이 된다. 즉, [그림 7-5]에서 A에서 A'로, B에서 B'로 기본급 커브를 수정하는 것이 베이스 업이다.

그림 7-5. 승급과 베이스 업의 관계



3. 최저임금제

3.1 최저임금제의 의의

최저임금제(minimum wage system)란 국가가 사용자에게 일정액의 임금 이상을 노동자에게 지급하도록 법률로써 일반적으로 강제하고 있는 제도이다.

이 최저임금제의 주된 목적은 저임금노동자를 보호하고 산업평화를 촉진시킴에 있으며, 부차적으로는 불황기에 임금수준의 하락을 방지함으로써 유효수요를 유지하려는 경제정책적인 목적이 있다.

3.2 최저임금의 결정기준

우리나라의 최저임금법에는 최저임금의 결정기준을 근로자의 생계비와 유사근로자의 임금, 노동생산성 및 소득분배율 등을 고려하여 정하고 이 경우 사업의 종류별로 구분하여 정한다고 규정하고 있다. 또한 사업의 종류별 구분도 최저임금심의위원회 심의를 거쳐 노동부장관이 정한다고 하고 있다.

그러나 일반적으로 최저임금결정의 기준 역시 임금수준의 일반적 결정요인과 동일한 것으로 생각하여야 한다. 첫째는 다른 종업원이 받는 임금수준과 동일하여야 한다. 즉, 일반임금수준에 비하여 부당하게 낮지 않아야 한다. 둘째로 본인과 가족이 생활할 수 있는 수준의 임금이어야 한다. 이것은 최저한의 생계비이어야 함을 의미한다. 셋째로 기업은 지불할 수 있는 능력이 있어야 한다. 이것은 기업의 재정상태를 의미한다. 넷째로 정부가 정한 최저임금법을 기업이 준수하여야 하므로 정부가 정한 관련법규는 최저임금 결정의 기준으로 고려하지 않으면 안 된다.

이러한 결정기준들이 기본적으로는 최저임금결정에 전제조건이 되지만, 현실적으로는 노사 간의 역학관계나 나라의 경제사정이나 노동시장의 조건 등이 크게 영향을 미치고 있다.

3.3 최저임금제의 역사적 발전

최저임금제의 기원은 B.C. 2000년경의 함무라비 법전으로 거슬러 올라가지만 일반적으로는 19세기 말경 호주와 뉴질랜드에서 처음으로 실시되었다고 한다. 이들

두 나라에서 사용되었던 초기의 최저임금제는 노동쟁의의 예방과 해결을 위한 방법의 하나로 사용되었다.

비록 이와 같은 일부의 예외가 있기는 하지만 제2차 세계대전 이전까지는 선진산업국이나 개발도상국 모두가 최저임금제를 정부의 노동관련 정책수단으로 거의 사용하지 않았다. 즉, 많은 나라들이 법률을 통한 입법적 조항을 갖지 않았으며 입법 조항을 갖는다 하더라도 그 적용범위는 극히 제한된 노동자에 한정된 것이었다.

그러나 이러한 상황은 1930년대의 경제공황이 끝나고 제2차 세계대전을 겪으면서 점차 변모하기 시작하여 많은 나라들이 앞 다투어 최저임금법을 채택하기 시작하였고 보다 많은 근로자를 보호하기 위하여 적용범위도 확대하여 갔다. 그러나 최저임금제를 도입하여 온 과정을 살펴볼 때 나라마다 서로 다른 시점을 배경으로 서로 다른 내용으로 발전하여 왔음을 알 수 있다.

3.4 세계 각국의 최저임금 결정방식

각국의 최저임금결정방식은 ① 임금위원회방식, ② 법정방식, ③ 단체협약의 효력 확장 적용방식 등으로 구분된다.

임금위원회 또는 임금심의회방식은 노·사 대표와 중립위원(또는 공익위원)으로 임금위원회 또는 임금심의회를 구성하여 최저임금을 심의·결정하는 방식으로서 오늘날 각국의 최저임금제의 대표적인 유형으로 정착된 제도이며, 이 결정방식의 가장 큰 장점은 노·사·공익(중립)위원의 참여로 다양한 의견을 수렴하고 조정하면서 현실적으로 타당성이 높은 최저임금을 결정할 수 있다는 점이다. 이 방식은 ILO에서도 권고하는 최저임금의 결정방식으로서 한국, 일본, 영국 등에서 채택되고 있다.

법정방식은 최저임금을 법률에서 직접 결정하는 방식으로서, 최저임금의 결정이 일반 법률의 제정 또는 개정절차와 같은 방법으로 이루어지므로 매우 신중하고 또한 국민 각계각층의 다양한 의견을 수렴하면서 정치적인 과정을 밟아 결정하는 장점이 있다. 그러나 이 방식은 법률의 제·개정이 복잡한 절차에 따라 다수결원칙으로 결정되고 시간이 많이 소요되어 최저임금의 결정이 경제상황의 변화에 탄력적으로 대응하지 못하게 되는 문제가 있으며, 이러한 결정방식은 미국, 캐나다 등의 국가에서 채택되고 있다.

단체협약의 효력확장적용방식은 노동조합과 사용자 간에 체결된 임금의 최저수준에 관한 협약을 일정한 절차에 따라 최저임금으로서 결정하여 협약체결당사자 이외의

근로자나 사용자에게도 이를 적용하는 방식으로 이 방식에 의해 최저임금이 결정되는 경우는 최근에 들어 점차 줄어들고 있으며 독일 등에서 채택되고 있다.

3.5 한국의 최저임금제

한국은 최저임금법에 근거하여 최저임금제도를 운영할 수 있도록 하고 있다. 이러한 법적 근거를 보면, 우리나라에서도 일찍부터 최저임금제를 실시할 수 있었으나, 경제적 여건 등 실시요건의 미성숙으로 오래 동안 실천되지 못하였다.

1980년대에 들어오면서 경제성장에 대한 근로자들의 적정분배에 대한 요구가 증대되고, 저임금해소에 대한 사회적인 요구가 커지자 1985년 중반부터 이 제도의 도입을 위한 검토와 준비를 시작하였다. 1986년 1월 관계부처 차관, 노동단체대표, 학계 및 전문가로 구성된 위원회에서 최저임금제 도입방안이 논의되어 그 해 12월 31일에 최저임금법이 독립법(법률 제4027호)으로서 제정, 공포되었고, 또 다음 해인 1987년 11월 12일에는 그 시행에 관한 사항을 규정한 최저임금법시행규칙(노동부령)이 제정 공포되었다.

이에 따라 한국의 최저임금법은 1988년 1월 1일부터 시행에 옮겨지게 되었으며, 이 법에 의하여 근로자에 대한 임금의 최저수준을 보장함으로써 근로자의 생활안정과 노동력의 질적 향상을 기함과 동시에 국민경제의 건전한 발전에 이바지할 수 있게 된 것이다.

각 년도 1월 1일부터 12월 31일까지 적용되는 최저임금은 최저임금위원회에서 매년 심의·의결하고, 이를 고용노동부장관이 매년 8월 5일까지 결정·고시하게 되어 있다. 연도별 최저임금 결정현황을 살펴보면 최저임금이 실시된 1989년 600원으로 시작하여, 2009년 4,000원, 2019년 8,350원으로 급격히 인상되었으며, 2020년 현재 8,590원으로 2019년 대비 2.9%가 인상되었다. 월 단위로 환산하면, 209시간(유급 주휴 포함 월 209시간)을 기준을 1,795,310원이다.

2021년 적용 최저임금은 8,720원으로 최근 경제상황을 반영하여 2020년 대비 1.5%로 다소 낮게 결정되었고, 주 40시간 기준으로 환산하면 월 최저임금은 1,822,480원이다.

Ⅲ. 임금체계관리

1. 임금체계의 의의

임금체계란 다양한 의미로 이해될 수 있으나, 일반적으로 임금의 구성내용과 임금의 결정기준을 내용으로 하고 있다.

임금체계를 광의로 해석하면 한 개인이 받는 임금을 포괄적으로 해석하여 전체의 구성내용이 어떻게 되어 있는가를 의미하며, 임금체계를 협의로 해석하면 임금의 기본급 부분이 어떠한 기준으로 결정되어 지급되는가에 초점을 맞춘 것으로 주로 연공급, 직무급, 직능급, 직종급을 가리킨다.

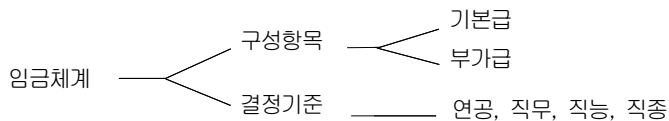
본장에서는 임금체계를 임금의 구성항목과 임금의 결정기준을 그 내용으로 하는 것으로 한다. 임금의 구성항목은 [그림 7-6]과 같이 일반적으로 기본급과 부가급으로 나누고, 임금의 결정기준으로는 연공, 직무, 직능, 직종 등으로 나눈다.

그러나 이 양자 사이에는 임금의 결정기준이 먼저 정해지고, 다음으로 임금의 항목이 구성되는 관계를 가지고 있다.

예를 들면, 연공급이 결정된 다음 구성항목으로 기본급과 수당 등이 포함되며, 또는 직무급이 결정된 다음에 그 구성항목으로 기본급과 프린지 베니핏(fringe benefits)이 포함된다.

결국, 임금의 결정기준으로 연공, 직무, 직능, 직종이 사용됨에 따라 연공급, 직무급, 직능급, 직종급이 성립되었다. 즉, 이러한 임금의 체계가 곧 기본급의 성격을 결정하며 동시에 부가급의 성격을 결정한다는 것이다.

그림 7-6. 임금체계



이하에서 결정기준에 의한 기본적 임금체계와 그것에 의해 결정되는 부가적 임금 체계로 나누어 자세히 설명코자 한다.

2. 기본적 임금체계

2.1 연공급

연공급 또는 연공임금이란 기업에서의 근속년수를 기준으로 임금의 격차를 두는 임금체계이다. 즉, 연공급이란 속인적 요소를 기준으로 성립된 임금의 형태로서 개 개인의 학력, 연령 등을 감안하여 근속년수에 따라 임금수준을 결정하는 임금체계이다. 그러므로 이 연공급에서는 일반적으로 근속년수가 많아짐에 따라 기본급 또는 단위임금률이 높아지는 것을 특징으로 한다.

이러한 한국이나 일본을 위시하여 동양에서 연공급이 성립되고 정착되기까지는 다음과 같은 사회적 배경이 존재하였다. 첫째, 우리나라나 일본과 같은 동양문화권 속에서는 속인적 특성을 중시하는 가치관과 문화가 있었다. 기업경영자가 임금의 지급에 이 속인적인 요소를 고려하지 않을 수 없었다. 둘째, 한국이나 일본은 산업화가 뒤늦게 시작하였으므로 노동의 수요에 비하여 공급이 과잉상태에 있었으므로 저임금으로 시작하는 연공급을 도입하기가 용이하였다. 셋째, 산업화의 초기는 근로자의 기술수준이 낮았기 때문에 저임금을 지불할 수 있었고, 근속년수에 따라 기술수준이 향상되어 갔기 때문에 거기에 상응한 임금을 지급하는 연공급이 안성맞춤이었다.

이러한 연공임금은 고용을 안정시키고 나아가서 노동력의 정착화에 크게 기여하였지만, 경제가 성장하고 사회가 변화함에 따라 그 유용성이 줄어들고 있다. 연공임금은 본래 과잉적 노동력과 미숙련노동력을 바탕으로 채용 시 저임금을 전제로 하여 형성된 것이므로, 경제성장의 과정에서 노동의 수요가 공급을 상회하고 초임금이 일반노동자의 임금상승률을 크게 상회하게 됨으로써 연공임금은 그 기반이 흔들리게 되었고 현실적응력도 잃어가게 되었다.

또 오늘날 기업은 세계화와 정보화 속에서 기술혁신에 의한 경쟁력이 요청됨에 따라 우수한 종업원의 확보와 더불어 종업원의 능력이 절실히 요구되고 있다. 우수한 종업원을 유인하여 공헌을 확보하기 위해서는 기존의 연공급은 여러 가지 한계점을 드러내고 있다.

2.2 직무급

위의 연공급에 대체되는 새로운 임금체계로서 등장한 것이 직무의 가치를 기준으로 임금을 결정하는 직무급이다. 직무급은 직무분석과 직무평가를 통하여 각 직무의 상대적 가치를 명확히 한 다음 그 가치서열에 따라 임금을 결정하는 임금체계이다. 즉, 직무급은 연공급(속인급)과는 달리 임금결정 시 속인적 요소는 거의 무시되는 반면, 그 사람이 행하는 직무의 질과 양에 따라 임금을 산정하는 것으로서 어떠한 사람이 그 일을 담당하든 그 직무에 정하여진 임금을 받는다.

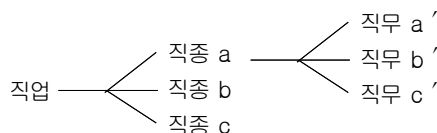
이 직무급은 경제가 성장함에 따라 노동력이 부족하게 되고, 세계화와 정보화의 진행에 따라 능력이 더욱 요구되는 환경조건의 변화 속에서 우수한 인재의 확보를 위한 임금체계로서 적절한 임금체계이다. 이 직무급은 미국에서 널리 행해지고 있는 임금체계이고 직무평가에 기인한 것이어서 미국형 직무급이라고 부른다. 따라서 유럽형 직무급이라고 부르는 직종별 임금과는 구별되어야 한다. 흔히들 이 양자를 혼용하여 사용하고 있으나 그것은 발생지를 달리하고, 내용을 달리하고 있으므로 구별하여야 한다. 유럽에서는 직종별 임금이 약 70%, 직무급 임금이 약 30% 사용되고 있는 반면, 미국에서는 그와 반대로 직무급 임금이 70%, 직종별 임금이 30%씩 사용되고 있다.

2.3 직종급

직종급은 직무(job)가 아니고 직종(trade)을 기준으로 설정된 임금체계이다. 유럽형 직무급이라고도 부르는 이 직종별 임금은 노동시장의 임금률에 의하여 결정된다는 점에서 미국형 직무급과 차이가 있다.

직종별 임금을 이해하기 위해서 먼저 직종이라는 개념을 고찰할 필요가 있다. [그림 7-7]에서 보는 바와 같이 현존하는 다수의 직업은 그 성질상, 형태상 또 필요한 지식, 경험, 기능 등에서 보아 누가 보아도 타당하다고 생각되는 몇 개의 종류로 나눌 수 있다.

그림 7-7. 직업과 직종과 직무



이것이 직종이다. 역사적으로 보아 중세사회에서는 직종별로 숙련공의 수급에 따라 임금이 결정되었고, 조합도 결성되었다. 여기에서 직종별 임금이 시작되었다.

성립과정에서 보면 직무급 임금보다 직종별 임금이 먼저이다. 19세기부터 제1차 세계대전 말까지는 직종별 임금이 일반적이었다. 그 후 미국의 산업화가 진행되면서 직종이 직무로 분할되고 단순화되기 시작하였다. 직종을 분할하여 단순화하고 전문화하는 것이 능률을 향상시킨다는 것은 과학적 관리론자의 주장이었다. 이렇게 직종이 분할되어 나타난 작업의 단위가 직무(job)인 것이다. 이렇게 분할된 직무에는 시장임률과 같은 임금이 존재할 수 없게 되었다. 따라서 인위적으로 직무를 평가하여 임금률을 정할 필요성이 나타나며 그것을 위한 기술이 발달하였다. 이것이 직무분석이고 직무평가방식이다.

참고로 <표 7-1>에서 직종과 직무를 비교하여 그 차이를 명백히 해두고자 한다.

표 7-1 직종과 직무의 비교

	직종 (trade)	직무 (job)
노동자 노동조합	worker(다능공) trade union craft union	labourer(단순노동자) labour union
사용기계 생산방식	범용기계 소규모, 미단순화	전용기계 대규모, 단순화
임금결정	시장임률	직무평가
임금체계	직종별 임금	직무급

2.4 직능급

직능급이란 직무수행능력, 즉 직능을 기준으로 각자의 임금을 결정하는 임금체계이다. 직무급이 근로자가 종사하는 직무의 상대적 가치를 직무평가에 의하여 조사하고 조사결과에 의하여 개별임금을 결정하는 것임에 비하여, 직능급은 근로자의 능력을 직능고과에 의하여 조사하고 그 조사결과를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다.

직종별 임금은 직무보다 넓은 개념인 직종을 기준으로 하고 있고, 다음으로 동일 직종 내에서의 숙련의 정도를 직무수행능력에 따라 숙련, 반숙련, 미숙련으로 나누

어 임금을 결정하는 임금체계이다. 따라서 직능급적인 성격을 갖고 있다고 할 수 있다. 그러나 종사하는 직무를 떠나서는 직종별 임금이 성립되지 않는다. 이런 의미에서는 오히려 일종의 직무급으로도 이해할 수 있다.

직능급은 직종별 임금의 성격을 많이 띠고 있으나 일본이나 한국과 같은 동양의 경영문화에서 개발된 독특한 임금체계이다. 직능급은 직무급과 같이 직무에 기초를 둔 임금체계가 아니므로 직무의 명확화, 직무의 표준화가 이루어지지 않고 있는 경우에 적용될 수 있는 임금체계이다. 따라서 일본에서는 널리 보급되어 있다. 그 이유를 몇 가지 지적하면 다음과 같다.

첫째, 직능급은 직무의 표준화가 충분치 못한 경영환경에서는 단점보다는 장점이 많다. 특히 사무직 사원이나 고도의 지식을 요하는 기술직 사원의 경우 직능급이 보다 적합한 임금체계이다.

둘째, 직능급은 직무내용이 중심이 아니고 직무능력이 중심이므로 직무평가가 필요 없다. 직무평가는 직무요소의 비중의 결정을 둘러싸고 노사 간의 쟁점이 되어 있을 뿐 아니라 노동조합은 이에 반대하고 있다. 이러한 점에서도 직능급의 도입은 현실성이 높다.

셋째, 직능급에서는 직무급의 경우와 같이 적정배치가 불가결한 전제가 아니다. 적정배치가 충분치 않더라도 그 능력이 평가되어 거기에 따라 임금이 결정되기 때문에 적정배치의 불충분이 종업원의 사기에 미치는 영향이 적다.

그리고 경쟁이 심하고 변화가 심한 오늘날의 환경조건 속에서는 직능급이 다른 임금체계보다는 오히려 종업원의 능력향상을 유도하는 임금체계로서 높이 평가되고 있다.

2.5 기타의 기본적 임금체계

2.5.1 생활급

생활급이란 각 개인의 생계비의 차이에 기인하여 임금의 격차를 두려는 임금체계이다. 이 임금체계는 과거에는 지배적인 것이었으나 임금수준이 상승된 지금은 그 의미가 퇴색되고 있다.

이 임금체계는 연령별 및 가족수별의 최저생활비 보장에 근거를 두고, 가족수당 등의 생활보조금을 많이 만들어, 연령과 더불어 증가하는 생활비에 대응하기 위하여 정기승급제도를 가진 점이 특징이다.

2.5.2 직계급

직계급이란 직계제(position classification plan)를 전제로 한 임금체계로서, 기업 내의 위계질서를 명백히 유지할 목적으로 직무에 단계를 정하여 직계제를 만들고, 직계마다 임금격차를 두어 직계제를 뒷받침하기 위하여 만들어진 임금체계이다.

이러한 임금체계는 국가공무원에 적용되어 보급되었으나, 민간기업에서는 거의 정착하지 못한 임금체계이다.

2.5.3 자격급

자격급이란 자격제도를 임금에 관련지워 만든 임금체계이다. 이런 경우 자격은 기업 내에서 설정한 자격으로 할 것인가 아니면 국가가 시행한 자격으로 할 것인가에 따라 구별할 수 있고, 또 그러한 자격을 기본급에 반영할 것인가 수당 등의 부가급에 반영할 것인가에 따라 달라질 수 있다.

그리고 자격제도의 목적을 어디에 두느냐에 따라 자격급의 성격이 달라진다. 예를 들어, 능력향상에 중점을 둘 것인가 아니면 위계질서유지에 중점을 둘 것인가에 따라 성격과 효과가 달라진다.

2.5.4 능률급

능률급이란 생산량에 따라 임금을 지급하는 임금체계이다. 즉, 생산능률을 향상시킬 목적으로 이 임금체계를 채택한다. 능률급은 단위생산량에 대하여 임금을 정하고 생산량에 따라 임금을 지급하는 성과급(成果給)의 형식과 단위생산량에 대한 표준노동시간과 임금을 정해두고 그것을 기준으로 임금을 지불하는 시간할증제의 형식 등이 있다.

나아가서 능률급을 개인단위로 적용할 것인가, 또는 그룹단위로 적용할 것인가에 따라 개인능률급과 집단능률급이 성립한다.

2.5.5 종합결정급

종합결정급이란 연령, 학력, 경험년수, 능력, 직무내용, 근무성적 등의 요소들을 전부 감안하여 결정하는 임금체계이다.

종합결정급에는 연령, 학력, 근속 등의 속인적 요소를 중시하는 속인적 종합결정급과 능력, 직무내용 등에 중점을 둔 직무급적 종합결정급이 있다.

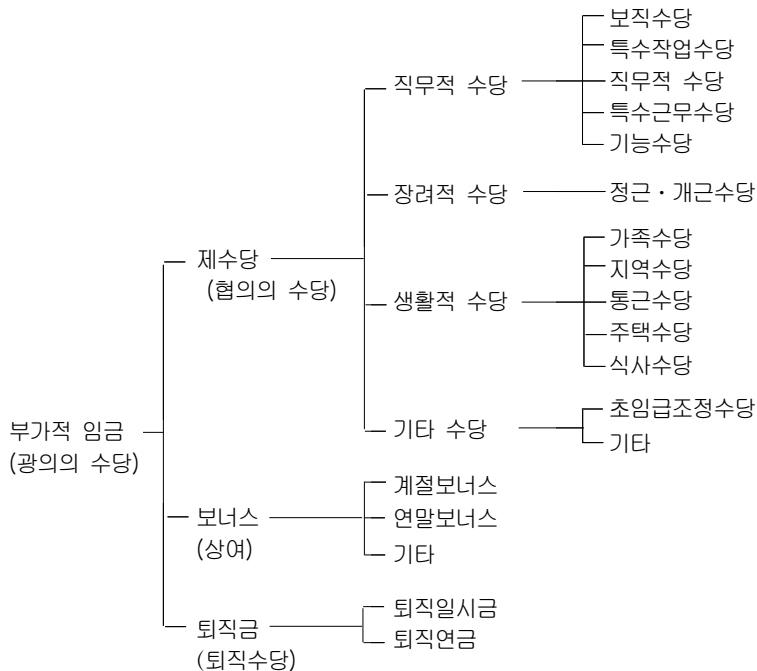
3. 부가적 임금체계

보상관리 및 임금관리에서 기대되는 기능이 기본급만으로 충분하다면 부가적 임금의 지급이 필요 없을 것이다. 그러나 기본급만으로 임금 및 보상의 기능을 다하지 못할 때는 무엇인가가 그 기능을 보충, 보완하기 위하여 부가적으로 지급될 필요성이 발생한다. 그 보완적인 기능을 하는 보상이 부가급인 것이다. 한국이나 일본 같은 동양사회에서는 오래 전부터 수당이란 이름으로 부가급이 지급되어 왔으며, 서양에서는 근년에 프린지 베니핏(fringe benefits)으로 부가급적인 보완이 이루어져 왔다.

서양에서는 노동조합의 요구에 기인하여 근년에 부가급여(fringe benefits)의 지급이 급격히 늘어나고 있다. 그 내용으로는 유급휴가(paid holiday), 각종연금, 보험금이나 의료비지원, 또는 주식배당의 형식으로 지급되고 있다.

한국과 일본 같은 동양사회에서는 각종의 수당, 보너스, 퇴직금 등이 [그림 7-8]에서 보는 바와 같이 부가적 임금으로 지급되어 왔다.

그림 7-8. 부가적 임금의 체계



먼저 수당 가운데는 그 목적하는 바와 기능에 따라 다음과 같이 분류된다.

- ① 직무적 수당 : 직무내용이나 작업환경의 차이를 조정할 목적으로 지급되는 수당
- ② 장려적 수당 : 출근률의 향상을 목적으로 하는 수당
- ③ 생활적 수당 : 종업원의 생활비를 보완해 줄 목적으로 하는 수당
- ④ 기타의 수당

보너스(상여금)에는 연간 일회 지급하는 경우와 계절이나 분기별로 지급하는 경우로 나누어진다. 원래는 성과가 발생되었을 때 지급되었던 것이 근년에는 통상 임금의 개념으로 발전하여 정기적으로 지급되는 임금적 성격으로 인식되고 있다.

퇴직금은 일정기간 이상 근무한 후 퇴직한 사람에게 지불하는 부가급으로서 퇴직 일시금과 퇴직연금으로 구분된다.

다음으로 부가적 임금의 본질을 잘 이해하기 위해서 다음과 같은 발생배경을 이해하는 것이 도움이 될 것이다.

첫째, 인플레이션의 발생이 부가적 임금을 낳게 하였다. 더군다나 임금수준이 낮은 상태에서 인플레이션이 발생하면 명목소득의 실질가치가 하락하여 저소득 임금 노동자의 생활을 어렵게 만든다. 이에 기업들은 여러 가지 수당이란 이름으로 생활비를 보완해 주었다.

둘째, 작업표준화의 미발달이 부가적 임금을 낳게 하였다. 한국이나 일본의 경우 아직도 서구처럼 작업 또는 직무의 표준화가 이루어져 있지 않다. 따라서 표준화되지 못한 작업이나 직무 안에서 작업조건 또는 직무조건 차이가 발생할 수 있다. 이 차이를 수당으로 조정하여 왔다.

셋째, 연공적 임금체계가 부가적 임금을 낳게 하였다. 연공적 임금체계는 근본적으로 저임금으로부터 시작하기 때문에 자연히 부가적 임금으로 부족분을 보충해 주지 않을 수 없다. 특히 노동의 질이나 양에 대한 배려는 수당과 같은 부가급으로 충당해 주어야 했었다.

넷째, 낮은 임금인상률이 부가적 임금을 필요로 하였다. 저임금으로 시작하는 임금체계에서 임금인상률마저 낮은 상황은 더욱 수당과 같은 부가적 임금으로 기본급을 보완해 주어야 했었다.

다섯째, 수당의 발생은 또 다른 수당을 부르게 된다. 어느 하나의 수당만으로 부가급기능을 다하지 못하여 자연 새로운 수당을 필요로 하게 되는 것이다.

이러한 배경에서 발생한 각종 부가급은 지금도 연공급체제하에서 중요한 임금의 보완적 기능을 발휘하면서 존속하고 있다.

IV. 임금형태관리

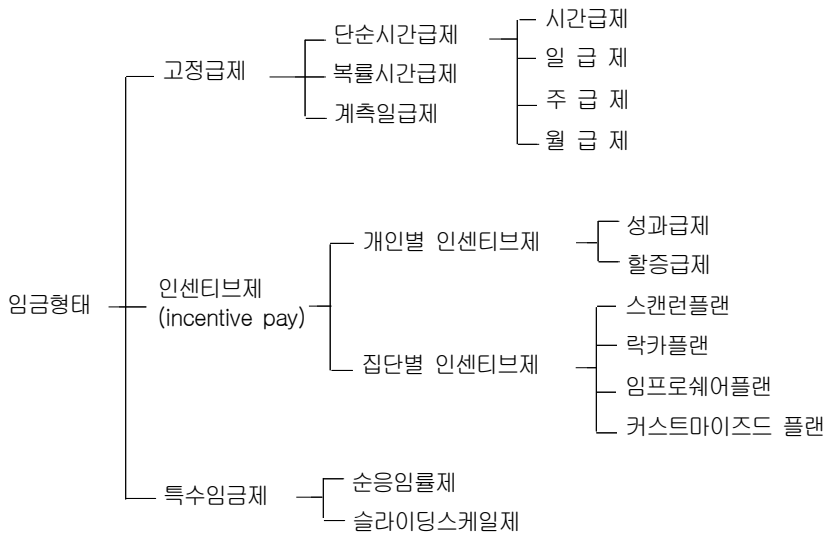
1. 임금형태의 의의

임금관리에 있어서 임금형태는 앞서 언급한 임금수준의 결정, 임금체계의 구성과 함께 중요한 영역을 차지한다. “임금형태는 임금을 종업원에게 지급하는 방식”으로서 종업원의 근로의욕과 직결되는 중요한 임금관리의 대상이다.

임금형태에 대한 고찰은 19세기 말에서 20세기 초에 걸쳐 미국의 능률증진운동과 과학적 관리법에서 출발하여 다양한 형태로 발전해 왔다.

본서에서는 임금형태를 [그림 7-9]에 나타난 바와 같이 크게 고정급제, 인센티브제, 특수임금제의 기본틀과 함께 최근 다양한 형태로 제시되는 연봉제와 임금보전의 기능을 하는 새로운 경제적 보상의 형태인 스톡옵션제로 구분하여 조명하고자 한다.

그림 7-9. 임금형태



2. 고정급제

고정급제(time payment, time-rate plan)는 수행한 작업의 양과 질에는 관계없이 단순히 근로시간을 기준으로 하여 임금을 산정·지불하는 방식이다. 예컨대 일급, 주급, 월급 등이 그것이다. 고정급제는 노동자의 입장에서 보면 일정액의 수입이 확정적으로 보장되어 있다는 것이 장점이다. 또 기업의 견지에서는 근로일수나 근로시간수가 산출되면 임금계산에 관한 업무는 간단히 처리될 수 있으므로 임금산정의 간편성과 공정성을 기할 수 있고, 제품의 생산에 시간적 제약을 받지 않으므로 품질의 결함을 방지할 수 있는 장점이 있다. 반면에 작업수행의 양과 질에 관계없이 임금이 지불되므로 근로자를 자극할 수 없어 작업능률이 오르지 않는다는 것과 단위시간당의 임금계산이 용이하지 않다는 등의 단점이 있다. 따라서 고정급제는 실제로 다음과 같은 경우에 성과급제를 대신하여 사용되고 있다.

- ① 생산단위가 명확하지 않거나 측정될 수 없는 경우
- ② 작업자가 생산량을 통제할 수 없을 경우, 즉 작업자의 노력과 생산량과의 관계가 없으며 기계에 의해 작업속도가 결정될 경우
- ③ 작업지연이 빈번하고 작업자가 그것을 통제할 수 없는 경우
- ④ 작업의 질이 특히 중요할 경우
- ⑤ 감독이 철저하고 감독자가 공정한 과업의 양을 잘 알고 있는 경우
- ⑥ 생산단위당 원가 중 노동의 통제가 필요하지 않는 경우 등

이러한 고정급제는 단순시간급제, 복률시간급제, 계측일급제 등이 있다.

3. 인센티브제

인센티브제는 넓은 의미에서 보수(=임금)를 성과와 연관짓는 모든 형태의 보상계획과 급여계획을 의미하므로 기업과 종업원 모두에게 만족을 준다.

기업으로서는 인센티브제로 종업원을 동기부여하게 하여 높은 생산성을 획득할 수 있으며, 종업원으로서는 성과에 기여한 대가로서 보다 많은 임금을 얻을 수 있다.

인센티브제는 개인의 경제적 욕구충족을 전제로 한 개인별 인센티브제(individual incentive system)와 집단의 상호작용에 의한 집단의 경제적 욕구충족을 목적으로 한 집단별 인센티브제(group incentive system)가 있다. 역사적으로 보면 개인별

인센티브제가 먼저 개발되었으나 점차 집단별 인센티브제로 발전하여 갔는데 그것은 직무환경의 변화에 기인한다. 즉, 직무환경이 기계화 자동화됨으로써 개인의 자율성보다는 직무 간의 상호의존성이 높아짐으로써 자연적으로 인센티브의 대상이 집단으로 옮겨갔다.

3.1 개인별 인센티브제

개인별 인센티브제의 목적은 종업원으로 하여금 규정된 양이나 질을 초과하는 산출을 달성하도록 재무적 유인을 제공하는 것이다. 따라서 잘 설계된 인센티브제는 생산성을 증대시켜 단위비용을 감소시킨다. 즉, 단위당 비용을 감소시켜 기업에게 이익을 제공하며 개인에게는 소득의 증대를 가져다준다.

이러한 개인별 인센티브제는 크게 두 가지 범주로 나누어진다. 하나는 성과급제(piece-rate plan)이고 다른 하나는 할증급제(time bonus)이다. 성과급제는 생산된 양을 기준으로 임금을 지급하는 제도이며, 할증급제는 기준시간을 초과하는 산출을 기준으로 임금을 지급하는 제도이다.

3.1.1 개인별 성과급제

1) 단순성과급제

단순성과급제(straight piece work system)는 가장 단순한 방법이며, 또 가장 널리 보급되어 있는 방법의 하나로서, 시간당 생산단위에 정해진 임금률을 적용하는 임금제도이다.

$$\begin{array}{ll} W = \text{임금} & N = \text{생산량} \\ U = \text{임금단가} & N_s = \text{표준생산량} \\ H = \text{실제노동시간} & R = \text{시간당 보증임금} \end{array}$$

① 보증임금의 부적용

$$W = N \times U$$

② 보증임금의 적용

$N > N_s$ 의 경우(표준생산량의 초과)

$$W = H \times R + (N - N_s) \times U$$

$N < N_s$ 의 경우(표준생산량의 미달)

$$W = H \times R$$

2) 차별성과급제

차별성과급제(differential piece-rate plan)는 테일러식 임금이라고도 하며, 노동자의 일정시간의 생산이 표준생산량을 초과하는 경우와 미달하는 경우에 각각 다른 임금을 적용하는 임금계산방식이다.

- ① 표준생산량을 초과한 경우

$$W = N \times U1$$

- ② 표준생산량을 미달한 경우

$$W = N \times U2$$

U1과 U2는 서로 다른 임금을 나타내고 있다.

3) 복률성과급제

복률성과급제(multiple piece-rate plan)는 매릭식 임금제(Merick Plan)라고도 하며, 테일러는 임금을 두 단계로 한 것을 이 제도에서는 U1, U2, U3의 삼단계 임금을 적용하고 있다.

- ① 생산이 표준생산량의 83% 미만인 경우

$$W = N \times U1$$

- ② 생산이 표준생산량의 83%에서 100% 미만인 경우

$$W = N \times U2$$

- ③ 생산이 표준생산량 이상일 때(100% 이상의 경우)

$$W = N \times U3$$

3.1.2 개인별 할증급제

1) 표준시간급제

표준시간급제(standard hour plan)는 생산량(성과) 대신에 시간을 기준으로 사용할 뿐 계산방법은 단순성과급제와 동일하다.

$$W = \text{임금}$$

$$S = \text{표준시간의 합계}$$

$$R = \text{시간당 임금률}$$

$$W = S \times R$$

2) 할시할증제

할시할증제(Halsey plan)는 할시(Frederick A. Halsey)가 제안한 것으로서 세 가

지 시간개념을 사용하고 있다. 즉, 실제작업시간(H), 표준시간(S), 절약시간($S-H$) 개념을 사용하여, 실제작업한 시간에 정해진 임금률(R)로 계산하고, 거기다 절약시간에 정해진 임금률과 일정률의 인센티브(P)를 적용하여 계산한 것이다.

$$W = H \times R + (S - H) R \times P$$

3) 로완할증제

로완할증제(Rowan plan)는 절약된 시간($S-H$)을 표준시간으로 나눈 능률지표를 실제 작업시간(H)에 대한 임금으로 적용하는 제도이다. 이 제도는 능률을 올리면 올릴수록 임금액은 상승하나 할증률은 일정수준부터는 체감하는 방식을 채택하고 있다.

$$\begin{aligned} W &= H \times R + (S - H) R \times H / S \\ &= (H \times R) + (S - H) / S \times H \times R \\ &= (H \times R) \{1 + (S - H) / S\} \\ &= (H \times R)(1 + 1 - H / S) \\ &= (H \times R)(2 - H / S) \end{aligned}$$

〈표 7-2〉와 같이 처음에는 할시할증제보다 큰 비율로 증가하지만 표준시간의 1/2 시간을 경계로 증가률은 낮아진다.

표 7-2 로완할증제

표준노동시간 (S)	실제노동시간 (H)	기본임금 ($H \times R$)	할증임금 ($(S-H/S)H \times R$)
10시간	9시간	9 R	$0.1 \times 9R = 0.9R$
"	8	8 R	$0.2 \times 8R = 1.6R$
"	7	7 R	$0.3 \times 7R = 2.1R$
"	6	6 R	$0.4 \times 6R = 2.4R$
"	5	5 R	$0.5 \times 5R = 2.5R$
"	4	4 R	$0.6 \times 4R = 2.4R$
"	3	3 R	$0.7 \times 3R = 2.1R$

4) 간트상여제

간트상여제(Gantt plan, Gantt task and bonus plan)는 간트(Henry L. Gantt)에 의해 고안된 제도로서, 종업원이 표준을 초과하는 산출의 경우에 산출된 전체의 표준시간(S)에 일정한 임금률(R)을 적용하고 다음 일정한 인센티브(P)를 곱하여 임금을 지급하는 것이다.

$$\begin{aligned} W &= S \times R + (S \times R) P \\ &= S \times R \times (1 + P) \end{aligned}$$

3.1.3 할증급제의 실례

위에서 본 바와 같이 개인별 인센티브제에는 성과급제와 할증급제가 있다. 그 중 할증급제의 이해를 돕기 위하여 실례로 계산하여 보기로 한다.

먼저 단순성과급제의 경우, 만약 표준작업이 시간당 50단위이고, 기준임금이 시간당 5원인 경우, 종업원이 8시간 동안에 600단위를 생산했다면 그때의 성과급률은 단위당 10전이며(5원/50단위), 따라서 전체의 수입은 60원(8시간×5원+200×10전)이 된다. 이 경우 생산에 관계없이 40원의 임금이 보장된다면, 인센티브수익은 20원이 된다.

다음 할증급제의 경우, 할증급에는 실제작업시간(H), 표준시간(S), 절약시간($S-H$)의 세 가지 시간개념을 전제하고 있다. 위의 예를 계속 이용하면, 하루 8시간 동안 12시간에 해당하는 성과를 올렸다면 실제작업시간은 8시간이며, 표준시간은 12시간이고, 절약시간은 4시간이 된다. 할증급제는 이러한 세 가지 형태의 시간에 의거하여 여러 가지 인센티브를 제공하는 제도이다.

할시할증급은 절약된 시간을 표준으로 하여 인센티브를 제공하고 있는 제도이다.

이 표준이 모호하면 산출에 대한 충분한 보상이 되지 못하고 일부분만 보상되는 결과가 발생한다. 여기서는 표준시간 12시간의 과업이 8시간에 완성되었다면, 종업원은 실제 작업한 시간에 대한 임금(8시간×5원=40원)과 절약시간의 50%에 해당하는 인센티브(4시간×5원×50%=10원)를 받아 총임금 50원을 받는다.

다음 로완할증제는 종업원이 받는 할증임금이 기준임금의 2배 이상이 되지 않도록 조정하고 있다. 이 제도는 절약된 시간을 표준시간으로 나눈 능률지표인 값을 인센티브로 실제작업시간에 대한 임금에 적용하고 있다. 위의 예를 그대로 이용하면 능률지표는 절약된 4시간을 표준시간인 12시간으로 나눈 33.3%가 되고, 종업원이 받는 임금은 실제작업시간에 대한 임금(8시간×5원=40원)과 실제작업시간 가치의

33.3%에 대한 임금(40원×33.3%)을 받아 총임금은 53.33원이 된다. 이 경우에는 종업원의 임금이 2배로 되는 일은 발생하지 않는다.

간트에 의해 설계된 간트할증급제는 종업원이 표준에 도달하거나 초과하는 경우에 산출된 전체의 표준시간에 고정된 인센티브비율을 곱하여 임금을 지급하는 제도이다. 위의 예에서와 같이 하루 8시간 동안에 12시간의 표준시간이 산출되었다면 종업원은 산출된 표준시간에 대한 임금(12시간×5원=60원)과 더불어 표준시간에 대해 정해진 일 정률의 보너스(예를 들어, 10%인 경우에는 60원×10%=6원)를 받아 임금은 66원이 된다.

개인별 인센티브제는 개인의 성과를 보상과 연계함으로써 종업원의 동기부여와 보상관리에 많은 도움을 주었다. 그러나 이 개인별 인센티브제는 개인의 동기변화와 직무환경의 변화에 의하여 그 중요성과 활용성이 변해왔다.

즉, 개인의 동기요인은 경제적 욕구로부터 사회적 욕구와 자아실현욕구로 발전해 왔고, 직무환경도 기계화되고 자동화됨으로써 개인의 자율성이 감소되고 직무 간의 상호의존성이 증대되어 왔다. 이러한 변화는 개인별 인센티브제의 유효성을 감소시키고 집단별 인센티브제의 적용성을 증대시켜 왔다.

3.2 집단별 인센티브제

집단별 인센티브제(group incentive system)는 인센티브의 적용범위를 개인으로부터 집단으로 확대한 것으로 그 전형적인 예로서 이윤분배제나 스캔런플랜 같은 제도가 있다.

3.2.1 이윤분배제

이윤분배제(profit sharing system, gain sharing plans)는 집단별 인센티브제 가운데서 가장 오래된 제도이다. 이 제도는 기업의 전체사업과 관련된 대단위의 금전적 보상제도이다. 즉, 생산성의 향상이나 원가절감 등으로 초과이윤이 발생하였을 때 전 종업원을 대상으로 일정 비율의 보상을 추가로 지급하는 제도이다.

이윤분배제는 외국과 국내기업에서 다양한 형태로 발전되어 왔으며, 그 성과의 산정기준 및 방법, 분배의 기준 등에 따라 크게 이익분배제도(profit sharing)와 집단성과배분제도(gain sharing)로 구분할 수 있으나 구분없이 사용하는 경우도 있다.

이익분배제도는 일정기간동안 발생한 기업의 이익을 사전에 정한 분배공식에 따라 종업원에게 나누어주는 제도이며, 집단성과배분제도는 종업원들이 기업의 핵심

역량을 공유하여 조직성과의 향상을 위해 노력한 결과로써 그 과실을 회사와 종업원들이 함께 분배하는 제도이다.

이익분배제도는 노동자의 참여를 반드시 필요로 하지는 않으나 시장상황 등 외부적인 요인이 성과에 영향을 미칠 수 있고, 집단성과배분제는 생산성 향상 등에 노동자들의 직접적인 참여활동을 수반한다는 점에서 차이가 있다. 즉, 이익분배제는 종업원이 통제할 수 없는 요인으로 인한 이익까지 포함한 회사 전체의 이익규모에 따라서 분배금액이 정해지나 성과배분제는 종업원들에 의해서 통제 가능한 부분인 공장이나 그룹의 성과에 의해서 배분금액이 정해지게 된다. 개인 성과급제나 개인 인센티브가 개인지향인데 반하여 이익분배제나 집단성과배분제는 조직지향적이다.

이윤분배제에는 분배방식에 따라 두 가지 유형으로 구분할 수 있다. 하나는 발생한 초과이윤을 금전으로 분배하는 것이고, 다른 하나는 금전이 아닌 주식이나 복지기금 등으로 분배하는 것이다. 전자를 직접적 이윤분배제라고 하고, 후자를 간접적 이윤분배제라고 한다.

직접적 이윤분배제는 일찍부터 기업에 도입되어 활용되어 왔다. 그러나 이 분배제가 제도화되고 정규적인 성격의 분배제가 되면서 인센티브로서의 효과가 줄어들게 되었다. 이에 간접적 이윤분배제가 인센티브효과를 가진 제도로 발전하였다.

간접적 이윤분배제에는 ① 주식분배형, ② 공제기금형, ③ 이 양자의 절충형이 있다. 주식분배형은 초과이윤이 발생되었을 때 금전으로 분배하지 않고 주식으로 분배하는 방식이다. 자사의 주식을 분배하는 전형적인 형태가 영국의 협동제(co-partnership system)이고 미국의 종업원지주제(employee stock ownership plans)이다.

공제기금형이란 이윤을 직접 종업원에게 분배하지 않고 종업원의 공제회의 기금으로 불입하여 전체 종업원의 이익을 위하여 사용하도록 하는 제도이다. 금전으로 직접 분배하는 방식이나 주식으로 분배하는 방식은 호황기에 적합한 제도이나 공제기금형은 불황기나 정체기에 선호하는 제도이다.

그리고 절충형의 이윤분배제는 분배대상인 이윤을 절반은 주식으로 분배하고, 절반은 공제기금으로 활용하도록 하는 제도이다. 예를 들어, 미국의 자동차산업에서는 노동조합과의 합의에 따라 절반은 공제기금으로, 절반은 주식으로 분배하고 있다.

이와 같은 이윤분배제는 종업원들에게 동기를 부여시키기 위한 인센티브제로서 널리 활용되고 있고, 그것이 기업의 작업방법의 개선이나 기술혁신에 크게 기여하고 있다.

3.2.2 스캔런플랜

스캔런플랜(Scanlon plan)은 미국 철강노동조합의 간부였으며, 이후 매사추세츠 공대의 교수였던 스캔런(Joseph N. Scanlon)에 의해 1937년 개발된 이윤분배제의 하나이다. 이 제도는 기업의 생산성 향상을 노사협조의 결과로 보고, 총매출액에 대한 노무비 절약분으로서의 이윤을 인센티브임금, 즉 상여금으로 종업원에 분배하는 방식이다. 이 스캔런플랜의 기초를 이루는 철학은 종업원의 제안에 의한 경영에의 참가와 발생한 이윤의 분배에의 참여를 통하여 노사 간의 협조와 생산성 향상을 추구하고자 함에 있다. 따라서 스캔런플랜은 제안제도(suggestion system)와 분배제도(sharing system)를 근간으로 하고 있다.

1) 제안제도

스캔런의 제안제도는 전통적인 제안제도와는 성격을 달리한다. 전통적인 제안제도는 개인중심이지만 스캔런플랜에서는 개인중심이 아니고 조직성원들의 협력에 초점을 둔 집단중심이다. 경쟁에 있어서도 기업내부에서의 경쟁보다는 외부와의 경쟁을 강조한다. 따라서 집단의 팀웍이 강조되며 발생한 이익은 집단 전체가 공유하도록 한다.

전통적인 제안제도는 종업원 개인의 아이디어의 제안에 중점을 두어 개인에게 공헌에 대한 보상을 하지만 스캔런플랜에서는 집단이 보상을 받는다. 전통적인 제안제도는 제안자의 이기주의와 비밀주의가 동료와 상사와의 관계를 악화시키기도 하지만 스캔런플랜은 집단적 제안제도를 채택하고 있기 때문에 조직성원들의 협조가 전제되어 있다.

이러한 스캔런의 집단중심적 제안제도는 부서수준의 공장위원회(shop committee)와 중역수준의 적격심사위원회(screening committee)를 중심으로 운영되고 있다.

공장위원회는 부서의 책임자 1명, 종업원대표 2명~5명으로 구성되며 월 2회 정도 회합을 갖는다. 이 위원회에서 생산성 향상, 품질개선 등 경영개선에 관한 종업원의 제안을 개발하고 심사한다. 채택된 제안은 즉시 실시하고 채택되지 않은 제안은 상급위원회인 적격심사위원회에 넘긴다.

적격심사위원회는 공장위원회의 상급조직으로서 최고경영자, 노조대표, 생산직 및 사무직 종업원 대표의 8명~12명 정도로 구성되며 노사동수로 구성되어 월 1회 회합을 갖는다. 이 위원회는 전월의 경영성과와 그 원인 등을 분석 검토하고 매월의 상여금결정을 행한다. 공장위원회에서 채택되지 않은 제안을 심의하기도 하고 경영

전반의 개선에 관한 과제를 토의하기도 한다.

2) 분배제도

스캐런플랜의 분배제도는 집단중심적 제안제도와 일체가 되어 그 기능을 발휘하고 있다. 조직성원 모두가 제안제도에 참여하고 있고 아울러 분배에 있어서도 성원 모두가 참여하고 있다.

상여금의 분배는 다음과 같은 방법으로 이루어진다.

- ① 먼저, 일정기간 동안의 기준(표준)노무비율을 산정한다.
- ② 매월의 판매가치를 계산하여 실제노무비를 계산한다.
- ③ 기준노무비에서 실제노무비를 차감하여 노무비 절약분인 상여금재원을 산정한다.
- ④ 상여금 지불비율을 기업의 사정에 비추어 정한 다음 그 비율로 개인의 월급에 곱하여 개인별 상여금을 결정한다.

이상의 상여금 계산방법을 예시하여 보면 다음 <표 7-3>와 같다.

이 계산은 기준노무비=45%, 판매가치=\$1,200,000, 사내유보율=30%로 계산한 것이다.

이와 같이 스캐런플랜의 상여금 산출방법이 간단하여 모든 종업원이 쉽게 이해할 수 있고, 또 분배의 기준이 노무비 절약분으로 명확하고, 노동성과와 보상이 직결되어 있으며, 결산도 매월 실시함으로써 동기부여의 효과가 큰 제도이다.

표 7-3 스캐런플랜의 상여금 계산기준

기준노무비율 = 노무비/생산물의 판매가치(과거) = \$ 450,000/\$1,000,000 = 0.45
실제노무비율 = 노무비/생산물의 판매가치(현재) = \$504,000/\$1,200,000 = 0.42
기준노무비 = 기준노무비율×생산물의 현재가치 = 0.45×\$1,200,000 = \$540,000
노무비절약분 = 기준노무비-실제노무비 = \$540,000-\$504,000 = \$36,000
월이용가능 상여금 = 노무비절약분-사내유보 = \$36,000-\$12,000 = \$24,000
상여금지급비율 = 이용가능한 상여금/실제노무비 = \$24,000/\$504,000 = 0.0476
개인별 상여금 = 상여금 지급비율×개인당 월급 = 0.0476×\$2,500 = \$11,900

3.2.3 락카플랜

락카플랜(Rucker Plan)은 1933년 미국의 락카(Allen W. Rucker)에 의해 개발된 집단적 인센티브제의 하나이다. 그 기본적인 사고는 스캔런플랜과 유사하지만, 분배의 원천을 부가가치의 일종인 생산가치(production value)에 두고 있다는데 중요한 차이가 있다.

락카플랜 역시 종업원의 참여와 제안제도에 근거하고 있다. 어느 기업은 심사위원회(screening committee)만 두고 있는데, 다른 기업은 생산위원회와 심사위원회의 두 위원회를 두고 운영하고 있다. 두 위원회를 두고 있는 경우, 생산위원회(production committee)는 10명~15명의 시간급 종업원과 관리자가 멤버가 되어 매월 종업원의 제안을 검토하고 생산문제를 토의한다. 심사위원회는 시간급 종업원, 노조지도자, 중요 관리직 책임자로 구성되어 있으며, 일차적으로 상여금관리에 중점을 두고 운영되고 있으며 생산문제와 장기 경제적 목표도 논의한다.

락카플랜도 스캔런플랜처럼 성과를 상여금에 연계시키고 있다. 락카식 상여금의 계산은 생산가치(production value)와 생산직 종업원의 총임금비용(payroll costs)과의 관계를 근거로 아래와 같이 계산되고 있다.

$$\text{생산가치} = \text{제품판매가격} - \text{반품 또는 결합품} - \text{원료 등의 원가}$$

기업의 총임금은 생산성이 얼마나 개선되었는지를 측정할 수 있는 기준을 결정하기 위하여 생산가치에서 분리된다. 생산가치에는 노무비뿐만 아니라 원료비, 서비스료 등이 포함되어 있다. 종업원들은 이들 항목의 절약분의 분배에 참여한다. 특히 락카플랜은 생산가치 중 노무비의 절약분이 종업원에게 배분되는 제도이다. 락카플랜은 스캔런플랜과 비교하여 절차와 결과에 있어서 유사한 특성을 갖고 있다.

3.2.4 임프로쉐어 플랜

임프로쉐어 플랜(Improshare plan)은 1970년대 초에 산업공학자인 미첼 파인(Mitchell Fein)에 의하여 고안되었는데, 이 제도는 산업공학의 원칙을 이용하여 보너스를 산정하는 점과 초기에는 종업원참여제도가 거의 도입되지 않은 점이 다른 성과배분제도와 구별되는 특징이라고 할 수 있다. 임프로쉐어 플랜에서는 개인별 인센티브제도에서 쓰이는 성과측정방법을 집단의 성과측정에 이용한 것으로 볼 수 있다. 임프로쉐어 플랜에서는 스캔런이나 락카 플랜과는 달리 기업의 회계처리방식에 의존

하여 성과를 계산하지 않고 산업공학의 기법을 사용하여 조직의 효율성을 보다 직접적으로 측정하며, 새로운 기계의 도입 등에도 쉽게 적용하여 정확한 조직성과를 측정할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 Improshare plan의 보너스 산정방식이 복잡하여 일반 종업원들이 이를 쉽게 이해하기가 힘들다는 점이 단점이라고 할 수 있다.

3.2.5 커스토마이즈드 플랜

최근 들어서는 집단성과 분배제도를 실시하는 기업들이 스캔런, 락카, 임프로슈어 플랜 등을 각 기업의 환경과 상황에 맞추어서 수정하여 적용하는 경향이 강하다. 1980년대 말에 미국기업을 대상으로 실시된 한 조사결과에 의하면, 이러한 커스토마이즈드 플랜(자기 사정에 맞게 수정한 플랜)이 전체 집단성과 분배제도의 40%에 달한다고 한다. 커스토마이즈드 플랜에서는 성과측정 기준으로서 노동비용이나 생산비용, 생산성 이외에도 품질향상, 소비자 만족도 등 새로운 지표를 사용하기도 한다. 미국의 Xerox사에서는 Webster 공장의 전사무직과 생산직 근로자를 대상으로 한 성과분배제도에서 성과를 측정하는 항목으로서 제품의 품질, 납기준수실적, 생산비용의 절감, 산업안전 등의 네 가지를 정하고 매 분기별로 각 사업부문별로 성과를 측정하고 각 사업부문의 성과가 목표를 초과한 경우, 그 사업부문의 모든 사무직과 생산직 사원들이 현금보너스를 분기별로 지급받는 방법으로 이 제도를 실시하고 있다.

V. 임금관리제도

1. 임금관리 시스템의 혁신

앞서 오늘날 임금은 단순히 노동을 제공하고 받는 경제적 반대급부뿐만 아니라 많은 관리적 효과를 갖는 것이며, 또 그렇게 관리되어야 한다고 하였다. 예를 들면 임금을 통해 노사관계의 안정을 도모하고, 이것을 바탕으로 기업의 성과향상과 근로자의 QWL(Quality of Working Life: 근로 생활의 질)을 증진시켜 나가는 효과를 갖고 있다. 이뿐만 아니라 임금의 효과적 관리는 우수한 인재를 확보하고, 이들의 개발을 유도하며 기업목표달성의 원동력이 되고 있다.

따라서 임금관리 역시 시대적 변화와 함께 새롭게 변화되어가야 한다. 최근 경향

을 보면, 임금을 능력과 성과에 따라 조정하는 성과급(pay for performance)을 도입하는 것으로, 성과주의 임금전략과 임금체계가 강조되고 있다. 또한, 임금의 공정성보다 임금의 공정성이 강조되고 있으며 임금수준의 유연성이 강조되고 있다. 즉, 근로자의 능력에 따라 개별 근로자의 임금은 유연하게 차별화되어야 한다는 것이다. 이것은 인재의 확보를 보다 용이하게 한다.

이러한 추세에 따라 특별 연봉조정제도(special salary adjustment), 사이닝 보너스 제도(signing bonus), 그리고 스톡옵션제도(stock-option system) 등이 도입되고 있다.

특별 연봉조정제도는 인재의 시장가치가 급변할 때 정기적 연봉조정으로는 인재의 이탈이 우려되므로 엄격한 추천과 심의를 거쳐 정규의 연봉조정과는 별도로 연봉을 재조정하는 제도이다.

사이닝 보너스제도는 우수인재확보를 위한 일종의 계약금으로 특히 외국에서 공부한 인재의 경우 주택문제 및 국내 조기 정착금을 해결해주기 위하여 필요한 비용을 일시적 또는 일정기간 지원해주는 제도이다.

스톡옵션제도는 관리직의 동기부여의 일환으로 자사주를 소유케 하는 것으로 본장의 뒷 부분에서 별도로 자세히 소개하고자 한다.

2. 연봉제

2.1 연봉제의 개념

연봉제는 일부 대기업에서부터 도입, 실시되어 급속히 확산되고 있다. 특히 IMF 이후 기업들은 구조조정과 함께 연봉제를 통해 기업의 경쟁력강화를 위한 인적 자원의 혁신을 추구하고 있다.

기업들이 저마다 연봉제의 도입을 추진하는 이유는 한정된 임금재원을 근속, 직급기준에 따라 획일적으로 배분하는 현재의 연공적 임금체계로는 높은 성과와 고부가가치를 창출할 수 없기 때문이다.

평준화된 임금은 저임금의식을 형성하고, 그것은 저효율성 저부가가치로 이어져 결국 고임금 고노무비로 이어진다는 점이다.

연봉제는 개별성과급적인 성격의 임금체계이다. 연봉제는 임금을 구성하고 있는 제항목들을 통합한 연봉액을 계약에 의하여 결정하므로 현재 우리나라의 임금체계에 일반화되어 있는 기본급, 제수당, 상여금의 구분이 없는 것이 특징이다.

따라서 기여도가 큰 생산성·고부가가치 계층에 고임금을 지급하고, 이들이 더 큰 생산성과 부가 가치를 창출케 하여 기업 전체적으로 저인건비율을 실현하기 위한 수단이다. 이른바 ‘고임금·저노무비’ 정책을 추진하기 위한 수단으로 연봉제도입이 추진되고 있는 것이다.

능력과 성과를 발휘하는 인력에 대한 보상을 확대하고, 그렇지 못한 인력에 대하여는 분발하도록 자극을 주어 무사안일한 경영풍토를 쇠신하고, 조직을 활성화하려는 경영층의 의도가 연봉제 도입을 촉진하고 있다.

그러나 연봉제는 도입하는 기업마다 제각기 다른 형태로 변형하여 실행함으로써 아직까지 그 개념을 정확히 하기는 어렵다.

이제까지의 연봉제에 대한 논의들 가운데 공통적인 개념을 소개하면 연봉제는 “연간베이스로 개인의 능력 및 실적에 의해 임금총액을 결정하는 제도”라는 것이다. 하지만 이러한 정의 역시 연봉제는 능력과 업적으로만 결정되는 것으로 오해될 수 있다. 즉, 학력과 근속년수 등의 연공적 성격 뿐만 아니라 직무가치로 반영된다는 점을 간과한 것이다. 따라서 연봉제의 준거가 되고 있는 미국의 직무성과급(merit pay)에 대한 정의(과거의 일정기간 동안 이루어진 개별 종업원의 성과를 평가하여 이를 바탕으로 그 종업원의 임금인상을 결정하는 임금제도)를 기초로 하여 본서에서는 연봉제를 “일정기간 동안의 업무성과가 임금인상을 결정하는 가장 중요한 요인이 되는 임금제도”로 정의하기로 한다.

이러한 개념은 매우 신축적이고 포괄적이면서도 연봉제가 성과에 기초한 임금인상이라는 과정을 통해 임금총액을 개별화시킨다는 연봉제의 핵심적 측면을 강조한다는 장점을 가진다.

2.2 연봉제의 특징

연봉제에 관한 이제까지의 정의들을 종합적으로 정리하면 연봉제는 다음과 같은 특성을 가지는 임금형태라고 볼 수 있다.

첫째, 연봉제는 성과급(pay-for-performance)의 일종이다. 임금의 결정에 있어 직무급은 종업원이 수행하는 직무의 가치에 따라, 연공급은 종업원의 연령, 성별, 근속년수 등 개인적인 속성에 의해 이루어지는 반면, 성과급은 종업원이 수행한 성과의 결과에 의해 임금이 결정된다. 이때 성과의 직접적 관점기준이 되는 전년도의 실적뿐 아니라 성과에 영향을 미친다고 여겨지는 능력이나 공헌도도 포함될 수 있으므로 연봉제는 성과급의 일 형태로 인식된다.

둘째, 연봉제는 성과급으로 보면, 개별성과급의 형태를 띤다는 점이다. 연봉제는 단체협약에 의해서가 아니라 개인 대 기업 간의 개별계약에 의해 이루어지며, 집단으로 발생한 성과에 의해 결정되는 집단성과 분배제도와 달리 개인별 성과에 기초한다. 임금결정의 개별화가 바로 연봉제의 또 다른 중요한 특징이며, 이러한 특징은 근로조건의 상향적 균등화를 추구하는 노조가 연봉제에 반대하는 이유가 된다.

셋째, 연봉제는 1년간 받게 될 총액을 일정기간 관찰된 성과와 잠재적 가치(능력)에 기초하여 결정된다는 점이다. 이는 임금지급방식에서 시급, 일급, 월급과 다르며, 그때그때의 생산량이나 판매액에 따라 급여가 결정되는 인센티브제도와의 구별된다.

넷째, 연봉제는 인사고과와 같은 고과자의 판단에 의해 연봉총액이 결정된다는 점이다. 이것은 평가를 하는 항목이나 기준이 주관적이라는 의미가 아니라 피고과자가 그러한 기준을 얼마나 달성했는가에 대한 평가가 궁극적으로는 고과자의 판단에 따라 결정된다는 의미에서 주관적 평가라는 것이다. 따라서 평가의 정확성과 공정성이 매우 중요한 이슈이며 평가제도의 확정은 연봉제를 성공적으로 이끄는 중요한 역할을 한다.

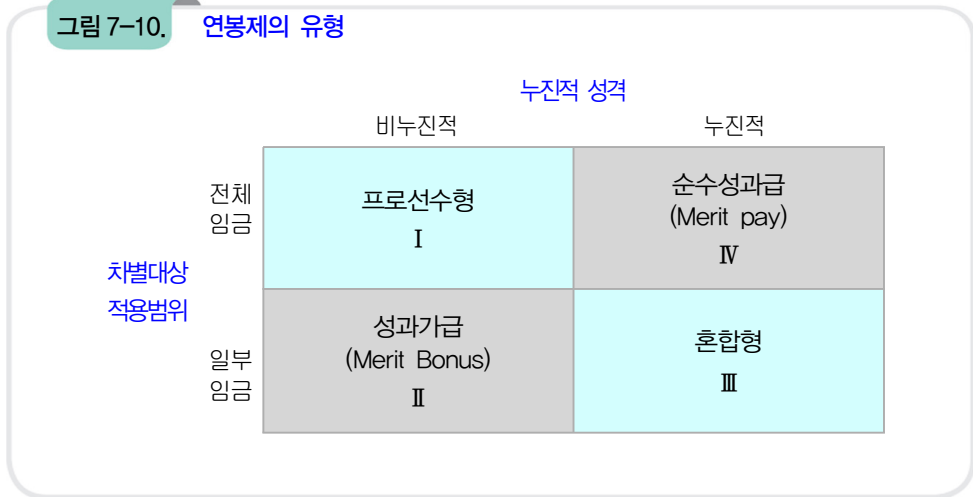
마지막으로 연봉제는 생산성 향상 및 고부가가치 창출을 위한 동기부여적 성향이 강한 임금형태라는 점이다. 이것은 이 제도를 도입하는 경영층의 높은 기대가 반영되어 있다는 것을 전제한다.

2.3 연봉제의 유형

연봉제를 분류하는 기준은 다양할 수 있으나 연봉제 임금의 적용대상이 전체임금인지 일부임금인지 여부와 연봉임금의 인상이 누적적인가 비누적적인가의 여부에 따라 구분될 수 있다. [그림 7-10]은 이러한 두 가지 기준에 따라 연봉제의 유형을 구분한 것이다.

프로선수형 연봉제의 경우 임금 전체가 모두 비누적적 성격을 띤 연봉제도로써 프로스포츠의 체계에서 일반적으로 볼 수 있는 것이다. 이러한 유형의 연봉제에서는 기본급이라는 개념 자체가 별다른 의미를 가지고 있지 못하며 개인의 연봉이 성과에 따라 큰 폭으로 상승하거나 삭감되는 일이 얼마든지 가능하게 된다. 최근 연봉제 관련 주장(주문)들이 이러한 형태를 종종 상정하고 있기는 하나 일반적인 기업에서 이러한 형태로 연봉제를 도입하는 것은 거의 불가능하며 실제로도 그러한 형태는 도입되고 있지 않다.

그림 7-10. 연봉제의 유형



성과가급은 총임금 중의 일부에 한해 비누적적인 임금차등이 이루어지는 형태이며 이는 성과에 따른 개인별 보너스라고 볼 수 있다. 성과가급은 주로 기본급은 그대로 유지한 상태에서 성과에 따라 변동하는 상여금을 차등지급하는 형태로 도입되어 운영되고 있다. 성과가급은 기존의 임금체계를 크게 바꾸지 않으면서도 도입이 용이하고 비누적적 성격으로 인해 장기적인 임금인상 압력이 없다는 장점이 있으나 상대적으로 적극적인 동기부여 효과가 작다는 단점이 있다.

순수성과급은 임금 전체에 대해 누적적인 효과를 지닌 임금인상이 이루어지는 형태이며 미국의 직무성과급(merit pay)이 그 대표적인 형태이다. 순수성과급에서는 개인이 받는 임금 전체가 기본급이며 이때 기본급은 미국 기업의 경우 주로 직무가치에 의해 결정되나 다른 기준에 의해 결정될 수도 있다. 기본급으로 구성된 개인의 임금총액 전체에 대해 임금인상률이 적용되고 임금인상은 누적적 효과를 나타내게 되므로 임금차등효과가 커 동기부여 효과도 커지게 되나 시간이 지날수록 기업의 임금부담이 커지는 단점이 있다.

마지막으로 혼합형은 순수성과급과 성과가급을 혼합한 형태로서, 예컨대 기존 연봉에 대해서는 누적적인 임금인상이 적용되는 반면 성과가급과 같은 일정 부분에 대해서는 당해 년도의 성과에 의해 성과에 따른 비누적적인 보상이 이루어지는 것이다. 이 경우 연봉이 누적적으로 인상되므로 임금이 주는 안정성과 동기부여 효과를 높이면서도 지나친 임금인상 압력을 피할 수 있게 된다.

이와 같은 네 가지 연봉제의 유형 가운데 실제로 우리나라 기업들이 활용할 수 있는 임금제도는 프로선수형을 제외한 나머지 세 가지 형태의 연봉제라고 할 수 있다.

간혹 연수관리방식이 연봉제로 인식되기는 하나 엄밀한 의미에서는 제외시키는 것이 바람직하다. 연수(연간 수입)관리방식은 종래의 월 급여의 총 합계액을 단지 연봉이라는 이름으로 지급하는 것이다. 즉, 연수관리방식에서 절대금액은 성과에 따라 변하는 것은 아니며 다만 기본급 인상률이나 수당의 증가 또는 감소에 의해 변동한다. 따라서 연수관리방식은 엄밀히 말해 능력급은 아니다. 연봉제가 성과에 따른 임금지급의 특색을 지닌 반면 연수관리방식은 기존의 임금지급방식을 연간으로 지급한다는 것에 지나지 않는다.

실제로 일본이나 우리나라의 일부 기업에서 연봉제를 도입했다고 하지만 이러한 연수관리방식에 지나지 않는 경우가 대부분이다. 이는 연봉제를 도입하고자 하는 경영자의 의지가 부족하거나 능력주의 인사관리제도가 조성되지 않았기 때문이다.

2.4 한국형 연봉제의 전략적 설계

2.4.1 한국형 연봉제의 기본 요건

한국형 연봉제는 오랫동안 우리 기업과 종업원들에게 임금제도로 익숙해져 있는 ‘연공급제’를 바탕으로 하고, 개인의 능력과 업적에 따라 임금을 차등하여 지급할 수 있는 ‘능력급’을 일부 가미하는 임금체계를 말하며, 그리고 점진적으로 한국식 연봉제는 능력급의 비중을 확대해서 서구식 연봉제로 발전하는 것이 바람직하다.

우리 몸에는 우리 것이 좋듯이 앞으로 연봉제를 도입하려는 한국 기업은 서구식 연봉제가 아닌 ‘한국식 연봉제’를 도입·운용해야 성공할 수 있을 것이다. 또한, 연봉제가 한국형 연봉제로서 충분한 메리트를 가지고 그 기능을 다하려면, 인재활용과 육성이라는 전향적인 자세를 가지고, 여러 가지 디메리트를 충분히 고려하여 이것을 배제하고, 한국형 인사의 기본자세를 준수하는 것이 중요하다.

연봉제의 구체적 요건은 다음과 같이 다섯 가지를 들 수 있다.

첫째, 직능급을 베이스로 하는 것이다. 구미의 연봉은 직무연봉의 사회적 마켓이 성립되어 있어 직무를 베이스로 하고 있으나, 우리나라는 이러한 직무기준의 연봉마켓이 존재하지 않기 때문에 직무연봉제가 아닌 직능연수제로서, 기본임금은 베이스로 하는 것이 바람직하다.

둘째, 목표면접을 중시하는 것이다. 최고경영자와 관리자와의 1 대 1의 목표면접을 하는 가운데 각자의 역할을 확실히 하고, 이것을 올바르게 평가하여, 각자가 도전하도록 함으로서 역할과 도전을 가산한 임금, 즉 기대급인 가점주의 연봉의 기준

이 명확하게 된다.

셋째, 각자의 역할과 도전을 부가한 기여도를 정확히 평가하는 것이 중요하다. 업적연봉제에서 업적은 ‘역할+도전+달성도’를 의미하므로 역할과 그에 대한 평가, 도전의 평가 및 달성도의 평가가 정확하지 않으면 연봉제는 불가능하다.

넷째, 금년의 업적이 나쁘다고 해서 바로 연봉을 낮추는 것은 적절하지 않다. 그렇게 되면 착실하게 업적을 향상해 가려는 자세를 잃게 되므로, 가능하면 옐로카드 3장에 1장의 레드카드라는 형식이 좋다. 3년간은 경고만을 하고, 업적은 나쁘지만 연봉은 그대로 둘 테니까 내년에는 더욱 열심히 해 달라는 자세를 가지는 것이 의욕과 공평감을 높이고, 생산성 향상에 도전하게 할 수 있는 것이다. 연봉제는 인건비의 절약이 목적이 아니므로 연봉을 깎는 것은 소극적으로 하고, 높이는 것은 적극적으로 하는 것이 바람직하다.

다섯째, 성과배분임금을 병행하는 것이다. 업적연봉제는 어디까지나 개인의 실적을 대상으로 하지만, 공평감이나 조직 전체의 생산성 향상 의욕을 높이기 위해서는 조직과 경영 전체의 업적을 각자의 임금에 반영하는 성과배분임금의 시스템을 도입하는 것이 필요하다.

2.4.2 한국형 연봉제의 전략적 설계

한국형 연봉제의 전략적 설계를 위해서는 다음과 같은 몇 가지 과정을 거쳐서 충분한 준비와 검토를 거쳐야 한다.

(1) 사전 검토 : 연봉제 도입과정은 각 기업의 여건에 따라 그 접근방법이 다를 수 있으므로 연봉제를 도입하기 위해서는 사전에 도입절차를 구분하여 연봉제 도입을 추진하기 전에 고려해야 할 사항을 체크하고, 연봉제 도입 시 추진사항의 단계적인 구분 및 연봉제 도입 시행 후 취할 후속조치 사항 등을 미리 계획하여야 한다. 이와 같이 사전에 철저한 준비가 없거나 원칙 없이 추진된다면 연봉제의 도입은 실패할 확률이 그만큼 높아진다고 볼 수 있다. 제도의 도입에는 계획성과 일관성이 매우 중요하다.

(2) 추진조직의 구성과 추진계획 수립 : 연봉제 도입의 필요성과 가능성이 확인된 후에는 본격적인 연봉제의 도입과 추진을 위한 작업에 들어가게 된다. 연봉제 도입을 추진하기 위해서는 태스크포스팀(특별조직)을 구성해 활동하는 것이 바람직하다. 이러한 태스크포스팀의 조직은 회사의 업종과 규모에 따라 다양하게 구성할 수 있으나 추진팀을 구성할 때에는 다음의 사항을 유의하여 구성하여야 한다.

첫째, 외부인보다는 주로 회사의 특성을 잘 아는 사내 인사부서 구성원을 중심으로 구성하되 다른 직종의 부장·과장의 의견이나 노동조합 또는 근로자 대표의 의견을 수렴할 수 있는 통로를 마련해야 한다. 임금체계는 모든 직종과 직위에 이해관계가 얽혀 있으므로 도입과정에서 그들의 의견을 참고해야 한다.

둘째, 사내 전문가로만 구성할 경우, 정보와 기술의 부족이 취약점으로 작용할 수 있으므로 외부 전문가를 영입하여 조직의 문제점을 객관적으로 파악하면서 추진할 필요도 있다.

추진팀이 구성되고 나면 구체적인 추진계획을 수립한다. 이 단계에서는 인사제도 정비, 적용대상 선정 및 확대 계획, 연봉제 시스템 설계절차 등 추진항목별 기간 및 준비사항을 구체적으로 계획한다. 이때 계획은 너무 완벽하게 세울 필요는 없다. 왜냐하면 추진과정에서 미리 예측하지 못한 변수가 돌출할 수 있기 때문이다. 예컨대 제도 개혁 시 이에 반응하는 조직구성원의 움직임을 보면서 추진의 속도를 조절해야 한다.

또한, 연봉제의 도입 이전에는 반드시 인사관리제도를 재검토해야 한다. 특히 현행 임금관리제도의 문제점을 인식하고 개선책을 마련해야 하고, 직급, 승진, 승격제도를 분리, 운영할 수 있는 제도적 보완을 시도하며, 인사고과제도의 연공적 성격을 탈피하도록 해야 한다.

(3) 연봉제 도입전략에 대한 의사결정 : 연봉제 도입전략을 수립함에 있어서 최고 경영자의 도입의지, 근로자의 수용도, 능력주의 인사제도의 구축 및 조직문화를 고려하여 도입가능성을 판단하고, 추진속도에 대한 의사결정을 한다.

(4) 연봉제 프레임 설계 : 의사결정과정에서 연봉제를 도입하기로 결정되었다면 다음으로 연봉제 프레임을 설계하게 된다. 연봉제 프레임 설계과정을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 도입할 연봉제 유형을 선택해야 한다. 현행 자사의 특성을 고려하여 미국식의 순수 연봉제로 할 것인가, 기본연봉과 업적연봉을 분리하여 구성하는 과도기적인 연봉제로 할 것인지에 대한 의사결정을 해야 한다. 중소기업은 기존의 임금체계를 기본연봉화하고 상여금의 일부를 업적연봉화하는 방식이 적당하다.

둘째, 연봉제 유형이 선택되면 구체적으로 내부구조를 설계해야 한다. 예컨대 기본연봉과 업적연봉을 분리하여 구성하는 혼합형 연봉제 형태를 선택한 경우 그 각각을 어떻게 구성하고, 업적연봉 부분의 차등지급방식은 어떻게 할 것이며, 지급률은 얼마로 할 것이며, 또한 연봉 합산액의 지급방식은 어떻게 할 것인가 등을 자사의 실정에 맞게 설계해야 한다.

셋째, 평가시스템을 연봉제와 연계 또는 재설계해야 한다. 사실 연봉제 도입의 성공 여부는 연봉제 프레임 얼마나 잘 짜느냐보다는 그것을 어떻게 잘 운영하느냐 하는 점이며 목표관리제도와 평가시스템의 효율적 운영에 의해 좌우된다.

연봉제 프레임 설계에 있어서 일반적인 연봉제 임금항목 구성방법으로써 기존의 임금항목을 연봉체계로 전환하는 방법은 일반적으로 다음과 같이 세 가지 대안을 상정해 볼 수 있다.

첫째, 법정수당을 제외한 연간 총 급여액을 기본연봉으로 전환하고 업적연봉(성과가급)부분을 설정하는 방법이 있다. 이 경우 초기에는 전년도 월정금액 모두를 기본연봉액으로 잡았기 때문에 새로 설정한 업적연봉 부분만큼 추가인건비가 들어갈 것을 예상해야 한다. 따라서 시간이 경과할수록 기본연봉 부분을 줄이고 업적연봉 부분을 늘려가야 한다. 주로 자금력이 강한 대기업이 활용하기 용이하다.

둘째, 기본급과 법정수당을 제외한 기타 수당을 기본연봉으로 전환하고 상여금은 업적연봉을 재원으로 전환하는 방법이 있다.

셋째, 기본급을 기본연봉으로 전환하고, 법정수당과 기타 수당을 그대로 유지하되 다만 기존의 고정 상여금의 일부는 기본급으로 일부는 업적연봉으로 전환하는 방법이 있다.

위 세 가지 방법 중 세 번째 방법이 두 번째 방법보다 기본급을 더 보장해 주고 업적상여액을 주므로 근로자의 생활보장을 더 강화시켜주는 장점이 있다. 대신 업적연봉액을 개인별로 지급하는 데 있어 상호간 격차가 상대적으로 작으므로 동기부여가 더 미약할 수는 있다. 따라서 “생활보장 및 단합에 있어서의 안정성 위에 동기부여를 통한 생산성 향상 전략”이나 “안정성보다는 적극적인 동기부여를 통한 생산성 향상 전략”이나 하는 것은 기업의 조직문화와 경영방침에 따라서 스스로 결정할 일이다.

(5) **공정한 평가 시스템의 설계** : 아무리 우수한 제도라도 구성원들이 신뢰하지 않는다면 아무런 의미가 없다. 공정하고 합리적인 평가시스템의 설계만이 연봉제를 성공적으로 이끌 수 있다. 고과자와 고과능력의 향상을 기본으로 웹(web)상의 공정한 평가시스템의 구축이 기반이 되어야 할 것이다.

2.5 연봉제의 장·단점과 전제조건

기업이 연봉제를 도입하면 다음과 같은 장점이 예상된다.

첫째, 연봉제는 능력과 실적이 임금과 직결되어 있으므로 능력주의, 실적주의로

종업원들에게 동기를 부여함으로써 계속 의욕적으로 근무할 수 있게 한다는 점이다. 연봉제는 자신의 능력과 업적이 곧 임금으로 직결된다고 인식하기 때문에 능력발휘를 위한 동기유발로 조직의 활성화와 사기양양이 이루어진다.

둘째, 과감한 인재기용이 용이하다는 점이다. 오늘날 세계는 지구촌화되어 가고 있어 기술진보의 속도가 빨라지고 국제경영은 더욱 치열해지고 있다. 특히 국제부문 및 신규사업부문에서 국제적인 감각을 지닌 관리자, 전문직 종사자, 하이테크 기술자, 특수기능 보유자 등 필요한 인재를 종래의 연공급체제로 확보하기는 점점 어려워지고 있으므로 연봉제를 통하여 우수인재의 확보가 가능하다는 점이다.

셋째, 경영감각의 배양을 들 수 있다. 구미에서는 매니저 이상의 간부는 전부 연봉제이고 그 연봉제로 근무하고 있다는 자체가 능력과 사회적 지위의 상징으로 통용되고 있는 실정이다. 임원뿐만 아니라 중간관리자에게도 연봉제를 도입함으로써 경영자에 준하는 책임감을 부여하여 자신이 달성한 업무와 연봉과의 비교를 통하여 경영감각을 배양할 수 있다는 점이다.

넷째, 인건비 및 임금관리가 용이해진다. 개인을 총액임금제로 관리하면 기업의 입장에서는 자연스럽게 인건비관리가 쉬워진다.

다섯째, 참여적 기업문화를 실현시킬 수 있다. 즉, 연봉산출 시 어떠한 기준을 토대로 할 것인지를 결정하는 문제에 종업원의 참여가 불가피하므로 참여적 노사문화가 실천될 수 있을 것이다.

그 밖에 연봉제는 최고 의사결정권자와의 의사소통의 기회를 향상시킬 수 있는 등 여러 가지 장점을 지니고 있다.

반면에 연봉제는 연봉액의 신뢰성 문제와 감액이 되는 경우 사원의 사기가 저하될 가능성이 있으며 종업원 상호간의 불필요한 경쟁심을 유발하여 위화감을 조성하는 등 많은 단점도 지니고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 연봉제는 많은 장·단점이 있다. 따라서 연봉제를 도입하기 위해서는 다음과 같은 전제조건이 어느 정도 성숙되지 않으면 실효성을 거둘 수 없다는 점에서 그 도입에 신중을 기할 필요가 있다.

