

제29회 공인노무사시험	담당: 최중락 강사
인사노무관리론	기출문제 및 예시답안

제1문. 우리나라의 노동시간은 1963년 근로기준법 제정 이후 지속적으로 단축되어 왔다. 2018년 법정노동시간을 주당 최대 52시간으로 단축하는 내용의 근로기준법 개정안이 통과되어 사업장별로 순차적으로 시행되고 있다. 법정근로시간 단축의 의의, 기대효과, 문제점, 이에 대한 기업의 대응방안에 관하여 각각 논하시오. (50점)

I. 법정근로시간 단축의 의의와 역사

1. 근로시간의 의의

근로시간은 종업원이 사용자와 계약한 노동력을 사용자의 지휘와 명령 하에 제공하는 시간이며, 구속시간(단체협약 및 취업규칙에 규정된 시업시각부터 종업시각까지의 시간대), 휴게시간, 실제 근로시간(=구속시간-휴게시간) 등으로 구분할 수 있다. 근로시간 관리의 이론적 쟁점은 크게 근무시간의 길이와 형태의 측면으로 구분된다. 전자와 관련해서는 산업화의 진전과 소득 증가에 따라 점차 근무시간이 줄어드는 추세에 있으며, 후자와 관련해서는 구성원의 욕구구조 변화에 따라 점차 고정근무시간제에서 유연근무시간제로 변화되는 추세에 있다.

기업의 입장에서 근로시간은 성과를 결정하는 주요 변수인 동시에 다른 성과변수인 능력과 동기가 효과적으로 발휘될 수 있도록 도와주는 역할을 하지만, 종업원의 입장에서 근로시간은 개인의 자유를 제약하는 동시에 육체적·정신적 에너지를 소진하게끔 하여 건강을 해칠 수 있는 시간이 되기 때문에 근로시간에 대해서는 노사간의 긴장과 갈등이 존재하게 된다. 또한 국가사회적 측면에서 근로시간 설정은 실업률 감소 목표의 달성을 위해 사용 가능한 하나의 정책수단으로서의 의미를 가진다. 따라서 근로시간관리는 종업원, 사용자, 그리고 국가사회적 측면에서 최적(optimal)인 근로시간 설계의 대안을 찾기 위한 지속적이고

체계적인 노력으로서 그 중요성이 있다 하겠다.

2. 근로시간 단축의 의의

근로시간은 기업의 입장에서 매우 중요한 자원(resource) 중 하나이다. 종업원의 근무시간은 각자의 능력과 동기부여와 더불어 성과를 결정하는 필수요인이기 때문이다. 과학기술의 진보와 세계화는 근로방식과 가치관의 변화를 수반하였으며, 기존의 저임금 장시간 노동만으로는 국가경쟁력을 확보하기 힘든 상황에 직면하였다.

그러나 여전히 생산관리의 비효율성, 외향적 성장방식 추구, 노동사용에 대한 강력한 규제 등으로 인해 새로운 인력채용보다는 기존인력의 장시간 근로가 관행으로 정착되어 있는 것이 사실이다. 이러한 장시간 근로 문제를 개선하고 ‘소득과 여가’ 양 측면에서 근로자의 건강증진과 삶의 질 개선을 도모하기 위해 국회는 휴일근로로 연장근로에 포함하는 방안을 통해 실근로시간의 축소를 강제하는 주52시간에 법안을 발의·통과시켰으며 정부도 고용률 목표의 달성을 위해 근로시간 단축을 강조하고 있다.

3. 근로시간 단축의 역사 [보충목차]

서구 사회에서는 산업혁명 이후부터 노동자의 처우 개선과 인간다운 삶을 외치는 다양한 목소리를 반영하여 노동시간의 단축이 단계적으로 이루어지고 있다. 1920~1930년대에는 근로자의 건강과 안전을 보장하기 위한 ILO(국제노동기구)의 권고안(1일 8시간, 주 48시간)의 영향을 받아 노동시간의 단축이 이루어졌다. 1940~1950년대에는 과학기술의 발전에 따른 노동생산성의 향상 덕택에 보다 적은 시간 일해도 비슷하거나 더 높은 수준의 복리를 누릴 수 있게 됨에 따라, 근로자의 여가증대 및 생활수준 향상 목적의 노동시간 단축이 이루어졌다. 1960년대 이후에는 세계적으로 경제성장의 속도가 둔화되고 경기침체(stagflation 등)의 여파로 실업률이 치솟자, 실업 대응 수단으로서의 근로시간 단축이 추진된다. 오늘날 근로시간의 단축은 사회경제적 발전에 따라 등장하는 복지사회 실현 척도로 인식되고 있다.