첫째, 개개인의 능력 및 실적에 대한 객관적이고 공정한 평가가 뒷받침되어야 한다. 공정한 평가시스템의 확립 없이 연봉제가 실시되면 많은 불만과 불신이 생겨 제도를 유지시키기 어려우며, 심지어 노사문제로 확산될 우려가 있다.

둘째, 경영자와 종업원 모두는 수용의 철학을 바탕으로 도입해야 한다. 과거 우리나라 인사고과에서 상대평가에 근거하여 가감제를 실시하였으나 종업원 상호간의 불

필요한 경쟁심 유발과 위화감 조성 등으로 인하여 대부분의 기업에서 현재 감점제는 사라지고 가점제만이 운영되고 있다. 이러한 현상은 연봉액이 감액되는 경우를 상정하기란 결코 쉬운 일이 아니므로 기업의 입장에서 볼 때 오히려 인건비 상승요인으로 작용할 가능성도 있다. 따라서 평가결과를 수용하는 문화가 정착되어야 할 것이다.

셋째, 고용관행의 개선이 필요하다. 우리나라에서 임직원의 채용은 미국처럼 직무에 바탕을 둔 계약에 의한 채용이 아니라 학력과 연령 등 속인적 요소를 기준으로 하여 채용되고 있으며 임금체제도 연공급 위주로 되어있기 때문에 연봉제도입이 결코 쉽지 않다는 것이다. 또한 고용의 경직성 등으로 인하여 해고가 자유롭지 못한 것도 연봉제도입의 장애요인이 되고 있다. 따라서 계약에 의한 고용과 해고가 이루어질 수 있는 제도적 여건을 마련해야 할 것이다.

넷째, 적용대상의 선정에 신중을 기하여야 한다. 연봉제의 적용대상은 기업과 직종의 특성에 따라 선별적으로 신중하게 결정되어야 한다. 대부분의 기업은 관리직, 연구직 중심으로 먼저 연봉제를 도입하는 경향이 있다.

3. 스톡옵션

3.1 스톡옵션의 개념

스톡옵션을 제대로 이해하기 위해서는 먼저 옵션(option)에 대한 기초지식이 필요하다. 스톡옵션은 옵션 중에서 기초자산(underlying asset)이 주식인 경우에 해당되기 때문이다. 옵션에는 일반적으로 매입선택권인 콜(call)옵션과 매도선택권인 풋(put)옵션이 존재한다. 콜옵션은 특정 자산을 일정한 가격에 살 수 있는 권리를 말하며 풋 옵션은 특정 자산을 일정한 가격에 팔 수 있는 권리를 의미한다. 옵션계약에서 사전에 기초자산을 매입 또는 매수하는 경우 지불하기로 한 약정가격을 행사가격(exercise price)이라고 부른다. 옵션계약의 기초가 되는 자산, 즉 권리행사의 대상이 되는 자산을 기초자산이라고 하며 이 기초자산은 주식, 원자재, 채권, 부동산 등 다양하다. 옵션은 권리가기 때문에 만기일이 지나서 그러한 권리가 소멸되기 전까지는 항상 영보다 큰 가치를 가지게 된다. 이러한 옵션이 거래되는 시장을 옵션시장이라고 한다.

스톡옵션은 “회사가 임직원에게 제공하는 자사주식을 사전에 약정된 가격으로 일정수량을 일정 기간 내에 매입할 수 있는 권리”이다. 이런 점에서 스톡옵션은 콜옵션에 해당하게 된다. 스톡옵션을 부여받은 임직원은 자신이 가지고 있는 권리를 행

사할 수 있는 시점에 도달했을 때 권리를 행사할 수도 있고 하지 않을 수도 있기 때문에 이로 인해 손해를 입는 일은 발생하지 않는다. 이 점이 스톡옵션의 중요한 특징이라고 할 수 있다. 즉, 스톡옵션을 가진 개인은 자신이 부여받은 행사가격보다 주가가격이 높은 경우에만 자신의 권리를 행사하여 그 차익을 가지려고 할 것이며 주가가격이 행사가격보다 낮거나 같은 경우 권리를 행사하지 않게 된다. 따라서 스톡옵션의 경우에는 우리사주조합의 경우와 같이 주가하락으로 인한 임직원의 손실은 발생하지 않게 된다.

스톡옵션은 현재 증권거래법 제189조의 4에 의하면, 주식매입선택권이라는 명칭으로 도입되어 있다. 증권거래법 제189조의 4에 의하면, 주식매입선택권이란 “법인의 설립과 경영·기술혁신 등에 기여하였거나 기여할 능력을 갖춘 당해 법인의 임직원에게 특별히 유리한 가격으로 신주교부 기타 대통령령이 정하는 방법에 따라 당해 법인의 주식을 매입할 수 있는 권리”라고 정의하고 있다. 따라서 스톡옵션은 회사에 공로가 큰 임직원에게 그 성과를 보상하는 뜻에서 지급하는 일종의 성과보상수단이다.

미국에서는 1920년대부터 옵션제도가 널리 이용되어 왔으나, 우리나라에서는 1995년 이후부터 논의되기 시작하여 1997년에 와서야 비로소 법제화되었다. 그러나 그 규정은 증권거래법상 1개의 조문과 그 시행령, 기타 특별법 및 상장회사 표준정관에 몇 개의 조문만이 산재하고 있을 뿐이어서 제도 자체도 아직 미비하고 그 성공여부도 불투명할 뿐이다.

3.2 스톡옵션의 유형

실제로 스톡옵션에는 <표 7-4>와 같이 매우 다양한 형태가 존재한다.

표 7-4 스톡옵션의 유형

세제혜택의 유무	적격스톡옵션(qualified stock option) 비적격스톡옵션
주식의 제공수단	신주발행방식 스톡옵션 자사주방식 스톡옵션 주식평가차익권(stock appreciation right)
매각의 제한유무	제한스톡옵션(restricted stock option) 비제한스톡옵션

다양한 스톡옵션을 구분하는 중요한 기준의 하나는 세제혜택의 여부와 관계된 것으로 세제혜택이 주어지는 스톡옵션을 적격스톡옵션이라고 하고 그렇지 않은 경우를 비적격스톡옵션이라고 부른다. 또한 스톡옵션을 행사하게 되는 경우 주식을 어떤 방식을 통해 개인에게 제공할 것인가에 따라 신주발행방식과 자사방식, 그리고 주식평가차익권으로 구분하기도 한다.

마지막으로 스톡옵션을 행사한 이후 매각에 일정한 제약기간을 둘 것인가에 따라 제한옵션과 비제한옵션으로 나뉘어질 수도 있다.

3.3 스톡옵션의 효과

스톡옵션제도를 기업에 도입하면 다음과 같은 효과가 기대된다.

1) 종업원의 적극적 기여와 경영성과 향상

스톡옵션의 도입을 통해 기업이 기대하는 가장 큰 효과는 기업성과의 향상이다. 스톡옵션을 부여받은 개인은 행사시점에서의 주가와 행사가격의 차이에 따라 자신의 이익 크기가 결정되므로 주가의 상승을 위해 적극적으로 노력하게 된다. 주가에 영향을 미치는 요소는 매우 다양할 수 있으나 가장 중요한 것은 기업의 성과라고 할 수 있다. 따라서 스톡옵션을 부여받은 개인들은 기업의 성과를 높이기 위해 자신의 직무에 적극적으로 최선을 다하게 되며 그 결과 기업의 성과가 크게 개선되게 된다.

2) 우수인력의 유치와 유지

스톡옵션은 장기적 보상제도이다. 즉, 현재의 성과에 따라 보상이 이루어지는 것이 아니라 스톡옵션에 제공된 시점으로부터 일정기간이 지난 후의 기업주가에 따라 보상이 이루어지게 된다. 따라서 스톡옵션을 부여받은 개인은 그러한 권한확정기간이 끝나기까지는 회사에 남아있게 될 확률이 높다. 회사의 입장에서 반드시 붙들어 두어야 할 인력에 대해 스톡옵션을 부여하는 경우 그 기간동안 이러한 인력을 유지할 수 있게 된다.

스톡옵션은 또한 우수한 인력의 유치에도 기여할 수 있다. 회사에 꼭 필요한 인력을 외부로부터 영입하는 경우 스톡옵션을 부여함으로써 일반적인 임금수준으로는 보상하기 어려운 추가적인 보상을 제공할 수 있기 때문이다.

3) 종업원의 사기진작과 노사 파트너십의 확립

스톡옵션은 기본적으로 이를 부여받은 임직원의 이해관계를 주주와 일치시키게 된다. 비록 주식을 소유하고 있지는 않으나 보상의 크기가 주가에 의해 결정되기 때문에 주주와 동일한 이해관계를 가지게 된다. 따라서 회사의 성과를 자신의 문제로 직결시켜 이해하게 되고 자신이 주인이라는 입장에서 업무를 수행하게 된다. 더욱이 스톱옵션을 행사한 후 주식을 매각하지 않고 보유한 상태라면 그러한 주인의식은 더욱 증가하게 된다. 그러한 주인의식을 통해 회사의 입장에서 생각하고 행동하게 되는 효과를 기대할 수 있다.

4) 경영의 투명성에 기여

스톡옵션을 부여받은 개인들은 회사의 운영과 성과에 매우 큰 관심을 가지게 된다. 자신의 이익이 직접적인 영향을 받기 때문이다. 따라서 회사의 경영에 대해 내부감시자의 역할을 수행하게 된다. 특히 스톱옵션이 종업원 전체를 대상으로 도입된 경우 이러한 내부감시자로서의 이해관계와 역할은 더욱 증가하게 된다.

5) 경영방어기능의 확대

스톡옵션을 통해 제공되는 주식은 회사의 임직원을 대상으로 하므로 회사의 이해관계를 같이하는 우호적 지분이 증가하게 되는 효과를 가지고 있으며 이를 통해 적대적 인수합병으로부터 회사를 보호하는 역할을 수행하게 된다. 또한 스톱옵션을 통해 회사의 총주식수가 증가하게 되므로 인수를 원하는 상대방 기업으로서는 인수의 부담이 크게 증가하게 된다. 그러나 실제로 우호지분이 확대되기 위해서는 스톱옵션을 행사한 이후 임직원이 이를 즉시 주식시장에 매각하지 않는다는 것이 전제되어야 한다. 만일 행사 후 즉시 주식을 매각하는 경우 그러한 주식들은 적대적 인수합병을 원하는 기업에게 넘어갈 가능성이 있고 이 경우 스톱옵션의 도입 자체가 이에 대한 방어장치가 될 수는 없기 때문이다.

3.4 스톱옵션의 문제점

스톡옵션의 장점과 기대효과에도 불구하고 적지 않은 부작용이 존재한다. 현재 우리나라 기업들이 스톱옵션을 적극 도입하고 있으나 기대효과에만 관심을 가진 나머지 부작용에 대해서는 소홀한 실정이다. 그러나 스톱옵션이 원래의 효과를 내기 위해서는 그 문제점에 대해서 사전에 충분히 인지해야 함은 물론 이에 대한 대응방

안이 모색되어야 한다. 특히 그러한 부작용이 최소화되는 방향으로 스톡옵션이 설계되고 운영되어야 한다.

1) 주가하락에 따른 스톡옵션의 포기현상

스톡옵션은 이론적으로 스톡옵션을 부여받게 되는 개인에게는 위험이 전혀 없는 보상방식이다. 행사시점이 도래했을 때 시가가 행사가보다 높으면 옵션을 행사하여 차익을 얻으면 되는 것이고 시가가 행사가와 같거나 낮은 경우에는 옵션을 행사하지 않으면 되기 때문이다. 옵션의 가치가 항상 영보다 큰 이유는 이 때문이다. 그러나 스톡옵션을 받으면 보상으로 인식하기 때문에 주가하락에 따라 스톡옵션을 포기하게 되면, 보상의 감소로 근로의욕이 저하되고 인재이탈의 우려가 높다.

2) 스톡옵션으로 인한 전체 주가하락경향

주가의 희석문제는 스톡옵션을 부여받은 임직원의 입장에서보다는 주주의 입장에서 더 문제가 된다. 스톡옵션을 부여받은 임직원은 스톡옵션의 행사를 통해 일정한 이익을 얻을 수 있으나 그 과정에서 주식의 수가 증가하게 되고 그 결과 주가가 낮아지게 될 소지가 있다. 이러한 문제는 특히 스톡옵션을 신주발행방식으로 제공하는 경우에 집중적으로 발생하게 된다. 주주의 입장에서는 스톡옵션의 도입을 통해 기업성과가 개선되고 주가가 상승하면 자신들도 그 이익을 향유하게 되기는 하지만 스톡옵션을 통해 새로이 발행되는 주식의 수가 지나치게 많은 경우 주가희석을 통해 자신들의 이익이 침해될 것으로 생각하기 때문이다. 실제로 미국에서 적지 않은 경우 주주들이 지나친 스톡옵션의 도입을 반대하고 있는 것은 이러한 이유에서이다.

3) 옵션행사시점의 총력경영(단기성과 향상에 주력)

스톡옵션이 장기적 인센티브라는 점은 앞서 언급된 바 있다. 그러나 경우에 따라서는 스톡옵션이 오히려 기업경영을 단기성과위주로 만드는 부작용이 발생할 수 있다. 특히 이러한 부작용은 경영층이 많은 스톡옵션을 부여받은 경우에 매우 심각한 문제가 될 수 있다. 이 경우 경영층은 스톡옵션을 통한 이익을 극대화하기 위해 권한확정기간이 끝나가는 시점에서 주가를 상승시키기 위한 적극적인 노력을 기울이게 된다. 그러한 과정에서 장기적 성장성이나 잠재성보다는 당해 연도의 단기적 성과개선을 위한 의사결정이 선호되게 된다. 그 결과 일시적으로 기업성과와 주가는 상승하게 되나 기업의 장기적 경쟁력은 오히려 약화될 수도 있다.

4) 회계처리상 과도한 비용인식과 이익의 축소

현행 스톡옵션제도에 따르면 회사는 매 회계연도 말 스톡옵션의 행사가격과 시가와의 차액을 안분하여 비용으로 인식하도록 되어 있다. 그 결과 스톡옵션을 대량으로 부여한 기업들은 주가가 상승하는 경우 회계상 많은 비용이 발생하게 되어 기업의 경영실적이 좋음에도 불구하고 회계상 이익은 크게 축소되거나 심지어 적자가 나타나게 된다. 이러한 현상은 스톡옵션을 대부분의 종업원 대상으로 부여한 벤처 기업들에게서 집중적으로 발생하고 있다.

참고문헌

- 1) 最低賃金法 第4條 1項, 第4條 2項.(개정 2010.6.4.)
- 2) 鄭鍾鎭·李德魯 共著, 勞使關係論, 법문사, 1998.
- 3) D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, *Human Resource Management* (10th ed.), John Wiley & Sons, 2010.
- 4) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, The World Publishing, 1966.
- 5) G. B. Paulin, *Granting Stock Option: An Approach to Designing Long-Term Incentive for Employees*, American Compensation Association, 1996.
- 6) G. Dessler, *Human Resource Management* (12th ed.), Prentice-Hall, 2010.
- 7) G. T. Milkovich, J. M. Newman & J. M. Ivancevich, *Human Resource Management* (7th ed.), McGraw-Hill, 1998.
- 8) J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, 1994.
- 9) J. M. Ivancevich, *Human Resource Management* (7th ed.), McGraw-Hill, 1998.
- 10) P. Pigors & C. A. Myers, *Personnel Administration* (9th ed.), 1981.
- 11) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright, *Human Resource Management* (6th ed.), McGraw Hill, 2010.
- 12) W. L. French, *The Personnel Management Process* (6th ed.), Houghton Mifflin. 1978.

앞서 노동조건의 관리에는 노동보상적인 측면과 노동환경적인 측면으로 나누고, 노동보상적인 측면은 다시 임금관리와 복리후생관리로 나누어서 고찰하는 것으로 분류하였다.

임금은 경제적 보상 가운데서 직접적인 경제적 보상을 대표하는 것으로서 앞 장에서 그 의의와 제도 등을 고찰하였다. 본장에서 다루어지는 복리후생(benefits and service)은 경제적 보상 가운데서 간접적 보상을 대표하는 것으로 임금 등의 직접적 보상의 기능을 보완하여 종업원의 생활을 윤택하게 함에 지원적인 시책으로, 나아가서는 동기부여를 위한 인간관계관리 시책으로 발전되고 있다.

복리후생은 국가의 법률에 의해 실시되고 있는 사회보상제도의 틀 속에서 각 기업이 의무적으로 해야하는지 아닌지에 따라 법정복리후생과 비법정복리후생으로 나눈다.

법정복리후생제도로서 의료보험, 연금보험, 산재보험, 고용보험 등이 그 대표적인 제도이며, 비법정복리후생제도는 법률에 기인하지 않는 기업 임의의 제도로서 생활, 보건, 문화, 경제 관련의 많은 시책이 실시되고 있다.

근년에 이르러 대기업을 중심으로 카페테리아 복리후생 프로그램 등이 도입되어 근로자의 다양한 욕구를 충족시켜 주고 있으며, 근로자를 동기부여하면서도 고비용-저효율을 극복하기 위하여 복리후생 아웃소싱(outsourcing)도 적극 검토되는 등 복리후생제도의 재설계가 시도되는 추세이다.

본장에서 복리후생관리의 의의, 국내 복리후생제도의 특징과 문제점, 그리고 서구의 복리후생 제도의 특징을 조망하여, 금후의 복리후생제도의 재설계의 방향을 전망하였으며, 특히 IMF 이후 실업대책의 중심이 되어온 법정복리후생의 하나인 고용보험제도를 중점적으로 고찰하였다.

제 8 장

복리후생관리

I. 복리후생관리

1. 복리후생의 의의

복리후생(employee benefits and service programs)을 충실히 한다는 것은 유한한 인적 자원을 최대한 활용함에 있어서 매우 중요한 의미를 갖는다. 그것은 확보된 인적 자원의 능력을 최대한 활용하기 위하여 임금 등의 직접적 보상이 갖는 기능을 보완하는 간접적 보상기능을 갖고 있기 때문이다. 복리후생은 그런 의미에서 기업경영에 있어서 인적자원활용의 기반을 이루는 중요한 기본적인 경영시책의 하나라고 할 수 있다.

복리란, 행복과 이익을 가리키는 것으로서 행복을 가져오는 이익을 의미하며, 후생이란 인간의 생활을 건강하고 윤택하게 한다는 의미이다. 즉, 기업에 있어서 복리후생이란 경영자가 인적 자원인 종업원에게 여러 가지 이익을 부여하여 종업원의 생활을 건강하고 윤택하게 하는 여러 가지 시책이며, 나아가서는 인적 자원을 효율적으로 활용하기 위한 기반을 만들어 경영목적의 달성과자 하는 기본적인 경영시책의 하나이다.

게리 데스러(Gary Dessler)는 복리후생이란 종업원에 주어지는 임금 이외의 부가적 성격의 급부로서 여기에는 건강 및 생명보험, 유급휴가, 연금, 교육프로그램, 회사제품의 할인이용 등이 포함된다고 한다. 디센조와 로빈스(D. A. DeCenzo & S. P. Robbins)도 오늘날의 종업원은 임금 이외에 그들의 생활을 윤택하게 하는 데 도움이 되는 부가적인 배려를 요구한다고 하면서 그것이 곧 복리후생이라고 한다. 즉, 종업원을 유인하고 활용하기 위하여 제공되는 간접적 보상(indirect compensation)을 복리후생이라고 한다.

기업은 사람을 고용하여 노동의 대가로서 임금을 지불한다. 이 경우 임금은 고용계약의 기본조건, 즉 노동조건이 된다. 복리후생은 이 기본적인 노동조건인 임금 이외에 종업원의 생활을 윤택하게 하기 위하여 경영자가 제공하는 여러 가지 이익, 시책, 제도 등을 의미한다. 현대의 기업경영에 있어서는 이러한 복리후생을 무시하고서는 인재활용을 제대로 할 수도 없을 뿐 아니라 경영의 목적도 달성할 수 없을 만큼 중요도가 증대되고 있다.

원래 기업에 있어서 종업원에 대한 복리후생제도는 온정적·은혜적인 의미에서 사용자의 자유의사에 의한 임의적 제도로서의 성격을 가진 것이었으나, 산업사회의 발전과 특히 노사관계의 변화로 말미암아 오늘날에 있어서는 국가의 법률에 의하여 의무적으로 해야 하는 법정제도로서의 성격을 띠게 되었다.

이러한 복리후생에 관한 인식이나 실천내용이 역사적으로 어떻게 변천되어 왔을까.

그것은 인적자원관리의 역사적 변천과정과 맥을 같이 하고 있다고 할 것이다. 제2차 세계대전 이전까지의 복리후생은 주로 경영자의 가부장적이며 온정적인 시책으로 시행되어져 왔다. 경영자는 종업원의 충성심을 높이기 위하여 시혜적으로 복리후생을 실시하여 왔다. 그러나 제2차 세계대전을 전후하여 노동능률이 증시되고 노사관계가 근대화됨에 따라, 노동조건은 단체교섭 또는 노사협회의 대상이 되고 생산에 간접적으로 기여하는 노동자의 생활조건은 복리후생의 주된 내용으로 제도화되기에 이르렀다. 특히 오늘날 법정복리후생은 법률로서 제도화시켜 근로자의 복리후생을 보장하고 있다.

현대의 복리후생은 노동조건과 밀접한 관련을 가지면서 주로 생활조건적(생활보조적)인 기능을 하며, 또 그것을 통하여 인간관계적인 역할을 하는 시책이라고 인식되고 있다. 즉, 복리후생은 노동조건을 보완하여 경제적 지위뿐 아니라 심신을 증진시키는 기능을 수행하며 나아가서 노사관계를 비롯하여 인간관계의 형성에도 크게 기여하고 있다.

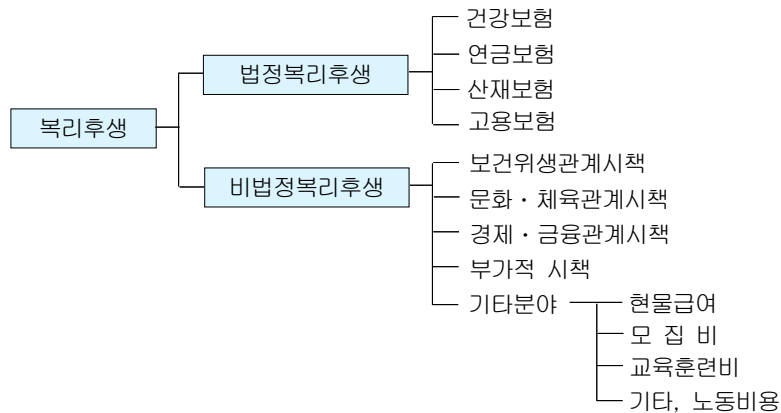
이와 같이 복리후생에 관한 인식이 바뀌어오면서 복리후생에 관련된 시책도 자연 바뀌어 왔다. 또한 복리후생의 내용도 근로자에게 실질적으로 혜택을 줄 수 있도록 다양화되고 있으며, 근로자들의 다양한 욕구가 충족될 수 있도록 근로자 스스로 복리후생 프로그램을 선택하는 선택형 복리후생제도가 대기업과 공기업을 중심으로 도입되고 있다. 미래의 복리후생제도는 복리후생의 효율성을 높이고, 비용을 통제하며 다양한 근로자의 욕구를 함께 만족시켜 나갈 수 있는 방향, 즉 근로자를 적극적으로 동기부여시킬 수 있는 제도로서 복리후생이 재설계되어 나가야 할 것이다.

2. 복리후생의 구성체계

복리후생의 구성체계는 일반적으로 [그림 8-1]과 같이 크게 법정복리후생과 비법정복리후생으로 나누어진다. 법정복리후생은 국가의 법률에 의해 실시되고 있는 사회보장제도의 틀 속에서 각 기업이 의무적으로 실행해야 하는 복리후생이고, 비법정복리후생은 의무사항은 아니지만 개별기업 단위의 근로자 복지향상과 동기부여적 차원에서 구성되어지는 복리후생이다.

실무일선에서는 현물급여(통근정기승차권, 회수권, 자사제품제공 등)와 모집비(신규채용비), 교육훈련비, 기타 노동비용(작업복, 사보발간 등)을 복리후생과는 다른 성격으로 다루고도 있으나 넓은 의미로 [그림 8-1]에서 보는 바와 같이 비법정복리후생의 영역에 포함시켜서 고찰되어야 할 것이다.

그림 8-1. 복리후생의 구성체계



2.1 법정복리후생

법정복리후생은 사회보험제도로 불리며 사회정책을 위한 보험으로서 국가가 사회정책을 수행하기 위해서 보험의 원리와 방식을 도입하여 만든 사회경제제도이다. 사회보험제도는 국민에게 발생한 사회적 위험을 보험방식에 의하여 대처함으로써 국민의 건강과 소득을 보장하는 제도이며, 사회적 위험이란 질병, 장애, 노령, 실업,

사망 등을 의미한다.

국내 사회보험제도는 업무상의 재해에 대한 산업재해보상보험, 질병과 부상에 대한 건강보험, 또는 질병보험, 폐질·사망·노령 등에 대한 연금보험, 실업에 대한 고용보험제도가 있으며, 아래의 기능을 한다.

1) 사회보험

국민을 대상으로 질병·사망·노령·실업 기타 신체장애 등으로 인하여 활동 능력의 상실과 소득의 감소가 발생하였을 때 보험방식에 의하여 그것을 보장하는 제도로, 업무상의 재해에 대한 산업재해보상보험, 질병과 부상에 대한 건강보험 또는 질병보험, 폐질·사망·노령 등에 대한 연금보험, 실업에 대한 고용보험제도가 있으며 이를 4대 사회보험이라 한다.

2) 공공부조제도

국가 또는 지방자치단체의 책임으로 국민의 최저생활을 보장하고 자립을 지원 하는 제도로 극빈자, 불구자, 실업자 또는 저소득계층과 같이 스스로 생계를 영위할 수 없는 계층의 생활을 그들이 자립할 수 있을 때 까지 국가가 재정기금으로 보호하여 주는 일종의 구빈제도이다.

3) 사회복지서비스

국가, 지방자치단체 및 민간부문의 도움을 필요로 하는 모든 국민에게 상담, 자활, 직업소개 및 지도, 사회복지시설이용 등을 제공하여 정상적인 사회생활이 가능하도록 지원하는 제도로 사회복지사업법, 모자보건법, 심신장애자·아동·노인복지법에 의해 부녀자복지와 아동복지 및 심신장애자복지 증진을 도모한다.

4) 관련복지제도

보건, 주거, 교육, 고용 등의 분야에서 인간다운 생활이 보장될 수 있도록 지원하는 각종 복지제도이다.

또한 4대 사회보험제도는 <표 8-1>과 같은 특성을 가진다.

표 8-1 4대 보험제도의 특성

구분	국민연금	건강보험	고용보험	산재보험
시행년도	1988년	1977년 (노인장기요양보험 2008.7.1 실시)	1995년	1964년
기본성격	소득보장 장기보험	의료보장 단기보험	실업고용 중기보험	산재보상 단기보험
급여방식	현금급여 소득비례	현물급여 균등급여	현금급여 소득비례	현물-균등급여 현금-소득비례
재정및관리	수정적립방식 전체일괄관리	부과방식 이원화(직장·지역)관리	수정적립방식	순부과방식
관리단위	개인별관리	사업장·세대별 관리	사업	사업장
보험료관장	보건복지부장관	보건복지부장관	고용노동부장관	고용노동부장관
자격관리방식	직장·지역 통합관리	직장·지역통합관리	사업별관리 가입자관리	사업별관리 가입자관리
보험료 부과단위	사업장, 지역(개인별)	사업장, 지역(세대별)	사업	사업

2.1.1 건강보험

국민건강보험법은 국민의 질병, 부상, 분만 또는 사망 등에 대하여 보험급여를 실시함으로써, 국민보건을 향상시키고 사회보장의 증진을 도모함을 목적으로 하고 있다(국민건강보험법 제1조).

건강보험은 피보험자(또는 그의 피부양자)의 질병, 부상, 분만 또는 사망 등 4종의 보험사고에 대해서만 보험급여를 실시하며, 폐질, 노령 및 유족에 대한 급여를 실시하지 않는 점에 그 특징이 있다.

이와 같이 건강보험은 질병 등에 의한 경제적 위험으로부터 피보험자를 보호하여 준다. 기업은 종업원의 보험료의 일부를 의무적으로 부담함으로써 종업원의 복리후생에 기여하고 있다.

참고로 우리나라의 국민건강보험법은 1963년에 의료보험법으로 제정되어 1977년 7월 1일부로 500인 이상 사업장을 대상으로 실시되었으며, 1988년 1월 1일부터 농어

촌지역의료보험이 실시되고, 1989년 7월 1일부터 도시지역 의료보험이 실시됨으로써 전 국민 의료보험시대를 열었다. 이후 의료보험법은 1999년 12월31일부로 국민건강보험법 개정되어 2000년 7월 1일부로 시행되었으며, 국민의료보험관리공단과 139개 직장조합이 완전 통합되었으며, 2003년 7월 1일부로 근로자 1인 이상 모든 사업장의 사용자 및 근로자로 가입대상이 확대 시행되었다.

2.1.2 연금보험

국민연금법 제1조에서 국민연금은 “국민의 노령, 폐질 또는 사망에 대하여 연금급여를 실시함으로써 국민의 생활안정과 복지증진에 기여함을 목적으로 한다.”로 정의하고 있다.

연금보험은 국민의 노령, 폐질 또는 사망과 같이 노동시장에서 노동력의 사용가치의 상실에 대비한 보험으로서 우리나라에는 국민연금, 공무원연금, 사립학교교원연금, 군인연금이 법률화되어 있다.

일반적으로 노후의 소득보장체계는 3층 보장이론(three-tiered system)으로 설명되고 있다.

첫 번째 층은 사회보장으로서 국가에 의한 보장이고, 공적 연금과 공적 부조가 그 중요한 수단이 되고 있다.

두 번째 층은 직장보장으로서 기업의 사회적 책임의 원칙에 입각하여 기업보장이 강조되고 있고, 그 구체적인 수단으로서 퇴직일시금, 기업연금, 단체보험이 주축이 되고 있다.

세 번째 층은 개인보장으로서 생활에 대한 자기책임의 원칙에 입각한 보장이며, 그 구체적인 수단은 저축과 생명보험이다.

기업에 종사하는 종업원은 신분상 국민연금에 가입하거나 기업연금제도의 혜택을 받아야 한다. 이러한 국민연금은 위의 3층 보장이론 가운데 첫 번째에 해당되는 것으로서 국민의 일상생활 중 노후생활과 불구, 폐질, 사망 등의 예기치 않은 위험 때문에 발생하는 소득의 상실이나 중단시를 대비하는 소득보장수단이며, 기업은 국민연금에 사업장 가입자로 가입하여야 하며 그것을 통하여 종업원의 소득보장에 앞장 서야 한다.

우리나라의 국민연금은 1988년 1월 1일부로 상시근로자 10인 이상 사업장을 대상으로 실시된 이래 1995년도에 농어촌지역으로 확대적용 되었으며, 1999년 4월 1일부로 도시지역으로 확대되어 전 국민 국민연금시대를 열었다. 또한, 2003년 7월1일

부로 5인 미만 법인·전문직종 사업장의 사업주와 근로자 및 월 80시간 이상 일하는 근로자가 의무가입 대상으로 확대되며 이후 점진적으로 2004년 7월부터는 건강보험·고용보험 가입사업장이, 2006년 1월부터는 1인 이상의 근로자를 사용하는 모든 사업장으로 적용대상이 변경되었다.

2.1.3 산재보험

산업사회의 구성원은 누구나 산업재해의 위험에 노출되어 있다. 산업사회가 발전되어 갈수록 이러한 위험은 더욱 더 가중된다. 산업재해는 기업외부에서 발생하는 산업활동재해와 기업내부에서 발생하는 노동재해(업무재해)로 크게 구분할 수 있는데, 본장에서는 후자인 노동재해를 중심으로 설명하고자 한다.

산재보험제도는 기업의 업무수행과 관련하여 발생한 부상, 질병, 사망 등의 재해에 대하여 경제적 보상을 하는 제도이다. 종업원의 부담은 없으며, 일반적으로 기업이 비용의 전액을 부담하여 보험에 가입한다.

산재보험이 부상, 질병, 사망을 대상으로 하는 점에서는 의료보험 등의 다른 사회보험과 차이가 없지만, 그 원인인 산업재해가 자본주의적 고용관계에서 기인되었다는 점에서는 크게 다르다. 산업재해는 근로자 개인의 주관적인 주의력의 한계를 넘어서 발생하는 사회적 현상이며, 자본주의적 생산양식의 기업에 내재되어 있는 위험의 발현이라는 특성을 갖고 있다.

산재보험법은 근로자의 업무상의 재해에 대하여 신속하고 공정한 보상을 행함을 그 목적으로 하고 있다(산재보험법 제1조). 이러한 목적으로 인하여 산재보험법은 사회보장제도로서의 고유한 특색을 지니게 되지만, 업무상의 재해에 대한 보상급여라는 측면에서 근로기준법에 의한 재해보상과 의료보험법에 의한 보험급여와의 관계가 문제가 될 때가 있다.

우리나라의 산업재해보상보험법은 1963년 11월 5일에 사회보장에 관한 법률과 산업재해보상보험법(산재보험법)이 동시에 제정·공포되어 근대적 사회보장제도로서 기틀을 마련하였다. 1964년 우리나라 사회보험 최초로 도입된 산재보험은 60여년만에 2008년 전면 개정되었으며, ILO(국제노동기구) 조약과 권고에 따르는 실질적인 보상수준의 향상, 사업주의 공평부담, 보험료 징수업무의 간소화, 적용대상의 확대 등을 모색함으로써 노동보호입법과 사회보장입법으로서의 그 기능을 수행하고 있다. 산재보험은 일반사업장은 상시근로자 1인 이상의 사업 또는 사업장을 대상으로 의무가입대상이 된다.

2.1.4 고용보험제도

고용보험법 1조에서는 “고용보험의 시행을 통해 실업의 예방, 고용의 촉진 및 근로자의 직업능력의 개발·향상을 도모하고, 국가의 지도·직업소개 기능을 강화하며 근로자가 실업한 경우에 생활에 필요한 급여를 실시함으로써 근로자의 생활의 안정과 구직활동을 촉진하여 경제·사회 발전에 이바지함을 목적”으로 하는 제도이다.

고용보험제도란 실직근로자에게 실업급여를 지급하는 전통적 의미의 실업보험사업에 적극적인 취업알선을 통한 재취직의 촉진과 근로자의 실업예방 및 고용촉진을 위한 고용안정사업, 근로자의 생애에 걸친 직업능력개발을 위한 직업능력개발사업을 상호 연계하여 실시하는 사회보장제도임과 동시에 적극적 고용정책을 구현하기 위한 노동시장정책이라 할 수 있다.

전통적인 실업보험(unemployment insurance)은 실직근로자에게 실업급여를 지급하여 실업자의 생계를 지원하는 사후적·소극적인 사회보장제도이다. 반면에 고용보험(employment insurance)은 실업을 사전에 예방할 수 있는 다양한 고용안정·직업능력 개발사업 등을 행하고, 불가피한 실직 시에는 실업급여를 지급하여 생활의 안정과 재취업을 촉진하는 사전적·적극적 차원의 사회보장제도이자 고용정책적 제도라 할 수 있다.

고용보험제도의 발전과정을 살펴보면, 19세기 중반 서구 산업국가에서 시작된다. 당시 노동조합이 실업공제기금을 조성하여 노동조합원이 실직을 하면 한정된 실업수당을 지급하기도 하였고 고용주가 기업복지차원에서 실직근로자에게 실업수당을 지급하기도 하였다. 그러나 노동조합이나 개별 기업차원의 실업자 구제제도는 재정이 극히 취약하여 실직자에 대한 보호에 한계가 있었으며, 이에 따라 국가재정에서 노동조합이 자주적으로 운영하는 실업공제기금에 보조금을 지급하는 임의적 실업보험제도가 1905년 프랑스에서 세계 최초로 입법화되었다.

이후 상당수의 서구 산업국가가 뒤이어 이 제도를 도입하였다. 그런데 임의적 실업보험제도는 노동조합원에게는 가입이 강제되지만 비노조원에게는 가입이 임의적이라는 점에서 비노조원으로서 실업보험에 가입하지 않은 근로자는 실업을 당해도 보호를 받지 못하며, 비노조원 중에서는 상대적으로 고용이 불안정한 근로자가 실업보험에 가입함으로써 보험요율이 상대적으로 높아지게 되고 정부의 재정부담이 크게 된다는 문제점이 제기되었다. 이에 따라 노동조합에의 가입 여부와 관계없이 일정요건에 해당하는 근로자를 의무적으로 실업보험에 가입하게 하는 강제적 실업

보험제도가 도입되기 시작하였다.

강제적 실업보험제도는 1911년 영국에서 처음 시행되었으며, 오늘날 거의 대부분의 선진국가(덴마크, 핀란드, 스웨덴 제외)에서 도입하고 있다.

제도와 관계없이 초기의 실업보험제도는 실업이 발생한 이후 실직근로자에게 일정기간 동안 실업급여를 지급하여 실직자와 그 가족의 생계를 보장하는데 중점을 두었다. 그러나 실업급여의 지급만으로는 근로자의 생활안정을 근본적으로 보장할 수 없다는 것을 인식하고 근로자에 대한 교육훈련 강화, 고용기회의 확대, 고용구조의 개선 등을 통하여 실업의 발생을 최소화하기 위한 고용정책수단을 실업보험의 체계 내로 흡수하거나 상호연계를 강화하게 되었다. 그리고 실업자의 조기재취업을 촉진하기 위한 정책수단을 강화하는 움직임이 나타나기 시작하였다. 이와 같이 전통적인 실업보험사업 외에 적극적 노동시장정책이 가미된 형태의 실업보험제도를 고용보험제도라 한다. 즉, 전통적 실업보험제도는 실직근로자에게 실업급여를 지급하여 근로자의 생활을 안정시키는 소극적 개념인데 반하여 고용보험제도는 실업급여의 지급뿐만 아니라 구직시점부터 적극적인 취업알선을 통해 적재적소에 취업할 수 있도록 도와주는 역할을 한다. 또한 취업된 근로자에게는 산업구조조정 과정에서도 계속 적응해 갈 수 있도록 직업에 필요한 능력을 지속적으로 개발·형성시켜 주며, 고용조정과정에서의 실업발생을 최소화하도록 고용주의 고용조정을 지원하고 고용구조를 개선하는 적극적 인력정책차원의 개념으로 이해되어야 할 것이다.

2.2 비법정복리후생

비법정복리후생이란 법률에 기인하지 않는 기업임의의 복리후생제도를 의미하며, 일반적으로 복리후생이라 하면 이 비법정의 복리후생을 가리키는 경우가 많다.

비법정복리후생 시책을 정리하여 보면 다음과 같다.

2.2.1 주택관계시책

최근 도시의 주택사정이 악화됨에 따라 기업의 복리후생 가운데 주택관리(housing management)가 매우 중시되고 있다. 따라서 각 기업은 사원아파트, 주택자금대부, 주택적립예금 등의 제도를 이용하는 등 사원들의 주택관계시책에 신경을 쓰고 있다.

주택은 인간의 삶에 기본적인 것으로서 정부나 지방자치단체들은 사회정책의 일환으로서 국민의 주택문제를 해결하고자 노력하고 있다. 그러나 관공기관의 능력에

도 한계가 있기 때문에 국민의 주택문제를 완전히 해결해 주지 못하고 있다. 이에 기업은 기업 나름대로 복리후생적 차원에서 사원들의 주택문제에 관심을 가지지 않을 수 없게 되었다.

기업이 실시하고 있는 주택대책으로서 먼저 사원아파트나 사택과 같은 시설을 기업이 소유 또는 차용하여 사원들에게 이용하도록 하고 있다. 동시에 사원들이 주택을 구입 또는 전세로 이용하고자 할 때 필요한 주택구입자금을 대부의 형식으로 지원한다든가 아니면 적립의 형태로 목돈을 이용하도록 배려하고 있다. 주택적립금은 매월 봉급 또는 임금에서 일정액을 예금하는 것이고 이것이 동시에 자금대출의 근거를 마련하기도 한다.

이와 같이 종업원을 위하여 주택시설을 이용하게 한다든가 자기주택소유를 위하여 지원해 줌으로써 주택욕구를 충족시켜 주는 것이 매우 중요한 복리후생관리의 하나가 되고 있다.

2.2.2 급식관계시책

직장급식제도도 복리후생의 일환으로 중시되고 있다. 종업원에게 중식을 제공한 다든가, 아니면 도시락의 지참이나 매식의 불편을 덜어주기 위하여 편의를 제공해 주는 것이 중요한 복리후생시책으로 실시되고 있다. 예를 들면, ① 종업원이 먹는 음식의 원재료비는 종업원 자신이 부담하고, ② 급식시설의 비용은 기업이 부담하며, ③ 급식시설에서 일하는 종업원의 인건비는 노사가 협의하여 부담하는 방법을 활용하고 있다.

직장급식의 형태에는 식당급식, 도시락급식, 계약식당급식 등이 그 중심이지만 최근에는 자동판매기급식과 같은 새로운 형태가 발전되고 있다.

식당급식에는 직영과 위탁의 두 가지 방법이 있는데, 각각 장·단점이 있지만 급식종업원의 확보 등이 어려워 직영에서 위탁으로 운영되고 있는 경향이다.

최근 생활수준의 향상으로 영양관리(nutrition management)와 더불어 개인의 식성 등이 문제가 되어 단일정식 또는 소수정식 메뉴에서 복수정식방식(선택방식)으로 바뀌어 종업원의 영양과 선택의 기회를 늘려주고 있다. 특히 영양사를 두어 영양에 유의하고 있을 뿐 아니라 식생활의 개선과 운영을 위하여 노사의 대표들이 정기적으로 급식위원회를 운영하기도 한다.

2.2.3 공제제도의 활용

공제제도(mutual relief system)는 종업원들이 상부상조를 위하여 일찍부터 만들어 운영해온 제도의 하나이다. 보통 종업원들은 취업과 동시에 공제회의 회원이 되며, 매월 봉급 및 임금에서 일정액의 회비를 낸다. 공제회는 회원의 회비가 기금이 되며 기업이 일정액을 보조하여 운영되고 있다.

공제회는 회원상호 간의 친목을 도모하고 생활안정에 도움을 주기 위하여 조직화되고 있다. 따라서 회원들의 경조사에 지원한다든가 생활자금을 대부해 준다든가 공동구입을 통하여 구입비를 절약한다든가 레크리에이션 활동을 통하여 회원상호간에 상부상조하고 있다.

회원의 회비는 종업원의 직위에 관계없이 일정액을 내는 방식과 직위에 따라 차등을 두는 방식이 있으며, 기업의 지원은 정액방식과 정률방식으로 하는 등 기업에 따라 일정하지 않다. 구체적 활동사업은 다음과 같다.

- ① **경조 시의 보조사업** : 결혼, 출산, 자녀입학, 졸업 등의 축하금과 사망 시의 조의금, 재해, 입원 등의 위로금 등이 있다.
- ② **대부사업** : 필요자금을 일정기간 일정액의 이자로서 사용하도록 지원한다.
- ③ **서비스사업** : 상품이나 필요한 제품의 공동구입으로 염가구입을 한다든가 레크리에이션의 기획으로 염가로 즐길 수 있도록 한다.

2.2.4 레크리에이션 관계시책

서구에서나 일본에서는 주휴2일제가 널리 보급되고 있다. 또 연차적으로나 계절적으로 휴가를 즐기고 있다. 따라서 여가관리(leisure management)가 또 다른 복리후생의 과제로 부상하고 있으며, 레크리에이션(recreation) 관리도 그 일환으로 중시되고 있다.

종업원들이 정규의 일을 떠나 일정시간 자유로이 행동할 수 있는 시간을 여가라고 하며, 이 여가를 어떻게 만들며 또 대책과 활용을 어떻게 할 것인가가 여가관리의 내용이 된다.

노동시간이 단축되고 있는 경향이 있지만, 오늘날의 종업원들은 일상생활 속에서 여가의 활용을 매우 중시하고 있다. 여가란 엄밀하게는 프라이버시(privacy)에 속하는 것으로 종업원 자신의 책임 아래 실시되는 것이다. 따라서 기업은 주어진 조건 속에서 종업원의 레저 이용에 경제적으로 지원하고, 필요한 서비스를 어떻게 제공

하느냐에 치중하면 된다.

스포츠, 취미, 오락 등의 클럽활동, 여행 등의 레크리에이션도 복리후생에 관계되는 것으로서 종업원에게나 종업원 상호간의 관계에 매우 중요한 영향을 미친다. 원칙적으로 레크리에이션의 비용은 개인부담이지만 기업이 원조하고, 서비스하는 부분이 늘어나고 있다.

레크리에이션이란 새로운 활동의 활력소를 만들어내는, 원어 그대로 재창조하는 것이다. 레크리에이션 활동을 통하여 새로운 기분으로 내일의 업무생활에 활력을 갖도록 한다. 기업이 원조하고 지원하는 레크리에이션의 시책에는 다음과 같은 것이 있다.

- ① 공공시설의 활용 : 이용 가능한 공공시설을 염가로 이용할 수 있도록 정보를 제공한다든지 활용하도록 지원한다.
- ② 레크리에이션의 지도자양성 : 레크리에이션의 활동을 충실하게 하기 위하여 지도자를 양성하여 지도하게 한다.
- ③ 각종 클럽활동에 대한 지원 : 기업이 시설이나 비용을 지원하여 보다 충실한 활동이 되게 한다.
- ④ 여행보조 : 최근 종업원의 위로여행이 늘어나고 있다. 회사의 전액부담으로 실시하든지 그룹별 여행에 경제적으로 보조하고 있다.
- ⑤ 기타 사내체육대회, 전람회, 교양강좌 등이 실시되고 있다.

2.2.5 사내근로복지기금제도

사내근로복지기금제도는 임금 기타 근로조건에 부가하여 근로자의 실질소득을 증대시키고 근로의욕과 노사공동체 의식을 고취시키기 위해서 기업이익의 일부를 출연하여 근로자의 복지증진 사업에 사용함으로써 근로자에게 복지후생 혜택을 보장하는 제도이다(근로복지기본법 제 50조). 사내근로복지기금제도는 근로복지제도이면서 근로자에게 이윤을 배분하는 성과배분제의 일종이다.

기금의 설립은 법적 의무사항은 아니며, 사업주가 사업체 여건을 고려하여 임의적으로 설립할 수 있고, 기금은 사업주의 출연금으로 조성하게 되고, 사업체의 세전순이익의 5%를 기준으로 노사가 협의하여 출연금을 결정·출연하되 출연금은 최저 또는 최고한도의 제한이 없으므로 자유롭게 정할 수 있다.

기금의 수익금 및 당해년도 출연금의 50%로는 근로자주택 구입자금, 우리사주 구입자금 지원, 장학금, 재난구호금, 경조금 등의 지급, 체육·문화활동 지원, 근로자

복지 시설의 설치운영, 기타 이에 준하는 사업으로서 정관이 정하는 사업을 할 수 있고, 기금의 원금으로는 근로자 주택의 신축·구입 또는 임차자금 대부, 우리사주 주식 구입자금 대부, 근로자 생활안정자금 대부, 기타 이에 준하는 사업으로서 정관이 정하는 사업을 할 수 있다. 또한, 법시행령에서는 선택적 근로자복지제도(카페테리아 식 복리후생제도)를 운영하는 경우 원금의 사용한도를 80%까지 확대할 수 있도록 규정하고 있다.

사내근로복지기금법은 1991년 8월 10일에 제정되어 2001년 3월까지 3차 개정이 있었으며, 2001년말까지 전국 897개소에 기금 3조 8,794억원이 조성되어 근로자에게 용도사업으로 3,962억원이 지원되어 근로자 1,044천명이 혜택을 받았으며 2009년 말 기준 전국 1,220개 업체에 기금 6조 2천억원이 조성되어 있다.

그러나 사내근로복지기금법은 2010년 6월 8일 제정·공포되어 2010년 12월 9일부터 시행된 근로복지기본법에 흡수되었으며 근로복지기본법은 기업근로복지로서 사내근로복지기금제도 외에도 우리사주제도(동법 제32조~제49조), 선택적 복지제도 및 근로자지원프로그램(동법 제81조 내지 제 86조)으로 규정하고 공공근로복지(동법 제15조~제31조)로 근로자 주거안정, 근로자의 생활안정 및 재신청서, 근로자 신용보증지원, 근로복지시설 등에 대한 지원을 규정함은 물론 복권수익금 등을 재원으로 고용노동부에 근로복지진흥기금을 조성하여 근로복지사업 연구개발비 등 각종 근로복지관련사업에 사용토록 하고 있다. 우리사주제도(종업원주제도)도 우리사주조합의 설립과 총 주식의 20% 범위 내에서 우리사주 조합원 우선배정 등을 규정하고 있으며 2010년 10월 현재 우리사주조합은 2,800여 개이며 조합원은 1,187,000명으로 우리사주조합기금도 5조 5천억 원에 이르고 있다.

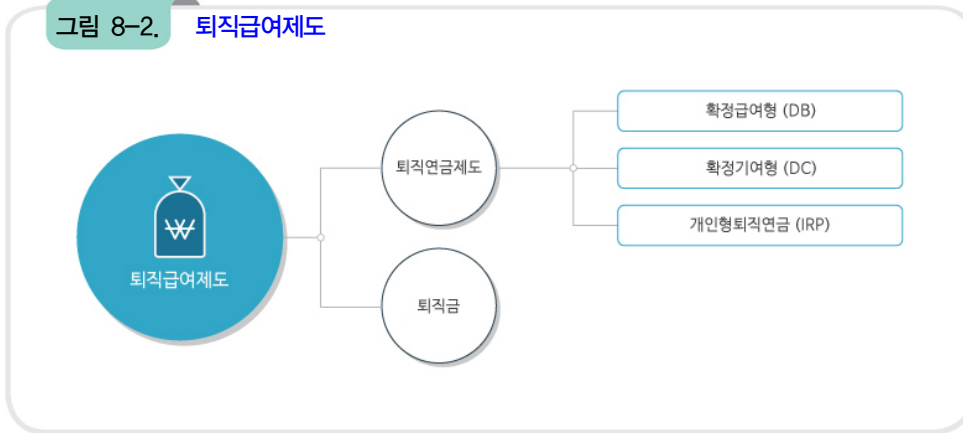
2.2.6 퇴직급여제도

퇴직급여제도는 [그림 8-2]와 같이 퇴직연금제도와 퇴직금제도로 구분된다.

퇴직연금제도는 근로자들의 노후 소득보장과 생활안정을 위해 근로자 재직기간 중 사용자가 퇴직급여 지급재원을 금융회사에 적립하고, 이 재원을 사용자(기업) 또는 근로자가 운용하여 근로자 퇴사 시 연금 또는 일시금으로 지급하는 제도이다.

퇴직금제도는 근속년수 1년에 대하여 30일분 이상의 평균임금을 퇴직 시 일시금으로 지급하는 제도로서 평균임금은 근로기준법 제2조 1항에 “산정하여야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월 동안에 그 근로자에게 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액”을 말한다.

그림 8-2. 퇴직급여제도



급속한 인구고령화라는 사회경제적 환경변화에 직면하여 근로자의 안정적인 노후 소득보장을 위한 제도적 장치를 마련하여야 한다는 요구가 점점 많아짐에 따라 2005년 12월부터 근로자 퇴직급여 보장법에 근거하여 퇴직연금제도가 시행되었다.

확정급여형(defined benefits retirement pension, DB)은 근로자가 퇴직할 때 받을 퇴직급여가 사전에 확정된 퇴직연금제도로 사용자가 매년 부담금을 금융회사에 적립하여 책임지고 운용하며, 운용 결과와 관계없이 근로자는 사전에 정해진 수준의 퇴직급여를 수령한다.

확정기여형(defined contribution, DC) 퇴직연금제도는 사용자가 납입할 부담금(매년 연간 임금총액의 1/12 이상)이 사전에 확정된 퇴직연금제도로 사용자가 근로자 개별 계좌에 부담금을 정기적으로 납입하면, 근로자가 직접 적립금을 운용하며, 근로자 본인의 추가 부담금 납입도 가능하며, 근로자는 사용자가 납입한 부담금과 운용손익을 최종 급여로 지급받는다.

개인형 퇴직연금제도(IRP특례제도)는 상시근로자의 수가 10인 미만인 기업에서 근로자 개별 동의를 얻어 개인형퇴직연금제도를 설정한 경우, 퇴직연금제도를 설정한 것으로 간주하고 확정기여형(DC)과 동일하게 운영되는 제도이다.

퇴직급여제도는 동거의 친족만을 사용하는 사업과 가사사용인 외에는 모두 적용되며 특히 퇴직연금제도가 근로자의 노후설계에 관한 장기적인 계획이라는 점, 일단 도입하면 제도를 다시 고치는 것이 쉽지 않다는 점, 기존 법정 퇴직금제도를 존속시킨 상태에서 퇴직연금 도입 여부를 노사가 선택할 수 있도록 하고 있다는 점 등을 감안하면 적지 않은 성과라고 할 수 있다. 게다가 퇴직연금제도의 경우 근로자 수급권 보호차원에서 사업주에게 퇴직부채 적립의무를 부과하고 있어 제도시행 전

에는 중소기업장의 경우 퇴직연금 도입 실적이 저조할 것이라는 예상이 있었지만, 도입 사업장 전체의 약 96.9%가 100인 미만 사업장이라는 점을 미루어 볼 때 중소기업 근로자의 노후소득보장에도 상당한 기여를 하고 있는 것으로 보인다.

2.3 복리후생 운영사례

S기업의 복리후생 사례를 통해 현실적으로 실시되고 있는 국내기업의 복리후생 프로그램을 조명하고자 한다.

S기업은 기복이 없고 안정적이며 지속적인 복리후생제도의 실현을 목표로 종업원들이 직장 및 가정생활의 안정을 이루고, 나아가 만족감을 통한 자발적이고 의욕적인 직장생활을 할 수 있도록 합리적이고 경쟁적인 복리후생 프로그램을 운영하는 것을 기본방침으로 하고 있다.

이에 따라 1989년 9월에 사내 근로복지기금 3억 5천만원을 출연하고, 매년 세전 순이익의 일부를 적립하여 1999년 7월 현재 약 600억원, 1인당 약 1,700만원의 기금을 확보하였다.

현재 출연된 기금을 통해 다음 <표 8-2>와 같은 사원의 재산형성, 주거안정, 체육, 문화활동 등을 지원하고 있다.

표 8-2 S기업의 주요 복리후생제도

제 도	신청내용	신청대상	복리후생 내용
주거안정	사택운영	무주택 정규직 사원	· 총208세대(기관장사택:7,단독사택:117,합숙소:73) · 기본시설 지원
	주택자금 대부	정규직 사원	· 주택자금지원 - 주택구입자금 : 3,000만원 한도 - 주택임차자금 : 2,000만원 한도 - 규모확대자금 : 2,000만원 한도
생활안정	생활안정 자금	긴급한 대부 정규직 사원	· 의료비지출 등 목돈이 필요한 경우 소요자금 대부 · 한도 : 5백만원
	의료비 지원	의료비 과다발생시 비용지원 전 사원	· 본인부담 의료비 5백만원 초과시 초과금액의 50%(부모) · 본인부담 의료비 1백만원 초과시 초과금액의 50%(본인, 배우자, 자녀) · 지급한도 : 5백만원
	재해보조금	주택의 소실, 유실 정규직 사원	· 주택전파 : 기본급 500%~300% · 주택반파 : 기본급 300%~100%
	경조금	경조비 지원 전 사원	· 경조금 : 20~1,000만원 지급 · 경조환환 : 본인 및 자녀결혼, 배우자 및 부모사망시

제 도	신청내용	신청대상	복리후생 내용
생활·재산형성지원	중식보조	위생적이고 좋은 식사 제공	전 사원 · 중식보조비 지급 : 1일 4,000원 · 사원식당 운영
	출퇴근보조	출퇴근교통비 지원	전 사원 · 출퇴근보조비 지급 : 1일 3,500원
	학자금	교육비부담 경감	정규직 사원 · 자녀 : 중·고·대학 학자금 전액 · 본인 : 대학(원)학자금 지급
	부양보조비	부양비 지원	정규직 사원 · 대상 : 배우자, 직계 존·비속(4인 이내) · 금액 : 1인당 15,000원
	부임여비	근무지 변경에 따른 여비지급	정규직 사원 · 50km 이상 전보발령시 본인 및 가족 11일 여비 지급 · 이사비 : 실비 지급
	개인연금	노후생활보장	정규직 사원 · 월불입액 : 기본급의 5%(4만원 이상) · 가입기간 : 재직기간
	직장인 단체보험	재해발생시 보상 재산형성	정규직 사원 · 월불입액 : 기본급의 5.2% · 불입기간 : 96.8~2005.12
우리사주 조합	재산형성 소속감 고취	전 사원 · 재산형성과 목돈마련에 관한 법률에 의거 운용	
건강·여가생활	건강진단	건강보호 및 예방	전 사원 · 종합병원 수준 종합건강진단 실시 - 40세 이상, 교환실 장기근무자(매년) - 40세 이하 : 2년 1회 실시 · 일반검진 : 40세 이하(격년) · 배우자(40세 이상) : 종합검진(매년)
	휴가제도	심신의 피로회복	전 사원 · 연월차휴가 : 미사용시 보상금지급 · 격주토요휴무(월2회)와 체력단련휴가(6일) · 청원휴가
	콘도미니엄	휴식공간 제공	전 사원 · 확보수량 : 128구좌(98년 1월말) · 장소 : 전국 휴양지 · 이용 : 연1회(2박3일 이내)
	건전모임	취미 및 여가활동 지원	전 사원 · 전국 83개 건전모임 · 모임별 실적에 따른 지원 · 각종행사 지원
	체육시설	심신 단련 건강생활 유지	본·지사별 운영 · 본사 : 테니스장, 체력단련장 운영 · 지사 : 지사실정에 맞게 운영
	문화체육 행사	체력단련 및 협동정신 배양	전 사원 · 2회실시(5월, 10월) · 실, 부문, 지사단위 개최 · 체육행사비용 지원
기타	사내근로복지기금	지속적 복지구현	정규직 사원 사내근로복지기금법에 의거 재단 설립
	격려금 지급	사원의 노고 치하	전 사원 · 장기근속자 포상 - 근속10년 : 위로휴가 5일, 격려금 150만원 - 근속15년 : 해외여행 10일 - 근속20년 : 위로휴가 10일, 격려금 200만원 · 기념일 선물지급 : 설날, 근로자의 날, 창사기념일, 어버이날, 추석, 생일 · 효도휴가비 : 설, 추석(각20만원)
	재해보상	안심하고 근무할 수 있는 환경조성	전 사원 업무중 부상, 질병, 불구폐질, 사망 등의 장애를 입었을 경우 보상
	가족교육	S기업가족공동체 의식과 자부심 고취	전 사원 · 매년 6~7월경 1회 실시 · 대상 : 전사원의 가족

※ 자료: S 기업 노사협력팀

3. 복리후생관리의 원칙과 효율적 설계

3.1 복리후생관리의 원칙

복리후생은 그것이 법정복리후생이든 비법정복리후생이든 간에 종업원의 사기를 양양시키고, 고용안정에 기여하며, 기업의 생산성에 크게 공헌하고 있다. 그러나 그것이 기업으로 하여금 많은 경제적인 부담을 낳게 하는 단점도 있다.

그러므로 복리후생 관련시책을 무원칙으로 실시하여서는 안 된다. 이러한 의미에서 기업의 복리후생관리에서 기본적으로 고려해야 할 원칙으로는 ① 적정성의 원칙, ② 합리성의 원칙, ③ 협력성의 원칙이 있다.

먼저 적정성의 원칙이라 함은, 첫째로 기업의 모든 종업원에게 절실히 필요하고, 둘째로 기업의 재정적 능력상 비용부담이 적절하며, 셋째로 동종산업이나 지역 내 동종 타기업과 비교하여 뒤지지 않을 정도이어야 함을 의미한다. 넷째, 적정성의 원칙을 위하여 기업은 동종산업이나 동종 타기업의 수준을 조사한다든지 종업원의 의견을 조사한다든지 하여 기업의 재정능력에 맞는 연차적 실시계획을 수립하여야 한다.

다음으로, 합리성의 원칙은 복리후생에 관한 시설 및 제도는 국가나 지역사회가 중심이 되어 일찍부터 실시해온 것이므로, 기업의 필요성에서 발생하는 시설이나 제도와 서로 중복됨이 없이 합리적으로 조정 관리되어야 함을 의미한다. 예를 들면, 기업이 사회보장제도를 이용한다든가, 민간회사의 보험사업을 이용한다든가, 지역사회와 공동으로 복리시설을 설치·운영할 수 있다.

끝으로 협력성의 원칙에서의 협력성이란 복리후생의 관리에 기업 내의 노사 간의 협력이 매우 중요함을 강조하는 것이다. 지역사회와의 협력과 같이 기업외적인 협력관계도 중요하지만 기업 내의 노사 간의 협력이 보다 중요함을 의미한다. 기업에 따라서는 복리후생위원회를 만들어 노사의 참여로 복리후생의 시설이나 제도를 협의하고 운영하면서 관리의 효율을 높이고 있다.

3.2 복리후생 프로그램의 효과적 설계

복리후생 프로그램을 효과적으로 설계하기 위해서는 먼저, 복리후생관리의 원칙인 적정성, 합리성, 협력성이 지켜져야 하며 동시에 다음과 같은 몇 가지 측면이 고려되어야 한다.

첫째, 종업원의 복리후생에 관한 욕구와 사용자의 기준이나 능력이 잘 조화되어 설계되어야 한다. 종업원들은 성별, 연령, 교육수준 그리고 결혼 여부에 따라 상이한 복리후생 욕구를 지니는 경향이 있으며, 기업 역시 규모나 수익성 그리고 비용의 부담능력 등에 따라서 복리후생 설계기준이 다를 수 있다.

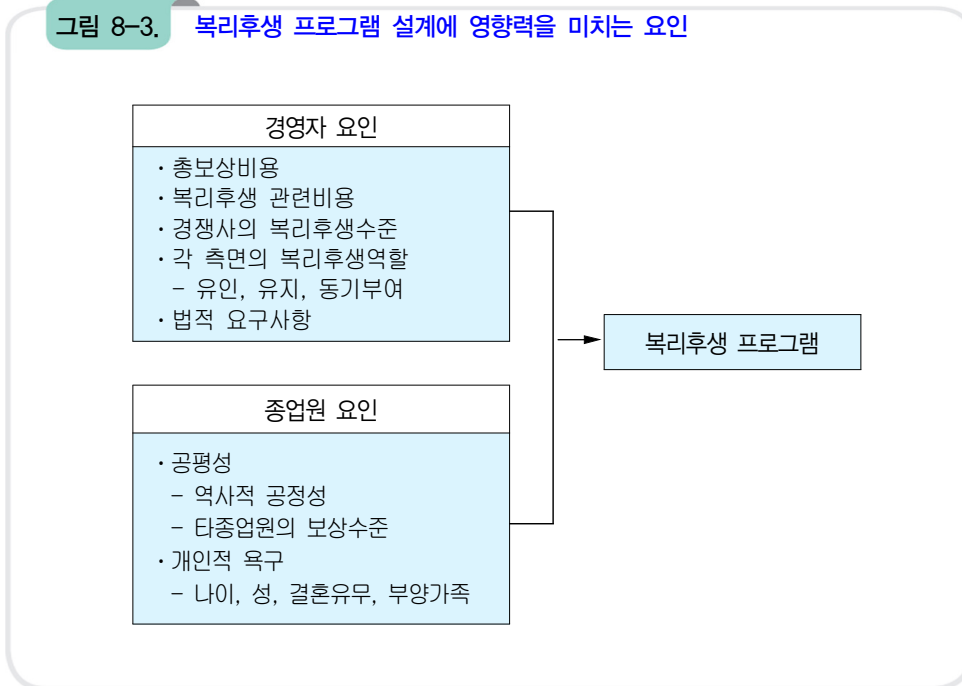
둘째, 종업원의 참여를 통한 복리후생 프로그램의 설계이다. 노사대표로 구성된 위원회를 설치하여 필요성에 대한 조사와 가능성에 대한 조사를 통하여 프로그램을 구체화한다. 이러한 종업원의 참여는 민주적 경영의 전제조건이 되므로 종업원의 협력을 얻을 수 있다.

법정복리후생에 관한 프로그램의 설계는 법률이 정한 범위 내에서 구체화되는 것이지만, 비법정복리후생의 설계는 어디까지나 종업원의 욕구와 사용자의 의지가 잘 조화되어야 하며, 나아가서 종업원의 의사결정에의 참여가 성공적인 설계의 전제조건이 된다.

그리고 복리후생 프로그램의 설계 시 당사자인 경영자와 종업원은 다양한 관점에서 중요한 영향력을 미친다.

[그림 8-3]에 나타난 바와 같이 경영자의 측면에서는 총보상비용, 복리후생과

그림 8-3. 복리후생 프로그램 설계에 영향력을 미치는 요인



※ 자료: G. T. Milkovich J. M. Newman, & J. M. Ivancevich, Human Resource Management (7th ed.), McGraw-Hill, 1998, p. 307.

관련된 비용, 경쟁회사의 복리후생수준, 복리후생의 역할(유인, 유지, 동기부여), 법적 요구사항 등이 영향요인으로 작용한다. 종업원의 입장에서는 공평성(역사적 공정성, 타종업원의 보상수준)과 개인적 욕구(나이, 성, 결혼유무, 부양가족) 등이 복리후생 프로그램을 설계하는 데 중요한 영향력을 미치고 있다.

II. 복리후생제도의 재설계

1. 국내기업 복리후생제도의 특징

서구 선진국 기업들의 복리후생체계는 국가중심의 사회복지제도에서 출발하여 기업복지로 정착되어 왔으나, 우리나라 기업의 복리후생제도는 전적으로 기업복지에서 시작되어 왔다.

특히 1990년대 초기까지 계속된 경제성장은 국내기업의 큰 호황기를 가져왔고, IMF(국제통화기금)체제 이전까지 ‘생애복지’, ‘수퍼복지’, ‘신복지제도’ 등의 이름으로 지속적인 복리후생제도의 확대가 이루어져 왔다.

그러나 IMF 이후 경제위기 이후로 경영실적이 좋은 몇몇 기업들을 제외하고는 대부분의 기업들이 복리후생비용을 축소, 동결 또는 한시적 유보조치를 내리고 있고, 직접적 보상의 형태로 산입하거나 성과급의 형태로 전환하고 있다.

국내기업 복리후생제도의 가장 큰 특징의 하나는 개별기업 단위의 노무관리차원에서 이루어지고 있다는 점이다. 즉, 근로자의 근로의욕제고와 생활보호의 차원에서 폭넓게 활용되어지고 있다는 것이다.

다음으로 복리후생제도의 구성체계가 복잡하다는 점을 들 수 있다. 그것은 개별기업단위에서 특히 기업별 노동조합 체제 하에서 복리후생욕구가 표출되어 왔기 때문에 일관성 있고 통일된 복리후생 프로그램이 설계될 수 없었기 때문이다. 그리고 사회보장차원에서의 기업복리후생에 대한 지원이 거의 없고, 운영관리비의 일부만 지원됨으로써 개별기업별로 사회보장의 역할을 수행하여 왔기 때문에 그 구성체계가 복잡하게 되어 버렸다.

끝으로 기업 복리후생제도의 운영비용이 급격히 상승하고 있다는 점이다.

우리나라 근로자 1인당 월평균 근로복지비용의 추이를 보면, IMF 이후 구조조정

과 퇴직금중간정산제 실시 등으로 인하여 퇴직금 관련비용이 경제상황에 따라 등락하고 있으며, 퇴직금 등의 비용을 제외한 기업복지비용 총액이 사회보험요율 등의 증가로 노동비용 총액에서 차지하는 비중이 1998년 13.0%에서 2001년에는 16.3%로 상당비율이 상승하였으나 2009년에는 12.4%로 감소하였다.

이러한 현상은 1980년대 중반 이후 기업복리후생의 확충 및 개선이 기업의 수익성이나 온정주의에 입각한 자발적 선택이 아니라 노사분규예방과 노조의 요구를 해결하기 위한 단기처방으로 체계없이 도입되었기 때문으로 이해할 수 있다.

2. 국내기업 복리후생의 문제점

국내기업 복리후생은 개별 기업단위에서 거의 전담하다보니 다음과 같은 다양한 문제점들이 표출되었다.

첫째, 기업의 규모에 따라 복리후생의 격차가 더욱 심화되고 있다. 기업복리후생은 기업의 지불능력에 따라 결정되므로 재정상태가 양호한 대기업과 그렇지 못한 중소기업의 복리후생격차는 점점 확대되고 있다.

중소기업의 경우, 복리후생의 사각지대에 놓이게 되어 국가적 차원의 기초보장이 필요한 실정이다.

둘째, 기업복지비용이 급격히 증가되고 있다. 개별기업에서 사회보장기능을 담당함으로써 기업복리후생비용 중 법정복리후생비(의료보험, 산재보험, 국민연금, 고용보험료)가 매년 상승하고 있고, 지속적으로 상승할 것으로 예측되어 기업의 부담은 더욱 커지게 될 것이다.

셋째, 기업복리후생의 불연속성과 불안정성이 또다른 문제점을 낳고 있다.

기업복리후생은 기업 내 상시근로자를 대상으로 제공하는 프로그램이기 때문에 해고나 정년퇴직, 조기퇴직, 그리고 휴직상태의 근로자나 임시직 및 시간제근로자 등 비정규근로자에게는 더 이상의 혜택이 주어지지 않거나 미미한 수준이어서 생활의 안정적 유지에 큰 부담을 주고 있다.

그리고 국가가 시행하고 있는 공공복지와는 달리 기업복지는 기업의 지불능력에 크게 좌우된다. 즉, 기업복지는 경기변동에 따라 기업의 여건이 악화될 경우 상당부분 축소되거나 시행이 유보, 폐지될 수 있으며, 반면에 경기호황인 경우에는 기업복지의 확대경향을 볼 수 있다. 기업복지는 경기변동에 따라 축소 또는 확대되어 실제로 근로자의 복지욕구와는 정반대로 필요한 시기에는 제공되지 못하는 경향을 보이므로 공공복지에 비해서 매우 안정적이지 못한 문제점을 갖고 있다.

끝으로 기업복리후생 프로그램의 설계 및 운영의 비효율성을 지적할 수 있다. 지금까지 기업복리후생 프로그램의 설계에는 근로자의 참여가 제대로 이루어지지 않고, 그 욕구도 충분히 반영되지 못하였다. 따라서 기업복리후생 프로그램을 효과적으로 운영하기 위하여 다시 설계되어야 할 과제를 안고 있다.

3. 미국의 복리후생제도

지금까지 정리한 복리후생관리의 내용은 주로 한국기업의 현실을 전제로 설명되어져 왔다. 이것은 서구에서 행해지는 복리후생의 내용이나 체계와는 상당한 차이가 있다. 여기서는 미국기업의 복리후생제도를 한국기업과 비교하여 설명하고자 한다.

3.1 미국기업 복리후생제도의 역사

미국은 1940년대 이전까지 복리후생제도에 대한 개념이 일반화되지 않아 소수의 기업만이 제한된 연금제도와 여가활동보조 등의 방법으로 복리후생을 실시하고 있었다.

제2차 세계대전을 맞이하여 전쟁으로 인한 인플레이션이 발생함으로써 정부가 기업의 임금정책에 개입하기 시작하고 기업들은 이것을 피해 다양한 복리후생제도를 이용하게 되었다. 초기에는 주로 관리자나 중역을 대상으로 복리후생이 시작된 것이 점차 노동조합의 단체교섭과 연결되어 근로자의 차원으로 확대되어 갔다.

이러한 배경에서 초기에는 fringe benefits란 용어로 사용되었으나, 1970년대 이후 복리후생비용과 그 적용범위가 현저히 확대되어 fringe란 용어는 사라지고 benefits란 용어로 사용되게 되었다.

3.2 미국기업 복리후생제도의 내용

최근 미국기업은 <표 8-3>에 나타난 바와 같이 다양한 복리후생 프로그램을 시행하고 있다.

게리 데슬러는 그 내용을 ① 임금보완적 베니핏, ② 보험 베니핏, ③ 정년 베니핏, ④ 종업원 후생 베니핏, ⑤ 융통적 베니핏의 형태로 분류하여 설명하고 있다.

표 8-3 미국기업의 다양한 복리후생 프로그램

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> · 퇴직연금제도 · 종업원지주제도
(employee stock owner plan) · 육아/간병/출산 휴가제도 · 기타 각종 유급휴가 제도 · 생명보험제도 · 탁아/ 보육시설 제공 · 질병 및 사고시 생계보조 · 입원/ 요양보조 · 의료보상제도 · 자녀입양 보조제도 · 퇴직급여 · 정년퇴직자 교육보조 | <ul style="list-style-type: none"> · 종업원 저축보조 · 신용조합 · 긴급대부 · 자선단체 기부보조 · 직원 및 가족 교육비 보조 · 식당 및 카페테리아 서비스 · 전근자 주택자금 보조 · 개인상담료/ 법률비용 부담 · 약물 및 알코올 재활치료 보조 · 체육관 시설 · 여가시설 · 그룹투어/ 전세기 보조 · 회사 관련된 제품할인 구입 |
|--|--|

1) 임금보완적 베니핏

임금보완적 베니핏(supplemental pay benefits)이란 어떤 사유에서든 일하지 않는 동안을 위해 지급되는 특별급여를 가리킨다. 여기에는 실업보험(unemployment insurance), 유급휴가(vacation and holiday pay), 유급병가(sick pay), 해직수당(severance pay)과 실업보조적 베니핏(supplemental unemployment benefits)이 있다.

(1) 실업보험 : 미국의 모든 주는 실업보험제도나 보상법을 갖고 있다. 어느 종업원이 레이오프와 같이 본인의 사유가 아닌 기업의 사정으로 일할 수 없게 되었을 때 일정기간 일주일씩 베니핏을 받는다. 이 베니핏은 대부분의 주에서 실시되고 있는 것으로서, 경영주가 종업원의 월급 또는 임금의 일정비율을 실업세(unemployment tax)로 낸 것을 근거로 지급받는다.

(2) 유급휴가 : 휴가에 관한 방침은 경영주에 따라 모두 다르게 책정되어 있다. 유급휴가(paid vacations)는 연 1주에서 4주까지 다양하게 실시되고 있고, 유급휴일(paid holiday)은 4일에서 13일 정도이다. 휴가를 얻을 수 있는 자격과 휴가의 기간을 별도의 조건으로 정하고 있다.

휴일에는 New year's Day, Thanksgiving Day, Memorial Day, Martin Luther King's Birthday, Independence Day, President's Day, Labor Day, Christmas Day, Veterans Day 등이 있다.

(3) 병가 : 유급병가(sick leave)는 질병으로 인하여 일하지 못하게 되었을 때 종업원에게 특별급여를 지급함을 의미한다. 대개 년 12일 정도까지는 병가의 경우 임금의 전액을 지급받는다. 병가일은 근무월별 하루의 비율로 축적되어 간다.

(4) 해직수당 : 해직수당(severance pay)은 종업원의 자격이 없어질 때 경영주가 일시금으로 지급하는 돈이다. 이러한 지불은 삼사일분의 임금에서부터 일년치의 봉급에 이르기까지 다양하다. 또는 새로운 일자리를 찾을 때까지 몇달 동안 정규임금으로 일하게 하기도 한다. 이런 경우 가교퇴직수당(bridge severance pay)이라고 한다.

(5) 실업보조적 베니핏 : 실업보조적 베니핏(supplemental unemployment benefits : SUB)은 기업이 지불하는 것으로서 각 주가 지급하는 실업보험금을 보완하여 종업원으로 하여금 보다 나은 생활수준을 유지하도록 해주는 특별급여이다. 이 보조적 베니핏이 단체협약안에 포함되어가고 있는 기업이 늘어가고 있다. 이 베니핏은 레이오프, 작업일의 감소, 재배치의 경우에 지급되고 있다.

2) 보험 베니핏

보험 베니핏(insurance benefits)에는 근로자의 보상 베니핏(worker's compensation benefits), 생명보험(life insurance), 입원보험(hospitalization, medical & disability insurance) 등이 있다.

(1) 근로자의 보상 : 근로자의 보상법은 직무관련사고 시 본인 또는 가족에게 의료 베니핏을 지급함을 목적으로 하고 있다. 이 보상 베니핏은 금전 또는 의무서비스 중 어느 것을 받을 수 있다. 사망 또는 불구의 경우, 유가족이 일정금액을 보상 베니핏으로 지급받는다.

(2) 생명보험 : 대부분의 경영주들은 종업원을 위하여 단체생명보험(group life insurance)제도를 활용하고 있다. 이 제도는 경영주나 종업원으로 하여금 건강이나 신체적 조건과 관계없이 낮은 가입비로 보험에 가입하도록 하는 제도이다. 이때 기본 가입비는 기업이 전액 낸다든지, 50 대 50으로 한다든지, 아니면 80 대 20으로 하고 추가되는 보험료는 종업원 개인이 부담하고 있다.

(3) **입원보험** : 중소기업이나 대기업 경영주의 대부분이 종업원을 위하여 입원, 의료, 불구보험을 들고 있다. 이 보험은 입원비나 사고로 인한 소득의 감소에서 종업원을 보호하기 위하여 가입하고 있다.

3) 퇴직 베니핏

(1) **사회보장** : 사회보장(social security)에는 세 가지 유형의 베니핏이 있다. 62세 이후의 퇴직 시 받는 퇴직 베니핏(retirement benefits), 종업원의 유족에게 주는 사망 베니핏(death benefits)과 불구가 된 종업원이나 그 가족에게 지급하는 불구 베니핏(disability benefits)이 있다. 이런 베니핏은 사회보장법의 범위 내에서 보험에 가입함으로써 지급받을 수 있다.

(2) **연금제도** : 연금제도(pension plans)란 신체적인 사유로 더 이상 일할 수 없게 되었다든가, 아니면 미리 정해둔 퇴직연령에 도달했을 때 일정액을 지급하는 제도이다. 이 제도에는 세 가지의 유형이 있는데, 첫째 유형의 그룹 연금제도(group pension plan)는 경영주 또는 종업원이 연금기금에 같이 기여하여 만든 연금제도이며, 둘째 유형은 이윤분배 유예계획(deferred profit-sharing plan)으로서 일정액의 이윤이 발생했을 때 미리 분배해 주지 않고 각 개인의 계좌에 입금하였다가 퇴직이나 이직 시 받는 제도이다. 끝으로 저축계획(savings plans)에서 퇴직에 대비하여 임금에서 일정액을 미리 적립해 나가는 제도이다.

(3) **관련법규의 제정 및 여성권익의 확대** : ERISA(Employee Retirement Income Security Act)라는 종업원 퇴직소득보장법과 같은 법이 1974년에 만들어져 종업원의 퇴직 시 정부로부터 퇴직권이 보장되었다. 그리고 여성노동력이 1990년대에는 전체노동력의 64%를 차지할 정도로 성장하였기 때문에 여성들의 퇴직 베니핏도 크게 신장하고 있다.

4) 종업원후생 베니핏

경영주가 종업원의 베니핏을 위하여 주로 보험과 퇴직 베니핏에 치중하고 있으나 그것 외에 카운셀링과 같은 개인적인 서비스(personal services), 보육원과 같은 직무 관련 서비스(job-related services), 자동차의 활용과 같은 관리직에 대한 서비스(executive perquisites)에도 신경을 쓰고 있다.

(1) **개인적인 서비스 베니핏** : 기업은 종업원에게 여러 가지 서비스 베니핏을 제공하고 있다. 예를 들면, 신용조합(credit unions)에 가입하게 하여 적은 액수의 지분참여로 목돈 사용을 가능하게 해준다든가, 여러 가지 카운셀링 제도를 설치하여 재정적인 문제, 가족문제, 경력문제, 배치문제, 조기퇴직문제 등의 자문을 행하고 있을 뿐만 아니라 법률문제까지도 서비스하고 있다.

(2) **직무관련 서비스 베니핏** : 미국은 가족 및 병가법(parental leave and the family and medical leave act of 1993)을 만들어 종업원 자신의 질병, 출생이나 분만, 가족환자의 간호에 12주간의 무급휴가를 제공하고 있다. 그리고 육아소나 탁아소를 만들어 여성종업원을 위한 배려를 하는 것도 중요한 베니핏이 되고 있다. 교통수단을 지원한다든가 교통비를 지원하고 있으며 커피, 스낵, 영양식을 싼 값으로 구입해서 즐길 수 있도록 음식관련 서비스도 하고 있다. 그리고 자녀의 교육비를 용자 또는 지원해 주고 있다.

(3) **관리직 서비스** : 일부 관리직 간부들은 일반 종업원보다 나은 각종 서비스의 혜택을 받고 있다. 회사의 자동차를 사용한다든가, 운전수가 있다든가, 다른 일반 종업원이 누리지 못하는 재정적·법률적 자문에서부터 자녀교육비지원에 이르기까지 여러 가지 혜택을 받고 있다.

5) **융통적 베니핏**

회사가 제공하는 베니핏을 모든 종업원이 다 좋아하는 것은 아니다. 그러므로 경우에 따라서는 융통성 있게 베니핏 프로그램을 운영할 필요성이 있다.

(1) **여러 가지 베니핏에 대한 선택** : 요즘 종업원들은 자기의 주어진 조건, 즉 연령, 결혼 여부, 성별 등에 따라서 여러 가지 베니핏에서 필요한 베니핏을 선택하여 혜택을 받으려는 경향이 늘어가고 있다. 예를 들면, 가족치과 베니핏, 주 4일 근무제를 더욱 선호하는 경향이 있다.

(2) **카페테리아 방식** : 카페테리아 베니핏 제도(cafeteria benefit plan)는 종업원으로 하여금 여러 가지 베니핏 중에서 자기에게 필요한 것을 선택하게 하며, 나아가서는 자기자신의 베니핏 계획을 개발하도록 한다.

(3) **베니핏의 컴퓨터 관리방식** : 베니핏의 관리에도 컴퓨터가 크게 도움을 준다. 많은 종업원의 다양한 베니핏의 선호는 컴퓨터를 이용함으로써 더욱 용이하게 관리

하게 해주며, 또 베니핏에 관한 정보를 알려준다든지 베니핏에 관련된 정보를 얻기 위한 질문서방식의 사용에도 컴퓨터는 크게 도움을 준다.

3.3 한국과 미국의 복리후생제도의 비교

우리나라 기업과 미국기업의 복리후생제도를 비교해보면 <표 8-4>와 같다.

표 8-4 미국과 한국의 복리후생제도 비교

구분	미국기업	우리나라 기업
기본철학	· 보험적 · 보장적 · 미래지향적 · 기회제공적	· 유형적 · 현실지향적 · 급여보조적
비용개념	· total compensation 개념으로 인식	· 인건비가 아닌 일반경비로 인식
지급형태	· 비금전적 위주	· 금전적 위주
기업부담	· 사회보장제도와 연계	· 기업이 전적으로 부담
복리후생제도의 형태	· 기업의 특성에 따른 개성적 제도 · 다양성	· 포괄적 · 획일적 제도 · 양 위주
적용형태	· 개인별 · 맞춤형으로 변화 · flexible benefits 제도의 도입, 확대	· 전체적 · 일괄적 적용
법정 복리후생 제도	· 사회보장제도 · 산재보상 · 실업보상	· 의료보험 · 산재보험 · 국민연금 · 고용보험

4. 복리후생제도의 재설계

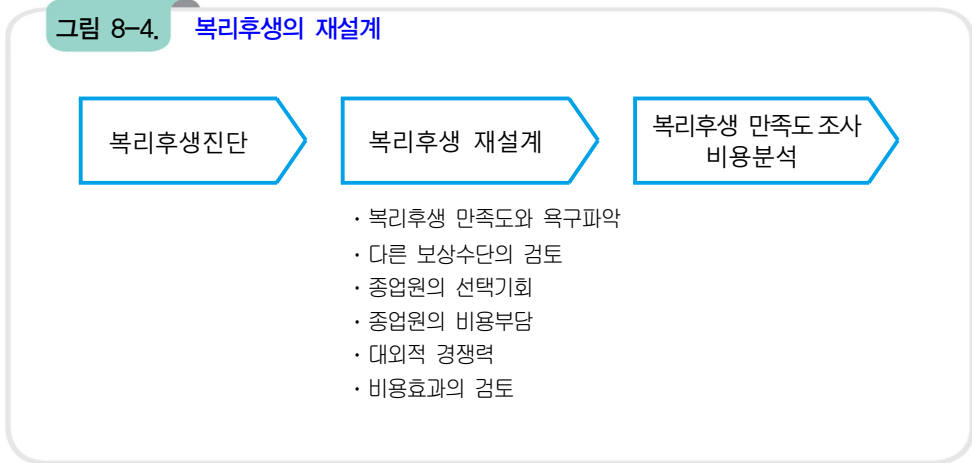
복리후생제도는 제2의 임금이라고 불릴만큼 경영자나 종업원에게 중요한 의미를 지닌다.

최근 기업의 복리후생비용이 증대되는데 비해 이와 상응하는 근로자의 생산성이나 수익성 증대가 수반되지 않음으로써 복리후생 프로그램의 효과성을 재검토하게 되는 계기가 되었다.

복리후생 프로그램을 재설계하기 위해서는 [그림 8-4]와 같이 먼저 기존의 복리후생을 진단하고, 복리후생 프로그램을 재설계하며, 복리후생 만족도조사와 비용분

석을 시도한다.

그림 8-4. 복리후생의 재설계



복리후생 프로그램의 재설계시에는 ① 복리후생욕구의 파악, ② 다른 보상수단의 검토, ③ 종업원의 선택기회, ④ 종업원의 비용부담, ⑤ 대외적 경쟁력, ⑥ 비용효과의 여섯 가지를 검토해야 할 것이다.

최근 도입되고 있는 복리후생제도는 카페테리아 복리후생 프로그램과 복리후생의 아웃소싱이 있다.

4.1 카페테리아 복리후생제도

4.1.1 카페테리아 복리후생제도의 기원과 추진 프로세스

카페테리아 복리후생제도(cafeteria benefits plan) 혹은 선택적 복리후생제도(flexible benefits plan)는 종업원으로 하여금 각자의 필요에 따라 복리후생 프로그램을 선택할 수 있도록 한 제도이다. 이 제도는 1963년 미국 캘리포니아 대학 심리학자였던 Stanley M. Nealey가 General Electrics(GE)사를 대상으로 실시한 연구에서 처음으로 창안하였다. Nealey 교수는 GE사의 종업원들이 임금이나 복리후생의 선호도에 있어 차이가 많이 나고 있음을 밝히면서, 이러한 선호도를 충족시키기 위해서는 비용을 감안한 선택권을 제공하여야 한다고 주장하였다. Nealey의 연구 이후 1974년에는 Educational Testing Services(ETS)와 TRW Systems Group사가 최초로 선택적 복리후생제도를 도입하였다.

초창기에 미국에서 선택적 복리후생제도가 확산된 계기는 1978년 조세법(Internal Revenue Code) 125조가 신설되어 기업이 과세대상이 되는 현금을 선택하는 대신 복리후생을 선택하면 세제혜택을 부여하여 종업원의 복리후생제도의 확산을 유도한 이후였다. 그러나 이때까지만 해도 소수의 기업만이 이 제도를 도입하였으나 1980년대 이후에 의료비용, 연금 등 복리후생비용이 크게 증가하자 선택적 복리후생제도에 대한 관심이 높아지게 되었다.

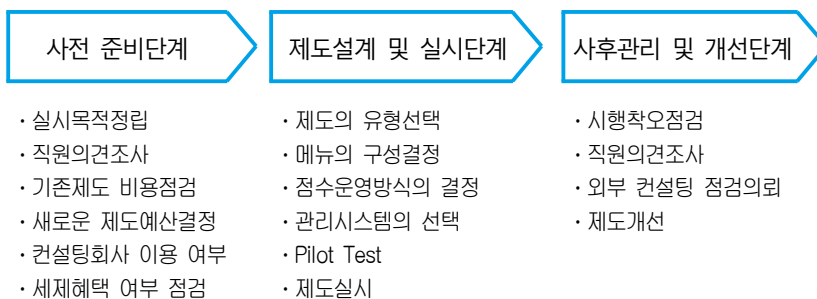
카페테리아 복리후생제도는 최근 우리나라 기업에서도 그 도입을 적극 추진하고 있다. <표 8-5>은 그 장·단점을 보여준다. 이러한 장·단점에 비추어 볼 때 이 제도는 기업의 특성, 상황, 환경에 따라서 그 도입 여부를 판단해야 할 것이다.

표 8-5 카페테리아 복리후생의 장·단점

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> · 개별종업원의 복리후생 욕구반영 · 종업원의 복리후생 참여 · 복리후생비용의 효율적 집행 · 노사협력 도모 	<ul style="list-style-type: none"> · 종업원의 선택 오류 · 프로그램 설계 및 운영업무 가중 · 실질적 복리후생비용의 증대

카페테리아 복리후생제도를 효과적으로 도입하기 위해서는 [그림 8-5]와 같은 절차를 따라야 한다. 먼저 사전준비단계와 제도설계 그리고 사후관리 및 개선단계를 면밀히 점검하여 시행해야 할 것이다.

그림 8-5. 단계별 추진 프로세스



4.1.2 근로복지기본법에 나타난 선택적 근로자복지제도

1) 선택적 근로자복지제도의 의미

앞에서 살펴본 대로 우리나라 근로복지기본법에는 선택적 근로자복지제도에 기금을 사용할 경우 당해년도의 사업주 출연금의 80%까지 사용할 수 있도록 하여 선택적 근로자복지제도의 활성화를 도모하고자 하고 있는데 이 선택적 근로자복지제도가 카페테리아 복리후생제도와 유사한 제도로 복지혜택이 일방적으로 제공되던 기존의 기업복지와 달리 기업이 제공하는 복지혜택 중에서 근로자가 필요로 하는 항목과 수혜수준을 스스로 선택하는 제도를 의미한다.

현재 우리나라에는 한국IBM, LG유통 등 20여개 기업이 실시중이며, 정부도 2003년 1월부터 중앙인사위원회, 기획예산처, 경찰청을 대상으로 시범실시 예정에 있고, Fortune 지 선정 500대 기업 중 3/4 이상이 카페테리아 복리후생제도를 실시 중에 있다.

2) 선택적 근로자복지제도의 모형과 설계방법

(1) 설계의 기본원칙 : 기업이 자율적으로 기업실정에 맞는 다양한 복지제도를 설계할 수 있는데, 근로자의 기본적인 생계지원을 위해 생활 및 주거안정, 의료보장 등 생계급부형 기본항목을 포함하는 것이 바람직하다.

(2) 표준모형 : <표 8-6>의 예시와 같이 기본항목과 선택(option)항목의 조합으로

표 8-6 기본항목과 선택항목의 구성 예시

구분	기본항목	선택항목
구성 원칙	근로자의 생활안정 및 의료보장 등 보장성 급부를 중심	근로자의 복지욕구 조사 등을 통해 자기계발비, 문화여가비 등 다양한 항목으로 구성
세부 항목	<ul style="list-style-type: none"> · 의료보상 · 사망·장애 보장성 보험 · 개인연금저축 · 건강진단 	<ul style="list-style-type: none"> · 주택구입 및 임차자금 지원 또는 대부 · 자녀의 초·중·고·대학학자금 지원 · 자녀의 학원비 및 보육비 · 어학·컴퓨터 등 사설학원 수강료 · 추가 의료비(기본 항목과 연계) · 차량보조비 지급 · 휴양콘도 이용비 · 체육시설 이용료 · 도서 및 문화상품권 · 연극, 영화, 공연 등 문화상품비 · 사내동호회 운영비 · 우리사주구입비 등

※ 자료: 노용노동부.

구성할 수 있는데, 근로자의 기본생활 보장을 위한 기본항목과 기타 개인의 다양한 복지욕구를 만족시킬 수 있는 선택항목을 포함하며, 개인별 계정에 근속연수 등 다양한 기준에 따라 복지포인트를 부여하되, 기본항목에는 부여된 복지포인트중 50% 이상을 사용하도록 설계하는 것이 바람직하다.

(3) 복지포인트(점수) 배정기준 : 복지포인트는 공통포인트, 특성포인트 및 잔여포인트로 구분된다.

공통포인트는 전 근로자에게 공통적으로 부여되는 복지포인트로서, 개인의 선택권을 극대화함과 동시에 복지에서의 평등의 원리를 구현하기 위한 요소(예 : 전직원에게 일률적으로 400포인트 배정 등)이다.

특성포인트는 개인별 특성에 따라 차등 부여할 수 있는 복지포인트로서, 근속연수 또는 부양가족 등을 고려하여 부여할 수 있는 복지포인트(예 : 근속 1년당 연간 20포인트 또는 부양가족에 따른 포인트 등)이다.

잔여포인트는 부여된 총 복지포인트(공통포인트 + 변동포인트) 중 사용하고 남은 포인트를 말하며, 익년도 이월 여부는 자율적으로 정하여 운영할 수 있다.

표 8-7 복지포인트 기준 예시

구분	적용 기준	부여 포인트	
공통포인트	전 직원 공통	400	
특 성 포 인 트	근속포인트	근속 1년당	20
	연령포인트	20대	30
		30대	60
		40대	90
		50대 이상	1200
가족포인트	배우자	100	
	자녀 1인당(부모 포함 4인 이내)	50	

※ 자료: 고용노동부.

4.2 복리후생의 아웃소싱

기업이 경영에 필요한 기능을 자체적으로 수행하지 않고 외부에서 조달하는 방식을 아웃소싱(outsourcing)이라고 하는데, 기업은 자신의 핵심역량은 집중투자 경영

하고, 외부전문가에게 의뢰하는 것이 효율적일 경우 아웃소싱한다.

최근 아웃소싱(outsourcing)은 획기적 혁신수단으로, 인적자원관리, 물류, 회계, 정보관련 등 기업경영의 거의 모든 영역에 활용된다.

선진기업에서는 인사기획기능을 제외한 인적자원관리의 전반에 걸쳐 아웃소싱을 추진하고 있다. 미국의 아웃소싱은 거의 전 분야에 걸쳐 이루어지고 있다.

1996년 미국기업의 분야별 아웃소싱 도입비율은 재무·회계 분야가 50%로 가장 높고, 설비·청소부문이 44%, 급여·복리후생 부문이 37%, 제조·데이터처리·조립부문이 29%, 영업·마케팅이 6%인 것으로 나타나고 있다.

복리후생부문을 아웃소싱하기 위해서는 먼저 준비단계를 통해 그 필요성을 조사하고 실행을 위한 전략을 세운다. 즉, 기업의 인사전략과 아웃소싱의 방향에 일관성이 있는지를 검토하고 조직의 목표를 명확히 한 후 아웃소싱을 결정한다.

복리후생의 업무 프로세스가 아웃소싱 가능성이 있다고 판단되면 아웃소싱 형태를 검토하고 추진팀을 구성하여 아웃소싱의 최종 목적과 실행계획을 수립한다. 업체가 선정되면 위탁기업과 아웃소싱 업체가 복리후생업무에 대한 상세한 운영계획을 수립하고 아웃소싱 서비스 내용을 합의하여 계약을 맺게 된다.

실행단계에서는 위탁기업과 아웃소싱 업체간 합동 의사결정기구가 설치되어야 한다. 이 기구는 제휴관계의 비전을 공유하고 환경변화에 신속히 대응하기 위하여 복리후생업무의 효율적 운영에 대한 정기적인 확인과 평가의 권한을 갖게 되며, 비효율적인 프로세스의 개선, 특정 기능의 강화, 의사소통과 정보공유 프로그램의 추가 등의 작업을 하게 된다. 기업들은 아웃소싱하기 위해 이러한 과정을 거친다. 복리후생을 아웃소싱 했을 때의 장·단점을 고찰하면 <표 8-8>과 같다.

표 8-8 복리후생 아웃소싱의 장·단점

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> · 복리후생비용이 고정비에서 변동비로 전환되면서 환경변화에 대응력이 커짐 · 관련된 인적·물적 자원류의 축소로 비용절감 · 아웃소싱을 통해 업무생산성 향상 · 핵심역량 중심의 자원운용 	<ul style="list-style-type: none"> · 인사부서의 축소와 고용조정 불가피 · 관련된 인사제도나 관리기술의 미숙적 · 아웃소싱 업체의 역량문제 · 노사관계의 장애

Ⅲ. 새로운 복리후생제도

1. 가족친화제도

1.1 가족친화제도의 도입배경

우리나라는 여성들의 경제활동참여율 증가와 저출산·고령화 현상의 심화, 기업의 경쟁력강화 도모와 사회와 근로자들의 일과 가족에 관한 가치관 변화라는 배경적 맥락에 의해 일과 가정간의 균형의 중요성이 부각되기 시작하였다.

여성들의 경제활동참여율은 2009년 42.9%를 기록하였으며 기혼여성의 취업률 역시 49.9%로 지속적으로 증가하고 있다. 이는 과거 남성 위주로 구성되었던 노동시장이 남녀를 모두 포괄하는 구조로 변화되고 있음을 의미한다. 그러나 여성들은 출산이나 육아 등에 따른 경력단절을 경험하게 되는데 기혼자와 미혼자의 경제활동참가율을 비교해보면 알 수 있다. 30~34세 여성 기혼자의 경우 2009년 경제활동참가율이 44%인 반면, 동일 연령 여성 미혼자는 경제활동참가율이 79%로 기혼자보다 35%p 높다. 한국에서 육아와 직장생활의 양립이 쉽지 않음을 보여준다. 이에 정부는 2001년 ‘모성보호법’을 시작으로 「남녀고용평등과 일·가정양립지원에관한법률」을 제정하여 법과 제도적 틀을 마련하기 위해 힘쓰고 있다.

또한 기업의 측면에서 보면 우수인재를 확보하고 유지하여 경쟁력을 강화하기 위하여 조직 구성원들이 가진 일과 가족의 조화 및 출산과 자녀양육에 대한 욕구를 파악하고 대응책을 마련할 필요성이 대두되고 있다. 이러한 방안의 일환으로 가족친화제도를 도입하여 실시하고 있다.

마지막으로 근로자와 사회문화의 변화 역시 가족친화제도의 도입이 활발해진 배경으로 볼 수 있다. 고학력화에 따른 여성들의 사회진출 증가로 결혼과 출산 후에도 계속해서 직장에서 경력을 쌓기를 원하는 여성들이 증가하였을 뿐 아니라 남성들 중에서도 가정생활과 일을 조화롭게 수행하기를 원하는 경향을 보이고 있다. 즉, 현대의 근로자들은 일 중심의 직장생활보다 가정과 일을 양립하고자 하는 사고로의 전환이 이루어지고 있으며 이와 같은 가치관 변화를 지원하기 위하여 기업에서는 다양한 가족친화제도를 도입하여 시행하고 있다.

1.2 다양한 가족친화제도

일과 가정 양립지원제도와 관련하여 보건복지부는 “근로자와 그 가족을 경영의 핵심요소로 하여 일과 가정의 조화를 가능하게 하는 경영방식”을 실행하기 위한 제도와 일환으로 탄력근무제, 보육 및 돌봄지원제도, 휴가 및 휴직제도, 근로자지원제도(EAP), 경제적지원제도로 분류하였으며 구체적인 프로그램의 내용은 <표 8-9>의 내용과 같다.

표 8-9 한국의 가족친화제도

유형	내용 및 세부 프로그램
탄력근무제	<ul style="list-style-type: none"> ○ 근무시간이나 장소를 근로자의 선택에 따라 탄력적으로 선택 조정 <ul style="list-style-type: none"> - 원격·재택근무, 시차출퇴근, 자녀육아기 근로시간 단축, 집중근로, 직무공유, V-시간(voluntary reduced work-time) 등
보육 및 돌봄지원제도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 근로자의 자녀 양육, 노인부양, 가족 간호 및 돌봄 등을 효과적으로 수행할 수 있도록 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 직장보육시설 설치·운영, 산모휴게실 설치 및 수유편의시설 설치, 질병 야근 출장에 따른 특별보육지원 방과후 아동지도, 탁노서비스
휴가 및 휴직제도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 근로자의 출산·양육을 지원하는 각종 휴가제도 <ul style="list-style-type: none"> - 산전후휴가, 아버지 출산휴가, 육아휴직, 태아검진휴가, 가족간호휴가, 복직보장 무급휴직, 불임휴가 등
근로자 지원제도 (Employee Assistant Program)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 근로자와 그 가족을 대상으로 상담·교육 등 프로그램을 실시하여 정서적 지원과 정보 및 서비스제공 <ul style="list-style-type: none"> - 가족문제 및 스트레스 상담, 가족문제 전담관리자 배치, 가족대상 교육 프로그램, 온라인커뮤니티 사이버 멘토링, 자기개발 및 평생학습지원, 사원가족 대상 주말 캠프 등
경제적 지원제도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 각종 지원금 및 장려금을 통하여 근로자의 출산양육 및 가족생활을 금전적으로 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 보육비지원, 출산장려금 지원, 자녀 학자금 지원, 보육비·간병비 지원, 주택마련비 지원, 의료비 대출 등
출산, 양육지원 사회공헌활동	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지역사회 및 저소득층을 대상으로 자녀출산, 양육 및 가족생활을 지원하는 사회공헌 사업 <ul style="list-style-type: none"> - 지역주민 및 협력업체 대상 보육시설 설치, 불임부부 검진기술 지원, 저소득층 자녀 대상 홈스쿨 운영

2. 유연근무제도

2.1 유연근무제도의 개념

유연근무제란 “근로자와 사업주가 근무시간이나 장소를 선택 조정하여 일과 가정을 조화롭게 하거나 인력활용의 효율성을 제고할 수 있도록 하는 제도”를 말한다. 2010년 국가고용전략회의에서 「유연근무제 확산방안」에 대해 논의한 바에 따르면 산업구조가 창조경제로 변화함에 따라 선진국들이 단시간근로를 중심으로 한 유연근무제를 확산시키는 추세에 있고 우리나라도 사회전체적으로 고용률을 높여나가기 위해서는 유연근무제의 확산을 통하여 개인의 생애경로에 따른 근로시간의 재배치가 중요하다고 한다. 한편 기업의 관점에서도 유연근무제는 핵심인재의 확보와 조직몰입도 증대방안으로 필요성이 제기되고 있다.

2.2 미국의 유연근무제도

미국과 유럽 등 서구사회는 1980년대 이후 여성의 사회진출 증대와 가족형태의 변화, 남녀근로자의 의식변화 등을 경험하면서 근로자의 가족에 대한 책임을 배려하는 차원에서 유연근무제도를 도입하기 시작하였다. 특히 미국은 맞벌이 부부와 고령의 근로인구 증가를 경험하면서 일과 가정의 책임을 담당하고 있는 근로자가 증가되고 있다. 이에 따라 임금이 삭감되지 않는 범위에서 근무스케줄을 조정하거나 단계적 퇴직을 위한 방법의 하나로 유연근무제도를 이용하고자 하는 요구가 증가하고 있다. <표 8-10>에서 미국의 유연근무제도의 유형과 특징에 대해 정리하였다.

표 8-10 미국의 유연근무제도의 유형과 특징

유연근무제도의 유형		내 용
근무 스케줄의 유연성 관련제도	대안적 근무스케줄 (Alternative Work Schedule)	<p>선택적 근로시간제 (Flexitime)</p> <p>상관이 승인하는 총근로시간의 범위 내에서 개별근로자의 편의에 따라 근무스케줄을 조정함 (예: 주 40시간 근로를 기준으로 하루의 핵심근무시간 (예: 오전 10시-오후 3시)은 준수하되, 출퇴근 시간은 근로자가 자율적으로 선택하도록 함)</p>
		<p>압축근무제 (Compressed Workplace)</p> <p>근로자가 일일 근무시간을 연장하여 전통적인 주 5일의 근무일수를 단축하도록 함 (예: 일일 8시간 주 5일 근무를 일일 10시간 주 4일 근무로 단축함)</p>

유연근무제도의 유형			내 용
근무 스케줄의 유연성 관련제도	교대근무 및 휴식관련제도 (Arrangements Regarding Shift and Breaks)	교대근무제 (Shift Arrangement)	고용주가 배정한 시간대에 교대근무를 하는 근로자가 편의에 따라 보다 유연한 교대근무스케줄을 가질 수 있도록 함 (예: 같은 직장에 근무하며 3자녀를 둔 부부 근로자가 교대근무를 할 경우, 상이한 시간대에 교대근무를 할 수 있도록 허용함으로써 자녀들을 교대로 돌볼 수 있도록 함. 또는 노부모를 돌보는 교대근무 근로자가 저녁이나 야간에는 교대근무를 하지 않도록 허용함)
		휴식제 (Break Arrangements)	정규 휴식시간 이외에 추가 휴식시간을 필요로 하는 근로자에게 일정한 휴식스케줄을 허용함 (예: 당뇨병이 있는 근로자가 3시간마다 간식이나 식사를 할 수 있도록 휴식스케줄을 보장해 줌)
근무시간(양)의 유연성 관련 제도	파트타임제 / 단축근무제 (Part Time Work / Reduced Hours Schedule)		주 35시간 이하의 근무를 허용함 (예: 일일 8시간 기준으로 월,수,금 3일만 근무함. 또는 주 20시간 근무에 근무스케줄은 근로자의 편의에 따라 주단위로 정함. 혹은 퇴직을 앞둔 근로자가 풀타임근무에서 주 30시간으로 단축근무함)
	일시적 파트타임 전환 (Transition Period Part Time)		근로자가 자녀출산이나 입양 등 주요 생활사건을 경험할 때, 복직을 전제로 일정 기간 파트타임 근무로 전환했다가 다시 풀타임으로 복귀함 (예: 산전후 휴가 후 복귀한 근로자가 첫 6개월은 주 3일 근무, 이후 6개월은 주 4일 근무를 한 뒤 풀타임으로 복귀함).
	직무공유 (Job Shares)		둘 이상의 근로자가 파트타임으로 근무하며 하나의 풀타임 직무를 공유하도록 함 (예: 두 명의 근로자가 한 직무를 60:40으로 분담하고, 같은 비율로 급여도 나누며, 주중 이들은 함께 근무함)
	연중파트타임제 (Part-year Work)		근로자가 연간 일정 개월 동안만 근무하도록 함 (예: 퇴직을 목전에 둔 회계직 근로자가 연중 성수기(1-5월)에만 근무하고, 나머지 기간은 쉼. 또는 1년에 9개월만 일하는 교사. 혹은 하계 8주 동안은 일하지 않는 풀타임 전문직 종사자)
근무 장소의 유연성 관련 제도	원격 재택근무 (Telework/Home Work)		근로자가 직장의 컴퓨터 시스템과 연결된 원격통신을 이용하여 자신의 집에서 근무하도록 함 (예: 월,금요일은 원격 재택근무를 하고, 화,수,목요일은 직장에 출근하여 근무함)
	원격 위성근무 (Telework/Satellite Location)		근로자가 지정된 위성근무지에서 원격통신을 이용하여 근무하도록 함 (예: 장시간 통근을 해야 하는 근로자에게 월요일부터 금요일까지 집 근처의 원격근무센터에서 일하도록 함)
	근무지 교대제 (Alternating Location)		근로자가 연중 일정기간 특정 지역에서 근무하고, 나머지 기간은 다른 지역에서 근무하도록 허용함 (예: 월마트 근로자 중 스카이하가인 부부근로자에게 4월-9월까지 뉴욕매장에서 근무하고, 10월-익년 3월까지 플로리다매장에서 근무하도록 함)

※ 자료: Georgetown University Law Center(2006), 'Workplace Flexibility 2010'

2.3 한국의 유연근무제도

산업구조가 창조경제로 변화함에 따라 선진국들은 단시간근로를 중심으로 한 유연근무제를 확산시키는 추세에 있다. 한국에서도 산업현장에서의 숙련인력 이탈을 방지하고 여성·고령자 등의 경제활동참가율을 높이기 위하여 근무장소나 시간 등에서 유연성을 높인 제도의 도입과 활용이 요구되고 있다. 현재 우리나라에서 유연근무제도의 활용현황을 보면 시차 출근제나 재택근무제는 도입이 늘어나고 있으나 그 활용비율은 낮은 상태이다. 2010년 정부에서 제시한 유연근무제 추진방안에서 정리한 제도 유형을 보면 근무장소, 시간, 방법, 복장, 형태에 따라 나눌 수 있으며 각 제도에 대한 설명은 <표 8-11>에서 설명하고 있다.

표 8-11 유연근무제 유형

구분	유형	개 념
근무 장소 (Place)	① 재택근무제 At-home work	▶ 부여받은 업무를 사무실이 아닌 집에서 수행
	② 원격근무제 Telework	▶ 주거지 인접지의 원격근무용 사무실(스마트오피스)에 출근하여 근무 ▶ 모바일기기를 이용, 사무실이 아닌 장소에서 근무
근무 시간 (Time)	③ 탄력근무제 (시차출퇴근제) Flex time	▶ 1일 8시간(주 40시간) 근무체제를 유지 ▶ 출근시간을 자율적으로 조정(07:00~10:00) * '09.7~9 행안부에서 시행한 '조기 출·퇴근제'도 시차출근제의 한 형태
	④ 선택적 근무시간제 Alternative work schedule	▶ 1일 8시간에 구애받지 않고 주 40시간 범위내에서 1일 근무시간을 자율 조정(자유롭게 출·퇴근시간을 조정)
	⑤ 집약근무제 Compressed work	▶ 총 근무시간(주 40시간)을 유지하면서 집약근무로 보다 짧은 기간 동안 (5일 미만) 근무 * 예 : 1일 10시간 근무시 4일만 출근
	⑥ 재량근무제 Discretionary work	▶ 실 근무시간을 따지지 않고 기관과 개인이 합의한 시간을 근무시간으로 간주 * 고도의 전문적 지식과 기술이 필요해 업무수행방법이나 시간배분을 담당자의 재량에 맡길 필요가 있는 분야
근무 방법 (Way)	⑦ 집중근무제 Core-time work	▶ 핵심근무시간(예 : 10:00~12:00)을 설정, 이 시간에는 회의·출장·전화 등을 지양하고 최대한 업무에 집중하도록 함
근무 복장 (Dress)	⑧ 자율복장제 Free-dress code	▶ 연중 자유롭고 편안한 복장을 착용토록 하여 유연하고 창의적인 사고를 진작(병·난방 등 에너지 절약에도 기여)
근무 형태 (Type)	⑨ 시간제근무 Part-time work	▶ Full-time근무 보다 짧은 시간을 근무

※ 자료: 국가고용전략회의(2010). 유연근무제 확산 방안.

참고문헌

- 1) 노대명(2015), 한국 복지제도의 현황과 쟁점, 보건복지포럼.
- 2) 최병호(2014), 우리나라 복지정책의 변천과 과제, 예산정책연구.
- 3) 고용노동부, 사내 근로복지기금제도 안내, 2003.
- 4) 고용노동부, 유연근무제 확산방안 발표, 2010.
- 5) 삼성경제연구소, 워킹맘의 실태와 기업의 대응방안, 2010.
- 6) (주)중앙경제, 월간 HR insight, 2018.5.
- 7) 신인적자원관리, 김영재 · 김성국 · 김강식, 탐북스, 2016.
- 8) 인적자원관리(3판), 오종석 · 김종관, 탐북스, 2014.
- 9) 山下洋史, 人的資源管理の理論と實際, 東京教育情報出版, 2000; 平野文彦 編著, 人的資源管理論, 稅務管理協會, 2000.
- 10) D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, *Human Resource Management*(6th ed.), Wiley, 2010.
- 11) G. Dessler, *Human Resource Management*(12th ed.), Prentice-Hall, 2010.
- 12) L. W. Rue, *Human Resource management*, McGraw Hill, 2016.
- 13) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright, *Human Resource Management*(6th ed.), McGraw Hill, 2010.

근로조건의 관리에는 노동보상적 측면과 노동환경적 측면이 있는데, 전자는 임금관리와 복리·후생으로 나누어 고찰하였고, 후자인 노동환경적 측면으로는 노동시간관리와 안전·건강관리가 포함되는데 제9장에서 주로 안전·건강을 중심으로 노동환경적 측면을 고찰하고자 하였다.

기업에 있어서 인적 자원으로부터 최대한의 노동능률을 끌어내는데 기초가 되는 것이 안전·건강관리이다. 또 종업원으로부터도 자신의 육체적·정신적 건강을 유지하기 위하여 필요불가결한 것이 안전·건강관리이다.

본 장에서는 종업원들의 안전과 건강을 위하여, 먼저 산업안전과 보건관련 법령을 중심으로, 기업의 안전관리와 건강관리의 방향을 명백히 하려하였다.

안전관리 면에서는 안전사고의 예방에 초점을 두고, 안전사고와 대책을 중점적으로 정리하였다. 그리고 건강관리 면에서는 작업환경을 위생적으로 개선하고, 공해와 직업병으로 건강을 보호하기 위한 사전예방에 역점을 두었으며, 다양한 스트레스의 극복의 중요성도 강조하였다.

특히 스트레스는 조직적 요인(과업요구, 역할요구, 대인관계요구, 조직구조, 조직의 리더십)과 개인적 요인(가족문제, 경제적 문제, 퍼스널리티)에 의해 육체적·정신적·행동적 증상을 유발시키므로 근년에 이르러서는 이 스트레스의 극복이 안전·건강관리의 중요한 과제가 되고 있다.

제9장

안전과 건강관리

I. 안전·건강관리의 의의

1. 안전·건강관리의 중요성

기업이나 조직에서 그 구성원의 생명과 건강을 지킨다는 것은 인적 자원의 유지·보존이라는 측면에서 매우 중요한 관리기능 중의 하나이다. 특히 오늘날과 같은 급속한 산업발전은 다양한 직종과 업무에 종사하는 근로자들에게 직업성 질병과 정신적 긴장을 증대시키고 있다. 따라서 기업이나 조직의 구성원들은 상이한 작업 조건과 작업환경 속에서 각종 사고와 질병으로부터 안전과 건강을 위협받고 있다.

종업원의 안전과 건강(safety and health)은 인간생명의 보호라는 인본적 관점에서 당연히 지켜져야 할 뿐만 아니라 생산원가의 절감이라는 경제적 관점에서도 그 중요성이 강조되어야 한다.

그러나 안전과 건강에 관한 관련법규의 강화추세에도 불구하고 여전히 많은 근로자들은 열악한 작업환경 속에서 안전사고에 노출되어 있고 직업병의 위험에 사로잡혀 있다.

〈표 9-1〉에 따르면, 2016년도 산업재해보상보험법 적용사업장 2,457,225개소에 종사하는 근로자 18,431,716명 중에서 4일 이상 요양을 요하는 재해자가 90,656명이 발생(사망 1,777명, 부상 81,548명, 업무상질병 이환자 7,068명)하였고, 재해율은 0.49%이었다. 2015년도에 비하여 사업장수는 3.80% 증가하였고, 근로자수는 2.58% 증가하였으며, 재해자수는 0.58% 증가하였고, 재해율은 0.01% 감소하였다. 산업재해로 인한 직접손실액(산재보상금 지급액)은 4,280,055백만 원으로 전년대비 4.93% 증가하여, 직·간접손실을 포함한 경제적 손실 추정액은 21,400,275백만 원으로 전년대비 4.93%가 증가하였으나, 근로손실일수는 47,035,222일로 전년대비 1.06%가 감소한 것으로 나타났다. 이처럼 산업재해 예방의 심각성은 매우 높다. 종업원들의 안전과 건강을 보호하기 위하여 안전·건강관리의 중요성을 인식하고, 나아가 관련법규의 강력한 집행을 추진하며, 경영자의 적극적 관심을 유도하여 안전·건강을 실천해 나가야 할 것이다.

표 9-1 2015~2016년도 산업재해 현황 비교

연도	적용 사업장수 (개소)	대상 근로자수 (명)	재해자수(명)					재해율 ²⁾ (%)	경제적손실추정액 (단위 : 백만원)			근로 손실 일수 ⁴⁾ (일)
			계	사망 ¹⁾	부상	신체 장애자	업무상 질병 요양일수		계	산재 보상금	간접 손실액 ³⁾	
2015년	2,367,186	17,968,931	90,129	1,810	80,999	34,158	7,064	0.50	20,395,540	4,079,108	16,316,432	47,538,877
2016년	2,457,225	18,431,716	90,656	1,777	81,548	32,914	7,068	0.49	21,400,275	4,280,055	17,120,220	47,035,222
증감 ⁵⁾ (%)	90,039 (3.80)	462,785 (2.58)	527 (0.58)	-33 (-1.82)	549 (0.68)	-1,244 (-3.64)	4 (0.06)	-0.01	1,004,735 (4.93)	200,947 (4.93)	803,788 (4.93)	-503,655 (-1.06)

※ 참고

1) 사망자수는 재해당시의 사망자수에 요양 중 사망자수를 포함한 것임.

* 사망자수에는 사업장의 교통사고, 체육행사, 폭력행위, 사고발생일로부터 1년 경과 사고사망자는 제외
(다만, 운수업, 음식·숙박업의 사업장의 교통사고 사망자는 포함)

$$2) \text{재해율}(\%) = \frac{\text{재해자수}}{\text{근로자수}} \times 100$$

3) 간접손실액 : 하인리히 방식에 의하여 직접손실액(산재보상금 지급액)의 4배로 계상

4) 근로손실일수 : 신체장애자의 등급별 손실일수+사망자 손실일수+부상자·업무상 질병요양자의 요양일수

$$5) \text{증감}(\%) = \frac{2016\text{년도}}{2015\text{년도}} \times 100 - 100$$

6) 산업재해로 인한 근로손실일수는 2016년도 노사분규로 인한 근로손실일수 2,035천일의 23배

※ 자료 : 한국산업안전보건공단(2016년 산업재해 발생현황)

2. 안전·건강 관련 법령체계

2.1 법령체계의 의의

우리나라의 법령체계는 일반적으로 법률·시행령·시행규칙으로 이루어져 있으며, 이를 뒷받침하기 위한 세부규정으로 다수의 고시·예규·훈령 등 행정명령이 제정·운영되고 있다. 따라서 산업안전보건법도 이러한 법령체계에 따라 계층적으로 파악할 필요가 있다.

2.2 법령의 체계

2.2.1 개요

산업안전 보건법령은 1개의 법률과 1개의 시행령 및 3개의 시행규칙(일반적으로

다른 행정법령의 시행규칙은 1개로 구성되어 있으나 산업안전보건법 시행규칙이 3개로 구성된 것은 그 내용이 1개의 규칙에 담기에는 지나치게 복잡하고 기술적인 사항으로 이루어져 있기 때문임)으로 이루어져 있으며, 하위규정으로서 고시, 예규, 훈령 및 각종 기술상의 지침 및 작업환경표준 등이 있다.

2.2.2 산업안전보건법

산업안전보건법은 산업재해예방을 위한 각종 제도를 설정하고, 그 시행근거를 확보하며, 정부의 산업재해예방정책 및 사업수행의 근거를 설정한 것으로서 2018년 4월 17일 일부 개정된 산업안전보건법은 총 72개 조문과 부칙으로 구성되어 있다.

2.2.3 산업안전보건법시행령

산업안전보건법시행령은 법에서 위임된 사항, 즉 제도의 대상·범위·절차 등을 설정한 것으로서 2016년 10월 27일 일부 개정된 시행령은 48개 조문과 부칙으로 구성되어 있다.

2.2.4 산업안전보건법시행규칙

산업안전보건법시행규칙은 크게 법에 부속된 시행규칙과 산업안전보건기준에 관한 규칙 및 유해·위험작업의 취업 제한에 관한 규칙 등 3개의 규칙으로 구분되는 바, 이들은 모두 법률과 시행령에서 위임된 사항을 규정하고 있다.

산업안전보건법에 부속된 시행규칙은 산업안전보건법과 시행령을 집행하기 위한 일반사항을 규정한 것으로 2018년 3월 30일에 일부 개정된 시행규칙은 146개 조문과 부칙으로 구성되어 있다.

산업안전보건기준에 관한 규칙은 사업주가 행할 안전상 및 보건상의 조치에 관한 기술적 사항을 671개 조문과 부칙으로 구성되어 있다. 안전기준에 관한 규칙은 기계·기구 및 그 밖의 설비에 의한 위험예방, 폭발·화재 및 위험물 누출에 의한 위험방지, 전기로 인한 위험방지, 건설작업 등에 의한 위험 예방, 중량물 취급 시의 위험방지, 하역작업 등에 의한 위험방지, 벌목작업에 의한 위험방지로 구성되어 있다. 보건기준에 관한 규칙은 관리대상 유해물질에 의한 건강장해의 예방, 허가대상 유해물질 및 석면에 의한 건강장해의 예방, 금지 유해물질에 의한 건강장해의 예방, 소음 및 진동에 의한 건강장해의 예방, 이상 기압에 의한 건강장해의 예방, 온도·습도에

의한 건강장해의 예방, 방사선에 의한 건강장해의 예방, 병원체에 의한 건강장해의 예방, 분진에 의한 건강장해의 예방, 밀폐공간 작업으로 인한 건강장해의 예방, 사무실에서의 건강장해 예방, 근골격계부담작업으로 인한 건강장해의 예방, 그 밖의 유해인자에 의한 건강장해의 예방 등으로 구성되어 있다.

유해·위험작업의 취업 제한에 관한 규칙은 유해하거나 위험한 작업에 필요한 자격·면허에 관한 사항을 규정하고 있으며 12개 조문과 부칙으로 구성되어 있다.

2.2.5 고시, 예규 및 훈령

산업안전보건법을 확보하기 위한 각종 검사·검정 등에 필요한 일반적이고 객관적인 사항을 널리 알리어 활용할 수 있는 수치적·표준적 내용인 고시가 있고, 정부와 실시기관 및 의무대상자 간에 일상적·반복적으로 이루어지는 업무절차 등을 모델화하여 조문형식으로 규정화한 내용인 예규가 있으며 상급기관, 즉 고용노동부장관, 하급기관, 즉 지방노동관서의 장에게 어떤 업무수행을 위한 훈시·지침 등을 시달할 때 조문의 형식으로 알리는 내용인 훈령이 있다.

산업안전보건에 관한 고시·예규·훈령은 일반사항분야, 기계·전기분야, 화학분야, 건설분야, 보건·위생분야, 교육분야, 안전장치 검증분야 및 보호구 검증분야 등 총 8개 분야별로 110여개의 규정이 제정·운영되고 있다.

2.2.6 기술상의 지침 및 작업환경표준

‘선박건조 및 수리업의 안전작업 기술기준’ 등 안전작업을 위한 기술적인 지침을 규범형식으로 작성한 기술상의 지침(92개)과 ‘VDT(영상표시단말기) 취급근로자 작업관리지침’ 등 작업장 내의 유해(불량한) 환경요소 제거를 위한 모델을 규정한 작업환경표준(2개) 등이 마련되어 있으며, 이는 고시의 범주에 포함되는 것으로 볼 수 있으나 강제적 효력은 없고 지도·권고적 성격을 띠고 있다.

특히 최근 작업현장에서 산업안전의 기준을 위해 활발히 활용되고 있는 KOSHA (Korea Occupational Safety and Health Agency) CODE 및 GUIDE는 법적 구속력은 없으나, 법령에서 정한 최소한의 수준이 아니라, 좀더 높은 수준의 안전보건 향상을 위해 참고할 광범위한 기술적 사항에 대해 기술하고 있다. KOSHA CODE는 선진 각국의 기술기준 및 국제표준을 참고하여 우리 실정에 맞게 제정하여 사업장에서 자율적으로 활용할 수 있도록 제정한 것으로서, 주로 산업안전·보건기준에

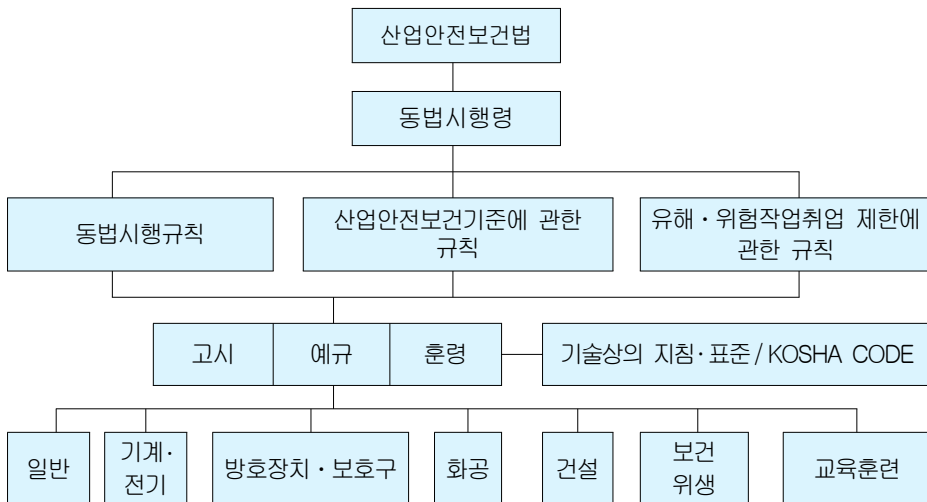
관한 규칙을 기술적으로 상세히 설명한 지침이며, KOSHA GUIDE는 법령에서 정한 최소한의 수준이 아니라, 좀더 높은 수준의 안전보건 향상을 위해 참고할 광범위한 기술적 사항에 대해 기술하고 있으며, 법령 중심의 CODE 개발보다, 사업장의 자율적 안전보건 수준향상을 지원하기 위한 기술지침이다.

즉, KOSHA CODE는 기존 법령에서 정한 기술적인 사항을 상세하게 보충 설명하여 사업장의 자율적 안전보건 수준향상을 지원하기 위하여 제정한 규정으로, KOSHA GUIDE는 법령에서 정한 기술적인 사항보다 선진(고급) 기술이 있을 경우 제정하여 사업장에 신속하게 보급함이 목적이며, KOSHA CODE 보다는 좀 더 상세한 기술지침서로 이해해야 할 것이다.

2.2.7 법령계층의 구조도

지금까지 살펴본 산업안전보건법령의 계층을 체계적으로 배열한 구조도를 그림으로 표시하면 [그림 9-1]과 같다.

그림 9-1. 산업안전보건법령의 계층체계



Ⅱ. 산업안전보건법의 특징

1. 산업안전보건법의 보호법익

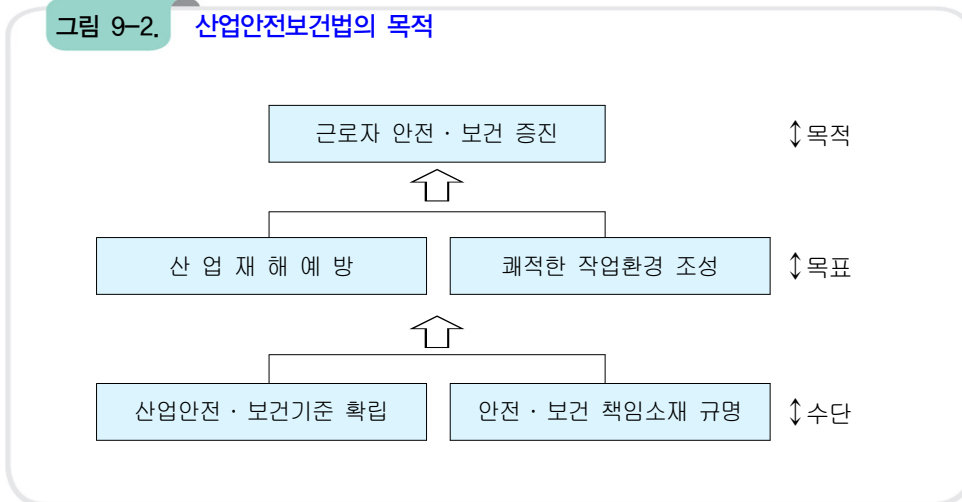
보호법익이란 법률에 의하여 보호되는 국민생활상의 이익을 말하며, 이는 범죄의 종류를 설정하는 기준이 되는 동시에 범죄의 기수(성립)와 미수(미성립)를 결정하는 기준이 되며, 각종 법률의 목적이 이에 해당한다.

산업현장에서의 산업재해를 예방하기 위한 제도적 규범인 산업안전보건법의 주된 보호법익은 사업주의 물적 재산보호나 불특정 다수의 국민적·재산적 이익 또는 대기환경보호 등에 있는 것이 아니라 근로자의 생명보호(신체적 안전성 확보)에 있는 것이다.

2. 산업안전보건법의 목적

산업안전보건법의 목적은 [그림 9-2]와 같이 산업안전보건에 관한 기준을 확립하고, 그 책임의 소재를 명확하게 하여 산업재해를 예방하고 쾌적한 작업환경을 조성함으로써 근로자의 안전과 보건을 유지·증진시키는데 있다.

그림 9-2. 산업안전보건법의 목적



2.1 산업안전·보건에 관한 기준

산업안전·보건에 관한 기준이라 함은 산업안전보건에 관한 법률, 시행령, 시행규칙, 산업안전보건기준에 관한 규칙, 유해·위험작업 취업 제한에 관한 규칙, 그리고 상기 법령에 의하여 발하는 명령, 즉 고시·예규·훈령 등에 나타난 각종 준수사항을 말하며, 이는 사업주·근로자·안전보건관계자 및 정부와 산업재해예방단체들이 지켜야 할 최소한의 것이기 때문에 산업재해를 예방하기 위한 법리의 선상에서 더욱 넓은 범위의 준수사항까지를 포함시켜야 된다고 본다.

2.2 책임의 소재

책임이라 함은 일반적으로 위법한 행위를 한 자에 대한 법률적 제재를 말하며, 이는 위법한 행위로 인하여 사회의 질서를 문란하게 한데 대한 사회적 제재, 즉 대사회적 책임이다. 산업안전보건법의 경우 '90년 법 개정 시 '책임의 소재를 명확하게 하여'라는 표현을 법 제1조(목적)에 명문화함으로써 산업재해를 예방하여야 할 책임과 의무를 지고 있는 사업주·근로자·정부 등이 보다 체계적이고 조직적인 산업재해예방활동을 할 수 있게 하였으며, 안전·보건에 대한 사각지대를 없애도록 한 데 의의가 있다고 하겠다.

2.3 궁극적 목적

사업주, 근로자, 정부 등이 행하는 모든 안전·보건활동은 산업안전보건에 관한 기준을 준수하고 각자의 책임을 완수하여 산업재해를 예방하며 쾌적한 작업환경을 조성함으로써 “근로자의 안전과 보건을 유지·증진”함을 그 목적으로 하고 있다. 따라서 제1조의 법문상으로 보면 이 법의 궁극적인 목적은 근로자의 안전과 보건을 유지·증진하는데 있으며, 산업재해예방과 쾌적한 작업환경조성은 근로자의 안전과 보건을 유지·증진시키기 위한 수단이 될 따름이다.

2.4 공공복지 및 국민경제발전 기여의 목적 여부

산업안전보건법은 여타 행정법과 달리 '공공복지의 증진에 기여함'이나 '국민경제 발전에 기여함' 등을 이 법의 목적으로 명문화하고 있지 않다. 그러나 근로자는 자

아발전과 새로운 삶의 개척을 위해 열심히 일을 하는 주체이며, 국민경제·공공복지를 증진시키는데 필요한 노동력의 제공자이므로 근로자의 안전과 보건을 유지·증진하는 것은 바로 국민경제의 발전과 공공복지의 증진을 도모하는 것이 된다고 할 수 있다. 따라서 산업안전보건법의 경우에도 그 목적에 국민경제의 발전과 공공복지의 증진을 담고 있다고 할 것이다.

2.5 내재적 한계

어떠한 법률이든지 법에 규정된 내용이 무조건적이고 무제한적으로 적용되는 것은 아니며, 당해 법률의 목적이 규정하고 있는 취지와 이념을 완성시키기 위한 범위 내에서 유효하게 작용한다는 '내재적 한계'를 지니고 있다. 따라서 산업안전보건법에 규정된 각종 제도들도 근로자의 안전과 보건을 유지·증진시킨다는 법의 목적에 충실하게 해석되고 운용되어야 하며, 사업주·근로자 등 의무주체들도 법이 정한 기준을 형식적으로만 지키려고 하기 보다는 그 기준이 목적하는 바를 정확히 파악하여 그에 적합하게 행함으로써 법을 실질적으로 준수하여야 할 것이다.

3. 산업안전보건법의 특징

3.1 복잡성

사업장의 기계·설비의 다양성, 유해물질 사용량의 급증 및 기계장치 구조의 복잡화, 작업공정의 복잡성에 따라 유해·위험요소는 날이 갈수록 더욱 복잡·다양화, 대형화되고 있다.

따라서 이러한 다양한 유해·위험요소를 제거 내지 방지하기 위해서는 안전보건관계자 선임제도, 교육제도, 자체검사제도, 유해물질 규제제도, 기계·기구검사제도, 보호구 검정제도, 심사제도, 작업환경 측정제도, 건강진단제도 등과 같은 다양한 기준과 규범 및 제도가 요구되므로 법률자체가 복잡성을 떨 수밖에 없는 것이다.

3.2 기술성

산업재해예방은 크게 인적 요소와 물적 요소로부터 유해·위험요소를 제거하는 것으로 나누어 볼 수 있는데, 특히 산업현장에서 사용되는 각종 기계·기구·설비

및 유해물질과 같은 물적 요소로부터 발생하는 유해 또는 위험요소를 제거하기 위해서는 전문기술성이 확보되어야 한다.

따라서 산업안전보건법은 살인죄, 강도죄와 같은 사회풍속을 해치는 범죄와는 달리 윤리적 성격이 희박하고 극도로 기술성을 떨 수밖에 없으며, 특히 산업안전기준에 관한 규칙이나 산업보건기준에 관한 규칙은 90퍼센트 이상 전문기술적 사항을 조문이란 형식을 빌어 구성하였으므로 고도의 기술성을 지닌 법규라고 할 수 있다.

3.3 강행성

산업현장에서 발생하는 산업재해를 예방하기 위하여 임의적 규정을 두어 계몽하는 것은 구체적 실효성을 확보하기 어려우므로, 산업안전보건법은 많은 부분에서 강행성을 요구하고 당사자의 의사여하에 불구하고 언제나 적용되도록 하고 있으며, 이를 불이행한 경우에는 사법적 처벌까지 가하고 있다.

3.4 사업주 규제성

산업안전보건법은 복지정책 중 노동분야 복지정책이므로 사회법이다. 이것을 실현하기 위해 노사관계에서 우위의 위치에 있고, 산업현장의 기계·기구·설비 및 원재료·유해물질 등을 유지·관리하는 총체적 책임을 갖는 사업주에게 산업안전보건확보 등 많은 부분에 대한 규제성을 두고 있는 것이 또 하나의 특징이다. 이에 따라 대부분의 조문이 “사업주는 ... 조치를 하여야 한다”와 같은 형식을 띠고 있다.

물론, 법 제4조의 정부의 책무, 제6조의 근로자의 의무규정과 같이 정부나 근로자에게 산업재해예방을 위한 의무를 부여하는 규정이 전혀 없는 것은 아니나 대부분의 규정이 사업주를 의무이행의 주체로 삼고 있다.

4. 산업안전 보건관련법규

한국에서 근로자를 산업재해로부터 보호하기 위하여 마련된 법은 1953년 5월 10일에 공포된 근로기준법에서부터 비롯하였다.

근로기준법은 노동관계의 기본법으로서 고용관계의 당사자에 대한 규제사항만을 주로 다루고 있다. 그러나 위험한 기계·기구의 설계, 사용상의 문제점이나 고용관

계가 불분명한 항만하역 등의 작업에 있어서의 재해방지문제, 보호장비의 규제, 유해물질에 대한 기술적 대책 등에 관한 사항은 근로기준법만으로는 불충분하다. 그래서 재해예방의 방법과 기술의 개발을 체계적이고도 종합적으로 규제할 독립법이 필요하게 되었다.

이러한 필요성에서 근로기준법상의 안전보건조항, 근로안전관리규정과 근로보건관리규정을 토대로 이들을 종합하고 보완하여 1981년 12월 31일에 산업안전보건법을 제정하였다. 그리고 이와 관련하여 산업별로 제정되어 있었던 광산보안법, 선박안전법, 도로운송차량보안법, 건설업법, 중기관리법 등도 근로자의 안전보건을 위하여 개정되고 강화되었다.

안전보건에 관한 이들 규정은, 일반적으로 근로자의 안전보건에 관하여 사업주의 책임을 분명히 하고 있고, 재해방지기준을 구체화하고 있으며, 유해물질에 대한 제조와 유통을 규제함과 아울러 안전보건교육의 충실화를 강조하고 있다. 산업안전보건법은 안전보건에 대한 사업주의 책임으로서 업종과 사업의 규모에 따라서 전담안전관리자와 보건담당자 그리고 안전보건 전담부서의 설치를 규정하고 있다. 그리고 안전관리자와 보건담당자의 자격도 명시하고 있다. 재해방지와 유해물질에 대해서도 산업안전보건법은 기계, 기구와 같은 설비에 의한 위험과 폭발성과 인화성 물질 등에 의한 위험, 전기·열에너지에 의한 위험 등의 예방에 의한 규정을 명백히 하고 있다.

Ⅲ. 안전관리

1. 안전관리와 예방의 중요성

안전(safety)이란, 위험이나 상해로부터 자유로운 상태를 의미한다. 따라서 안전관리(safety management)란 사고의 위험이 없는 상태를 유지시키는 것이라고 할 수 있다. 이러한 상태의 유지란 사전에 위험요인을 제거하는 예방활동이 그 중심이 되어야 할 것이다. 사고예방을 위해서는 교육, 기능훈련, 기술, 보호장치, 규제강화가 이루어져야 한다.

이러한 안전관리는 산업화의 과정 속에서 그 관점이 변화되어 왔다. 산업화의 초기에는 기계나 기구와 같은 주로 물적 조건(physical conditions)의 정비에 중점을

두었던 것이, 점차 공해와 같은 환경조건(environmental conditions)을 중시하게 되었다. 최근에는 단순히 물적 조건이나 환경조건을 중점적으로 다루는 것이 안전관리가 아니라, 인간의 문제를 다루는 것으로 그 관점이 바뀌게 되었다. 즉, 안전관리를 인간의 행동과 관계있는 인간의 문제로 인식하고 인간이 결국 안전관리의 목표가 되고 있는 것이다.

2. 안전사고의 원인과 대책

2.1 안전사고의 원인

안전사고의 원인은 물적·환경적·인적 요인으로 나눌 수 있다.

2.1.1 물적 요인

기계나 기구의 불량이나 노후화와 같이 물적 시설 그 자체의 결함이 원인이 되어 안전사고가 발생한다. 물적 요인에는 기계나 기구와 같은 생산시설에서부터 운반시설, 보관시설 등을 생각할 수 있다. 산업화의 초기의 안전사고는 주로 물적 요인에 의한 사고가 그 중심을 이루었다.

2.1.2 인적 요인

인적 요인으로 첫째, 개개인의 선천적이고 후천적인 요인, 둘째 부주의 또는 불안정한 행동, 셋째 피로와 같은 신체적 요인이 안전사고의 원인이 되고 있다. 선천적·후천적 요인이라 함은 타고난 기질이나 체질과 같이 선천적인 측면이 있으며, 지식이나 기능, 질환 등과 같이 후천적인 측면이 원인이 됨을 의미한다. 부주의하고 불안정한 행동이라 함은 지시의 무시 내지 경시, 안전장치의 점검 소홀과 같은 부주의한 행동과 기계나 공구의 사용에 불안정한 동작이나 자세가 원인이 되어 사고가 발생한다.

2.1.3 환경적 요인

물리적이고 화학적인 위험요소들로 인한 안전사고를 환경적 요인이라 한다. 물리적 요인으로는 작업장이나 작업대의 협소, 기계설비의 설계 잘못, 채광조명의 부적절, 부적절한 복장 등이 있으며, 화학적 요인으로는 고열, 소음, 가스, 방사선, 감전

등이 있다.

2.2 안전사고의 대책

위에서 본 바와 같이 안전사고는 다양한 원인에 의해 발생하고 있다. 예방적인 대책으로 다음과 같은 몇 가지를 생각할 수 있을 것이다.

첫째, 물적 요인에 의한 안전사고의 예방대책이다. 각종 물적 시설의 구입에서부터 운용, 보전관리에 이르기까지 주의하여야 한다.

둘째, 인적 요인에 의한 안전사고의 예방으로서 신규채용에 의한 사고와 재해의 발생과 관련이 있는 선천적인 요인 및 신체적 결함을 조사하기 위하여 적성검사와 같은 심리검사와 건강진단과 같은 신체검사가 잘 실시되어야 할 것이다. 나아가서 각종 설비의 사용방법, 보전방법, 작업의 동작과 자세에 관련된 교육훈련이 철저히 이루어져야 한다.

셋째, 환경적 요인에 의한 안전사고의 예방대책이다. 작업장, 통로, 채광 등을 고려하여 시설의 배치에 유의하고, 공구, 기계, 비품 등은 편리한 곳에 잘 정리해 두어야 한다. 작업장 내외를 청결하게 하고, 화학적 요인이 발생되지 않도록 항상 점검하여야 한다.

안심할 수 있는 안전관리를 계획화하기 위해서는 ① 최고경영자의 지원, ② 안전책임자 임명, ③ 안전한 작업장 설계와 운영, ④ 모든 종업원에게 안전행동교육, ⑤ 사고와 비용에 대한 기록유지, 사고분석, ⑥ 안전대회 실시, ⑦ 안전규칙준수의 의무화와 같은 요소들이 고려되어야 한다.

안전관리에 최고경영자의 지원이 가장 중요한 요소이며, 다음으로는 직무담당자의 자질이고, 직무담당자의 안전교육이다.

IV. 건강관리

위에서 안전관리가 종업원의 유지와 보전에 매우 중요한 기능을 발휘하고 있음을 보았다. 그에 못지 않게 건강관리도 종업원의 유지와 보전에 중요한 기능을 행하고 있다.

종업원들은 안전사고는 물론, 긴장과 스트레스 그리고 질병으로부터 건강을 위협받고 있다. 특히 산업의 발달로 새로운 유해물질이 발생하고 스트레스가 가중되어

종업원의 건강을 위협하고 있다. 종업원의 건강은 자연 결근율과 생산성에 직접적인 관계를 가진다.

따라서 각 기업들은 안전관리와 더불어 건강관리(health management)에 매우 노력하고 있다.

1. 작업환경과 건강

종업원의 건강에 직접적인 영향을 미치는 요인 중의 하나가 작업환경이다. 작업장에서 방출되는 자극성의 화공약품냄새, 바닥의 먼지, 소음을 위시하여 작업장의 위치도 건강과 관련이 깊다.

작업환경은 구체적으로는 작업장의 온·습도, 기압, 채광, 조명, 소음 등의 이학적 요인과 각종 분진, 유독가스, 공기의 구성(산소, 탄산가스 등의 함유량)과 같은 요인에 의하여 그 조건이 달라진다. 채광, 조명, 소음은 근로자의 피로를 촉진시키며, 가스나 분진 등은 신체기능의 장애를 일으킨다.

한국의 경우, 산업안전보건법에 작업환경의 측정을 의무화하고 있다. 이것은 작업장의 환경상태를 정확히 파악하여, 설비를 개선하거나, 예방조치를 취하게 함으로써 근로자의 건강을 보호하기 위함이다.

디센조와 로빈스는 위생적인 작업환경을 유지하기 위한 다음과 같은 제안을 하고 있다.

- ① 작업자들에게 신선한 공기를 충분히 마시게 할 것
- ② 의심되는 건축자재와 가구류를 제거할 것
- ③ 새로운 건물을 사용하기 전에 독소를 테스트할 것
- ④ 금연환경을 제공할 것
- ⑤ 환풍기 등을 청결하고 건조하게 유지시킬 것
- ⑥ 근로자의 불만에 관심을 기울일 것

2. 공해와 직업병

유해물질에 의한 작업환경이 여러 가지 질병의 원인이 되고 있다. 이들 유해물질은 광업과 화학공업분야에서 많이 사용되고 있고 <표 9-2>와 같이 각종 직업병을 일으키고 있다.

표 9-2 작업장 내 위험요소와 직업성 질병

작업장 내 위험요소	직업성 질병
1. 화학물질 (먼지와 흙, 가스, 액체와 증기, 금속)	암, 빈혈, 정서불안, 심장병, 신장손상, 관절통, 진폐증 등
2. 소음	수면장애, 소화불량, 신경질, 두통, 불안, 소음성난청, 고혈압 등
3. 반복작업	반복긴장증(경견완증) : 통증, 경련, 근무력화 VDT(Video Display Terminal)증후 : 경견완증, 스트레스

※ 자료 : * 노동과 건강연구회, 「직업병과 산업재해」, 돌베개, 1994, pp. 38~46.

** 한국여성민우회, 「사무직 여성의 현실과 운동」, 석탑, 1989, pp. 228~243.

직업병을 유발시키는 유해물질의 피해를 사전에 예방하기 위해서는 원격조정장치를 사용하여 유해인자와 접촉하지 않던지, 또는 배기장치, 환기장치, 개인보호구와 같은 것을 이용할 수 있다. 그러나 완벽하게 예방되고 있지 못한 것이 현실이다.

업무의 과중, 성과달성압력 등은 개인의 긴장과 갈등을 조장시켜 정신적 파괴를 초래하고 있다. 이러한 정신적 파괴는 알콜중독과 마약복용의 유혹을 일으켜 개인의 건강은 물론, 결근율의 증대, 생산성 저하, 사고의 원인이 되고 있다.

각종 공해는 많은 사람에게 여러 가지 직업병을 발생시키고 있다. 산업화 이전에는 생산과 소비과정에서 폐기물의 발생이 그리 많지 않았기 때문에 자연의 자체정화능력으로 큰 사회적 문제를 일으키지 않았다.

산업화는 물질적으로는 풍요로운 생활을 만들어 주었으나, 공해를 발생시켜 자연을 파괴하고 생태계를 파괴시켜 인간의 생존을 위협하고 있다. 그 원인을 주로 기업이 제공하고 있는 것이다.

기업이 어떻게 공해를 발생시키지 않고 나아가서 종업원의 건강을 공해로부터 보호할 수 있을 것인가가 가장 중요한 과제가 되었다.

3. 스트레스

스트레스란 어느 개인이 기회(opportunity), 제약(constraint) 또는 그가 하고자 하는 관련 요구(demands)에 직면한 상태와 결과가 불확실하고 중요하다고 인식되는 상

태를 의미한다. 스트레스 그 자체가 나쁘기만 한 것은 아니다. 스트레스가 주로 부정적으로 논의되지만 긍정적인 가치가 있기도 한다. 운동선수가 긴장된 상태에서 좋은 성적을 내는 것은 스트레스가 잠재적 소득을 가져다주는 기회가 되기도 하기 때문이다.

스트레스는 가장 전형적으로는 제약조건과 요구조건과 관계를 갖는다. 제약조건은 하고자 하는 바를 방해하는 것이고, 요구조건은 원하는 어떤 것을 잃어버리는 것이다. 사람이 학교에서 시험을 볼 때나 직장에서 성과를 검사받을 때, 누구나 기회, 제약 그리고 요구에 직면하므로 스트레스를 느낀다. 성과가 좋게 나오면 승진도 하고 임금도 상승한다. 그러나 그 반대면 승진은커녕 해고될 수도 있다.

이 두 가지 조건이 잠재적 스트레스에서 현실적 스트레스로 발전시킨다. 결과는 불확실하나 매우 중요한 것이다. 이들 조건과 관계없이 기회를 잡을 수 있을지, 제약조건을 제거할 수 있을지, 또는 원하는 바를 얻을 수 있을지가 불명확할 때 잠재적 스트레스가 발생한다. 즉, 결과가 불확실성이 높을 때 스트레스는 강화되고 확실성이 높을 때 스트레스는 약화된다. 나아가서 그 결과가 중요하냐 하지 않느냐 하는 것도 매우 중요하다. 만약에 결과가 중요하지 않다면 스트레스는 발생하지 않기 때문이다. 예를 들면, 만약 당신에게 승진이 중요한 것이 아니라면, 성과의 검사나 심사를 둘러싸고 아무런 스트레스를 느끼지 않을 것이다.

3.1 작업관련 스트레스

작업관련 스트레스는 조직적 요인과 개인적 요인에 의해 나타난다.

3.1.1 조직적 요인(organizational factors)

- ① **과업요구** : 종업원 직무와 관련된 요인
- ② **역할요구** : 조직에서의 특별한 역할과 관련된 요인. 역할갈등, 역할가중, 역할 모호성 등
- ③ **대인관계요구** : 원만하지 못한 대인관계
- ④ **조직구조** : 과도한 규정과 의사결정 참여기회 부족
- ⑤ **조직의 리더십** : 임원들의 감독스타일(단기성과주의, 과도한 통제, 해고위협 등)

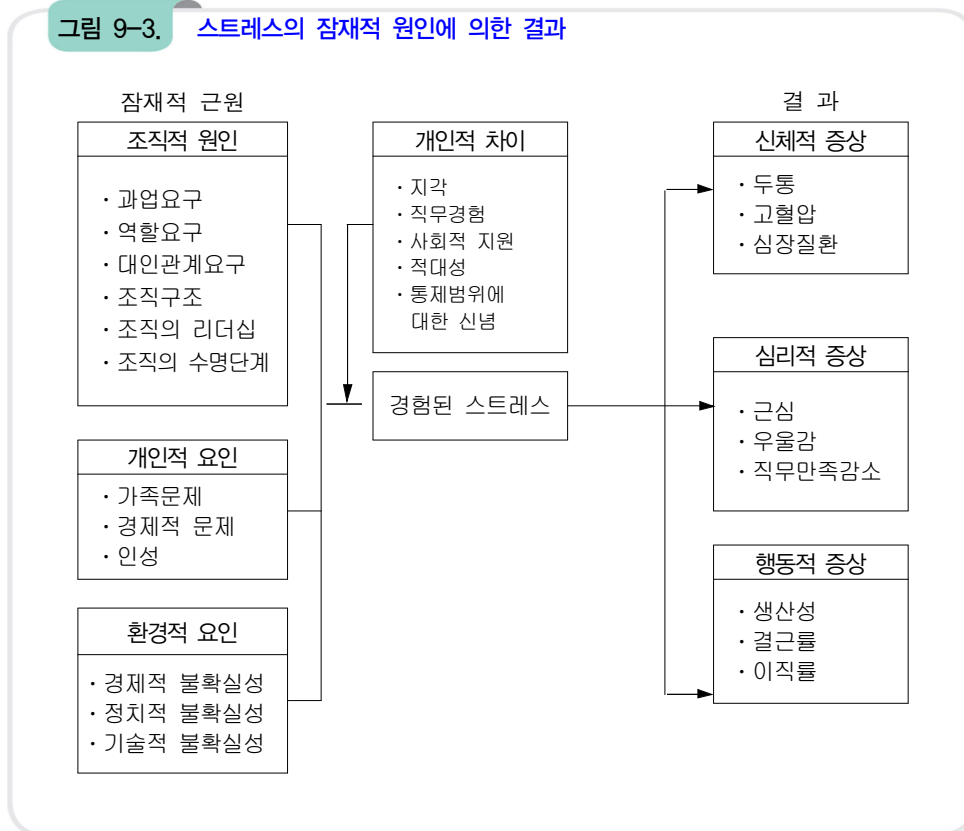
3.1.2 개인적 요인(individual factors)

- ① 가족문제 : 부부 간의 고민, 연고관계의 단절, 심각한 질병을 가진 인척
- ② 경제적 문제 : 지불능력 이상의 채무 등
- ③ 인성 : 부정적 시각 등

3.2 스트레스의 가중

스트레스는 추가되면 더욱 더 커진다. 네 가지 개인차이요인, 즉 지각(perception), 경험(experience), 사회적 지원(social support), 적대성(hostility)에 따라 가중되기도 하고, 가감되기도 한다. [그림 9-3]은 스트레스의 잠재적 원인에 의한 결과를 설명하고 있다.

그림 9-3. 스트레스의 잠재적 원인에 의한 결과



※ 자료: D. A. DeCenzo & S. P. Robbins, Human Resource Management(10th ed.), John Wiley & Sons, Inc., 2010, p. 329.

3.3 스트레스 축소

스트레스를 축소시키는 첫 번째 수단은 종업원이 그들의 직무에 적합하도록 만드는 것, 즉 스스로 권한의 범위를 이해하도록 하는 것이다.

게다가 종업원이 기대하는 바를 정확하게 알도록 함으로써 역할갈등과 역할모호성을 줄일 수 있다. 또한 종업원은 참여를 원하므로 개입과 참여를 통해 스트레스를 풀어 주어야 한다.

3.4 만성적 스트레스 : 정신·신경쇠약

정신쇠약은 ① 정서적·신체적 피로, ② 직무생산성의 저하, ③ 직무의 비인간화와 관련된 만성적 스트레스로 설명된다.

정신쇠약의 주요원인이 되는 요인은 조직특성, 조직에 대한 지각, 역할에 대한 지각, 개인적 특성, 성과 등이다.

스트레스는 생활현실이므로 적절히 해소시켜야 한다. 또한 조직은 종업원들이 정신쇠약에 걸리지 않도록 4가지 기법을 활용해야 할 것이다.

- ① **확인** : 개인, 작업그룹, 하위단위, 조직에 대한 정신쇠약의 특성, 유행(보급), 빈도에 대한 분석이다.
- ② **예방** : 발생하기 전에 정신쇠약과정을 방지할 수 있도록 시도하는 것이다.
- ③ **조정** : 정신쇠약의 과정을 느리게, 중지, 취소시키는 절차를 포함한다.
- ④ **치료** : 이미 정신쇠약에 걸렸거나 이 과정의 마지막 단계까지 급속도로 진척된 개인에 대해 필요한 기법이다.

3.5 스트레스에 대한 관리방안

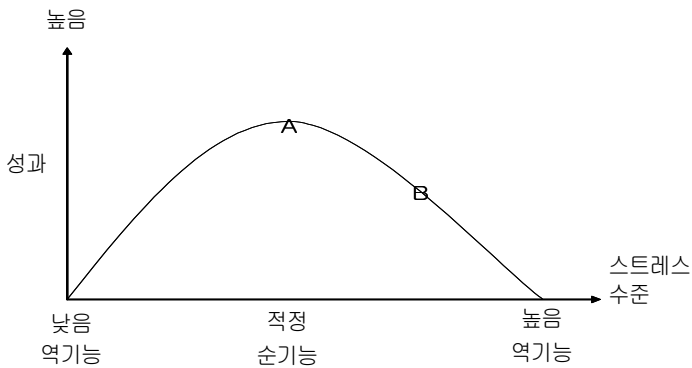
앞에서 살펴본 바와 같이 스트레스는 과도하면 종업원의 건강에 치명적인 영향을 미치게 된다. 또한 적당한 스트레스 수준 하에서는 [그림 9-4]와 같이 개인의 각성 수준이 높아 성과가 최고수준에 이르게 되지만 스트레스 수준이 높아지면 탈진, 불만감, 신경쇠약 등 부정적인 효과가 작용하게 되어 성과가 하락하게 되므로 개인적·조직적 차원에서 적절히 관리되어야 한다.

[그림 9-4]에서 스트레스가 걱정할 수준인 A점에서는 스트레스가 흥미와 도전의

식을 자극하므로 성과가 높아지게 되고, B점과 같이 스트레스가 적정수준을 넘은 경우 스트레스가 너무 긴장감을 유발하기 때문에 오히려 성과에 악영향을 미친다.

개인적 차원에서는 조직에서의 과도한 스트레스를 제거할 수 있도록 자기 자신의 장·단점이나 태도에 대해서 파악하고 평가하는 자기인식(self-awareness)을 정확히 하고, 규칙적인 운동과 취미생활 등 직무외에 관심을 가지거나 명상과 같은 긴장을 이완시킬 수 있는 훈련을 실시하고, 사전계획으로 스트레스요인의 발생을 예측하여 미리 대비하는 등 개인이 스트레스로부터 자신을 보호할 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요하다.

그림 9-4. 스트레스와 성과



※ 자료 : A. J. DuBrin, *Human Relations for Career and Personal Success*(11th ed.), Pearson, 2017, p. 112.

조직적 차원에서는 스트레스에 대한 원천이 수없이 존재하고, 스트레스에 대한 반응에 있어 개인의 능력에 따라 큰 차이가 있으므로 스트레스 관리 프로그램을 만드는 것은 매우 복잡하고 쉬운 일이 아니다. 그러나 대표적인 방안들로서 종업원들에 대한 정기적인 건강진단과 스트레스에 대한 평가, 스트레스 환경요인의 개선, 직무스트레스를 줄이기 위한 분권화, 공정한 보상시스템 마련, 개인과 직무 간의 부적합 관계를 해소할 수 있는 교육이나 훈련의 실시, 종업원 참여의 확대, 비공식적 조직의 활성화, 직무순환, 직무확대, 직무충실화 및 직무순환 등을 들 수 있다.

4 효율적인 건강관리

기업에서의 건강관리는 의료요원 및 각종시설의 구비, 이를 통한 치료, 비용의 부담도 중요하지만, 무엇보다도 예방을 통한 종업원의 건강유지가 더욱 중요하다.

지금까지 한국기업은 성장위주의 산업화의 과정에서 근로자의 건강에는 지금처럼 관심을 가지지 않았다. 산업화는 작업환경의 악화를 증대시켰고, 또한 각종 산업재해 및 직업병들을 발생시켰다.

건강관리를 효율적으로 한다는 것은 예방을 통한 관리방법을 의미하는 것이다. 그 몇 가지 방안을 제시하면 다음과 같다.

4.1 유해환경에의 노출억제

작업장의 유해물질을 가능한 한 제거하고 통제하며 개인방호구 등을 이용하여 종업원들을 유해환경에 노출되지 않도록 유의하여야 한다.

4.2 건강서비스의 제공

질병의 조기발견과 치료를 위하여 주기적인 건강진단을 실시하고, 건강생활에 관한 상담제도를 운영하는 것도 좋은 관리방안이 된다.

기업의 독립적인 의료기관을 운영하는 기업도 있고, 활용하는 기업도 있으며, 상담기구 역시 독자적으로 운영하기도 하고, 외부의 전문가나 전문기구를 활용하기도 한다. 이와 관련하여서는 다음 절에서 최근 산업현장에서 활발히 활용되고 있는 근로자지원프로그램에 대해 살펴볼 것이다.

또 건강교육과 함께 각종 건강활동 프로그램을 제공해 주는 것도 좋은 종업원 서비스의 하나이다. 정신적으로나 신체적으로 건강한 상태를 유지한다는 것은 종업원 자신을 위해서나 기업과 국가를 위해서 매우 중요한 관리기능의 하나이다.

V. 근로자지원프로그램(EAP)

‘근로자지원프로그램’(Employee Assistance Program : EAP)은 국내외적으로 다양하게 정의되고 있으나, 세계 EAP협회에서는 생산성에 문제가 제기되는 직무조직을 돕고 건강문제, 부부·가족생활문제, 법·재정문제, 알코올·약물문제, 정서문제, 스트레스 등 업무성과 전반에 영향을 미칠 수 있는 근로자 문제를 해결하기 위해 개발된 사업장 기반의 프로그램으로 규정하고 있다.

EAP는 직무성과에 영향을 미칠 수 있는 개인적 문제를 완화하기 위해 조직 내부나 외부의 자원을 이용해서 제공하는 사회·심리적 서비스로서, 그 개입의 대상은 문제를 가진 근로자와 가족, 친지, 직무조직, 지역사회 전체를 포괄한다고 정의할 수 있다.

1. 근로자지원프로그램의 발전과정

미국의 경우 20세기 초부터 산업현장에 음주와 관련된 문제를 일으키는 근로자들에 의해 매년 수십, 수백억 달러의 비용이 소비되고 있음을 확인하고 이에 대처하기 위한 방안으로 EAP의 전신적인 직장알코올중독프로그램(Occupational Alcoholism Programs; OAP)을 사업장에 도입하기 시작하였다.

1970년대에 들어와 EAP는 더욱 조직적으로 발전하였는데 미국의 경우 1970년에 알코올 남용 및 알코올중독 예방·치료·재활 종합법(Comprehensive Alcohol Abuse and Alcoholism Prevention, Treatment, and Rehabilitation Act)의 제정으로 국립알코올남용중독 연구소(National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism; NIAAA)가 설립되었고, 모든 연방기관과 군(軍)에서 직장알코올중독프로그램을 의무적으로 시행하게 되었다.