우리나라에서의 근로시간은 지난 1989년부터 3년간 단계적으로 주48시간에서 44시간으로 단축되었고,

이후 2003년에는 주5일 근무제 도입을 골자로 하는 근로기준법 개정안이 국회를 통과하였고 이후 2011년에는 5인 이상 전 사업장에 주 40시간 근무시대를 맞게 되었으며, 2018년에는 추가근로시간까지를 합하여 주당 최대 52시간으로 근로시간을 단축하는 법안이 통과되어 시행중이다.

II. 근로시간 단축으로 인한 기대효과

근로시간 단축은 근로자와 기업에 다음과 같은 긍정적 효과를 가져다준다. (최대한 상세한 근거를 들어 설명해야 득점에 유리할 것임)

1. 노동생산성의 증가와 사회적 손실 예방

근로시간 단축은 생산성 향상에 도움이 된다. 근로자의 육체적 한계를 넘어서는 장시간의 지속적 근로는 피로를 누적시키고 주의력과 집중력을 저하시켜 과로사 등 예기치 않은 사고의 원인이 될 수 있으며 노동력의 유지도 어려워진다. 따라서 근로시간의 단축을 통해 근로자의 생명과 건강의 보호는 물론 산업재해를 예방할 수 있고 노동력의 재생산을 도모할 수 있으며 이를 통해 각종 경제적·사회적 손실을 줄일 수 있다.

2. 일과 생활의 균형

근로자의 소득수준 및 교육수준의 향상으로 근로자의 욕구가 고차화, 다양화 되면서 여가의 증대와 인간다운 삶을 보다 강하게 요구하게 되었다. 따라서 근로시간의 단축은 자기개발이나 기술습득 및 학습기회의 증가로 이어지고 가정생활의 충실과 건전한 사회문화생활의 영위를 가능하게 함으로써 삶의 질을 제고하고 일과 생활의 균형(WLB)을 가져다준다.

3. 실업감소와 고용창출

경기후퇴로 실업이 증가할 때 작업공유(work sharing)을 활용한 임금 삭감과 근로시간 단축을 통하여 고용감소를 방지하고 고용창출 기회를 제공할 수 있다.

4. 기업의 구조적 경쟁력 제고

근로시간 단축은 장시간 근로관행에 의존하는 비용중심적 경쟁전략을 탈피하여 기술혁신 등 구조적 경쟁력 확보의 계기를 마련함으로써 기업들 성장구조로 전환시킬 수도 있다.

III. 근로시간 단축으로 인한 문제점

근로시간 단축은 다음과 같은 문제점도 가진다.

1. 기업의 가격경쟁력 약화

생산성 향상이나 기존 임금시스템의 조정이 없는 근로시간 단축은 노동비용의 증가를 가져오고 기업의 가격경쟁력을 약화시킬 수 있다. 근로시간 단축으로 인한 인력부족을 신규채용으로 해결할 경우 인건비뿐만 아니라 채용비용과 교육훈련비용 및 복리후생비용 등의 추가지출이 예상되기 때문이다.

2. 생산설비 이용의 비효율 초래

근로시간 단축이 생산설비 이용의 비효율성을 초래하고 생산량의 차질을 가져올 수도 있다. 근로시간 단축을 보전하기 위한 신규채용이 어렵거나, 근로자들이 초과근무를 싫어할 경우 완전한 설비가동률의 유지가 힘들기 때문이다.

3. 노동강도와 스트레스의 증가

근로시간의 단축으로 인한 생산량 감소를 방지하기 위해 사용자는 노동의 시간당 효율성을 제고하려 할 것이므로, 이 과정에서 노동강도가 올라가 오히려 피로와 스트레스를 증가시킬 가능성이 크다.

[고득점 tip] 실제로 국내에서 수행된 한 연구에 따르면(안지영, 2015) 근로시간 단축으로 인한 실질임금상승은 기업규모가 커질수록 물적 자본의 노동에 대한 대체 유인을 증가시켜 고용감소를 가져올 수 있다. 대기업의 경우 중소기업에 비해 투자에 필요한 자본조달이 상대적으로 용이하므로 상대적으로 비싸진 노동력을 자동화 생산라인 등으로 대체할 수 있어 고용증가 효과가 없거나 기존의 인력의 노동강도를 높임으로써 문제를 해결하려는 유인이 커질 수 있다.

4. 경제적 변수의 왜곡

근로시간의 단축이 고용증가로 이어지지만 이것이 생산성의 증가를 동반하지 않을 경우 불가만 상승하여 국민경제상의 각종 변수를 왜곡할 수 있다. 예를 들어 근로시간의 단축으로 고용이 증가하더라도 구조적 개선이 이루어지지 않는 경우 총 생산량은 기존과 동일할 수 있다. 즉 추가로

고용된 인력이 줄어드는 근로시간만큼의 업무만 수행하는 경우가 된다면 고용은 증가하지만 생산성은 그대로가 될 수 있다는 것이다. 이 경우 소비인구가 증가하여 물가가 상승하고 이에 대응하기 위하여 정부가 긴축정책을 시행한다면 기업의 수익구조가 악화되어 도리어 실업률이 증가할 가능성이 있다.