이후 직장알코올중독프로그램은 알코올 문제 이외에 직장인을 위한 개인상담, 가족치료, 재정상담 등의 서비스로 확대되고, 직장인뿐만 아니라 그 가족까지 대상을 확대하는 근로자지원프로그램(EAP)으로 발전하게 된 것이다.

2000년 기준 미국에는 12,000개 이상의 EAP기관이 있으며, 500대 기업의 95%가 EAP를 이용하고 있다. 또한 100인 이상 기업 80%가 EAP를 이용하고 있고, 미국 내 기업의 62%가 EAP를 시행하고 있으며, 33%는 시행계획 중으로 EAP 서비스 이

용자는 5,881만명으로 전체 경제활동 인구의 30% 차지하고 있다.

국내에서는 1999년 Dupont Korea의 도입 이후 유한킴벌리, P&G, 한국IBM, SK 에너지 등 약 600여개 업체에서 유료 EAP 혹은 이와 유사한 서비스를 실시하고 있다.

2. 근로자지원프로그램의 내용

2.1 생활지원서비스(Work-Life Service)

생활지원서비스는 가정과 직장 모두에서 성공할 수 있도록 적극적으로 지원하는 조직의 정책, 프로그램을 뜻하는데, 일상생활에서 겪게 되는 크고 작은 문제들에 대해 신속하고 전문적인 정보를 제공받음으로써 문제해결을 돕는데 중점을 두고 있으며 가정 내의 부부관계, 자녀 양육과 교육, 노부모 부양 및 이성 관계, 결혼문제, 우울, 분노와 같은 정서적인 불안감 등 사적인 영역도 포함하는 포괄적인 서비스를 말한다.

2.2 웰니스(Health Promotion/Wellness Program)

건강증진/웰니스프로그램은 산업구조의 변화에 따라 사고나 재해는 감소하였지만 작업관련성 질환이 증가하고 스트레스 등 정신건강 문제가 사회적 문제로 인식되면서 근로자가 질병에 걸리기 이전에 바람직한 건강의식 및 행동을 고취하여 신체적·정신적 건강을 유지하고 증진하는데 도움을 주는 프로그램이다.

2.3 위험관리(Risk Management)

위험관리는 잘 드러나지 않는 행동적 위험요인에 대처해야 한다는 전제로 근로자와 관련된 여러 가지 위험성(업무 관련 정신질환, 개인적 문제에 의한 업무수행능력저하, 업무상 사고)을 방지하기 위한 서비스이다.

3. 근로자지원프로그램 서비스 제공 유형

3.1 사내모형(Internal model)

EAP의 가장 전통적인 형태로서 기관 내 한 부서 또는 담당자를 두는 형태로 발전 초기인 1970년대에는 대기업 중심으로 채택되었으며, 일반적으로 학교나 정부기관 등 외부노출을 꺼리는 공공기관에서 사내모형을 선호하는 편으로 우리나라의 경우에는 사내상담제도가 도입되기 시작한 1990년대 중반으로 도입시점을 볼 수 있다.

3.2 외부모형(External model)

계약을 맺은 외부전문기관이 서비스 일체를 수행하는 형태로 서비스 이용욕구에 따라 사업장 내부 또는 외부에서 서비스를 제공하는 형태로서, 자체적으로 EAP를 설립하기 어려운 중견 사업장에 적절한 모형이며, 국내에서는 EAP전문기업들이 대기업 계열사, 외국계기업, 공기업, 중견기업 등을 중심으로 서비스를 제공하고 있다.

3.3 컨소시엄모형(Consortium model)

여러 기업주들이 지역사회 자원 등을 집단보상의 형태로 공유하는 것을 의미하며 외부형처럼 개별 사업장이 독자적으로 EAP를 운영하는 것이 어려울 경우 주로 사용되는 모형이다.

3.4 협회모형(Association model)

협회모형은 직업 특성상 멤버십으로 집단화될 수 있는 곳에 적합한 유형으로 멤버들에 대한 복리후생 차원으로 볼 수 있으며, 이 모형은 이용률이 직·간접적으로 멤버들의 소속된 조직에 영향을 미칠 수 있는 경우 선호된다. 미국에서는 항공기조종사협회(Association of Airline Pilots), 의사협회(American Medical Association), 사회복지사협회(National Association of Social Workers)에서 운영하고 있는 사례가 있으나 국내에서는 아직 도입 사례가 없다.

3.5 노동조합모형(Union model)

노동조합이 운영주체가 되며, 조합원을 대상으로 EAP에서 제공하는 서비스로 정의되었으며 일반적으로 조합원 지원프로그램(Members Assistance Programs : MAP)이라고 한다. 조합원에 한해 배타적으로 제공되며 서비스 제공자들은 상담기술, 의뢰방법을 훈련받은 동료 노조원이나 자원봉사자로 구성되어 있다.

3.6 정부지원형 모델(Government sponsored Model)

정부재원과 민간의 전문인력이 결합된 공공 EAP공급모델로 일부 국가에서 EAP 관련 지침을 제시, 기업들이 EAP 운영에 활용할 수 있도록 지원하는 방식에 비해 보다 직접적인 운영 모델로 2007년부터 국내에서 세계 최초로 시도되고 있다. 2007년부터 노동부 지원 하에 비영리사단법인인 한국EAP협회를 중심으로 전국 100여 명의 EAP전문가들이 EAP를 제공하고 있는 서비스이다.

4 근로자지원프로그램의 도입효과

국내에서 근로자지원프로그램의 경제적 효과에 대한 연구는 내담자 대상 효과성 평가에 대한 연구가 37.5%로 제일 많았으며 인사자료를 통한 업무행동 측정 연구는 25% 정도로서 경제효과 측정지표에 대한 연구나 경제효과 추정에 대한 직접 연구는 현재까지 전무하다 해도 과언이 아니다. 이는 국내에 EAP가 도입된 지 얼마 되지 않은 점과 기업입장에서 효과연구에 투입할 비용과 시간이 부족하다는 점, 관련 데이터를 수집하기 어렵다는 점 등의 요인에 의한 것으로 보인다.

Edington 등(2003)은 기업에서 직원들의 스트레스 및 우울증을 효과적으로 관리하지 못할 경우 막대한 경제적 손실이 발생할 수 있다고 하였으며 정기택(2007)에 따르면, 기업의 경제적 손실은 직접적인 비용 발생요인에 의해 40%, 업무능력 저하로 인한 간접적인 비용이 60%를 차지한다고 밝힌 바 있다.

표 9-3 EAP 도입 후 경제적 효과

주요 기관	경제효과
미국 우체국 서비스	EAP투자 1달러당 7.21달러 효과 (Stephen & Bingaman, 1999)
복미 정유회사	EAP투자 1달러당 2.74달러 효과 (Klarreich et al., 1987)

참고문헌

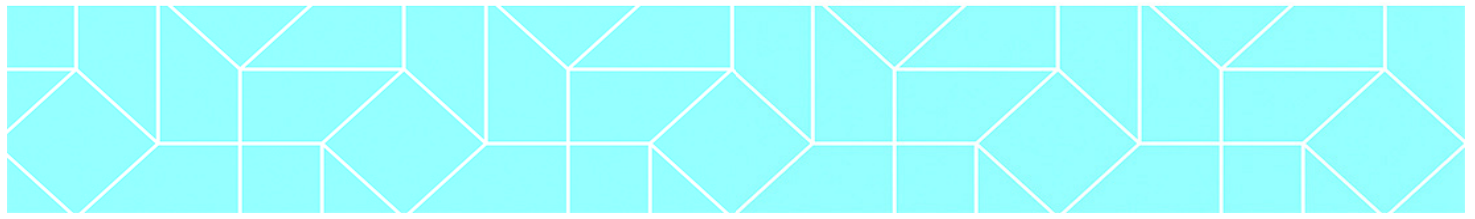
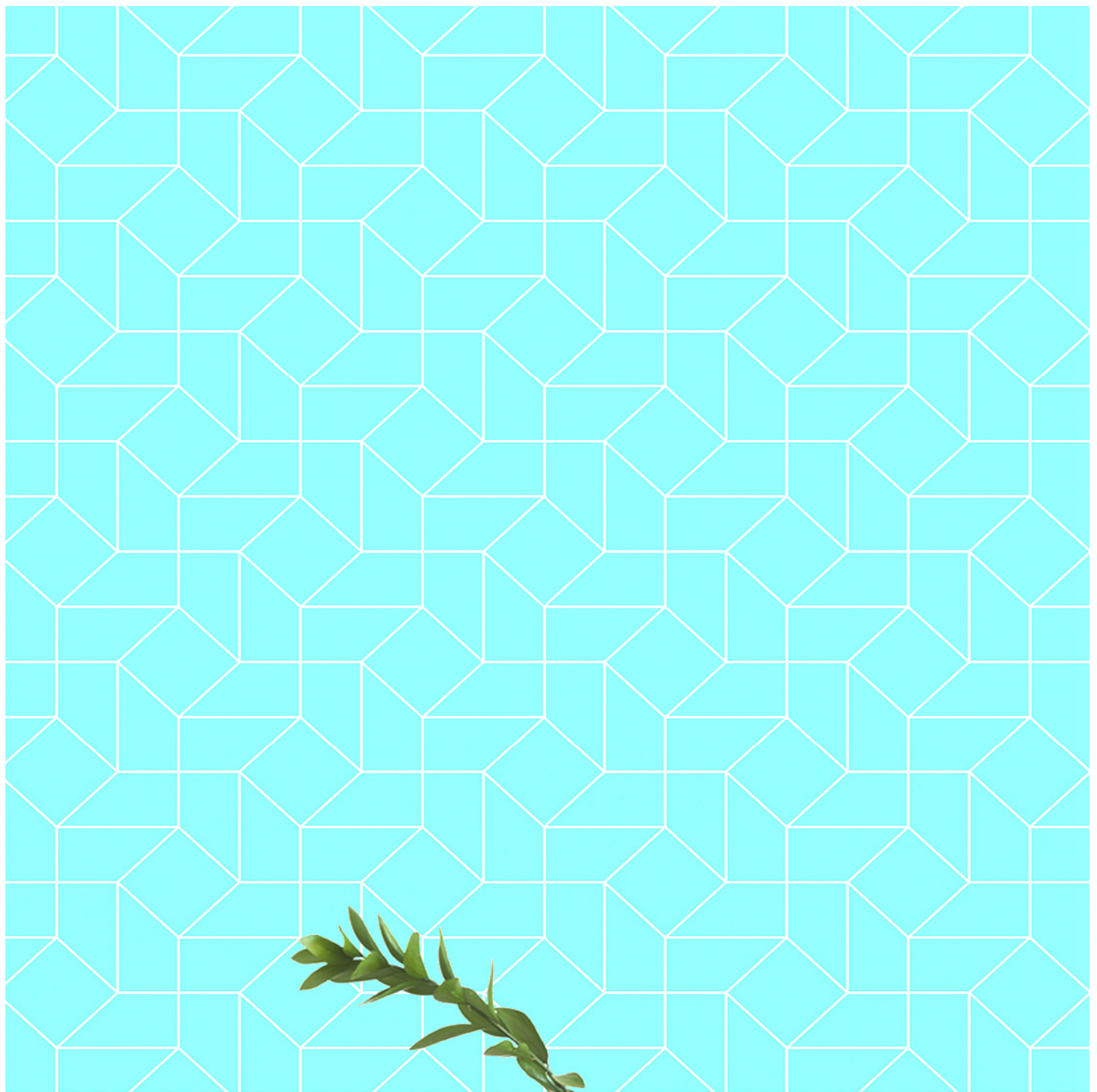
- 1) 김성수, 혁신적 · 창조적 인적자원관리, 탐북스, 2015.
- 2) D. A. DeCenzo, S. P. Robbins, & S. L. Verhulst, *Fundamentals of Human Resource Management*(12th ed.), Wiley, 2015.
- 3) A. J. DuBrin, *Human Relations for Career and Personal Success*(11th ed.), Pearson, 2017.
- 4) S. P. Robbins, D. A. M. Coulter & D. A. DeCenzo, *Fundamentals of Management*, 10/e (GE), Pearson, 2016.
- 5) G. dessler, *Human Resource Management*, 15/e (GE), Pearson, 2016.
- 6) A. J. DuBrin, *Human Relations for Career and Personal Success: Concepts, Applications, and Skills*(11th ed.), Prentice -Hall, 2016.

제 4 부 근로이익의 관리영역

제10 장 인간관계관리/391

제11 장 노사관계관리/465





초기의 매니지먼트(Management)에서는 생산과 서비스의 과학화, 즉 과학적 관리방법이 중심과제였었다. 과학적 관리방법은 생산성의 향상을 가져왔고, 종업원의 경제적 욕구를 충족시켜 주는 데 많은 기여를 하였다. 그러나 과학적 관리방법은 주로 생산의 과학화와 합리화에 치중한 나머지, 인간에 대한 배려를 등한시함으로써 생산성 향상에 한계를 가져오게 되었다.

인간에 대한 배려와 인격적 인간에 대한 중요성을 인식하게 한 것이 유명한 호손실험(Hawthorne experiment)이었다. 이 호손실험에 의하여 생산에 못지 않은 인간에 대한 배려가 생산성 향상을 가져오는 원인임을 알게 되었다. 상사와 부하간의 인간관계, 종업원 상호간의 인간관계에 대한 이해가 매니지먼트의 새로운 방법론이어야 함을 강조한 것이 메이요(E. Mayo)의 인간관계론적 접근방법이다.

인간관계의 중요성을 인식한 인간관계론만으로는 만족할 수 없다. 그것을 바탕으로 어떻게 자아실현(self-actualization)이 가능토록 동기를 부여할 것인가라는 적극적 접근방법이 필요하게 되었다.

인간관계론은 이렇게 동기부여(motivation)이론의 발전을 가져오게 되었고, 동시에 인간관계 관리개선을 위한 많은 기법들이 연구되고 응용되면서 인간관계관리는 더욱 발전을 보게 되었다.

본 장에서는 인간관계론이 어떻게 등장하게 되었는지의 배경과 동기부여이론을 중심으로 정리한 후 인간관계 관리개선기법들에 대하여 고찰하고자 한다.

제 10 장

인간관계관리

I. 인간관계관리의 의의

1. 인간관계의 의의

조직은 인간으로 이루어진다. 다수의 인간이 조직을 형성하면 자연 그 조직내부에서 구성원들 간에 여러 가지 관계가 이루어지는데, 우리는 일반적으로 조직 내에서의 인간과 인간 사이의 관계를 인간관계라고 한다.

인간관계(human relations)란 말은 오늘날 여러 가지 경우에 사용되고 있다. 예를 들면 ① 가정이나 직장에서 구성원들 간의 대인관계가 원만한가 아닌가, ② 직장이라는 집단 속에서 일상적인 관계가 원만한가 아닌가, ③ 인간관계를 개선하기 위하여 기업이 취하는 여러 가지 방법, ④ 비공식적인 관계에 중점을 둔 클럽활동이나 동료와의 접촉 등을 인간관계라고 표현하고 있다. 인간관계라고 할 때 이러한 보편적인 의미로도 사용되지만, 기업 또는 조직에서 인간관계라고 할 때 경영자와 종업원과의 관계는 물론, 그 관계 이상의 인간에 대한 접근방법까지를 의미하고 있으며, 그것은 곧 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 측면에서의 인간관계를 강조하고 있는 것이다.

데이비스(Keith Davis)와 호제츠(Hodgets)는 인간관계를 “조직의 구성원들로 하여금 팀웍(teamwork)을 이루어 개인의 욕구와 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 동기를 부여하는 것이다.”라고 정의하고 있다.

이러한 정의에서 다음과 같은 특징을 발견할 수 있다. 첫째, 인간관계는 사물이 아니고 인간에 초점을 둔다. 둘째, 이들 인간은 조직이라는 환경 속에서 존재하고 있다. 셋째, 기본행위는 인간을 동기부여함에 있다. 넷째, 그 동기부여의 방향은 팀웍이다. 다섯째, 팀웍을 통하여 개인적 욕구와 조직목표를 실현하고자 한다. 여섯째, 개인과 조직은 합리성과 효율성을 추구한다.

이와 같이 기업에서의 인간관계란 종업원과 경영자와의 관계라는 단순한 의미에 거치지 않고 보다 바람직한 양자의 관계가 전제되어 사용되고 있다. 이러한 의미의 인간관계가 연구의 대상이 된 것은 1930년대의 호손실험(Hawthorne experiment)이 그 계기가 되었다. 이것은 산업화가 진전될수록 사회의 문화와 조직체가 발달하고 복잡해지면서 조직 구성원의 태도와 행동에 많은 변화가 일어나고, 이에 조직운

영에도 새로운 문제가 발생하고, 여러 가지 변화 속에서 조직과 개인행동에 대한 과학적인 관리법이 의문시되었기 때문이다.

2. 인간관계관리의 의의

인간관계와 인간관계관리란 의미가 서로 다른 것인가. 때로는 같은 의미로도 사용되지만, 인간관계관리란 필요한 시책을 사용하여 바람직한 인간관계를 형성하려는 일련의 의도적인 행위나 노력을 의미하는 면에서 단순한 인간관계와 구별된다.

바람직한 인간관계를 위하여 초기에는 호손실험을 계기로 한 인간관계 연구의 성과인 비공식조직이론과 커뮤니케이션 기법이 사용되었다. 그 후 행동과학의 발전으로 동기부여이론과 리더십기법 등이 사용되고 또 성과배분제도 등이 활용되면서 바람직한 인간관계가 더욱 충실히 되어갔다.

따라서 여기서 인간관계관리라 함은 첫째, 좁은 의미의 노사관계인 경영자와 노동조합 간의 관계와는 다른 경영자와 종업원 간의 관계의 관리를 가리키며, 둘째, 양호한 인간관계를 형성함에는 인간관계론이나 행동과학연구에서 개발된 이론이나 기법이 깊이 활용되며, 셋째, 양호한 인간관계형성의 궁극적인 목표는 조직유효성의 달성에 있음을 의미한다. 따라서 본장에서는 제11장에서 고찰하는 노사관계관리와는 다른 경영내적 사회관계로서 인간관계관리를 강조하는데 그 특색이 있다.

인간관계란 종업원이 처음부터 생산에 협력하겠다는 약속 하에서 고용관계가 맺어진 관계이며, 이 관계를 어떻게 하면 바람직한 관계로 유지·발전시킬 것인가가 인간관계관리의 기본 사명인 것이다.

조직에서 원만한 인간관계의 중요성은 호손실험으로 증명되었지만, 특히 조직과 인간에 대한 이해가 진전됨에 따라 더욱 명백하게 드러나게 되었으며 경영자의 입장에서 조직의 효율적인 목표를 달성하기 위하여 다음과 같은 인간관계관리의 필요성을 절감하게 되었다.

첫째, 조직 내의 상호간의 효율적인 협동시스템(cooperative system)을 구축하는 것이 중요한 인간관계관리의 과제로 대두되었다. 소수의 인간으로 이루어진 집단과 달리 대규모 조직의 운영은 종업원 간의 관계를 조정하여 조직의 목표를 효율적으로 달성하도록 하는 활동이 필요한 것이다.

둘째, 인적 자원의 효율적인 유지시스템(maintenance system)을 구축하는 것이 중요한 인간관계관리의 과제가 되었다. 이것은 지금까지 이루어진 인적 자원의 확보

-개발-보상관리가 유지되기 위해서는 사회적 욕구를 포함한 다양한 인간관계욕구를 보다 적절한 인간관계 관리활동을 통하여 충족시켜 주어야만 구성원으로서 계속적으로 직무를 수행하고 조직에 공헌할 수 있게 하는 것이 가능하게 된다.

셋째, 인간의 사회적 욕구의 충족은 인간관계의 신뢰시스템(trust system)의 구축에 중요한 과제가 되었다. 인간은 사회적 동물이며, 조직 속에서 많은 관계를 맺으면서 지내기 때문에 조직 내에서의 인간관계는 생활의 중요한 부분이 되었으며, 특히 동양적 문화권에서의 원만한 인간관계와 신뢰의 구축은 중요한 관심사가 되고 있다.

Ⅱ. 인간관계론의 등장

1. 초기의 인간관계론자

일찍이 1800년대 말과 1900년대 초에 조직의 성패는 인적 자원의 관리에 의하여 좌우된다는 점, 인적자원요소의 중요성을 주창한 많은 학자들 가운데, 로버트 오웬(Robert Owen), 유고 문스터버그(Hugo Munsterberg), 메리 파카 포렛(Mary Parker Follett)과 바나드(Chester I. Barnard)를 그 대표자로 들 수 있다. 이들의 연구는 인간관계론을 가져오게 한 초기의 중요한 연구들이었다.

로버트 오웬은 18세 때인 1789년에 자신의 공장을 소유하고 경영하여 성공한 영국 기업인으로서 어린 노동력이 열악한 노동조건 속에서 혹사당하고 있는데 충격을 받아 나중에는 사회개혁론자가 된 사람이다. 그는 종업원에 대한 혹사행위를 삼가하고 인간적인 관심을 보이는 것이 기업경영에도 크게 이롭다고 주장하였다. 일찍부터 노동자계급의 고통을 덜어 주어야 한다고 주장한 그의 용기와 노력이 크게 평가되고 있다.

유고 문스터버그는 작업자의 생산성과 적응을 극대화하기 위한 과학적 연구를 통하여 산업심리학(industrial psychology) 분야를 성립시켰다. 그는 『심리와 산업효율』(*Psychology and Industrial Efficiency*, 1913)이란 교재에서 인간행동의 일반적 유형을 명백히 하고, 개별적 분야를 설명하기 위한 과학적 연구를 하였다. 특히 그는 종업원 선발을 개선하기 위한 심리테스트의 사용을 제안하고 훈련방법의 개발에

학습이론의 가치를 주장하며, 종업원의 동기부여에 어떠한 기법이 유용한지를 알기 위하여 인간행동에 관한 연구를 하였다. 여기서 우리는 과학적 관리법과 산업심리학의 연관관계를 볼 수 있다. 최근의 종업원 선발기법, 종업원훈련, 직무설계, 그리고 동기부여 기법들에 관한 많은 지식들이 문스터버그에서 나왔음을 알 수 있다.

포렛은 조직은 개인행동과 조직행동이라는 관점에서 조명되어야 한다고 주장한 초기의 한 사람이다. 그는 과학적 관리이론에서 탈피하여 인간지향적 관리방법이 바뀌어야 한다고 주창한 1900년대 초기의 사회철학자였다. 나아가서 그는 조직은 개인주의보다 집단윤리에 근거하여야 하고, 경영자와 종업원은 공동집단의 파트너로 자신들을 인식하여야 한다고 하였다. 마찬가지로 경영자는 자신의 직책상의 공식적인 권한보다도 부하를 리더하기 위한 전문적인 지식에 의존해야 한다는 것이다. 그녀의 이러한 인간적 사고는 모티베이션, 리더십, 팀웍, 파워, 그리고 권한을 보는 방법을 바꾸어 주었다.

바나드는 고전적 견해와 조직행위(organizational behavior)적 견해 간의 가교적 역할을 한 것으로 유명하다. 그는 페이올과 같이 기업가로서 뉴저지 전화사(New Jersey Bell Telephone Co.)를 경영하였다. 그는 막스 베버의 저서에서 많은 것을 배웠다고 한다. 그러나 베버와는 달리 조직을 인간의 협력을 필요로 하는 사회적 시스템으로 보았다. 따라서 조직은 상호작용을 통하여 사회적 관계를 갖는 사람들로 구성된다고 믿었다. 그래서 경영자는 부하를 자극하고 의사소통하여 보다 높은 수준의 노력을 가져오도록 하는 것이 경영자의 역할이라고 한다. 나아가서 조직의 성공은 구성원으로부터 협력을 얻는 것에 좌우된다고 하였다. 그리고 조직은 오픈 시스템으로서 조직이 평소 접촉하는 외부집단과 좋은 관계를 유지하는 것이 조직성공의 열쇠라고 한다.

이러한 바나드의 사고는 『경영자의 직능』(*The Functions of the Executive*, 1938)에 잘 전개되어 있다.

이상의 네 분의 주장에서 알 수 있듯이, 그들은 한결같이 조직의 성패는 인적 요소를 어떻게 관리하느냐에 달려 있음을 일찍부터 강조하여 왔다.

2. 호손실험

인간관계라는 용어는 이미 테일러(F. W. Taylor) 등에 의하여 일찍부터 사용되어 온 것으로 당시는 결코 새로운 용어는 아니었다. 이 용어가 특별한 의미를 가지게 된

것은 1924년부터 1932년에 걸쳐서 실시된 호손실험 이후였다. 호손실험(Hawthorne Experiment)은 서부전기회사(Western Electric Company)의 미국 시카고 근교에 위치한 호손(Hawthorne)공장에서 실시된 실험으로, 처음에는 이 회사의 펜녹(G. A. Pennock)이 시작한 실험이었는데, 1927년 메이요(E. Mayo)와 레스리스버그(F. I. Roethlisberg) 등의 동료가 가담하여 완성을 본 실험이다. 서부전기회사는 전화기 제조회사로서 1927년 당시 종업원이 약 29,900명이었다. 이 회사는 종업원의 복지에도 큰 관심을 갖고 있었고 임금이나 노동시간 등의 노동조건이 양호하고 인사관리도 타 기업에 앞서 있었다. 이하에서 호손실험의 내용을 요약하기로 한다.

2.1 조명실험(1924년 11월~1927년 4월)

조명실험연구는 일반적으로 ‘Western Electric Research’ 또는 ‘Hawthorne Experiment’이라고 불리어져 세계적으로 유명하게 되었다. 이 실험은 호손공장의 조사부서와 하바드 경영대학원의 산업조사부(Department of Industrial Research)가 협력하여 실시한 것이며 재정적으로는 록펠러 재단(Rockfellow Foundation)이 원조하였다. 하바드 측에서는 메이요(E. Mayo)의 지도 아래, 레스리스버그(F. I. Roethlisberg), 화이트헤드(T. N. Whitehead) 등 다수의 학자가 참가하였다.

메이요 교수가 이 실험에 관계하게 된 것은 아주 우연이었다고 한다. 1927년 어느 날 뉴욕에서 행한 메이요 교수의 강연을 듣고 감격한 서부전기회사(Western Electric Company)의 펜녹(G. A. Pennock)이 당시 호손공장에서 실시된 실험계획이 잘 진척되지 않고 있는데 메이요 교수에게 한번 와봐 달라고 청한 것이 그 계기가 되었다고 한다. 여기서 잘 진척되고 있지 않았던 실험이란 것은 1924년 11월부터 1927년 4월에 걸쳐 2년 반 동안 이 회사가 전국 학술연구협의회(National Research Council)의 협력으로 행한 조명의 강도와 작업능률과의 관계에 관한 연구였다. 일반적으로 조명실험(Illumination experiments)으로 불리는 실험이 이것인데 이 실험에는 메이요는 참가하지 않았으므로 소위 호손공장실험에는 포함되지 않는다. 그러나 이 실험이 없었다면 호손실험도 없었을 것이며, 그 후 새로운 인간관으로서의 인간관계론을 낳게 한 계기가 된 것으로서 이 실험이 중요한 가치를 갖고 있다. 이 조명실험은 몇 가지 단계를 거쳐 실시되었다.

제1단계에서는 여러 부문에서 인공조명의 강도를 각각 다른 정도로 증가시켜 보았다. 그 결과 생산능률은 모든 부문이 다 증가한 것으로 나타나 조명의 강도와 생

산능률과의 사이에 기대된 것과 같은 일정한 대응관계를 찾아 볼 수 없었다. 실험을 담당한 사람들은 생산능률에 영향을 주는 조명 이외의 요소를 가능한 한 통제 내지 배제하여야 한다고 생각하고, 제2단계의 실험을 계획하게 되었다.

제2단계에서는 세 부문 중 한 부문만을 선택하여 그 가운데의 노동자를 다시 두 개 반으로 나누어 한 반을 실험그룹(test group)으로 하고 다른 반을 통제그룹(control group)으로 하였다. 실험그룹에서는 조명의 강도를 3회에 걸쳐 증가시켜 작업을 시켰다. 한편 통제그룹에서는 조명의 강도를 일정으로 하면서 작업을 시켰다. 두 그룹은 서로 경쟁심을 일으키지 않도록 서로 별개의 건물에서 실시되었다. 실험자들은 두 그룹을 비교함으로써 생산능률과 조명강도와의 관계를 발견할 수 있을 것으로 예상하였으나 조명에 변화를 주지 않았던 통제그룹도 실험그룹과 마찬가지로 생산능률이 상승하였다. 따라서 제2단계의 실험에서도 조명의 강도와 생산능률과의 사이에서 아무런 대응관계를 발견하지 못함에 따라 제3단계의 실험이 시도되었다.

제3단계에는 제2단계까지 자연조명과 인공조명이 병용되어 실패한 것이 아닌가 생각하여 인공조명만을 사용하기로 하였다. 더욱이 통제그룹은 조명도를 일정하게 하고 실험그룹은 이번에는 조명도를 낮추어 보았다. 그런데 이 경우에도 두 그룹의 속도는 느렸지만 역시 생산능률을 증대시켰던 것이다.

이와 같은 제1단계에서 제3단계의 실험결과 그 실험을 담당하고 있던 사람들은 조명효과가 결국 심리적인 면에 영향을 주고 있는 것이 아니라는 것을 예상하고 그 점을 확인하기 위하여 몇 사람의 여공에 대해서 다음과 같은 실험을 하였다. 먼저 매일 조금씩 조명의 강도를 높여 보았더니 밝아지는 것은 기분이 좋다는 의견이었다. 그런데 어느 날 그녀들이 보는 앞에서 전구를 바꾸었는데 실은 그날 똑같은 밝기의 전구였음에도 불구하고 그녀들은 조명이 밝아지니까 기분이 좋다고 하였다.

이번에는 반대로 매일 조금씩 조명을 낮추어 갔는데, 어느 날 앞에서와 똑같이 같은 밝기의 전구를 바꾸었더니 어두워지니까 역시 일하기가 어렵다고 불평을 나타내었다.

이러한 일련의 조명실험은 조명의 강도와 생산능률과의 관계를 과학적으로 규명하여 공장의 밝기로서 어느 정도가 가장 적합한가를 알아내려고 한 최초의 의도로서는 보기 좋게 실패한 실험이었지만 그러나 그 실험에서 다음과 같은 결과가 명백히 나타났다.

- ① 조명의 강도는 종업원의 생산에 영향을 미치는 많은 요소 가운데의 하나에 지나지 않고, 더욱이 별로 중요한 요소는 아니다.

- ② 한 개의 요소의 변화가 미치는 영향을 측정하는 실험은 대단한 어려움을 수반한다. 아무래도 다른 요소가 제대로 통제되지 않아, 어느 요소에 의해 영향을 받는지가 확실하지 않다.

따라서 조명실험의 단계에서는 생산능률에 영향을 주는 것이 조명의 밝기가 아니고 어느 다른 것인데 그것은 아직 밝혀지지 않았다. 그러나 조명 이외의 어느 심리적 요인이라는 정도는 예상할 수 있었는데 이것이 커다란 발견이라고 할 수 있을 것이다.

2.2 계전기조립실험(1927년 4월~1932년 8월)

호손실험은 1927년 4월부터 계전기조립 실험(relay assembly test room)에서 시작하여 제2회 계전기조립 실험(second relay assembly group), 운모분리작업실험(mica splitting test room), 면접조사계획(interviewing program), 뱅크선작업관찰(bank wiring observation room) 등 세분하면 일곱 가지 정도의 실험으로 구성되어 있다.

이것을 다시 대별하면 세 가지 단계로 구별할 수 있는데, 즉 계전기조립실험, 면접조사계획, 뱅크선작업관찰이 각각 중요한 위치를 점하고 있다. 여기서는 이 대표적인 세 가지 실험에 대하여 실험의 개요와 거기에서 얻어진 결론에 대해 기술하고자 한다.

계전기조립실험은 조명실험과 같이 주로 작업의 물리적인 환경조건과 생산능률과의 관계를 조사하고자 한 것이었다. 물리적인 환경조건으로서 휴식시간의 회수와 길이가 사용되었는데 그것은 당시 피로의 문제나 단조로움의 문제, 즉 종업원은 피로해 있는지, 휴식시간을 필요로 할 만큼 작업이 단조로운지 등의 문제가 호손공장에 문제가 되고 있었기 때문이다.

실험을 위한 작업은 릴레이(relay)라고 불리우는 전화계전기의 조립작업이었다. 이 조립작업은 전형적인 반복작업으로서 하나를 조립하는 데 보통 1분이 걸리고, 하루에 500개 정도 조립하는 것이 일반적이었다. 실험은 비교적 단기간에 마칠 예정이었는데, 실재는 1927년 4월부터 1932년 8월까지 5개년 이상 계속되었다. 이때 실험을 위해 뽑힌 여공은 6명이었는데, 그 중 한 사람은 나머지 다섯 사람에게 부품을 공급함과 동시에 일종의 감독적인 역할을 하게 했다. 그리고 조사단을 대표하여 공장사정에 밝은 사람을 뽑아 실험반에 배치하여 두고 그 사람으로 하여금 항상 실험반의 것을 기록하고 또 편의를 도모하는 등 여공들에게 협력하고 상담하는 역할을

하게 하였다.

실험의 경과를 <표 10-1>과 같이 13기로 나누어 볼 수 있다. 실험에서 제9기까지는 휴식, 간식의 지급, 작업시간의 단축 등 물리적 조건이 개선되었기 때문에 생산고가 상승한 것은 이해할 수 있다. 그러나 제10기가 제7기와 같은 조건임에도 불구하고 생산고가 2,500개에서 2,800개로 상승하고 있는 점, 또 제13기에는 생산량이 3,000개에 도달하고 있는 점 등은 물리적 작업조건을 가지고서는 도저히 이해하기 어려운 현상이라고 말할 수 있다. 이것은 제3기와 제12기와의 사이에서도 동일하다.

표 10-1 계전기조립실험의 실시과정/결과

기	실시기간	도입한 변화	여공 1인의 주당생산고
1기	2주간	없음(1주 48시간 노동, 토요일 출근)	약 2,400개
2기	5주간	실험에 참여	제1기보다 조금 많음
3기	8주간	집단성과급제 임금 실시	약 2,440개
4기	5주간	오전·오후 5분씩 휴식	약 2,460개
5기	4주간	오전·오후 10분씩 휴식	약 2,550개
6기	4주간	5분 휴식을 오전·오후 3회씩 실시	감소
7기	11주간	오전 휴식 15분, 오후 휴식 10분, 간식 제공	약 2,500개
8기	7주간	7기의 조건 외에 작업시간 30분 단축	약 2,670개
9기	4주간	작업시간 한 시간 단축	약 2,600개
10기	12주간	작업시간 단축폐지(7기와 동일조건)	약 2,800개
11기	9주간	토요일 휴업(주 5일제)	약 2,650개
12기	12주간	3기와 동일 조건으로 환원	약 2,900개
13기	13주간	7기와 동조건(휴식, 간식 제공 부활)	약 3,00개

이와 같은 실험결과 작업의 물리적 조건과 생산고 사이에 어떤 대응관계가 보이지 않는 것은 도대체 무슨 까닭인가? 실험의 기록을 분석하는 가운데 다음의 사실이 주목되게 되었다.

- ① 6명의 여공 사이에는 상부상조하는 습성이 생겨 생일 때는 선물하는 버릇이 생겼다.
- ② 실험이 준비되면 6명의 여공은 검사부장에게 안내되어 부장으로부터 실험내용을 설명 듣고 협력을 요청받았다. 그들은 부장실에 안내되는 것을 자랑으로 생각하고 선택된 것을 기뻐하였다.

- ③ 조건의 변화에 대해 그들의 의견이 반영되고 동의하지 않는 조건을 택하지 않았다.
- ④ 실험실 내에서는 그녀들은 자유로웠다. 감독은 기록을 담당하고 작업의 준비를 하여 여공들의 협력관계를 유지하는 데에만 주력하였다.
- ⑤ 그녀들은 자기들이 무엇을 하여야 하는가라는 집단의 목표를 이해하고 있었다.

요컨대, 여공들은 유쾌한 작업환경, 작업에 대한 자부심, 자기의 가치를 인정받는다는 즐거움, 거기에서 오는 책임감과 같은 그녀들 자신의 마음속에서 생겨난 감정적인 요인의 영향 하에서 근로의욕을 높였던 것이다.

여기서 비로소 실험적으로 도입된 물리적 작업조건보다는 인간의 만족이라는 심리적 조건이 생산능률에 보다 중요한 영향을 미친다는 것이 명백하게 된 것이다. 그녀들은 고립된 인간이 아니고, 집단의 공통목표나 리더십으로 움직여지는 사회적 집단이라는 것도 이해된 것이다. 따라서 호손실험은 우선 최초로 감정적·심리적 요소와 사회적 요소의 중요성을 인식시키고 인간중심적 사고(human centered thinking)를 전개하게 하였다.

2.3 면접조사계획(1928년 9월~1930년 5월)

메이요 교수를 중심으로 한 연구자들은 계전기조립실험을 통하여 물리적 조건보다는 인간적·사회적 요소를 중시하여야 한다는 것을 발견하였지만, 그 발견은 실험실 내에서 실시된 것으로 노동자가 일하고 있는 현장에서 과연 적용될 수 있을지 없을지는 아직 증명하지 못하였다. 이것을 증명하기 위하여 오늘날 말하는 태도조사방법에 의해서 많은 종업원에게 면접을 해보기로 했다. 따라서 연구자의 관심은 물리적 조건보다도 인간관계의 측면에 있었기 때문에 근로의욕과 감독방법과의 관계를 둘러싸고 노동자의 감정이나 태도를 알려고 한 것이다.

이러한 실험은 1928년 9월부터 시작되어 ① 노동자가 작업에 대해 또는 대우에 대해 어떻게 느끼고 있는가, ② 회사의 방침이 실제 어떻게 적용되는지, 또는 노동자는 어떻게 받아들이고 있는가에 대한 문제에 대해서 대상자에게 질문하고, 그 결과에서 어떻게 하면 감독자의 훈련을 개선해 갈 것인가를 명백히 하려고 했다. 그래서 처음에는 미리 준비한 질문을 하여 회답을 구했지만, 1927년 7월부터는 면접방침을 바꾸어 상대가 끄집어낸 문제에 따라 맞장구를 치고, 자기도 거기에 흥미를 표시하고, 상대가 얘기를 계속하는 한 화제를 바꾸지 않는 방식, 즉 비유도형(비지시형)

면접(non directive interviewing)으로 바꾸었다. 이와 같은 실험은 1930년까지 계속되었으며, 그 사이에 21,126명의 종업원이 하루 평균 한 시간 반 정도씩 면접을 받았다.

면접의 결과 얻어진 사실을 요약하면 다음과 같다.

- ① 경영자 측과 종업원 측에서 서로 상이한 견해가 몇 가지 발견되었다. 회사는 감독과 노동조건에 대해서 종업원의 건설적인 의견을 기대했지만 종업원은 자기 자신의 입장이나 경우를 중심으로 견해를 표시하고 경영에 대해서는 무관심하였다.
- ② 종업원의 의견은 감정에 기인하고 있다. 또 종업원의 행동은 그들의 태도, 감정, 신념 등을 떠나서는 이해할 수 없다.
- ③ 종업원의 태도나 감정은 직설적으로 표현되지 않고 우회적으로 표현되는 경우가 많다.
- ④ 면접은 종업원의 태도나 그 배후의 사정을 파악하는 방법임과 동시에 불만의 해소기회도 되어 그 태도나 기분을 전환시키는 효과를 갖고 있다.
- ⑤ 종업원들은 회사가 자기들의 의견을 구하고 있으므로 자기들 자신이 회사에 있어서 매우 중요한 인간이라고 의식하여 대립보다는 협력하고자 생각하게 되었다.
- ⑥ 실험은 감독자에 대해서도 커다란 영향을 주었다. 면접조사가 행해지고 있다는 사실은 자기의 부하가 회사로부터 단순한 근로자로 취급되지 않고 감정을 가진 인간으로 취급되고 있다는 것을 알게 되어 감독자도 부하의 인간적 요인을 가능한 한 중시해야 한다고 생각하게 되었다.

면접조사계획은 현장 속에서 인간적·사회적 요소의 중요성을 인식시켰다. 한 사람의 개인은 감정에 지배되고, 더욱이 개인으로서 분리되어 존재하는 것이 아니고 언제나 일정한 인간관계 가운데서 존재하고 있다. 특히 직장에서의 인간관계나 동료집단의 특질을 떠나서는 종업원의 태도나 감정을 이해할 수 없다는 것을 인식시켰다.

2.4 뱅크선작업관찰(1931년 11월~1932년 5월)

면접조사계획은 전술한 바와 같이 개인의 행동이 감정에 지배되고, 더욱이 인간관계나 동료집단 속에서 결정된다는 것을 발견하였다. 그렇지만 그 가운데서 다시 개인의 행동을 결정짓는 것은 비공식적(informal)인 인간 사이의 관계에서가 아닌

가라는 것이 예상되었다. 거기서 비공식집단(informal group)의 멤버에 대한 통제력의 문제를 해명할 필요성이 생겨나서 이뱅크선작업관찰을 시작하게 된 것이다.

이 실험은 참가관찰, 즉 관찰자가 제3자의 입장에서 행하는 보통의 자연과학적 관찰이 아니고 관찰자 자신도 실제의 작업에 참가하면서 관찰하는 방법을 면접과 병용하면서 행한 것으로도 유명하다.

작업의 내용은 뱅크(Bank)라는 자동전화에 사용하는 배전반의 조립인데, 9명의 배선공, 3명의 뱅크공, 2명의 검사공으로 구성하고 이 그룹을 별실에 넣어 거기에 참가관찰을 행하는 조사원이 한명 가담한다. 이 조사원이 그 작업집단 내의 인간관계의 구조나 비공식적 조직이 어떻게 형성되며 유지되는가, 그리고 그것이 사람들의 태도나 행동에 어떠한 작용을 미치는가를 연구하였다.

이 실험의 결과를 요약하면 다음과 같다.

- ① 작업에는 집단장려제도가 적용되었다. 즉, 각자의 작업능력, 경험년수에 따라 개인별 시간임금률이 있고 거기에 작업시간을 곱하여 기본급이 지급되게 되어 있는 외에 부문전체의 생산고에 따라 장려액이 기본급을 기준으로 각자에게 추가 지급되도록 되어 있었다. 이와 같이 많이 일하면 그만큼 수입이 많도록 해두었는데도 그들은 생산고를 제한시키고 있었다.
- ② 그들은 남이 모르게 회사의 표준작업량과는 다른 자기들만의 1일 표준작업량을 정하고 있었다. 그래서 각자의 생산고는 매주 대체로 동일한 정도였고 능력차도 별로 나타나지 않았다.
- ③ 작업자는 그들 사이에서 만든 관습, 업무, 일상행사 등에 의해 강력한 비공식 조직을 만들고, 거기에는 공통의 감정 내지 행동기준을 갖고 있었다. 예를 들면, 너무 열심히 일한다든지 또는 게으름을 피워서 안 되며, 동료에게 도움이 되지 않는 것은 감독에게 얘기해서는 안 된다는 것 등이었다.
- ④ 그러한 행동기준은 대부분 회사의 방침에 위배되는 것이었지만 그래도 그들 사이의 공통행동기준을 지켜야 한다고 믿고 있었다. 이 통제에 따르지 않는 동료들은 각종의 사회적 제재가 가해지고 정신적 추방이 행해졌다.
- ⑤ 기술의 개선이나 작업방법의 변경을 싫어한다. 그것은 직무가 변화함으로써 동료집단에 변화가 생기고 사회적 지위가 변화되기 때문이다.

이와 같이 뱅크선작업관찰은 노동자는 같이 일하고, 같이 생활하고, 같이 즐기는 집단의 멤버이며, 더욱이 작업상 또는 그 외의 사회상의 관계에서 맺어진 집단의 규

제에 영향을 받는 바가 많음을 발견하였다. 즉, 노동자는 회사가 정한 공식집단의 규율뿐 아니라 그 이상으로 자연적으로 발생한 비공식집단의 통제력에 따라 움직이는 사회적 존재라는 점을 찾아낸 것이다. 따라서 인간은 단순한 경제인이 아니고, 심리적 존재이며, 동시에 사회적 존재라는 인식에서 경영 내의 여러 가지 문제가 명백하게 되었던 것이다.

3. 호손실험의 성과

호손실험을 계기로 생성·발전한 인간관계론은 특유한 인간관과 사회관을 갖고 있었다. 즉, 인간의 행동이 사회적 욕구충족이라는 동기에 의하여 일어난다는 것이다. 이러한 생각은 과학적 관리법에서도 존재하고 있었지만 인간관계론과는 커다란 차이를 나타내고 있다. 과학적 관리론에서는 경제적 욕구를 전제하였으나 인간관계론에서는 사회적 욕구를 전제하고 있기 때문이다.

스미스(H. C. Smith)는 인간의 욕구에는 ① 생활유지의 욕구, ② 안정과 안전에 대한 욕구, ③ 인격을 존중받고 싶은 욕구, ④ 집단의 일원으로 귀속하고자 하는 욕구, ⑤ 사회적 지위가 갖는 위신에 대한 욕구, ⑥ 일을 수행하고자 하는 욕구가 있다고 한다.

매슬로우(A. H. Maslow)는 ① 생리적 욕구, ② 안전욕구, ③ 귀속욕구, ④ 자존욕구, ⑤ 자아실현욕구의 다섯 단계의 욕구가 있다고 한다. 이와 같이 인간의 행동을 일으키는 욕구는 하나가 아닌데, 그 가운데서도 비경제적 욕구, 심리적·사회적 욕구를 중시해야 한다는 것이 인간관계론의 성과의 하나이다.

나아가서 인간관계론에서는 인간은 자연발생적인 비공식집단(informal group)의 행동기준에 따라 행동하는 존재라고 강조하고 있다. 공식집단(formal group)은 공식적인 행동기준(권한, 책임, 표준작업 등)에 따라 행동하고, 비공식집단은 비공식적인 행동기준에 따라 행동한다는 것이다. 비공식집단은 단순히 직장을 같이 함으로써만 성립되지 않는다. 거기에는 작업내용이나 조직상의 지위와 같은 직장 내의 사정도 있지만, 지연, 학연, 성별, 취미, 스포츠, 종교 등과 같은 직장 밖의 사정에 의하여 비공식집단이 성립된다. 그리고 한 사람의 인간은 몇 개의 비공식집단의 멤버일 수 있기 때문에 어느 집단의 행동기준에 따라 행동해야 할지 공식집단과는 경우가 다르다. 여기에 공식집단으로서는 공식집단의 행동기준과 비공식집단의 행동기준을 어떻게 일치시킬 것인가라는 과제가 발생한다.

다음으로 인간관계론에서는 집단에서의 협력관계의 중요성을 강조하고 있다. 레스리스버그(F.I. Roethlisberg)는 그의 저서 『경영과 근로의욕』(*Management and Morale*, 1933)에서 일정한 집단의 협력관계가 어떻게 형성되는가를 중점적으로 다루고 있다. 그에 의하면 집단의 협력관계는 상하의 충분한 의사소통(communication)과 종업원의 의사결정에의 참여에 의해 형성된다고 한다.

이상과 같이 호손실험의 결과 탄생된 인간관계론이 ① 인간행동은 욕구에 의해서 일어나며, ② 집단 속에는 비공식집단이 존재하고 있으며, ③ 집단에 있어서 협력관계가 매우 중요하다는 사실을 발견한 것은 큰 성과였다고 할 수 있다.

4 호손실험의 비판

호손실험의 결과는 인간을 단순한 노동력의 제공자가 아니라 심리적 사회적 욕구를 추구하는 인격적 존재로 파악하고, 인간행동의 심리 또는 인간집단의 사회이론을 규명하는 데 크게 기여하게 되었다. 그러나 호손실험이 기존의 경영관리이론과 전혀 다른 각도에서 종업원의 능률문제를 접근하고 새로운 견해를 제시한 점에 대하여 다음과 같은 비판이 제기되었다.

먼저, 호손실험이 전통적 기준을 중시했기 때문에 회고적이며, 보수적이라는 비판이다. 즉, 호손실험의 결과에서 강조된 비공식집단의 협력적 태도는 직장 내 집단의 일반론으로서의 전통적 기준에 입각한 것으로서, 기술체계와 관련된 직장 내 집단의 다양성을 경시하고 있다는 것이다. 그리고 드럭커(P. F. Drucker)는 메이요의 인간관계론에 대해 다음의 세 가지를 들어 비판하고 있다. 첫째, 종업원의 공포감을 없애면 그들에 대한 동기부여는 자연스럽게 이루어진다고 생각한 인간관계론은 적극적인 동기부여가 될 수 없다는 것이다. 둘째, 인간관계론이 비공식집단을 중심으로 한 인간 대 인간의 관계나 개인의 심리학적 고찰에 편중되어 있어, 적극적인 동기부여를 위해서는 인간과 직무의 관계를 중시해야 함에도 불구하고 인간관계론에서는 개인의 태도나 동료와의 인간관계에서 결정된다고 생각하였다. 즉, 인간과 직무와의 관계를 중시하고 있지 않다는 것이다. 셋째, 인간관계론이 기업의 경제적 측면을 거의 고려하지 않았다는 점이다. 인간관계론은 근로자에게 책임을 부여하는 것을 문제로 삼았으나, 근로자의 책임을 강화하거나 근로자의 지위나 직무를 중시하는 문제는 거의 다루지 않았다. 때문에 드럭커는 인간관계론의 통찰을 인간조직을 관리하는 데 있어 중요한 기초로 생각해야 한다고 강조하고 있다.

하지만, 이와 같은 호손실험의 비판에도 불구하고 호손실험을 계기로 인간관계론은 산업사회에 있어서 인간행동의 원리에 커다란 공헌을 했으며, 그 후 행동과학의 발전에 기여하였다. 또한 종래의 과학적 관리의 인사관리에서 인간관계적 인사관리 및 행동과학적 인사관리 발전에 크게 기여하게 되었다는 것이다.

Ⅲ. 인간관계론의 발전과 모티베이션이론

1. 행동과학의 출현과 모티베이션

호손실험이 계기가 된 인간관계론은 시간의 흐름과 더불어 새로운 발전을 보게 되었다. 인간관계론의 업적이나 성과는 인간적 요인의 중요성을 인식하고, 비공식집단의 존재와 인간의 사회적·심리적 욕구의 중요성을 발견하였으나 그것만으로 인간행동을 충분히 설명하고 관리할 수는 없었다. 이에 따라 인간관계론을 포함하여 인간행동의 연구에 있어서 관련된 인접과학을 종합적으로 접근하는 학제적 접근방법(interdisciplinary approach)에 의한 행동과학(behavioral sciences) 연구가 발전하게 되었다.

행동과학이라는 명칭은 1940년대 말 심리학자 밀러(J. G. Miller)를 중심으로 한 시카고대학의 연구팀이 처음으로 사용하였고, 이후 1951년 포드(Ford)재단이 행동과학 프로그램(behavioral sciences program)이라는 연구자금 원조계획을 발족시키면서 일반적으로 사용되었다. 이 프로그램은 심리학, 사회학, 문화인류학, 정신분석학, 수학, 생물학 등 서로 다른 학문분야에서 인간행동(human behavior)이라는 하나의 과제에 어프로치하여 그 성과를 모아 하나의 행동과학이라는 사회과학을 만들어 내려고 시도한 것이다. 그들의 관심은 문화, 퍼스넬리티(personality), 집단행동, 체제 등에 집중되어 많은 연구논문을 발표하고, 1950년 후기에는 이들 연구논문을 체계화 이론화하여 하나의 조직이론으로 정리하고자 하는 움직임이 있었다. 그 중 아지리스(C. Agyris)의 『퍼스넬리티와 조직』(*Personality and Organization*, 1957)은 많은 행동과학자의 업적을 집대성한 선구적 연구였다.

이러한 행동과학적 연구는 경영학과 조직론에서는 모티베이션 이론(motivation theory)으로 구체화되었다. 나아가서 리더십이론에도 많은 영향을 주었다. 인간행동

의 원인이 무엇이며 어떻게 관리할 것인가라는 과제에 답하기 위하여 많은 동기베이션 이론들이 개발되어 오늘에 이르고 있다. 이러한 동기베이션에 어떠한 요인들이 영향을 주고 있으며, 그 동안의 동기베이션 이론에는 어떠한 것이 있는지를 고찰해 보고자 한다.

2. > 동기베이션 이론

동기베이션을 이해하기 위하여 네 가지 유형의 이론적 접근방법을 중심으로 고찰하는 것이 유익할 것이다. 첫째는, 욕구적 접근방법(content approach)이고, 둘째는 과정적 접근방법(process approach), 셋째는 강화이론(reinforcement theory)이며, 넷째는 목표설정이론(goal-setting theory)이다.

첫 번째의 욕구적 접근방법이란 종업원은 내적 욕구(inner needs)를 충족하고자 하는 욕망에 의해서 동기부여된다는 이론이다.

두 번째의 과정적 접근방법이란 종업원은 자기 개인의 목표를 달성하기 위하여 어떠한 행동을 선택하느냐를 설명하는 동기이론이다.

세 번째의 강화이론이란 과거행동의 결과가 미래행동에 어떻게 영향을 미치는가를 다루는 이론이다. 즉, 행동이란 그 결과(보상이나 벌)의 함수라는 동기이론이다.

네 번째의 목표설정이론이란 설정된 목표 그 자체가 동기를 부여시킨다는 것이다. 이하에서 이 네 가지 유형의 동기이론의 구체적인 내용을 살펴보고자 한다.

2.1 욕구이론

욕구이론은 욕구를 충족하고자 하는 욕망에 의해서 동기가 부여된다는 이론이다. 욕구란 인간이 생활 속에서 느끼는 강한 결핍감이다. 이런 결핍감이 긴장을 조장하기 때문에, 욕구를 충족하고자 하는 어떤 행동을 통하여 긴장을 해소하려 한다. 따라서 '욕구 → 충동 → 행동 → 충족'이라는 욕구이론 모형의 관점에서 동기부여를 이해하고자 하는 이론이다.

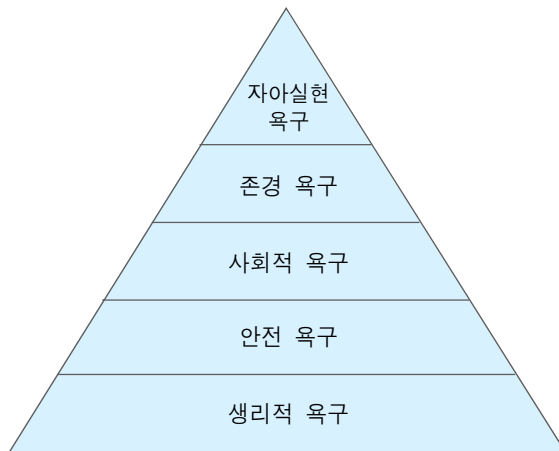
2.1.1 매슬로우의 욕구단계설

동기베이션 이론을 개발한 학자 중 한 사람인 심리학자 매슬로우(A. H. Maslow)에 따르면, 인간은 모두 다섯 가지 종류의 욕구범주를 갖고 있으면서 최하위의 욕구

를 모두 채우고 나면 다음 단계의 욕구가 생겨나고, 그것을 다 채우면 또 그 다음 단계의 욕구가 생겨나기를 반복한다는 것이다. 즉, 이들 욕구는 동시에 발생하는 것이 아니라 순서에 따라 상향적으로 발생한다.

매슬로우는 인간의 욕구를 [그림 10-1]과 같이 생리적(physiological), 안전(security), 사회적 및 귀속(social and belongingness), 자존(esteem), 자아실현(self-actualization)의 다섯 가지 범주로 구분하고 그것이 상하로 계층을 이루고 있다고 한다.

그림10-1. 매슬로우의 욕구계층



※ 자료 : S. P. Robbins, M. Coulter & D. A. DeCenzo, Fundamentals of Management (10th ed), published by pearson, 2016, p. 293.

- ① **생리적 욕구** : 생리적 욕구란 의·식·주와 같은 기본적인 욕구이다. 따라서 매슬로우의 계층에서 제일 낮은 수준에 머물고 있다. 사람들은 다른 욕구에 앞서서 이 생리적 욕구부터 충족하고자 한다.
- ② **안전욕구** : 안전욕구란 고통, 위협, 질병에서 벗어나려는 것처럼 안전과 안정하고자 하는 욕구를 의미한다. 사람은 일반적으로 생리적 욕구가 충족되면 다음 단계인 안전욕구로 욕구가 발전한다. 안전욕구의 예로서, 안정적인 직업과 같이 실업의 위협에서 피하려고 한다.

- ③ **사회적 및 귀속 욕구**: 사회적 및 귀속 욕구는 우정, 애정, 귀속과 같은 욕구를 가리킨다. 이 욕구는 생리적 욕구와 안전욕구와 같은 저차원의 욕구에서 한 단계 상승한 욕구로서 다른 사람과 관계를 갖고 일하고자 하는 관계욕구이다. 다른 사람과 좋은 관계를 가진 사람은 열심히 일하고 참여하지만 그렇지 않은 사람은 결근률이 높고 비생산적인 행동을 한다.
- ④ **자존욕구**: 자존욕구는 자존(self-respect), 개인적 성취감, 타인으로부터의 인정에 관한 욕구이다. 사람들은 이런 욕구를 충족하기 위하여 성취, 승진, 명성, 지위 등의 기회를 얻으려고 한다. 그것은 능력과 가치를 나타내기 때문이다.
- ⑤ **자아실현욕구**: 이 욕구는 개인적 성장, 자기달성, 잠재력의 실현과 관련된 욕구이다. 자아실현된 사람은 자기는 물론 타인을 수용한다. 행동특성으로 이니시어티브, 자발성, 문제해결능력이 발휘된다.

매슬로우에 의하면 이와 같은 인간의 여러 가지 욕구는 [그림 10-1]과 같이 단계적으로 발전한다고 한다. 즉, 기본적인 욕구인 생리적 욕구가 충족되면 2차적인 안전욕구로 발전하고 신체적인 위협이나 직업적인 불안에서 해소되면 다음 3차적인 사회적 욕구로 이행해 간다. 이렇게 하여 욕구는 저차적인 욕구에서 자존욕구와 자아실현욕구라는 고차원의 욕구로 발전한다는 것이다.

또, 각 수준의 욕구는 실제로는 상호의존적이고 중복되어 나타난다고 한다. 즉, 저차원의 욕구가 완전히 충족되지 않고 어느 정도만 충족되어도 다음 단계의 욕구로 발전하려고 한다는 것이다. 따라서 비교적 충분히 충족된 욕구는 이미 동기요인으로서 그 효력을 상실하고 있다고 하겠다. 그러므로 특정 시점에서 동기를 부여할 수 있는 욕구란 미실현욕구 내지 미충족욕구에 자연 집중하게 된다.

이와 같은 매슬로우의 욕구단계설이 제시됨으로써, 과학적 관리법에서처럼 인간은 경제적 욕구에 의해서 동기부여된다는 가설은 설득력을 잃게 되었다. 그것은 인간의 욕구는 여러 가지로 구분할 수 있으며 또 그 사이에는 계층적 관계를 가지고 있으며, 또 인간의 욕구는 저차원에서 고차원의 욕구로 발전되면서 동기가 부여되는 것을 알게 되었기 때문이다.

2.1.2 맥그리거의 X·Y 이론

맥그리거는 그의 저서 『기업의 인간적 측면』(*The Human Side of Enterprise*, 1960)에서 X·Y이론을 제창하였는데, 전통적 인간관을 X라 가정하고 근대적 인간

관을 Y라고 가정하여, Y이론에 입각한 관리방법이야말로 종업원의 욕구를 충족시키게 된다고 주장하였다.

맥그리거의 인간행동의 전통적 가설인 X이론이란 다음과 같다.

- ① 보통 인간은 태어나면서부터 일을 싫어하며 가능하면 일하지 않으려 한다.
- ② 인간에게는 일을 싫어하는 특성이 있으므로 필요하면 강제하고 통제하고 명령하고 처벌을 가지고 위협하여야 한다.
- ③ 보통 인간은 명령받기를 바라며, 책임을 회피하려 하며, 비교적 야심이 적으며 무엇보다 먼저 안전을 원한다.

이와 같은 X이론에 대하여 맥그리거는 심리학자 매슬로우의 욕구단계설에 근거하여, 강제와 위협으로 종업원의 근로의욕을 높이려는 X이론적인 관리방법은 오늘날과 같이 생활수준이 향상되고 고용이 보장되고 있는 환경 아래서는 소기의 효과를 기대할 수 없다고 한다. 즉, 이미 충족되고 있는 생리적 욕구나 안전욕구의 충족으로서는 동기부여 효과를 기대할 수 없으며, 사회적 욕구나 자존욕구 등 보다 고차의 욕구로서 종업원을 동기부여시키지 않으면 안 된다. 여기에 새로운 인간관의 가설로서 Y이론을 필요로 한다고 맥그리거는 주장한다. 그의 Y이론의 가설은 다음과 같다.

- ① 일로 심신을 쓰는 것은 놀이나 휴식과 마찬가지로 극히 자연적인 것이다.
- ② 외부로부터의 통제, 처벌, 위협 등이 조직목적달성을 위한 유일한 방법이 아니다. 인간은 스스로 관여한 목적을 위하여 스스로 방향을 정하고 스스로 통제하며 일한다.
- ③ 헌신적으로 목적달성에 기여할 것인가 아닌가는 달성했을 때 얻은 보수여하에 달려 있다.
- ④ 보통 인간은 조직 내의 문제해결을 위하여 비교적 고도의 상상력이나 창의력을 발휘할 수 있는 능력을 갖고 있다.
- ⑤ 보통 인간이 갖고 있는 지적 잠재력은 극히 일부밖에 활용되고 있지 않다.

맥그리거는 이러한 Y이론적 가설에 입각하여 종업원을 관리할 때 종업원은 욕구가 충족되고 개인목표와 조직목표가 통합된다고 한다. 그리고 구체적인 방법로서는, MBO방식과 같이 각자에게 목표를 설정하도록 하고, 자기통제와 능력육성을 촉진시키고, 스캔론 플랜(Scanlon Plan)에 의한 참가제도와 부하육성방안 등을 권고하고 있다.

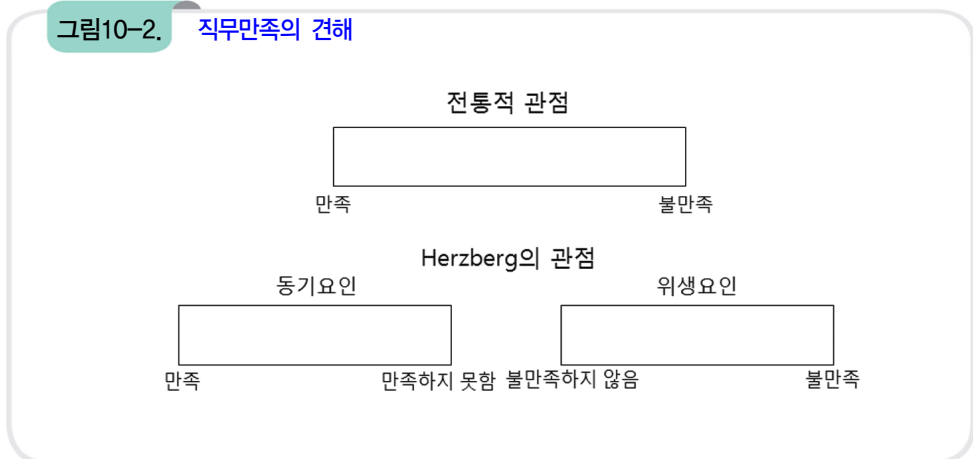
2.1.3 허즈버그의 2요인이론

매슬로우와 맥그리거의 이론은 개인에 초점을 맞춘 데 비해, 허즈버그(Frederick Herzberg)는 직무의 내용과 그들의 과업에 초점을 맞추었다. 이 이론이 개발된 것은 단순 반복적 조립공정이 종업원의 모티베이션을 저해하고 직무불만족을 가져온다는 사실에 기인한다.

허즈버그의 처음 연구는 200명의 회계사와 엔지니어를 대상으로 직무만족과 생산성 간의 관계를 조사하는 데 있었다. 이런 조사를 행하는 동안, 허즈버그와 그의 연구팀은 그들에게 직무생활에서 좋은 감정과 나쁜 감정을 갖게 한 직무경험을 기술하도록 하였다. 거기에서 허즈버그는 책임과 같은 직무특성이 있음에도 직무만족이 높았고, 책임과 같은 직무특성이 없다고 해도 반드시 직무불만족이 나타나는 것이 아님을 발견하게 되었다. 반대로 직무불안정과 같은 직무특성이 불만족을 가져온다면, 높은 직무안정이라고 해서 직무만족을 가져오지는 않았다는 사실을 발견하게 되었다.

[그림 10-2]와 같이 전통적으로는 하나의 콘티뉴엄(continuum)의 양극에 만족과 불만족이 있는데, 여기에서 허즈버그와 그의 연구팀은 두 개의 콘티뉴엄이 있다고 주장하게 되었다. 하나는 양극에 만족하지 않음과 만족이 있고, 또 다른 콘티뉴엄에 불만족과 불만족하지 않음이 있다는 것이다.

그림10-2. 직무만족의 견해



※ 자료: S. P. Robbins, M. Coulter & D. A. DeCenzo, Fundamentals of Management (10th ed), published by pearson, 2016, p. 295.

허즈버그는 결국 두 개의 서로 다르고 명백한 경험에서 직무만족과 직무불만족이 존재한다고 결론 내렸다. 그래서 이 연구에 기인한 허즈버그의 모델을 2요인 모델이

라고 부른다. 허즈버그는 직무에 관한 적극적인 감정인 만족감과 관련된 요인을 동기요인(motivator factors)이라 하고, 불만족한 감정과 관련된 요인을 위생요인(hygiene factors)이라고 하였다. 그에 의하면 <표 10-2>에서와 같이 동기요인과 위생요인에는 여러 가지 구성요소를 포함하고 있다.

이 2요인이론은 기업경영에 있어서나 인간관계관리에 있어서 매우 유익한 시사점을 제공하고 있다. 지금까지 루틴하고 조립공정과업을 중심으로 한 많은 기업들이 종업원의 높은 이직률, 결근율, 불만, 낮은 생산성으로 고민하여 왔다. 이들 기업은 주로 종업원의 동기부여에 위생요인을 사용하여 왔다. 허즈버그에 의하면, 위생요인은 과업개선에 도움을 주지 못하므로 이런 문제해결을 위해서는 동기요인에 의존해야 한다고 한다.

표 10-2 동기 및 위생요인의 구성요소

동기요인 직무만족의 구성요소	위생요인 직무불만족의 구성요소
<ul style="list-style-type: none"> · 성취 · 인정 · 일 자체 · 책임감 · 승진 · 성장 	<ul style="list-style-type: none"> · 감독 · 회사 정책 · 감독자와의 관계 · 작업여건 · 임금 · 동료 간의 관계 · 개인적인 생활 · 직원들과의 관계 · 지위 · 직무안정

※ 자료: S. P. Robbins, M. Coulter & D. A. DeCenzo, Fundamentals of Management (10th ed), published by pearson, 2016, p. 295.

2.1.4 앨더퍼의 ERG이론

앨더퍼(C. Alderfer)는 매슬로우의 욕구계층이론에 동의하였으나, 그와는 다르게 세 가지의 욕구유형이 있음을 주장하고 있다. 그가 주장하는 세 가지의 욕구는 다음과 같다.

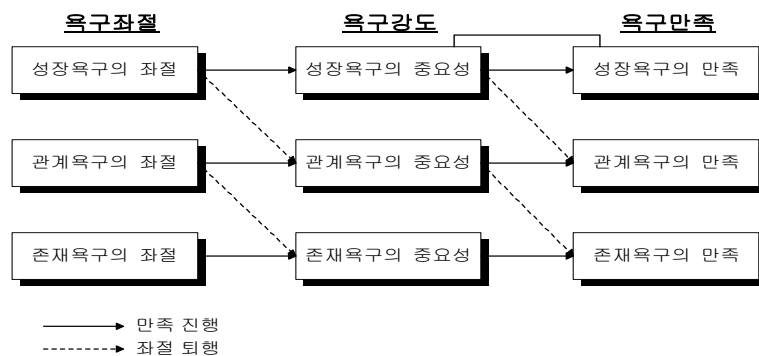
- ① **존재욕구(E: existence needs)** : 이 욕구는 기본적인 욕구로 음식, 공기, 물, 임금 그리고 작업조건과 같은 것에 대한 욕구이다.
- ② **관계욕구(R: relatedness needs)** : 이 욕구는 의미있는 사회적이거나 개인적인 관계에 의해서 충족되어 질 수 있는 욕구이다.
- ③ **성장욕구(G: growth needs)** : 이 욕구는 개인의 생산적이고 창의적인 공헌에 의해서 충족되어질 수 있는 욕구이다.

이러한 알더퍼의 ERG이론은 매슬로우의 욕구단계이론과는 다른 두 가지의 특징을 가지고 있다.

첫째, 알더퍼는 한 가지 이상의 욕구가 동시에 작용할 수 있다는 점을 주장하였다. 이것은 매슬로우의 경우처럼 한 단계의 욕구충족만을 강조하는 기계적인 사고방식이 아니고 욕구들의 복합적 성격, 즉 총체적 욕구구성개념에 입각한 것으로 매우 현실적인 개념으로 받아들여지고 있다.

둘째, 매슬로우는 저차원의 욕구가 만족되면, 고차원의 욕구로 올라가는 이른바 만족-진행 과정만을 주장한데 반하여 알더퍼는 만족-진행과 아울러 고차원적인 욕구에서 저차원의 욕구로 내려가는 이른바 좌절-퇴행의 과정을 가미했다는 점이다. 예를 들면, 성장욕구를 추구하다가 이것이 좌절될 경우, 관계요구의 중요성이 커짐으로써 그 하위욕구가 중요한 동기로 작용하는 것을 말한다. [그림 10-3]은 ERG 이론의 만족-진행과 좌절-퇴행의 관계를 나타낸 것이다.

그림10-3. ERG 이론에 의한 욕구의 좌절, 중요성, 그리고 만족의 관계



※ 자료: C. P. Alderfer, Existence, Relatedness and Growth Human Needs Organizational Settings, New York : Free Press, 1972.

2.1.5 맥클리랜더의 학습동기이론

맥클리랜더(Davis C. McClelland)는 학습의 개념과 밀접히 연관된 동기부여의 학습동기이론(learned needs of theory of motivation)을 제시하였다. 그는 인간의 욕구를 선천적인 것으로 보는 매슬로우의 욕구계층이론이나 ERG이론과는 달리 인간의 욕구는 사회의 문화로부터 얻어지는 것으로 믿었다.

그는 학습된 동기인 성취동기(need for achievement), 친교동기(need for affiliation), 그리고 권력동기(need for power)에 주된 관심을 두었다. 그는 이러한 동기를 TAT(thematic apperception test)를 사용하여 측정하였는데 일반적으로 보통사람은 세 가지 욕구 중 한 가지의 욕구가 아주 높거나 혹은 어떤 욕구를 전혀 가지지 않다가 보다는 세 가지 유형의 욕구를 적절히 가지고 있는 것으로 나타났다.

1) 성취동기

성취동기는 우수한 결과를 얻기 위해서 높은 기준을 설정하고 이를 달성하려는 욕구라고 정의된다. 이러한 성취동기가 행동을 일으킬 수 있는 이유는 성공적인 행동이 유쾌한 것이었다는 이전의 경험이 있었기 때문이다. 다시 말해서 동기가 성공적인 행동과 연합되어 있는 긍정적인 감정이 있기 때문에 행동에 영향을 미치게 된다.

이처럼 개인 내의 모든 동기들이 학습된 것이기 때문에 사람마다 서로 다른 내용의 동기들을 지닌다. 따라서 각 개인마다 지니고 있는 학습된 동기들이 행동에 영향을 미치는 강도 또한 서로 다르기 마련이고 이러한 이유에서 성취를 통해서 유쾌한 경험을 얻는 수준 역시 개인마다 다르다.

성취동기에 대한 이러한 개념을 토대로 하여 몇 가지의 시사점을 얻을 수 있다. 성취동기를 측정함으로써 성취지향적인 행동경향이 높은 사람을 가려내어 이들의 성취행동을 예측할 수도 있고 새로운 성취경험을 가지도록 훈련함으로써 학습을 통한 성취동기의 육성도 가능한 것이다.

성취동기가 높은 사람은 다른 사람과는 다른 행동특성을 가지고 있다. 이러한 특성을 제시하면 다음과 같다.

- ① **과업지향성(task-oriented)** : 능률적인 수행이나 동적으로 자기능력을 시험하는데 흥미를 가진다. 성취를 통해서 결과적으로 얻게되는 외적 보상보다는 성취 그 자체를 목적으로 추구하는 경향이 있다.
- ② **모험성(adventuresome)** : 과제가 중간수준의 성공확률을 지니는 모험스런 과

제의 해결에 흥미를 느끼며, 모험수준이 아주 낮거나 이와는 반대로 지나치게 모험적인 과제에 대해서는 흥미를 느끼지 않는다. 다시 말해서 문제해결이 극히 어려워서 성공의 확률이 극히 높은 과제에 대해서도 고려하여 하지 않고 과제의 난이도가 중간수준인 과제를 선택하려는 경향이 있다.

- ③ **성취가능성에 대한 자신감(self-confidence)** : 성취동기가 높은 사람은 대체로 자신이 하는 활동의 성취가능성을 긍정적으로 믿는다. 특히, 자기행동의 성공가능성을 객관적으로 판단할만한 현실적인 근거가 없을 때에도 자기 나름대로 자신감을 갖고 과업수행을 열심히 추진한다.
- ④ **정력적·혁신적 활동(energetic, revolutionary activity)** : 새로운 변화를 통해서 혁신을 해야 할 필요가 있거나 새로운 문제해결방법을 요구하는 상황에서 성취동기가 잘 유발되는 경향이 있다.
- ⑤ **책임감(responsibility)** : 자신의 책임을 회피하는 경향이 낮다. 행동의 결과를 타인이나 환경의 원인으로 돌리지 않고 자기책임으로 보려는 경향이 크다. 또한 지시나 명령에 의하지 않고 자발적이다.
- ⑥ **과업수행 혹은 행동결과에 대한 지식의 중요성(knowledge of the result)** : 과제수행을 위해서 자신이 쏟은 노력이 성공을 가져왔는지 아닌지를 알려는 경향이 크다. 또한 자신의 행동결과가 나쁘더라도 이를 알게 되었을 때 느끼는 두려움을 극복할 수 있다. 그 뿐만 아니라 자신이 노력해서 얻은 결과가 좋든 나쁘든 간에 이 결과를 토대로 해서 새로운 문제해결에 확장해서 적용한다.
- ⑦ **미래지향성(future-orientation)** : 과거의 경험이나 현재 시점에서 내려진 평가를 행동기준으로 삼기보다는 장래에 있을 상황을 예견하여 이에 따라서 현재의 행동을 이끌어 가는 경향이 있다. 미래지향적인 문제해결상황에서 성취욕구가 쉽게 촉발된다.

위에서 설명한 행동특징들을 종합해서 맥클리랜드는 성취도가 높은 사람의 행동을 다음과 같이 제시하고 있다.

“성취동기는 개인으로 하여금 그의 능력에 비추어 도전할 만한 가치가 있는 일을 탐색케 하며, 그러한 일을 보다 능률적으로 수행하게 하며, 성취할 수 있다는 자신감을 갖게 한다. 성취동기가 높은 사람은 그의 능력으로는 도저히 감당할 수 없는 일이거나 순전히 우연이나 요행만으로 가능한 일에는 별 흥미를 갖지 못하며, 그의 능력으로 해낼 수 있는 일에 보다 도전적으로 흥미를 갖는다.

그리고 그는 성취결과를 통해서 얻게 되는 결과를 그들의 목표로 삼으려 하지 않고 성공의 척도 내지 수단으로 간주한다. 성취인은 이기적이지 아니하며, 개인을 위해서나 또는 집단을 위해서나 똑같이 작업에 열중하며, 과업 자체의 성취에 더욱 흥미를 갖는다. 따라서 과업수행의 잘못을 타인에게 전가시키려 하지 않고 모든 책임은 자신에게 있는 것으로 여긴다. 끝으로 그는 장기적 안목으로 미래에 얻어질 성취만족을 기대하면서 현재의 작업에 열중한다.”

2) 친교동기

친교동기는 다른 사람과 원만하고 우호적인 관계를 가지고자 하는 욕구이다. 친교동기가 높은 사람은 다른 사람과의 상호작용이 많은 판매나 카운셀링 등과 같은 직업에 흥미를 가지게 된다. 친교동기가 높은 사람을 동기부여시키기 위해서 관리자는 다른 사람과 함께 일하면서 친교육구와 성과기대를 충족시킬 수 있는 지원적이고 협조적인 작업분위기를 조성할 필요가 있다.

3) 권력동기

권력동기는 다른 사람에게 영향을 미치고 자신의 환경을 자신이 통제하고자 하는 동기이다. 권력동기는 두 가지의 형태가 있다. 그것은 제도적인 것과 개인적인 것이다. 개인적인 권력동기가 높은 사람은 권력을 행사함으로써 자신의 능력을 나타내고자 하는 목적으로 다른 사람을 지배하고자 한다. 이들은 자신의 부하들이 조직보다는 개인적으로 충성하기를 기대하며, 그 결과 때로는 조직의 목적달성이 좌절되기도 한다.

이와는 대조적으로 제도적인 권력동기가 높은 사람은 조직의 목표를 달성하고 문제를 해결하기 위하여 다른 사람과 함께 일하고자 한다. 이러한 사람들은 조직화된 체계로 일이 이루어지는 것을 선호한다. 이러한 사람들을 동기부여하기 위해서는 다른 사람들의 노력을 조직화할 수 있는 지위를 부여하는 것이 바람직하다.

2.1.6 핵크만·올드함 직무특성 모델

직무특성 모델은 핵크만과 올드함(J. Richard Hackman & Greg Oldham)에 의해 개발된 것으로서 직무충실 모델(job enrichment model)이라고도 하는데, 이 모델은 경영자나 관리자가 종업원을 동기부여시켜 직무만족을 증대시키기 위하여 특정 직무특성을 어떻게 변화시킬 수 있을까에 집중하고 있다.

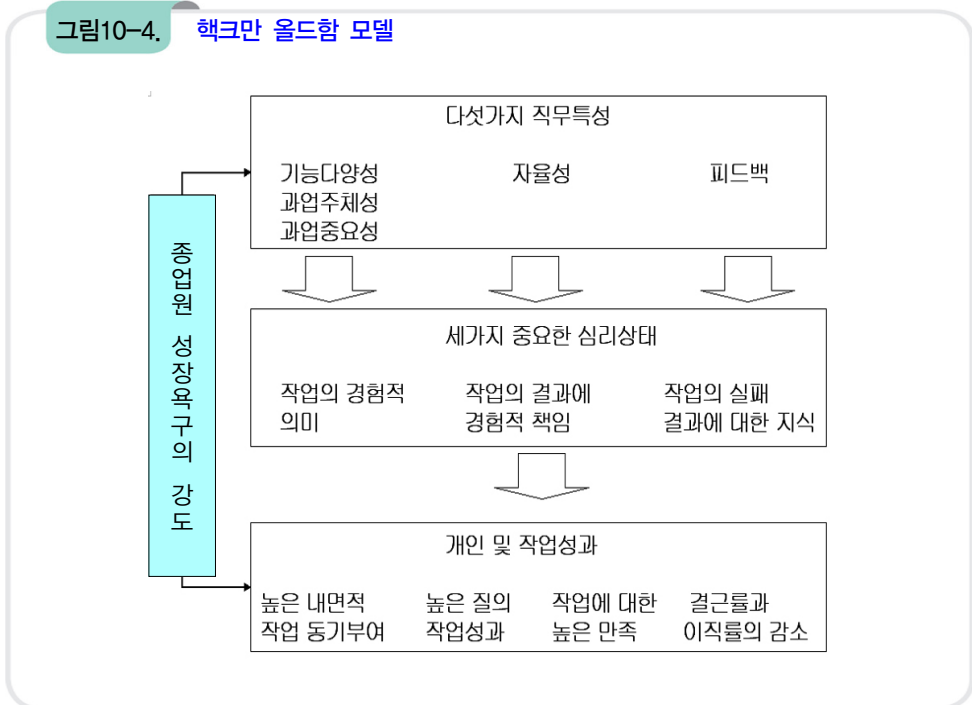
이 모델은 허즈버그의 업적을 확대발전시킨 이론이다. 이 모델의 공통테마는 어떻게 하면 종업원의 높은 수준의 욕구를 보다 만족시킬 수 있게 하겠느냐에 있다.