IV. 근로시간 단축에 대한 기업측의 대응방안

[tip] 이 목차의 답안작성시 애로를 겪으셨을수도 있는데, 박경규 교수님 교과서에 따르면 근로시간 단축은 기업의 생산성 악화를 초래하는 반면에(경제적 효율성의 감소) 근로자의 여가시간 증대(사회적 효율성의 증가)라는 노사간 상반된 결과를 유발하게 되므로 이러한 경제-사회 효율성의 충돌을 극복하기 위해서는 근로시간의 합리적 설계, 즉 우리가 배운 다양한 근로시간정책들(탄력근로, 선택근로, 간주 및 재량근로, 근로시간계정 등)을 대안으로 제시하고 있습니다. 즉 근로시간이 줄어드는 상황에 대응하기 위하여 근로시간 유연화 정책을 대안으로 제시하시는 것입니다. 국내 대형 법무법인인 ‘지평’에서도 유사한 목차의 논의를 진행한 뉴스레터를 2018년에 발간한 바 있습니다. 즉 수험생 여러분들께서는 우리가 알고 있는 근로시간 정책을 본 목차의 답안으로 적으시되, 이것이 왜 근로시간 단축에 대한 대응책이 되는지 일종의 bridge를 목차 서두에 잡아주시기만 하면 득점이 가능하실 것입니다.

근로시간 단축은 이제 세계적인 추세일 뿐만 아니라 우리나라의 현실이지만 이로 인한 기업의 경쟁력 감소, 나아가 실업의 증가로 인한 사회불안요인의 증가 등은 기업의 욕구와 종업원의 욕구 사이에 쉽게 극복하기 어려운 딜레마가 존재함을 보여준다¹. 이를 극복하기 위해서는 대안적 근로시간의 설계 방안을 모색할 필요가 있다. 이하에서는 관련 정책들을 제안한다.

1. 탄력적 근로시간제

이는 근로기준법상의 법정 근로시간을 변형하는

모든 형태를 총칭하는 개념이다. 일반적으로는 일의 양이 많을 때는 연장해서 근무하고 일이 적거나 없을 때는 그만큼 근로시간을 줄이는 것으로서, 법정 단위근로시간을 노사간의 서면 합의에 의해 법정 한도 내에서(일정 기간동안의 평균 근로시간이 1주 40시간 내) 유연하게 조정할 수 있다. 일부 제조업이나 서비스업에서 연속조업 또는 장시간 조업을 하기 위한 교대제 근무를 하거나, 시기적으로 업무량의 편차가 심한 경우, 연간 실근로시간을 줄이고 휴일을 늘리려는 경우 등에 유용하다.

탄력적 근로시간제의 실시에 있어서는 임금수준의 저하 여부가 쟁점이 된다. 이는 노동시간이 늘어나는 것에 비해 임금(특히 연장근로수당)이 상응하지 못할 경우 수령임금액이 줄어들기 때문이다.

2. 집중근무시간제

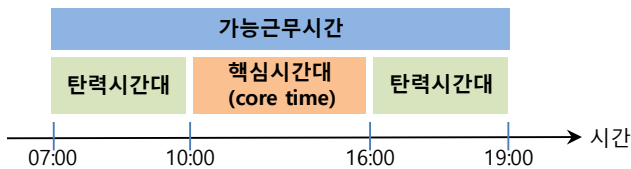
이는 주당 근무시간은 변화하지 않는 상황에서 일당 근로시간을 늘림으로써 주당 근로일수를 조정하는 방식이다. 이 제도 하에서는 (후술할 선택적 근로시간제에 비해) 근무시간의 시작과 종료가 모든 종업원에게 동일하게 적용되므로 종업원간의 상호협동가능성이 향상되고, 상대적으로 긴 주말 동안 가족과의 레크리에이션 기회가 증가한다. 특히 가정과 직장간의 거리가 먼 종업원들에게 유리하다.

반면 저녁 자유시간이 단축되고, 고객서비스 기간도 줄어들며 교대근무제가 없는 사업장의 경우 장비 및 설비의 활용도가 떨어진다는 단점도 있다.

3. 선택적 근로시간제

이는 종업원이 일정 기간 동안 미리 정해진 총근로시간에 맞추어 원하는 대로 근무시간을 조정할 수 있는 제도이다. 업무의 성격에 따라 출퇴근 시간에 구애받지 않는 직무라면 개인이 자신의 책임 하에 효율적으로 시간을 배분하여 업무효율을 높일 수 있기에 전문직이나 연구직 등에 적합하다.

¹ 박경규(2019), 『신인사관리』(제7판), 서울: 홍문사, p.108.



한편 선택적 근로시간제 하에서는 종업원 상호간에 근무시간이 상이할 수 있기에 정보교환이나 협업이 어려워질 수 있다는 단점이 있다. 따라서 이 제도를 사용하는 기업에서는 모든 종업원들이 함께 있어야 하는 핵심시간대(의무시간대, core time)를 정해 놓고 나머지 시간을 개별적으로 선택할 수 있게 운영하는 경우가 많다.

4. 근로시간의 간주

이는 실제 근로시간의 산정이 어려운 경우에 통상적으로 직무를 수행하는 데 필요한 시간이나 노사가 서면합의한 시간을 근로시간으로 간주하는 제도를 말한다. 여기에는 인정근로제(사업장의 근로)와 재량근로제가 있다.

인정근로제는 영업직이나 취재업무 등과 같이 근로시간의 대부분을 사업장 밖에서 보내는 직종의 경우에 주로 적용되는 제도로써, 소정의 근로시간을 일한 것으로 인정하는 경우이다. 한편 재량근로제는 업무의 성질상 업무수행방식을 종업원의 재량에 맡겨야 하는 경우에 적용하는 제도로써, 주어진 직무나 과업을 완수하면 일정 근로시간 근무한 것으로 인정하는 것이다.

5. 근로시간계정제

이는 독일에서 시작된 제도로써 종업원이 특정기간 동안에 발생한 계약근무시간과 실제근무시간간의 차이를 계정(account)에 산입하여 운영하는 제도를 말한다. 계약근무시간을 초과하는 시간은 근로시간채권, 미달된 시간은 근로시간부채가 되며, 채권과 부채는 모두 특정 기간 내에 소멸·변제되어야 한다.

6. 연장근로의 통제와 관리(사무직)²

실무적인 대안으로는 연장근로의 합리적 통제와 관리가 필요하다. 모든 업무를 소정근로시간 내에 종료하도록 하고, 급하지 않은 업무라면 야근이

아니라 그 다음 날에 처리하도록 해야 하며, 연장근로가 필요하면 사전 승인을 받은 후에 하도록 한다. 관리자들에 대해서는 부서원들의 연장근로 양을 관리자들의 평가항목으로 삼아 연장근로가 많은 부서의 관리자가 낮은 평가를 받는 등 불이익을 주어 관리자들이 스스로 연장근로를 관리·통제하도록 하는 방안을 제안할 수 있다.

또한, 소정 근무시간이 끝나면 컴퓨터 로그인을 차단하거나(업무시간 이후 컴퓨터 화면에 ‘연장근로 필요시 사전 승인’ 등의 문구가 나오도록 하는 방안 등) 사무실 전원을 차단하는 방안 등을 통해 근로자들의 일방적인 연장근로 제공을 관리할 필요가 있고, 연장근로가 필요하여 사전승인받은 근로자들은 별도 사무실에 모여 연장근로를 하는 방법 등도 고려해 볼 수 있다. 이와 같이 철저하게 연장근로를 관리하지 않으면 추후 형사처벌 대상이 된다는 점을 유의해야 한다.

7. 교대제 개선 및 정원관리(생산직)

24시간 사업장 등 교대근로가 필요한 생산 사업장의 경우에는 교대제를 개편하고 정원을 늘리는 등의 대응이 필요하다. 이를 위해 정확한 정원 산정이 필수적이다. 예컨대, 기존 3조2교대 근무제를 유지하되 주간근무조의 근로시간을 줄이고 야간근무조의 근로시간을 늘리되 휴게시간(수면시간)을 부여하여(수면시간 동안은 야간조가 다시 번갈아가며 근무) 근로시간을 줄이는 방안이나, 아예 4조3교대로 가는 방안을 고려해야 한다. 4조3교대로 갈 경우 추가 인원이 확보되어야 한다.

² 이광선(2018), 「근로시간 단축에 따른 기업의 대응방안」, 지평 뉴스레터

제2문. 이익분배제(profit sharing plan)의 개념, 특징 및 장단점에 관하여 설명하시오. (25점)

답안의 구성

I. 이익분배제의 개념

1. 개념

이익분배제는 1891년 영국에서 처음 실시된 것으로서 사전에 설정된 수준을 초과하는 이익이 발생하였을 때 이를 종업원에게 배분하는 성과참가의 한 방법이다. 평균적으로 이익분배액은 사원 연 급여의 8~10% 정도에 해당한다.

2. 집단성과급 및 경영참가제로서의 의미

집단 인센티브는 집단성과급제 또는 성과참가로 불리기도 하는데, 그 까닭은 경영성과를 종업원의 집단적 노력의 산물로 보아 이익을 포함한 각종 경영성과의 배분에 종업원을 참여시키기 때문이다. 집단인센티브제의 설계에 있어서 핵심이 되는 것은 경영성과를 바로 무엇으로 볼 것인가의 문제, 즉 성과판단의 기준 이슈이다. 학자들은 대체적으로 경영성과를 판단하는 대표적 기준치로서 업적치(생산성: 생산수량 및 질, 노동생산성, 원가절감 등), 수익치(수익성: 매출액, 부가가치 등), 이익치(이익성: 순이익, 배분가능이익 등)를 꼽고 있다. 이 중에서 업적치나 수익치를 중심으로 하는 것을 성과배분계획, 이익치를 중심으로 하는 것을 이익분배계획이라 한다.