이 모델에 의하면 세 가지 중요한 심리적 상태(critical psychological states)가 작업장에서 동기부여에 영향을 준다. 이들 심리적 상태의 어느 것이 낮으면, 종업원의 동기부여는 낮아진다는 것이다. 즉, ① 경험한 의미(experienced meaningfulness), ② 경험한 책임(experienced responsibility), ③ 결과에 관한 지식(knowledge of results)의 세 가지 심리적 상태이다.

- ① 경험한 의미: 종업원이 자기 작업이 가치가 있다고 인식하는 정도
- ② 경험한 책임: 종업원이 자기 작업의 질에 대한 책임을 개인적으로 느끼는 정도
- ③ 결과의 지식: 종업원이 자기 작업의 수행에 관련하여 피드백을 받는 정도

핵크만과 올드함은 [그림 10-4]에서와 같이 이들 세 가지 심리적 상태는 직무특성에서 영향을 받으며 나아가서 만족과 불만족으로 나타난다고 한다.

그림10-4. 핵크만 올드함 모델



※ 자료: D. Hellriegel, S. E. Jackson, & J. W. Slocum, Jr., Management (9th ed), South-Western, 2002, p. 386. 일부 수정

이 헤크만·올드햄 모델의 마지막 특색은 개인적 도전, 성취감, 학습(개인적 성장)을 제공하는 직무를 원하는 정도인 성장욕구의 강도(growth-need strength)에 따라 동기가 부여된다는 것이다.

2.2 과정이론

과정이론(process theory)은 어떤 과정을 통해 개인이 가진 목표달성을 위해 동기가 유발되는가에 초점을 둔 것으로, 종업원이 자기의 개인목표를 달성하기 위하여 어떠한 행동을 선택하느냐를 설명한 이론이다.

위의 욕구이론은 종업원의 욕구와 직무특성을 중심으로 모티베이션을 논한 이론들이었다. 그러나 매슬로우나 허즈버그 모델이 왜 사람들이 자기욕구를 충족하기 위하여 서로 다르게 행동하느냐를 적절히 설명하고 있지 못하다. 그 이유를 알기 위하여 우리들은 종업원의 동기과정(motivational process)에서 무엇을 선택하고 있는지를 조사할 필요가 있다. 그것을 위하여 기대모델(expectancy model)과 공정모델(equity model)을 중심으로 고찰해 보고자 한다. 기대모델은 동기부여, 성과, 직무만족은 사람의 노력이 결과와 연결된다는 신념이나 기대에 좌우됨을 설명한다. 그리고 공정모델은 사람이 받는 보상을 다른 사람과 비교하여 공정하다고 판단될 때 동기부여됨을 설명하고 있다.

2.2.1 브룸의 기대이론

사람이 어떻게 그와 같은 의사결정을 하는가를 설명하는 가장 일반적인 접근방법 중의 하나가 빅터 브룸(Victor Vroom)의 기대이론(expectancy theory)이다. 이 기대이론에서는, 어떤 특정 행동이 바라는 바의 결과(임금, 인정, 도전)로 이어질 것이라는 기대에 따라, 어떤 행동을 선택함을 설명하고 있다.

나아가서 브룸의 기대이론은 종업원인 자신이 바람직한 행동을 할 수 있음을 안다든지, 만족한 성과가 바람직한 결과로 이어질 것이라고 믿는다든지, 그 결과에 높은 가치를 부여한다든지 하면 동기가 부여될 것을 가정하고 있다.

브룸의 기대이론은 다음의 세 가지 기본적인 가정 위에서 성립되어 있다.

- ① 개인과 직무상황에 있어서 어떠한 힘(forces at work)이 행동을 동기부여하게 하고 결정한다.

- ② 사람은 자기의 행동에 관하여 의식적인 결정을 내린다.
- ③ 행동의 선택은 어떤 행동이 결과로 이어질 것이라는 기대에 의한다.

실로 인간은 승진과 같은 목표를 달성함에 도움이 될 것으로 믿는 방식으로 행동하지, 강등과 같은 결과를 가져올 행동은 취하지 않는다.

브룸의 기대론은 어떠한 노력이 제1차적인 결과(first-order outcomes)(성과, 창의력, 지체, 신뢰)로 이어질 것을 기대하여 행동하게 되는 것이고, 그 제1차적 결과를 매개로 제2차적인 결과(second-order outcomes)가 나타난다는 것이다. 제2차적인 결과란 예를 들면 상관으로부터 칭찬, 봉급인상, 강등, 직무안정, 동료에 의한 수용 등을 들 수 있다.

나아가서 브룸은 여러 가지 결과의 유인가인 베이런스(valence)가 행동을 동기부여하게 하고 의사결정에 영향을 미친다고 한다. 베이런스란 개인이 제1차든 제2차든 결과에 부여하는 값어치 또는 비중을 의미하고 있다. 이러한 베이런스는 주관적이기 때문에 사람마다 같은 결과에 대해 각기 다른 valence를 주게 마련이다. 제1차 결과와 제2차 결과 사이에는 제1차 베이런스가 제2차 베이런스에 따라 달라진다는 것이다. 결국 동기부여는 노력과 행동 간의 관계에 대한 신념과 어떤 행동(제1차적 결과)이 만족한 결과(제2차적 결과)를 낳을 것이라는 기대에 의하여 결정된다.

2.2.2 포터와 롤러의 기대모델

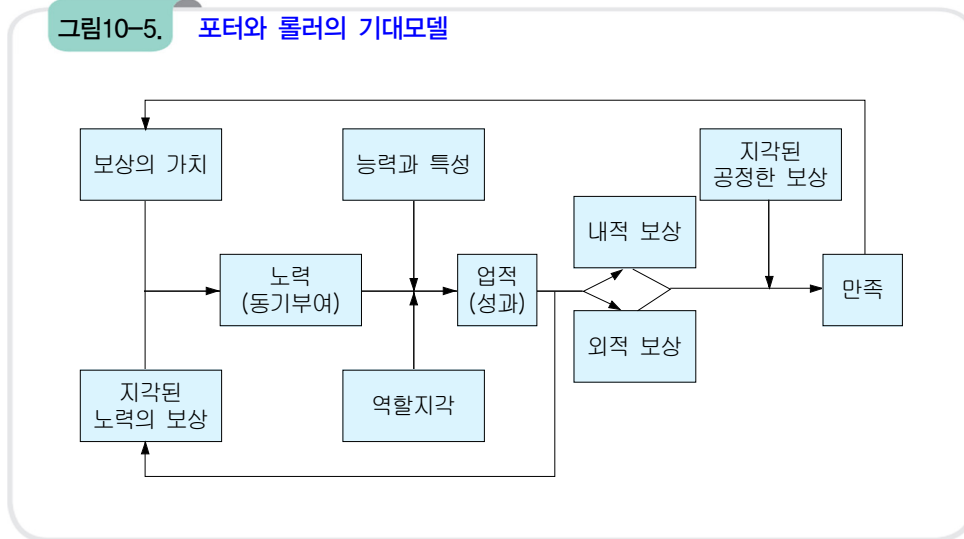
포터와 롤러(Lyman Porter and Edward Lawler)는 브룸의 기대이론을 더욱 발전시켰다. 이 기대모델은 [그림 10-5]에서 보는 바와 같이 결과는 만족이지 성과가 아니라는 것이다. 서로 다른 성과는 서로 다른 보상으로 이어지고, 나아가서 이 보상이 각각 다른 수준의 직무만족을 가져온다는 것이다.

즉, 성과가 다르면 보상도 달라지고, 나아가서 다른 보상은 다른 수준의 만족을 가져온다는 것이다.

[그림 10-5]에서, (1)의 보상의 가치(value of reward)란 종업원이 직무에서 얻은 승진이나 임금인상과 같은 보상에 두는 중요성을 의미한다. (2)의 지각된 노력에 의한 보상(perceived effort reward)이란 어떤 보상이든 노력의 정도에 좌우된다는 개인의 지각이다.

(3)의 종업원의 노력(employee effort)이란 직무수행에 발휘되는 에너지의 양을 가리킨다. 이 노력의 정도는 (1)과 (2)의 상호작용에 따라 달라진다고 한다. 이 노력은

그림10-5. 포터와 롤러의 기대모델



※ 자료: D. Hellriegel, S. E. Jackson, & J. W. Slocum, Jr., Management (9th ed), South-Western, 2002, p. 396.

바로 성과(performance)로 이어지는 것이 아니고, (4) 개인의 능력과 특성(ability and traits)과 (5) 역할지각(role perception)에 조정되어 나타난다. 역할지각이란 직무를 성공적으로 수행하려면 어떤 과업을 꼭 해야 한다는 신념을 의미한다.

이러한 다섯 가지의 요인들이 성과에 영향을 미친다. 성과(performance)란 개인이 노력한 후 얻는 작업성취의 정도를 의미한다. 그것은 노력의 양과 개인의 능력과 역할지각에 따라 달라지는 것이다. 이러한 성과에 따라 이어지는 보상에는 (7) 외재적 보상(extrinsic reward)과 (7) 내재적 보상(intrinsic reward)이 있는데, 외재적 보상이란 조직으로부터 받는 보상으로서 작업조건, 임금, 지위, 직무안정 등과 같은 것이고, 내재적 보상이란 개인적으로 만족하는 결과로서 성취감, 자기인식, 성과, 책임, 개인성장과 같은 것이다. 외재적 보상은 허즈버그의 위생요인이고 내재적 보상은 동기요인에 해당한다.

이러한 보상들이 다른 종업원과 비교하여 공정한 임금일 때 (8) 지각된 공정한 보상(perceived equitable reward)이라고 한다. 이러한 보상을 둘러싸고 종업원이 받는 보상과 받아야 할 보상 간의 차이에서 결정되는 태도를 (9) 만족(satisfaction)이라고 한다.

이와 같이 만족은 여러 가지 요인에 의하여 성과가 이루어지고 그 성과에 대한 보상이 공정하다고 지각될 때 비로소 만족하게 된다고 한다.

2.2.3 공정모델

공정모델(equity model)은 스테이시 아담스(J. Stacey Adams)에 의해 개발된 것으로서 어느 종업원이 동료 종업원과 비교하여 얼마나 공정하게 처우받고 있는지에 대한 개인적인 신념을 모델화한 것이다.

경영자의 가장 어려운 과업 중의 하나가 종업원에게 성과에 대한 보상을 얼마나 공정하게 주느냐는 것이다. 종업원은 누구나 다른 동료들과 비교하여 공정한 처우 인지를 확인하기 위하여 <표 10-3>과 같이 산출(outcomes)과 투입(inputs)을 비교한다. 산출이란 승진, 도전적인 과업, 임금, 친한 동료와 같은 내재적 및 외재적 보상을 가리키며, 투입이란 종업원이 직무에 제공하는 것으로서 시간, 노력, 교육, 기여도 등을 가리킨다. 이러한 산출과 투입의 비교로서 자신이 공정한 처우를 받는지, 과소처우를 받는지, 아니면 과대처우를 받는지를 확인한다.

비교를 통하여 불공정하다고 인식하면 이러한 불공정을 시정하려고 다음 중 어느 하나의 행동을 하게 된다.

- ① 타인과 비교하여 과대보상을 받고 있다고 느끼면 투입을 증가한다.
- ② 타인과 비교하여 과소보상을 받고 있다고 느끼면 투입을 감소한다.
- ③ 일찍 작업장을 떠난다든지, 회사의 공급품을 훔친다든지의 비합법적 내지 다른 행동을 통하여 자기가 받는 보상을 바꾼다.

표 10-3 공정성이론

지각된 비율 비교	종업원 평가
$\frac{\text{산출}A}{\text{투입}A} < \frac{\text{산출}B}{\text{투입}B}$	불공정(과소보상)
$\frac{\text{산출}A}{\text{투입}A} = \frac{\text{산출}B}{\text{투입}B}$	공정
$\frac{\text{산출}A}{\text{투입}A} > \frac{\text{산출}B}{\text{투입}B}$	불공정(과대보상)

※ 자료: S. P. Robbins, M. Coulter & D. A. DeCenzo, Fundamentals of Management (10th ed), published by pearson, 2016, p. 301.

- ④ 비교의 대상을 다른 사람으로 바꾸어 비교를 수정한다.
- ⑤ 불공정이 정당하다고 합리화함으로써 현실을 왜곡한다.
- ⑥ 불공정이 해결되지 않으면 그 직을 떠난다.

2.3 강화이론

강화이론(reinforcement theory)은 행동의 원인이 외부로부터 발생하며, 행동을 반복하게 하는 어떤 외부적 요인인 결과에 의하여 행동이 강화된다는 이론이다. 따라서 강화이론가들은 행동을 결과의 함수라고 한다.

강화이론의 요점은 목표, 기대, 욕구와 같은 요소를 무시하며, 그 대신 어떤 사람이 어떤 행동을 했을 때 그 사람에게 어떠한 일이 일어났는지에만 집중한다. 예를 들어 어떤 사람이 어떤 일을 했을 때마다 그 대가로 금전을 지불하면, 사람이란 자연히 그 일을 계속하려고 동기부여되는 법이다.

강화(reinforcement)라는 개념은 모티베이션을 설명하는 개념으로 널리 알려져 있다. 스키너(B.F. Skinner)의 주장에 따라서, 동기이론은 다음과 같이 설명되고 있다. 사람은 그렇게 함으로써 보상을 받으면 거의 그 행동을 계속하려 한다. 보상은 행위 후 즉시 뒤따르면 가장 효과적이다. 보상받지 못한 행동이나 벌을 받는 행동은 거의 반복되지 않는다.

강화이론에 따라 경영자들은 종업원들이 바람직하다고 생각하는 행동을 강화시킴으로써 종업원의 행동에 영향을 미칠 수 있다. 그러나 벌이 아닌 긍정적인 강화만 강조하기 때문에 경영자는 바람직하지 못한 행동을 잊어야 한다. 비록 벌을 주는 것이 바람직하지 못한 행동을 더 빨리 제거할 수 있지만, 그것이 갖는 효과는 일시적이고, 차후 작업에서의 마찰, 결근, 전직 등 역기능적 행동을 포함하여 좋지 못한 부작용을 일으킬 가능성도 있다.

강화가 종업원의 행동에 중요한 영향력을 미침에는 틀림이 없으나 강화만이 종업원의 모티베이션의 차이를 설명할 수는 없다. 성취욕구, 보상의 불공정성, 기대 등이 그렇듯이 목표도 역시 모티베이션에 영향을 미친다.

2.4 목표설정이론

목표관리(management by objectives : MBO)는 행동과학을 기초로 한 인간성 존중의 관리방식으로 드러커(P. F. Drucker)가 최초로 제창한 이론이다. 이 목표관리란

종업원 스스로 목표를 설정하고, 실시과정도 스스로 관리하게 하며, 결과도 본인이 평가하도록 하여 종업원으로 하여금 자기반성과 자기개발을 촉구하는 관리방식이다.

이 MBO제도는 특정 목표 그 자체가 성과를 증가시키고 어려운 목표가 쉬운 목표보다 높은 성과를 가져온다는 명제(proposition)를 제도화한 것이다. 이러한 명제를 이론화한 것이 목표설정이론(goal-setting theory)이다. 이 이론은 증거를 찾을 필요 없이, 결과가 중요하며, 목표의 설정이 동기부여요인이 된다는 것이다.

목표를 향하여 일하려는 의지가 직무상의 동기부여에 중요한 근원이 된다는 것이다. 목표설정에 관한 많은 연구들이 특정의 그리고 도전적인 목표가 동기부여 요인으로서 가장 우세함을 입증하고 있다.

특정적이고 어려운 목표가 평범하고 쉬운 목표보다는 높은 생산성을 가져온다는 것이다. 즉, 목표 그 자체의 특성이 내적 자극제의 역할을 한다는 것이다.

그리고 목표설정에 상사의 참여는 어느 정도 바람직한 것일까? MBO의 경우는 상사의 참여가 전제가 된 이론이지만 상사의 참여(participation)가 반드시 바람직한 것은 아니다. 어려운 도전적 목표의 설정에 종업원 스스로의 판단의 한계가 예상되면, 목표의 설정에 상사의 참여가 바람직하지만, 어떤 경우에는 상사가 목표를 설정해줄 때, 성과를 발휘하지 못하는 종업원도 있다. 일반적으로 목표 그 자체가 바람직한 것으로 종업원이 스스로가 설정하는 것이 가장 이상적이다. 나아가서, 종업원은 목표를 향한 자기노력이 피드백 될 때, 더욱 열심히 행동한다. 그것은 자기가 한 행동과 자기가 하고자 하는 행동의 차이를 피드백을 통하여 확인할 수 있기 때문이다. 그러나 피드백이 반드시 유효한 것은 아니다. 자생적 피드백(self-generated feedback), 종업원이 자기 자신의 진행여하를 점검하는 것이 외생적 피드백(externally generated feedback)보다 훨씬 강력한 동기요인이 되기도 하기 때문이다.

IV. 인간관계관리의 개선기법

1. 효율적인 커뮤니케이션

버나드(C. I. Barnard)는 『경영자의 직능』(1938)에서 조직을 구성하는 3대 요소로서 공통목표(common purpose), 커뮤니케이션(communication), 협력의사성(willingness

to cooperate)이라고 하고, 경영자의 주요 직능의 하나가 커뮤니케이션 시스템을 개발하고 유지시키는 데 있다고 하여 일찍부터 커뮤니케이션의 중요성을 강조하였다.

버나드의 지적과 같이 인간관계의 효율성은 커뮤니케이션의 관리에 좌우된다고 할 수 있을 정도로 중요한 역할을 하고 있다. 커뮤니케이션이 왜 중요하며, 어떻게 이루어지고 있으며, 어떻게 하면 효율적으로 관리할 수 있을지를 중심으로 아래와 같이 정리하여 본다.

1.1 커뮤니케이션의 의의

경영(또는 관리)의 모든 과정에는 직·간접적으로 커뮤니케이션(communication)이 개입된다. 계획을 수립하거나 조직을 구성할 때, 지시를 하거나 통제를 할 때 커뮤니케이션이 기본이 된다. 만약 의사결정이나 정책을 발표할 때 그 내용이 바르게 전달되지 않는다면 내용이 아무리 훌륭하다 하더라도 생명력을 잃게 되고 말 것이다.

효과적인 커뮤니케이션은 경영(관리)활동의 기본이 될 뿐만 아니라 조직성공의 시발점이 된다.

커뮤니케이션이 한층 강조되는 것은 기업경영(관리)에 있어서 그것이 사실 전달의 수단이면서 동시에 의미전달의 수단이기 때문이다. 즉, 커뮤니케이션은 사실적 정보를 전달하는 역할을 할 뿐만 아니라, 구성원들이 가지고 있는 정보해석의 결과나 의미, 그리고 문화적 가치관 등을 조직의 구석구석에까지 전파하는 역할을 한다. 비록 공식적인 경로만을 통하는 것이 아니라 비공식적인 경로를 통하는 경우도 많지만 의미와 가치, 그리고 문화의 확산이야말로 커뮤니케이션의 핵심적 역할로서 그 중요성을 인정하지 않을 수 없다.

커뮤니케이션은 의사소통, 의사전달, 정보전달이라고도 하는데, 넓은 의미로는 사람과 사람, 사람과 기계, 기계와 기계 사이에 이루어지는 정보의 이전과정을 말하나, 좁은 의미로는 사람과 사람 사이의 정보·의사 또는 감정이 교환되는 것을 의미한다. 인간이 사회적 집단을 형성하고 있을 때에는 그 집단이 어떠한 것이든 그 내부에는 커뮤니케이션이 행해지며, 그것에 의해서 집단이 유지되는 것이다. 그것은 경영조직에 있어서도 마찬가지이다. 따라서 커뮤니케이션이라 함은 조직의 구성원들이 서로 의견을 교환하고 경영조직 내에 일어나는 각종의 정보를 그 구성원에게 주지시키는 과정을 말한다.

기업경영에 있어서 이러한 커뮤니케이션이 중요시되는 이유를 살펴보면 다음과 같다.

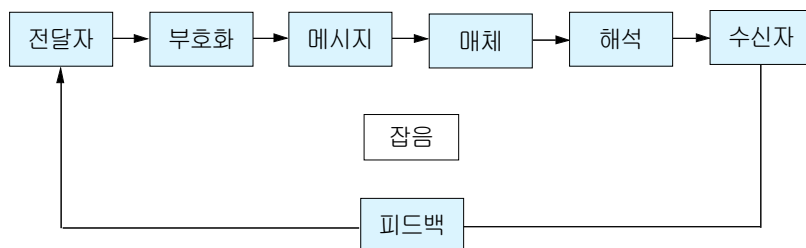
- ① **경영규모의 확대와 복잡화** : 조직의 규모확대는 조직을 수평적으로 혹은 수직적으로 분화시켜 조직 속의 개인이나 집단이 보다 정확한 정보를 필요로 하게 되나, 그 반대로 정보의 전달은 보다 곤란하게 된다. 따라서 조직의 능률성을 유지 향상시키기 위해서 커뮤니케이션의 확보가 필요하다.
- ② **노동조합의 발달** : 노동조합의 구성원인 종업원에게 경영의 실정을 바르게 전달하여 오해를 제거하여 노사관계를 개선시키는 것이 중요하다.
- ③ **인간관계연구의 진보** : 커뮤니케이션의 개선을 통하여 종업원의 사기를 높히려는 노력이 보다 중요시되고 있다.

따라서 커뮤니케이션의 중요성은 경영의 능률향상과 종업원의 사기의 향상이라는 주요 목적을 달성하는 데 있음을 알 수 있다.

1.2 커뮤니케이션 프로세스

커뮤니케이션은 조직 구성원의 의사결정이나 행동에 영향을 미치게 하는 하나의 수단이기도 하나, 그것은 단순히 정보전달만 하는 것이 아니라, 그 정보가 상대방에 수용되어 이해되어야 한다. 그 정보가 상대방에게 수용되어도 전달자가 의도한 것과 똑같이 상대방에 정확한 의미로 해석되지 않는다면 커뮤니케이션의 왜곡이 발생하게 된다. 따라서 커뮤니케이션은 다음 [그림 10-6]과 같이 정보의 전달자(senders) → 부호화(encoding) → 메시지(message) → 매체(channel) → 해석(decoding) → 수신자(receivers)의 일련의 과정을 거치며 이것은 다시 피드백되는 과정을 거친다.

그림10-6. 커뮤니케이션 프로세스



1.2.1 전달자(sender)

커뮤니케이션의 전달자는 아이디어를 제공한다든지 정보를 전하는 등의 의사전달을 시도하는 사람을 말한다. 전달자의 전달의도가 커뮤니케이션의 시발점이 된다.

1.2.2 부호화(encoding)

부호화 과정에서는 의사전달자의 의도를 반영해 줄 수 있는 적절한 상징매개수단이 필요한데 대개가 언어를 사용하고 있으나 신호, 제스처, 그림, 숫자 등과 같은 비언어적인 상징도 사용되고 있다.

1.2.3 메시지 및 매체(message and channel)

메시지란 전달자가 수신자에게 전하려는 내용이며, 부호화의 결과이고, 커뮤니케이션의 결과이다. 즉, 부호화된 의사가 어떤 경로를 거쳐 수신자에게 전달되느냐 하는 것이다. 여기에는 대면, 전화, 집단토의, 메모 등의 방법이 포함된다.

매체의 중요성은 전달내용과의 적합성에서 찾아볼 수 있다. 즉, 전달내용이 무엇이냐에 따라 매체선정을 달리해야만 정확하고 효과적인 커뮤니케이션이 이루어질 수 있다. 중요한 정보인 경우에는 직접 대면을 통하여 전달하는 것이 정보의 충실도 측면에서 보다 효과적일 것이다. 이와 같이 커뮤니케이션 경로와 전달내용이 조화를 이룰 때 정확하고 효과적인 커뮤니케이션이 이루어질 수 있다.

1.2.4 해석 및 수신자(decoding and receiver)

커뮤니케이션이 완전히 끝나려면 메시지가 수신자에 의해서 해석되고 그 의미가 제대로 받아들여져야 한다. 해석이란 어느 정도는 기술적인 문제로, 수신자의 해석 능력과 관련된다. 수신자는 자신의 과거 경험이나, 준거체계 등에 근거하여 부호화된 메시지를 해석한다. 이때 해석된 메시지가 전달자의 의도와 일치하면 할수록 커뮤니케이션의 효과는 증진된다고 볼 수 있다.

1.2.5 피드백(feedback)

이는 전달자의 의도대로 전달되었는가를 확인하는 과정이다. 일방적인 커뮤니케이션에서는 전달하려는 내용과 수신자가 받아들이는 내용 사이에 왜곡의 가능성이 높다. 그리고 수신자의 반응이 없다면 내용전달이 올바르게 이루어졌는지에 대하여 확인할 수 없게 된다. 그러므로 커뮤니케이션에서는 반드시 피드백이 있어야 하며, 때문에 쌍방향적인 커뮤니케이션의 필요성이 대두되는 것이다.

1.2.6 잡음(noise)

커뮤니케이션의 각 단계마다 잡음이 존재한다. 잡음이란 원활한 커뮤니케이션을 방해하는 요소로서 이를 제거하지 않으면 원활한 커뮤니케이션이 이루어지지 못한다. 이러한 잡음에는 물리적 잡음뿐만 아니라 심리적 잡음도 포함된다.

1.3 커뮤니케이션의 흐름

커뮤니케이션 프로세스는 메시지를 조직 속에서 네 가지 방향으로 전달한다. 즉, 하향적(downward), 상향적(upward), 수평적(lateral), 그리고 대각선적(diagonal)으로 전달한다.

1.3.1 하향적 커뮤니케이션

하향적 커뮤니케이션은 상사에게서 부하에게 정보가 전달되는 흐름이다. 이 커뮤니케이션의 가장 보편적인 목적은 직무수행상 필요한 정보를 전달하고 지시함에 있다. 전형적인 수단으로서 서면지시, 대면적 대화, 공공우편 시스템의 활용, 게시판, 그리고 사내보(company newspaper)가 사용된다.

1.3.2 상향적 커뮤니케이션

상향적 커뮤니케이션은 부하에게서 상사에게 정보가 전달되는 흐름이다. 이 정보 흐름의 보편적인 목적은 일이 어떻게 잘 진행되고 있는지에 관한 피드백을 제공하는데 있다. 이것은 상사에게 부하를 대표할 기회를 제공하기도 한다.

1.3.3 수평적 · 대각적 커뮤니케이션

수평적 커뮤니케이션은 조직계층의 같은 레벨의 동료 사이에서 일어나는 정보의 흐름이다. 이 커뮤니케이션 흐름의 보편적인 목적은 조정과 팀워크를 향상시키기 위함이다. 그리고 대각적 커뮤니케이션은 같은 부서도 아니고 조직계층의 같은 레벨도 아닌 구성원 간의 정보의 흐름이다. 이것은 직무수행상 필요에 의해서 그 관계를 규정함으로써 예외적으로 정보의 흐름이 인정되는 경우이다.

1.4 커뮤니케이션의 유형

조직의 커뮤니케이션에는 첫째, 정보의 흐름이 공식적인 관계를 바탕으로 하느냐 아니냐에 따라 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 나누어지며, 둘째, 방법을 중심으로 언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션이 있고, 셋째, 방향을 중심으로 한 일방적 커뮤니케이션과 쌍방향 커뮤니케이션 등으로 구분된다.

1.4.1 공식적 커뮤니케이션

공식적인 커뮤니케이션(formal communication)에는 앞에서 살펴본 바와 같이 하향적 커뮤니케이션, 상향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션 그리고 대각적 커뮤니케이션이 있는데, 하향적이란 경영자가 종업원이나 고객에게 메시지를 보내는 것과 같은 것이다. 상향적이란 부하가 상관에게 정보를 보내는 것과 같은 것이며, 수평적이란 같은 레벨의 부서 간에 정보가 이동되는 것이며, 그리고 대각적이란 직능상의 필요에 의해 대각적으로 정보를 전달토록 규정함으로써 발생한다. 커뮤니케이션 할 때를 가리킨다.

1.4.2 비공식적 커뮤니케이션

소문(grapevine)과 같은 것도 경영자에게는 중요한 정보원의 하나가 된다. 소문과 같은 것은 조직의 비공식 커뮤니케이션(informal communication)의 전형적인 예이다.

1.4.3 언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션

구두 또는 서면상의 정보의 전달을 언어적 커뮤니케이션(verbal communication)이라고 하는데, 여기에서 구두에 의한 커뮤니케이션이 언어적 커뮤니케이션의 기본이 되며 직접대면과 영상 및 전화에 의한 방법이 있고, 서면으로 이루어지는 커뮤니케이션에는 편지, 공람, 회람, E-mail 등이 있다. 그리고 문서나 구두로 주고받는 메시지가 아닌 얼굴표정, 동작, 몸가짐이나 신체적 접촉 등과 같은 수단을 통한 커뮤니케이션을 비언어적 커뮤니케이션(non-verbal communication)이라고 한다. 의사소통을 돕는 긍정적인 비언어적인 활동에는 다음과 같은 것들이 있다.

- 시선접촉을 유지한다.
- 동의시 머리를 끄덕인다.
- 웃음과 활기를 보인다.
- 화자를 향해 몸을 기울인다.
- 적절한 속도로 조용하면서도 확신에 찬 어조로 말한다.

피해야 할 행위에는 다음과 같은 것들이 있다.

- 먼 산을 보거나 화자로부터 등을 돌린다.
- 눈을 감는다.
- 불쾌한 듯한 어조를 사용한다.
- 너무 빠르거나 느리게 말한다.
- 지나치게 하품을 한다.

1.4.4 일방적 커뮤니케이션과 쌍방향 커뮤니케이션

커뮤니케이션이 어느 한 방향으로 행해지느냐 아니면 쌍방으로 행해지느냐에 따라서 일방적 커뮤니케이션과 쌍방향 커뮤니케이션으로 구분된다.

1.5 커뮤니케이션의 방해요인

커뮤니케이션을 성공적으로 수행하기 위한 제일 첫 번째 조치 중의 하나가 커뮤니케이션 프로세스에 방해가 되는 요인을 발견하는 일이다. 이러한 요인들은 정보

전달을 왜곡(distorting)시킴으로써 정보의 전달과 수신을 방해하든지 아니면 완전히 차단시켜 버린다. 이러한 방해요인을 조직상의 방해요인과 개인적인 방해요인으로 나누어 고찰하여 본다.

1.5.1 조직상의 방해요인

커뮤니케이션은 공식적이든 비공식적이든 간에 대개 조직구조에 의해 크게 영향을 받는다. 예를 들면, 조직에서 전문화의 정도가 커뮤니케이션의 유효성을 방해하기도 한다.

1) 구조(structure)의 특성

어느 한 사람이 다른 사람보다 직위가 높을 때 커뮤니케이션 과정에서 문제가 발생하기 쉽다. 특히 조직의 계층이 많으면 많을수록 수신자는 발신자로부터 멀리 떨어져 있기 때문에, 메시지를 효과적으로 전달받기 어려워진다.

2) 전문화(specialization)의 정도

지식이 전문화됨에 따라 각 분야의 전문가들은 자기 자신들의 전문용어를 개발하며, 때로는 그들 사이의 커뮤니케이션을 간결하게 하기 위하여 약어를 개발한다. 이것은 때로는 다른 부서의 사람과의 커뮤니케이션을 어렵게 한다.

3) 목표수정(different objectives)의 설정

기업의 방침이 바뀌어 다른 목표가 설정될 수 있다. 이러한 목표의 수정으로 인하여 관련된 부서나 업무담당자는 예상하지 못한 어려움에 처할 수 있다. 근무지의 이동, 임금의 감소, 베니핏의 상실 등이 커뮤니케이션을 어렵게 한다.

4) 지위(status relationships)의 개입

지위(status)란 조직 속의 사회적 위치를 의미한다. 직위가 높은 사람은 그 지위를 상징하는 여건이 달라진다. 넓은 방을 사용한다든지, 비서를 둔다든지, 여러 가지 특권을 누린다. 이런 것이 상사와 부하 간의 거리를 두는 원인이 되어 커뮤니케이션이 어려워진다.

1.5.2 개인적인 방해요인

1) 모순된 가정(conflicting assumptions)

발신자는 수신자가 발신자의 의도대로 메시지를 해석할 것으로 가정한다. 그러나 반드시 수신자가 발신자의 뜻대로 받아들인다는 보장이 없다. 잘못된 가정으로 커뮤니케이션에 방해가 발생한다.

2) 의미학(semantics)의 존재

단어의 사용방식과 단어가 전달하는 의미를 연구하는 것이 의미학이다. 단어가 갖고 있는 의미가 반드시 뜻하는 대로 전달된다는 보장이 없다. 같은 단어를 다르게 해석하면 커다란 방해가 발생한다. 사람들은 자기의 사회적 준거틀(frame of reference)에 따라 같은 단어라도 방해가 발생한다.

3) 감정(emotion)의 개입

감정이란 주관적인 느낌이나 반응을 의미한다. 발신자의 감정이 메시지에 개입되면 수신자는 그 메시지의 해석을 발신자의 의도와 다르게 받아들일 수 있다.

4) 커뮤니케이션 능력(communication skills)의 차이

커뮤니케이션 능력은 사람마다 다르다. 어떤 사람은 퍼스널리티의 특성에 기인하는 경우도 있지만 문화, 교육, 훈련에 따라 그 능력에 차이가 발생한다.

1.6 방해요인의 제거방법

1.6.1 정보량의 규제

정보를 너무 많이 수신하는 경영자는 정보과중으로 업무를 효율적으로 처리할 수 없다. 완급을 요하는 메시지를 잘 선별하는 시스템이 되어 있어야 한다. 계획대로 순조롭게 진행되고 있을 때는 별도의 보고가 필요없다. 목표와 계획에서 크게 차질이 생겼을 때만 보고하도록 한다. 나아가서 모든 정보는 간결하게 정리하여 보고하여야 한다.

1.6.2 피드백의 장려

경영자나 관리자는 하달한 중요한 메시지가 잘 이해되었는지를 확인하여 보아야 한다. 피드백은 종업원이 메시지를 정확하게 이해하였는지를 확인하여 준다. 피드백은 반드시 구두로만 이루어지는 것은 아니다. 각종 보고서의 내용만을 확인하여도 메시지의 전달과 이해를 확인할 수 있다.

1.6.3 메시지 언어의 단순화

경영자나 관리자는 부하가 이해할 수 있는 언어나 단어를 사용하여야 한다. 문장은 간결하여야 하고 경영자만의 특수한 용어는 피하여야 한다. 특정 대상에게는 그 나름대로의 간결하고 정확한 언어가 사용되어야 한다.

1.6.4 성실한 청취태도

경영자가 메시지를 잘 이해하도록 전달하여야 하듯이, 종업원 역시 메시지에 성실히 귀를 기울여야 한다. 최근 사내의 교육과정에서 청취태도에 관한 학습이 크게 강조되고 있다. 동시에 성실하게 청취가 되도록 여건이 마련되어야 함도 중요하다.

1.6.5 감정의 자제

경영자가 커뮤니케이션 시 감정을 개입하면, 그 부정적인 감정은 반드시 메시지의 내용을 왜곡하게 할 수 있다. 경영자나 종업원이 다같이 감정적으로 흥분되어 있으면 정확한 전달은 커녕 왜곡된 결과만 초래할 것이다.

1.6.6 기타

메시지의 전달에 구두방법이 반드시 최선이라고 할 수 없다. 오히려 말을 하지 않고 행동으로 하는 방법이 좋을 때가 있다. 또 정보는 반드시 공식적 루트만으로 입수되는 것이 아니다. 소문에 귀를 기울이면 보다 유익한 정보가 입수되기도 한다.

1.7 커뮤니케이션의 효과적인 관리방안

효과적인 커뮤니케이션을 위하여 미국 경영학회는 다음과 같이 여덟 가지의 가이드라인을 발표하였다.

- ① 커뮤니케이션에 앞서 당신의 생각을 명백히 하여라.
- ② 커뮤니케이션의 참된 목적을 명확히 하여라.
- ③ 커뮤니케이션이 일어날 장소를 고려하라.
- ④ 커뮤니케이션의 계획에 필요하면 타인과 상의하라.
- ⑤ 비언어적 메시지의 전달에 유의하라.
- ⑥ 수신자의 관점에서 메시지를 전달하라.
- ⑦ 커뮤니케이션의 의도대로 되고 있는지 확인하라.
- ⑧ 당신의 행동이 당신의 커뮤니케이션에 도움이 되게 하라.

그리고 기업의 경영활동에서 주로 많이 사용되고 있는 구성원 상호간의 커뮤니케이션의 촉진방법으로는 공식적인 위원회 또는 협의회의 구성을 통한 집단토의방식 방법, 간담회 회식 등과 같은 비공식 회합을 통한 자유로운 정보교환 방법, 사보 기타 정기 또는 수시 간행물에 의해 의사와 정보를 교환하는 방법, 게시판을 효율적으로 활용하는 방법 등이 주로 많이 사용되고 있다.

2. 갈등관리

2.1 갈등의 의미

호드게츠(R. M. Hodgetts)는, 갈등(conflict)을 정의하여 다른 개인이나 사물에 대한 반감 또는 적의라고 한다. 예를 들면, 승진경합을 벌였다가 떨어진 사람이 승진결정에 승복하지 않으면 갈등이 발생한다.

로빈스(S. P. Robbins) 등은 갈등이란 A란 사람이 걱정하는 일을 B란 사람이 부정적으로 반응했다던지 또는 반응하려고 하는 것을 A가 지각했을 때 시작되는 프로세스라고 한다. 예를 들면 목표의 비양립성, 사물에 대한 해석상의 차이, 기대와는 다른 결과의 발생과 같이 갈등의 범위가 매우 넓음을 알 수 있다.

그리고 존스(G. R. Jones) 등은 갈등을 정의하여, 서로 다른 개인이나 그룹이 그

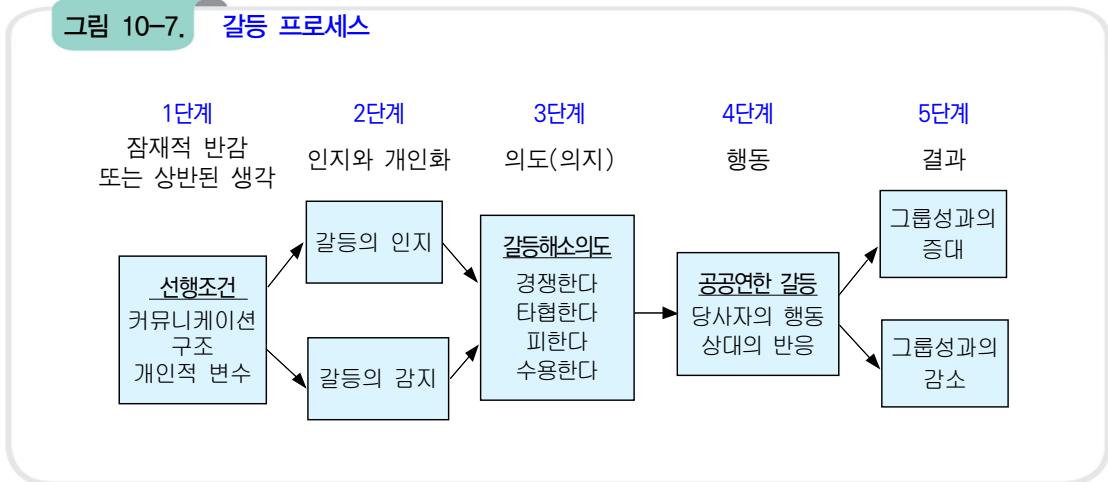
들의 목표를 달성하기 위하여 서로를 봉쇄하거나 방해할 때 일어나는 불일치라고 한다.

이러한 정의에서 갈등이란 반감을 갖는다든가, 대립한다든가, 상대의 의도를 방해할 때 발생하는 현상으로서 당사자들이 갈등을 의식함으로써 갈등이 발생하며, 서로간의 이해나 목표가 상충하는 둘 이상의 당사자가 존재할 때 갈등이 발생함을 알 수 있다.

2.2 갈등프로세스

갈등프로세스는 [그림 10-7]에서 보는 바와 같이 다섯 가지 단계로 구성되어 있다. ① 잠재적 반감 또는 상반된 생각, ② 인지의 개인화, ③ 의도(의지), ④ 행동, ⑤ 결과로 구성되어 있다.

그림 10-7. 갈등 프로세스



※ 자료: S. P. Robbins & T. A. Judge, Organizational Behavior (16th ed.), pearson, 2015, p. 386.

2.2.1 1단계: 잠재적 반감 또는 상반된 생각

갈등프로세스의 제1단계는 갈등이 일어날 여건이 형성되는 단계이다. 갈등의 원인이 되는 대표적인 여건으로 커뮤니케이션, 구조, 그리고 개인적 변수가 있다.

먼저 커뮤니케이션이 원만히 이루어지지 않으면 갈등이 발생할 잠재적 선행조건이 만들어진다. 다음으로 구조(structure)라는 의미는 기업의 규모, 전문화의 정도,

권한의 명확성, 리더십 스타일, 보상제도, 그리고 그룹 간의 의존도 등을 의미한다. 그리고 개인적 변수란 개개인의 가치체계와 퍼스널리티 특성을 의미한다.

일반적으로 조직 내에서 이러한 여건들이 원만히 조정되지 못하면 갈등이 발생할 선행조건이 만들어진다는 것이다.

2.2.2 2단계: 인지와 개인화

첫 단계의 선행조건이 다른 사람에게 부정적인 영향을 주게 되면 잠재적 반감 또는 상반된 생각이 제2단계에서 구체화된다. 이들 선행조건은 누군가가 갈등에 의해 영향을 받는다면 의식하게 되면 갈등으로 발전하게 된다.

갈등의 인지(perceived conflict)란 갈등이 일어날 조건이 존재함을 의식한 것이고, 갈등의 감지(felt conflict)란 불안, 긴장, 좌절 또는 적의를 갖게 하는 갈등에 감정적으로 개입함을 의미한다.

이 2단계에서 발생된 갈등이 명확히 규정되고, 그 다음 부정적이든 긍정적인 감정이 형성되어 다음 단계의 행동으로 발전하게 된다.

2.2.3 3단계: 의도

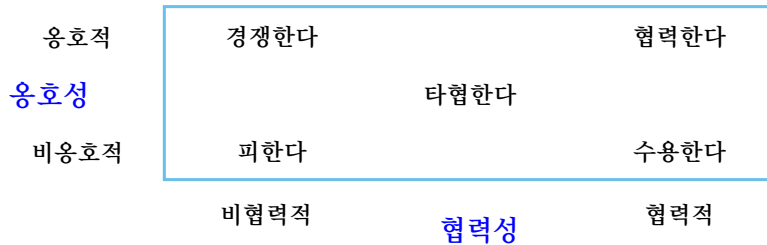
의도(intention)인 제3단계는 제2단계인 사람의 의지와 감정과 제4단계인 명백한 행동 사이의 단계로서 갈등해소를 위하여 어떻게 행동할 것인가를 결정하는 단계이다.

로빈슨은 일차적으로 갈등해소의도를 명백히 하기 위하여 두 가지 변수를 사용하여 설명하고 있다. ① 협력성(A가 B의 관심을 만족시키려는 정도)과 ② 자기옹호성(A가 자기 자신의 관심을 만족시키려는 정도) 차원에서 다섯 가지 의도를 다음과 같이 설명하고 있다.

- ① 경쟁한다 : 자기옹호성과 비협력성
- ② 협력한다 : 자기옹호성과 협력성
- ③ 타협한다 : 자기옹호성과 협력성의 중도
- ④ 피한다 : 비자기옹호성과 비협력성
- ⑤ 수용한다 : 비자기옹호성과 협력성

이를 갈등해소의도로서 나타난 다섯 가지 의도의 유형을 [그림 10-8]로 정리하여 본다.

그림10-8. 갈등해소 의도의 유형



※ 자료: S. P. Robbins & T. A. Judge, Organizational Behavior (16th ed.), pearson, 2015, p. 390.

2.2.4 4단계 : 행동

이 행동의 단계에서는 갈등이 구체적으로 가시화된다. 이 행동단계에서는 갈등을 느낀 사람들의 반응이 문서상으로나 행동상으로 구체적으로 나타난다.

이러한 갈등행동은 일반적으로 각자의 의도들을 실행하려는 명백한 시도들이다. 그러나 이들 행동들이 잘못된 계산이나 세련되지 못한 연기로서 원래의 의도와는 다른 형태로 발전되기도 한다.

이러한 행동이 역기능적이면 그룹 성과의 감소를 가져올 것이고 순기능적이면 그룹 성과의 증대를 가져올 것이다. 따라서 역기능적일 때는 갈등의 축소를, 갈등이 너무 없을 때는 갈등의 증대를 행하는 갈등관리기법(conflict management techniques)이 필요하게 된다.

2.2.5 5단계 : 결과

갈등 당사자 간의 행동과 반응의 상호작용에 의해 마지막으로 그룹의 성과가 나타난다. 갈등이 그룹의 성과에 개선으로 나타나면 그 결과는 순기능적이고, 반대로 그룹의 성과에 해를 끼치게 되면 역기능적이 된다.

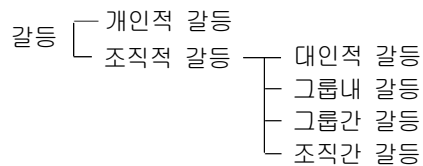
갈등의 순기능적 결과로서 의사결정의 질적인 개선, 창의력과 혁신의 조장, 그룹 구성원의 관심과 흥미를 유발, 긴장해소방법의 제공, 그리고 자기평가와 변화의 환경을 조성하는 것들을 예시할 수 있다. 반면 역기능적 결과로서는 커뮤니케이션의

지연, 그룹 응집력의 감소, 그룹 목표보다 개인목표의 우선 등을 들 수 있으며, 극단적으로는 그룹의 생존을 위협할 수도 있다.

2.3 갈등의 유형

인간관계연구에 중요한 두 가지 형태의 갈등이 있다. 하나는 개인적(individual) 갈등이고, 다른 하나는 조직적(organizational) 갈등이다. 조직적 갈등에는 다시 대인적(interpersonal) 갈등, 그룹 내(intragroup)갈등, 그룹 간(intergroup)갈등, 그리고 조직 간(interorganizational)갈등이 있다. 이를 정리하면 [그림 10-9]와 같다.

그림10-9. 갈등의 유형



2.3.1 개인적 갈등

조직 내에서 개개인의 욕구가 충족되지 않았을 때 발생하는 갈등이 개인적 갈등(individual conflict)이다. 개인적인 갈등이 발생하는 가장 보편적인 이유로 좌절(frustration)과 대인적 갈등이 있다.

좌절감이란 욕구가 차단되었을 때 나타나는 심리적 상태이다. 예를 들면, 바라고 있었던 목표가 어떤 이유로 봉쇄되었을 때 심한 좌절을 느낀다. 또, 다른 사람의 방해나 필요한 설비의 부족으로 어떤 일을 성취하지 못하였을 때도 심한 좌절을 경험한다.

직장에서의 또 다른 좌절의 이유로 불공정 내지 차별적 처우를 들 수 있다. 예를 들면, 소수민족이 차별적 처우를 받는다는지, 여성이 성희롱을 당한다는지 하는 것이 좋은 예이다. 대인적 갈등은 조직적 갈등차원에서 다루기로 한다.

2.3.2 집단적 갈등

1) 대인적 갈등

대인적 갈등(interpersonal conflict)이란 그들의 목표와 가치관의 차이에 발생하는 조직 구성원 간의 갈등이다. 예를 들면, 두 사람이 자연보호에 관한 가치관이 다를 때 대인적 갈등을 경험하게 된다. A는 “우리는 법이 요구하는 수준만 지키면 된다”고 하는 반면, B는 “비록 우리는 현재의 배기수준이 법적 기준 이하이지만, 배기량을 줄이기 위한 시설투자를 계속하여야 한다”고 서로 의견을 달리할 수 있다.

2) 그룹 내 갈등

그룹 내 갈등(intragroup conflict)이란 그룹이나, 팀이나, 또는 부서(department) 안에서 일어나는 갈등을 의미한다. 예를 들어, 어느 의류 제조업의 마케팅부서의 구성원들이 새로운 남성복 디자인개발에 어느 정도 예산을 사용할 것인가를 둘러싸고 의견의 대립이 있다면 그것이 그룹 내 갈등인 것이다.

3) 그룹 간 갈등

그룹 간 갈등(intergroup conflict)이란 그룹 간, 팀 간, 또는 부서 간에 발생하는 갈등을 가리킨다. 예를 들면, R&D 부서가 이따금씩 생산부서와 그룹 간 갈등을 경험한다. R&D 부서원은 현재의 제조설비를 이용하는 것이 신제품개발에 비용이 적게 든다고 생각하는 반면, 생산부의 부서원은 오히려 제조원가가 높게 된다고 반대하면, 양 부서 간에는 그룹 간 갈등이 발생하게 된다.

4) 조직 간 갈등

조직 간 갈등(interorganizational conflict)이란 조직을 넘어서 발생하는 갈등을 의미한다. 예를 들면 A라는 조직의 경영자가 경쟁사인 B라는 조직의 경영자가 비윤리적으로 행동할 뿐 아니라 특정 이해관계자 그룹의 복지를 위협하고 있다고 느낄 때, 조직 간 갈등이 발생한다.

2.4 갈등의 관리방법

갈등을 관리하는 방법에는 여러 가지가 있다. 가장 보편적인 방법의 하나가 일반적인 카운셀링(general counseling)이다. 그러나 문제의 종업원이나 마약중독자와

같은 종업원의 갈등관리에는 특별한 주의를 기울여야 한다. 또 다른 관리방법 가운데는 상호문제해결(mutual problem solving)방법, 자원의 확장(expansion of resources), 순화(smoothing), 타협(compromising) 등의 방법이 있다.

2.4.1 카운셀링법

카운셀링이란 종업원의 감정적 문제(emotional problem)를 제거하거나 줄일 목적으로 종업원과 상담하는 것이다. 직장생활 속에 직무의 요건이 많은 감정적 문제를 야기시키기 때문에 카운셀링의 필요성이 증대되고 있다. 카운셀링의 일반적 목적은 종업원에게 감정적 지원을 제공하는데 있다. 이런 면에서 경영자는 팀의 멤버로서 종업원의 이해를 높이고, 자신감을 갖도록 하고, 그리고 효율적으로 일할 수 있는 능력을 키워주어야 한다. 경영자가 이런 카운셀링 직능을 수행함에 주로 사용하는 방법 중에 네 가지 방법이 있는데, ① 충고(advice)하는 방법, ② 안심(reassurance)시켜주는 방법, ③ 긴장감을 해소(release of emotional tension)시켜주는 방법, ④ 재교육(reorientation)의 기회를 제공하여 자기의 문제점을 다시 생각토록 하는 방법 등이 있다.

2.4.2 문제의 종업원의 관리

경우에 따라서는 위의 일반적인 카운셀링 방법만으로 해결할 수 없는 갈등이 존재하고 있다. 어떤 경우는 매우 심각한 문제를 야기시키기도 하는데, 정신적인 디프레스를 가져오기도 하고, 그리고 알콜중독(alcoholism), 또는 마약 남용(drug abuse)에 의한 문제를 일으키기도 한다.

때로는, 종업원들 중에는 직무관련 문제 또는 가정관련 문제로 고민하는 경우가 있다. 그냥 내버려 두어 해결되기도 하지만, 그렇지 않을 땐 경영자가 개입하여 상담을 통하여 해결해 주어야 한다.

다음으로 알콜중독자로 인하여 고민하는 기업들이 늘어나고 있다. 알콜이 직장생활 속에서 가져오는 좌절감이나 스트레스를 풀기 위하여 도움을 주기도 한다. 그러나 그것이 중독이 되면, 사고, 결근, 시간낭비, 원료의 불량화, 그리고 조기퇴출을 가져오는 원인이 된다. 그리고 마약중독과 같은 약물남용에 의한 사고들도 증가하고 있다. 처음에는 직무상의 권태, 긴장, 불안을 줄이기 위하여 시작한 약물이 결국에는 중독으로 발전하여 커다란 문제를 제기하고 있다.

서구의 기업들은 이들 문제를 해결하기 위하여 조기발견과 치유를 위한 특별 프로그램을 개발하여 활용하고 있다.

2.4.3 기타의 관리방법

카운슬링 방법 이외에도 널리 사용되고 있는 방법들이 있다. ① 상호문제 해결방법, ② 자원의 확장, ③ 순화, ④ 타협이 그것이다.

상호문제 해결방법이란 문제의 당사자들을 모두 한자리에 모이게 하여 대면적 토의를 통하여 문제를 해결하려는 방법이다. 한자리에 모여 서로의 관심사를 털어놓게 하고 서로 대화하게 하면 쉽게 조화를 가져올 수 있다는 것이다.

자원의 확장이란 방법은 부족한 자원을 늘리면 문제가 해결된다는 것이다. 예를 들면 PC가 5대가 필요한데 3대의 예산밖에 없다면, 다른 예산의 집행을 유보시키고 PC 2대를 공급하면 해결된다.

순화라는 방법은 조직의 공통적인 이해를 강조하여 개인과 그룹의 의견 차이를 줄여서 문제를 해결하는 방법이다. 이 방법은 갈등 뒤에 숨겨져 있는 중요한 이유를 무시한다든가 간과하는 경우가 있기 때문에 단기적 해결방법으로는 유익하다.

그리고 타협이란 방법은 그 누구도 절대적인 승자가 되지 못하도록 서로가 어느 정도를 양보하도록 하여 문제를 해결하는 방법이다. 타협의 방법은 당사자들이 최소한 그들의 원하는 바를 얻을 수 있기 때문에 갈등해결방법으로는 유익한 것으로 평가되고 있다.

3. 리더십

3.1 리더십의 의의

리더십(leadership)은 모든 사회적 상황 속에서 존재하고 있는 보편적인 현상이지만, 여기서는 기업의 인간관계라는 측면에서 리더십을 논하고자 한다. 특히 경영자와 종업원의 인간관계에서 리더십이 인간관계관리를 위하여 어떠한 역할을 하는지를 중심으로 고찰하고자 한다.

경영자와 종업원과의 인간관계에서 나타나는 리더십은 기업이라는 조직을 전제로 하고 있기 때문에 거기에는 일정한 기업목표(공동목표)가 설정되어 있으며, 그것을

위한 수단으로서 여러 가지 관리활동이 사람들의 행동을 통제하고 있다. 따라서 구성원들은 직무수행을 통하여 기업의 공통목표의 실현에 공헌해야 할 것이 전제되어져 있다. 이러한 기대와 관리의 대상이 되어 있는 구성원들이 리더십의 주체 및 객체이며, 기업에 있어서 리더십은 처음부터 일정한 방향을 가진 조직활동을 전제로 하고 있다. 기업활동에 있어 리더십은 이러한 관리활동과 그 대상인 개인 또는 집단 사이의 매개체라는 특성을 갖고 있으므로 이러한 점에서 일반조직에 있어서의 리더십과 다른 조건을 갖고 있는 것이다.

호드겟츠(R. M. Hodgetts)는 리더십을 정의하여, 종업원들로 하여금 특정 목표를 향하여 조직이 노력하도록 영향력을 발휘하는 과정이라고 하고, 훌륭한 리더는 조직이 향할 비전을 갖고 있으며, 그리고 부하들로 하여금 목표를 추구하도록 의욕을 불러일으키는 능력을 가지고 있다고 한다.

존스(G. R. Jones) 등은, 리더십이란 A가 B에게 영향력을 발휘하는 과정으로서, 그룹이나 조직의 목표를 성취하도록 종업원의 행동을 고무하고, 동기를 부여하고, 지휘하는 프로세스라고 한다.

로빈스(S. P. Robbins) 등은 리더십이란 목표의 성취를 향하여 하나의 그룹에게 영향력을 발휘하는 능력이라고 정의하면서 어떠한 조직이든 조직유효성을 최대화하기 위하여 강력한 리더십과 강력한 매니지먼트가 있어야 한다고 한다. 나아가서 요즘 같은 변화가 빠른 사회에서는 현상(status quo)에 도전하는 리더, 비전을 창조하는 리더, 그리고 그런 비전을 성취하도록 종업원을 고무할 줄 아는 리더가 필요하다고 한다.

이러한 리더십의 정의에서 우리들은 리더십이란, 일반적으로 기업이라는 상황(situation) 속에서 어느 집단의 구성원이 리더(leader)와 추종자(follower)로 나뉘어져서 그 집단의 목표달성을 위하여 추종자가 리더의 지도성을 자발적으로 승인함에 그 리더가 갖는 집단적 기능을 의미하고 있음을 알 수 있다. 즉, 리더십이란 어떤 특정 목적을 달성하기 위하여 다른 사람에게 영향을 미치고, 동기를 부여하게 하고, 그리고 지휘하는 능력이다. 결국 리더십이란 리더(leader), 추종자(follower), 그리고 이 양자를 둘러싼 상황(situation)의 세 요인과 함수관계를 갖고 있음을 알 수 있다.

기업에 있어서 리더십을 주제로 한다고 하면 관리자와 감독자의 리더십을 중시하지 않을 수 없다. 리더십 연구의 초기단계에서는 관리자나 감독자가 갖는 통제적인 기능은 제도화된 권한(authority)에 의한 headship이지 leadership이 아니었다. 리더십이란 제도적 권한에 의하지 않는 자연발생적인 비공식 리더십만을 의미하는 것으로

headship과 구별되어야 한다. 관리자나 감독자는 그들의 제도적 권한에 상응하는 headship은 기본적으로 갖고 있는 것이지만 다시 거기에 추가하여 리더십을 발휘할 것이 기대된다. 특히 오늘날과 같이 종업원의 주체적인 모럴이나 자기실현욕구가 중시되는 사회 문화적 풍토에서는 headship에만 의존하는 감독행위로서는 부하로 하여금 높은 모럴과 충실한 직무만족을 갖게 할 수 없다. 부하로부터 자발적인 일체감과 복종의 유인이 될 리더십 능력을 갖추는 것이 관리자나 감독자에게 기대되고 있다.

3.2 리더십이론과 그 발전

3.2.1 특성이론

우리가 어느 지도자를 묘사하여, 대담하다, 의지가 강하다, 결의가 굳다, 확고하다고 표현하면, 그것은 그 지도자의 개인적 특성(traits)을 높이 평가하는 것이다. 때로는 훌륭한 지도자를 가리켜서 카리스마적이다, 열정적이다, 또는 용기가 있다고 할 때, 그 지도자가 다른 사람과 다른 개인적인 특성을 가지고 있음을 인정하는 것이다.

이와 같이 리더에게는 다른 사람에게 없는 개인적인 특성이 있고, 이 개인적 특성이 바로 리더십의 원천이 된다는 것이 리더십의 특성이론(trait theories of leadership)이다. 이 이론은 1930년대까지 리더십 이론의 주류를 이루고 있었다. 그러나 그때까지의 연구의 결과는 개인적인 특성이 리더로서의 성공가능성을 높이는 하나, 그 특성이 성공을 보장하는 것이 아니라는 것이다.

이러한 특성적 접근방법(trait approach)은 다음과 같은 네 가지 한계점을 갖고 있었다.

첫째, 모든 상황 속에서 리더십을 예측할 수 있는 보편적인 특성이란 존재하지 않는다. 오히려 어떤 특성이 어느 특정 상황 속에서 리더십을 예측할 수 있을 뿐이라는 것이다.

둘째, 개인적 특성은 강한 상황(strong situation)에서보다 약한 상황(weak situation)에서 힘을 발휘한다. 강한 행동규범, 특정 행위에 대한 강한 인센티브, 상벌에 의한 명백한 기대감 등이 존재하는 강한 상황에서는 개인적 특성이 리더십에 영향을 발휘하지 못한다.

셋째, 원인과 결과를 명백히 할 증거가 없다. 리더의 특성과 조직의 유효성과의 사이의 관계가 반드시 일관되지 않다.

넷째, 개인적 특성이 유능한 리더와 무능한 리더를 구별 짓기보다 리더십 현상을 잘 예측한다. 리더가 자기 특성을 잘 나타낸다고 해서 그것이 반드시 목표를 성공적으로 달성하지 못한다.

이러한 한계점이 1940년 이후 1960년대 중반까지 리더십의 행동이론으로 발전하게 하였다.

3.2.2 행동이론

행동이론(behavioral theories of leadership)은 리더의 개인적 특성보다 리더의 행동에 초점을 두고 있다. 효과적인 리더와 비효과적인 리더의 구분을 개인의 특성에서 찾으려는 것이 아니고 특정 행동에서 명백히 하여야 한다는 이론이다. 즉, 효과적이고 성공적인 리더는 생산성과 종업원의 사기를 높이는 독특한 스타일의 행동을 하고 있다는 것이다. 예를 들면 리피트와 화이트(R. Lippitt and R. White)는 독재적 리더십(autocratic leadership), 자유방임적 리더십(laissez-faire leadership), 민주적 리더십(democratic leadership) 가운데 민주적 리더십이 생산성과 구성원 만족에 가장 효과적인 리더십 행동이라고 한다.

1) 아이오와대학(University of Iowa)의 연구

아이오와대학(University of Iowa)의 리피트(R. Lippitt), 화이트(R. K. White) 등은 1930년대 후반 의사결정 과정에서 나타나는 리더의 행동유형을 중심으로 리더십 유형을 전제적 리더십, 민주적 리더십, 자유방임적 리더십으로 나누고 각 유형에 따른 집단의 성과와 구성원의 만족에 미치는 영향을 분석하였다.

전제적 리더십은 리더중심의 조직운영으로 조직목표와 그 운영방침 및 상벌을 리더가 독단으로 결정하고 부하들의 적극적 참여와 협동이 이루어지지 않는다. 민주적 리더십은 조직의 계획과 운영방침은 구성원의 참여와 자율성을 존중하는 참여제도에 역점을 두어 결정하며, 업적이나 상벌은 객관적 자료에 의하여 평가하고 수여한다. 자유방임적 리더십은 리더로서 조직의 계획이나 운영방침의 결정에 관여하지 않고, 수동적 입장에서 행동하며, 부하들에게 자유행동을 방임해 버리는 리더십 유형을 말한다. 그들 연구의 결과에 의하면 민주적 리더십이 생산성과 구성원 만족에 효과적이라고 한다.

2) 오하이오대학(University of Ohio)의 연구

가장 포괄적인 행동이론은 1940년대 후반 오하이오대학(University of Ohio)에서 플래쉬만(E. A. Fleishman)이 중심이 된 연구에서 나타났다. 이 연구에서 리더 행동을 독립된 두 가지 범주의 행동으로 축소하였다. 하나가 배려(consideration)이고, 다른 하나가 구조주도(initiating structure)였다. 리더는 이 두 가지 행동범주에서 행동하면서 리더십을 발휘한다는 것이다.

배려란 것은 종업원들과 원만한 관계를 맺고 유지하려는 행동으로서 상호간의 신뢰를 존중하고 종업원의 아이디어를 존중하고, 그리고 그들의 감정을 존중하는 관계지향적 행동이다. 이러한 리더는 부하의 안녕, 복지, 지위 그리고 만족에 관심을 표시한다. 이렇게 배려가 높은 리더는 부하들의 일을 친절하고 공정하게 처리한다.

그리고 구조주도는 리더가 목표달성을 위하여 종업원의 역할을 규정하고 구조화하는 정도를 가리키는 것으로 부하들에게 지시하는 행동, 역할을 명확히 규정해 주는 행동, 계획수립, 조정, 문제해결, 직무성과를 올리도록 독려하는 행동과 같이 과업지향적인 행동을 의미한다.

이와 같이 리더의 배려와 구조주도적 행동이 부하의 행동과 동기부여에 직접적으로 영향을 미치면서 리더십이 발휘된다는 연구가 오하이오 주립대학의 행동이론이었다.

3) 미시간대학(University of Michigan)의 연구

오하이오 주립대학의 리더십 연구와 거의 같은 시기에, 미시간 대학(University of Michigan)의 사회조사연구소(Survey Research Center)에서도 리커트(R. Likert)를 중심으로 오하이오 대학과 유사한 목적의 리더십 연구가 진행되고 있었다. 즉, 성과의 유효성 측정과 관련성이 있다고 보여 지는 리더의 행동특성에 관한 연구였다.

미시간 그룹은 리더십 행동유형으로 종업원지향적(employee-oriented)인 리더십과 생산지향적(production-oriented) 리더십으로 규정하고, 종업원지향적 리더는 대 인간관계를 중시하며, 종업원의 욕구에 개인적 관심을 가지며, 종업원의 개별적 차이를 인정한다는 것이다. 반면 생산지향적 리더는 직무의 기술적 또는 과업의 측면을 강조하며, 그들의 주 관심사는 그들 그룹의 과업의 달성에 있었으며 그룹의 구성원은 그 목적을 위한 수단으로 인식하였다.

그들 연구의 결과, 종업원지향적 리더는 그룹생산성을 향상시키고 종업원의 직무만족도를 증대시키며, 반면에 생산지향적 리더는 생산성을 떨어뜨리며 종업원의 만족을 저하시킨다고 한다.

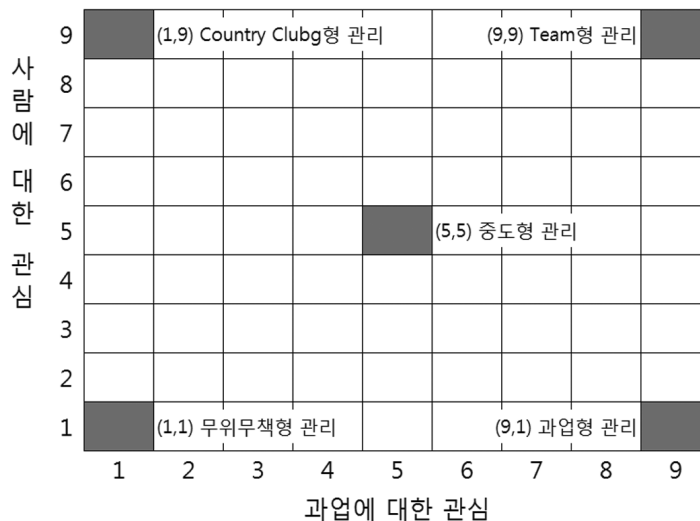
4) 매니지리얼 그리드(Managerial Grid)

블랙과 무톤(R. P. Blake & J. S. Mouton)이 두 가지 유형의 리더십 유형을 개발하여 그래프로 묘사하였다.

그들은 오하이오 대학에서는 배려와 구조주도로 유형화하였고, 미시간 대학에서는 종업원 지향적인 것과 과업지향적인 것으로 유형화한 것을, 사람지향적 관심(concern for people)과 과업지향적 관심(concern for production)으로 유형화하면서, [그림 10-10]과 같이 그래프상의 격자로 묘사하였다. 이 매니지리얼 그리드는 9.9 매트릭스의 81개의 서로 다른 리더십 유형을 상징하여 사람지향적인 관심과 과업지향적 관심의 정도를 다시 5가지 그룹으로 유형화하였다.

1.1의 유형을 무위무책형 리더십 유형이라 하고, 1.9의 유형을 칸트리클럽형 리더십, 9.1의 유형을 과업지향형 리더십, 5.5의 유형을 중립형 리더십, 그리고 9.9의 유형을 팀형 리더십이라고 이름 하였다. 이들 중 가장 바람직한 리더십이 Team 관리형 리더십이라고 한다.

그림10-10. 매니지리얼 그리드



※ 자료: S. P. Robbins, M. Coulter & D. A. DeCenzo, Fundamentals of Management (10th ed), published by pearson, 2016. p. 325.

이상의 행동이론을 요약 비교하여 다음과 같은 <표 10-4>을 작성하였다.

표 10-4 행동이론의 비교

연구자	리더의 행동태	리더십 효과
아이오와대학의 연구 (R. Lipitt, R. White)	전제적 리더십 민주적 리더십 자유방임적 리더십	민주적 리더십이 생산성과 구성원 만족에 효과적
오하이오대학의 연구 (E. A. Fleishman)	구조주도적 리더십 배려(고려)적 리더십	높은 구조주도와 배려적 리더행동이 성과와 만족감에 효과적이었으나 상반된 연구결과도 있음.
미시간대학의 연구 (R. Likert)	직무중심적 리더십 부하중심적 리더십	생산성이 높은 집단일수록 부하중심적 리더십 사용, 구성원 만족감도 부하중심적 리더십이 효과적
매니지리얼 그리드 (R. Blake, J. Mouton)	과업에 대한 관심 사람에 대한 관심	과업과 사람에 대한 관심이 높은 리더가 효과적, 효과적인 리더십 행동개발기법

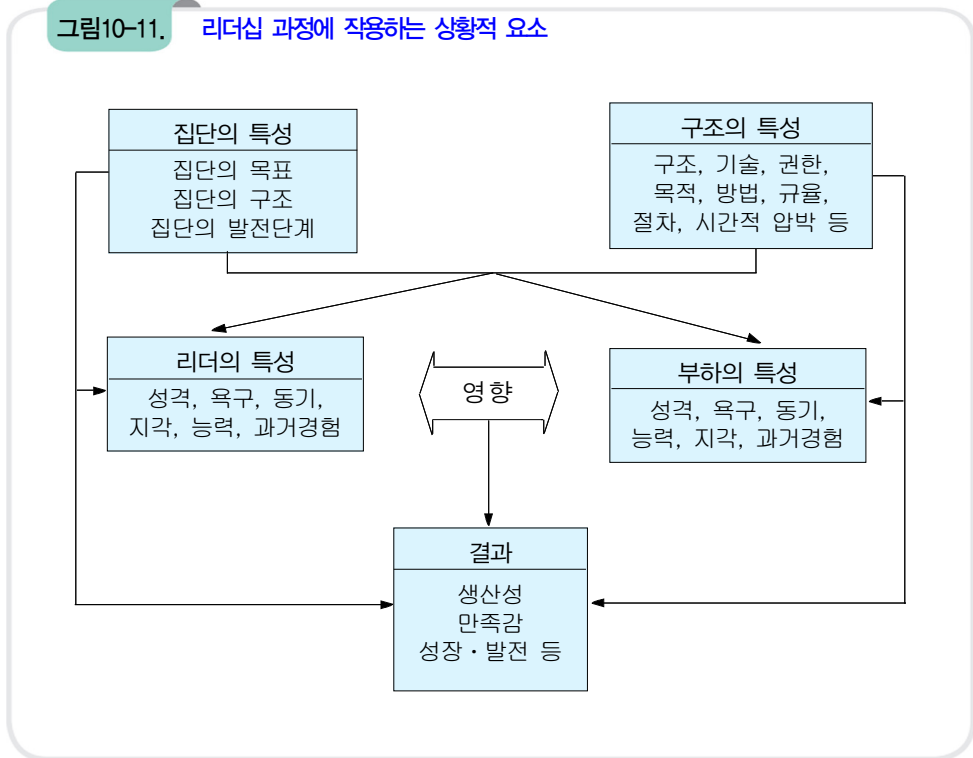
※ 자료: Fred Luthans, Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach(13th ed), Information Age Publishing, 2015, pp. 451~482.

3.2.3 리더십 상황이론

1960년대 후반부터 행동이론의 한계를 인식한 연구자들이 리더십 과정에 작용하는 상황조건에 관심을 가지기 시작하였다. 그 결과 효과적인 리더십은 리더와 추종자 그리고 상황의 함수라는 사실을 인식하기에 이르렀다. 상황이론에서 고려하는 상황적 요소들이란 [그림 10-11]에서 보는 바와 같이 리더와 부하를 둘러싼 집단과 조직체가 갖고 있는 특성을 의미한다.

가장 대표적인 리더십 상황이론으로 피들러(F. E. Fiedler)의 contingency theory를 들 수 있다. 피들러는 리더의 스타일을 분류하기 위해 가장 싫어하는 동료작업자라는 의미의 LPC(the least preferred coworker)점수라는 개념을 사용하였다. 즉, 과거와 현재의 동료작업자 중 가장 싫어하는 사람을 관대히 평가(LPC점수 高)하는 자는 관계지향적 리더이고 비판적으로 평가(LPC점수 低)하는 자는 과업지향적 리더이다. 또한 LPC점수와 리더십의 효과 간의 관계는 여러 가지 상황변수에 의해 좌우된다고 보았다.

그림10-11. 리더십 과정에 작용하는 상황적 요소



※ 자료: R. Tannebaum and W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, Vol. 51, No. 3(May/June 1973), pp. 162~180.

1) 피들러 모델

피들러는 상황변수로 리더와 부하와의 관계, 과업구조, 리더의 지위권력 등이 중요하며, 상황이 유리하거나 불리한 경우에는 과업지향적 리더가 효과적이고 상황이 유리하거나 불리하지 않을 때는 관계지향적 리더가 효과적이라고 주장하였다.

[그림 10-12]는 피들러가 주장한 리더십 유효성의 컨틴전시 모델을 예시한 것이다.

피들러의 상황이론은 LPC점수와 리더 행동스타일 간에 관련성이 불확실하며, 리더와 구성원 간의 관계도 고정적이지 않고 동태적이라는 점 등으로 인하여 비판받고 있다. 그러나 이 이론은 리더십 과정에 작용하는 상황요소에 새로운 관점을 제시하였다는 점에서 의의가 크다고 할 수 있다.

그림10-12. 피들러의 컨틴전시 모델



※ 자료: S. P. Robbins, M. Coulter & D. A. DeCenzo, Fundamentals of Management(10th ed), published by pearson, 2016. p. 326.

2) 허쉬와 블랜차드의 상황이론

허쉬와 블랜차드(P. Hersey & K. H. Blanchard)가 상황리더십(situational leadership theory : SLT)이라는 리더십 모델을 개발했는데, 그 모델이 리더십 훈련 프로그램으로 널리 활용되기도 하였다.

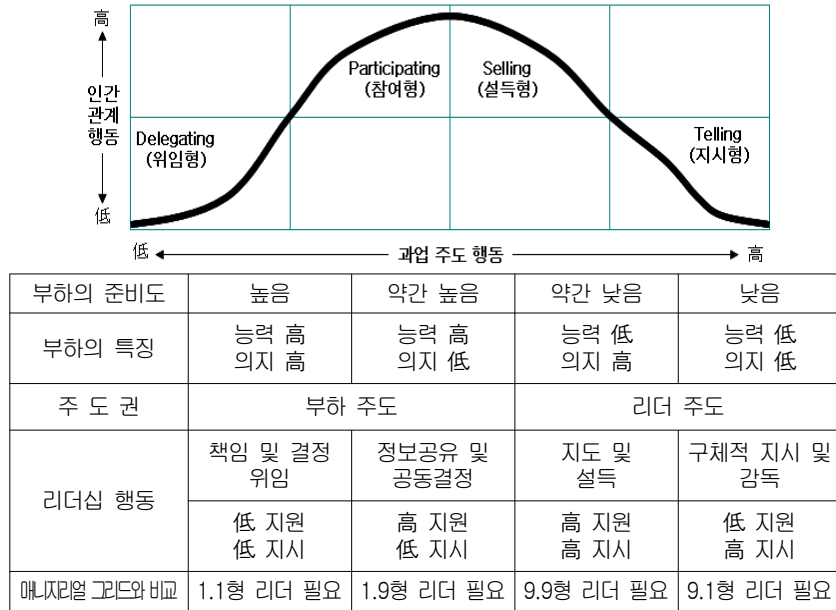
이 상황적 리더십은 부하(followers)에게 초점을 맞춘 컨틴전시 이론이다. 이 두 사람은, 성공적인 리더십은 옳은 리더십 스타일을 선택할 때 가능해 진다고 하고, 그것은 부하의 의지(follower's readiness)의 수준에 달려 있다고 하였다.

리더십 유효성에 부하를 강조한 것은 리더를 수용하고 또는 반대하는 사람이 부하라는 현실을 반영한 것이다.

리더가 무엇을 하든 유효성은 부하의 행동에 좌우된다는 것이다.

그리고 의지란 것은 특정 과업을 수행할 수 있는 능력과 의지를 가지고 있는 정도 라고 한다. 이와 같이 허쉬와 블랜차드의 상황이론은 부하의 의지라는 상황변수에 의하여 리더십의 성패가 결정된다는 이론이다.

그림10-13. 허쉬와 블랜차드의 상황적 모델



※ 자료: P. Hersey, K. H. Blanchard, & D. E. Johnson, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (10th ed.), Prentice-Hall, 2012.

3) 리더·부하의 교환이론

지금까지의 리더십 이론들은 리더가 모든 부하들을 같은 방식으로 다루는 것을 가정하여 왔다. 그러나 리더에 따라서는 서로 다른 특성을 가진 부하들을 매우 다른 방식으로 다룬다든지, 또는 자기의 지원그룹(in-group)을 만들어 특별한 리더십을 발휘하기도 한다.

리더·부하 교환이론(leader-member exchange theory)이란, 리더가 부하들 중에서 지원 그룹(in-group)과 비지원 그룹(out-group)을 만들어, 지원그룹에게는 신뢰와 관심으로 지도하는 반면, 비지원 그룹에게는 공식적인 관계 이외의 관계를 하지 않는 리더십 이론을 의미한다. 지원그룹은 리더로부터 신뢰를 받고 있고 리더의 특별한 배려를 받으며, 특권을 누리고 있는 반면 비지원 그룹은 공식적 관계에 의한 리더·부하 간의 관계 이상의 배려를 받지 못한다. 리더가 부하들 중에서 유사한 태도와 퍼스널리티 특성, 또는 능력이 있다고 생각되는 부하를 지원 그룹 내에 분류하는

경향이 있다.

지원그룹에 소속된 부하들은 비지원 그룹의 부하들보다 높은 성과를 올리며, 이 직률도 낮으며, 상사에게 크게, 만족하고 있다고 한다. 그것은 곧 리더의 지원적 리더십에 대하여 부하들은 교환적으로 그룹의 성과에 크게 좌우하고 있는 것이다.

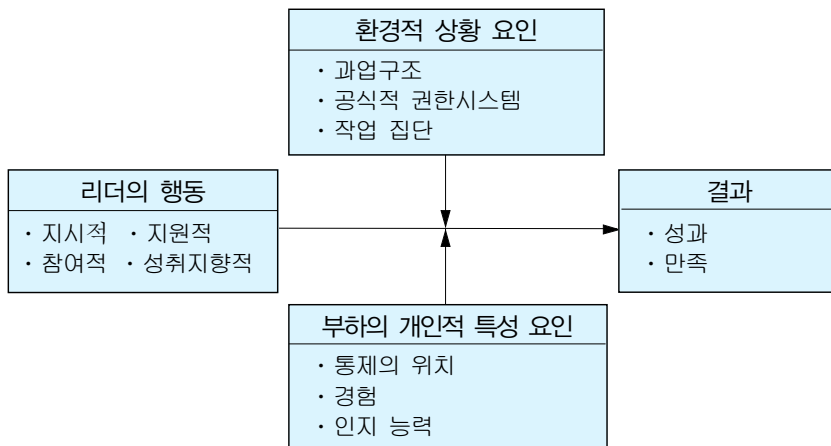
4) 경로·목표이론

로버트 하우스(Robert House)에 의해 개발된 경로·목표이론(path-goal theory)은 오하이오 주립대학의 구조주도와 배려에 관한 리더십 연구와 모티베이션의 기대이론에서 그 기본만 압축해서 만든 리더십의 컨틴전시 모델이다.

이 이론의 요점은 목표를 달성함에 부하를 지원하고, 필요한 방향을 제공하며, 그리고 그들의 목표가 그룹이나 조직의 전반적 목표와 양립되도록 지원하는 것이 리더의 직무라는 것이다. 따라서 경로·목표(path-goal)라는 용어가 훌륭한 리더는 부하가 그들의 목표를 달성함에 도움을 주는 경로를 명확히 해 준다는 데서 만들어진 것이다.

[그림 10-14]에서 보는 바와 같이 로버트 하우스는 리더십 행동유형을 ① 지시적 리더(directive leader), ② 지원적 리더(supportive leader), ③ 참여적 리더

그림10-14. 경로·목표이론



※ 자료: S. P. Robbins, M. Coulter & D. A. DeCenzo, Fundamentals of Management(10th ed), published by pearson, 2016, p. 330.