II. 이익분배제의 특징

[tip] ‘특징’이라는 용어 안에 장점과 단점이 포함되는 것이 일반적입니다. 그런데 본 문제에서는 장점과 단점을 따로 특징과 분리서술할 것을 요구하고 있습니다. 이 경우에는 이익분배제도의 핵심성공요인(CSF)이나 제도의 운영방법, 배분상의 특성, 배분액의 결정방법 등의 내용들을 특징으로 기재할 수 있습니다. 다수 교과서들도 이렇게 설명하고 있습니다.

1. 유형

이익배분은 그 지급 방식에 따라 현금분배계획(cash

distribution plan, 이익이 결정되는 분기별 또는 연도별로 지급), 이연지급계획(deferred distribution plan, 이익이 결정되면 이를 종업원의 개인 계정에 가산해 두었다가 퇴직이나 해고 및 사고의 경우에 지급), 혼합형 이익배분계획(이익의 일부는 즉시 지급하고 나머지는 이연) 등으로 나뉜다.

① 현금분배계획

이는 현시점에서의 이익을 정해진 배분기간에 따라 지급하는 제도이다. 월별로 지급할 경우 종업원들이 임금의 일부로 오해할 수 있으므로 분기나 반기 혹은 1년 단위로 지급한다.

② 이연지급계획

이는 사전에 규정된 사건(퇴직, 사망, 고용관계의 단절 등)이 발생했을 경우 사전에 설정한 규칙에 따라 이익을 배분하는 제도이다. 이익배분의 몫을 공제기금(trust fund)에 예치하고 종업원 각자에 해당되는 계좌가 설치되어 배당금액을 파악할 수 있도록 하며, 현금분배제도와는 달리 세제상의 혜택을 받을 수 있다. 또한 미국에서는 이연분배가 사실상 연금이나 퇴직금의 변동과 연계되어 있으므로 경영자의 입장에서는 위험이 줄어드는 장점이 있다.

③ 혼합배분계획

이는 현금분배와 이연지급을 혼합한 제도로써 미래의 급부와 현재의 보상을 결합한 것이다. 사전에 설정된 일정 이윤을 지금 시점에서 지불하고, 나머지 잔여분은 공제기금의 형태로 적립하여 이연지급계획의 방식으로 지급한다.

2. 이익산정의 기준

순이익을 기준으로 하는 접근과 배분가능이익을 기준으로 하는 접근법이 있다.

① 순이익 기준

이는 이익창출에 기여한 주주, 경영자, 종업원 모두가 순이익(net profit)을 나누는 것이다. 이는 그 논리성과 합리성 측면에서 아직까지 모두가 공감할 수 있는 기준을 마련하지 못하는 실정이다.

② 배분가능이익 기준

이는 순이익에서 자본가에게 자기자본의 최저

은행이자율에 해당하는 금액을 일단 먼저 배분하고 남은 금액을 사측과 종업원측이 나누는 것이다. 이 기준에 관해서는 상당한 측면에서 노사간 의견접근이 이루어져 있다.

III. 이익분배제의 장점과 단점

[tip] 뻔한 문제일수록 답안서술이 자세해야 합니다. 따라서 이익분배제의 장단점을 최대한 적는게 중요한데, 이를 위해서는 일반적인 집단성과급의 장단점을 가져오시는 것도 가능합니다.

1. 장점

이익분배계획에 관한 각종 연구에 따르면 이 제도는 전반적으로 종업원과 기업간의 운명공동체 의식을 고취시킴으로서 조직몰입도와 기업성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 알려졌다.

또한 거시경제적으로 이익배분계획이 기본급(base pay)을 대체하는 방식으로 도입될 경우 (노력과 보상간 연결고리의 강화로 인해) 해고와 실업을 낮추고 경기안정을 도모할 수 있다고 한다. 이를 통해 기업은 종업원의 경제적 안정을 실현할 수 있다.

또한 이익분배제도는 기업의 성과가 임금으로 이어진다는 점에서 구성원들이 업무수행시 더 많은 노력과 창의적 상상력을 쏟을 수 있도록 촉진한다.

결론적으로 이익분배제는 보상의 유연성(기업사정에 따른 탄력적인 임금정책이 실시 가능)과 안정성(종업원의 재산 형성 가능)을 동시에 추구할 수 있는 제도라 하겠다.

2. 단점

이익분배제는 성과배분제(스캔론플랜, 렉커플랜 등을 포함)에 비하여 종업원의 공헌 시기와 보상의 시기가 괴리됨에 따라 동기부여 효과가 적다는 특징을 가진다. Vroom의 기대이론에 따르면 동기부여는 노력과 성과간의 관계(expectancy)에 의하여 결정되는데 이익분배제는 제도 운영에 있어 종업원이 참여하는 요소가 거의 없기 때문에 오늘의 노력이 기업성가로 이어지는지를 확인하기가 힘들어서 동기를 유발하기가 쉽지 않다.

또한 집단성과급의 속성상 이익배분의 과정에서는

무임승차(free-riding)가 발생할 수 있다. 이는 곧 개인단위의 보상을 실시하는 경우보다 생산성이 떨어질 수 있음을 뜻하며, 기업 내부적으로 열심히 일하는 직원들의 불만이 발생할 수 있다.

보다 큰 문제는 Milkovich가 그의 명저

『보상론(compensation)』에서 지적한 바 있는 소위 3C의 문제이다. 이는 곧 복잡성(complexity), 통제(control), 소통(communication)의 측면이다. 이익분배와 같은 집단 인센티브는 그 계산방식이 복잡하고 구성원 개인이 통제할 수 없는 요인에 의해 보상이 결정될 수 있으며 결정된 계산방식조차 구성원들에게 잘 전달되지 않아 제도에 대한 이해도가 낮음을 뜻한다.

제3문. 우수인재의 확보만큼이나 유지도 중요하다. 이직의 유형, 이직의 순기능과 역기능, 이직관리의 효과적 전략, 그리고 중소기업의 이직관리 방안에 관하여 설명하시오. (25점)

답안의 구성

[tip] 50점짜리 같은 25점 문제입니다. 분량을 감안하여 채점을 하실 것이니 최대한 압축적으로 다양한 논의를 써 주시는 것이 중요합니다. 이직의 의의와 같은 일반론은 최소화하는 것이 필요하고, 목차 V의 경우가 차별화 포인트가 될 수 있는데, 보통 비전이 보이지 않는다는 이유로 이직하는 경우가 많은 중소기업의 경우는 수험사에서 학습한 <신입사원의 초기이직> 부분을 활용하시면 충분한 답이 될 것입니다.

I. 유지관리와 이직의 의의

유지관리란 종업원의 노동능력과 근로의욕을 보전하고 활성화하기 위한 계획적이고 체계적인 관리활동을 의미한다. 효과적인 유지관리는 근로생활의 질(QWL)을 향상시키고, 안전하고 일할 맛 나는 일터 형성에 기여하는 동시에 유연적 인력관리를 가능하게 함으로써 인적자원의 보전과 활성화에 이바지할 수 있다.

유지관리의 주요 영역으로서 이직(turnover or separation)은 종업원의 입장에서 현재 종사하고 있는 조직이나 직종으로부터 이탈하는 행동이라 볼 수 있다. 이를 달리 표현하자면 종업원과 직무간에 형성되어 있는 연결고리가 끊어지는 것이라 볼 수도 있다.

II. 이직의 유형

이직은 그 발생 원인과 유형에 따라 다양한 방식으로 분류할 수 있다.

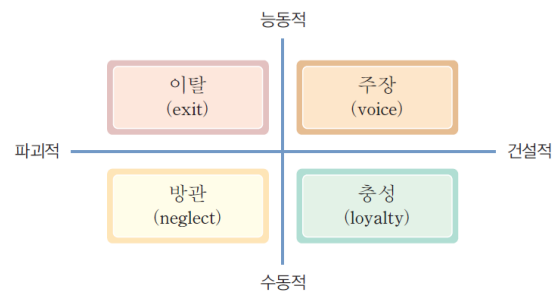
1. 종업원의 의사

이직은 종업원의 의사에 따라 크게 자발적 이직과 비자발적 이직으로 나뉜다. 자발적 이직(voluntary turnover)은 스스로의 의사에 의한 이직으로서, 타 직장으로의 전직과 결혼 및 출산이나 지병 등의

이유에 의한 사직으로 구분할 수 있다. 한편 비자발적 이직(involuntary turnover)은 타의에 의한 이직으로서, 구조조정이나 징계 등에 의한 해고와 정년 및 사고나 사망 등으로 인한 퇴직으로 구분할 수 있다.

2. 유발요인의 원천

한편 이직은 종업원 입장에서 이직을 유발시키는 원인요인의 원천에 따라 Pull형 이직과 Push형 이직으로 나눌 수도 있다. 전자(pull형)는 외부의 요인(더 나은 근무조건, 높은 연봉, 유연한 근무환경 등)에 의해 발생하는 이직으로서, 보통 다른 직업에 대한 대안(alternative)이 있을 때 나타난다. 반면 후자(push형)는 내부의 요인(과중한 업무, 일과 생활의 불균형, 원만하지 못한 인간관계 등)에 의해 발생하는 이직으로서, 보통 현 직무에 대한 불만(discontent)이 있을 때 나타난다.