(participative leader), ④ 성취지향적 리더(achievement-oriented leader)로 나누고, 이런 리더의 행동이 두 가지 상황변수로서 ① 환경적 요인과 ② 종업원의 개인적 특성에 의해 조정되어 결과를 낳는다고 설명하고 있다.

5) 리더·참여 모델

1973년 브룸과 예튼(Victor Vroom & Phillip Yetton)이 리더십 행동과 의사결정에의 참여를 연관시켜 리더·참여 모델(leader-participation model)을 개발하였다.

그들은 과업구조가 루틴한 활동과 루틴하지 못한 활동을 규정하듯이, 리더의 행동도 과업구조를 반영하도록 조정되어야 한다고 한다. 따라서 상황이 다를 때 따라 의사결정에의 참여의 형태나 정도가 달라져야 하는데, 그것을 결정할 때 따라야 할 일련의 룰을 제공하고 있다.

최근에 브룸과 야고(Arthur Jago)가 이 모델을 수정하여 아래의 <표 10-5>와 같이 12개의 상황변수를 개발하여, 그 변수의 중요도에 따라 의사결정을 리더가 단독으로 하든지, 아니면 합의적 결정을 위하여 문제를 공유하든지 하여, 리더의 참여의 정도를 결정한다.

표 10-5 리더·참여 모델의 상황변수

1. 결정의 중요성
2. 의사결정에 대한 부하 개입의 중요도
3. 리더가 좋은 의사결정을 내리는데 필요한 충분한 정보력
4. 문제의 구조화 정도
5. 전체적 결정에 대한 부하의 승복의 정도
6. 조직목표에 부하의 참여정도
7. 해결안을 둘러싼 부하간의 갈등정도
8. 부하가 좋은 의사결정을 위한 필요한 정보를 가지고 있는 정도
9. 부하의 관여를 제한 할 리더의 시간적 제약정도
10. 지역적으로 분산되어 있는 부하의 소집비용
11. 의사결정에 소요될 시간의 최소화의 필요성
12. 부하의 의사결정기술을 개발할 수단으로 참여를 이용할 중요성

※ 자료: S. P. Robbins & T. A. Judge, Organizational Behavior (16th ed.), pearson, 2015. p. 400.

3.2.4 카리스마적 이론

1) 카리스마적 리더십

카리스마적 리더십(charismatic leadership)에 관해서는 1920년대부터 1970년대 까지 많은 연구가 이루어진 바 있으나, 조직행동 관련학자들에 의해 1980년대 이후에 와서 다시 많은 연구들이 이루어지게 되었다. 이러한 연구가 이루어진 시점은 미국기업들이 일본기업들과의 경쟁에서 조금씩 뒤지기 시작하면서 나름대로의 대변혁을 시작하는 시기와 맞물려 있다. 이 이론은 부하가 특정 행동을 준수할 때 부하가 영웅적이고 비범한 리더십 능력을 만들어 낸다는 것이다. 이에 관한 연구는 대부분 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더를 구별 짓는 행동특성을 명백히 하는데 집중되었다.

카리스마적 리더십에 관한 연구는 크게 리더특성, 부하특성 및 상황특성의 세 부분으로 나누어 정리할 수 있다.

(가) 리더의 특성

- ① **비전** : 비전은 미래에 대한 통찰력을 의미하며, 카리스마적 리더가 되기 위해서는 추종자에게 비전을 제시할 수 있어야 한다.
- ② **수사학적 능력** : 이것은 비전을 전달할 수 있는 언어적 능력을 뜻한다.
- ③ **이미지 및 신뢰형성** : 리더는 자신감을 표현하고 강한 도덕적 믿음을 가지고 있어야 하고, 개인적 희생을 감수해야 하며, 독특한 행동을 통해서 부하들로부터 신뢰를 얻어야 한다.
- ④ **개인적 매력** : 카리스마적 리더는 부하들을 사로잡기 위하여 눈, 접촉, 자세, 제스처, 억양, 표정 등의 비언어적 표현을 통하여 다양한 정서적 표현을 할 필요가 있다. 또한 부하들을 강하게 만들어서 그들의 능력을 증진시킬 필요가 있다.

(나) **부하특성** : 카리스마적 리더가 되기 위해서는 리더의 개인적 특성뿐 아니라 리더에 대한 부하들의 반응 또한 중요하다. 만약 리더 스스로 아무리 우수하다고 생각하여도 부하들이 리더를 따르지 않는다면 카리스마적 리더가 될 수 없다.

- ① **리더 및 비전에 동일시** : 리더에 대한 강한 애정이 있어야 하고, 리더의 신념을 자신의 것으로 받아들여야 한다.
- ② **리더에 대한 무조건적 복종** : 무조건 리더의 권위에 순종해야 한다.

- ③ **능력향상** : 카리스마적 리더 밑에 있는 부하들은 리더의 비전을 따르면 자신들이 원하는 것을 얻을 수 있다는 기대감이 높게 되며, 이로 인하여 자신들이 능력있고 강하다는 생각을 갖게 된다.
- ④ **정신적 몰입** : 카리스마적 리더의 개인적 매력 때문에 부하들은 정신적으로 리더에게 빠져들게 된다.

(다) **상황특성** : 리더 자신의 능력이 아니라 상황적 요인 때문에 카리스마적 리더로 지각되는 경우도 있다.

- ① **위기상황** : 사람들은 위기의식을 느낄 때 자신들이 처한 어려움에서 자신들을 구해낼 수 있는 지도자를 찾게 되며 이러한 상황에서 카리스마적 리더가 등장하기 쉽다. 일부 리더는 카리스마적 리더로 지각되기 위해서 일부러 위기상황을 만들기도 한다.
- ② **과업의 상호의존도** : 업무처리에서 소속 집단구성원 간의 상호의존도가 높은 경우 그 집단의 리더는 카리스마적 리더로 지각될 가능성이 높다. 팀워크(teamwork)이 중요하게 요구되는 과업에 있어서는 협동이 필요하며, 개인적 희생이 요구된다. 집단의 분위기가 이와 같을 때, 그 집단의 리더는 자신의 비전대로 팀을 이끌기가 좀더 용이해지고 따라서 카리스마적 리더로 지각될 가능성도 높아지게 된다.

2) 변혁적 리더십 이론

(가) **변혁적 리더십 이론의 등장** : 1980년대에 들어서 미국의 기업들은 일본과 같은 외국 기업과의 경쟁에서 살아남기 위하여 조직을 새롭게 변화시키는 작업이 필요함을 인식하게 되었다. 이러한 방법의 일환으로 리더의 능력에 초점을 두고 어떻게 하면 리더가 조직을 변화시킬 수 있는 지에 관심을 갖게 되었다. 이로부터 조직을 변화 또는 변혁시킨다는 의미에서 변혁적 리더십 이론(transformational leadership theory)이라는 새로운 리더십 이론이 등장하게 되었다.

변혁적 리더십 이론은 1978년 번즈(J. M. Burns)에 의해서 처음 제시되었으며, 그 후 1985년 배쓰(B. M. Bass)가 조직상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다.

이 이론은 다른 모든 리더십 이론들이 리더와 부하 간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십(transactional leadership)에 치중해 있다고 비판하는 데서 출발한다.

리더와 부하 간의 교환관계를 근간으로 하는 거래적 리더십은 한 사람이 가치 있는 무엇인가를 교환할 목적으로 다른 사람과 상호관계를 유지할 때 발생한다. 즉, 리더는 부하들이 원하는 보상을 제공하고 그 대가로 부하들로부터 리더가 원하는 업무성과를 제공받는 관계를 뜻한다. 이는 리더와 부하의 상호종속에 기인하는 관계로 정의할 수 있다. 리더와 부하의 교환대상은 일반적으로 가시적이고 수량화가 가능한 특정물(보상, 성과)이고, 이러한 거래적 관계는 리더와 부하가 모두 교환과정에 대하여 만족할 때까지만 지속된다. 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 성과의 양 혹은 질을 개선할 수 있는 방안, 집단이나 조직의 목표를 달성하는 방법, 부하들의 저항감 해소방안, 특정 행위의 이행방안에 초점을 맞춘다. 리더는 부하들이 높은 성과를 달성하였을 때 그들이 원하는 보상을 받을 수 있다는 사실을 주지시키는 것이 중요하다. 그러기 위해서는 리더는 부하들의 욕구가 무엇인지를 파악하고 있어야 한다. 즉, 리더가 원하는 결과와 부하들이 원하는 보상이 거래되는 것이다.

이러한 리더-부하의 거래적인 관계는 높은 수준의 성과를 기대하기에는 한계점을 지닌다. 따라서 거래적 리더들은 인정감, 임금인상, 그리고 승진과 같은 상황적 보상을 제시해 줌으로써 종업원들을 관리하는 것이다. 직무를 수행하지 못하는 종업원들에게는 처벌을 주게 된다. 거래적 리더들은 종업원들의 성과를 검토하여 그에 따른 적절한 보상을 제시하며, 성과가 조직의 목표에 이탈되었을 때는 수정활동을 취해주는 것이다.

배쓰는 지금까지의 리더십 이론들이 대략 이러한 거래적 교환관계에 기초하고 있다고 주장한다. 또한 그는 이러한 거래관계에만 머물러서는 부하들을 장기적으로 동기부여시킬 수 없다고 보고 변혁적 리더십의 중요성을 역설하였다.

(나) 변혁적 리더십 : 거래적 리더십과는 달리 변혁적 리더십은 리더의 가장 주된 관심사로 부하들의 신념, 가치, 욕구의 변화를 도모하는 것이다. 따라서 리더의 직접적인 영향력행사로 인한 부하의 순응을 추구하는 거래적 리더십과는 구분된다. 변혁적 리더십은 부하의 가치체계와 신념체계를 변화시킴으로써 조직이나 집단의 성과를 제고하려는 리더의 유형을 의미한다.

변혁적 리더십은 조직의 구성원들이 조직의 결과에 대한 문제점들에 대하여 보다 큰 인식을 지니도록 하기 위하여 동료, 부하, 고객들을 규합하고 고무시키는 역할을 시도한다. 또한 변혁적 리더는 부하들에게 미래에 대한 분명한 통찰력을 제시할 수 있어야 하고, 강한 자신감을 소유하며, 자신의 견해가 옳고, 또한 정당하다는 결단력을 부하들에게 증명할 수 있는 내적인 힘을 지니고 있어야 한다. 변혁적 리더들은 자신의 개인적 기준을 제시함으로써 부하들을 규합하고, 부하들의 목표와 신념을 높은

수준으로 향상시키며, 나아가 조직의 전체적인 진행방향도 전환시킬 수 있어야 한다.

변혁적 리더십은 종업원들의 동기부여를 통해 지휘하는 것이다. 변혁적 리더들은 팀 구성원들에게 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 심어줌으로써 종업원들에게 보다 새로운 방식으로 문제를 생각하도록 동기부여시키는 것이다. 따라서 부하들은 리더에 대하여 신뢰감, 인정감, 충성심, 존경심을 가지고 있고, 그들이 할 수 있는 것이 상으로 사고하고 행동하도록 동기부여된다. 따라서 부하들에게 그들의 과업에 대한 중요성과 가치에 대한 인식을 높여주거나, 그들 자신의 이익보다는 그들이 속한 팀이나 조직을 먼저 생각하도록 동기부여시킨다.

변혁적 리더십은 종업원들의 태도를 변화시켜 조직의 사명이나 목표, 그리고 전략을 위한 종업원들의 몰입을 구축하는 데 초점을 맞추고 있다. 이러한 유형의 리더십은 종업원들의 관심을 확대시키고자 할 때, 집단의 목표나 사명을 인식시키고 수용시키려 할 때, 그리고 집단의 이익을 위해 개인의 이익을 양보하도록 종업원들을 이끌려고 할 때 발생한다.

변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 구별된다. 변혁적 리더십은 부하들이 개인적 이해를 버리고 조직 전체의 이익을 위해서 진력하도록 유도하며 그들의 고차원적 욕구(예, 자아실현욕구)가 발현되도록 노력하는 데 반해, 카리스마적 리더십은 부하들과 리더 간의 강력한 감정적·정서적 유대를 중시한다. 카리스마는 변혁적 리더십의 한 요소로서 필요조건은 되지만 그 자체가 변혁적 리더십은 아니다.

변혁적 리더십은 카리스마 이외에도 지적 자극, 개별적 배려 등의 조건들을 포함한다. 또한 변혁적 리더십에서는 부하들에게 권한위양을 통하여 그들의 위상을 제고시키려는 반면에, 카리스마적 리더십에서는 종종 부하들에게 비전보다는 리더 자신에게 충성과 헌신을 보이도록 요구함으로써 나약하고 의존적인 부하들을 산출하는 경우가 있다.

그렇다면 변혁적 리더십이란 구체적으로 어떤 요인들로 구성되는가? 배쓰는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인들로서 다음 <표 10-6>과 같은 구체적인 요인들을 들고 있다.

변혁적 리더십에 관한 연구의 대부분은 배쓰가 개발한 다요인 리더십 설문지(multifactor leadership questionnaire)를 사용해서 이루어졌다. 이 설문지는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 두 가지 측면을 측정하며, 부하들이 리더의 행동을 평가하도록 개발되었다. 여러 연구결과 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 부하들의 성과 및 직무만족도에서 높은 관련성을 보였다.

표 10-6 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인들

리더십 구분	요인들	내 용
변혁적 리더십	카리스마	부하들에게 비전과 사명감을 제공하고, 자긍심을 고취시키며, 부하들로부터 존경과 신뢰를 받음
	개별적 배려	부하들에게 개별적 관심을 보여주고, 부하들을 독립적인 존재로 대우하며, 지도하고 조언해 줌
	지적 자극	이해력과 합리성을 드높이고, 사려 깊은 문제해결을 하도록 촉진시킴. 리더십 구분요인들 내용
거래적 리더십	상황적 보상	노력에 대한 보상의 교환조건으로 계약, 높은 성과에 대한 보상을 약속함
	예외에 의한 관리	규칙이나 기준을 이탈하는가를 관찰하고, 수정조치를 취해줌. 기준에 부합되지 않을 경우에만 개입함

※ 자료: B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Winter 1990, p. 22.

3) 비전적 리더십

카리스마적 리더십의 논의에서도 비전(vision)이란 용어가 나왔지만 비전적 리더십(visionary leadership)이란 카리스마를 능가하는 개념으로 받아들여야 한다. 이러한 비전적 리더십이 새로운 리더십으로 부각되고 있다.

비전적 리더십이란 현재보다 나은 조직의 미래를 위하여 현실적이고 신뢰할 수 있으며 매력적 비전을 창조하고 명백히 할 수 있는 능력을 가리킨다.

비전이란 의미는 어떠한 방식으로 설정된 방향이라는 단순한 의미와는 달리, 그것은 명백하고 추진력 있는 의미를 갖고 있으며, 그 비전이 전통적인 방식을 개혁하여 새롭게 하여주며, 사람들로 하여금 변화를 실현할 수 있는 행동을 일으키게 하는 힘을 갖고 있다. 비전은 사람들의 정서와 에너지를 자극하는 힘을 갖고 있다. 그것이 적절히·명백히 되면, 스포츠나 여가활동에서 볼 수 있는 열정과 같은 것을 직무 위에 발휘케 하는 위력을 갖고 있다.

이러한 비전을 가진 리더에게는 리더십 유효성을 증대시키기 위하여 다음과 같은 능력이 요구되고 있다. 첫째, 이러한 비전을 다른 사람에게 설명할 수 있는 능력이 있어야 한다. 이러한 리더는 구두로 또는 서면으로 요구되는 행동이나 목적을 명백히 할 수 있어야 한다. 둘째, 리더는 비전을 구두로만 아니고 행동으로 표현할 수 있

어야 한다. 셋째로, 리더는 비전을 다른 리더십 상황에까지 확산할 수 있어야 한다. 예를 들면, 어느 특정 부서만이 의미 있는 비전이어서는 안 되며, 또 어느 특정 지역에만 의미 있는 비전이어서도 안 된다.

3.2.5 신 리더십 이론

1) 수퍼 리더십

성공적인 관리자가 되기 위해서는 평범한 사람을 인재로 키울 수 있는 능력이 있어야 하며, 이것이 바로 수퍼 리더십(super leadership)의 요체가 된다. 과거의 산업 사회에서 정보사회, 지식사회로 이전됨에 따라 기업이 당면하고 있는 환경이 변하고 있고, 이의 적응에 필요한 요건이 달라지고 있다. 과거 눈에 보이는 자산을 중심으로 경제활동이 전개되었던 시대에서 이제는 정보와 같은 눈에 보이지 않는 자산이 더욱 중요시되는 시대가 되었다.

생산적인 사고는 수퍼 리더십의 초석이다. 구체적으로 수퍼 리더는 생산적인 사고를 시작하는 방법을 종업원에게 가르친다. 이는 개인적 통제와 내적 동기유발에 대한 종업원의 느낌을 증진시킬 수 있다. 수퍼 리더십에서는 종업원들이 스스로 관리하도록 격려되기 때문에 관리자의 시간이 더 자유롭게 될 가능성이 있다. 수퍼 리더십(super leadership)은 부하로 하여금 자발적으로 리더십을 발휘할 수 있도록 부하의 능력개발 및 이를 발휘할 수 있는 여건을 조성하는 리더의 행동을 강조한다. 미래에는 눈에 보이지 않는 자산으로 경쟁하게 되고 조직의 규모가 커지고 환경변화 속도가 빨라지면서 한 사람이 중앙에서 지시하고 통제하는 스타일로는 성공적인 경영을 할 수 없다. 따라서 조직 구성원 개개인이 충분한 역량을 가지고 제 역할을 충실히 수행해 주어야만 기업이 성장할 수 있다.

수퍼 리더(super leader)는 종업원들로 하여금 스스로를 이끌도록 유도하는 사람이다. 다시 말해, 수퍼 리더는 종업원 각자를 셀프리더(self leader)로 만든다는 것이다. 수퍼 리더가 다른 유형의 리더와 근본적으로 다른 점은 자율경영이 가능해지도록 능력을 개발하는데 초점을 두고 있다는 것이다. 부하들이 스스로 자기 자신의 리더가 될 수 있도록 하는 리더의 배려가 요구된다. 부하직원들의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 자극을 주고 스스로 모범을 보이며 궁극적으로는 관리가 필요 없는 그러한 수준으로까지 조직의 힘을 키우는 것이 바로 수퍼 리더의 역할이다.

2) 셀프 리더십

셀프 리더십(self leadership)이란 스스로 자기 자신에게 영향을 미치기 위해, 즉 자기 영향력을 행사하기 위해 사용되는 사고 및 행동 전략을 의미한다. 다시 말해 셀프 리더십이란 스스로 자신을 리드하기 위해 취하는 행동으로서, 책임 있는 행동이라고 말할 수 있다. 즉, 자율과 책임이 주어질 때 스스로 책임지고 행하는 독특한 행동이 바로 셀프 리더십이다. 셀프 리더십은 타고난 것이 아니라, 학습을 통해 얻어지는 것으로서, 모든 사람은 누구나가 유능한 셀프 리더는 아닐지라도 어느 정도는 셀프 리더십을 발휘하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 이는 리더, 추종자 모두에게 해당되는 것이며 유능한 셀프 리더의 양성을 위해 수퍼 리더가 필요하다고 하겠다.

셀프 리더십에서 추종자에 대한 모든 통제는 궁극적으로 추종자 스스로가 자신에게 부과하는 자율통제이다. 통제가 어디로부터 나오든지 그 효과는 전적으로 추종자들의 평가와 수용 여부 그리고 의욕에 달려 있기 때문이다.

장기적인 안목에서 초우량 기업을 지향하는 기업이라면, 추종자의 자발적 헌신과 열정이 필요한데, 이는 추종자의 내면에 잠재해 있는 셀프 리더십을 이끌어 내므로서 가능한 것이다.

셀프 리더십 전략에는 두 가지가 있다. 하나는 효과적인 행동에 초점을 맞춘 행동 전략이고 다른 하나는 효과적인 사고와 태도에 초점을 둔 인지전략이다. 셀프 리더십의 첫 번째 전략은 행동에 초점을 맞춘 것으로, 관리자와 추종자들이 어렵고, 내키지 않는, 그러나 반드시 해야 하는 과업을 수행함에 있어서 스스로를 리드하도록 돕는 것이다. 구체적인 전략은 다음과 같다.

- ① 자기 설정목표(self set goals)는 자기 스스로 목표를 설정하는 것은 성공적인 셀프 리더십의 중요한 한 가지 요소이다. 먼저 그때그때 처리해야 할 일들의 목표와 장기적으로 달성하고자 하는 목표를 설정한 후 이들의 우선순위를 정하고 자기지시를 실행하는 것이다.
- ② 단서에 의한 관리(management of cues)는 자신이 하고자 하는 행동을 용이하게 하기 위해 단서가 될 만한 것들을 작업장 주위에 설치하거나 작업을 변경하는 것이다.
- ③ 리허설(rehearsal)은 효과적인 선행적 셀프 리더십 전략으로 업무를 비롯한 일을 하기 이전에 사전에 신체적으로 혹은 정신적으로 연습해보는 훈련이다.
- ④ 자기관찰(self-observation)은 업무수행의 결과, 즉 업무를 수행한 후 일어난 일에 초점을 맞추어 그것이 잘 수행되었는지에 관한 정보를 수집하여 바람직

한 행위와 그렇지 못한 행위를 관찰함으로써 무엇을 바꾸어야 할지, 또 어떻게 바꾸어야 할지에 대한 단서를 발견하고 수첩에 기록해 두는 것이다.

- ⑤ 자기보상(self-reward)은 자기가 자기 스스로에게 부여하는 보상으로서 일반적으로 조직이나 사람으로부터 받는 보상의 개념과 구별되었는데, 구체적인 물질적 보상뿐만 아니라, 특별한 임무를 완성하기 전까지 어떤 것을 자제하는 형식을 취하는 것도 포함한다.
- ⑥ 자기징계(self-punishment)는 일이 잘못되었을 때, 실패의 원인을 분석하고 그로부터 교훈을 얻기 위한 정신적 혹은 의식적인 자기자신에 대한 징계를 의미한다.

다음으로 셸프 리더십의 인지전략은 크게 두 부분으로 나누어 살펴볼 수 있는데, 첫 번째는 일을 통해서 자연스럽게 얻을 수 있는 자연적 보상(natural rewards)의 이용에 관한 것이고, 두 번째는 건설적인 사고 패턴을 발전시키는 문제에 관한 것이다. 여기에서 자연적 보상이란 봉급인상, 휴가, 승진, 포상, 보너스, 칭찬 등 외부로부터의 보상에서 비롯되는 것이 아니라 주어진 일이나 활동 자체에서 비롯되는 자연발생적인 보상이다. 즉, 일이나 활동 속에 동기부여 요소가 들어 있는 것이다. 주말 오후 시간을 이용해 축구를 즐기게 하는 것이 한 예일 수 있다. 건설적인 사고패턴을 확립하기 위해서는 먼저, 사고 패턴에 대한 이해가 있어야 한다. 한 개인의 사고과정은 셸프 리더십의 핵심이며, 또한 효과적인 수퍼 리더십의 핵심이기도 하다. 따라서 셸프 리더십의 한 요소를 다루는데 있어서 사고의 패턴을 아는 것은 무엇보다도 중요한 일이다. 사람들이 흔히 여러 번의 반복과정을 통해 습관적인 행동을 변화시키듯이 습관적인 사고패턴 역시 변화시킬 수 있다. 먼저 자기 자신에 대해서 어떠한 믿음(기대)을 갖느냐에 따라서 업무수행에 뚜렷한 차이가 나타난다. 부정적인 자기기대는 가능성을 약화시키지만, 긍정적인 기대는 가능성을 강화한다. 상상 속의 이미지는 자기도 모르게 형성되어 건설적인, 혹은 부정적인 영향을 미치게 된다. 이것은 셸프 리더십의 행동전략 가운데 리허설의 기초가 되는데, 자신이 과거에 보았던 긍정적인 모델의 이미지나 지금 직면한 일을 긍정적으로 결과에 대한 이미지는 긍정적인 결과를 낳는데 매우 중요한 요소가 된다.

3) 봉사형 리더십

봉사형 리더십(servant-leadership)은 검증 가능한 이론이기보다는 하나의 관리 철학이라고 할 수 있다. 봉사형 리더십이라는 말을 처음으로 만든 그린 리프(Robert

Greenleaf)는 위대한 리더는 종업원, 고객, 사회를 포함하는 다른 사람들의 욕구를 제1순위로 다루는 봉사자로서 행동한다고 믿는다. 따라서 봉사형 리더십은 자신보다는 타인에 대한 봉사에 초점을 둔다. 봉사형 리더십은 리더십에 대한 임시변통적 접근법이 아니라, 삶과 일에 대한 장기적이고 변화유도적인 접근법이다.

4) 진정성 리더십

진정성(authenticity)이란 부하(follower)가 자기 스스로를 알고, 내면의 생각과 감정, 가치관 등이 일치되도록 행동하는 것을 의미하며, 자기인식(self-awareness)과 자기규제(self-regulation) 등 두 가지 요소로 이루어진다. 자기인식은 현재 자신의 진정한 자아를 인식하는 것으로 자신의 재능, 강점, 목표, 핵심 가치관, 믿음, 욕망 등을 지속적으로 이해하는 과정이며, 자기규제는 개인이 그들의 가치관과 목표를 자신의 행위와 일치시키는 과정이다.

진정성 리더십(authentic leadership)은 “리더와 조직 구성원들의 긍정적 자기개발 촉진 측면에서 자기인식, 내재화된 도덕적 관점, 정보의 균형프로세스 및 관계적 투명성 등을 보다 발전시키기 위해 긍정적 심리 역량과 긍정적/도덕적 분위기를 만들어내고 증진하는 리더의 행동 양식”으로 정의된다. 진정성 리더란 “자신이 어떻게 행동하고 생각하는지 충분히 지각하며, 그들과 다른 사람들의 가치/도덕적 관점, 지식 및 강점을 알고 있는 다른 사람들에 의해 인식되는 사람들로서, 그들이 행동하는 맥락을 알고 있으며, 자신감 있고, 희망적이며, 낙관적이고, 복원력이 높으며, 높은 도덕적 특성을 지닌 리더”이다.

4. 기타 인간관계관리의 개선기법

1920-30년대에 걸쳐 실시된 호손실험의 결과를 토대로 한 인간관계론의 등장과 함께 1950년대 이후의 행동과학 발전과 동기부여이론의 보급은 기업 내 인간관계의 효율적 관리를 위한 다양한 기법의 개발과 실천적 적용을 통하여 많은 성과를 거두게 되었다. 경영자와 종업원 간의 신뢰를 바탕으로 인간관계를 개선하고 동기부여를 가능하게 하는 또 다른 기법으로 사기조사제도, 제안제도, 고충처리제도, 인사상담제도, 직장간담회, 사보제도, 소시오메트리 등이 있다.

4.1 사기조사제도

사기(morale)란 행동에 있어서 초점을 부여하는 공통목적을 가진 개인 또는 집단의 지속적인 의지나 태도를 말하는데, 만약, 종업원의 사기가 떨어지면 근무의욕을 잃게 되고 노동생산성이 오르지 못하며, 생산성이 하락한다. 따라서 모든 조직에 있어서 사기는 중요한 의미를 가지게 된다. 사기조사는 이러한 사기의 실태를 파악하기 위해서 조사를 하는 것으로서, 구체적으로는 기업의 경영방침, 인사방침, 관리자와 감독자의 태도, 종업원 상호간의 인간관계, 개인의 직무, 작업환경, 근로조건 등에 관한 종업원의 생각과 희망, 의견 등을 조사하고 측정하는 것이다. 그리하여 경영층에서는 효율적인 경영을 하기 위해서는 사기조사(morale survey)를 통해 무엇 때문에 종업원의 사기가 저조하며, 그 기업의 건전성을 저해하는 제 요인을 규명할 필요가 있다. 사기조사에 의거하여 종업원의 사기 또는 작업의욕을 저해하는 요인과 그들의 불평불만의 이유, 기업의 불건전성에 대한 원인이 밝혀지고 대책을 수립할 수 있는 기초자료를 얻을 수 있게 된다.

이와 같은 사기조사제도를 실시하여 기대할 수 있는 효과를 살펴보면 다음과 같다. 기업 측에서의 효과를 살펴보면, 경영자는 종업원의 사기조사를 통하여 근로의욕의 실태 및 불평, 불만의 원인을 정확하게 파악할 수 있으며, 직장 내의 우호적 인간관계 확보, 의사소통의 촉진, 생산성 향상, 조직의 활성화 등에 기여할 수 있다. 그리고 종업원 측에서의 효과를 살펴보면, 종업원은 사기조사의 응답을 통하여 자기 자신의 감정이나 의견을 솔직히 표명할 수 있는 기회를 가질 수 있으며, 경영활동에 대한 의견표명을 통하여 참가의식을 고취시킬 수 있고, 노사관계의 안정에도 기여할 수 있다.

4.2 제안제도

제안제도는 1880년 영국의 윌리엄 데니에 의하여 처음 실시된 제도로써, 제안제도(suggestion system)란 조직체의 운영이나 작업의 수행에 필요한 여러 가지 개선안을 일반종업원으로 하여금 제안하도록 하고, 그것을 심사하여 우수한 제안에 대해서는 적절한 보상을 하는 제도이다. 제안제도는 조직 내의 종업원의 창의력을 향상시키며, 경영참가의식이 깊어지므로 작업의욕을 높이고 능률향상을 꾀할 수 있다.

이렇듯 제안제도는 종업원에게 업무 및 제품의 개선·개량을 위한 연구의욕의 길을

열어주면서 경영참가의 기회를 가지게 된다. 또한 제안한 종업원에 대하여는 경제적 보상을 함으로써 근로의욕 등이 향상되며, 인간관계가 개선된다는 점에서 참된 의의를 찾아볼 수 있다.

이러한 제안제도의 도입은 직무수행상의 기술적 개선이나 비용절감의 효과를 가져올 수 있으며, 종업원의 기업에 대한 일체감의 강화 및 기업의식의 향상 등에 기여할 수 있고, 종업원의 창의력 개발 및 활용, 종업원의 경영참여의식의 고취와 근로의욕의 증대를 통한 작업능률의 향상, 조직 내의 인관관계개선 및 조직의 활성화, 노사 간의 이해력 증대에 의한 노사관계의 안정화 등의 목적을 실현할 수 있다.

이와 같은 제안제도의 효과적 목적달성을 위해서는 제안제도의 도입과 관련된 최고경영자의 명확한 방침의 결정과 함께 관리자·감독자의 적극적인 지지가 필요하며, 이를 기초로 한 구체적 실시계획의 입안 및 효율적 운영이 이루어져야 한다.

4.3 고충처리제도

고충(grievances)은 주로 종업원의 근로조건, 노사협회의 운영과정 등에 있어서의 불평불만을 가리킨다. 따라서 고충처리제도(grievances system)는 종업원의 고충, 불평, 불만을 체계적으로 신속하게 해결하도록 하는 과정을 제도적 장치로 이루어진 것을 말한다. 일반적으로 종업원들의 불평(complaint)이라면 감독자의 주의를 환기하기 위하여 구두 또는 서면으로 제출된 불만족한 상태를 의미하지만 고충은 그 내용이 공식적으로 제기된 불평을 의미한다.

그리하여 경영층에서는 고충이 공식적으로 제출될 때에는 불만이 상당히 심화된 상태이므로 적극적으로 해결방안을 강구해야 한다. 또한 공식적으로 제기되지 않았지만 불만이 잠재되어 있다면 감독자는 종업원의 불만을 조기에 발견하여 처리하여야 한다. 일반적으로 기업 내의 직무수행과 관련하여 발생하는 종업원의 개인적 고충이나 불평·불만사항은 직장 내의 상사와 부하 간의 견해차이나 감정대립, 종업원상호간의 불화나 불신 등의 인간관계에 의한 갈등에서 발생하는 경우가 대체로 많다. 따라서 이러한 종업원의 개인적 고충이나 불만의 해소를 위한 고충처리기구의 설치운영은 조직 내의 인간관계개선 및 조직의 활성화를 위해 매우 중요하다고 볼 수 있다.

4.4 인사상담제도

인사상담제도는 기업 내에 전문상담원이나 교육훈련을 받는 상담원을 배치하여

종업원의 작업수행과 관련된 불평·불만사항이나 그 외의 가정적·개인적 고민이나 인간관계 등 각종 사항에 관하여 자유로이 상담할 수 있게 하는 제도이다. 그래서 상담을 통하여 종업원이 가지고 있는 감정이나 번민을 알아내고 지도하여 직장에 순응시키는 것을 목적으로 하는 직장사기의 양양 내지 유지를 위한 방책이 된다. 이 제도는 종업원의 불평, 불만의 해소와 자주적 문제해결능력의 지원, 직장 내의 갈등 해소와 적응력의 촉진, 인간관계개선, 사기양양 및 근로의욕 증대 등의 실현을 목적으로 한다.

이때, 인사상담원은 피상담원인 종업원이 마음 놓고 자유롭게 말하는 내용을 모두 솔직하게 이야기 할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 또한 상담원은 상담내용에 대해 너무 깊은 질문을 하거나 성급하게 관여하지 말아야 한다. 즉, 상담원은 피상담자의 의견을 존중하여 적정한 수준의 질문을 하거나 지나치게 관여하는 일은 없도록 하여야 한다. 상담원은 상담사항에 대하여 직접 판단을 내리거나 성급하게 해결방안을 제시하기보다는 피상담자 스스로 해결할 수 있도록 충고나 암시, 조언을 하는 등의 지원적 역할을 하도록 해야 한다. 그리고 상담과정에서 나타난 비밀사항에 대해서는 비밀을 엄수하고 상담내용이나 상담에서 얻는 자료를 피상담자의 동의 없이 타인에게 보고 또는 제공해서는 안 되며, 상담자는 어디까지나 중립적인 입장에서 상담에 임해야 한다.

4.5 직장간담회

직장 내의 구성원 상호간의 의사소통의 촉진 및 인간관계의 개선을 위하여 정기적으로 간담회의 기회를 갖는 것을 제도화한 것이다. 즉, 직장간담회는 일반적 문제나 불만사항에 대하여 관리자와 종업원 상호간에 자유로운 대화를 실시하여 상호간의 견해 차이를 해소하는 것이다. 직장간담회의 효과적 운영을 위해서는 조직 내 모든 구성원이 자유롭게 의견이나 불만을 표현하는 것이 필요하며, 특히 간담회의 리더 역할이 중요하다. 간담회에서는 일반적으로 직장 내의 특정 문제에 국한하기보다는 직장과 관련되는 모든 문제를 대상으로 삼아야 할 것이다.

4.6 사보제도

사보는 기업 내의 모든 정보를 종업원 및 그 가족에게 제공하기 위하여 발간되는 신문 또는 정보전달 매체라 할 수 있다. 이러한 사보는 기업의 최고경영층에서 결정

된 사항을 기업 내 모든 종업원에게 정확히 전달하고 이해와 협력을 확보하기 위한 목적으로 발간되는 것으로서, 특히 기업 내의 수직적, 수평적 커뮤니케이션의 원활화를 통한 조직 전체의 종합적 목표달성에 기여하고 있다. 특히 최근에 기업규모 확대와 경영활동의 복잡화에 따른 조직의 경직화와 종업원의 소외감 증대현상을 극복하기 위한 중요수단으로서 도입되고 있는 사보제도는 기업에 대한 종업원의 이해와 협력, 조직의 활성화에 크게 기여할 수 있다.

4.7 소시오메트리(sociometry)

모레노에 의해 고안된 것으로 소집단 중의 사회관계를 수량적으로 측정하여 집단 내의 인간관계, 즉 구성원 상호간의 감정관계를 객관적인 방법으로 표현하려는 사회심리학적 인간관계 연구의 한 방법이다.

집단에는 여러 가지 차원의 인간관계가 형성되고 있으며, 외부의 관찰자에 의해 파악할 수 있는 인간관계집단의 구조와 집단성원 상호간에 숨어있는 내면적 심리적 상태의 인간관계 구조 사이에는 다소 차이가 있는 것이 보통이다. 따라서 표면적 인간관계 이외에 외부에는 직접 관찰할 수 없는 인간의 심리적 구조를 파악하지 않으면 안 된다. 그렇지 못한 경우에는 집단에 어떠한 심리적 긴장이 있으면 그 집단은 어떠한 방향으로 갈려고 하는 경향이 있는가에 대하여 정확히 파악할 수 없다. 이러한 점에서 소시오메트리는 집단성원 상호간의 좋고 싫어하는 인간관계, 즉 심리적 선택과 거부의 인간관계를 파악하는 방법으로 발전하게 되었다.

참고문헌

- 1) 임창희, 인적자원관리, 비앤엠북스, 2014.
- 2) 김성수, 혁신적 · 창조적 인적자원관리, 탐북스, 2015.
- 3) C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth Human Needs Organizational Settings*, New York : Free Press, 1972.
- 4) B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Winter 1990.
- 5) R. R. Blake & J. S Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf, 1964.
- 6) J. R. Hackman & G. R. Oldham, *Work Redesign*, Addison-Wesley, 1980.
- 7) P. Hersey & K. H. Blanchard, "So You Want To Know Your Leadership Style?" *Training and Development Journal*, February, 1974.
- 8) P. Hersey, K. H. Blanchard, & D. E. Johnson, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*(10th ed.), Prentice-Hall, 2012.
- 9) R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, September, 1971.
- 10) Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*(13th ed), Information Age Publishing, 2015.
- 11) A. H, Maslow, *Motivation and Personality*, Hasper & Brothers, 1954.
- 12) L. W. Porter & E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968.
- 13) S. P. Robbins, & M. Coulter, *Management*(12th ed.), Prentice-Hall, 2014.
- 14) S. P. Robbins, M. Coulter & D. A. DeCenzo, *Fundamentals of Management*(10th ed), published by pearson, 2016.
- 15) S. P. Robbins & T. A. Judge, *Organizational Behavior*(17th ed.), Pearson, 2017.
- 16) B. F. Skinner, *Science and Human Behavior*, Free Press, 1953.
- 17) V. H. Vroom, *Work and Motivation*, Wiley, 1964.
- 18) R. K. White & R. Lippitt, *Leadership and Member Reaction in Three Social Climate, 1953. In D. Cartwright A. Zander, Group Dynamics: Research and theory.*
- 19) V. H. Vroom and P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, University of Pittsberg Press, 1973.
- 20) G. A. Yukl, *Leadership in Organizations*, Kbh. : Nota, 2015.

노와 사의 관계(Employer-Employee Relations)는 노동자와 사용자 또는 노동자와 경영자와의 관계를 의미한다. 이 관계가 확장되어 노동조합과 경영자와의 관계인 노사관계(Management-Union Relations)와 노동조합의 연합체와 경영자단체와의 관계로 발전되었다.

이러한 노사관계는 산업혁명에 의한 자본주의적 생산양식이 시작되면서 자본가인 사용자와 노동의 대가를 임금으로 받는 임금노동자와 관계가 시작되면서 형성되었다. 이러한 초기의 사용자와 임금노동자와의 관계는 산업화가 진전되면서 사용자와 임금노동자의 단체인 노동조합과의 관계로 발전하였다.

사용자와 노동조합과의 관계로 본 좁은 의미의 노사관계는 기업경영에 있어서나 인적자원 관리에 있어서 매우 중요한 관리의 대상이 되었다. 이러한 노사관계는 본질적으로 임금 등의 노동조건을 둘러싼 대립적 관계라는 특성을 갖는다.

대립적인 노사관계를 원만히 관리하기 위하여 일찍부터 선진국들은 많은 제도와 기법들을 개발하여 실천하여 왔다. 그 대표적인 것이 단체교섭제도와 경영참가제도이다.

근년에 이르러 선진국을 위시하여 대립적 노사관계를 협력적 노사관계로 발전시키기 위한 많은 노력들이 경주되어 WIN-WIN 관계를 위한 전략들이 실천되고 있다.

본장에서는 노사관계관리를 노사관계의 본질, 노사관계의 발전과정, 노사당사자 조직, 노사관계관리제도 등을 중심으로 고찰하고자 한다.

제 11 장

노사관계관리

I. 노사관계의 본질

1. 노사관계의 의의

노사관계는 노동자(employee, worker)와 사용자(employer)와의 관계를 가리킨다. 이 양자의 관계는 인류사의 발전단계에서 보아 자본주의적 생산양식이 존재하면서부터 형성되었다. 자본주의적 생산양식은 자본가가 자기소유의 자본으로 생산수단을 구입하고 임금노동자를 고용하여 생산한 생산품을 상품으로 판매하여 자기의 이윤을 획득하는 생산방식이다. 이와 같은 생산양식 속에서 자본가인 사용자와 노동의 대가를 임금으로 받는 임금노동자의 관계가 시작된 것이다.

자본주의적 생산양식은 유럽의 영국에서 먼저 개발되어 다른 나라로 전파되었다. 이처럼 유럽에서 산업자본주의가 형성되었으므로, 자연 유럽의 노사관계는 유럽의 사회적 특성과 관계를 가지면서 발전되었고, 훨씬 뒤늦게 자본주의를 도입한 일본이나 한국에서는 이들 서구사회와 다른 노사관계의 모습을 갖게 되었다.

일반적으로 노사관계라 하면 사용자와 임금노동자 간의 관계(employer-employee relations)를 의미하기도 하고, 때로는 노동조합과 사용자 간의 관계(union-management relations)를 가리키기도 한다. 기업경영의 현실 속에서 사용자인 경영자는 임금노동자와 고용관계를 맺으면서 노사관계가 형성된다. 그런데 임금노동자가 노동조합을 결성하거나 또는 조합원이 됨으로써 경영자와 임금노동자와의 관계는 경영자와 노동조합과의 관계로 발전하게 된다. 따라서 기업경영에서의 노사관계는 이렇게 이원성(二元性)을 갖게 되는 것이다.

기업경영에 있어서 경영자와 임금노동자와의 관계는 단순히 고용관계라는 법률적 관계만이 존재하는 것이 아니라, 생산을 중심으로 협동하겠다는 약속 아래 그 대가로서 임금을 받는 경제적 관계도 존재한다. 그리고 조직의 구성원으로서 인간관계를 맺고 조직활동에 참여하고 있다는 측면에서 인간적 관계도 존재하고 있는 것이다.

그런데 경영자와 노동조합과의 사이에는 본질적으로 고용조건(employment condition)의 결정을 둘러싸고 경제적 이해가 대립되는 대립적 관계(adversarial relationships)가 전제되어 있다.

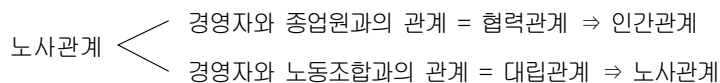
이와 같이 기업경영적 차원에서 본 노사관계는 경영자와 종업원과의 관계와 경영

자와 노동조합과의 관계인 이원적 관계를 갖는다. 여기서 우리는 전자인 경영자와 종업원의 관계는 생산을 중심으로 협력을 전제로 한 관계이므로 이것을 인간관계로 구별하고자 하며, 후자인 경영자와 노동조합과의 관계는 노사관계라 하여 구별하고자 한다. 즉, 근년에 이르러서는 이러한 노사관계를 단순히 기업경영적 차원에서 경영자와 노동조합과의 관계로만 볼 수 없게 되었다. 그것은 19세기 말엽부터 경영적 노사관계에 정부가 강력히 개입하기 시작했기 때문이다. 첫째 이유는 빈곤의 문제나 실업의 문제가 커다란 사회적 문제로 발전함에 따라 근로자의 사회보장이라는 차원에서 건강보험, 실업보험의 형태로 정부의 개입이 필요하게 되었다. 둘째 이유는 노동조합의 세력이 증대되어 노사의 분쟁이 사회적 문제로 발전함에 따라 국민경제 및 사회안정이란 차원에서 정부의 개입을 필요로 했다.

그리하여 오늘날의 노사관계는 사용자와 노동조합과 정부의 3요소, 즉 세 당사자로 구성되며, 이들 삼자에 의한 삼각관계로 파악해야 할 것이다.

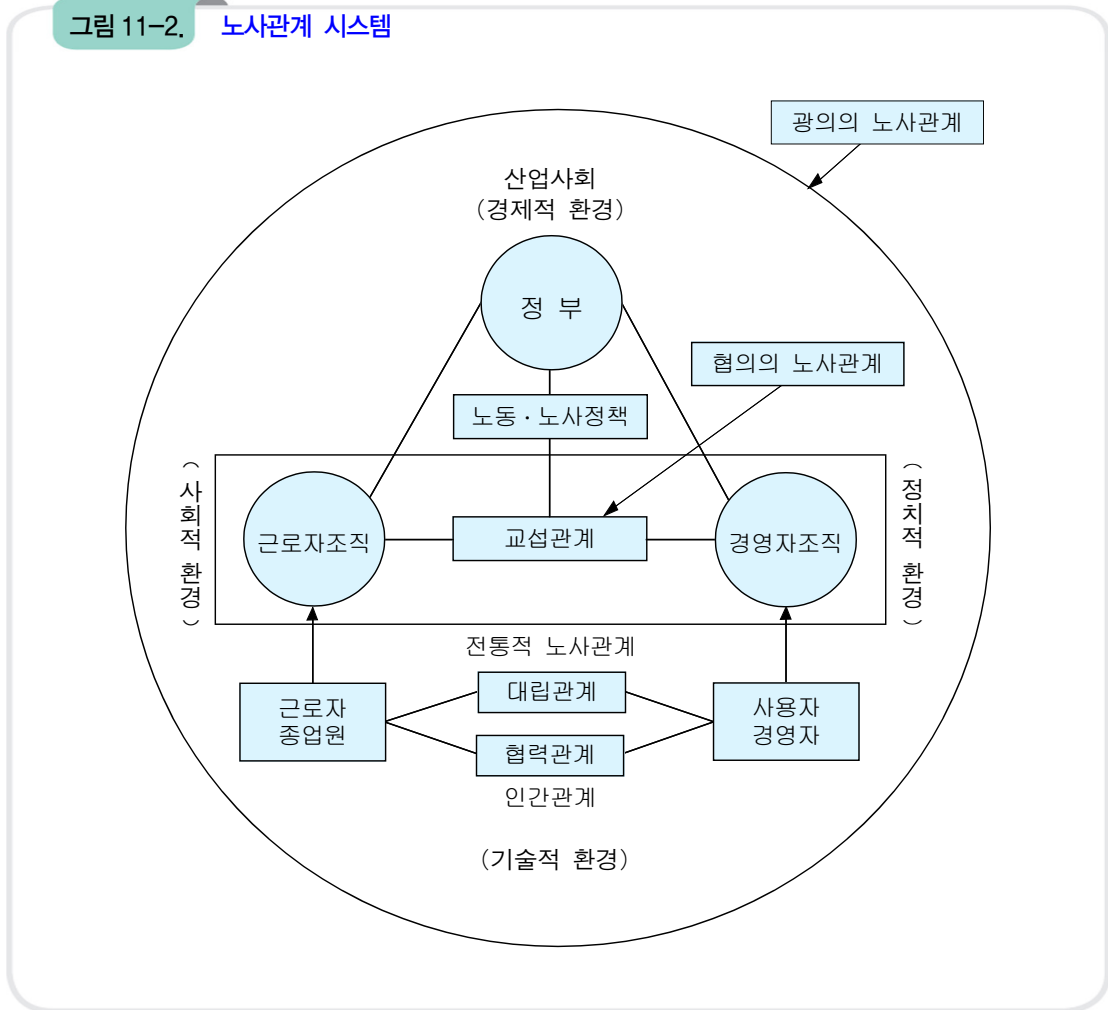
일찍이 던롭(John T. Dunlop)은 노사관계를 정의하여, 경영자, 노동조합 그리고 정부의 상호관계의 복합체라고 하였으며, 노사관계 시스템을 사회시스템의 하위시스템으로 경제시스템과 동일하다고 하였다. 쉐러(Randall S. Schuller)는 노사관계(union-management relationships)를 이해하기 위해서는 노사관계 시스템이란 관점에서 조명하여야 한다고 하고, 노사관계 시스템은 정부의 강력한 관여 아래 경영자, 종업원, 노동조합의 세 하부단위로 구성되어 있다고 한다. [그림 11-1]은 이 노사관계 시스템을 이해함에 도움을 줄 것이다.

그림 11-1. 기업경영적 차원의 노사관계



이와 같이 노사관계를 보는 시각과 관점 및 용어의 사용은 학자들과 시대의 상황에 따라 달라질 수 있으므로 본장에서는 [그림 11-2]와 같은 관점으로 그 개념을 설명하기로 한다.

그림 11-2. 노사관계 시스템



※ 자료: R. S. Schuller, *Management Human Resource*(5th ed.), West Publishing Co., 1995, p. 636.

2. 노사관계와 노자관계

노사관계와 유사한 개념으로 노자관계(勞資關係)란 표현이 있다. 전자는 지금까지 고찰하여 온 바와 같이 노동조합과 사용자와의 관계이고, 후자는 노동과 자본의 관계 또는 노동자와 자본가와의 관계를 가리킨다. 이 두 개념은 어떻게 구분되어야 할 것인가?

첫째, 노사와 노자의 ‘使’와 ‘資’의 의미에서 구분되어야 한다. 노사관계의 ‘使’는 사용자를 의미하며, 사용자는 근로자를 고용한 사람이므로 경영조직 내에서의 경영자를 가리킨다. 반면에 노자관계의 ‘資’는 자본가를 의미하며, 자본가는 자기자본의

증식만을 목적으로 하여 행동함으로써 노동조합과 이해관계를 둘러싸고 서로 대립하게 된다. 따라서 두 개념은 서로 다른 의미로 구분되어야 한다.

둘째, 자본주의의 발전과정에서 노사관계는 사라지고 노사관계만 남았다. 노사관계라는 개념은 자본주의의 기본적인 경제관계가 자본과 노동과의 관계에서 출발하여 각각의 주체인 자본가와 노동자에 의해서 자본주의 체제의 사회관계가 형성된다고 보고 있다. 그러나 자본주의는 그 발전과정에서 자본과 경영이 분리됨에 따라 자본가와 노동자와의 관계는 없어지고 전문경영자와 노동조합과의 관계로 발전하였다.

이와 같이 ‘使’와 ‘賓’의 두 개념에서 자본주의의 본질이 바뀐 것이 아니고, 노사관계의 전개과정이 자본가와 노동자와의 관계에서 경영자와 노동조합과의 관계로 바뀐 것을 알 수 있다. <표 11-1>은 이 두 개념 간의 관계를 명백히 하는데 도움을 준다.

표 11-1 노사관계와 노자관계

노자관계	노 사 관 계			
자본가	사용자	경영자	최고경영자 상급관리자 중급관리자 하급관리자 종업원	관리· 피관리관계
계급대립	단단체제 교협섭약			
노동자	조합원	종업원		
계급관계	조합관계	고용관계	관리관계	
		기업내관계		

3. 노사관계의 주요 이슈와 목표

앞서 고찰한 바와 같이 노사관계는 산업혁명 이후 현대사회에 이르기까지 초기의 노동자와 사용자 사이의 고용조건을 둘러싼 대립관계가 중심이 되어 발전해 왔다. 그러나 산업화 과정 속에서 나타난 노사대립과 갈등 및 분쟁은 노사 당사자뿐만 아니라 국가경제와 산업사회의 발전에 커다란 걸림돌이 되었다.

최근 이러한 인식이 확산되면서 단기적 처방에 의한 노사갈등 및 분쟁해소전략이

아닌, 산업평화유지와 국가경쟁력 강화의 양 측면에서 적극적 인적자원관리의 전략으로 노사관계를 해결해 나가야 한다는 여론이 일고 있다.

따라서 본장에서는 먼저, 노사갈등의 원인이 될 수 있는 노사관계의 주요이슈를 살펴보고 이것을 원만히 해결하기 위한 현대 노사관계의 목표를 조명하고자 한다.

3.1 노사관계의 주요 이슈

노사 쌍방의 요구조건과 이해관계에 따라, 노사관계의 주요 이슈를 ① 정치적 이슈, ② 경제적 이슈, ③ 사회·인간적 이슈로 구분할 수 있다.

경제적 이슈는 세 가지 이슈 중에서 가장 핵심 이슈이며, 정치적 이슈는 산업사회 발전의 초기에 주로 부각되었으며, 사회적·인간적 이슈는 산업사회의 성숙기에 부각되는 특성이 있다.

정치적 이슈로는 노조의 노동권확립과 사용자 측의 경영권확립이 주요내용이 된다. 즉, 노조는 노조의 안정과 부당노동행위 방지를 위하여, 사용자는 경영의 안정과 노조의 의무와 책임을 강조하는 정치적 이슈가 그 중심이 된다.

경제적 이슈는 노동보상적 측면과 직결된다. 즉, 직접적 보상인 임금과 간접적 보상으로서의 복리후생 및 건강·안전이 한 부분이며, 신분보장으로서의 고용 및 직무안정과 능력개발이 또 다른 부분으로 강조되고 있다. 산업사회 초기에는 경제적 이슈의 중심이 보상의 양적 측면에 있었으나, 최근 산업사회의 성숙기에서는 보상의 질적 측면, 즉 보상의 기준과 방법의 문제가 중심이 되고 있다.

예를 들면 노조 측에서는 노동의 표준화에 의한 일관된 처리기준, 즉 연공서열(seniority)에 따라 보상되기를 희망하는 반면, 사용자 측에서는 노동의 차별화에 의한 합리적 처리방법인 성과주의를 주장하고 있다.

그러나 최근 세계화·정보화·지식화가 시작되고 무한경쟁시대가 도래하여 성과에 상응하는 합리적 보상이 강조됨에 따라 이러한 이슈는 새로운 전기를 맞이하고 있다.

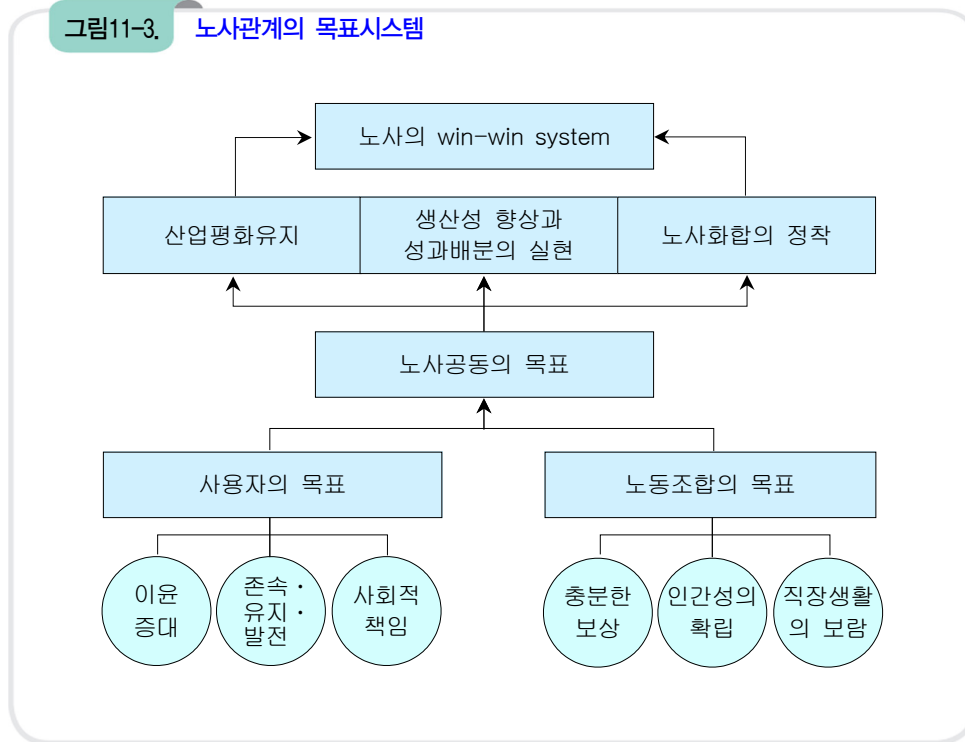
사회적·인간적 이슈는 현대 산업사회의 발전에 따른 인간소외의 문제와 근로생활의 질의 향상(Q.W.L.)과 노동문화의 확립 등이 과제가 되고 있다.

산업사회의 변화는 사회적으로 노사관계를 대등한 파트너십의 관계로 발전시켜 근로생활의 질의 향상과 노사공존공영의 문화를 확립시켜 나가고자 하고 있다.

3.2 노사공동의 목표

[그림 11-3]에서 보는 바와 같이 사용자와 노동조합은 각자 서로의 목표를 향하여 행동한다. 그러나 지금까지 이들의 관계는 서로 자신의 목표만 관철하고자 함으로써 수많은 갈등과 대립을 유발하여 기업발전에 상당한 저해를 가져 왔다. 이러한 경험이 최근 노사가 협력함으로써 성공하고 발전할 수 있는 노사 win-win 전략을 낳고 있다. 이것은 노사 모두의 개별목표달성은 물론이고, 나아가 산업평화유지, 생산성 향상과 성과배분의 실현, 노사화합의 정착이라는 노사 모두의 공동목표를 함께 달성해 주는 노사공존공영의 궁극적 목표시스템이 된다.

그림11-3. 노사관계의 목표시스템



II. 노사관계의 발전과정

앞에서 노사관계는 산업혁명에 의한 자본주의적 생산양식의 발달로 시작되었다고 하였다. 그러한 노사관계는 주지하는 바와 같이 영국의 사회적 특성 속에서 생성되고 발전되기 시작한 것이다. 따라서 노사관계의 그 역사적 발전과정은 산업화의 과정과 맥을 같이 하고 있으며, 인적자원관리의 발전과 맥을 같이 하고 있다고 할 것이다. 결국 인적자원관리의 발전과 노동조합의 목적이 어떻게 변화되어 왔는지에 따라 노사관계의 발전을 고찰할 수가 있다.

1. 인적자원관리의 발전에 따른 노사관계의 발전

1.1 전제적 노사관계

전제적 노사관계(*autocratic labor relationships*)는 권위주의적 노사관계(*authoritarian labor relationships*)라고도 하는데 경영자의 일방적이고 전제적인 방식에 의해 운영되었던 노사관계이다. 이것은 18세기 중엽부터 시작된 영국의 산업혁명으로부터 19세기 중엽까지 볼 수 있었던 노사관계의 유형으로서, 출자자가 소유자임과 동시에 경영자였으며, 산업의 형태도 소규모의 경공업이 주종을 이루었다. 당시의 노동력은 과잉이었고, 노동자의 대부분은 부녀자와 연소자였으며 노동조합도 결성되어 있지 않았다. 따라서 기업주는 필요에 따라 사람을 채용하고 불필요하면 자의적으로 해고할 수 있었다. 이와 같은 조건 아래서 임금과 노동시간 등에 관한 고용조건의 결정은 거의 전적으로 기업주의 일방적이고 전제적인 방법에 의해 행해졌으며, 감독 방법도 폭력과 위협으로 복종만을 강요하였다.

1.2 온정적 노사관계

온정적(*benevolent*) 노사관계는 친권적(*paternalistic*) 노사관계라고도 하는데 경영자의 온정적이고 가부장적인 방식에 의해 운영되었던 노사관계이다.

이것은 19세기 중엽부터 제1차 세계대전시까지 볼 수 있었던 노사관계의 유형으로서, 전제적 노사관계가 개선되고 발전된 노사관계이다. 이것은 19세기 중엽부터

공장제공업이 발달되어 기업규모도 확대되고 노동력 수요도 증대되었다. 특히 남성 노동자가 증가됨에 따라 그들에 의해 노동조합이 형성되기 시작하였다. 그러한 흐름 속에서 종래의 전제적 노사관계가 통용될 수 없게 되어 등장한 것이 온정적 노사관계이다.

이러한 온정적 노사관계의 발전에는 19세기 초의 로버트 오웬(Robert Owen)이 크게 기여하였다. 그는 기업주의 입장에서 당시의 비인도적인 노동착취에 동정을 표시하고, 온정적 노사관계를 강력히 주장하였다. 이러한 오웬의 온정주의 내지 인도주의는 영국을 위시한 유럽의 경영자에게 크게 영향을 미쳐 노동자에 대한 의식의 전환과 합리적인 인적자원관리에 크게 기여하였다.

1.3 근대적 노사관계

근대적 노사관계는 완화적(relaxed) 노사관계라고도 하는데, 과학적 관리방법에 의한 합리주의에 입각하여 운영되었던 노사관계이다.

이것은 제1차 세계대전 이후부터 제2차 세계대전 시 까지 볼 수 있었던 유형으로서, 과학적 관리법에 의한 합리주의의 출현이 이 노사관계의 발전에 크게 기여하였다.

이 시대에는 미국을 중심으로 기업의 규모도 확장되었고, 노동조합도 상당히 발달하였다. 나아가서 자본과 경영의 분리로 전문경영자가 등장하기 시작하였고, 그것이 산업민주주의를 촉진시켰다.

이와 같이 과학적 관리법에 의한 합리주의적 사고와 노사 간의 대등한 인격관계를 전제로 한 산업민주주의 발전은 노사관계의 모습을 근대화함에 크게 기여하였다.

1.4 현대적 노사관계

현대적 노사관계는 민주적(democratic) 노사관계로도 불리는데, 이것은 민주적 방식에 의하여 노사관계가 운영되었던 것이다. 이것은 제2차 세계대전 이후 지금까지의 모습을 가리킨다.

제2차 세계대전 이후, 사회적 여건은 현저하게 변화되었고, 그 속도 또한 현저하였다. 자본과 소유가 급속히 분리되었음은 물론, 소유와 경영이 급속도로 분리되어 전문경영자에 의한 경영자 지배체제가 발전하였다. 즉, 소유경영자는 투기자본가로 전락되고 전문경영자가 실질적인 지배권자로 등장하였다.

한편, 노동조합도 산업의 발전과 기업규모의 확대에 따라 그 조직도 세계적인 규모,

국가적인 규모, 산업별에 의한 조직, 기업별에 의한 조직으로 발전하였다. 이와 같이 노동조합의 규모와 조직률이 증대됨에 따라 산업민주주의 이념이 확대되었고, 노사 간의 관계도 단체교섭이나 노사협의회를 통한 새로운 진전을 가져왔다.

근년에 이르러 세계는 협력적 노사관계를 전제로 한 새로운 노사관계의 정립에 힘을 기울이고 있다.

2. 노동조합의 목적변화에 따른 노사관계의 발전

여기서는 노동조합이 노동운동의 목적을 어디에 두었느냐는 관점에서 노사관계의 발전과정을 고찰하고자 한다. 산업화의 과정 속에서 초기의 노동조합은 노동조합의 조직화를 법적으로 인정받기 위하여 투쟁하였으며, 다음으로는 경제적인 욕구를 충족하기 위하여 투쟁하였다. 그것이 더욱 발전하여 지금은 사회적 욕구와 성취욕구를 충족하기 위하여 투쟁하고 있다.

2.1 법적 인정단계

소유와 경영이 전혀 분리되지 않았던 19세기 중엽까지는 영국사회는 노동자들의 노동조합의 조직화를 인정하지 않았다. 그러나 노동자들은 자기들의 권익을 보호하기 위하여 비밀리 조직화하였고, 동시에 조직화를 법적으로 인정받기 위하여 투쟁하였다.

영국에서는 1799년과 1800년의 결사금지법이 제정되기 이전에도, 노동자의 임금 투쟁에 대한 처벌법을 갖고 있었다. 그러던 영국에서도 1871년에는 노동조합법을, 1875년에는 노사관계법을 제정하여 단결권을 법적으로 보장하기에 이르렀다.

미국에서는 이미 1842년에 단체교섭권을 법적으로 인정하고 있었다. 1842년 미국 매사추세츠(Massachusetts)주 고등법원은 노동자의 단체행동은 그 목적에 따라 합법성이 인정되어야 한다고 판결하였다.

이렇게 단결권을 인정받기 위하여 오랫동안 국가와 기업을 상대로 투쟁해 왔다. 그러나 법적으로는 인정받았으나 실질적으로는 사용자의 방해행위 등으로 조직화에 많은 어려움을 겪었으며, 조직화되었다 하더라도 노사 간의 관계는 대등한 관계가 형성되지 못하였다. 이러한 법적 인정단계는 투쟁적 노사관계의 단계라고 볼 수 있다.

2.2 경제적 욕구의 추구단계

많은 시련과 희생 속에서 법적인 인정을 받은 노동조합은 다음 단계로 노동자의 권익을 쟁취하기 위하여 세력이 급격히 확대되어 갔다. 노동조합의 목적이 경제적 욕구의 추구에 집중되었다.

당시의 노동조합은 노동자의 낮은 경제적 지위를 향상시키는 것이 중요한 목적의 하나였다. 따라서 노동조합은 경영자와의 단체교섭에서 임금인상과 같은 근로조건 개선이 제일 중시되었다.

미국의 경우, 1940년경이 노동조합운동의 전성기로서 노동자들의 경제적 지위가 크게 향상되었으며, 노사관계도 종속적인 단계에서 대등한 관계로 발전하였다. 그러나 지나친 경제적 욕구의 추구는 파업과 태업 등의 부당행위를 증가시켜 사회적 비난을 받게 되고, 결국에는 정부의 개입을 불러일으키는 결과를 가져왔다. 따라서 경제적 욕구를 추구하기 위한 단계는 결국 이해관계를 둘러싼 대립적 노사관계의 단계라고 할 수 있다.

2.3 경영참가와 QWL의 실현단계

노동조합은 경제적 욕구가 충족됨에 따라, 다음 단계로 경영에의 참여와 직장생활의 질(quality of working life : QWL)의 향상으로 그 목적을 바꾸었다.

노동자들은 수동적인 역할보다 능동적이고 주체적인 역할자가 되고자 하였으며, 그 일환으로 어떠한 형태이건 경영에 참여하고자 하였다. 경영의 참여방법에는 이윤에 대한 참여, 자본에 의한 참여, 의사결정의 참여와 같은 방법이 있다. 이 가운데서도 근로자들은 의사결정에 참여하는 좁은 의미의 경영참가를 더욱 원하고 있다.

그리고 어떻게 하면 직장생활의 질을 더욱 더 향상시킬 수 있을까를 생각한다. 직장생활의 질의 향상과 조직의 유효성의 향상은 오늘날 조직의 2대 과제가 되어 있다. QWL이란 인간다운 직장생활을 통하여 조직의 유효성을 높이고자 하는 활동이라고 정의한다. 그것은 직장생활 속에서 ① 인간의 존엄성이 존중되고, ② 협동적으로 작업하며, ③ 의사결정에 참여함으로써, ④ 개인목표와 조직목표가 균형을 이루는 것을 의미한다.

따라서 경영참가와 QWL의 실현단계는 성숙된 협력적 노사관계의 단계라고 할 수 있다.

이상과 같이 노사관계는 노동조합이 노동운동의 목적을 어디에 두느냐에 따라 그 모습이 변화되어 왔다. 즉, 노조활동의 목적이 처음에는 조직화의 법적 인정에 있었으며, 다음으로 경제적 욕구의 충족으로 전환되었고, 다시 의사결정에의 참여와 QWL의 향상으로 전환되면서 노사관계의 모습도 투쟁적인 노사관계에서 분배를 둘러싼 대립적인 노사관계로, 다시 참여를 통한 협력적 노사관계로 발전하여 왔다.

3. 크락커의 노사관계유형

크락커(clark kerr)는 1957년 오스트레일리아의 정치학연구소 주체의 노사관계 세미나에서 생산성과 노사관계라는 제목의 보고에서 경영권의 강도에 따라 노사관계의 유형을 네 가지로 분류할 수 있다고 하였다. 이를 요약하면 다음과 같다.

3.1 권위주의적 노사관계

권위주의적 노사관계(authoritarian system)는 노동조건에 관한 결정이 고용주의 일방적 의사에 의하여 이루어지는 노사관계이다. 임금, 노동시간, 취업규칙 등이 고용주의 일방적 판단에 의해 결정되거나, 결정된 것이 일방적으로 실행되는 경우를 의미한다. 크락커는 이러한 유형의 노사관계를 소련과 중국에서 볼 수 있다고 한다.

3.2 온정주의적 노사관계

온정주의적 노사관계(paternalistic system)는 가부장적 노사관계라고도 부르는데 가족 속에서의 가장과 자녀들 간의 관계와 같이 노와 사의 관계가 이루어져 있는 경우를 의미한다. 여기서는 고용주에 대한 종업원의 충성과 복종이 강조되며, 종업원을 가족의 일원과 같이 취급한다. 노동조합이 존재해도 기업 외로 배제되고 기업 내에 적극적으로 들어오지 않는다고 한다. 크락커는 이러한 노사관계의 사례는 아랍 연방국과 같은 저개발국에서 흔히 볼 수 있다고 한다.

3.3 경쟁적 노사관계

경쟁적 노사관계(competitive system)란 노사가 단체교섭(collective bargaining)과 같은 제도를 통하여 노사관계상의 모든 문제를 해결하여 가려는 노사관계이다. 종업

원은 생산에서는 고용주에 충성하며, 이해가 대립될 때는 노동조합에 충성한다. 크락 커는 미국과 영국의 노사관계를 경쟁적 노사관계의 전형적인 예로 설명하고 있다.

3.4 계급투쟁적 노사관계

계급투쟁적 노사관계(class-conscious system)란 고용주와 종업원이 서로 다른 계급으로 인식하여 이해관계를 둘러싸고 서로 반목하며 투쟁하는 관계를 의미한다. 노동자는 노동조합과 노동자정당에 충성을 다하며, 관습을 고집하고 평등을 주장한다. 이러한 행동은 노사관계를 적대화하고 투쟁을 이해성취의 수단으로 한다. 크락 커는 프랑스와 이탈리아를 계급투쟁적 노사관계의 전형적인 국가라고 예시하고 있다.

Ⅲ. 노사 당사자의 조직

협의를 노사관계를 경영자와 노동조합과의 관계라고 하였고, 이들 노사관계의 당사자는 본질적으로 서로 이해를 둘러싸고 대립하는 관계라고 하였다. 여기서 우리는 노사관계관리를 이해하기 위하여 노동조합은 어떠한 조직이며, 어떠한 기능을 수행하는지, 그리고 경영자는 어떠한 조직을 가지고 있으며, 어떻게 기능하고 있는지를 고찰할 필요가 있다.

1. 노동조합

1.1 노동조합의 의의

노동조합(labor union)이란 무엇인가? 일찍이 웹 부처(Sidney Webb and Beatrice Webb)에 의하면 “노동조합이란 근로자의 생활의 유지와 개선을 위하여 조직되는 임금노동자의 항구적 단체이다.”라고 정의하였다. 이 정의에 내포된 의미를 분석하면 ① 노동조합의 주체는 임금노동자이다. ② 노동조합의 목적은 근로자생활의 유지·개선에 있다. ③ 노동조합은 일시적인 조직이 아니라 항구적 조직이다.

웹 부처는 이러한 정의에 덧붙여, 노동조합의 목적인 근로자생활의 유지·개선을

위한 방법으로서 상호보험(mutual insurance), 단체교섭(collective bargaining), 입법활동(legal enactment)의 세 가지를 들면서 이 가운데서도 앞으로 입법활동의 비중이 커질 것이라고 했다. 이러한 웹 부처의 정의는 지금도 본질적으로 큰 변화없이 이어지고 있음을 알 수 있다.

플리포(Edwin B. Flippo)는 노동조합을 “근로자들의 사회·경제·정치적 이익을 단체행동을 통하여 육성·증진·보호하기 위하여 구성된 근로자들의 조직”이라고 정의하고 있다. 이 정의에서 노조의 목적이 단순히 경제적 목적의 추구라는 범위에서 발전하여 사회·정치적 이익을 도모하는 조직으로 확대되고 있음을 알 수 있다.

디센조와 로빈스(DeCenzo and Robbins)는 노동조합이란 “임금노동자의 조직으로서, 단체교섭을 통하여 상호의 이해를 증진하고 보호하기 위하여 집단적으로 행동하는 조직”이라고 한다. 이 정의에서 알 수 있듯이 노동조합은 단순히 근로자의 이해만을 증진시키는 수단이 아니라 노사의 상호이해를 증진시키는데 기여해야 한다고 주장한 점에 특색이 있다.

한편 2020년 6월 노동조합 및 노동관계조정법 제2조 4호에서는 노동조합이라 함은 “근로자가 주체가 되어 자주적으로 단결하여 근로조건 유지·개선 기타 근로자의 경제적·사회적 지위의 향상을 도모함을 목적으로 조직하는 단체 또는 그 연합단체를 말한다.”라고 정의하고 있다.

- ① 노동조합의 주체는 근로자 자신이다.
- ② 노동조합의 목적은 경제적·사회적 지위의 향상을 도모하는데 있다.
- ③ 노동조합의 조직은 개별단체 또는 연합단체로 존재한다.

단, 다음에 해당되는 경우에는 노동조합으로 인정하지 않고 있다.

첫째, 사용자 또는 항상 그의 이익을 대표하여 행동하는 자의 참가를 허용하는 경우

둘째, 경비의 주된 부분을 사용자로부터 원조 받는 경우

셋째, 공제·수양 기타 복리사업만을 목적으로 하는 경우

넷째, 근로자가 아닌 자의 가입을 허용하는 경우(다만, 해고된 자가 노동위원회에 부당노동행위의 구제신청을 한 경우에는 중앙노동위원회의 재심판정이 있을 때까지는 근로자가 아닌 자로 해석하여서는 아니 됨.)

다섯째, 주로 정치운동을 목적으로 하는 경우

1.2 노동운동과 노동조합의 성립

노동운동은 산업혁명과 더불어 자본주의적 생산양식이 성립하면서부터 시작되었고, 자본주의 사회가 성숙하여 감에 따라서 여러 가지 형태로 발전하였다. 산업화의 초기에 나타난 노동운동은, 자본가계급의 횡포와 착취에 시달린 노동자들이 그들의 노동조건을 개선하기 위하여 극히 산발적이고 비조직적으로 전개한 것이 특징이다.

최초의 노동운동은 직종(trade) 또는 직능(craft)의 숙련공들에 의해 이루어졌다.

그들은 직능별 조합(craft union) 또는 직종별 조합(trade union)을 만들어 자기들의 숙련적 기술을 보호받기 위하여 투쟁하였다.

그러나 산업화의 진전에 의한 공장제공업의 확립으로 동일지역 또는 동일공장에서 일하는 노동자의 수가 급격히 증가하면서 다수의 노동자에 의해 노동조합이 결성되었고, 이를 통해 조직적인 노동운동이 전개되었다. 공장제공업의 보급과 발전은 종전의 노동력을 숙련공에서 반숙련공으로 다시 미숙련공으로 전환시켰다. 따라서 직종별 조합에서 배제되었던 미숙련공의 노동자에 의해서 새로 조직된 조합으로서 산업횡단적인 일반조합(general union)이 탄생된 것이다.

19세기 말 이후 기술혁신에 의한 산업화에 의해 과거의 숙련공은 점차 없어지고 반숙련, 미숙련공의 비중이 높아갔다. 이러한 흐름이 다시 일반 조합을 해체시키고 산업별로 재조직화하게 하였다. 이 산업별 조합(industrial union)은 미국의 대량생산공업이 발전하면서 보다 구체적인 모습으로 발전하였다. 따라서 그 후의 노동운동은 산업별 노동조합이 중심이 되어 전개되게 되었다.

이와 같이 노동운동은 산업화의 전개 속에서 노동조합의 조직화와 더불어 전개되어 왔던 것이다.

1.3 노동조합의 기능

노동조합은 경제적·사회적 지위의 향상을 도모하기 위하여 어떻게 기능해 왔느냐를 고찰하는 것이 노동조합의 목적을 이해하는 데 크게 도움이 된다.

1.3.1 경제적 기능

경제적 기능은 노동조합의 기능 중에서도 가장 기본적인 기능으로, 좁은 의미로는 근로조건을 개선, 넓은 의미로서는 경영내적 문제와 직장의 고정처리의 문제

까지 포함하는 의미로 사용되고 있다.

경제적 기능을 수행하는 대표적인 수단으로서 단체교섭과 경영참가제도를 들 수 있다. 영국과 미국에서는 단체교섭 중심의 노사관계를 전개하여 왔기 때문에, 단체교섭제도가 주로 경제적 기능을 수행하여 왔으며 독일에서는 노사공동결정 중심의 노사관계를 전개하여 왔기 때문에 의사결정과 같은 경영참가방식이 경제적 기능을 수행하여 왔다.

노동조합은 그들의 주장이 관철되지 않을 때는 법에서 보장된 행동권을 발동한다. 노사관계 당사자 간의 주장의 불일치로 분쟁이 발생하여 이 분쟁이 실행행사로 이어지면 노동쟁의(labor disputes)가 발생한다. 노동쟁의는 단체교섭, 경영참가제도와 더불어 경제적 기능의 수행에 중요한 역할을 한다. 이러한 쟁의행위는 경제적 기능의 투쟁적 형태인 반면에, 단체교섭과 경영참가는 경제적 기능의 평화적 형태이다.

1.3.2 공제적 기능

공제적 기능은 조합원 상호간에 수행되는 일종의 기업내적 기능으로서 상호부조의 정신 아래 그 활동을 전개해 나간다. 복지증진의 일환이라고도 할 수 있는 기능이다. 즉, 조합원이 질병, 재해, 사망, 실업 등으로 노동능력이 일시적 또는 영구적으로 변화가 발생하였을 때 상호부조하기 위하여 기금을 마련하는 등 공제적인 활동을 하는 것을 의미한다.

이 기능은 노동조합과 기원을 같이 하는 가장 오래된 기능이지만, 소홀해 지기도 쉬운 기능이다. 그러나 최근에는 후생과 복지증진의 차원에서 그 필요성이 증대되어 가고 있다.

처음에는 조합원의 경조행사 때에 부조를 하는 것이 주된 공제적 기능이었으나, 오늘날에는 조합원들 스스로가 소비조합을 운영한다든가 생활지원금과 같은 금전적 지원을 위한 기금을 마련하여 운영하는 등 활동범위가 확대되고 있다. 기업도 이윤분배, 종업원 지주제도와 같은 제도를 통하여 공제적 기능에 도움이 되는 활동에 적극적으로 참여하고 있다.

1.3.3 정치적 기능

자본주의는 정치와 경제가 서로 밀접히 연관되어 운영되는 대표적 체제이다. 노동조합은 정치단체는 아니지만 그들의 경제적 이익은 정치활동과 깊은 관계를 맺으

면서 전개되고 있다. 따라서 노동조합은 자기들의 권익을 보호받기 위하여 노동조합원이 정치에 직접 참여한다든가, 자기들을 대변할 정당을 지원하는 등의 정치활동에 참여하고 있다.

경제적 기능은 노동조합이 사용자와 교섭을 통하여 행하고 있으나, 정치적 기능은 그 상대가 사용자가 아니라 국가나 지방자치단체이므로 교섭을 통하여 그 기능을 수행하기가 어렵다. 이것이 노동조합으로 하여금 정치적 활동을 필요하게 하는 것이다.

노동조합의 정치적 기능에는 노동3권을 위시하여 최저임금제의 실시, 노동시간의 단축, 공해, 환경오염의 방지 등의 많은 문제들이 포함되어 있다.

1.3.4 교육 및 문화적 기능

노동조합의 기능과 역할이 다양해짐에 따라 근로자들의 지적 능력의 향상과 의식 수준의 향상을 위한 교육적 기능이 중요시되고 있고, 거기에 못지 않게 근로자들의 문화·예술적 욕구를 충족시켜 주기 위한 문화적 기능도 간과할 수 없는 기능이 되었다.

특히 개발도상국의 노동조합에서는 이러한 교육·문화적 기능보다는 정치·경제적 기능이 우선되어 강조되고 있다. 그러나 직장생활의 질적 향상이라는 노동의 인간화가 크게 강조되고 있는 지금, 그것에 대한 해답은 교육적이고 문화적인 기능에서 찾아야 한다.

1.4 노동조합의 조직유형

노동조합은 산업화의 전개 속에서 직종별 조합, 일반조합, 산업별 조합으로 변형·발전되어 왔다. 그러나 일본이나 한국에서는 서구와 다른 독특한 형태의 기업별 조합을 탄생시켰다.

1.4.1 직종별 조합

직종별 조합 또는 직능별 조합이라고 하는 이 노동조합은 1850년대에 영국에서 확립된 근대적 노동조합의 최초의 형태이다. 이것은 동일 직종 또는 동일 직능의 노동에 종사하는 노동자가 동질의식 아래 직종 또는 직능별로 모인 것으로서, 동일 또는

소정기준의 직능을 습득한 숙련공들의 조직이다.