이론적으로는 불만에 대한 반응을 두 가지의 축(능동적-수동적 표출행동, 파괴적-건설적 표출행동)으로 표현할 수 있다. 전자는 불만에 대한 반응의 적극성에 대한 것이고, 후자는 불만에 대한 표출행동의 목적이 현 상황의 전복인지 아니면 개선인지에 대한 것이다. 이직은 이 중에서 파괴적-능동적 측면의 불만대응행동이 된다.

3. 이직원인의 통제가능성

또한 이직은 사용자 입장에서 이직을 유발시키는 원인의 통제가능성에 따라 가피형 이직과 불가피형 이직으로 구분할 수도 있다. 가피형 이직(avoidable turnover, 통제가능 이직)은 사용자가 통제할 수 있는 임금이나 복지후생, 업무시간 및 작업조건 등의 불만에 따라 종업원이 이직하는 것이며, 불가피형 이직(unavoidable turnover, 통제불가능 이직)은 정년퇴직이나 사망 및 임신 등 사용자가 통제할 수 없는 요인에 의해 발생하는 이직을 말한다.

4. 갈등

이직을 갈등의 산물로서 보는 견해도 있다. 이 관점에 따르면 보수나 신분 등의 경제적인 이유로 인하여 발생하는 이직을 이해갈등(interest conflict)에 의한 이직, 사고방식이나 가치관의 차이나 문화에 대한 부적응으로 인하여 발생하는 이직을 가치갈등(value conflict)에 의한 이직이라 한다.

III. 이직의 순기능과 역기능

[tip] 저는 얼른 예시답안을 업로드해야 한다는 생각에 최대한 책 내용 그대로 옮겨왔습니다만, 여러분들께서는 밑줄친 부분 중심으로 압축서술하셔야 분량확보가 되실 것입니다.

1. 순기능

이직은 기업을 떠나는 사람(이직자)과 기업에 남아 있는 사람(잔류자) 및 기업에 각기 다른 종류의 영향을 미친다.

① 이직자에 대한 효과

타 기업에서 보다 나은 직무제의를 받고 떠나는 이직자는 타 기업에서 보다 나은 직무(승진) 및 보다 높은 임금을 받을 가능성이 높으며 자신이 선호하는 직무에 능력을 보다 많이 발휘할 수 있는 기회를 가진다.

② 잔류자에 대한 효과

이직자가 발생하면 조직 상위직급의 직무가 공석이 되는 경우가 종종 생긴다. 이는 잔류자에게 보다 나은 직무로의 이동가능성을 높여준다.

③ 기업에 대한 효과

이직이 기업에 미치는 긍정적 효과는 크게 세 가지로 나누어 살펴볼 수 있다. 첫째, 무능한 인재가 조직을 떠날 경우 능력 있는 새로운 인재를 영입함으로써 조직 전체의 능력이 제고된다. 둘째, 특히 기술변화가 많은 기업에서는 새로 영입되는 인력이 새로운 기술과 아이디어를 가져다 주기 때문에 성과의 양과 질이 증가할 수 있다. 셋째, 새로운 인력의 영입은 조직의 분위기를 쇄신하여 조직활성화의 계기가 마련될 수 있다.

2. 역기능

① 이직자에 대한 효과

이직은 기업을 떠나는 개인에게는 타 기업에서 직무를 찾아야 한다는 부담과 타 조직에 새로 적응해야 한다는 부담을 가져다준다. 또한 이직이 기존의 불만요인을 제거해 준다는 보장이 없으므로 기업을 옮긴다는 것은 개인의 입장에서 직장생활에 대한 불확실성이 증가한다는 문제를 남긴다.

② 잔류자에 대한 효과

이직이 잔류자에 미치는 부정적 효과 중 대표적인 것은 조직 내 형성되어 있던 제 인간관계가 이직자의 발생으로 변화되어 작업집단의 집단응집성(group cohesiveness)을 약화시킬 뿐만 아니라 나아가 협동관계의 훼손으로 연결될 수 있다. 뿐만 아니라 이직자에 대한 후임이 즉시 대체되지 않을 경우 그들이 수행했던 업무를 분담해야 하는 부담이 발생한다.

③ 기업에 대한 효과

이직이 기업에 미치는 부정적 효과는 크게 세 가지로 나누어 살펴볼 수 있다. 첫째, 자발적 이직은 높은 이직비용을 발생시킨다. 이직이 발생하기 전까지 이직자의 저생산성뿐만 아니라 신규인력을 확보하는데 드는 모집·선발비용 및 교육훈련비용 등이 소요된다. 둘째, 유능한 인재의 이직은 인적자원 측면에서의 경쟁력 약화를 가져온다. 셋째, 이직이 빈번하고 그 수가 많을 경우 조직을 불안정하게 만들어 업무진행에 많은 차질이 야기될 뿐만 아니라 조직분위기도 훼손된다.

IV. 효과적인 이직관리 전략

이직의 효과적인 관리방안을 이하에서는 그 발생원인에 따라 조직차원, 작업환경차원, 직무내용차원에서의 대책을 모색해 본다.

1. 조직차원의 관리방안

조직차원의 이직원인으로는 주로 임금 및 복리후생과 승진을 꼽을 수 있다. 이들은 그 절대수준보다는 종업원 각각이 지각하는 공정성의 수준에 따라 이직에 영향을 미친다. 이를테면 기대임금과 실제임금간의 차이(gap)이 예상보다 클 경우 이직의도가 증가할 수 있는 것이다.

하지만 현실적으로 임금수준(pay level)의

갑작스러운 상향은 무척 어려울 것이다. 따라서 내부공정성을 높이는 전략이 필요하다.

2. 작업환경차원의 관리방안

작업환경차원의 이직원인으로는 감독자(상사)의 리더십 스타일, 동료집단과의 상호작용과 인간관계, 작업조건과 근무환경 등을 꼽을 수 있다. 그 중 상사의 리더십은 가장 흔히 지적되는 이직원인 중 하나로서, 상사와 부하직원간의 관계(leader-member relationship)를 고려한 인력배치가 필요하다. 또한 부하직원의 동기부여에 효과적인 각종 관리기술(managerial skills)에 대한 지속적 교육훈련 역시 요청된다. 또한 열악한 작업환경의 개선 역시 필요하다. 허즈버그의 2요인 이론에 따르면 위생요인은 만족의 원인으로 작용하기는 어렵지만 충족이 되지 못할 경우 불만의 원인이 될 수는 있기 때문이다.

3. 직무내용차원의 관리방안

직무차원에서는 현재 수행하고 있는 직무의 특성이나 난이도 및 책임감과 자율성 등의 문제가 이직의 원인으로 작용할 수 있다. 해크만과 올드햄의 직무특성이론에 따르면 직무확대와 직무충실을 통하여 동기부여를 도모할 수 있다. 또한 로크의 목표설정이론에 의하면 도전적인 직무를 부여할 경우 구성원은 업무에 더 큰 흥미를 느끼게 된다. 이는 궁극적으로 임파워먼트(empowerment)를 통한 구성원 참여의 확대를 의미하며, 자아발전욕구의 충족을 통한 성과적 공동체 실현에도 기여할 것이다.

V. 중소기업의 이직관리 방안

중소기업은 크게 두 가지 이직관련 문제에 봉착해 있다. 하나는 신입사원들의 조기이직률(37%)이 10명 중 4명 수준으로 대기업의 신입사원 이직률(27%)에 비해 높다는 점이다. 둘째로는 이직의 사유가 기업의 중장기적 비전과 관련이 있다는 것이다. 즉 미래가 보이지 않는다는 점, 낮은 연봉이 고착화되리라는 점 등이 중소기업 사원들의 이직을 촉진하고 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위해서 다음의 다섯가지 정책을 제안할 수 있다.

첫째, **Selection**으로서 기업 특유의 선발방식을

고민할 필요가 있다. 기업과 해당 직무의 특성에 맞는 선발방식을 지속적으로 개발하고 적용함으로써 개인-조직 적합성(person-organization fit)의 극대화를 도모해야 한다.

둘째, **Truth**로서 입사 전 회사와 직무에 대해 현실적인 정보를 제공할 필요가 있다. 이른바 현실적인 직무소개(realistic job preview)를 통해 입사 후 실망(post-entry disappointment)을 최소화해야 한다.

셋째, **Achievement**로서 입사 초기에 성공을 경험하게 하여야 한다. 입사 초기의 성공경험은 앞으로의 회사생활에 매우 긍정적으로 작용한다. 조직이론의 거장인 미시건대의 Weick은 이른바 ‘작은 승리 전략(Small Wins Strategy)’을 주장하였는데, 그 핵심내용은 큰 문제를 잘게 쪼개 작은 문제로 만들어 이를 해결하면 사람이 상당한 성취감과 안정감을 느끼게 되고 이를 바탕으로 더 큰 문제를 해결할 수 있다는 자신감과 도전 의지를 얻는다는 것이다. 입사 초에 작은 성공을 여러 번 경험하게 하면 비록 회사는 작다 하더라도 종업원들은 자기 자신의 능력에 대한 확신을 갖게 될 가능성이 크다. 이는 미래에 대한 불확실성을 극복할 수 있다는 자신감을 제공하게 된다.

넷째, **Route**로서 성공의 경로를 보여줄 필요가 있다. 이직에 가장 큰 영향을 미치는 것이 성장 비전이므로 직무역량 강화를 위한 교육을 지속적으로 실시하고 직무별 성장경로를 제시하여야 한다.

다섯째, **Talk**로서 경영진과 종업원간의 끊임없는 소통이 필요하다. 특히 오늘날 신세대의 특성을 고려한 소통을 활용하여 정서적 만족도를 높일 필요가 있다. 중소기업은 대기업에 비해 경영진과 종업원간 접촉점을 확보하기가 용이하므로 이 점을 십분 활용할 필요가 있다.