숙련공들은 그들의 권익을 보호받기 위하여 직종(trade)이나 직능(craft)의 한계를 엄격히 정하고, 동직클럽(trade club)이나 동직회(trade society)를 조직하여, 지역에서 전국으로 조직을 확대하여 직종별 조합을 만들어 갔다.

직종별 조합의 조직원리는, 직업의 옹호라는 입장에서 직업독점과 공급독점에다 그 기초를 두고 있는데, 이것은 노동자의 저항이념이기도 하였다. 숙련공의 공급을 통제한다는 것은 자기들의 직업을 옹호할 수 있는 것이다. 직종별 조합에서는 자기 직업의 옹호를 위하여 먼저 도제제도(apprentice system)와 신규입직을 강화하고, 노동조건에 사회적 표준화를 위한 규칙을 제정하고, 상호보험의 원리에 의한 공제 제도를 만들었다. 즉, 자조정신의 이념 아래 연대의식을 높이고, 상호부조에 의한 생활과 사회적 지위의 안정화를 꾀하였다.

미국에서 19세기 중반까지는 미국 노동연맹(American Federation of Labor : AFL)이라는 조합이 결성될 정도로 직종별 노동조합이 진전되었으나, 공장의 대규모 기계화에 의한 작업의 분업화, 자동화로 숙련공이 하던 작업이 미숙련공으로 대체됨으로써 직종별 조직이 해체되고 산업별로 재편되기 시작하였다.

1.4.2 일반조합

일반조합(general union)은 직종이나 산업과 관계없이 모든 노동자에 의해 조직된 단일노동조합으로서 1880년대 영국에서 생겨난 노동조합의 한 형태이다.

자본주의는 생산기술의 개선을 통하여 생산방법을 주문생산방법에서 조립생산과 대량생산방법으로 발전시켰다. 그것은 노동과정 그 자체를 세분화, 표준화, 단순화 시킴으로써 가능하게 된 것이다. 이러한 새로운 생산방법은 직종을 직무로 분화시켰고, 기간공정의 담당자도 숙련공에서 미숙련공으로 대체시켜 갔다.

이와 같이 반숙련 미숙련공이 증대함에 따라, 종래의 직종별 조합의 조직원리가 무너지게 되고, 상호보험에 기인한 공제기능도 유지하기 어렵게 되었다. 거기에서 노동자의 계급적 통일을 주장하는 당시의 사회주의 사상의 보급도 직종별 조합의 독점적 배타성에 대한 비판적 역할을 하였다.

일반조합의 조직원리는 개방성에 두어 누구든지 참여할 수 있게 하였고, 조합활동도 직업독점이나 공급독점보다 조합원의 최저생활조건 확보와 이것을 입법화하기 위한 정치활동에 두었다. 또 이것을 달성하기 위해서는 강력한 중앙집권적 지도력이 필요하였으므로 조직을 전국적으로 확대하려고 노력하였다.

그러나 전국적인 규모의 일반조합이 형성되었다 하더라도 구체적인 근로조건의 결정은 결국 노사 간의 단체교섭에 의하지 않을 수 없었다. 단체교섭을 위한 구체적인 근로조건의 결정은 산업별로 그 기준을 달리하고 있어서 일반기준으로는 어려운 점이 많았다. 이러한 현실적인 여건이 일반조합을 산업별로 재편하게 하여 산업별 노동조합이 나타나게 되었다.

1.4.3 산업별 조합

19세기 말부터 생산기술이 발전됨에 따라, 많은 부문의 기간공정이 단순직무로 분화되었고, 동시에 미숙련공이 대량으로 필요하게 되었다. 이러한 여건의 변화 속에서 직종별 조합은 조직과 기능면에서 한계에 직면하게 되어 일반조합의 등장을 보게 되었다. 그러나 일반조합 역시 단체교섭과정에서 일반적 기준의 노동조건을 결정하는 어려움 때문에 산업별로 노동조합이 재편될 수밖에 없었다.

산업별 조합(industrial union)은 기업을 초월하여 동일산업내의 모든 노동자로 구성되는 조합형태로서 오늘날 대부분의 국가에서 볼 수 있는 노동조합의 형태가 되었다.

산업별 조합의 조직원리는 기업을 초월하여 각 산업을 단위로 누구나 조합원이 될 수 있으며, 각 산업별 조합이 각 산업별 표준의 노동조건을 직접적으로 규제하고 단체교섭을 통하여 조직을 유지한다.

오늘날 미국을 위시한 서구 산업사회에서는 산업별 조합이 일반적이지만 일본은 기업별 조합의 형태를 취하고 있고, 한국의 경우는 기업별 조합이나 산업별 조합의 그 어느 것을 택하여도 좋도록 되어 있으나 실질적으로는 기업별 조합의 형태를 취하고 있으며 필요에 따라 산업별 조직을 이용하고 있다.

1.4.4 기업별 조합

기업별 조합(company union)은 동일한 기업에 종사하는 근로자들로 조직되는 노동조합으로서 개별기업을 조합의 기반으로 한다. 나아가서 기업별 조합은 그 운영상의 주권을 완전히 장악하고 있는 독립된 노동조합이다. 독립이란 의미는 스스로 정한 독자적인 조합규약을 갖고, 조합의 간부도 원칙적으로 같은 기업의 종업원 중에서 선출하며, 독자적으로 재정을 가진 것을 의미한다.

기업별 조합의 장점으로서 ① 조합원이 모두 기업의 종업원이므로 종업원의식이

강하여 단체교섭이 쉽게 이루어지며, ② 노동조합이 기업사정에 밝아 교섭조건을 적절하게 제시하며, ③ 경영자와 노동조합이 이해대립보다 공동체의식이 형성되기 쉽다. 반면에 단점으로는 ① 노조의 힘이 약하고, ② 어용노조화의 가능성이 크며, ③ 복수노조의 발생가능성이 높다.

기업별 조합은 일본에서 생성하여 발전한 조합형태로서 일본의 산업화와 깊은 연관을 가진다.

우리나라에서는 해방 이후 기업별 노조로 출발했다가 1961년 5·16혁명으로 산업별 노조로 개편되었으나, 실질적으로 대부분의 기업이 기업별 조직을 갖고 있었기 때문에 명목상으로 산업별이라는 연합체 형식을 유지해 왔다. 1980년에 노동조합법이 개정되어 다시 기업별 조직으로 개편되었다. 그러나 노동조합의 조직형태를 기업별 조합으로 제한하고 일정수의 근로자를 조직요건으로 함에 따라 헌법에 보장된 단결권이 침해된다고 하여, 1987년 11월에 노동조합법을 바꾸어 근로자의 자유의사에 따라 조직형태를 자유롭게 선택할 수 있게 하고, 일정수의 근로자를 조직요건으로 하는 규정도 삭제하여 자유롭게 조직할 수 있도록 하였다.

이상의 네 가지 유형의 노동조합의 특색을 비교하여 보면 <표 11-2>와 같다.

표 11-2 노동조합의 유형

	직종별 조합	일반조합	산업별 조합	기업별 조합
조직성원의 질과 양	숙련공 직능별로 한정	반숙련공 모두에게 개방	반숙련공 소속산업에 한정 (일 산업 일 조합)	전 종업원 일 기업 일 조합
조합의 목표	기득권 옹호	최저생활조건의 보장	산업별 표준의 확보	통일적 근로조건 유지
목표달성기능	노동력 공급독점 상호공제	파업을 이용한 입법 활동	산업별·공장별 단체교섭	기업별 단체교섭
동기부여기능	직업에 대한 권리확보	인간으로서의 최저생활 보장	노동조건의 사회적 표준화	기업단위의 근로조건 개선
통합기능	입직 제한 공통적 규칙 직종별 통일	포괄적 개방주의 중앙 집권주의	일 산업 일 조합주의 산업별 통일	일 기업 일 조합주의 기업별 통일

1.5 노동조합의 설립요건

1.5.1 실질적 설립요건

1) 주체성

노동조합은 근로자가 주체가 되어 단결한 조직체 또는 연합체이다. 따라서 근로자는 자유로이 노동조합에 가입하고 또 노동조합을 조직할 수 있다(오픈 숏: open shop). 동시에 노동조합을 구성하는 형태는 기업별이든 산업별이든 근로자들의 자율적인 선택에 의하여 결정할 수 있도록 하였다. 그리고 근로자가 아닌 자가 가입되어 있는 노동조합은 노동조합으로 인정하지 않기로 하였다.

근로자와 사용자의 구분은 다음과 같다.

노동조합법이 정의하고 있는 근로자란 직업의 종류를 불문하고 임금, 급료, 기타 이에 준하는 수입에 의하여 생활하는 자를 말하며, 사용자란 사업주, 사업의 경영담당자 또는 그 사업의 근로자에 관한 사항에 대하여 사업주를 위하여 행동하는 자를 말한다.

2) 목적성

노동조합은 근로조건을 유지·개선과 근로자의 사회적·경제적 지위의 향상을 목적으로 한다.

(가) 근로조건을 유지·개선 : 근로조건이라 함은 임금, 근로시간, 휴식, 휴일, 휴가, 안전 등의 근로장 내에서의 대우뿐만 아니라 보건시설이나 주택을 비롯하여 경영참가에 관한 조건 등과 근로자의 복지증진에 관한 사항도 포함되는 넓은 개념이다.

(나) 근로자의 경제적·사회적 지위의 향상 : 근로자의 경제적·사회적 지위의 향상이란 매우 추상적인 개념이며 구체성이 없다. 그러나 이 법의 정신은 근로자의 생활이 물질적으로 풍요하고 문화적으로는 인간다운 생활과 사회적 대우를 약속하는 규정임엔 틀림없다.

3) 자주성

노동조합의 자주성은 민주성과 아울러 노동조합의 필수적 기본원리이다. 자주성이란 노동조합의 조직과 활동에 있어서 국가권력이나 자본가, 정당 기타 어떠한 외부세력으로부터의 지배나 개입 또는 재정원조를 받지 않고 독자적으로 조직운영 등의 활동을 전개해야 한다는 것이다.

4) 민주성

노동조합의 운영은 구성원인 근로자 개개인의 권리를 평등하게 보장하고 아울러 조합의 의사는 조합원의 총의에 의하여 직접 또는 간접적으로 형성되어 이를 합리적으로 집행하게 하는 제도가 마련되어야 한다. 이러한 견해에 의하면 노동조합의 자주성은 노동조합의 대외적 측면의 요건이며 민주성은 대내적 측면의 요건이라고 할 수 있다.

1.5.2 형식적 설립요건

1) 설립신고

노동조합을 설립하고자 하는 자는 설립신고서에 노동조합규약을 첨부하여 행정관청에 신고하여야 한다(연합단체인 노동조합과 2 이상의 특별시·광역시·도·특별자치도에 걸치는 단위노동조합은 고용노동부장관에게, 2 이상의 시·군·구에 걸치는 단위노동조합은 특별시장·광역시장·도지사에게, 그 외의 노동조합은 특별자치도지사·시장·군수·구청장에게 신고).

설립신고서에 기재할 사항은 다음과 같다.

- ① 명칭
- ② 주된 사무소의 소재지
- ③ 조합원 수
- ④ 임원의 성명과 주소
- ⑤ 소속된 연합체가 있는 경우에는 그 명칭
- ⑥ 연합단체인 노동조합에 있어서는 그 구성노동단체의 명칭, 조합원수, 주된 사무소의 소재지 및 임원의 성명·주소

그리고 노동조합규약에 기재할 사항은 다음과 같다.

- ① 명칭
- ② 목적과 사업
- ③ 주된 사무소의 소재지
- ④ 조합원에 관한 사항(연합단체인 노동조합에 있어서는 그 구성단체에 관한 사항)
- ⑤ 소속된 연합단체가 있는 경우에는 그 명칭
- ⑥ 대의원회를 두는 경우에는 대의원회에 관한 사항
- ⑦ 회의에 관한 사항

- ⑧ 대표자와 임원에 관한 사항
- ⑨ 조합비 기타 회계에 관한 사항
- ⑩ 규약변경에 관한 사항
- ⑪ 해산에 관한 사항
- ⑫ 쟁의행위와 관련된 찬반투표 결과의 공개, 투표자 명부 및 투표용지 등의 보존·열람에 관한 사항
- ⑬ 대표자와 임원의 규약위반에 대한 탄핵에 관한 사항
- ⑭ 임원 및 대의원의 선거절차에 관한 사항
- ⑮ 규율과 통제에 관한 사항

노동조합의 설립신고서를 접수한 행정관청은 3일 이내에 신고증을 교부하여야 한다. 다만, 설립신고서 또는 규약에 기재사항이 누락되거나 하여 보완을 필요로 할 때에는 20일 이내에 보완을 요구하여야 하며 노동조합으로 인정될 수 없는 사유(법 2조 4호 각목)가 있는 경우나 보완기간 내에 보완을 하지 아니하는 경우에는 설립신고서를 반려하여야 한다.

2) 설립시기

노동조합이 신고증을 교부받은 경우에는 설립신고서가 접수된 때에 설립된 것으로 본다(설립신고접수주의).

3) 변경사항의 신고

노동조합 설립신고서에 기재된 ① 명칭, ② 주된 사무소의 소재지, ③ 대표자의 성명, ④ 소속된 연합단체의 명칭에 변경사항이 발생하였을 때에는 30일 이내에 행정관청에 변경신고를 하여야 한다. 그리고 노동조합에 전년도 ① 규약, ② 임원, ③ 조합원수(연합단체인 노동조합에 있어서는 구성단체별 조합원수)에 변동이 있을 경우에는 매년 1월 31일까지 행정관청에 통보하여야 한다.

1.6 노동조합의 파워관리 시스템

노동조합이 조합으로서의 기능을 다하기 위해서는 파워를 가져야 한다. 그 파워는 다음의 두 가지 방법에 의하여 확보되어진다.

첫째는, 양적인 측면으로서 조합원의 수를 많이 확보하는 방법이다.

둘째는, 질적인 측면으로서 조합운영을 위한 자금을 많이 확보하는 방법이다. 전자를 뒷받침해 주는 것은 슝 시스템(shop system)이고, 후자를 뒷받침해 주는 것은 체크오프 시스템(checkoff system)이다.

1.6.1 슝 시스템(shop system)

근로자가 노동조합에 많이 가입할수록 파워가 생기는 것이다. 많이 가입하느냐 하지 않느냐 하는 것은 가입방법, 즉 슝 시스템에 따라 달라진다. 슝 시스템은 오픈 슝(open shop), 클로즈드 슝(closed shop), 유니온 슝(union shop)과 같은 기본적인 형태와 이들의 변형형태로서 에이전시 슝(agency shop), 메인티넌스 슝(maintenance shop), 그리고 프레퍼렌셜 슝(preferential shop) 등이 있다.

1) 오픈 슝(open shop)

기업이 종업원을 채용함에 있어 조합가입 여부를 문제 시 하지 않는 제도이다. 기업은 종업원 채용 시 조합원의 신분과 관계없이 누구나 채용할 수 있다.

2) 클로즈드 슝(closed shop)

종업원의 채용 시 조합가입이 그 전제조건이 된다. 고용되는 순간부터 노동조합의 조합원이 되어야 하는 시스템이다.

3) 유니온 슝(union shop)

이것은 위의 두 가지 슝의 중간 형태로서, 종업원 채용 시는 조합원의 신분과 관계없으나 채용 후 일정시간이 지나면 조합원이 되어야 하는 제도이다.

4) 에이전시 슝(agency shop)

채용된 종업원들을 노조에 강제로 가입하도록 하지 않으나 비조합원들도 조합원들의 조합비에 상당하는 금액을 정기적으로 노동조합에 납입하도록 하는 제도이다.

5) 메인티넌스 슝(maintenance shop)

클로즈드 슝 제도의 완화된 형태이다. 조합원 유지 슝 제도라고도 하며, 일단 단체협약이 체결되면 기존의 조합원은 물론 단체협약이 체결된 이후에 가입한 조합원도 협약이 유효한 기간 동안 조합원 자격이 유지되는 제도이다.

6) 프리퍼렌셜 숍(preferential shop)

비조합원의 채용은 가능하지만, 조합원에 대하여 채용상의 차별적 우대를 주는 제도이다. 예를 들어, 채용 시 조합원을 우선 채용하는 방법이다.

1.6.2 체크오프 시스템(checkoff system)

위의 숍 시스템이 양적인 면에서 노동조합의 조직률과 관련되어 파워관리에 상당히 영향을 주는 제도임을 알 수 있으며, 체크오프 시스템은 조합비의 거출방법과 관련되는 것으로서 질적인 파워관리와 밀접히 관련된다.

체크오프 시스템은 종업원의 급여계산 시 일정액의 조합비를 급여에서 일괄 공제하여 조합에 인도하는 방법이다. 100% 조합비가 거출되는 방법으로 가장 정확하고 편리한 방법이며 재확보에 좋은 수단이 된다. 이러한 조합비의 거출방법으로 인해 자주적 조합운영이 가능해진다.

1.7 복수노동조합과 노동조합의 전임자

1.7.1 복수노동조합과 교섭창구 단일화

우리나라에서 복수노동조합의 설립은 노동조합상급단체에서는 허용되어 왔으나, 사업장단위에서는 기존에 노동조합이 설립되어 있는 경우 조직대상이 중복되는 또 다른 노동조합의 설립은 금지되어 왔다. 그러나 2010년 1월에 개정된 노동조합 및 노동관계조정법에 따르면 2011년 7월 1일부터 사업장 단위에서도 복수노동조합의 설립을 허용함에 따라 근로자들의 결사의 자유와 선택권이 제도적으로 보장되었다. 그러나 하나의 사업장단위에서 1교섭체계는 유지되고 있다. 즉, 하나의 사업장단위에서 여러 개의 노동조합을 설립할 수는 있지만, 교섭은 교섭대표노동조합을 통해 이루어진다. 따라서 동법에서는 교섭대표노동조합의 결정절차를 다음과 같이 규정하고 있다.

① 하나의 사업 또는 사업장에서 조직형태에 관계없이 근로자가 설립하거나 가입한 노동조합이 2개 이상인 경우 노동조합은 교섭대표노동조합(2개 이상의 노동조합 조합원을 구성원으로 하는 교섭대표기구를 포함한다)을 정하여 교섭을 요구하여야 한다. 다만, 제2항에 따라 교섭대표노동조합을 자율적으로 결정하는 기한 내에 사용자가 이 조에서 정하는 교섭창구 단일화 절차를 거치지 아니하기로 동의한 경우에는 그러하지 아니하다.

② 교섭대표노동조합 결정 절차에 참여한 모든 노동조합은 대통령령으로 정하는 기한 내에 자율적으로 교섭대표노동조합을 정한다.

③ 제2항에 의하여 교섭대표노동조합을 정하지 못하고 제1항 단서에 따른 사용자의 동의를 얻지 못한 경우에는 교섭창구 단일화 절차에 참여한 노동조합의 전체 조합원 과반수로 조직된 노동조합(2개 이상의 노동조합이 위임 또는 연합 등의 방법으로 교섭창구 단일화 절차에 참여한 노동조합 전체 조합원의 과반수가 되는 경우를 포함한다)이 교섭대표노동조합이 된다.

④ 2항과 3항에 따라 교섭대표노동조합을 결정하지 못한 경우에는 교섭창구 단일화 절차에 참여한 모든 노동조합은 공동으로 교섭대표단을 구성하여 사용자와 교섭하여야 한다. 이때 공동교섭대표단에 참여할 수 있는 노동조합은 그 조합원 수가 교섭창구 단일화 절차에 참여한 노동조합의 전체 조합원 100분의 10 이상인 노동조합으로 한다.

⑤ 4항에 따른 공동교섭대표단의 구성에 합의하지 못할 경우에 노동위원회는 해당 노동조합의 신청에 따라 조합원 비율을 고려하여 이를 결정할 수 있다.

1.7.2 노동조합의 전임자 임금지급 금지

노동조합의 전임자는 근로자의 지위를 유지하면서 근로계약 소정의 근로를 제공하지 아니하고 노동조합의 업무에만 종사하는 자를 말한다. 그동안 우리나라에서는 노동조합의 전임자에 대하여 임금을 지급하여 왔다. 그러나 2010년 1월에 개정된 노동조합 및 노동관계조정법에 따라 2011년 7월 1일부터 노동조합의 전임자에 대한 임금지급이 금지되었다. 다만 근로시간 면제제도(time-off)를 도입하여 노동조합 전임자의 활동 중 일정부분은 근무시간으로 인정하여 사용자가 임금을 지급하도록 하였다. 근로시간면제 활동으로 동법은 협의·교섭, 고충처리, 산업안전 활동 등 동법 또는 다른 법률에서 정하는 업무와 건전한 노사관계 발전을 위한 노동조합의 유지·관리업무로 규정하고 있다.

근로시간의 면제 한도를 정하기 위하여 고용노동부에 근로시간면제심의위원회를 두고 있으며, 근로시간면제 한도는 위원회가 심의·의결한 바에 따라 고용노동부장관이 고시하되, 3년마다 그 적정성 여부를 재심의하여 결정할 수 있도록 하고 있다. 위원회는 노동계와 경영계가 추천하는 위원 각 5명, 정부가 추천하는 공익위원 5명으로 구성하고, 위원장은 공익위원 중에서 위원회가 선출하며, 위원회는 재적위원 과반수의 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

2. 사용자단체

사용자단체 또는 사용자연합회란 노동조합에 대응하여 사용자들이 자기들의 권익을 보호하고자 결성한 조직이다. 사용자단체는 국가마다 그 형태가 다르지만 일반적으로 산업별 사용자연합회가 대표적인 형태이다.

독일의 경우는 독일 사용자연방연합회(Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberbände)로 부르며, 미국은 전국 사용자연합회(National Association of Employer)라고 한다. 독일의 사용자연합회는 산업별 노동조합과 직접 단체교섭을 행하나, 미국의 사용자연합회는 직접 단체교섭을 행하지 않고 교섭에 영향을 미치는 간접적인 행동을 한다.

우리나라의 경우 전경련(전국경제인연합회), 대한상의(대한상공회의소), 경총(한국 경영자총협회)을 사용자연합회라고 볼 수 있으나, 구체적으로는 경총만이 사용자대표로서 노총과 노사관계에 관련된 사항을 협의하고 있다. 예를 들면, 1993년부터 2년간 경총과 노총 간에 임금 가이드라인의 결정을 둘러싸고 서로 사회적 합의를 유도하는 등 노사관계에 관련된 사항을 협의하여 왔다. 그러나 직접적으로 단체교섭을 행하는 당사자의 역할을 하고 있는 것은 아니다.

경총(Korea Employer's Federation)은 노동문제 및 노동정책에 관한 대정부활동, 노동경제의 조사연구 등을 주 활동으로 하고 있으며, 활동의 기본방향으로서 ① 노사의 공동목표의식의 창달, ② 생산성 제고여건의 조성, ③ 생산성과 배분의 원칙의 확립, ④ 노사 간의 이해증진을 위한 대화 등을 강조하고 있다.

이 경총은 1970년 7월 5일 창립되었으며, 사용자의 입장에서 노사협조와 산업평화를 추구함을 주요 목적으로 삼고 있다.

전경련(The Federation of Korean Industries)은 대한상공회의소, 한국무역협회, 중소기업협동조합중앙회, 한국경영자총협회와 함께 경제 5단체 중의 하나이다. 이 전경련은 재정·금융·산업·노사·통상 등의 여러 가지 문제에 관한 재계의 의사를 통일하고, 이를 정부시책에 반영하기 위한 활동을 수행함으로써 주요 산업의 개발과 국제경제교류를 촉진하여 건전한 국민경제의 향상 발전에 이바지함을 주요 목적으로 하는 단체이다. 1961년 7월 17일 군사정권의 권유에 의해 '경제재건축진회'라는 명칭으로 13명의 회원으로 설립되었으며 ① 경제인의 자발적 행위에 의해 모인 경제인의 단체로서, ② 한국의 자립경제확립을 위하여 경제인 상호간에 협의하고 협조하며 정부의 경제정책수립에 협력하며, ③ 무질서한 경쟁을 방지하고 경제계의

질서를 확립하여 산업발전에 이바지한다는 취지를 가지고 있다.

그리고 대한상공회의소는 1884년 한성상공회의소의 설립을 기원으로 하며 1952년 현재 명칭으로 개편되었다. 1961년 전경련이 설립되기 이전까지는 유일한 사용자단체였으나, 지금은 전경련 그리고 경총과 더불어 상공인의 건전한 발전을 위하여 중요한 역할을 수행하고 있다.

대한상의는 전 산업의 내실화로 경제적 시련을 극복하고, 생산과 고용을 유지·확대하며, 수출증대를 위한 기업환경의 조성을 기본사명으로 하고 있다. 또한 경제정보의 신속한 전달과 회원서비스 활동의 확대 강화, 그리고 상공업에 관한 정책적 건의는 물론 정부의 자문에 응답할 의무를 갖고 있다.

IV. 노사관계관리

우리는 지금까지 노사관계란 어떠한 의미를 가지며, 노사관계는 어떠한 역사적 발전과정을 거쳐 왔으며, 이 노사관계의 당사자인 노동조합과 사용자단체는 어떤 특성을 갖고 있는가를 중심으로 고찰하여 왔다. 다음으로는 어떻게 하면 노사관계를 바람직한 관계로 발전시킬 수 있을 것인가를 고찰할 필요성이 있다. 그것을 주로 단체교섭과 경영참가제도를 중심으로 고찰하고자 한다.

1. 노사관계관리의 의의

노사관계는 경영자와 노동조합 사이에서 노동조건과 생활조건의 결정을 둘러싸고 서로 대립하는 사회적 관계라고 하였다. 이와 같이 노사관계는 이해관계를 둘러싸고 대립하는 본질적 관계를 가지고 있으나, 대립관계나 적대관계는 어느 누구에게도 도움을 주지 않는다. 따라서 서로 교섭하고 협의하여 협력적 노사관계로 발전하고자 노력하는 것이 노사관계관리의 당면한 목적으로 발전하고 있다.

본래 노사관계란 勞와 使의 사이에서 고용조건을 둘러싸고 이루어지는 대립관계로 인식되어 왔으나, 일정한 조건 아래서는 이러한 대립은 조정되고 완화되며 협력관계로 발전할 수 있다고 인식되고 있다. 따라서 이러한 노사의 대립적 관계를 어떠한 형태의 제도나 사용자 측의 태도로서 조정 완화하려고 하는 관리방법에서 일보

나아가서 협력관계로 발전시키기 위한 일련의 조직적이고 종합적인 시책을 노사관계관리라고 정의할 수 있다.

그런데 여기서 유의할 것은 대립의 조정이나 완화, 그리고 협력관계의 형성 등은 어디까지나 절차나 목표를 의미하는 것이며, 또 달성가능성을 의미하는 것이지 실현된 것은 아니라는 사실이다. 그러므로 가능한 한 조건을 잘 정비하여 가능성을 현실화하려는 것이 관리의 내용이 되는 것이다. 그러나 이러한 조건 가운데는 기업의 독자적인 노력에 의하여 가능해지는 조건이 있는가 하면, 경제불황이나 기타의 산업환경과 같이 기업의 독자적인 노력으로는 한계가 있는 조건도 있다.

결국 노사 간의 협력관계 형성이 금후의 노사관계관리의 가장 중요한 목표가 된다. 먼저 협력관계형성의 중요한 조건으로서 노사관계관리의 제도적 측면에서 접근하고자 한다.

2. 노사관계관리를 위한 제도

오늘날은 노사관계를 대립적 관계로만 인식하던 전통적 관점에서 탈피하여, 대립과 협력의 양면적 관계로 수용하고 있다.

쌍방이 대립을 지양하고 협력을 모색하여야 서로에게 이익이 돌아온다는 의식에서 근로자는 기업의 생산성에 기여함으로써 생활개선과 지위향상을 획득하려고 한다.

일반적으로 노사관계관리를 위한 제도로써 단체교섭제도와 경영참가제도가 가장 널리 활용되고 있다.

2.1 단체교섭

2.1.1 단체교섭의 의의

단체교섭(collective bargaining)이란 일찍이 웹 부처(Sidney Webb and Beatrice Webb)에 의해 처음 정의가 내려진 것으로, 사용자 또는 사용자단체가 근로자의 임금·근로시간·근로조건 등에 관한 협약의 체결을 위하여 대표자를 통해 집단적으로 타협을 모색하고 협약을 관리하는 절차를 말한다.

게리 데스러(Gary Dessler)는 경영자와 노동조합의 대표가 노동협약을 체결하기 위하여 교섭하는 프로세스라고 한다. 쉘러(R. S. Schuller)는 경영자와 노동조합의 대표가 가장 유리한 계약을 체결하기 위한 복잡한 교섭프로세스라고 하면서, 이 교

섭은 노사 간의 관계의 질, 사용하는 절차 및 전략 등에 좌우된다고 한다.

그리고 디센조와 로빈스(D. A. DeCenzo & S. P. Robbins)는 단체교섭이란 일정한 기간 노사 간의 교섭에 의한 협약의 체결, 관리, 해석에 관련한 것을 가리킨다고 한다. 이러한 정의에서 단체교섭은 다음의 두 가지의 하위 프로세스로 이루어져 있음을 알 수 있다.

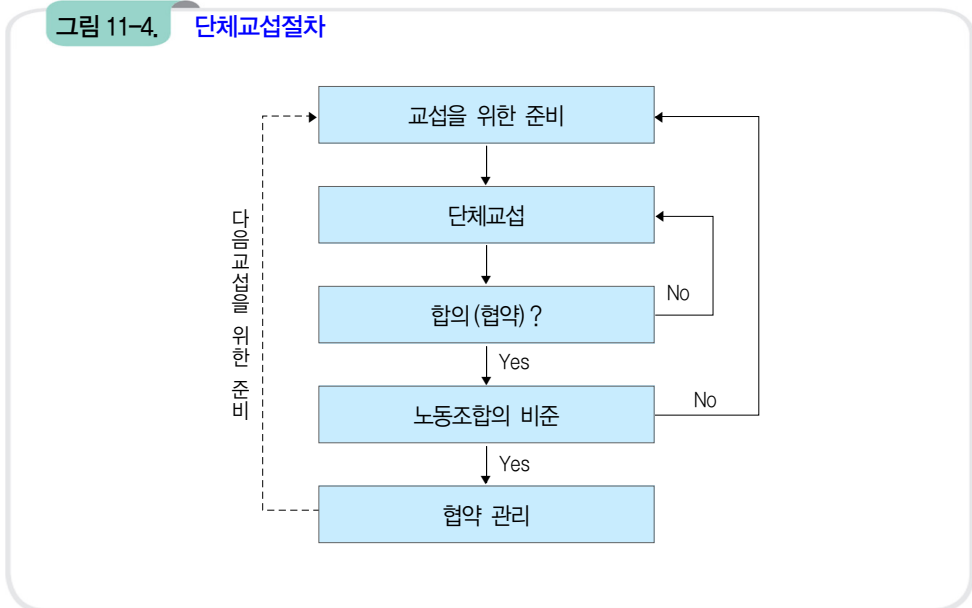
첫째, 협약의 체결 ... 임금, 노동시간 및 작업조건 등에 관한 협약의 체결이다.

둘째, 협약의 관리 ... 협약의 해석과 운영상 발생하는 고충처리 및 조정의 문제이다.

이러한 단체교섭의 궁극적인 목적은 교섭의 결과를 단체협약으로 체결하는 데 있다. 그렇지만 최근에는 협약체결을 위한 협상뿐만 아니라 협약의 관리로서 고충처리 및 조정에 관한 사항도 포함시키고 있다.

단체교섭은 상황이 다양하고 광범위하여 협상의 형태 또한 일정하지 않다. 먼저 일반적으로 활용되고 있는 협상절차와 단계를 [그림 11-4]와 같이 예시할 수 있다.

그림 11-4. 단체교섭절차



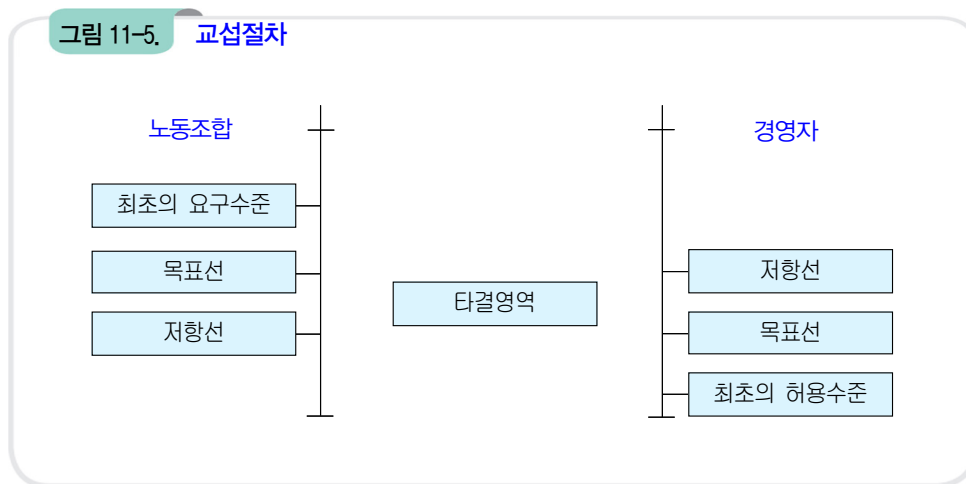
자료: D. A. DeCenzo, S. P. Robbins & S. L. Verhulst, Fundamentals of Human Resource Management, 12th ed., Wiley, 2016, p. 352.

1) 준비단계

본격적인 협상에 들어가기 전에 노사양측은 단체교섭시기, 단체교섭장소, 교섭대표를 결정한다.

2) 초기제안단계

[그림 11-5]에서와 같이 노동조합은 요구조건 또는 수준을 제시하며, 경영자는 허용조건 또는 허용수준을 제시한다. 일반적으로 상당한 거리가 있는 조건들이 제시되는 단계이다.



3) 중간협상단계

상당한 차이가 있는 요구수준과 허용수준이 협상이 계속되면서 타결수준을 향해 각자의 전략이 발휘되고 전술이 전개된다.

4) 최종타결단계

협상교섭을 사실상 마무리 짓는 단계이다. 일반적으로 [그림 11-4]에서 보는 것처럼 타결영역에서 마무리된다. 그 결과는 단체협약(contract agreement)으로 작성된다.

이러한 단체교섭이 성공적으로 이루어지기 위해서는 먼저 노사의 대표들이 서로를 신뢰하고 성실한 자세로 협상에 임해야 한다. 또한 누구의 간섭이나 힘에 의하여 강요됨이 없이 자율적이고 평화적으로 이루어져야 한다.

2.1.2 단체교섭의 기능

오늘날 단체교섭의 기능은 다음과 같이 집약된다.

첫째, 근로조건을 통일적이고 일률적으로 개선하는 기능을 행한다.

둘째, 근로자의 QWL을 향상시키는 기능을 행함으로써 조직유효성에 기여하게 한다.

셋째, 근로자의 불만을 조정하는 기능을 행한다. 노동조합은 근로자의 불만해소를 위한 장으로서 단체교섭을 활용한다.

넷째, 경영에 건전한 자극 또는 신선한 충격을 주는 기능도 한다.

다섯째, 노사관계를 대등한 관계로 발전시킴과 동시에 협동적인 관계로 발전시키는 데 커다란 기능을 행하고 있다.

이와 같이 단체교섭은 근로자의 근로조건향상에 기여하고 있을 뿐 아니라 조직유효성의 증대에도 크게 기여하고 있다. 노사에게 다 같이 유익한 단체교섭은 종국적으로 협력적 노사관계를 위한 중요한 밑거름이 될 것이다.

2.1.3 단체교섭의 유형

단체교섭은 나라마다 서로 다른 문화적 배경, 노동운동의 역사, 노동조합의 형태, 기업규모 및 노동시장 등의 조건들에 의해 서로 다른 방식으로 전개되어 왔다. 따라서 여러 가지 형태의 단체교섭이 있는데 여기서는 그 대표적인 것만 고찰하고자 한다.

1) 기업별 교섭

특정 기업 또는 사업장 단위로 조직된 단위노동조합이 단체교섭의 당사자가 되어 기업주 또는 사업주와 교섭하는 방식이다. 일본 및 한국과 같은 기업별 노사관계 속에서 볼 수 있는 전형적인 교섭방식이다.

2) 통일교섭

전국적 또는 지역적인 산업별 또는 직업별의 노동조합과 전국적 또는 지역적인 사용자단체와의 사이에서 행해지는 교섭방식이다. 이 교섭방식은 영·미를 비롯한 유럽 지역에서 주로 채택되고 있다.

3) 대각선 교섭

산업별 노동조합이 개개기업과 개별적으로 교섭하는 방식을 의미한다. 이 방식은 산업별 노동조합에 대응할 만한 사용자단체가 없거나 있다 하더라도 사정이 있을 때 사용되는 방식이다.

4) 집단교섭

여러 개의 노동조합의 대표가 공동으로 여러 개의 기업의 대표들과 집단적으로 교섭하는 방식이다. 이 방식은 노동조합 측이나 사용자 측이 산업별로 연합전선을 형성하여 교섭하는 것으로서 유럽에서 많이 볼 수 있는 방식이다.

5) 공동교섭

상부단체인 산업별 조합이 하부단체인 단위노동조합과 공동으로 사용자와 교섭하는 방식이다. 이 방식은 기업별 노조에서 기업별 교섭이 갖는 약점을 보완하기 위하여 사용되는 방식이다.

이상의 교섭방식을 <표 11-3>과 같이 정리할 수 있다.

표 11-3 단체교섭의 유형

기업별 교섭	개별기업	단위노조
통일교섭	개별기업 } 개별기업 } 사용자 단체.....산업별(직업별) 노조 개별기업 }	단위노조 단위노조 단위노조
대각선 교섭	개별기업 } 개별기업 } 특정 대기업 사용자...산업별(직업별) 노조 개별기업 }	단위노조 단위노조 단위노조
공동교섭	여러 개의 개별기업의 사용자	대표가 공동으로 산업별(직업별)노조 단위노조
집단교섭	수개의 개별기업의 대표	수개의 단위노조의 대표

2.2 단체협약

2.2.1 단체협약의 의의

단체협약(collective agreement, collective contract)이란 단체교섭에 의해서 노동조합과 사용자(사용자 단체) 간에 합의한 내용을 말한다. 따라서 단체협약의 목적

은 근로조건, 기타 근로자의 경제적, 사회적 처우에 관한 기준을 정하고, 협약당사자 상호간의 제반 합의문제와 채권·채무를 설정하는 협약서를 교환한다.

단체협약은 협약당사자인 노동조합과 사용자(사용자 단체)가 체결하는 서면상의 계약이며, 그 내용은 임금, 근로시간, 근로자의 대우에 관한 사항, 조합원의 범위, 슝(shop)제도, 노동조합활동을 위한 절차와 요건, 단체교섭의 절차, 쟁의행위에 관한 사항 등이다.

이러한 내용들은 단체협약의 적용을 받는 근로자들의 규범적 부분으로서 근로조건 기타 근로자의 대우에 관한 기준, 채무적 부분으로서 노동조합과 사용자 간의 권리·의무에 관한 사항, 조직적 부분으로서 제도·기관의 조직과 운영에 관한 단체협약부분으로 나눌 수 있다.

2.2.2 단체협약의 성립

단체교섭에 의하여 노동조합과 사용자 간에 의견의 일치를 보았을 때 이것이 단체협약이 된다. 단체협약은 일단 체결되고 나면 법률에 저촉되지 않는 한 취업규칙이나 개별 근로계약에 우선하여 적용되는 효력을 갖는다.

노동조합 및 노동관계조정법 제31조(단체협약의 작성)에서는 다음과 같이 규정하고 있다.

- ① 단체협약은 반드시 서면으로 작성하여 당사자 쌍방이 서명 또는 날인하여야 한다.
- ② 단체협약의 당사자는 단체협약의 체결일부터 15일 이내에 이를 행정관청에게 신고하여야 한다.
- ③ 행정관청은 단체협약 중 위법한 내용이 있는 경우에는 노동위원회의 의견을 얻어 그 시정을 명할 수 있다.

이러한 단체협약을 합리적으로 관리하기 위하여 노동쟁의조정제도와 고충처리제도가 사용되고 있다.

2.2.3 단체협약의 효력과 유효기간

1) 단체협약의 효력

(가) 규범적 효력 : 단체협약내용 중 임금, 임금지급방법, 근로시간, 유급휴가, 상

여금지급, 경조금지급 및 그 후생에 관한 협정, 재해보상의 종류 및 그 산정, 누진퇴직금의 지급협정, 정년제에 관한 협정 등 근로조건 기타 근로자의 대우에 관한 기준에 관하여 정한 부분을 규범적 부분이라고 한다. 단체협약에 정한 근로조건 기타 근로자의 대우에 관한 기준에 위반하는 취업규칙 또는 근로계약의 부분은 무효로 하고 있는데, 이를 강행적 효력이라 한다. 또한 단체협약의 강행적 효력에 의하여 개별적 근로계약의 일부가 무효로 된 경우 또는 개별적 근로계약에 규정되지 아니한 사항은 단체협약에 정한 기준에 의한다고 규정하고 있는데, 이를 직접적 효력이라고 한다. 즉, 직접적 효력은 단체협약이 개별적인 근로관계에 대하여 직접 지배적인 효력을 미치는 것을 말한다.

(나) **채무적 효력** : 단체협약내용 중 평화의무 및 평화조항, 유일교섭단체조항, 조합활동에 관한 조항, 숭(shop)조항, 단체교섭의 절차 및 기타 규칙, 시설이용에 관한 조항, 노동쟁의행위에 관한 조항 등 단체협약 체결로 노사당사자가 상호 부담하는 채권·채무에 관하여 정한 부분이다. 이러한 채무적 부분은 당사자인 노동조합과 사용자 또는 사용자단체가 합의한 사항을 계약으로서 이행하여야 할 의무가 있음을 전제로 하여, 그 위반에 대하여 채무불이행의 책임으로 처리되는 채권법적 효력이 있다.

(다) **조직적 효력** : 단체협약내용 중 조합원의 해고 협의·동의 조항, 경영협의회, 고충처리기구 등 제도기관의 조직과 운영에 관한 조항 내지 협정 등을 조직적 부분이라고 하며, 이에 대한 효력을 조직적 효력이라고 한다.

(라) **일반적 구속력과 지역적 구속력** : 단체협약은 노동조합과 사용자 간에 체결된 협정이므로 그 효력은 협약 당사자인 노동조합에 있어서는 조합의 구성원인 조합원에게만 미치게 되며 비조합원에게는 효력을 미치지 않는다. 그러나 이러한 원칙에 대하여 두 가지 예외를 인정하고 있는데, 이것이 일반적 구속력과 지역적 구속력이다.

동법 제35조(일반적 구속력)는 하나의 사업 또는 사업장에 상시 사용되는 동종의 근로자 반수 이상이 하나의 단체협약의 적용을 받게 된 때에는 당해 사업 또는 사업장에 사용되는 다른 동종의 근로자에 대하여도 당해 단체협약이 적용된다고 규정하고 있다. 단체협약이 비조합원에게 효력이 미치지 않는 경우 조합원과 비조합원에 적용되는 근로조건 등이 달라져 문제가 발생할 수 있다. 일반적 구속력제도는 노동조합이 체결한 단체협약의 효력을 비조합원에게까지 확장하여 그들의 근로조건을 단체협약의 그것과 동일하게 적용되게 하자는 것이다.

또한 동법 제36조(지역적 구속력)는 하나의 지역에 있어서 종업하는 동종의 근로

자 3분의 2 이상이 하나의 단체협약의 적용을 받게 된 때에는 행정관청은 당해 단체협약의 당사자의 쌍방 또는 일방의 신청에 의하거나 그 직권으로 노동위원회의 의견을 얻어 당해 지역에서 종업하는 다른 동종의 근로자와 그 사용자에 대하여도 당해 단체협약을 적용한다는 결정을 할 수 있다고 규정하고 있다. 지역적 구속력제도의 취지는 일반적 구속력제도와 같이 단체협약의 기능을 유지하고 협약당사자인 조합과 조합원을 보호하고자 하는데 있으며, 동시에 동일지역에 있어서의 동일노동, 동일임금의 원칙을 실현시키고자 하는데 있다.

2) 단체협약의 유효기간

동법 제32조(단체협약의 유효기간)에서는 단체협약이 2년을 초과하는 유효기간을 정할 수 없고, 단체협약에 그 유효기간을 정하지 아니한 경우 또는 2년을 초과하는 유효기간을 정한 경우에는 그 유효기간은 2년으로 하며, 단체협약의 유효기간이 만료되는 때를 전후하여 당사자 쌍방이 새로운 단체협약을 체결하고자 단체교섭을 계속하였음에도 불구하고 새로운 단체협약이 체결되지 아니한 경우에는 별도의 약정이 있는 경우를 제외하고는 종전의 단체협약은 그 효력만료일부터 3월까지 계속 효력을 갖는다고 규정하고 있다. 다만, 단체협약에 그 유효기간이 경과한 후에도 새로운 단체협약이 체결되지 아니한 때에는 새로운 단체협약이 체결될 때까지 종전 단체협약의 효력을 존속시킨다는 취지의 별도의 약정이 있는 경우에는 그에 따르되, 당사자 일방은 해지하고자 하는 날의 6월전까지 상대방에게 통고함으로써 종전의 단체협약을 해지할 수 있다고 규정하고 있다.

2.3 노동쟁의

2.3.1 노동쟁의의 의의

노동조합 및 노동관계조정법 제2조(정의)에서는 노동쟁의 및 쟁의행위에 대해 법률상의 개념을 각각 규정하고 있다. 노동쟁의(labor disputes)라 함은 노동조합과 사용자 또는 사용자단체 간에 임금·근로시간·복지·해고 기타 대우 등 근로조건의 결정에 관한 주장의 불일치로 인하여 발생한 분쟁상태를 말한다.

노동쟁의는 노사 간의 의견 차이에서 발생하는 것이므로 노사당사자 간 자주적 해결에 일임하는 경우에는 쟁의행위가 자주 발생할 염려가 있고, 장기간 계속될 가능성이 높아 정부에서는 노동쟁의에 대하여 제한을 하고 있으며, 쟁의의 조정을 위

하여 노동조합 및 노동관계조정법에서 노동쟁의의 조정규정을 두고 있다.

2.3.2 노동쟁의 행위

노동조합 및 노동관계조정법에서는 “쟁의행위라 함은 파업·태업·직장폐쇄 기타 노동관계 당사자가 그 주장을 관철할 목적으로 행하는 행위와 이에 대항하는 행위로서 업무의 정상적인 운영을 저해하는 행위를 말한다.”라고 노동쟁의행위를 정의하고 있다. 따라서 쟁의행위는 노동쟁의와 사용자의 대항행위를 포함하는 개념이다.

쟁의행위의 유형으로는 파업, 태업, 불매동맹, 피켓팅, 생산관리, 준법투쟁이 있으며, 사용자의 대항행위로는 직장폐쇄가 있다.

1) 파업

파업(strike)은 다수의 근로자가 근로조건의 유지 또는 개선이라는 목적을 쟁취하기 위하여 조직적이고 공동적인 방법으로 노무제공을 거부하는 행위이다. 그러나 근로자들이 집단적으로 노무제공을 거부하는 것은 개선된 근로조건 하에서 노동을 계속할 것을 전제로 한다. 이러한 파업의 종류에는 참가자의 범위에 따라 부분파업과 총파업, 조직상의 분류에 따라 조합원 파업, 비조합원 파업, 투쟁목적에 따라 투쟁파업과 시위파업 그리고 경제파업과 부당노동행위파업 등이 있다.

2) 태업

태업(soldiering, work stopping)은 근로자들이 단결해서 의식적으로 작업능률을 저하시키는 것을 말한다. 태업은 이론적으로는 작업을 계속하고 있지만 실제로는 작업을 하지 않거나 또는 필요 이상의 완만한 작업 또는 조잡한 작업을 하는 것을 말한다.

이에 반하여 사보타지(sabotage)는 생산 또는 사무를 방해하는 행위로서 단순한 태업에 그치지 않고 의식적으로 생산설비를 파괴하는 행위까지 포함하는 개념이다.

3) 불매동맹

불매동맹은 보이콧(boycott)을 뜻한다. 여기에는 1차적 보이콧과 2차적 보이콧이 있다. 1차적 보이콧은 사용자에게 대하여 압력을 행사할 목적으로 사용자의 상품에 대한 불매 또는 불이용을 집단적으로 약속하고 실행하며, 경우에 따라서는 일반에게도 불매 또는 불이용을 호소하는 행위를 말한다. 2차적 보이콧은 원료공급자와 같이

쟁의와 관련이 없는 제3자, 즉 2차적 사용자에게 대하여 쟁의당사자인 사용자와의 거래를 단절하도록 요구하고 이를 거부하는 경우에는 2차적 사용자의 상품 또는 원재료까지를 불매 또는 불이용하는 단체적 실행행사의 형태이다.

4) 피케팅

피케팅(picketing)은 동맹파업을 성공시키기 위한 부속적 행위로서 동맹파업을 파괴하고자 하는 일체의 행위를 방지하는 것을 목적으로 한다. 피케팅의 방법은 구두, 문서, 통보 등인데 어디까지나 비폭력적 방법에 의거해야 한다. 이러한 피케팅은 일반적으로 노조대표가 표지를 들고 쟁의행위의 진행을 알리고 노동조합의 통제 하에 작업을 계속하면서 작업능률을 저해시켜 사용자의 경제적 손실을 초래하여 압력을 행사하는 방법이다.

5) 생산관리

생산관리는 근로자가 집단적으로 쟁의목적을 달성하기 위하여 사용자의 지휘명령을 배재하고 사용자의 작업장에 대한 일체 운영을 거부해서 노동조합의 의사대로 기업경영을 하는 행위를 의미한다.

이러한 생산관리에는 소극적 생산관리와 적극적 생산관리로 구분할 수 있는데, 전자는 종래대로의 경영방침에 따라서 매상금을 회사를 위해서 보관하고 임금도 종전대로 가불형식으로 지급하는 등 사용자로 하여금 근로자 측의 요구를 수락하도록 압력을 행사하는 행위이며, 후자는 종래의 경영방침을 변경하거나 생산자재의 처분을 임의대로 행하여 임금지급 역시 매상금을 가지고 요구금액대로 지급하며, 쟁의기간 중의 조합운영비 역시 매상금으로 충당하는 적극적인 행위를 말한다.

6) 준법투쟁

준법투쟁은 법을 지키면서 노동 강도를 조절하여 생산성 향상을 저해하며 노동쟁의행위를 하는 것을 의미하는 것으로 근로계약 또는 단체협약상의 의무조건이 아닌 조기출근, 정상은행, 잔업, 휴일근무 등을 거부하는 행위이다.

법과 제도에서 규정된 노동만을 수행함으로써 근로자의 측면에서는 업무의 정상적 운영을 수행하는 것이지만, 경영성과 노무제공방식의 전환에 따라 다른 방법으로 노무를 제공함으로써 실적저하가 초래된다. 평상 시 보다 어떤 형태로든 손해 또는 이익의 감소가 나타나며, 생산성이 현저히 저하되는 쟁의행위이다.

7) 직장폐쇄

직장폐쇄(lock-out)는 사용자가 근로자를 일시적으로 직장으로부터 축출하고 그 노무의 제공을 거절하며, 임금의 지불을 면함으로써 사용자 측의 주장을 관철시킬 수단으로 사용하는 사용자의 유일한 쟁의행위이다.

직장폐쇄는 노동쟁의(근로자 측의 쟁의행위)의 존재를 전제로 하기 때문에 사용자가 행하는 경영폐쇄 또는 공장폐쇄도 이에 포함된다. 직장폐쇄에는 사용자가 근로자를 집단적으로 해고하는 방법과 직장을 폐쇄하여 근로자의 출입을 통제하고 해고는 하지 않는 방법의 두 가지 형태가 있다.

2.3.3 노동쟁의 조정

노동쟁의의 조정은 그 내용과 방법에 따라 크게 조정, 중재, 긴급조정 등이 있다.

1) 조정

조정(mediation)은 노동위원회 내의 조정위원회가 관계 당사자의 의견을 들어 조정안을 작성하여 조사의 수락을 권고하는 형태를 취한다. 이는 권고가 강제적이지 아니라는 점에서 조사의 자주적 해결의 정신을 기초로 하고 있는 것이다. 노동위원회 내의 조정위원회는 당해 노동위원들 중에서 사용자를 대표하는 자, 근로자를 대표하는 자 및 공익을 대표하는 자 각 1인으로 구성되며(동법 제55조 2항), 조정안을 작성하여 이를 당사자에게 수락하도록 권고하게 된다. 조정은 원칙적으로 일반사업에 있어서는 10일, 공익사업은 15일 이내에 종료하여야 하며, 당사자 간의 합의로 각각 10일, 15일 이내에서 연장할 수 있다(동법 제54조 1, 2항).

2) 중재

중재(arbitration)는 가장 강력한 조정방법으로, 중재재정서는 서면으로 작성되어야 하고, 중재재정서가 관계당사자에 도달하면 단체협약과 동일한 효력을 가진다. 중재는 국민의 생활을 위협하는 분쟁을 방지 내지 종결한다는 의미에서는 그 의의가 있다고 하겠으나, 노사의 자주적 해결의 원칙과는 가장 거리가 먼 것이어서 노사 분쟁의 해결방법으로서 반드시 적절한 것이라고 할 수 없다. 중재의 개시는 관계당사자의 쌍방이 함께 중재를 신청한 때, 또는 관계당사자의 일방이 단체협약에 의하여 중재를 신청할 때에 개시된다. 중재절차가 개시되면 그 날로부터 15일 간은 쟁의행위를 할 수 없다(동법 제63조).

3) 공익사업에 있어서의 쟁의조정

공익사업은 공중의 일상생활과 밀접한 관련이 있거나 국민경제에 미치는 영향이 큰 사업으로서 정기노선 여객운수사업 및 항공운수사업, 수도사업·전기사업·가스사업·석유정제사업 및 석유공급사업, 공중위생사업·의료사업 및 혈액공급사업, 은행 및 조폐사업, 방송 및 통신사업 등을 말한다(동법 제71조 1항). 공익사업 중에서 그 업무의 정지 또는 폐지가 공중의 일상생활을 현저히 위태롭게 하거나 국민경제를 현저히 저해하고 그 업무의 대체가 용이하지 아니한 사업으로서 철도사업·도시철도사업 및 항공운수사업·수도사업·전기사업·가스사업·석유정제사업 및 석유공급사업, 병원사업 및 혈액공급사업, 한국은행사업, 통신사업을 필수공익사업으로 규정하고 있다(동법 제71조 2항). 공익사업에 있어서는 관계당사자 일방에 의한 조정신청이 있는 때로부터 15일 간 쟁의행위를 할 수 없다. 공익사업에 관한 노동쟁의조정은 일반사업의 노동쟁의보다 우선적으로 취급하고 신속하게 처리되어야 하며, 특별조정위원회가 담당한다. 특별조정위원회의 위원은 관할 노동위원회의 공익대표위원 중에서 선임하며, 조정기간은 15일이다. 다만 당사자의 합의에 의하여 15일 한도로 조정기간을 연장할 수 있다(동법 제54조 1, 2항).

4) 긴급조정

쟁의행위가 공익사업에 관한 것이거나 그 규모가 크거나 그 성질이 특별한 것으로서 현저히 국민경제를 해하거나 국민의 일상생활을 위태롭게 할 위험이 현존하는 때에는 고용노동부장관은 중앙노동위원회 위원장의 의견을 들어 긴급조정의 결정을 할 수 있다(동법 제76조 1, 2항). 긴급조정이 결정되면 관계당사자는 즉시 쟁의행위를 중지하여야 하며, 공포일로부터 30일이 경과하지 않으면 쟁의행위를 재개할 수 없다(동법 제77조). 긴급조정에 의하여 조정안이 관계당사자에 의하여 수락되거나 또는 중재결정이 내려지면 조정안과 중재재정은 단체협약과 동일한 효력을 가지게 된다(동법 제61조 2항).

2.4 부당노동행위

2.4.1 부당노동행위의 의의

노동조합 및 노동관계조정법 제81조에서는 부당노동행위를 규정하고 있는데, 부당노동행위 제도(unfair labor practice)는 노동3권의 구체적인 보장을 위한 행정적

구제제도이다. 이 제도는 노동3권에 대한 침해를 받았을 경우에는 사법적인 절차에 의하여 구제를 받을 수 있다. 그러나 법원에 의한 사법적인 구제는 그 시일이 오래 걸려서 급변하는 고용관계에 효과적으로 대처할 수 없고, 개개 근로자 입장에서는 비용이 과다하게 소요되어 효율적이지 않다. 그러므로 오늘날에는 사법적 심사를 조건으로 하는 행정기관에 의한 구제방법을 채택함으로써 고용관계에 신속히 대처하고자 하는 제도가 부당노동행위제도이다.

2.4.2 부당노동행위의 종류

동법 제81조에서는 다음과 같은 5가지 경우를 부당노동행위로 규정하고 있다.

1) 불이익 대우

동법 제81조 제1항에서는 “근로자가 노동조합에 가입 또는 가입하려고 하였거나 노동조합을 조직하려고 하였거나 기타 노동조합의 업무를 위한 정당한 행위를 한 것을 이유로 그 근로자를 해고하거나 그 근로자에게 불이익을 주는 행위”를 부당노동행위로 규정하고 있다. 불이익대우의 구체적인 유형으로서는 해고, 전근, 배치전환, 출근정지, 휴직, 복직거부, 계약갱신거부, 고용거부, 차별승급, 강등, 복지시설의 차별적 이용 등을 들 수 있다.

2) 황견계약

동법 제81조 제2항에서는 “근로자가 어느 노동조합에 가입하지 아니할 것 또는 탈퇴할 것을 고용조건으로 하거나 특정한 노동조합의 조합원이 될 것을 고용조건으로 하는 행위”를 부당노동행위로 규정하고 있다. 다만, 동법 제81조 제2항 단서조항에서 “노동조합이 당해 사업장에 종사하는 근로자의 3분의 2 이상을 대표하고 있을 때에는 근로자가 그 노동조합의 조합원이 될 것을 고용조건으로 하는 단체협약의 체결은 예외로 하며, 이 경우 사용자는 근로자가 그 노동조합에서 제명된 것 또는 그 노동조합을 탈퇴하여 새로 노동조합을 조직하거나 다른 노동조합에 가입한 것을 이유로 근로자에게 신분상 불이익한 행위를 할 수 없다”라고 예외를 인정하고 있다. 이 단서는 노동조합의 유니온숍(union shop)을 인정한 것으로서, 근로자의 3분의 2 이상을 대표하는 노동조합이 사용자와 그 노동조합의 조합원이 될 것을 고용조건으로 하는 단체협약을 체결할 경우에만 황견계약의 예외로 인정한다는 것이다.

3) 단체교섭거부

동법 제81조 제3항에서는 “노동조합의 대표자 또는 노동조합으로부터 위임을 받은 자와의 단체협약체결 기타의 단체교섭을 정당한 이유 없이 거부하거나 해태하는 행위”를 부당노동행위로 규정하고 있다. 단체교섭은 노동조합의 본질적이고 핵심적인 기능이기 때문에 단체교섭을 사용자가 거부한다는 것은 조합의 존재이유를 무의미하게 하는 것이다. 그러므로 단체교섭거부를 부당노동행위로 규정하고 사용자에게 성실한 교섭의 법적 의무를 부과하는 것이다.

4) 지배개입 및 경비원조

동법 제81조 제4항에서는 “근로자가 노동조합을 조직 또는 운영하는 것을 지배하거나 이에 개입하는 행위와 노동조합의 전임자에게 급여를 지원하거나 노동조합의 운영비를 원조하는 행위”를 부당노동행위로 규정하고 있다. 다만, “근로자가 근로시간 중에 협의 또는 교섭하는 것을 사용자가 허용함은 무방하며, 또한 근로자의 후생자금 또는 경제상의 불행 기타 재액의 방지와 구제 등을 위한 기금의 기부와 최소한의 규모의 노동조합사무소의 제공은 예외로 한다.”라고 규정하고 있다. 경비원조에 해당이 되는 것은 조합의 전임 임원에 대한 급여의 지급, 조합운영비의 지급, 조합간부의 출장비 지급, 조합대회의 경비원조, 쟁의행위기간 중의 임금 상당액의 지급을 들 수 있다.

5) 보복적 불이익취급

동법 제81조 제5항에서는 “근로자가 정당한 단체행위에 참가한 것을 이유로 하거나 또는 노동위원회에 대하여 사용자가 이 조의 규정에 위반한 것을 신고하거나 그에 관한 증언을 하거나 기타 행정관청에 증거를 제출한 것을 이유로 그 근로자를 해고하거나 그 근로자에게 불이익을 주는 행위”를 부당노동행위로 규정하고 있다.

2.4.3 부당노동행위의 구제

동법 제82조에서는 “사용자의 부당노동행위로 인하여 그 권리를 침해당한 근로자 또는 노동조합은 노동위원회에 그 구제를 신청할 수 있다.”라고 규정하고 있다. 구제의 신청은 부당노동행위가 있는 날(계속하는 행위는 그 종료일)부터 3월 이내에 이를 행하여야 한다(동법 제82조 2항). 구제신청을 받은 때에는 노동위원회는 지체 없이 필요한 조사와 관계 당사자의 심문을 하여야 하며(동법 제83조 1항), 부당노동행위가

성립한다고 판정한 때에는 사용자에게 구제명령을 발하게 된다. 지방노동위원회 또는 특별노동위원회의 구제명령 또는 기각결정에 불복이 있는 관계 당사자는 그 명령서 또는 결정서의 송달을 받은 날부터 10일 이내에 중앙노동위원회에 그 재심을 신청할 수 있다(동법 제85조 1항). 또한 중앙노동위원회의 재심판정에 대하여 불복할 경우에는 관계 당사자는 그 재심판정서의 송달을 받은 날부터 15일 이내에 행정소송법이 정하는 바에 의하여 소를 제기할 수 있다(동법 제85조 2항). 규정된 기간 내에 재심을 신청하지 아니하거나 행정소송을 제기하지 아니한 때에는 그 구제명령·기각결정 또는 재심판정은 확정된다(동법 제85조 3항).

2.5 경영참가제도

2.5.1 경영참가의 의의

경영참가(worker's participation in management)제도가 노사관계관리의 또 하나의 제도로서 널리 활용되고 있다.

넓은 의미에서의 경영참가란 노동자 또는 노동조합이 기업경영상의 제반문제에 관하여 어떠한 형태로든 참가하는 것을 말한다. 거기에는 이윤분배에 참가하는 이윤참가, 자본을 통한 자본참가, 의사결정에 참가하는 의사결정참가 등이 포함된다.

반면 좁은 의미에서의 경영참가란 노동자나 노동조합이 기업경영상의 의사결정에 직접 자신의 견해를 반영시키는 방식의 참가를 의미한다.

전통적인 경영관리에서는 임금이나 근로조건 등의 중요한 의사결정이 경영자에 의해 수행되었으나, 오늘날의 경영관리에서는 근로자의 권익보호와 사기양양을 위하여 경영상의 제반문제들의 결정에 노동자 또는 노동조합의 참여를 유도하고 있다.

근로자 또는 노동조합의 참여가 노사관계관리에 매우 유익한 방법으로 인식되고 있다. 경영참가에 의해 생산성이 향상되고, 노사 간의 유대가 깊어지며, 근로자의 경제적·사회적 지위가 향상되고 있다. 또 직무만족이 증대되고 근로자의 소외감이 감소되어 QWL의 향상에도 크게 기여하고 있다.

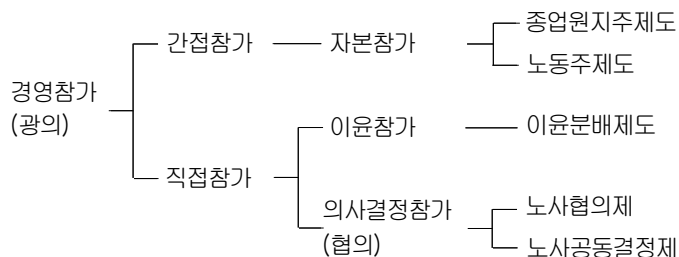
이와 같은 경영참가방식이 크게 발전하게 된 근본적인 요인은 노사당사자들의 인식의 전환에 있다고 할 것이다. 근로자 또는 노동조합 측으로서는 경영참가에 의해 경제적·사회적·인간적 만족을 얻게 되었고, 경영자 측 역시 생산성이 향상되고 노사협력에 의한 산업평화를 달성할 수 있게 되었으니 자연스럽게 경영참가방식이 나 제도를 적극적으로 수용하게 되었다.

이러한 경영참가방식은 인간관계론의 중요성이 인식되고 기업의 사회적 책임이 증대되어 감에 따라 더욱 그 범위가 확대되고 발전하여 갔다.

2.5.2 경영참가의 유형

근로자와 노동조합의 경영에의 참가방식은 국가별, 산업별, 기업별로 다양하다. 그것은 정치·경제·사회·문화 등의 환경조건이 다르므로 상이한 경영참가방식으로 발전될 수밖에 없었다. 일반적으로 경영참가방식을 [그림 11-6]과 같이 정리할 수 있다.

그림 11-6. 경영참가의 유형



1) 자본참가(participation in capital)

자본참가는 기업의 재산소유에 근로자나 노동조합을 참가시키는 방식으로서, 근로자들을 자본의 출자자로서 기업경영에 간접적으로 참여시키고자 하는 제도이다. 여기에는 전형적으로 종업원지주제가 있으며, 과거에는 노동주제와 같은 제도가 있었다.

종업원지주제도(employee stock ownership system)는 1829년 영국에서 비롯되어 1842년에 프랑스, 1890년대 미국의 철도회사에서 오래전부터 실시되었다. 우리나라에서도 오래 전부터 도입되어 실시되고 있는데 더욱 확대될 전망이다. 종업원지주제도는 주식분산을 통한 주식대중화와 근로자 재산증식의 수단으로도 널리 활용되고 있다.

이 제도의 목적은 근로자들에게 자기회사의 주식을 보유하게 함으로써 노동자들의 재산증식은 물론, 애사심과 근로의욕을 향상시키는 데 있다. 이러한 장점이 있는

반면, 주식소유비율이 낮음으로써 실질적으로 기업경영에의 참여효과가 없으며, 또 주가가 하락할 경우에는 주식소유 근로자들에게 재산상의 피해를 끼치게 된다는 단점이 있다. 나아가서, 노동조합의 어용화를 위한 수단이라고 의심받을 염려도 있다.

근로자들이 자사 주식을 취득하는 방법으로는 ① 유상 또는 무상에 의한 증여, ② 공로주의 형식으로 배분, ③ 주식매입자금의 장기대여, ④ 이윤분배제에 의한 분배이윤으로 취득한다.

이러한 종업원지주제도 외에 자본참가의 또 다른 유형으로 노동주제도가 있다. 노동주라는 것은 일정한 조건 하에서 근로자가 노동을 제공하는 것을 일종의 노무출자로 보고 그들에게 주식을 제공하는 제도를 의미한다. 1917년 프랑스, 1924년 뉴질랜드 등에서 채택되었으며, 이러한 제도는 임금노동자를 단순히 노동을 제공한다는 의미보다 출자와 대등하게 인식하여 줌으로써 근로자의 지위를 향상시켜 주는 좋은 효과가 있었다. 그러나 하나의 이상으로서는 의의가 있었으나 현실적으로 효과가 없어 오늘날은 실시되고 있지 않다.

2) 이윤참가(participation in profit)

이윤참가는 근로자 또는 노동조합이 경영성과의 증대에 기여함으로써 발생한 이윤에 대하여, 협력의 대가로 분배에 참여시키는 것을 의미한다.

여기서 경영성과의 판단기준으로서 업적, 수익, 이윤을 들 수 있는데, 이 가운데서 일반적으로 이윤을 대표적인 판단기준으로 삼기 때문에 이를 이윤참가라고 한다.

미국의 스캔런플랜(Scanlon plan)이 이윤참가의 전형적인 형태의 하나인데, 이윤의 확인과 평가, 배분률의 결정 등에 어려움이 있다. 이러한 이윤참가방식은 임금을 저수준에 묶어둔 채 노동강화에 의해 개인수입을 높이게 함에 악용될 가능성이 있다고 하는 비판을 받고 있다.

3) 의사결정참가(participation in decision-making)

이것은 좁은 의미의 경영참가방식으로서 근로자 또는 노동조합이 의사결정권을 갖고 있으나에 따라서 노사협의제와 노사공동결정제로 나누어진다. 노사협의제는 노동자 또는 노동조합의 대표가 경영에 참가하여 정보제공, 의사교환, 문제의 제기 등을 통하여 경영문제를 협의한다. 그러나 최종적인 의사결정은 경영층이 한다. 이에 반하여, 노사공동결정제는 노동자 또는 노동조합 대표가 경영에 참가하여 정보제공, 의사교환, 문제제기는 물론 제반 경영문제에 공동으로 의사결정을 행한다.

ILO(국제노동기구)는 노사협의를 정의하여, “경영자와 근로자가 대등한 입장에서 단체교섭에서 취급하지 않는 사항으로서, 노사 쌍방이 이해관계를 공통으로 하는 사항에 대하여 협의함으로써 상호의 이해를 넓히고 협력하는 기능을 가진 제도”라고 한다.

이러한 정신에 입각하여 일찍이 영국에서 실시되어 왔고, 일본에서도 실시되어 정착되고 있다. 한국은 1980년 12월 노사협의회법을 독립법으로 제정하여 노사협의제를 적극적으로 장려해 왔다. 그러나 1997년 3월 노사협의회법을 폐지하고, 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률을 제정하여 노사협의회 기능을 강화하고, 근로자의 실질적인 협조와 참여의 폭을 확대함으로써 노사문제뿐만 아니라 경영 전반에 걸쳐 근로자의 이해와 협조를 도모하고, 근로의욕을 고취시켜 기업의 경쟁력과 생산성 향상에 기여하게 하였다.

노사공동결정제는 주로 독일에서 개발되어 발전한 것으로 독일 특유의 경영참가 방식이라고 할 수 있다. 독일에서는 노사협력체제를 구축하기 위하여 경제적 문제, 경영참가 등을 철저히 입법화하여 노동문제를 해결하고 있다.

2.5.3 경영참가의 필요성과 한계

오늘날 기업경영에 근로자 또는 노동조합의 경영참가가 적극적으로 추진되는 이유는 무엇보다도 산업현장에서의 소외(alienation)의 극복 또는 노동의 인간화에 있으며 궁극적으로는 경영민주화의 실현에 있다고 하겠다.

기업경영에서 볼 수 있는 소외는 ① 소유로부터의 소외, ② 관리로부터의 소외, 그리고 ③ 인간적 소외로 구분할 수 있다.

먼저 소유로부터의 소외는 인간이 생산수단과 생산성과를 소유하지 못함으로써 주체적 인간개발의 기회를 잃고 개인목표로부터 고립감을 느끼게 되어 소외되는 현상이다.

관리로부터의 소외는 인간의 노동을 기계로 대체함으로써 발생하는 소외와 대체되지 않은 노동을 단순화(simplification), 전문화(specification), 표준화(standardization) 시킴으로써 발생하는 소외, 그리고 조직의 획일적 관리방식에 의해 근로자의 자율성이 저해됨으로써 발생하는 소외 등을 가리킨다.

끝으로 인간적 소외는 근로자들이 조직 속에서 가져야 하는 소속감, 동료의식 등이 희박해짐으로써 발생하는 소외를 의미한다.

경영참가는 이러한 소외현상을 극복하는 적극적 방법으로 그 필요성이 인식되고

있으며, 나아가서는 종업원의 동기부여에도 크게 기여할 뿐 아니라 경영의 민주화에도 크게 기여하고 있다 할 것이다. 그러나 경영참가는 이러한 장점이 있는 반면에 몇 가지 문제점도 지적될 수 있다.

첫째, 경영권을 침해할 우려가 있다. 경영참가제도가 원래의 취지에 충실하지 않고 재정 및 인사권과 같은 경영권에 도전한다든가 침해해서는 안 된다.

둘째, 경영참가를 통하여 노동조합의 조직력을 약화시키고 나아가서는 단체교섭력을 약화시킬 우려가 있다. 노동조합 측은 기업이 경영참가방식을 통하여 종업원의 협력적 태도를 만듦으로써 노조의 조직력을 약화시킨다고 비난한다.

셋째, 근로자의 경영참가능력이라는 문제점이 있다. 근로자들도 경영참가제도를 수용할 수 있는 능력이 있어야 한다. 경영에 대한 경험이나 지식이 경영참가제를 성공시킬 수 있는 조건이 된다.

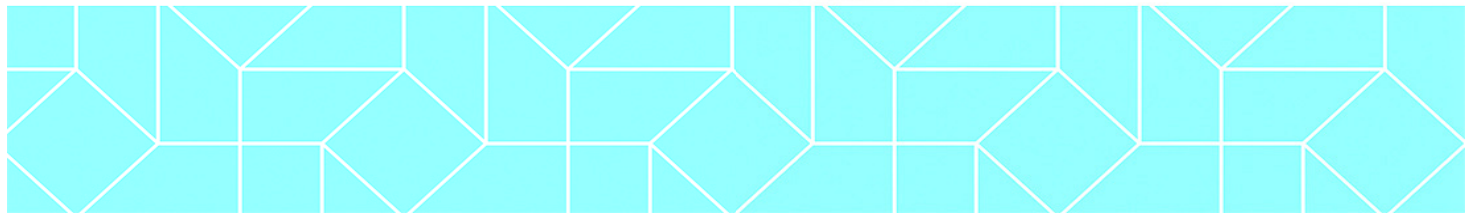
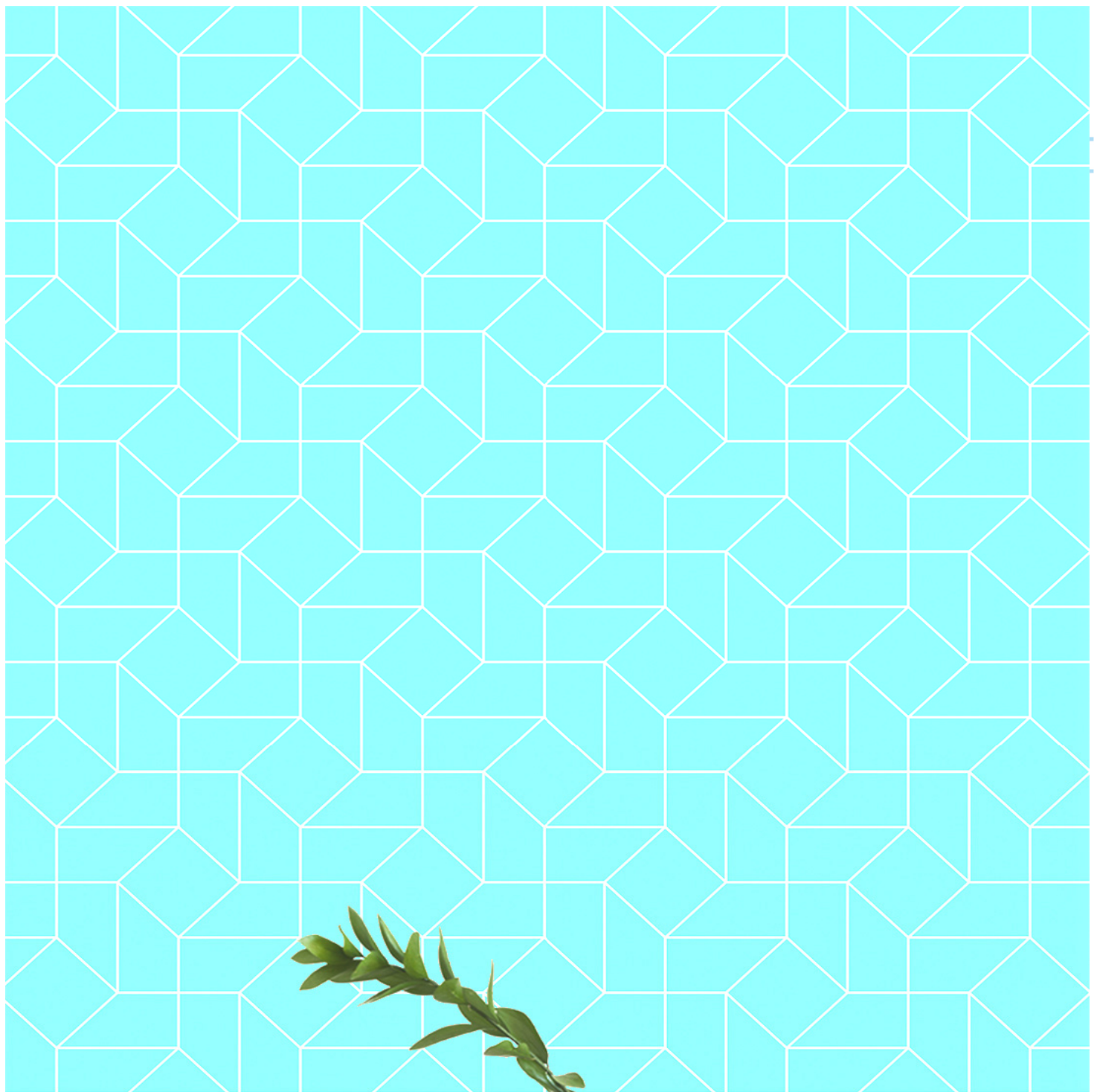
참고문헌

- 1) 김성수, 신노사관계론, 탐복스, 2016.
- 2) 이영면, 고용관계론(6판), 경문사, 2018.
- 3) 허찬영·김종철·박재춘·이공희·최영우, 고용노사관계론, 한경사, 2017.
- 4) M. R. Carrell & C. Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining*(10th ed), Pearson, 2013.
- 5) D. A. DeCenzo, S. P. Robbins & S. L. Verhulst, *Fundamentals of Human Resource Management*(12th ed.), Wiley, 2016.
- 6) G. Dessler, *Human Resource Management*(15th ed.), Pearson, 2017.
- 7) J. T. Dunlop, *Industrial Relations System*, Holt, 1958.
- 8) E. B. Flippo, *Personnel Management*, McGraw-Hill, 1984.
- 9) C. J. Hem, *Worker Participation-Success and Problem*, Praeger Publishers, 1980.
- 10) S. Webb & B. Webb, *The History of Trade Unionism*, Longmans Green, 1920.
- 11) 中山伊知郎, 日本 工業化 と 勞使關係, 日本勞使協會, 1966; 小川英次 外 多數 編, 經營學 基礎知識, 有斐閣, 1973; Clark Kerr, *Labor and Management in Industrial Society*, 1964; Clark Kerr, *Productivity and Labor Relations, Productivity and Progress*, 1967.

제 5 부 글로벌 인적자원관리

제12 장 글로벌 환경과 인적자원관리/515





역사적으로 글로벌화는 제2차 세계대전 이후 경제, 정치, 문화 세 수준에서 동시적으로 그리고 상호연관을 이루면서 진행되어 왔다.

글로벌화 경향은 최근 더욱 두드러졌는데, 세계무역의 완전자유화를 주장하는 세계무역기구(WTO)의 출범과 초국적기업의 활동이 대표적인 사례이다. 그리고 지역무역협약체의 발전과 기업조직의 모습이 새롭게 발전되고 있고 이는 기업경영상 새로운 글로벌 경영환경이 만들어지고 있다는 것이다.

전통적 인적자원관리 활동이 글로벌화를 맞아 새롭게 변화하지 않으면 안되게 되었다. 새로운 문화와의 만남, 다양한 가치관의 사람과의 만남, 새로운 시장과의 만남 등은 인적자원관리 활동에도 새로운 변화를 요구하는 것이다.

21세기를 맞아 세계화를 보는 새로운 시각이 필요하게 되었다. 글로벌 환경변화의 특성을 이해하여야 한다. 새 시장의 환경특성을 알아야 한다. 그것이 인적자원관리 활동의 새로운 접근법에 의해 새로운 경쟁력을 가지게 하는 출발점이 된다.

기업을 둘러싼 새로운 경영환경이 어떻게 바뀌고 있으며, 거기에 따른 새로운 인적자원관리 활동의 변화의 방향을 고찰하고자 하는 것이 제12장의 주목적이다.

제 12 장

글로벌 환경과 인적자원관리

I. 글로벌 경영환경의 변화

1. 글로벌 경영환경의 변화

우리는 환경조건적합적 접근방법론(contingency approach)에서 변화하는 환경 조건에 적합하기 위해서, 새로운 전략적 의사결정이 필요하고, 거기에 맞는 새로운 조직전략이 필요함을 알게 되었다. 나아가서 새로운 환경조건에의 적합한 유일 최선의 방법은 없으며, 그 기업의 주어진 조건과 맞는 독특한 방법을 찾아야 한다는 것을 알게 되었다.

그것은 곧 패러다임(paradigm)의 전환을 요구하는 것이고, 발상의 전환 또는 시각의 전환을 요구하는 것이다. 기존의 시각으로 새로운 환경조건에 적합하고자 하는 것은 곧 편협(parochialism)적 사고의 대표적인 예이다. 자기의 시각이나 고정관념으로 사물을 관찰하면, 타인의 생활방식이나 사고방식을 이해하지 못한다. 다른 사람은 외국인의 관습이나 시장의 차이를 잘 이해하고자 노력하는데, 자기는 외국인의 가치관이나 관습을 무시하고, 자기 사고만이 상대의 문화보다 우수하다는 독선적인 사고를 갖는다면, 이러한 이기적이고 편협한 사고는 국제경영에서 실패를 자초하게 될 것이다.

경영자들의 글로벌화에 대응하는 시각에는 세 가지가 있다. ① 자기민족중심주의(ethnocentrism)적 시각, ② 현지우선주의(polycentrism)적 시각, ③ 지구중심주의(geocentrism)적 시각이 그것이다.

첫째, 자기민족중심주의적 시각은 홈 칸트리(home country : 기업본부가 위치한 나라)의 기업이 행하는 작업방법이나 작업관행이 제일이라는 편협된 신념을 가진 시각을 의미한다. 자기민족중심주의(ethnocentrism)적인 기업의 인사정책은 본사 및 해외자회사의 주요 책임자를 본국출신의 관리자로 채우는 방법이다. 이러한 접근방법은 한국과 일본과 같이 자기민족중심주의적인 성향이 강한 기업이 흔히 채택하고 있는 방식이다. 기업들이 자기민족중심주의적인 인사정책을 사용하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 이들 기업은 현지 자회사에서 중요한 관리자의 직책을 수행할 수 있는 적절한 인물을 현지에서 발견하기 힘들기 때문에 본국에서 관리자를 파견하곤 한다. 둘째, 글로벌 기업들은 일사불란한 조직문화를 유지하기 위해서 자기민족중심적인 인사정책을 쓰기도 한다. 특히 한국과 일본의 기업들은 본국과 일치된 전략을

추구하기 위해서 본국에서 파견된 관리자를 선호하는 경향이 있다. 셋째, 글로벌 기업들이 자신이 갖고 있는 핵심역량을 해외 자회사로 가장 효과적으로 이전할 수 있는 방법은 기술이나 경영 노하우와 같은 핵심역량을 갖고 있는 본국의 직원을 해외 사업장으로 파견하는 방법이다. 그리고 다른 외국 사람이나 외국기업이 하는 방법이나 관행을 열등한 것으로 무시하고, 중요한 결정이나 기술면에서 외국인을 불신한다. 이런 시각이 조직이 보다 단순하고, 구성원을 밀착 통제할 수 있는 조직에서 장점이 될 수 있으나, 상대가 갖고 있는 문화, 시장, 종업원 등의 특수성을 고려 않는 경영자의 의사결정이나 행동이 비효율적이라는 단점을 갖고 있다.

둘째, 현지우선주의적 시각은 호스트 칸트리(host country: 기업이 일하고 있는 외국)의 경영자가 작업방법이나 작업관행을 제일 잘 안다는 시각이다. 이런 시각을 가진 경영자는 외국의 모든 작업방식은 우리와는 상이한, 이해하기 어려운 것으로 본다. 현지우선주의(polycentrism)적인 인사정책은 현지에서 채용한 인력으로 하여금 현지자회사를 운영하도록 하는 정책이다. 현지우선주의적 인사정책의 이점으로는 본국의 문화에 치우치지 않고 현지의 환경과 문화에 적절한 대응을 할 수 있다는 점이다. 또한 자기민족중심주의적인 인사관리 정책에서 해외파견인력들은 유지하는 데는 상당히 많은 비용이 드는데 비해 현지중심주의적인 정책은 훨씬 적은 비용이 든다. 이러한 시각이 갖는 장점으로는, 각각의 설비나 시설은 물론 작업장과 시장의 운영방법을 그들이 가장 잘 알고 있다는 것이다. 그리고 현지의 경영자가 home country에서 파견되는 경영자보다는 훨씬 열심히 일하며, 호스트 정부(host government) 역시 자국민을 고용하면 더욱 적극적으로 지원하게 된다는 것이다. 단점으로는 어느 기업이 다른 여러 나라에 설비나 시설을 갖고 있다면, 작업노력의 중복성이 일어날 가능성이 높다는 것이다. 그것은 곧 지원활용의 비능률성과 비효율성을 가져오게 된다. 그리고 지역 전통과 관행을 중시하기 때문에 세계적인 객관성을 유지하기 어려운 단점이 있다.

셋째, 지구중심주의적 시각은 지구상에서 가장 좋은 방법과 사람을 활용하려는 세계지향적 시각이다. 지구중심주의(geocentrism)적인 인사관리정책은 전 세계에 퍼져 있는 글로벌 기업조직에 국적과 상관없이 가장 유능한 인물을 파견하는 정책이다. 이런 시각을 가진 경영자는 본국기업이나 현지기업이나 다 같이 글로벌 시각(global view)을 갖는 것이 중요하다고 생각한다. 중요한 과제나 의사결정이 그 기업의 위치와 관계없이 최선의 접근방법과 사람을 찾는다는 글로벌 시각에서 행해지는 것이다. 이런 시각의 장점으로서, 경영자들로 하여금 모든 과제를 글로벌 시각에서

이해하도록 한다는 것이다. 그것이 경영자들로 하여금 지역과 세계와의 균형감을 갖게 하고, 거기서 최선의 접근법을 찾도록 한다. 그러나 글로벌 시각을 갖는다는 자체가 단점일 수도 있다. 그것은 경영자가 지역과 세계에 관한 지식을 다 갖는다는 것이 어려운 과제이며, 나아가서 이러한 지식을 다 같이 효율적이고도 효과적으로 활용한다는 것이 어렵기 때문이다. 그리고 지구중심주의적인 인사정책을 활용하는데 있어서 가장 문제가 되는 점은 지구중심주의에 적합한 국제적인 관리자를 양성하기 위해서는 많은 비용이 들며 이들 관리자를 세계 여러 나라로 파견하는 데도 역시 많은 비용이 든다. 또한 세계 여러 나라의 국적을 가진 사람들이 다른 나라로 파견될 때 각국 정부가 갖고 있는 이민법과 해외인력의 고용에 대한 규제는 국적을 불문하고 인력을 활용한다는 지구중심주의적인 인사정책의 기본방향에 제한요소로 작용한다.

이상의 세 가지 시각은 각각 장·단점을 갖고 있으나, 글로벌화 속의 글로벌 경영의 진행은 경영자들로 하여금 지구중심주의적 시각에서 각 지역의 관습과 관행의 차이에 대한 이해를 전제로 균형감을 요구하고 있다.

2. 글로벌 경영환경

몇 가지 중요한 사건들이 지구촌에서 진행되고 있다. 이러한 사건들이 경영자가 당면한 새로운 지구촌의 경영환경조건이 되고 있는 것이다. 대표적인 것으로 ① 지역무역연합화이고, ② 기업형태의 변화이다.

2.1 지역무역연합체

몇 년 전만 해도 국제적인 경쟁은 주로 미국과 일본, 한국과 일본, 독일과 프랑스와 같이 두 나라 사이의 문제로 기술되어 왔다. 그러나 1990년에 들어오면서 지역연합체가 등장하면서 지구촌의 경쟁이 새로운 모습으로 바뀌어지고 있다. 그 가운데 대표적인 것이 27개국 연합인 EU(Europe Union)와 3개국 연합인 NAFTA(North American Free Trade Agreement), EU에 참가하지 않은 4개국으로 구성된 EFTA(European Free Trade Association)이 있으며 그 외 Mercosur와 같은 남미국가들의 자유무역연합, 동남아시아 무역협약체인 ASEAN(Association of Southeast Asian Nations), 그리고 APEC 등이 포함된다.

2.1.1 유럽연합

1992년 2월 7일 덴마크에서 마스트리히트 조약(the Maastricht Treaty)이 체결되면서, 1993년 11월 1일 12개국의 유럽연합(The European Union : EU)이 만들어지게 되었다. EU는 아마도 가장 잘 알려진 공동시장으로 2018년 현재 총 27개 회원국으로 구성되며 인구 총합은 거의 5억 명이고 총 GDP는 전 세계의 30%를 차지하여 가장 거대한 공동시장을 형성하고 있다. EU가 만들어지기 전까지 이들 각국은 자기나라의 국경을 통제하였고, 국경세, 자국경찰을 두었으며, 자국기업을 보호하였다. 지금은 하나의 단일시장으로서 여행, 고용, 투자, 그리고 무역에 국경이 없어져 버렸다. EU의 궁극적인 목적은 공통적인 관세와 통합된 산업정책을 펴며 동시에 단일화폐와 중앙은행을 두는 데 있다. 그러나 아직은 완전실시에는 해결해야 할 많은 과제들이 남아 있어, 완전통합에는 몇 년 더 걸릴 것 같다.

이 27개국의 유럽연합이 제일 먼저 하고 싶은 일은 미국이나 일본의 경쟁력에 대항할 수 있는 자기들의 입지를 어떻게 재설정하느냐에 있다. 문제는 현재 서로 국경을 두고 서로 다른 나라에서 일하면서, 미국과 일본과 같은 규모의 경제를 개발할 수 없다는 데 있다. 그러나 지금 새로운 EU는 유럽기업들로 하여금 하나의 단일시장으로 끌어들이고 있다.

유럽연합은 유럽의 다국적기업(MNC)과 초국적기업(TNC)들로 하여금 흡수·통합을 유도한다든지 또는 새로운 파트너들과의 제휴관계를 맺음으로써 세계적 경쟁력을 강화시키려 하고 있다. 예를 들면, 광통신(telecommunication), 증장비, 의약품, 민간항공, 금융, 자동차산업, 컴퓨터, 전자, 식품 그리고 음료 분야에서 미국기업들은 새로운 도전을 받고 있다.

2000년대 들어 기존 회원국인 서유럽 국가들보다 상대적으로 낙후된 중앙유럽 국가들이 가입하면서 문제들이 발생하고 있다. 저렴한 중앙유럽의 노동력이 서유럽으로 몰려오면서 서유럽 국가들은 실업난을 겪고 있으며 중앙유럽 국가들은 자국의 우수한 인재들이 서유럽으로 빠져나가 국가발전에 어려움을 겪고 있다. 또한 2008년 이후 미국발 세계금융위기에 이어 2010년 이후 본격화된 유럽 재정위기로 인해 청년실업이 심각한 사회문제로 대두되고 있다. 유럽연합 공식 통계기구인 유로스타트(Eurostat)가 발표한 자료에 따르면 유로존(유로화 사용 19개국)의 2018년 4월 8.5%로 2008년 12월 이후최저치를 기록했으며, 유럽연합 27개국 전체의 실업률은 7.1%로 2008년 9월 이후 가장 낮은 수준을 나타내고 있다.

2.1.2 북미자유무역협정

북미자유무역연합(North American Free Trade Agreement : NAFTA)은 1992년 12월 멕시코, 캐나다, 미국 3국 사이에서 이루어진 것이다. 3개국의 인구 총합은 4억 5000만 명이며 GDP의 총합은 약 15조 달러로서 북미는 세계에서 가장 큰 시장 중 하나로 형성되었다.

NAFTA는 1994년 1월부터 유효하기 시작하여 세 나라 사이의 관세(tariffs), 수입 특허요건(import licensing requirement) 및 통관사용자수수료(customs user fees)와 같은 자유무역의 장벽들은 결과적으로 제거되었다. 투자에 대해서도 금융부문에서 2007년에 모든 투자장벽이 철폐되었으며 협정의 체결로 미국의 자본과 기술, 캐나다의 자원, 멕시코의 노동력이 결합되어 지역경제를 발전시킬 것으로 예상된다.

이러한 NAFTA에 대해서도 찬반양론이 계속되었다. 찬성론자는 장기적으로 새로운 직무를 창출하고, 시장도 개발하며, 생활수준도 향상시켜 줄 것이라고 한다. 반대론자는 NAFTA에 의하여 멕시코에 실업이 발생할 것이고 이것은 미국산업에 나쁜 영향을 주어 결국 미국의 실업을 증대시킬 것이라고 한다. 나아가서 수질과 공기를 오염시킬 것이고 많은 유독성 물질이 배출되어 자연을 파괴할 것이라고 한다.

NAFTA의 발효로 두 가지 사실을 예상할 수 있다. 하나는 다른 산업에 다른 효과가 발생한다는 사실이다. 멕시코가 선진국으로 진입하려 하므로 미국의 광통신설비, 컴퓨터, 기계, 약품, 금융서비스, 소비재의 생산업자는 실질적인 이득을 볼 것이다. 다음으로, 의류제조와 같은 노동집약산업은 아시아에서 멕시코로 그 생산이 이동할 것이므로 멕시코 근로자들을 위해서는 생산직을 증대시켜 줄 것이고 미국에서는 판매, 창고, 관리직의 증대를 가져올 것이다.

거기에다 라틴 아메리카의 콜롬비아, 베네주엘라를 위시하여 새롭게 NAFTA에 가입하려고 하는 나라들이 늘어나고 있어 자유무역지역이 더욱 늘어날 전망이다.

2.1.3 자유무역협정

자유무역협정(FTA : Free Trade Association)은 특정국가 간에 배타적인 무역특례를 서로 부여하는 협정으로 가장 느슨한 형태의 지역경제통합 형태이다. FTA가 포함하는 분야는 계약국들이 누구인가에 따라 다른 양상을 보이는데 전통적인 FTA와 개도국 간의 FTA는 상품분야의 무역자유화 또는 관세인하에 중점을 두고 있다. 1995년 WTO체제의 출범을 전후하여 FTA의 적용범위도 크게 확대되어 상품의 관세

철폐 이외에도 서비스 및 투자 자유화까지 포괄하는 것이 일반적인 추세이며 지적 재산권, 정부조달, 경쟁정책, 무역구제제도 등 정책의 조화부문까지 협정의 대상범위가 점차 확대되고 있다.

현재 발효 중인 지역협정은 총 297건으로 1947년부터 1994년까지 91건에 불과하던 것이 1995년 이후 2011년 5월 현재 206건이 체결되어 지역주의의 확대와 영향을 보여주고 있다.

한국은 1998년 11월 대외경제조정위원회에서 FTA체결을 추진하기 시작하여 한국 최초로 한-칠레 FTA가 2004년 4월 1일부터 발효되었다. 그 뒤로 2006년에는 한-싱가포르 FTA와 한-유럽자유무역연합(EFTA) FTA가 발효되었다. 2018년 현재 한국과 FTA가 발효된 나라에는 칠레, 싱가포르, EFTA(4개국), ASEAN(10개국), 인도, EU, 페루, 미국, 터키, 호주, 캐나다, 중국, 뉴질랜드, 베트남, 콜롬비아 등이 포함된다. 한중일 FTA, RCEP, 에콰도르 SECA, 이스라엘 ASEAN FTA(추가 자유화), 인도 CEPA(개선), 칠레 FTA(개선), 미국 FTA(개정), 중국 FTA(서비스·투자후속협상) 등은 협상 중이며, 멕시코, GCC, MERCOSUR, EAEU 등은 협상재개·개시 여건조성 중에 있다.

2.1.4 기타의 지역경제 협력체

1) Mercosur

브라질, 아르헨티나, 우루과이, 파라과이 등 남미 국가 간 무역장벽을 없애기 위해 1991년 창설된 남미공동시장이자 경제공동체. 2012년 베네수엘라가 정식 가입해 정회원국이 5개국으로 늘어나 메르코수르(mercosur)는 남미 전체 면적의 62%를 차지하며 2014년 기준 국내총생산(GDP)이 3조 달러로 남미 전체 국가GDP의 52%를 차지하는 경제공동체로 확대됐다. 하지만 2017년 8월 5일 브라질, 아르헨티나, 우루과이, 파라과이 창립회원국이 베네수엘라에 대해 민주주의가 복구될 때까지 회원자격을 정지한다고 결정함으로써 4개국으로 다시 줄게 됐다.

한국 정부는 메르코수르와 FTA를 체결하기 위해 2007년 공동연구를 마치고 2009년 7월 '무역투자 증진을 위한 공동협약체'를 구성했다.

2) ASEAN

동남아시아 국가들이 중심이 되어 지역경제 및 정치적 연합체로 동남아시아국가연합(Association of Southeast Asian Nations : ASEAN)을 만들었다. 이 ASEAN은

NAFTA와 EU에 대항할 지역협력체로 발전되고 있다. 현재 회원국으로 브루나이, 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 싱가포르, 태국, 베트남, 미얀마, 캄보디아, 라오스의 10개국이 참가하고 있다. 현재 조직은 2016년 기준 인구 6억 5천만 명, 2조 3천 억 달러 규모의 거대 시장으로 부상하였으며, 한국의 무역·투자·원조의 주요 대상 지역으로 대두되어 2009년 제주와 2014년 부산에서 한-아세안 특별정상회의를 개최하였다.

3) APEC

아시아·태평양 경제협력체(Asia-Pacific Economic Cooperation : APEC)는 89년 1월 호주의 당시 총리였던 Bob Hawk의 제안에 따라, 태평양지역의 주요국가 간 경제협력과 무역증진을 목표로 결성된 아시아·태평양지역의 최초의 범정부 간 협력기구로 탄생하였다.

같은 해 11월 한국, 미국, 일본, 호주, 뉴질랜드, 캐나다와 ASEAN 6개국 등 12개국이 제1차 각료회의를 호주 수도 캔버라(Canberra)에서 열고 공식출범했다. 그 후 91년 11월 서울에서 열린 3차 각료회의에서, 중국, 대만, 홍콩이 추가로 가입했으며 1993년 시애틀회의에서 멕시코, 파푸아뉴기니가 가입하여 2018년 현재 21개국이 참여하고 있다.

APEC은 출범당시만 해도 지역경제문제나 소규모 연구 프로젝트에 국한된 느슨한 협력기구의 성격에 머물렀으나, 93년 2월 싱가포르에 상설 사무국을 설치하고, 회원국 공동기금설립에 합의하면서 역내 자유무역화 및 공동사업 협력추진 등 구체적이고 경제협력을 위한 발판을 마련했다.

특히 98년 11월에는 미국 시애틀에서 5차 각료회의와 정상회담이 동시에 열려 APEC이 경제협력을 바탕으로 한 정치·외교적 협상기구로 발전할 가능성을 보이기도 하였다.

2001년 10월 중국 상하이에서 제9차 회의가 ‘새 세기의 새로운 도전에의 대응’이라는 주제로 열렸으며, 2005년 제13차 정상회의는 11월 18~19일 부산 누리마루 APEC하우스에서 ‘하나의 공동체를 향한 도전을 향한 변화’를 주제로 개최되었다. 이 회의에서 공동선언문인 부산선언이 발표되었는데 여기에는 보다 자유로운 무역의 진전, 안전하고 투명한 아시아·태평양 지역을 위한 인간안보강화, 미래를 향한 APEC의 진전 등에 관한 내용이 담겨있다.

4) ANDEAN

ANDEAN 조약은 1969년에 볼리비아, 칠레, 에콰도르, 콜롬비아, 페루가 체결한 조약으로서 유럽연합을 모델로 경제공동체를 만든 것이다. 이 조약에서 여러 국가들은 자체적으로 관세를 감소시키고 공동의 관세를 부과하며 공동의 산업, 운수정책을 위하기로 합의하였다. 그러나 이 조약에 참여하고 있는 대부분의 국가들은 모두 낮은 경제성장률과 높은 인플레이션, 높은 실업률과 정치적인 불안정과 외채문제로 어려움을 겪고 있다. 그래서 결국 설립당시의 원대한 구상은 실현되지 못하였지만 ANDEAN 국가들은 1990년대 들어서 다시금 원래 시도했던 바와 같은 공동시장을 향해 재출발할 것을 결의하였다. 이 조약의 앞날은 계속 지켜보아야 할 것이다.

2.2 기업형태의 변화

2.2.1 다국적기업에서 초국적기업으로

19세기부터 Siemens, Remington, Singer 등의 세계의 대표적인 기업들은 여러 나라에서 그들의 제품을 생산하고 판매하여 왔다. 포드 자동차회사(Ford Motor Co.)가 프랑스에 처음 해외 판매지점을 설립한 것이 1908년이라고 하니 세계기업의 활동의 역사가 100여 년이 된다. 1920년경부터는 세계의 대표기업들이 앞다투어 다국적기업(multinational corporation : MNC)을 만들었으며 1960년 중반에는 널리 일반화되기 시작하였다. 한 나라에 본점을 두고 그 본점의 관리를 받는 여러 기업이 다른 나라에서 경영활동을 하는 다국적기업이 국제무역을 통하여 급성장하여 왔다.

지구촌의 환경조건의 변화는 이런 MNC를 초국적기업(transnational corporation : TNC)으로 발전시키고 있다. 이 형태의 조직은 모국의 본점에서 해외영업을 관리함으로써 성공해온 방식을 답습하는 것이 아니고, TNC들의 의사결정을 각 산하기업이 진출한 국가에서 독자적으로 행해지는 방식을 채택하고 있다. 경영은 자국인이 하되 각 나라에서의 생산과 마케팅 전략은 그 나라의 문화에 맞게 특성을 갖도록 하였다. Nestles Pepsi Co.가 초국적기업으로 성공한 예이다.

최근 전 세계적으로 많은 기업들이 인위적으로 지리적 장벽을 만들어 온 자국의 규정을 탈피하여 지구촌에 맞는 기업형태의 변화를 추구하고 있다. IBM이 14개의 기업군으로 재개편하였고, Ford도 문화를 기준으로 통폐합을 서두르고 있다. 국경 없는 기업경영의 전개는 세계기업들로 하여금 지구촌 시장에서의 능률과 효율성을

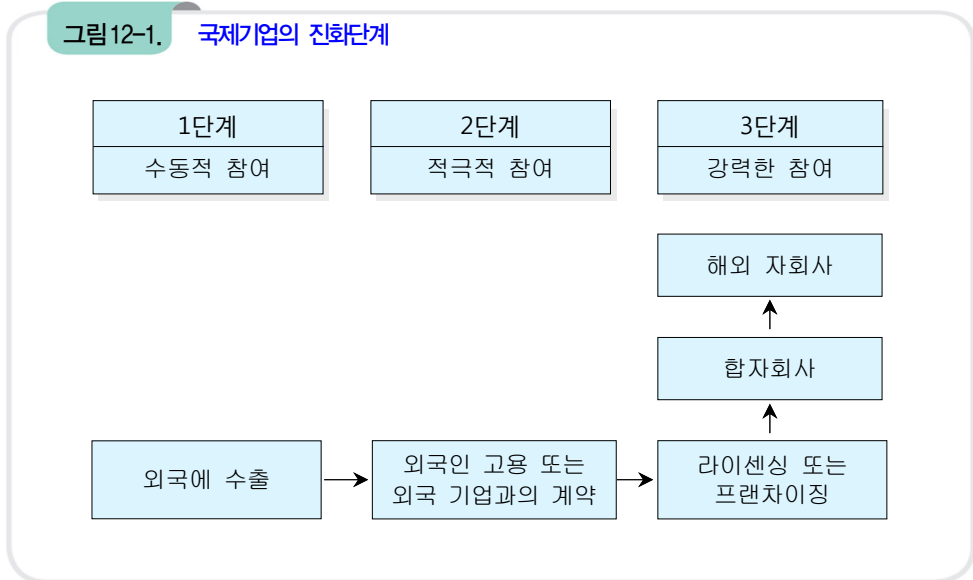
높이기 위하여 조직을 개편하고 있다.

지금 MNC나 TNC의 경영자들은 빠른 속도로 지구촌화로 의식이 전환되고 있고, 국경은 이미 기업을 규제할 수 없는 현실임을 수용하고 있지만, 아직도 지구촌 여러 곳에서는 타국의 기업의 진출이 자국산업에 악영향을 주며 고용에도 영향을 미친다고 반대하고 있다.

2.2.2 MNCA TNC의 진화과정

다국적기업(MNC)과 초국적기업(TNC)은 하루아침에 이룩된 것이 아니고 [그림 12-1]과 같이 오랜 시간에 걸쳐 일정한 단계를 거치면서 오늘로 진화한 것이다.

그림 12-1. 국제기업의 진화단계



첫 번째 단계로 경영자는 자사의 상품을 다른 나라에 단순히 수출함으로써 국제화를 시도한다. 이 단계는 최소의 위험으로 국제화에 참여하는 수동적 단계이다.

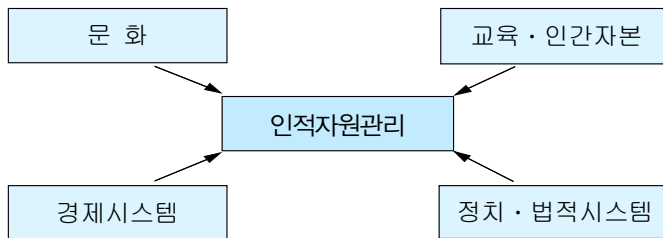
두 번째 단계는 경영자는 외국에서 자사의 상품을 팔기 위하여 적극적으로 관여하든지 아니면 현지의 공장에서 생산하는 단계이다. 그러나 이 단계에서는 본사의 직원이 외국현지에 참여하는 단계는 아니다. 판매면에서는 본사의 직원을 외국고객과 만나게 하기 위하여 정기적으로 출장을 보내든지 아니면 본사의 생산라인을 대신하여 현지의 대리점이나 브로커를 고용하는 단계이다. 그리고 생산면에서는 경영자가 자사제품을 생산하기 위하여 외국기업과 접촉하는 단계이다.

세 번째 단계는 경영자가 국제시장을 공격적으로 추구하기 위하여 강력히 관여하는 단계이다. 이 단계의 경영자는 자사제품의 이름이나, 기술이나 생산을 할 수 있는 권한을 다른 기업에게 라이선싱(licensing)하거나 프랜차이징(franchising)한다. 또는 합작기업(joint venture)의 형태로 참여하든지 아니면 전략적 제휴(strategic alliances)를 통하여 참여한다. 제일 강력한 관여는 역시 해외자회사(foreign subsidiary)를 두는 경우이다. 그것이 다국적기업의 형태로 경영하든지 아니면 초국적기업의 형태로 경영되는 단계로 발전한 것이다.

II. 글로벌 인적자원관리 환경 변화

세계시장(global market)에 진출한 기업은 그 시장이 모국시장과 크게 다른 특성을 가진 시장이라고 생각하지 않으면 안 된다. 나라마다 직접투자의 매력이 다르듯이 여러 가지 다른 특성을 지니고 있다. 이런 차이점이 외국에서의 경영의 가능성은 물론 인적자원관리 면에서도 큰 영향력을 미친다. 국제경영에 관한 연구에 의하면, 인적자원관리에 영향을 주는 요인으로서 [그림 12-2]와 같이 문화, 교육·인간자본, 정치·법적 시스템 그리고 경제적 시스템이 있다.

그림12-2. 세계시장에서 인적자원관리에 미치는 요인



※ 자료: R. A. Noe, et al., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.), New York : McGraw-Hill Education, 2016, p. 620.

1. 문화적 환경요인

인류학자들이 일찍이 지적한 바와 같이, 동양과 서양이 문화가 서로 다르며 그 속의 나라들 간의 문화도 서로 다르다. 그 나라의 국민이 어떻게 행동하며 어떻게 사물을 인식하느냐에 따라 그 나라의 문화가 형성된다고 한다.

문화란 국가나 조직의 구성원이 어떻게 생각하고 행동하며 느끼느냐에 관한 당연한 가정의 유형이라고 한다. 이러한 문화는 구성원들의 행동에 결정적인 영향력을 발휘한다. 그것에 의하여 조직문화가 형성되고 국가문화가 형성된다. 그런데 조직문화와 국가문화 간에 어느 쪽이 더 구성원의 행동에 영향을 미칠까.

연구결과에 의하면 국가문화가 조직문화보다 종업원에게 더 영향을 미친다고 한다. 예를 들면, 뮌헨에 있는 IBM사의 독일인 종업원은 IBM 문화보다는 독일문화에 더 많은 영향을 받아 행동한다. 이것은 조직문화가 경영활동에 영향을 끼치는 것 이상으로 국가문화가 더 많은 영향을 미친다는 것을 의미하는 것이다.

법적·정치적·경제적 환경조건의 국가 간의 차이는 쉽게 인식할 수 있고, 또 쉽게 설명할 수 있지만, 문화적 조건은 쉽게 설명하기 어려운 측면이 있다. 홉스테드(Geert Hofstede)는 미국의 경영자나 종업원은 다음의 네 가지 국가문화적인 차원에서 다른 나라 사람과 다른 행동을 한다고 한다. 그것은 ① 개인주의 대 집단주의(individualism versus collectivism), ② 파워의 차이(power distance), ③ 불확실성의 회피(uncertainty avoidance), ④ 생활의 질과 양(quantity versus quality of life)의 네 가지 차원이다.

1.1 개인주의 대 집단주의

홉스테드의 연구에 의하면 미국을 위시하여 호주, 캐나다, 영국, 프랑스, 이탈리아, 스웨덴은 개인주의 국가문화를 가지고 있고, 일본, 멕시코, 싱가포르, 베네수엘라는 집단주의 국가문화를 갖고 있다는 것이다.

개인주의는 자기 자신의 이해나 직계가족의 이해를 돌보는 사회적 틀(social framework)을 갖고 있고, 그 반대로 집단주의는 구성원을 가족이나 조직의 일원으로 돌봐주고 어려울 때 보호해 주는 강력한 사회적 틀을 갖고 있다는 것이다.

개인주의는 그 사회가 개인에게 자유를 많이 제공하기 때문에 그렇게 된 것이고, 집단주의는 그 대신 조직에 절대적인 충성심을 발휘하도록 요구하고 있기 때문이라

고 한다.

홉스테드에 의하면 한 나라의 개인주의의 정도는 그 나라의 부(wealth)와 매우 밀접한 연관관계를 갖는다고 한다. 예를 들면 미국, 영국, 네덜란드와 같은 부유한 나라는 매우 개인주의적이고, 콜롬비아나 파키스탄 같은 가난한 나라는 매우 집단주의적이라고 한다.

1.2 파워의 차이

원래 사람들은 육체적으로나 지적으로나 능력의 차이를 갖고 있다. 이러한 능력의 차이가 결국 부와 파워의 차이를 만든다. 사회가 이러한 불평등성을 어떻게 다루고 있는가. 홉스테드는 기관이나 조직에서의 파워가 서로 다르게 분배되어 있다는 사실을 사회가 어떻게 받아드리고 있는지, 그 정도를 측정하는 척도로서 파워의 차이(power distance)라는 개념을 사용하고 있다. 파워의 차이가 큰 사회에서는 조직에서도 파워의 차이가 크다고 인식하고 있다. 종업원은 권한을 가진 사람을 크게 존경한다. 이런 사회에서는 직함이나 계급이나 지위가 매우 큰 비중을 갖는다.

이렇게 파워의 차이가 큰 나라로서 필리핀, 베네주엘라, 인도를 들 수 있다. 반면, 파워의 차이가 크지 않는 사회에서는 가능한 파워의 불평등을 제거하려 한다. 상사가 여전히 권한을 갖고 있지만, 종업원은 상사를 두려워하거나 무서워하지 않는다. 덴마크, 미국, 이스라엘, 오스트리아와 같은 국가는 파워의 차이가 낮은 대표적인 국가이다.

1.3 불확실성의 회피

우리는 불확실성의 세계에 살고 있다. 미래는 알려져 있지 않고 또 불안하다. 사회는 이 불확실성에 여러 가지 다른 방식으로 반응하고 있다. 어떤 나라는 위기를 침착하게 수용하려 하며, 자기 자신과 다른 행동이나 의견에 상대적으로 관용을 베풀기도 한다. 그것은 그런 것에 의해 위협을 느끼지 않기 때문이다. 홉스테드는 이와 같이 위기의식이 약한 사회를 불확실성 회피(uncertainty avoidance)의 생각이 낮은 사회라고 하고 싱가포르와 덴마크가 이 범주에 속한다고 한다.

반면에 불확실성 회피가 강한 사회란 국민들 간에 불안감이 높은 사회로서 신경성, 스트레스, 공격적인 행동이 지배적인 사회이다. 국민들은 불확실성과 불분명함에 위협을 느끼기 때문에 안정을 찾으려고 하고 위협을 감소하고자 행동한다. 이런 경우,

보다 많은 규칙이나 규정을 만들려고 하고 비범한 행동이나 생각을 용서하려 하지 않고, 남을 믿으려 하지 않는다. 이러한 문화적 특성을 가진 나라로서의 일본, 포르투갈과 그리스는 상대적 직무이동이 적으며, 종신고용제도가 널리 받아들여지고 있다고 한다.

1.4 생활의 질과 양

이것은 이분법(dichotomy)을 의미한다. 어떤 나라는 생활의 양을 존중하는가 하면 어떤 나라는 생활의 질을 존중한다. 생활의 양을 존중하는 나라에서는 화폐나 물질을 숭상하나, 생활의 질을 존중하는 나라에서는 인간관계를 중요시하고 타인의 복리에 관심을 가지며 타인을 위한 일에 앞장선다.

홉스테드는 일본과 오스트리아를 생활의 양에 높은 점수를 주고, 반면에 노르웨이, 스웨덴, 덴마크 그리고 핀란드와 같은 나라를 생활의 질에 높은 점수를 주었다.

이상의 홉스테드 연구에서 알 수 있듯이 나라마다 서로 다른 문화적 특성을 가지고 있다는 것이 경영자에게 있어서 새로운 도전이 된다. 어떻게 이 도전을 극복할 것인가는 먼저 문화적 차이의 이해에서부터 출발하여야 한다.

2. 정치·법적 환경조건

정치적으로 안정되어 있는 나라에서는 자국기업뿐 아니라 외국기업들이 안심하고 경영활동을 할 수 있다. 그것은 갑작스럽다든지 급진적 변화가 일어나지 않는다는 걸 예상할 수 있기 때문이다. 동시에 국민들의 행동이나 여러 기관들의 행동을 규제하는 법률이 안정되어 있다는 것은 모두로 하여금 정확하게 앞날을 예상하게 하므로 안심하고 행동할 수 있게 한다.

정권이 자주 교체된다는 것은 교체될 때마다 새로운 법이나 규제가 만들어지니 불안하기 짝이 없다. 정권의 목표가 기간산업을 국유화한다든지 자유화한다든지 하면 정치적 불안을 가중시켜 더욱 행동을 불안하게 한다.

국제경영자는 진출국가의 정치적 및 법률적 시스템의 안정성에 특히 유의하여야 한다. 나라마다 무역규제, 작업조건, 뇌물수수, 사생활권(the rights of privacy), 노동권 등이 서로 다르게 규정되어 있다.

3. 경제적 환경조건

국제경영자는 진출국가의 경제적 환경조건에도 유의하여야 한다. 그 가운데서도 환율의 변동, 인플레이션율, 다양한 조세정책 등에 특별히 유의하여야 한다.

국제기업의 이윤이 자국과 진출국의 환율의 변동에 크게 좌우된다. 자국화폐나 진출국의 화폐가 평가 절상 또는 절하가 되면 상품의 수출과 수입 가격에 엄청난 차이를 가져다 준다.

인플레이션을 또한 나라마다 매우 다르게 나타나고 있다. 근년의 러시아나 브라질과 같이 인플레이션율이 매우 높은 경우를 보았다. 인플레이션율은 원료, 노동과 다른 공산품의 구입가격에 크게 영향을 끼친다. 그 외에 기업의 재화나 용역에 대한 지불가격에도 크게 영향을 끼친다.

그리고 다양한 조세정책도 국제경영자에게는 크게 불안을 주는 요소이다. 자국의 조세정책보다 진출국의 조세정책이 훨씬 까다롭고 엄격함을 자주 경험한다. 경우에 따라서는 아주 관대한 국가도 있다. 경영자가 조세부담을 줄이기 위해서도 그 나라의 다양한 조세규정을 정확하게 알고 있을 필요가 있다.

4. 교육·인간 자본적 조건

어느 기업이 외국시장에 진출코자 할 때 유능한 노동력을 어떻게 확보할 것인가가 중요한 과제가 된다. 그래서 그 나라의 인간자본원(human capital resources)이 인적자원관리상의 중요한 과제가 되는 것이다.

인간자본(human capital)이란 개개인이 갖고 있는 생산적 능력을 가리킨다. 이 생산적 능력이란 경제적 가치를 지닌 지식, 기능, 경험을 가진 것을 의미한다. 나라마다 인간자본의 수준이 다르다. 어느 나라는 향상되는 기술수준을 따라가지 못함으로써 인간자본 부족으로 고통받고 있으며, 어느 나라는 교육에 지나치게 투자함으로써 기술적 지식과 기능면에서 인간자본의 과잉으로 고민하고 있다.

한 나라의 인간자본은 여러 가지 변수에 의하여 결정되나, 그 중 가장 중요한 변수가 교육적 기회이다. 의무교육수준이 초등학교의 수준과 대학원의 수준은 그 나라의 인간자본의 수준에 절대적인 영향을 미칠 것은 쉽게 짐작할 수 있다.

한 나라의 인간자본의 수준은 진출코자 하는 외국기업의 진입 여부에 결정적인 영향을 미친다. 예를 들면, 저기술·고임금의 기업은 고기술·저임금의 국가로 이동

하게 된다. 인간자본수준이 높은 나라는, 높은 수준의 직무를 창조하기 위해 직접 해외투자를 하고자 할 때는 매력적인 진출대상국이 된다.

이와 같이 인간자본의 수준은 해외시장 진출기업에게 중요한 인적자원관리상의 과제가 되고 있다.

Ⅲ. 글로벌 인적자원관리 활동

지금까지 인적 자원의 효율적 관리를 위하여 필요한 여러 가지 활동을 고찰해 왔는데, 글로벌화를 맞아 발전되고 있는 국제경영에서 인적자원관리 활동으로서 어떠한 활동이 중요한 활동으로 고려되어야 할 것인가. 첫째, 국제경영활동에 맞는 관리자와 종업원의 고용, 둘째, 그들 종업원의 훈련과 개발, 셋째, 그들에 대한 인사고과, 넷째, 그들에 대한 보상관리 그리고 다섯째, 노사관계의 관리가 당연한 중요한 활동이라고 할 수 있다.

1. 글로벌 채용과 관리

경영활동이 국내활동에서 국제경영활동으로 발전되면서, 경영자는 국내활동에서 당면하는 활동 이상의 여러 가지 문제점에 직면하게 된다. 그 중 하나가 해외진출기업에 필요한 인력을 어떻게 충원하느냐라는 과제이다.

글로벌 채용에 대한 이해는 다음의 네 가지 접근법을 통해 알 수 있다.

첫째, 자기민족중심적인 접근방법(ethnocentric staffing)으로 해외 지사의 높은 직위에 국외거주자를 고용하는 것이다. 이 관점은 본사의 관점과 이슈들이 해당 지역의 관점과 이슈들보다 우선한다는 것을 전제로 하고 있으며 국외거주자가 본사의 관점을 대표하는 데 효과적일 것으로 보고 있다. 둘째, 다중심적 접근방법(polycentric staffing)으로 해당지역 출신의 직원들이 조직 전반에 걸쳐 이용되는 것이다. 이 접근방식을 이용하는 조직은 대개 각 해외 자회사 내부에 해당지역의 인적자원관리 이슈를 관리하는 책임을 맡은 인적자원관리 부서를 갖고 있다. 셋째는 지역중심적 접근방법(regiocentric staffing)으로 다중심적 접근방법과 유사하지만 조직의 전략과 구조를 반영하는 자회사들의 그룹이 하나의 단위로 일하는 경우를 가리킨다. 하

나의 단위로 일하는 그룹은 어느 정도의 자율권이 있으며 일련의 공통된 고용관행을 가지고 있다. 마지막 접근방법은 지구중심적(geocentric staffing) 방법으로 전세계적으로 통합된 비즈니스 전략을 이용하는 것이다. 개인이 어디 출신이든 상관없이 직위에 최고로 적합한 사람을 고용하는 것을 원칙으로 삼는다.

국제활동에 필요한 인력의 충원에는 세 가지 방법이 있다. 하나는 본사가 본국 국적의 종업원을 현지에 파견하는 방법이다. 이들 종업원을 파견근무자(expatriates or home country nationals)라고 한다. 둘째는, 기업이 진출해 있는 현지 국적의 인력(host country nationals)을 고용하는 방법이다. 그리고 셋째는, 본국 국적자도 아니고 현지국 국적자도 아닌 제3국 국적자를(third country nationals) 고용하는 방법이다.

이들 세 가지 공급원의 활용에는 각각 그 나름대로의 장·단점이 있다. 어떤 기업은 이 세 가지 공급원의 어느 하나를 고집하는 편견을 갖고 있지만, 대부분의 기업들이 다국적기업의 인력공급에 위 세 가지 공급원을 다 활용하고 있다.

근년에 이르러서는 다국적기업들이 점차 현지 노동력을 활용하는 쪽으로 바뀌고 있다. 그 이유는, ① 현지인 채용이 이주비용, 교통비, 특별 교육수당 등을 염려할 필요가 없어 비용이 적게 든다. ② 현지 정부가 현지인 고용을 원하고 있기 때문에 그것을 무시할 수 없다. ③ 현지인 고용이 본국 종업원의 현지 문화에의 적응문제를 해소하여 주기 때문이다.

국제화의 초기에는 많은 기업들이 본국 국적의 종업원이나 관리자들을 파견시켰으나, 지금은 최고경영직 조차 위의 세 가지 공급원의 어느 하나에 의존하고 있는 실정이다.

일반적으로 필요한 종업원의 모집에 정부가 행정적 규제를 행하고 있는 나라들이 많다. 모집절차에서부터 외국노동력, 지체부자유인, 재향군인 등의 고용에 관련된 규제를 행하고 있다. 나라마다 외국인이 그 나라에서 일할 수 있는 자격을 제한하고 있다. 일할 수 있는 자격증(work permit or work certificate)을 준다든지 VISA를 주어 자격을 제한하고 있다.

모집방법도 내부적 공급원(internal sources)과 외부적 공급원(external sources)으로부터 종업원을 고용하기 위해서 여러 가지 방법을 사용하고 있다. 개발도상국에서는 필요한 직위의 직무요건 보다 가족, 사회적인 지위, 문화, 언어 등이 더 중요한 요인으로 강조되고 있다. 또 친지나 같은 지역 출신자가 모집되기도 하고, 그 지역의 교회, 노조, 지역단체들이 역할을 하기도 한다.

선발절차에 있어서도 본국과는 다른 선발요인을 고려해야 한다. 예를 들면, 현지 문화와의 접촉빈도와 본국환경과 다른 현지환경의 정도 등을 고려하여 선발하여야 한다.

본국기업이 파견근로자를 선발함에 있어서도 기존의 선발방법과는 다른 선발방법을 사용하여야 한다. 한 연구에 의하면 파견근로자 중 현지 적응 실패율이 증가되고 있다고 한다. 그 자료에 의하면 파견근로자의 현지적응 실패원인이 ① 경영자 자신의 부적응, ② 부인의 부적응, ③ 책임의 수행능력 부족, ④ 다른 가족관련문제, ⑤ 경영자의 퍼스널리티, ⑥ 현지에서 일하려는 동기부족, ⑦ 전문지식의 부족, ⑧ 기타의 순으로 되어있다. 이러한 자료는 파견근로자의 현지적응능력을 선발의 첫째 기준으로 삼아야 할 것을 가르치고 있고, 거기에 따라서 선발방법(인터뷰, 평가센터, 선발시험 등)도 선별하여 실시하여야 함을 암시하고 있다.

2. 글로벌 인적자원개발

기업들은 국제경영활동에 적합한 인재를 모집·선발하고 있지만, 때로는 직무수행능력의 향상을 위하여 어떤 형태든 훈련·개발이 필요하게 된다. 그런 훈련·개발 역시 기업 내에서 또는 기업 밖에서 제공되기도 한다.

2.1 글로벌 매니저의 기술

세계시장에서 기업이 효율적으로 경영되기 위해서는 경영자는 세계경영적 기술을 교육받고 훈련받아야 한다. 스트라우스(Levi Strauss)의 연구에 의하면, 글로벌 매니저(global manager)는 다음과 같은 6가지 속성을 갖추어야 한다고 한다. ① 전략적 기회를 포착할 수 있는 능력, ② 극도로 분권화된 조직을 관리할 수 있는 능력, ③ 세계적 과제에 대한 지각능력, ④ 다양성에 대한 감수성, ⑤ 능숙한 대인관계, 그리고 ⑥ 커뮤니티를 만드는 능력이 그것이다.

국제경영활동은 그 특성상 서로 다른 배경의 소유자와의 관계가 전제가 되어있다. 다국적팀 또는 초국적팀이 잘 경영되기 위해서는 팀 리더들은 일반조직의 팀 리더와는 다른 리더십이 요구되는 것이다. 즉, ① 서로 다른 배경과 문화를 가진 사람을 이끌어가는 팀의 조정자(integrator)로서의 역할, ② 팀구성원들로 하여금 창의적이고 자신의 아이디어에서 행동하도록 격려하는 팀의 촉매자(catalyst)로서의 역할,

③ 팀 리더는 팀 또는 조직의 외부사람에게 팀을 대표하는 팀의 대변자(external advocator)로서의 역할이 요구되는 것이다.

이러한 글로벌 매니저나 팀 리더의 역할이 강조되는 것은 그들을 위한 훈련·개발이 국제경영의 성공을 위한 조건임을 강조하는 것이다.

2.2 훈련·개발 프로그램

글로벌 직원을 위한 훈련·개발 프로그램은 직원과 그들의 가족이 특별한 상황과 압력에 직면할 것을 예상하여 준비시키는 과정이므로 매우 중요하다. 먼디(Mondy)는 직원과 그의 가족을 위해 효과적인 오리엔테이션 프로그램 및 재조정 훈련 프로그램을 설정해야 한다고 지적하였다. 해외파견 직원을 위한 이상적인 훈련·개발 프로그램에는 사전 오리엔테이션 및 훈련, 지속적인 개발, 본국 송환 오리엔테이션 및 훈련이 포함된다.

국제경영활동에 대비한 훈련·개발 프로그램에는 일반적으로 다음 네 가지 요소가 강조되고 있다. 일반적으로 ① 언어교육, ② 문화교육, ③ 경력개발, ④ 자신과 가족생활의 운영의 문제가 중심요소가 되어있다.

2.2.1 언어교육

우리와는 다른 언어를 갖고 있고 다른 문화를 가진 사람과 대화할 때 많은 어려움을 경험한다. 국제경영활동에서 외국어를 유창하게 구사하는 것이 매우 중요한 조건이지만, 대부분이 그렇지 못하다.

외국어의 학습이 국제경영활동을 위한 첫째의 조건이 된다. 사내에 학습조직을 갖출 수도 있고, 사외의 전문기관에 의뢰할 수도 있다.

언어뿐 아니라 다른 요소들도 못지 않게 중요하다. ① 파견예정장소(국가), ② 그곳의 문화, ③ 역사, 가치관, 그들 조직의 특성을 아는 것이 언어 못지 않게 중요한 요소들이다.

2.2.2 문화교육

문화적 차이(cross-cultural differences)가 국제경영활동에서 제일 어려운 영역 중의 하나이다. 사람들은 대부분 자신의 문화적 특성은 무시한 채, 자기와 다른 문화권 사람의 취미나 행동에 부정적으로 반응하는 경향이 있다.

경영자의 태도나 행동은, 대부분 그들이 교육받고 훈련받은 사회의 영향을 받기 마련이다. 마찬가지로 종업원의 반응적 태도 역시 문화적 조건화(culture conditioning)의 결과이다.

문화적 차이에 대한 교육은 다른 문화권 사람의 작업태도의 차이와 동기부여의 차이를 명백히 하고 이해하는데 도움을 준다. 그것이 다른 문화권의 사람과의 접촉이나 관리에 중요한 기초가 된다.

2.2.3 경력개발

세계시장에서 파견근무한다는 것은, 어느 정도 한정적이긴 하지만, 자기개발상 그리고 경력개발상 많은 장점이 있다. 예를 들면, 해외근무는 기업 내에서의 그 사람의 책임과 영향력을 크게 해주는 경향이 있다. 또 그 사람 자신에게나 기업에게 다 같이 매우 유익한 경험을 갖도록 하는 기회를 제공한다. 국제파견근무를 수락하는 사람들은 대부분 세계시장에 대한 이해의 폭을 넓히려 하고, 기업의 중요한 프로젝트에서 일하려고 한다.

그러나 해외근무가 반드시 장점만 있는 것이 아니다. 근무를 마치고 돌아왔을 때 자기직위가 보장되어 있지 않는 경우가 있는가 하면, 과거의 인간관계가 바뀌어 상당할 사람이 없어지기도 한다. 돌아와서의 새로운 적응이 해외 근무자에게 커다란 부담이 되어 문제가 발생하는 경우가 많다.

2.2.4 자신과 가족생활

해외파견 근무생활에서 적응에 실패하는 이유 중의 하나가 자신 또는 가족의 스트레스이다. 사람들은 해외근무에서 쉽게 문화적 충격(cultural shock)을 경험한다. 그것은 곧 그 사회에 적응하지 못함으로써 계속적으로 스트레스가 쌓이는 상태를 의미한다. 의사소통이 되지 않음으로써, 일과 관련된 전화상의 소통, 거리표지의 식별불능, 기타 많은 일상생활의 불편 등이 스트레스를 더욱 강화시킨다. 조그만 실패가 큰 재앙을 가져오기도 하고, 정신적으로나 신체적으로 불안이 그치지 않는다.

2.3 훈련방법

해외근무자를 위한 예비훈련방법들이 많이 개발되어 실시되고 있다. 불행하게도 많은 기업들이 해외근무자를 위한 훈련·개발을 형식적으로 실시하는 경우가 많다. 해외

근무자를 위한 훈련·개발이 잘못됨으로써 현지적응상의 많은 문제가 야기되고 있다.

대부분의 경우, 자신이나 가족은, 서적, 강의, 그리고 문화, 지리, 사회와 정치적인 역사, 기후, 음식 등에 관한 비디오를 통하여 현지를 공부하고 있다. 여기서 얻은 지식들은 현지를 이해하는데 최소한의 도움을 주지만 충분하지 못하다. 해외파견인력이 자신의 업무를 효과적으로 수행하지 못하고 실패하는 가장 대표적인 원인은 파견자와 그 배우자가 현지국 문화와 환경에 쉽게 적응하지 못했기 때문이다. 따라서 이들 파견자와 그 배우자에 대해서 파견 전에 상당한 기간 동안 문화적응 훈련 등을 제공해준다면 업무수행능력을 상당부분 향상시킬 수 있다.

해외파견자를 위한 훈련은 문화적응훈련, 언어적응훈련, 그리고 실제업무수행에 관한 훈련으로 나누어진다. 먼저 문화적응훈련이란 현지국 문화에 대한 충분한 교육을 통해서 그 문화를 이해하는 능력을 키우는 것이다. 현지국 문화를 이해하게 되면, 그 관리자들이 현지국 직원을 효과적으로 다룰 수 있고 현지상황에 적합한 의사결정이 가능하다. 언어에 대한 훈련은 세계 비즈니스의 공식언어인 영어구사능력에 대한 훈련을 말한다. 또한 영어 이외에도 관리자가 현지국에 있는 주민과 효과적으로 대응하기 위해서 약간의 현지국 언어능력을 갖추는 것이 필요하다.

해외근무자를 위하여 감수성 훈련(sensitivity training)방식이 인종적 편견을 감소시키는데 매우 유익한 기법으로 활용되고 있다. 거기에 현지 경험(field experiences)자의 보완적 훈련이 이러한 감수성 훈련의 효율을 더욱 높여 주기도 한다.

그리고 이 3개월 간의 임시근무(temporary assignments)를 통하여, 현지문화의 적응가능성을 학습케 하고, 현지에서의 새로운 아이디어나 기법 등을 배우게 할 기회를 제공하는 것도 하나의 방법이다

2.4 현지 인적 자원의 개발

근년에 이르러, 종업원이나 경영자의 현지 채용비율이 증가됨에 따라 현지에서 채용한 인적 자원의 교육과 개발이 새로운 과제가 되고 있다. 현지 종업원들은 자기의 직무기능을 향상시킬 필요가 있는 훈련·개발 프로그램에는 적극적으로 참여한다.

훈련·개발 방법으로, 일선 종업원들에겐 도제훈련(apprenticeship)이, 경영자를 위해선 관리자 개발프로그램(management development program)이 널리 활용되고 있다. 도제훈련방식을 통하여 종업원의 특정 직무의 숙련을 도모하고 있으며, 관리자의 교육·개발을 위해서는 현지 대학과 협력하여, 자국출신 관리자나 현지 채용관리자를 위하여 특별 MDP 프로그램을 개발하여 교육시키기도 한다.

3. 글로벌 인사고과

종업원에 따라서는 파견근무에서 얻은 기술과 지식이 자신들을 그 기업에서 더욱 필요로 하는 인물을 만들기 때문에 기꺼이 파견근무를 수락한다. 그러나 문제는 이들을 어떻게 고과할 것인가라는 것이다. 그 이유는 기존의 인사고과방식이 문화를 달리할 때는 또 다른 문제를 야기하기 때문이다.

파견근무자는 적어도 두 가지 충성심을 갖고 있다. 하나는 자국기업이고, 다른 하나는 현재의 근무지에 대한 충성심이다. 그러나 서로 다른 곳에 있는 상사들은 그 종업원의 성과에 대하여 다른 정보를 가지기 마련이며 업무를 통한 기대치도 다르기 마련이다.

모국기업의 상사들은 파견근무자의 경험을 완전히 이해하기 어려우며, 그들의 조직에의 공헌도를 측정하기도 어렵다. 지리적 거리가 커뮤니케이션의 문제를 일으키기도 하여 결국 파견근무자를 정확히 고과하지 못하는 경우가 자주 발생한다.

비록 파견기업의 상사가 파견근무자의 성과를 제일 정확하게 알고 있다 하더라도, 파견지 고과방식을 사용하면 또 다른 새로운 문제가 발생한다. 첫째, 종업원의 고과에 있어서, 파견지문화가 파견기업의 상사의 지각에 영향을 주어 모국과 다르게 고과될 수 있기 때문이다. 둘째, 파견기업의 상사가 그 종업원의 조직에의 공헌도를 알 수 있을 정도로, 전 조직에 대한 충분한 전망을 갖고 있지 않는 경우도 있기 때문이다.

이와 같이, 모국기업의 고과(home-country evaluations)방식과 현지기업의 고과(host-country evaluations)방식이 각각 장·단점이 있기 때문에, 이들 두 곳의 고과결과를 균형 있게 활용하는 인사고과방식이 새롭게 필요하게 된다.

4. 글로벌 보상관리

글로벌 환경의 인적자원관리 활동 중 가장 복잡하고 까다로운 영역의 하나가 보상관리부문이다. 서로 다른 나라들이 종업원보상을 서로 다른 기준으로 실시하고 있기 때문이다. 어떤 나라는 경제적 인센티브를 동기부여요인(motivators)으로 사용하는가 하면, 미국 같은 나라는 위신이나 자율과 같은 비경제적 인센티브를 모티베이터로 사용하고도 있다. 어떤 문화권은 존경, 가족, 직업안정, 만족스런 사생활, 사회적 수용, 승진, 또는 권력을 더욱 강조한다. 금전에 대체되는 것이 많이 있기 때문에, 중요한 것은 보상과 그 문화의 가치를 어떻게 일치시키느냐에 있다.

일반적으로 임금체계의 기본적인 설계철학이 ‘생각은 세계적으로 행동은 지역적으로’(think globally and act locally)하여야 함을 강조하고 있다. 즉, 임금계획은 조직의 전반적 전략을 지원하는 차원에서 만들어져야 하지만 특정 지역의 종업원 욕구를 충족시킬 수 있도록 융통성이 주어지도록 만들어져야 함을 의미한다.

보상이라고 하면 ① 현지종업원의 보상, ② 현지경영자의 보상, 그리고 ③ 파견경영자의 보상으로 나누어 생각할 수 있다.

4.1 현지종업원의 보상

기업이 다른 국가로 이동하는 이유 중 하나는 글로벌 경쟁력을 위협하는 본국의 높은 인건비 부담이 포함될 것이다. 각 국가에서 적절한 보상방식을 수립하기 위해 고용 및 근로조건에 관한 정확한 이해를 바탕으로 다양한 요인들을 고려해야 한다. 최저임금, 연간 공휴일, 휴가와 유급 월차/연차, 초과근무 제한, 퇴직금 산정방식 등이 포함된다.

현지종업원들은 일반적으로 생산성, 소비한 시간, 또는 이 양자의 조합으로 임금이 지급된다. 선진국에서는 일반적으로 시간을 기준으로 하고 개도국에서는 날을 기준으로 한다. 보상은 그 나라와 지역의 문화에 영향을 받아 결정되기도 한다. 북미지역의 보상방식은 개인주의 및 실적과 관련이 있으며 일본의 경우 연령과 근속 연수를 중요한 조건으로 본다.

종업원의 베니핏(benefits)은 미국 국내수준 보다 파견근무지의 수준이 높은 것이 일반적이다. 베니핏의 지급수준은 나라가 정하는 곳이 있는가 하면 경영주의 임의에 따르기도 하나 일반적으로 그 수준이 높아가고 있는 실정이다.

4.2 현지경영자의 보상

과거에는 현지종업원의 보상이 그 지역(국가)임금수준에 의해서 정해져 왔으나 근년에는 그 지역에 진출한 기업들 간의 경쟁이 심해지면서 경영자의 임금수준이 점점 상승하는 추세를 보이고 있다, 전반적으로, 현지경영자와 파견경영자 간의 임금 격차가 점차 줄어들어 가고 있다.

4.3 파견경영자의 보상

파견경영자를 위한 보상계획은 경쟁을 유도하는, 비용절약적인 동기를 부여하게 하는, 공정하고, 이해하기 쉬운, 국제 재무경영자와 일치하는, 관리하기 용이한, 그리고 간단히 전달할 수 있는 성격이어야 한다. 국제적 보상계획이 효율적이 되기 위해서

- ① 현지에 가도록 하는 인센티브
- ② 모국생활수준과 동일수준의 생활수준
- ③ 모국으로 재 발령을 용이하게 함
- ④ 자녀교육의 보장
- ⑤ 가족, 친구 그리고 사업상의 동료들과의 유지 등이 보장, 또는 허용되는 수준에서 마련되어야 한다.

글로벌 환경의 대부분의 국제기업이 사용하고 있는 파견근무자 보상관리방법은 현지에서의 생활수준의 균형과 질적 차이를 상쇄할 인센티브의 방식으로 한다. 이 방식에는 다음 네 가지로 구체화되어 있다.

- ① 기본급(base pay) : 국내의 동종유사 직무와 동등한 기본급
- ② 차별임금(differentials) : 해외생활 관련비용을 상대할 수 있는 수준의 차별임금
- ③ 인센티브(incentives) : 가족, 친구, 그리고 국내 지원체계와의 이별에 따른 15% 정도의 인센티브
- ④ 지원프로그램(assistance program) : 이주, 자동차, 교육비 등의 추가비용 지급

5. 글로벌 노사관계

5.1 이질적 노사관계

당연한 것이지만, 노사관계 역시 나라마다 서로 다른 모습을 보이고 있다. 단체교섭과정에서 뿐 아니라 법적·정치적 조건면에서도 서로 다른 특성을 갖고 있다. 노동조합의 역할도 여러 가지 요인에 따라 다르게 나타나고 있다. 예를 들면, 경영자와 노동자의 파워, 노동(인종, 종교, 사회계층)의 동질성, 고용의 수준에 따라 노동조합의 파워가 달라지기 마련이다. 실업률이 높고, 임금수준이 낮으며, 그리고 복지를 위한 조합기금이 없는 나라에서는 성당, 교회 또는 정부와 연합하여 노동운동을 벌

리기도 한다.

노사관계면에서 서로 다른 모습을 갖고 있는 국제경영에서의 노사관계관리란, 경우에 따라서 매우 어려운 문제를 야기하기도 한다. 우리는 노사관계관리가 기업의 경쟁력 제고에서 뿐 아니라 우량기업의 조건의 하나로서 매우 중요시한다.

노동조합이 유럽에서 발생하여 다른 지역으로 확대된 역사적 배경 때문에 구미지역이 다른 후발 자본주의 국가에서 보다 노동조합에의 참가의식도 높고 조직률도 높다. 노동조합은 세계 어느 나라에서든 조합원의 노동조건을 개선하고 노동의 질을 향상시키기 위하여 노력하고 있다. 다만 그 구체적인 방법이 다를 뿐이다.

〈표 12-1〉에서 보는 바와 같이 구미지역에서도 노사관계가 나라마다 조금씩 다르게 관리되고 있다. 이것 역시 상황조건적이다. 구미에서는 단체협약이 경영자

표 12-1 구미 노사관계 형태

국 명	중심적인 노동협약 level	전국 level	지방 level	기업 level
미 국	개별대기업과 전국노동조합	사용자측은 없다. 노조는 전국주의	건설·섬유·수송·호텔 등에서는 중심협약	개별기업과 지방조합
캐 나 다	지방 사용자단체와 전국노조	사용자측은 없다. 노조는 전국주의	지역, 주, 지구별 단체교섭	개별기업과 지방조합
영 국	전국 산업, 업종별 사용자 단체와 관련된 전국노조	사용자측도 조합측도 확립된 조직을 갖는다.	사용자측도 조합측도 확립된 조직을 갖는다.	개별기업과 조합직장 위원회
스 웨 덴	사용자단체의 National Center와 노조의 National Center	양측 다 확립된 조직을 갖는다.	양측 다 확립된 조직을 갖는다.	개별기업과 조합지구 조직 및 공장위원회 병용
노르웨이	사용자단체의 National Center와 노조의 National Center	양측 다 확립된 조직을 갖는다.	양측 다 확립된 조직을 갖는다.	개별기업과 조합직장 위원회
덴 마 크	사용자단체·조합 모두 National Center 또는 전국 조직	양측 다 확립된 조직을 갖는다.	양측 다 확립된 조직을 갖는다. 단체교섭	상동
독 일	주단위의 업종별 사용자 단체와 노조지역본부	세 가지 사용자단체와 16개의 전국노조	연방제이므로 주단위의 교섭이 기본	법정경영협의회와 직장위원회
프 랑 스	사용자단체의 National Center와 조합의 복수 National	사용자측은 확립, 노조는 소수지방만 확립	사용자측은 확립, 노조는 소수지방만 확립	개별기업과 공장위원회
이탈리아	업종별 전국 사용자단체와 복수의 전국노조	사용자측은 확립, 노조는 National Center 별	사용자측은 확립, 노조는 소수지방만 확립	공장위원회

단체와 전국노동조합 사이에서 산업별로 행해지고 있다. 그리고 전국 level, 지방 level, 기업 level에 따라 다르게 행해지고 있다.

근년에는 단체교섭방법보다 경영참가방식이 강조되고 있다. 단체교섭은 나라마다 비슷한 방식으로 행해지고 있으나 경영참가방식은 나라마다 서로 다른 방식이 강조되고 있다. 미국은 이윤참가나 자본참가방식이, 독일은 의사의 공동결정과 같은 참가방식이, 일본은 노사협의회 방식이 한국은 단체교섭방식이 각각 강조되고 있다.

지금 각국의 노사관계에 관한 비교연구가 활발히 전개되고 있다. 그러한 연구는 다국적기업이나 초국적기업의 노사관계관리에 많은 시사점을 제공해 주고 있다.

5.2 국제노사관리정책

글로벌기업이 외국에 진출하여 생산공장을 운영하거나 판매조직을 운영할 때 다수의 현지생산 및 판매요원들을 고용하고 이들을 관리하여야 한다. 그러나 현지노사관리는 문화와 제도적인 환경의 차이로 인해 각국마다 큰 차이를 나타낸다. 이와 같이 서로 다른 노동조합과 법적 규제, 그리고 제도적 환경에서 조업을 하는 경우에는 현지국의 노동관행이나 노동조합과 관계 등을 잘 이해하고 갈등을 피하는 것이 좋다. 그러나 현지국 노동조합이 지나친 요구를 하거나 잦은 노사분규로 생산을 방해할 경우에 글로벌기업은 그 나라에서 철수하겠다는 위협으로 어느 정도의 교섭력을 가질 수 있다. 예를 들어 미국의 Ford는 영국의 노동조합이 임금인상을 요구하면서 장기간 파업을 하였을 때 영국공장을 폐쇄하고 다른 유럽의 국가로 이전한다고 협박을 하여 초기에 파업을 해산시킨 경험이 있다.

또한 글로벌기업은 본국의 성공적인 노사관행을 현지국에 이전하여 보다 효과적인 생산활동을 할 수 있다. 이처럼 글로벌기업들은 반드시 현지국의 노사관행에 적응할 필요는 없으며 자신이 더 좋은 정책을 갖고 있을 경우에는 자신의 경쟁우위를 활용하기 위해 본국에서의 노사관행을 일부 도입하는 것도 효율성을 높이는 긴요한 방법이 된다.

5.3 국제노동조직

국제노동조직으로 가장 활발히 활동해 온 단체가 ‘국제자유노동조합연맹’(International Confederation of Free Trade Unions : ICFTU)으로 본부를 벨기에의 수도 브뤼셀에 두고 있다. 국제자유노동조합연맹은 미국, 영국 등 서방 세계 노

동계가 결성한 노동조합연맹체이다. 국제자유노련으로 불리는 이 조직은 1949년 후반에 세계노동조합연맹(WFTU)에서 공산주의 계열의 노동조합과의 격렬한 의견 충돌로 세계노동조합연맹에서 탈퇴한 영국, 미국, 네덜란드 등이 주축이 되어 결성되었다. 이 ICFTU는 근로자의 생활조건 확보를 위한 생산 증강, 사회보장의 확립, 세계발전을 위해 종합적인 경제정책 지지, UN 및 ILO와의 적극적인 협력 등을 활동 목적으로 하고 있다.

또 다른 국제노동조직으로, 영향력을 갖고 있는 단체가 ‘국제노동기구’(International Labor Organization : ILO)이다. ILO는 노동자의 노동조건 개선 및 지위를 향상시키기 위하여 설치한 국제연합의 전문기구이며, 유엔(United Nations)의 전문기구이기도 하다. 이 단체는 자유롭고 평등하고 안전하게 인간의 존엄성을 유지할 수 있는 노동을 보장하는 것을 목표로 하고 있으며, 이러한 당면과제를 수행하기 위해 노동기본권, 고용, 사회보장, 사회협력과 같은 분과를 운영하여 연구를 하고 있다. 그리고 ‘국제노동강령’(International Labor Code)이라는 여러 가지 노동조건에 관한 기준을 만들어 각 노동조합과 단체에 권고하고 있다.

이런 국제노동강령은, 종업원에게 있어서나 경영자에게 있어서, 노동조합의 운영상 따라주기를 기대하고 만들어진 국제노동표준(international labor standard)으로 기능하고 있다.

참고문헌

- 1) D. A. DeCenzo, S. P. Robbins & S. L. Verhulst, *Fundamentals of Human Resource Management*(12th ed.), Wiley, 2016.
- 2) G. Dessler, *Human Resource Management*(15th ed.), Pearson, 2017.
- 3) J. M. Ivancevich Robert Konopaske & *Human Resource Management*(12th ed.), McGraw-Hill, 2013.
- 4) R. W. Mondy & J. B. Mondy, *Human Resource Management*(14th ed.), Pearson, 2016.
- 5) R. A. Noe, et al., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.), New York: McGraw-Hill Education, 2016.

찾아보기



7

가상훈련장 훈련 237
 가족친화제도 357
 간트상여제 302
 간트차트 44
 갈등관리 432
 갈등의 유형 436
 갈등프로세스 433
 강등 199
 강제선택법 153
 강제퇴직 211
 강제할당법 157
 강화이론 421
 개발 216
 개별적 고과방법 152
 건강관리 375
 건강보험 330
 경력 249
 경력개발 252
 경력개발제도 262
 경력단계 254
 경력의 닻 251
 경력조사 191
 경로·목표이론 449
 경영참가제도 507
 경쟁적 노사관계 476
 계급투쟁적 노사관계 477
 계진기조립실험 398
 고용보험제도 333
 고전적 조건화 이론 219
 고정급제 298
 고충처리제도 461
 공익사업에 있어서의 쟁의조정 504
 공정모델 420
 과업분석목록 118
 과정이론 417
 과학적 관리론 43
 과학적 합리주의 42
 관대화 오류 148
 관료제론 46
 관리자 승계계획 175
 관리직위기술설문지 116
 관찰 112
 구성타당성 193
 권위주의적 노사관계 476
 규범적 효력 498

균형성과기록표 163
 근대적 노사관계 473
 근로자지원프로그램 383
 글로벌 경영환경의 변화 516
 글로벌 노사관계 538
 글로벌 보상관리 536
 글로벌 인사고과 536
 글로벌 인적자원개발 532
 글로벌 인적자원관리 환경 변화 525
 글로벌 인적자원관리 활동 530
 글로벌 채용과 관리 530
 기능저장제도 174
 기능적 직무분석 114
 기업별 조합 483
 기준관련 타당성 193
 기타의 지역경제 협력제 521
 긴급조정 504
 길브레스 44

L

내용타당성 193
 노동쟁의 500
 노동쟁의 조정 503
 노동쟁의 행위 501
 노동조합 477
 ———의 기능 479
 ———의 전임자 489
 ———의 조직유형 481
 노사공동의 목표 471
 노사관계 466
 노사관계관리 492
 능력주의 인적자원관리 276
 능력급 294

C

다면평가 161
 다변량 예측기법 174
 다수상관방식 196
 다양성 88
 다양성 관리 87, 92
 다양한 경력개념 260
 다운사이징 178
 단계별 결정방식 196
 단순성과급제 299
 단체교섭 493

——의 유형 496
 단체교섭거부 506
 단체협약 497
 ——의 유효기간 500
 ——의 효력 498
 대체가능 분석방식 196
 도식평가척도법 152
 도제훈련 236
 등급분류법 157
 디자빙 123

ㄹ

락카플랜 307
 로완할증제 301
 리더·부하의 교환이론 448
 리더십 439
 리더십 상황이론 445
 리더·참여 모델 450

ㅁ

마코브 분석 176
 막스 베버 46
 매니지리얼 그리드(Managerial Grid) 444
 매슬로우의 욕구단계설 406
 메인티넌스 습 488
 맥그리거의 X·Y 이론 408
 맥클렌더의 학습동기이론 413
 멘토링 230
 면접조사계획 400
 명예퇴직 211
 모집활동 181
 모티베이션 이론 406
 목표관리법 158
 목표설정이론 421
 미시간대학(University of Michigan)의 연구 443

ㅂ

배치관리 197
 배치활동 197
 벅크선작업관찰 401
 법정복리후생 328
 베이비붐 세대 33
 베이스 업 285
 변혁적 리더십 이론 452
 보복적 불이익취급 506

보상 272
 보상관리 275
 복률성과급제 300
 복리후생 326
 복수노동조합 489
 ——과 교섭창구 단일화 489
 봉사형 리더십 458
 부당노동행위 504
 ——의 구제 506
 ——의 종류 505
 복미자유무역협정 520
 분류법 129
 불매동맹 501
 불이익 대우 505
 불확실성의 시대 30
 브로드밴딩 123
 브룸의 기대이론 417
 비전적 리더십 455
 비정형적 면접 191

ㅅ

사례연구방법 240
 사용자단체 491
 사직 204
 4차 산업혁명 32
 사회범주화이론 89
 사회적 학습이론 221
 산업민주주의 42
 산업별 조합 483
 산업안전보건법 366
 산업안전보건법령 365
 산업안전보건법시행규칙 366
 산업안전보건법시행령 366
 산재보험 332
 3차 산업혁명 31
 생산관리 502
 생활급 293
 서열법 128, 156
 선발활동 187
 선임권 202
 선택적 복리후생제도 352
 셀프 리더십 457
 습 시스템 488
 슈퍼 리더십 456
 숙련기준평가법 132
 스캔런플랜 305

스트레스 318
스트레스 377
승격 284
승급 284
승진 182, 199, 201
신뢰성 192
신체검사 192
신흥리주의 47
실무부서 단위예측기법 174

○

IRP특례제도 339
아이오와대학(University of Iowa)의 연구 442
안전관리 373
앨더퍼의 ERG이론 411
에세이평가법 153
에이전시 슝 488
HR의무 68
N세대 33
역량 166
역량평가 166
역할연기법 241
연고주의 33
연공급 290
연금보험 331
연봉제 309
오픈 슝 488
오하이오대학(University of Ohio)의 연구 443
온정적 노사관계 472
온정적 인사관리 41
온정주의적 노사관계 476
요소비교법 129
욕구이론 406
유니온 슝 488
유럽연합 519
유사성 오류 149
유연근무제도 359
의사결정참가 509
이윤분배제 303
이윤참가 509
이직 203
인간관계 392
인간관계관리 392, 393
————의 개선기법 422
인간관계론 394
인력풀제 185

인사고과 140
인센티브제 298
인적자원계획 172
인지적 학습이론 220
인터뷰 111
일반관리론 45
일반적 구속력과 지역적 구속력 499
일반조합 482
일시적 해고 206
일조비교법 157
임금관리 278
임금노동자 278
임금수준 281
임금체계 289
임금피크제 212
임금형태 297
임프로슈어 플랜 307

ㅈ

자격급 294
자동퇴직 211
자본참가 508
자유무역협정 520
전문가예측기법 173
전제적 노사관계 472
전제적 인사관리 41
전직 182, 199, 200
점수법 130
정형적 면접 191
조명실험 396
조직적 조건화 220
조정 503
조정관리 199
조직개발 246
조직사회화 234
조직적 효력 499
종합결정급 294
준법투쟁 502
중심화의 오류 148
중재 503
지배개입 및 경비원조 506
지역무역연합체 518
직계급 294
직능급 292
직능분야 35
직무 106

직무 공고 182
 직무공유 139
 직무급 291
 직무기술서 120
 직무명세서 120
 직무분석 108
 ———의 절차 109
 직무설계 133
 직무순환 135, 182
 직무입찰 183
 직무충실화 136
 직무특성이론 137
 직무평가 125
 직무확대 136
 직위분석설문지 115
 직장내 훈련 233
 직장외 훈련 233
 직장폐쇄 503
 직종급 291
 직종별 조합 481
 진정성 리더십 459
 질문지 111
 집단적 고과방법 156
 집단주의 33
 징계조치 208

ㄷ

차별성과급제 300
 채무적 효력 499
 체크리스트법 156
 체크오프 시스템 489
 최저임금제 286
 추세분석 173

ㄱ

카리스마적 리더십 451
 카페테리아 복리후생제도 352
 커뮤니케이션 423
 커스토마이즈드 플랜 308
 코칭 232
 클로드드 슝 488

ㅁ

타당성 193
 태업 501

통상적 퇴직 210
 퇴직 210
 퇴직급여제도 338
 특성이론 441
 특정 사건기술법 153

ㅂ

파업 501
 페이지 45
 편견 148
 평정척도법 152
 포터와 롤러의 기대모델 418
 표준시간급제 300
 프레퍼렌셜 슝 489
 플래시만 직무분석시스템 118
 피들러 모델 446
 피케팅 502

ㅇ

학습곡선 222
 학습이론 218
 학습조직 243
 할시할증제 300
 해고 208
 핵크만·올드함 직무특성 모델 415
 행동과학 405
 행동관찰척도법 154
 행동모델링 241
 행동이론 442
 행동평가척도법 154
 허쉬와 블랜차드의 상황이론 447
 허즈버그의 이요인이론 410
 헤이로 오류 148
 헤이식 방법 132
 현대적 노사관계 473
 현혹효과 148
 호손실험 48, 395
 확정급여형 339
 확정기여형 339
 황견계약 505
 훈련 216
 휴직 205

저자약력

• 김종관

부산에서 출생

[학력] 부산대학교 상과대학 경영학과 졸업(학사)(1986. 2)

동 대학원 경영학 석사(1988. 2)

동 대학원 경영학 박사(1994. 2)

[경력] 부산대학교 상과대학 경영학부 조교수로 임용, 부교수를 거쳐 교수로 재직

부산대학교 취업지원센터(인력개발원) 원장 역임

부산대학교 노동정책연구소장 역임

부산대학교 경영대학원 부원장 역임

부산대학교 경영대학 경영학과(부)장 역임

부산대학교 경영대학원장, 부산대학교 경영대학장 역임

중앙실업대책 위원, 부산지방노동위원회 심판담당 공익위원 역임

전국 국·공립대학교 경영대학(원)장 협의회 회장 역임

(現) 부산대학교 경영대학 경영학과 교수

고용노동부 노사관계전문가육성사업 단장

BK21⁺ 미래전략산업을 선도하는 지역강소기업육성을 위한 창의인재양성사업단(팀)장

한국인사조직학회, 한국인사관리학회, 한국인적자원관리학회 부회장

한국산업인력공단 감사위원, (주)부산롯데호텔 사외이사,

부산광역시 교육훈련심의위원, 한국경영교육인증원 이사

[저서 및 역서]

- 인적자원관리[제1판], 탐북스, 2010 / 인적자원관리[제2판], 탐북스, 2012
- 인적자원관리[제3판], 탐북스, 2014 / 인적자원관리[제4판], 탐북스, 2018
- 최신 노사관계론[제1판], 탐북스, 2014 / 최신 노사관계론[제2판], 탐북스, 2017
- 자동차산업에서의 조직시민행동과 혁신행동에 대한 감성지능의 영향과 진정성리더십의 조절효과, 디지털융복합연구, 2017
- 가장적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 - 조직 동일시의 매개효과를 중심으로 -, 디지털 융복합연구, 2017
- 현대적 리더십 연구의 특징과 공유리더십의 팀 효과성에 관한 연구, 디지털융복합연구, 2017
- 사내기업가정신이 조직성과에 미치는 영향: 개방형 혁신의 매개효과를 중심으로 - 부산 지역 중소기업 중심으로 -, 디지털융복합연구, 2018
- 감성활용이 오센틱리더십과 변화적 조직시민행동에 미치는 영향, 예술인문사회 융합 멀티 미디어 논문지, 2018
- 기업 내 기업가정신과 감성지능, 지원적 리더십, 적응성과의 관계, 디지털융복합연구, 2018
- The Effect of Intrapreneurship and Supervisor Trust on Management Performance, Journal of China Studies, 2018
- How Does Leadership Influence Follower Creativity? - The Role of Follower Identification and Perceived Organizational Support -, 인적자원관리연구, 2018
- The Influence of Authentic Leadership on the Voice Behavior of Young People in China: Assessing the Mediating Role of Relational Identification and the Moderating Role of Affective Commitment, Journal of China Studies, 2019
- 진정성리더십이 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향 - 감성지능의 매개효과를 중심으로 -, 인적자원관리연구, 2019

저자와의
협의하에
인자생략

인적자원관리 [제5판]

2010년 8월 15일 1판 1쇄 발행
2012년 8월 30일 2판 1쇄 발행
2014년 8월 20일 3판 1쇄 발행
2018년 8월 25일 4판 1쇄 발행
2020년 9월 10일 5판 1쇄 발행
2023년 8월 16일 5판 3쇄 발행
2023년 8월 28일 전자책 발행

저 자 김 종 관
발행인 김 학 민
조 판 아 람 기 획

07285

발행처 서울특별시 영등포구 선유로3길 10, 617호

도서출판 **답 북 스**

등록 2009.12.21 제 2016-000101 호

전화 **02)365-2223** 팩스 **02)365-2224**

© 2020, 김종관

정가 30,000 원

ISBN 979-11-92981-369(95320)

불법복사는 지적재산을 훔치는 범죄행위입니다.

이 책의 무단전재 또는 복제행위는 著作権法 제136조에 의거,
5년 이하의 징역 또는 5,000만원 이하의 벌금에 처하게 됩니다.



**FUNDAMENTALS OF HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT**