

「프랜차이즈 경영가이드」 총서 3

「프랜차이즈」 인적자원관리



산업자원부



사단
법인

한국프랜차이즈협회

프랜차이즈 인적자원관리

발 간 사

우리 협회는 2002년에 실시한 전국 프랜차이즈산업실태조사를 토대로 프랜차이즈 산업 발전을 위한 청사진을 만들고 실행계획을 하나씩 하나씩 추진해 나가고 있습니다. 그 첫 번째 사업으로 20개 업종별 「프랜차이즈 창업가이드 북」을 발간·보급한 바 있거니와, 이번에는 그 후속으로 「프랜차이즈 경영가이드 총서」를 성공적으로 발간하게 되어 가슴 뿌듯합니다.

유통혁신의 총아로 이미 선진각국에서 급성장하고 있는 프랜차이즈산업이 우리나라에 도입된 지 20여년 만에 토종 프랜차이즈사업을 중심으로 성장기에 접어들고 있으며, 특히 경제가 어려운 시기에 소규모 창업열기를 확산시켜 신규 고용창출에 크게 기여하고 있어 그 중요성이 점차 커지고 있습니다.

프랜차이즈 경영에 관한 자료 및 정보가 태부족한 우리 현실에서 체계적인 「프랜차이즈 경영가이드 총서」 발간은 우리 업계의 오랜 바람이었습니다. 프랜차이즈산업 발전을 위한 지적 인프라 구축사업의 일환으로 이번에 발간하는 경영가이드 총서는 총12권으로 출간되는 바, 각 경영분야별로 국내의 권위있는 전문가들이 집필을 담당하고 분야별 이론 및 국내·외 경영사례, 매뉴얼 등을 깊이 있게 연구·소개함으로써 우리나라에서는 처음으로 종합적, 체계적이면서도 전문성과 실용성을 두루 갖춘 프랜차이즈 경영실무서로서의 특성을 지니고 있습니다.

우리 협회가 심혈을 기울여 발간한 이 프랜차이즈 경영 총서는 앞으로 우리 프랜차이즈 업계의 경영현대화에 크게 기여할 것이며, 21C 대한민국 프랜차이즈산업을 이끌 인재육성 교재로 활용되는 한편, 보다 깊이 있는 학문적 연구의 기폭제가 될 것으로 믿어 의심치 않습니다.

이를 계기로 프랜차이즈사업을 전개하는 가맹본부 사업자는 우수한 사업 아이디어와 기업가정신으로 수많은 가맹점사업자들이 성공 경영을 이룩할 수 있도록 공존·공영의 길을 모색하는데 최선을 다해야 할 것이며, 저비용 실현을 위한 공동화사업 추진 등 공동의 발전과제를 꾸준히 발굴하여 풀어가야 한다는 점을 강조하고 싶습니다.

끝으로 「프랜차이즈 경영가이드 총서」를 발간할 수 있도록 적극 도와주신 산업자원부 유통정보서비스과 관계관 여러분과 밤낮으로 집필에 애쓰신 집필위원, 감수하시느라 고생하신 감수위원, 그리고 우리 협회 관계자들의 노고에 가슴 벅찬 감사의 말씀을 글로 전합니다.



2004년 1월

사단법인 한국프랜차이즈협회

회장 윤 홍 근

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yun Hong-kun' in a stylized cursive script.

프랜차이즈 경영가이드 연구 총서

연구부문		집필자	
		주요 경력	성명
제1권	프랜차이즈 경영원론	경북대학 경영학과 교수(학과장) 한국경영컨설팅학회 이사 한국경제신문사 창업 자문위원	책임연구위원 박주현
제2권	프랜차이즈 본부창업시스템 개발론	한국E&F 컨설팅 대표 핀란드 헬싱키 경제경영대학(Executive MBA)경영학석사 미국 Nova Southeastern University의 Fast Track MBA in Franchise Management 과정수료 미국 IFA의 CFE(Certified Franchise Executive)	책임연구위원 장재남
제3권	프랜차이즈 인적자원관리	전략기업컨설팅 원장 선문대학교경영학부 겸임교수 세종사이버대학교 겸임교수	책임연구위원 장수용
		전략기업컨설팅 연구위원 서울산업대학교 겸임교수 한국표준협회 전문위원	공동집필위원 한두성
제4권	프랜차이즈 입지 및 상권분석 연구	(주)비즈니스유엔 수석컨설턴트 비즈넷타임즈 상권분석 칼럼니스트 한국도시개발연구원 연구원 역임	책임연구위원 박민구
제5권	프랜차이즈 인테리어·디자인·디스플레이 사례연구	프랑스 국가건축사(D.P.L.G) 한국 건축사 김포대학 실내디자인과 겸임교수	책임연구위원 이승주
제6권	프랜차이즈 창업 및 운영에 관한 법률과 제도	경제학박사, 경영지도사 한국금융연구원 자문교수 배재대학 경영학부 겸임교수 대한상사중재원 중재인 중소기업청 서인천소상공인지원센터장	책임연구위원 조태현
제7권	프랜차이즈 정보·물류관리 시스템구축·운영 사례연구	한국창업컨설팅협회 회장 (주)비즈니스유엔 대표이사 한국사업정보개발원 원장	책임연구위원 이형석
제8권	프랜차이즈 본부 창업 및 운영실무	(주)큰들F&B 대표이사 (사)한국프랜차이즈협회 부회장 가맹사업거래분쟁조정협의회 분쟁조정위원	책임연구위원 이병길
		(주)큰들F&B 상임고문	연구위원 김현희
제9권	프랜차이즈 가맹점 창업 및 운영실무	중소기업청 중앙소상공인중앙센터장 가맹사업거래분쟁조정협의회 분쟁조정위원	책임연구위원 박광열
		(월간)창업&프랜차이즈 컨설팅사업본부장	연구위원 이강원
		사회연대은행 RM, 창업전문 컨설턴트	연구위원 이민재
제10권	프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 연구	(주)굿파트너비즈 대표컨설턴트 김성수 창업·경영연구소 소장 서울보건대학 유통학과 객원교수 진로그룹 유통담당 임원 역임	책임연구위원 김성수
제11권	프랜차이즈사업 성공사례 연구	체인정보(주) 대표이사 체인본부 창업 및 경영 컨설턴트 선진 해외프랜차이즈 국내 도입 컨설턴트	책임연구위원 박원휴
제12권	프랜차이즈 분쟁사례 연구	법무법인 수호, 한국 및 뉴욕주 변호사 법학박사	책임연구위원 이영대

* 이 연구 총서는 2004년 3월부터 누구나 한국프랜차이즈협회 홈페이지(www.ikfa.or.kr)공간에서 무료로 다운받아
활용하실 수 있습니다.

C Contents

3

제1장 인적자원관리의 기본이해

3

제1절 프랜차이즈 인적자원관리의 개념

1. 기업의 환경변화와 인적자원관리
2. 인적자원관리의 목적과 과정
3. 인적자원관리의 개념과 흐름
4. 인적자원관리의 기능과 시스템

11

제2절 인적자원관리의 전략과 인재상의 정립

1. 인적자원관리 전략의 개념
2. 전략적인 핵심인재의 중요성
3. 핵심 인재상의 정립

17

제3절 인적자원관리의 새로운 패러다임

1. 패러다임과 인적자원관리의 변화 방향
2. 높은 성과(High-Performance)를 위한 인적자원관리 방향
3. 인적자원관리자의 요건과 역할의 변화

24

제4절 인적자원관리 시스템의 체계

1. 인력의 확보관리
2. 보상 및 평가관리
3. 인력의 개발관리
4. 인적자원관리 규정 (프랜차이즈 L사 사례)

43

제2장 인력의 확보, 직무, 평가관리

43

제1절 인력의 확보관리

1. 새로운 시대의 인력확보 전략
2. 인력계획
3. 채용관리의 운영과 실무
4. 단시간근로자의 채용과 관리

제2절 인적자원의 직무관리

1. 직무분석의 의의와 목적
2. 직무분석의 기초와 방법
3. 직무분석의 절차와 성공 요인
4. 직무분석의 활용
5. 직무설계

제3절 인적자원의 평가관리

1. 인적자원평가의 기초지식
2. 인적자원평가의 문제점과 개선 방향
3. 인적자원 평가시스템 사례와 규정
4. 승진관리

제3장 인적자원의 보상관리

제1절 임금관리의 이해와 개선방향

1. 임금관리의 목표와 내용
2. 임금체계의 관리
3. 임금규정의 구성과 내용
4. 연봉제의 개념과 도입과정

제2절 임금의 성격과 구성요소

1. 임금의 성격
2. 임금의 구성
3. 평균임금과 통상임금
4. 임금수준의 결정요인

제3절 복리후생시스템과 운영매뉴얼

1. 복리후생시스템의 의의
2. 사회 4대 보험 운영실무

3. 복리후생시스템의 운영사례

177

제4장 고용관계와 인간관계 관리

179

제1절 근로조건관리

1. 근로기준법의 역할과 구성체계
2. 근로자와 사용자
3. 근로조건의 결정

182

제2절 근로계약과 취업규칙의 작성

1. 근로계약
2. 취업규칙의 작성과 내용

197

제3절 인간관계 관리

1. 고충상담
2. 인간행동의 이해
3. 리더십과 기업문화

211

제4절 이직관리

1. 이직관리의 의의와 중요성
2. 이직의 원인분석과 대책
3. 이직률의 측정과 이직비용

217

제5장 인적자원의 육성과 실무매뉴얼

217

제1절 프랜차이즈 인재육성의 실태와 방향

1. 인재육성의 실태
2. 인재육성의 의의
3. 인재육성의 방향

224

제2절 사업장 내 교육(OJT)에 의한 인재육성

1. 사업장 내 교육의 기본개념
2. 사업장 내 교육(OJT)의 6가지 전략과 방법

246

3. 사업장 내 교육(OJT)의 개별 지도 요령

제3절 효율적인 교육·훈련 실무

1. 교육의 목적과 지침
2. 교육규정과 실무서식

262

제4절 프랜차이즈 교육·훈련 매뉴얼

1. 정보보안 관리
2. 프랜차이즈 H사 교육·훈련 매뉴얼 사례

285

제6장 고객만족관리와 서비스 매뉴얼

285

제1절 고객만족관리에 대한 기본이해

1. 고객만족관리의 의미
2. 고객만족관리의 방향

302

제2절 고객만족관리 사례 분석(프랜차이즈 B사)

1. 문제제기
2. 현황 분석
3. 대안 제시와 선택

311

제3절 고객서비스 응대의 기본조건

1. 올바른 인사를 통한 고객 응대
2. 올바른 말씨를 통한 고객 응대
3. 올바른 전화를 통한 고객 응대

326

제4절 고객서비스 전략과 매뉴얼 사례

1. 프랜차이즈 BB사의 고객만족 전략사례
2. 프랜차이즈 H사의 서비스 매뉴얼 사례

제1장

인적자원관리의 기본이해

- 제1절 프랜차이즈 인적자원관리의 개념
- 제2절 인적자원관리의 전략과 인재상의 정립
- 제3절 인적자원관리의 새로운 패러다임
- 제4절 인적자원관리 시스템의 체계

제1장 인적자원관리의 기본이해

제1절 프랜차이즈 인적자원관리의 개념

1. 기업의 환경변화와 인적자원관리

세계적인 컨설팅 기관인 맥킨지(굽타 회장)는 21세기를 ‘인재확보 전쟁(The war for talent)’ 시대라고 말했다. 치열해지는 시장경쟁 속에서 생존하려면 인적 자원이 얼마나 중요한지 단적으로 나타내는 21세기 인적자원관리의 화두(話頭)이다. 더욱이 우리의 경우 국토는 좁은데다 사람은 많고 자원이라고는 고작 강원도에서 나는 무연탄이 전부일 것이다. 이런 환경에서 우리 기업이 나아가야 할 방향은 인적자원개발에 모든 역량을 집중하지 않을 수 없다. 이는 미국의 한 실증적인 연구결과를 보아도 잘 알 수 있다. 즉 기업이 시설투자를 10% 증액했을 때 생산성이 3.6% 향상된 반면, 교육훈련 투자를 10% 증액했을 때는 생산성이 8.4% 증가하여, 시설투자보다 인적자원에 대한 투자가 2배 이상 더 효율적인 것으로 조사되었다.¹⁾

그러나 우리의 실상은 인적자원개발에 투자하는 비중보다 단기간 성과를 위한 시설과 자금 등 방법에 더욱 연연하고 있는 듯하다. 이제는 한 사람의 살아있는 아이디어와 창의가 일만명 즉 수많은 사람을 먹여 살리는 시대라고 보면 인적자원은 무한한 창의력과 가능성을 가지고 있다. 물론 이러한 우수한 인재는 하루아침에 만들어질 수 없으며, 체계적인 인적자원관리 시스템과 교육을 얼마나 기업 실정에 맞도록 부단히 연구하고 활용하느냐에 따라 그 성과가 좌우될 것이다.

따라서 기업경영도 이러한 시스템과 교육에 따라 인재를 어떻게 확보하고 개발하느냐에 따라 그 성패가 결정된다고 볼 수 있다. 즉 인적자원을 잘 관리하고 개발하는 기업은 계속 번창하지만 그렇지 못한 기업은 쇠퇴할 수밖에 없다. 환경이 바뀌고 시대가 변화하면 사람의 의식도 바뀌어야 한다. 프랜차이즈산업 역시 그 동안 치열한 경쟁구도와 재개편 등 급격한 변화가 일어나고 있다. 이제 프랜차이즈산업에 있어서도 사람을 관리하고 개발하는 모든 방식에 새로운 변화와 혁신이 필요하다.

요컨대 앞으로 우리 프랜차이즈산업이 지속적으로 성장하고 발전하기 위해서는 여러 가지 새로운 경영 혁신 기법을 도입하기에 앞서, 인적자원에 대한 지속적인 투자와 개발이 선행되어야 한다. 즉 인적자원관리가 경영의 한 부문으로서 인사부문에서만 한정된 문제가 아닌 경영전체 속의 핵심과제로 다루어져야 한다. 왜냐하면 경영이란 결국 돈, 기계, 설비, 정보 등 모든 자원 중에서 사람이 주체가 되어 매니지먼트(Management) 하는 것이기 때문이다. 그래서 혹자는 인적자원관리(Human resource management)가 곧 매니지먼트(Management)라고 말하기도 한다.

1) 미국 부통령 직업능력회의(1999년), 「21st Century skills for 21st Century jobs」

인사이야기 1

[21세기는 두뇌전쟁 · 인재전쟁의 시대]

글로벌 또는 디지털 시대로 표현되는 21세기는 지식과 정보 · 창의성이 중시되는 지식경제사회이다. 이러한 새로운 사회의 핵심 자원은 과거 산업시대처럼 토지 · 지하자원과 자본이 아닌 인적자원(Human Resources) 또는 인적자본(Human Capital)으로 표현되는 사람, 즉 ‘인재’이다.

우수한 인재를 얼마나 확보하고 양성하느냐가 한 기업, 더 나아가 한 국가의 경쟁력을 결정하는 핵심 요인으로 작용하고 있다. 벌써 그 영향력은 사회 · 경제 전 분야에 걸쳐 나타나고 있다. 한 기업의 성공은 물론이고 한 국가의 흥망성쇠를 좌우하는 데까지 이르고 있는 것이다.

20세기가 경제전쟁의 시대였다면 21세기는 두뇌전쟁의 시대라고 할 수 있다. 두뇌전쟁에서 살아남기 위해서는 창의 · 스피드 · 지식이 중요하며, 이는 결국 ‘사람 · 인재(人材)’의 문제로 귀결된다. 즉 총칼이 아닌 사람의 머리로 싸우는 두뇌전쟁 시대에는 뛰어난 인재가 국가와 기업의 경쟁력을 좌우하게 될 것이므로 이 시대를 이끌어 갈 우수 인재들을 체계적으로 육성해 가면서 그 인재들이 창조적 능력을 마음껏 발휘할 수 있는 환경을 만드는 것이 중요하게 되었다.

<Good to Great>의 저자 짐 콜린스 교수는 이를 ‘First who (먼저 사람)... then what (다음에 해야 할 사업)’으로 표현하였다. 두뇌전쟁 · 인재전쟁은 벌써 시작되었으며 여기서 승리하는 길은 기업이건 국가이건 간에 훌륭한 인재를 확보 · 양성하고, 양성된 우수 인재들이 최상의 성과를 창출할 수 있게 하는 조직 인프라와 문화를 조성해 주는 데 있을 것이다. < 2003. 여름. 삼성사보 발췌 >

2. 인적자원관리의 목적과 과정

(1) 인적자원관리의 목적

사람들이 어울려 살아가는 세상 속에는 많은 일들이 일어난다. 넓은 의미로 본다면 이런 사람들간의 많은 일들을 인사(人事)라고 할 수 있다. 결국 세상을 이끌어 가는 것은 사람이고, 이러한 사람들이 어울려 창출하는 모든 일들이 인사의 산물이기 때문이다. 그래서 인사(人事)는 만사(萬事)라고 한다. 이렇게 보면 사실 인사란 사람들 사이에서 일어나는 세상일과 별반 다르지 않다. 따라서 인사 또는 인적자원관리란 무엇인가 라는 물음보다는 이것이 추구하는 목적을 이해하는 것이 더욱 중요할 것이다. 즉 세상만사가 목적이 있듯이 인적자원관리가 지향하는 목적이 무엇인지 이를 바로 설정하는 것이 무엇보다도 중요하다.

지금과 같이 변화가 극심하고 경영환경이 불확실할 때에는 무슨 일이든 목적을 분명히 설계할 필요가 있다. 왜냐하면 목적이란 어두운 밤길을 달리는 자동차의 헤드라이트 역할을 해주고 항해하는 배의 나침반 역할을 해주기 때문이다. 헤드라이트 없는 자동차의 운전과 나침반 없는 바다의 항해를 생각할 수 없듯이 목적 없는 인적자원관리의 활동도 이와 같다. 이처럼 인적자원관리의 목적은 인적자원관리의 출발점일 뿐 아니라 최종 귀착점의 역할을 한다.

인적자원관리의 목적은 크게 인적자원관리 가치와 인적자원관리의 방침으로 구분할 수 있다. 여기서 가치란 방침을 설정하는 근거가 되는 철학 또는 이념이라고 한다면, 방침이란 이러한 가치가 더욱 구체적으로 표현된 것으로 기본목표 또는 방향을 뜻하는 것이라 할 수 있다. 학문을 존중하는 상아탑에서는 백가지 이론이 성과보다 중요할지 모른다. 그러나 이익중심의 기업의 현실에서는 백가지 이론보다 하나의 성과가 더 소중하다. 공동체 없는 성과도 생각할 수 없지만 무엇보다도 성과가 뒷받침되지 않는 공동체는 기업의 존재로서 가치를 상실하게 된다. 나아가 이러한 성과를 바탕으로 협력을 기초로 한 공동체가 형성될 때 비로소 기업이 건전하게 성장하는 것이다.

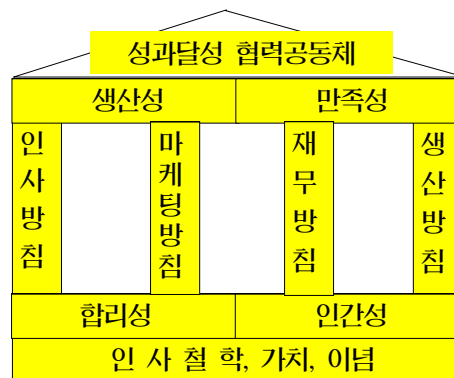
따라서 인적자원관리의 목적은 ‘성과를 달성하는 협력 공동체’를 동시에 지향하는 것이 가장 바람직하다. 또한 이러한 목적은 경제적 효율을 추구하는 합리성과 더불어 근로생활의 질(QWL)²⁾을 추구하는 인간성을 존중하는 가치가 확립될 필요가 있다. 나아가 이러한 합리성을 기초로 하는 가치는 조직성과 차원의 생산성 목표를, 인간성을 기초로 하는 가치는 구성원 차원의 만족성 목표라는 구체적인 방침으로 나타난다. 즉 생산성 목표는 구성원의 만족과 같은 인간적인 측면보다 과업(task) 그 자체를 달성하기 위한 조직의 목표를 말한다면, 만족성 목표는 조직의 과업과는 별도로 조직자체의 유지 또는 인간적 측면에 관계된 목표라고 할 수 있다.

기업은 생존과 발전을 위해서 효율적인 생산활동을 전제로 하고 있다. 따라서 생산성 목표는 기업의 제 1차적 기본 목표가 되고, 인적자원관리에 있어서도 조직성과의 제 1차적 판단 기준이 된다. 그리고 이러한 생산성 목표는 현실적으로는 수익목표로 나타날 것이다. 성과의 제 1차적인 기준인 이러한 생산성과 수익, 즉 모두에게 돌아갈 수 있는 몫을 먼저 키워야 몫을 분배할 수 있고 일에 만족과 보람을 찾을 수도 있는 것이다. 앞서서도 살펴본 것과 같이 성과 달성을 중시하는 기업에서 생산성을 제 1차적 목표로 하는 것은 너무나 당연한 사실이다.

한편으로 인간성을 회복하고 근로생활의 질을 추구하기 위해서 만족성 목표도 동시에 고려되어야 한다. 이러한 만족성 목표는 조직원의 욕구와 기대를 잘 파악하여 보상으로 연결시키는 노력으로 이루어진다. 사람은 기본적으로 욕구와 기대에 따라 움직인다. 우리의 행동을 잘 살펴보면 먼저 욕구가 있기 때문에 행동하는 경우가 많다. 예를 들면 ‘금강산도 식후경’ 이듯이 배고프면 아무리 좋은 일이라도 할 수 없다. 이렇게 배가 부르면 왕성한 활동을 하고 나아가 뭔가 의미 있는 활동도 추구한다. 이처럼 사람은 기본적으로 욕구에 따라 움직이는 것이다.

또한 사람은 기대에 의해서도 행동하게 된다. 그래서 사람은 ‘희망을 먹고산다’고 한다. 현실적으로 욕구가 채워지지 않더라도 일어서서 앞으로 나아갈 수 있는 것도 나아지고자 하는 생활에 대한 희망 즉 기대가 있기 때문이다. 이렇게 볼 때 사람은 욕구뿐만 아니라 어떠한 기대가 있어도 행동하게 되는 것이다. 그러나 이러한 욕구와 기대가 실제적인 보상으로 충족되지 않으면 지속할 수 없는 것도 사실이다. 따라서 인간성을 가치로 하는 만족성 목표를 달성하기 위해서는 무엇보다도 욕구와 기대에 대한 고려가 있어야 하고 이를 채워줄 수 있는 보상제도로 잘 연결시키는 노력이 필요하다. 지금까지 설명한 인적자원관리의 목적에 대한 이러한 관계를 그림으로 나타내면 다음과 같다([도표 1-1] 참고).

[도표 1-1] 인적자원관리의 목적

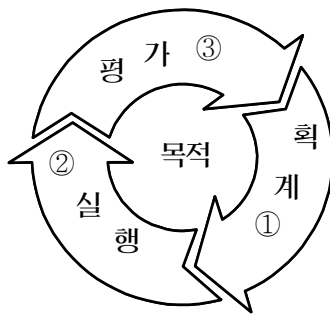


2) QWL(Quality of Working Life)은 ‘근로생활의 질’, ‘직장생활의 보람’, ‘노동의 인간화’로 번역되는데, 경제적 효율을 추구하는 고도산업사회에서 잃어버린 인간성을 회복할 목적으로 근로자에게 일을 통한 만족과 보람을 추구하는 운동이다.

(2) 인적자원관리의 과정

경영이란 즉흥적으로 해서 결코 좋은 결과를 얻지 못하고, 열심히 한다고 해서 반드시 좋은 결과를 얻는 것도 아니다. 더욱이 지금과 같이 경영환경이 불확실할 때에는 최소의 노력으로 최대의 효과를 얻을 수 있는 관리기능이 필요하다. 효율적인 관리기능이란 주어진 목적 즉 목표나 방침에 따라 세워진 계획(plan)을 실행(do)하여 그 결과를 평가(see)하고, 평가된 내용을 다음 계획에 활용(feedback)하는 것을 말한다. 이러한 과정이 계속 순환한다고 해서 경영용어로는 관리의 순환구조 즉 매니지먼트 사이클(management cycle)이라고 부른다([도표 1-2] 참고). 이는 효율적인 경영관리와 개선을 위해 기본적이고 매우 유효한 방법이다.

[도표1-2] 매니지먼트 사이클



예를 들어 친구와 함께 여행을 떠나기로 했다고 가정하자. 우선, 비행기 시간·관광지·숙박 장소·경비 등 계획(plan)을 짜야 할 것이다. 다음에는 준비된 계획에 따라 여행을 떠나면 된다(do). 계획가운데 준비가 된 여행이라 만족스럽게 끝났다. 여행을 끝낸 후, 이루어진 모든 일을 놓고 평가해 보았다(see). 비행기 외에 운송 수단을 사전에 인터넷으로 예약했으면 시간을 지연시키지 않고 더욱 편안하게 여행할 수 있었다는 점, 숙박 장소로 콘도가 예약되었으면 음식 경비를 줄이고 친구와 더 재미있는 시간을 보낼 수 있었다는 점, 무비 카메라를 지참하였으면 곳곳의 아름다운 장면을 담을 수 있어 더욱 추억이 되었을 것이다. 이러한 평가가 좋은 경험이 되어 다음에는 더욱 짜임새 있는 여행을 계획할 수 있다(feedback).

그러나 여기서 중요한 것은 매니지먼트 사이클 가운데 있는 목적이다. 즉 계획·실행·평가의 모든 단계마다 방향이나 목표를 고려해야 한다. 아무리 치밀한 계획이라도 원래의 목표와 방향에 차이가 있으면, 계획이 달성되더라도 불만이 남게 된다. 여행의 목적은 친구와 더 깊은 우정을 쌓고 아름다운 추억을 만드는 일이다. 여행하다 보면 언제나 계획과 예정대로 안 되는 경우가 있기 마련이다. 이럴 때에는 계획보다 목적을 우선 고려하여 계획·실행·평가를 수정할 필요가 있다.

그런데 위의 경우와는 달리, 계획을 전혀 세우지 않고 여행을 떠난다고 생각해 보자. 비행기를 놓치거나, 호텔이 만원이어서 숙박하지 못할 경우가 생길 것이다. 즉 계획 없이 여행을 떠나면 여행 자체가 어려울 수 있다. 또한 목적 없이 여행을 떠난다고 생각해 보자. 더욱 중요한 친구와의 우정은 깨질 수도 있고 여행 본래의 목적과 다른 활동으로 황금 같은 시간을 낭비할 수도 있다. 단지 여행이라는 이유 외에는 어떤 의미를 찾을 수 없을 것이다.

이와 같이 인적자원관리 역시 목적이 설정되면 목적달성을 위해 인적자원계획(plan)을 수립하고 그 계획에 따라 인적자원을 실행(do)한다. 또한 이에 대한 결과 즉 인적자원을 평가(see)하고 평가된 내용을 다시 인적자원계획에 반영(feedback)할 때 이것이 순환하여 지속적인 개선과 발전을 가져오는 것이다. 이러한 관점은 인적자원관리를 과정으로서 파악하는 것으로 동태적 인적자원관리 프로세스(process)라고도 한다.

3. 인적자원관리의 개념과 흐름

(1) 인적자원관리의 개념

기업이 존재하게 되면 작으나 많으나 일과 사람의 관리가 필요하게 되는데, 문자 그대로 일(事)과 사람(人)과의 관계에 대한 효율적인 관리(管理)를 인사관리(人事管理)라고 할 수 있다. 즉 먼저 일(직무)이 주어지고 그 일에 적합한 사람을 찾고 관리하는 모든 과정이 인사관리가 된다. 그래서 일만 있고 사람이 필요 없는 무인자동시스템에는 이러한 인사관리가 존재하지 않는다. 또한 사람을 자원(人的資源)이라는 측면에서 보면 인적자원관리(人的資源管理)가 될 것이다. 그런데 앞에서도 강조한 것처럼 이러한 인적자원관리의 개념을 바로 이해하려면 먼저 인적자원관리가 추구하는 목적을 분명히 아는 것이 필요하다. 이는 사람이란 무엇인가라는 질문보다 무엇 때문에 살아가는 것인가를 이해할 때 사람의 존재 의미를 더욱 잘 알게 되는 것과 같다.

앞에서도 밝혔듯이 기업이 기업으로 존재하기 위해서는 무엇보다도 능률과 합리성을 기초로 하는 생산성과 수익성의 달성이 제1차적인 목표가 된다. 즉 매출이라는 매개를 통해 생산성과 수익성이 지속적으로 이루어지지 않는다면 더 이상 기업으로서 존재 의미가 없을 것이다. 따라서 경영의 한 부분으로서 인적자원관리 역시 합리성을 기초로 한 생산성이 제1차적 목표가 된다. 나아가 기업은 협력이라는 공동체를 통해서 경영성과를 가장 효율적으로 달성할 수 있기 때문에 공동체를 형성하는 내부 구성원에 대한 인간적 배려와 보상이 필요하다. 결국 인적자원관리의 목적은 경영성과 달성이라는 생산성을 목표로 함과 동시에 협력이라는 공동체 즉 인간성을 기초로 한 만족성을 목표로 해야 한다.

이렇게 볼 때 인적자원관리의 목적은 서로 양면성을 동시에 가지고 있다고 볼 수 있다. 생산성을 추구하다 보면 만족성이 문제가 되고, 만족성을 생각하다 보면 생산성이 또한 그렇다. 앞으로 인적자원관리 담당자는 이 양면성을 어떻게 조화시켜 나갈 것인지에 대한 연구와 지혜가 필요하다. 최근에 필자는 어느 업체의 인적자원관리 담당자로부터 급여가 동종업체에 비해 낮아 핵심인재들의 이직률이 높다고 호소하는 것을 들었다. 이는 생존차원에서 기업의 성과 또는 생산성 못지않게 구성원의 만족성 또는 보람이 고려되어야 할 이유를 단적으로 나타나는 사례라고 본다. 이처럼 인적자원관리는 개념에 대한 지식과 이론에 앞서 목적을 바로 이해하고 현장에서 이를 어떻게 처리할 것인가 하는 문제해결능력이 더욱 중요한 것이다. 이 사례에서 동종 타사와 비교해 볼 때 생산성은 비슷한데 보상이 충족되지 않아도 안 되지만, 생산성이 떨어지는데 조직원의 만족만 생각하는 것도 합리적이지 못할 것이다. 인적자원관리의 목적과 관련하여 양자의 균형이 이루어지게 하는 시스템의 개선과 함께 인적자원관리 담당자의 지혜가 요청되는 부분이라고 생각한다. 요컨대 인적자원관리에 대한 개념보다 인적자원관리가 존재하는 목적을 분명히 파악하는 것이 인적자원관리를 이해하는 지름길이라고 할 수 있다.

그렇다면 다음으로 인적자원관리란 무엇인가라는 질문에 대한 답을 구체적으로 생각해 볼 때이다. 이에 대해서는 학자마다 견해가 다양하기 때문에 한 마디로 정의할 수 없다. 그러나 인적자원관리의 목적을 중심으로 정의해 보면 다음과 같다. 즉 인적자원관리란 '기업의 성과를 달성하고 협력하는 공동체를 이루는데 필요한 인재를 제때 확보하고, 평가·개발하며, 보상·유지하기 위해 계획과 실행 및 평가하는 프로세스'라 할 수 있다.

또한 인적자원관리의 개념 및 정의에서 실무적 이해를 넓히기 위해서는 '인사관리'와 '노무관리'라는 용어의 의미를 구분할 필요가 있다. 일반적으로 인사관리(人事管理)란 주로 정신적 노동에 종사하는 직원·

연구원 등의 사무관리직 근로자(White Collar)를 대상으로 하는 것이라면, 노무관리(勞務管理)란 육체적 노동에 종사하는 직공·작업원 등의 생산현장직 근로자(Blue Collar)를 대상으로 하는 것이다. 그러나 실제로는 이를 명확히 구분하지 않고 사용하는 경우가 많다.

즉 우리나라의 경우 실무 현장에서는 이를 구분하는 경향이 많으나 학계에서는 주로 인사관리라는 명칭으로 포괄적으로 사용하고 있다. 반면에 전통적으로 현장 중심의 인사관리가 발전된 일본에서는 오히려 노무관리가 대부분 통용되고 있다. 또한 미국에서는 시대와 관점에 따라 노동자관리(labor management), 인사관리(personnel management, personnel administration), 인력관리(manpower management), 인적자원관리(human resources management) 등의 용어가 다양하게 쓰이고 있다.

인적자원관리 역시 인사관리라는 명칭과 호환적으로 사용되고 있으나, 그 발전과정을 볼 때 다음과 같이 구분된다. 즉 인사관리(personnel management : PM)가 운용적인 측면을 강조하는 제도적 차원의 전통적인 개념이라고 하면, 인적자원관리(human resources management : HRM)란 인적자원의 개발 측면이 강조되는 동태적 차원의 현대적인 개념이라 할 수 있다. 최근에는 이러한 인적자원관리가 기업 전반의 전략적 관점에서 인적자원의 관리를 강조하는 전략적 인적자원관리(strategic human resources management : SHRM), 컴퓨터와 인터넷을 기반으로 하는 인적자원관리시스템(electronic human resources management : e-HRM)으로 바뀌고 있는 추세이다.

(2) 인적자원관리의 흐름

1) 생산성 강조시대

근대적 의미에 있어서 인적자원관리는 테일러(F.W. Taylor)의 과학적 관리에서 찾을 수 있다. 그때까지만 하더라도 당시 대부분 근로자들은 교육 수준이 낮아 체계적인 관리지식을 접할 기회가 없었기 때문에 단지 상식과 경험 수준에서 작업이 이루어졌다. 이러한 상황 속에서 어느 현장의 감독으로 있었던 테일러는 주먹구구식의 작업에 문제의식을 느끼고 실제적인 현장 경험을 통해 합리적이고 과학적인 관리 방식을 창안하였다.

이것이 그 유명한 과학적 관리법 즉 과업관리(task management)로서, 당시는 가히 혁명적이라 할 정도로 경영관리의 새로운 장을 열었다.³⁾ 그래서 테일러를 ‘근대 과학적 관리의 아버지’라고 부른다. 과학적 관리법의 중요한 내용을 요약하면 다음과 같다.

- ① 과학적인 작업 방법 즉 시간연구(time study)와 동작연구(motion study)에 의해 표준 작업량을 측정하고 결정하는 것이다.
- ② 선발과 훈련에 관리개념이 없었던 과거와는 달리, 과학적인 관리를 통해 작업에 맞는 근로자를 선발·훈련·개발하는 것이다.
- ③ 생산량에 따른 차별적 성과급제도를 도입하여 적정 과업의 목표량을 달성한 근로자에게는 높은 임금을, 그렇지 못한 자에게는 낮은 임금을 적용하는 것이다.
- ④ 관리자의 기능과 책임을 대부분 근로자가 맡았던 과거와는 달리, 관리자와 근로자의 기능을 각각 구분시켜 이를 분담하도록 하는 것이다.

테일러의 이러한 과학적 관리는 초기의 생산성을 강조하던 시대에 작업을 과학화하여 생산성을 괄목하

3) 테일러(1856~1915)는 실제적인 현장 경험을 토대로 이루어진 『과학적 관리의 원리(The principles of scientific management, 1911)』등을 저술하여 과학적 관리법의 이론을 창안하였다.

게 향상시킨 계기가 되었다. 그래서 드러커는 테일러가 미친 이러한 영향을 높이 평가하면서 생산성 혁명이라고까지 표현했다. 즉 지식이 제조공정 및 제품에 적용한 것이 산업혁명이라고 하면, 테일러는 지식을 작업자체에 적용함으로써 생산성혁명을 주도했다고 그는 역설한다.

또한 테일러의 이론은 시간 및 동작연구를 발전시킨 길브레스(F.B. Gilbreth) 부부, 작업공정 진척도를 표시하는 간트차트(Gantt Chart)로 잘 알려진 간트(H.L. Gantt)에게 영향을 미쳤다. 생산성과 능률을 최우선하는 이러한 관리적 사고(Management thought)는 계승자들에 의해 전수되어 오다가 포드(H. Ford)에 의해 더욱 구체화되었다. 즉 컨베이어시스템에 의한 대량생산방식으로 잘 알려진 포드시스템에 의해 과학적 관리방식은 절정에 이르게 되었다.

그러나 테일러의 이러한 업적에도 불구하고 생산성과 작업능률만을 너무 강조한 결과 작업자의 인격이 무시되었다는 점에서 근로자들의 불만을 초래했다. 근로자들은 인간성을 가진 인간이 아니라 단순한 노동력 그 자체로 취급되었기 때문에 테일러의 과학적 관리방식에 대해 회의를 품기 시작하였던 것이다.

2) 인간성 강조시대

테일러의 과학적 관리 방식이 인간문제에 대한 인식을 결여하게 됨에 따라 인간성 중시의 새로운 인적자원관리방식이 등장하였다. 당시 하버드 대학의 교수였던 메이요(E. Mayo)를 중심으로 시카고 교외에 위치한 서부 전기회사(Western Electric Company)의 호손공장에서 새로운 인간관계에 초점을 두어 실험이 진행되었다. 이것이 유명한 호손실험(Hawthorne experiment)으로, 이 연구를 토대로 인간관계론이 발전하는 계기가 되었다. 1927년부터 약 5년간 실시된 이 실험의 결과는 그 후 관리적 사고에 커다란 영향을 미쳤다.

즉 사람은 임금 및 작업환경 등 외부적인 요인에 의해서만 움직이는 것이 아니라 작업자의 만족 등 내부적인 요인에 의해서도 영향을 받는다는 것이다. 따라서 근로자의 사회적·심리적 동기를 만족시키는 요인 역시 기업의 생산성에 밀접한 관련이 있는 것으로 인식되었다. 또한 근로자는 공식조직에서 채워지지 않는 이러한 내면적인 욕구들을 비공식조직을 통해 이루고자하는 경향이 있어 비공식집단의 중요성도 새롭게 인식되었다.

그러나 이 이론 역시 인간적인 요소만을 지나치게 강조한 나머지 능률과 합리성을 무시했다는 점에서 비판을 받았다. 즉 인간의 중요성에 대한 기본인식에만 머무르고 인간에 대한 체계적인 지식이 없어 구체적인 성과로 연결되지 못했던 것이다.

3) 생산성과 인간성의 동시추구시대

생산성이 강조되었던 전통적 관리시대에는 능률과 합리성을 최우선 가치로 두었기 때문에 근로자의 인간성이 무시되었다. 반면에 인간성을 중시하였던 인간관계론은 지나치게 인간적인 요소만을 강조하여 관리의 중요한 목적인 합리성이 결여되었다. 이와 같이 어떤 이론이든지 어느 일면만 강조하면 균형과 조화를 잃게 되는 것이다. 인적자원관리의 목적에서도 여러 번 강조하였지만 이 양자를 어떻게 잘 조화시키느냐가 인적자원관리에 있어서 무엇보다도 중요한 과제가 된다.

따라서 오늘날의 인적자원관리는 생산성만을 강조하던 시기와 인간성만을 강조하던 시기를 거쳐 생산성과 인간성의 조화를 시도하는 데 있다고 할 수 있다.⁴⁾ 즉 합리성과 생산성을 기초로 한 경영 성과와 인간성과 만족성을 기초로 한 협력 공동체의 조화에 초점을 두고 있다.

4) 이러한 균형적인 시야에 영향을 미친 대표적인 학자로서는 ‘근대조직의 아버지’라고 불리는 바나드(C. Barnard)를 들 수 있다. 『경영자의 역할, 1938』이라는 그의 저서에서, 개인목표와 조직목표의 조화와 통합이 조직의 존속조건으로 보았다.

4. 인적자원관리의 기능과 시스템

(1) 인적자원관리의 기능

인적자원관리가 기업의 성과와 구성원인 인간의 만족에 조화와 통합을 시도하는 일련의 기능이라고 하면, 그 기능은 기업의 입장과 근로자의 입장에서 파악할 수 있다. 전자가 기업 지향적 즉 근로자가 기업을 지향하는 기능이라고 하면, 후자는 근로자 지향적 즉 기업이 근로자를 지향하는 기능이라 할 수 있다.

1) 기업 지향적 인적자원관리의 기능

기업 지향적 기능은 경영의 목표를 경제적 효율성, 구체적으로는 수익성 증대에 두기 때문에 성과주의 방향으로 전개된다. 이러한 관점에서 인적자원관리의 기능을 분류하면 다음과 같다.

- ① 확보관리 : 인적자원 확보계획에 따라 인력을 충원하고 또한 충원된 인력을 최대한으로 활용하는 과정을 말하며, 구체적으로는 모집·채용·배치·승진 등이 이에 속한다.
- ② 개발관리 : 확보된 인적자원이 기업에서 잠재된 능력을 충분히 발휘하고 좋은 성과를 나타낼 수 있도록 교육하고 훈련시키는 과정을 말한다.

2) 근로자 지향적 인적자원관리의 기능

근로자 지향적 기능은 그 목표를 구성원 만족성 증대에 두고 인간성 중시 방향으로 전개된다. 이러한 관점에서 인적자원관리의 기능을 분류하면 다음과 같다.

- ① 보상관리 : 임금은 근로자가 제공한 노동에 대한 대가로 받는 것으로서, 근로자에게 있어서는 최대의 관심사라고 할 수 있다. 이에는 돈과 같이 직접적으로 받는 것과 복리후생과 같이 간접적으로 제공되는 것이 있다.
- ② 유지관리 : 확보된 인력을 개발하고 노동에 대한 대가로 보상하는 것도 중요하지만 직장 생활에 안정감을 누리지 못하고 하루하루 힘들게 보낸다면 그것보다 어려운 일이 없을 것이다. 따라서 보상과 교육만으로 해결되지 않는 기본적인 근로자의 욕구와 고민을 파악하여 이직하지 않고 직장에 계속 붙들어 주는 과정이 필요한데, 안전·보건관리, 인간관계, 노사관계 관리, 이직관리 등이 이에 속한다.

(2) 인적자원관리의 시스템

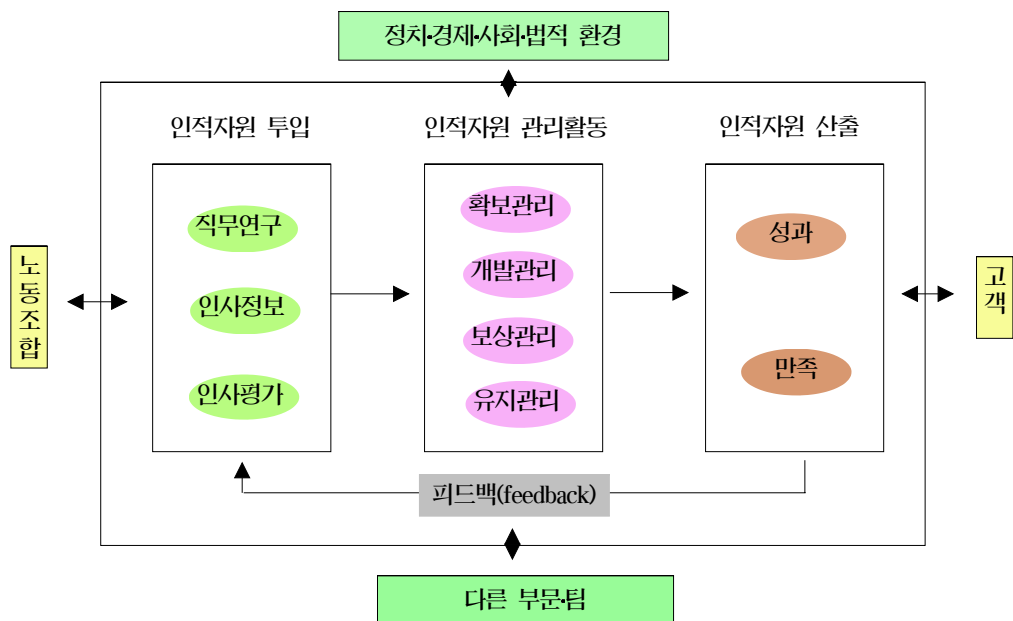
전통적인 관리이론이나 인간관계론은 내부 구성원에 초점을 두고 기업을 폐쇄시스템으로 이해하였다. 그러나 오늘날 같이 환경변화가 심하고 불확실할 때에는 기업은 외부환경과의 관계를 고려하지 않을 수 없다. 즉 기업을 외부환경과의 관계 속에서 존재하는 개방시스템으로 보고, 외부의 자원이 투입되면 변환과정을 거쳐 재화와 서비스 형태로 외부에 산출하여 그 결과를 피드백 시켜 다시 외부 환경과의 균형을 유지하게 된다. 앞으로는 이러한 시스템의 관점에서 기업을 이해하지 않으면 효과적인 경영을 수행할 수 없는 것이다.

원래 시스템(system)이라는 단어는 ‘어떤 분명한 목적을 가지고 여러 개의 부분(parts)이 상호작용 하여 하나의 전체(whole)를 이루는 것’을 의미한다. 우리의 신체 구조를 보더라도 이러한 시스템이 유기적으로 존재하고 있는 것을 잘 알 수 있다. 하나의 몸(body)이라는 전체는 여러 기관으로 이루어져 있고 이 기관은 다시 많은 조직으로 구성되며 나아가 이러한 조직은 수많은 세포로 이루어져 있다. 몸이 하나의 시스템

(system)이라고 하면 몸은 다시 기관이라는 하위 시스템(sub system)으로, 기관은 또다시 하위 시스템(sub sub system)으로 연결된다. 이 중에서 하나라도 시스템으로서 제 역할을 수행하지 않으면 생물시스템의 목적인 건강은 물론 생존까지도 위협받을 수 있는 것이다.

그리고 이러한 전체 시스템은 하위 시스템 간에 끊임없는 상호 작용으로 유지되지만, 외부 환경과의 관계를 고려하지 않고서는 그 존재 의미를 생각할 수 없다. 즉 외부 환경을 통해 산소를 공급받아 호흡하고 이산화탄소를 다시 내 놓으며, 음식을 섭취하고 다시 배설물 형태로 외부에 방출한다. 이처럼 생물시스템이 부문과의 상호작용과 외부환경과의 관계 속에서 그 존재를 생각할 수 있듯이, 기업 역시 마찬가지이다. 즉 기업은 부문간의 유기적인 상호작용(회사 ↔ 사업부 ↔ 팀 ↔ 담당)과 외부환경(고객, 공급업체, 노동조합 등)과의 끊임없는 관계 속에서 생존하고 유지·발전하고 있는 것이다. 이러한 시스템의 관점에서 인적자원관리 모형을 제시하면 [도표 1-3]과 같다.

[도표 1-3] 인적자원관리 시스템



제2절 인적자원관리의 전략과 인재상의 정립

1. 인적자원관리 전략의 개념

(1) 인적자원관리 전략의 방향

인적자원관리 전략은 각종 하위 시스템들간의 연결 고리 즉 경영관리자와 근로자를 이어주는 힘과 방향을 제공해 준다. 또한 새로 도입한 제도가 성공적이었는지, 아니면 실패했는지를 판단할 수 있는 근거가 된다. 따라서 선진 인적자원 제도를 도입하기에 앞서 우리 프랜차이즈산업이 지금 시점에서 가장 먼저 해

야 할 일은 시대 환경과 조직 특성에 맞는 새로운 인적자원관리 전략을 수립하는 일이다.

그러면 인적자원관리의 전략은 어디에서부터 출발해야 하는가? 프랜차이즈산업에 있어서 소비자가 외부 고객이라면 근로자는 내부 고객이다. 마케팅 전략이 소비자의 필요 즉 니즈 분석에서부터 출발하듯이, 인적자원관리의 전략은 근로자의 니즈 분석에서부터 출발해야 한다.⁵⁾ 즉 근로자의 욕구와 기대를 잘 파악하고 이러한 욕구나 기대에 맞는 보상을 주요 동기부여 수단으로 활용해야 한다. 앞에서도 설명한 바와 같이 사람은 욕구와 기대가 있을 때 행동하고 또한 사람마다 이러한 욕구와 기대는 매우 다양하게 나타난다.

시대는 이미 기성품 위주의 사고에서 고객의 입맛에 맞는 맞춤형 위주의 사고로 전환되었다. 이제 구태의연한 마케팅 방법은 설 자리를 잃게 되었다. 더욱이 과거에는 10명의 고객이 1가지 색깔을 내었다면 지금은 1명의 고객이 10가지 색깔을 내는 시대에 살고 있다.

앞으로 고객 지향적인 인사마케팅 전략 즉 내부노동시장 모형의 기준이 되는 인적자원관리 전략 수립의 방향도 마찬가지이다. 따라서 근로자들이 원하지 않는 인적자원관리 제도를 일방적으로 실시하는 것은 소비자들이 원하지 않는 제품을 일방적으로 시장에 내놓는 것과 다를 바 없다.

예를 들어 근로자들은 금전뿐만 아니라 여러 욕구를 기대하고 있는데, 연봉제에 집착하여 이를 주요 동기부여 수단으로 생각하는 경우이다. 이는 소비자가 품질 좋은 제품을 원하고 있는데 무조건 낮은 가격이면 된다는 생각과도 같다. 따라서 전략 수립에 있어서 금전적 보상은 여러 보상 형태의 한 종류에 불과하다는 사실을 잊어서는 안 될 것이다.

(2) 필요한 인재의 유형설정

현재 보유하고 있는 인재들의 니즈를 분석하는 것 못지 않게 프랜차이즈산업이 필요로 하는 인재의 유형을 설정하는 것이 중요하다. 모든 프랜차이즈산업은 동일한 유형의 사람을 필요로 하지는 않을 것이다. 즉 외식 서비스업체와 소프트웨어 개발업체에 필요한 인력이 같을 수가 없듯이, 필요 인재의 유형은 프랜차이즈산업의 특성에 따라 다르게 설정된다.

또한 경영자의 리더십 방향 즉 팀워크에 의한 협력을 중시하는 경영자와 개인별 경쟁을 중시하는 경영자의 조직관리 방식에 따라 필요한 인재의 유형이 달라진다. 나아가 소비자들의 니즈 특성에 따라 고객을 세분화(segmentation)하듯이, 근로자들 역시 중요도나 욕구수준에 따라 구분하여 관리할 수도 있다.

따라서 어떤 유형인지, 어떤 스킬을 가지고 있는지, 얼마만큼의 인력이 필요한지를 장기적 관점에서 세밀하게 검토해야 한다. 즉 프랜차이즈산업이 필요로 하는 인재상과 규모를 사전에 명확히 설정해 두는 것이다. 이는 불필요한 인력의 유입을 막을 뿐만 아니라, 효과적인 인적자원관리 시스템 구축을 가능하게 해주는 기초가 된다.

또한 근로자와 프랜차이즈산업은 일반적인 거래를 통해 고용 관계를 형성한다. 거래는 서로 주고받을 수 있는 가치가 있어야만 성립된다. 예를 들어 근로자가 프랜차이즈산업을 통해 얻을 수 있는 가치로는 성장과 경력 개발, 생활 안정, 물질수단, 금전 등 여러 가지가 있다. 또한 근로자가 프랜차이즈산업에 제공해야 할 가치 역시 조직성과와 공헌, 시간 투입, 충성심, 조직 문화 존중 등 여러 가지가 있을 수 있다.

5) 이런 의미에서 최근에는 인사마케팅(personnel marketing) 즉 인적자원관리 분야를 마케팅 분야에 접목시켜 연구하는 시도가 이루어지고 있다. 구체적으로는 외부시장 모형인 마케팅 믹스(marketing mix)의 이른바 4P 모형에 입각하여 제품관리(product)를 「직무관리」, 가격관리(price)를 「보상관리」, 유통경로(place)를 「신분관리」, 촉진관리(promotion)를 「평가관리」로 설정하여 내부시장 모형인 인적자원관리를 파악하고 있다(최종태, 현대인사관리론, 박영사, 2002, pp.18~24. 참고).

문제는 프랜차이즈산업이나 구성원인 근로자 양측 모두가 제공할 수 있는 자원에는 한계가 있다는 사실이다. 따라서 여러 가치들 중에서 어떤 것은 줄 수가 있지만, 어떤 것은 줄 수 없는 경우도 있다. 또한 주고 받는 가치의 비중이 달라질 수도 있다. 프랜차이즈산업이 필요로 하는 인재를 제대로 확보하려면, 경쟁 프랜차이즈산업에 비해 상대적 매력도가 큰 거래 가치를 제안해야 한다.

물론 좋은 인재를 확보하기 위해서는 금전적 보상이 어느 정도 매력적 가치로서 작용할 수 있다. 그러나 이것이 유일하거나 항상 중요한 요소가 되지는 않는다. 무엇보다도 프랜차이즈산업은 근로자와의 거래 관행을 명확히 설정하여, 정말 원하는 인재들로 구성되게 하는 것이 중요하다.

2. 전략적인 핵심인재의 중요성

(1) 핵심인재의 중요성과 기업의 과제

최근 많은 사람들의 입가에 오르내리고 있는 화제중의 하나가 ‘우수한 인재’ 또는 ‘핵심 인재’에 관한 말이 아닌가 생각한다. 우리 대기업은 말할 것이 없고 모든 기업에서 이러한 인재를 찾는데 혈안을 올리고 있다. 또한 지금 미국을 비롯한 선진 기업체에서는 핵심 인재를 확보하기 위해 마치 전쟁에 돌입하고 있는 듯하다. 따라서 이러한 인재확보 전쟁의 시대에 기업마다 직면한 3가지 중요한 도전이 있다면 다음과 같다.⁶⁾

첫째, IT 등 신기술의 발달로 인해 수많은 고부가가치 업체가 출현함에 따라 이들 업체와의 경쟁에서 뒤처지지 않기 위해 전략적으로 인재를 어떻게 확보할 것인가 하는 문제이다. 이는 80:20의 법칙에 따라 핵심인재를 확보한 20%의 기업이 나머지 80%의 기업의 향방을 결정할 것이기 때문이다.

둘째, 글로벌(global)시대에 글로벌 인재를 어떻게 확보하고 개발할 것인가 하는 문제이다. 즉 글로벌 경영의 확대와 가속화로 기업마다 더욱 다양한 특성과 능력을 갖춘 인재에 관심을 가지게 되었다.

셋째, 직업의 유동성(Job mobility)의 확대로 인재를 어떻게 유지할 것인가 하는 문제이다. 앞으로 노동시장은 더욱 유연해지고 조직 구성원의 시각이 평생직장보다는 평생직업을 중요시하는 사고로 전환될 것이다. 즉 지식과 기술 노하우를 가지고 있는 핵심인재들은 기업을 떠나서 프리랜서와 같은 자유계약직을 더욱 선호하게 된다는 것이다.

당분간 이러한 추세가 지속된다면 향후 기업의 운명 역시 핵심인재의 확보에 따라 좌우될 것이다. 즉 핵심인재의 확보는 매출이나 이익 등 직접적인 성과로 연결되고 미래의 성장잠재력과 경쟁우위의 원천이 될 것이다.

(2) 전략적 핵심인재의 의미

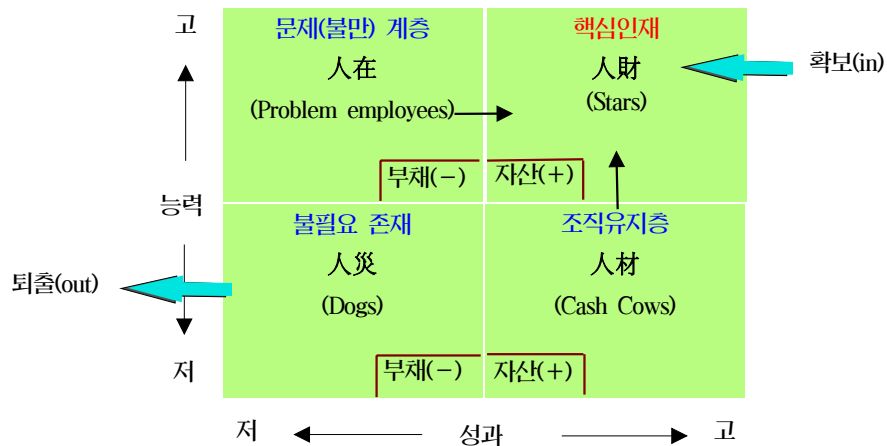
기업은 전략적으로 어떤 유형의 핵심인재를 확보·개발하고 유지할 것인가? 이에 대해서는 전략적인 인재에 대한 자원배분방법인 인적자원 포트폴리오 관리(HRPM : Human Resources Portfolio Management)⁷⁾ 즉 4가지 인재유형의 매트릭스(matrix)와 흐름(flow)을 통해 살펴볼 수 있다([도표 1-4] 참고).

6) 자료 : The war for talent, 「McKinsey Quarterly」, 1998.

7) 이는 보스턴 컨설팅그룹이 개발한 전략적인 자원배분 기법 즉 PPM(Product Portfolio Management)을 인적자원에 응용한 것이다. 구체적으로는 시장성장률과 시장점유율을 기준으로 하여 사업을 4가지 매트릭스(① 스타 제품 : Stars, ② 자금젓소 : Cash Cows, ③ 문제아 : Problem Child, ④ 패배견 : Dog)로 분류하고, 이에 따른 자금의 흐름(Cash flow)을 설명하고 있다.

기업에는 일반적으로 4유형의 사람이 있다. 끊임없이 이러한 사람이 외부에서 유입되거나 내보내진다. 또한 이러한 유형 중에는 기업의 성과에 득이 되는 사람이 있는가 하면 그렇지 못한 사람도 있다. 즉 능력도 있고 성과도 있는 스타형의 인재(人財), 능력은 부족하나 성과를 내고 있는 노력형의 인재(人材)는 기업의 자산이 된다. 반면에 능력은 있으나 성과를 내지 못하는 문제형의 인재(人在), 능력도 없고 성과도 내지 못하는 퇴출형의 인재(人災)는 기업의 부채가 된다. 따라서 경영전략의 사업 포트폴리오 또는 자원배분 방법(PPM : Product Portfolio Management)과 같이, 인적자원 역시 능력도 있고 성과도 있는 스타 인재(Stars) 즉 핵심인재를 확보하는 방향으로 자원을 투자해야 한다.

[도표 1-4] 인재 포트폴리오 전략



인사이야기 2

[사업가형 인재(Entrepreneur)]

기업에는 일반적으로 사업가형 인재, 전문가형 인재(Specialist), 관리형 인재(Manager) 세 가지 유형이 있다. 사업가형은 새로운 일에 도전적이고, 일을 할 수 있는 사람을 모으고, 새로운 사업 기회를 포착할만한 재능과 리더십이 있는 유형으로서 기업에서 필요로 하는 프로형 인재 즉 핵심인재이다.

전문가형 인재는 현명하고 특정 부문에 대하여 풍부한 지식을 갖추고 있으나 전체적인 시야와 사람과 함께 일하는 능력이 부족하여 자기주장에 치우칠 수 있는 단점이 있다. 또한 자기가 경험한 분야를 넘어서서 도전적이고 적극적으로 나서지 않기 때문에 실행력이 부족할 수 있다.

관리형 인재는 합리적이고 논리적인 사고로 주어진 일을 효율적으로 처리하는 능력을 갖추고 있다. 그러나 조직이 부여한 힘을 근거로 다른 사람들을 통솔하려고 하고 상황이 나빠지면 권위적으로 문제를 해결하려는 경향이 있다. 또한 변화보다 조직과 개인의 안정을 지향하기 때문에 무사안일과 매너리즘 등 조직의 병폐에 쉽게 빠져들게 된다.

앞으로의 경쟁은 기업 안에서만이 아니라 기업간·국가간의 경쟁이므로, 주어진 틀 즉 규정과 매뉴얼대로 일을 잘하고 어느 특정한 분야에서 전문적 능력을 발휘하는 것만으로는 기업의 성과를 기대할 수 없다. 오히려 이러한 일로 인정을 받고 평판에 익숙한 사람들이 기업 성장의 발목을 잡을 수도 있다.

따라서 핵심인재가 기업의 흥망성쇠를 좌우하게 될 21세기 인재전쟁 시대에는 모든 구성원을 사업가형 인재로 바꾸어 가는 인적자원관리시스템의 구축과 개선이 필요하다.

3. 핵심 인재상의 정립

(1) 핵심 인재상의 설정 포인트

인재상은 구성원으로 하여금 바람직한 역할을 제시해 주고 목표를 달성할 수 있는 방법이나 방향을 제공해 준다. 또한 행동의 일관성과 목표를 달성하기 위한 노력을 열정적으로 기울이게 해 준다. 무엇보다도 인간 중심의 경영이 이루어지기 위해서는 명확한 인재상이 정립되어야 한다. 나아가 프랜차이즈산업의 비전, 전략의 방향 및 추진 사업 계획의 달성에 필요한 인재상의 모습이 분명하게 제시되어야 한다.

인재상을 확립하기 위해서는 먼저 기업 또는 팀에서 필요한 스킬 요소(skill factor)를 설정해야 한다. 스킬 요소란 비전 및 전략 달성에 필요한 업무를 수행하는 데 요구되는 기술의 종류와 수준, 리더십 등을 의미한다. 이러한 스킬 요소가 결정되면 다음으로는 각 단계에서 구성원에게 요구되는 능력 향상의 정도를 정의해야 한다. 여기에서 유의해야 할 점은 능력 향상의 정도는 단순히 직급별 업무 분장이 아니다. 이는 현재의 능력을 바탕으로 단계가 향상됨에 따라 요구되는 업무 영역의 확대 및 깊이를 의미하는 것이다.

또한 인재상은 직접 업무 수행과 관련이 있어야 한다. 아무리 세계화가 중요하다 할지라도 평생 영어 한마디 사용할 필요가 없는 업무의 성격을 볼 때 토익 점수와 같은 항목을 무리하게 인재상에 포함시킬 필요가 없다.

이와 같이 인재상이 확립되면 프랜차이즈산업은 교육 등을 통한 인재육성기회를 제공하여 구성원의 능력을 배양시켜야 한다. 구성원이 새로운 것을 학습하지 못하면 그들의 활동은 본질적으로 과거의 것을 답습할 수밖에 없다. 따라서 변화가 일어난다 할지라도 피상적인 부분에 그치게 되어 구성원의 획기적인 능력 배양은 이루어질 수 없는 것이다.

(2) 핵심 인재상 설정 사례

다음은 핵심 인재상을 어떻게 설정하는지에 대한 사례를 보여주고 있다. 이는 경영층에서 최종적으로 결정해야 될 사항이지만, 전 직원의 공감대 형성을 위해 설문지를 효과적으로 활용할 수 있다. 또한 실제 기업에서 설정된 인적자원관리 원칙과 핵심 인재상에 대한 사례도 보여주고 있다.

1) M사의 핵심 인재상 설정 설문지(인재상/인사 방침)

A. 귀하가 바라는 좋은 직장은 어떤 곳입니까? (1순위 :), (2순위 :)

- | | |
|------------------|--------------------------|
| ① 임금, 복지가 높은 직장 | ② 분위기가 인간적인 직장 |
| ③ 업무량이 적어 편한 직장 | ④ 장래 회사의 발전/성장성이 높은 직장 |
| ⑤ 고용의 안정성이 높은 직장 | ⑥ 개성을 존중하는 직장 |
| ⑦ 재충전 기회가 많은 직장 | ⑧ 능력에 따라 개인의 성장이 보장되는 직장 |
| ⑨ 기타 () | |

B. 핵심 인재상의 예는 「2000년대 세계적 기업으로서의 성장」이라는 회사의 비전을 달성하기 위해 OO인 이라면 누구나 추구해야 할 사고와 행동의 기본적인 방향을 의미합니다. 그렇다면 비전과 관련하여 회사의 바람직한 핵심 인재상에 포함되어야 할 특성을 무엇이라고 생각하십니까? 우선순위대로 3가지를 골라 주십시오. (1순위 :), (2순위 :), (3순위 :)

- ① 창의성 ② 적극성 ③ 도전성 ④ 전문성 ⑤ 책임감
 ⑥ 성실성 ⑦ 정직성 ⑧ 도덕성 ⑨ Global 감각 ⑩ 자율성
 ⑪ 합리성 ⑫ 협조성 ⑬ 인내성 ⑭ 주관과 소신 ⑮ 고객 의식

C. 귀하가 생각하시는 우리 회사의 바람직한 인사방침은 무엇이라고 생각합니까? 우선순위대로 3가지를 골라 주십시오. (1순위 :), (2순위 :), (3순위 :)

- ① 인재개발 ② 공정처우 ③ 개성존중 ④ 능력위주 ⑤ 공개인사
 ⑥ 적재적소 ⑦ 업적위주 ⑧ 자율과 책임 ⑨ 발탁인사 ⑩ 현장중심인사
 ⑪ 연공중시 ⑫ 복지후생 ⑬ 신상필벌 ⑭ 기타 ()

D. 인적자원관리와 관련한 다음 항목들에 대해 <① 현재 상태>에 대한 평가와 비전을 실현하기 위한 <② 향후 5년후의 바람직한 상태>를 표시해 주십시오.

<① 현재 상태>							<② 향후 방향>							
아 주			보통		매우			아 주			보통		매우	
덜중시			중시					덜중시			중시			
1	2	3	4	5	6	7	1) 인재개발	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	2) 공정처우	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	3) 개성존중	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	4) 능력위주	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	5) 공개인사	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	6) 적재적소배치	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	7) 업적위주	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8) 자율과 책임	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	9) 인재개발	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	10) 현장중심인사	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	11) 연공위주	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	12) 복지후생	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	13) 신상필벌	1	2	3	4	5	6	7

2) S사의 인적자원관리 원칙과 핵심 인재상

S사는 창업 이래 일관된 인적자원관리 원칙을 적용하고 있다. 즉 인재는 ‘비용의 원천’이 아니라 ‘투자의 대상’으로 보고 이에 따른 핵심 인재상을 설정하고 있다.

창업 ~ 94년	신 경 영	신경영 이후 ~ 지금	인재상
인재제일		인간존중	창조인, 학습인, 세계인, 사회인
신상필벌		능력·성과주의	
적재적소		열린인사	

(자료 : AHA Samsung 2002 conference, 「S사의 인적자원관리 원칙 및 핵심인재 확보·육성 전략」)

제3절 인적자원관리의 새로운 패러다임

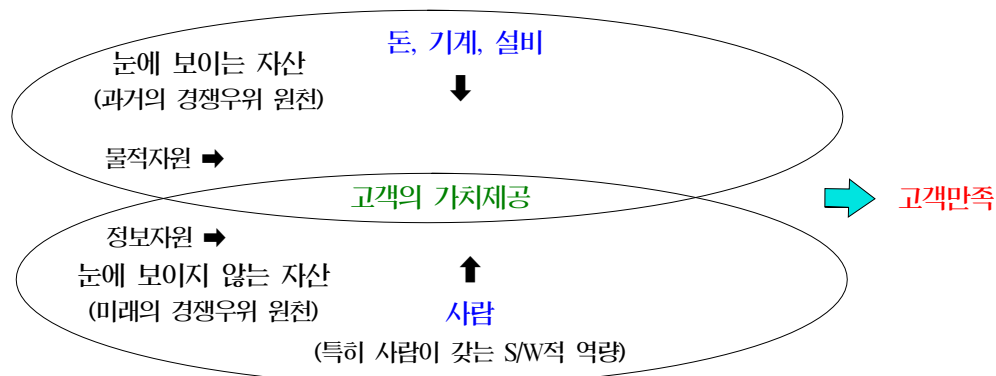
1. 패러다임과 인적자원관리의 변화 방향

(1) 패러다임의 변화

패러다임은 가치관 또는 사고 양식이라고 할 수 있다.⁸⁾ 프랜차이즈산업 경영에서 패러다임이란 프랜차이즈산업 자체와 프랜차이즈산업을 둘러싼 환경을 인식하는 공유된 사고 양식이다. 즉, 패러다임은 조직의 구성, 생산, 판매에 이르기까지 경영전반을 지배하는 가치관이다. 경쟁의 원천이 변화되면 인적자원의 패러다임도 함께 변화해야 한다.

최근 프랜차이즈산업을 둘러싸고 있는 경영환경의 변화는 시장자체가 공급자주도(Seller's Market)에서 수요자주도(Buyer's Market)의 시장으로 변화하고 있다. 또한 수요자주도의 변화된 시장구조는 국내의 무한 경쟁을 더욱 가속화시키고 있다. 이러한 무한 경쟁시대에 있어서는 고객만족을 통한 신 시장 창출이 기업 성공요인의 핵심이 되고, 기업의 역량 중 눈에 보이지 아니하는 인재의 소프트웨어적 역량이 경쟁의 우위를 좌우하게 된다([도표 1-5] 참고).

[도표 1-5] 환경변화와 경영에 있어서의 자산가치



따라서 고객에게 가치를 제공해 줄 수 있는 지적생산능력이 중요한 과제로 대두하게 되었다. 지적생산 능력은 결국 기업에 있어서의 핵심인재(核心人財), 즉 사람이 갖는 소프트웨어적 역량에 비례할 것이다. 이처럼 새로운 경영환경은 새로운 시장을 창출할 수 있는 구성원의 창조성, 전문성 등 소프트웨어적 능력배양을 요구하고 있다. 또한 저 성장기의 특색으로 나타나는 인적자원적체현상이나 조직관리의 효율화를 통해 나타나는 슬림(Slim)화나 원가절감은 인재의 소수정예화를 요구하게 된다.

앞으로 조직의 환경변화에 대한 당면 과제로서 인적자원관리는 『성과주의』를 요구하게 되며 이는 우리 프랜차이즈산업에 있어서 피할 수 없는 하나의 커다란 흐름이 될 것이다. 성과주의 인적자원의 전개라는

8) 패러다임(paradigm)이란 원래 자연과학 사학자인 토머스 쿤(Thomas Kuhn)의 '과학 혁명 구조'에서 처음 사용된 이후로 지금은 사회전반에 널리 활용되고 있다. 여기서 쿤은 모든 사회적 변화가 점진적이며 누적적이라고 보는 기존의 시각과는 달리, 한 시대를 지배하는 일정한 사고의 범주인 패러다임은 어느 순간 급격한 전환을 이룬다고 주장한다. 예를 들어 이번 대선의 경우, 인터넷 젊은 세대가 아날로그 구세대를 대체한 급격한 패러다임의 전환으로 보고 있다.

커다란 흐름 속에서 특히 중시해야할 핵심포인트는 다음의 세 가지로 집약될 수 있다.

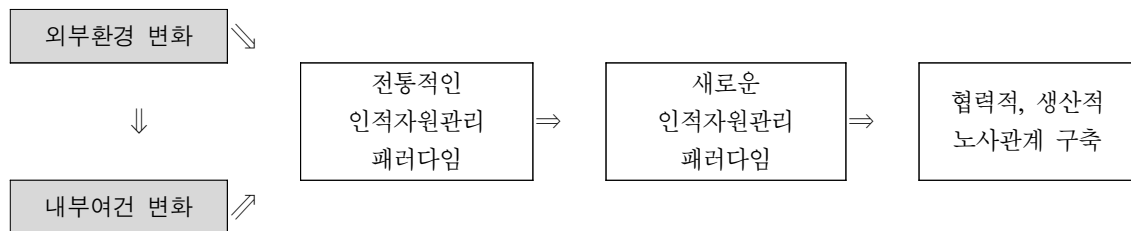
첫째, 승진경로의 다양화와 전문능력(Professional) 지향의 인적자원관리 시스템이 이루어진다.

둘째, 사람을 키우는 인재육성형 평가시스템이 구축된다.

셋째, 소수정예화로 조직의 간소화나 팀제, 비정규 인력 활용이 증대된다.

지금 우리가 맞이하고 있는 고비용 저 효율이라는 전반적 경제 체질을 개선하여 경쟁력을 제고하기 위해서는 가장 먼저 우리가 해야 할 일은 변화하는 시대에 맞추어 패러다임과 행동을 변화시키는 것이다([도표 1-6] 참고).

[도표 1-6] 인적자원관리 패러다임의 변화



(2) 인적자원관리의 변화 방향

국내외 선진기업의 인적자원관리는 도입의 시기와 방법에는 차이가 있었지만, 「연공(年功) → 능력(能力) → 성과(成果)」로 그 중심이 옮겨가고 있다. 그 동안 대기업을 중심으로 80년대의 적능자격제도, 90년대 연봉제 등의 능력·성과주의 인적자원제도가 도입되었으나, 사회 전반적으로 이러한 인식을 같이 하지는 못했다.

그러나 IMF 위기로 인해 직장인의 가치 변화와 전반적인 사회의 인식 변화로 급격히 전통적인 인사환경이 무너지게 되었다. 특히 전통적 연공주의 급여체계와 정년까지의 고용보장은 이제 더 이상 높은 인건비와 낮은 생산성의 구조적 문제를 해결할 수 없게 되었다. 더욱이 벤처열풍으로 시작된 IT등 신기술 중심의 문화는 인적자원관리형태의 전반을 바꾸어 놓았다. 즉 IT 기술과 디지털혁명으로 대표되는 새로운 환경의 인적자원관리의 키워드(key word)는 「핵심인재 중심」, 「성과중심의 보상」, 「개별적 노사 관계」가 될 것이다.

따라서 디지털시대에는 5%의 핵심인재가 95%의 근로자를 선도하는 핵심인재 중심의 인적자원 구조가 형성될 것으로 보인다. 또한 시장가치와 실적에 기초한 연봉 산정과 승진제도 운영 등 성과중심의 보상이 확산될 것이다. 개별적 노사관계가 정립으로 개인별 연봉협상이 보편화되고 노사관계가 개별화되는 경향이 가속화될 것이다. 이밖에도 분사와 아웃소싱의 활성화, 성과와 역량에 기초한 발탁인사, 전략과 연계된 평가 등의 새로운 인적자원관리의 문화가 빠르게 확산될 것으로 보인다([도표 1-7] 참고).

요컨대 인적자원관리 담당자들도 개인에 초점을 맞춘 맞춤형 인적자원관리 체계, 직급·학력·연공보다는 실적과 능력에 따라 보상을 차별화 하는 성과중심의 인적자원관리 체계 등 인적자원 시스템을 전면 개편하는 노력이 필요하다.

[도표 1-7] 인적자원관리의 변화 방향

구 분	전통적 인적자원관리	새로운 인적자원관리
경영환경	• 안정적 경영환경, 예측 가능한 미래 (정돈상태)	• 미래 예측이 불가능 (혼돈상태)
인적자원 철학	• 인적자원을 비용으로 인식 • 장사논리	• 인적자원을 투자로 인식 • 기업 및 경영논리(기업가, 경영자)
경쟁요소	• 만명이 한명 또는 만명을 먹여 살리는 시대 • 규모 등 하드웨어(Hardware)가 기업 경쟁력의 원천	• 한명이 만명을 먹여 살리는 시대 • 핵심인재 등 소프트웨어(Software)가 기업 경쟁력의 원천
노동시장	• 사람이 좋은 회사와 직업을 필요 • 평생직장, 이직에 대해 부정적	• 회사가 우수인재를 필요 • 평생직업, 노동시장 유동성(mobility) 증대
필요 인재상	• 주어진 틀 내에서 잘하는 인재 (Generalist / Specialist) • 다수의 충성스러운 평균적 인재	• 신 비즈니스 틀을 창조하는 인재 (Entrepreneur / Professional) • 전문성과 열정을 갖춘 핵심인재
채 용	• 순혈주의, 국내인재 중심 • 신규졸업자 대량채용, 획일적 고용관계	• 혼혈주의, 글로벌 인재 확보 • 상시/중도 또는 직종별 채용, 고용계약의 다양화
승진, 승격	• 연공서열적 직급 운영	• 성과와 역량에 기초한 발탁인사 • 직책중심의 승진관리
인력개발	• 회사주도의 사내 육성 • 일반관리능력 위주 주입식 교육	• 자기책임하의 시장가치 향상 • 직무역량 향상, 리더십 교육 강화
인력운용	• 정규직 중심의 일원적 관리 • 업무의 내부화	• 핵심인력과 비정규직 등 차별화 • 분사와 아웃소싱 활성화
평가, 보상	• 결과중시의 블랙박스형 평가 • 보유와 잠재능력, 업적과 태도 평가 • 직급중시, 연공형 처우, 획일적 복리후생	• 평가 과정관리 및 투명성 강화 • 직무성과, 역량평가, 전략과 연계된 평가(BSC) • 시장가치와 성과에 따른 보상, 선택적 복리후생
노사관계	• 대립적 갈등관계 (POWER GAME) • 노무팀과 노조간부 중심, 참여적 경영의 부족 • 인적자원관리와 노사관계의 구분	• 생산적 협력관계 (PARTNERSHIP) • 일선관리자 및 현장중심, 노사공동참여제도 확대 • 인적자원관리와 노사관계의 통합

(자료 : AHA Samsung 2002 conference, 「S사의 인적자원관리 원칙 및 핵심인재 확보·육성 전략」)

2. 높은 성과(High-Performance)를 위한 인적자원관리 방향

(1) 조직 역량 극대화

어려운 경영 환경에 직면할수록 개인의 역량에 의해 대응한다는 것은 한계가 있기 마련이다. 따라서 조직 역량을 극대화함으로써 변화의 어려움을 극복할 수 있는 힘을 제공해야 한다. 조직 역량을 극대화하기 위해서는 다음과 같은 3가지의 조건이 필요하다.

- ① 조직의 비전을 재정립함으로써 조직 분위기를 새롭게 하고, 조직원의 응집력을 확보해야 한다. 비전의 공유를 통한 조직 응집력 확보는 조직 역량을 극대화함으로써 어려운 경영 환경에서도 큰 동요 없이 대응할 수 있는 근거를 제공하게 된다.

- ② 조직 내부적으로 신뢰를 구축하는 것이 무엇보다도 중요하다. 우선 상하간의 신뢰를 확보해야 한다. 구성원은 최고경영자의 정책 방향에 대해 이해하고 따라야 하며, 경영자와 관리자는 구성원을 믿고 업무를 맡겨야 한다. 또한 동료간에 신뢰를 확보하는 것도 필수적이다. 어려울 때 동료간의 업무 협조 및 동료애는 조직 역량을 배가하는 힘이 된다. 이러한 조직 분위기가 확보될 때 조직 전체적인 역량은 극대화되고 환경 적응력도 높아지게 된다.
- ③ 성과가 어떠한 요인에 의해 결정되는지를 살펴볼 필요가 있다. 조직의 성과를 결정하는 요인은 매우 다양하지만 성과는 구성원의 의욕과 능력의 함수 즉 $\text{성과} = f(\text{의욕} \times \text{능력})$ 으로 설명될 수 있다. 즉, 의욕과 능력이 높은 구성원은 그렇지 않은 구성원보다 높은 성과를 창출해 낼 수 있으며, 조직 내에 의욕과 능력을 갖춘 구성원이 많으면 많을수록 조직의 성과는 높아지게 된다는 것이다.

(2) 의욕과 능력의 고취

1997년 일본의 기업가들이 가장 존경하는 경영자로 뽑은 교세라사(社)의 이나모리 회장은 ‘사람이 하는 모든 일의 성과는 능력·노력·태도에 의해 결정된다.’고 하는 조직의 성공법칙을 제시하였다. 이나모리 회장은 이 중에서 가장 중요한 요소로 태도를 꼽고 있다. 그 이유는 범죄 의식을 갖고 열심히 일하는 천재보다 더 위험한 것은 없기 때문이다. 태도 다음으로 노력을 중요한 요인으로 꼽는다. 노력은 능력과는 달리 개인의 욕구에 따라 얼마든지 달라질 수 있으며, 개인이 어느 정도 통제 가능한 요인이기 때문이다.

결국 보다 높은 성과를 창출하기 위해서는 구성원이 바람직한 태도와 적극적인 노력을 할 수 있도록 의욕을 높이는 방안을 모색해야 한다. 지금까지 우리 기업의 발전을 이끌어 왔던 원동력은 무엇인가? 자원이냐 앞선 기술력이 특별히 없었던 우리의 경우, 기업의 구성원인 인적 자원 측면에서 찾지 않을 수 없다. 즉 부지런하고 왕성한 구성원의 의욕과 노력이 그 동안 우리 기업의 발전을 이끌어 왔던 것이다.

그런데 앞으로도 우리 구성원이 조직 발전의 원동력으로서의 이러한 역할을 충분히 수행해 낼 수 있는가? 요즘 많은 사람들은 이 질문에 대해서 회의적인 반응을 보이고 있다. 생산성을 초과하는 임금 상승률, 잦은 노사분규로 인한 노사갈등 등은 경제 성장의 발목을 잡는 요인으로 지적되고 있다. 또한 계속되는 경기 불황으로 구조조정과 인원 삭감이 더욱 노사관계의 불안 요인으로 작용하고 있다.

현재의 위기를 벗어날 수 있는 대안은 없는가? 위기(危機)라는 한자의 의미에서 찾을 수 있듯이, 위기는 새로운 기회가 될 수 있다. 단순히 인원을 삭감하는 구조조정만이 최선의 방법인가에 대해서는 의문을 가지지 않을 수 없다. 인원삭감을 통한 구조조정은 단기적으로 기업의 비용을 줄이는 효과가 있을지 모르나, 중장기적으로 기업의 성과 개선에는 별로 도움이 되지 않는다.

예를 들어 어떤 프랜차이즈산업에서 인원을 줄였다고 하자. 당장은 다른 구성원이 업무 시간을 연장하여 일을 처리할 것이다. 그러나 이러한 방식은 그렇게 오래 가지 못한다. 어느 정도 시간이 지나면, 초기의 모습과 같이 인원을 추가하여 운영하는 것이 일반적인 조직의 생리현상이기 때문이다.

물론 조직내의 불필요한 인력은 효율화되어야 하지만, 이러한 방법만이 조직의 성과를 높일 수 있다고 기대하는 것은 바람직하지 않다. 중요한 것은 조직내의 구성원들이 보다 높은 성과를 창출할 수 있도록 조직 여건을 개선하는 것이다. 특히 현재와 같이 경기 불황이 계속 될수록 보다 높은 성과를 발휘할 수 있도록 구성원의 의욕과 능력을 높이는데 모든 노력을 기울여야 한다.

3. 인적자원관리자의 요건과 역할의 변화

(1) 인적자원관리자의 요건

프랜차이즈산업의 전략 주체로서 인적자원관리자는 일반적으로 알려진 인적자원관리자가 갖추어야 할 요건, 즉 의지·열정·근면 등만 가지고는 개혁과 변화를 성공적으로 이끌 수 없다. 다음은 성공적인 인적자원관리자인지를 스스로 평가할 수 있는 체크 포인트로서 인적자원관리자를 발굴하고 육성하는 데에도 매우 유용한 방법이다.

① 관리능력

분석·기획·평가 등과 같은 일반적인 경영 관리 과정은 물론이고, 근로자와 협상하고 그들을 격려하며 리드할 수 있는 능력이 어떠한지 평가한다. 이러한 능력을 보여 주었던 과거의 경력과 현재의 수준이 어느 정도인지 파악한다.

② 변화의 길잡이 능력

변화 과정에서 발생하는 반대와 저항을 관리하며 새로운 문제 해결 방법을 찾고 변화를 주도할 수 있는 자신감, 적응력, 용기가 어떠한지 평가한다. 과거에 언제 새로운 변화 상황에 직면하였고 어떻게 행동하였는지, 그리고 현재의 수준이 어느 정도인지 파악한다.

③ 새로운 기술과 스킬

변화에 필요한 기본적인 기술과 스킬을 가지고 있는지 또는 획득하려고 했는지 평가한다. 과거 5년 동안에 갖고 있던 새로운 스킬은 무엇이었는지, 그리고 현재의 수준이 어느 정도인지 파악한다.

④ 지도력

근로자들이 새로운 스킬을 개발하고 사용하도록 그들을 훈련시키고 지도하는 능력이 어떠한지 평가한다. 과거의 경력은 물론 현재의 자질에 대해서도 어느 정도인지 파악한다.

⑤ 인내력

변화에 따르는 고통을 인내하고 실패에서 오는 스트레스를 견디는 능력이 어떠한지 평가한다. 언제 이러한 일을 겪었는지, 그리고 현재 수준이 어느 정도인지 파악한다.

⑥ 긍정적인 정치력

인적자원관리자를 따르지 않는 사람들의 존경을 받아 내고, 그들의 지지를 확보하여 유지하는 정치적 능력이 어떠한지 평가한다. 과거 어떠한 상황에서 이 능력을 발휘했고 어떻게 대처하였는지, 그리고 현재 수준이 어느 정도인지 파악한다.

⑦ 추진력

변화를 방관하거나 반대하는 사람들에게 적극 참여하도록 하는 의사결정을 내리고 이를 실행에 옮긴 적이 있는지 평가한다. 수행했던 의사결정의 내용과 그 수행 결과에 대해서, 그리고 현재 수준이 어느 정도인지 파악한다.

⑧ 신뢰

근로자를 신뢰하고 정보를 공유하는데 얼마나 솔직한 지를 평가한다. 과거의 경력은 물론 현재 수준이 어느 정도인지 파악한다.

특히 최고 경영자는 이러한 요건을 토대로 인적자원관리자의 발굴, 즉 외부에서 우수한 인적자원관리자를 영입할 것인지 아니면 내부의 유능한 관리자 중에서 다양한 교육을 통해 인적자원관리자를 육성할

것인지를 판단해야 한다. 조직이 오래되고 관료적 성격이 짙을수록 내부에서 인적자원관리자를 키우는 것보다 영입하는 것이 훨씬 유리하다. 물론 그들이 기존의 조직 구성원에 의해 위축되지 않도록 배려하는 것이 중요하다.

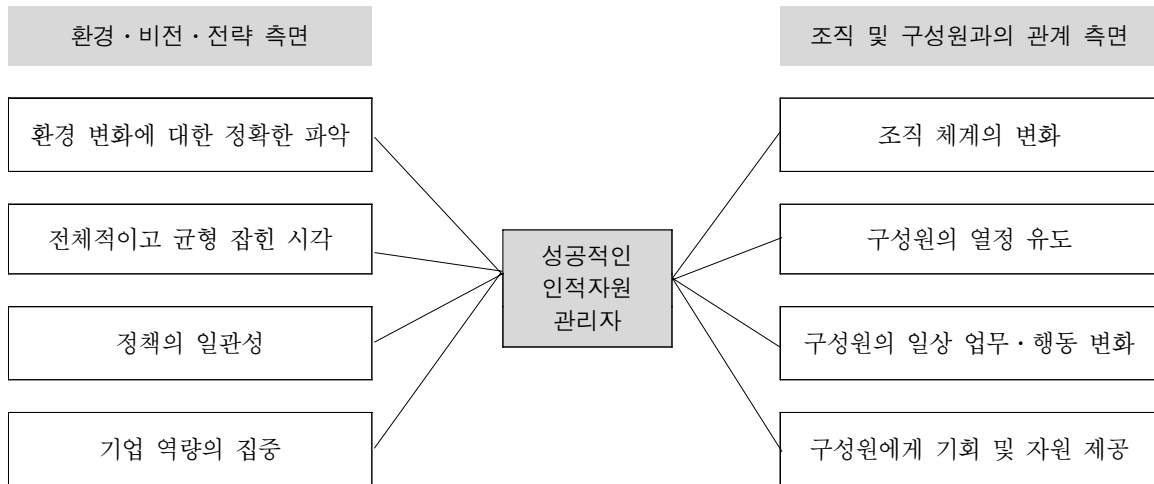
또한 인적자원관리자로 키울 적정 인원을 계산해야 한다. 변화를 추구하는데 몇 명의 인적자원관리자가 필요한지, 즉 당장 실행 가능한 인력만 선정할 것인지 아니면 미래 계획을 감안해서 여유 인원도 고려할지를 판단해야 한다. 이러한 점들을 고려하면서, 최고 경영자는 인적자원관리자를 발굴하고 육성하는 데 최우선 순위를 두고 적극 지원해야 한다. 특히, 어려운 시기일수록 인적자원관리자의 활동이 위축되거나 약화되지 않도록 더욱 강력하고 지속적으로 지원해야 한다. 또한, 이러한 인적자원관리자의 성장을 가속화시키는 공식적인 프로그램을 만들어서 시스템화해야 한다.

(2) 인적자원 관리자의 역할 변화

경영 전문지 이그제큐티브 엑셀런스(Executive Excellence)는 성공적인 인적자원관리자의 8가지 역할을 다음과 같이 소개하고 있다([도표 1-8] 참고). 이 8가지 역할은 다시 환경·비전·전략 측면과 조직 및 구성원과의 관계 측면 등 크게 2가지로 구분된다.

첫째, 환경·비전·전략 측면에서 볼 때, 성공적인 인적자원관리자는 프랜차이즈산업 환경 변화의 미세한 흐름을 정확히 파악하고, 전체적이고 균형 잡힌 시각을 가진다. 또한 변화 과정에서 추진하는 제반 정책의 일관성을 가지고, 프랜차이즈산업의 역량을 한 방향으로 집중시킨다.

[도표1-8] 성공적인 인적자원 관리자가 갖추어야 할 8가지 역할



둘째, 조직 및 구성원과의 관계 측면에서는, 과거의 경험이 아닌 새로운 미션과 전략을 달성할 수 있도록 조직 체계를 바꾸어서 구성원이 새로운 미션과 전략 달성에 전념하도록 유도한다. 또한 구성원의 일상적인 업무 활동이나 행동을 먼저 바꾸어서 변화에 참여하도록 하며, 그들에게 가능성 있는 기회와 필요한 자원을 제공한다.

대부분의 리더십 연구나 사례에서는 리더를 주로 한 국가의 수반이나 기업의 최고 경영자 등 조직의 장(長)에 국한하는 경향이 있다. 그런데 조직 변화 이론으로 널리 알려진 하버드 대학의 존 코터(John Kotter)

교수는 ‘개혁과 변화가 최고 경영자의 힘만으로 되는 것은 아니다’라고 주장한다. 개혁과 변화가 성공하기 위해서는 변화 노력이 조직 전체로 퍼져 나가야 하며, 항상 변화의 기운이 넘쳐흘러야 한다. 이를 위해서는 최고 경영자의 리더십이나 개인적 노력 외에도, 강력한 추진 세력의 참여와 활약이 필수적이다.

그렇다면 개혁과 변화를 성공시키기 위한 강력한 추진 세력은 어디에서 나오며 어떤 사람들이어야 하는가? 미래의 진정한 리더는 최고 경영자나 조직의 원로이기보다는 조직 내부에서 변화를 실천하는 알려지지 않은 많은 리더이다. 특히 그들은 구성원인 근로자를 조용히 격려하고 보살피 주는 중간 관리자가 대부분이다. 프랜차이즈산업 역시 개혁과 변화를 추진할 때는 최고 경영자와 일선 직원을 연결하는 중간 관리자의 역할과 노력이 매우 중요하다. 특히 인적자원관리자가 중간 관리자층에서 나와 적재적소에서 스스로의 역량을 충분히 발휘해야 한다. 즉 개혁과 변화를 성공시키기 위한 강력한 추진 세력은 바로 조직의 허리인 중간 관리자층이 성공적인 인적자원관리자로 활약해야 하는 것이다.

이러한 인적자원관리자는 다음과 같이 보통 관리자와 다른 독특한 스킬을 갖추고 있다.

- ① 시장 환경의 변화, 최고 경영자의 열정, 그리고 근로자의 능력을 강력하게 연결한다.
- ② 조직의 모든 구성원이 변화할 수 있도록 조직 내 구석구석까지 영향을 미친다.
- ③ 다양한 해결 방법에 대해 잘 알고 있으며 조직 상황에 맞게 계속해서 수정하며 개선시킨다.
- ④ 야구의 스위치히터(Switch-hitter:좌우 어느 쪽 타석에서도 칠 수 있는 타자)처럼 어느 특정한 리더십 스타 일을 고집하지 않는다.

이처럼 성공적인 인적자원관리자는 보통 관리자와 여러 면에서 차이가 나기 때문에, 갖추어야 할 자질 역시 다르다. 즉 인적자원관리자가 갖추어야 할 중요한 자질은 다음과 같다.

- ① 항상 경청하고 반복적인 커뮤니케이션을 한다.
- ② 조직 구성원인 근로자가 반복적이고 일상 업무에서 해방될 수 있도록 배려한다.
- ③ ‘왜?’ 라는 질문을 반복하여 변화에 다양한 시각을 반영한다.
- ④ 실패를 감수하고 거기에서 학습할 수 있는 여건을 마련한다.

인사이야기 3

[PepsiCo와 Hewlett Packard의 인적자원관리 철학과 핵심인재상]

PepsiCo의 인적자원 철학은 한마디로 ‘높은 수준의 리스크를 부여하고 높은 수준의 물적 보상을 한다’는 것이다. 이 회사는 산업 특성상 소매 경로를 통한 영업 및 마케팅이 중요하다. 이에 따라 사업 전략의 방향을 ‘지역 시장 선점을 위한 공격적 성장’으로 설정하였다. 또한 1980년대 초 피어슨(Pearson)회장이 설정한 새로운 리더십 방향에 따라 수많은 단위 조직으로의 분산을 통한 경험과 성장 기회 제공에 포인트를 두고 조직을 구축하였다.

따라서 이 회사가 필요로 하는 핵심인재는 영업 및 영업 인적자원관리자로서, ‘승리’라는 결과를 좋아하며 목표 초과 달성을 통해 개인적으로 성장의 기회를 잡으려는 사람이다. 회사가 근로자들에게 제공하는 가치의 핵심은 빠른 성장 기회 제공 및 높은 수준의 물적 보상이다. 전략적 방향은 단기성과, 외부 유치, 개인 중심이다. 그 결과 주간 단위로 실적을 체크하고, 모든 계층의 인력을 외부 채용 중심으로 확보하며, 개인별 스타 시스템을 운영한다.

이러한 인적자원 철학을 기반으로 하기 때문에 PepsiCo 보상시스템의 핵심은 매우 강도 높은 개인별 단기 성과주의 시스템이다. 개인별로 설정된 2~3개의 수치 목표를 달성하지 못하면 도태되도록 되어 있고, 또한 직종에 따라 평균 기본 연봉의 25~75%라는 높은 수준의 현금 보너스제를 운영하고 있다. 그 결과 매년 50%라는 매우 높은 이직률을 보이고 있으며, 이는 PepsiCo 인적자원 시스템의 본래 의도이기도 하다.

PepsiCo와 달리 Hewlett Packard는 ‘위대한 팀, 고수준의 경력 기회 제공’을 인적자원철학의 핵심으로 하고 있다. Hewlett Packard는 산업 특성상 신제품 개발 및 마케팅이 중요하다. 따라서 사업 전략의 방향을 ‘혁신적이고 신뢰할 수 있는 고품질의 제품 개발’로 설정하였다. 또한 빌 휴렛(Bill Hewlett)과 데이브 팩커드(Dave Packard)는 ‘HP Way’에서 조직 활동의 중심이 되는 기본 가치(신뢰, 존경, 성실, 성취, 팀워크, 혁신)를 설정하고, 19개의 자율 사업단위를 구축, 가치 중심의 자유로운 행동 재량권을 부여했다.

이 회사가 필요로 하는 핵심 인력은 디자인 엔지니어로서, 개성 및 HP Value를 지닌 매우 지적이면서 혁신적인 사람이다. 회사가 근로자들에게 제공하는 가치의 핵심은 우수 인력인 동료들과의 좋은 관계 속에서 성취감 및 고용 안정감을 느낄 수 있도록 하는 것이다. 전략적 방향은 내부 개발, 집단 중심, 장기 성취 중심이다. 내부 개발 중심의 방향은 기술 지배력 및 문화적 적합성이 중요하기 때문이다. 또한 고도로 통합된 사업 프로세스의 특성이 팀워크를 통한 집단 중심의 방향을 요구하며, 명확한 미래 비전 및 전략 계획이 장기 성취 방향을 제시한다.

이러한 인적자원 철학을 기반으로 Hewlett Packard는 성공에 대한 자부심을 주요 모티베이션 수단으로 활용하고 있다. 따라서 장기 전략과 관련된 기본적인 사업 목표만을 수립하고, 기본급 이외의 현금 보너스는 없다. 또한 모든 사람에게 동일한 수준의 복리후생을 제공한다. 다만 개인별 업적 및 능력에 대한 주관적 평가를 통해 성과주의 약화의 우려를 보완하고 있다. 그 결과 성과 부진자는 스스로 알아서 신사적으로 퇴직한다고 한다.

제4절 인적자원관리 시스템의 체계

지금 우리는 엄청난 정보와 디지털 지식혁명 시대 속에서 살고 있다. 이러한 시대의 추진 세력으로서 가장 큰 원동력은 사람, 사물, 경제 중 사람이라고 할 수 있다. 이와 같은 인력의 중요성과 가치가 근래에 와서야 강조되고 재인식되는 것만은 아니다. 인재야말로 시대를 불문하고 기업의 최대 재산이라고 할 수 있다. 따라서 이 인재라고 하는 재산을 어떻게 확보하고 적재적소에 활용하느냐의 여부가 경영의 가장 큰 과제라고 할 수 있다. 일반적으로 인적자원관리 시스템의 체계를 설명하면 다음과 같다.⁹⁾

9) 이형우·장수용 공저, 뉴밀레니엄을 위한 전략적 HRM, 타라북스, 2000, pp.258-266.

1. 인력의 확보관리

인적자원관리의 첫 업무는 근로자의 인력확보에서부터 시작된다. 근로자의 적절한 선발이 인적자원관리의 출발점이 된다는 사실은 바꾸어 말해서 인력확보의 합리화가 곧 인적자원관리의 운명을 좌우한다는 뜻과도 통하는 것이다. 인력확보에 있어서는 얼마나 자질이 우수한 사람을 선발하느냐 하는 것이 아니고 어떤 직무에 어떠한 요건을 구비한 사람을 채용하느냐가 중요하다.

즉, 인력확보기준의 합리적 설정과 선택이 필요한 것이다. 인력확보기준을 합리적으로 설정하기 위하여는 직무내용의 명확화가 전제조건이 된다. 직무를 확정하고 직무내용을 명확하게 하는 직무분석기법이 필요한 근본적 이유는 바로 여기에서 찾을 수 있다. 설정된 직무명세에 의하여 각 직무정원을 조정하고 이에 따른 요원계획에 의거 근로자를 선발하는 것이 인력확보관리의 첫걸음인 것이다.

인력이 확보되면 다음에는 배치와 이동이 뒤따르게 된다. 인적자원이동의 목적은 첫째로 각 직무에 적격자를 계속적으로 공급함으로써 후계자를 양성하여 사람이 일하는 것이 아니라 조직이 일하는 시스템이 되도록 유도하는데 있으며, 둘째로 적재적소의 배치로서 근로자의 능력을 효율적으로 운용하고, 셋째로 보다 높은 사기를 진작시키는 한편, 넷째로 동일직무에의 정착화현상을 타파하여 의욕을 고취하는데 있다.

(1) 인적자원의 확보

인적자원을 확보할 때 프랜차이즈산업이 전략적으로 선택해야만 할 몇 가지 사항이 있다. 첫째는 프랜차이즈산업이 필요로 하는 인력을 어디에서 확보할 것인가 하는 문제이다. 여기에는 두 가지 접근법이 있다. 하나는 프랜차이즈산업 외부에서 주로 확보하는 방식이고, 또 다른 하나는 프랜차이즈산업 내부에서 개발하는 방식이다. 물론 양자의 조합도 가능하지만, 방향의 중심은 결정되어야 한다.

외부 확보 중심의 접근법은 어떤 인력이든지 자유롭게 외부에서 필요한 인력을 채용하고, 불필요한 인력을 외부로 내보내는 방식이다. 따라서 항상 신선하고 새로운 분위기를 유지하거나, 필요한 인력 규모를 유연하게 조정하므로 환경변화에 신속하게 대처할 수 있는 장점이 있다. 반면에 특정 프랜차이즈산업에 적합한 경력자를 확보하는 데에는 한계가 있으며, 신규 채용자들은 조직의 기존 가치나 문화에 적응하기 어렵다는 단점이 있다.

내부 개발 중심의 접근법은 신입수준(Entry level)의 인력만 외부에서 채용하고, 나머지 인력은 내부 육성 및 개발에 의해 확보하는 방식이다. 물론 특수 전문 영역의 경우에는 예외로 할 수도 있다. 이 방식은 보다 안정적이고 저렴한 비용으로 우수 인력을 보유할 수 있다는 장점이 있다. 또한 회사의 노하우(know-how), 스킬, 품질, 문화 기준의 보안과 유지도 가능하다. 반면에 중신고용에 대한 근로자들의 기대와 맞물려 성과주의를 약화시킬 수가 있으며, 환경 변화에 신속하게 대응하기 어렵다는 단점이 있다.

그러면 어떤 경우에 어떤 접근법이 적합한가? 외부 확보 중심의 어프로치는 필요한 기술이 이미 외부 노동 시장에 존재하여 획득하기 쉬운 경우나 급속하게 변화하는 유동적이고 경쟁적인 산업 환경에 적합하다. 또한 개개인의 기술을 획득할 수 있는 효율적이고 유연한 노동 시장이 존재하거나, 팀워크 및 구성원들간의 이해와 조정이 어렵지 않는 경우에 적합하다. 내부 개발 중심의 어프로치가 적합한 상황은 그 반대의 경우이다.

(2) 직무 및 책임 부여

전략적으로 선택해야 할 두 번째 사항은 근로자들이 수행하는 직무 및 책임을 어떤 방식으로 부여할 것

인가의 문제이다. 우선 개인 중심으로 접근하는 방법을 생각해 볼 수 있다. 이는 스타 문화(Star culture)에 기반 하여 대부분의 직무 및 책임이 개인별로 부여되고 수행된다. 따라서 성과측정, 평가, 보상 역시 개인별로 이루어진다. 또 하나는 집단 중심으로 접근하는 방법으로 팀 문화(Team culture)에 기반 하여 모든 직무 및 책임이 팀별로 부여되고 수행된다. 당연히 성과 측정, 평가, 보상, 역시 집단별로 이루어진다.

개인 중심의 접근방법은 개개인의 책임성, 재능, 동기부여 기능을 최대한 이용할 수 있다는 장점이 있다. 반면에 조직 전체의 최적화를 해칠 위험과 상호 협조 및 지원 문화를 해치는 역기능적인 측면도 있다. 집단 중심의 접근방법은 팀 파워를 이용하여 조직의 통합을 보장할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 개개인의 성과 및 공헌도가 명확하게 평가되지 않아 책임 의식이 저하되고, 부진한 성과를 은폐할 수 있는 위험이 있다.

따라서 개인 중심의 접근방법은 성과가 개인별로 명확하게 분리되고 평가가 가능한 경우와 개인별 의사 결정 및 행동의 총합이 전체의 성과를 증대시키는 경우에 적합하다. 중개업이나 소비재 판매 등의 유통업, 원가 관리가 중요한 제조업의 경우가 좋은 예가 될 수 있다. 집단 중심의 접근방법은 팀이나 집단 수준에서만 성과의 평가가 가능하고, 상호 의존 및 높은 수준의 통합이 필요한 경우에 적합하다. 화학이나 정유와 같은 프로세스 설비 산업, 시스템 설계나 엔지니어링과 같은 컨설팅 사업, 제품 개발력이 중요한 기업 등에 적합하다.

(3) 성과의 방향

마지막으로 조직이 지향하는 성과의 방향을 명확히 해야 한다. 단기성과(Near-term results) 중심의 접근방법은 ‘당해연도의 수치 성과가 프랜차이즈산업의 생사를 결정한다’는 사고를 기반으로 한다. 따라서 단기성과 지표(월, 분기, 반기, 연간 등)를 집중 관리하고, 이에 의해 보상·승진·해고 등의 인적자원 조치가 이루어진다. 장기성과(Multi-year results) 중심의 접근방법은 ‘조직 전체의 장기 적인 비전을 지속적으로 성취한다’는 사고 아래, 명확하게 정의된 장기 목표를 기준으로 중간 진행 과정을 간접적으로 평가해 나가는 것이다.

전자는 투명하고 명확한 성과주의를 제공해 주는 장점이 있으나, 단기성과에 매몰되어 장기적 가치를 해치거나 조직 구성원들이 위험을 회피하려는 경향을 조장할 우려가 있다. 반면에 후자는 개개인의 창의성, 성취감, 개성 등을 고무할 수 있는 장점이 있으나, 긴급성의 부족 및 불명확한 성과 지표로 인해 형식주의나 연공주의가 만연되어 성과주의를 약화시킬 우려가 있다.

따라서 단기성과 어프로치는 핵심 성과 지표들이 정량적으로 측정되기 쉽고, 짧은 주기로 결과가 나타나는 경우에 적합하다. 예를 들면 물류산업(택배, 항공 등), 제조업(철강, 산업 부품), 소비재 유통 산업 등이 그 예가 될 수 있다. 장기성과 어프로치는 핵심 성과 지표들이 주로 스킬에 기초하는 것이어서 가시적이지 않고, 긴 주기로 결과가 나오는 경우에 적합하다. 예를 들면 고가 제품의 독점 산업(전자, 자동차, 항공기 등), 창조적인 산업, 컨설팅 산업 등이 여기에 해당한다. 요컨대 프랜차이즈산업의 인적자원확보의 전략 방향이 어떠한가에 따라 그 기업에 적합한 인적자원 시스템의 유형도 달라진다.

2. 보상 및 평가관리

능력과 자질을 갖춘 인재를 확보하여 업무 수행 의욕을 높이기 위해서는 성과에 따라 대우받을 수 있는 조직 여건을 마련하는 것이 필요하다. 이를 위해 고려되어야 하는 것이 성과중심의 보상과 평가시스템의 구축이다.

(1) 보상시스템의 실제

구성원들의 의욕과 능력을 키워 주기 위해서는 다양한 방안을 고려할 수 있다. 우선 구성원의 의욕을 고취하기 위해서는 외재적 보상과 내재적 보상이 필요하다.

외재적 보상은 업무 성과에 따라 차등 급여나 차등 상여 등을 제공하여 구성원의 업무 의욕을 높이는 것이다. 또한 내재적 보상은 업무 수행 과정 중에 일에 대한 만족감이나 학습 의욕을 높여 주거나 구성원 개개인의 비전이 실현될 수 있다는 기대감을 높여 주어 구성원의 업무 의욕을 높이는 것이다.

구성원의 업무 수행 능력을 높이기 위해서는 교육·훈련 제도나 업무 수행 과정 중의 육성 활동 방식 등을 조직에 구축하는 것이 필요하다. 능력을 육성하기 위한 방안들이 조직 내에서 제대로 실현될 경우, 이는 구성원의 내재적 보상으로 연결되어 궁극적으로는 구성원 각자의 업무 의욕을 높이는 결과로 연결될 수 있다.

1) 외재적 보상

조직 구성원으로서 일에 대한 대가로 받는 보수가 가장 큰 관심사일 것이다. 생존 차원은 물론이고 조직에서 존재하는 의미를 이러한 보수에서 찾는 것이다. 따라서 구성원의 의욕을 높이기 위해서는 무엇보다도 외재적 보상시스템의 구축이다. 특히 성과중심의 보상시스템은 구성원이 적극적인 태도와 노력으로 업무를 수행할 수 있도록 동기를 제공한다. 즉 근속이나 학력 등을 중심으로 한 연공시스템을 개선하여 성과와 능력을 중심으로 평가와 보상이 이루어지는 성과 지향적인 보상시스템으로의 전환을 통해 구성원의 업무 의욕을 높일 수 있다.

물론 연공급을 비롯하여 직무급, 직능급, 성과급 등 보상 제도는 모두 그 나름대로의 의미가 있다. 우리 프랜차이즈산업이 기존에 주로 사용하던 연공급 시스템을 받아들이지 않았다면, 지금까지 안정적인 성장을 이룰 수 없었을 지도 모른다. 따라서 기존의 시스템을 전적으로 부정할 것이 아니라 합리적으로 개선해 나가는 노력이 더욱 중요한 것이다.

우리 기업은 그 동안 보상 시스템의 개선과 성과를 합리적으로 연결시키기 위해 연봉제에 대한 관심이 높았다. 조직의 효율과 구성원의 만족을 동시에 달성할 수 있는 최선의 방법이 연봉제라고 생각하여 많은 기업에서 앞다투어 도입했고 지금까지 이어지고 있다. 그러나 실제로 연봉제를 도입했던 많은 기업이 기대만큼 성공적이지 못하고 오히려 구성원에게 부정적 영향을 끼친 것 또한 현실이다.

따라서 연봉제와 같은 성과급 시스템이 성공하기 위해서는 지금의 시점에서 왜 그것이 필요한지에 대한 분석을 기초로 몇 가지 요인을 구체적으로 검토해야 한다.

- ① 성과급 시스템의 도입이 과연 우리 기업에 어떠한 효과를 가져올 것인지를 면밀히 검토하는 일이다. 무엇보다도 도입 목적을 명확히 하고 구성원들을 이해시키는 노력이 필요하다.
- ② 그 목적에 따라 조직 특성이나 우리의 문화적 배경 등을 고려하여 모든 구성원이 실제 공감할 수 있는 제도가 마련되어야 한다. 구성원이 수용하지 못하는 시스템은 어떤 형태가 되어도 성공할 수 없다.
- ③ 또한 인적자원시스템의 변화는 구성원에게 미치는 영향이 매우 크다는 사실을 깊이 인식하고, 세세한 부분까지 심사숙고해야 한다. ‘남들이 하니까 우리도 한다’는 식의 막연한 사고는 매우 위험하다.

2) 내재적 보상

구성원을 내재적으로 동기 부여하는 대표적인 방식으로는 교육 훈련과 경력개발 시스템 등이 있다. 이

러한 시스템을 통해 구성원은 조직에서 스스로 성장할 수 있다는 자신감과 비전을 가지게 된다. 물론 시스템을 통해 구성원의 업무 의욕을 높이는 데에는 그 효과가 제한적일 수 있다. 예를 들어 교육 훈련 시스템은 교육 수혜의 폭이나 교육 효과 면에서 제약이 있으며, 경력 개발 시스템은 원하는 자리나 직책의 한정 등으로 인해 실행 시에는 어려움이 많게 된다.

따라서 이러한 단점을 보완하기 위해서 업무 수행 과정 중에서 자연스럽게 내재적으로 보상하는 방안이 강구되어야 한다. 원래 내재적 보상이란 구성원이 해당 업무를 처리하는데 있어서 매우 필요하고 유능하며, 업무를 자율적으로 계획·실행·통제할 수 있고, 개인의 업무 수행 결과가 기업이나 팀의 성과에 높은 기여를 하고 있다는 자부심을 느낄 때 이루어진다. 이를 위해서는 무엇보다도 업무 수행 방식이 개선되어야 한다. 즉, 현재 구성원이 하고 있는 일을 가치가 높은 업무 중심으로 개선시키고, 또한 업무를 자율적으로 수행할 수 있는 여건을 조성해 주어야 한다.

그런데 실제로 많은 기업의 업무 수행 방식을 보면, 가치가 높은 업무보다는 일상적인 업무를 중심으로 일을 수행하는 것이 일반적이다. 가치가 낮은 업무를 하다보니 업무 수행 의욕이 낮을 수밖에 없음은 당연하다. 업무 수행 방식을 개선한다는 것은 조직 구성원에게는 가치가 높은 업무를 중심으로 수행하게 하는 것이다. 즉 가치가 낮거나 정형화된 업무를 자동화나 외주화(outsourcing) 등을 통해 효율화하고 더불어 파트 타임직, 계약직 등과 같은 비정규 인력을 적극적으로 활용하는 것이다.

이외에도 경영자와 관리자가 구성원의 능력을 배양하고 좋은 성과가 나오도록 지원함으로써, 구성원 스스로 성장과 성취감을 느낄 수 있도록 해야 한다. 이러한 업무 수행 방식의 개선이나 인적자원관리자에 의한 지원 활동은 외재적 보상과는 달리 자원 한계의 제약을 받지 않고 이루어질 수 있다. 나아가 구성원의 의욕을 제고시킬 뿐만 아니라 궁극적으로는 구성원의 능력을 키워 줄 수 있다는 장점을 가지고 있다.

인사이야기 4

[코닝사(社)의 보상시스템]

코닝사는 과거 아이디어 제안자에게 이익금의 10%를 돌려주는 아이디어 활성화를 위한 제도를 실시한 적이 있었다. 그러나 이 제도는 어떤 제안에 대한 평가가 경영자와 제안자 간에 다를 수 있기 때문에 불신을 낳는 결과를 만들었다.

코닝사는 1980년까지 적용되었던 회사의 아이디어 보상 프로그램을 즉시 개선하였고, 이후 회사의 각종 제도 입안시 금전적으로 성과를 보상하는 제도의 도입은 매우 신중한 검토를 하는 계기가 되었다.

요즈음 코닝사는 금전적으로 구성원을 보상해 주는 방법 외에 색다른 방법을 채택하고 있다. 예를 들어 공로자들의 얼굴을 액자나 작업복에 새겨 준다거나, 또는 사장이 직접 그들에게 저녁 식사를 제공한다거나, 지역 신문에 소개하는 방법 등으로 공로자를 포상하고 있다.

이러한 방법은 이전의 금전적 보상의 방법보다 제안 건수 면에서 대략 40배 이상의 효과를 거두고 있다는 것이 자체 분석이다. 이처럼 금전 등 외재적으로 보상하지 않고 내재적으로 보상하는 방법이 오히려 구성원들의 사기를 더욱 북돋우는 결과를 가져올 수도 있다.

(2) 평가의 공정성

위에서 살펴본 보상시스템, 특히 외재적 보상은 조직 구성원의 의욕을 높이는 강력한 수단인 반면에 부작용을 초래할 수 있다. 예를 들면 연봉제나 인센티브 등은 한정된 자원과 자리 문제로 인해 결국은 누구

에게 더 많은 보상을 주는가에 자연적으로 관심을 쏟게 된다. 이러한 현상으로 인해 외재적 보상이 잘못 운영될 경우 구성원에게 상대적인 박탈감을 줄 가능성이 높다. 사람은 기본적으로 과소 보상에 대해 더욱 민감하게 반응하게 마련이며, 이 때문에 잘 받은 사람의 만족보다는 상대적으로 못 받은 사람의 불만이 더욱 크게 나타나는 것이다.

그런데 외재적 보상은 조직에서 평가의 공정성에 대한 시비가 있을 때 더욱 문제가 된다. 이를 사전에 방지하기 위해서는 평가의 공정성을 확보하여야 한다. 즉 피평가자의 업무와 보다 구체적으로 관련되고, 합리적으로 평가 기준이나 항목을 조정하는 것이 필요하다. 또한 평가자와 피평가자의 관계 설정이나 평균 조정 방식 등 평가 처리 절차의 합리적 개선도 요구된다.

평가의 공정성을 높이기 위한 또 하나의 방안은 평가에 필요한 정보를 다양하게 확보하는 것이다. 과거에는 하향식 평가를 통해 얻은 평가 정보가 구성원을 보상하는 유일한 판단 자료로서 활용되었다. 그러나 하향식 평가 정보만으로는 평가자의 선입감, 관대화나 중심화 경향 등 평가상의 오류를 제거하기 어렵고, 이는 공정성의 시비를 초래할 수 있다. 따라서 상향 평가, 동료 평가 등 피평가자의 업무와 관련된 다양한 계층과 분야의 동료 구성원이 피평가자를 평가토록 하여 다양한 평가 정보를 확보하고, 이를 근거로 보상함으로써 평가의 공정성 시비를 어느 정도 줄일 수 있다.

그러나 무엇보다도 평가의 공정성을 확보하기 위해서는 평가자와 피평가자간의 신뢰이다. 최근 프랜차이즈산업 역시 새로운 인적자원 시스템을 도입하여 평가 방식을 개선하고 있는 추세이다. 그러나 아직도 평가의 공정성 문제가 제기되고 있는 것을 보면, 제도 자체의 합리성만으로 평가의 공정성을 확보하기가 어렵다는 것을 알 수 있다. 평가의 공정성을 확보하기 위해서 더욱 필요한 것은 바로 평가자와 피평가자의 신뢰감 확보이다.

요컨대 구성원의 의욕과 능력을 고취하기 위해서 금전적인 보상에만 너무 치중하는 것은 매우 바람직하지 않다. 금전적 보상은 구성원이 고객 만족을 우선적으로 고려하는 태도를 강조하기보다는 평가 방법에만 집착하도록 만들 수 있기 때문이다.

3. 인력의 개발관리

학습이란 바람직한 방향으로의 유도작용이다. 학습형태가 어떻든지 간에 다양한 연수계획이 가능한 끊임 없이 근로자에게 주어져야 한다. 문제의 핵심은 교육과정의 존재여부가 아니라 실시방법인 것이다. 대부분의 기업은 자신의 체질에 맞는 교육의 실시보다도 확일적으로 사외 교육기관의 교육과정에 맞추어 훈련을 실시하는 경향이 있다. 즉 기업의 특성에 맞는 과정이 고려되지 않는 상황에서 교육이 이루어지고 있다. 따라서 프랜차이즈산업이 교육을 통해 구성원의 능력을 향상시키기 위해서는 다음과 같은 점을 고려하여야 한다.

(1) 적절한 교육 프로그램의 제공

교육을 통해 근로자의 능력을 향상시키기 위해서는 우선 적절한 교육 프로그램의 설계가 필수적이다. 교육이 효과를 거두지 못하는 이유는 대부분 근로자의 흥미와 참여를 불러일으킬 수 있는 교육 프로그램을 제공하지 못하는 데 있다. 따라서 프랜차이즈산업은 설문과 인터뷰를 통해 먼저 근로자의 필요를 정확히 분석한 후, 능력향상을 위한 교육 프로그램을 제공하여야 한다. 또한 교육내용이 이론 위주로 치우쳐 현실과 동떨어지지 않도록 현장과 연계된 교육 프로그램의 제공이 요구된다.

(2) 지식 네트워크의 구축

기업 내·외부에 있는 지식과 기술을 구성원이 제대로 활용할 수 있는 시스템이 구축되어야 한다. 기업 내 지식 및 기술을 체계적으로 활용할 수 있는 방법이 마련되어 있지 않다면 그러한 지식과 기술은 결국 기업 내 여러 부서에서 사장되고 말 것이다. 따라서 프랜차이즈산업은 필요한 지식을 데이터베이스화하고 네트워크를 활용하여 조직 구성원이 업무를 수행할 때 이를 언제든지 활용할 수 있게 해야 한다. 이를 통해서 구성원은 정규 교육시간 외에도 인재육성 활동에 참여하게 되는 것이다.

(3) 베스트 프랙티스(Best Practice)의 추구

프랜차이즈산업이 경쟁우위를 확보할 수 있는 중요한 요소 중의 하나는 벤치마킹 등을 통하여 프랜차이즈산업 내·외부의 Best Practice를 학습하고 이를 실행에 옮기는 것이다. 따라서 다른 회사의 경쟁 부분에 비해 무엇이 어느 정도 부족한가를 분석하고, 나아가 그들에게 성공을 가져다 준 이유(Best Practice)가 무엇인가를 파악하여 이를 학습할 수 있는 분위기를 조성해야 한다. 또한 이러한 Best Practice를 프랜차이즈 산업에 효과적으로 정착할 수 있는 방안을 찾아야 한다.

(4) 활용의 장(場)을 제공

학습을 통해 아무리 능력을 향상시켰다고 할지라도 이를 제대로 활용하지 못하면 아무런 소용이 없다. 따라서 이러한 능력을 발휘할 수 있는 장을 만들어 주는 것이 매우 중요하다. 즉 구성원에게 자율권과 책임범위를 확대함으로써 문제해결과 창의력을 높이고, 나아가 그들이 보유하고 있는 잠재 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 해야 한다.

P사는 하위 직급에서 상위 경영자 직급에 이르기까지 한 단계 더 높은 직책을 떠맡을 수 있는 인재를 배양하는 것을 목표로 삼아왔다. 따라서 신입 사원에게도 다소 과중하다고 생각될 수 있는 업무를 책임지고 수행하도록 하고 있다. 이런 과정을 통해 근로자는 의사결정 및 문제 해결 능력 등 스스로 업무 수행 역량을 강화하여 조직의 성과를 향상시키고 있다. 이렇기 때문에 P사의 근로자는 다른 기업에서 언제나 스카웃 대상이 되고 있다.

이처럼 능력을 발휘할 수 있는 장이 제공되어지면, 조직 구성원은 스스로 의미를 가지고 업무를 수행하게 되고 자율적으로 조직에 헌신하게 된다. 또한 이러한 활용의 장을 통해 구성원 개개인의 업무 성과는 물론 궁극적으로 고객 만족을 향상시키게 된다.

인사이야기 5

[기업문화]

식당이나 레스토랑을 가더라도 독자적인 외식 문화가 있듯이, 기업 역시 고유한 기업 문화가 있다. 기업 문화란 그 기업이 가지고 있는 규범, 신념, 가치관의 총체이며, 기업 활동의 성쇠를 좌우하는 커다란 요인이다. 21세기 지식경영 시대는 이러한 기업 문화가 경영 자원의 중요한 요소가 된다. 따라서 인적자원의 중시, 일의 보람, 공정 배분, 상호 작용, 참여하고 생각하는 연구 풍토, 긍정적 사고, 한국적 전통의 개발 등 기업에 적합하고 시대의 변화에 적응할 수 있는 바람직한 기업 문화를 계속 개발하고 육성해야 한다.

다음은 미국의 포춘지에서 일하기 좋은 100대 기업 문화의 특징을 소개한 글의 일부다. ‘여러 가지 조건들은 리쿠르트(채용)에 도움이 될 수 있지만, 정작 근로자를 직장에 머무르게 하는 것은 그들이 한 인간으로서 존중받고 대접받으며 회사로부터 진심으로 중요하게 보살핌을 받고 있다는 느낌이 들도록 하는 기업문화를 보여 줄 때 가능하다.’고 하여 일하기 좋은 기업문화의 특징을 설명했다.

4. 인적자원관리 규정 (프랜차이즈 L사 사례)

제 1 장 총 칙

제1조 【목적】 이 규정은 주식회사 프랜차이즈 L사(이하“회사”라 한다)에 근무하는 전사원의 인사관리에 적용할 기준을 확립함으로써 인사행정의 합리성과 공정성을 도모하고 조직을 활성화시켜 회사의 경영능률을 향상 시키는데 그 목적이 있다.

제2조 【적용범위】 이 규정은 회사에 근무하는 전사원에 대하여 적용한다. 단, 임시직등에 관하여 별도의 규정이 있는 경우에는 예외로 한다.

제3조 【용어의 정의】 이 규정에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. “사원”이라 함은 제 2장에서 정하는 채용기준 절차에 따라 채용되어 회사에 근무하는 자로서 취업규칙 제3조에 정한 바와 같이 구분한다.
2. “채용”이라 함은 직제상의 인원을 소정의 절차를 거쳐 회사에 근무하게 함을 말한다.
3. “배치”라 함은 사원에게 일정한 근무 부서를 결정하여 주는 것을 말한다.
4. “보직”이라 함은 사원의 자질 및 적성에 따라 일정한 직무에 종사하게 함을 말한다.
5. “이동”이라 함은 사원을 소속 부서에서 타부서로 배치 전환시킴을 말한다.
6. “순환보임관리”라 함은 합리적 계획 인사와 조직의 활성화를 위하여 임기제 관리가 요구되는 순환보임직위의 보임 관리를 말한다.
7. “승진”이라 함은 사원이 하급으로부터 상급으로 직급이 올라감을 말한다.
8. “승급”이라 함은 등급 하 호봉으로부터 상 호봉으로 승진함을 말한다.
9. “해직”이라 함은 회사의 사원으로서의 자격이 인사명령에 의해 상실되는 것을 말한다.
10. “해고”라 함은 회사가 사유에 의해 임의로 사원자격을 상실케 하는 것을 말한다.

제4조 【인사권】 사원의 인사는 이 규정이 정하는 바에 따라 대표이사가 행한다. 사원의 임면, 기타인사상의 변동은 사령장 또는 발령통지서에 의하여 행한다.

제9조 【채용결격사유】 다음 각항의 1에 해당하는 자는 사원으로 채용될 자격이 없다.

1. 금치산자 및 한정치산자.
2. 파산자로서 복권되지 아니한 자.
3. 금고이상의 형을 받고 집행이 종료되거나, 집행을 받지 아니하기로 확정된 후 3년을 경과하지 아니한 자.
4. 법에 의하여 공인권이 정치 또는 박탈된 자.
5. 징집연령 해당자로서 병역 기피의 사실이 있는 자.
6. 신체검사에서 불합격으로 판정된 자.

제10조 【입사구비서류】

1. 입사지원시 제출서류
 - (1) 이력서(자필) 1통
 - (2) 주민등록본 2통
 - (3) 최종학교 졸업증명서 및 성적증명서 각1통
 - (4) 건강진단서 1통
 - (5) 만 18세 미만자는 친권자 동의서 1통
 - (6) 병적 증명서나 주민등록초본 1통
 - (7) 증명사진 2매, 명함판 사진 1매(총3매)
2. 신규채용이 결정된 사원은 다음의 서류를 제출하여야 한다.
 - (1) 근로계약서 1통
 - (2) 서약서 1통
 - (3) 신원보증서와 신원보증보험증서 각 1통
 - (4) 신원보증인의 인감증명서 및 재산세 납부증서 각 1통
 - (5) 호적등본 1통
 - (6) 신원증명서(본적지 발행) 1통
 - (7) 자격증 사본(해당자) 각 1통
 - (8) 근로소득 원천징수영수증 및 근로소득원천징수부 사본 각 1통
3. 전항 제출서류 내용에 변동이 있을 때에는 재제출하여야 한다.

제11조 【수습기간】

1. 신규 채용된 사원에 대한 수습기간은 3개월로 한다. 다만, 경력이 인정되거나 특별 채용된 자 및 대표 이사가 인정하는 자는 수습기간을 단축 또는 면제할 수 있다.
2. 수습기간 중 근무성적이 불량하거나 적성이 부적당하다고 인정될 때에는 수습기간을 연장하거나 채용을 취소할 수 있다.
3. 수습기간은 근무연수에 산입한다.

제 3 장 보 직

제12조 【보직원칙】 사원의 보직은 다음 각항의 원칙에 따라 행한다.

1. 적재적소 원칙 하에 직무의 요구자격에 부합되는 직급 및 직종에 의하여 적격자를 보직한다.
2. 기회균등의 원칙 하에 모든 사원은 각자의 자력에 적합한 직무에 보직될 기회가 균등히 주어져야 한다.

3. 보직변경은 최소 1년 이상 동일보직처에 근무한 자를 대상으로 함을 원칙으로 한다. 단, 조직변경이나 인력조정으로 부득이한 경우에는 대표이사의 사전승인을 득해 실시한다.

제13조 【보직해임】

1. 사원이 다음 각호의 1에 해당할 때에는 해당보직 해임하여 대기를 명할 수 있다.
 - (1) 부정행위 또는 불상사를 야기하였을 때.
 - (2) 전호에 관련된 자로서 증거인멸의 우려가 있을 때.
 - (3) 신체 또는 정신상의 지장으로 직무를 감당할 수 없을 때.
 - (4) 당해직무를 대행할 능력이 부족하다고 인정되거나 근무태도가 극히 불성실한 자.
2. 전항의 규정에 의한 보직 해임사유가 소멸한 때에는 지체 없이 보직하여야 한다.
3. 대기발령사유가 발생한 사원의 소속부서장은 대기사유와 향후계획을 인사담당부서를 경유하여 대표이사의 승인을 받아 대기 조치토록 한다.
4. 대기기간은 소속부서 대기 1개월을 원칙으로 하며, 1개월로도 대기사유가 해지되지 않았을 경우에는 인사담당부서로 대기발령토록 한다.

제14조 【겸직】 과단위 이상 부서의 장이 궐위되어 해당업무수행에 지장을 초래할 경우에는 동일 또는 유사직종의 직무를 담당하고 있는 동급 또는 차상위직급 사원에게 그 직무를 겸직시킬 수 있다.

제15조 【직무대행】 전조의 겸직발령이 불가능할 경우에는 동일 또는 유사직종의 직무를 담당하고 있는 차하위직급 사원에게 그 직무를 대행시킬 수 있다.

제16조 【겸직 및 직무대행 해제】 겸직 또는 직무대행의 사유가 소멸한 경우에는 겸직 또는 직무대행을 지체없이 해제하여야 한다.

제17조 【보직변경】 사원의 보직변경은 본 규정 제 19조 및 제 21조의 규정에 준하여 실시한다.

제18조 【결원보충】

1. 인사담당 부서장 및 각 부서장은 해당부서에 결원이 있을 경우 지체 없이 결원보충에 필요한 조치를 취하여야 한다.
2. 결원보충은 다음 각호의 순서에 의한다.
 - (1) 사내 동일직급에 이동 및 전직대상자가 있을 경우에는 이동 및 전직에 의하여 결원을 보충한다.
 - (2) 사내에서 충원이 불가능할 경우에는 신규채용에 의하여 결원을 보충한다.

제 4 장 이 동

제19조 【이동기준】 사원의 이동은 다음 각호의 서류에 의하여 실시함을 원칙으로 한다.

1. 사원에 대한 근무성적평정서
2. 사원의 자기신고서

제20조 【이동대상】 그룹규정 “그룹사원이동 및 순환보임관리규정” 제5조 제1항에 의하여 해당직무 2년 이상의 근속사원을 대상으로 한다. 단, 본 규정 제 21조 제 2항 각호의 경우에는 상기의 기준년한에 의하지 않을 수 있다.

제21조 【이동의 시기】

1. 사원의 정기이동은 년2회 정기승진, 승급 후 실시함을 원칙으로 한다.

2. 다음 각호의 경우에는 수시로 사원이동을 할 수 있다.

- (1) 정원의 증가로 긴급충원이 필요할 때.
- (2) 퇴직 등으로 인한 결원으로 긴급배치가 요구될 때.
- (3) 기구개편으로 충원조정이 불가피할 때.
- (4) 승진으로 인하여 상급직책에 보직될 때.
- (5) 개인사정에 따른 구체적 이동의 경우.
- (6) 특수한 교육을 받은 자로서 배치 전환하는 것이 더욱 우수한 능력을 발휘 할 것으로 인정될 때.
- (7) 기타 인력관리상 부득이 할 때

제22조 【결정권사】 사원의 이동결정은 대표이사가 행한다.

제23조 【이동발령의 효력】 사원의 이동발령은 발령일부의 전일부로 전 보직에서 면직되고 발령일부 당일부로 신 보직에 임 명된다.

제 5 장 순환보임관리

제24조 【순환보임직위 설정범위】 순환보임직위는 회사편제 및 직능을 감안하여 다음과 같은 범위를 기준으로 하여 설정한다.

1. 계약, 구매, 검수 등 거래선 접촉이 빈번한 직위.
2. 현금, 출납 및 부동산관리 등 회사재산 관리담당 직위.
3. 인사업무처리 담당자
4. C.D.P(Career Development Program : 사원경력개발을 위한 장기 인재육성책)에 의해 균형적인 인력개발이 필요한 경우

제25조 【임기】

1. 순환보임직위는 임기별로 관리하며, 그 임기는 3년을 원칙으로 한다. 다만 회사운영상 불가피한 경우에는 그룹회장의 사전승인을 얻어 1년 범위 내에서 임기를 연장 조치할 수 있다.
2. 순환보임직위 부서장의 공석이 장기간 지속되는 경우에는 그 부서의 실질적인 책임자를 순환보임 대상으로 한다.
3. 순환보임직위 부서가 편제의 조정으로 흡수, 통합되어 명칭이 변경되더라도 신설부서에 그 기능이 존속하는 경우에는 동일부서로 간주한다.
4. 임기의 시점은 보임시를 기준으로 하되, 보임기간 중 직급간의 승진이 있을 경우에는 승진보임시를 새로운 기준으로 한다.

제26조 【제한】 다음 사유에 해당되는 자는 순환보임직위에 보임할 수 없다.

1. 부정행위로 인하여 처벌을 받은 자로서 5년 이상 경과되지 아니한 자
2. 동일직위에 재보임시, 해당직위 해임 후 2년 이상 경과되지 아니한 자

제27조 【명부관리】 인사담당부서장은 “순환보임 직위보직일람표”를 유지관리 해야 한다.

제28조 【보고】 인사담당부서장은 “순환보임 직위보직변동 보고서”를 분기별로 익 분기초 10일까지 그룹 회장에게 보고하여야 한다.

제 6 장 승진

제29조 【기본원칙】 사원의 승진은 그룹의 “그룹사원 승진요령”에 의거하여 근무년수, 근무성적, 평가결과, 회사에 대한 기여도 등에 의하여 인사위원회의 심의를 거쳐 대표이사가 결정한다.

제30조 【승진, 승급시기】

1. 정기승진은 매년 4월 1일부로 실시한다.
2. 정기승급은 매년 4월 1일 또는 10월 1일부로 만 1년 이상 근무한 자에 대하여 년 1회의 정기승급을 실시한다.

제31조 【승진심사 일반기준】

1. 승급의 사정은 당해기간 중 실시한 인사고과에 의하여 인사위원회 심의를 거쳐 대표이사가 행한다.
2. 승진은 “직급별 승진심사요목”에 의하여 인사위원회 심의를 거쳐 실시한다.

제32조 【승급 및 승진결정】

1. 정기승급은 입사자가 정기승급일 기준 만1년 이상 경과한 자에 대하여 매년 그룹회장(또는 기획조정 실장)이 정한 범위 내에서 1~3호봉씩 승호하며, 인사고과 결과를 기준하여 대표이사가 결정한다.
2. 승진자는 승직익년 4월 1일에 최초 승호한다.
3. 업무실적 또는 근무성적이 극히 불량하거나, 인사고과 평점합계 100점 기준시 60점 이하인 경우는 정기승급을 하지 않을 수도 있다.
4. 사원의 승진은 인사위원회의 심의를 거쳐 대표이사가 결정한다. 다만, 1급 사원으로서의 승진은 대표이사 추천으로 그룹회장이 최종 결정한다.
5. 1급 사원으로서의 승진 추천 시에는 다음의 구비서류를 첨부하여야 한다.
 - (1) 승진추천서 1부
 - (2) 승진검사대상자 명단 1부
6. 2급 이상 사원으로서의 승진은 직급별 소요인원, 사업의 전망, 업종의 특수성 등을 감안하여 그룹회장이 정하는 직급별 승진상한범위 내에서 실시하여야 한다.

제33조 【승진심사 최소년한】

1. 사원의 직급별 승진년한은 그룹규정“그룹사원의 승진요령” 제 8조에 의하여 다음과 같이 승진심사 최소년한을 정한다.
 - (1) 5급에서 4급으로의 승진은 4년, 단 전문대졸 이상의 5급에서 4급으로의 승진은 2년.
 - (2) 4급에서 3급으로의 승진은 2년.
 - (3) 3급에서 2급으로의 승진은 3년.
 - (4) 2급에서 2급갑으로의 승진은 3년.
 - (5) 2급갑에서 1급으로의 승진은 3년.
 - (6) 1급에서 1급갑으로의 승진은 3년.
2. 위의 승진검사 최소년한이 된 자라 할지라도 직급별 소요인원수와 조직 및 담당직무와의 상관관계 등에 의하여 제한을 받는다.
3. 제1항의 근속년수는 다음과 같이 계산한다.
 - (1) 승진검사 최소년한은 당해직무에 임용(발령)또는 승진된 날로부터 계산한다.

- (2) 그룹관계사간의 전출입전후 기간을 합산하여 정한다.
- (3) 휴직 및 정직 기간은 근속년수에서 제외한다.
- (4) 강직자는 강직되기 이전의 직급으로 근무기간은 산입하지 아니한다.

제34조 【특별승진】

1. 인사위원회의 심의 결과 현저히 우수성을 인정받은 사원이거나 회사발전에 지대한 공헌을 한 사원에 대하여는 제 30조의 규정에 관계없이 승진시킬 수 있다.
2. 특별승진은 직급별 소요인원수와 조직 및 담당직무와의 상관관계에서 승진시킴이 불가피한 경우에만 하며, 제 35조 제1호 및 제2호에 해당되는 자는 특별승진 대상에서 제외된다.
3. 2급 이상 사원으로의 특별승진은 그룹회장이 최종결정한다.

제35조 【승진심사제외】 다음 각호의 1에 해당되는 자는 승진심사대상이 될 수 없다.

1. 승진자격시험에 불합격한 자.
2. 그룹교육훈련 계획에 의한 직급별 기본교육 미이수자.

제36조 【승진, 승급제한】

1. 다음 각호의 1에 해당되는 자는 해당일로부터 만1년간 승진, 승급대상에서 제외한다.
 - (1) 견책 2회이상자 및 감봉이상의 징계처분을 받은 자
 - (2) 1개월 이상 휴직자(단, 공상으로 인한 휴직은 제외)
 - (3) 근무성적 기준점 미달인 자.
 - (4) 기타 인사위원회에서 제한함이 필요하다고 인정된 자.
2. 견책이상의 징계처분을 받은 자는 처벌일로부터 만1년간 특별승진대상에서 제외한다.
3. 휴직 중에 있는 자는 승진 또는 승급하지 못한다. 단, 업무상 상병으로 인한 경우에는 그러하지 아니하다.

제37조 【추서】 회사에 현저한 공적을 남긴 사원이 사망하거나, 순직하였을 경우 대표이사는 이사회의 결의를 거쳐 상위직급으로 추서할 수 있다.

제38조 【대외호칭 직명부여】 현재의 직급과 관계없이 회사의 업무수행상 필요할 경우에는 대외용으로 현 직급 이상의 호칭을 부여할 수 있으며, 사내에서도 그 호칭을 적용시킬 수 있다.

제 7 장 해 직

제39조 【당연해직】 사원이 다음 각항의 1에 해당될 경우에는 당연해직된다.

1. 본인이 사망하였을 때.
2. 휴직기간 만료 후 15일 이내에 복직원을 제출하지 않을 경우.
3. 정직기간 만료 후 1개월 이내에 복직명령이 없을 때.
4. 형사사건으로 기소되어 휴직된 자로서 형의 유죄확정판결을 받았을 때.
5. 1년 이내에 3회 이상 징계를 받은 자.
6. 기타 당연해직으로 인정되는 경우.

제39조의 2 【징계해직】 사원이 취업규칙 제 73조 및 제 74조의 각호의 1에 해당하였을 때는 인사위원회의 결의에 따라 징계해직시킬 수 있다.

제40조 【의원해직】

1. 사원이 일신상의 사유로 퇴직코자 할 때에는 사직원을 제출하여 대표이사의 승인을 얻어야 한다.
2. 전항의 사직원은 업무인계에 지장이 없도록 특별한 사유가 없는 한 퇴직일로부터 1개월 이전에 제출하여야 한다.

제41조 【정년퇴직】 사원의 정년퇴직은 만 55세이며 퇴직일은 만 55세가 되는 일의 월말로 한다. 단, 정년에 달한 자라도 업무상 특별히 필요하다고 인정된 자에 대하여는 이사회 결의에 의하여 근속기간을 연장할 수 있다.

제42조 【해고】 사원이 다음 각호의 1에 해당할 때에는 해고한다.

1. 제 9조 각호의 사유가 발생 또는 발견될 때.
2. 정신 또는 신체상의 결함으로 직무를 감당할 수 없을 때.
3. 근무수행능력의 부족으로 근무성적 또는 업무실적이 극히 불량할 때.
4. 기타 회사의 기구 또는 환경변경, 직제개편으로 인원감축이 부득이 할 때.

제 8 장 인사위원회

제43조 【설치목적】 인사행정의 공정타당성을 기하기 위하여 직제규정의 정하는 바에 따라 인사위원회(이하 위원회라 한다)를 구성하고 그 심의 절차를 규정한다.

제44조 【구성】

1. 위원회는 대표이사와 임원 및 각 부서의 부·과장으로 구성한다.
2. 위원장은 대표이사가 되며 위원장은 그 위원회를 대표한다.
3. 위원회의 의사록작성, 기타 필요한 사무처리를 위하여 간사를 두며, 인사담당 부서장이 간사가 된다.

제45조 【기능】 위원회는 다음 사항을 심의한다.

1. 인사관리 기본방침의 수립 및 시행에 관한 사항
2. 고시 및 전형에 관한 사항
3. 포상 및 징계에 관한 사항
4. 승진 및 승급에 관한 사항
5. 기타 인사에 관한 중요사항

제46조 【운영】

1. 위원회의 회의는 위원장이 이를 소집하고 의장이 된다.
2. 위원장의 유고시는 차상위자 및 위원장이 위촉하는 자가 이를 소집하고 대행한다.
3. 위원이 의제를 제안하고자 할 때에는 부의안건에 대하여 위원 과반수의 동의를 얻어 위원장에게 제출하여 위원회의 소집을 요구할 수 있다. 이 경우 위원장은 특별한 이유가 없는 한 이에 응하여야 한다.
4. 회의는 재적위원 3분의 2상의 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.
5. 의장은 의결권을 가지며 가부동수인 경우에는 결정권을 가진다.
6. 위원장은 특별한 경우(기밀누설우려, 위원의 이해관계 등)에 대해서는 공정타당성에 입각하여 집행하고 각 위원에게 사후 통보할 수 있다.

제47조 【관계자의 발언권】 사원의 포상에 관한 안건의 심의에 있어서 해당과장은 위원회에 출석하여 발언

할 수 있으나 표결권은 없다.

제48조 【관계자의 진술권 및 발언의 청취】 사원의 징계에 관한 안전의 심의에 있어서 위원장은 당해사원에게 진술할 기회를 주어야 하며, 필요하다고 인정할 때에는 당해과장 또는 제3자의 발언, 기타 참고진술을 듣기 위하여 관계자를 위원회에 출석케 할 수 있다.

제49조 【기밀엄수 의무】 위원회의 위원은 그 직무에 관하여 지득(知得)한 기밀을 누설하여서는 안된다.

제50조 【회의록 운영】 간사는 위원회의 심의사항에 대하여 회의록을 작성하고 출석위원의 기명날인을 받아야 한다.

제51조 【심의사항 보고】

1. 위원 중 1인이 위원장의 임무를 대표이사의 명에 의하여 대행시는 심의사항이 기록된 회의록을 작성하여 대표이사에게 보고하여야 한다.
2. 전항의 경우 심의사항이 부당하다고 인정할 때에는 대표이사는 재심을 명할 수 있다.

제52조 【위원의 회의참석 배제】 위원회의 안전내용이 위원 중 1인의 개인적 이해관계와 관련될 때는 해당위원의 위원회 참석을 배제한다.

제53조 【재심】 위원회의 의결에 대하여 다음의 사유가 있을 때에는 위원장은 재심에 부하여야 한다.

1. 최종결재권자가 재심을 명할 때.
2. 위원회 의결의 중요 기초사실이 진실과 상위됨이 명백해졌을 때.
3. 의결사항이 기타 규정에 위배하여 행하여 졌음이 명백해졌을 때.

제 9 장 상 별

제55조 【포상의 종류】

1. 포상은 표창장, 상장, 감사장으로 구분한다.
2. 표창은 근속표창과, 공적이 현저한 개인 및 단체에 수여하는 공로표창으로 구분한다.
3. 상장은 각종 교육훈련 및 경기대회에서 우수한 성적을 획득한 개인 또는 단체에 수여한다.
4. 감사장은 회사업무에 적극 협조한 대외인사 및 단체에 수여한다.

제56조 【징계의 종류】

1. 징계는 다음과 같이 경고, 견책, 감봉, 출근정지, 정직, 강직 및 해고의 7종으로 구분한다.
 - (1) 경고 : 서면으로 주의를 촉구한다.
 - (2) 견책 : 서면으로 장래를 훈계한다. 다만, 그 경중도에 따라 1급, 2급, 3급으로 구분한다.
 - (3) 감봉 : 감봉사유에 대하여 상여금에서 감액한다. 다만, 경중도에 따라 1급, 2급, 3급으로 구분한다.
 - (4) 출근정지 : 1개월 이내의 출근을 정지하고, 그 기간의 급료는 무급으로 한다.
 - (5) 강직 : 직위를 강하한다.
 - (6) 해직 : 권고 또는 징계해직한다.
2. 고의 또는 중대한 과실로 인하여 회사에 손해를 끼친 경우에는 징계처분과 별도로 손해의 전부 또는 일부를 배상시킬 수 있다.

제57조 【징계사유】 사원이 다음 각항의 1에 해당할 때에는 징계처분을 할 수 있다.

1. 사원의 본분에 위배되는 행위를 했을 때.

2. 직무상의 의무를 수행하지 아니하거나 직무를 태만히 한 때.
3. 근무성적이 불량한 자로서 개선(改悛)이 정이 없을 때
4. 회사의 위신을 손상하는 행위를 한 때.
5. 고의 또는 과실로 중대 사고를 발생시키거나 회사에 손해를 끼친 때.
6. 사규 기타 직무상 명령을 준수하지 않을 때.

제58조 【징계절차】

1. 징계사유가 발생하였을 때에는 해당부서장은 시말서를 청구하여 대표이사에게 보고하고 그 내용을 인사담당 부서장에게 통보한다.
2. 인사담당 부서장은 전항의 통보를 받고 징계처분의 필요가 있다고 인정되는 경우에는 대표이사의 재가를 받아 인사위원회에 회부하여 심의토록 한다.

제59조 【징계량의 기준】 징계량을 의결함에 있어서는 징계 대상자의 평소의 소행, 근무성적, 공적, 개선의 정(情) 또는 과거의 징계사실의 유무 등의 정상을 충분히 참작하여야 한다.

제60조 【징계책임】

1. 징계처분은 민사상 또는 형사상 책임에 영향을 주지 아니한다.
2. 민사상의 배상책임자가 배상능력이 없을 때에는 신원보증인으로 하여금 배상하게 한다.

제 10 장 준 용

제61조 【휴직, 복직, 휴가, 근무】 사원의 휴직, 복직, 휴가, 근무지침 등에 관한 제반 사항은 취업규칙이 정하는 바에 의한다.

제62조 【보수】 사원의 보수는 급여규정이 정하는 바에 의한다.

제63조 【교육훈련】

1. 모든 사원은 자질향상 및 업무능력 배양을 위하여 회사가 실시하는 교육훈련에 적극 참여하여야 한다.
2. 교육훈련에 관한 제반사항은 교육훈련규정이 정하는 바에 의한다.

부 칙

1. 이 규정은 개정된 날로부터 시행한다.
2. 인사관리에 대하여 이 규정에서 명시되지 않은 사항은 그룹규정을 준용한다.

제2장

인력의 확보, 직무, 평가관리

제1절 인력의 확보관리

제2절 인적자원의 직무관리

제3절 인적자원의 평가관리

제2장 인력의 확보, 직무, 평가관리

제1절 인력의 확보관리

기업은 사람이라고 이야기한다. 또한 기업경쟁은 인재에 의해 승리가 좌우되는 것이라고 한다. 따라서 경영자의 최대 과제는 핵심인재를 어떻게 채용하고, 그 인재의 능력을 어떻게 최대한 활용할 수 있는지에 모아지고 있다. 따라서 인재선발의 전제로서 프랜차이즈산업이 스스로 생각하고 실시해야 할 사항이 있다.

그 첫째가 객관성이 보장되는 기준에 의한 선발시험이다. 이와 함께 합리적인 인적자원과 인재육성의 시스템이다. 인력확보 선발에 있어서 중요한 것은 필요한 사람이 지원하는 것이다. 그렇게 되기 위해서 지망하는 회사가 매력이 있어야 한다. 프랜차이즈산업은 그런 의미에서 취업하려는 사람의 자아실현에 대한 매력의 장소가 되어야 한다. 프랜차이즈산업의 홍보는 이런 점을 감안하여 실시해야 할 것이다.

다음은 프랜차이즈산업이 나름대로의 풍토와 문화가 있는가 하는 문제이다. 구체적으로는 프랜차이즈산업 자체에 매력이 있는가 하는 것이다. 기업이 근로자가 아니라 근로자가 기업을 선택하는 시대로 바뀌고 있다. 선택될 가치가 있는 프랜차이즈산업 이미지(Image)가 없으면 핵심인재를 유치하기가 그만큼 힘들 수 있다. 아무리 홍보를 해도 효과가 나타나지 않고 그 결과 핵심인재의 확보에 제약 요인이 될 수 있다.

1. 새로운 시대의 인력확보 전략

(1) 핵심인재의 확보

무한 경쟁의 시대는 프랜차이즈산업의 경쟁력을 요구하고, 프랜차이즈산업의 경쟁력은 핵심인재의 확보를 통해서 실현된다. 그러나 어려운 점은 핵심인재라는 징표가 KS마크처럼 사람 이마에 붙어 있는 것이 아니라는 점이다. 따라서 일을 시켜 보기 전에 핵심인재 인지 아닌지를 판단해야 한다. 그래서 채용이란 예측이라고 볼 수 있다. 기업은 입사 후에 능력을 심분 발휘할 사람을 알아보기 위해 전력을 다하고 있다. 수많은 기준을 도입하고 다양한 능력을 평가하고 있다.

지금 펼쳐지고 있는 세상의 흐름은 한마디로 ‘열린 시대’로서, 국경과 시장은 물론 지식과 정보의 흐름이 열리고 문화와 가치관이 열리는 다양성의 시대이다. 이러한 시대에 아직까지 학벌이라는 간판만 따지고 개성을 고려하지 않는 획일적인 방법으로는 더 이상 경쟁력을 갖춘 인재를 확보하기가 어렵다. 그 동안 우리 기업은 환경의 변화에 대응할 수 있는 유연한 조직문화를 구축하고 능력주의 인적자원제도를 도입해 왔다. 또한 해외연수를 통한 다양한 이 문화 체험의 기회 확대 등으로 글로벌 경쟁시대에 대비해 왔다.

그러나 이 모든 노력도 인력확보의 단계에서부터 새로운 전략이 뒷받침되지 않으면 큰 효과를 실행할 수 없다. 따라서 최근 우리 기업의 인력확보 정책도 크게 달라지고 있다. 필기시험이 중심이 되어 신입사원을 선발했던 기존의 공개채용문화에 새바람이 불고 있다. ‘기업은 곧 인재’라는 모토아래 보다 우수한 인재를 채용하기 위하여 기업은 각종 신 채용제도를 도입·활용하고 있다. 채용문화의 부흥기를 맞이했다고 해도 과언이 아닐 정도로 신 채용기법은 활발하게 진행되고 있다. 이는 WTO출범에 따른 무한경쟁시대의 도래, 신세대의 등장 및 다양성의 인정에 따른 가치관의 변화, 노동력의 구조변화, 하이테크시대의 도래 및 내부역량의 극대화 도모에 따른 기업의 필연적 전략이라 볼 수 있다.

지금까지 학력과 학교를 위주로 입사시험의 성적순위를 뽑던 시스템에서 학력과 학교를 무시하고 적성 검사, 면접 및 교양시험 등 새로운 선발방식이 채택되고 있다. 즉 우리 사회에 뿌리 깊은 일류 대학 선호사 상에서 벗어나 출신학교를 입사원서에서 삭제시킨다든지, 과외활동·봉사활동·헌혈 등을 가점요인으로 인정한다든지, 선입견을 배제하기 위해 자료 없이 면접을 실시한다든지, 필기고사를 적성검사로 대체하는 경우 등이다. 또한 채용 이전에 얼마기간의 실습을 거쳐 사전 평가를 할 수 있는 인턴사원제도 등도 보편화되고 있다. 이는 기존의 ‘서류전형-필기-면접’ 식의 일반적인 틀로부터 다양한 변화가 시도되고 있음을 보여준다.

이와 같은 변화는 과거의 출신학교와 입사시험 위주의 선발에서 발생하는 단점을 인식하고 기업에 실질적으로 적합한 인재를 뽑으려는 노력이라 하겠다.

(2) 인력확보 전략 변화의 배경

1) 가치관의 변화

① 기업관의 변화

기업이 이윤만 추구하면서 살 수 없다는 것은 이제 상식화되어 가는 느낌이다. 기업은 사회의 한 시스템으로서 사회와 공생해야 하며 적극적으로 사회의 발전에 이바지해야 한다. 이제 기업은 일 잘하는 사람만 채용하면 그만이 아니라 건전한 가치관과 도덕성을 지닌 인재를 채용하지 않으면 안 된다. 사원들의 도덕성은 고객만족을 한 차원 뛰어넘는 것이며, 이것은 프랜차이즈산업의 진정한 경쟁력이 될 것이다. 구성원 한사람 한사람이 기업에서 일함으로써 사회에 기여하겠다는 건전한 사고를 갖는 것이 필요하다.

미래의 사회에서는 소비자가 기업의 상품을 구입하는 것이 아니라 이미지를 구입한다고 한다. 그래서 기업의 한 관계자는 ‘기업은 제품이 아닌 기업문화나 철학을 팔아야 한다’고 밝혀 패러다임의 전환을 강조했다. 즉 기업 자체의 경쟁력보다 기업의 사회적인 이미지나 문화부문 경쟁력이 더욱 중요시된다는 것이다.

예를 들어 최근 백화점에서 고객 유치를 위해서 다양하게 시도되고 있는 음악회 등 문화 강좌를 생각할 수 있다. 단지 상품만 파는 것이 아니라 찾아오는 고객들에게 수준 높은 문화 공간까지 제공하는 것이다. 국경을 초월하여 밀려오는 외국 자본은 더욱 이런 부분을 강화하여 고객에게 다가가고 있다. 이제 프랜차이즈산업 역시 상품만 팔려고 하는 과거의 발상을 전환시켜 고객에게 문화공간까지 제공하는 패키지(package) 즉 상품을 구입하면 문화까지도 일괄적으로 경험하게 되는 마케팅 전략이 필요하게 되었다.

② 직업관의 변화

신세대의 등장과 더불어 과거의 직업관이 변하고 있다. 이제는 생계수단이 아닌 능력발휘 및 실현의 장으로 직업에 대한 개념이 형성되고 있다. 최근 조사한 대학생 대상 설문조사에서 직업선택의 기준이 자신이 좋아하는 일을 하겠다는 의지를 강하게 표출하고 있음이 밝혀졌다. 앞으로 대학생들이 졸업 이후에 전공과는 무관한 직종으로 진출하는 경향이 더욱 높아질 것으로 예상된다.

최근 P세대¹⁰⁾의 등장은 소비패턴과 생활상을 더욱 변화시키고 있다. 이미 이러한 신세대를 통해 한

10) P세대란 적극적인 참여(Participation)속에서 열정(Passion)과 잠재적 파워(Potential Power)를 가지고 패러다임을 변화(Paradigm Shift)시키는 세대라는 뜻이다. 이들은 다양성 추구, 탈권위주의, 적극적인 자기표현으로, 유교적 가치관에서 탈피해 개인 중심적인 의식을 보다 많이 가지고 있다. 또한 인터넷을 통한 관계형성, 사교성, 정보공유, 수평적 토론문화 등의 사회적 관계 형성을 매우 중요시하고 있으며, 정보교류에도 매우 긍정적이다. 마지막으로 이들은 재미와 도전을 추구하고, 참거나 고민하지 않고 자유롭게 생각하고

때 패러다임의 전환이라고 할 정도로 사회 전반의 변화를 경험하였다. 예를 들면 월드컵 열기와 대통령 선거, 촛불시위의 주도는 이러한 변화를 보여 준 단적인 사례이다.

이들은 2002년 월드컵 축제를 시작으로 전에 없던 집단적 거리문화를 만들었고, 다양한 의견을 자유롭게 표출하고 공유하고자 하는 열정을 보여 주었다. 또한 이들은 온라인(on-line)과 오프라인(off-line)을 넘나드는 네트워크를 구축하여 하나로 결집될 수 있는 잠재적 힘을 가지고 있으며, 자유롭고 창의적인 의식과 행동으로 기존의 관습이나 관념에서 탈피하여 새로운 사회 변화를 만들고 있다.

따라서 인력확보에 있어서도 학벌과 전공을 따지기보다는 이러한 젊은 신세대의 적극적인 사고와 능력을 제대로 수용할 수 있는 인적자원 시스템의 도입이 필요하다.

2) 환경의 변화

① 글로벌 무한경쟁시대

앞으로는 세계 최고의 상품을 만들지 않고서는 무한경쟁시대에 살아남을 수 없을 것이라는 인식이 확산되고 있다. 자연히 기업에서는 창조적인 사고를 하는 사람을 선호하게 된다. 따라서 과거에는 기업에서 정해 놓은 틀 안에 맞는 사람들을 선발했지만 이제는 틀밖에 있는 사람을 선호하는 경향이 나타나고 있다. 이는 기업이 글로벌경영에 따라 인재를 선발함에 있어 창조적이고 도전적인 성향과 독특한 개성을 살려야 한다는 기업의 인식 전환에서부터 비롯된 것이다.

따라서 기업은 과감하게 필기시험을 없애는 한편, 선발기준으로 인성, 적성검사 및 면접, 외국어실력, 사회봉사 활동 등에 더욱 비중을 두게 된 것이다. 즉 진취적이고 창조적인 사고를 가진 인재가 조직에서 능력을 발휘할 수 있도록 새로운 인재확보 시스템에 심혈을 기울이고 있다. 이는 무한 경쟁시대에서의 승부가 곧 인재의 확보에 달려있기 때문이다.

② 경영환경 변화 및 하이테크 사회

전반적인 기업 경영환경이 창업기와 도약기를 지나 저 성장기로 접어들면서 밀어붙이기 식의 회사운영은 더 이상 약효를 내기 힘든 상황이다. 이런 상황에서 경영패턴은 과거의 무조건 밀어붙이기 전략보다는 전후좌우 전 방향 전략을 취해야 할 시점이다. 인재 역시 진취성도 좋지만 좌우상황을 고려할 수 있는 성격의 소유자가 필요한 시기다. 또한 하이테크(hightech : 고도의 첨단기술) 사회의 도래로 기술의 변화가 빨라지고 있다. 변화를 수용하는 유연하고 창조적인 인재가 기술을 더욱 유용하게 활용할 수 있고, 나아가 기술의 숙련 정도는 기업의 경쟁력 확보에 기여하게 될 것이다.

③ 생산 및 내부구조의 변화

생산구조가 소비자의 다양화에 따라 대량생산시대에서 다품종 소량생산시대로 패러다임이 변하고 있다. 대량생산시대가 산업형 인재를 지향했다면 다품종 소량생산시대에는 유연하고 열린 창조적인 인재를 요구하고 있다.

또한 기업은 효율적인 업무수행을 위한 방법으로 점점 단순 업무를 아웃소싱(outsourcing) 하고 있다. 즉 핵심 업무 외에는 모두 외부에 위탁하여 관리의 최적화와 효율을 꾀하고 있다. 이는 조직의 유연화에 따른 관리규모의 축소로 더욱 인재에 대한 의존을 심화시킬 것이다. 미국의 경우, 사상 최초로 미주가지수를 5,000포인트 이상으로 끌어올린 일등공신 리스트럭처링도 알고 보면 아웃소싱이 있었기에 성공한 것이었다고 볼 수 있다.

행동으로 옮긴다.(자료 : 제일기획의 P 세대 마케팅 보고서, 「젊은 그들을 말한다」, 2003.6월)

3) 인재상과 인적자원시스템의 변화

① 인재상의 변화

인적자원의 시작은 인력확보이다. 프랜차이즈산업의 인재상에 맞는 인재, 잠재적 가능성을 보유한 인재 등 인적자원의 장기적 전략에 따라 채용이 고려되어야 한다. 더욱이 인재의 질이 기업의 성패를 좌우한다는 인식은 프랜차이즈산업의 인재상에도 변화를 요구하고 있다. 이러한 변화에 따라 요구되는 핵심인재상은 다음과 같다.

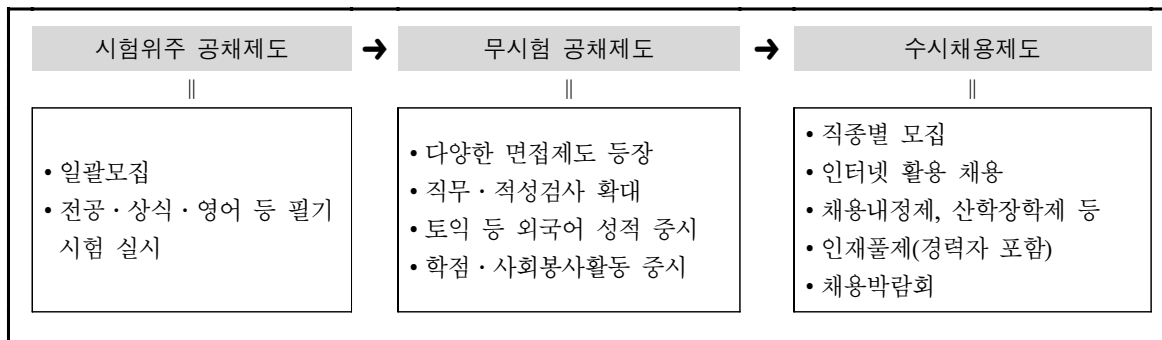
- 조직에 수용되는 인재가 아니라 조직의 발전을 이끄는 인재이다.
- 다양한 전문인력 즉 학벌보다는 능력과 경험을 갖춘 인재이다.
- 21세기 지식경영 시대에 필요한 인재 즉 축적된 지식의 양보다는 이러한 지식을 잘 활용하여 부가 가치를 창출할 수 있는 창조적 인재이다.

② 인적자원시스템의 변화

최근 성과와 육성을 지향하는 연봉제, 경력개발제도(CDP) 등 인적자원 시스템의 변화는 자연적으로 하위시스템 구조인 인력확보 시스템의 변화를 가져왔다. 연봉제에 있어서 능력 및 업적평가의 도입은 장래의 가능성을 중요한 평가요소로 고려하고 있다. 따라서 이러한 평가에 기초한 인적자원 시스템은 필연적으로 인력확보에서 성장가능성 부분을 판단할 수 있는 채용기법의 변화를 요구하고 있다. 또한 CDP(Career Development Program)의 경우에도 역시 장기적 능력육성형의 측면에서 기초 자질을 파악해야 하는 채용기법의 변화를 요구하고 있다.

더욱이 앞으로의 조직이 유능한 인재에 의해 좌우된다고 볼 때, 무조건적 육성보다는 채용과정에서 자질을 소유한 사람의 선발이 중요한 것이다. 최근에 기업을 중심으로 확산되고 있는 신채용의 패턴 즉 채용박람회, 인재POOL제, 직종별 채용, 다차원면접, 직무적성검사 등은 바로 이러한 흐름을 반영하고 있다([도표 2-1] 참고).

[도표 2-1] 인력확보제도 변화흐름



인사이야기 6

[최근 기업의 채용시험]

최근 기업 채용시험의 질적 변화가 두드러지고 있다. 특히 선발을 위한 채용시험의 경우, 면접에 많은 비중을 두고 있다. 각 기업에 있어 면접을 중요시하는 몇 가지 요인은 다음과 같다.

- ① 우선 소수정예 인력확보의 시대로 접어들었다는 점이다. 즉 채용 인원수가 전보다 줄어들었으므로, 각 기업에서는 인재채용에 있어서 전보다 엄격한 체크를 하게 되었다. 따라서 필기시험을 치르지 않는 기업은 있어도 면접시험을 실시하지 않는 기업은 거의 없는 실정이다.
- ② 그냥 머리 속에 있는 지식보다는 잠재적인 능력과 의욕을 가진 인물을 직접 면접시험에서 발견하려고 한다. 그에 따라 면접의 횟수도 많아지고, 집단면접을 채택하는 등 기법 적으로도 다양한 시도가 이루어지고 있다.
- ③ 그밖에 여러 자질 즉 성격, 문제해결 능력, 책임감, 환경변화에 잘 대처할 수 있는 유연한 사고 등을 면접을 통해 가장 효과적으로 확인할 수 있기 때문이다.

2. 인력계획

(1) 인력계획의 의의와 필요성

1) 인력계획의 의의

인력계획은 변화하는 환경 속에서 가맹본부 또는 가맹사업장에서 필요로 하는 인력을 적시에 확보하기 위한 인적자원의 수급에 관한 계획이라고 할 수 있다. 사업자가 아무리 훌륭한 사업계획이나 목표가 있더라도 함께 실행할 인력을 확보하지 못하면 그림의 떡에 불과하다.

또한 인력의 양적인 수급이 이루어지더라도 질적인 측면에서 조직이 필요한 인력을 확보하지 못하면 경쟁업체에 뒤떨어지게 마련이다. 따라서 가맹본부 또는 사업장에서 적정인원을 계획하고 확보하는 것은 사업을 지속하고 성공을 결정짓는 중요한 요인이 된다.

2) 인력계획의 필요성

구체적으로 인력계획이 필요한 이유는 다음 몇 가지 점에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 인력계획은 사업계획과 전략적으로 상호작용을 가능하게 하여 사업계획을 효율적으로 달성하는 방향으로 인적자원 의사결정이 내려질 수 있게 한다.

둘째, 인력계획은 다양한 인적자원 활동들이 유기적으로 통합될 수 있는 틀을 제공해 주는 역할을 한다.

마지막으로 인력계획을 통하여 인적자원관리 활동들의 목적이 명확해지고, 인적자원관리 활동들의 결과가 바람직한 목표를 달성했는지 그 여부를 판단할 수 있다.

(2) 인력계획의 유형과 과정

1) 인력계획의 유형

① 사업계획에 근거한 인력계획

이는 사업계획과 연계하여 인력을 계획하고 통제하는 형태로서, 정규직과 비정규직의 모든 조직구성

원을 대상으로 한다.

② 프로젝트에 근거한 인적자원계획

이는 특정한 프로젝트, 이벤트와 관련하여 인력을 계획하고 통제하는 형태로서, 일정한 계획기간 동안만을 대상으로 한다.

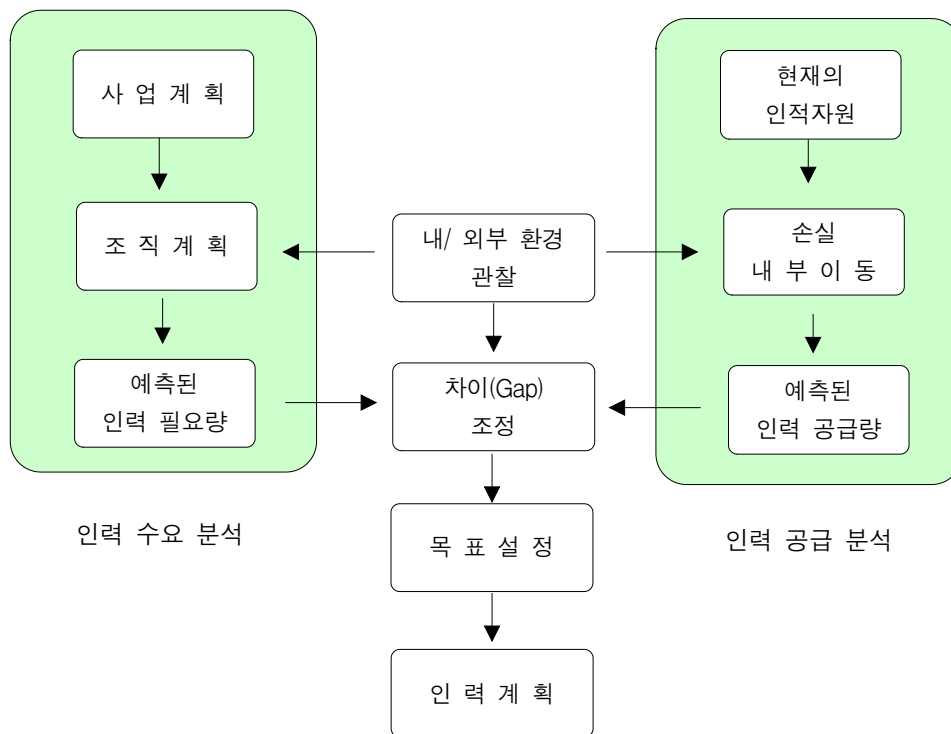
③ 특정 대상에 따른 인적자원계획

이는 신규 사업 등 새로운 사업 목적을 달성하기 위하여 인력을 계획하고 통제하는 형태로서, 특정한 조직구성원을 대상으로 한다.

2) 인력계획의 과정

인력계획은 다음과 같은 과정을 통해서 이루어진다고 볼 수 있다([도표 2-2] 참고).

[도표 2-2] 인력계획의 프로세스

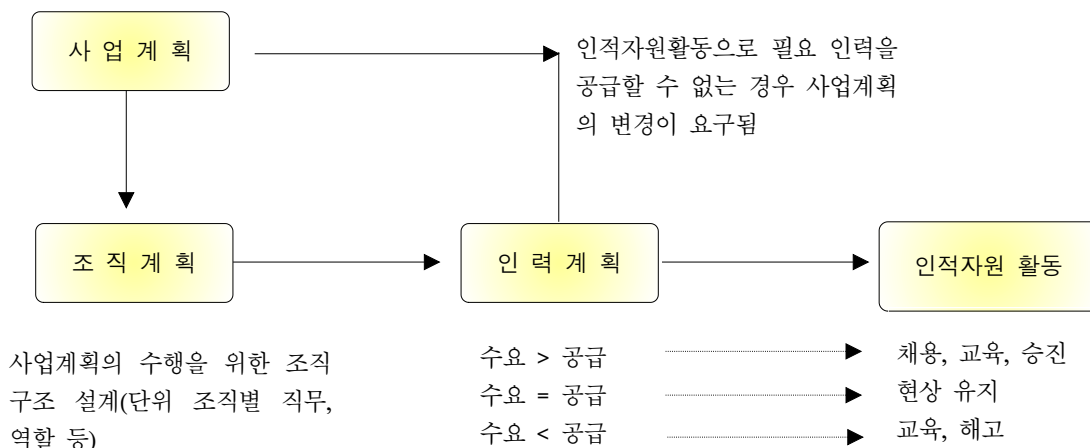


먼저 사업계획 작성과 사업계획의 수행을 위한 조직구조(예 : 조직도)가 설계되면 이에 근거한 인력 필요량을 예측하는 인력 수요분석이 이루어진다. 이와 병행하여 인적자원의 손실, 내부 이동 여부 등 현재 인적자원을 관찰한 후 인력 공급량을 예측하는 인력 공급분석을 실시한다. 그 결과 예측된 인력 필요량과 공급량의 차이를 조정하여 구체적인 목표를 설정하고 이에 따른 인력계획을 수립한다.

이러한 인력계획에 의해 필요로 하는 예측 인원(수요)이 현재 파악된 예측 인원(공급)을 초과(수요>공급)하면 신규채용, 교육, 승진 등을 통해 인원 확보 및 재배치가 실행된다. 또한 수요와 공급이 일치(수요=공급)하면 현상을 유지하면 될 것이다. 반면에 공급이 수요를 초과(수요<공급)할 때에는 교육, 해고를 통해 인원을 조정할 필요가 있다.

그러나 여기서 필요로 하는 수요가 있는데도 인력을 공급할 수 없는 경우에는 기존 사업계획의 변경이 요구된다. 이러한 관계를 그림으로 나타내면 다음과 같다([도표 2-3] 참고).

[도표 2-3] 인력계획과 인적자원활동과의 관계



(3) 적정인원의 산정방법

가맹본부 또는 가맹 사업장에서 채용을 고려할 때에는 ‘어떤 인원을 몇 명을 채용할 것인가’에 대한 적정인원의 질적, 양적 측면에서 산정계획의 수립에 중점을 두어야 한다. 적정 인원을 산정하는 방법에는 미시적 방법과 거시적 방법으로 구분할 수 있다.

1) 미시적 방법

미시적인 정원 산정은 사업장의 직무분석과 직무명세서의 자료를 기준으로 사업 활동에 필요한 인원을 산정하는 방법이다. 이는 아래에서 위로 소요인원을 산정한다고 하여 상향식 방식(bottom up)이라고도 부른다.

상향적 방법으로 적정인원을 예측할 때에는 다음과 같은 공식을 이용할 수 있다.

$$\text{적정인원} = \text{월간 총 업무시간} / (1인 1일 근로시간 - \text{여유시간}) \times 1\text{개월 근로일수}$$

이 때 월간 총 업무 시간은 직무를 구성하고 있는 업무별 평균 처리시간과 월간 발생 횟수를 곱하여 합산함으로써 구할 수 있다.

2) 거시적 방법

거시적인 정원 산정은 먼저 조직단위 전체가 필요로 하는 인력을 예측하여 전체인원을 정하고, 이를 다시 부문별 인력의 종류로 분할하는 방법이다. 이는 위에서 아래로 소요인원을 산정한다고 하여 하향식 방식(top down)이라고도 부른다.

구체적인 방법으로는 매출액, 인건비, 부가가치 등 여러 기준이 있으나, 주요 산정 공식은 다음과 같다 ([도표 2-4] 참고).¹¹⁾

[도표 2-4] 거시적 정원 산정의 공식과 변수 내용

- ① 매출액 기준 : $\text{적정 인원} = \text{예정 매출액} / \text{현재 또는 앞으로의 근로자 1인당 매출액} \times \text{생산성 향상 지수}$
- ② 인건비 기준 : $\text{적정 인원} = \text{예산 매출액} \times \text{인건비 비율} / \text{1인당 평균 인건비}$
 $= \text{인건비 총액} / \text{1인당 평균 인건비}$
- ③ 부가가치 기준 : $\text{적정 인원} = \text{부가가치액} \times \text{노동분배율} / \text{1인당 인건비}$
 $= \text{매출액} \times \text{부가가치율} \times \text{노동분배율} / \text{1인당 인건비}$
 - * 매출액 : 손익계산서상의 총매출액에서 매출환입 및 매출 할인액을 제외한 금액
 - * 인건비 : 임원 및 직원의 급여, 상여, 퇴직금, 및 법정복리비, 복리후생비 등 간접경비
 - * 부가가치액 : 세전 순이익 + 인건비 + 금융비용 + 임차료 + 조세공과 + 감가상각액
 - * 노동분배율 : 인건비 / 부가가치액

3. 채용관리의 운영과 실무

(1) 채용관리의 의의

가맹본부 또는 가맹 사업장에서 종업원을 채용하는 목적은 경영(사업)활동에 효율적 수행에 필요한 적정한 수의 인재를 적합한 시기에 효과적인 방법으로 종업원을 채용하는 것이다. 따라서 채용관리는 사업장의 인력수급계획에 따라 적합한 인력을 산정하고 필요한 시기에 모집 · 선발하여 사업장 내의 종업원으로 채용하는 계획적인 관리활동이라고 할 수 있다. 채용관리의 주요내용은 채용계획의 수립, 모집관리, 선발관리, 선발결정 등의 단계로 구분된다.

(2) 채용계획

1) 채용계획의 수립

채용계획은 채용인원의 산정과 함께 적정인력의 채용 시기, 방법, 절차 등에 관한 구체적인 방침을 결정하고 계획을 입안하는 과정을 말한다. 채용계획을 수립하기 위해서는 사업장의 내외환경 변화와 고용동향에 대한 정확한 분석과 경영활동에 필요한 직종별 · 계층별 적정인원의 산정이 이루어져야 하며, 사업장의 보유인력에 대한 정확한 파악으로 미래의 소용인력에 대한 예측이 선행되어야 한다.

2) 채용계획의 유형

① 기간별 채용계획

기간별 채용계획에는 채용기간을 중심으로, 사업장내 결원 발생시 채용하는 단기채용계획과 장래의 중장기 인력수급계획에 의거 필요한 인원 및 현재 보유인원에 대한 변동인력 등을 감안하여 채용하는 중장기채용계획으로 나뉜다.

11) 최종태, 전계서, pp.640-646.

② 시기별 채용계획

시기별 채용계획으로는 일정한 시기를 정하여 고졸, 전문대, 대졸 신규졸업자를 채용하기 위해 수립하는 정기채용계획과 사업장 내의 고용변동에 따른 결원보충을 위하여 수시로 채용하는 수시채용계획 또는 부정기채용 계획이 있다.

③ 주체별 채용계획

이는 채용의 주체를 중심으로 공장, 지점 등 여러 개의 사업장을 가진 프랜차이즈의 경우 본사에서 일괄 채용계획을 수립, 시행하는 본사채용계획과 각 사업장별로 종업원을 채용하는 사업장 채용계획이 있다. 본사채용은 화이트칼라(영업직, 기술직 등), 사업장 채용은 생산공장 또는 현장의 종업원 중심 채용으로 이루어진다.

(3) 채용의 형태

1) 모집관리

모집은 가맹본부 또는 가맹 사업장의 채용계획에 적합한 많은 인적자원이 응모할 수 있도록 하는 활동을 말한다. 프랜차이즈산업은 구인광고 활동의 강화, 임금 및 복지후생 등 유리한 고용조건의 제시, 기업 이미지 제고 등의 적극적인 홍보대책이 필요하며, 특히 기업의 경영성과, 인지도, 장래성 등은 구인수단으로 매우 중요한 요인이다.

① 모집원의 선정

이에는 모집원천을 중심으로, 사내모집원과 사외모집원으로 구분할 수 있다. 사외모집원은 모집 및 광고활동, 공공 및 사설 직업소개소, 종업원에 의한 연고모집, 학교 및 훈련기관, 취직희망자, 종업원의 가까운 친인척, 임시직 근로자, 인턴쉽, 인터넷 홍보 등 다양한 방법이 있다.

② 모집활동

모집활동에는 가맹본부 또는 가맹 사업장에서 직접하는 모집과 제3의 기관을 활용하여 간접적으로 모집하는 방법이 있다. 직접모집에는 구인광고, 위탁모집 등이 주로 이루어지고 간접모집은 학교추천, 직업안정기관, 민영직업소개소, 민간인재은행, 알선기관 등을 이용하여 이루어진다.

프랜차이즈산업의 모집홍보 활동은 홍보안내서, 포스터 작성배부, 언론매체, 구인전문잡지, 학교방문 설명회, 기업의 취업상담실, 인터넷 등 다양하게 운영할 수 있다. 즉 모집방법의 구체적 유형은 연고, 직접, 간접, 학교, 위탁, 문서모집 등 다양하게 활용할 수 있다.

③ 모집활동의 과제

- 유능한 인재가 많이 응모, 지원할 수 있는 방법을 연구하고 활용해야 한다.
- 모집활동의 비용에 대한 효율성을 제고할 필요가 있다.
- 프랜차이즈산업의 이미지를 제고하기 위해 선발의 신속성, 공정성 제고와 균등한 기회 제공이 필요하다.

2) 선발관리

선발관리란 가맹본부와 가맹 사업장의 직무를 효율적으로 수행할 수 있는 유능한 인재를 선택하는 관리 활동이라고 할 수 있다.

① 선발기준의 설정

직무를 효율적으로 수행할 수 있는 인재를 선발하는 요건은 프랜차이즈산업의 경영특성과 직무수행 요건을 파악하여 적합한 기준을 설정할 필요가 있다.

② 선발원칙

- 직무중심의 원칙 : 직무분석을 통해 작성된 직무기술서·직무명세서 등의 직무정보자료를 중심으로 유능한 인재를 선발하는 원칙으로, 연고주의나 인물주의와 구분된다.
- 기업풍토 적격주의 원칙 : 프랜차이즈산업의 경영특성 및 경영풍토에 적합한 인재를 선발하는 원칙을 말한다.
- 잠재능력주의 원칙 : 응모자의 현재 및 과거경력의 평가보다는 잠재성이나 잠재적 직무수행능력을 중시하여 종업원 선발하는 원칙이다.

③ 선발요건

기업이 추구하는 인재상에 대해 조사한 결과를 보면 다음과 같다.

- 개인의 특성 : 창의성(25.3%), 성실성(24%), 도전성(17.3%), 전문성(4%) 등
- 집단적 특성 : 원만한 인간관계(12%), 직업의식 및 사명감(8%), 책임감(5.3%), 협동심(4%) 등
- 기타 : 열의와 의욕, 일반상식, 전문지식과 기능, 협조성, 이해력과 판단력, 기획력, 창의성, 건강, 체력, 학업성적, 연령 등이 중시되었다.

④ 선발방법(선발도구)

선발방법은 서류심사, 필기시험, 실기시험, 면접시험, 적성검사, 신체검사 등 다양하게 이루어지고 있다. 또한 선발방법을 평가내용별로 분류하면 다음과 같다.

- 기업의 직무수행에 필요한 기초지식의 평가 : 학업성적의 평가와 학과시험의 실시
- 직무요건에 적합한 각종 전문능력의 평가 : 능력검사와 면접 실시
- 의욕, 성숙도, 안정도 등 정신적 평가 : 지능, 적성, 인성검사와 면접 실시
- 가족상황, 사회적 신분 등 사회적 배경 평가 : 서류평가와 면접 실시

종업원 선발방법에서 가장 많이 사용하는 방법은 필기 및 면접시험, 인성검사 등을 들 수 있으나, 최근에는 면접시험의 비중이 높아지고 있음은 앞에서 밝힌 것과 같다. 프랜차이즈산업은 선발과정에서의 시험결과의 신뢰성과 납득성의 제고, 선발판정기준의 정확성과 표준화, 선발방법의 타당성과 측정의 객관성에 대해 충분히 고려하여 실시해야 한다.

⑤ 선발절차

기업에서 선발절차는 일반적으로 응모지원서 접수, 서류심사, 시험통지 및 안내, 시험(필기, 구술, 실기시험), 면접시험, 신체검사 및 적성검사, 신원조회 및 경력조사, 최종합격여부 결정 및 통보, 구비서류 제출, 채용결정, 입사교육 및 직장배치 등의 과정을 거친다.

결원이 생길 때 신속하고 수시 채용이 필요한 가맹사업장의 경우는 이 중에서 사업장에 필요한 과정을 선택할 수 있다. 아무리 바쁜 사업장일지라도 함께 밥술을 먹는 중요한 종업원의 선발이기 때문에 인원 매우기식으로 나아가서는 바람직하지 않다.

⑥ 면접방법

일반적으로 면접 때에는 피면접자에게 일의 동기 및 가치관, 용모 및 태도, 성격, 발표 및 표현력, 성장배경 등을 중심으로 평가가 이루어진다. 면접에서 자주 이용되는 방법은 다음과 같다.

- 구조적 면접 : 사전에 질문항목을 선정하여 피면접자에게 질문하는 방법이다.

- 비구조적면접 : 사전에 질문항목 없이 면접자가 즉석에서 다양한 질문을 통하여 실시하는 방법이다.
- 집단면접 : 집단단위별로 특정문제에 대한 토론과정을 통하여 개별능력과 적격여부를 평가하는 방법이다.
- 개별면접 : 개별적으로 평가가 이루어지는 방법이다.
- 스트레스면접 : 피면접자에 공격적인 행동이나 무시하는 행동을 통하여 감정의 안정성과 극복, 인내력 등을 평가하는 방법이다.
- 패널면접 : 다수의 면접자가 피면접자 한사람을 평가하는 방법이다.

4. 단시간근로자의 채용과 관리

(1) 단시간 근로자의 의의

단시간근로자란 1주간의 소정근로시간이 당해 사업장의 동종업무에 종사하는 통상근로자의 1주간의 소정근로시간에 비해 짧은 근로자를 말한다. 따라서 통상의 근로자에 비하여 단 1시간이라도 짧으면 단시간 근로자에 해당되어 통상근로자의 근로시간을 기준으로 산정한 비율에 따라 근로조건이 결정된다. 다만 근로시간이 현저히 짧은 단시간근로자(4주간을 평균하여 1주 소정근로시간이 15시간 미만인 근로자)는 근로기준법의 퇴직금제도, 주휴일제도, 월차유급휴가, 연차유급휴가의 4개 조항은 적용되지 않는다.

단시간근로자라는 용어는 통상근로자에 대비되는 개념으로 파트타임어, 아르바이트, 시간제근로자 등으로 불리어졌으나 1997년 법개정시 단시간근로자로 명시한 것이다. 즉 통상근로자는 전일제근로자, 상근근로자, 정규근로자, 일반근로자, 풀타임근로자 등으로 표현되며 이에 대비되는 것이 단시간근로자이다.

(2) 단시간 근로자의 유형

1) 아르바이트

학업 또는 다른 직업을 본업으로 하는 사람이 임시적으로 취업하는 부업적인 근로자로서, 다음과 같은 특징이 있다.

- 고용대상자는 학생이 대부분이나 최근에는 다른 직업에 종사하는 사람(셀러리맨·자영업자 등)도 증가하고 있다.
- 학생의 고용기간은 방학기간이나 졸업 때와 같이 단기간 근무하나, 휴학을 하거나 공백기간을 이용 장기 근무하는 사람도 있다.
- 근무일수와 근무시간이 주야간 모두 통상근로자보다 짧다.
- 2부 학생은 통상근로자와 동일한 근무체계이다.
- 셀러리맨이나 자영업자는 토요일·일요일이나 공휴일등 단기간이 대부분이다.

2) 임시직 근로자

임시적인 필요에 의하여 고용하는 근로자로 정규직에 대비되는 개념이다. 즉 업무가 한시적이거나 통상근로자가 휴직하는 등의 이유로 인하여 일시적으로 발생하는 업무의 공백을 메우기 위하여 고용된 자를 말한다.

3) 일용직 근로자

매일 매일 근로계약이 종료되는 근로자로 상근근로자에 대비되는 개념이다. 즉 그때그때의 필요에 따라 1일 단위로 사용되고 그날에 근로가 종료됨에 따라 사용종속관계가 종료되어 계속고용이 보장되지 아니하는 자를 말한다.

(3) 단시간 근로자의 모집과 채용

1) 단시간 근로자의 모집의 방법과 특징

① 연고에 의한 모집

- 재직종업원 · 동료 파트타이머 · 주변지인 · 친족 등에게 의뢰한다.
- 게시판 · 사내보 · 조례 · 회의 등을 이용한다.
- 채용조건·업무내용 등을 알려 소개하기가 쉽다.
- 소개인이 책임을 질 수 있다.
- 소개자에게 간단한 선물을 하는 배려가 필요하다.

② 포스터 · 플래카드에 의한 모집

- 사람이 많이 모이는 가두의 게시판이나 장소에 부착할 수 있다.
- 은행·시장·역·버스정류장에 부착하면 효과적이다.
- 점주광고는 소매업이나 서비스업에 효과적이다

③ 공공기관, 대학 등 학교의 취업상담을 통한 모집

- 한국산업인력관리공단의 기능훈련원을 이용한다.
- 노동부 전문인력정보은행을 활용한다.
- 한국경영자총협회 고급인력정보센터, 인재은행을 이용한다.
- 신문사의 인재뱅크를 활용한다.
- 리쿠르트 등 사설 직업소개센터를 방문한다.
- 대학 · 고등학교의 취업상담실을 방문한다.

④ 신문 · 잡지에 끼워 넣는 광고지에 의한 모집

- 경비면 에서 경제적이며 소수인원의 모집에 효과적이다.
- 끼워 넣기 광고는 토요일·일요일 등 휴일이 최적이라고 할 수 있다.

⑤ 지역생활정보지 · 취업정보지를 활용한 모집

- 역의 매점 · 가두 · 서점 등에서 손쉽게 구입이 가능하다.
- 배포지역이 도시에만 집중되므로 지방에서는 불리하다.
- 즉효성이 있고 전화 한 통으로 해결할 수 있는 반면 지역적인 한계성이 있다.

⑥ 신문광고를 통한 모집

- 대량채용이나 광범위한 지역에서 채용할 때 유리하다.
- 비용이 많이 든다.
- 스페이스(공간)가 적으면 모집조건을 명확히 나타낼 수 없다.

2) 단시간 근로자의 채용의 체크 포인트(Check Point)

면접 때 첫인상, 응모동기, 복장, 태도, 자세, 말투, 가족의 협력도, 지식·경험, 체력·건강, 일하려는 의욕, 적극성·협동성·영속성 등을 중심으로 살펴보아야 한다. 다음은 면접 때 활용할 수 있는 선발기준과 착안 포인트이다.

① 일하려는 의욕과 목적

가계형편이 여의치 않은 사람, 자녀가 있는 주부, 주택용자상환, 자녀학비 등 생활 자금이 필요한 경제적 목적을 가진 사람이 바람직하다. 따라서 소득이 많은 샐러리맨 주부, 자영업 주부, 기분전환이나 여가활용, 레저자금 확보 등을 목적으로 하는 사람은 오래 지속되지 못하는 경향이 있다. 연령적으로는 35세 이상이 일하기에 적당하다.

② 본인과 가족의 건강상태

단기간인 경우에는 건강진단서가 그다지 필요하지 않으나, 장기채용인 경우에는 건강진단서가 있어야 한다. 또한 가족 중 누군가가 병약한 사람이 있으면 근태가 좋지 않을 수 있다.

③ 일할 수 있는 가정환경

어린자녀가 없고, 초등학교 이상의 학생이 있는 경우이다. 어린아이가 있는 경우에는 돌보아줄 사람이 있어야 한다. 또는 병자 또는 사람의 손길이 필요한 사람이 동거하지 않아야 한다.

④ 남편의 이해

직장에서 일하는 것과 급한 잔업이나 휴일근무에 대한 남편의 이해가 있어야 한다. 야간근무나 출장으로 남편이 부재가 많으면 야간근무도 가능할 것이다.

⑤ 통근거리

통근거리가 짧아 부담이 되지 않아야 한다. 즉 통근 소요시간은 1시간 이내가 바람직하고 원거리의 경우는 통근자 운행 등 편의시설이 필요하다.

⑥ 직장인으로서의 적성과 경력

단체생활의 적응 등 무엇보다도 직장인으로서 적성이 맞아야 한다. 또한 경험을 필요로 하는 직무는 과거경력을 확인하고 그다지 경험을 필요로 하지 않는 경우는 오히려 무경험이 낫다. 따라서 면접 후 실제 직장이나 직무를 보여주고 근무할 수 있는지를 확인할 필요가 있다.

3) 채용할 때의 서류

채용할 때 기본적으로 다음과 같은 서류를 제출할 수 있도록 한다. 단 근로계약서는 채용이 확정되면 작성하도록 하고 상호 서명 날인하여 각 1부씩 보관한다.

채용시 기본적 확인 서류
<ul style="list-style-type: none"> - 이력서(사진첨부) - 주민등록등본 - 재학증명서 - 근로계약서 - 채용신체검사서

(4) 단시간 근로자의 근로관계

1) 단시간 근로자의 근로관계 성립

단시간 근로자와 사용자의 근로관계는 소정 근로시간이 당해 사업장의 일반 근로자보다 짧은 것을 내용으로 하는 근로계약을 체결함으로써 성립한다. 따라서 단시간 근로자의 근로자로서의 성격은 일반근로자와 똑같이 사용자의 지휘명령에 복종하여 노무를 제공하여야 하는 사용종속관계에 놓이게 된다.

2) 단시간 근로자의 고용기간

단시간 근로자에게는 계약기간에 대한 의사표시가 명확하여야 한다. 왜냐하면 단시간 근로자는 일반적으로 1년 이내의 기간으로 계약하는데, 1년이 넘는 기간을 정했을 때에는 근로자는 1년이 경과되면 언제든 퇴직할 수 있으나, 사용자는 계약기간 내에는 해고가 불가하기 때문이다.

단시간 근로자의 고용은 대부분 단기간이지만 장·단기 중 어느 것이든 고용기간을 두어 기간의 정함이 없는 계약인 일반근로자와 구분하는 것이 바람직하다. 즉 고용할 때부터 기간이 있는 계약으로 하고 계속 고용의 필요가 있을 때는 갱신하는 것으로 하는 것이 좋기 때문이다.

3) 근로조건의 결정

단시간 근로자의 근로조건은 일반근로자와 마찬가지로 당사자간에 자율적으로 결정하는 것이 원칙이다. 다만 헌법으로 보장된 인간으로서의 기본권과 근로기준법상의 제 원칙이 준수되도록 하고 있다. 이러한 원칙아래 근거법 제25조 제1항은 ‘단시간 근로자의 근로조건은 당해 사업장의 동종업무에 종사하는 통상근로자의 근로시간을 기준으로 산정한 비율에 따라 결정되어야 한다.’고 하고 있다.

따라서 이러한 취지에 반하는 내용이 포함되어서는 아니 된다. 예를 들어 단시간 근로자의 임금이 합리적인 이유도 없이 당해 사업장의 동일 또는 유사한 직무에 종사하는 통상근로자의 임금(시간급으로 환산한 임금)보다 적어서는 아니 된다.

단시간근로자에게는 법조항의 적용을 배제하는 것이 아니라 법정근로조건이 모두 적용되는 것이 원칙이기 때문에 현저히 짧은 단시간 근로자 이외에는 원칙적으로 근로기준법, 최저임금법등 노동관계법이 적용되며 근로조건의 결정에 있어서는 법정기준을 하회하지 않는 범위 내에서 당사자의 자율적인 의사가 최대한 존중되어야 하며, 근로조건은 근로시간에 비례하여 일반근로자와 형평을 이루도록 하여야 한다. 그러나 근로조건의 성질상 비례할 수 없거나, 비례하여 적용하는 것이 현저하게 불리한 근로조건은 통상근로자와 동일하게 적용해야 한다.

4) 근로조건의 명시

단시간 근로자를 채용할 때에는 임금·근로시간 등 근로조건을 명시하여야 한다는 것은 일반근로자와 다를 바 없다. 그런데 실제로는 단시간 근로자에게 적용하여야 할 취업규칙이 없거나 채용시 근로조건이 명시되지 않아 노사간 분쟁이 발생할 소지가 있다. 그래서 일본에서는 근로조건을 명확히 기재한 ‘고용통지서’를 교부하도록 하고 있으며, 우리나라에서도 근로계약을 작성하도록 하고 있다.

5) 근로계약 체결

근로기준법시행령 제9조 제1항 (별표 1)에 의하면, 사용자가 단시간 근로자를 고용할 경우에는 임금·근로시간·기타의 근로조건을 명확히 기재한 근로계약서를 작성하여 근로자에게 교부하여야 한다고 규정하고 있다(제1호 나목). 단시간 근로자의 근로계약서에는 계약기간·근로일·근로시간의 시작과 종료시각, 시간급임금·기타 노동부장관이 정하는 사항이 명시되어야 한다.(근기법 제25조 제2항, 동 시행령 제9조 제1항)

현실적으로 단시간근로자에 대한 근로조건에 명시 사항을 보면 ‘구두’에 의한 경우가 많을 것이고, 또한 그 근로조건은 통상근로자와는 별도로 하거나 개별 사정에 따라 다양하게 설정되는 경우가 많은 데서 채용한 후에 분쟁이 생기는 경우가 적지 않은 실정이다.

이 때문에 사용자로 하여금 단시간근로자의 근로조건을 명확히 하도록 단시간근로자를 채용한 때에는 신속히 임금, 근로시간 기타 근로조건에 관한 사항을 분명히 한 ‘문서’를 교부하도록 명시하고 있다. 이와 같이 근로조건을 문서의 교부로 명시하도록 함으로써 사후에 불필요한 근로조건 관련 분쟁을 방지할 필요가 있을 것이다. 단시간근로자의 보호를 위한 특별규정으로 볼 수 있다.

한편 명시된 근로조건이 사실과 다를 경우에는 단시간근로자도 통상근로자와 마찬가지로 근로조건위반을 이유로 법원이나 노동위원회에 손해배상을 청구하거나 근로계약을 즉시 해지할 수 있으며 또한 취업목적으로 거주를 변경하는 경우에는 필요한 거주이전비용을 청구할 수 있다(근로기준법 제26조).

이처럼 단시간 근로자는 일반근로자에 비하여 다소 특이한 근로형태이므로 당사자간의 분쟁을 사전에 예방하기 위하여 서면으로 계약을 체결하는 것이 좋다([도표2-5] 참고).

6) 취업규칙 작성

단시간 근로자에 대하여는 일반근로자에게 적용되는 근로조건을 그대로 적용하는 것이 어렵기 때문에 별도의 협약이나 취업규칙을 작성하여 적용할 수 있다. 즉 법정근로조건을 하회하지 않는 범위 내에서 근로조건을 그대로 적용하지 않으려면 ‘단시간 근로자에게는 단체협약·취업규칙 등을 적용하지 아니한다’라 명시하고, 별도로 취업규칙을 작성하면 된다. 단시간 근로자에게 적용될 별도의 취업규칙이 작성되지 아니한 경우에는 일반 근로자에게 적용되는 취업규칙이 적용된다. 단시간 근로자에게 적용되는 별도의 취업규칙을 작성하거나 이를 변경하고 할 때에는 적용대상이 되는 단시간 근로자의 과반수의 의견을 들어야 하고, 불이익하게 변경하는 경우에는 그 동의를 얻어야 한다.

단시간 근로자에게 적용되는 취업규칙을 작성 또는 변경하는 경우에는 근기법 제25조 제1항의 취지에 반하는 내용이 포함되어서는 아니 된다.

[도표 2-5] 근로계약서(例示)

(단시간 근로자용)

1. 당사자

사용자 (甲)	성명		사업의 종류	
	사업체명			
	사업장소재지			
근로자 (乙)	성명		주민등록번호	
	주소			

2. 채용일자:

3. 근로계약기간:

4. 업무의 내용:

5. 소속부서 및 근로 장소:

6. 근로조건

가. 소정근로일 및 소정근로시간

① 1주에 ○ 일(○요일, ○요일)

② 오전××시부터 오후××시 까지(이중 휴게시간 ○○ 분)

나. 임금

① 기본급 : 시간급 000원

② 기타의 임금:

다. 퇴직금, 재해보상금 등은 퇴직근로자에 대한 지급기준을 준용하되 근로시간에 비례하여 지급토록 함.

라. 초과근로 : 甲은 乙에 대해 “가”에 정한 시간 또는 일을 초과하여 근로시킬 수 없음. 다만 乙의 동의를 얻어 1주일에 ○일, 1일에 ○시간 범위 내에서 초과 근로가 가능함.

마. 급식, 의료, 복리후생시설 이용 등은 통상근로자와 동등하게 대우함.

바. 휴일·휴가

① 주휴일, 년월차유급휴가, 생리휴가는 근로기준법에 정한 기준에 따르되 동휴가는 휴무일에 사용한 것으로 간주함.(근무일이 5H이하인 경우에만 해당)

② 다만, ①항의 경우 甲은 근기법에 의한 유급임금을 별도로 지급함.

사. 이 계약에 정함이 없는 근로조건은 취업규칙 및 근로기준법의 정함에 따르고 산업안전보건법·최저임금법·산업재해보상법 등 노동관계법령을 준수함.

위와 같이 근로계약을 체결함

년 월 일

甲 : 사용자 (인)

乙 : 근로자 (인)

7) 현저히 짧은 단시간 근로자의 일부 법적용

4주간(4주간 미만으로 근로하는 경우에는 그 주간)을 평균하여 1주간의 소정 근로시간이 15시간 미만인 근로자에 대하여는 근로기준법 제34조(퇴직금), 제54조(휴일), 제57조(월차유급휴가), 제59조(년차 유급휴가)를 적용하지 아니한다(근기법 제25조 제3항, 동시행령 제9조 제2항·제3항).

이는 근로시간이 지나치게 짧은 경우에는 휴일·휴가 등을 법에서 강제하지 않더라도 근로자 보호에 별 지장이 없기 때문이다. 여기에서 4주간이란 산정사유 발생일을 기준으로 이전 4주간을 의미한다. 나머지 사항은 모두 15시간 이상 단시간 근로자와 동일하게 비례하여 적용한다.

적용제외 사항에 대해서는 법적으로 강제되지 않는다는 의미이므로, 이들 사항에 대하여는 당사자간에 적용기로 약정할 수도 있고, 적용하기로 하였다면 그에 따라야 하는 것이다.

(5) 단시간 근로자의 근로조건

1) 휴일, 연월차 등

단시간근로자에게도 1주일에 1일의 주휴일을 부여해야 하며 월차 및 연차휴가도 주어야 한다. 주휴일의 유급분은 ‘일급통상임금’을 기준으로 하며 월차와 연차휴가는 시간단위로 계산한다. 휴가를 시간단위로 부여토록 한 이유는 단시간근로자의 근로일별 근로시간이 불규칙한 점을 고려한 것이다. 이 경우 1시간미만은 1시간으로 보며 계산방식은 다음과 같다.

$$\text{통상근로자의 월차(연차)휴가일수} \times \frac{\text{단시간근로자의 소정근로시간}}{\text{통상근로자의 소정근로시간}} \times 8\text{시간}$$

사용자는 여자인 단시간근로자에 대하여 유급생리휴가 및 산전·후 휴가를 주어야 한다.

2) 단시간근로자의 근로조건과 임금

단시간근로자의 근로조건은 당해 사업장의 동종업무에 종사하는 통상근로자의 근로시간을 기준으로 산정한 비율에 따라 결정되어야 한다. 즉 비례보호의 원칙이 적용된다. 사용자가 단시간근로자를 고용할 경우에는 임금·근로시간 기타의 근로조건을 명확히 기재한 근로계약서를 작성하여 근로자에게 교부하여야 한다.

단시간근로자의 임금산정단위는 시간급을 원칙으로 하며 시간급임금을 일급통상임금으로 산정할 경우에는 1일 소정근로시간수에 시간급임금을 곱하여 산정한다. 여기에서 1일 소정근로시간수는 4주간의 근로시간을 그 기간의 총일수로 나눈 시간수이다. 단시간근로자의 임금결정시 유의해야 할 점은 단시간근로자와 동종업무에 종사하는 통상근로자간에 합리적 사유 없이 시간당 임금률을 차등해서는 아니 된다.

① 임금 모델(model)

※ 연령급 예시

(단위 : 원)

연령 \ 근속	0년	1년	2년	3년	4년	5년	6년	7년
18세~20세	2,000	2,100	2,200	2,300	2,400	2,500	2,600	2,700
21세~30세	3,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000

31세~40세	3,500	4,000	4,500	5,000	5,500	6,000	6,500	7,000
41세~50세	3,000	3,500	4,000	4,500	4,000	3,500	3,000	2,500
51세~60세	2,500	3,000	3,000	3,500	3,500	4,000	4,000	4,500
60세 이상	2,000	2,000	2,100	2,100	2,200	2,200	2,300	2,300

※ 직능급 예시 (단위 : 원)

등급 \ 호	1	2	3	4	5	6	7	8
6등급	2,000	2,100	2,200	2,300	2,400	2,500	2,600	2,700
5등급	2,200	2,300	2,400	2,500	2,600	2,700	2,800	2,900
4등급	2,400	2,500	2,600	2,700	2,800	2,900	3,000	3,100
3등급	2,600	2,700	2,800	2,900	3,000	3,100	3,200	3,300
2등급	2,800	2,900	3,000	3,100	3,200	3,300	3,400	3,500
1등급	3,000	3,100	3,200	3,300	3,400	3,500	3,600	3,700

※ 시간대별 시급 예시 (단위 : 원)

근무처 \ 시간	10~12	12~14	14~18	18~20	20~22
백 화 점	3,000	4,000	4,000	5,000	—
식 당	3,000	5,000	3,000	5,000	4,000
편 의 점	3,000	4,000	4,000	5,000	5,000
동 사 무 소	4,000	3,000	4,000	—	—

② 임금지급 방법 및 주의 사항

- 정기승급(base up) 방식과 업적가급 방식을 선택적으로 활용할 수 있다.
- 단, 단시간 근로자에 대한 임금은 시간급을 원칙으로 한다.
- 합리적인 이유 없이 시간당 임금율을 차등해서는 안 된다.
- 최저임금법에서 강제하고 있는 최저임금 이상 지불되어야 한다.
- 각종수당 지급여부는 사업자의 자유재량이며 지급할 경우 근로시간에 비례하여 지급하는 것이 적당하다.
- 상여금 역시 지급의무는 없으나, 지급할 경우 지급조건, 산정방법 등을 명시함이 좋다. 또한 정규직과 차등지급하는 것도 가능하다.

상여금 산정방법 예시
<ul style="list-style-type: none"> ○ 일률상여 ○ 금일봉 지급 ○ (시간급) × (지급계수) × (출근율) ○ (근속년수별 지급액) × (출근율) × (1일 근무시간 ÷ 8) ○ (시간급) × (근속년수계수) × (출근율) × (1일 근무시간 ÷ 8) ○ (시간급) × (근속년수계수) × (출근율) × (1일 근무시간 ÷ 8) × (인사고과계수)

③ 인사고과표 모델

상여지급용 인사고과표									
(시간제근로자용)									
년 월 일 ~ 년 월 일까지				실시 : 년 월 일					
성명			근속	년 개월		총회 인사고과			
소속			연령	만 년 월		평가	점		
항목	고과 요소	고과 내용				1차	2차	3차	조정
업무	업무의 량	목표에 대한 수행도나 기대한 업무량이 빠르고 기한내에 완료했는가							
	업무의 질	일에 정열과 의욕을 갖고 임하며, 기대치대로 일의 성과를 올리며, 정확성, 수단, 뒤처리를 확실히하여 낭비, 실수는 없는가							
근무태도	규율	상사의 지시명령, 사규나 제반사항, 시작과 끝 맺음, 휴식시간 등을 엄수하며, 직장내의 에티켓이나 룰을 잘 지키고 있는가							
	책임감	자신의 일에 대한 역할을 충분히 이해하고, 직책을 수행하기 위해 최후까지 완수하려는 노력을 하며, 책임전가나 회피를 하고 있지는 않은가							
	협조성	상사에 대해 협력적인 태도로 의견이 받아들여지지 않더라도 결정에 따르는 등의 협조성이 있는지 밝게 인사나 이야기를 하고 있는지							
	적극성	일이 해결되지 않을 때는 선배나 상사에게 확실하게 자문을 구하고, 일의 성과와 일의 양에 목표를 갖고 도전하고 있는가							
출근상황		10분이내의 지각, 조퇴, 외출은 3회를 결근 1일, 10분이상은 1회로 결근1일로 계산한다. 무단결근·지각·조퇴는 1일을 2일로 계산한다.							
합계									
향후전망						종합득점			
									점

(6) 복무규율

1) 복무 중에 준수해야 할 사항

- ① 취업시간 중에는 상사의 지시에 따라 열심히 일을 할 것
- ② 시간을 엄수하고, 주어진 일을 확실, 신속하게 처리할 것
- ③ 상사의 허락 없이 마음대로 직장을 이탈하지 않을 것
- ④ 직장을 정리 정돈하여 기분 좋게 일을 할 수 있도록 힘 쓸 것
- ⑤ 근무시간 중에 업무에 관계없는 행위를 하지 않을 것
- ⑥ 근무시간 중은 규정된 작업복을 착용하고 명찰을 달고 근무에 임할 것

2) 기업의 구성원으로서 준수해야 할 사항

- ① 회사에 비치된 기계기구, 용기부품들을 바르게 사용하여 낭비를 하지 말 것
- ② 회사 내의 풍기, 질서를 어지럽히는 행위를 하지 말 것
- ③ 업무상의 기밀 또는 회사에 불이익이 될만한 사항을 외부에 누설하지 말 것
- ④ 회사의 허가 없이 회사구내 또는 시설 내에서 종교활동 또는 정치활동 등 업무에 관계없는 활동을 하지 않을 것
- ⑤ 회사 물품을 허가 없이 무단 반출하지 말 것
- ⑥ 함부로 타부서에 출입하거나, 또는 금지된 장소에 들어가지 말 것
- ⑦ 직무를 이용해 자기 이익을 꾀하지 말 것

3) 징계

① 징계의 종류

징계의 종류에 관하여 일반근로자의 경우 경고·견책·감봉·출근정지·권고사직·징계해고 등을 정하고 있는 경우가 많은데, 단시간 근로자에 대해서는 필요한 것을 선택하여 정하는 것이 좋다.

② 징계의 사유

- 정당한 이유 없이 상사의 업무상 명령에 항거 또는 불복한 경우
- 근무시간 중 허가 없이 직장을 이탈한 경우
- 무계결근이 월 2일 이상인 경우
- 지각·조퇴가 월 3회 이상인 경우
- 근무자세 또는 근무성적이 불성실한 경우
- 품행이 불량하고 풍기와 질서를 문란케 한 경우
- 사내에서 음주 또는 도박을 한 경우
- 유연비어로 타인을 미혹하거나 타인에게 상당한 누를 끼친 경우
- 타인을 중상모략하거나 사원 상호간 이간을 책동하는 경우
- 사적인 일로 구속 기소된 경우
- 부당한 방법으로 다른 업무를 방해한 경우

③ 징계해고(권고사직)

- 고의·부주의 또는 중대한 과실로 회사에 재산상 손해와 명예와 신용을 훼손한 경우

- 업무상 비밀을 누설하거나 공개하여 회사에 불이익을 초래한 경우
- 회사의 허가 없이 물품을 반출하거나 반출하려고 한 경우
- 회사로부터 2회 이상 징계처분을 받은 경우
- 3일 이상 계속 무단결근한 경우
- 신체 또는 정신상의 결함으로 업무를 감당할 수 없다고 인정되는 경우
- 근무상태 또는 업무실적이 불량한 자로 판정된 경우
- 건강진단 결과 취업 부적격자로 판정된 경우
- 회사 내에서 협박·폭언·폭력을 행한 경우
- 회사 내에서 허락 없이 불온문서의 배부·시위·집회 등을 선동하거나 참여한 경우
- 회사의 승인 없이 문서를 발급 또는 변조·위조하거나 중요문서를 분실 또는 파기한 경우
- 타인의 소유물을 절취한 경우
- 형사사건으로 1심에서 유죄판결을 받은 경우
- 회사의 승인 없이 타직을 겸직한 경우

(7) 복무규정의 구성과 내용

제 1 장 총 칙

제1조 【목적】 이 규정은 직원의 복무에 관한 사항을 규정하여 근면한 복무질서와 기강을 확립하고 근무조건을 보장함을 목적으로 한다.

제2조 【적용】 직원의 복무 및 사무처리에 관한 사항은 별도로 정한 것을 제외하고는 이 규정을 적용한다.

제 2 장 복무규율

제3조 【책임완수와 성실】 직원은 회사의 사규를 준수하고 맡은 바 책임을 성실하고 신속, 정확하게 완수하여야 한다.

제4조 【인화】 직원은 상호 신의를 지키고 친목을 도모하여 우애로운 분위기를 유지하여야 하며 직무에 관하여 최대의 협조를 하여야 한다.

제5조 【품행】 직원은 항상 예절을 존중하며 회사의 명예가 훼손될 행위를 하여서는 아니된다.

제6조 【기밀엄수】 직원은 회사의 기밀이 누설되지 아니하도록 각별히 유의하여야 하며 외부의 조회에 임의로 응답 하여서는 아니 된다.

제7조 【보고의무】 ① 직원은 직무상 착오가 발생하였을 경우 사건의 대소경중을 불문하고 즉시 감독 책임이 있는 상사에게 보고하며 그에 대한 지시를 받아야 한다.

② 직원은 본적, 주소, 가족사항 및 기타 신상의 변동이 생긴 때에는 즉시 회사에 신고하여야 한다.

제8조 【겸직금지】 직원은 회사의 허가 없이 다른 직무를 겸하거나 영리사업에 종사할 수 없다.

제9조 【직무이탈금지】 직원은 소속부서장의 승인이나 정당한 절차 또는 정당한 사유 없이 직무를 이탈하여서는 안 된다.

제10조 【수증, 향응 등의 금지】 ① 직원은 회사와 거래관계가 있는 자로부터 사례, 향응 또는 증여를 받아

서는 아니 된다.

② 직원은 자기의 직무를 이용하여 회사의 이익에 반하는 영리행위를 하거나 타인에게 부당한 이익을 주는 행위를 하여서는 아니 된다.

제11조 【손해배상】 직원이 고의 또는 중대한 과실로 인하여 회사에 손해를 끼쳤을 경우에는 이를 배상하여야 한다.

제12조 【정치 참여의 금지】 직원은 회사의 허가 없이 정치활동을 하거나 정치운동에 참여하여서는 아니 된다.

제 3 장 근무시간 및 휴게시간

제13조 【근무시간】 ① 근무시간은 1일 8시간, 주 44시간을 기본으로 한다. 다만 당사자간의 합의에 따라 법정 한도내에서 연장 근로할 수 있다.

② 시업 및 종업시각은 별도로 정하는 바에 의한다.

③ 출·퇴근 및 이동에 소요되는 시간, 휴게시간 등은 근무시간에 산입되지 아니한다.

제14조 【휴게시간】 ① 휴게시간은 12시부터 13시까지 1시간으로 한다. 다만, 회사의 사정에 따라 변경할 수 있다.

② 휴게시간은 회사의 질서와 규율을 문란케 하지 않는 범위 내에서 자유로이 이용할 수 있다.

제15조 【근무시간의 변경, 연장】 회사는 업무상 필요가 있을 때에는 근무시간을 법정 근무시간 한도 내에서 변경하거나 연장할 수 있다.

제16조 【당직 근무】 회사는 별도로 정하는 규정에 의하여 당직 근무를 명할 수 있다. 다만, 당직 근무는 시간외 근무로 보지 아니한다.

제 4 장 출근 및 결근

제17조 【출·퇴근】 직원은 출퇴근에 관하여 다음 사항을 준수하여야 한다.

1. 시업시각 이전에 출근하여 업무 수행에 필요한 사전준비를 하여야 한다.
2. 퇴근은 종업시각 이후에 서류·비품 등을 정리, 소정 장소에 보관한 후에 행한다.

제18조 【결근】 ① 질병 또는 기타 사유로 결근하고자 할 경우에는 결근계를 제출하여 승인을 얻어야 한다. 다만, 부득이한 사유가 있는 경우에는 사후에 즉시 제출하여야 한다.

② 부상 또는 질병으로 인하여 연속 3일 이상 결근할 경우에는 의사의 진단서를 결근계에 첨부하여야 한다.

제19조 【지각, 조퇴】 ① 직원이 지각하였을 경우에는 출근 즉시 지각계를 제출하여야 한다.

② 직원이 퇴근시간 이전에 퇴근하려고 할 때에는 조퇴계를 제출하여 소속장의 승인을 얻어야 한다.

제20조 【외출허가】 직원이 근무시간 중 외출을 하고자 할 경우에는 소속장의 승인을 얻어 외출부에 기재한 후 외출 하여야 한다.

제 5 장 휴일 및 휴가

제21조 【휴일】 ① 다음에 해당하는 날은 유급휴일로 한다.

1. 주휴일

2. 근로자의 날

3. 기타 회사에서 정하는 날

② 회사는 업무 형편상 필요한 경우에는 전항의 휴일을 다른 날로 대체하거나 휴일근무를 명할 수 있다.

③ 휴일이 중복되는 경우에는 하나의 휴일로 간주한다.

제22조 【연월차 유급휴가】 ① 회사는 직원에게 다음과 같은 유급휴가를 준다.

1. 1개월간 개근한 자에게는 1일간의 월차 유급휴가를 준다.

2. 연간 개근한 자에 대하여는 10일, 연간 9할 이상 출근한 자에 대하여는 8일간의 연차 유급휴가를 준다.

3. 2년 이상 근속한 자에 대해서는 1년을 초과하는 근속연수 1년에 대하여 전항의 연차 유급휴가 에 1일을 가산하여 휴가를 준다. 다만, 그 총일수가 연 20일을 초과할 경우에 그 초과하는 일수 에 대하여는 통상 임금을 지급하고 유급휴가를 주지 아니할 수 있다.

② 전항에 의한 휴가는 직원의 자유의사로 1년간에 한해 적치하여 사용하거나 분할하여 사용할 수 있다. 다만, 직원이 청구하는 시기에 휴가를 주는 것이 회사 업무상 지장이 되는 경우에는 그 시기를 변경할 수 있다.

③ 세부 시행규칙은 별도 정하는 바에 의한다.

제23조 【휴가산출기간】 ① 월차휴가는 매월 1일부터 말일까지로 한다.

② 연차휴가는 입사일을 기준으로 하여 매 1년간을 그 기간으로 산정하되 당해연도 중에 입사한 직원에 대하여는 연말 기준으로 월할 계산한다. 단, 월 미만 단수는 1월로 계산한다.

③ 이 규정에 정한 휴일, 휴가기간과 업무상 상병 또는 회사의 귀책사유로 휴업한 기간은 이를 출근한 것으로 본다.

제24조 【특별유급휴가】 ① 회사는 직원의 경조 및 기타 특별한 경우에 다음과 같은 유급휴가를 준다.

1. 경조휴가

가. 본인 결혼 : 7일

나. 자녀 또는 형제자매의 결혼 : 2일

다. 조부모, 외조부모, 부모 또는 배우자 부모의 회갑 : 2일

라. 부모, 배우자의 사망 : 7일

마. 조부모, 배우자부모, 자녀, 형제자매 사망 : 4일

바. 외조부모의 사망 : 3일

사. 3촌 이내의 혈족 및 그 배우자 사망 : 2일

아. 배우자의 2촌 이내 혈족 및 그 배우자 사망 : 2일

※ 지방인 경우는 1일 추가(단, 서울·경기·7일 경조휴가는 제외)

2. 재해로 인한 휴가

가. 수·화재, 기타 중대한 재해를 당하였을 경우 : 상당기간

3. 공 가

가. 본인의 출두를 요하는 공민권 행사 : 소요시간

나. 병사관계로 근무할 수 없는 경우 : 소요기간

다. 업무상 상병으로 인하여 근무할 수 없는 경우 : 1개월 이내

4. 생리휴가 : 월 1회 1일

② 전항의 특별 유급휴가를 얻고자 할 때에는 소정양식의 신청서를 제출하여야 한다.

③ 전항의 경조휴가에 있어 경조사유가 2종류 이상 중복하여 발생할 때에는 그 중 장기의 휴가일 수 1종류만 적용한다.

제25조 【휴가기간 중의 휴일】 휴가기간 중의 휴일은 당해 휴가일수에 산입한다.

제26조 【비상근무】 천재지변, 비상사태, 기타 재해 또는 회사의 업무상 부득이한 경우에는 근무시간이거나 휴일, 휴가중일지라도 회사의 비상근무 명령에 따라야 한다.

제 6 장 시간 외 근무

제27조 【시간 외 근무】 회사의 명에 의하여 소정의 근무시간을 초과하거나 휴일 또는 휴가중에 근무할 때에는 시간외 근무로 한다. 단, 당·일직근무는 시간 외 근무로 보지 아니한다.

제28조 【수당 지급】 시간 외 근무자에 대하여는 급여규정이 정하는 바에 의하여 수당을 지급한다.

제 7 장 출 장

제29조 【출장명령】 직원이 사무로 출장할 때에는 출장명령을 받아야 한다.

제30조 【출장변경】 출장명령을 받은 직원이 수명 기일 내에 출장할 수 없을 때에는 소속부서장에게 그 사유를 보고 하여 지시를 받아야 하며, 소속부서장은 그 변경내용을 출장업무 주관부서장(이하 “주관부서장”이라 한다)에게 통보하여야 한다.

제31조 【출장연장】 직원이 출장 중 목적지가 변경, 추가되거나 지정한 기일내에 업무수행이 불가능하여 연장이 필요 할 때에는 그 사유를 소속부서장에게 보고하여 승인을 받아야 하며, 소속부서장은 그 변경사항을 주관부서장에게 통보하여 필요한 조치를 취할 수 있도록 하여야 한다.

제32조 【출장복명】 직원이 출장 용무를 마치고 귀임한 때에는 지체 없이 출장복명서를 소속부서장 경유, 주관부서장에게 제출하여야 한다. 다만, 경미한 사항에 대한 복명은 구두로 할 수 있다.

제33조 【여비】 출장자에 대하여는 여비 규정이 정하는 바에 의하여 출장여비를 지급한다.

제 8 장 이 동

제34조 【이동】 직원이 이동의 명을 받았을 때에는 지정한 날까지 부임하여야 한다. 다만, 특별한 사유로 인하여 지정한 날까지 부임하지 못할 때에는 회사의 승인을 얻어야 한다.

제35조 【부임 여비】 전근자에 대하여는 여비규정에 의한 부임여비를 지급한다.

부 칙

제1조 【시행일】 이 규정은 ○○○○년 ○○월 ○○일부터 시행한다.

(참고 양식)		<u>개인별 인사기록카드</u>				No.	
						※ 직종	소속

사 진 (3cm×4cm)	입 사	20 년 월 일		주민등록번호				성 별
	최 종 학 력	졸업 중퇴		성 명				남 여
				생 년 월 일		20 년 월 일생(만 세)		
	본 적		면허·자격					
	주 소						우편번호 ()	전 화 :
주 소						우편번호 ()	전 화 :	

가 족	성 명	관계	생년월일	부양의무	동거별거	의료 보험	기호번호	
				유 · 무	동 · 별		취 득 일	
				유 · 무	동 · 별		상 실 일	
				유 · 무	동 · 별	· 연금	기호번호	
				유 · 무	동 · 별		취 득 일	
				유 · 무	동 · 별		상 실 일	
				유 · 무	동 · 별	· 연금	기호번호	
				유 · 무	동 · 별		취 득 일	
			유 · 무	동 · 별	상 실 일			

소 개 자	성 명				입 사 시 제 출 서 류	서 류 명	비 고	취 급 자 인
	주 소					이 력 서		
	본인과의 관계		전화			신원보증서		
신 원 보 증 인	성 명							
	주 소							
	본인과의 관계		전화					
	성 명							
	주 소							
	본인과의 관계		전화					

채용의 경 과	<input type="checkbox"/> 20 년도 정기채용 <input type="checkbox"/> 20 년도(증원·보충)채용				퇴 직	이 유	징계해고/자기사정 정년퇴직/사망(원인)
	소개처	<input type="checkbox"/> 학 교 <input type="checkbox"/> 학 원	<input type="checkbox"/> 연 고 <input type="checkbox"/> 기 타 ()	퇴직일			
전 직	전 직근무처명	퇴직년월	퇴 직 시 급 여	특 기 사 항	(건강상태·취미·성격·스포츠 등)		
비 고							

제2절 인적자원의 직무관리

1. 직무분석의 의의와 목적

(1) 직무분석의 의의

미노동성(U.S. Employment Service)에서 발간된 「직무분석지침서」에 의하면, ‘직무를 구성하고 있는 일의 전체, 그 직무를 수행하기 위해서 담당자에게 요구되는 경험·기능·지식·능력·책임과 그 직무가 다른 직무와 구별되는 요인을 각각 명확하게 밝혀서 기술하는 기술적인 수단방법이다.’라고 하였다. 또한 요오더(Yoder)는 직무분석을 ‘각 직무에 관한 제 사실을 발견하여 기술하는 절차’라고 했으며, 미이(Mee)는 ‘어떤 직무가 지니고 있는 기본요건을 조사하는 방법’이라고 간략하게 정의하고 있다.

이상의 것을 종합하여 정리해 볼 때, 직무분석은 직무 즉 수행하는 일에 요구되는 지식·기술·경험·능력·책임 등을 명확히 조사하여 이를 체계적으로 정리하고 기술하는 과정이라고 할 수 있다. 따라서 직무분석이란 어디까지나 직무의 현 실태를 명확하게 밝히는 것으로서, 직무의 과거나 미래의 형태와 발전과정을 연구하는 것이 아니다. 즉 직무분석은 직무가 특정기관, 특정 부서에서 현재 어떠한 상태로, 어떠한 특징과 의미를 지니고 있는가를 명확하게 파악하고 기술하는 것으로서, 직무의 「X-RAY 사진」과 같은 것이다.

또한 여기서 주의해야 할 것은 직무분석이 인적자원관리의 합리화에 필요한 기초적인 일이지만 인적자원관리 전반에 유일한 만능수단이 아니라는 점이다. 이는 마치 「X-RAY」사진을 촬영하였다고 해서 병이 낫는 것이 아니라, 그 결과에 따라 적절한 치료를 함으로써 비로소 건강이 회복되는 것과 같은 이치인 것이다. 따라서 직무분석의 시행 후에는 반드시 사후관리가 잘 이루어져야 되는 점도 중요하다.

(2) 직무분석의 목적

기업에 있어서 인적자원관리의 대상인 사람은 추상적인 존재가 아니라 구체적으로 부여된 일정한 일을 수행하는 직무와 연결된 사람이다. 따라서 현대의 인적자원관리는 직무의 담당자로서 사람에 관한 이해와 동시에 사람에게 부여된 직무에 관한 이해가 있어야 한다. 즉 조직 내의 사람은 직무를 떠나 그 존재 의미를 찾을 수 없고 직무와의 조화된 관계를 통해서 구체적인 보람을 찾게 된다.

인적자원관리란 조직이 필요로 하는 인력을 확보, 보상, 평가, 개발, 유지하는 과정이다. 이는 어떤 특정 조직에서 개인과 조직 또는 사람과 일의 관계가 서로 과부족이 없도록 관리하는 것을 의미할 것이다. 따라서 합리적인 인적자원관리를 위해서는 사람과 직무와의 관계를 구체적이고 명확하게 밝히지 않으면 안 된다. 즉 직무분석은 인적자원관리의 기초가 되는 방법(How)을 해결해 주는 것으로서, 합리적인 인적자원관리의 출발점이 된다. 이와 같이 인적자원관리의 합리적이고 과학적인 기초로서 직무분석은 구체적으로는 다음과 같은 목적을 가지고 있다.

1) 직무권한의 명확화와 합리적인 조직의 확립

조직의 운영을 계획적이고 능률적으로 수행하기 위해서는 먼저 각 근로자에 대한 업무의 배분을 적절히 하고, 그 해당된 업무의 절차, 책임을 명확하게 해두지 않으면 안 된다. 즉 직무분석을 통해 직무권한의 명확화와 합리적인 조직의 확립이 필요하다.

2) 채용, 배치, 이동, 승진 등의 기준

조직의 각 직무에 필요로 하는 자질과 요건을 갖춘 자를 발굴하기 위해서 직무분석이 필요하다. 근로자를 채용할 때에는 막연히 「좋은 사람」을 채용하는 것이 아니라 어떤 직무 즉 경리담당자로서 또는 영업담당자로서 적합한 소질을 지니고 있는가를 기준으로 채용하여야 할 것이다. 근로자의 배치, 이동, 승진의 경우에도 이 점은 마찬가지이다. 즉 근로자가 배치, 이동, 승진 후에 직무를 수행하는 데 적합한 능력이나 경험 등을 갖추고 있는지 판단하려면, 먼저 그 직무가 요구하는 능력이나 수행요건을 명확히 할 필요가 있다.

3) 직무평가와 평가시스템의 기초

직무평가나 인사고과를 합리적으로 실시하려면 직무와 연관되지 않으면 안 된다. 즉 맡은 직무를 어느 정도 수행하였는지, 그 직무에 필요한 지식·경험·기술을 어느 정도 가지고 있는지, 부여된 책임을 어느 정도 수행하였는지를 구체적으로 평가할 필요가 있다. 따라서 이를 위해서는 명확한 평가기준의 확립이 필요한데, 이러한 평가기준은 직무분석에 의하여 그 기초 자료를 구할 수 있는 것이다.

4) 교육 훈련 및 능력개발의 기준

교육·훈련의 목적은 직장에서 각 개인이 현재 담당하고 있는 직무나 장래 담당 예정인 직무를 보다 원활하게 수행할 수 있도록 하는 데 있다. 즉 현재 근로자가 보유하고 있는 직무를 중심으로 교육훈련을 계획하고 실시해야 효과가 있다. 따라서 직무요건에 비추어 현재 직무의 부족한 부분의 보충을 위한 교육훈련 및 능력개발을 위해 직무분석이 필요하다.

5) 기타 목적

이외에도 합리적인 임금관리(특히 직무급 설정)와 정원 산정의 기초 작업, 합리적인 업무분담과 안전관리, 작업방법의 개선 내지 합리화, 협력적 노사관계를 위해 직무분석이 요구된다. 즉 인간의 노동력을 과학적이고 합리적으로 관리하기 위한 기초 작업의 하나로서 인적자원관리 전반에 걸쳐 직무분석이 필요하다.

2. 직무분석의 기초와 방법

(1) 직무분석의 단위

직무의 구조를 보다 명확히 이해하기 위해서 일반적으로 직무와 관련된 용어를 살펴보면 다음과 같다.

1) 과업(task)

독립된 목적으로 수행되는 특정한 작업 활동, 즉 일(Work)과 활동(activity)을 구성하는 가장 기본적인 세분화된 단위를 말한다. 이에 는 육체적인 것과 정신적인 것으로 구성된다. 예를 들면 한 사람이 운영하는 식품가게의 일을 다음과 같이 설명할 수 있다.

- ① 운영방침과 업무계획을 세운다.
- ② 판매할 상품을 구입한다.
- ③ 고객이 오면 상품을 판매한다.
- ④ 주문을 받고 배달한다.

⑤ 판매액을 계산하고 장표를 정리한다.

따라서 여기서 주인이 행하는 하나하나의 일이 과업(task)이 된다.

2) 직위(position)

한 사람에게 부여된 과업의 그룹(a group of task)을 말하는 것으로, 어떤 조직 속에서도 근로자의 수만큼 직위가 존재하게 된다. 위에서 설명한 식품가게에 있어서는 주인이 모든 일(①~⑤)을 하고 있으므로, 하나의 직위가 있다. 그러나 이 가게가 번창하여 주인 혼자서 일을 수행할 수 없게 되어 판매원(③, ⑤)과 배달원(④)을 한 사람씩 고용하고, 기타의 일(①, ②)은 주인이 한다면 직위는 셋이 된다. 즉 판매원과 배달원의 직위가 새로 생긴 것이 된다.

3) 직무(job)

한사람에 의해 수행되는 과업의 그룹을 직위라고 하고, 이러한 비슷한 직위를 분류하여 이를 종합한 것을 직무라 한다. 즉 직무란 동일하거나 비슷한 직위의 그룹(a group of position)이다. 앞에서 설명한 식품가게가 더욱 번창해서 판매원과 배달원을 한 사람씩 더 증원하여 두 사람씩이 되었다고 하면 가게에서 일하는 사람은 주인 1명, 판매원 2명, 배달원 2명으로 총 5명으로 직위는 다섯이다. 그러나 고객이 오면 상품을 판매하는 일을 담당하는 판매원은 일의 내용과 범위는 같으며, 또한 배달원도 마찬가지다. 따라서 여기서 직무의 수는 판매원, 배달원, 사장으로 3개이다.

4) 직군(job family)

직군이란 유사하고 공통적인 직무의 집합(a group of job)으로서, 직무의 특수성 및 전문성에 따라 유사한 직무가 결합된 단위라 할 수 있다. 예를 들면 프로그래머, 변호사, 교사 등 일명 직업이라고도 한다. 이는 조직이 크고 직무의 수가 많아지면 복잡한 직무들을 관리할 필요가 발생함에 따라 형성된 개념이다.

【참 고】

우리 팀의 직무단위 양식(예)

() 팀(과)

직 무	과 업	직 위 수

(2) 직무분석의 방법

분석의 목적·분석·대상 직무의 범위에 따라 다르지만, 일반적으로 면접법, 관찰법, 질문지법의 3가지 방법이 가장 많이 사용되고 있으며, 그 외의 보완적인 방법으로 중요사건법, 워크샘플링법 등이 있다.

1) 면접법(interviewing)

기술된 정보, 기타 사내의 기존자료나 실무분석을 위해 특별히 제작된 조직도, 업무흐름표(flow chart), 업무분담표 등을 자료로 하여 담당자를 개별적으로 혹은 집단적으로 면접하여 직무에 관한 필요한 정보를 수집한다. 면접은 직무에 대해 유사한 질문을 하도록 구조화되어 있으며, 분석자는 보통 면접 전에 그 직무에 대해 잘 알고 있어야 한다.

2) 관찰법(observation method)

훈련된 직무분석 담당자가 직무수행자를 집중적으로 관찰함으로써 정보를 수집하는 방법이다. 보통 자료는 대화형식, 체크리스트 혹은 작업표로 구성된다. 이 방법은 직무가 다른 직무담당자 혹은 다른 상황, 시간의 흐름에 따라 현저하게 바뀌지 않는 것을 전제로 하고 있기 때문에 육체적 작업이나 표준화되거나 짧은 순환과정을 가진 활동을 많이 필요로 하는 직무에 적합하다.

3) 질문지법(questionnaire)

질문지는 보통 표준화되어 있으며 직무담당자가 직무에 관련된 항목을 체크하거나 평가하도록 하는 것이다. 이것은 다른 직무분석방법에 비해 시간과 비용이 절약되며 폭넓은 정보를 얻을 수 있다. 또한 구조화된 질문지는 컴퓨터를 사용하여 계량적으로 직무정보에 대한 분석을 가능하게 한다.

그러나 이 방법은 개발에 많은 시간과 노력이 소요된다는 점, 해석상의 차이로 오류가 발생할 수 있다는 점, 면접법에서 얻게 되는 협조와 동기부여 효과의 결여, 융통성이 결여된다는 점들이 단점으로 지적된다.

4) 중요사건법(critical incidents method)

직무행동 중에서 보다 중요한 혹은 가치 있는 면에 대한 정보를 수집하는 것을 말한다. 이는 주로 감독자에 의해 수행되며, 먼저 중요사건이 포착되어지고 전체로서의 직무에 대한 난이도, 빈도, 중요성 또는 기여도가 평가된다. 중요사건법은 효율적 혹은 비효율적 성과의 체크리스트 개발의 기초가 되기도 한다.

5) 워크샘플링법(work sampling method)

단순한 관찰법을 보다 세련되게 개발한 것이다. 이 방법은 전체 작업과정 동안 무작위적인 간격으로 많은 관찰을 행하여 직무행동에 관한 정보를 얻는 것이다. 횡단적으로 상이한 여러 직무담당자의 직무활동을 동시에 기록함으로써 전체 직무의 모습을 그려내기도 하고, 종단적으로 한 명 혹은 몇 명의 동일한 직무의 담당자를 관찰할 수도 있다. 이는 전문적인 작업연구자들이 주로 많이 활용하나 면접과 토의에 의해 보완되어야 하며, 직무성고가 외형적일 때 잘 적용될 수 있는 방법이다.

위 직무분석 방법 중 대표적인 3가지 방법, 즉 면접법·관찰법·질문지법을 다시 요약하여 정리하면 다음과 같다([도표 2-6] 참고).

[도표 2-6] 대표적인 직무분석의 방법

구 분	방 법	특 징
1. 면접법 (Interviewing Method)	분석원이 직무담당자와 직접면담	① 정보의 왜곡 가능성 존재 ② 정확한 정보를 유도하기 위하여 능숙한 질문 필요
2. 관찰법 (Observation on Method)	담당자가 하고 있는 일을 직무분석원이 직접 관찰하여 확인	① 관찰대상자임을 인식하면 왜곡 정보 유도가능성 존재 ② 장시간 소요 ③ 사무직이나 관리직 등 지적, 정신적 노동을 추구하는 직무에는 부적합
3. 질문지법 (Questionnaire Method)	모집하고자 하는 직무 정보에 관해서 질문항목을 상세히 만들어 직무담당자가 직접 기입	① 비용이 적게 들고 빠름 ② 응답자가 여가시간을 이용하여 작성하므로 시간을 허비하지 않음 ③ 질문서의 작성이 어려움 ④ 질문사항을 정확히 이해하지 못하면 완전한 해답을 못 구함

3. 직무분석의 절차와 성공 요인

(1) 직무분석의 절차

직무분석의 절차는 일반적으로 준비단계, 실시단계, 정리단계의 과정으로 이루어진다. 준비단계에서는 예비조사 및 직무단위의 결정, 실시단계에서는 직무정보 수집, 정리단계에서는 직무기술서와 직무명세서가 작성되는 것으로 볼 수 있다.

1) 준비단계

이 단계는 예비조사 및 직무단위의 결정으로 이루어진다. 예비조사는 각 직무에 관련된 일의 처리과정·제도·절차, 팀 내의 업무분담관계 등을 조사하고 배경정보를 수집하는 과정이다. 직무분석은 먼저 개개의 직무내용에 관한 사실의 파악에서부터 시작되지만, 개개의 직무는 결코 고립되어 있는 것이 아니라 다른 직무와 연관되어 있는 경우가 많다. 따라서 이러한 예비조사가 필요한 이유는 사전에 충분한 정보와 지식이 없이 바로 개개의 직무분석에 들어가면 다른 직무와의 파악이 어려울 뿐만 아니라 시간과 노력을 낭비하고 여러 오류에 빠질 수 있기 때문이다.

또한 이 단계에서는 분석의 대상이 될 직무의 단위를 결정하는 것이 중요하다. 여기서 직무단위의 결정이란 각 근로자가 현 직위에서 담당하고 있는 과업을 토대로 동일하거나 비슷한 직위를 묶어 하나의 직무로 파악하는 과정을 말한다.¹²⁾

2) 실시단계

이 단계는 본격적으로 직무정보가 수집되는 과정으로 이 단계를 보통 직무분석이라고 한다. 즉 직무분석의 핵심이 되는 단계로 이 과정을 통해 직무의 내용과 수행요건 등이 구체적으로 분석된다.

여기서 직무내용의 분석이란 개개의 직무에서 수행하고 있는 일에 대한 내용을 명확하게 나타내는 것으

12) 과업, 직위, 직무의 개념에 대해서는 직무분석 단위를 참고.

로 한 직무를 다른 직무와 비교해서 일의 종류, 일의 곤란도 등을 분석하는 것이다. 또한 수행요건의 분석이란 그 일을 수행할 때 어떠한 정신적·육체적인 능력과 기능이 필요한지, 직무수행의 결과에 따르는 책임은 무엇인지, 그 일을 수행할 때 담당자에게 어떠한 위험과 어려움이 따르는지 등을 분석한다.

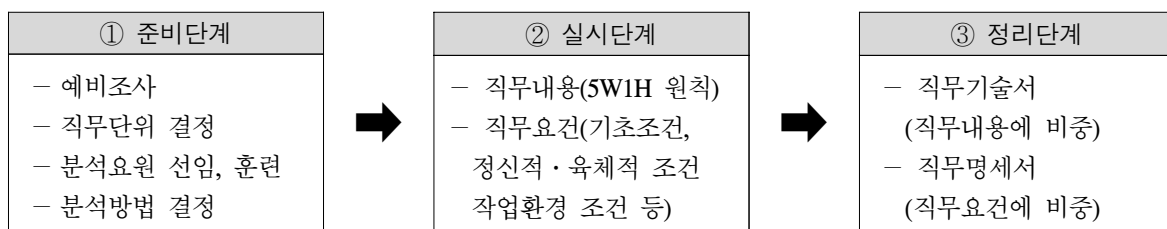
이러한 실시단계에서는 앞에서 설명한 여러 가지 직무분석 방법, 즉 실제 직무 담당자와 인터뷰한다든지, 업무내용에 대한 관찰 등이 이루어진다.¹³⁾

3) 정리단계

이 단계는 앞에서 얻은 정보를 토대로 직무기술서 및 직무명세서를 작성하는 과정이다. 여기서 직무기술서는 직무조사표에 의하여 제시된 여러 설문 항목을 상세하게 기술하여 개선할 점은 개선하고 정리한 후에 그 요점을 기술하는 것이다. 또한 직무명세서란 직무기술서에 의한 직무와 그에 필요한 자격요건을 개인에 중점을 두어 일정한 양식에 정리하는 것이다.

이러한 직무분석 절차를 요약하여 정리하면 다음과 같다([도표2-7] 참고).

[도표2-7] 직무분석 절차



■ 직무조사표 양식(예)■

이 질문표의 목적은 귀하의 직무에 관한 정확한 자료를 수집하기 위한 것이며, 귀하께서 제공하여 주시는 자료는 인적자원관리의 합리화를 위해 매우 중요한 것이므로 각 항목마다 현재 상황을 사실 그대로 알기 쉽게 기입해 주시기 바랍니다.

1) 인적사항

소속	직위·직급	성명	입사전경력	근속 연수	현직무 담당 경험
			년 개월	년 개월	년 개월

2) 주요 업무 내용

귀하가 수행하고 있는 직무를 알기 쉽게 직무개요란에 적어 주시고, 그 직무의 내용을 수행하는 순서에 따라 구체적으로 기록해 주시기 바랍니다. (※ 부족한 분은 별도 용지를 사용하시기 바랍니다.)

① 직무개요

13) 이에 대해서는 직무의 방법을 참고.

② 직무수행 내용

과업 번호	과업단위명	처리절차와 방법	과업량			비중	사용 기구	비고
			빈도	소요시간	작업량			
1	문서작성	1. 업무연락 2. 기 안 3. 보 고 서	2회/일	25분		15%	전자결재	팀장
2	출 장	1. 해외 출장 지원 2. 해외 출장 경비	5건/일	35분		30%	전표	경리팀
위 작성 사례를 참고하여 아래 빈 공간에 담당업무를 구체적으로 작성해 주시기 바랍니다.								

3) 상기 2번 문항의 주요업무 추진장소는? (위치와 비율로 표시)

① 장소 : (%) ② (%) ③ (%) ④ (%)

4) 귀하의 업무는 다음 어느 경우에 해당하십니까?(시간에 대한 비율로 표기)

① 지도한다(%) ② 생각한다(%) ③ 자료를 참조한다 (%)

④ 작성한다(%) ⑤ 계산한다(%) ⑥ 상담 및 토의한다(%)

⑦ 활동한다(%) ⑧ 기 타(%)

5) 귀하는 다음 경우에 그 업무 적응기간이 얼마나 소요되니까?

① 신입사원 : 년 월 ② 순환배치 : 년 월

6) 귀하의 업무능률 증대를 위한 자동화 기기는 어떤 종류가 필요하다고 생각하십니까?

구분	기기종류 및 명칭	구입희망 시기	기대효과(업무량, 처리속도, 인력)
내용	1. 2. 3.		

7) 귀하의 주요업무와 관련하여 사용하는 기계기구와 장비는 무엇이며, 그 성능상태는 어떻습니까?

구분	설비품명 (종류)	기능만족도			불만시 대책 건의안	대책시 기대 효과
		만족	보통	불만		
기계 및 기구	1. 2. 3. 4.					
사용 장비	1. 2. 3.					

8) 귀하의 업무능률을 향상시키기 위한 조치방법이 있다면 어떤 것입니까?

구 분	조치방법	부대효과
내 용	1. 2. 3.	

9) 귀하가 업무를 진행함에 있어 다음 각 항목에 대한 기준 상태는 어떠하다고 생각하시는지 해당란에 ○ 표시시오.

내용항목	기 준				
	아주높다	높다	보통	낮다	아주낮다
1. 이해력과 판단력의 발휘도					
2. 주의력과 태도의 집중도					
3. 시각과 청각의 활용도					
4. 협동, 단결력의 요청도					
5. 시간의 제한성(긴박감)					

10) 귀하는 근무여건이 어떤 상태에서 주로 근무하시는지 해당란에 ○ 표시하십시오.

- ① 조명 : 어둡다 밝다 ② 통풍 : 나쁘다 좋다
 ③ 소음 : 시끄럽다 조용하다 ④ 안전도 : 위험하다 안전하다
 ⑤ 온도 : 덥다 적당하다 ⑥ 유독물 : 있다 없다
 ⑦ 먼지 : 많다 적다

11) 귀하의 주요업무 내용을 시간별, 주별로 파악하고자 합니다. 매일 발생하고 있는 정기적 업무는 일간단위의 주요 업무란에 기록하시고, 주간단위로 발생하는 업무는 주단위업무 내용에 요일별로 각각 기록하시기 바랍니다.

근무시간	정기적 주요업무(일간)		주단위 주요업무	관련부서
-08:30()		월		
-09:00()		화		
-10:00()		수		
-11:00()		목		
-12:00()		금		
-13:00()		토		
-14:00()		일		
-15:00()				
-16:00()				
-17:00()				
-18:00()				
-19:00()				
-20:00()				

※ 작성사례 및 기록시 유의사항

1. 일간 단위 정규시간대별 업무 수행자

- ① 정기적 주요업무 내용란에는 소속부서에서 완결되는 업무내용을 근무시간대별로 작성하시고, ② 주단

위 주요업무란에는 주간단위 및 월간단위의 비정규적 업무 내용과 타부서와 공동으로 진행하게 되는 업무 등을 주간단위의 요일별로 작성하시기 바랍니다.

2. 주간단위별 일간업무 수행자

- ① 주간단위로 업무가 발생될 경우에는 이를 주단위 주요업무란에 기록하신 후,
- ② 주간단위 업무내용을 일일의 근무시간 대별로 환산하여 정기적 주요업무(일간)란에 작성하시기 바랍니다.

3. 일간 및 주간단위 업무 수행자 공통

- ① 정기적 주요업무(일간) 근무시간대가 불규칙적일 때는 주간단위별로 근무시간대를 구분하여 가장 많은 횟수의 근무시간대를 ()속에 기록하시기 바랍니다.
 - ② 주간단위별로 근무 시간대가 불규칙 적일 때는 주간단위에 대한 근무시간대와 근무일수를 별첨항목의 기록란에 작성하시기 바랍니다.
 - ③ 기록내용은 가능한 상세히 기록하시기 바랍니다.
 - ④ 업무량이 많아 여백이 부족한 분은 뒷면에 추가 기록하시기 바랍니다.
- ※ 별첨항목 : 일일 근무 시간대가 불규칙할 경우 그 근무시간과 근무일수는?

(예 18 : 00 ~ 03 : 00까지 2일)

① (~ . 일) ② (~ . 일) ③ (~ . 일)

12) 건의 사항 (빈칸이 부족할 때는 뒷면에 기재해 주시기 바랍니다.)

이 건의 사항은 본 직무조사 실시가 우리 회사의 인적자원관리 시스템 확립에 있사오니 서슴지않고 건의하여 주시기 바랍니다.

- ① 귀하가 직무수행을 보다 원활하게 하기 위하여 꼭 시정했으면 좋겠다고 생각되는 점은 무엇이든지 쓰십시오.

예 현금출납원과의 확실한 직무 구분(현재는 업무의 중복 및 상사 지시의 중복이 있음)

- ② 우리 회사의 인적자원관리 시스템에 있어서 개선 사항이 있으면 무엇이든지 건의해 주십시오.
- ③ 기타 건의 사항이 있으면 말씀해 주십시오.

예 탈의 시설의 개선, 여사원 교육 참가 기회의 부여, 통근 버스 등

(2) 직무기술서와 직무명세서

이는 직무분석 결과에 의해 얻어진 어떤 특정 직무에 관한 정보를 조직적이고 체계적으로 정리한 설명서라 할 수 있다. 그런데 일반적으로 직무의 특성을 기술한 것을 직무기술서(職務記述書)라 하고 직무에 요구되는 인적요건을 기술한 것을 직무명세서(職務明細書)라 하여 양자를 구별하는 경우도 있고, 양자를 동시에 혼합하여 사용하는 경우도 있다.

1) 직무기술서의 의의와 요건

직무기술서(job description)의 내용은 일반적으로 크게 세 부분으로 나눌 수 있다. 즉 ① 직무의 개요 ② 수행하는 업무의 내용 ③ 수행하는 업무의 요건을 기술하는 부분으로 나누어진다. 이 직무기술서를 기초로 하여 직무분석의 목적에 활용되기 때문에 객관적이고 정확하게 기술되어야 한다.

따라서 직무기술서가 갖추어야 할 일반적인 요건을 들면 다음과 같다.¹⁴⁾

첫째, 명확성(明確性)이다. 명확성이란 그 직무를 모르는 사람도 쉽게 알아볼 수 있도록 확실하게 작성되

14) 직무분석 조사기법, 전략기업컨설팅, pp.76-77.

어야 한다는 것이다.

둘째, 간결성(簡潔性)이다. 이는 직무기술서를 읽는 사람의 시간이 낭비가 되지 않도록 단순하고 정확한 표현을 사용해야 한다는 뜻이다. 직무에 관한 내용을 복잡하게 나열하거나 미사여구(美辭麗句)를 늘어 놓아서는 안된다는 것이다.

셋째, 안전성(安全性)이다. 그 직무에 관한 모든 중요한 정보나 직무기술서에 빠짐없이 포함되어야 한다는 것이다.

넷째, 일관성(一貫性)이다. 직무기술서에는 상호 모순된 의미 및 용어가 정리되어 일관성있게 기술되어야 한다는 것이다.

2) 직무기술서의 형식과 작성요령

직무기술서에는 특정한 양식이 있는 것이 아니고, 그 활용목적에 따라 내용과 형식을 달리할 수 있다. 그러나 어떤 목적에 쓰이던 간에 직무기술서에 빼놓을 수 없는 일반적이고 필수적인 사항은 다음과 같다 ([도표 2-8] 참고).

① 직무확인사항

직무명칭, 직무번호, 직군, 직급, 근무사업장 등을 기술하는 것이다. 직무명은 다른 직무와 명확히 구분될 수 있도록 간략하게 직무의 특성이나 내용의 전체를 잘 나타낼 수 있는 명칭을 사용한다. 직무번호는 통계, 운용, 색인 등에 이용하기 위하여 직무분류기준에 따라 직군, 직무 등을 결합하여 부여된 고유번호로서 직무가치와는 무관하다.

직군에는 직무가 해당되는 직군명, 직급에는 직무를 담당하는 사람의 직급명을 기재한다. 근무 사업장은 직무가 존재하고 있는 팀, 사업소, 현장의 명칭을 기입하면 된다.

② 직무개요와 내용

직무개요는 직무의 목적, 주요내용, 다른 직무와의 관계를 명확히 표현하는 것이다. 직무내용은 직무개요를 상술한 것으로 직무에 따른 작업이나 업무의 처리 방법이나 절차를 간결하고 명확하게 기술한 것이다. 이러한 직무내용은 읽는 사람이나 이용하는 사람에게 가장 알기 쉽게 배열해야 한다. 그런데 직무내용을 배열하는 방법을 몇 가지 들어보면, 다음과 같다.

첫째는 일을 하는 순서에 따라 배열하는 방법, 둘째는 일의 중요도에 따라 순차적으로 배열하는 방법, 셋째는 시간의 경과에 따라 배열하는 방법, 넷째는 일의 곤란도가 높은 순서에 따라 배열하는 방법이 있으나, 분석결과 사용되는 목적에 가장 적합한 방법을 선택하는 것이 좋다.

③ 직무수행 요건

직무수행요건으로는 성별, 적정 연령, 학력(전공), 자격, 면허, 지식, 기능, 능력, 태도, 직무경험, 교육훈련으로 구성된다. 성별은 직무의 성격상 남녀 중 누가 담당하는 것이 적합한가를 나타낸다. 학력은 직무를 수행하는데 필요한 최소한의 학력을 표시하며 직무수행에 반드시 필요한 전공의 경우도 같이 표시한다. 적정 연령은 직무를 수행하는데 있어 사회적인 경험, 교육정도, 숙련기간 등을 고려하여 기술한다.

또한 필요한 자격과 면허가 있으면 기입하고, 지식 부분에는 이론적인 기본지식 정도에 해당하는 학술적 지식과 어떤 직무를 잘 수행하기 위하여 담당자가 알고 있어야 할 실무적 지식을 기술한다. 이외에도 기능(전산이나 외국어 실력 등), 해당 직무를 수행하는데 꼭 필요한 능력(기획력, 표현력, 판단력 등), 태도(적극성, 신속성, 협동성 등), 직무경험, 교육훈련 등을 기재한다.

[도표 2-8] 직무기술서 작성(예)

1. 직무명	인적자원관리		2. 직무번호	2103		
3. 직 군	사 무		4. 직 종	인적자원		
5. 직 급	3 급		6. 근무사업장	본 사		
7. 직무개요 사원의 채용, 배치, 급여, 평가, 훈련, 유지, 퇴직 등 인적자원관리 전반에 대한 업무를 수행하며 부하의 업무수행을 지도한다.						
8. 직무내용 1) 연간 인력수급계획을 입안하고 사원의 채용, 배치, 급여, 평가, 훈련, 유지, 퇴직 등 인적 자원관리 전반에 대한 업무를 수행한다. 2) 직원의 능력개발을 위하여 팀별 교육훈련계획을 입안하여 이를 실시한다. 3) 인사규정에 의해 인사평가를 실시하고, 승진자를 결정한다. 4) 인적자원관리 제 규정을 연구하고 검토하여 개정하는 업무를 수행한다. 4) 기타 위에 관련된 업무를 지시에 따라 수행하며 부하의 업무수행을 지도한다.						
9. 수행요건						
일반	성 별	남	적정연령	31－35	학력(전공)	인문계 대학 졸업정도
요건	자 격					
지식	학 술	인사관리론 및 조직관리론에 관한 일반적 지식				
	실 무	인적자원관리에 필요한 규정에 대한 구체적 지식, 임금관리에 대한 개괄적 지식				
기능	전 산	HRM 시스템 조작능력	외국어			
특성	능 력	기획력, 판단력, 지도력	태 도	공정성, 협조성		
책임	지 도	부하에 대한 지휘, 감독	업 무	협조 연락 응대(노동부, 보훈처 등)		
경험	직 무	인적자원관리 업무 4년	교 육	인적자원관리 실무교육		
작업 조건	작 업 장 소	사무실 안	작 업 환 경	양호하고 위험이 없음		
특기 사항						

3) 직무명세서의 의의와 작성 절차

직무명세서(job specification)는 앞에서 설명한 것과 같이 직무기술서에 의한 직무와 그에 필요한 자격요건을 개인에 중점을 두어 일정한 양식에 정리하는 것이다([도표 2-9] 참고). 따라서 이것은 직무기술서에서 유추될 수 있으며, 직접 직무분석의 결과에 근거하여 직무담당자, 직무분석 담당자, 관리자의 개인적 판단에 의해 작성될 수 있다. 또한 직무명세서는 다음과 같은 절차에 따라 작성될 수 있다.

첫째, 직무를 분석하여 성과의 기준을 결정한다.

둘째, 성공적인 직무성과를 가져올 인적 특성을 선택한다.

셋째, 이러한 특성에 적합한 직무가맹희망자를 테스트한다.

넷째, 이러한 가맹희망자의 직무성과를 측정한다.

다섯째, 인적 특성과 직무성과 사이의 관계를 분석한다.

[도표 2-9] 직무명세서 작성(예)

[인사과장의 요건]

- 1) 성 별 : 남, 여 무방함
- 2) 교 육 : 다음 과목을 포함하는 최저 4 년제 대학교육 이수 (인사관리, 산업심리학 등)
- 3) 경 험 : 인적자원관리 및 관련 분야에 있어서 최근 4년간 근무경험이 있을 것
- 4) 성 격 : 회사내의 조화를 유지할 수 있는 능력, 근로자에 대한 관심이 높을 것, 주의 깊고 착 실할 것, 조직하
고 운영할 수 있는 능력
- 5) 지 식 : 인적자원관리 일반에 대한 이해 · 능력 · 적성 · 흥미 · 성격 등의 개인차에 대한 지식, 노사관계에 능
통할 것.

(3) 직무분석의 성공 요인

1) 직무분석의 실패 원인

- ① 뚜렷한 목적의식과 강한 의지에서 시작하기보다 포괄적이고 추상적인 목적으로 실시하는 경우이다. 이는 직무분석 과정에서 목적의식이 희박해지고 그 활용도 미숙하여 직무분석에 대한 저항과 불신을 초래할 수 있다.
- ② 최고경영층의 경영이념이나 철학 등 장기적 목적에 근거를 두고 이에 대한 합리화 방안을 찾기보다는 우선 급한 당면과제의 해결을 위한 방안으로 직무분석을 실시하는 경우이다.
- ③ 내부 스태프나 라인이 직접 추진하거나 참여하기보다는 외부용역에 의존하는 경우이다. 이 경우 직무분석의 결과를 지속적으로 수정하거나, 보완이 불가능하여 세월이 흐름에 따라 무용지물이 될 수 있다.

2) 직무분석의 성공 조건

- ① 무엇보다도 직무분석의 취지와 목적 및 필요성을 전 사원들에게 정확하게 이해시키고 직무분석에 협조하도록 분위기를 조성해야 한다. 이를 위해서는 교육이나 홍보방안을 지속적, 적극적으로 모색하는 것이 중요하다.
- ② 우리 기업은 대개 직무가 표준화되어 있지 않거나, 개인별과 집단별로 명백히 할당되어 있지 않는 경우가 많다. 따라서 우리 기업의 이러한 직무 특성을 잘 고려하여 기업의 실정에 맞게 직무분석을 실시하는 것이 중요하다.
- ③ 직무분석을 만병통치약으로 믿고 전적으로 의지하여 직무중심의 인사 · 조직관리로의 급격한 변화를 시도하기보다는, 먼저 직무와 사람이 상호 연결되는 인사 · 조직 관리나 직무관리가 이루어질 필요가 있다.

4. 직무분석의 활용

(1) 직무평가

직무분석의 결과 직무기술서와 직무명세서가 작성되고, 이것을 기초로 하여 직무평가가 이루어진다. 즉 먼저 직무분석을 통하여 직무의 내용과 요건을 명확히 하는 직무기술서와 직무 명세서가 작성되면, 또한 이것을 기초로 직무의 상대적인 가치를 결정하는 과정인 직무평가를 통해 기업 내부의 임금격차를 합리적으로 책정하는 직무급을 도입하게 된다.

따라서 기업에 있어서 성공적인 직무급제도의 도입과 확립을 위해서는 반드시 거쳐야 할 과정이 직무평가라고 할 수 있다. 이렇게 볼 때 직무분석과 직무평가와 직무급은 매우 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다. 직무급에 대해서는 인적자원의 보상관리 부분에서 자세히 설명하기로 하고 여기서는 직무평가를 중심으로 살펴본다.

직무평가의 방법은 크게 종합적 방법(非量的方法)과 분석적 방법(量的方法)으로 나뉜다. 전자는 다시 서열법과 분류법으로 나뉘고, 후자는 점수법과 요소비교법으로 나뉜다.

1) 서열법(ranking method)

서열법은 각 직무별 중요도와 난이도, 노력, 책임, 지식, 숙련도 등을 종합적으로 판단하여 서열기준에 따라 분류하는 방법이다. 예를 들면 수, 우, 미, 양, 가 5등급으로 각 직무를 서로 비교하여 순위를 결정하는 방법이다. 이 방법은 각 직무를 간단 명료하게 평가할 수 있으며 비교적 서열을 쉽게 구분할 수 있는 장점이 있다. 반면에 평가자의 주관개입 등 감정적 요인이 작용될 우려가 있고, 직무가 단순히 순서대로 나열되어 있기 때문에 서열배분에 있어서 신뢰성이 낮다는 단점이 있다. 또한 직무의 수가 많고 내용이 복잡한 경우에는 평가의 효율이 떨어지며 부서간, 계층간 상대평가가 곤란하다는 단점도 지적된다.

2) 분류법(job-classification method)

분류법은 사전에 미리 결정된 등급에 따라 각 직무를 적절히 판단하여 해당등급에 맞추어 넣는 평가방법이다. 이 때 분류는 평가하려는 직무를 수와 복잡성에 따라 상·중·하와 같은 등급으로 간단하게 정할 수도 있고 더 세분하여 정할 수도 있다. 이 방법은 미리 만들어 놓은 등급표를 가지고 평가한다는 점에서 서열법보다 개선된 방법이라고 할 수 있다([도표 2-10] 참고). 또한 서열법과 같이 비교적 간단하고 이해하기 쉽다는 장점이 있다. 그러나 단점으로는 서열법과 마찬가지로 분류된 등급기준에 대한 신뢰성이 떨어지는 점, 직무 수가 많으면 등급 분류가 곤란하다는 점이 있다.

[도표 2-10] 분류법에 의한 직무등급(예)

직무등급	등급의 정의	비 고
1급	• 일상의 정형적인 반복된 업무 또는 특별히 훈련이 필요없는 보조적인 업무	신입사원
2급	• 간단한 작업 • 몇 개의 정해진 규칙에 의한 업무 • 엄격한 감독 하에 항상 일어나는 정규적 업무	사원 1년차
3급	• 상당한 사무직 재능을 요하는 업무 • 규칙적인 업무로서 사용규칙이 많은 것.	사원 2년차
4급	• 한정된 분야에 대하여 깊은 지식을 요하는 업무	대 리
5급	• 관리지식을 요하는 업무 • 일반적 지식이 있고 방침·정책을 잘 알고 또 전례가 없는 사항에도 응하지 않으면 안 되는 업무 • 당사에 있어서 오랜 경험을 요하는 업무	과 장
6급	• 고도의 전문적인 업무 • 비밀을 요하는 업무 • 경영자를 보좌하는 업무	부 장

3) 점수법(point rating method)

점수법은 직무의 가치를 점수로 나타내어 평가하는 방법으로서 먼저 평가요소를 선정하고, 각 평가요소에 적당한 수의 단계를 설정하여 각 단계에 점수를 배분한다. 즉 이는 평가의 대상이 되는 직무 상호간의 여러 가지 요소를 뽑아내어 각 요소의 척도에 따라 직무를 평가하는 방법으로서 직무평가방법 중 가장 많이 사용되는 방법이다. 점수법에 의한 직무평가 실시의 일반적인 절차는 다음과 같다.¹⁵⁾

- ① 평가요소를 선정한다. 직무에 대한 평가요소는 일반적으로 기능, 책임, 노력, 작업조건 등이 사용되고 있다.
- ② 평가요소의 가중치와 기준을 설정한다. 평가요소(job factor)가 선정되면 각 평가요소의 가중치(weight)를 선정하여야 한다. 이러한 가중치는 백분비로 표시되는 것이 보통이다. 또한 평가요소와 가중치가 설정되면 다음 각 요소의 우열을 판단하는 기준을 정해야 한다.
- ③ 점수를 계산한다. 이는 각 요소가 선정되고 가중치 및 기준이 설정되어 있으면 어렵지 않게 계산할 수 있다.
- ④ 대표직무의 임금을 조사한다. 직무가 평가되고 점수가 계산되면 이를 화폐적 가치로 환산하는 작업이 이루어진다. 이러한 전환의 기초적인 수단은 임금조사(wage survey)에 의해 가능할 수 있다.
- ⑤ 임금체계를 설계, 조정, 운영한다. 임금조사가 끝나면 곧 그 기업의 실정에 알맞은 임금체계(직무급)를 설계해야 한다. 또한 기본적인 임금체계의 설계가 끝나면 종합적인 관점에서 경영내부와 외부의 변수를 고려하여 임금체계를 조정하여야 한다.

이와 같이 직무평가 방법으로 가장 많이 활용되는 점수법은 평가척도의 산정이 용이하고 다양한 항목에 대한 평가가 가능하다는 점, 평가결과에 대해 높은 신뢰성을 가질 수 있다는 점에서 장점이 있다. 그러나 단점이라면 모든 직무에 정확하게 적용시킬 수 있는 점수배정이 어렵고, 개발하는데 시간과 경비가 많이 소요되는 점을 들 수 있다.

■ Hay System¹⁶⁾의 직무평가 사례 ■

A. 직무평가요소(예)

지식 (Know-how)	문제해결 (Problem solving)	책임 (accountability)	근무환경 (Working condition)
깊이 폭 대인관계	사고의 깊이 사고의 넓이	자유로운 정도 업무집행에 대한 영향 책임의 정도	육체적 노력 물리적 환경 주의력 정신적 스트레스

15) 최종태, 전계서, pp.141-146.

16) 헤이 컨설팅 그룹은 세계 최대급의 규모를 자랑하는 인사·조직부문의 전문 컨설팅 기관이다. 세계 32개 국에 81개의 사무소를 개설, 9000에 이르는 기업·단체와 업무상의 관계를 갖고 있으며, 미국에서는 「포춘 500」의 75%의 기업에 대하여 서비스를 제공하고 있다.

B. 평가요소의 가중치(예)

평 가 요 소		가중치 (%)	계
지 식	깊 이	15	40
	폭	10	
	대인관계	15	
문제해결	사고의 깊이	15	25
	사고의 넓이	10	
책 임	자유로운 정도	5	15
	업무집행에 대한 영향	5	
	책임의 정도	5	
근무환경	육체적 노력	5	20
	물리적 환경	5	
	주의력	5	
	정신적 스트레스	5	
계		100	100

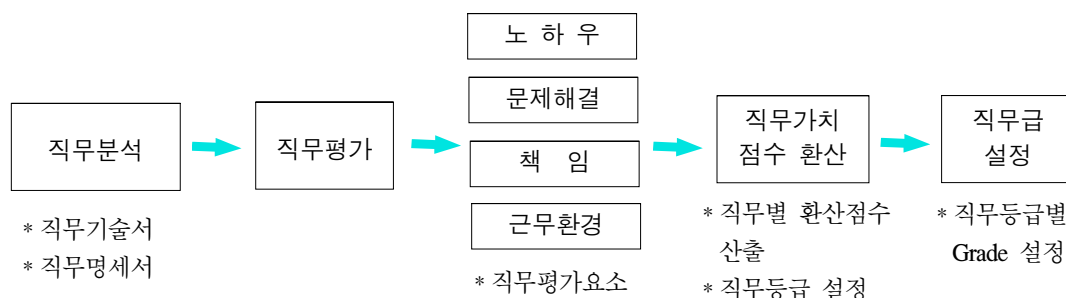
C. 직무평가 기준표(예)

등 급		1	2	3	4	5	비 고
평 가 요 소							
지 식	척 도	기본 이해	기초 능력	중급 실력	전문적 수 준	마스터 수 준	가중치
	깊 이	3	6	9	12	15	15
	폭	2	4	6	8	10	10
	대인관계	3	6	9	12	15	15
	소 계	8	16	24	32	40	40

D. 직무평가의 점수 산정(예)

평 가 요 소		가중치 (%)	등 급
지 식	깊 이	12	4
	폭	6	3
	대인관계	6	2
문제해결	사고의 깊이	12	4
	사고의 넓이	6	3
책 임	자유로운 정도	2	2
	업무집행에 대한 영향	3	3
	책임의 정도	4	4
근무환경	육체적 노력	2	2
	물리적 환경	3	3
	주의력	3	3
	정신적 스트레스	4	4
계		63(점)	

E. 직무평가의 과정



4) 요소비교법(factor-comparison method)

기업의 가장 중심이 되는 대표직무 즉 기준이 되는 직무(key job)를 선정하고 각 직무의 평가요소를 기준 직무의 평가요소와 비교하여 직무의 상대적 가치를 결정하는 방법이다. 이는 앞의 점수법을 개선한 것으로 점수법의 점수 대신 이러한 기준직무와 비교하여 임금액을 결정하는 것이 특징이다.

이 방법의 장점으로는 평가기준의 설정으로 다른 직무의 요소비교를 통한 평가가 용이하고, 또한 평가를 금액으로 나타낼 수 있어 점수법에 비해 시간과 노력이 많이 들지 않는다 점이다. 그러나 단점으로는 기준직무를 정하는 것이 어렵고 기준직무가 선정되더라도 평가요소별 임금액을 배분하는 것이 쉽지 않다는 점을 들 수 있다.

지금까지 설명한 직무평가 방법을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

비양적 방법	양적 방법	비 고
서 열 법	점 수 법	직무 vs 기준
분 류 법	요 소 비 교 법	직무 vs 직무

(2) 직능조사

1) 직능조사의 의의

‘일’과 ‘능력’에 맞는 처우를 실시한다는 것은 부여된 업무를 능력 즉 지식, 기술, 직능, 경험, Skill 등을 어떤 레벨에서 수행하고, 달성해 나가는가 또 해야만 되는가를 명확히 설정해 두고 그 일을 상사의 기대대로 달성하기 위해 필요한 능력향상을 추진하는 것이다. 제도로 뒷받침해주는 인적자원과 개발이 되기 위해서는 「일하는 사람」의 「능력」을 평가하고, 「일의 결과와 과정」을 평가하여 공정한 처우를 해주어야 한다. 직능조사는 이러한 제도화를 뒷받침해주는 출발로서 의미가 있다.

직능 또는 직무조사와 직무분석 양자는 전혀 이질적인 것이다. 직능조사란 자사의 니즈에 적합한 등급 기준을 작성하기 위해, 업무 및 그 업무를 수행하는 데 필요한 능력의 내용을 조사, 정리하는 작업이다. 능력조사를 거냥하여 행해지며, 능력조사의 분석결과는 능력기준(등급기준)으로 활용한다. 반면에 직무분석이란 어떠한 직무(업무)가 있으며, 또 그 직무는 어느 정도의 가치(임금)를 갖고 있는가를 조사 분석하는 작업이며 분석결과는 직무급 산정이나 기타의 목적으로 활용한다.

직능조사와 직무분석과의 작업의 차이는 ‘조사와 분석의 결과를 인적자원·처우에 어떻게 결합시키는가’라는 목적과 방법에 차이가 있다. 미국의 경우 직무분석과 평가의 결과를 토대로 한 ‘직무’중심의 능력주의를 전개하고 있으며, 유럽의 경우 ‘직종(craft)’의 사회적 가치를 기준으로 한 능력주의를 실시하고 있다.

‘사람’을 중심으로 한 일본이나 우리나라가 지향하는 능력주의는 ‘사람’중심에서 ‘일하는 사람’중심으로 발전하는 것이다. 프랜차이즈산업이 지향하는 목표 혹은 프랜차이즈산업이 요구하는 인재상을 기준으로 인적자원을 전개시키는 것이다. 직능조사는 ‘사람’중심의 인적자원관리시스템에 흡수시키기 위한 노력에서 비롯된 것이다.

직능조사를 통해서 밝혀내는 내용은 대개 다음 5가지로 요약될 수 있다.

- ① 우리 회사, 우리 부(과)에는 도대체 어떠한 업무(과업)가 있는가(과업조사)
- ② 업무(과업) 각각은 어느 정도 레벨의 업무인가(과업수준 : 업무의 난이도 평가)
- ③ 몇 등급에게 그 업무의 완전한 처리를 기대할 것인가(자격등급별 과업의 지정→직능요건)
- ④ 어떠한 지식과 기능이 있어야만 그 일을 완전히 처리할 수 있는가(자격등급별 능력의 추출→직능요건)
- ⑤ 지금 어느 부서에서 누가 어떻게 그 업무들을 분담하고 있는가(과업분담표의 작성→직능기준서)

2) 직능조사의 내용

직능조사의 내용은 조사의 목적에 따라 조사대상기업의 규모에 따라 달라진다. 또 조사내용은 조사대상의 수준을 개인수준으로 하느냐, 부·과단위로 하느냐에 따라 달라진다. 직무분석의 경험이 있거나 분석결과가 어느 정도 정리가 되어 있을 경우에는 「직종」수준에서 직능조사를 실시할 수도 있다.

‘직종’이란 업무의 성질·종류, 필요로 하는 지식·기능이 공통되거나 유사하다고 판단되는 업무를 그룹핑(grouping)한 것이다. 업무의 난이도와는 관계없다. 종별로 구분해서 그룹핑한 것으로, 통상은 부·과단위의 직종을 구성한다.

비슷한 업무 그룹을 종별로 구분해서 실시하는 것이 계통적으로, 효율적인 조사가 가능하며, 자격별 직능 차를 보다 확실히 파악할 수 있으므로 직무조사는 이 직종을 단위로 해서 행하는 경우가 많다.

그러나 조사대상이 직무분석과는 달리 「사람」이므로 부단위를 범위로 그 속에서 근무하는 개인을 대상으로 조사를 실시한 다음 이를 다시 부과단위로 수집·정리하여 직종별로 체계화하는 과정을 밝게 된다.

■직능조사의 사례■

(1) 과업의 추출

‘어떤 업무가 있는가?’, ‘어떤 과업을 수행하고 있는가?’라는 질문에 대하여 대부분의 사람들이 개념적으로는 쉽게 이해하고 있는 것 같다. 그러나 이를 지면상에 정확하게 서술하고 기록하는 데에는 상당한 어려움을 느낄 것이다. 따라서 과업을 추출할 때에는 개개인이 수행하는 세세한 업무단위를 평소에 검토하고 기술하는 노력이 필요하다.

직무조사란 먼저 과업을 추출하여 그 과업에 요구되는 기대수준을 설정하고, 과업수행에 필요한 지식·기능을 파악하는 작업이다. 즉 과업은 직무조사의 핵심(key)이며, 과업의 정확한 추출이 직무조사의 성패를 결정한다고 할 수 있다.

1) 과업의 추출 방법

- ① 팀별 업무분장, 기준 등을 참조하여 팀 내 업무의 동일성, 공통성, 유사성 등의 차이에 착안하여 팀의

직무를 사전 설정하는 작업이 선행되어야 한다. 해당 팀의 업무와 유사한 모델 팀의 직무설정을 참조하면 편리할 것이다. 물론 설정된 직무는 과업이 추출된 후 팀의 특성에 따라 수정하면 된다.

- ② 담당직무별 선임자가 추출한 과업을 직무조사 담당자가 수정하고 조정한다.
- ③ 추출된 과업을 과업의 정의, 크기, 요건에 적합한지 검토한다.

2) 과업의 분류 방법

과업의 분류에는 ‘기능별 분류’, ‘목적별 분류’의 두 가지 방법이 있는데, 팀의 특성에 맞는 하나의 방법으로 분류한 후 다른 방법을 검토해야 한다.

직 무	기 능 별 분 류	목 적 별 분 류
채 용	<ul style="list-style-type: none"> • 채용 실시 품의 • 구인 활동 • 시험 실시 • 채용 일반사무 	<ul style="list-style-type: none"> • 대졸 신입사원 채용 • 경력사원 채용 • 고졸 여사원 채용

그러나 위와 같은 원칙으로 과업을 설정하면 과업의 수가 너무 많게 된다. 그래서 현실적으로 과업을 설정할 때는 다음의 세 가지를 고려하여 가능하면 간단하게 즉 과업의 수가 많지 않게 설정하도록 한다.

- ① 따로따로 분담하고 있어도 일의 내용, 성격, 수준이 비슷하면 동일한 과업으로 봄
- ② 기능별 분류를 원칙으로 하고 목적별로 다른 과업은 별도 과업으로 보지 않음
- ③ 특히 주의해야 할 사항은 절대로 중복되지 않게 과업을 설정해야 한다.

3) 업무 매뉴얼(manual)과 과업추출

업무조사를 통한 업무 매뉴얼 작성은 과업추출과는 그 의미가 다르다. 즉 업무 매뉴얼이 업무의 나열 및 나열된 업무의 진행과 처리가 중심이라면, 직무조사를 위한 과업추출은 업무와 그 업무를 수행하는 사람과 연계시켜 업무를 수행하는데 따른 역할과 책임을 조사 대상으로 한다.

4) 과업추출에 있어서 각자의 역할

관리자는 부하 직원에게 요구하고 싶은 사항을 과업으로 추출하고, 부하직원은 관리자에게 평가받고 싶은 사항을 과업으로 추출한다. 즉 과업추출에는 팀 별 업무 흐름(flow), 업무배분 및 업무수행상의 문제점 특성이 고려되어야 한다.

5) 공통과업 추출

전사적으로 관리자(부장, 과장)의 공통업무와 일반 사무업무를 과업으로 추출한다. 단, 영업담당자의 목표달성 즉 공통과업은 과업으로 추출하지 않고 목표를 설정할 때 목표관리표에서 설정한다. 공통과업을 추출한 사례의 일부를 설명하면 다음과 같다.

<팀 장>

직 무	과 업	난이도	숙련도	등 급
관리, 감독업무	팀 업무 목표의 달성	A	b	9
	중·장기 사업계획의 수립	A	b	9
	업무목표 부여 및 조정, 결정	A	b	9
	팀 간 업무 절충	A	b	9
	부하의 인사고과와 능력개발	A	b	9

<일반사무>

직 무	과 업	난이도	숙련도	등 급
일반사무	관리자료의 취합, 조정 1	A	b	9
	관리자료의 취합, 조정 2	B	b	7
	관리자료의 작성	C	c	4
	자료,문서의 작성(입출력)	E	c	1
	자료문서의 수발신,정리,보관	E	c	1
	팀의 경비 처리	E	b	2
	팀의 일반 사무 처리	E	c	1

(2) 과업분담표의 작성

직 무	과 업	난 이 도					숙 련 기 간					위 임 전 결				과업수행 요건		필요 교육	대응 직급	경력요건		담 당 자	
		S	A	B	C	D	1	2	3	4	5	담당	과장	부장	임원	필요 지식/기능	지원 능력			내용	년수	성명	직급
		S	A	B	C	D	1	2	3	4	5												
		S	A	B	C	D	1	2	3	4	5												
		S	A	B	C	D	1	2	3	4	5												
		S	A	B	C	D	1	2	3	4	5												
		S	A	B	C	D	1	2	3	4	5												
		S	A	B	C	D	1	2	3	4	5												

5. 직무설계

(1) 직무설계의 의의

직무설계(job design)란 직무를 수행하는 사람에게 의미와 만족을 부여하고자 하는 시도 하에 생산조직이 그 목표를 보다 효율적으로 수행 할 수 있도록 일련의 작업 군과 단위직무 내용 및 작업방법을 설계하는 활동이다. 그러므로 직무분석에 의하여 각 직무의 내용을 분석한 다음 그것에 영향을 미치는 인간적·조직적·기계적 요소를 규명하여 근로자에게 직무만족을 부여하고 또 생산성을 향상시킬 수 있는 작업방법을 결정하는 절차라고 할 수 있다.

(2) 직무설계의 목적

직무설계는 모든 계층의 조직구성원으로 하여금 직무 그 자체에서 만족과 의미를 부여받도록 하여 근로자의 동기부여(모티베이션)와 생산성을 향상시키려는 것을 목적으로 한다. 또한 직무설계의 양대 목표라 할 수 있는 생산성과 직무만족의 영역 중에서 경영자가 보다 중시해야 할 것은 생산성보다 모티베이션이어야 한다. 왜냐하면 프랜차이즈산업의 목표달성이란 과제는 그 과정에 참여하는 근로자의 모티베이션 없이는 불가능하기 때문이다.

분업의 원리에 대한 반발과 행동과학적 지식의 도입에 의하여 실행되는 직무설계나 직무재설계는 다같이 능률향상과 인간성 회복을 목적으로 한다고 할 수 있으며, 그 구체적인 항목을 열거하면 다음과 같다.

1) 구성원 모티베이션의 향상

직무설계는 구성원 모티베이션의 향상을 그 목적으로 한다. 경영자 근로자의 무관심이나 권태감을 간파했을 때 조직 내 직무설계 프로젝트의 도입이 필요하다. 즉 직무를 개선함으로써 직무불만족을 감소시키고, 아울러 사기를 향상시키는 활동이 필요하다.

2) 생산성 향상

직무설계는 생산성 향상을 그 목적으로 한다. 생산성이란 인적자원과 물적 자원의 효율적인 이용의 측정척도이며 산출물 이상의 의미를 지닌다. 즉, 생산성이란 능률성을 뜻하는 것으로서 산출과 더불어 투입도 고려하는 개념이다. 이러한 투입과 산출의 관계에서 볼 때, 직무설계는 기계산출량이나 인간산출량, 또는 이 양자의 증대를 목적으로 시도되어 진다. 따라서 직무설계는 근로자의 모티베이션 향상과 동시에 그 결과로서 나타나는 인적자원의 효율적인 이용을 목적으로 한다고 할 수 있다.

3) 재화와 용역의 양과 질 개선

직무설계는 재화와 용역의 양과 질의 개선을 그 목적으로 한다. 프랜차이즈산업이 생산하는 재화와 용역의 양과 질의 측면에서 보다 많은 생산을 하는 것이 직무설계의 중요한 목적이다. 그러나 오로지 양적인 측면에서 생산의 증가만을 직무설계의 목적으로 하지 않고 재화와 용역의 질을 개선하는 것을 그의 중요한 목적으로 삼는다.

4) 원가절감

직무설계는 원가절감을 그 목적으로 삼는다. 원가절감은 생산성 향상과 재화 및 용역의 질의 개선에 대한 결과로서 나타난다. 즉 기술을 분석하고 인간 노력이 이용되는 방법을 분석함으로써 불필요한 설비, 공정 및 직무가 제거되어 효율성과 능률성의 기준으로 보아 보다 합리적으로 직무를 수행할 수 있게 된다. 그 결과로서 불필요한 비용을 감소시킬 수 있는 것이다.

5) 이직과 훈련비용의 감소

직무설계는 이직과 훈련비용의 감소를 그 목적으로 한다. 직무만족은 모티베이션과 생산성에 직접 영향을 미치는 것으로서, 이는 자발적 형태의 이직이든 간에 이직을 감소시킨다. 연구결과에 의하면 직무만족

이 되어 있는 근로자는 그렇지 못한 근로자보다 직무상 필요한 기능을 보다 빠른 속도로 습득한다.

따라서 직무설계를 통한 직무만족의 증대는 이직을 감소시키고 학습속도를 가속화시킴으로써 훈련비용을 줄여 준다.

6) 신기술에의 신속한 적응

직무설계는 신기술에의 신속한 적응을 그 목적으로 한다. 대부분의 직무설계는 작업방법의 변화를 뜻하는 직무 재설계이다. 따라서 기술변화나 신 공정을 도입할 경우에는 신 기능을 교육시키는 것과 기존의 기능을 종전과 다른 방법으로 이용할 필요성이 있게 된다. 즉 직무설계는 신기술의 조건을 충족시킬 수 있는 수단을 제공한다.

(3) 현대적 직무설계

직무설계는 전통적인 의미에서의 직무설계와 현대적 의미에서의 직무설계로 구분할 수 있다. 즉 전통적 직무설계가 보다 낮은 욕구수준에서의 기술적인 욕구충족에만 관심을 집중하고 있는 한편, 현대적 직무설계는 직무담당자의 기술적·조직적 욕구뿐만 아니라, 사회적·인간적 욕구까지도 충족시킬 수 있도록 직무내용, 작업방법 및 작업 상호간의 관계를 결정하는 것이다.

오늘날 행동과학에 근거를 둔 직무연구가 개발되어 기술적인 측면뿐만 아니라, 자아 성취적인 ‘일’에 대한 인간의 욕구도 고려하는 입장에서 현대적인 직무설계가 행하여지고 있다. 즉 직무설계에 의한 직무변화를 통하여 근로자의 동기부여가 향상되리라는 기대에서 직무가 사람에게 적합하도록 설계되고 있다. 이러한 직무설계의 이론을 뒷받침하는 가정은 생산성이 물적 및 인적자원의 효율적 이용의 함수이기 때문에 동기부여의 개선이 생산성의 향상에 꼭 필요하다는 것이다.

제3절 인적자원의 평가관리

1. 인적자원평가의 기초지식

합리적인 인적자원관리를 위해서는 개인의 능력이 객관적으로 분석·평가되어야 한다. 개인이 갖고 있는 전문 능력을 정확히 파악하지 못하면 그 능력을 충분히 활용하는 것이 불가능하다. 나아가 합리적인 평가가 이루어지지 않으면 구성원에 대한 동기부여가 되지 않아 우수한 인재의 확보 및 양성이 불가능하다. 따라서 성공적인 인적자원관리를 위해서는 먼저 합리적이고 공정한 평가가 이루어져야 하고 이를 기초로 한 보상이 반드시 필요하다.

(1) 인적자원평가의 의의

인적자원평가는 단지 구성원의 능력 및 업적을 평가하여 서열을 매기고 차별 보상을 하는 차원에서 머무는 것이 아니다. 평가의 궁극적인 의도는 구성원에게 능력이 매우 중요하며 각자가 능력 개발을 위해 열심히 노력하고 신바람 나게 일할 수 있는 조직 풍토를 구축하는데 두어야 한다. 관리자는 평가를 통해 조직

구성원의 장·단점을 확인하여 장점은 더욱 발전시키고 부족한 점을 보완할 수 있도록 노력하여야 한다.

인적자원관리를 합리적으로 전개하기 위하여서는 각 근로자를 그들이 조직에 대하여 실제로 기여하는 가치에 따라 공정하게 대우함으로써 근로자가 가지고 있는 기능을 효과적으로 활용해야 한다. 따라서 근로자의 가치를 공정하게 평가하여 그 결과를 인적자원관리의 제 기능에 활용하는 것이 필요하게 되는데, 이 평가작업의 기초가 되는 것이 인적자원평가이다.

인적자원평가란 조직에서 구성원 개개인의 능력, 태도, 의욕, 업적 등을 평가하려는 제도이다. 즉 조직에서 사람을 평가하는 방법을 제도화한 것이라고 말할 수 있다. 인적자원평가라는 말 대신에 유사한 개념으로서 근무평정(merit rating)이라는 용어가 사용되기도 하고, 특히 업적을 중심으로 할 경우 업적평가(performance rating)라고도 한다.

즉 특정 목적을 가진 조직에서는 보다 발전적인 방향으로의 인재상을 실현하기 위하여 수많은 평가 활동이 이루어지는데, 그 중에서도 특히 조직 구성원의 업무수행과정이나 성과에 대하여 어떠한 방법으로 평가할 것인지를 제도화한 것이 인적자원평가이다.

(2) 인적자원평가의 중요성

평가라고 하는 것은 인간이 보다 나은 상태로의 변화를 위한 동경과 신념을 가지고 무엇인가 가치 창조의 활동을 행할 때 필연적으로 뒤따르는 사고의 과정이다. 따라서 인적자원 평가의 중요성은 바로 이 같은 일련의 가치 창조를 위한 인간의 노력에서 찾을 수 있다. 즉 인간이 하나의 행동의 결과에 대한 잘잘못을 반성하려고 할 때, 어떤 목적 내지 방법을 선택 결정하려고 할 때, 시행과정에 있어서 착오나 오류를 밝히려 할 때 평가는 언제나 활용되었던 것이다.

이처럼 평가는 말하자면 진보적 가치 증진의 변화를 측정하고 분석하는 과정이라고 할 수 있다. 인적자원평가도 바로 이러한 평가 활동의 하나이다. 그러나 과거에는 평가라고 하면 피평가자를 일정한 점수나 척도 상에서 분류·선택·판정하고 등급을 가늠하는 입장에서 가능 하는 것으로만 보았다. 그러나 현대에 들어와서는 이보다는 피평가자 개인이 모든 과제 및 활동에 대해서 보다 효과 있고 완전한 성취를 이룰 수 있도록 하는 지원·지도·개선·개발의 기능을 전제로 한 평가를 기본적인 내용으로 하고 있다.

인적 자원에 대한 평가를 인적자원관리의 입장에서 보면 그 중요성은 인적자원관리 전반에 밀받침되어 있는 기본 도구라는 점에 있다. 그러나 이렇게 중요한 평가에 대해 반드시 긍정적인 입장만이 있는 것은 아니다. 평가에 대해서는 그 타당성과 신뢰성의 입장에서 비판이 존재한다. 즉 평가하려는 요소들이 부적당하고, 평가에 대한 방법이나 절차가 정해져 있지 않으며, 반영 횟수가 극히 제한되어 있는 경우에 특히 그러하다.

무엇보다도 평가자들이 공정한 평가를 하지 못할 때에는 어떤 틀에 박힌 제도가 오히려 부작용을 낳을 수도 있다는 것이다. 사람이 사람을 평가하는데 있어서 가장 중요한 비판 중의 하나는 평가의 성격상 완전히 객관적인 척도에 의한 측정은 있을 수 없고, 주관적인 요소가 가미되는 여지를 완전히 배제할 수는 없다는 점이다.

그러나 평가에 대해서는 그러한 비판에도 불구하고 당위론이 존재한다. 프랜차이즈산업과 같은 명확한 목적을 갖는 조직에 있어서는 그 목적을 성공적으로 달성하기 위해 능력 있는 자에게 고도의 업무를 할당한다거나 경영 활동의 성과를 조직에의 공헌 정도에 따라 개인에게 배분해 가려는 것은 당연한 논리이다.

경영관리활동에 있어서의 평가는 조직에서 불가결한 요소이다. 왜냐하면 개인은 물론 집단이나 조직 전체도 일반적으로 성과측정에 의해 피드백(feedback), 즉 결과나 성과에 따라서 자기의 행동·진로를 계속적

으로 수정해 나아갈 수 있기 때문이다. 또한 집단이나 조직의 진행 방향에 대한 양부를 판단함으로써 조직 유효성을 높일 수 있기 때문에 프랜차이즈산업 조직에 있어 성과관정의 시스템을 구비하는 것은 필수적인 일이 된다.

인적자원평가는 조직 구성원들의 현재 또는 미래의 능력과 업적을 평가함으로써 각종 인적자원 시책에 필요한 정보를 획득, 활용하는 것이다. 전통적으로 인적자원평가는 과거의 실적이나 인적 특성에 따라 서열이나 우열을 판정적인 태도로 비교, 추정(merit-rating)하는 것이 일반적이다. 그러나 근래에는 각 직무 담당자의 성과를 평가함 동시에 그가 지닌 잠재적 능력 및 개발 가능성에 초점을 둠으로써 구성원에 대한 동기부여의 수단으로 활용하고 있다. 뿐만 아니라 평가 결과가 목표 달성을 위한 종합적 통제의 한 과정으로 활용되고 있음을 볼 수가 있다.

이와 같이 인적자원평가는 인적자원시스템에 의미 있는 정보를 제공하는 기능을 갖고 있다. 따라서 인적자원평가는 인적자원관리의 많은 주요한 부분과 밀접한 관계를 갖고 있고, 그러한 관계로부터 인적자원평가의 의의와 역할이 명확해 진다.

인적자원평가는 일과 사람을 평가하기 위한 규칙을 체계적으로 정리해 놓은 것이다. 따라서 인적자원평가의 구조는 전향의 인적자원관리의 모든 제도, 시책과의 관련을 가지면서도 인적자원평가 본래의 의의와 목적을 충족시키기 위하여 구성되어 있다. 인적자원평가는 여러 가지 평가기술(Skill)이 필요하며 이를 이해하고 올바르게 사용할 필요가 있다.

(3) 인적자원평가의 역할

1) 인간존중 경영의 추진

제도화된 인적자원평가는 주관, 편견, 감정으로 인간을 평가하는 것보다 훨씬 객관적이므로 관리의 합리성과 공평성에 공헌할 수 있다. 인적자원평가는 애초부터 인적자원을 보다 인간 존중의 방향으로 운영해가기 위하여, 기업의 근대화 과정 중에서 만들어져 발달되어 온 것이다. 이를 뒷받침하는 것으로서,

- ① 일부의 경영자와 상급 관리자가 갖고 있는 부분적인 정보나 자의적인 판단이 되지 않도록 직접, 혹은 될 수 있는 한 가까운 인적자원. 노무관리자로부터의 평가 정보를 참고로 하여 인적자원을 정해 간다.
- ② 인간 존중의 경영을 위해서는 평가자로서는 주관적 평가에 빠지지 않도록 평가기간과 평가기준을 정해, 상향식 방식(bottom-up)에 의한 정보제공의 기준화, 제도화를 도모하고 있는 것이다.

또한 인적자원평가가 보다 민주적인 인적자원에 도움이 되게 하기 위해 평가의 과정을 민주적인 방법에 따라 행하기 위해 하위평가자의 의견을 존중하고, 상위평가자와 평가결과가 상반된 경우는 충분한 의논을 장려하고, 피평가자에게 인적자원평가에서 평가하는 항목과 기준 등에 대해 충분히 알리는 등의 평가자체의 진행방법에도 신중한 배려가 이루어져야 한다.

2) 근로자의 능력 육성

업무를 통하여 부하를 지도하고, 능력의 향상을 도모하여 가는 것은 인적자원. 관리자로 서 가장 중요한 임무라고 할 수 있다. 이를 위해서는 부하의 특성을 간파하고 능력의 단점, 장점을 파악하여 부하에게 의욕을 북돋우면서 육성해 가지 않으면 안 된다.

따라서 인적자원평가에서는 분석평가의 방법을 도입하여, 직무수행상 필요한 항목별로 부하를 평가하고 거기에서 지도육성점을 보다 명확히 추출하여 지도해 가는 것이다. 또 평가자와 부하와의 사이에 서로 의

논함으로써 이해를 깊이 하는 동시에 목표달성의 구체화를 도모하여 가는 것이 필요하다.

인적자원평가의 결과로써 각 근로자는 타인과 비교하여 자기의 근무 성적·능력을 파악할 수 있고, 자기 자신을 향상·개발하는 자극을 얻을 수 있다.

3) 근로자의 근무의욕 향상

인적자원평가가 행해지지 않아 노력한 사람이나 하지 않은 사람도, 성과를 올린 사람도 올리지 않은 사람도, 능력을 발휘한 사람도 발휘 못한 사람도, 모두가 똑같다고 한다면 과연 의욕이 일어날 것인가. 또 반대로 평가가 불공정하게 행해져 그것이 불합리하게 인적자원에 반영되었다면 부하의 의욕은 저하할 것이다. 그래서 인적자원평가는 보다 객관적이고 구체성이 있는 평가기준에 의해 평가할 수 있도록, 절대평가의 방법이 도입되고 있는 것이다.

납득성이 높은 평가결과를 확보하고, 공정한 처우에 반영함으로써 근로의욕의 향상에 도움이 되게 하려는 것이다. 정기적·제도적으로 부하를 평가해야 할 평가자는 부하의 근무 상태나 능력을 관찰해야 하고, 관찰한 사실을 분석·종합하여 판정해야 하므로 관리자·감독자의 관리능력을 증대시킬 수 있다. 관리에 대한 불평 불만을 설득하는 경우에도 인적자원평가에 의한 정기적·제도적인 기록이 도움이 된다.

4) 합리적인 근로자의 적성 배치

조직 내에서 관리자가 행하는 업무 변경과 전사적인 입장에서 행하는 부서 이동이 있는데 그 중 어느 것이나 구성원능력의 특성을 바탕으로 하여 행해지지 않으면 안 된다. 인적자원평가는 분석 평가에 의해 능력의 특성을 파악하여 그것을 축적해 두고 필요에 따라 그것을 재고함으로써, 적재적소에 배치하는데 도움이 되게 하려는 것이다.

이상에서와 같이 인적자원관리의 본질적 기능은 조직의 구성 요소인 각 직위에 자질과 능력을 가지고 있는 근로자를 배치 내지 할당하는데 있다. 다시 말하면 인적자원관리를 합리적으로 전개하기 위해서는 조직을 구성하고 있는 각 직위의 직무 내용을 정확히 파악하여 그 직무를 수행하는데 필요한 자격 요건을 명확히 함과 동시에 근로자의 능력·성격·적성 등과 같은 근로자의 일반적 능력에 의하여 분석·평정할 필요가 있다. 이와 같은 목적을 위하여 행해지는 것이 인적자원평가인 것이다.

(3) 인적자원평가의 목적

조직 구성원은 누구나 스스로 이룬 업적에 대하여 상사에게 공정하게 평가받기 바라며, 또한 상사가 구체적으로 어떻게 평가하는가에 대해 관심을 가지고 있다. 따라서 인적자원평가는 조직 구성원을 평가하는 중요한 수단이 될 뿐만 아니라 심리적으로도 조직 구성원에게 많은 영향을 미친다.

또한 인적자원평가에 의해 파악된 자료는 승진, 승급, 차등 상여, 전환 배치 등 제반 인적 자원의 관리에 있어서 중요한 판단 자료로 활용하고 있으며, 평가과정 또는 피드백(feedback)을 통하여 사원의 능력 개발을 도모하고 차기 개선책을 모색하는 수단으로 활용된다.

따라서 인적자원평가의 목적을 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원평가는 무엇보다도 근로자의 능력 개발을 위한 출발점이라고 할 수 있다. 프랜차이즈산업에 있어서 가맹본부 또는 가맹점 사업자는 조직의 목표 달성과 조직 구성원의 의욕, 동기, 정열 등의 개인 목표가 합치되는 방향으로 나가기를 원한다. 그러기 위해서는 구성원 개개인의 능력을 최대한으로 발휘하

도록 유인되어야 하는데 인적자원평가를 통하여 이를 위한 정보를 얻게 된다.

한편 근로자도 직장에서도 업무 수행 과정에서 각양각색의 욕구를 가지고 있다. 즉 자기의 적성과 능력을 살려서 자기에게 적합한 일을 하고 싶어하며, 노력의 성과가 올바로 평가받기를 바라고, 능력이나 노력에 적합한 처우(임금, 승진 등)를 얻고 싶어하며, 자신의 능력을 향상시키고자 노력한다.

인적자원평가는 근로자의 이와 같은 욕구에 직접 혹은 간접으로 부응하는 수단이 된다. 그리고 개인이 현재의 자기 위치와 상사나 회사측이 자신을 어떻게 보고 있을 것인가에 대해 개인적인 불안감을 갖는다면 장래의 방향에 대해서 갈팡질팡하는 상태를 제거하고 보다 적극적인 자세를 갖도록 방향 설정을 해주는 역할을 한다.

둘째, 인적자원평가는 업적 향상을 위한 기초자료가 된다.

조직에서는 평가결과의 피드백을 통하여 그 동안의 작업 관행이 보다 효율적으로 되도록 개인의 행위를 수정 혹은 변경시키는 기초를 마련해 준다. 즉 경영 관리자는 개개인의 업무수행결과는 물론이며 업적의 기초가 되는 능력이나 자질을 평가하여 그 결과를 근로자들에게 알려줌으로써, 다음 기회의 업적 상승을 기대하게 되는 것이다. 이러한 정보를 수집하고 평가하는 기초자료가 인적자원평가를 통하여 마련된다.

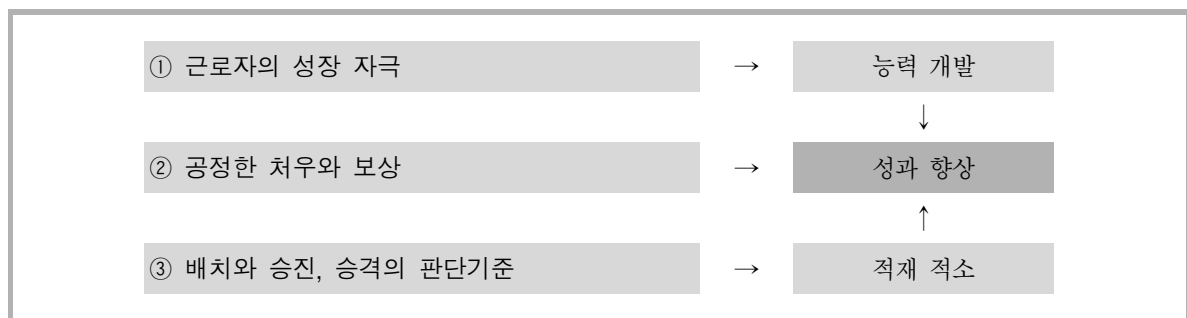
요컨대 관리 활동은 해야 할 목표·방침·실행 계획을 책정하고(Plan), 이를 실행하며(Do), 실행기간중에 항상 진행 상황을 계획과 비교하여 점검·평가하는 것(See)으로, 실행이 끝난 시점에서 결과를 평가하고 다음 계획에 피드백을 함으로써 업무의 효율화가 가능해지며, 나아가서 조직 전체의 업적을 향상시킬 수 있는 것이다.

셋째, 인적자원평가는 근로자의 처우를 위한 가장 중요한 기초자료가 된다.

앞으로의 인적자원 환경은 점차로 능력주의형 인적자원 정책을 구현해 나간다고 볼 때, 인적자원평가라고 하는 전제가 없이는 그 목표를 달성할 수가 없다. 왜냐하면 능력을 평가해 주는 인적자원평가에 의한 기초자료가 바로 근로자들의 승진이나 보수의 결정에 매우 중요한 결정 요소가 되기 때문이다.

경영 관리자가 인적자원에 관한 의사결정을 하기 위해서는 각 개인의 자질·능력·업적 등을 파악하지 않으면 안된다. 여기에서 처우에 있어서 적절한 차이를 만들기 위한 판정 수단으로서 인적자원평가가 필요하다. 예컨대 상이한 조직 단위간의 승진 가맹희망자를 비교할 때 경영인적자원 관리자가 객관적 의사 결정을 할 수 있도록 사실에 의한 평가 기록이 필요하다. 즉 의사 결정을 하는 최고 경영자는 구성원 개개인에 대하여 잘 모르므로 일정한 평가기록에 의존할 수밖에 없는 것이다. 이상과 같은 내용에서 알 수 있듯이 현대 경영에 있어 인적자원평가는 조직 구성원 개개인의 능력 개발을 위한 자질, 능력, 업적 등에 대한 정보 수집을 위한 기본 제도인 것이다.

지금까지 설명한 인적자원평가의 역할과 목적을 정리하면 다음과 같다.



(4) 인적자원평가의 구성체계

인적자원평가는 근로자의 직무 행동을 측정·평가하는 것이므로 이를 구성하는 원인 변수·매개변수·결과 변수를 모두 다 고려해야 한다. 일반적으로 원인 변수로는 능력, 매개변수로는 근무 태도, 결과 변수로는 업적을 들 수 있다.

능력에는 이해력·판단력·결단력·창조력·개발력과 같은 사고 능력과 표현력·절충력·섭외력·지도력·관리력·통솔력 등과 같은 대인 능력이 포함된다. 이 같은 사고 능력과 대인 능력은 또 실질적으로 나타나는 현재 능력과 현재 소유하고 있지는 않지만 앞으로 소유할 가능성이 있는 능력, 그리고 현재 소유하고 있지만 기회나 여건이 주어지지 않아 발휘되지 않는 잠재능력 등이 모두 고려되어야 한다.

근무 태도는 얼마만큼 의욕을 갖고 업무에 임했는가를 묻는 것이며, 이 경우 결과는 어떻든 간에 적극성, 협조성, 책임감 등이 어떠했느냐가 문제가 된다. 업적은 직무 요건이나 목표에 비추어 평가 대상 기간 내의 결과로서 사실을 과거형으로 파악하는 것이다.

이처럼 업적, 근무 태도, 능력은 서로 다른 측면이므로 명확하게 구분하여 구성한다.

또한 이는 직위 계층이나 업무의 종류에 따라 그에 적합한 평가 요소를 차별화 하여 선정할 필요가 있다.

인적자원평가는 개개의 인적자원 시책에 대해 의미가 있는 정보를 제공하는 역할을 갖고 있다. 따라서 인적자원 시책이 어떤 정보를 요구하고 있는가에 따라 평가의 영역이 정해진다. 또 인적자원의 모든 정책도 시대에 따라 중점을 두는 방법이 변화해 오고 있고, 최근의 능력 개발, 동기부여를 지향하는 인적자원 관리는 인적자원 평가의 각 영역에 대해 많은 요구를 해 오고 있다. 최근 일반적 경향으로서 인적자원정책과 인적자원평가 영역과의 관계를 나타내면 다음[도표 2-11]와 같다.

[도표 2-11] 인적자원정책과 평가체계와의 관계

인적자원정책 인적자원평가의 체계	급 여			이 동		승 진	능력개발
	승 급	승 격	상 여	동일 직능	다른 직능		
업 적 고 과							
근 무 태 도 고 과							
능 력 고 과							

그런데 업적 평가, 근무태도평가, 능력 평가의 3가지 평가는 똑같은 평가라도 그 내용과 방법이 다르기 때문에 활용 목적에 따라 특별히 가중치(weight)를 부여할 수 있다. 우선 평가에 있어 3영역의 의미를 올바르게 이해해 두는 것이 중요하다.

1) 업적고과

업적 평가란 주어진 직무의 내용과 책임을 기초로 하여 설정된 직무 수행의 기준에 대해 근로자가 어느 정도 달성했는가를 평가하는 것이다. 이 때에 주의해야 할 것은 업적으로서 최종적으로 나타난 결과 뿐만 아니라 직무를 수행해 가는 과정도 그 평가의 대상이 된다.

2) 근무태도고과

근무태도평가란 직무 수행에 있어서 근로자가 어떠한 태도를 나타냈는가를 평가하는 것이다. 이 경우 주의해야 할 것은 직무 수행에서 나타나는 모든 태도를 평가의 대상으로 하는 것은 아니다. 직장에 있어서 인간은 여러 가지 태도를 나타내기 때문에 그 모든 태도를 평가의 대상으로 할 수 없다. 따라서 업적과 생산성에 관련된 태도, 직장의 인간관계와 사기에 관련된 태도가 그 평가의 대상이 된다.

3) 능력고과

능력평가란 직무수행시에 볼 수 있는 근로자의 행동과 능력을 평가하는 것을 말한다. 이 경우 주의해야 할 것은 평가요소가 업적 평가와 같기 때문에 능력 평가도 업적 평가와 같은 관점으로 평가하는 것이다. 이렇게 되면 능력평가를 업적평가와 구분하는 의미가 없어진다.

능력이란 원래 잠재적인 것으로 능력 그 자체를 직접 관찰하거나 평가할 수 없기 때문에 업무수행과 관련하여 발휘하고 있거나 보유중인 능력의 정도를 파악하는 것이다. 이러한 3가지 평가의 구성체계를 정리하면 다음과 같다([도표 2-12] 참고).

[도표 2-12] 평가의 체계

구 분	정 의	유 의 점
능 력	업무수행과 관련하여 발휘하고 있거나 보유중인 능력의 정도	직무경험, OJT, 교육, 자기계발 등의 활동을 통하여 향상되는 것으로서 주로 승진급이나 전환배치에 활용.
근 무 태 도	업무 수행 과정에서 나타난 의식, 자세, 행동 등의 모습	조직인으로서 요구되는 의식에 충실하도록 직속상사의 지속적인 관심과 지도가 필요함.
업 적	능력과 근무태도를 발휘한 결과로 이루어낸 성과의 양 및 질	환경의 변화, 상사의 지원정도에 따라 결과가 크게 달라질 수 있는 것으로서 주로 단기적 보상에 활용.

(5) 인적자원관리자의 역할과 자세

1) 인적자원 평가와 인적자원관리자의 역할

어떠한 인적자원평가제도도 완벽할 수 없다. 인적자원평가제도가 아무리 훌륭하다고 할지라도 평가하는 사람에게 문제가 있다면 그 목적은 실패로 돌아갈 것이다. 평가가 성공적이기 위해서는 관리자의 새로운 인식과 역할을 필요로 한다. 즉 인적자원평가의 중요성, 목적, 방법 등에 대하여 사전에 충분히 이해를 하고 평소에 자신의 평가 능력을 향상시키는데 힘써야 한다. 단순히 평가시기에 실시하는 평가 행위 자체로 끝나서는 안 되며, 업무수행 전 과정에 걸쳐 부하와의 면담을 충실히 하는 동시에 부하가 개선하여야 할 점을 명확히 피드백(Feed-back)함으로써 평가가 실질적으로 부하를 육성하는 방향으로 활용되어야 한다.

인적자원평가제도가 조직 경영의 목적에 따라 적절하고 원활하게 실시하기 위해서는 무엇보다도 근로자에 관한 객관적인 정보 파악이 우선 된다. 따라서 평가는 올바르고 공정한 것으로 운영되어야 하며 그것은 경영관리활동에 유효한 활용이 전제되어야 한다.

즉 평가가 올바르고 공정하게 운영되기 위해서는, 기본적으로 관리자에게 다음과 같은 역할이 필요하다.

① 인적자원관리의 목적을 구체화하기 위한 공정한 기초 자료를 확보하여야 한다.

② 근로자가 가지고 있는 장점은 충분히 개발·신장되고 단점은 교정되어 부하가 능력을 개발할 수 있는 충분한 기회의 장이 제공되어야 한다.

평가를 통해서 이와 같은 관리자의 기본 기능이 원활히 수행될 때, 근로자는 인적자원관리의 공정성에 대한 신뢰를 갖고 관리자에 대한 신뢰감을 두텁게 하여 인적자원관리의 목적인 조직의 목적과 개인 목표가 통합되어 궁극적으로 조직의 능률이 향상된다.

2) 평가자의 올바른 자세

관리자의 권위를 믿고, 단순히 점수나 매기고 사정(査定)을 행하면 된다고 하는 평가태도는 평가 본래의 목적에 맞지 않다. 또는 피평가자의 어떤 인상이나 감(感)으로 평가하거나, 개인적 감정에 좌우되는 것도 올바른 평가태도라고 할 수 없다.

부하를 평가할 때는 자신이 평가받는 태도로 신중하게 부하를 평가하는 자세가 필요하다. 따라서 관리자가 기본적으로 준수해야 될 사항은 다음과 같다.

첫째 평가자는 먼저 자신이 상사로서의 역할에 충실하여야 한다. 즉 다음과 같은 역할을 해야만 엄격하고 공정한 평가를 할 수 있다.

- ① 부하의 능력이나 적성에 알맞은 직무를 배분하였는가.
- ② 부하가 달성해야 할 목표를 확실하게 제시하였는가.
- ③ 부하에게 바른 지시나 명령을 하였는가.
- ④ 부하에게 필요한 지원을 적절하게 하였는가.
- ⑤ 평소에 개별적인 업무 지도를 충분히 하였는가.

둘째, 평가자는 평소 부하의 일상적인 직무 활동에 대하여 상세히 관찰하고 분석하여 이를 평가에 활용해야 한다.

셋째, 평가자는 평소 평가에 관련된 개념(평가 요소, 정의, 착안점, 척도, 비중 등)을 명확하게 이해하고, 특히 평가할 때 다음과 같이 오류에 빠지기 쉬운 부분을 충분히 인지해야 한다.

- ① 사적인 감정에서 벗어나 공정한 입장에서 평가한다.
- ② 속인적 요인(학력, 근속, 연령 등)에 좌우되지 않고, 반드시 업무 수행과 관련된 사실에 대해서만 평가한다.
- ③ 평가대상기간내의 사실에 대해서만 평가한다.
- ④ 자신이 직접 관찰하고 확인한 사실에 근거를 두고 평가한다.

이러한 신뢰가 스며들게 하여 조직과 개인의 발전을 이끄는 원동력으로 작용하도록 하고 있는 것이다.

2. 인적자원평가의 문제점과 개선 방향

(1) 인적자원평가의 문제점

새로운 인적자원 환경에서는 집단적, 획일적인 보상체계를 탈피하여 능력과 성과중심의 개별적·차별적 보상체제로 전환됨에 따라 평가의 중요성은 매우 커졌다. 따라서 공정하고 객관적인 평가야말로 성과중심의 인적자원시스템 구축의 핵심과제로 등장했다. 그러나 전통적으로 우리기업의 평가제도를 살펴보면 다음과 같은 문제점이 발견된다.

1) 연공위주의 평가

능력이나 성과보다 연공위주의 평가가 주로 이루어져 왔다. 즉 능력이나 실적은 별개로 하고 승진대상자나 고호봉자, 장기근속자 등을 우대하는 나눠 먹기식, 밀어내기식 평가로 땀 흘려 열심히 일한 자와 적당히 일 한자, 성과가 높은 자와 그렇지 못한 자와 차별이 이루어지지 못했다. 또한 직무와 상관없이 사적 충성도나 개인적 우호관계를 따져 평가함으로써 평가에 대한 불신과 신뢰성이 저하되었다.

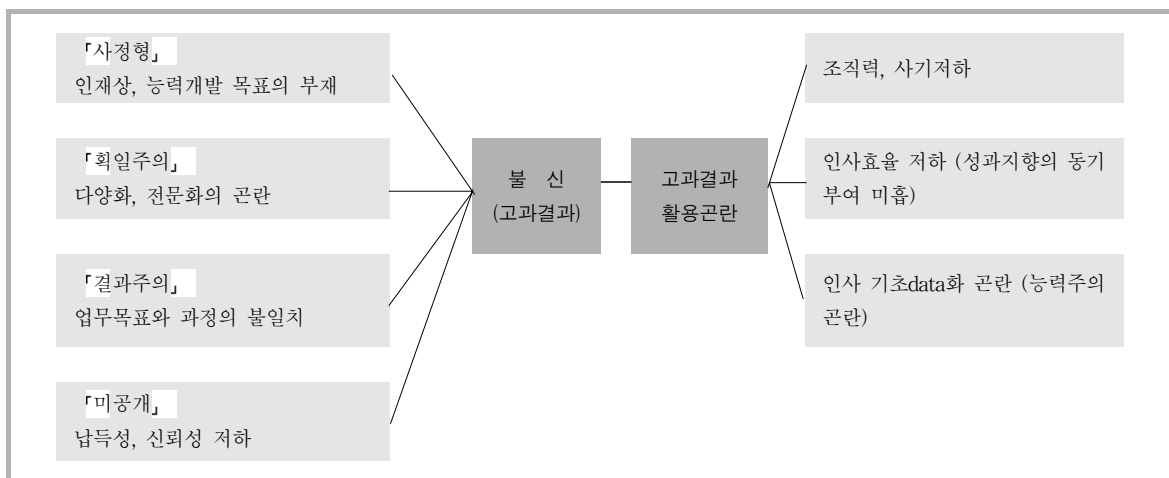
2) 능력개발을 위한 피드백 부족

부하사원의 업무수행과정이나 평가의 결과에 대해 무엇이 문제이고 어떻게 해야 하는지를 정확히 진단하고 처방하여 능력이 최대한 신장되고 촉진되도록 육성하기보다는 평가자체를 비밀시 하거나 부하사원을 사정하고 통제하는 수단으로 활용되었다.

3) 평가에 대한 지식과 이해 부족

평가에 대한 지식과 이해부족으로 평가자의 주관이 개입될 여지가 많았으며, 평가자나 피평가자 모두 평가를 평가시점에만 실시하는 일과성 또는 부차적인 업무로 생각하였다. 또한 평가결과에 따라 승진, 승급 등에 누락되거나 부진자로 조치되면 자신 및 자신이 한 평가결과에 대해 책임지지 않고 모두 회사의 잘못으로 떠넘기려는 경향이 있었다.

이상과 같이 전통적으로 우리 기업이 가지고 있는 인적자원평가의 문제점을 정리하면 다음과 같다.



(2) 인적자원평가의 새로운 패러다임

1) 능력의 판단, 활용에서 능력의 개발과 육성으로

오늘날 선진기업의 인적자원시스템은 연공·직계·학력·성별 또는 근속년수에 구애되지 않고, 본인의 의사와 적성과 능력에 따라 육성·배치·승진 등의 처우를 해 나가는, 이른바 능력주의 인사로 변화되고 있으며, 글로벌화, 하이테크화, 중·고령화 등의 새로운 시대환경에 따라 기업의 성과를 창출하는 핵심인재의 확보와 육성의 전략이 강화되고 있는 등 능력과 성과중심의 인사를 지향하고 있다.

따라서 평가시스템(인사고과제도)의 경우에도 조직 내 각 종업원의 가치를 상대적으로 비교하여 우열과

순위를 판단하거나 이를 승진·승격·승급·상여 등에 반영시키는 통제적 목적보다는, 종업원의 실적과 능력개발에의 활용과 사기양양 및 의사소통 등을 위한 비통제적 목적을 고려함으로써 구성원의 업무능률 향상을 기하려는 움직임이 많아지고 있다.

2) 직위중심에서 보상중심의 처우관리로

능력주의는 신상필벌 및 적재적소와 함께 오랫동안 인사의 원칙으로 되어 있었으나, 여기서의 능력주의는 승진, 승격이라는 직위(post)중심의 능력주의였다. 원래 능력개발에는 직위승진이 가장 유효하다고 하는데, 그것은 승진을 목표로 자기개발에 힘쓰는 일, 그리고 승진에 의해 보다 어려운 일을 하는 것 자체가 무엇보다도 큰 능력개발의 기회이기 때문이다.

이러한 관점에서 직위중심의 능력주의는 고도성장기에는 매우 유효한 수단이 될 수 있었으나, 기업이 안정 및 저 성장기에 접어들면 합리화에 눈을 돌리게 되고, 사업구조조정, 의사결정단계의 축소를 이유로 하는 직위 통합, 폐지 등으로 고도성장기에 대량으로 채용한 인력들이 직위 부족현상에 직면하게 되어 조직의 활력저하, 근로자 사기저하, 근로자 능력수준의 과거지향 및 정체현상이 나타나게 된다.

이 경우 필요한 것이 승진, 승격의 분리에 의한 직위상승욕구의 충족과 급여차원에서의 보상이다. 이것은 하고 있는 일이 바뀌지 않더라도 자격승격에 의해 동기를 부여하고, 능력개발의 목표를 부여하며, 그 매력을 강화하기 위해 임금과의 연계가 필요하다는 것이다.

그러나 단순한 승진·승격의 분리에 의한 근로자 욕구충족은 고직급화, 고임금화에 따른 비용(cost) 증가를 수반할 뿐이므로 자격승격의 개념을 능력향상에 따른 생산성 및 성과향상의 단계로 규정하고 객관적인 기준을 설정하여 엄격히 관리해 나가는 것이 중요하다. 따라서 개인의 업적향상 및 능력개발 노력에 대하여 공정하게 평가할 수 있는 시스템과 차별적 보상시스템이 필요하게 된다.

3) 집단적, 획일적 관리에서 다양한 개별적 관리로

균형 잡힌 인적자원관리는 본인의 의사에 따른 육성과 본인의 적성에 따른 활용이 행해지는 것이라 할 수 있다. 이는 다양한 기업의 니즈(needs)와 근로자 개개인의 의사를 조화시켜 본인의 능력을 향상시켜 가는 과정에서 본인의 적성을 발견, 활용해야 하는 것으로, 기업의 니즈에 맞지 않는 일방적인 개인의 의사나, 기업의 니즈에만 맞추는 획일적인 인사관리는 바람직한 것이라 할 수 없다.

근로자는 인사관리의 대상일 뿐만 아니라 회사의 내부고객이므로, 고객만족 지향의 인사를 실천한다는 차원에서 본인의 의사와 적성에 기초하여 배치, 육성, 평가가 이루어지고 여기에 기업의 욕구 즉 니즈(needs)가 가미되는 형태가 되어야 하는 것이다.

(3) 인적자원평가의 개선 방향

최근의 제반 인적자원환경의 변화는 기업으로 하여금 성과중심의 새로운 인적자원관리방식을 필요로 한다. 따라서 인적자원 평가 역시 기업성과의 향상이라는 본래의 목적을 달성하기 위해서는 새로운 인적자원관리방식에 따라 그 방향이 새로이 정립되어야 한다.

1) 육성형 평가시스템

먼저 사원의 능력을 개발하여 다양한 전문 인력을 체계적으로 양성하고 그들에게 업무수행과정에서 능

력을 적극 발휘시키며, 발휘한 능력에 대해서는 정확히 평가하여 공정하게 치우해 줌으로써 고도의 성과를 올릴 수 있도록 하는 능력 육성형 평가시스템으로 전환해야 할 것이다.

육성형 인사고과가 이루어지기 위해서는 고과항목으로서의 능력의 개념이 현행의 일반능력에서 업무수행능력으로 전환되어야 하며 이를 뒷받침할 수 있는 업무수행능력의 요건이 계층별 직종별로 마련되고 평가요소와 연계되어야 할 것이다.

2) 업종별, 계층별, 직종별 평가

급속히 진전되는 글로벌화와 고도의 첨단 기술혁신에 대응하고 격화되는 기업간 경쟁에서 비교우위가 있는 경쟁력을 확보하기 위해 다양화하고 전문화하는 인력을 포용하고 업종별 특성을 반영하여 탄력적으로 운영할 수 있는 평가제도로 개선되어야 할 것이다.

입사에서 퇴직까지의 직장생애를 단계별로 구분하면, 하위직급은 업무수행능력의 개발·육성기라 할 수 있고 상위직급으로 갈수록 능력이 심화되면서 능력의 발휘에 따라 성과가 나오는 것이라 할 수 있다. 따라서 평가의 내용도 하위직급에서는 바람직한 태도의 형성과 능력의 육성 측면에, 상위직급에서는 전문능력의 활용 및 성과 측면에 중점을 두어야 할 것이다.

3) 현장중시의 평가

개인에 대한 상세한 관찰과 판단은 항상 같이 생활하는 현장관리자가 아니면 불가능한 것이므로 1차 고과자의 의견이 가장 중요한 것은 물론이며, 견실한 과정관리만이 상하간의 신뢰를 확보할 수 있고, 결과적으로 평가결과에 대한 납득으로 연결될 수 있다. 따라서 현행의 자기신고제도 등 고과제도를 통합, 일상 업무가운데서 상하간의 업무관리 및 상호 의견교환이 이루어질 수 있도록 평가양식의 설계 및 운용방안이 준비되어야 할 것이다.

과정관리를 위해서는 고과자와 피고과자가 업무계획과 능력개발 목표의 수립단계에서부터 실질적인 면담을 통해 업무의 방향을 설정, 공유하고 그 수행과정을 관리해야 하는데, 우리의 풍토상 고과를 위한 면접이 가능하겠느냐 하는 것이 문제로 된다.

그러나 공식적이든 비공식적이든 고과를 위한 면담, 즉 업무 및 능력 개발목표의 수립과 점검을 위한 면담이 없어서는 능력주의를 위한 평가는 근본적으로 이루어지지 않는 것이기 때문에, 지속적인 고과자훈련(관리능력향상 프로그램)등을 통해 교정해 나가야하는 것이다.

4) 참여형 평가

평가를 통해 사원들의 능력개발을 적극 지원하고 자발적인 성과향상 노력을 이끌어 낼 수 있도록 평가결과를 공개하며, 평가를 교육훈련 프로그램, 임금, 직급체계, 승진, 승격, 전배 등의 제반 인사시스템과 유기적으로 연계시켜 운영함으로써 고과자나 피고과자가 기꺼이 참여할 수 있는 평가시스템으로 개선해야 할 것이다.

공개에 관한 문제도 결과만의 공개가 아니라 기준 및 과정의 상하 공유가 필요하므로, 우선 합리적인 평가기준을 설정하고 일상적인 업무수행의 과정에서 그 기준에 비추어 스스로 결과를 예측할 수 있도록 해야 할 것이다.

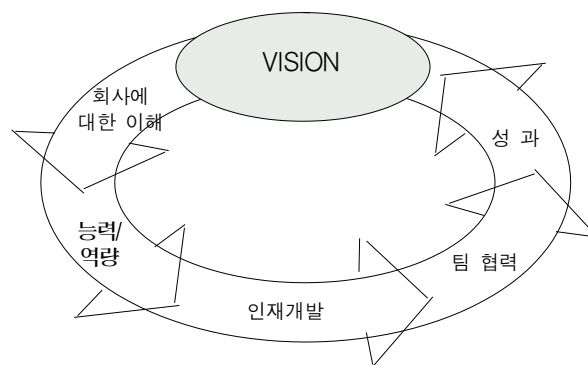
3. 인적자원 평가시스템 사례와 규정

(1) A사 평가시스템

1) 평가내용

인적자원 평가시스템은 우선 어떤 사람을 대상으로 하여 무엇을 평가해야 할지 결정하는 것이 필요하다. A사는 평가할 집단을 팀장, 팀원Ⅰ(1~3급), 팀원Ⅱ(4~5급)로 구분하였으며, 평가할 내용을 [도표 2-13]과 같이 설계하였다.

[도표 2-13] A사 평가내용의 기본개념



평가항목은 회사에 대한 이해, 능력/역량, 인재개발, 팀 협력, 성과의 5가지로 구분하고 있다. 즉 회사의 비전과 전략을 바탕으로 회사를 이해하여 성과를 내기까지를 하나의 프로세스 관점에서 설계하였다.

첫째, 회사에 대한 이해는 회사의 구성원들이 업무의 성과를 높이기 위해서 회사의 속성, 회사의 방향, 회사 현황들을 항상 파악하고 있어야 한다는 것이다. 예를 들어 회사가 전자산업으로 나아가고자 하는데 인쇄업을 한다면 업무를 제대로 수행하지 못하는 것이다.

둘째, 능력·역량이다. 회사를 이해하고 있으면 능력과 역량을 발휘해야 한다. 능력·역량은 업무능력, 대인능력, 복합능력으로 구분해 볼 수 있으며 각각에 대한 기준을 제시하고 있다.

셋째, 인재개발이다. 능력과 역량을 발휘하는데 어려움이 있는 사람은 능력을 개발해야 할 것이다. 이는 다시 자기개발과 타인개발로 구분할 수 있다. 팀장은 타인개발, 즉 팀원의 능력개발에 힘을 기울여야 할 것이며 아래 직급은 자기개발에 중점을 두어야 할 것이다.

넷째, 팀 협력이다. 조직의 성과는 조직의 응집력의 결과라고 할 수 있다. 능력·역량, 능력개발을 하여 유능한 사람이 되었다고 해도 서로 그 힘을 모으지 않으면 조직의 성과로 나타날 수 없다. 조직의 성과는 일련의 업무흐름이 결과로 거기에는 조직구성원들의 긴밀한 협조가 필수적인 것이다. 따라서 팀 협력은 평가에 매우 중요한 부분이다. 팀 협력은 팀워크를 촉진하는 것과 팀 내외의 협조로 구분해 볼 수 있다.

다섯째, 성과이다. 지금까지 4가지 요인들의 결과치가 바로 성과로 나타난다. 성과지표는 품질(Quality), 비용(Cost), 시간(Time)으로 나타난다. 품질이란 업무의 품질이며 일의 신속성, 정확성, 공헌도 등을 말한다. 비용은 업무를 수행하는데 드는 비용이며 예산 사용실적, 일의 부가가치 등을 말한다. 시간은 일을 수행하는데 걸리는 시간이며 납기준수 등이 포함된다.

2) 평가방법

먼저 무엇을 평가할 것인가 정해지면 다음에는 어떻게 평가할 것인가를 고려해야 한다. A사의 평가횟수는 연 1회(1월 1일~12월 31일)로 한다. 평가방법은 자기평가, 하향평가(팀장이 팀원평가), 상향평가(팀원이 팀장평가)를 도입하였다.

3) 평가결과의 활용

이러한 평가를 통해 A사가 활용하고 있는 영역을 살펴보면 다음과 같다.

구 분	임 금	승격·직책	교 육	이동배치
하향평가	●	●	●	●
상향평가			●	●
자기평가			●	●

(2) K사 평가시스템

1) 평가시스템 개선배경과 목적

연봉제의 시행에 따라 객관적이고 공정한 평가를 통해 보상의 객관성과 납득성을 높이고 조직과 개인의 균형 있는 발전을 위해 도입되었다.

2) 평가시스템의 설계

① 고과대상 및 시기

- 도입대상 : 전직원
- 도입시기 : 95. 6. 1

② 인사고과의 구성

항 목	정 의
능력고과	각 개인이 중·장기에 걸쳐 쌓아온 업무수행 잠재력
태도·의욕고과	각 개인이 업무에 임하는 기본적 자세
업적고과	각 개인의 능력·태도·의욕이 발휘되어 나타난 업무수행 결과

③ 고과요소 및 내용

구 분	고과요소	평가내용	활 용	평가주기
개인평가	업적고과	• 목표달성도 • 노력도 • 난이도	• 연 봉 (업적가급) • 승 진	연 2회
	능력고과	• 업무능력 • 업무지식 • 태도 및 행동 • 관리능력		연 1회
팀평가	업적고과	팀목표 달성도		연 2회

④ 고과표의 종류

구 분	종 류
능력고과표	팀장용/팀원용(2종류)
업적고과표	공 통(1종류)
팀 평가표	공 통(1종류)

⑤ 고과방식

능력과 태도고과는 행동기준척도법, 업적고과는 목표관리법(MBO)을 활용하고 있다.

⑥ 고과자와 피고과자의 구분

구 분	능력고과		업적고과		
피고과자	1차 고과	2차 고과	본인고과	1차 고과	2차 고과
팀 원	팀 장	이 사	본 인	팀 장	이 사
팀 장	이 사	사 장	본 인	이 사	사 장

⑦ 고과대상자별 능력·태도고과 항목 및 가중치

구 분	팀 장	팀 원
능력요소	70%	60%
태도요소	30%	40%

구분	고 과 항 목	팀 장		팀 원	
능 력 요 소	1. 직무지식	○	5	○	5
	2. 목표설정능력				
	3. 통솔력				
	4. 부하육성력	○	10		
	5. 업무혁신능력				
	6. 대인관계능력				
	7. 결단력				
	8. 추진력	○	15		
	9. 커뮤니케이션 능력	○	10		
	10. 문제해결력	○	5		
	11. 팀운영능력	○	15		
	12. 기획력	○	10		
	13. 이해력			○	10
	14. 응용개선력			○	5
	15. 수행력			○	10
	16. 판단력			○	5
	17. 표현력			○	10
	18. 정보수집력			○	5
태 도 요 소	1. 경영의식				
	2. 책임감	○	10	○	10
	3. 고객지향성	○	5		
	4. 도전의식	○	5	○	5
	5. 협조성			○	5

⑧ 고과단계 및 기준

능력 고과			
고 과 단 계		기 대 수 준	평가기준
등급	평가척도		
S	탁월	완벽하게 직무를 수행할 수 있는 레벨	100~90점
A	우수	기대이상의 직무를 수행할 수 있는 레벨	80~90점
B	보통	지도·원조를 거의 필요로 하지 않고 직무를 수행할 수 있는 레벨	79~70점
C	부족	지도 원조를 필요로 하는 일이 있지만 아무 지장 없이 직무를 수행할 수 있는 레벨	69~60점
D	매우 부족	직무에 지장을 초래하는 일이 종종 있는 레벨	60점 이하

업적 고과		
고 과 단 계		기 대 수 준(달성도)
등급	평가척도	
S	탁월	목표수준 120% 이상
A	우수	목표수준 100% 이상
B	보통	목표수준 80% 이상
C	부족	목표수준 60% 이상
D	매우 부족	목표수준 60% 미만

⑨ 고과자별 가중치

구 분	1차 고과자	2차 고과자	비 고
업적고과	70%	30%	
능력고과	50%	50%	

⑩ 고과의 활용 및 반영비율

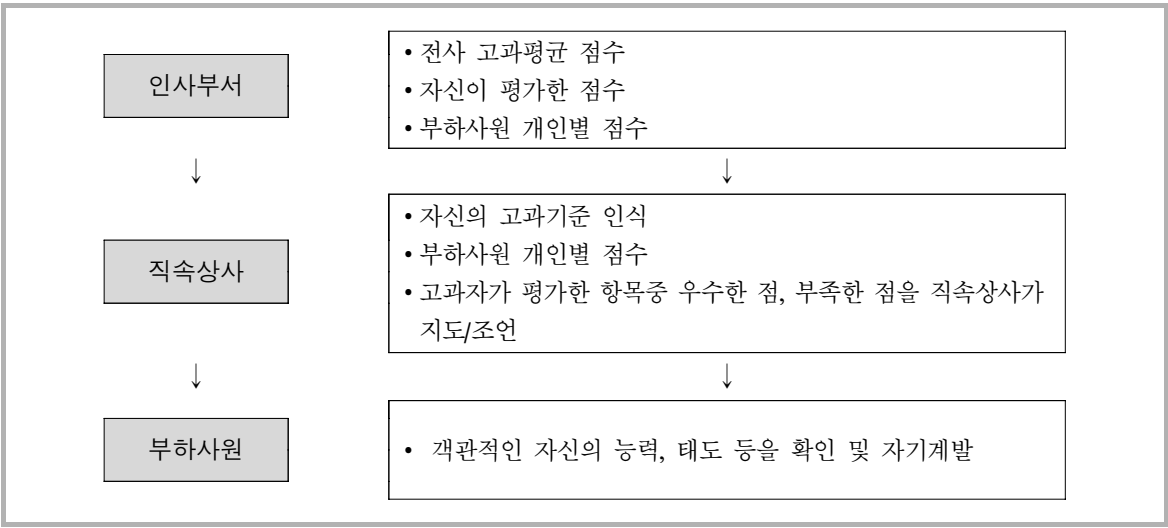
구 분		승 진	연 봉	업적가급
개인평가	업적고과	60%	70%	
	능력고과	40%	30%	
팀 평가				100%

⑪ 고과방법 및 조정

- 고과방법 : 절대고과
- 고과의 조정 : 1, 2차 고과자간 또는 팀간의 고과성적이 현저하게 차이가 있을 때

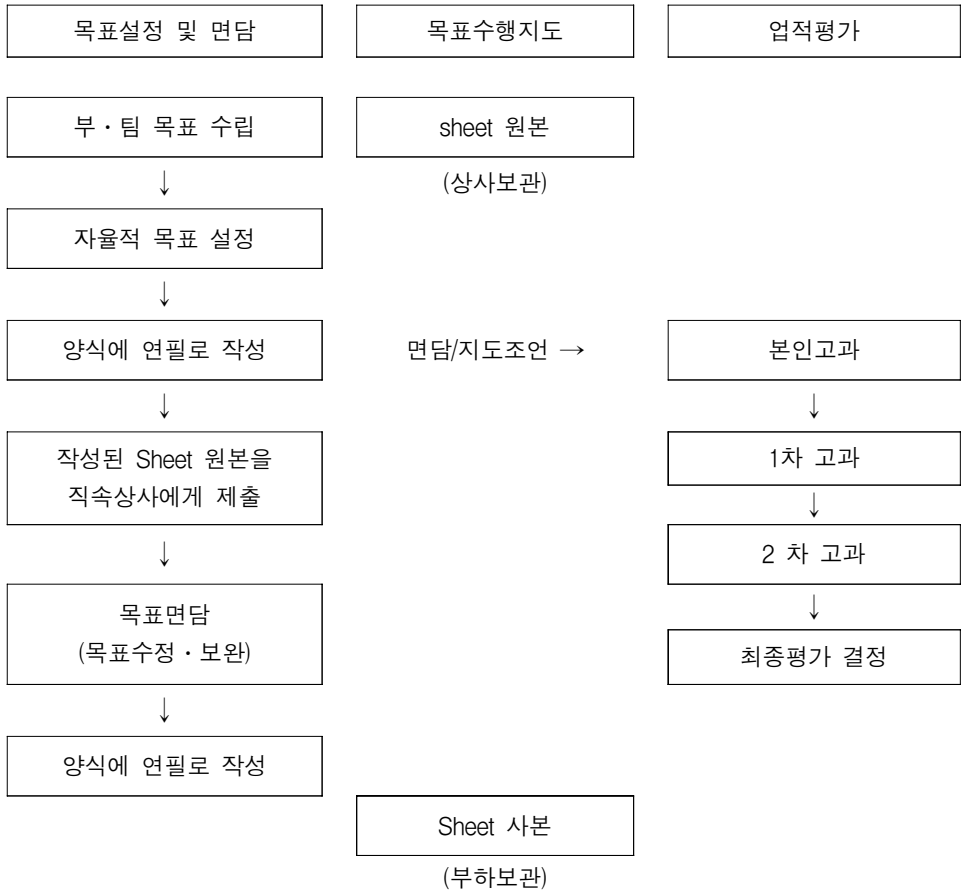
⑫ 고과결과의 공개

피고과자의 관심과 참여, 평가의 효율성을 위해 목표설정과 함께 평가할 때 반드시 피고과자와 목표면담 및 평가면담을 실시하도록 함.



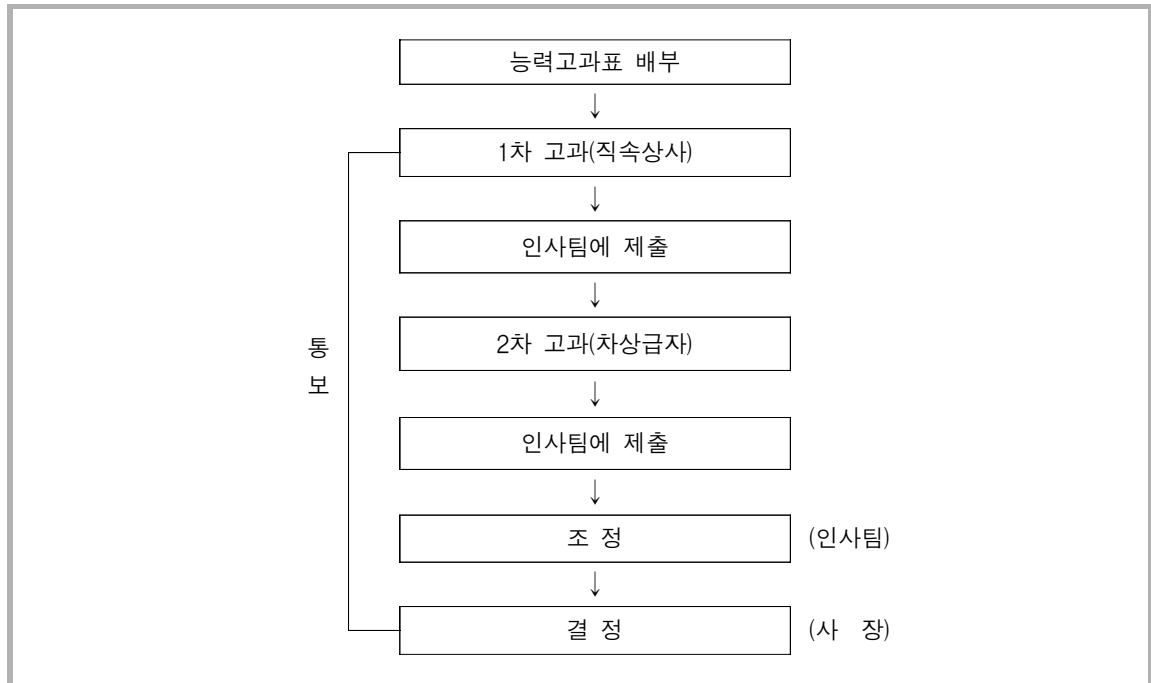
3) 인사고과 운영 절차(flow)

① 업적고과의 Flow



- 구성원의 자율적 목표설정 - 모든 사원은 자신의 능력 및 업무환경을 고려하여 매 반기말 자율적인 업무목표를 설정하여 직속상사에게 제출
- 면담/합의에 의한 목표확정 - 직속상사는 제출된 업무목표를 부문 및 회사의 목표와 연계하여 검토하고 부하직원과의 면담을 통하여 최종목표를 합의/확정함.
- 수행상황의 점검 및 지도 - 직속상사는 목표에 대한 부하직원의 업무처리능력 태도/의욕 등에 대한 지도관찰사항을 기록, 유지해 가며 수시 면담 및 확인을 통해 지원함으로써 목표달성을 관리함.
- 목표달성에 의한 업적평가 - 목표설정은 수행결과에 대한 중간평가를 거쳐 업적평가에 100% 반영함.

② 능력고과의 Flow



4) 팀평가시스템의 설계

① 팀평가의 도입목적

성과에 대한 평가로 경영활동을 직접적으로 자극하여 활성화를 도모하고 책임주의에 입각한 자율경영체제로 전환하는 분기점 마련한다.

② 팀평가 도입시기 : 96년 1월 1일

③ 팀평가방식 및 평가항목

	평가방식	평가내용	활 용	평가주기
팀평가	업적고과	팀목표달성도	업적가급	연 2회

④ 고과자와 피고과자의 구분

피고과자	1차 고과	2차 고과
각 팀	팀 장	이 사

⑤ 평가등급 및 기준

평가등급	달 성 도 기 준
S	목표수준의 110% 이상
A	목표수준의 100~110% 미만
B	목표수준의 90~100% 미만
C	목표수준의 80~90% 미만
D	목표수준의 80% 미만

⑥ 평가방법 : 상대고과

⑦ 팀평가의 업적가급 반영비율(예)

1안					
등 급	S	A	B	C	D
지급률	+10%	+8%	+5%	+3%	+2%

2안					
등 급	S	A	B	C	D
지급률	+15%	+10%	+5%	0%	

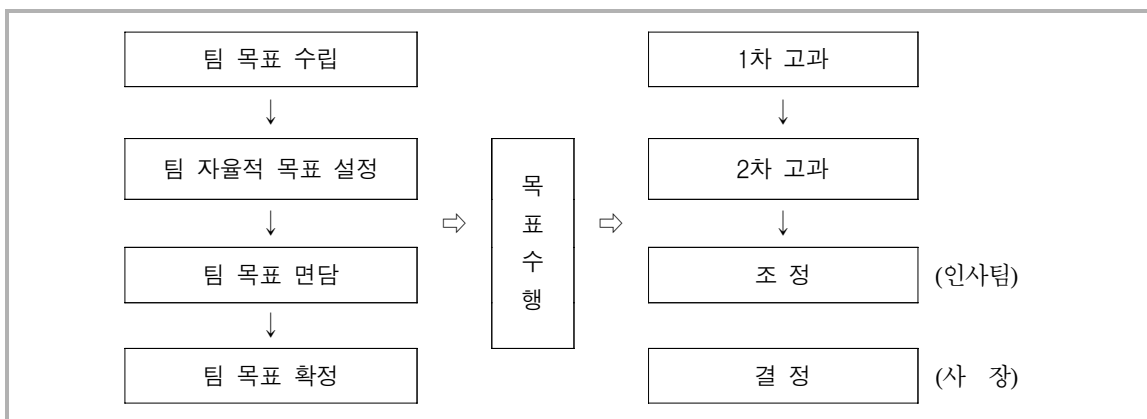
⑧ 팀별 가중치 구성(예)

경 영 기 획 실			사 업 부				기 술 부	
총무팀	기 획/ 홍보팀	회계팀	전 략 지원팀	사업1팀	사업2팀	사업3팀	시스템1팀	시스템2팀
80%	80%	80%	90%	90%	90%	90%	100%	100%

⑨ 고과결과의 조정

1,2차 고과자간 또는 팀간의 고과성적이 현저하게 차이가 있을 때 조정이 이루어진다.

⑩ 팀 업적고과의 Flow



(3) 인사평가 규정의 구성과 내용

1) 적용범위

(주) 프랜차이즈(이하 “회사”라 함)에 근무하는 일반직사원에 대하여 적용한다. 다만, 운영직 및 별정직 사원에 대하여는 본 규칙을 준용하되 별도로 정한 사항이 있는 경우에는 그 정한 바에 따른다.

2) 목 적

본 규칙은 인사규정 (이하 “규정”이라 함) 제14조의 승진에 관한 세부사항과 그 시행을 위하여 필요한 합리적 인사고과의 기준을 정함을 목적으로 한다.

3) 고과결과의 활용

인사고과는 다음 각항의 정한 바에 따라 그 결과를 활용한다.

- ① 개인의 능력에 적합한 적재적소의 배치 및 이동의 기초 자료로 활용한다.
- ② 개인의 업무성과 및 능력에 따라 승급, 승격 기타 보상을 결정한다.
- ③ 개인의 정확한 능력파악을 통한 인력개발 및 교육방향 설정의 근거로 삼는다.

4) 고 과 자

① 고과자는 피고과자의 직급에 따라 다음과 같이 구분한다.

피 고 과 자	고 과 자	
	1차	2차
1 급 사 원	담당 이사	담당상무, 전무
2 급 사 원	부 서 장	담당임원
3,4,5급 사원	과 장	부 서 장
운영직, 별정직 사원	과장(공석일 경우 차하위자)	부 서 장

- ② 운영직사원, 별정직사원의 경우 상기 고과자를 원칙으로 하되 업무 또는 직책의 성격을 감안 하여 고과자를 조정할 수 있다.
- ③ 1차 또는 2차 고과자의 부재로 인하여 고과를 할 수 없을 경우에는 그 고과를 생략하거나 차 상위자 또는 차상위자가 지명하는 자가 대리 고과할 수 있다. 이 경우 대리고과자는 2급이상인 자에 한한다.

5) 준수의무

- ① 고과는 고과자 자신의 주관을 배제하고 객관적이고 공정하게 실시하여야 한다.
- ② 고과는 피고과자에 대한 충분한 관찰을 통하여 고과자 자신이 인정하는 사실 또는 신뢰할만 한 확실한 결과에 근거를 두고 실시하여야 한다.
- ③ 고과자는 고과대상기간 이전의 사실 또는 종래의 고과결과에 좌우되어서는 아니 된다.
- ④ 고과자는 고과능력을 함양하기 위하여 회사에서 실시하는 고과교육에 반드시 참가하여야 한다.
- ⑤ 고과자는 인사고과를 실시함에 있어서 요구되는 제반양식의 기재사항을 충실하게 작성하여야 하며 그

제출기한을 엄중히 준수하여야 한다.

6) 고 과

① 고과의 구분

㉠ 고과는 피고과자의 능력이 발휘되어 나타난 업적에 대하여 평가하는 업적고과와 피고과자의 업무수행능력 및 피고과자에게 내재되어 있는 잠재능력근무태도, 기타 적성 등에 대하여 평가하는 능력고과로 구분한다.

㉡ 고과종류별 고과 대상기간 및 고과시기는 다음과 같다.

고 과 종 류		고과대상기간	고 과 대 상	고과시기
업적고과	상 반 기	1.1 ~ 6.30	일반직사원	7월
	하 반 기	7.1 ~ 12.31	일반직사원	12월
능 력 고 과		1.1 ~ 12.31	일반직, 운영직, 별정직사원	

② 고과대상

고과는 고과대상기간 중 재직한 자를 대상으로 실시하되 병가, 휴직, 유학, 기타 결근 등의 사유로 인한 미취업일수가 고과대상기간의 1/2을 초과한 자는 고과대상에서 제외 한다.

③ 고과표의 작성 및 제출

㉠ 고과표는 상반기업적고과서식과 하반기업적고과 및 능력고과서식, 운영직, 별정직의 능력고과서식으로 구분한다.

㉡ 고과표는 피고과자의 인적사항을 기재하여 부서별로 배포한다.

㉢ 업적고과에 있어서 피고과자는 담당직무의 목표 및 실적을 기재하고 차기업무 목표를 설정하여 고과자에게 제출하여야 하며 고과자는 반드시 면담을 실시하고 차기업무 목표에 대해 조정이 필요한 경우에는 해당사항을 조정하여 기재한다.

④ 고과교육

인적자원관리 부서는 고과표를 배포하기 전에 전 고과자에 대하여 다음 각항의 사항에 관한 교육을 실시하고 관련 자료를 배포하여야 한다.

㉠ 당해년도 인사고과 방침에 관한 사항

㉡ 인사고과표의 작성요령에 관한 사항

㉢ 담당이사, 담당상무 또는 전무 등 고과자의 구분에 관한 사항

㉣ 고과를 실시함에 있어서 고과자의 오류방지에 관한 사항

㉤ 기타 고과자의 고과능력 함양에 관한 사항

⑤ 평가원칙

㉠ 고과자는 피고과자가 수행하는 업무의 난이성 및 책임의 정도를 고려하여 동일 직급간에 비교, 평가하여야 한다.

㉡ 고과자는 고과표에 기재된 각 평가요소의 의미와 평가 고려사항을 충분히 숙지한 후에 피고과자의 직급별 해당요소에 대해서만 평가하되 한 평가요소에 대하여 피고과자 전원을 평가한 후에 다음 평가요소를 차례로 평가하여야 한다.

- ㉔ 평가는 A, B, C, D, E의 등급으로 구분하여 표시하되 평가요소별로 피고과자 전원에 대하여 다음의 분포비율을 유지하도록 한다.

구 분	탁 월	우 수	보 통	미 흡	부 족
평가등급	A	B	C	D	E
분포비율	5%	15%	60%	15%	5%

⑥ 부재자 고과

피고과자가 출장, 교육 등의 장기부재로 인하여 고과표 기재사항의 작성 및 면담이 불가능한 경우에는 이를 생략하고 평가할 수 있다.

⑦ 이동에 따른 고과자 협의

이동으로 인하여 고과자와 피고과자가 고과대상기간 중 동일부서에서 2개월 이상 근무하지 않은 경우 고과자는 전임고과자와 협의하여 평가하여야 한다.

⑧ 고과점수의 산출

인적자원관리부서는 고과표를 수합하여 다음 각항의 순서에 따라 고과점수를 산출한다.

- ㉕ 평가요소별 가중치와 평가등급별 배점을 곱하여 1,2차 평가점수를 구한다.
- ㉖ 고과자 단위로 업적 및 능력고과 각각에 대해 피고과자 전체의 평균과 표준편차를 산출한다.
- ㉗ 평균과 표준편차를 이용하여 1,2차 조정점수를 산출한다.
- ㉘ 업적 및 능력고과의 1차 조정점수와 2차 조정점수의 평균점수를 산출한다.
- ㉙ 각 고과 종류별 평균점수는 상반기업적고과와 하반기업적고과의 비중 및 업적고과와 능력고과의 비중을 각각 동일하게 하여 전체 100%의 비율로 종합점수를 환산한다. 다만, 종합점수를 산출하기 위한 각고과별 평균점수는 당해년도 고과대상에 포함된 해당고과의 평균점수에 한하여 반영한다.
- ㉚ ㉙의 종합점수에 “상별 및 근태에 의한 가감표”에서 정한 점수를 가감하여 최종고과점수를 산출한다. 이 경우의 점수가감은 10점을 그 한도로 한다.

⑨ 상벌사항의 고과반영

- ㉛ 포상은 포상사유발생일이 속한 당해년도의 고과에 반영한다. 이 경우 특정기간을 정하여 포상대상을 선정하는 경우에 있어서는 그 기간만료일을 포상사유발생일로 본다.
- ㉜ ㉛의 적용에 있어서 포상에 대한 고과반영의 기준은 다음과 같다.
 - 개인에게 수여한 포상에 한하여 단체나 조직 또는 그 대표자에 대한 포상은 반영하지 아니 한다.
 - 포상의 대상범위는 전사적인 것에 한하며 특정부문 또는 사업장에 한하여 시행되는 포상은 반영하지 아니한다.
 - 기타 고과반영 기준이 불분명한 경우에는 인사위원회에서 정하는 바에 따른다.

- ㉝ 징계는 징계발령일이 속한 당해년도의 고과에 반영한다. 다만, 중대한 사안에 대하여는 인사 위원회에서 정하는 바에 따라 징계사유발생일이 속한 당해년도 고과에 반영할 수 있다.

⑩ 고과결과의 확인

- ㉞ 인적자원관리부서는 업적고과와 능력고과를 집계하여 2급사원의 고과결과는 관할임원, 3,4,5 급사원의 고과결과는 담당임원의 확인을 각각 받아야 한다.
- ㉟ ㉞의 확인자는 고과자의 고과결과를 조정하고 승급 및 승격에 관한 의견을 제시할 수 있다. 이 경우 확인자가 제시한 의견은 인사위원회의 추인을 얻어 확정된다.

[별첨 양식]

(1) 상벌 및 근태에 의한 가감표

① 포상가점

포 상 종 류	가 점
상훈법에 의한 훈, 포장	5
대 통 령 표 창	4
장 관 이 상 표 창	3
대 표 이 사 표 창	2

② 징계감점

징 계 종 류	감 점
강 격	10
감 봉	8
출 근 정 지	6
감 급	4
견 책	2
훈 계	1

③ 근태 감점

구 분		일 수	감 점	비 고
결 근	유계결근	3일	0.5	지각 및 조퇴 3회는 결근 1회로 간주
		3일 초과	매1일당 0.25점 추가	
	병 가	1주 이상	매주당 1점	진단서 제출경우에 한함
	무단결근	매1일당 1점		
휴 직		1주 이상	매주당 1점	산재, 공상휴직은 제외

(2) 인사고과표 양식

인 사 고 과 표 (일 반 용)

<앞면>

기 간	20 년 월 일부터 20 년 월 일까지		평가자	제 1 차	제 2 차	제 3 차	결 정
소 속		직 급	성 명	입 사 근 속		20 년 월 일 입사 년 개월	

평가 요소	착 안 점	평 가 기 준	평 가	
직 무 지 식	직무에 필요한 지식, 관련업무에 대한 지식의 깊이와 넓이	㉠ 담당업무에 필요한 지식은 물론, 관련업무의 지식도 높다. ㉡ 담당직무에 필요한 지식은 높지만 관련업무의 지식에 불충 분한 부분이 있다. ㉢ 담당직무에 필요한 지식은 기대수준이지만 관련업무의 지식 은 아직 불충분하다. ㉣ 담당직무에 필요한 지식에는 더욱 노력이 필요하며 관련업 무의 지식은 별로 없다. ㉤ 담당직무의 지식도 관련업무의 지식도 모두 별로 없다.	1 차 2 차 () 3 차 ()	결 정 점
업 무 속 도	주어진 업무의 처리속도 또는 마관가지로 일정한 기간에 해 낸 업무의 양	㉠ 속도가 뛰어났으며 긴급한 업무라도 신속처리하여 타이밍에 맞추고 있다. ㉡ 속도는 표준이상이며 여간한 일이 아니면 지시된 시기까지 끝낸다. ㉢ 속도는 표준이며 통상적인 업무는 대략 예정대로 처리하고 있다. ㉣ 속도는 표준에 조금 모자란다. 가끔 일이 늦어지며 업무운 영에 지장을 초래하는 수가 있다. ㉤ 속도는 기한에 미치지 못하며 상당한 노력이 필요하다.	1 차 2 차 () 3 차 ()	결 정 점
업 무 의 정 확 성	주어진 업무수행이 정확하며 내용에 있어서 뛰어났는가.	㉠ 업무의 정확성은 뛰어나며 믿을 수 있다. 또한 내용도 충 실하고 나무랄 데 없다. ㉡ 정확성은 표준 이상이며 내용도 충실하다. ㉢ 일단 표준적인 정확성을 유지하며 내용적으로도 보통이다. ㉣ 정확성에 불충분한 데가 있으며 가끔 미스를 하는 수가 있 다. ㉤ 업무가 조잡하기 때문에 항상 체크해야 한다.	1 차 2 차 () 3 차 ()	결 정 점
적 극 성	왕성한 의욕과 충분한 열 의, 흥미를 가지고 업무에 임하고 있는가.	㉠ 항상 솔선하여 의욕적으로 일하며 직장의 사기향상에도 도 움이 되고 있다. ㉡ 주어진 업무에 도전하는 의욕이 왕성하다. ㉢ 일단 업무에 대한 의욕은 인정할 수 있다. ㉣ 지시된 업무는 수행하지만 적극성이 부족하다. ㉤ 전혀 의욕을 찾아볼 수 없다.	1 차 2 차 () 3 차 ()	결 정 점
협 조 성	동료와 잘 협력하며 상사를 돕고 능률향상에 애쓰고 있는가. 또한 직장의 친목을 위해 노력하고 있는가.	㉠ 자신의 형편이나 이익에 사로잡히지 않고 자진하여 동료와 협력하며 조직의 이익에 노력하고 있다. ㉡ 상사의 지시가 있으면 누구하고라도 적극적으로 협조하여 업무를 추진하고 있다. ㉢ 특별히 두드러진 행동은 없지만 묵묵히 다른 사람과의 협조에 노력하고 있다. ㉣ 때와 장소에 따라 협조성이 고르지 못하다. ㉤ 자기본위이며 다른 사람과의 협조가 부족하고 자주 직장 분위기에 악영향을 준다.	1 차 2 차 () 3 차 ()	결 정 점

<뒷면>

보 고	주어진 업무를 원활하게 추진하기 위해 적절한 시 기에 적절하면서도 만족 스러운 보고를 했는가.	① 보고의 시기, 내용이 모두 적절하며 나무랄 데 없다. ② 보고의 시기, 내용이 모두 충분하다 ③ 일단 보고의 시기, 내용은 기대할 수 있다. ④ 가끔 보고의 시기, 내용이 적절하지 못하다. ⑤ 보고의 시기, 내용이 불충분하며 불안을 느끼게 하는 때가 많다.	<table><tr><td>1 차</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>2 차</td><td></td></tr><tr><td>()</td><td></td></tr><tr><td>3 차</td><td>결 정</td></tr><tr><td>()</td><td>점</td></tr></table>	1 차				2 차		()		3 차	결 정	()	점
	1 차														
2 차															
()															
3 차	결 정														
()	점														
규 율	여러 가지 규제나 지시명 령을 지키며, 직장질서의 유지에 노력했는가.	① 여러 가지 규칙이나 지시명령을 지키며 솔선하여 직장질서 의유 지에 노력한다. ② 여러 가지 규칙이나 지시명령을 잘 지키고 직장질서의 유지 에 노력한다. ③ 일단 정해진 규칙이나 질서는 지킨다. ④ 가끔 규칙이나 명령을 지키지 않는 수가 있으며 주의가 필 요한 경우가 있다. ⑤ 가끔 규칙이나 명령을 지키지 않으며 자주 주의를 주어야 한다.	<table><tr><td>1 차</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>2 차</td><td></td></tr><tr><td>()</td><td></td></tr><tr><td>3 차</td><td>결 정</td></tr><tr><td>()</td><td>점</td></tr></table>	1 차				2 차		()		3 차	결 정	()	점
	1 차														
2 차															
()															
3 차	결 정														
()	점														
창 의 연 구	일에 흥미와 연구심을 가 지고 업무를 효과적으로 추진하기 위한 순서, 방 법을 연구개선하고 있는 가.	① 항상 업무추진방법에 대해 연구개선하고 업무능률향상에 공 헌 하고 있다. ② 업무추진에 대해 연구개선하는 노력이 왕성하며 업무 면에 상당 히 좋은 영향을 준다. ③ 담당업무에 대하여는 잘 연구하고 있다. ④ 연구개선을 하려는 열의가 부족하다. ⑤ 자신의 업무에 대해 연구해 보려는 의욕이 전혀 없으며 곤 란하 다.	<table><tr><td>1 차</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>2 차</td><td></td></tr><tr><td>()</td><td></td></tr><tr><td>3 차</td><td>결 정</td></tr><tr><td>()</td><td>점</td></tr></table>	1 차				2 차		()		3 차	결 정	()	점
	1 차														
2 차															
()															
3 차	결 정														
()	점														
지 도	부하에 대해 직무수행능 력이 향상되는 지도를 실 시하고 있는가, 또한 공통된 목표에 일치 협력시키는 관계를 창 출하고 있는가.	① 부하나 하급자에 대한 지도가 양호하며 팀워크의 형성에도 매우 좋은 결과를 준다. ② 부하나 하급자에 대한 지도 또는 팀워크의 형성에도 좋은 결과 를 주고 있다. ③ 부하나 하급자에 대한 지도는 보통이며 팀워크의 형성도 보통이 다. ④ 부하지도에 적극성이 결여되어 있다. 또한 팀워크의 형성에 도 곤란한 점이 있다. ⑤ 부하나 하급자를 지도, 장악을 하지 못하며 그들에게 실망 을 주 고 있는 실정이다.	<table><tr><td>1 차</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>2 차</td><td></td></tr><tr><td>()</td><td></td></tr><tr><td>3 차</td><td>결 정</td></tr><tr><td>()</td><td>점</td></tr></table>	1 차				2 차		()		3 차	결 정	()	점
	1 차														
2 차															
()															
3 차	결 정														
()	점														
			<table><tr><td>1 차</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>2 차</td><td></td></tr><tr><td>()</td><td></td></tr><tr><td>3 차</td><td>결 정</td></tr><tr><td>()</td><td>점</td></tr></table>	1 차				2 차		()		3 차	결 정	()	점
1 차															
2 차															
()															
3 차	결 정														
()	점														
특 별 사 항		근 태	사 고 결 근 일 지 각 회	질 병 결 근 일 조 퇴 회	무 단 결 근 일	종합평가 점									

인 사 고 과 표(사 무 직)

		고 과 일 : 년 월 일		고 과 자	소속	직위					
		고과기간 : / ~ /			성명	①					
요 소	피 고과자성명				1	2	3	4	5	6	7
	항 목										
근 무 태 도	책임감·적극성·협조성·규율성	○ 주어진 업무는 끝까지 해냈는가?									
		○ 거둬 실패를 되풀이하는 일은 없었는가?									
		○ 책임회피를 하지 않았는가?									
		○ 소정시간 안에 주어진 업무를 마감하려고 애썼는가?									
		○ 경비절감에 노력했는가?									
		○ 부하, 동료, 상사와 협력하며 일을 했는가?									
		○ 자신의 이해관계와 감정에 사로잡히지 않았는가?									
		○ 항상 밝은 태도로 직무하고 있는가?									
		○ 지각, 결근, 조퇴의 정도는 어떠한가?									
		○ 직무중 공연한 대화가 너무 많지 않았는가?									
		○ 정리정돈을 제대로 하고 있는가?									
업 무 실 적	업무의 질·양·속도·정확성	○ 일의 정밀도는 높은가?									
		○ 일의 질이 안정되어 있는가?									
		○ 정형외의 일도 소화하는가?									
		○ 일을 가리지 않는가?									
		○ 일의 처리가 빠르며 단시간에 해내는가?									
		○ 낭비를 배제하며 성과를 올리고 있는가?									
		○ 긴급업무를 처리했는가?									
		○ 업무상의 보고, 연락을 신속확실하게 했는가?									
		○ 기록, 계산은 확실한가?									
업 무 처 리 능 력	판단력·실행력·업무지식·독창력	○ 지시받은 일을 확실하게 이해했는가?									
		○ 지시받은 일을 정확하게 했는가?									
		○ 지시받은 일은 즉시 실천하는가?									
		○ 목적달성을 위해 노력하는 의욕이 강한가?									
		○ 업무를 처리하는 데 필요한 지식, 기술의 정도는 어떤가?									
		○ 스스로 생각하는 습관을 기르고 있는가?									
		○ 필요한 지식, 기술의 연찬에 열성적인가?									
		○ 지식, 기술을 실제로 업무에 활용할 수 있는가?									
		○ 업무에 대한 창의노력에 애쓰고 있는가?									
○ 새로운 방법을 받아들여 업무개선에 애쓰고 있는가?											
소 점 (요소점수) 합 계				점							
고과점 $\frac{\text{⑤ ()}}{150} \times 100$				점							
제 2 차 조 정				점							
최 종 결 정 점				점							
고과기준	5 특히 우수하다.	근 태 상 황	병 결 회	비 고							
4 우수하다.	결 근 회										
3 보통	유 휴 회										
2 다소 뒤진다.	지 각 회										
1 뒤진다.	조 퇴 회										

인 사 고 과 표(영 업 직)

소 속 : 20 년 월 일 실시		평 정 자									
성 명 :		1 차		2 차				인사과			

평가 요소	관 찰 점	평 정					전년도와의 비교					
		A	B	C	D	E	+2	+1	0	-1	-2	
업 무 의 지 식	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 세일링포인트를 알고 있으며 상품권장이 적절한가. ◦ 고객의 요망(가격, 용도, 색깔 등)을 재빨리 알아차리고 적절한 상품으로 권장하고 있는가. ◦ 금전의 수수, 전표처리, 서비스품의 조절, 할부판매 등 업무수행에 필요한 지식을 충분히 활용하고 있는가. ◦ 경비절약의 의미를 잘 알고 있으며 낭비는 없는가. ◦ 상품, 판매기술 등 업무에 대해 항상 새로운 것을 배우며 그것을 평소의 업무에 활용하기 위해 노력하고 있는가. 											
이 해 판 단	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 업무에 대한 지시, 명령을 제대로 이해하며 실천하는가. ◦ 접객의 응대동작을 절도 있게 잘 하고 있는가. ◦ 일에 대한 터득이 빠른가. 											
업 무 정 확 성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 판매절차는 정확하며 절도 있게 처리하고 있는가. ◦ 판매처리결과를 정확하며 꼼꼼한가. 											
업 속 의 도	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 입금, 포장 등 판매동작은 신속하며 적절한가. ◦ 업무의 처리, 진행은 빠른가. 											
업 무 의 욕	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 하나라도 더 많이 팔려는 판매의욕이 왕성한가. ◦ 지시가 없어도 스스로 업무수행에 노력하는가. ◦ 주어진 업무에 대해 항상 연구하며 향상시키려는 의욕으로 임하고 있는가. 											
팀 위 크	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 동료, 상사와의 절충, 팀워크를 유지하기 위해 노력하는가. ◦ 업무상 연락보고는 적절한가. ◦ 인접매장에도 신경을 쓰며 교차판매에 노력하는가. 											
신 뢰 도	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 처리, 준비에 대한 지시만으로 안심하고 일을 맡길 수 있는가. ◦ 주어진 일은 책임지고 해 내는가. 											
근 태 무 도	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 복장, 행동이 단정하며, 동료, 상사에 대한 언어, 태도는 양호한가. ◦ 고객에게 친절하며 진지한 태도로 접하고 말하는 양호한가. ◦ 직장규율을 잘 지키며 휴게, 휴가는 정해진 절차에 따르고 있는가. 											
종합판정(해당 사항에 V 표)												
1. 능력은 지난 해에 비해 <input type="checkbox"/> 매우 신장되었다. <input type="checkbox"/> 상당히 신장되었다. <input type="checkbox"/> 신장되었다. <input type="checkbox"/> 대체로 동일하다. <input type="checkbox"/> 더 한층의 노력이 필요하다.												
2. 장래성(장래에 대한 기대정도) <input type="checkbox"/> 장래성이 매우 많다. <input type="checkbox"/> 상당히 신장될 가능성이 있다. <input type="checkbox"/> 신장될 가능성이 있다. <input type="checkbox"/> 보통 <input type="checkbox"/> 미지수												
3. 현재 직책에 대한 적합정도 <input type="checkbox"/> 현재의 업무를 앞으로 계속 시킨다. <input type="checkbox"/> 현재의 업무를 당분간 계속 시킨다. <input type="checkbox"/> 현재의 업무는 되도록 바꾸었으면 <input type="checkbox"/> 현재의 업무는 바꾸는 것이 바람직하다.		그 이유와 바람직한 직장 (3, 4의 경우)		참조사항 전 년 도		※ 종 합 평 정 금 년 도						
				등 급	직 계	랭 크	종 평 합 점	고 과	조 정	등 급	직 계	결 평 정 크
4. 특기사항 (전년도에 비해 현저하게 자란 능력 · 지도유의점 · 기타)												

고과목적

20년 월 일

[illegible]

4. 승진관리

(1) 승진의 의의

승진이란 조직에서 구성원의 직무 또는 자격의 상승을 의미하는 것으로서 지위의 상승과 함께 보수 · 권한 · 책임의 확대가 뒤따른다. 이러한 승진은 개인에게 자아발전의 욕구를 충족시켜 주는 수단이 되고 조직에서는 효율적인 인적자원 개발의 근간이 된다. 최근에는 기업 구조조정의 여파, 직업관의 변화 등으로 승진에 그렇게 관심을 쏟지 않는 근로자가 많은 것처럼 보인다.

그러나 조직에 종사하는 한 근로자에게 있어서 신분 상승에 대한 욕구는 보수와 함께 최대의 관심사가 된다. 이것은 보다 나은 자리와 높은 위치로 나아가고자 하는 사람의 기본 욕구로서, 승진관리는 근로자의 동기유발과 사기에 미치는 영향이 매우 크다. 따라서 조직에서 승진관리 즉 합리적이고 공정한 승진체계의 확립은 인적자원관리 활동의 성공을 결정하는 중요한 요인이 된다.

(2) 승진의 유형

승진관리 제도는 근로자의 직무 중심의 능력주의에 입각한 직계승진 제도, 사람 중심의 연공주의에 입각한 연공 승진제도, 이 양자를 절충한 자격주의에 입각한 자격승진 제도로 구분할 수 있다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다([도표 2-14] 참고).¹⁷⁾

[도표 2-14] 승진제도의 기본 방향

연공주의(신분능력)	자격주의(자격능력)	직무주의(직무능력)
포괄적(자율성)	←————→	구체적(합리성)

1) 직계승진 제도

이 제도는 근로자의 직무수행능력을 기준으로 승진에 우선권을 주는 방법이다. 일반적으로 직무 담당자의 경험 · 능력 · 기능 · 숙련 등이 신장됨에 따라 보다 높은 직위에 올라가는 것을 말한다. 따라서 직계승진 제도를 합리적으로 운영하기 위해서는 근로자의 능력과 직계가 일치되도록 구성해야 한다.

2) 연공승진 제도

이 제도는 근로자의 직무나 능력에 관계없이 학력 · 근무년수 · 연령 등의 인적자격 요건에 따라 승진시키는 방법이다. 즉 집단주의 및 연공서열의 동양적 사고를 반영하여 조직을 잘 알고 경험이 풍부한 자를 적임자로 생각하고 승진시키는 것이다. 특히 연공승진 제도는 지금까지 우리 기업에서 많이 적용하여 정착된 유형이라고 할 수 있다.

3) 자격승진 제도

이 제도는 위에서 설명한 직무 중심의 능력에 입각한 직계승진과 사람 중심의 연공에 입각한 연공승진

17) 최종태, 전게서, p. 369.

의 장점을 살려 승진을 결정하는 방법이다. 즉 현재의 담당직무가 요구하는 자격요건에는 직결되지 않으나 개인이 가지고 있는 지식·기능·태도 등의 잠재적 능력을 기준으로 장래의 유용성을 평가하여 상위자격으로 승진시키는 것이다.

(3) 승진의 결정

1) 승진과 인사고과의 관계

기업에서 승진을 결정하는 요인에는 인사고과, 연공요소, 승진시험, 교육·훈련 등이 있다. 이 중에서도 앞서 기술한 인사고과 즉 인사평가가 가장 결정적이고도 중요한 요인이 된다. 따라서 승진체계의 확립을 위해서는 먼저 합리적이고 공정한 인사평가가 갖추어져야 한다.

2) 승진의 결정요인(예)

부문	평가요소		직급(직책)별 배점비율				평가방법	평가방법	합산반영비율
			관리직	정규직	계약직	시급직			
인사 고과 점수	기본 평가	근 태	40점	40점	40점	40점	전산집계	100점	70%
		징 계							
		일반포상							
		제안포상							
	직무 수행 능력	직무등급 (직무등급반영)	6점	8점	12점	12점	SHEET 평가		
		직무기여도	34점	42점	48점	48점			
		업무성과							
		업무지식							
		책임/노력							
		안전의식							
업무 관리 능력	업무지도/관리	20점	10점						
	현장리더쉽								
	업무수행 판단력								
연공 점수	근 속		50점					전산집계	100점
	년 령		50점						
기타	시 험		50점				전산집계	100점	10%
	교 육		50점						

3) 인사사고 시트(SHEET)의 예

평가요소		가중치	평가정의	평가내용	1차 평가자					2차 평가자					조정				
					탁월	우수	양호	보통	부족	탁월	우수	양호	보통	부족	탁월	우수	양호	보통	부족
직무수행능력	업무기여도	10%	원만한 업무와 조직을 위해 기여하는 공헌도	① 조직의 업무목표달성을 위하여 얼마나 기여하는가?	6.0	4.8	3.6	2.4	1.2	6.0	4.8	3.6	2.4	1.2	6.0	4.8	3.6	2.4	1.2
				② 조직내 구성원의 화합과 단결을 위하여 얼마나 노력하는가?	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8
	업무난이도	8%	직무등급 반영	A등급 6.4점, B등급 4.8점, C등급 3.2점		6.4	4.8	3.2			6.4	4.8	3.2			6.4	4.8	3.2	
	업무성과	10%	담당업무에 대한 성과의 정도	① 업무 지시사항을 기한내 원만히 처리하는가?	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8
				② 할당된 목표량은 계획대로 달성되는가?	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8
	업무지식	8%	담당업무를 원만히 수행해 나가기 위한 업무지식의 정도와 노력도	① 담당업무를 원만히 수행해 나가기 위한 업무지식은 보유하고 있는가?	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8
				② 보다 향상된 업무지식을 쌓기 위해 평소 노력하는가?	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8
	책임/노력	7%	업무목표를 달성하기 위한 평소 책임과 노력의 정도	① 업무목표를 달성하기 위한 책임감은 갖고 있는가?	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8
				② 맡은바 업무에 최선을 다하고자 하는 노력도는 충분한가?	3.0	2.4	1.8	1.2	0.6	3.0	2.4	1.8	1.2	0.6	3.0	2.4	1.8	1.2	0.6
	안전의식	7%	고참사원으로서 안전사고예방을 위하여 노력하는 정도와 평소 안전의식에 대한 인지의 정도	① 본인의 안전사고 예방을 위하여 평소 보호구 및 안전장구 착용을 의무화하고 있는가?	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4
				② 안전사고 원인제거를 위하여 평소 노력하여 왔는가?	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4
				③ 고참사원으로서 안전사고예방을 위하여 모범을 보이며 일상적으로 예방활동을 위해 노력하는가?	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3
				④ 평소 소홀해지기 쉬운 안전의식을 동료 모두에게 일깨우기 위해 노력하고 있는가?	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3
	업무관리능력	업무지도/관리	4%	후배직원의 육성과 업무효율을 높일 수 있도록 업무를 지도, 관리하는 능력의 정도	① 후배 직원이 업무를 수행하는데 차질이 없도록 필요한 절차, 매뉴얼 등을 충분히 이해시키고 있는가?	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4	2.0	1.6	1.2	0.8
③ 본인이 습득한 업무지식이 후배에게 공유되도록 노력하고 있는가?					2.0	1.6	1.2	0.8	0.4	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4	2.0	1.6	1.2	0.8	0.4
현장리더십		3%	구성원들이 자발적으로 조직의 목표를 달성하고 화합을 도모할 수 있도록 하는 리더십의 정도	① 조직이 향후 나아갈 방향과 목표를 수립하여 구성원에게 명확하게 전달하고 인식시키는가?	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3
				② 자신이 모범을 보여 술선수범함으로써 구성원들이 자연스럽게 따라할 수 있도록 유도하는가?	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3
업무수행판단력		3%	상황을 신속 정확하게 판단하여 업무에 대응하는 능력의 정도	① 상황에 따라 신속 정확한 판단을 하는가?	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3
				② 대응방안 모색을 위해 소속 조직에 적절한 도움을 주고 있는가?	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3
점수합계					점					점					점				

(4) 승진의 방향

앞에서 설명한 승진관리 제도를 바탕으로 최근에 관심을 끌고 있는 승진제도의 경향을 소개하면 다음과 같다. 어떤 제도도 완벽한 것이 없기 때문에 가맹 본부와 가맹 사업장에 맞는 유형을 채택하여 활용하는 것이 바람직하다.

1) 발탁승진 제도

연공서열주의에 입각한 기존의 제도나 기준에 구애받지 않고 능력이나 업적이 탁월하거나 성장 잠재력이 큰 인재를 조기에 승진·승격시킴으로써 조직 발전에 기여하도록 하는 제도이다. 그러나 이 제도는 우수한 인력을 조기에 발굴하여 육성할 수 있는 장점이 있는 반면에, 우리의 문화적·정서적 측면을 고려할 때 직원 사이에 위화감을 조성할 우려가 있다.

2) 직급과 직책의 분리

우리 기업이 고 성장기에서 성장 안정기를 거쳐 저 성장기로 접어들면서, 직급승진과 직위 승진의 미 분리는 승진정책의 중요한 원인이 되고 있다. 따라서 많은 기업에서 이러한 현상을 해소하고 조직에 활기를 불어 넣기 위하여 직급과 직책을 분리하여 능력 있는 사람에게 조직관리를 맡기고 있다([도표 2-15] 참고). 그러나 이 제도는 직급과 직책의 명칭 즉 호칭에 대한 혼란이 있으며 직책을 얻지 못한 근로자의 사기를 떨어뜨릴 우려가 있다.

[도표 2-15] 직급과 직책의 분리(예)

지금까지

구분

직급

월급직

점 장(1직급)

매니저(2직급)

슈퍼바이저(3직급)

계장(4직급)

사원(5직급)

계약직

1직급

2직급

3직급

▶

앞으로

직책

직급

점장

매니저

슈퍼바이저

월급직

1급

2급

3급

4급

5급

계약직

1급

2급

3급

단순

시급직

F3

F2

F1

단순시급직

1급

2급

3급

제3장

인적자원의 보상관리

제1절 임금관리의 이해와 개선방향

제2절 임금의 성격과 구성요소

제3절 복리후생시스템과 운영매뉴얼

제3장 인적자원의 보상관리

제1절 임금관리의 이해와 개선방향

1. 임금관리의 목표와 내용

(1) 임금관리의 목표

임금은 근로자 개인에게 있어서 생계를 유지하는 수입의 원천이다. 많은 사람들은 회사에서 일하는 이유를 자아실현과 일에 대한 만족감 등이라고 생각한다. 사실 이러한 의미와 목적이 없으면 오랜 기간 회사 생활을 지속할 수 없을 것이다. 그러나 이 모든 생각도 기본적으로 임금을 통한 최소한의 생계와 안정된 생활이 보장될 때라야 가능한 일이다. 근로자가 회사에서 일을 하지만 안정된 생활은 커녕 하루하루 생계에 영향을 받는다면 회사의 어떤 노력도 동기부여가 되지 못할 것이다. 따라서 근로자의 최대 관심사가 임금인 만큼 무엇보다 적절한 임금은 근로자에게 직접적으로 동기를 제공하는 요인이 된다.

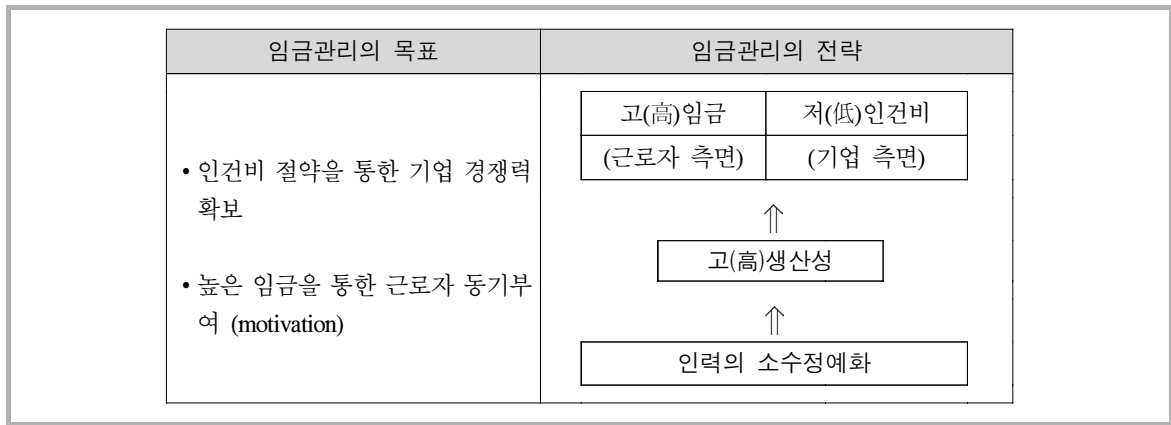
반면에 임금은 수익을 통한 성과창출이 제 1 목표가 되는 기업 입장에서는 원가를 구성하는 비용(cost)으로 생각한다.¹⁸⁾ 따라서 기업은 경쟁력을 확보하기 위해서 어디까지나 성과와 관련하여 근로자에게 임금을 지급하려고 할 것이다. 이러한 노력은 결국 생산성을 높이기 위해 인건비를 낮추고 인력을 핵심인재 중심으로 소수정예화를 추구하게 된다.

요컨대 임금관리는 근로자의 동기부여 즉 만족성을 위해 동종 경쟁사에 비해 임금을 높게 유지하고, 기업 전체적으로는 기업 경쟁력 즉 생산성을 위해 인건비를 낮추는 방향으로 나아가야 한다. 그러면 상충되는 이러한 관계를 현실적으로 어떻게 조화시킬 수 있는가? 이는 앞으로 인적자원관리 담당자가 풀어나가야 할 중요한 과제 중의 하나이다.

이에 대해 필자가 생각하고 있는 방안을 소개하면 다음과 같다. 무엇보다도 성과와 관련된 중요한 업무는 핵심인재 중심으로 편성하고 그 외 나머지 업무는 파트타임 등 비정규직 인력을 활용하는 것이다. 이렇게 되면 근로자 개인 즉 소수의 정규직 핵심인재에게는 높은 임금을 제공할 수 있어 만족하게 되고, 기업 전체적으로는 비정규직 활용으로 고정인건비가 줄어들어 기업 경쟁력을 확보할 수 있다. 이렇게 볼 때 임금관리의 목표 또는 전략은 이러한 양자의 상충되는 성격을 잘 고려하여 바람직한 상태로 조정하고 관리하는데 있다고 할 수 있다([도표 3-1] 참고).

18) 여기서 비용이란 제품과 용역의 원가를 구성하는 비용으로 노무비를 생각할 수 있다. 즉 제품 단위당 노무비의 절감은 곧 원가절감을 가져오기 때문에 임금관리는 결국 기업경쟁력에 영향을 미친다.

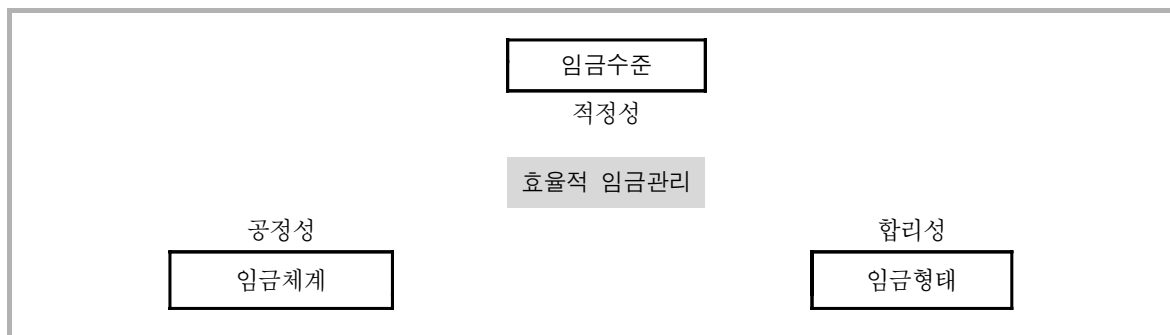
[도표 3-1] 임금관리의 목표와 전략



(2) 임금관리의 내용

임금관리는 일반적으로 임금수준, 임금체계, 임금형태의 세 부분으로 구성되어 있다([도표3-2] 참고). 따라서 임금수준이 적절한 수준에서 결정되고 임금체계가 공정하게 이루어지며, 임금형태가 합리적으로 지급될 때 임금관리가 효율적으로 운영될 수 있다. 저 임금시대에는 임금수준이 중요시되었으나 지금과 같이 고 임금시대에는 임금체계와 임금형태가 더욱 중요한 기능을 하게 된다

[도표 3-2] 효율적인 임금관리의 3대 조건



1) 임금수준

먼저 임금수준(wage level)은 말 그대로 근로자에게 지급되는 평균임금을 ‘어떤 수준’으로 결정할 것인가 하는 문제이다. 즉 임금이 동종업계 다른 회사에 비해 너무 높거나 낮지 않도록 임금의 수준을 적정하게 유지하는 방법이라고 할 수 있다. 이러한 임금수준에 영향을 미치는 요인으로는 크게 근로자의 생계비, 기업의 지불능력, 사회 일반의 임금수준이 있다. 따라서 임금 수준은 근로자의 생계비를 보장해 줄 수 있고 또한 기업의 지불 능력 범위 내에서 사회적 균형을 고려하여 결정되어야 한다.

구체적으로는 한국 노총과 KDI 등 생계비 기준 참고자료¹⁹⁾, 수익성과 생산성 등 기업 지불능력 판단 지

19) 이러한 자료에는 한국노총의 최저생계비와 KDI의 표준생계비가 대표적이다.

표, 동종 업종의 임금 수준 자료, 단체 협상과정에서 예상되는 노동 조합의 요구와 절충, 근로자의 욕구와 희망사항 조사, 최저 임금, 소비자 물가 등을 다각적으로 고려하여 임금 수준을 결정 할 필요가 있다.

2) 임금체계

임금체계(wage system)는 근로자에게 지급되는 평균임금을 ‘어떤 기준’으로 결정할 것인가 하는 문제이다. 임금수준이 임금수준의 결정과 관련된 총액인건비 관리에 대한 것이라고 하면, 임금체계는 구성원 개개인에게 어떠한 항목으로 어떤 기준에 의해 공평하게 배분하느냐 하는 문제를 다루는 개별 인건비관리라고 할 수 있다. 이러한 임금체계에는 근속연수·학력·나이 등 인적요소 기준에 따라 임금이 결정되는 연공급, 직무수행 능력의 정도에 따라 임금이 결정되는 직능급, 직무의 상대적 가치에 따라 임금이 결정되는 직무급이 있다.

임금체계는 임금관리의 핵심이 되는 만큼 이에 대해서는 항을 달리하여 자세히 설명할 것이다.

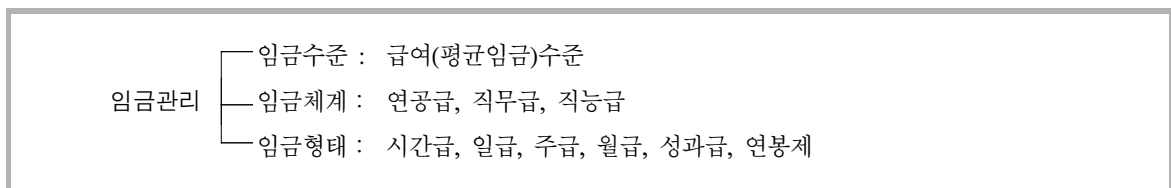
3) 임금형태

임금형태(wage payment method)는 근로자에게 지급되는 평균임금을 ‘어떤 형태’로 결정할 것인가 하는 문제이다. 임금의 체계가 임금의 결정기준을 의미하는 것이라고 하면, 임금형태는 임금의 계산과 지불방법을 말하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 임금형태에는 근로자의 작업량이나 작업성과에 관계없이 근로시간을 기준으로 임금을 산정·지불하는 시간급(고정급), 근로자가 수행한 작업량과 성과에 따라 임금을 산정·지불하는 성과급, 일정기간 즉 보통 1년 단위로 임금을 결정하여 산정·지불하는 연봉제 등이 있다.

이 중에서 특히 연봉제는 형식상으로는 임금형태에 분류되지만 실질적으로는 임금체계의 직무급과 성과급을 절충한 직무성과급으로 볼 수 있다. 연봉제는 그 동안 우리 기업에서 계속 이슈가 되어 왔고 현재도 확산추세에 있어, 이 부분에 대해서는 장을 달리하여 사례와 함께 비교적 상세히 소개될 것이다.

지금까지 설명한 임금관리의 내용을 요약하여 정리하면 다음과 같이 나타낼 수 있다([도표3-3] 참고).

[도표 3-3] 임금관리의 구성요소



2. 임금체계의 관리

(1) 임금체계의 결정 원칙

앞에서 설명한 것과 같이 임금관리의 목표는 근로자 만족을 위한 안정성과 성과달성을 위한 효율성의 조화와 균형에 있다.²⁰⁾ 이는 근로자와 기업 전체적인 시각에서 바라본 임금관리의 목표가 될 것이다. 즉 임금관리의 목표를 생각할 때 숲을 보는 것과 같다고 할 수 있다. 그러나 근로자 개인으로 볼 때 문제가

20) 이에 대해서는 임금관리의 목표를 참고

되는 것은 개개인이 받는 임금에 대해서 상대적으로 느끼는 감정이다.

필자는 세미나 또는 워크숍을 진행하면서 근로자의 불만을 듣는 기회가 종종 있다. 그 중에서도 회사에서 받는 임금과 관련 불만이 가장 많다. ‘나와 비슷한 회사에 다니는 친구는 월급을 많이 받는데....’, ‘회사에 같이 들어왔는데 누구는 많이 받고 나는 왜.....’하는 경우가 그렇다. 가장 기본적인 욕구가 임금인 만큼 이러한 불만은 당연한 것일지도 모른다.

따라서 임금관리는 전체적인 시각에서뿐만 아니라 근로자 개별적인 시각에서도 상대적인 불만감정이나 부족감이 없어야 할 것이다. 이러한 문제를 해결하는 것이 임금관리의 공정성이라고 할 수 있다.²¹⁾ 즉 임금관리는 공정성에 입각하여 설계되고 운영되어야 근로자의 동기부여를 최대한으로 유발할 수 있다.

임금관리의 공정성(fairness)에는 일반적으로 공평성(equity)과 균등성(equality)개념이 있는데 근로자 개인에 따라 그 선호도가 다르게 나타나고 있다([도표 3-4] 참고). 공평성이란 자신이 투입한 노력과 비교한 임금의 비율이 자기와 비교대상이 되는 사람과 동일하면 공정하다고 보는 것이다. 공평성이란 모든 근로자에게 무조건 단일임금을 주는 것이 아니라 자기 자신의 투입량과 보상을 타인의 그것과 비교하여 평가하는 것을 뜻한다.

공평성과 반대되는 개념으로서 균등성이 있다. 이것은 투입한 노력 여부에 관계없이 받는 임금이 비교대상자간에 같아야 공정하다고 보는 개념이다. 예를 들면 같은 연령에 있는 사람이면 학력, 성별, 직종, 근속연수에 상관없이 동일한 임금을 받아야 공정하다고 보는 견해이다.

[도표 3-4] 임금체계 결정의 원칙

기본원칙	고려요소		결정기준	기본급
공평성 (동기유발 원칙)	업 무		직 무	→ 직무급
	능 력	보 유	능 력	→ 직능급
		발 휘	성 과	→ 성과급
균등성 (생활보장의 원칙)	연 령		연 공	→ 연공급
	근속연수			

일반적으로 고학력·고경력·고기술자 등 고임금 계층은 공평성을 더욱 중요시하는 반면에 저학력·저경력·저기술자 등 저임금 계층은 균등성을 더욱 선호한다([도표 3-5] 참고). 즉 자기직무에 대해 독자적인 통제능력이 큰 능력자일수록 임금이 직무성과와 연계되는 공평성을 선호한다. 반면에 자기직무에 대한 독자적인 통제능력이 적은 사람일수록 투입에 관계없이 동일임금이 지급되는 균등성 개념을 선호한다.

21) 임금의 공정성 관리는 동종업체 다른 회사와 비교했을 때 공정해야 하는 ‘대외적 공정성’과 회사내의 근로자간에 비교했을 때 공정해야 하는 ‘대내적 공정성’, 임금을 결정하는 과정에서도 공정해야 하는 ‘과정적 공정성’을 가지고 있어야 한다. 또한 대외적 공정성은 임금조사를 통한 임금수준 관리, 대내적 공정성은 인사고과 등 평가시스템을 통한 임금체계 관리를 통해서 효율적으로 달성될 수 있다.(최종태, 전게서, pp.183-184 참고)

[도표 3-5] 학력·경력별 임금체계 도입 원칙의 선호도

구 분	임금체계 원칙의 선호도
고학력·고경력(고임금 계층)	공평성(equity) > 균등성(equality) → 동기유발원칙 > 생활안정원칙
저학력·저경력(저임금 계층)	공평성(equity) < 균등성(equality) → 동기유발원칙 < 생활안정원칙

(2) 임금체계의 유형

앞에서도 설명한 것과 같이 임금체계는 임금관리의 핵심이 되는 부분으로 연공급, 직무급, 직능급으로 나눌 수 있다. 이에 대해 기본적으로 이해할 필요가 있는 내용을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 연공급

연공급은 우리 기업에서 가장 많이 채택하고 있는 유형이라고 할 수 있다. 이는 학력·근속연수 등 연공에 기초해서 임금을 결정하는 방식이다. 즉 연령과 근속연수가 많아짐에 따라 급여가 증가하는 임금체계라고 할 수 있다.

이러한 연공급의 장점으로서는 연공 서열형이 동양사회의 대가족정서에 맞고 근로자의 생활이 안정적으로 보장될 수 있다는 점, 조직의 안정화와 위계질서의 확립이 용이하다는 점이 있다. 그러나 단점으로는 동기부여 효과가 미약하며 비합리적인 인건비 지출이 많을 뿐만 아니라, 핵심인력 확보와 능력 있는 젊은 층의 사기를 떨어뜨릴 수 있다는 점을 들 수 있다.

2) 직무급

직무급이란 담당 직무의 상대적 가치에 따라 개별임금을 결정하는 방식이다. 이러한 기준에 의하면 연령, 근속연수 등 연공에 상관없이 부가가치가 높고 힘든 일은 그 만큼 임금을 더 많이 받게 된다. 따라서 직무급은 ‘동일노동, 동일임금’이라는 원칙에도 부합되는 가장 합리적인 임금체계라고 할 수 있다.

직무급 체계는 합리적 사고를 기반으로 한 영미와 유럽을 중심으로 발전되어 온 것으로, 특히 미국에는 보편화되어 있는 임금체계이다. 이러한 직무급의 장점으로서는 직무에 상응하는 임금의 지급, 구성원 납득의 용이, 효율적인 인건비 등을 들 수 있다. 또한 직무와 능력중심의 인사 풍토의 조성으로 근로자 개인별 임금격차에서 비롯되는 불만을 최소화 할 수 있다.

그러나 우리 기업에서 직무급이 잘 정착되려면 몇 가지 전제조건을 이해할 필요가 있다.

첫째, 직무급을 효율적으로 실시하기 위해서는 먼저 직무분석과 직무평가가 제대로 이루어져야 한다.²²⁾ 그러나 현실적으로 우리 기업에는 아직까지도 연공적 요소가 짙고, 직무분석에 대한 이해가 부족하여 직무급을 바로 실시하기에는 많은 어려움이 있다.

둘째, 직무평가 및 직무급에 대하여 노사 양 당사자가 서로 납득하고 수용할 수 있는 합리적인 관행이 이루어져야 한다.²³⁾ 대부분의 경우 노조는 가능하면 근로자간에 경쟁을 일으킬 수 있는 직무급체계보다 안정적인 연공급체계를 더 선호할 것이다. 따라서 노사 양 당사자는 직무급에 대한 인식을 새롭게 하고 공감대 형성을 위해 서로 노력해 나가는 자세가 필요하다.

22) 이 부분에 대해서는 직무분석과 직무평가 내용을 참고

23) 최종태, 전계서, p.213.

이외에도 직무에 맞는 사람을 얼마나 잘 배치할 수 있는가 하는 문제, 낮은 가치의 직무에 있는 근로자에게 최저생계비를 어떻게 보장할 것인가 하는 문제, 직무간의 이동이 자유롭고 정보의 흐름과 소통을 얼마나 원활하게 유지할 것인가 하는 문제를 잘 풀어나가야 할 과제들이 있다.

3) 직능급

직능급은 근로자가 직무를 수행하는데 요구되는 능력을 기준으로 임금을 결정하는 방식이다. 이와 같은 직능급은 연공주의 장점을 살리면서 직무주의의 합리성을 도입한 것으로 직무급과 연공급을 절충한 임금 체계라는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다. 즉 ‘사람’을 지향하는 연공급과 ‘직무’를 지향하는 직무급을 결합하여, ‘직무를 전제로 한 사람’에 대한 임금체계가 직능급이라고 할 수 있다.

그러나 직무급이 근로자가 담당하는 직무의 상대적 가치를 직무평가에 의해 평가하여 그 결과에 따라 임금을 결정하는데 반해, 직능급은 근로자의 능력을 인사고과에 의해 평가하고 그 결과에 따라 임금을 결정한다는 뚜렷한 차이가 있다. 또한 직능급은 직무에 기초를 둔 임금체계가 아니므로 직무의 표준화를 필요조건으로 하지 않으며, 직무수행 능력이 중심이기 때문에 직무평가가 엄격하게 요구되지 않는다.

이러한 직능급의 장점으로는 능력개발과 활용의 촉진, 기업의 실정에 맞는 폭 넓은 운영, 보상기회의 확대, 노사공동체 형성, 능력에 의한 처우 등을 들 수 있다. 반면에 단점으로는 직능과악과 평가방법이 어렵고, 운영을 잘못하면 연공으로 흐를 가능성이 있다는 것이 일반적으로 지적되고 있다.

(3) 우리 기업 임금체계의 문제점과 개선방향

1) 우리 기업 임금체계의 문제점

우리 기업이 갖고 있는 임금체계의 문제점의 가장 큰 요인은 연공서열의 경직성에 있다. 이를 전략적, 체계적, 문화적인 요인을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

① 전략적 요인

임금체계가 경영전략의 수행에 적합하지 않다. 즉 우리 기업들은 현재 기업상황이 급변하고 있는데도 인센티브가 적은 안정적인 임금체계를 그대로 사용하고 있거나 이제야 이것에서 탈피하려고 노력하고 있는 실정이다. 임금체계는 동기 부여의 기능이 있어야 경영전략의 수행에 도움이 된다. 그러나 현재의 임금체계는 조직 유지 기능에 치우쳐 적절한 동기부여의 기능이 미약하다.

② 체계적 요인

임금체계는 일사불란한 시스템 속에 운영될 때 제 기능을 발휘한다. 즉 임금체계는 직급체계, 승진, 교육, 평가 등의 인적자원관리의 제 기능과 맞물려서 운용되어야 한다. 그러나 우리의 임금체계는 인적자원관리의 여러 기능과 체계적으로 맞물려 있지 않기 때문에, 하부 시스템으로서 임금체계 역시 확립되지 않은 혼돈의 상태가 지속되고 있다.

③ 문화적 요인

우리 근로자들이 전통적 질서와 의식구조 측면에서도 그 문제점을 찾을 수 있다. 즉 정적이고 집단적인 문화적 배경으로 인해 개인적 경쟁과 보상에 대한 의식이 선진 기업에 비해 약화되어 있다. 이러한 요인과 맞물려 노동조합의 저항 역시 성과중심의 임금체계의 정착에 상당한 걸림돌이 되고 있다.

이상과 같이 우리 기업의 임금체계는 아직까지 연공급 체계를 근간으로 하고 있어 개인능력, 직무의 성격, 공헌도, 경영성과 등을 제대로 반영할 수 없다. 따라서 임금관리의 본원적 기능인 생산성 제고와 동기

부여의 기능이 크게 약화되어 있다. 그 결과 기업에서는 무사안일과 적당주의가 팽배하고 성실히 열심히 일하는 사람이 상대적으로 손해를 보는 경향이 있다. 또한 일이 쉽든 어렵든, 일을 잘하든 못하든, 경영성과가 있든 없든 일률적으로 임금을 지급하는 관행이 있다.

따라서 연공적 성격이 강한 우리 기업의 임금체계를 앞으로 새로운 경제환경에 따라 합리적으로 개선해 나가야 한다.

2) 우리 기업 임금체계의 개선 방향

임금체계는 기업의 효율적인 성과달성과 근로자의 동기유발을 위해서 반드시 직무·능력·성과와 연계되어야 한다. 이를 위해서는 기존의 임금체계인 연공서열에 의한 승격 및 급여체계에서 직무급·직능급체로 점차 전환시켜야 한다.

또한 적극적으로 기업이 요구하는 인재의 육성을 위해 적절한 평가에 의한 활용과 결과에 따른 공정한 처우를 실현하는 성과와 능력중심의 임금체제로 전환되어야 한다. 즉 과거의 집단적·획일적 평가 및 보상 관행으로부터 근로자 개개인의 업적과 능력을 중시하는 관행으로 전환을 꾀함으로써, 기업경쟁에서 요구되는 새로운 과제를 보다 효율적으로 실천해야 한다.

그런데 우리 기업은 여전히 연공서열에 집착할 뿐만 아니라 더욱이 효율적인 직무분석과 직무평가가 실무에서 제대로 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 따라서 이러한 우리 기업의 현실을 고려할 때, 직무급에 앞서 연공급과 직무급을 절충한 직능급 임금체계의 도입을 적극적으로 검토할 필요가 있다.²⁴⁾

첫째, 직능급으로 임금체계를 개선하기 위해서는 간단한 직무조사를 통한 직무기준서 작성, 이를 바탕으로 한 직능기준 평가제도의 확립이 선행되는 것이 바람직하다.

둘째, 사무관리직의 월급제 기본급 임금형태와 생산기능직의 시간급제 기본급 임금체계를 전 사원 월급제 형태로 개선함과 아울러 생산기능직과 사무관리직 구분 없이 공통적으로 생활급을 보장하는 단일호봉제 도입이 검토되어야 한다.

셋째, 월급제 호봉과 시간급제 호봉 가운데 생활보장에 해당되는 임금을 공통본봉(단일호봉제)으로 개선한 다음 직종별로 적당한 직능등급을 설정하고 이를 기초로 직능급을 설정하는 방안이다. 즉 직종별로 형태를 달리하는 현행 호봉제 임금체계를 전 사원 공통으로 본봉+직능급 체계로 개선하는 방안이다.

넷째, 단일호봉은 직종별, 성별 차별을 해소하는 생활보장원칙 측면에서 모색된 것이고, 직능급은 직무특성과 직무수행능력을 반영하는 노동대가원칙측면에서 모색된 것이다. 그러므로 현행 직급별 호봉제 임금표는 승급관리를 강화할 수 있는 형태로 임금표 자체가 대폭 개선되어야 할 것이다.

다섯째, 제수당은 같은 맥락에서 생활보장성격의 항목은 단일호봉에 흡수시키고, 노동대가보장 성격의 항목은 직능급에 포함시켜 기본급의 비중과 역할을 강화하도록 개선해야 할 것이다.

3) 우리 기업 C사의 임금체계 개선사례²⁵⁾

① 회사개요

- 자 본 금 : 350억원
- 연간매출액 : 3,400억원
- 근로자수 : 2,700명
- 업 종 : 제조업

24) 박준성(1995), 인재육성형 신인사제도, 비·북스, pp.119-122.

25) 자료 : 노동연구원, 임금체계 개선사례 참고.

- 도입 시기 : '95년(생산직에 능력급 및 월급제 도입)

※ 사무·기술직은 그 이전부터 능력급 도입

② 직능급 임금제도

- '95년 생산직에 직능급 월급제를 도입하면서 종전의 기본급을 기본급과 직능급으로 구분

- 기본급은 단일호봉표에 의거 전사원이 매년 동일하게 승급

※ 임금제도의 변화

현 행		개 선
기본급	⇒	기본급
		직능급
제수당	⇒	제수당

③ 평가제도

- 평가는 업적 및 자질평가로 구성되고 개인별 차등 인상

- 사무·기술직은 5단계, 생산직은 3단계로 평가 실시

※ 매년의 직능급 인상률은 회사의 급여정책에 따라 변동

- 평가결과에 따른 직능급의 차이는 동일직급내에서는 매년 누적됨

※ 상위직급으로 승진시 직능급은 다시 해당직급 초임직능급부터 지급

3. 임금규정의 구성과 내용

(1) 급여규정

제 1 장 총 칙

제1조 【목적】 이 규정은 직원의 급여에 관한 사항을 정함을 목적으로 한다.

제2조 【적용범위】 이 규정은 회사의 월급제 직원에 대하여 적용한다. 다만, 공장 등에 근무하는 직원 및 고문, 촉탁, 임시직 등의 급여에 대하여는 별도로 정한다.

제3조 【급여체계】 ① 급여는 기본급, 기본급 이외의 급여(이하 "제수당"이라 한다.), 상여금으로 구분한다.

② 제 수당은 이 규정에 정한 것을 제외하고는 필요한 경우에 별도로 정할 수 있다.

③ 퇴직금은 퇴직금지급규정에 의한다.

제4조 【지급일】 급여는 매월 25일에 지급하며 지급일이 휴일인 때에는 그 전일에 지급한다. 다만, 필요에 따라 사장은 지급일을 변경할 수 있다.

제 2 장 계 산

제5조 【계산기간】 급여기간은 당월 1일부터 말일까지로 한다.

제6조 【계산방법】 ① 급여를 일할 계산할 때는 월의 대소에 관계없이 월액의 30분의 1로 계산한다.

② 모든 급여계산에 있어서 10원 미만은 계산하지 않는다.

③ 급여변경의 원인이 되는 사유의 제정, 개폐나 채용, 복직, 승진 또는 승호 등 신분의 변경 등이 있을 경우 급여계산은 그 시행일 또는 발행일을 기산일로 한다.

④ 발령일이 15일 이후일 경우의 급여는 다음달 지급일에 지급한다

제7조 【휴직자의 급여】 ① 휴직 발령 당해 월의 급여는 전액 지급한다.

② 휴직기간중의 급여는 다음 각 호에 의한다.

1. 업무상 상병으로 인한 휴직자에 대하여는 평균임금의 100분의 70을 지급한다.
2. 업무 외 상병으로 인한 휴직자에 대하여는 사장의 결정에 따라 기본급의 100분의 50범위 내에 지급할 수 있다
3. 기타 사유로 인한 휴직자에게는 급여를 지급하지 아니한다. 다만, 회사의 형편상 휴직의 명을 받은 자의 급여는 제2호를 준용한다.
4. 군복무로 인한 휴직기간중의 급여는 지급하지 아니한다.

제8조 【인사대기자의 급여】 ① 인사대기 당해 월의 급여는 전액을 지급한다.

② 인사대기발령 다음달부터의 급여는 기본급만을 지급한다.

제9조 【정직자의 급여】 ① 징계처분에 의하여 정직된 자의 정직 당해 월의 급여는 발령일까지를 일할 계산한다.

② 정직 해제된 자에 대하여는 전조 제1항의 규정을 준용한다.

③ 정직기간 중에는 급여를 지급하지 아니한다.

제10조 【퇴직 및 사망자 급여】 ① 직원이 퇴직한 경우, 퇴직 당해 월의 급여는 일할 계산하되, 퇴직 당해 월에 21일 이상 근무한 자에 대하여는 급여 전액을 지급한다. 단, 징계면직자는 퇴직 당해 월의 근무일수에 관계없이 일할 계산한다.

② 직원이 사망한 때에는 당해 월의 급여는 전액 지급한다.

제11조 【겸직자의 급여】 직원이 타직을 겸무할 때에는 겸무에 대한 급여를 지급하지 아니한다. 다만 사장이 그 겸직을 참작하여 별도의 수당을 지급할수도 있다.

제12조 【수습직원의 급여】 수습직원에게는 그 기간 중 월정액의 기본급의 85%를 지급한다. 수당은 별도로 정하는 바에 따른다.

제13조 【이동발령자의 급여】 이동발령자의 급여차액은 발령일을 기준으로 하여 일할 계산한다.

제14조 【파견자의 급여】 사내부서간 파견발령자에 대한 급여는 이동자에 준하여 지급한다. 다만, 실습을 목적으로 한 파견은 그러하지 아니하다.

제15조 【연수자의 급여】 연수자의 국내급여와 상여금의 지급은 별도로 정하는 바에 의한다.

제16조 【급여의 지급보류】 ① 휴직, 정직 또는 퇴직한 직원이 본인의 귀책사유로 인하여 회사재산에 손실을 끼쳤거나 끼칠 우려가 있을 경우에는 급여의 전액 지급을 보류할 수 있다.

② 전항의 지급 보류는 귀책사유가 해소되거나 손실보전이 완료되는 즉시로 해제한다.

제17조 【평균임금의 정의】 평균임금이라 함은 계산사유가 발생한 날 이전 3개월간에 지급된 기본급 제수당의 합계액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액을 말한다. 그러나 그 평균임금이 기본급을 월 소정근무시간으로 나눈 통상임금보다 적을 때에는 통상임금을 평균임금으로 한다.

제 3 장 본봉 및 제수당

제18조 【기본급】 ① 기본급은 급여의 기본으로서 그 지급액은 급여표의 정하는 바에 의한다.

② 신규채용자의 기본급은 인사규정에 정하는 기준에 따라 급여표의 정하는 바에 의한다.

제19조 【시간 외 근무수당】 시간 외 근무수당은 근로기준법에 따라 시간 외 근무에 대하여 통상임금의 100분의 50을 가산하여 지급한다.

제20조 【기타 법정수당】 연장근무수당, 야간근무수당 및 연·월차수당 등 제 법정수당은 근로기준법의 정한 바에 따라 지급한다.

제21조 【기타 수당】 가족수당, 직책수당, 자격수당, 기술수당, 안전수당 및 기타 제수당은 별도로 정하는 바에 의한다.

제 4 장 상여금

제22조 【상여금】 ① 회사는 영업실적에 따라 직원에게 상여금을 지급할 수 있다.

② 상여금 지급률과 그 기준 및 시기는 사장이 정하는 바에 의한다.

③ 휴직, 정직, 인사 대기자에 대하여는 상여금을 지급하지 않는다. 단, 업무상으로 인한 휴직자는 전액을 지급한다.

부 칙

제1조 【시행일】 이 규정은 ○○○○년 ○○월 ○○일부터 시행한다.

[참고 양식]

■ 기본급여 테이블(예시) ■

(단위 : 천원)

구분 호봉	부장 (14,000)	차 장 (14,000)	과장 (12,000)	대리 (15,000)	대졸(남) (9,000)	대졸(여) (11,000)	고졸(남) (9,000)	고졸(여) (9,000)	생산직(남) (단위 : 원)	생산직(여) (단위 : 원)
1(초임)	1,287	1,156	1,016	895	652	613	539	500	15,448	13,808
2(년차)	1,301	1,170	1,028	910	661	624	548	509	16,472	14,704
3(년차)	1,315	1,184	1,040	925	670	635	557	518	17,496	15,600
이하 생략 (※ 전문대졸의 초임은 남녀 각 고졸 3호봉으로 책정)										

■수당 지급기준표■

제 수 당	지 급 기 준					
가족수당	1. 기혼자에 한하여 30,000원 지급. 단, 혼인한 달의 익월부터 적용한다. 2. 주민등록표상의 65세 이상의 부모와 동거하는 자(부모 사망 후 조부모와 동거하는 자 포함)					
직책수당	부 장	차 장	과 장	대 리	계장/주임	사원
	150,000	100,000	80,000	50,000	30,000	
자격수당	1. 기술사 자격수당을 지급 받는 자는 다른 자격수당을 지급하지 않는다. 2. 자격수당의 지급은 회사의 영업목적에 사용할 경우에 한하며 영업목적이란 관련 공기관에 제출 또는 선임 가능한 자격을 말한다. 3. 1인 1개의 자격만 인정함을 원칙으로 하며 회사의 필요로 사용되는 추가자격은 1,2급 공히 30,000씩 추가 적용한다. 회사의 필요란, 공기관에 제출 또는 선임을 말한다.					
	자격의 종류	기술사	기 사	기능사		
	수 당	250,000	50,000	30,000		
안전수당	1. 안전관련 자격은 선임여부와 관계없이 복수인정을 적용하되 1.2급 공히 30,000을 적용한다. 단, 복수인정이란, 추가자격 사용여부와 관계없이 별개의 자격으로 인정하여 수당을 지급함을 말한다 2. 선임수당은 당사의 공장 안전관리자로 선임되는 경우로서 자격수당에 추가하여 별도로 지급한다. 3. 안전기술수당 : 현장의 실질적인 안전담당자에게 자격유무에 관계없이 지급을 하되 기술수당의 이중지급은 인정하지 않는다.					
	수당의 종류	안전1급	안전2급	선임수당	기술수당	
	수 당	30,000	30,000	30,000	50,000	
출납수당	30,000	경영관리부 출납담당 여직원에게 지급한다.				
당직수당	1. 본사 : 필요에 의하여 반드시 휴일근무가 필요할 경우에 부서장이 신청 2. 공장 : 매주휴일(법정 공휴일 포함) 공장의 당직근무					
	수당(식대포함)	25,000	근무시간	규정근무 시간		
월차수당	1. 통상임금의 범위 기본급 + 시간외수당 + 직책수당 + 근속수당 + 교통비 + 가족수당 2. 산식 : 통상임금/ 232 X 8					
연차수당	근로기준법 및 취업규칙에서 정한 바에 따른다.					
시간외수당	기본급/ 232 X 1.5H X 45H (1일당 1.5 H 시간외근로 적용)					
근속수당	근속년수 1년당 10,000 지급(ex, 근속 3 년의 경우 : 30,000)					
교 통 비	전직원(부장~사원)에게 매월 25,000 지급					
비 고	1. 수습기간중의 사원은 상기표의 수당을 85% 지급한다. 2. 상기 제수당 지급기준은 년 월 일부로 개정 시행한다.					
상여금	지 급 기 준					
지급시기	분기별 : 100% (3,6,9,12 월), 특별 : 구정(50%), 하계휴가(50%), 추석(50%), 김장(50%)					
지급기준	기본급 기준으로 600% 지급					

년도 임금대장 (개인별)

부 서		직 급			성 명								
기 본 급	월	월	월	월	월	배우자	20세이상	20세이하	특별사항	입사일	생일		
직책수당					가족 사항 파악					주 소			
기술수당													
시간외수당													
수당													
기 간	출근일수	시간 외 근무시간	기 본 급	직책수당	기술수당	시간 외 근무수당	수당	수당	지급총액 계	의료보험	과세대상	차감지급액	
1월													
2월													
3월													
4월													
5월													
6월													
7월													
8월													
9월													
10월													
11월													
12월													
총 계													
상 여	지급일	지급액	세율	세액	취업년월일		지급확정일		지급액	비 고			
					퇴직일		지급일		공제액				
					근속년수	년 월			특별공제액				
	계								경수세액				
연말정산	지급액			계	소득공제전 급여액	기초공제	배우자 공제	부양가족 공제	장애자 공제	경로우대 공제	부녀자 세대주공제	합계 급여 상여	총급여
	급여	상여											
※ 소득공제전 급여액은 급여지급액에서 의료비, 보험료, 교육비 등의 공제액을 차감한 금액이다.													

(2) 퇴직금 규정

제1조 【목적】 이 규정은 직원의 퇴직금 산정과 지급에 관한 사항을 정함을 목적으로 한다.

제2조 【적용범위】 이 규정은 회사의 인사규정상에 정의된 정규직원에 대하여 적용한다.

제3조 【지급조건】 ① 퇴직금은 만 1년 이상 근속한 직원이 퇴직하거나 또는 재직중 사망한 경우에 지급한다
② 직원이 임원으로 선임되는 경우에는 퇴직으로 간주하고 퇴직금을 지급한다. 단, 임원은 근속연수 1년에 대하여 2개월로 한다.

제4조 【퇴직금의 산정방법】 ① 퇴직금은 퇴직시의 평균임금에 제5조의 지급률을 곱하여 산정한다.

② 전항에서 평균임금이라 함은 다음 각호의 합계액을 말한다.

1. 퇴직발령일 이전 3개월간의 급여 총액을 3등분한 금액
2. 퇴직발령일로부터 소급하여 1년 이내에 지급한 상여금 및 연월차수당을 12등분한 금액
- ③ 인사대기 발령자가 면직되었을 때는 면직 당시의 평균임금을 기준하여 퇴직금을 산정한다.

제5조 【지급률】 퇴직금 지급률은 근속연수 1년에 대하여 1로 한다.

제6조 【근속연수의 계산】 ① 근속연수는 입사 일로부터 기산하여 퇴직발령일까지로 한다. 다만, 일신상의 사유로 휴직한 기간과 정직기간은 근속연수에 산입하지 아니한다.

② 근속연수에 1년 미만의 단수가 있을 경우에는 일할 계산한다.

제7조 【특별위로금】 다음 각 호의 1에 해당하는 자에 대하여는 제4조에 의한 퇴직금 외에 별도로 이사회 의 결의에 의해 특별위로금을 지급할 수 있다.

- ① 회사에 공적이 현저한 자
- ② 업무상 상병으로 퇴직한 자 및 순직자

제8조 【지급방법】 퇴직금은 퇴직발령일로부터 2주일 이내에 본인 또는 유족에게 지급한다.

부 칙

제1조 【시행일】 이 규정은 ○○○○년 ○○월 ○○일부터 시행한다.

4. 연봉제의 개념과 도입과정

(1) 연봉제의 기본이해

1) 연봉제의 의의

최근 위기와 불황 극복을 위한 노력의 일환으로 많은 기업들이 연봉제와 같은 성과급제를 도입하거나 검토 중에 있다. 그 동안 정부에서도 공무원에 대한 성과급 도입을 놓고 이슈가 되었으며 언론에서는 연일 국내외 기업의 연봉제 사례가 끊임없이 소개되었다. 사실 지난 몇 년간 우리 기업들은 마치 경쟁이라도 하듯이 서구의 선진 제도나 기법들을 앞 다투어 도입하였다. 팀제, 리엔지니어링, 리스트럭처링, 다운사이징, 신 인적자원 제도 등이 그 예일 것이다.

그러나 과연 이러한 제도가 우리 기업에 얼마나 성공적으로 정착했는가? 자신 있게 긍정적으로 답할 수 있는 기업은 아마도 일부에 지나지 않을 것이다. 어떤 제도라 하더라도 도입 사실 그 자체가 성공을 보장하는 것은 아니다. 제대로 활용해야 성공할 수 있다. 그렇게 하기 위해서는 사전에 뚜렷한 목적의식이 있

어야 한다. 이러한 관점에서 볼 때, 우리 기업들이 과거 보여주기 위한 혁신을 많이 해오지 않았는지 깊이 반성해 볼 일이다. 또한 남들이 하니까 우리도 한다는 식의 단순한 사고는 기업 성과에 엄청난 위험을 초래할 수도 있다는 사실을 기억해야 한다.

연봉제나 성과급시스템은 조직 구성원의 동기부여를 위한 보상의 한 수단에 불과하다. 또한 보상은 채용, 배치, 평가, 육성 체계 등을 포함하는 전체 인적자원 시스템의 일부분에 지나지 않는다. 따라서 구성원이 명확하게 이해하지 못하거나 정서적으로 받아들일 수 없는 보상 시스템은 성공할 수 없다. 또한 다른 인적자원 기능과 합치되지 않는 시스템의 도입 역시 구성원에게 혼란만 초래할 뿐이다.

사람이 일을 할 때는 그것을 통해 무언가를 얻고자 하는 바가 있다. 성취감과 같은 정신적 형태의 보상이든 아니면 금전과 같은 물질적 형태의 보상이든, 원하는 것이 있는 것이다. 연봉제 또는 성과급시스템이란 사전에 객관적인 성과 기준을 설정해 놓고, 사후 실제 성과 정도에 따라 그들이 원하는 유형의 보상을 변동적으로 제공함으로써, 구성원의 성과를 높이는 것이다. 즉 노력, 성과, 보상의 관계를 사전에 투명하게 보여 주어, 근로자들이 그것을 보고 노력함으로써, 성공 체험을 하도록 하는 것이다.

이러한 동기부여 메커니즘(mechanism)이 제대로 작동하게 하기 위해서는 크게 세 가지 측면을 세밀하게 검토하여, 자기 회사에 적합한 유형의 시스템을 설계해야 한다. 첫째는 연봉제(성과급) 내용으로서 근로자들에게 어떤 유형의 보상을 제공할 것인가의 문제이다. 둘째는 회사가 증대시키고자 하는 성과 지표와 평가 단위, 즉 성과 기준을 어떻게 설정할 것인가의 문제이다. 셋째는 실제 성과 수준과 근로자들에게 제공하는 보상 수준의 연계관계를 명확하게 구체화하는 것이다. 이러한 내용들을 어떻게 구성하느냐에 따라 다양한 종류의 연봉제(성과급) 시스템이 가능할 것이다.

2) 연봉제의 개념과 도입배경

① 연봉제의 개념

연봉제는 보통 1년 단위로 개개인의 능력, 실적 및 공헌도의 평가와 계약에 의하여 연간 임금액을 결정하는 실적 중시형의 임금지급형태이다. 즉 연봉제는 개별근로자의 능력이나 업적을 고려하여 연간 임금총액을 결정하는 방식이다.

따라서 연봉제는 임금을 구성하고 있는 여러 항목들을 통합한 연봉액을 계약에 의하여 결정하므로 현재 우리 기업에 일반화되어 있는 기본급, 제수당, 상여금 등의 구분이 없다.

또한 기존의 연공서열형 임금체계에서는 매년 정기승급이 이루어져 성과에 관계없이 임금상승이 자동적으로 이루어지는 반면, 연봉제에서는 개개인의 전년도 업적이나 성과 또는 능력 등 공헌도에 따라 임금수준이 변형되는 제도이다.

② 연봉제의 도입배경

무한경쟁시대에 우리 기업이 생존하기 위한 전략으로 인력감축과 함께 임금체계를 개선함으로써 경쟁력을 강화하려 하고 있다. 특히 최근에는 연공급 임금체계에 대한 개선방안의 일환으로서 연봉제 도입을 검토하는 기업이 증가하고 있다([도표 3-6] 참고). 당분간은 이러한 추세가 지속되리라고 본다.²⁶⁾

이처럼 연봉제가 도입되고 있는 배경으로는 다음과 같이 몇 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 능력주의 임금체계로의 전환이다. 세계화와 글로벌화의 진전, 업무의 다양화, 가치관의 변화,

26) 2002년 1월 현재 노동부의 연봉제 실태조사에 의하면, 연봉제를 도입하고 있는 사업체는 조사대상 4998개 중 1,612개(32.25%)로 나타났다. (자료 : 노동부<2002>, 연봉제 및 성과배분제 실태조사)

산업구조의 고도화 등 경영환경의 변화로 종래의 연공위주의 임금체계로는 급속한 환경변화에 신속적으로 대응할 수 없기 때문이다.

둘째, 임금체계의 단순화이다. 우리 기업의 임금체계 구성은 기본급의 비중이 낮아 인건비 계산이 어렵고 근로자가 임금을 이해하기가 어렵다는 것이 문제점으로 지적된다. 따라서 기본급, 각종 수당 등을 포함한 연간 총 임금액을 기준으로 지급되는 연봉제가 도입되면, 임금체계의 구성이 단순화되고 임금관리의 효율성이 높아지기 때문이다.

셋째, 임금개별화의 실현이다. 즉 연봉제는 연공에 의한 자동승급이나 급여 호봉표에 의한 일률적인 임금지급 대신, 개인의 업적과 능력에 따른 임금차등으로 조직을 활성화할 수 있다. 또한 자신의 능력과 업적이 곧 임금으로 나타난다는 생각 때문에 스스로 달성한 업무와 연봉과의 비교를 통해서 경영감각을 배양할 수 있다.

넷째, 전략적 핵심인재의 확보이다. 즉 글로벌 감각을 지닌 관리자, 전문직 종사자, 특수 기능보유자 등 필요한 인재를 종래의 연공서열형 임금체계로 확보하기가 어렵기 때문에 연봉제를 통하여 이러한 우수한 인재를 확보할 수 있기 때문이다.

[도표 3-6] 연봉제와 성과배분제도 도입추세

구 분	97년 11월	99년 1월	2000년 1월
연봉제(개소)	205	649	932
성과배분제(개소)	405	689	833

(자료 : 대한상공회의소, 2000년도 임금교섭 권고방안, 2000.3월)

(2) 연봉제의 도입방안

1) 연봉제 도입의 성공조건

앞에서 연봉제에 대한 올바른 이해 없이 분위기에 편승하여 도입하는 것은 위험하다고 강조했다. 따라서 연봉제가 성공적으로 도입되기 위해서는 몇 가지의 전제조건이 성숙되어야 한다.

첫째, 개개인의 능력 및 실적에 대한 객관적이고 공정한 평가가 뒷받침되어야 한다.

둘째, 근로자간에 평가결과에 대하여 승복하는 ‘평가문화’가 제대로 정착되어야 한다.

셋째, 고용관행의 개선이 필요하다. 즉 학력과 연령 등 속인적 요소에 의한 채용과 연공위주의 임금을 개선하여 계약에 의한 고용과 해고가 가능하도록 해야 한다.

넷째, 적용대상의 선정에 신중을 기해야 한다. 전문직 또는 사무직 관리자는 직무분석과 평가가 용이하여 연봉제 도입이 비교적 쉬우나, 생산직은 적용에 어려운 점이 있다.

다섯째, 노동계의 시각이다. 연봉제를 추진하는 목적이 임금체계의 합리화보다는 오히려 노동조합의 교섭력을 약화시키고 임금인상 억제에 있다고 인식하는 사고가 바뀌어야 한다.

여섯째, 현행 노동법 체계의 개선이 필요하다. 시간외 수당의 기준이나 계산방법 등의 실무적인 문제를 해결해야 한다.

2) 연봉제의 도입절차

일반적으로 연봉제 도입은 기본방향 설정, 시스템의 설계, 시뮬레이션으로 이루어진다. 이에 대해서 자

세히 살펴보면 다음과 같다.

① 기본방향의 설정

프랜차이즈산업 환경의 인식을 통한 위기감 공유, 연봉제의 이해와 도입의 분명한 목적 등을 설명하여 연봉제 기본 방향에 대한 조직 구성원의 공감대를 형성하는 단계이다. 구체적으로는 인재상 및 적용대상, 현행 인적자원 제도의 문제점과 개선방향 등 기본 방향이 설정된다. 또한 이 단계에서는 기본방향을 효율적으로 수립하기 위해 내부자료 분석, 인터뷰, 설문조사, 직무조사 등 현상분석 기법이 널리 활용되기도 한다.

㉠ 연봉제 대상 확정

연봉제 적용 대상자는 누구로 할 것인가를 확정해야 한다. 즉 전체 구성원을 대상으로 할 것인지, 아니면 일부 관리직이나 영업직 또는 연구직을 대상으로 할 것인지에 대한 검토가 필요하다. 처음 연봉제를 도입하려는 프랜차이즈산업의 경우에는 관리직이나 영업직 등 조직의 핵심 부문을 선정하여 적용하고, 그 성과에 따라 전사로 확대하는 것이 바람직하다.

연봉제는 기본적으로 계약을 근거로 실적과 능력을 판단하는 임금형태이다. 따라서 업무의 목표설정과 달성에 있어서 자신의 의사판단에 따라 업무를 수행할 수 없는 사원에게는 적용하기가 어렵다. 즉 지시·명령 위주로 단순한 업무를 수행하는 사원, 실적과악이 곤란하거나 성과측정이 불명확한 계층은 적합하지 않다. 또한 노동을 양으로 하는 시간관리대상이 되는 사원에게도 맞지 않다. 일반적으로 일반사무보조 업무, 생산기능직이 이에 속할 것이다.

㉡ 인재상 설정²⁷⁾

사업 전략이나 내부 역량 달성에 부합하는 인재상 및 인재 요건을 명확히 설정해야 한다. 특정 부문을 대상으로 연봉제의 도입을 결정하였다면 특정 부문만을 대상으로 한 인재 요건을 설정하면 된다. 인재 요건을 설정하기 위해서는 일반적으로 직무 조사나 다양한 계층을 중심으로 한 워크숍(workshop) 개최 등을 통해 이루어진다.

이때는 현 업무수행에 따른 기본 사명을 구체화하고, 바람직한 역할에 따른 기대 요건을 설정한다. 이러한 인재 요건 설정을 통해 개인의 달성 목표, 성장 목표를 명확히 하는 것이 가능하다. 또한 연봉액 결정의 기준이 되는 평가 시스템을 설계할 때 구체적인 평가 근거를 마련하게 된다.

② 시스템 설계

현행 임금체계와 고과제도를 참고하여 가장 적합한 유형의 연봉시스템과 평가시스템을 설계하는 단계이다. 즉 앞에서 설정된 기본방향을 토대로 연봉제에 대한 구체적인 실행 대안을 찾고 최적안을 확정하는 단계이다. 이때는 보통 실무 담당자 워크숍이 사내 또는 외부에서 몇 차례 실시된다. 가능한 기존 업무로부터 방해받지 않는 곳이면 좋을 것이다. 하여튼 이 워크숍에서 외부 전문가 초청 교육을 시작으로 각 대안별 장단점이 집중적으로 분석, 최선의 방안이 결정된다.

㉠ 연봉시스템 설계

먼저 연봉제의 유형 결정, 도입초 연봉액 결정 기준 등 보상 시스템을 설계한다. 연봉제 유형을 결정하기 위해서는 연봉제의 각 유형별 장단점을 분석하고 자사의 상황에 맞는 것을 결정한다. 연봉제는 기업 특성에 따라 다양하며, 어떤 유형의 연봉제를 도입하느냐에 따라 효과도 달라지기 때문이다.

연봉제는 크게 임금과 상여를 연봉 산정에 포함하느냐에 따라, 임금 상여 일체형과 임금 상여 분리형의 두 가지로 구분된다. 또 임금 상여 일체형도 12등분 지급 방식과 16등분 지급 방식으로 구분할 수

27) 제1장 인재상 관련내용 참고.

있다. 12등분 지급방식은 상여가 없기 때문에 기본 급여와 구별되어 확실히 연봉제라는 느낌을 받을 것이다. 이는 평가 방법에 따라서 성과가 우수한 자와 그렇지 못한 자와의 차이를 크게 할 수 있어 동기 부여 효과가 가장 큰 방식이다.

그러나 16등분이라면 결과적으로 상여시기에 함께 금액을 받을 수 있어 기존 급여 체계와의 차별화 효과는 적다. 또한 임금만을 연봉제로 하고 상여는 현재대로 한다면 현 급여체계의 연장선상에 있다는 느낌과 안전감을 느낄 것이다. 그러나 연봉제 도입의 기본 철학인 능력 및 업적에 따른 보상의 자극 효과는 약해질 수 있다.

다음은 도입 초기의 연봉액 산정 방법을 결정하여야 한다. 연봉액을 처음 결정할 경우, 무엇을 기준으로 어느 정도의 수준으로 하는가가 문제가 된다. 연봉제를 도입할 때 연봉액을 결정하는 방법은 다음과 같이 생각할 수 있다.

첫째, 전년도 연(年)수입을 기준으로 하여 전년도 실적, 당해 연도의 목표를 근거로 산정하고 경영층과 협의하여 결정하는 방식이다.

둘째, 전년도 연(年)수입에 개선된 승급, 기본급 인상 분을 반영하여 연봉액을 결정하는 방식이다.

셋째, 직위 또는 자격별로 해당 최저 연봉 액을 결정하여 직위 자격별 기본금액을 결정하는 방식이다.

다음으로 고려할 필요가 있는 것은 현재 지급되는 기타 수당의 처리 방법을 결정하여야 한다. 연봉제를 도입하는 경우도 가족, 직무, 자격 수당 등을 지급하는 것이 일반적이다. 다만 연봉제를 도입할 때 수당의 종류가 너무 많다는 것은 연봉제의 개념과 맞지 않다. 따라서 수당으로 남아 있는 것이 관리와 비용 처리에 유리한 경우를 제외하고는 가능한 단순화할 필요가 있다.

㉠ 평가시스템 설계

연봉시스템이 결정되면 기존의 평가 시스템에 대한 재검토가 있어야 한다. 연봉제에 대해 거부감을 갖는 이유는 대부분 평가가 공정하게 이루어 질 수 있는가에 대한 회의감(懷疑感)때문이다. 평가가 곧 연봉액을 결정하기 때문에 자연스럽게 관심을 가지는 것이 평가시스템이다.

평가 요소나 평가 비중은 대상자의 직무나 직위에 따라 다르지만, 연봉제의 경우 일반적으로 업무 성과가 가장 중요시된다. 따라서 평가 시스템이 검토되면 평가 결과를 어떻게 활용하여 연봉 협의 등 보상으로 연결할 지에 대한 처리 프로세스가 결정되어야 한다.

일반적인 처리 프로세스를 보면 연봉 대상자가 금년도 자기 평가 및 내년도 목표를 작성 제출한다. 그러면 대상자의 직속 상사는 업적 및 목표에 대한 2차 평가를 하고, 인재개발 위원회 등에 보내진다. 다시 인재개발 위원회에서 3차 평가를 하고, 3차의 업적 평가 결과와 내년도 목표 평가 결과를 바탕으로 해당 당사자는 최고 간부와 협의하여 자신의 내년도 연봉액을 결정하게 된다.

③ 시뮬레이션

구체적으로 설계된 시스템을 모의 평가하고, 나타난 문제점을 수정 및 보완하는 단계이다. 동시에 설명회를 개최하여 전 근로자에게 홍보하고 시스템에 대한 공감대를 확보하는 단계이다. 연공 요소가 짙은 우리 프랜차이즈산업 환경에서는 연봉액 결정방식이나 평가방식 등 시스템의 정교함이 반드시 성공을 보장하는 것은 아니다.

시스템의 도입이 성공하기 위해서는 능력주의형 인적자원 제도로의 전환 즉 조직 구성원의 인식 전환이 가장 중요하다. 이를 위해서는 경영자의 관심과 지원, 구성원의 적극적 참여를 통한 시스템의 설계 등 실행 여건을 조성하는 분위기가 지속적으로 마련되어야 한다. 수시로 인적자원관리 전문가를 초청하여 의식전환을 위한 교육을 실시하는 것도 하나의 좋은 예가 될 것이다.

3) 연봉제의 도입방법

① 연봉제 도입의 핵심 포인트

연봉제 도입의 핵심은 공정한 평가와 처우가 연계되도록 하는 것이다. 즉 임금관리는 단순히 인건비 절약 차원에서 머물러서는 안 되며 근로자의 동기(motivation)를 유발하는데 초점을 맞추어야 한다. 기업이 인건비를 줄일 목적으로 연봉제를 도입하는 것은 근로자 동기부여는커녕 오히려 조직에 대한 충성심을 약화시켜 바람직하지 못한 결과를 초래할 수도 있다. 따라서 연봉제 임금관리는 평가시스템을 통하여 평가기능을 회복함으로써 공평성을 중시하는 방향으로 나가야 한다.

그러나 연봉제의 도입은 균등성에 입각한 현행 연공주의 임금체계를 완전히 무시하고 순수한 능력급 임금체계를 도입하자는 것은 아니다. 어디까지나 우리의 문화적 전통으로 깊이 뿌리내린 연공주의를 존중하는 가운데, 프랜차이즈산업의 특성과 여건을 반영하여 연봉시스템을 설계하는 것이 중요하다.

즉 평가문화가 어느 정도 정착된 프랜차이즈산업의 경우에는 프로 야구선수에게 적용되는 것과 같은 순수연봉시스템 도입이 가능할 것이다. 반면에 연공주의 색채가 강한 프랜차이즈산업에서는 연공기준에 능력주의를 가미한 한국형 연봉제시스템 도입을 고려할 수 있다. 따라서 프랜차이즈산업이 처한 환경에 따라 능력주의를 반영하되 점진적으로 능력의 비중을 확대해 나가는 것이 바람직하다.

② 연봉제 도입의 실무 과정

지금까지 학습한 이해를 바탕으로, 현행 연공급 임금체계를 연봉제로 전환하기 위한 실무과정을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기본급, 제수당, 상여금으로 구성된 현행 연공급 임금체계를 기본연봉으로 통합한다. 기본 연봉액은 전년도 연봉액을 기준으로 하여 본인의 자기신고와 직속상사의 근무평정, 전년도 업적 등을 종합적으로 평가하여 협의를 통해 결정짓는다. 또 성과급은 개인의 업적이나 성과에 대한 보상적 차원에서 기본연봉과는 별도로 지급하는 방안도 강구할 수 있다. 연봉의 지급방법은 연봉을 12등분하여 매월 균등하게 지급하거나 16등분하여 매월 16분의 1을 지급하고 나머지 16분의 4는 상여금 지급 시에 지급하는 등 다양하게 결정할 수 있다.

둘째, 제수당 중에서 시간외수당, 연월차수당 등 법적 수당은 유지, 존속시키되 나머지 수당을 연봉에 포함시킨다. 단 프랜차이즈산업의 특성과 연봉제 비적용 대상자와의 형평을 고려하여 가족수당, 직책수당 등은 과도기적으로 유지할 수 있다.

셋째, 연봉제의 적용대상은 관리직과 전문직에 우선 도입하는 것이 무난하고 생산직에의 적용은 평가의 어려움과 노동조합과의 관계를 고려하여 신중히 도입하여야 한다. 관리직도 과장급 이상의 간부사원에게 먼저 실시하여 그 효과를 보면서 확대하는 것이 바람직하다.

넷째, 명확한 산정기초를 설계하여야 한다. 연봉액의 산정은 주관이 개입될 소지가 많은 까닭에 이의최소화를 위하여 가능한 한 모든 항목을 계수로 표현 처리할 수 있도록 설계하여야 한다.

다섯째, 연봉제는 근로기준법이 원래 예정하지 않았던 임금지급형태이므로 노동법적인 측면을 고려하여야 한다. 연봉계약 체결시 법적인 다툼을 피하기 위해 되도록 상세한 규정이 필요하다. 즉 연봉액 및 그 대상이 되는 기간, 소정근로시간, 연봉의 지급방법 및 지급기일, 상여금 및 제수당의 취급, 특히 시간외 근로 등의 할증임금이 연봉액에 포함되는지 여부, 지각·조퇴·결근 등의 취급방법, 그리고 국민연금, 의료보험, 퇴직금의 산정방법 및 중도 퇴직할 때의 취급방법 등을 상세히 규정하여야 한다.

여섯째, 연봉제 도입은 임금체계 개편의 큰 테두리 내에서 논의되는 것이 바람직하다. 연봉제의 적용

대상자는 관리직과 전문직이 주요 대상자이기 때문에 일반 사무직, 생산직 등 기타 직종을 포함하여 전 직원에게 현행 연공급 위주의 임금체계를 능력주의 임금체계로 전환하는 「임금체계 개선」작업의 일환으로 연봉제가 도입되는 것이 바람직하다. 예를 들면 관리직과 전문직에는 연봉제를 적용하고, 생산직과 일반사무직에는 직능급을 적용하는 임금체계 개선방안을 생각할 수 있다.

4) 연봉제의 도입 과제

① 상여금의 명목

연봉제 관점에서 볼 때, 우리 기업의 급여 시스템은 어떻게 변화되어야 하는가? 대부분의 경우 급여 항목은 크게 기본급, 상여금, 각종 수당 등으로 구성되어 있다. 또한 상여금은 대기업의 경우 전체 연봉의 약 40% 내외의 비중을 차지하고 있다. 따라서 명목상으로는 해외 선진 기업에 절대 뒤지지 않을 정도의 연봉제시스템을 갖추고 있다. 그러나 그 내면을 들여다보면 실제로는 상여금이 전혀 연봉제 기능을 하지 못하는 것이 문제이다.

첫째, 상여금이 회사나 근로자 성과에 관계없이 예를 들어 격월 주기 등 고정적으로 지급되고 있어, 실질적으로는 통상임금인 기본급과 전혀 다를 바가 없다.

둘째, 상여금이란 본래 성과 평가가 이루어지는 시점 즉 연말 또는 분기말(分期末)에서 그 지급 여부가 결정되고 지급되어야 하나, 성과가 나기도 전에 미리 그 액수가 결정·지급되고 있다.

셋째, 상여금 지급 기준이 사전에 제대로 명시되지 않아 근로자들에게 동기 부여 기능을 전혀 하지 못하고 있다.

다만 일부 기업에서는 회사 성과가 당초 예상보다 좋은 경우, 연말에 특별 상여금이라는 명목으로 일정 금액을 추가 지급하고 있다. 그러나 그것 역시 사전에 설정된 명확한 기준에 의하여 지급되는 것이 아니고, 그 양이나 차등 폭도 매우 미미하기 때문에 연봉제 기능을 거의 수행하지 못하고 있다. 따라서 우리 기업의 경우 대부분은 연봉제 시스템을 올바르게 갖추지 못하고 있다.

② 객관적인 성과지표

연봉제시스템은 일반적으로 객관적인 성과 지표를 기준으로 한다. 그러나 실제로는 조직의 하위 단위로 내려갈수록 객관적인 지표를 설정하기가 매우 어려운 경우가 많다. 따라서 이러한 경우에는 다소 주관적인 지표를 설정하여 이를 광의의 연봉제 개념에 포함시키기도 한다. 이러한 성과 지표의 관점에서 개인 차원의 연봉제를 실시할 것인지, 아니면 집단(회사, 부문, 팀 등)차원의 연봉제를 실시할 것인지를 결정하는 것이 연봉제시스템 설계시의 두 번째 이슈이다.

이 때 고려해야 할 사항으로는 크게 네 가지가 있다.

첫째, 성과 측정의 용이성 문제이다. 회사가 중시하는 성과를 측정할 수 있는 좋은 객관적 지표가 있는지를 고려해야 한다. 예를 들어 구성원 개개인이 수행하는 업무가 타인의 업무와는 독립적으로 이루어지고, 그 결과에 대해서도 통제가 가능하다면 개인 인센티브가 적합한 상황이다. 그러나 회사가 중시하는 성과가 집단 공동 노력의 산물로서 나타나는 경우, 또는 성과에 대한 개인별 공헌도를 객관적으로 구분하기가 어려운 경우에는 집단 인센티브가 바람직하다.

둘째, 조직의 안정성 정도이다. 비록 개인성과 지표를 설정하는 것이 가능하더라도 성과 표준(Performance standards)이 자주 바뀌어야 하거나, 또는 작업 방식이나 투입 인력의 구성이 달라져야 한다면 개인 단위의 연봉제를 적용하기가 어렵다. 즉 회사에서 중시하는 일관된 성과 목표를 달성하기 위해

서는 조직, 작업 방식, 투입 인력 등을 자주 바꾸어야만 하는 불안정한 조직 환경에서는 집단 인센티브가 적합한 것이다.

셋째, 구성원의 조직 몰입의 정도이다. 근로자들이 회사 전체의 조직 목표와 성과 표준에 대해 충분히 이해를 하고, 조직 단위간 원활한 커뮤니케이션을 기반으로 강한 조직 몰입 경향을 가지고 있다면 굳이 개인 인센티브를 할 필요가 없다. 그러나 구성원이 조직 몰입보다는 개인별 능력이나 개성을 중시하는 분위기에서는 개인 인센티브를 실시해야 동기부여가 강화된다.

넷째, 노동조합의 상황이다. 우선 노조가 있는 경우에는 개인별 인센티브 시스템을 실시하기가 어렵다. 노조는 개인간 경쟁이 근로자 상호우애를 방해한다는 인식으로, 능력이나 성과에 따른 차별 대우보다는 균등 대우를 원하는 경향이 강하기 때문이다. 그러나 노동조합도 집단 차원의 성과에 따른 공정한 보상에 대해서는 크게 반대하지 않기 때문에, 노조가 있든 없든 관계없이 집단 인센티브 시스템은 가능하다.

③ 구체적인 지급 기준

연봉제시스템 설계의 마지막 이슈는 집단 혹은 개인별 실제 성과 수준에 따라 연봉제를 지급하는 기준을 명확히 구체화하는 것이다. 우선 해야 할 일은 성과 표준(performance standards)을 정하는 것이다. 성과 표준이란 근로자들이 기본적으로 달성해야 할 목표 성과 수준이다. 통상적으로 과거 몇 년간의 평균값, 혹은 업계 평균을 기준으로 설정하는 방법을 많이 사용한다. 성과 표준 설정시의 포인트는 달성하기 너무 어렵거나 너무 쉽지 않은, 도전적인 수준으로 설정하는 것이다.

그 다음에 구체적인 연봉제(성과급) 지급 기준을 마련하는 방법으로는 두 가지가 있다. 하나는 일정한 양의 연봉제 배분 뭉치(incentive pool)를 사전에 설정한 후, 성과 표준 이상을 달성하면 일괄 지급하고 그렇지 않으면 전혀 지급하지 않는 방식(all or nothing)이다. 또 하나는 성과 표준을 중심으로 실제 성과 수준에 따라 비례적으로 차등 지급하는 방식(sliding scale)이다. 포인트는 근로자들의 동기부여 효과의 현실적 수용 가능성을 동시에 고려해야 한다는 것이다. 연봉제(성과급)의 변동폭이 너무 크면 급여 안정성을 해쳐 구성원이 수용하기 어렵고, 너무 적으면 의도했던 동기부여 효과가 적어지기 때문이다.

마지막으로 연봉제의 지급 시점을 명시해야 한다. 예를 들어 일년, 반기, 분기 등의 주기 단위로 성과를 평가하여 연봉제를 줄 수도 있고, 아니면 성과가 나타난 바로 그 시점에서 비주기적으로 줄 수도 있다. 미국 기업들의 경우 연봉제 금액의 일부를 연금으로 축적하였다가 미래의 일정 시점에 지급하는 회사들도 있다. 연봉제 시점은 근로자들의 노력이 성과로 나타나기에 충분하며, 동시에 연봉제 효과가 지속될 수 있는 적당한 기간을 생각하여 선정해야 한다.

이제는 명목이 아니라 실제적으로 연봉제(성과급) 기능을 활성화할 수 있도록 급여 시스템을 새롭게 재정비하고, 이를 근로자들에게 명확히 알려 주어 동기 부여될 수 있도록 해야 한다. 그러기 위해서는 우선 직접적인 연봉제(성과급) 기능을 하는 성과 변동급(보너스)과 년초에 고정 지급되는 기본급의 비중을 어느 정도로 할 것인지를 먼저 결정해야 한다. 예를 들면 기본급 80%, 상여금 20%와 같은 식이다. 이때 중요한 것은 모티베이션 효과와 기존 구성원의 수용 가능성을 동시에 고려해야 한다는 것이다. 가능하다면 성과 변동급의 뭉치를 점진적으로 확대시키거나, 혹은 직군이나 직급별로 차등 적용하는 것도 생각해 볼 수 있다.

다음에는 각 급여 항목의 의미와 실제 산정 방법을 명확히 해야 한다. 기본급(Base Salary)이란 일반적으로 개인의 기대 공헌도(과거 업적이나 보유 능력을 동시에 고려)에 따라, 미리 고정적으로 설정 지급되는 급여 부분이다. 우리 기업의 경우에는 직급별 초임 수준이 확일적으로 설정되어 있고, 연공이나

회사 차원의 일률적인 비율로 기본급이 인상된다는 것이 문제이다. 따라서 이제는 초임 수준도 일정 범위 내에서 차등 결정되고, 매년 초 전년도 인적자원 평가 결과(주관적 평가 등급)에 따라 차등 조정하는 방식(merit increases)으로 이관할 필요가 있다. 이렇게 되면 광의의 개념에서 볼 때 기본급의 인상 역시 연봉제 기능을 하게 되는 것이다.

보너스(cash bonus)는 두 가지 측면에서 기본급과 다르다. 하나는 기본급은 연초에 미리 결정되지만, 보너스는 성과평가가 끝난 시점에서 실제 지급 액수가 결정되는 것이다. 또 하나는 기본급은 최소한 동결되거나 또는 누적 인상되지만, 보너스는 평가 기간의 실제 성과 정도에 따라 전혀 지급되지 않거나 혹은 파격적으로 큰 금액을 지급할 수도 있다는 것이다. 따라서 보너스야말로 연봉제시스템의 핵심이다. 구체적인 방법은 앞에서 살펴본 연봉제시스템 설계시의 고려사항을 감안하여 회사 사정에 맞게 설정하면 된다.

이 외에 추가적으로 회사 전체의 성과에 특별한 기여를 한 집단이나 개인에게 일시적으로 파격적인 포상을 제공하는 특별 연봉제를 고려해 볼 수도 있다. 이것은 조직 내에 영웅을 만들어 모든 구성원의 본보기가 되도록 하는 것이다.

예를 들어 어떤 연구원이 기술적으로 매우 중요한 특허나 제품을 개발하여 회사 매출이나 이익 증대에 커다란 공헌을 했을 경우에 지급할 수 있는 것이다. S전자사에서 웨이퍼 가공 특허 기술을 개발한 연구원에게 1억원이라는 파격적인 연봉제(성과급)를 제공한 것이 그 예이다.

④ 공감대 형성

어떠한 제도라 하더라도 그것을 운영하는 주체는 사람이다. 따라서 조직을 구성하는 사람들간의 공감대가 형성되지 못하면, 새로운 시스템은 실제 실행과정에서 많은 문제를 일으킬 수 있다. 특히 연봉제시스템은 근로자들에게 직접적인 영향을 미치기 때문에 공감대 형성의 중요성이 매우 크다고 할 수 있다. 그렇다면 공감대를 형성하기 위해서는 어떻게 해야 하는가? 기본적으로 네 가지 노력이 필요하다.

첫째, 경영층이 명확한 성과주의 인적자원 철학을 가지고 있어야 한다. 즉 시스템 개선의 방향을 제시해 줄 수 있는 기본 지침이 확실히 서 있어야 한다는 것이다.

둘째, 그러한 인적자원 철학에 따라 완성도가 높은 연봉제시스템을 설계해야 한다. 구성원의 동기유발 효과나 심리적 측면까지도 세밀하게 고려하여 빈틈없는 시스템을 설계해야 한다는 의미이다.

셋째, 성과와 보상간의 연계관계, 성과평가의 기준 등과 같은 연봉제시스템의 구체 내용을 사전에 명확히 알려 모든 구성원이 공유하도록 해야 한다.

넷째, 연봉제시스템을 실제 실행해 나가면서 지속적으로 개선 작업을 해 나가야 한다. 어떤 시스템이라 하더라도 한 번에 완벽하게 만들 수는 없기 때문이다. 그러한 노력이 바탕이 되어 구성원에게 회사에 대한 신뢰감을 줄 수 있는 것이다.

인사이야기 7

[3M의 인센티브 시스템 : Profit sharing]

제대로 설계된 보상 시스템이라면 조직의 성과나 예상보다 좋은 때는 구성원이 그것을 공유하고, 반대로 회사의 성과가 좋지 않을 때는 근로자들의 총급여가 자동적으로 감소되는 것이 당연하다. 적어도 회사 내에서 중요한 직위를 가지고 있는 사람이라면, 그들이 담당하고 있는 부문이나 혹은 회사 전체의 성과에 따라 총 급여 수준이 상당한 정도로 변동될 수 있다는 점을 명확히 인식해야 한다. 이것은 3M의 맥나이트(W. L. McKnight) 전 사장이 그의 경영 방침과 인적자원철학을 제시하면서 한 말이다.

이러한 최고 경영자의 철학에 따라 3M의 급여 시스템은 크게 두 부분으로 구성되어 있다. 하나는 기본급(Base salary)이고, 하나는 회사의 성과 정도에 따라 달라지는 변동급(Profit sharing)이다. 따라서 매년마다 조사되는 주요 경쟁사의 시장 급여 수준을 기준으로, 일정 비율(평균적으로 약 80%)은 기본급의 몫으로, 나머지는 성과에 따른 변동급의 몫으로 할당한다. 즉 변동급은 추가적으로 지급되는 보너스가 아니라, 총 급여 시스템의 중요한 한 부분인 것이다.

이러한 성과 공유 연봉제(성과급) 시스템은 관리자급 이상에 대해서만 적용하고 있다. 또한 인적자원관리자의 조직 내 역할 비중에 따라 3단계의 사업 단위(Company, Group, Division)별 몫을 따로 관리한다. 즉 사람에 따라 3단계 사업 단위의 성과를 모두 공유하거나 아니면 한 조직 단위의 성과만을 공유할 수도 있다는 것이다.

3M 연봉제(성과급) 시스템의 구체적 특징은 크게 세 가지로 정리될 수 있다. 첫째, 상위 인적자원관리자로 올라 갈수록 총 급여 변동급의 비율과 회사 전체(Company) 성과를 공유하는 비율도 높아진다는 것이다. 둘째, 주당 이익률을 성과 기준으로 사용하고 있으며, 분기별로 성과를 평가하여 지급한다는 것이다. 셋째, 급여 등급(Salary grade)별로 한 분기에 성과를 공유할 수 있는 최고 한도를 정해 놓고 있다는 것이다. 그 이유는 조직 단위별 성과가 예상외로 변동이 너무 심한 경우에는 차등 폭이 너무 커져 위화감이 조성되는 문제를 방지하기 위해서이다.

(3) 연봉제 도입사례

1) 도입사유 및 내용

S 백화점은 업의 특성상 공통직군으로 분류하거나 정규직 임금체계를 적용하기 곤란한 직무를 수행하고 있는 많은 인력들에 대한 별도의 운영체계를 가져야 할 필요성이 대두되었다. 또한 성과가 분명하여 그에 상응한 보상체계를 갖추지 않으면 경쟁력을 갖기 어려운 인력에 집단적·획일적인 임금체계를 탈피하고 인센티브(incentive)적 성격이 강한 임금체계를 갖추지 않으면 안 될 상황에 직면하게 되었다.

따라서 S 백화점은 현재 각 기업들이 추진하고 있는 연봉제와는 그 성격을 달리하여 92년부터 일부 계층, 즉 보조 관리적 성격을 가진 직무, 매장에서 전문지식을 요하는 판매직무, 기술직 성격을 가진 직무 등을 중심으로 하여 연봉제를 도입, 운영하고 있다. 즉 장기적인 근무를 통한 능력육성을 크게 요하지 않는 계층과 성과향상을 위한 업무목표 및 실적에 대한 명확한 평가가 가능한 계층을 대상으로 별도의 계약을 통한 연봉제를 운영하고 있는 것이다.

2) 연봉제 시행 및 운영방법

① 연봉제 적용직무 및 구성

연봉제 적용대상은 크게 판매부문, 비 판매부문, 채권관리부문 등 세 가지로 분류하고 있다. 판매부문은 매장 내에서 전문지식을 필요로 하는 스포츠부문(골프, 스키 등)의 전문판매 인력과 각각의 브랜드 매장의 운영책임을 갖고 있는 샵마스터(shop master)와 판매전문여사원(sales chief), 1차 식품 판매 등

으로 구별된다.

<표 1> 연봉 구성체계

(단위 : 천원)

기준계층	고졸사원급	대졸 · 주임급	대리급	과장급 이상
연봉수준	~15,300	15,310~27,400	27,410~35,000	35,100~
기준 : 능력	60:40	55:45	50:50	40:60

비 판매부문은 공통직에 준하거나 보조적인 성격을 가지고 있는 직무와 경비 · 간호사 · 피아노조율 등 특수직종으로 분류되는 직무를 포함하며, 채권관리부문은 백화점 업의 특성상 운영되고 있는 카드 사업부문의 장 · 단기 연체채권 회수 및 관리업무를 하는 직무를 적용대상으로 하고 있다. 연봉제는 적용대상에 따라 구성되는 임금항목이 다소 다르게 운영되고 있는데, 비 판매 및 채권관리부문에 적용되는 단순 연봉방식과 판매부문에 적용되는 능력 연봉방식 두 가지로 대별할 수 있다.

② 연봉액 결정기준

연봉액의 결정은 대상 직무별 시장임금 및 학력별 공통직 연봉을 기초로 하여 초임을 산정하고, 경력 입사자에 대하여는 근무중인 동일직무 수행자의 형평성을 고려하여 개별 협상(nego)형식으로 결정되어 진다.

<표 2> 판매부분 연봉 비율표

(98.5월 기준, 단위 : 천원)

구 분		단순 연봉방식	능력 연봉방식
총연봉	고정급	기준급	기준급
	변동급	없음	능력급
부가급여	제수당	식대보조, 토요수당, 연월차수당	인센티브(연2회), 연월차수당

관리보조 연봉직의 초임은 고졸여자 초임대비 85~90%(1,100만원)수준으로 책정되어 있다. 2년차 이상 및 2년 이상의 경력을 인정받고 입사하는 연봉직의 연봉은 공통직의 임금인상률(base-up, 승급분)을 반영하여 결정하고 있는데, 결국 연차별 · 직무별 임금테이블(table)을 기본으로 설정되어 있는 것이 아니고 매년 임금인상률을 기준으로 하여 탄력적으로 운영하고 있으며 개별연봉 책정 및 조정방식으로 이해할 수 있다. 다만, 연1회 평가를 통하여 정률 인상 방식으로 운영하고 있으나 향후에는 가감급 형태로 개선하여 총액인건비 범위 내에서 인상률을 탄력적으로 운영해 나갈 예정이다.

판매부문의 연봉은 사실상 초임이 없으며, 시장임금을 기본으로 하여 하회하지 않는 범위 내에서 운영하고 있다. 단, 판매부문은 목표대비 실적이 명확하게 산정 되어지는 부문으로 개인의 능력 및 성과에 따라 차별화 되어 운영하고 있다.(표 2 참조)

판매부문은 연봉수준에 따라 결정되어진 기준급과 능력급의 비율을 기준으로 기준급에 대해서는 공통직에 준한 Base-up을 적용하고, 능력급에 대해서는 S등급부터 C등급까지 차별화된 인상률을 기준으로 연봉을 재산정하게 되는데, 능력급 비율은 연봉수준에 따라 고액연봉일수록 높아 실질적인 성과반영이 될 수 있도록 운영하고 있다.(표3 참조) 인센티브는 샵마스터 대상으로 연2회 지급하고 있는데 S는 12%, A는 6%, B는 3%로 상하반기 매출실적을 기준으로 지급하고 있다.

<표 3> 판매부문 능력급 적용율

(단위:%)

기준계층	고졸사원급	대졸·주임급	대리급	과장급 이상
S	30	22	30	17
A	22	17	17	12
B	12	12	9	3
C	5	5	5	1
D	계약해지			

※ 기준급은 공통직의 베이스업(Base-up)을 기준으로 인상하되, 능력급은 경영성과에 따라 평가 적용율의 탄력적 운영이 가능함.

비판매부문은 공통직 베이스업(Base-up) 및 승급분을 감안하여 결정되어진 임금인상률을 기준으로 A등급부터 C등급까지 차별화하여 적용하고 있으며, 채권관리부문도 채권회수실적·조치실적·기본임금·근속년수 등을 고려하여 산정된 평가등급에 의거 이와 유사한 형태로 운영하고 있다.

채권관리부문은 연봉초임이 낮게 책정되어 있는 반면, 평가에 의한 인상폭을 높게 산정하여 인센티브적 성격을 강화하여 운영하고 있다.(표 4,5 참조)

<표 4> 판매부문 연봉 비율표

(98년 5월 기준, 단위: 천원)

기준계층	고졸사원급	대졸·주임급	대리급	과장급 이상
연봉수준	~15,300	15,310~27,400	27,410~35,000	35,100~
기준:능력	60:40	55:45	50:50	40:60

<표 5> 채권관리부문 연봉조정 기준

구분	S	A	B	C	D
기본인상			공통직 인상률+평가인상률		
평가인상	15%	10%	5%	—	계약해지
연봉조정방법			공통직 인상률+평가인상률		

③ 연봉직 평가기준

연봉직의 평가는 절대평가를 원칙으로 하고 있으나, 실적이 계수화 되지 않는 대상에 대하여 절대평가는 상향평가의 경향이 있으므로 98년도에 재계약 시행시 적정 배분률의 개념을 도입하였다. B등급을 평균으로 산정하여 상하위 적정비율을 적용하는데, B등급 이상은 임금인상, C등급 이하는 임금삭감 개념으로 D등급의 경우 최소 5%이하로 하되, 사업부별로 부적격자를 감안하여 확대할 수 있으며 D등급은 재계약 대상에 제외되고 계약을 해지한다. S등급은 10% 범위 내에서 설정하되 A등급자중 최우수자 선별개념으로 운영하고 있다.

<표 6> 판매부문 평가항목 및 가중치

대 항목	소 항목		자 격									
			사원급 연봉			대리급 연봉			과장급 연봉			
			S/C,선임S/C			Shop Master			선임Shop Master			
실 적	매출 달성률	해당점 대비	1	20	50%	1	20	50%	1	20	50%	
		전사 대비		20			20			20		
	매출신장률			5			5			10%		5
	노력도			5			5			5		5
고객관리	신규창출 및 고정고객화		3	10	10%	4	10	10%	3	15	15%	
매장관리	Shop운영		3	5	10%	2	10	15%	2	5	20%	
	상품관리			5			5			15		
전문지식			3	10	10%	4	10	10%	4	10	10%	
조직화 능력			6	5	5%	6	5	5%	—	0	—	
의욕 및 태도	적극적 향상심		2	10	15%	3	5	10%	5	5	5%	
	책임감			5			5			0		
가중치 합계				100	100%		100	100%		100	100%	
샵판매사원 지도육성력	조정점 (평가등급 합계에 이 점수를 가감함)		5 → +30			5 → +40			5 → +50			
			4 → +10			4 → +20			4 → +30			
			3 → 0			3 → 0			3 → 0			
			2 → -10			2 → -20			2 → -30			
			1 → -30			1 → -40			1 → -50			

판매부문은 전문성종합평가표와 평가기간내 매출실적을 근거로 평가를 점수화한다. 전문성종합평가표는 매출실적, 고객관리, 매장관리, 전문지식, 조직화능력, 의욕 및 태도, 지도육성력 등을 항목으로 본인, S/M(세일즈 매니저), F/M(플로어 매니저),팀장(또는 바이어)이 각각 작성하여 본인평가를 제외한 나머지 평가 결과를 합산하여 평균점수로 반영하고 매출실적은 해당 브랜드별로 전 계약기간과 동기간내의 실적을 집계·정리하여 작성한다. 매출실적과 기타 신장률 및 계획대비 달성률을 개인실적과 브랜드실적을 감안하여 산정하고 브랜드 특성과 상권에 따른 상대적 오차비율을 최소화할 수 있도록 운영하고 있다.

비 판매부문은 기본 인품 및 자세와 목표달성도 및 업무능력, 업무실적 자유기술 등으로 구분하여 평가하게 되는데, 1단계는 본인이 평가하되 점수에 반영하지 않고 2단계 팀장이 평가한 결과와 3단계 부서장이 평가한 결과와 평균점수를 등급으로 환산하여 적용한다.

채권관리부문은 채권회수 실적을 중심으로 평가등급을 결정하는데, 회수실적 70점, 조치실적 30점, 기본인성 20점 등으로 구성되어 있다.

4) 연봉재계약 시기 및 절차

연봉 재계약은 연 1회(매년 5월 1일) 시행하는데, 1년간의 평가가 완료되면 개개인의 연봉계약 내용에 대하여 계약서 및 급여지급 세무내역표를 작성하여 인사팀 인사과장을 통하여 인사팀 인사과장을 통하여 개별면담 후 최종 확정하게 된다.

연봉계약서는 종사직무, 근로시간, 임금(연봉 및 월 급여), 급여 지급방법, 계약기간, 기타 특기사항 등 향후 발생할지도 모르는 계약상의 분쟁요소라든가 상호 이해를 돕기 위하여 상세히 작성하여 체결하고 있으며, 계약서 이외에 별도로 급여에 대한 세부내역서를 작성하여 회사와 개개인이 각각 1부씩 보관하게 된다.

5) 실시효과 및 추진방향

현재 연봉직은 전체 종업원수의 약 8% 정도인 300여 명에 이르고 있다. 최초 도입의 목적이 그러했듯이 단순 반복적인 업무는 공통적으로는 동기유발의 요소가 적고 그에 상응한 보상체계를 갖추기 어려운 부문이므로 실제 장기적인 비전보다 단기적인 근무를 원하는 사람들에게 대하여 연봉제를 운영하기 때문에 S백화점의 기업특성과 개인의 욕구가 어느 정도 합일점을 찾고 있다고 할 수 있다.

또한 개인의 능력과 노력여하에 따라 실적이 좌우되는 판매부문의 연봉제는 동기부여는 물론 목표관리가 명확해지고 조직 내 건전한 경쟁의식의 유발로 전문인력 양성 및 매출 향상에도 큰 기여를 하고 있다.

성과에 따른 변동급 운영으로 개별임금에 의한 임금체계의 탄력적 운영이 가능하고 인력관리의 유연성도 제고할 수 있으며, 평가에 대한 공정성과 상호 커뮤니케이션 향상에도 많은 도움을 주고 있는 것으로 평가되고 있다.

향후 S백화점에서는 업의 특성에 맞는 창의와 도전적인 조직풍토를 조성하기 위하여 개인별 업적과 능력에 따라 연봉수준에 차등폭을 두고 경영실적과 연동하는 총액인건비 체계를 유지하며, 연공서열식에서 탈피한 성과보상 체계로서의 임금체계를 갖춰 나갈 계획이다. 연봉제 성패의 Key라 할 수 있는 평가체계의 개선과 지속적인 교육을 통하여 정확한 평가와 평가결과에 납득할 수 있는 분위기를 점차 조성해 나갈 방침이다.

제2절 임금의 성격과 구성요소

1. 임금의 성격

임금의 성격은 근로자와 사용자의 입장에 따라 다르지만, 이들의 입장은 물론 기업이나 국민 경제 전체의 입장을 고려하여, 임금의 여러 가지 성격을 잘 조화시켜 나가는 것이 중요하다.

첫째, 임금은 생계비로서의 성격을 갖는다. 이는 근로자 입장에서 본 것이다. 근로자는 노동의 대가로 받는 임금소득으로 생활을 유지하고 생활수준이 높아지기를 기대하기 때문에, 최저 생활을 위한 재원으로서의 임금소득을 기대하며, 나아가 생계비가 높아지더라도 이를 감당할 수 있도록 실질구매력이 유지되기를 바란다. 이런 경우 생계비에 대한 합리적인 측정이 무엇보다 중요하다.

둘째, 비용으로서의 성격이다. 이는 기업의 입장 내지 경영자의 입장에서 보는 임금의 성격이다. 즉, 제품 하나당 비용에 임금이 포함되기 때문에 비용 관리의 대상으로서 임금은 중요하다.

셋째, 임금은 노동의 대가로서의 성격을 지닌다. 이는 근로자나 경영자 모두 마찬가지로 입장에서 볼 수 있다. 즉, 근로자 입장에서는 노동을 제공할 의무를 지게된다는 뜻이며, 경영자 입장에서는 제공된 노동을 사용할 권리를 갖게 된다. 따라서 경영자 입장은 노동의 사용에 대한 대가로 근로자에게 지불할 의무를 갖게 되며, 근로자로서는 지불된 대가를 수령할 권리를 갖게 되므로 권리와 의무관계라 할 수 있다.

넷째, 임금은 성과배분으로서의 성격을 가진다. 근로자와 경영자는 협력을 바탕으로 궁극적으로는 생산

성 향상을 통한 사업의 성과를 높이게 된다. 이는 다시 공정한 분배과정을 거쳐 다음 과정의 보다 많은 생산성과를 얻기 위한 유인원천이 되고 있다. 문제는 성과배분을 어떻게 측정하는 것이 바람직하며, 궁극적인 성과의 개념에 대한 합의가 이루어지는 것이라고 할 수 있으며, 다음으로는 근로자와 경영자가 가장 불만이 적고 합의할 수 있는 적절한 분배율에서 공정 분배하는 것이라 할 수 있다.

다섯째, 국민소득배분과 수요원으로서의 임금이다. 이는 국민 경제적 입장에서 본 것이다. 만약에 임금 수준이 국민경제의 실질생산수준을 능가하게 되면 이는 과다소득으로 인하여 수요가 공급보다 많아지고 이른바 인플레이션을 초래하게 되며, 반대로 임금수준이 실질생산수준보다 낮으면 과소소득으로 인한 디플레이션 내지는 경기침체까지도 생길 수 있다는 것이다. 결국 장기적으로 볼 때 임금수준은 그 나라의 생산성이 높으나 낮으나에 따라야 함을 말해주는 것이라 하겠다.

여섯째, 노동력 수급가격으로서의 임금이다. 임금은 노동의 수요와 공급이 마주치는 점에서 임금수준과 고용량이 결정되는데, 노동의 공급이 수요보다 많으면 임금이 낮아지는 경향을 갖게 되고, 일하려는 자(즉 노동의 공급)보다 사람을 구하는 자(즉 노동에 대한 수요)가 많으면 임금이 높아지는 경향이 있음을 말해준다.

마지막으로 임금은 교섭가격으로서의 성격을 가진다. 임금의 결정은 결국 지불하는 입장과 받는 입장이 자율적으로 합의하여 받아들이는 대로 낙착된다. 그럴 때에 양쪽에 가장 큰 설득력을 갖는 임금이 결정된다.

2. 임금의 구성

프랜차이즈산업의 실제적인 임금체계는 프랜차이즈산업의 실정에 따라 적절한 항목을 선택하는 것이 보통이다. 임금구성항목에 대하여 중요한 것을 설명하면 다음과 같다([도표 3-7] 참고).

[도표 3-7] 임금의 구성

기본급	연령, 근속, 경력, (학력급, 연공서열급)	
	직무급 직능급 직종급	
능률급 (업적급)	개인능률급 단체능률급	
수 당	근무수당	특수작업수당(☞ 위험수당, 경비수당, 소방수당 등) 기능수당 초과근무수당(☞ 잔업수당, 휴일근무수당 등)
	생활수당	가족수당 지역수당 통근수당 주택수당 월동수당 기타 생활수당
	기타수당	조정수당, 근태수당

(1) 기본급

첫째, 기본급은 본급이라고도 하며 수당에 대응하는 말로서 동일한 임금체제의 적용을 받는 모든 근로자에게 항상 공통적으로 지급되는 것이며, 본인의 직무의 가치나 공헌도를 나타내는 노동대가로서의 임금의 기본이 되는 것이다. 기본급 중 연공서열급은 연령, 근속, 경력, 학력을 종합하여 기본급을 결정하는 것으로 가장 대표적인 방식이며, 각 요소를 독립시켜 연령급, 학력급 등으로 구분할 수도 있다.

둘째, 직무급은 직무분석에 의하여 직무내용이 확정되면 그 직무의 상대적인 가치에 따라 임금이 결정되는 것으로 가장 합리적인 임금형태라 할 수 있다. 이는 ‘동일노동 동일임금’ (equal work, equal pay)의 원칙에 입각한 것이므로, 연공서열형과는 다르며, 직무급이 적용되려면 직무평가가 공정히 이루어져야 한다는 것이 전제조건이다.

셋째, 직종급은 직무분석이나 직무평가를 하지 않고 직종에 대하여 결정되는 임금이다. 이는 보통 사업체내의 과거의 실적 또는 같은 사업을 하고 있는 다른 프랜차이즈산업의 사례, 그 기업이 소재한 곳에서의 그 직종의 임금 등을 고려하여 전 직종 또는 수 개의 직종에 대해 직종별로 임금액을 정하고 그 직종에 취업하는 자에게 지급된다.

넷째, 직능급은 근로자의 직무수행능력을 기준으로 임금을 결정하는 것이다. 앞서서도 일부 소개한 것처럼 연공급과 직무급을 절충한 형태라고 할 수 있다.

(2) 능률급 및 수당

능률급은 업적급 또는 성과급이라고도 하며, 근로자의 작업량, 작업시간 또는 수행한 업적을 측정하여 노동의 양적 성과와 관련하여 결정하는 임금을 말한다. 능률급에는 근로자 개인을 단위로 하여 개인이 달성한 노동의 양적 성과를 기초로 임금을 결정하는 개인능률급과 작업반 일부 또는 사업체 근로자 집단을 단위로 하여 그 집단이 달성한 노동이 성과에 대하여 지급하는 집단능률급이 있다.

수당은 기본급 이외의 지불되는 모든 급여를 통틀어 일컫는 말로서 기본급에 부수하여 지급되며, 기본조건이 명확히 규정되어 있으므로 상여금(보너스)이나 임시급과는 다르다.

3. 평균임금과 통상임금

(1) 평균임금

근로기준법에서 근로자의 퇴직금이나 사용자의 귀책사유로 휴업한 때의 휴업지불, 업무상 재해를 입었을 경우에 지불되는 재해보상(휴업보상, 장해보상, 유족보상, 장례비 등)은 평균임금으로 산정하도록 되어 있다.

평균임금이란 이를 산정해야 할 사유가 생긴 날 이전의 3개월간에 그 근로자에게 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액이며, 취업한 지 3개월 미만인 근로자의 평균임금도 같은 방식으로 산출하는데, 이런 원칙에 따라 산정된 평균 임금이 그 근로자의 통상임금보다 낮을 경우에는 그 통상임금을 평균임금으로 한다. 평균 임금의 의의는 근로자의 통상이 생활임금을 보장하는데 있다.

$$\text{평균임금} = \frac{\text{사유발생 이전 3개월에 지급된 임금총액}}{\text{사유발생 이전 3개월간의 총일수}}$$

이때의 기간 중에 다음과 같은 경우가 있으면, 그 일수와 그 기간 중에 지불된 임금은 당해 기간과 임금의 총액에서 공제된다.

- ① 업무수행으로 인한 부상 또는 질병의 요양을 위하여 휴업한 기간
- ② 사용자의 잘못으로 인하여 휴업한 기간
- ③ 수습중의 기간

또한, 임금의 총액에는 임시로 지불된 임금, 수당과 통화 이외의 것으로 지불된 임금으로서 노동부장관이 정하는 것이 아니면 제외된다.

(2) 통상임금

근로기준법상 연장근로와 야간근로수당, 휴일근로수당 및 해고를 예고하지 못하였을 경우 지급되는 수당 등은 통상임금에 의하여 산출한다. 통상임금이란 근로자에게 정기적, 일률적으로 소정 근로 또는 총근로에 대하여 지급하기로 정해진 시간급금액, 일급금액, 월급금액 또는 도급금액을 말한다. 통상임금을 시간급 금액으로 산정할 때는 다음과 같이 정한다.

- ① 시간급금액으로 정하여진 임금에 대하여는 그 금액
- ② 일급금액으로 정하여진 임금에 대하여는 그 금액을 1일의 소정 근로시간 수로 나눈 금액
- ③ 주급금액으로 정하여진 임금에 대하여는 그 금액을 주의 소정 근로시간 수로 나눈 금액
- ④ 월급금액으로 정하여진 임금에 대하여는 그 금액을 월의 소정 근로시간 수로 나눈 금액
- ⑤ 월, 주 이외의 일정한 기간으로 정하여진 임금에 대하여는 이상의 4가지 방법에 준하여 산정된 금액
- ⑥ 도급제에 의하여 정하여진 임금에 대하여는 그 임금산정기간에 있어서 도급제에 의하여 계산된 임금의 총액을 당해 임금산정기간(임금 마감일이 있는 경우에는 임금 마감기간)의 총근로일수로 나눈 금액
- ⑦ 기타의 임금으로 되어 있는 경우에는 이상 6가지 방법으로 각각 산정된 금액 합계

한편, 일급금액으로 통상임금을 산정할 때는 시간급 금액에 1일의 소정 근로시간 수를 곱하여 계산한다. ‘1일의 소정 근로시간’ 또는 ‘주의 소정 근로시간’이라 함은 근로기준법에 의한 근로시간의 범위 안에서 근로자와 사용자간에 정한 시간을 말하며, ‘월의 소정 근로시간’이란 월의 소정 근로일수에 1일의 소정 근로시간을 곱한 시간을 말한다. 산정사유 발생이란 퇴직, 사업주의 귀책사유로 인한 휴업, 업무상 부상 또는 질병의 발생 등 근로기준법상 평균임금을 적용해야 할 사유가 생기는 것을 말한다.

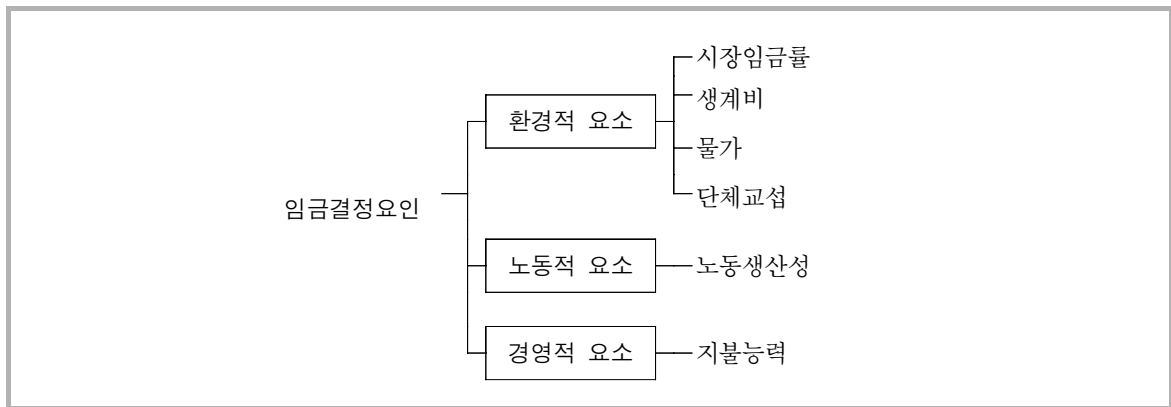
근로기준법상의 보상금 등을 산정함에 있어서 적용할 평균임금은 그 근로자가 속해 있는 사업 또는 사업장에서 동일한 직종의 근로자에게 지급된 통상임금의 1인당 1개월 평균액이 그 부상 또는 질병이 발생한 달에 동일한 직종의 근로자에게 지급된 통상임금의 평균액보다 10% 많거나 적은 경우에는 그 변동비율에 의하여 인상 또는 인하된 금액으로 하되, 그 변동사유가 생긴 달의 다음 달부터 이를 적용한다. 다만, 제2회 이후의 평균임금의 증감을 위한 개정은 바로 앞의 변동사유가 발생한 달의 통상임금을 산정기준으로 한다.

그런데 평균임금을 개정해야 할 경우에 그 근로자가 속해 있는 사업 또는 사업장이 폐지된 경우에는 그 근로자의 업무상 부상 또는 질병이 발생한 당시에 그 사업과 같은 종류, 같은 규모의 사업 또는 사업장을 기준으로 한다. 만약 그 근로자와 동일한 직종의 근로자가 없을 때에는 그와 유사한 직종의 근로자에게 지급된 동일한 직종의 근로자가 없을 때에는 그와 유사한 직종의 근로자에게 지급된 통상임금 평균액의 변동 비율을 적용한다. 업무상의 부상 또는 질병자에 대한 퇴직금을 산정할 때 적용할 평균임금은 위에서 말한 개정된 평균임금이다.

4. 임금수준의 결정요인

임금의 양면성을 반영하여 근로자는 임금수준의 결정요인으로 생계비와 물가상승 등을 기준으로, 사용자측은 영업실적과 생산성 등을 기준으로 하여 임금을 지급하고자한다. 근로자와 경영자는 임금을 보는 시각이 다르므로 현실적으로 임금수준은 양자의 세력관계에 의해 영향을 받게 된다. 한편 임금수준은 노동의 수요와 공급, 즉 노동시장의 여건에 의해서 영향을 받기도 한다. 이러한 임금결정의 제 요인을 사회환경적 요인, 노동적 요인, 경영적 요인으로 분류되기도 한다([도표 3-8] 참고).

[도표 3-8] 임금결정요인



참고로 위 임금결정요인 중, 생계비 산출에 대해 알아보면 다음과 같다([도표 3-9] 참고).

[도표 3-9] 2003년 표준생계비 산출

구 분	단신가구	2인 가구	3인 가구	4인 가구	4인 가구Ⅱ
모 형	성인 1인	성인 남녀	가구주 35세 배우자 32세 자녀 5세 (유치원)	가구주 40세 배우자 37세 자녀 11세(초) 자녀 9세(초)	가구주 44세 배우자 41세 16세(고) 14세(중)
액 수	1,321,863	2,157,556	2,735,554	3,405,249	3,800,239

매년 한국노동조합총연맹(노총)에서 조사한 표준생계비는 전년도 표준생계비 모형에 의거하여 물가조사를 거쳐 수행되고 있다.²⁸⁾ 생계비의 특징은 크게 세 가지로 볼 수 있다.

첫째, 주거면적 현실화, 가구가사용품의 대형화, 교통통신 부문에서 승용차 추가, 교양오락잡비의 증가 등 지난 5년간의 현실변화를 반영한다.

둘째, 도시근로자만이 아닌 전체노동자를 모집단으로 삼고, 실태조사 및 물가조사도 주요 도시에서 전국으로 확대한다.

셋째, 단신가구 생계비의 성별 구분을 추계하는 등 다양한 가구 구성에 따른 생계비를 계산한다.

28) 자료 : 한국노총, 2003년도 한국노총 표준생계비, 2003.2월.

제3절 복리후생시스템과 운영매뉴얼

1. 복리후생시스템의 의의

기업의 복리후생시스템(benefit system)이란 ‘근로자가 조직생활을 함에 있어 안정, 조화, 생활의 질적 충실, 인격의 발전 등과 같은 행복의 이상적 상태를 추구해 나갈 수 있도록 편의시설 및 급부를 제도화 한 것’을 의미한다. 즉 복리후생이란 인적자원의 보상관리의 일환으로서 기업이 근로자의 노동력 유지뿐만 아니라, 근로자와 그 가족을 대상으로 임금 등의 주된 근로조건의 보완책으로 물적·정신적 서비스를 제공하는 것이라 할 수 있다.

그 동안 우리 기업에서는 직접적인 보상인 임금을 중심으로 보상관리가 이루어져 간접적 보상으로서 복지후생에 대해서는 큰 관심을 기울이지 않았다. 그러나 오늘날에 와서는 근로자와 그 가족의 생활의 안정, 건강의 증진, 문화의 향상을 통한 복리후생 제도의 중요성이 부각되고 있다.

더욱이 주 5일 근무제의 실시로 여행 등 여가문화가 보편화되면 직접적인 보상만으로는 근로자의 욕구를 충족시켜 줄 수 없게 되었다. 따라서 앞으로 우리 기업은 보상을 보완하고 확대하는 측면에서 복리후생을 시스템화하고 발전시키는 방향으로 나아가야 한다.

일반적으로 복리후생시스템은 법정복리후생과 법정 외 복리후생으로 구분할 수 있다. 법정복리후생은 관계법 규정에 의하여 의무적으로 기업이 실시하는 것으로 고용보험, 국민건강보험(구 의료보험), 국민연금, 산재보험 등 사회 4대 보험이 이에 속한다. 반면에 법정 외 복리후생은 기업의 의사(意思)와 사정(事情)에 의해 임의적으로 실시하는 것으로 주택, 생활 및 보건시설, 문화·체육·오락시설, 생활원조 및 공제 등이 이에 속한다(도표 3-10) 참고).

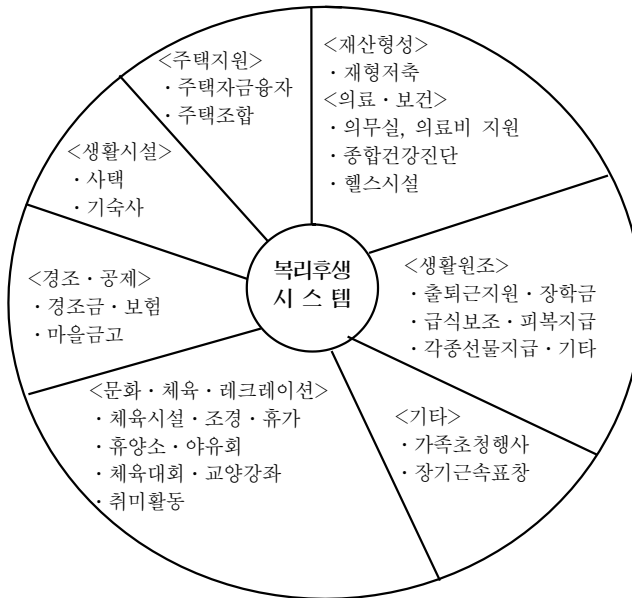
근로자가 기업에 입사를 하여 결혼을 하고 부양을 하며, 결국 정년퇴직을 하게되는 일련의 직장생활 속에서 재산형성, 경조사, 문화교양 등 많은 분야에서 기업의 복리후생시스템과 접하게 되고 관심을 가지게 된다. 사실 복리후생시스템은 많은 긍정적 효과가 있지만, 반면에 기업에 부담이 되는 측면도 없지 않다. 또 복리후생시스템의 증진이 반드시 직접적인 기업성과의 향상에 기여한다고 볼 수 없다.

그러나 이러한 결과에도 불구하고 기업의 복리후생시스템은 근로자의 생활을 안정적으로 유지하게 하여 풍요로운 미래를 설계하는데 중요한 요소가 되고 있다. 즉 기업 복리후생시스템은 더 이상 은혜적 급부(benefit)가 아니고, 임금과 연계된 정당한 급부로 상호인식을 요구하고 있다. 또한 기업의 주도에 의한 시스템이 아니라 근로자의 욕구를 반영한 시스템 개발을 필요로 하고 있다.

더욱이 기업 내 복지문제는 경영목표달성을 위한 노사간의 화합의 견인차 역할, 근로자의 만족을 높여 줌으로써 결국 생산성 향상으로 이어지는 현상을 많이 볼 수 있다. 이는 직무에 대한 만족과 불만족사이에서의 갈등 해소 차원, 활기찬 직장분위기와 쾌적한 근무환경 조성이 곧 생산성 향상에 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

앞으로 프랜차이즈산업 역시 근로자가 직장에 대해 평생 직장관을 가지고 직장에서 자부심과 최선을 다할 수 있도록, 경영전략차원에서 복리후생시스템을 도입하고 정착시키는데 최대한 노력을 기울여야 할 것이다.

[도표3-10] 법정외 복리후생 시스템(예)



2. 사회 4대 보험 운영실무

(1) 고용보험제도

1) 제도의 의의

고용보험제도는 실직근로자가 구직활동을 하는 기간동안 생계지원을 위한 실업급여 지급뿐만 아니라 근로자의 직업능력개발을 위한 훈련과 교육을 지원하고 실업예방과 고용촉진을 위하여 각종 사업주 지원 사업을 복합적으로 실시하는 사전적이고 적극적인 고용정책 수단이다.

민간보험회사 등이 영리를 목적으로 보험가입자의 희망에 따라 임의로 가입하는 사적인 보험제도와는 달리 국가가 고용정책을 수행하기 위하여 보험의 원리와 방식을 도입하여 법률에 의하여 보험의 가입과 보험료의 납부가 강제되고 실업이라는 보험사고에 대하여 근로자와 사업주를 지원하는 공적인 사회보험제도이다.

2) 제도의 연혁

고용보험제도는 1980년대 후반부터 인력수급 불균형, 산업구조 조정에 따른 고용조정 지원문제 등에 대한 제도적 수단으로 도입이 논의된 이래, 1993년 12월 고용보험법이 제정되고 1995년 7월1일부터 상시근로자 30인이상 사업장에 적용하기 시작하였다.

IMF이후 실업이 급증함에 따라 1998년 1월 1일부터 상시근로자 10인이상 사업장, 동년 3월 1일부터 상시근로자 5인이상 사업장, 10월 1일부터는 4인이하 사업장 및 임시직·시간제 근로자에게까지 적용범위를 확대하여 실시하고 있다.

3) 주요사업

고용보험은 사업의 종류에 따라 실업급여, 고용안정사업, 직업능력개발사업으로 나누어 실시되고 있다.

① 실업급여사업

실업급여는 산업구조조정, 조직 및 기구 축소 등 기업의 사정으로 불가피하게 실직하는 근로자에 게 원활한 구직활동을 위해 실업급여와 재취직촉진비용을 지원해 주는 제도이다.

② 고용안정사업

고용안정사업은 근로자를 해고시키지 아니하고 고용을 유지하거나 구조조정으로 인한 실직자 등 을 채용하여 고용을 늘리는 사업주에게 소요비용을 지원해 주는 제도이다.

③ 직업능력개발사업

직업능력개발사업은 근로자의 직업능력개발을 위한 교육과 훈련을 실시하는 사업주와 근로자에게 일정비용을 지원해 주는 제도이다.

4) 적용 사업장

연혁에서도 살펴 본 것과 같이 고용보험은 1998. 10. 1부터 근로자 1인 이상을 고용하는 모든 사업에 적용되므로 법인 또는 개인을 불구하고 근로자를 고용하는 모든 사업주는 의무적으로 고용보험에 가입하여야 한다. 즉 식당, 세탁소, 미장원, 꽃집, 슈퍼마켓 등도 근로자 1인 이상을 고용하는 사업장이면 모두 이에 해당된다.

5) 적용 대상 근로자

고용보험의 전 사업장 확대와 함께 임시·시간제·일용근로자의 적용범위도 다음과 같이 확대되었다.

① 고용기간과 근로시간의 경우

종전의 고용기간 3개월 이상에서 1개월 이상 고용되는 자로 그 적용범위가 확대되었다. 즉 임시직이라도 근로자를 1개월 이상 고용하는 사업주는 의무적으로 고용보험에 가입해야 한다. 또한 종전의 주당 30.8시간 이상에서 월간 80시간(주당 18시간)이상 임시직을 고용하는 사업주는 의무적으로 고용보험에 가입해야 한다.

② 학생 아르바이트의 경우

주간학생으로서 학업을 주업으로 하면서 부수적으로 단기간 아르바이트를 하는 자는 적용을 받지 않으나, 졸업직전에 취업하여 졸업 후에도 근로자로서 계속 취업이 예정되어 있는 경우에는 적용된다. 또한 야간학생, 방통대 재학생과 같이 취업을 주업으로 하면서 학업을 병행하는 경우와 학업을 중단하고 근로제공에만 전념하는 휴학생의 경우는 적용된다.

6) 가입절차 및 내용

① 서류 준비

고용보험에 의무적으로 가입해야 하는 근로자 1인 이상 고용 사업주는 보험료산정이나 실업급여 등 각종 고용보험의 혜택을 받기 위하여 소속근로자의 임금, 근로시간, 고용기간 등에 관한 근로계약서, 임금대장 등의 기본서류를 갖추고 있어야 한다.

② 고용보험관계성립신고서 제출

고용보험에 가입하기 위해서는 우선 고용보험법 적용일 또는 사업개시일로부터 14일 이내에 『보험관계성립신고서』를 제출하여 고용보험 적용사업장임을 확인하는 사업장 관리번호를 부여받는다.

③ 피보험자격취득 및 상실신고서

고용보험관계성립신고서를 기초로 소속 근로자에 대하여는 법적용시점 또는 채용일로부터 14일 이내에 『피보험자격취득신고서』를 제출하여 고용보험에 가입해야하고, 퇴직시에는 『피보험자 격상실신고서』를 제출하여야 실직시 실업급여 등의 혜택을 받을 수 있다.

7) 보험료 산정

① 보험료 산정

매 보험연도마다 1년 동안 모든 근로자에게 지급하는 임금총액에 동종사업에 적용되는 보험요율을 곱한 금액이다.

$$\text{보험료} = \text{당해 보험연도의 임금총액} \times \text{보험요율}$$

② 임금총액의 산정

㉠ 임금 : 사업주가 근로의 대상으로 근로자에게 임금 · 봉급 기타 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다(근로기준법 제18조).

㉡ 평균임금 : 산정하여야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월간에 그 근로자에게 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액이다.

㉢ 통상임금 : 근로자에게 정기적 · 일률적으로 소정근로 또는 총근로에 대하여 지급하기로 정한 여건 시간급금액, 일급금액, 주급금액, 월급금액 또는 도급금액

㉣ 고용보험료 산정 기초임금 : 원칙적으로 평균임금 산정시의 임금범위와 유사하다. 따라서 노동부예규 제327호 통상임금 산정지침(1997. 3. 28 개정)의 ‘임금산정 범위에 포함되는 금품예시’에 의한 ‘평균임금’을 기준으로 판단한다.

③ 고용보험요율

고용보험 요율은 다음과 같이 30/1,000 범위 내에서 보험사업별 · 규모별로 달리 적용하고 있다.

[고용보험 요율 및 산정 · 부담주체]

구 분	고용보험요율		보험료 산정	부 담
	(2002년)	(2003년)		
실 업 급 여	1.0%	0.9%	임금총액×보험요율 ※ 1개월 미만 고용되는 일용근로자의 임금은 제외	사업주, 근로자 각각 1/2부담
고 용 안 정	0.3%	0.15%	임금총액×보험요율 ※ 1개월미만 고용되는 일용근로자의 임금을 포함(다만 월80시간, 주당 18시간미만 근로자는 제외)	사업주 전액부담

직업 능력 개발 사업	150인 미만 기업	0.1%	0.1%	임금총액×보험요율 ※ 1개월미만 고용되는 일용근로자의 임금을 포함(다만 월80시간, 주당 18시간미만 근로자는 제외)	사업주 전액부담
	150인 이상 (우선지원대상) 기업	0.3%	0.3%		
	150인 이상 ~1000인 미만 기업	0.5%	0.5%		
	1000인 이상 기업, 국가 및 지방자치단체가 직접 행하는 사업	0.7%	0.7%		

8) 보험료 납부 및 정산

① 보험료 부담

고용보험료는 사업주가 매 보험연도 초에 보험사업별(고용안정, 직업능력개발, 실업급여)로 일괄하여 보고한 후 납부하여야 하나, 보험료의 부담은 사업주와 근로자가 각각 하여야 한다. 즉 고용안정 및 직업능력개발사업 보험료에 대하여는 사업주가 전액 부담하여야 하나 실업급여 보험료에 대하여는 사업주·근로자가 각각 절반씩 부담하여야 한다. 또한 실업급여 보험료 중 근로자 부담분(0.5%)에 대하여는 사업주가 매월 임금 지급시 원천 공제할 수 있으며 『피보험자원천공제액집계표』를 매월 작성하여 보관하여야 한다.

② 보험료 납부

보험료는 신규사업장의 경우 법적용일 또는 사업개시일로부터 70일이내에, 이미 가입된 사업장 의 경우 연도초일부터 70일이내(통상 3.11경)에 당해연도말까지의 고용보험 적용근로자의 임금 추정액을 기초로 개산보험료를 산정하여 보고한 후 이를 일시 또는 분할 납부해야 한다.

③ 보험료 정산

다음 연도초에 근로자에게 실제 지급된 임금총액을 기초로 확정 정산하여 확정보험료를 보고한 후 부족 납부한 보험료는 추가로 납부하고 초과 납부된 보험료는 다음연도 개산보험료 등에 충 당하거나 반환 받게 된다. 전년도의 확정보험료와 당해연도의 개산보험료는 「보험료보고서」라는 하나의 서식에 의하여 매보험연도 초에 일괄하여 보고·납부한다.

9) 관련 서식 및 작성요령

- ① 이에 대한 자세한 안내는 근로복지공단 사이트 (<http://www.welco.or.kr/default.asp>)를 클릭하여 서식자료실을 참고하면 된다.
- ② 또한 필요한 자료는 다운을 받아 실무에 활용할 수 있다.

10) 고용보험 관련 불이행시 제재 내용

신고서명	신고사유	신고기일(회수)	불이행 및 허위신고시 제재내용	신고기관
고용보험관계 성립신고서	<ul style="list-style-type: none"> 고용보험의무적용 사업의 개시 	의무적용일 또는 사업개시일로부터 14일이내(1회)	보험관계성립신고가 개산보험료 납부기한내(70일) 이 행되지 않은 경우 70일이후부터 연체료 부과	근로복지공단지사

고용보험관계 소멸신고서	사업의 폐지·종료	사업의 폐지·종료일 다음날(소멸일)부터 14일이 내(1회)	보험관계소멸신고가 확정보 험료 납 부기한내(30일)에 이행되지 않은 경 우 연체금, 가산금 부과	근로복지 공단지사
고용보험관계 변경사항신고서	사업주 성명·명칭·소 재지, 사업의 종류, 근로 자의 이름 및 주민등록 번호 변경 또는 정정	변경일로 부터 14일이 내(변 경사유 발생시마 다)	—	•사업장관련 변경사업은 근로복지공단 •근로자관련 변경사항은 노동부고용안정센터
고용보험피보험 자격취득신고서	•고용보험 최초 가입 •근로자 신규 채용	성립일 또는 채용일 부터 14 일 이내(근로자 채용시마다)	300만원이하 과태료	노동부고용안정센터
고용보험피보험 자격상실(이직확 인서) 신고서	근로자 이직(해고 · 사 업종료등)	이직일 다음날(상실일)부터 14 일 이내(근로자 이직시마다)	300만원이하 과태료	"
고용보험피보 험자전근신고서	동일한 사업주하의 사 업장에서 다른 사업장 으로의 전보	전근일로 부터 14일 이내(전 근발생시마다)	—	"
고용보험개산 보험료보고서	개산보험료 보고·납부	•매회계년도 초일부터 70일 이내(매년) •연도중 성립한 사업장은 성 립일로부터 70일 이내(매년)	300만원이하 과태료, 연체금	근로복지 공단지사
고용보험확정 보험료보고서	확정보험료 보고·납부	•매회계년도 초일부터 70일 이내(매년) •연도중 소멸한 사업장은 소 멸일부터 30일 이내(매년)	300만원이하 과태료, 연체금, 가산금	근로복지 공단지사

(2) 국민연금제도

1) 의 의

가입자인 국민이 노령, 폐질 또는 사망으로 소득능력이 상실 또는 감퇴된 경우 본인이나 그 유족에게 일
정액의 급부를 행하여 안정된 생활을 할 수 있도록 국가가 운영하는 장기적인 소득보장 제도로 건강보험
제도와 함께 우리나라 사회보장제도의 양대 지주라 할 수 있다

2) 연혁

- 1973. 12.24. : 국민복지연금법 공포(시행연기)
- 1986. 12.31. : 국민연금법 공포(법률 제3902호)[구법폐지]
- 1988. 1. 1. : 국민연금제도 실시(상시근로자 10인 이상 사업장)
- 1992. 1. 1. : 당연적용대상 사업장 확대(상시근로자 5인 이상 사업장)
- 1993. 1. 1. : 연금보험료를 조정(3% → 6%)
- 1995. 7. 1. : 농어민 및 농어촌지역주민 국민연금적용 확대
- 1998. 1. 1. : 연금보험료를 조정(6% → 9%)
- 1999. 4. 1. : 전국민연금 실시 (도시지역주민 국민연금적용 확대)

- 2002. 4. 1. : 4대사회보험정보연계시스템 구축
- 2003. 7. 1. : 당면적용대상 사업장 확대(근로자 1인 이상 법인·전문직종 사업장)
- 2004. 7. 1. : 당면적용대상 사업장 확대(근로자 1인 이상 사업장중 국민건강보험 및 고용보험 가입사업장<예정>)
- 2006. 1. 1. : 당면적용대상 사업장 확대(기타 근로자 1인 이상 사업장<예정>)

3) 적용 대상 확대 기준(2003. 7. 1. 기준)

① 1인 이상의 근로자를 사용하는 법인 및 전문직종 사업장

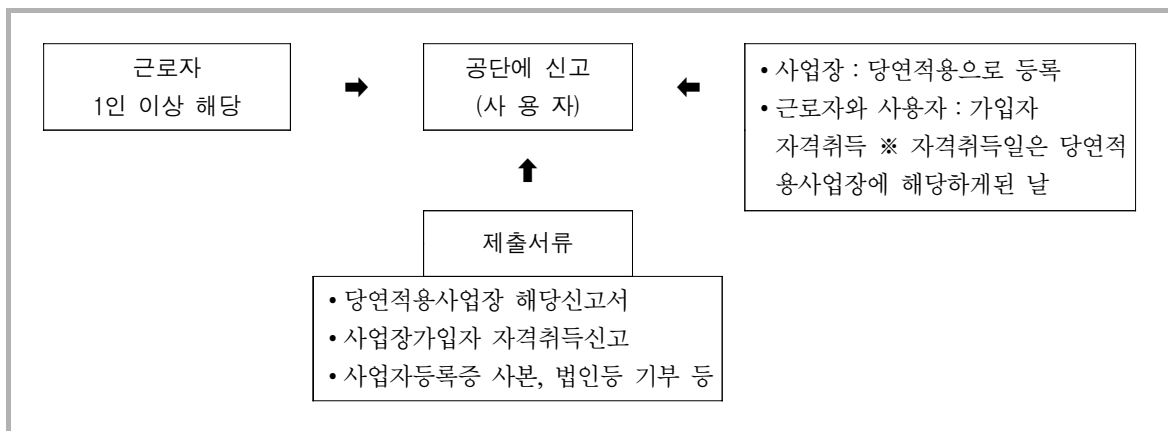
의약품 및 의료용품 소매업(약국에 한함), 부동산 감정업, 변호사업(공증업을 포함), 변리사업, 법무사업, 공인회계사업, 세무사업(관세사업 포함), 건축설계 및 관련 서비스업(건축사업에 한함), 종합 병원, 일반병원, 치과병원, 한방병원, 일반의원, 방사선진단 및 병리검사 의원, 치과의원, 한의원, 수 의업이 이에 해당된다.

② 비정규직 근로자

사업장에서 1월 이상 계속하여 일하는 임시 일용직 근로자와 사업장에서 월 80시간 이상을 일하는 시간제 근로자도 국민연금 가입대상자가 된다.

4) 가입절차 및 내용

① 신고절차 및 방법



② 사업장 가입자 자격취득

㉠ 자격취득 신고대상

- 신규 채용한 18세이상 60세미만의 근로자
- 근로자중에서 18세에 도달한 자
 - ※ 18세미만의 근로자는 본인이 원하는 경우 사용자의 동의를 얻어 가입 가능
- 일용직 또는 1개월이상의 기한부 근로자
- 근로기간 1월 이상이고 근로시간이 80시간 이상인 자
- 근로자 또는 사용자가 기초수급자에서 해지된 때

- ㉠ 유형별 자격취득 시기
 - 18세 도달자 : 18세에 도달한 생일날
 - 일용직 등 근로자의 1월 이상 근무 : 최초 고용한 날(예 : 4월 1일 입사자는 4월 1일이 자격 취득일)
 - 수습사원의 채용 : 채용한 날
- ③ 사업장 가입자 자격상실
 - ㉡ 자격상실 신고대상
 - 사용관계 종료(퇴직)
 - 가입자의 사망, 국외이주 또는 국적상실
 - 60세 도달
 - 사망
 - 타 공적연금 가입, 기초생활수급자 지정
 - 근로자가 월 80 시간 미만의 사유로 국민연금 자격상실신고를 하는 경우
 - ※ 분리적용 사업장간에 전출된 자는 전입되는 사업장의 “전입일자”와 같은 날로 자격상실 처리됨
 - ㉢ 유형별 자격상실 시기
 - 60세 도달자 : 60세에 도달한 생일날
 - 자격취득 당월에 자격상실 : 퇴직일의 다음날 (1개월분 연금 보험료를 납부)
 - 같은 달에 자격취득 · 상실 후 타사업장에 재취득 : 퇴직일의 다음날(최초 상실 사업장에서만 연금 보험료 납부)
 - 연금보험료 납부예외 신청사유 발생 : 자격상실신고 대상이 아님(사업장가입자 : 연금보험료 납부예외신청서 제출)

5) 표준소득월액의 결정

- ① 표준소득월액

연금보험료 및 급여의 산정을 위하여 근로자 또는 사용자(사업경영자)에게 근로의 대가로 지급되는 금품 중 비과세 근로소득을 제외한 소득월액을 기초로 국민연금법 시행령 제5조에서 정한 1등급(22만원)부터 45등급(360만원)까지 구분한 등급표에 따라 적용된 금액을 말한다.

(※ 표준소득월액표는 국민관리공단 사이트 : http://www.npc.or.kr/info/index_06.html 에서 참고)
- ② 소득월액(총액)내역의 신고
 - ㉠ 신고대상 : 전년도 10월 1일 이전부터 당해사업장에서 근무한 가입자
 - ㉡ 신고기한 : 매년 2월말
 - ㉢ 신고사항

개인별 근로소득원천징수부에 의거 당해사업장에서의 ‘소득총액’(근로소득원천징수부의 근로소득수입금액과 비과세소득 중 국외근로 및 야간근로수당 등을 합한 금액)과 “근무 월수”를 기재 · 날인하여 제출 ※ 공단의 요구시 소득자별 근로소득원천징수부 사본 또는 임금대장 사본을 제출
 - ㉣ 신고서식 : 매년 12월말 사업장별 신고대상자(10월 1일 현재 가입중인 자) 전원이 수록된 ‘○○년도 소득총액신고서’를 사업장에 송부

③ 표준소득월액(등급)결정

㉠ 결정방법

- 전년도중 그 사업장에 종사한 기간 동안 받은 소득총액을 근무월수로 나누어 소득월 액으로 결정 (등급별 표준소득월액표 기준)
- 신고하지 않을 경우 전년도 표준소득월액에 재평가율을 적용한 표준소득월액으로 공단이 직권 결정

㉡ 적용기간 : 당해연도 4월부터 다음연도 3월까지

6) 연금보험료

① 정 의

가입자 자격취득시의 신고 또는 정기결정에 의한 표준소득월액(등급)을 기준으로 ‘연금보험 료 조건 표’에 의하여 징수하는 금액을 말함

$$\text{연금보험료} = \text{가입자의 표준소득월액} \times \text{연금보험료율}$$

② 연도별 연금보험료 부담수준

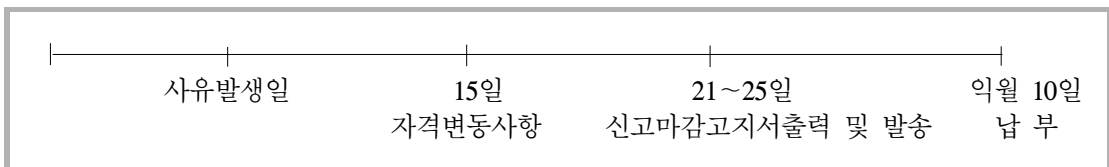
(단위 : %)

구 분		’88.~’92.	’93.~’97.	’98.~’99.3	’99.4월 이후
사업장 가입자	계	3.0	6.0	9.0	9.0
	근로자	1.5	2.0	3.0	4.5
	사용자	1.5	2.0	3.0	4.5
	퇴직금전환금	—	2.0	3.0	—
사업장 임의계속가입자		3.0	6.0	9.0	9.0

③ 연금보험료 납부

㉠ 국민연금관리공단의 납입고지

- 납입고지 일정



- 매월 자격변동사항을 사유 발생일이 속하는 달의 익월 15일 이내에 신고해야 한다.
- 매월 15일까지 신고분은 당월분 고지에 반영하고, 16일 ~ 말일 신고분은 익월 고지에 합산
- 자격변동자료 마감 후 연금보험료를 산출하여 납입고지서로 각 사업장에 발송·고지함

$$\text{당월분 고지금액} = \text{당월분 연금보험료} \pm \text{소급분 금액}$$

- ※ 소급분 금액 : 전월이전 자격 변동자를 당월에 지연 신고함으로써 소급하여 발생하는 연금보험료
- 소급상실 등으로 발생한 금액은 당월고지시 차감 (-)
 - 소급취득 등으로 발생한 금액은 당월고지시 합산 (+)

㉠ 기여금의 원천공제

- 사용자는 사업장가입자가 부담하는 기여금을 매월의 임금에서 원천 공제한다.
- 기여금 원천공제시 기여금 공제계산서(가입자의 성명, 소득월액, 연금보험료의 내역, 공 제 해당 월 및 공제연월일 기재)를 가입자에게 교부한다.
- 원천공제시 유의사항

구 분	사 유 발 생 (월)	공제
연 령	18세 도달 월	○
	60세 도달하는 월	○
일 용 직	3월 초과하는 월	○
신규(수습)	보수지급일전 채용	○
채 용	보수지급일후 채용	○

구 분	사 유 발 생 (월)	공제
자 격 상 실	채용당월 상실	○
	퇴사월	○
휴 직 (군입대등)	복 직 월	○
	무보수 휴직기간	×

㉡ 연금보험료의 납부

사업장사용자는 가입자가 부담할 기여금 및 사업장사용자 본인이 부담하는 부담금을 합산하여 공단에 납부해야 한다.

- 납부기한 및 장소
 - － 납부기한 : 해당 월의 다음달 10일 (10일이 공휴일<토요일 포함>인 경우 그 익일까지 납부가능)
 - － 납부장소 : 은행, 우체국, 농·수협(단위조합 포함), 새마을금고, 신용협동조합
- 납기 내 납부 : 사업장가입자는 사용자가 연금 보험료를 납부기한 내에 납부하여야 함
- 납기 후 납부(연체금 발생) : 납부기한 내에 연금 보험료를 납부하지 아니한 때에는 연체금이 가산된 ‘납기후 금액’을 납부해야 한다.

7) 관련서식

국민연금관리공단 사이트에서 자료실로 들어가면 신고 등 필요한 양식을 다운 받아 활용할 수 있다
(http://www.npc.or.kr/data/index_01.html)

(3) 국민건강보험

1) 의 의

종래의 의료보험이 상병을 치료하기 위해 소요되는 비용 및 의료서비스를 제공하는 것을 주된 내용으로 하는 반면, 건강보험은 진료비보장·질병치료를 포함함은 물론 건강진단·재활 및 예방의 범위까지 포함되는 적극적이고 포괄적인 개념이다.

2) 적용대상과 신청

① 적용대상

- ㉠ 상시 1인 이상의 근로자를 사용하는 사업장에 고용된 근로자와 사용자
- ㉡ 월 80시간 이상 일하는 근로자
- ㉢ 적용제외 사업장

- 근로자가 없이 대표자만 있는 개인사업장
- 소재지가 일정하지 않은 사업장

② 사업장 가입

㉠ 신청 구비서류

- 사업장(기관)적용 통보서 1부
- 직장가입자 자격취득 신고서(신규 가입자인 경우)
- 직장가입자(근무처, 근무내역)변동통보서(전입자인 경우)

㉡ 적용일

- 적용대상 사업장이 된 날로부터 14일 이내 신고하는 경우
⇒ 적용 대상 사업장이 된 날
- 적용대상 사업장이 된 날로부터 14일 경과후 신고하는 경우
⇒ 사업장(기관)적용통보서 공단 접수일
- 사업장 합병 또는 분할로 인하여 신설되는 사업장의 경우
⇒ 사업장 합병 또는 분할 일자

③ 자격취득신고

㉠ 신고 의무 : 사용자

㉡ 신고기간 : 자격취득일로부터 14일 이내

㉢ 자격취득일

- 근로자 : 건강보험 적용 사업장에 사용된 날
- 사용자 : 건강보험 적용 사업장의 사용자가 된 날
- 일용근로자 : 1월을 초과하여 근로계약이 체결되는 자는 최초 사용일, 1월 이내의 기간을 정하여 계속 사역결의 되는 자는 최초 사용일로부터 1월을 초과하는 날
- 시간제근로자 : 1월이상근무하고 근무시간이 월 80시간이상인 시간제 근로자는 근로(고용) 개시일

㉣ 신고서류

- 가입자만 취득 신고할 경우 : 직장가입자 자격(취득,변동)신고서(피부양자가 없는 경우), 가입자의 주민등록표등(초)본 또는 신분증 사본, 장애인등록증 사본 또는 국가유공상이자증서 사본(해당자) 각 1부
- 가입자와 피부양자를 동시 취득 신고할 경우 : 직장가입자 자격(취득,변동)신고서(피부양자가 있는 경우), 가입자(피부양자) 주민등록표등본, 호적등본 또는 제적등본 1부(주민 등록표등본만으로 가입자와 피부양자의 관계를 알 수 없는 경우), 기타 피부양자 자격 을 확인할 수 있는 서류, 장애인등록증 사본 또는 국가유공상이자증서(해당자) 등

④ 자격상실 신고

㉠ 신고의무 : 사용자

㉡ 신고기간 : 자격상실일로부터 14일 이내

㉢ 상실일자 : 퇴사일의 다음날(사망 시는 사망 다음날)

㉣ 신고서류 : 퇴직시보수충액신고서, 근로소득원천징수영수증 및 임금대장 사본, 건강보험증(추가증 포함), 의료보장증 및 국가유공자증서(해당자에 한함), 사망을 증명할 수 있는 서류(해당자, 사망사실이 등재된 주민등록표등본, 호적등본, 사망진단서 또는 사체검안서 중 1부) 각 1부

3) 보험료

- ① 특징 : 전년도 보수총액을 근무월수로 나눈 보수월액이 해당하는 표준보수월액에 의해 보험료를 부과한 후 당해연도 보수총액을 신고 받아 정산하는 방식 채택
- ② 보험료 산정
 - ㉠ 산정 : 보험료 = 표준보수월액 × 보험료율
 - ㉡ 표준보수월액 : 직장가입자가 당해연도에 받은 보수 총액을 근무월수로 나눈 금액이 보수 월액을 근무월수로 나눈 금액이 보수월액이며, 연평균 보수월액을 계산이 용이하게 일정범위로 등급을 구분하여 각 등급을 대표하는 금액을 ‘표준보수월액’이라 한다(※ 표준보수월액표는 국민건강보험공단 사이트 : <http://www.nhic.or.kr/wbh/wbhb/2002/11/11/77,71,1,0,0.html> 에서 참고).
 - ㉢ 보험료율 : 3.94%(사용자1.97%, 가입자1.97%), 2003년 1월부터 적용
- ③ 보험료 납부
 - ㉠ 납부의무 : 사용자는 매월 지급되는 보수에서 가입자(부담율 50%)가 부담하여야 할 보험료에 해당하는 금액을 원천 공제하여 사용자부담금(부담율 50%)과 함께 지정된 금융기관에 납부하여야 한다.
 - ㉡ 납부기한 : 해당월의 보험료를 그 다음달 10까지
- ④ 보수총액의 신고
 - ㉠ 신고의무 : 사용자
 - ㉡ 신고기간 : 사용자는 매년 2월말까지 전년도 직장가입자에게 지급한 보수의 총액을 공단에 신고
- ⑤ 보험료 정산
 - ㉠ 개념 : 직장 보험료 부과는 전년도 표준보수월액에 의해 보험료를 우선 부과하고 당해연도 보수총액을 신고 받아 정산하는 방식 채택하고 있다. 따라서 근무가 계속되는 자는 연말정 산을 실시하고, 퇴직하는 자 등은 퇴직정산 등을 실시해야 한다.
 - ㉡ 연말정산 : 사용자는 매년 2월 28일까지 당해 사업장 가입자의 전년도 보수총액을 신고하여야 하며, 공단에서 이를 근거로 각 가입자의 보험료를 다시 산정하여 기 납부 보험료와 의 차액을 반환 또는 추가 징수하는 절차를 연말 정산이라 한다. 단, 개인사업장의 대표자 는 5월 30일까지 전년도 사업소득을 신고해야 한다.
 - ㉢ 퇴직정산 : 연말 정산과 마찬가지로 퇴직자에 대해서는 사업장에 기부과한 보험료와 당해 연도 퇴직 당시까지 납부하여야 할 보험료의 차액을 추가징수하거나 반환하는 절차를 보험료 퇴직정산이라 한다.
 - ㉣ 중간정산 : 퇴직정산과 마찬가지로 휴직자, 군입대자, 해외근무자(피부양자가 국내에 거주하는 경우 제외), 시설(교도소 등)수용자 등에 대해서는 사업장에 당해연도 사유발생일까지 기부과한 보험료와 납부하여야 할 보험료의 차액을 추가 징수하거나 반환하는 절차를 퇴직 정산과 구분하여 보험료 중간정산이라 한다.

4) 관련서식

국민건강보험관리공단 사이트에서 자료실로 들어가면 신고 등 필요한 양식을 다운 받아 활용할 수 있다 (<http://www.nhic.or.kr/wbm/wbmd/index.html>).

(4) 산재보험

1) 의 의

산재보험은 산업재해로부터 근로자와 사업주를 보호하기 위하여 1964년에 도입된 우리나라 최초의 사회 보장 제도이다. 초기의 산업재해는 건설현장과 위험한 기계 기구를 설치, 사용하는 사업장에서 주로 발생 하였으나 산업사회의 현대화, 고도화, 정보화 등으로 재해 발생원인도 신종직업병과 과로, 스트레스 등에 기인한 재해가 급격히 증가하는 추세에 있다.

2) 가입 대상

- ① 상용, 일용, 임시직 등 고용형태나 명칭과 상관없이 상시 근로자 1인 이상의 사업 또는 사업장이 적용대상이 된다(단, 농업, 임업<별목업 제외> 어업, 수렵업은 상시 5인 이상).
- ② 총 공사금액 2천만 원 이상, 계약변경으로 2천만 원 이상의 건설공사도 적용대상이 된다.

3) 가입절차

- ① 산재 보험 가입 대상이 된 날부터 14일 이내 관할 지역본부(지사)에 사업주가 보험관계 성립신고서를 근로복지공단에 제출해야 한다.
- ② 보험관계성립신고를 태만히 한 기간 중 발생한 재해는 지급 결정된 보험 급여액의 50%를 사업주에게 별도 징수하게 됨을 유의해야 한다.

4) 산재보험료 구성

① 보험료 산정방법

보험료는 매 보험연도마다 1년 동안 모든 근로자에게 지급하는 임금총액에 동종사업에 적용되는 보험요율을 곱한 금액을 말한다.

$$\text{보험료} = \text{당해 보험연도의 임금총액} \times \text{보험요율}$$

② 신고·납부기일

매년 1월 1일 (보험관계성립일)부터 70일 이내에 보험료신고서를 근로복지공단에 제출하고 보험료는 금융기관에 납부하면 된다.

③ 임금총액의 산정

- ㉠ 임 금 : 사업주가 근로의 대상으로 근로자에게 임금·봉급 기타 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다(근로기준법 제18조).
- ㉡ 산재보험료 산정 기초임금 : 원칙적으로 평균임금 산정시의 임금범위와 유사하다. 따라서 노동부예규 제327호 통상임금 산정지침(1997. 3. 28 개정)의 ‘임금산정 범위에 포함되는 금품예시’에 의한 ‘평균임금’을 기준으로 판단한다.

④ 산재 보험요율

산재보험요율은 보험가입자의 보험료 부담과 직결되는 것으로서, 보험료부담의 공정성 확보를 위하여 매년 9월 30일 현재 과거 3년간의 임금총액에 대한 보험급여총액의 비율을 기초로 재해발생의 위

협성에 따라 분류된 사업집단별(업종별)로 보험요율을 세분화하여(매년 12월 31일 고시) 적용 한다(산재보험요율은 근로복지공단 사이트 : <http://www.welco.or.kr/default.asp> 참고).

5) 개산보험료의 산정과 납부

① 개산보험료의 의의

개산보험료라 함은 매 보험연도마다 그 1년간(보험연도 중에 보험관계가 성립한 경우에는 그 성립일로부터 그 보험연도의 말일까지의 기간)에 사용할 모든 근로자에게 지급할 임금총액의 추정액에 보험요율을 곱하여 산정한 금액을 말한다.

② 개산보험료의 산정방법

1년간 사용할 근로자에게 지급할 임금총액 추정액에 해당 보험요율을 곱하여 산정한다.

$$\text{개산보험료} = \text{임금총액의 추정액} \times \text{보험요율}$$

단, 추정액이 전년도 임금총액의 70/100이상 130/100이내인 경우에는 전년도 확정 임금총액으로 개산보험료를 산정할 수 있다.

③ 개산보험료의 신고와 납부

매 보험연도 초일부터 70일 이내에 보험료신고(보고)서를 작성, 제출하고 공단에서 발부한 납부서에 의하여 한국은행 또는 국고수납대리점에 자진 납부한다(2회~4회 분할 납부 가능).

④ 개산보험료의 분할납부

㉠ 분할납부제도의 취지

개산보험료는 보험연도 초일 또는 보험관계 성립 일부터 70일 이내에 공단에 신고하고 납부하여야 하나, 보험가입자의 일시납부에 따른 재정적 부담을 경감하여 주기 위하여 일정한 요건에 해당하는 경우 보험가입자의 신청에 의하여 분할 납부할 수 있도록 한 것이다.

㉡ 요 건

- 당해 보험연도의 6월 30일 이전에 보험관계가 성립한 사업일 것
- 증가개산보험료의 사유가 발생한 사업으로 납부사유 발생 일부터 사업기간이 6월 이상이거나 기간의 정함이 있는 사업으로서 그 기간이 6개월 이상일 것

6) 확정보험료 납부와 정산

① 확정보험료의 의의

확정보험료라 함은 매 보험연도의 초일(보험연도 중에 보험관계가 성립한 경우에는 성립일)부터 연도 말일 또는 보험관계가 소멸한 날의 전날까지 지급한 임금총액에 보험요율을 곱하여 산정한 금액을 말한다.

② 산정방법

실제 지난 1년간 지급한 임금총액에 보험요율을 곱한 금액이다.

$$\text{확정보험료} = \text{실제 지급한 임금총액(지급하기로 결정되었으나 미지급된 임금 포함)} \times \text{보험요율}$$

③ 신고 및 정산

다음 보험연도 초일부터 70일 이내(보험관계가 보험연도 중에 소멸한 경우는 소멸한 날부터 30일 이내)에 확정보험료신고(보고)서를 공단에 제출한다.

㉠ 과납액의 충당·반환 : 납부할 개산보험료 기타 징수금에 우선 충당하고, 그 잔액을 반환

㉡ 부족할 경우 : 추가납부

④ 보험료 조사징수

개산·확정보험료를 납부하지 아니하거나 그 보고가 사실과 다르고 아래의 요건을 충족시에는 규모·임금수준 및 매출액이 유사한 동종업종의 사업을 기준으로 인정 부과하는 징수제도이다.

㉠ 자료제출 2회 이상 요구시 불응의 경우

㉡ 제출자료가 현저히 신빙성을 결하여 보완요구에도 보완치 아닐 경우

3. 복리후생시스템의 운영사례

(1) 서비스 업무

요즘 많은 회사들이 개인 사정으로 인한 민원발급업무에 많은 시간을 쏟고 그에 따른 업무부재 현상 및 시간 손해, 개인적 스트레스를 들어 회사에서 대신해서 개인업무를 봐주는 경우가 있다. 따라서 회사에서 이런 일을 해결하기 위해서는 첫째, 용역회사의 직원을 파견 근무시키는 인재파견회사에 의뢰하여 다른 직원과 같이 상주 근무시키는 방법이 있고, 둘째로는 따로 상조회사에서 민원서류를 다룰 줄 아는 직원을 채용하여 근무시키는 방법이 있다.

(2) 근무복 및 안전보호구 지급과 세탁

근무할 때 착용하는 피복을 전액 회사차원에서 지급한다. 증권회사 또는 은행 남자직원 같은 대외적인 창구에서 근무하는 직원들은 대체로 근무복 대신 정장을 구입하여 착용할 수 있도록 지정업체를 선정하는가 하면 쿠폰을 지급하는 경우가 있다. 아울러 지방의 기후차이에 따라 차등지급 할 수 있다. 근무복 지급에 대한 회사의 지급 기준은 다음과 같다.

1) 근무복 지급 내역

구 분	작 업 복	겨울잠바	방 한 복	특 수 복
지급기준	<직접부서> • 하복 : 상 2착, 하 2착/년 • 동복 : 상 1착, 하 2착/년 <간접부서> • 하복 : 상 1착, 하 2착/2년 • 동복 : 상 1착, 하 2착/2년	전부서 동일 (1착/2년)	생산직 근무: 1착/2년	특수직 근무자: 1착/2년 *위생복, 간호사 복, 여사원복
교환기준	내용 년수 경과 또는 업무로 인한 훼손시			

2) 안전보호구 지급 내역

구 분	지급대상	지급기준	내용년수	교환기준	교환방법
안 전 화	생산직 근무자	1인 1착	폐품시 지급	내용년수 경과	반납후
안 전 모	전 사 원	1인 1개	1년	업무로 인한	교환
귀 마 개	생산직 근무자	1인 1조	1개월	훼손시	
보 안 경	"	1인 1개	3개월		
피 장 갑	"	2~3켤레	1개월		
면 장 갑	"	5켤레	1개월		
용접보호의	"	1인 1착	6개월		
방진마스크	"	1인 1개	6개월		

※상기품목의 안전작업을 위해 필요한 보호구는 신청 즉시 지급한다.(안전벨트, 특수 보안면 등)

3) 사내 세탁

사내에서 작업복 등을 일괄 세탁하여 세탁편의를 제공하고 개인위생관리 철저 및 활기찬 직장분위기 조성을 목적으로 한다.

- ① 세탁물(작업복, 겨울잠바, 안전복, 방한특수복, 담요 등)
- ② 세탁경비(전액회사 부담 혹은 저렴한 세탁경비)
- ③ 운영시간(근무시간을 주로 하고 때에 따라 변동 가능)

(3) 식비 부담 또는 식권지급 및 지불대행

직원의 식사편의 제공은 물론 식당설치를 통한 일정한 자격을 구비한 영양사 배치로 좀더 좋은 식사환경을 제공하는 데 목적이 있다.

1) 자체 식당 운영

근로자의 영양식 제공과 편리를 위해 회사 내에 최신 주방 설비를 갖춘 식당을 운영할 때 지침은 다음과 같다.

- ① 영양사, 조리사, 주방요원 근무
- ② 일정한 주방면적 및 좌석 마련(수용인원 파악)
- ③ 배식체계
- ④ 식단구성(1식 3찬을 기본으로 한다)
- ⑤ 식비는 시중식당보다 저렴하게 하고 개인 일부 부담
- ⑥ 이용자의 식단에 따른 불만요소가 생길 수 있음을 항상 생각해야 한다.

2) 지정식당 이용

회사 인근 지역에 있는 음식 종류별 식단을 지정하여 수시로 이용할 수 있도록 한다.

- ① 월말 결재
- ② 식권지급은 회사 및 상조회에서 운영
- ③ 식권은 일괄지급 및 직원 필요량 직접구매

3) 식대보조

회사에서 급여통장을 통해 식대를 지급한다.

- ① 식대 지원금은 가급적 전임직원 동일 지급(위화감 우려)
- ② 야간작업자 야식비 일부 지급
- ③ 특식비 지급(생일 및 주요 명절 때에 지급)
- ④ 식대도 소득세법상 징수해야 하므로 현재 이 방법을 운용하는 회사가 늘고 있다.

(4) 사택, 기숙사(합숙소), 휴양소 운영

1) 사 택

① 사택의 목적

사택이란 것은 기업의 복리후생차원에서 근로자를 위해 시설한 세대단위의 주택을 말하는 것이다. 이는 근로자의 사기양양과 안정적인 편의 시설을 제공함으로써 장기적인 업무능률은 물론 안정적인 직장생활을 영위할 수 있도록 하는 데 그 목적이 있다.

② 사택의 분류

특별히 사택에 대한 규모와 시설에 대한 차이를 둘 필요는 없지만, 부득이한 경우에 입주자의 직위에 따라 달리할 수 있다.

- ㉠ 간부용 사택 : 기준면적 25.7평~32평 정도
- ㉡ 직원용 사택 : 기준면적 25.7평 이하(국민주택 규모 이하)
- ㉢ 고용원 사택 : 기준면적 18평 이하

③ 사택 입주 자격

원하는 모든 근로자에게 사택을 제공한다는 것은 커다란 혜택이 아닐 수 없다. 그러나 기업 여건상 그렇지 못할 경우 입주자격에 대한 경력별, 부양정도, 상근 등의 기준을 마련하여 입주하도록 한다. 입주자가 많은 경우에는 그만큼 불만의 요소도 많기 때문에, 보다 대외적으로도 신뢰감을 주고 인정할 수 있는 평가기준을 마련하는 것이 무엇보다도 중요하다.

④ 입주신청 및 심사

매년 일정한 시기에 소정의 입주신청서를 받아 입주 공모하여 일정 부분에 대한 입주를 허락하고 결원이 있을 시에는 그때마다 입주할 수 있도록 배려한다. 사택관리 주관팀에서는 입주신청을 접수받아 신청자의 직위, 근무지, 근무기간 등을 분석하여 별도로 정한 심사회에 의뢰하여 결정, 사장의 결재를 받도록 한다.

⑤ 입주자 준수사항

사택은 회사 전체의 재산으로 사택을 사용하는 직원은 공동재산에 대한 보전과 관리에 노력을 다해야 할 의무를 가진다. 따라서 입주자에 대한 행위제한 등 수칙을 마련하여 재산관리 측면에서 사택을 유용하게 사용할 수 있도록 한다.

- 입주자는 사택을 항상 정상적으로 사용 가능토록 유지, 관리해야 한다.
- 입주자는 환경위생, 오염방지 등 청결 상태를 유지하여 공중보건 질서에 앞장선다.
- 입주자는 사택의 구조변경에 따른 개조를 할 수 없으며, 다만 더 이상 사용이 불가능하여 부득이하게 수리를 하여야 할 경우에는 관리팀에 통보한 후 그 지시에 따른다.

- 입주자는 사택을 본래의 목적이외에 상행위 영업장소로 사용할 수 없다.
- 입주자는 지정된 장소의 시설물을 임의로 이동시키거나 파기할 수 없으며, 필요한 경우에는 관리팀의 허가를 받아야 한다.
- 입주자 사정으로 인하여 변경을 원할 때에는 관리팀에 통보하여 그 필요 조치를 받는다.
- 퇴직 및 기타사유로 인한 사택 명도시에는 원상태로 유지한 후 명도한다.

⑥ 경비 부담 원칙

사택에 입주하여 거주하는 동안에는 경비와 관련하여 복잡한 일들이 발생할 수 있다. 따라서 회사에서 부담하는 한계를 명확히 하여 상호 오해의 소지가 없도록 사전에 경비부담에 대한 원칙을 규정해 두는 것이 좋다.

㉠ 회사부담

- 사택에 대한 재산세, 종합토지세 및 기타 공과금
- 전기 옥외 배선 및 수도시설
- 최초 입주시 설치된 가설재 시설물
- 천재지변으로 인한 재해복구비

㉡ 입주자 부담

- 최초 시설물 이외의 개인 편의 시설
- 입주자 잘못으로 인한 손괴 복구비
- 기타 입주자 공동사용 시설비
- 상기 회사부담이외의 시설비

2) 합숙소

① 운영목적

합숙소는 독신자 혹은 부임하여 가정과 떨어져 사는 근로자에게 제공하는 기숙형 회사시설물 또는 주택을 말한다. 이는 공용사용이라는 한계조건이 있으므로, 상호간 공중질서와 공용 시설물에 대한 애호 및 보전의 노력을 다해야 한다.

② 운영방법

합숙소는 기업별로 운영방식이 다르지만 회사에서 관리하는 방식과 자치 운영회의를 두어 관리하는 방법이 있다. 건물에 대한 관리는 회사에서 하되 운영에 따른 것은 자치회에서 할 수 있도록 절충하는 것이 좋다.

자치회의에서는 1명을 선임하여 자치 위원회 위원장직을 수행하고, 자치운영 원칙을 규정화하여 시행하도록 한다. 이 때 입주자격 및 조건, 자치회 임원선발, 관리방식 등 규칙을 마련하도록 한다.

③ 합숙소 편의시설

사우나실 및 목욕탕, 세탁장, 건조대, 응접실, 탁구장, 농구장, 테니스장, 수영장, 음악감상실, 신발장, 옷장, 헬스장, TV실, 침대, 인터폰, 통근버스 등을 구비할 수 있다.

④ 관리비 부담

사택과 달리 합숙소는 가능하면 회사에서 부담을 많이 하고 직접 생활하는 근로자에게는 최소한의 비용으로 제공해 주는 것이 좋다. 대부분 기숙사에서 생활하는 근로자는 단조로움을 많이 느끼고 사생

할 침해를 인식하는 근로자일수록 더욱 어려워하기 때문에 수시로 유동인구가 많은 편이다. 따라서 보다 적은 비용으로 근로자가 기숙사에서 생활할 수 있도록 회사에서 배려해주는 것이 필요하다.

3) 휴양소

① 휴양소 운영목적

휴양소는 하기 휴양철을 맞이하여 특히 여름철 바닷가를 중심으로 설치·운영하는 기업이 많다. 이는 근로자가 일을 떠나 근로의욕의 향상을 위해 재충전의 기회를 열어주는 데 그 목적이 있다. 심지어 어떤 기업은 조직운영의 결속차원에서 해외 휴양소를 두고, 근로자와 가족들의 휴식은 물론 세미나 기회로 활용하는 경우도 있다. 앞으로 변화하는 사회환경과 복리후생 차원에서 레저시설 등 휴양소 운영은 프랜차이즈산업이 관심을 가지고 있어야 할 중요한 영역 중의 하나라고 생각한다.

‘일을 하는 당신, 떠나라’하는 어느 카드사의 광고가 센세이션(sensation, 흥분)을 일으키는 이유도 여기에 있다. 모든 근로자의 마음속에는 매일 되풀이되는 답답한 환경에서 벗어나고자 하는 그 무엇인가 내재하고 있기 때문이다. 따라서 이러한 휴양소의 전략적인 운영으로 기업은 근로자의 마음을 얻을 뿐만 아니라 근로자와 자연스럽게 결속할 수 있는 기회로 활용할 수 있다.

② 휴양소 설치방법

- (임대)숙박시설 : 한시적으로 하기 휴양소를 위해 해변가의 숙박시설을 임차해서 운영한다.
- 콘도 운영 : 회사에서 콘도 회원권을 법인 명으로 구입하여 직원들에게 예약에서 발급까지 사용에 불편이 없도록 제공한다.
- 해변가 : 해변가에 천막이나 텐트시설을 설치하여 운영한다.

③ 회사 지원사항

- 휴게시설 : 텐트, 돛자리, 음향시설, 간이용 침대, 잡지 서가대 등
- 편의시설 : 탈의실, 스낵코너, 샤워장, 전화기, 고무보트, 튜브 등 간이비상약품, 비상차량대기, 인근 관광지도 등
- 교통편 : 회사버سی용, 관광버스 대절, 왕복버스표 및 항공권 제공
- 오락, 스포츠 : 상근 근무직원이 있어 오락, 게임 및 캠프 화이어 등 각종 놀이를 하여 융화감 조성

④ 파견 근무자 상주

회사에서는 일시적으로나마 휴양소 설치 기간동안 근로자를 파견·상주시켜 근로자의 편의를 제공할 수 있다. 또한 업무 비상이 발생하였을 때에는 연락·조정 관계를 맡기도 하고 인근 관광안내를 겸하게 할 수 있다. 저녁시간에는 일정한 시간 오락을 담당하여 근로자간의 친밀감을 조성하고 상호·상하간 어색한 분위기가 되지 않도록 운영된다면 더할 나위가 없을 것이다.

근로자가 회사에서 하지 못하는 이야기일지라도 자연과 접하는 분위기라면 금방 마음이 열리게 된다. 이때 파견근무자는 기업의 운영에 도움이 되는 의견을 잘 청취하여 가능한 경영회의에 반영할 수 있도록 매일 활동사항을 휴양소 일지에 기록한다.

(5) 회사 시설 이용

1) 휴게실(면회실)

근로자 간이 휴식을 위한 공간으로 기업 내방객을 만나는 면담장소로도 활용할 수 있다. 최소한의 공간

이라도 잘 활용하여 근로자의 복지차원에서 다음과 같은 시설이 설치된다면 좋은 효과를 얻을 수 있다. 단 운영시간은 원칙적으로 근무시간(09:00~18:00)에 개방될 수 있도록 한다.

- ① 음향시설 : 오디오, AV시스템, 텔레비전, 비디오 시설을 갖춘다.
- ② 조명시설 : 조용하고 독서하기에 필요한 조명 등을 설치한다.
- ③ 서가대 : 각종 신문과 잡지류, 업무와 자기계발에 관련된 도서를 비치한다.
- ④ 기타 : 냉난방기, TEA 테이블, 컴퓨터 게임기, 액자, 전화, 정수기 등을 설치한다.

2) 운동장

각종 체육활동을 할 수 있도록 운동장 시설을 개방하고, 그에 필요한 운동구·기기를 제공하여 체력단련 및 단합 활동을 할 수 있도록 배려한다. 예를 들면 테니스장, 축구장, 배구장, 족구장, 잔디구장, 농구장을 필요에 따라 설치할 수 있을 것이다.

3) 헬스크럽

근로자의 건강증진을 위해 실내 운동기구를 구비하고 체력단련실을 마련한다. 줄넘기, 역기, 아령, 윗몸 일으키기, 허리운동, 완력기, 오래달리기 측정기, 간이 샤워시설을 마련하여 여가를 즐길 수 있도록 한다.

4) 강당(회의실)

강당은 여러 사람이 모이기 좋은 공간으로 팀별 대항전, 근로자의 결혼식, 각종 직원 행사(회갑연, 출판 기념회, 동호회 모임 등) 및 업무회의를 실시함에 있어 편의시설로 제공한다. 마이크시설 및 하객 접수대, 테이블, 카펫트, 화분, 안내대, 의자 등을 사용할 수 있도록 준비한다.

5) 주차대기실 및 주차장

근로자의 주차장 사용에 대한 안내요원 및 주차하려는 사람들에게 기다리는 동안에 잠시라도 휴식을 취할 수 있는 공간과 주차할 수 있는 장소를 마련하여 회사 차원에서 공간 확보를 하는 것을 말한다. 요즘처럼 주차공간이 심각한 문제로 거론될 때는 근로자의 호응을 많이 얻을 수 있다.

6) 도서관(자료실)

근로자의 업무상식 뿐만 아니라 생활상식에 필요한 각종 정보자료를 제공하고, 업무 후에는 각종자료를 열람, 대출을 할 수 있도록 개방한다. 때에 따라서는 근로자가 원하는 자료를 수집하고, 열람 또는 대출할 수 있도록 한다.

7) 어학실습실(LAB실)

글로벌 시대에 근로자의 어학실력 향상을 위해 각종 어학실습장을 마련하여 수시로 사용할 수 있도록 한다. 나아가 일정한 시간대별로 어학반을 구성하여 공부할 수 있도록 지정교사를 배치하고 운영한다면 더욱 효과가 있을 것이다.

8) 기 타

이 외에도 기업의 필요와 사정에 따라 음악 감상실, 복지매점(구판장), 의무실, 새마을 금고, 독신자 아파트, 면회실, 주택조합 운영 등 다양한 근로자의 욕구를 배려하여 복리후생시스템을 운영할 수 있다.

(6) 복리후생시스템 사례(S사)

1) 복지기금 대부

기업의 이익을 직원들에게 환원한다는 취지 아래, 각 근로자에게 행사가 있을 때에 기업의 순이익 중 일부를 은행보다 낮은 최저금리로 사원복지사업에 사용하기 위해 마련된 제도이다.

2) 교육비 지원

만 3년 이상 근무한 사원을 대상으로 유치원부터 대학까지 교육비를 회사에서 지원하고 있다. 임직원의 자녀학자금 중에는 고등학교에 재학중인 형제자매가 부양가족으로 등재되어 있는 경우에는 형제자매 장학금, 전학기말 성적이 학급석차 50% 이내라는 조건에 맞을 경우에 주어지는 성적 우수장학금 등이 있다.

3) 우리사주와 저축을 통한 재산형성

회사의 증자가 있을 때에 각 사원이 희망할 경우에는 우리사주 조합결성을 통해 주식이 자동으로 청약되어 직급·근속별로 차등 배정된다. 이를 통해 재산형성은 물론 주인의식을 고취시키는 데 도움을 주고 있다.

4) 건강진단

사원의 보건생활 향상을 위해 정기건강진단, 간부종합진단, 특수검진 등을 매년 실시하고 있다. 또 검진 후 이상소견이 발생할 때에는 회사가 정밀검사비용을 부담하여 치료비를 지원하고 있다.

5) 의료비 지원

의료 보험으로 처리할 수 있는 질병이나 사고가 있을 때에 처방전이나 진단서를 첨부하면, 본인은 물론 배우자, 자녀들의 의료비까지 지원하고 있다. (단 10만원을 초과할 때에는 초과분의 50%를 지원함)

6) 경조지원

결혼, 수연, 조의, 출산 등의 경우에 직급과 대상에 따라 경조금을 차등 적용하여 지급하고 있다.

7) 동호회

사원들의 취미생활 및 교양활동을 회사에서 적극적으로 권장하고, 건전한 여가선용을 통해 근로자 각자의 생활의 질을 향상시키며, 상호간의 우애를 증진하여 밝고 활기찬 직장을 구현하려는 취지아래 실시하고 있다. 각종 동호회(스킨스쿠버, 볼링, 수영, 검도, 헬스, 영화 등)에 일정한 경비를 지원함은 물론 단합대회 및 행사기념품 제작의 비용도 회사에서 지원한다.

8) 휴가제도

1년 개근시 10일, 9할 이상 출근시 8일의 유급휴가를 주는 연차휴가, 1개월간 개근시 1일의 유급휴가를 주는 월차휴가, 여사원의 월 1회 유급휴가에 해당하는 보건휴가, 연월차 휴가와와는 별도로 주어지는 4박5일의 연중휴가, 공적이 현저하고 근무성적이 우수한 자에 대한 포상휴가 등이 있다.

9) 선물지급

연 3회(설날, 추석, 생일)에 걸쳐 정성이 담긴 각종 선물을 전달하는 이벤트가 있다.

10) 콘도지원

업무의 효율성을 제고하고 사원의 휴가생활 편의를 위해 사원 1인당 연간 2박 3일 동안 전국의 유명콘도시설을 저렴한 가격으로 제공하고 있다.

11) 기 타

근속자를 대상으로 장기근속의 경우 10, 15, 20, 25, 30년마다 표창장과 기념품은 물론 휴가 및 휴가비(해외여행도 가능하며 왕복항공권도 제공)를 지급하는 장기근속 포상제도가 있으며, 사원의 교통비 지원, 직원식당 및 식대보조, 피복지원 등 여러 제도를 활용하고 있다.

(7) 복리후생 규정의 구성과 내용

1) 복리후생 규정

제 1 장 총 칙

제1조 【목 적】 본 규정은 당사 임직원(이하 “직원”이라 한다)의 복지향상과 보건향상에 관한 사항 및 업무수행 중 발생한 재해의 보상에 관한 사항을 규정함으로써 임직원의 건강증진과 생활안정을 도모함을 목적으로 한다.

제2조 【적용범위】 회사임직원의 복리후생에 관하여는 다른 규정에서 특별한 정함이 없는 경우에는 본 규정에 의한다.

제 2 장 안전과 보건

제3조 【안전과 보건】 직원의 안전관리와 보건에 관한 사항은 다른 관계법령이 정하는 바에 따른다.

제4조 【건강진단】 직원에 대한 건강진단은 매년 정기적으로 실시하고 그 결과에 따라 건강유지에 필요한 조치를 취한다.

제5조 【안전 및 위생관리】 직원을 채용할 때와 기타 필요하다고 인정할 때에는 수시로 담당업무에 대하여 필요한 안전과 보건위생에 관한 교육을 실시한다.

제 3 장 체 육

제6조 【직장체육진흥】 직원의 체육진흥을 위하여 필요한 사항은 국민체육진흥에 관하여 관계법령이 정하

는 바에 의한다.

제7조 【체육행사 등】 ① 직원의 체력을 증진하기 위하여 필요한 경우에는 체육시설을 설치 또는 임차하여 운영할 수 있다.

② 직원의 체육 및 취미, 교양활동을 위한 회사내의 특별활동 및 공식적인 대내외 행사를 위하여 소요 되는 제 경비는 회사에서 일부 또는 전부를 부담할 수 있다.

③ 직원의 체육 및 취미, 교양활동과 상호친목활동을 지원하기 위하여 필요한 경우에는 당사의 장소, 시설 및 차량운행 등의 편의를 제공할 수 있다.

제 4 장 후 생

제8조 【후생시설】 직원의 후생복지를 위하여 각종 후생시설을 설치, 운영할 수 있다.

제9조 【후생비 지급】 직원의 복리후생을 위하여 식대 및 체력단련비를 지급할 수 있다.

제10조 【요양비 보조】 직원 및 그 가족의 부상 또는 질병으로 인하여 의료기관에서 의료보험법상의 치료 또는 요양을 받고 그 요양비(치료비 포함)를 부담한 경우 그 비용의 일부 또는 전부를 보조할 수 있다.

제11조 【장학금 지급】 직원의 유치원 및 초, 중, 고, 대학교에 재학중인 자녀에 대한 학자금 부담을 지원하기 위하여 장학금을 지급할 수 있다.

제12조 【통근차량운행】 직원의 출·퇴근을 위하여 필요한 경우에는 통근차량을 운행하거나, 출근직원에게 대하여 교통비를 지급할 수 있다. 다만, 자가운전보조비 또는 출퇴근보조비를 지급 받거나 통근차량을 이용하여 출·퇴근을 하는 직원의 경우에는 지급하지 아니한다.

제13조 【주택대여】 ① 근무지에 주택이 없는 가족동거 직원의 대하여는 당사소유 사택이나 임차주택을 대여할 수 있다.

② 전항의 사택이나 주택임차기준은 임직원주택대여규정에서 정하는 바에 따른다.

제14조 【합숙소 설치】 직원의 연수훈련과 독신직원의 숙식편의를 위하여 필요한 경우에는 합숙소를 설치·운영할 수 있다.

제15조 【피복대여】 ① 직원의 업무수행을 위하여 적법한 피복을 대여 또는 비치하여 적용하게 하거나 피복보조비를 지급 할 수 있다.

② 직장예비군 및 직장민방위대와 관련하여 필요한 경우에는 관계법령에서 정하는 바에 따라 업무수행에 필요한 최소한의 기본적인 복장에 한하여 피복을 대여 또는 비치하여 착용할 수 있다.

제16조 【주거보조비 지급】 ① 직원이 자녀교육이나 일신상의 사유로 인하여 무연고지에 단신 부임하는 경우 일정액의 주거보조비를 지급할 수 있다. 다만, 주거지역에 회사와 관련된 사택이나 기타 주거지역이 있는 경우에는 예외로 한다.

제17조 【경조금의 지급】 다른 규정에서 별도로 정하는 바가 없는 경우에는 경조금지급규정에 따른다.

제 5 장 재해보상

제18조 【재해보상】 회사의 업무와 관련하여 재해를 입은 경우에는 재해보상규정에 의하여 보상금을 지급하고 별도의 규정이 없는 경우에는 관계법령에서 정하는 바에 의한다.

제 6 장 연·월차휴가 보상금

제19조 【지급대상】 ① 휴가규정에 의한 연·월차휴가를 사용하지 아니한 직원에 대해 미사용 휴가일수에 대하여 연·월차 휴가 보상금을 지급한다.

② 퇴직직원에 대하여도 이미 발생한 연·월차휴가 보상금을 지급한다.

부 칙

제1조 【시행일】 이 규정은 ○○○○년 ○○월 ○○일부터 시행한다.

2) 경조금 지급규정

제1조 【목 적】 본 규정은 임원 및 사원의 경조사에 대하여 회사에서 경조금을 지급함으로써 회사와 사원 간에 일체감을 조성하고 사원의 복리향상에 기여함을 목적으로 한다.

제2조 【적용대상】 이 규정은 사유발생일 현재 회사에 재직 중인 임원 및 사원(아르바이트 및 파트타이머 등 임시직은 제외)에 적용한다.

제3조 【지급구분】 경조금의 지급은 다음 각 호와 같다.

1. 본인 결혼
2. 자녀 결혼
3. 본인 및 배우자 부모의 회갑 및 칠순
4. 자녀 출생
5. 본인 사망
6. 배우자 사망
7. 본인 및 배우자 부모의 사망
8. 자녀 사망
9. 조부모 사망
10. 승중상
11. 본인 및 배우자 형제자매의 사망
12. 기타 사장이 필요하다고 인정하는 경우

제4조 【지급기준】

1. 경조금의 지급기준은 (별표1)과 같다.
2. 제1항의 경조금과는 별도로 축하화환 또는 조화를 지급할 수 있다.(별표2)
3. 동일사유에 대한 경조금 수령 해당자가 2인 이상일 경우에는 고액수령 해당자 1인에게만 경조금을 지급한다.
4. 특수한 사정으로 인하여 지급기준에 대한 예외를 요하는 경우에는 대표이사가 결정하여 집행한다.

제5조 【지급절차】

1. 제3조에 의한 지급사유가 발생하였을 때에는 본인, 가족(배우자 또는 직계 존비속에 한한다) 또는 대리인이 경조금지급을 증명할 수 있는 증빙서류를 경조금지급 담당자에게 제출하여야 한다.
2. 경조금지급 담당부서는 제1항의 증빙서류에 의해 (별표 3)의 경조금 지급신청서를 제출받아 경조금지

급 담당자가 경조금지급 책임자의 결재를 얻어 지급한다.

3. 경조금지급은 증빙서류 제출일로부터 7일 이내에 현금(또는 수표)으로 지급하여야 한다.
4. 본 규정에 의하여 발생한 청구권은 권리발생일로부터 2개월간 청구하지 않으면 소멸한다.

제6조 【수급권자】 경조금은 본인에게 지급함을 원칙으로 한다. 다만, 본인사망의 경우에는 그 배우자 또는 직계 존비속에게 지급한다.

제7조 【예외지급】 1년 이상 근속한 여사원이 결혼으로 인하여 퇴직한 후 2개월 내에 결혼한 경우에도 본 규정이 정한 결혼에 대한 축의금을 지급한다.

제8조 【재해의 범위】 본 규정의 재해는 천재지변, 화재 등 불가항력적인 업무 외의 사고에 의한 재산상, 신체상의 피해를 말한다. 다만, 이 경우 화재위로금의 지급기준은 사장이 결정한다.

부 칙

제1조 【시행일】 이 규정은 ○○○○년 ○○월 ○○일부터 시행한다.

[별표 1] 경조금 지급기준

(단 위 : 천원)

지 급 사 유		금 액	휴가일수
축의금	본인결혼	600	6일
	자녀결혼	300	1일(지방:2일)
	본인 및 배우자 부모의 회갑 및 칠순	150	1일(지방:2일)
	자녀출생	100	-
	형제자매 결혼	-	1일(지방:2일)
조의금	본인사망	3,000	-
	배우자사망	2,000	6일
	자녀, 본인 및 배우자 부모의 사망	1,000	6일
	본인 및 배우자 형제자매사망	300	2일(지방:3일)
	조부모사망	200	1일(지방:2일)

※ 사내부부사원의 경우에는 유리한 1인에게만 경조금을 지급한다. 다만, 본인 결혼의 경우에는 그러하지 아니하다

[별표 2] 경조화환 지급기준

(단 위 : 천원)

구 분	사 유	단 가
축 화	본인결혼, 자녀결혼	100
조 화	본인, 배우자,부모 사망시	100

결 재	담 당	팀 장		
신 청 내 용			회사경조금 ()	
대 상 자	소 속		성 명	
	사원번호		입 사 일	
	전화번호		경 조 일	
	경조사내용			
첨부서류			청첩장, 호적/주민등록등본 또는 의료보험증 사본, 안내장, 부고장	

20 년 월 일

신 청 인 : (서명)

제4장

고용관계와 인간관계관리

제1절 근로조건관리

제2절 근로계약과 취업규칙의 작성

제3절 인간관계관리

제4절 이직관리

제4장 고용관계와 인간관계관리

제1절 근로조건관리

1. 근로기준법의 역할과 구성체계

근로기준법은 근로조건에 대한 최저기준을 정한 것으로서 근로자 일반에게 적용되는 노동보호법이다. 즉 사회적 세력관계에서 우위에 있는 사용자가 근로자들에게 최소한 해주어야 할 기본적인 근로조건을 법에 명시하여 이를 강제적으로 실시하려는 목적을 갖고 있다.

따라서 근로기준법에 정한 근로조건은 대부분 강행규정이다. 사용자는 근로조건을 법기준 이상으로 보장하여야 하며 근로자도 근로기준법상의 권리를 포기할 수 없다. 근로기준법에 미달되는 근로조건을 정한 근로계약, 취업규칙, 단체협약 등은 그 부분에 한해 무효가 되고(근로기준법 제22조 1항), 무효로 된 부분은 근로기준법의 규정에 따른다(근로기준법 제22조 2항).

근로계약은 당사자간에 자유롭게 체결할 수 있으나 법기준에 미달하는 계약을 체결한 경우에는 계약자유의 원칙이 적용되지 않고 법에 정한 기준이 공정 근로조건으로서 그대로 당사자간에 적용되는 것이다. 다만 법에서 정한 기준보다 높은 수준의 근로조건을 정하는 것은 얼마든지 가능하다.

근로기준법은 총 12장, 전체 116조와 부칙으로 구성되어 있다. 제1장 총칙, 제2장 근로계약, 제3장 임금, 제4장 근로시간과 휴식, 제5장 여자와 소년, 제6장 안전과 보건, 제7장 기능습득, 제8장 재해보상, 제9장 취업규칙, 제10장 기숙사, 제11장 근로감독관, 제12장 벌칙, 부칙의 순서로 배열되어 있다.

2. 근로자와 사용자

근로기준법은 일을 시키는 사람과 일을 직접 하는 사람의 관계를 합리적으로 풀어주기 위한 법이다. 따라서 일을 시키는 사람을 사용자, 일을 하는 사람을 근로자로 구분해서 권리와 의무주체를 명확히 하기 위하여 개념적으로 달리 규정하고 있다. 또한 각 법률의 입법취지와 특성에 따라 근로자와 사용자에 대한 구체적인 해석이 달라진다.

근로자는 노동법상의 각종 권리를 청구할 수 있는 위치에 있는 사람이고 반대로 사용자는 노동법상의 각종 의무를 지켜야 할 사람으로 상반되는 입장에 있다.

(1) 근로자

근로기준법 등 개별적으로 근로자를 보호하는 법에서는 현실적으로 사업 또는 사업장에 취업해서 근로를 제공하는 근로자들을 대상으로 하므로 ‘임금을 목적으로 근로를 제공하는 자’로 규정하고 있다. 한편 노동조합 등 집단적으로 근로자단체와 그 단체의 활동을 통한 근로자보호를 목적으로 하는 노조및조정법에서는 ‘임금에 의하여 생활하는 자’라고 하여 약간의 차이가 있다.

이론상으로는 실업자의 경우 근로기준법 등 개별적보호법의 적용에서는 제외되지만 노조및조정법상의 보호는 가능하다. 다시 말해서 실업자도 노동기본권을 향유할 수 있고 노동조합에 가입하는 것도 가능하

다. 다만 기업별노조인 경우에는 실업자가 노동조합에 가입하기 곤란한 문제는 있다.

노동법에서 보호하고자 하는 근로자는 사용자의 지휘명령에 따라 비자주적으로 근로를 제공하는 사람이다. 이를 전문적인 용어로는 ‘사용종속관계’로 표현한다. 예를 들어 똑같은 공인노무사이지만 개인사무실을 열어 독자적으로 일을 처리하는 경우에는 자유직업소득자로서 노동법의 적용을 받지 않으나 기업에 취업해서 사업주의 지휘명령을 받으며 상사의 지시를 받아 일을 처리하는 경우에는 노동법상의 근로자로 본다. 따라서 노동법상의 여러 가지 권리를 누리기 위해서는 사용종속관계하에서 비자주적인 업무에 종사할 것이 요구된다.

판례나 행정해석에서 가정학습지 지도교사, 학원강사, 프로야구선수, 카바레 공연가수, 보험모집인(보험설계사), 상근고문, 회사의 이사 등을 근로자로 판단하지 않는 이유도 이들은 다른 사람이 시키는 대로 일을 하는 것이 아니라 본인의 자주적인 의사결정에 따라 일을 하기 때문이다. 이들은 각자가 하나의 사업주로서 평가받는 것이다.

사용종속관계가 있느냐 없느냐 하는 판단은 전체적인 상황을 종합적으로 검토해야 한다. 단순히 계약서의 내용이나 명칭만으로 근로자 여부를 결정하기는 어렵다. 즉 사용종속관계는 사용자가 업무수행과정에서 일반적인 지휘·명령권을 가지는지 여부, 근무시간 또는 근무 장소의 구속성 유무, 보수의 성격(근로 자체에 대한 대가성이 있는 지 또는 일의 완성에 대한 보수로서의 성질이 있는지 여부, 기본급이 있는 지) 등을 주요기준으로 삼고 있다.

(2) 사용자

사용자의 종류는 ① 사업주 ② 사업경영담당자 ③ 사업주를 위하여 행동하는 자의 세 가지로 구분할 수 있다. 즉 사용자라 함은 근로자에 대하여 지휘·명령권을 가지며 노동법상의 여러 가지 사용자로서의 의무를 준수해야 할 지위에 있는 자를 말한다. 이러한 사용자를 나타내는 개념적인 기준이 명확히 나와 있지 않으나 근로자의 노동력에 대한 지휘감독권 내지 지시권을 갖고 있느냐는 것이 핵심일 것이다. 직위나 직책이 낮더라도 근로자를 지휘명령 하는 위치에 있는 경우에는 근로기준법상의 사용자에 포함된다.

여기에서 사업주란 그 사업을 책임지고 경영하는 주체를 말한다. 개인기업에 있어서는 그 기업의 기업주 개인을 의미하고, 회사 기타 법인조직의 경우에는 법인 자체를 가리킨다. 다음으로 사업경영담당자란 사업경영일반에 관하여 책임을 지는 자로서 사업주로부터 사업경영의 전부 또는 일부에 대하여 포괄적 위임을 받고 대외적으로 사업을 대표하거나 대리하는 자를 말한다. 대표이사, 이사, 지배인, 관리인 등이 이에 포함된다. 끝으로 사업주를 위하여 행위하는 자는 부장, 팀장, 과장 등 근로자에 관한 사항에 대하여 사업주 또는 사업경영담당자로부터 일정한 권한과 책임을 부여받은 자를 말한다. 이와 같은 권한과 책임은 형식적인 직책에 좌우되지 않고 실질적이고 구체적인 직무권한에 의하여 판단되어야 한다. 따라서 단순히 명령을 전달하는 자는 사용자에 포함시키기 어렵다.

사용자의 지위에 있는 자가 근로기준법에 위반할 경우 형사적인 벌칙이 적용된다. 또한 근로기준법을 위반한 자가 해당 사업의 근로자에 관한 사항에 대하여 사업주를 위하여 행위한 자 즉 대리인, 사용인, 기타 종업원인 경우에도 이들에게 벌칙이 적용되며 사업주는 동시에 벌금형이 과해지는 양벌규정을 두고 있다.

3. 근로조건의 결정

임금 등 근로조건을 결정하는 방식에는 ① 근로계약의 체결, ② 취업규칙의 작성 · 변경, ③ 단체협약의 체결 그리고 ④ 노동관계법의 규정이 있다. 근로자와 사업주가 근로계약을 통해서 근로조건을 결정하는 것이 일반적이다. 그러나 한두 명이 아닌 여러 사람과의 계약은 집단적인 방법을 활용하게 되는데 노동관계에서는 바로 취업규칙과 단체협약이라는 제도가 있다.

(1) 근로계약

근로계약이란 근로자가 사용자에게 근로를 제공하고 사용자는 이에 대하여 임금을 지급함을 목적으로 체결된 계약이다(근로기준법 제17조). 따라서 근로계약은 근로자가 사용자를 위하여 노동력을 제공하고 사용자는 그 노동하는 과정을 조직적으로 지휘 · 감독하고 사용한 노동력에 대하여 대가를 지불하기로 약속하는 것이다.

근로계약은 개별근로자와 개별사용자라는 개인 대 개인의 관계를 정하고 있다. 당사자는 법에 위반되지 않는 한 자유롭게 근로계약을 체결할 수 있다. 다만 사용자는 근로계약체결시 근로자에 대하여 임금, 근로시간 기타 근로조건을 명시하여야 하며 특히 임금의 구성항목과 계산방법 및 지불방법에 관한 사항은 서면으로 명시해야 한다(근로기준법 제24조).

(2) 취업규칙

취업규칙은 사업장내에서 노사가 모두 지켜야 할 근로조건, 복무규율 등에 관하여 정한 규칙을 의미하며 그 중에서도 10인 이상의 사업장에서 근로기준법 제96조의 규정에 따라 사업주가 작성하는 것을 근로기준법상의 취업규칙이라 한다. 사규, 복무규정, 임금규정 등 다양한 이름으로 불리어 지고 있으나 명칭이 어떻든 사업장의 전 근로자에게 적용되는 근로조건 등을 포함하고 있다면 취업규칙으로 본다.

취업규칙을 작성하고 변경하는 권한은 사용자에게 주어졌지만 작성 · 변경시 근로자들의 의견을 듣도록 하고 있다. 특히 근로조건을 불이익하게 변경할 경우에는 근로자들의 동의를 얻어야 한다. 이 때 의견제시나 동의의 주체는 근로자 과반수 이상으로 조직된 노동조합이 있으면 그 노동조합, 그러한 노동조합이 없으면 근로자과반수를 의미한다.

판례는 근로자과반수를 집단적 의사결정방법에 의한 과반수라고 하여 개별적인 의견제시나 동의가 아닌 단체적인 의사결정을 요구하고 있다. 또한 취업규칙은 법령이나 단체협약에 위배되지 못한다는 최소한의 한계를 설정하고 있다.

(3) 단체협약

단체협약이란 노동조합과 사용자간에 근로자에게 적용될 개별적 근로관계와 집단적 노사관계에 적용될 룰(rule)을 정한 합의서를 말한다. 이러한 단체협약은 대등한 힘을 가진 노동조합과 사용자간에 합의를 통해서 만들어진다는 특징을 갖고 있다.

(4) 적용순위와 효력

근로조건을 결정하는 규범 상호간에 충돌이 있는 경우 ① 법령, ② 단체협약, ③ 취업규칙, ④ 근로계약의 순서로 적용된다. 따라서 법령에 위반되는 단체협약이나 취업규칙, 근로계약은 효력이 없으며 법령의 근로조건이 당사자간의 근로조건이 된다. 또한 법령이나 단체협약에 위반되는 취업규칙이나 근로계약 역시 그 효력을 인정할 수 없으며 마찬가지로 법령, 단체협약, 취업규칙에 미달되는 근로계약은 법적인 효력이 없다.

근로기준법 제22조는 ‘이 법에 정한 기준에 미치지 못하는 근로조건을 정한 근로계약은 무효로 하며 무효로 된 부분은 이 법에 정한 기준에 의한다’고 규정하고 있다. 따라서 근로기준법 등 노동관계법에 위반되는 근로조건을 정한 근로계약은 효력이 없으며 법에 정한 기준이 그대로 근로조건이 된다.

예를 들어 매일 지급하는 일당에 퇴직금이 포함된 것으로 근로계약을 체결하였다 하더라도 이 계약은 근로기준법상의 퇴직금조항(제34조)에 위반되어 무효이고 1년을 초과하여 계속적으로 근로하였다면 별도의 퇴직금을 추가로 지급해야 한다. 또한 근로계약의 내용이 단체협약이나 취업규칙에서 정하고 있는 내용보다 불리한 경우 그 범위 내에서 근로계약은 효력을 상실하고 취업규칙이나 단체협약에서 정한 내용으로 변경된다(근로기준법 제100조).

취업규칙은 회사에서 일방적으로 작성·변경하되 노동조합이나 근로자대표의 의견청취·동의를 얻어야 하므로 개별적인 근로계약보다는 우위의 효력이 인정된다. 그러나 법령이나 단체협약에는 반할 수 없다는 한계가 있다. 따라서 법령이나 단체협약에 미달되는 근로조건을 정한 취업규칙은 그 부분에 한하여 법적인 효력이 인정되지 않는다(노조및조정법 제33조).

예를 들어 단체협약에는 연간 800%의 상여금을 지급한다고 규정되어 있으나 취업규칙에는 연간 500%의 상여금만 지급하도록 되어 있는 경우 취업규칙의 규정은 그 부분에 한해 효력을 상실하고 800%의 상여금을 지급해야 한다.

(5) 유리한 조건의 우선 원칙

유리조건우선의 원칙은 노동법에 특유한 것으로 효력의 위계상 하위의 법원이라도 그 내용이 근로자에게 유리한 경우에는 우선적으로 적용된다는 원칙이다. 예를 들어 근로계약에는 상여금이 500%로 약정되어 있으나 이 보다 효력이 우위에 있는 취업규칙에서 400%로 명시되어 있는 경우 근로계약의 500%가 우선 적용되는 것을 말한다.

특히 근로조건을 불이익하게 변경할 때 단체협약이나 취업규칙의 변경뿐만 아니라 개별 근로자와 구체적인 근로조건을 맺고 있다면 이러한 근로계약도 개정해야만 완벽한 효력을 인정받는다. 따라서 사업주는 특히 이점에 유의하여 근로계약을 맺을 필요가 있다.

제2절 근로계약과 취업규칙의 작성

1. 근로계약

(1) 근로계약에 대한 이해

1) 근로계약의 체결방법

근로계약의 체결방식에 대한 제한은 없으므로 서면계약, 구두계약 모두 가능하다. 다만 근로기준법 제24조에서 “사용자는 근로계약체결시에 근로자에 대하여 임금, 근로시간 기타의 근로조건을 명시하여야 한다.

이 경우 임금의 구성항목, 계산방법 및 지불방법에 관한 사항은 서면으로 명시해야 한다”라고 되어 있으므로 임금에 관한 사항은 반드시 서면으로 명시해야 한다. 사용자가 명시해야 할 근로조건에는 임금, 근로시간, 취업의 장소와 종사해야 할 업무에 관한 사항, 취업규칙에 규정된 사항, 기숙사규칙에 규정된 사항 등이다.

2) 근로계약의 기간

근로계약을 정하는 방법은 크게 3가지가 있다. 일반적으로는 기간의 정함이 없는 계약을 체결하는 것이다. 보통 정년까지 고용하는 관행과 취업규칙에 의하여 정년기한부 근로계약의 형식을 띠고 있다. 다음으로 일정한 사업완료에 필요한 기간을 설정할 수 있다.

기간의 정함이 없거나 일정한 사업완료에 필요한 기간을 정한 것을 제외하고는 1년을 초과할 수 없다(근로기준법 제23조). 원칙적으로 1년을 초과할 수 없도록 규정한 이유는 장기계약으로 인한 인신구속 내지 강제근로의 폐단을 예방하고 근로자의 퇴직의 자유를 보장하려는 것이다.

3) 1년을 초과하는 근로계약의 효력

법기준을 무시하고 1년을 초과하는 근로계약을 체결했을 경우 해석상 1996년 이전과 그 이후가 다르다는 점에 주의해야 한다. 종전에는 1년이 지난 후에는 기간의 정함이 없는 근로계약으로 변한다는 입장이었으나 1996년 8월 29일 대법원에서 판례의 입장을 변경한 후부터는 1년을 초과하는 근로계약도 효력이 있으며 다만 1년이 경과한 후에는 언제든지 근로자가 해지할 자유를 갖는 계약이라는 입장으로 바뀌었다.

따라서 3년의 근로계약을 체결한 경우를 예로 들면 종전에는 1년이 지난 후에는 기간의 정함이 없는 계약이라고 보았지만 1996년 이후부터는 3년의 계약기간을 존중하되 1년이 지난 후에는 근로자가 자유롭게 퇴직할 수 있다는 것이다(대판 1994. 1. 11, 93다 17843, 근기 68207-546, 1997. 5. 16 참조).

(2) 근로계약서 작성

1) 기재사항 및 기재요령

① 계약당사자의 인적사항

② 직 종

- 종사해야 하는 직종을 구체적으로 기입
- 단 업무상 필요에 의하여 타 직종으로 전환할 수 있음을 명시

③ 임 금

- 시급·일급·월급·등으로 구분하되, 당해 근로자의 기준근로시간에 대한 임금액을 결정하여 기입한다.
- 단 업무상 특수한 근로형태일 경우에는 그 금액이 기본급인지 또는 연장·야간·휴일근로수 당의 포함여부를 명시한다.

④ 근로시간

- 1일·1주간의 소정근로시간을 기록하되, 법정근로시간을 초과하지 않는 범위 내에서 정하고 만약 법정근로시간과 달리 정할 경우에는 임금과 관련된 사항을 명시한다.
- 단 업무상 필요에 의하여 연장·야간·휴일근로 등을 요구할 수 있음을 추가한다.

⑤ 휴게시간

근무형태에 따라 실제 부여하는 시간을 명시하여 기입, 이때 휴게시간을 명시하지 않으면 휴게를 부여하고도 그 시간이 근로시간에 포함될 수 있음을 유의해야 한다.

⑥ 취업장소

- 당해 근로자의 근무부서 또는 근무장소를 기입
- 단 회사의 업무운영상 필요에 의하여 타 직장으로 전보할 수 있음을 명시

⑦ 계약기간

계약기간을 정한 경우에는 그에 따라 기입하고, 계약기간을 정하지 않고 계속 고용할 때에는 기간을 명시하지 않되, 정당한 사유에 의하여 계약해제가 가능하다는 단서를 명기한다.

⑧ 기타 근로조건

근로계약서에 모든 근로조건을 명시할 수 없으므로 그 외의 근로조건은 취업규칙에 정한 바에 의한다고 표시한다.

2) 계약서 작성 및 유의사항

① 계약서 작성

- 서명 날인 후 양 당사자 각각 1통씩 보관한다.
- 사용자의 대표가 직접 체결치 않을 경우 인사부서 책임자가 대리하고 입회자로서 가인한다.
- 근로자 서명날인은 본인이 필히 하도록 해야 한다.

② 계약서 작성시 유의사항

- 근로형태·임금계산방법이 다른 경우에는 세부적으로 명시하여 체결한다.
- 단시간 근로자는 정규직근로자와 근로형태가 상당부분 다르므로 취업규칙을 별도로 작성하거나, 정규직과는 달리 적용되는 근로계약 내용을 명시하여 체결한다.²⁹⁾

29) 이에 대해서는 제2장 단시간 근로자 채용관리의 내용 참고.

서 약 서 (例示)

본인은 금번 귀사에 채용되어 근무를 함에 있어서 다음 사항을 준수할 것을 서약합니다.

1. 회사의 제 규정 및 명령시달 등을 준수함은 물론 상사의 업무지시에 순응하겠습니다.
2. 맡은바 소관업무를 전력을 다하여 성실히 수행할 것이며 고의 태만으로 명령취지에 위배됨이 없도록 하겠습니다.
3. 전보·전근·출장 기타에 관한 회사의 명령에 대하여 불평함이 없이 절대 순응하겠습니다.
4. 귀사의 기밀사항 및 고객의 비밀사항은 그 대소를 막론하고 외부에 누설하지 아니하겠습니다.
5. 귀사의 금품을 이용하거나 업무를 빙자하여 사리를 도모하는 일이 없도록 하겠습니다.
6. 사원 상호간에 인격을 존중하며 예외와 우의를 지켜 귀사 사원으로서 명예를 손상케 함이 없도록 하겠습니다.
7. 수습기간 중 본인의 실무수습 상황과 소질을 감안하여 회사에서 퇴사를 권고할 경우에는 즉시 퇴직하겠습니다.
8. 본인이 입사시 제출한 이력서 및 기타 구비서류 등은 사실과 상위 없음을 재확인하며 만일 그 기재 내용에 허위가 있을 경우에는 고의의 유무와 관계없이 본인의 귀책사항으로서 이로 인한 회사의 조치에 대하여 일체 이의를 제기하지 않겠습니다.

이상과 같이 서약하오며 만일 서약사항을 위반하여 회사의 업무상 장애를 야기케 하거나 회사에 손해를 끼친 경우에는 여하한 처분은 물론 해당 손해액을 지체 없이 전액 배상하겠기에 그 증으로 본 서약을 제출합니다.

년 월 일

서약자 성명 : (인)

(주) × × 대표이사 귀하

2. 취업규칙의 작성과 내용

(1) 취업규칙의 작성과 변경

1) 취업규칙의 작성 및 변경권

취업규칙을 작성하고 변경하는 권한은 사용자에게 주어져 있다. 근로관계의 일방 당사자인 사용자에게 일방적인 작성 및 변경권을 인정할 근거에 대하여는 논란이 있으나 노사관계의 합리적인 규율과 근로자보호라는 측면에서 그 근거를 찾고 있다.

근로기준법 제96조에서는 “상시 10인 이상의 근로자를 사용하는 사용자는 취업규칙을 작성하여 노동부장관에게 신고하여야 한다. 이를 변경하는 경우에 있어서도 또한 같다”라고 하여 사용자에게 작성·변경권이 있음을 명시하고 있다.

다만 공정한 기준을 설정할 수 있도록 두 가지의 제약을 가하고 있다. 첫째, 절차적인 제약으로서는 작성·변경시 근로자들의 의견을 듣도록 하고 있다. 만약 불이익한 변경이라면 근로자들의 동의가 필요하다. 동意的 주체는 근로자 과반수 이상으로 조직된 노동조합이 있으면 그 노동조합, 그러한 노동조합이 없으면 근로자 과반수의 의견을 들어야 한다.

사용자는 근로자들의 의견에 구속을 받지 않는다. 절차적으로 의견을 듣는 것으로 충분하다. 둘째, 실질적인 제약으로는 법령이나 단체협약의 기준에 미달하지 않아야 한다. 사용자에게 작성·변경권을 주되 실질적, 절차적인 제약을 통하여 사업장내에서 공정하고 합리적인 근로조건이 실행되도록 감시하는 것이다.

2) 취업규칙의 작성·변경 절차

① 취업규칙의 작성

회사에서는 일단 취업규칙의 초안을 작성하고 단체협약이나 법령에 위반되는 사항이 없나를 검토한다. 가능하면 공인노무사 또는 전문가에게 자문을 청하는 것이 좋다.

취업규칙은 그 회사의 실정을 정확하게 반영하고 실제로 일어나는 사건을 규율할 수 있어야 하는 실용적인 도구임에도 타 회사의 규정을 그대로 복사하는 것은 몸에 맞지 않는 옷을 빌려 입는 것과 마찬가지로 바람직스럽지 못하다.

② 근로자의 의견청취

취업규칙이 작성되었으면 근로자측의 의견을 들어야 한다. 이 경우 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 그러한 노동조합이 없으면 근로자 과반수의 의견을 들어야 한다. 과반수 이상으로 조직된 노동조합 대의원회의의 위임을 받은 조합운영위원회의 의견도 가능하고, 노동조합장이 서명한 경우에는 그 유효성이 인정된다.

과반수 이상으로 조직된 노조가 없는 경우에는 근로자 과반수의 의견을 듣도록 하고 있는데 전체 근로자 과반수 이상만 서명하면 되는 것인지 아니면 근로자 과반수를 대표하는 자를 선출해서 선출된 대표의 의견을 들으면 되는지 해석에 차이가 있다. 법에는 분명히 “근로자의 과반수의 의견”이라고 명시되어 있다. 이를 그대로 적용하면 사업장에 근무하는 근로자 과반수 이상의 의견을 들으면 된다. 의견청취는 근로자 과반수와 합의결정을 요구하는 것이 아니고 취업규칙의 작성·변경에 관한 의견을 듣고 그 의견을 기입한 서면을 첨부하는 것으로 충분하다.

③ 취업규칙의 신고

사용자가 작성한 취업규칙은 근로자측의 의견을 듣고 그 의견서를 첨부하여 노동부장관(지방사무소장)에게 신고하여야 한다. 노동조합이 있는 사업장에서는 단체협약도 함께 제출해야 한다. 신고하지 아니한 취업규칙도 내용이 정당하다면 그 효력이 인정된다. 즉 사용자가 작성·변경된 취업규칙을 사업장에 게시·비치하거나 근로자에게 배부하여 주지시켰다면 신고하기 이전이라도 그 효력이 있다(법무 811-12944, 1979. 5. 31).

(2) 취업규칙의 내용

제 1 장 총 칙

제1조 【목 적】 ① 본 규칙은 근로기준법(이하 법이라 한다)에 따라 회사에서 근로하는 사원의 근로조건을 정함으로써 회사의 발전과 사원의 기본적 생활을 보장, 향상시킴을 목적으로 한다.

② 이 규칙에 정하지 아니한 근로조건에 대하여는 별도 규칙을 정할 수 있다.

제2조 【적용범위】 ① 사원의 취업과 근로조건에 관하여 따로 정한 사항 외에는 본 규칙에 정한 바를 모든 사원에 적용한다.

② 이 규칙에 명시되지 않았거나 이 규칙에 정한 사항이 근로기준법 또는 관계법령에 저촉되는 경우에는 근로기준법 또는 관계법령이 정하는 바에 따른다.

제3조 【사원의 정의】 본 규칙에서 사원이라 함은 본 규칙 제 2 장의 수속을 마치고 회사에 채용된 자를 말한다.

제 2 장 고 용

제4조 【채 용】 ① 회사는 취업을 희망한 자 중에서 품행, 학식, 기능 등을 고려하여 소정의 전형 또는 면접 시험에 합격 한 자를 사원으로 채용한다.

② 사원의 채용은 공개모집과 직접모집, 위탁모집으로 할 수 있다.

제5조 【신체 및 인성검사】 사원이 될 자는 회사가 실시하는 신체 및 적성검사에 합격하여야 한다.

제6조 【신입사원 교육】 신규 채용된 자는 회사에서 실시하는 일정기간 동안의 신입사원 교육을 받아야 한다. 경력직 입사자의 경우도 신입사원과 마찬가지로 일정기간 동안의 교육을 받도록 한다.

제7조 【수습기간】 ① 신규 채용된 자는 채용한 날로부터 1년간을 수습 기간으로 한다.

단, 부득이 필요할 경우 수습기간을 임의로 조정할 수 있다.

② 수습기간 또는 수습기간이 만료된 자로써 계속 근로가 부적당하다고 인정된 자는 해고할 수 있다.

③ 경력직 입사자에 대하여는 별도의 수습기간을 적용한다.

④ 정식 채용한 자에 대하여는 수습기간을 근속연수에 포함한다.

제8조 【근로계약】 ① 사원으로 채용된 자는 근로계약서에 서명 날인하여 근로계약을 체결하여야 한다. 단, 사령장을 교부함으로써 근로계약의 작성에 대신할 수 있다.

② 회사는 근로계약 체결시에는 사원에 대하여 임금, 근로시간, 기타 근로조건을 명시한다.

③ 회사는 근로계약 불이행에 대한 위약금 또는 손해배상액을 예정하는 계약을 체결하지 못한다.

④ 사원의 근로계약은 기간의 명시가 있는 것을 제외하고는 1년으로 한다.

단, 필요에 따라 변경체결 할 수 있다.

제9조 【채용결격】 다음 각 호에 해당하는 자는 사원으로 채용하지 않으며 채용된 후라도 해고한다.

- ① 금치산자 또는 한정치산자
- ② 파산자로서 복권되지 아니한 자
- ③ 금고 이상의 형을 받고 그 집행이 종료되거나 집행을 받지 아니하기로 확정된 후 5년을 경과하지 아니한 자
- ④ 금고 이상의 형을 받고 그 집행유예의 기간이 완료된 날로부터 2년을 경과하지 아니한 자
- ⑤ 금고 이상의 형의 선고유예를 받은 경우에 그 선고 유예기간 중에 있는 자
- ⑥ 법원의 판결 또는 다른 법원에 의하여 자격이 상실 또는 정지된 자
- ⑦ 경력 또는 학력, 이력 사항 등을 허위로 작성하여 채용된 자
- ⑧ 타사에 취업 중 불법 노사분규를 주동하여 해고된 자

제10조 【채용시의 제출서류】 ① 채용시 제출서류는 다음과 같다.

1. 주민등록등본 2통
 2. 면허자격증 사본(해당자에 한함) 1통
 3. 이력서(여권용 사진 4장 포함) 1통
 4. 신원증명서 1통
 5. 건강진단서 1통
 6. 최종 학력 증명서 1통
 7. 주민등록 초본 1통 (남자인 경우)
 8. 기타 필요한 서류
- ② 이력서에는 학력 및 1개월 이상의 경력은 빠짐없이 기록하여야 한다.

제 3 장 복 무

제11조 【성실의무】 회사는 본 규칙에 정한 근로조건으로 사원을 근로시키며 사원은 본 규칙에 정한 사항과 규칙에 의한 회 사 명령을 성실히 준수할 의무를 가진다.

제12조 【업무상 비밀준수】 사원은 재직 중은 물론, 퇴직 후라도 업무상 취득한 비밀을 누설하여서는 아니 된다.

제13조 【금지사항】 사원은 회사의 이익에 반하여 자기의 영리 행위를 하거나 타인에게 부당한 이익을 주는 행위를 할 수 없다.

제14조 【업무외 종사금지】 사원은 회사의 허락 없이 타 직무에 종사하거나 영업행위를 하지 못한다.

제15조 【신 고】 사원은 본적지, 주소지, 성명, 기타 이력사항에 변경이 있을 때는 그 사유 발생일로부터 7일 이내에 신고 하여야 한다.

제16조 【품위유지】 사원은 신의를 지키고 품위를 유지하여 회사의 명예를 손상하는 행위를 하여서는 아니 된다.

제17조 【취업방해의 금지】 회사는 사원의 취업을 방해할 목적으로 비밀기호 또는 명부를 작성, 사용하거나 통신을 하지 않는다.

제18조 【집단행동의 금지】 회사 내외를 막론하고 사원이 집회 또는 단체행위를 하고자 할 때에는 그 단체 및 집회를 주관하는 자가 일시, 목적, 장소, 참가인원을 사전에 서면으로 제출하여 회사의 승인을 얻어야 한다.

제19조 【비상출근명령】 천재지변 기타 재해 또는 업무상 부득이한 때에는 휴일 또는 휴가 중이라도 회사의 비상 출근명령을 받은 자는 출근하여 회사의 지시에 따라 업무처리에 협조하여야 한다.

제20조 【사원의 책임】 사원은 고의로 또는 과실로 회사에 재산상 피해를 입힌 때에는 변상하여야 한다. 그러나 임금에서 공제 할 수는 없다.

제21조 【휴일대체】 회사는 업무상 막대한 지장이 있을 때에는 본 규칙에 정한 휴일을 사원의 동의를 얻어 7일 이내의 다른 날로 대체할 수 있다.

제22조 【근무시간】 ① 사원의 근로시간은 1주 44시간으로 한다.

② 시업시간, 종업시간, 휴식시간은 다음과 같다.

평 일 : 시업 9시 00분, 종업 18시 00분

토요일 : 시업 9시 00분, 종업 13시 00분

휴식시간 : 12시부터 13시까지 1시간(중식시간 포함)

단, 지원은 각 지원의 업무상 형편에 따라 변경할 수 있다.

단, 계절에 따라서 시간을 변경할 수 있다.

제23조 【시간외 근로】 ① 업무상 필요한 경우에는 1주일에 12시간을 한도로 사원의 동의를 얻어 연장 근로할 수 있다.

② 만 18세 이상의 여자에 대하여는 1일에 2시간 1주일에 6시간 1년에 150시간을 초과하지 아니하는 범위내에서 시간외 근로를 시킬 수 있다.

제24조 【야업금지】 여자와 18세미만 자는 하오10시부터 상오6시까지의 사이에 근로시키지 않으며 휴일근로에 종사치 아니한다. 다만 사원의 동의와 노동부장관의 인가를 얻은 경우에는 그러하지 아니한다.

제25조 【복 무】 ① 사원은 시업시간 전에 출근하여 출근부에 자신이 날인서명 하여야 한다.

② 사원이 질병 기타 부득이한 사유로 결근할 때에는 시업시간 전에 결근사유 및 결근일수를 증명하는 사유를 첨부하여 결근계를 제출하거나 구두 또는 유선상에 의하여 인사팀장을 경유 사장의 승인을 얻어야 한다.

③ 사장의 승인을 받지 않고 결근할 경우에는 무단결근으로 취급한다.

④ 구두 또는 유선상으로 승인을 받았을 경우 사후 결근사유를 증명하는 서류를 첨부하여 결근계를 제출하여야 한다.

제26조 【지각, 조퇴, 외출】 ① 사원의 질병 및 기타 부득이한 사유로 조퇴 또는 외출 하고자 할 때 조퇴계를 제출하여 사장의 승인을 받아야 한다.

② 사장의 승인을 받지 아니하였을 경우에는 무단조퇴, 외출로 간주한다.

③ 무단조퇴, 외출 월 3회에 달하였을 경우에 제재할 수 있다.

제27조 【공민권 기타 권리행사】 사원이 근무시간 중에 공민권을 행사하거나 공적 직무를 집행할 시간을 필요로 할 때는 사전에 사장의 승인을 받아야 하며 회사는 그 시간을 근무시간으로 인정하여 통상임금을 지급한다.

제28조 【주휴일】 회사는 매주 일요일을 주휴일로 정하고 유급으로 한다.

제29조 【정휴일】 ① 회사는 다음과 같이 유급휴일을 정한다.

1. 근로자의 날(5. 1.)
2. 국가 공휴일
3. ○○ 주식회사 창립기념일
4. 관공서 공휴일에 관한 규정에서 정한 휴일
5. 기타 회사에서 필요하다고 인정하는 날

② 주휴일과 상기휴일이 중복될 경우는 주휴일만을 인정한다.

제30조 【연차·유급휴가】 ① 회사는 연간 소정의 근로일수를 개근한 자에게 10일 9할 이상 출근한 자에게 8일의 유급휴가를 준다.

② 2년 이상 근속한 자에 대하여는 1년을 초과하는 근속년수에 대하여 1일을 전조의 휴가일수에 가산하여 휴가를 준다.

③ 휴가의 총 일수가 20일을 초과하는 경우 그 초과일수에 대하여는 통상임금을 지급하고 유급휴가를 주지 아니할 수 있다.

제31조 【휴가기간산출】 전조의 일수 계산에 있어서 본 규정에 의한 휴일휴가와 업무상 부상 또는 회사의 귀책 사유로 휴업한 기간은 이를 출근한 것으로 본다.

제32조 【월차유급휴가】 ① 1개월간 소정의 근로일수로 개근한 자에게는 1일의 유급휴가를 준다.

② 전항의 휴가는 사원의 자유의사로 1년간에 한하여 적치하여 사용하거나 분할사용 할 수 있다.

제33조 【휴가시기의 변경】 회사는 월차 및 연차휴가를 주는 것이 사업상 지장이 있을 경우 그 시기를 변경할 수 있다.

제34조 【생리휴가】 여자 사원에 대하여는 월 1일의 생리 유급휴가를 주며 이를 사용하지 않을 경우에는 통상 임금을 지급한다.

제35조 【불임수술】 사원이 불임수술을 할 경우에는 1일간의 유급휴가를 준다.

제36조 【산전후 휴가】 ① 회사는 임신 중의 여자 사원에 대하여는 60일로 유급휴가를 준다. 산후에 30일 이상을 확보하여 사용 하도록 한다.

② 임신 중의 사원의 청구가 있을 경우에는 경이한 업무에 전환시킨다.

제37조 【육아기간】 회사는 생후1년 미만의 육아를 가진 여자 사원의 청구가 있을 때는 1일 2회 각각 30분의 유급수유 시간을 준다.

제38조 【병무 기타 휴가】 ① 회사는 소속 사원이 향토예비군 설치 법에 의한 소집에 응할 경우 해당 시간을 유급으로 처리하여 통상 임금을 지급한다. (회사의 사전승인 없이 응소집에 불응하며 보충 응소집에 참가한 기간은 결근으로 처리한다.)

② 징병검사 수검기간

제39조 【경조휴가】 회사는 다음과 같이 경조휴가를 준다. 다만, 유급으로 한다.

- ① 본인결혼 6일
- ② 직계가족의 회갑 결혼 1일

- ③ 부모 및 배우자 사망 7일
- ④ 직계가족, 처부모의 사망 3일
- ⑤ 형제, 자녀의 결혼 1일
- ⑥ 조부모, 형제, 자녀의 사망 3일
- ⑦ 배우자의 탈상 1일
- ⑧ 본인 및 배우자 부모의 탈상 1일
- ⑨ 배우자의 해산 1일
- ⑩ 본인이 수재, 화재 기타 중대한 재해를 당했을 때 1일 - 국내격지의 경우는 1일을 추가한다.

제40조 【휴가의 허가】 본 규칙에 의한 휴가를 얻고자 하는 자는 사전에 신청하여 허가를 얻어야 한다.

제41조 【휴직사유】 사원이 다음 각 호에 해당할 경우 휴직을 명할 수 있다.

- ① 업무외의 부상 또는 질병으로 1월 이상 가료 또는 휴양이 필요할 때
- ② 병역법등 이명에 의하여 징소집행 할 때
- ③ 형사사건으로 기소되었을 때
- ④ 기타 특별한 사유라고 회사에서 인정한 때

제42조 【휴직기간】 사원의 개인사유에 의한 휴직기간은 3개월 이내로 하고 그 기간 내에 휴직 조건이 해소되지 않으면 그 사유를 증빙서류첨부 연장승인을 받아야 하며 그렇지 아니할 때는 자연 해직된 것으로 본다.

단, 전조 제 2, 4항의 휴직기간은 소요기간을 휴직기간으로 한다.

제43조 【휴직년수통산】 ① 전조의 휴직기간은 근속년수에 산입하지 않는다.

단, 병가, 육아휴직 등 회사가 인정하는 경우에는 산입할 수 있다. 그러나 사질병에 의한 병가는 근속년수에 산입하지 않는다.

회사의 필요에 의한 해외 연수기간은 근속년수에 포함한다.

② 휴직 기간중은 보수를 지급하지 않는다.

단, 병가, 육아휴직 등 회사가 인정하는 경우에는 지급할 수 있다.

제44조 【휴직중 급여】 휴직중인 사원의 급여는 급여규정에서 정한다.

제45조 【복 직】 ① 제39조에 의한 휴직자는 휴직기간 종료일로부터 7일 이내에 복직원을 그 휴직사유가 종료되었음을 증명하는 서류와 함께 제출하여야 한다.

② 휴직자로서 기간내 복직원을 제출하지 않을시나 또는 군복무휴직자로서 직업군인 이 되었을시는 자연 해직된 것으로 본다.

③ 휴직자가 복직원을 제출한 후 회사는 휴직사유가 종료되었다고 판단되면 복직을 명하여야 한다.

제46조 【육아휴직】 ① 생후 1년 미만의 영아를 가진 여자 사원이 그 영아의 양육을 위하여 육아휴직을 신청하는 경우에는 회사는 휴직을 허용한다.

② 육아휴직기간은 제 36 조 규정에 의한 산후유급휴가(통상임금 기준)기간을 포함하여 1년 이내로 하며 이 기간은 근속기간에 포함한다.

③ 육아휴직을 신청하고자 하는 여자 사원은 노동부령이 정하는 육아휴직신청서를 휴직개시일 1주일 이전에 담당부서장을 경유하여 회사에 제출하여야 한다.

- ④ 제 3 항의 육아휴직 신청서에는 육아휴직기간의 첫날과 마지막날을 명기하여야하며 육아휴직기간의 마지막 날은 영아가 생후 1년이 되는 날을 초과하여서는 아니된다.
- ⑤ 회사는 육아휴직을 이유로 어떠한 불이익한 처우는 하지 않는다.
- ⑥ 기타 육아휴직에 관한 사항은 본 규칙의 휴직사항을 준용한다.

제 4 장 임 금

제47조 【임 금】 ① 임금은 기본급과 제수당으로 구분하고 월급제 및 일급제로 한다.

- ② 월급자도 1개월 미만 근무시에는 일할 계산한다.
- ③ 사원의 최종 3개월분 임금과 퇴직금 및 재해보상금은 여하한 채권에 우선하여 변제한다.

제48조 【임금마감일 및 지급일】 ① 임금은 매월 1일 기산하여 매달 말일에 마감하고 당월 25일에 지급한다.

- ② 임금은 보험료, 제세금, 저축금, 가불금을 공제하고 현금으로 지급한다.

제49조 【시간외 휴일근로 수당】 사원이 시간외 근로 및 야간근로(하오 10시 - 상오 6시까지의 근로) 휴일 근로할 경우에는 통상임금의 50/100을 가산 지급한다.

제50조 【비상시 지급】 회사는 사원의 출산, 질병, 재해, 혼인 또는 부득이한 사유로 7일 이상의 걸쳐 귀향하는 등의 비상사태의 비용에 충당하기 위하여 청구할 때는 지급기일 전 이라도 기왕의 근로에 대한 임금을 지급한다.

제51조 【상여금(보너스)】 ① 지급시기 : 설날, 추석, 휴가철

- ② 지급대상 : 입사 후 1년 이상인 자
- ③ 지급방법 : 1년 3회 분할
- ④ 지급기준 : 월급에 비례제
- ⑤ 지급율 : 120%

단, 회사 사정에 의해 지급하지 아니할 수 있다.

제 5 장 퇴직 및 해고제재

제52조 【퇴 직】 사원이 다음 사유에 해당할 때는 자연 퇴직으로 한다.

- ① 퇴직을 원할 때
 - ② 사망하였을 때
 - ③ 근로계약이 만료하여 계약갱신이 되지 아니하였을 때
 - ④ 정년 연령이 되었을 때
 - ⑤ 휴직자가 소정기간내 복직원을 제출하지 않을 때
 - ⑥ 제 8 조 채용 결격사유가 입사 후 발견되거나 발생한 때
- 단, 회사가 필요로 할 때는 예외로 한다.

제53조 【정 년】 사원의 정년은 만 60세가 되는 다음날로 한다.

제54조 【퇴직원】 사원은 퇴직하고자 할 경우에는 적어도 30일전에 퇴직원을 제출하여야 한다.

제55조 【퇴직금】 회사는 사원이 1년 이상 근로하고 퇴직하였을 때는 1년에 대하여 평균임금 30일분의 퇴직금을 14일 이내 에 지급한다. 단, 당사자간의 합의가 있을 경우 3개월 이내에 기간을 정하여 연장 지급할 수 있다.

회사 필요에 의해 전직할 경우, 1년 미만인 경우에도 퇴직금을 지급할 수 있다.

제56조 【해고 등의 제한】 회사는 적당한 사유 없이 사원을 해고 정직, 전직, 감봉 기타 징벌을 행하지 아니한다.

제57조 【해 고】 회사는 다음 각 호의 1에 해당하는 자를 해고할 수 있다.

- ① 근무태도가 불량하여 3회 이상 경고를 받은 자
- ② 무단지각, 조퇴, 외출을 월간 3회 이상하였을 때
단, 이 횟수는 무단지각, 외출, 조퇴를 합산한 횟수를 말한다.
- ③ 월간 3회 이상 무단결근 하였거나 계속하여 7일 이상 무단 결근자
- ④ 법률에 의하여 공민권을 정지 또는 박탈한 자
- ⑤ 고의로 회사 물품을 파손한 자
- ⑥ 고의로 중대한 사고를 발생시켜 회사에 손해를 끼친 자
- ⑦ 정기 또는 수시 검진결과 취업이 부적당하다고 판단된 자
- ⑧ 난치의 전염병자
- ⑨ 신체 및 정신상 질환으로 직무를 감당할 수 없다고 인정된 자
- ⑩ 입사시 제 9조 제 2항에 의한 학력 및 경력을 속이거나 숨기고 입사한 자
- ⑪ 업무상 비밀을 누설하여 회사의 손해를 끼친 자
- ⑫ 퇴직 신고를 하지않고 타 직장에 근무한 자
- ⑬ 정당한 사유없이 사원을 선동하여 출근거부, 작업거부 작업진행의 방해를 하게 한 자
- ⑭ 정당한 사유의 상사의 명령에 3회 이상 불복한 자
- ⑮ 기타
 - － 업무수행 중 고의에 의한 과실이 1회 부주의에 의한 과실이 3회로써 회사에 손해를 끼친 자
 - － 회사의 물품을 허가 없이 지출하거나, 지출하려고 할 때
 - － 직접적으로 회사의 명예 또는 신용을 손상케 하는 행위를 행한 자
 - － 사장의 허가 없이 타 직무에 종사하거나 영업행위를 한 자

제58조 【징 계】 ① 전조의 해고 기준에 미달하는 행위를 한 자는 징계를 한다.

② 징계처분은 포상·징계규정에서 정하는 바에 따른다.

제59조 【해고 예고】 ① 회사는 사원을 해고하고자 할 경우에는 30일전 예고한다.

② 예고하지 아니하고 해고할 시는 30일분의 통상임금을 지급한다.

③ 사원의 귀책사유로 인하여 해고할 때는 노동부장관의 인정을 받고 해고수당을 지급하지 아니한다.

제60조 【해고 예고의 적용예외】 전조 규정은 다음 각 호의 1에 해당하는 자에게 적용하지 아니한다.

- ① 일용 근로자로서 3개월 미만 근무자
- ② 2월 이내의 기간을 정하여 채용된 자
- ③ 계절적 업무에 6월 이내의 기간을 정하여 채용된 자
- ④ 수급 사원으로써 3월 미만인 자
- ⑤ 월급 사원으로써 6개월이 되지 아니한 자

제 6 장 안전 및 보건

제61조 【안전보건】 사원은 위험방지 및 보건위생을 위하여 다음 사항을 엄수하여야 한다.

- ① 근로안전 및 보건관리에 관한 규칙과 지시에 복종할 것.
- ② 항상 직장의 정리정돈을 하고 재해발생을 사전에 방지하도록 노력할 것.
- ③ 안전장치 소화설비 위생설비 기타 위생방지를 위한 시설물을 허가 없이 제거 변경 또는 그 효력을 상실하게 하는 행위를 하지 말 것.
- ④ 작업의 전후에는 사용장치, 기계기구의 점검을 하고, 단 작업 중에는 소정 작업동작, 공정 방법을 엄수할 것.
- ⑤ 정하여진 장소 이외에서는 허가없이 화기를 사용하거나, 흡연하지 말 것.
- ⑥ 항상 작업장을 청결히 하고, 폐기물은 일정한 장소에 내어놓을 것.
- ⑦ 회사에서 행하는 건강진단 전염병 예방주사 등은 꼭 받을 것.

제62조 【건강진단】 사원은 채용 시와 채용 후에 정기적으로 건강 진단을 받아야 한다.

단, 사무직 사원은 2년에 1회, 그 외 사원은 년 1회 건강진단을 받아야 한다.

제 7 장 재해 보상

제63조 【재해보상】 회사는 사원이 업무상 부상 및 질병에 걸릴 때는 근로기준법의 규정의 한 재해보상을 행한다.

제64조 【업무 외 재해】 회사는 업무 외의 재해에 대하여는 본 규칙에 정한 보상책임을 지지 아니한다.

제 8 장 고충처리 위원회

제65조 【고충처리 위원회의 구성】 ① 회사는 노사협의회법 및 남녀고용평등법에 의거 남녀사원의 고충을 자체 해결하기 위하여 회사내 고충처리 위원회를 둔다.

② 고충처리 위원회는 사장이 위촉한 경영담당자와 사원을 대표할 각 3인의 위원으로 구성하되, 여성사원의 고충을 처리하기 위해 여성이 각 1인씩 포함되어야 한다.

제66조 【고충의 처리 등】 ① 남녀 사원은 고충이 있는 경우 구두 또는 서면으로 신고한다.

② 회사는 소속사원의 고충을 신고 받은 때에는 고충처리 위원회에 위임하여 처리하는 등 10일 이내에 고충사항을 처리하고 처리결과를 당해 사원에게 통보하여야 한다.

제 9 장 포 상

제67조 【포 상】 회사는 다음 각 호의 1에 해당하는 자에 대하여는 이를 포상한다.

- ① 재해 및 손해를 미연에 방지하였거나, 또는 신속한 조치로써 그 피해를 적게한 자
- ② 천재지변에 당하여 인명을 구조하였거나, 또는 기타의 공로가 현저한 자
- ③ 회사 또는 사원의 이익을 위하여 현저한 공적이 있는 자
- ④ 업무능률이 특히 우수하여 타의 모범이 되는 자
- ⑤ 5년 이상 근속자로서 업무성적이 특히 우수한 자
- ⑥ 수행의 모범이 되는 자

제 10 장 기 타

제68조 【준용규정】 이 규칙을 정하지 아니한 사항은 근로기준법 기타 관계 법령과 통상 관례에 의한다.

제69조 【규칙의 개폐】 이 규칙을 개폐할 경우에는 사원과 사장의 의견을 들은 후 행하며 사원에게 불이익하게 변경하는 경우에 는 사원의 동의를 얻는다.

제70조 【규칙의 효력】 이 규칙은 시행일 이전에 입사한 사원도 본 규칙 효력에 적용한다.

부 칙

이 규칙은 년 월 일부터 시행한다.

제3절 인간관계 관리

1. 고충상담

(1) 고충상담의 필요성

현대사회는 나날이 복잡해지고 산업은 대형화 되어가고 있다. 따라서 여기서 근무하고 있는 직장인들은 과다한 정신적, 육체적인 문제들을 갖게 되었다. 예를 들면 특근산업에 대한 불만, 급여수준에 대한 실망, 복지시설에 대한 불만족, 직장 동료와의 갈등 및 가정문제로 인한 고민, 작업조건이 나쁜데서 오는 능률저하 등이다.

이런 문제들 가운데 어떤 것은 국가단위의 경제구조와 사회풍토의 문제와 관련되어 있지만, 직접적으로는 조직내에서의 경영방침, 인간관계의 풍토 및 역할기능에 따라 많이 달라질 수 있다. 바람직한 작업환경과 인간관계의 조성은 주로 인적자원관리자의 책임영역이라고 볼 수 있으며, 사원은 인적자원관리자에게 직접·간접으로 무엇인가를 기대한다. 또한 사원의 문제가 커지면 사업자나 외부 사람들도 인적자원관리자에게 이런 문제의 해결책과 의견을 요구하게 된다.

이러한 상황에서 인적자원관리자가 어떻게 이러한 문제를 대처하느냐에 따라 프랜차이즈산업 생산성에 중대한 영향을 미친다. 왜냐하면 인적자원관리자의 태도와 반응은 프랜차이즈산업의 생산성과 사원의 사기에 직·간접으로 영향을 주고, 궁극적으로는 자신의 성장에도 관련되기 때문이다. 만약 인적자원관리자가 이런 상황을 잘 처리하면 구성원의 지지와 인정을 얻게 되고 생산성과 사기는 급방 높아질 것이다.

뿐만 아니라 상사와 동료들로부터 능력 있는 인적자원관리자로서 인정을 받게 된다. 그러나 만족스럽게 해결하지 못하면 주위 사람들의 의심, 실망, 적대감 등을 받게 되고 생산성과 업무 실적도 떨어질 것이다. 따라서 인적자원관리자는 관리 업무뿐만 아니라, 상사와 직원 사이에서 여러모로 고충상담자의 역할도 수행하지 않으면 안 된다.

이처럼 오늘날에는 문제를 가진 근로자를 고충 상담하는 역할이 중요하기 때문에, 기업관리와 동시에 고충상담역할을 하는 ‘인적자원관리자, 고충상담자’의 역할이 등장하게 되었다. ‘인적자원관리자, 고충상담자’는 공식적으로는 인적자원관리자이지만 필요에 따라 고충상담자 역할을 겸하는 것이라 하였다. 한편 기업관리와는 관계가 없이 산업체내에서 근로자의 제반 문제를 고충 상담하는 ‘전임상담자’를 채용할 수도 있는 것이다.

(2) 고충상담의 기본원리

기업에서의 고충상담도 상담의 일반적인 원리를 토대로 하고 있으며, 특히 ‘인적자원관리자-고충상담자’ (고충상담역을 담당하는 인적자원관리자)는 다음 3단계에 따라서 고충상담활동을 수행한다. 고충상담역을 하는 인적자원관리자는 우선 사원들의 관심사와 문제를 효과적으로 해결할 수 있도록 도와준다는 원칙에서 출발한다.

그 단계적 접근방법은 ① 사원의 말에 경청·주목하고 ② 공감적인 반응을 하고 ③ 바람직한 행동으로 ‘지도’ 하는 것이다.

첫째로 주목이란 문제를 가진 직장인의 언어나 비언어적 행동의 의미를 주시하는 것을 말한다. 바람직

한 주목은 내담자의 말을 왜곡하거나 중단하지 않고 일단 경청하는 것을 의미한다.

둘째로 공감적인 반응은 인적자원관리자가 이해와 수용의 태도로서 사원과 의사소통을 하는 방식이다. 주목과 경청을 통해 알아 낸 내용을 바탕으로, ‘사원의 입장에서’ 이해(반드시 찬성은 아님) 하고 그 이해를 상대방에게 전달하는 것이다.

셋째로 ‘지도적인 행동’은 사원으로 하여금 생각과 현재의 행동을 수정하도록 동기를 유발시키거나, 보다 생산적으로 생각하고 행동하도록 돕는 기법이다. 인적자원관리자는 사원의 동기(근무의욕)를 증가시켜, 더 좋은 목표를 설계하도록 구체적으로 지도해야 한다.

이상 산업체 고충상담에서의 기본과정을 살펴보았다. 그러면 이러한 고충상담의 기본원리에 이어서 바람직한 고충상담자의 특성에 관하여 알아볼 필요가 있다.

(3) 고충상담자의 특성

바람직한 ‘인적자원관리자로서 고충상담자’가 갖추어야 하는 기본적인 행동 특성을 요약하면 다음과 같다.

1) 구성원의 개발

구성원 의 성장과 발달을 위해 최선을 다하는 태도이다. 구성원이 효과적으로 기능을 발휘하도록 격려하며, 그들의 성취에 대하여 인정해주고 부하의 업적을 개발해주려는 마음가짐이 필요하다.

2) 변화의 수용

변화는 불가피하고 건전하다는 것을 믿는다. 따라서 현상 유지를 고집하지 않고 새로운 변화를 수용하여 진취적인 자세를 취한다.

3) 경 청

실제로 다른 사람의 말을 경청할 줄 아는 사람을 찾아보기 힘든 것이 우리 사회이다. 고충상담자는 사원의 말을 들을 뿐만 아니라 말의 의미도 파악할 수 있는 경청자가 되어야 바람직하다.

4) 존경의 표시

경의를 표하는 태도를 말한다. 바람직한 고충상담자는 사원에게 인격적 존중을 표시할 수 있어야 한다.

5) 감정의 자각

바람직한 ‘인적자원관리자-고충상담자’는 자신의 감정을 자각할 뿐만 아니라 타인의 감정도 느낄 수 있어야 한다. 만약 인적자원관리자가 자기중심적이면 사원이 나타내는 요구나 불만의 많은 단서들을 놓치게 된다.

6) 이해중심의 의사소통

문제 상황을 이해하고 수용적인 태도로서 사원들과 의사소통을 한다. 때때로 인적자원관리자가 할 수

있는 최선의 길은 이해중심의 의사소통이라고 할 정도로 중요한 것이다.

7) 진실한 태도의 표현

상사가 원하는 방향으로 이끌어 가기 위해 일방적인 판단과 추측을 하지 않고, 사실 그대로 솔직 담백한 심정으로 이야기한다. 또한 모든 일에 때와 장소를 가려서 적절한 사실을 전달할 수 있어야 한다.

8) 구체성과 명확성

사원을 격분하게 하는 것 중의 하나는 명확한 사실에 대해 애매하거나 비반응적 답변을 하는 관리자의 태도이다. 그러므로 인적자원관리자는 예컨대 ‘이번에는 당신과 이 문제를 토의할 수 없습니다. 왜냐하면 이러한 사안은 회사로서도 매우 중요하게 생각하는 주제이기 때문입니다’ 또는 ‘나는 이러한 사실을 전혀 모릅니다. 이번엔 당신에게 좋은 답변을 줄 수 없군요’ 라고 구체적으로 명확하게 말하는 것이 좋다. 이밖에도 ‘문제사원’을 기꺼이 돕는다는 태도와 효과적으로 업무를 다른 사람에게 위임할 수 있는 자세 등이 바람직하다.

(4) 상담과정의 필요성

① 조직내에서 적절하게 적응할 수 없는 사원의 대량 증가이다. 따라서 고충상담자의 한가지 활동목표는 조직에서 사원의 적응을 높이고, 이들을 이해·수용하도록 다른 사원과 인적자원관리자에게 조언하는 것이다.

② 현대 생활의 복잡성의 증가이다. 집단 속에서의 긴장과 생활구조의 복잡성이 증가함에 따라 알코올중독, 이혼, 가정불화, 약물남용, 등의 ‘문제행동’으로 전환되어 나타난다.

이런 문제를 해결하기 위해 많은 산업체에서 전문직 상담자(카운슬러)를 고용하였다. 예를 들면 노드롭 회사는 문제를 가진 사원이 수시로 고충상담을 받을 수 있도록 고충상담실을 설치하고, 전임상담자를 고용하여 다른 기업의 모범이 되었다.

이제는 사원의 잦은 결근 및 조기퇴직의 주요 이유가 직장 내에서 경험되고 있는 어려움과 갈등 때문이라는 것은 상식화되었다. 조기퇴직이나 입사후 전직은 당사자에게 경제적, 사회적, 심리적, 육체적 변화를 의미하며, 산업체 자체에도 큰 손실을 가져오는 것이다. 이런 현상을 방지하기 위해, 미국의 여러 큰 기업체는 1970년대부터 전직, 조기퇴직을 문제를 따로 전담하는 고충상담자를 서둘러 채용하고 있는 실정이다.

③ 인적자원관리자로서의 기본적 자질은 ‘사원과 생산적이면서도 원만한 관계를 유지하는 능력’으로 집약된다. 사실상 유능한 인적자원관리자는 사원들과 어울릴 뿐만 아니라 직장에서 근로자의 생산성을 향상시킬 수 있어야 한다. 즉 유능한 인적자원관리자라면 사원들의 잠재능력을 발휘시키고 개인적인 문제를 해결해 줄 수 있는 ‘고충상담자로서의 자질’을 갖추어야 한다. 현대사회에서는 직장내의 원만한 인간관계와 노사협조 체제를 확립하기 위해서도 조직내에서의 고충상담활동이 매우 중요한 영역으로 등장하고 있다.

프랜차이즈산업을 지탱해 주는 근원적 힘은 풍부한 자금이나 시설이 아니라 구성원의 마음이다. 노후화된 시설이나 부족한 자금은 어떤 식으로든 보충하면 되지만, 한 번 위축된 근로자들의 사기는 되돌리기가 어렵다. 세계 초우량 기업이 구성원의 정신적 심리를 건전하게 유지하는데 경영 관리 활동의 초

점을 두는 이유도 바로 여기에 있다. 그들은 호황기에는 근로자들의 자세가 흐트러지거나 방만해지지 않도록 철저히 관리를 하고, 불황기에는 오히려 내부 구성원의 마음이 위축되지 않도록 애를 쓴다.

현재 우리경제는 외환위기 이후 극심한 불황을 겪고 있다. 프랜차이즈산업은 살아남기 위해 초긴축 경영을 하고 있다. 이 과정에서 근로자는 감봉의 고통과 실업의 위협 속에서 심리적으로 방황하고 있다. 그러나 이들에 대한 프랜차이즈산업의 배려나 관리는 부족한 듯하다. 이러한 상황이 계속되면 회사에 대한 근로자의 신뢰와 사기는 땅에 떨어지고, 마음은 점점 위축되고 말 것이다. 그렇다면 근로자들의 위축된 마음과 떨어진 사기를 되살려 위기 상황의 돌파구를 열 수 있는 길은 무엇인가?

사람은 기본적으로 목적 지향적이다. 현재 혹은 미래의 삶에 의미가 없거나 이유 없는 일은 하지 않는다는 뜻이다. 따라서 근로자에게 현재의 상황이 어렵더라도 참고 노력하면 가까운 장래에 그들의 원하는 것을 다시 얻을 수 있다는 꿈과 희망을 주어야 한다. 즉 미래의 비전을 보여주는 것이 무엇보다도 중요하다. 그 다음에는 이를 기반으로 그들의 노력이 새로운 성공 체험으로 이어지게 해야 한다. 그것이 초석이 되어 회사나 근로자는 다시 일어설 수 있는 선 순환의 고리를 형성하기 시작하는 것이다.

2. 인간행동의 이해

(1) 일할 의욕과 인간행동

일할 의욕을 고취시킨다는 것은 자극을 주거나 이끌리게 하는 조건(대가) 등을 내세워 능동적인 행동을 불러 일으키는 것이다. 이것은 좀 더 일을 하도록 많은 돈을 지급한다든지 경쟁을 붙인다든지 당사자의 주변의 영향력으로도 작용시킬 수가 있다.

사람은 목표와 관심이 합치된다고 느낄 때, 그 목표를 향해 움직이거나 의욕적으로 행동한다.

따라서 의욕을 부여하려면 다음 3가지의 기본적인 것이 있어야 한다. 즉 의욕고취의 공식은 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$\text{의욕고취} = f(\text{능력} \times \text{노력} \times \text{욕구})$$

능력이란 어떤 일을 하기 위한 개인의 역량이다. 예를 들면 어떤 사람이 물건을 판매하는 능력을 갖고 있을 때에는 그 사람은 훌륭한 세일즈맨(salesman)이 될 수 있을 것이다.

노력이란 목표달성을 위해 개인이 소비하는 시간, 활력, 정력(energy)이다. 목표에 따라서는 능력만으로도 달성하지 못하는 것도 있다. 상당한 양의 에너지를 소모시켜야만 되는 일이 있다.

욕구란 1개의 특정적 목표에 대한 소망, 욕구, 절박감이다. 목표를 기꺼이 달성하겠다는 강한 집념이 있을 때 그 만큼 성공의 기회도 커지게 된다.

동기부여란 「어떤 사람에게 일을 하고 싶다는 의욕을 갖게 하고 그 일을 열심히 수행시키는 것」이라 할 수 있다. 이때 동기란 설령 어떤 어려운 장애가 놓여 있더라도 정해진 목표를 어떻게 하든 달성하려는 강렬한 욕구로부터 생기는 것이다.

따라서 관리자의 역할은 부하에게 일을 완수하겠다는 의욕을 환기시키고, 지속시키는 조건을 만들어 주는 것이다. 이를 위해 기본이 되는 것은 사람에 대한 지식과 행동을 다루는 기술이다. 동기부여방법은 동기부여를 받는 사람에 따라 각기 다르다. 즉 그 사람의 성격, 희망, 지위, 연령 등 많은 요소에 따라 방법이 달라진다. 늘 진보와 성공을 거두려는 의욕을 관리자는 먼저 갖지 않으면 다른 사람을 동기부여 시키기는

어렵다. 그런 의미에서 관리자는 스스로 동기부여 되지 않으면 안 된다.

상대가 무엇을 요구하며 어떤 기분으로 일하고 있는지 이해할 수 있어야 비로소 일할 의욕도 촉진된다. 고객의 요구나 상사의 기대부응에 바빠서 그런데 까지 신경 쓸 여유가 없다고 생각할 수도 있다. 그러나 연구개발이나 하이테크(high tech)혁신이 아니고서는 생존할 수 없는 현재의 사정을 생각하면 팀·워크도 중요하지만, 보다 개성을 존중한 직장관리에 노력할 필요가 있다.

사람은 개인마다 다르며, 다른 개성을 갖고 있고 그런 것들이 사물을 보는 방법이나 반응의 표시에 영향을 미치게 된다. 인간에게는 여러 가지 욕구나 감정이 있으며, 그것이 강하거나 불만스러울 때 취하는 행동방식도 개인마다 차이가 있음을 이해해야 한다. 직장에서 일하는 사람들은 서로의 힘을 한데 모아 뭉쳐져 있으며, 공동의 목표를 달성하기 위해 노력해 나가는 점에서 팀·웍이 중요하다. 또한 당신과 부하와 그리고 일하는 사람들의 동료간의 인간관계를 좋게 할 필요도 있다.

그러나 그룹이 형성되면 인간의 행동은 개인의 경우와 상황이 달라진다. 따라서 그룹의 특징, 그룹 내에서의 인간의 행동 및 그룹 상호간의 인간의 행동(집단역할)등에 대해서도 이해가 있어야 한다. 또한 인간이 욕구불만을 느꼈을 때 어떤 행동을 취하는지, 그러한 욕구불만이나 문제가 있는 사람들은 어떻게 대처해야 하는지를 알고 있어야 하며, 효과적인 커뮤니케이션을 할 줄 알아야 한다. 그러나 조직이 더욱더 발전하기 위해서는 그 곳에서 일하는 사람이 인간적으로 성장해 나가는 것이 필요하다는 것을 잊어서는 안된다.

(2) 일하는 사람의 욕구

조직에서 일하는 사람은 모두 자기 자신이 마음에서 우러나서 일하려는 의욕을 원한다. 그러나 우리는 사람이인 이상 마음먹은대로 안 되는 경우가 있다. 월급을 받아 생활해 나가며 안정된 마음으로 안전하게 여러 사람과 사이좋게 공지를 갖고 제 3자의 지시를 안 받으며 일하고 싶은 사람이 많을 것이다.

즉 회사에 일하러 온다는 것은 다음과 같은 욕구중의 무엇인가를 얻고자 해서이다. 그러나 우리는 자칫하면 인간은 일할 욕구만 갖고 회사에 나간다고 생각하기 쉽다. 일에 대한 의욕을 고취시키기 위해서는 다음과 같은 욕구를 자극하는 것도 한 방법이 될 수 있다.

동기부여 이론으로는 여러 가지가 있으나 초기 모티베이션 이론가인 매슬로우(A. Maslow)는 다음과 같이 인간행동의 욕구 5단계설을 주창하였다.

- ① 생리적 욕구 : 이는 의, 식, 주, 휴식 등을 구하고 싶단든지, 성적욕구나 자녀를 키워야겠다는 욕구이다.
- ② 안정·안전의 욕구 : 이는 신병·부상·재해 등으로부터 자기를 지켜 나가고 싶단든지 공포·불안·실업·스트레스의 위협을 벗어나고 싶다는 욕구이다.
- ③ 귀속 및 애정 ; 이는 어떤 집단에 친구로서 받아들여지고 싶단든지, 서로 친하고 싶다 든지 집단과의 소속감을 갖고 싶다는 욕구이다.
- ④ 존경의 욕구 : 이는 스스로 공지를 갖고 자기의 체면을 세우고 싶단든지, 자신이 동료나 집단 내에서 중요하고 가치 있는 사람이 되고 싶단든지, 남에게 인정받고 싶다는 욕구이다.
- ⑤ 자기실현의 욕구 : 이는 자기의 가능성을 실현시키고 싶단지가, 위험성이나 미개발의 일에 도전을 하고 싶단든지, 자아를 발전시키고자 싶다는 욕구이다.

이중 최근에 기업내 있는 근로자의 욕구는 1,2,3 단계를 뛰어 넘어서 4,5 단계로 고도화되어 가고 있다.

허즈버그(F. Herzberg)는 이를 만족 요인과 불만족 요인이라는 두 가지의 서로 다른 차원의 욕구로 구분 설명하였다. 그 후 알더퍼(C. P. Alderfer)는 인간의 욕구를 크게 존재 욕구, 관계 욕구, 성장 욕구라는 세

가지 욕구로 범주화하였다.

존재 욕구(Existence needs)란 인간이 기본적으로 자기 자신을 유지하는데 필요한 수단에 대한 필요 즉 니즈이다. 즉 의식주 생활과 관계되는 것이다. 우리가 통상 생각하기 쉬운 금전적 연봉제(성과급)는 이러한 욕구를 채워 주는 하나의 수단이다. 그 외에 직접적인 물품 수단을 제공할 수도 있다.

관계 욕구(Relatedness needs)는 인간의 공동체 생활을 하면서 타인과 원만한 관계를 이루고자 하는 욕구이다. 예를 들어 타인으로부터 인정을 받거나 사회적 신분 지위를 향상시키고자 하는 욕구이다. 따라서 근로자들이 이러한 욕구가 강할 때에는 승진이나 기타 인정의 징표가 되는 명예 또는 포상 등을 연봉제(성과급)의 주요 내용으로 구성하는 것이 바람직하다.

성장 욕구(Growth needs)란 일이나 새로운 배움의 기회를 통해 자신의 능력을 키워 나가고자 하는 욕구이다. 따라서 이런 욕구가 강한 구성원집단의 경우에는 직무 재배치나 교육 훈련 기회의 제공 등을 통해 그들이 성장감, 도전감 등을 느끼게 하는 것이 중요하다. 즉 근로자들이 원하는 일을 할 수 있는 기회, 새로운 것을 배울 수 있는 기회 등을 제공하여 성취감을 느낄 수 있도록 하는 것이다.

연봉제(성과급) 내용 설계에 있어서 중요한 점은 사람에 따라서 중시하는 욕구가 다를 수 있기 때문에, 근로자들의 니즈 분석을 통해 이에 적합한 유형의 보상 내용을 제시해야 한다는 것이다. 때에 따라서는 한 회사 내에 서로 다른 욕구 집단이 병존할 수도 있다. 예를 들어 연구직과 생산 기능직의 니즈는 다를 수 있는 것이다. 유니버설 뱅크(Universal Bank)는 이러한 관점에서 지점 영업, 개인 금융, 투자 금융, 경영 관리 직군으로 크게 나누어 서로 다른 내용의 연봉제(성과급)를 제공하고 있다.

(3) 욕구와 행동

‘자동차를 갖고 싶다’고 생각하는 욕구를 가진 사람을 예로 들자면, 이 사람은 돈을 모은다든가, 대부금을 갚아 나간다든가, 돈을 번다든가 등의 「목표」를 향한 행동을 해서 그 결과 새차 구입이 가능케 되어 욕구의 만족을 얻게 된다. 또한 유원지까지 드라이브(drive)갔다가, 그 곳에서 커다란 라디오 카세트(radio-cassette)를 들으면서 즐기고 있는 사람을 보게 되면, 지금까지 전혀 생각지도 않던 라디오 카세트를 갖고 싶어 한다. 이와 같이 외부로부터 자극을 받아 욕구에 충동을 일으켜 행동으로 옮기는 것이다.

그러나 욕구를 충족시킬 행동을 취하려 해도 틀림없이 그것이 만족을 가져다줄지는 의문일 때도 있다. 때문에 욕구의 불만이 생기게 되고 화가 나거나 낙심하거나 하는 마음의 동요를 일으키게 된다. 불만을 극복하는 힘이 강한 사람은 일시동안 욕구만족을 억제하기 위해 여러 가지 행동을 하게 된다. 그러나 내성이 약한 사람은 비사회적 행동(말을 안 한다거나, 자폐적인 현상을 보인다거나) 또는 반사회적 행동(싸움, 반항, 화풀이) 등의 문제를 야기하기 쉽다.

욕구의 종류와 그 강도, 또한 욕구불만 표출이나 행동방법은 개인마다 차이가 있다. 또한 욕구는 사람에 따라서는 몇 가지씩 겹쳐 있거나 불균형적이거나 각각 그 의욕의 강도에도 차이가 있다.

관리자로서는 상대방의 언행 속에서 개인마다의 특징이나 그때그때 무엇을 원하고 있는지 파악할 필요가 있다.

3. 리더십과 기업문화

일등 프랜차이즈산업에는 일등다운 프랜차이즈 문화가 든든하게 받쳐 주고 있음을 결코 간과해서는 안

된다. 프랜차이즈산업 문화의 구축은 왜 필요하며 어떻게 형성될 수 있을까? 먼저 기업 문화란 무엇인가, 그리고 이를 통해 변하기 힘든 의식적 차원의 문화를 어떻게 효과적으로 변혁시킬 것인가에 대해서 살펴볼 필요가 있다.

(1) 기업 문화의 의미

기업 문화란, ‘경영 환경과의 부단한 적응 과정을 통해서 역사적으로 형성되어온 조직 구성원의 합의된 가치 구조’라고 할 수 있다. 그러나 기업 문화의 효과적 변혁 전략에 대한 설명을 위해서는 기업문화를 좀더 구체적으로 정의해 볼 필요가 있다.

첫째, 기업 문화는 전 임직원들의 내면 의식 속에 자리잡은 가치 의식으로 의도적인 표현물은 아니다. 가끔 기업 이념, 경영 철학, 행동 규범이나 어떤 슬로건, 로고를 기업 문화와 동일시하는 사람들이 있는 것 같다. 그것은 대개 경영자의 입장에서 그렇게 되었으면 하는 희망 사항일 가능성이 높으며 정작 전 임직원의 의식 속에 흐르는 사실적 가치관과 일치한다고는 말할 수 없다.

그러나 기업 문화를 바탕으로 일치되게 나타나는 제반 의사결정 태도/행위, 의식, 상징적 표현물 등을 관찰, 분석해 보면, 실험 정신의 3M, 성과주의의 GE처럼 내세우는 기업 이념과 깔려있는 기업 문화가 일치하는 기업들이 있다. 우리는 그들을 초일류 기업이라고 부른다. 2, 3류 기업일수록 내세우는 이념·철학(겉)과 정작 갖고 있는 기업 문화(속)는 다르다.

둘째, 기업 문화는 제시되는 대개의 경영 환경상황을 부단히 확인해보면서 구성원이 스스로 그 의미를 터득하고, 또한 이를 근거로 행동을 표출, 반응을 살펴보는 상호 반복적인 과정을 통해 하나의 패턴으로 굳어져 가는 조직 내 생존적응의 가치이다. 여기서 말하는 대개의 경영 환경상황이란 조직 내 여러 분야에서 실제 자연스럽게 벌어지는 크고 작은 제반 경영 의사결정, 즉 제도 운영, 전략 추진, 위기 상황에서의 대응 방식 등을 의미한다.

예를 들어 일등 기업이 되자고 기업이 외칠 때 구성원은 정말 그런가를, 그리고 믿고 따라가기도 조직에서 살아 나야하는데 손해는 없는가를 먼저 확인하려고 한다. 신규 사업 투자, 매출계획·추진 등이 과연 일등 기업답게 과감하고 신속한지, 혹시 2, 3 등에 안주하려는 모습은 없는지, 그리고 그 성과가 정말 일등으로 나타나는지, 2, 3 등에 안주하는 사람들이 조직에서 그대로 살아남지는 않는지 등을 확인한다.

인적자원 제도의 운영이 정말 능력 배양, 성과 향상을 위해 철저하게 이루어지는지, 뛰어난 능력·성과를 가진 자가 정말 합당한 대우를 받고 있는지, 그리고 이러한 인적자원제도가 정말 효과가 있는지 관찰, 확인한다. 이러한 반복 확인, 관찰 과정을 통해 구성원은 자신이 생각한 일등 기업의 가치기준과 일치한다는 판단이 서면, 자신도 1등답게 실제 행동해 본다.

일등 기업의 사람답게 스스로 능력 개발에 매진하고 자기 스스로 신속한 자율 의사결정을 내리고 도전적인 목표를 설정하고 업무를 추진하는 등 일등다운 행동을 해본다. 그리고 주위의 반응을 살핀다. 이러한 자신의 행동에 보상, 격려와 같은 긍정적 반응이 계속해서 오면 자신의 가치 판단을 확인, 더욱더 그러한 가치, 행동을 강화시킨다.

그러나 그 반대로 부정적인 반응을 계속 경험하면 일등다운 모습의 표출을 억제, 예전처럼 현실안주, 적당주의식 2, 3 등 기업의 사람답게 행동해본다. 그리고 그것이 무난하게 넘어가는 모습을 확인하게 되면 이러한 가치, 행동이 아직 조직에서 실제 안전하게 살아갈 수 있는 생존 방식이라고 판단해서 이를 더욱 고착시킨다. 결국 기업 문화는 모든 구성원이 조직 내에서 벌어지는 사실들은 관찰, 실험하는 과정을 끊임없

이 반복함으로써 조직 내 형성된 어떤 공동의 가치인 것이다.

셋째, 어떠한 기업 문화가 형성되어 있느냐에 따라서 기업의 경영활동이나 성과는 제약 당하기도 하고, 촉진되기도 한다. 2, 3등의 기업 문화에 젖은 구성원은 일등이 되기 위한 사업 전략, 제도를 토대로 마련하지 못한다. 그것은 자신들이 알고 있는 조직 내 공동 생존 방식이 정서에 맞지 않기 때문이다.

또한 일등기업을 만들려는 어떤 사업 전략, 제도 등이 어렵게 마련되어도 이미 형성된 2, 3 등의 기업문화에 젖은 구성원은 그것의 실행을 왜곡시켜 일등의 성과 달성을 어렵게 한다. 그러나 그 반대로 일등다운 기업 문화는 일등다운 사업 전략, 제도의 마련을 촉진시키고, 그 성과 또한 배가시킨다. 이것이 바로 기업 문화의 숨겨진, 그러나 지금까지 너무 간과된 위력이다.

(2) 바람직한 프랜차이즈산업 문화 구축

새로운 사업 및 경영 환경에 부응하는 프랜차이즈산업 문화를 새롭게 정착시키기 위해서는 4가지를 고려해야 한다. 그것은 변혁의 방향성, 일관성, 지속성, 그리고 그 강도이다.

1) 어울리게 : 사업 및 경영 흐름과의 조화

먼저 프랜차이즈산업 문화의 가치 특성은 새롭게 펼쳐지는 사업 및 경영의 흐름과 그 맥을 같이 할 수 있어야 한다. 이것이 바로 치열한 경쟁 환경에서 생존하고 발전할 수 있는 방식이기 때문이다. 아무리 강한 프랜차이즈산업 문화를 가졌더라도 그 가치 특성이 사업과 경영방식에 부합되지 않는다면, 앞에서 언급한 기업 문화는 경영 활동 및 성과를 오히려 억제하는 폐쇄적 역기능을 초래하게 된다.

그러므로 강한 프랜차이즈산업 문화가 반드시 좋다는 생각은 버려야 한다. 방향을 제대로 갖춘 강한 프랜차이즈산업 문화가 바람직한 것이다. 프랜차이즈산업 문화가 어떠한 가치 특성을 갖춰야 하는가를 알기 위해서는 최근 소개된 경영 혁신기법과 사례에 나타나 있는 기본 개념을 잘 정리해 보면 된다.

이러한 개념은 한마디로, ‘앞으로의 기업 경영은 세계화, 초일류를 지향하여 고객, 현장, 흐름, 지식을 중시하면서 유연성, 신속성, 도전성, 차별성을 확보하여야 한다.’라는 것으로 축약될 수 있다. 따라서 프랜차이즈산업 문화의 가치 특성에는 어떠한 형태로든 이러한 내용이 잘 담겨 있어야 한다.

2) 일관되게 : 변화의 일관성

일반적으로 프랜차이즈산업 문화 변화라고 하면 소위 표어나 플랜카드를 내거는 ‘의식 개혁 운동’과 동일시하는 경향이 있다. 그러나 의식 구조는 지속적인 관찰 경험을 통해 단단하게 형성된 기본 행동 판단 기준이요 조직 내 생존 방식이다. 남이 바꾸라고 해서 쉽게 바뀔 만큼 허술한 것이 아니다.

그러므로 의식 구조를 바꾸기 위해서는 의식 그 자체가 아닌, 의식을 형성시키는 구체적인 관찰 대상을 직접 변혁의 대상으로 삼아야 한다. 즉, 애초에 기존의 의식을 형성시킨 경영 환경 상황인 가치상, 조직 제도 및 행동 양식의 조형물들을 철저히 상호 빈틈없는 일관성을 갖게끔 하면서 바꿔내야만 한다.

먼저 가치상의 정립이 기본이다. 즉, 무엇이 요구된다는 것을 고지(告知)하는 것이다. 이것은 앞에서 제시한 신 경영 가치를 체계적으로 일목요연하게 기술하는 것이다. 그리고 이것이 실제 실현 가능성이 있게끔 느끼도록 구성원이 몸담고 있는 모든 분야를 총망라하여 구체적으로 상술하여야 한다. ‘온갖 좋은 말로 만들었군’이라는 비난이 아니라, ‘해볼 만 하다’는 긍정적 반향을 불러일으킬 수 있도록 작성하는 것이 중요하다.

둘째, 새 술(가치상)을 붓기 위해 새 부대(제도 등)를 마련해야 한다. 제도는 구성원의 행동방식을 통제하는 규격화된 틀로서의 역할을 수행하기 때문이다. 예를 들면 과거의 연공식 평가 및 보상 체제를 능력 및 성과주의 체제로 바뀌어야 한다. 의사결정 라인을 축소하고 권한 위임 규정이 만들어져 고객 중시의 현장 자율 경영 체제가 구축되어야 한다. 성과에 대한 책임 경영이 가능한 업무 흐름 중심의 조직 재정비가 있어야 한다. 그리고 이러한 모든 것들이 정합성 있는 계획 하에 하나씩 진척되도록 하여야 한다.

마지막으로 말과 제도만 바뀌었다고 끝나는 것이 아니다. 가장 중요하면서도 조심스럽게 다루어야 할 것이 바로 실제 운영의 모습이다. 가치상에 따라 제도가 바뀌어도 실제 운영의 모습이 어긋나면 헛수고가 된다.

예를 들어 능력 및 성과주의 인적자원 체제는 갖추고서도 실제 평가 및 보상이 연공에 치우쳐 이루어지고 있다면 누가 능력과 성과를 중시해야겠다는 생각을 갖겠는가? 일등 사업의 추구를 외치면서도 2, 3 등의 성과에 만족한다면, 그리고 그런 의사결정을 한 사람들이 무난하게 승진하고 있다면 누가 일등 사업 추구의 정신을 가지려고 하겠는가? 이러한 모습들에 대해서는 반드시 즉각적인 조치가 취해져야 한다. 그렇지 못하면 앞의 모든 공식적인 노력은 수포로 돌아가고 만다.

이와 함께 적극적으로 새로운 가치상이 배어 있는 신 영웅과 의례와 의식(儀禮/儀式)을 만들어내고, 성공적 사건, 에피소드를 의도적으로 널리 유통시켜 구성원이 새로운 가치 모델로 삼도록 하여야 한다. 이러한 세세한 작업들이 일등 프랜차이즈산업 문화를 조성하는데 중요한 마무리 요소임을 기억해야 할 것이다.

3) 꾸준하게 : 변화 관리의 프로세스

변화관리는 기존 문화의 해빙, 새로운 가치의 재투입, 강화 및 내재화라는 절차에 따라 이루어진다.

구성원이 기존의 것이 무너지고 새로운 것이 펼쳐지고 있음을 반복적으로 다양하게 관찰, 확인하도록 여건을 조성해야 한다. 관찰을 통해 기존의 가치의식을 갖고 행동했다가는 안되겠구나라는 확신이 생기는 것이다. 그리고 새로운 가치 의식에 근거한 구성원의 초기 시험적 행동에 대해서는 전폭적인 보상을 지원해야 한다.

4) 강력하게 : 모델로서의 경영관리자 리더십

프랜차이즈산업 문화 변화는 쉽게 이루어지는 것이 아니다. 의식의 차원이기 때문이다. 그러므로 강력한 변화의 힘이 부단하게 작용되어야 한다. 이런 의미에서 가맹본부 또는 가맹점사업자 역할은 절대적이다. 그들은 언제나 관심의 초점이 되는 모델이기 때문이다. 그들의 말과 행동은 언제든지 구성원의 집중적인 관찰의 대상이다. 특히 그들의 언행의 불일치는 프랜차이즈산업 문화 변혁에 치명적인 악영향을 끼친다.

따라서 가맹본부 또는 가맹점 사업자는 치열한 경쟁 환경을 헤쳐 나아갈 수 있는 바른 가치관을 갖고, 이를 끊임없이 전파하며, 실제 의사결정, 평가, 위기 상황 대처 행위 등에서 솔선수범함과 동시에, 조직 내부에서의 프랜차이즈산업 문화 조성 여건을 적극적으로 창출할 수 있어야 한다.

(3) 일등프랜차이즈산업의 일등문화

일등 프랜차이즈산업에는 그들만의 일등 문화가 있다. 일등 문화는 그들의 일등이 되려는 부단한 혁신 과정에서 만들어진 것이며, 그 강력한 일등 문화가 일등 프랜차이즈산업으로 만들어주고 있음을 상기하여야 한다.

최고가 되는 것은 우선 최고답게 행동함으로써 가능하다. 최고다운 행동은 바로 최고다운 의식에서 나온다. 이러한 의식을 모든 구성원이 갖춘다는 것만큼 무서운 힘은 없다. 최고를 향한 경영 혁신과 함께 최고를 지향하는 프랜차이즈산업 문화를 구축하여야 할 때다.

인사이야기 8

[3M 혁신의 원칙]

- 혼자서 할 수 없는 일은 공동으로 한다 : 3M의 구성원은 혼자서 할 수 없는 일을 하기 위해 모인 것임.
- 품질이 높으면 이윤이 생긴다 : 팔고 싶은 제품이 아니라 고객이 진정으로 원하는 제품을 만들어야 함.
- 탐구하고 혁신할 수 있는 자유(15%) : 연구직 직원은 어떤 내용이든 자기가 원하는 일에 업무 시간의 15%를 마음대로 사용해도 좋음.
- 공유의 자유 : 직원들은 정보와 아이디어를 사업 부서간이나 직급이나 직종에 관계없이 누구와도 1대1로 자유로이 주고받을 수 있음
- 실패의 자유 : 개인이나 프로젝트팀은 자신들이 어쩔 수 없는 이유로 실패한 일에 대해 아무런 제재도 받지 않음.
- 듀얼 래더(Dual Ladder) 시스템 : 관리직이나 기술직에게 동등한 승진의 기회를 부여함.
- 이해되는 수준에서 관리 : 문제가 이해되는 수준에서 관리하고 통제하기 위해서 사업 부서의 독립채산제 등의 방안을 활용함.

연마제 생산 업체로 3M과 각축전을 벌였던 노튼(Norton)사는 시스템 중심의 관리 모델을 가장 성공적으로 구사한 기업 중 하나였다. 노튼은 PIMS(Profit Impact of Market Strategy)라는 수익 영향분석기법을 70년대 초반에 처음으로 도입하여 경쟁 우위와 산업 환경의 특성에 따른 최적 전략 수립에 활용하였다. 경영진은 이 분석 결과에 따라 기존 사업 유지 및 다각화 전략을 수립하였다. 그러나 다각화 사업은 주주들의 기대에 못 미쳤으며 핵심 사업인 연마제 부분의 사업 신장도 이루지 못하였다. 이러한 결과로 인해 결국 노튼은 1990년에 다른 기업에 흡수당하고 말았다.

반면에 3M사는 노튼과는 전혀 다른 전략을 취함으로써 다각화를 성공적으로 추진했다. 즉 3M은 시스템에 의한 관리나 통제보다는 일선 엔지니어와 판매요원들의 혁신적 아이디어를 장려하고 창업 정신을 복돋아주어 신상품 및 신기술 개발에 힘을 기울였다. 3M은 1943년에 매출액이 노튼의 36%에 불과하였으나 1986년에는 약 8배의 매출액을 기록하였다.

두 기업이 이렇게 운명을 달리한 이유는 관리 철학과 방식이 판이하게 달랐기 때문으로 분석된다. 노튼은 시스템 중심의 기업으로 구성원의 활동을 통제하고 지도하는 데에 중점을 두었다. 그러나 3M은 인간 중심의 기업으로 구성원의 능력 개발에 관리의 포인트를 두었던 것이다.

(4) 인간 중심의 카리스마 리더십 경영

관리 중심의 경영은 조직 구성원의 활동을 예측 가능하고 통제 가능하도록 만드는 것에 주안점을 두고 있다. 과거에는 기술 변화의 속도 및 고객의 니즈 변화가 빠르지 않았기 때문에 이러한 관리 중심 경영이 가능하였다. 그러나 이제는 고객 니즈 및 기술 변화 속도 등의 가속화로 인하여 환경 변화를 정확하게 예

측하는 것이 거의 불가능해졌다. 따라서 아무리 훌륭한 전략을 수립하고 이를 뒷받침할 수 있는 시스템을 완벽하게 구축한다 할지라도 환경 변화에 따라 무용지물이 되는 경우가 발생하게 된다.

향후 프랜차이즈산업의 가장 중요한 성공 요소는 얼마나 환경 변화에 신속하고 유연하게 대응할 수 있는가 하는 것이다. 그리고 그것을 가능하게 하는 것은 바로 구성원의 창의력 및 문제해결능력이다. 프랜차이즈산업이 살아남기 위해서는 조직 구성원의 능력을 개발하고 그 능력을 효과적으로 활용하는 인간 중심 경영에 힘을 기울여야 한다.

1) 인적자원관리자의 역할 변화

인간 중심 경영에서는 구성원의 능력을 키우고 그 능력을 발휘할 수 있는 책임과 권한을 부여하여 업무를 수행하는 것이 요구된다. 따라서 인적자원관리자의 역할도 변해야 한다. 우리 프랜차이즈산업의 인적자원관리자 또는 가맹점사업자는 아직도 지시와 통제에 익숙해져 있는 것 같다. 그러나 이제는 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있도록 지원해 주는 역할로 변화되어야 한다.

이를 위해 인적자원관리자는 사업의 전반적인 비전 혹은 전략을 제공하여야 하며, 비전 달성에 대한 신뢰를 갖도록 합리적인 방안을 제시하여야 한다. 또한 근로자의 업무 능력을 살피고 피드백과 충고를 하여 필요한 포지션에 맞는 인재를 양성하고 적절한 인력을 적소에 배치하여야 한다. 동시에 구성원이 업무를 수행하다 문제가 발생되거나, 팀원 또는 팀간의 이견이 발생하였을 때는 이를 조정하여 올바른 방향으로 이끌어 갈 수 있어야 한다.

미국의 철강 왕인 카네기의 비석에는 ‘그 자신보다 더 뛰어난 사람들을 자신의 주변에 불러모을 수 있는 능력을 가지고 있는 한 사람이 여기에 잠들어 있다’라는 글이 새겨져 있다고 한다. 훌륭한 인적자원관리자는 자신이 뛰어난 능력을 발휘하는 것보다 목적 달성을 위해 구성원이 최대한 잠재력을 발휘할 수 있도록 영향력을 행사하여야 한다.

또한 인간 중심 경영은 개인의 능력이 객관적으로 분석·평가되고 보상될 수 있어야 비로소 가능해진다. 개인이 갖고 있는 전문 능력을 정확히 파악하지 못한다면 그 능력을 충분히 파악하지 못한다면 그 능력을 충분히 활용하는 것이 불가능해지며, 합리적인 보상이 이루어지지 않는다면 구성원에 대한 동기부여가 되지 않아 우수한 인재의 확보 및 양성이 불가능해지기 때문이다. 따라서 적절한 평가와 보상이 필요하다.

인사이야기 9

[웨더럴 익스프레스의 보상 종류]

- 브라보 줄루 상(Bravo Zulu Awards) : 탁월한 업무 성과에 대한 보상으로, 현금, 저녁 식사, 극장표 등의 형태로 이루어짐(미국 해군의 경우, Bravo&Zulu 깃발은 “잘했음(well done)을 뜻함)
- 우수 고객 관리상(Finder's Keepers Awards) : 기존 고객이 새로운 고객을 소개해주는 경우, 기존 고객을 관리하는 직원에게 현금으로 보상을 실시함.
- 황금매 상(The Golden Falcon Awards) : 고객과 관리층의 추천을 받은 직원에게 주어지는 트로피로, 예를 들면 한 매니저는 약품을 배달하기 위해 홍수난 도로를 한밤중에 다섯 시간 동안 운전한 일로 이상을 수상한 바 있음.
- 지도력 오성(五星)상(The Five Star Award for Leadership) : 회사의 목표를 달성하는데 탁월한 업무 성과로 지대하게 공헌한 자에게 수여함, James Perkin 부사장이 회사의 혁신적인 건강 관리 계획을 개발하여 이 상을 수상한 바 있음.

2) 신뢰를 통한 성과중심의 인적자원관리

프랜차이즈산업이 추구하는 변화 노력 가운데 약 2/3는 실패한다고 한다. 왜 이런 결과가 나오게 되는 것일까? 많은 원인이 있겠지만 가장 중요한 원인 가운데 하나는 프랜차이즈산업의 가맹본부 또는 가맹점 사업자가 조직 구성원로부터 신뢰를 얻지 못해 이들을 변화의 주도자로서 적극적으로 참여하게 만드는 데 실패했기 때문이다. 구성원이 회사 또는 가맹점사업자를 불신하게 되면 그들은 프랜차이즈산업의 변화 노력에 대해 단순한 방관자로 소극적인 태도를 보이거나 변화의 진정한 의도에 의구심을 갖고 저항하게 된다. 변화가 성공하기 위해서는 신뢰라는 탄탄한 기초가 뒷받침되어야 하는 것이다.

① 신뢰의 중요성

산업혁명 이후 기업들의 관리적 사고에 가장 많은 영향을 준 것 중의 하나는 바로 아담 스미스의 분업의 논리이다. 업무는 가능한 한 작은 단위로 나누어 개인들에게 할당해 주고 작업자는 같은 일만 반복하면서 숙련도를 높였다. 이러한 작업 방법은 전체를 계획하고 나서 조각난 업무들의 순서를 정하여 최종적으로 하나로 완성시킬 수 있는 관리자를 필요로 하게 된다. 관리자만이 전체 업무를 파악하고 있기 때문에 작업자는 의문이 생기면 관리자에게 묻고 관리자의 지시에 따라야만 하였다.

따라서 관리자의 계획표에 따라 움직여야만 전체의 효율을 얻을 수 있었다. 그러나 현재와 같이 급변하는 경쟁 체제하에서 모든 의사결정이 과거와 같이 관리자의 통제를 통해 이루어질 수밖에 없다면 그 기업은 변화에 신속하게 대응할 수 없게 되고 결국 경쟁에서 도태될 것이다.

미국 노동부의 한 연구 결과에 의하면 1,000개의 기계 제조 업체들을 조사한 결과, 노동자들 스스로 자신들의 공장 운영 지침을 작성하게 하였을 때 산출량이 9%나 증가했다는 사실을 발견하였다고 한다. 작업자 스스로가 주인의식을 갖도록 하는 자율경영팀을 운영하는 공장이 그렇지 않은 공장보다 30~40%나 높은 생산성을 보이는 것으로 나타났다. 이와 같은 사실들은 기업들이 과거와 같은 관리 지상주의의 사고에서 벗어나야 한다는 것을 보여주고 있다.

이제 프랜차이즈산업은 고객과 현장을 가장 잘 알고, 현장에 가장 가까이 있는 실무자가 각자의 위치에서 환경 변화를 스스로 인식하고 판단하여 여기에 적절히 대처할 수 있도록 하는 자율 경영 체제로 전환하여야 한다. 이러한 자율 경영을 실천하는데 있어 가장 중요한 요소가 바로 신뢰 구축이다. 경영층이 구성원을 신뢰하여 책임과 권한을 과감하게 위임하고 구성원도 조직을 신뢰하고 자신들이 의사결정에 주인이라는 확신을 가지고 있어야 자율 경영이 성공할 수 있기 때문이다. 그러나 조직 내에 신뢰를 구축한다는 것은 말하기는 쉽지만 실천하기는 결코 쉽지 않다.

② 신뢰 구축의 요소

신뢰도가 높은 조직의 경우 구성원은 서로를 신뢰하고, 인적자원, 노무관리자와 조직 전체를 신뢰하게 된다. 이러한 신뢰도 높은 조직을 만들기 위해서는 지속적인 성과 도출, 일관된 태도 유지, 구성원에 대한 관심이 반드시 수반되어야 한다.

㉠ 지속적인 성과 도출

아무리 조직이 구성원에게 신뢰를 불어넣기 위해 노력한다 하더라도 조직이 성장하고 번영하는데 필요한 성과를 도출하지 못하면 아무런 소용이 없다. 조직이 도덕적이고 구성원에게 높은 관심을 보인다 하더라도 쓰러져가는 조직에서는 신뢰를 조성할 수 없는 것이다. 의식적이든 무의식적이든, 구성원은 조직이 자신들의 문제를 해결해 주고 요구사항을 들어줄 수 있을 것이라고 판단할 때 비로소 조직을 신뢰하게 된다. 조직이 성과를 창출하기 위해서는 다음과 같은 조치가

필요하다.

첫째, 구성원이 받아들일 수 있는 명확한 목표를 제시하여야 한다. 조직의 경영자들은 조직이 나아가야 할 바에 대한 명확한 시각과 이를 달성하기 위한 방법을 인식하고 이를 구성원에게 제시할 수 있어야 한다. 사업에 대해 확실한 이해가 없는 상관을 위해 일하는 것만큼 답답한 일은 없을 것이다.

둘째, 목표 달성에 필요한 여건을 조성해야 한다. 조직은 구성원의 목표 달성에 필요한 능력을 개발시키기 위해 적절한 교육 기회를 지속적으로 제공해야 하며, 스스로 자신의 일을 처리할 수 있도록 충분한 권한을 부여해야 한다.

셋째, 엄정한 평가가 필요하다. 학습과정에서 실패나 실수는 필연적으로 발생하게 된다. 따라서 실패를 통해 인재육성효과를 제고할 수 있는 환경 조성은 반드시 필요하다. 그러나 계속해서 실패하는 사람에게는 거기에 합당한 벌칙이 부여되어야 한다. 계속해서 실패하는 구성원을 용납하게 되면 다른 구성원은 조직에 대해 신뢰를 갖지 못하게 된다. 스스로 판단하고 행동할 수 있는 자유에는 반드시 행동의 결과를 감수하는 책임감도 함께 부여되어야 하는 것이다.

시애틀과 그 주변 도시에 레스토랑 프랜차이즈를 운영하고 있는 팀 펜스틸씨의 예를 살펴보자. 그는 'WAGS(We Always Guarantee Satisfaction)'라는 레스토랑의 서비스 목표를 제시하였다. 동시에 그는 교육을 통해 근로자들에게 모든 고객의 취향과 요구 사항은 각기 다르며, 그들의 임무는 그 다양한 요구들을 충족시킴으로써 고객에게 만족과 즐거움을 주는 것임을 주지시켰다. 또한 실수나 음식이 늦게 나오는 경우 담당 근로자의 재량으로 와인이나 디저트를 서비스하도록 하였으며, 필요시 계산서 전액을 무료로 할 수 있는 권한도 부여하였다.

근로자들은 자신들의 확실하게 권한을 부여받았다는 것을 인식하자 주인의식을 갖고 창의성을 발휘하여 업무를 수행하기 시작하였다. 예를 들어 메뉴에도 없는 음료를 주문받자 담당 사원은 바텐더를 설득, 타 레스토랑으로부터 전화로 제조법을 익히게 하여 즉석에서 고객에게 제공하였다. 이렇게 되자 레스토랑은 고객의 호평 속에 하루가 다르게 번창하게 되었다. 결국 그는 공동의 가치를 제시하고 구성원에게 잠재된 능력을 끊임없이 개발하여 목표를 달성할 수 있는 여건을 제공함으로써 커다란 성공을 거둘 수 있었던 것이다.

㉠ 일관된 태도

조직이 구성원의 신뢰를 얻기 위해서는 언행이 일치하고 일관성이 있어야 한다. 구성원에게는 조직의 모든 정보가 제공되어야 하며, 또한 부정적인 정보를 숨기거나 보기 좋게 꾸미려 해서는 안된다. 경영자들은 구성원의 의견에 귀를 기울여야 하고 다른 의견을 말하는 사람을 비판하는 분위기를 불식시켜야 한다. 회사에 불리한 사실을 전하는 자가 징계를 당하게 된다면 회사나 경영자에 불리한 사실을 숨겨지게 되는 것이다.

동시에 경영자들은 자신들의 말과 행동을 일치시켜야 한다. 변화를 경험하고 있는 조직 구성원의 주요 불만 사항중 하나가 경영층이 말한 대로 행하지 않는다는 것이다. 권한 위임을 이야기한 후에 구성원이 제시하는 아이디어에 대해 귀를 기울이지 않는다는 것이다. 이러한 비밀관적인 태도는 시정되어야 한다. 비록 어려운 시기라도 구성원은 진실을 말하고 이를 일관적으로 지켜 나가는 조직을 위해 일하고 싶어한다.

피트니 바우스에서는 '근로자 총회'를 매년 개최한다. 이때 회사의 최고 경영자는 각 계열사로 부터 온 전직원들과 만나고, 가장 우수한 질문을 한 직원에게는 액면가 50불의 저축 채권을 선물

한다. 또한 이 회의에서 나온 질문에 대한 후속 조치를 반드시 마련한다. 질의자에게는 문제 처리에 관한 상황 보고서를 보내고, 많은 직원이 모인 자리에서 설명회를 갖는다.

또한 조직은 공정해야 한다. 모든 조직원들이 자신들의 능력과 성과에 따라 대우받고 있다는 것을 느끼게 해야 한다. 승진과 급여 인상 등이 정실보다는 개인의 성과와 회사에 대한 기여도에 따라 공정하고 객관적으로 이루어져야 하는 것이다.

㉔ 구성원에 대한 관심

신뢰는 존경심과 관련이 있다. 조직은 구성원에게 독립된 인격체로서 존경과 격려를 받고 있다는 느낌이 들도록 하여야 한다. 조직이 구성원을 걱정하고 있다는 확신을 심어주지 않는 한 조직 내에 신뢰를 구축할 수 없다. 이러한 관점에서 조직은 다음과 같은 행동을 취할 수 있다.

첫째, 구성원에 대한 믿음을 표시하여야 한다. 구성원이 조직을 위해 뛰어난 성과를 창출할 수 있는 능력과 태도를 갖추고 있다는 확신을 갖도록 만들어야 한다. 이러한 느낌은 업무에 대한 책임감과 의사결정에 대한 참여도가 높을수록 강해지게 된다. 따라서 업무 실행에 필요한 의사결정권을 부여하여 구성원 스스로 업무를 수행할 수 있는 방안을 모색하여야 한다.

둘째, 구성원의 의견을 경청해야 한다. 최고 경영자들은 시간을 갖고 구성원의 의견을 듣고 그들의 관점을 이해해야 한다. 신뢰 구축은 일방적 지시가 아니라 대화에서 생긴다. 상대방의 상황과 입장을 생각해 보고 그 사람을 인정해야 한다. 이렇게 되어야만 구성원 역시 조직과 조직의 관점을 이해하게 되며, 조직을 신뢰하고 조직의 방침에 따르게 된다. 쉽게 다가갈 수 없는 인적자원. 노무관리자는 아무리 지위가 높아도 구성원의 신뢰를 기대할 수 없다.

셋째, 구성원이 이바지한 바를 존중해야 한다. 구성원이 열심히 노력한 결과에 대해서는 보상을 해주어야 한다. 구성원은 자신의 노력을 인정받아야만 조직을 신뢰하고 열심히 일하게 되는 것이다. 물론 보상이나 인정 제도를 조심스럽게 실행하여 직원들이 경쟁에서이기거나 진 것으로 생각하지 않도록 하는 배려도 필요하다.

매리엇(Marriott) 호텔은 Hospitality Gold Star라는 제도를 운영하고 있다. 호텔은 매주 손님 새 사람을 무작위로 선정하여 투숙 기간동안 가장 도움이 되었다고 생각하는 직원을 뽑아 줄 것을 요청한다. 여기에 뽑힌 직원은 상금 및 유니폼에 부착하는 황금별을 받게 된다. 이와 같이 뽑힌 직원은 다시 그 주 동안에 가장 도움을 받았던 동료 직원을 뽑도록 요청 받는다.

여기서 동료 직원이란 대부분이 사람들의 눈에 띄지 않는 곳에서 근무하는 직원을 말한다. 이들 역시 뽑히게 되면 상금과 황금별을 상으로 받게 된다. 이러한 제도의 운영을 통해 이 회사는 성과를 낸 직원에 대해서 모르고 넘어가는 경우가 없도록 하고 있다.

아무리 최선의 노력을 기울인다 하더라도 실패는 발생하게 된다. 주위 환경이 변하기도 하고, 더 이상 약속을 지킬 수 없는 상황이 발생하기도 하며, 전략을 잘못 수립하거나, 때로는 약속한 것을 실행할 만한 능력이나 자원이 없을 때도 있다. 이러한 상황에서는 조직의 신뢰가 무너질 수밖에 없다. 이렇게 신뢰가 무너지는 상황이 오면 조직은 신속한 조치를 통해 다시 신뢰가 회복될 수 있도록 해야 한다.

조직이 신뢰를 회복하는데 있어 가장 우선적으로 해야 할 행동은 실수를 인정하고 바로 사과하는 것이다. 실수를 그럴 듯하게 넘어가려고 애쓴다거나, 남에게 비난을 전가하는 것은 구성원의 불신만 증가시킬 뿐이다.

그 다음 단계는 실수를 시정하는 것이다. 조직 내에 신뢰를 저하시킨 문제점과 원인을 파악하

고 이를 해결할 수 있는 조치를 즉각적으로 취해야 한다.

마지막으로 구성원의 반응을 주의 깊게 살피며 이러한 시정 노력이 잃었던 신뢰 회복에 어느 정도 기여를 하였는가를 알아야 한다.

코카콜라의 고이주에타 사장은 New Coke의 실패에도 불구하고 직원들이나 주주들의 신뢰를 잃지 않았다. 그 이유는 실수에 대한 책임을 본인 스스로 전적으로 지고, 실수를 바로잡기 위한 조치를 신속히 취했기 때문이다. 신뢰가 땅에 떨어졌을 때 이를 회복하려는 노력이 실통치 않으면 그나마 남아 있던 신뢰마저 산산조각이 날 수 있다. 신뢰를 회복하기 위한 과정은 신속하고 철저하게 이루어져야 한다.

성과 도출, 일관된 태도, 직원에 대한 관심은 신뢰 구축에 필수적인 요소이지만 이러한 요소를 균형 있게 유지한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 예를 들어 조직은 성과를 높이기 위해 긴급히 경비를 삭감해야 하면서도 동시에 구성원에 대한 관심을 보여주어야 하는 어려움에 처하기도 한다. 이러한 균형을 조화롭게 달성하는 역할은 결국 인적자원. 노무관리자의 몫일 수밖에 없다. 인적자원. 노무관리자는 신뢰를 구축하기 위해 자신과 구성원의 기대·목표·열망 등을 확인/이해한 후 목표를 설정하고 이를 실천해서 실천하여야 한다. 신뢰 구축은 리더십에 있어 가장 기본적인 요소라고 말할 수 있다. 인적자원. 노무관리자는 다음의 세 가지 요소에 주의하면서 조직 내에 신뢰를 구축해 나가야 한다.

첫째, 이해심이다. 어떤 사람도 완벽할 수 없으며 신뢰 구축 과정에는 반드시 실패가 수반되게 된다는 것이다. 조직은 이러한 실패를 통해 학습하며 성장해 나간다는 것을 인식해야 한다.

둘째, 인내심이다. 인적자원관리자는 구성원의 다양한 사고와 행동을 지원해 주고 격려할 줄 알아야 한다. 신뢰 구축에는 기다릴 줄 아는 미덕이 요구되는 것이다.

셋째, 균형감이다. 인적자원. 노무관리자는 조직이 감수할 수 있는 위험의 정도를 고려하여 구성원에게 부여하여야 할 재량권의 경계를 분명히 하고 관리해야 한다. 이 균형이 무너지면 조직은 커다란 위기를 맞을 수 있다. 한 젊은 딜러의 투자 실패로 약 15억 달러의 손실을 입고 타 금융 회사에 합병 당한 영국의 베어링은행의 사례는 이러한 사실을 극명하게 보여주고 있다.

드러커는 ‘기업에서 인적 자원이야말로 가장 중요한 자산이다’라고 말했다. 이제 기업 경영의 성과는 조직이 보유하고 있는 구성원을 어떻게 잘 관리하느냐에 달려있다. 따라서 이제 조직은 구성원을 신뢰하고 그들의 능력을 최대한 개발하고 재량권을 부여하여 자신의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있게 하는 여건 마련에 더욱 힘을 쏟아야 한다.

제4절 이직관리

1. 이직관리의 의의와 중요성

(1) 이직관리의 의의

이직이란 고용관계의 단절 즉 사직, 해고, 은퇴 등 여러 가지 이유로 구성원이 자신이 속한 기업을 떠나는 경우를 말한다. 이러한 이직의 유형에는 이직결정의 주체가 개인에 있는가 아니면 조직에 있는가에 따

라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분된다.³⁰⁾

자발적 이직은 근로자의 자발적 의사에 의해 현재의 직장을 이탈하는 경우이다. 즉 보다 나은 조건을 찾아 다른 직장으로 옮기는 ‘전직’과 결혼, 임신, 출산, 질병 등의 이유로 회사를 그만두는 ‘사직’이 이에 해당된다.

반면에 비자발적 이직은 자발적 의사가 아닌 타의에 의해 현재의 직장을 떠나는 경우이다. 이는 다시 구조조정 또는 징계 등의 이유로 인한 ‘해고’와 정년, 사망 등의 이유로 인한 ‘퇴직’으로 구분될 수 있다.

따라서 가맹본부의 인적자원관리 담당자와 가맹 사업자는 이러한 이직 발생의 유형을 잘 구분하고 그 구체적인 이유를 분석하여 이직관리를 수행하는 것이 필요하다. 무엇보다도 고용관계와 인간관계의 유지 차원에서 현재 근로자가 자발적으로 이직하는 원인을 잘 파악하여 대책을 수립하는 것이 중요하다. 즉 효율적인 이직관리는 사업장에서 꼭 필요한 인재가 떠나지 않도록 하여 인력의 재확보로 인한 손실과 비용을 최소화할 수 있도록 해준다.

(2) 이직관리의 중요성

인재 전쟁(Talent war)으로 불리는 시대에 인적자원관리의 핵심 이슈는 우수한 인재의 확보와 유지로 요약될 수 있다. 따라서 일부 기업은 최고 경영자의 성과 평가지표에 핵심 인재 확보율을 반영하는 등 우수 인재 확보를 위한 적극적인 노력을 기울이고 있다.

그러나 기업의 인재확보에 대한 이러한 노력에 비하면, 인재를 유지하기 위한 관심과 노력은 그다지 크다고 볼 수 없는 것 같다.³¹⁾ 근로자의 다양한 욕구를 보다 적절한 유지관리활동을 통하여 충족시켜 주어야만 조직구성원으로서 계속적으로 직무를 수행하고 조직에 공헌할 수 있게 된다. 따라서 유지관리 차원에서 효과적인 이직관리는 조직구성원에 대한 동기부여, 이해와 기대의 조정을 통해서 조직의 통합을 이룩하고 나아가 가치창출의 원동력이 된다.

이제 근로자의 이직을 단지 고용관계의 종료로 생각하여 행정적인 처리문제로만 볼 것이 아니라 전략적인 관점에서 접근해야 한다. 즉 필요한 인재가 조직을 떠나지 않고 경쟁력의 원천이 될 수 있도록 보다 적극적인 이직 관리가 필요하다.

2. 이직의 원인분석과 대책

이직관리의 과제는 일반적으로 자발적 이직, 그 중에서도 회사에 대한 불만으로 인한 전직 등을 가능한 억제함으로써 인적자원을 유지하는 데 있다. 즉 근로자가 조직을 떠나는 이유는 곧 남아 있는 다른 근로자가 조직에 대해 바라는 요구로 해석될 수 있기 때문에, 이러한 이직 원인을 분석하고 그 문제점을 해결하는 것은 남아 있는 근로자의 이직을 사전에 예방할 수 있는 길이 된다.

따라서 이직의 원인 중에서 자발적 이직, 특히 전직의 원인에 대한 정확한 분석은 효과적 이직관리를 위한 선행 절차이다. 일반적으로 근로자의 이직의 원인으로는 낮은 임금 수준, 승진에 대한 불만, 회사 장래 및 비전의 불투명 등 많은 요인으로 분석되고 있지만, 실질적으로는 사업장 내의 인간관계 즉 상사와의 관계나 근로자 상호간의 불화나 갈등관계의 심화가 이직결정에 높은 영향을 미치고 있다.

30) 최중태, 전계서, pp. 531-533.

31) LG 경제 연구원, 「인재 유지, 이직 관리로부터 시작하라」, 주간경제 728호, 2003. 05. 21.

이러한 사실은 채용 전문 업체인 잡링크의 조사(직장인 3,054명 대상 설문조사, 2002.4.13)에서도 잘 나타나고 있다. 이 조사에 의하면, 전체 조사 대상의 33.2%가 ‘직장 내 인간관계’때문에 현재 직장에서 퇴사하고 싶은 이유로 응답한 바가 있다. 그 다음으로는 현 위치에 대한 불만(24.6%), 지쳐서 쉬고 싶다(20.4%), 적은 월급(12.0%), 적성과 능력의 한계(9.2%) 등의 순서로 나타났다.

뿐만 아니라 채용정보사이트 파워잡(직장인 624명 대상 설문조사, 2002.9.10)에 의하면, 전체 조사 대상 44%가 직장생활의 가장 큰 장애 요인으로 역시 ‘직장 내 인간관계’라고 응답하였다. 그 다음으로는 적은 보수와 불만족한 보상제도(17%), 회사생활의 불투명한 비전(16%), 경영진의 자질(8%), 과중한 업무(7%) 등의 순서로 응답하였다.

따라서 이직원인에 대한 대책으로는 이직면담 수준에만 그칠 것이 아니라 체계적인 이직관리에 대한 연구와 전문 인력의 활용이 필요하다. 특히 이직 방지를 위해서는 근로자의 의견을 정기적으로 수렴하고 최고 경영자에게 전달하는 커뮤니케이션이 중요한데, 이직 관리부서는 경영자와 근로자 간의 커뮤니케이션 통로 역할을 해야 한다.³²⁾ 이를 위해서 조직의 건강도 측정을 위한 설문조사를 실시하거나 의견 수렴을 위한 대화의 장을 수시로 마련할 필요가 있다.

3. 이직률의 측정과 이직비용

(1) 이직률의 측정

만일 어느 사업장의 근로자 이직률이 표준 근로자 이직률보다 높은 경우 그 사업장은 효율적인 인적자원관리 정책이 결여되어 있다고 할 수 있다. 반대로 근로자 이직률이 동 경쟁 사업장에 비해 극히 낮은 경우에는 얼핏 보아 효율적인 고용정책을 수행하고 있다고 볼 수 있으나, 근로자의 이동의 정체는 오히려 사업장의 활동을 침체시키고, 새로운 근로자가 들어와서 사업장에 활력을 주는 것을 막는다.³³⁾

따라서 적정한 이직은 근로자의 순환으로 조직에 새로운 활력소를 불어 넣는 역할을 하지만, 지나친 이직은 조직에 막대한 지장을 가져온다. 이직을 측정하는 방법에는 총이직자를 대상으로 하는 조이직율과 총이직자 중에서 불가피 이직자를 제외시켜 통제 가능한 이직을 대상으로 하는 순이직율이 있다. 이를 공식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{조이직율} = \text{총이직자 수} / \text{근로자 수} \times 100$$

$$\text{순이직율} = (\text{총이직자 수} - \text{불가피 이직자수}) / \text{근로자 수} \times 100$$

* 불가피 이직자 : 정년퇴직, 사망, 임신 등 사용자가 통제할 수 없는 요인에 의한 이직

(2) 이직 비용

이직으로 인해 발생하는 비용은 크게 직접비용, 간접비용, 기회비용으로 구분해 볼 수 있다.³⁴⁾ 이직의 효과가 단기적이고 금전적으로 계산이 가능한 직접 비용에는 결원에 대한 채용 비용, 신규 인력에 대한 교육

32) 앞의 LG 경제연구원 자료(주간 경제) 참고.

33) 최중태, 전계서, p. 534.

34) 앞의 LG 경제연구원 자료(주간 경제) 참고.

훈련비, 채용 대행 비용, 초과 근무 수당 등이 포함된다.

또한 이직으로 인한 효과가 단기간 내에 가시적으로 나타나지는 않지만 간접적이고 장기적인 손실을 발생시키는 간접비용에는 성장률 저하, 기업의 지적 역량감소, 경쟁력 감소, 기업 이미지 실추, 다른 직원의 동요 및 사기 저하 등이 포함된다. 한편 이직으로 인한 업무 공백과 비숙련자의 대체로 인한 생산성 감소, 고객이나 주문의 감소로 인한 이익의 감소, 잠재적인 고객 상실 등의 기회비용도 발생하게 된다.

제5장

인적자원의 육성과 실무매뉴얼

- 제1절 프랜차이즈 인재육성의 실태와 방향
- 제2절 사업장 내 교육(OJT)에 의한 인재육성
 - 제3절 효율적인 교육·훈련 실무
 - 제4절 프랜차이즈 교육·훈련 매뉴얼

제5장 인적자원의 육성과 실무매뉴얼

제1절 프랜차이즈 인재육성의 실태와 방향

1. 인재육성의 실태

보통 프랜차이즈 가맹본부 또는 가맹 사업자는 프랜차이즈사업의 성격상 사업자체의 운영과 확장에 집중하기 때문에 교육·훈련이 대부분 체계적으로 이루어지지 않고 있다. 최근에 필자는 프랜차이즈 B사의 직영점에 근무했던 한 직원의 호소를 들은 적이 있다. 현재 여러 브랜드를 운영하고 있는 프랜차이즈 B사 회장의 관심은 현재의 사업에 만족하지 않고 끊임없이 새로운 사업을 시도하는 데 여념이 없다는 것이다.

그 결과 프랜차이즈 인적자원관리는 그만큼 소홀할 수밖에 없다고 한다. 더욱이 가맹본부의 정규직 인력의 부족으로 본부와는 달리 체계적인 직영점 점포관리를 기대할 수 없다고 하였다. 따라서 본부지원의 일률적인 교육 방식이 힘들고 점포개설 때 점포에서 몇 사람을 놓고 하는 것이 전부라는 것이다. 이것 역시 이루어지지 못하고 현장에 투입되는 경우가 많다고 하였다.

이러한 문제점을 해결하기 위해서는 무엇보다도 가맹본부의 효율적인 교육·훈련 운영에 대한 방안이 연구되고 실무에 활용될 필요가 있다.

2. 인재육성의 의의

오늘날과 같은 변혁의 시대, 전략의 시대는 남이 하고 있는 일을 배우는 것이 아닌, 남이 하지 않는 일을 하는 것이 필요하다. 그러므로 개개인의 능력 재개발이 절실하게 요구된다. 이렇게 볼 때, 앞으로의 사업경영은 유한한 인적자원을 어떻게 효과적으로 활용할 것이며, 어떻게 종합적인 힘을 발휘할 것인가가 최대의 과제이다.

사회와 조직의 많은 인재(人材)를 우리 프랜차이즈산업의 인재(人財)로 육성하는 방법 중의 하나가 교육·훈련이라고 할 수 있다.

(1) 프랜차이즈산업이 요구하는 인재상

이제 우리 프랜차이즈산업은 지금까지의 급속한 성장에서 벗어나 앞으로는 저성장·불확실성·글로벌화의 시대로 접어들게 되었다. 따라서 프랜차이즈산업이 요구하는 인재상도 이러한 시대적인 환경에 능동적으로 대처해 나갈 수 있는 능력을 가진 인재이어야 할 것이다.

능력을 가진 인재란 첫째, 글로벌 환경대응력이다. 급변하는 국내외적·프랜차이즈산업 내외적 경영환경에 효과적으로 대처해 나가기 위해서는 국내의 프랜차이즈산업 경영환경에의 대응만으로는 불충분하다. 따라서 국내외를 포괄하는 글로벌 환경대응력 즉 국제적 시야·감각·선견·지식·경험이 요구되고 있다. 즉 오늘날의 시대는 글로벌 환경대응력을 갖춘 인재를 요구하고 있다.

이와 관련하여 한식업체로 계속 성장하고 있는 프랜차이즈 KD사는 ‘글로벌화를 통한 기업가치 극대화’를 경영이념으로 설정하고, 한국 음식을 세계에 알릴 수 있는 글로벌 인재를 요구하고 있다. 즉 끊임없는

아이템의 연구와 개발로 세계인의 입맛에 목표를 두고, 세계속에 한식의 우수함과 전통을 전파한다는 글로벌 경영전략을 전개하고 있다.

둘째, 전략적 사고대응력이다. 앞으로 프랜차이즈산업의 경쟁은 전략의 경쟁이라고 할 수 있다. 저성장·불확실성·글로벌화는 프랜차이즈산업간의 국제경쟁을 더욱 격화시킴에 따라 프랜차이즈산업 경쟁의 우열은 전략의 격차에 의해 좌우된다. 따라서 앞으로의 프랜차이즈산업은 뛰어난 사업경영전략을 입안하고 구사할 수 있는 능력을 가진 전략형 경영자와 사업자를 요구하고 있다.

즉 모든 프랜차이즈산업의 경영활동을 전략적으로 사고하고 대처할 수 있는 전략수립과 실천능력, 예견대 전략적 문제해결력·분석력·창조력·통찰력·정보수집력 등이 있어야 한다. 프랜차이즈 KD사는 이러한 전략으로 다(多)브랜드 실현을 통한 안정적인 프랜차이즈 시스템을 구축하는데 두고 있다.

여기서 다브랜드란 회사에서 동일적으로 운영이 가능한 다양한 브랜드를 개발하여, 관리 및 물류유통 등의 상호 호환된 관리 시스템으로 한 가지 브랜드에서 얻어야 하는 이윤을 다브랜드로 나누어 가맹점들에게 최대 이윤과 체계화된 관리를 가져다주는 브랜드 시스템이라 할 수 있다.

셋째, 적극적인 추진력이다. 프랜차이즈산업의 경영활동을 성공적으로 이끄는 데 있어서 중요한 능력 중의 하나는 적극적이고 효율적인 업무를 추진하는 능력이다. 아무리 글로벌 환경대응력이나 전략적 사고대응력이 있다고 하더라도 적극적인 업무추진력과 수행능력이 없으면 프랜차이즈산업의 경영 활동은 경쟁력을 잃게 마련이다. 즉 오늘날과 같이 불측 사태가 돌발하는 불확실성의 시대, 장기간 불황의 저성장시대에는 이에 적극 대응하는 추진력이 요구된다.

프랜차이즈 KD사는 가맹점의 성공이 곧 가맹본부의 성공으로 간주하여, '가맹점의 성공을 최우선으로 하는 기업'이라는 슬로건 아래 프랜차이즈 사업을 적극적으로 추진하고 있다. 저성장기의 불황을 타개할 수 있는 근원에는 가맹점의 활성화에 있음을 믿기 때문에 추진력 있는 인재를 요구하고 있다.

넷째, 자기개발과 혁신력이다. 앞으로의 시대는 국내외 프랜차이즈산업간의 경쟁뿐만 아니라 개인간의 경쟁도 치열해지기 때문에 자기의 능력개발을 가맹 본부 또는 가맹점에 전적으로 의존할 때는 지나갔다.

자기 자신이 자기개발에 불을 붙여 스스로 능력을 적극적으로 개발하고 혁신시킬 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다. 자기개발과 혁신력이 있는 사람을 프랜차이즈산업이 필요로 하고 있다.

이와 관련 프랜차이즈 KD사는 핵심가치로 적극적인 자기개발을 통하여 자기발전에 최선을 다하는 인재를 요구하고 있다.

다섯째, 프랜차이즈산업 특유의 리더십이다. 앞으로의 프랜차이즈산업은 조직계층의 모두가 경영자를 요구하고 있다. 즉 직위고하를 막론하고 모든 조직구성원은 경영자적 입장에서 스스로 리더십을 발휘할 수 있어야 한다. 어떤 산업에서도 리더십은 피할 수 없는 시대의 요청이 되고 있다.

특히 프랜차이즈산업의 가맹본부 경영자 또는 파트너로서 가맹점 사업자는 구성원이 스스로 리더십 즉 셀프리더십(self leadership)을 발휘할 수 있도록 슈퍼(super) 또는 카리스마(charisma)리더십을 갖추는 필요가 있다.

따라서 프랜차이즈산업의 교육도 앞으로의 사업경영환경에 능동적으로 대응할 수 있도록 교육이념, 인재상 확립과 교육의 중점항목이 개발되어야 한다.

(2) 프랜차이즈산업 교육의 패러다임 변화

산업교육도 이제 시대적인 변화에 따라 새로운 인재육성 접근방식이 필요하게 되었다. 이를 정리해 보

면 [도표 5-1]과 같다.

[도표 5-1] 프랜차이즈산업 인재육성방식의 변화

구 분	전통적 인재육성방식	새로운 인재육성방식
출 발	일반적 주제	문제(사업요구와 수행수준의 차이) 에서 출발
목 표	강사중심, 교육과 현업의 불일치 (일 따로, 교육 따로)	학습자 중심, 교육과 현업의 일치 (교육내용의 현장활용)
활 동	강의 중심 (학습자에 의한 질문, 강사에 의한 응답)	체험 중심 (토의, 적용, 누구나 질문, 응답)
중심과제	지식	지식, 감정, 행동 중심
교수방법	강의식	다양한 교수체제
평 가	학습자의 의견	다양한 수준의 평가 (학습과 사업요구의 충족도)

3. 인재육성의 방향

(1) 프랜차이즈 인재인 육성의 필요성

최근 어느 프랜차이즈산업이나 이구동성으로 인재를 키우는 것이 중요하다고 말한다. 그러나 실제로 인재를 확보하려 하면 ‘사람은 많은데, 꼭 필요한 사람은 부족하다’라고 한다. 이제 각 프랜차이즈산업들은 경쟁력을 갖춘 인력의 육성에 보다 많은 관심을 가져야 한다. 인력을 어떻게 키우고, 활용하느냐에 따라 프랜차이즈산업의 경쟁력이 좌우되기 때문이다.

이를 위해서는 먼저 구성원의 육성을 위한 보다 많은 투자가 요구된다. 현재 우리 프랜차이즈산업의 인력 육성을 위한 투자는 선진국에 비해 매우 작은 실정이다. 이는 우리 근로자의 교육 훈련비 지출 현황에서도 잘 나타난다. 근로자 1인당 연간 교육·훈련비가 27만 6천 원으로 미국 생산직 근로자의 교육·훈련비의 4분의 1에 불과한 수준이다.

인재육성이란 프랜차이즈산업의 사업성공에 필요한 내부역량을 정립하여, 현재의 구성원 및 앞으로의 구성원 개개인이 그러한 역량을 보유할 수 있도록 하는 체계적 활동이다. 결국 인재육성을 체계적·효과적으로 하기 위해서는 프랜차이즈산업이 필요로 하는 능력의 범주를 명확히 정립해 두고 개인 중심의 육성 활동을 전개해야 한다.

인재육성에서 목표관리·경력관리 등 세부적인 방법에 우선하여 육성에 대한 필요성을 먼저 인식하는 것이 필요하다. 육성측면에 대해 경영자는 ‘현업이 너무 바쁘기 때문에 육성 기회를 줄 수 없다.’, ‘우리과 같은 규모에 인재육성이 그렇게 필요하지 않다.’등과 같은 이야기를 많이 듣는다. 이는 인재육성의 필요성을 깨닫지 못하는 데서 오는 결과이다.

따라서 인재육성에 대한 필요성과 공감대를 높이기 위해서는 육성에 대한 기본방침이나 목적을 명확히 정립해 두어야 한다. 기본가치나 방침을 명확히 설정한 사례로 프랜차이즈의 KD사를 들 수 있다. 즉, ① 현장에서 고객만족과 최상의 서비스 제공을 통해 회사의 생산성을 향상시킨다. ② 적극적인 자기개발을 통하

여 자기발전에 최선을 다한다. ③ 동료, 상사, 고객간 애정으로 존중하며 화합을 모든 것의 우선 가치로 인정한다. 이와 같이 KD사는 프랜차이즈 인재인으로서 3가지 핵심가치를 구체적으로 설정하고 있다.

또한 육성에 대한 목적을 명확히 설정한 기업은 유통업에 종사하는 S사를 예로 들 수 있다. S사는 첫째, 담당분야의 전문성을 높이고 시장의 변화 특성을 민감하게 파악하는 전문가를 육성하고, 둘째 장기 경영계획을 토대로 신 사업·신 업종 전개에 대응할 수 있는 인재를 육성하며, 셋째 사원 및 조직전체의 의욕, 일체감을 조성하고 생산성을 향상시킨다는 인재육성의 목적을 명확히 설정해 두고 있다.

이상과 같은 육성에 대한 기본방침과 가치는 육성형 조직풍토 조성에 필수적인 육성철학임이 분명하다.

(2) 프랜차이즈 인재육성의 방향

육성철학에 근거해서 인재육성에 대한 기본 방향은 크게 능력의 깊이를 심화시키는 것과 능력의 폭을 확대시키는 것으로 정립할 수 있다. 능력의 깊이를 심화시킨다는 것은 현재 조직원이 보유하고 있는 능력의 수준을 한 차원 더 높인다는 것이다.

1) 인재육성의 포인트

프랜차이즈산업에서 도입될 수 있는 육성방법으로 챌린지 시스템(challenge system)을 생각할 수 있다. 챌린지 시스템이란 조직원이 달성해야 할 목표수준을 현재 보유능력에 의해 달성할 수 있는 수준보다 한 차원 높게 목표를 설정한 후, 그 달성과정을 평가하여 낮은 수준으로 판단된 능력을 집중적으로 육성하는 방법이다.

[도표 5-2]을 통해 챌린지 시스템에 대해 좀더 구체적으로 살펴보자. 챌린지 시스템의 프로세스는 기대 목표의 설정 → 업무수행 → 업무수행 능력평가 → 능력수준 향상(level-up)으로 전개되어 있다. 개인 업무나 사업성과 향상과 떨어진 목표를 설정하거나, 형식적인 목표를 설정하여 능력향상이 되지 않는 경우에 챌린지 시스템의 도입을 적극 검토할 필요가 있다.

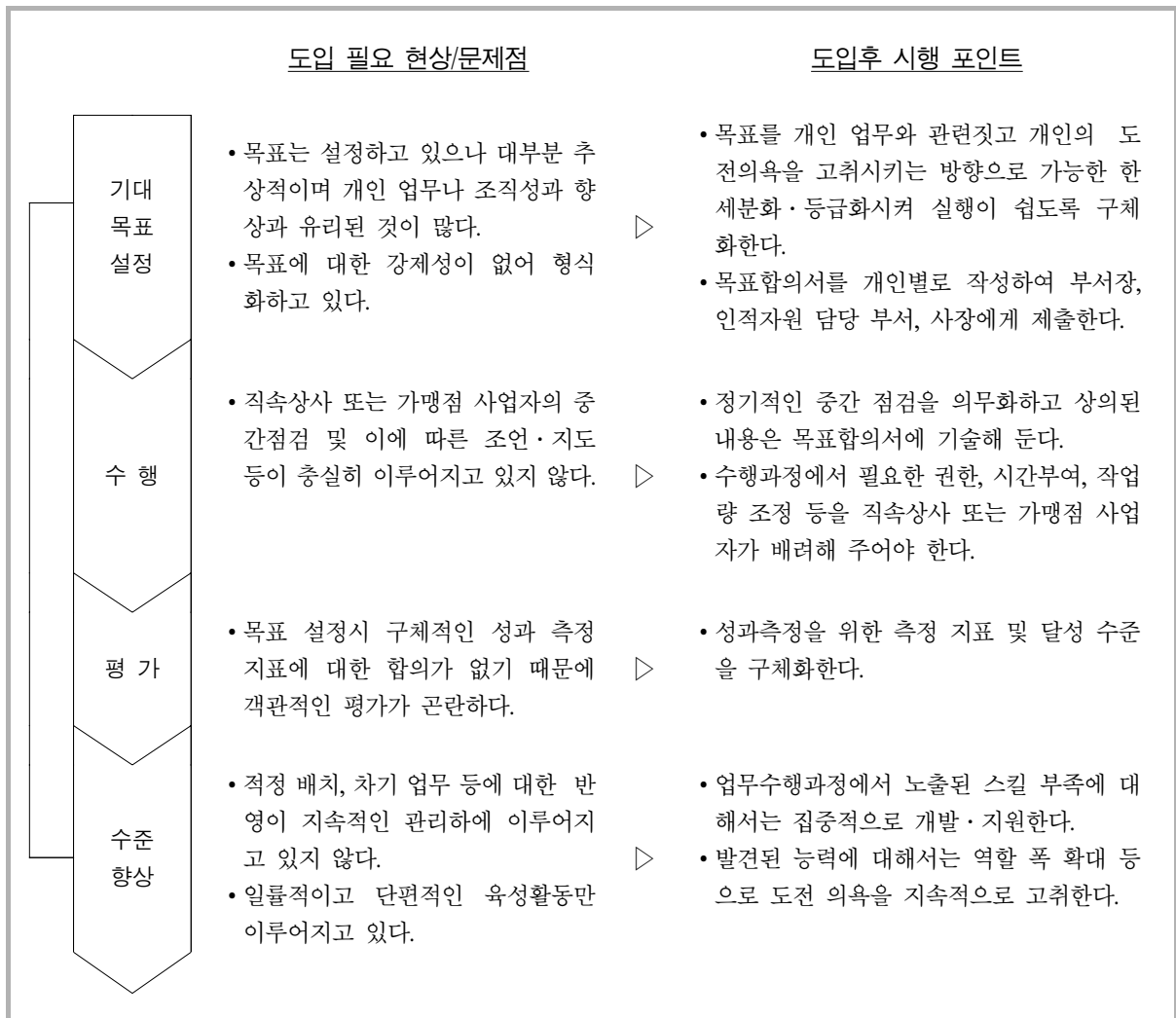
챌린지 시스템을 도입할 경우 프로세스별로 시행상의 포인트를 명확히 설정해 두어야 한다.

기대 목표 설정단계의 포인트는 우선 목표를 개인 업무 및 사업성과 향상과 관련지어 개인의 도전 의욕을 고취시키는 방향으로 직속 상사 또는 가맹점 사업자와 합의하여 설정하는 것이다. 개인별로 설정된 목표합의서는 담당 부서장 및 인적자원 부서 또는 사장이 보관하여 지속적인 지도·조언의 자료로 활용한다.

업무목표 수행단계의 포인트는 정기적으로 업무수행 과정에 대해 서로 의견을 나누고, 책임자 또는 가맹점 사업자는 업무수행에 필요한 권한이나 시간 등을 배려해 주는 것이다.

평가 단계의 포인트는 능력이나 성과 측정을 위한 지표를 설정하는 것뿐 아니라 달성 수준을 구체화 하는 것이다. 예를 들어 S등급(매우 만족), A등급(만족), B등급(보통), C등급(부족) 등과 같이 설정하는 것이 바람직하다. 이렇게 능력의 수준이 정확히 파악되어야 이에 대한 수준향상도 효과적으로 시행될 수 있다.

[도표 5-2] 챌린지 시스템의 도입 필요성 및 시행 포인트



수준향상 단계의 포인트는 특정 능력의 육성에 대한 집중적인 지원이다. 즉, 업무 수행 과정에서 부족하다고 판단된 부분의 육성에 대하여 직속 상사 또는 가맹점 사업자의 주도하에 집중적으로 지원하는 것이다.

예를 들어 어떤 영업사원의 상권분석력이 미흡한 것으로 평가되었다고 하자. 이 때 상권분석 능력의 향상을 위해 직속 상사가 과거에 경험한 상권을 선정, 모의 상권분석을 시행하도록 과제를 부여하고, 그 결과에 대하여 직속 상사와 논의할 경우 상권분석력의 수준이 한층 심화될 수 있을 것이다.

2) 인재육성의 방향

능력의 폭을 확대시킨다는 것은 조직원이 보유해야 할 능력의 범위를 점점 확대시킨다는 것이다. 이러한 범위 확대는 이른바 인력의 소수 정예주의를 실현하기 위해 필수적인 요소이다. 즉 조직원 개개인을 여러 가지 능력을 발휘할 수 있는 다기능 전문가형(multi-specialist) 인재로 육성하여 인력활용의 효율성을

[도표 5-4] T자형 인재 : 능력의 깊이와 폭의 조화

능력의 다양성							능 력 의 전 문 성
능력G	능력E	능력C	능력A	능력B	능력D	능력F	
			능력A'				
			능력A''				
			능력A'''				

② 인재육성의 실천 포인트

지금까지 우리는 조직 및 사업의 성과를 높일 수 있는 핵심적 방안으로서, 인재 육성에 대한 기본 방향을 살펴보았다. 즉 인재 육성을 위해서는 인재 육성을 위한 풍토를 조성하고, T자형 인재를 육성시키기 위해서 챌린지 시스템에 의한 전문적 능력의 개발과 다기능 전문가 육성에 의한 다양한 능력의 개발이 조화를 이루어야 한다.

이러한 육성 방안을 실행으로 옮기기 위한 몇 가지 포인트를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 직속 상사 또는 가맹점 사업자가 육성의 주체가 되어야 한다. 조직원의 능력을 가장 잘 파악할 수 있는 사람은 가장 가까이에서 업무를 같이 수행하는 사람이다. 따라서 직속 상사 또는 가맹점 사업자에 의해 육성이 이루어질 때 가장 효과적인 육성이 이루어질 수 있다.

둘째, 경력 관리에 대한 이해가 필요하다. 매장관리 때 고객의 요구에 따라 유연하고도 임기응변적으로 직원을 활용하는 것은 피할 수 없는 일이다. 그러나 이러한 일도 계획 없이 이루어지면 일회성의 결과가 될뿐 아니라 일의 효율성도 떨어지게 된다.

요컨대 우리 프랜차이즈산업 인재육성의 기본 방향은 T자형 인재를 육성하는 것으로 설정되어야 할 것이며, 인재육성이 프랜차이즈산업의 핵심역량 확보에 성패를 좌우하는 수단임을 명심해야 할 것이다.

또한 조직원의 능력 제고를 위한 교육·훈련 방식은 업무와 연계된 교육·훈련으로 바뀌어야 한다. 현재 프랜차이즈산업 교육·훈련이 효과를 발휘하지 못하는 요인도 바로 업무와 연계되지 못한 교육·훈련 중심으로 이루어져 왔기 때문이다. 업무와 연계되지 않은 교육·훈련은 일회성 교육·훈련으로서 끝나기 쉽고, 이러한 교육·훈련은 업무 수행 과정 중에 성과로 발현되기 어렵다.

그리고 직속상사 또는 가맹점 사업자에 의해 업무수행 과정 중의 교육·훈련(OJT)이 보다 강화되어야 한다. 업무를 수행하면서 이루어지는 OJT 방식이 제대로 이루어지기 위해서는 먼저 직속상사 또는 가맹점 사업자가 담당 업무의 전문가가 되어야 한다. 부하 또는 종업원보다 업무에 대한 지식이나 경험이 부족할 경우 이를 통한 교육·훈련은 이루어지기 어렵다.

제2절 사업장 내 교육(OJT)에 의한 인재육성

인재육성관리의 목표는 프랜차이즈산업의 목적을 달성하기 위해 각자가 갖고 있는 능력을 개발하고, 그것을 충분히 발휘할 수 있는 시스템(System)을 마련하는데 있다. 즉 먼저 각자의 능력이 육성·개발되어 능력에 맞는 일이 주어지고, 일의 성과에 대해서 공정하고 납득할 수 있는 평가를 받는 데 있다.

따라서 프랜차이즈산업에서 지향해야 할 인재육성의 기본원칙은 자기계발과 그 방법으로 OJT를 들 수 있다. 이는 교육이란 타율적으로 주어지는 것이 아니라 스스로 노력해서 찾는 것이라 할 수 있기 때문이다.

1. 사업장 내 교육의 기본개념

(1) 사업장 내 교육(OJT)의 위치

사람은 누구나 자기가 몸담고 있는 조직이 높은 업적을 이루기를 기대한다. 업적이란 구성원들의 능력과 노력에 좌우된다. 따라서 가맹 본부의 관리자나 선배 또는 가맹점 사업자는 자기 부하나 후배, 종업원이 능력 있는 사원이 되기를 바란다. 그러나 어떠한 조직 구성원이든 간에 조직이 요구하는 지식·기능·태도를 모두 겸비하고 있는 사람은 없다. 업무가 요구하는 지식·기능·태도에 아랫사람의 지식·기능·태도 가운데 부족한 부분이 있다고 하면, 그것은 윗사람이 자기의 업무관리를 위해서라도 육성하여야 한다.

윗사람은 아랫사람에게 ‘일’로서 시험문제 출제를 하고, 아랫사람이 수행한 일의 결과를 통하여 채점하는 사람이다. 따라서 윗사람은 아랫사람이 업무수행 과정에서 부족한 지식과 기능이 무엇인지를 가장 잘 알고 있는 사람이다. 또한 이러한 부족한 지식과 기능은 전문강사가 전문서적을 가지고 가르칠 수만 있는 것이 아니라, 업무매뉴얼 즉 일이라는 실습 자료를 통해서 가르칠 수가 있다.

다시 말하면 윗사람이 업무수행 과정에서 아랫사람의 육성포인트를 발견하여 의식적이고도 계획적으로 업무수행능력을 높일 수가 있다. 이것을 OJT(On-the-Job Training)³⁵⁾라고 한다. 이 OJT의 대상은 부하나 후배 또는 종업원 한사람을 대상으로 할 수도 있으며 육성 필요점이 공통적인 사항에 대해서는 집단으로도 할 수 있다([도표 5-5]참고).

여기서 분명히 이해하여야 할 사항은 OJT가 사업자, 상사나 선배의 일상업무와는 별개의 업무가 아니라는 점이다. 예를 들어 새로운 신입사원이 부서 또는 사업장에 배치되어 업무과약을 해야 될 필요가 있을 경우 파일(File)을 정리하는 일을 맡기게 되면, 그 직원은 파일(File)을 정리하는 일을 통하여 부서와 사업장의 업무가 과거부터 지금까지 어떻게 이루어져 왔으며, 또한 하고 있는 일들이 무엇인지를 파악할 수 있다.

또한 윗사람이 아랫사람에게 특정한 과제를 부여하였을 경우 윗사람은 아랫사람이 수행한 일을 놓고, 검토라는 과정을 통하여 그들과 대화를 나누게 되고, 대화를 나누는 과정에서 그들을 육성하게 되는 것이다. 이와 같이 OJT란 반드시 특정의 서식이나 OJT 매뉴얼을 통해서만 이루어지는 것이 아니라 일상의 지시·명령·보고·회의를 통하여, 때로는 회식의 자리에서 사업자, 상사나 후배의 경험담을 통하여도 이루어진다.

35) OJT는 on the job training의 머리글자로 직장 또는 사업장에서 업무를 수행하는 과정에서 윗사람 즉 관리자·선배·사업자가 아랫사람 즉 부하·후배·종업원의 교육 필요점 즉 니즈(needs)에 맞추어 실시하는 일체의 지도·조언 활동이다. 여기서 ‘on’의 의미는 업무를 통해서뿐 아니라 ‘내가’라는 뜻까지 내포한 것이며, ‘job’은 일(업무) 자체를 뜻하고 ‘training’은 단련시킨다는 뜻이다.

이러한 의미에서 OJT란 반드시 사업자 또는 상사나 선배가 자기의 경험이나 지식을 특별히 시간을 내어 가르치는 것만을 의미하지는 않는다. 이처럼 OJT란 특별한 교육방법이 아니고 일상업무 그 자체이다. 우리는 이와 같은 OJT는 누구나 일상업무 과정에서 OJT라는 명칭은 사용하고 있지 않다고 할지라도 평소부터 실시해 오고 있는 것이다.

[도표 5-5] OJT의 5W1H

- ① Where (어디서) : 직장 또는 사업장 내에서
- ② When (언제) : 업무수행 중에
- ③ Who (누가) : 상사나 선배가 부하 혹은 후배에게, 사업자가 종업원에게
- ④ Why (왜) : 업무(사업)목표달성과 인재육성을 위해
- ⑤ What (무엇을) : 개인(혹은 집단)의 육성 필요점을 발견해서
- ⑥ How (어떻게) : 발견된 육성 필요점을 지도·지원한다.

(2) 사업장 내 및 사업장 밖 교육, 자기계발, 경력개발의 상호관계

교육훈련 체계는 크게 ①자기계발(SD) ② 사업장 내 교육(OJT) ③ 사업장 밖 교육(Off-JT) ④ 경력개발(CDP)로 나누어 볼 수 있다. 이 4개의 축은 상호 유기적 관계를 갖고 추진되어야 한다. [도표 5-6]에서 보는 바와 같이 앞으로 프랜차이즈산업의 교육은 자기계발을 지향하는 교육이어야 한다. 자기계발지향의 교육이란 사원개개인이 업무의 질적인 향상을 위해 자발적으로 노력하는 능력개발교육을 의미한다고 할 수 있다.

이를 효과적으로 추진하기 위해서는 O.J.T, Off.J.T, CDP(Career Development Program, 경력개발계획이라고도 한다)가 뒷받침이 되어야 한다. 앞으로의 연수기획은 과거의 단순한 교육기획·실시와는 달리 사업경영 전략과 관련된 OJT제도나 Off-JT, SD 및 CDP와 연결되는 연수계획의 입안·실시가 이루어져야 된다.

[도표 5-6] 프랜차이즈산업의 교육훈련체계

CDP	OJT (사업장내 교육으로 일상업무 를 통한 지도)	Off-JT (사업장을 떠나 연수원이나 강의장에 모여 이루어지는 집합교육)
	SD (개인이 스스로 목표를 정해 자주적으로 이루어지는 자기계발교육)	

특히, 그 중에서도 가장 중요한 교육은 O.J.T이다. O.J.T는윗사람이 개별적으로 아랫사람에게 실시하는 업무수행능력 향상을 위한 지도활동이기 때문에, O.J.T의 기본이 없이는 프랜차이즈산업의 교육은 실효를 얻기가 어렵다. 더욱이 요즈음 많은 기업에서 커다란 관심을 갖고 있는 조직풍토의 개선과 조직의 활성화를 위한 조직개발이나 경영혁신도 O.J.T를 기본으로 실시되는 것이다.

또한 Off.J.T의 계층별 교육은 어디까지나 프랜차이즈산업의 특수성을 반영할 수 있는 교육과정이 도입되고 실시되어야 프랜차이즈산업에 맞는 인간개발과 육성을 달성할 수 있다. 지금까지는 프랜차이즈산업

의 경우 모든 교육과정을 집중식으로 일괄 실시하는 경우가 많았다. 이제부터는 프랜차이즈산업의 특성에 알맞은 분산식 교육을 실시해야 효과적인 교육이 이루어질 수 있다.

이제 교육기능도 현장중심으로 실제적으로 이루어져 교육성과를 극대화시켜 나가야 한다. 즉 프랜차이즈산업의 교육이 인사정책이나 시스템과 유기적인 관계를 맺어야 한다는 것이다. 지금까지 우리의 경우 대부분 교육이 프랜차이즈산업의 인사정책이나 제도와는 별개로 실시되어 큰 실효를 거두지 못한 것이다.

그런 의미에서 장기·중기·단기 인력수급 및 교육계획의 수립과 운영, 교육결과의 반영, CDP의 도입과 운영도 적극적으로 고려되어야 한다.

1) 사업장 내 교육(OJT)과 집합교육

① 지도대상자수

OJT는 1대 1로 지도하므로 아랫사람의 능력이나 니즈에 맞는 교육방법이 생길 수 있다. 한편 집합교육은 많은 사람을 모아 교육함으로 상호 자극을 받는다는 장점이 있다.

② 지도내용

OJT가 현장의 문제에 따른 실천적인 지도인데 비해 집합교육에서는 업무를 이론적·체계적으로 파악하는데 중점을 둔다.

③ 비용과 시간

OJT는 일상업무를 통한 지도·지원이므로 비용과 시간 면에서 부담이 적다. 반면 집합교육은 별도의 비용과 시간이 요구되기 때문에 그에 상응하는 부담이 필요하다.

④ 커뮤니케이션

OJT에서의 커뮤니케이션은 1대 1이므로 심도 있는 것으로 만들 수 있다. 한편 집합교육은 참가자 각자의 시야를 넓히고 커뮤니케이션의 폭을 넓힐 수 있다. OJT와 집합교육은 OJT를 통하여 지도·지원된 것을 집합교육으로 이론화하고 체계화하며, 반대로 집합교육으로 배운 것을 일상업무 속에서 살려 가는 관계에 있다.

이 두 가지는 상반된 교육유형이 아니라 서로 보완하면서 그 효과를 높여 가는 관계에 있다.

2) 사업장 내 교육(OJT)과 자기계발

자기계발은 스스로 자신의 교육목표를 정하고 공부하는 것이다. 그렇다고 해서 윗사람 즉 상사 또는 사업자가 일체 간섭해서는 안 된다는 것은 잘못된 생각이다. 윗사람이 아랫사람의 자기계발에 관해 적절한 충고를 하는 것도 OJT의 하나이며, 업무를 통하여 자기계발의 필요성을 절감하게 하는 것도 OJT의 하나이다.

3) OJT결과의 책임은 상사 또는 사업자에게 있다.

- 부하 또는 종업원의 행동은 곧 나의 거울이다.
- 부하 또는 종업원이 모르는 것, 잘 안 되는 것은 ‘내가 가르치지 않았기 때문’이다.
- 부하 또는 종업원이 배우려는 의욕이 없는 것은 나의 관리방법, 가르치는 방법이 나쁘기 때문이다.
- 무능한 상사 또는 사업자가 무능한 부하 또는 종업원을 육성한다.
- OJT는 상사 또는 사업자의 업무(사업)의 일부이다.

- 상사 또는 사업자는 부하 또는 종업원을 이끌어서 부과된 임무를 완수하여야 한다.
- 교육의 주체, 책임자, 지도자라는 자각이 중요하다.

(3) 사업장 내 교육(OJT)의 목적과 필요성

1) 사업장의 문제해결과 사업(업무)목표 달성

OJT는 업적향상에 도움이 되는 문제해결형 교육이다. 사업(업무)과 동떨어진 OJT란 존재하지 않는다. OJT는 단순히 ‘사이 좋은 집단 만들기’를 위해 이루어지는 것도 아니다. OJT는 사업장(직장)의 목표에 연동된 것이어야 한다. 사업장의 선두에 서서 종업원을 적절히 지도·육성해 나가는 것이 윗사람의 책무이다.

2) 개별지도로 자신감의 확보

집합교육으로 이론이나 원리원칙을 가르쳐도 당장은 자기의 업무에 관한 문제로서 받아들이지 못하는 종업원이 종종 있다. 또 대상자의 경험·능력·성격도 각각 다르므로 집합교육의 내용을 개인의 수요에 맞추는 것은 매우 어려운 일이다.

그런데 OJT에서는 본인의 교육수요에 맞는 개별지도를 단계적으로 실시할 수 있다. 그러므로 종업원도 자신의 능력이 성장으로 연결된다는 자신감을 가지고 자주성을 발휘하게 된다.

- by the Line (경험자에 의한) — 윗사람이 아랫사람에게 개별적 관리
- for the Line (현장초보자나 실무자를 위해) — 자기계발의 기초
- of the Line (현장실무상의 교육이다) — 실천적·응용적

2. 사업장 내 교육(OJT)의 6가지 전략과 방법

OJT를 실시할 때 이른바 전략이라고 하는 방법이 활용되어야 한다. 일명 ‘OJT의 6가지 전략’이라고도 하는데 능력이 몸에 베게 하기 위해서는 알아듣는 것만으로는 충분하지 않으며, 시범도 보이고 직접 해 보게도 하여 완전히 몸으로 익히게 해야 하기 때문이다.

특히 기능적인 것은 반복적인 경험을 쌓는 것이 중요하며, 태도도 새로운 습관이 형성되기 위해서는 상당한 시간과 노력이 필요하다.

(1) 사업장 내 교육(OJT)의 6가지 전략

1) 여섯 가지의 가르치는 찬스 만들기³⁶⁾

사람은 어떠한 찬스에 지식을 얻거나 새로운 체험을 하는 것을 통해서 지금까지의 자신을 돌이켜보며 보다 좋다고 생각되는 사고 방식이나 행동 방법, 즉 능력을 몸에 익혀 가는 것이다.

따라서 ‘교육·훈련(OJT)이란 어떤 능력을 향상시키기 위해서 그 성장에 효과 있는 어떠한 경험을 시키는 장을 만들어 지원·촉진하는 것’이라고 할 수 있다.

또한 여기서 경험이란 능력을 향상시키기에 효과적인 지식적인 학습과 체험적인 학습을 할 수 있는 찬

36) 장수용, OJT의 본질과 전략적 전개, 전략기업컨설팅, pp.87-90.

스를 만드는 것을 뜻한다. 그것은 일의 수행 과정에서 다음의 여섯 가지의 OJT 찬스(본인에게서는 학습 찬스)를 만드는 연구를 하는 것에 의해서 구체화된다.

① 설명하여 가르치는 찬스 만들기

몸에 익히기를 바라는 능력의 의의나 내용을 설명하고 지식으로서 파악하는 찬스이다. 이 찬스 만들기에서 중요한 것은,
가. 일방적으로 설명하는 것이 아니고 질문을 하게 하고 의견에 귀를 기울여서 대화로 추진한다.
나. 구두만이 아니고 문서나 도표 등의 도구도 적극적으로 활용한다.
다. 이해의 정도를 확인해 가면서 추진한다. 설명하는 말도 되도록 알기 쉽게, 외래어 등은 되도록 쓰지 않는 편이 좋다.

② 견습할 찬스 만들기

윗사람나 선배 등의 베테랑이 대상자의 면전에서 해 보이고 견습시키는 단계이다. 이 단계에서는 아직 본인에게는 손을 대지 못하게 하고 오로지 잘 보고 배우라고만 한다. 이 찬스에서 중요한 것은 해 보이는 가운데 특히 성패의 기점이 되는 부분에 주목시켜 확실히 인식시키는 일이다.

이 찬스는 보통 기능(기술)을 육성하는 것을 노리고 만드는 것이지만 기능(기술)만이 아니고 바람직한 태도를 몸에 익히는 학습 찬스로서도 중요한 것이다. 즉, 흔히 ‘아랫사람은 윗사람의 뒷모습을 배운다’고 말하고 있으나 그 찬스를 의식적으로 만들려는 것이다, 다만 의식적으로 만든다고 해도 특별한 무대를 만들어서 떠맡기는 식이 아니고 평소의 관리 행동 그 자체의 뒷모습만이 아랫사람의 학습에 도움을 준다는 것은 말 할 것도 없다.

③ 실습시키는 찬스 만들기

이 찬스는 보통 베테랑을 도와서 보조 등의 방법으로 시작시켜 본다는 형태를 취한다. 이는 갑자기 혼자서 하라고 시키는 것은 위험하다고 판단될 경우에 사용되는 경우이다. 물론 어디까지나 조수 역할 이기는 하나 실습을 실제로 하게 하는 것이 중요하다. 즉 쉬운 부분에서 어려운 부분으로 시키는 범위를 점차 넓혀 가는 타이밍이 중요한 것이다.

④ 분담시키는 찬스 만들기

아랫사람이나 단독으로 할 수 있다고 전망되면, 일 가운데서 그 능력이 직접적으로 필요하게 되는 부분의 일을 담당시켜 마음놓고 혼자서 할 수 있는 기회를 만든다. 즉 일부분에 한해서 기계를 운전시키거나 승격 가맹회망자에게 관리나 일의 일부분을 맡기기도 한다. 이 때 일 전반이 아니라 부분의 담당인 것을 잊어서는 안 된다.

그런데 이 찬스 만들기에서 주의해야 할 점은, 처음으로 (일의 일부라도) 혼자 시키는 일이므로 지도 육성을 담당하고 있는 사람이 아무래도 불안감을 느끼게 되면 그만 잔소리를 내뱉게 되는 수가 많아서 학습 대상자를 위축시켜서 지도 효과를 감소시켜 버리는 일이 많이 있다는 것이다.

잘 생각해서 혼자서 시킬 범위를 결정하였다면 본인이 마음놓고 할 수 있도록 중요한 핵심 이외에는 간섭하지 않도록 한다.

⑤ 대행시키는 찬스 만들기

분담을 할 수 있게 되었으면 그 능력에 관계 깊은 한 몫의 일을 대행시켜 보는 찬스가 필요하게 된다. 이를테면 매장의 책임을 대행시키거나 회의의 사회를 대행시키거나 하는 것이다.

그 결과에 대해서는 물론, 그 대행하는 가운데서 느낀 곤란한 점에 대해서 보고시켜 곧 지도하는 것이 중요하다.

⑥ 담당시키는 찬스 만들기

⑤의 단계는 아직 대행이어서 어디까지나 일시적인 것이므로 그것으로 종료시킬 수는 없다. 정식으로 그 능력에 관계 깊은 일련의 일을 담당시켜서 얼마 동안 주의해서 관찰하고 그 능력을 종합적으로 일에 활용하는 것을 확인하는 최종 단계적인 찬스를 만드는 것을 잊어서는 안 된다.

2) 지식적인 학습과 체험적인 학습의 조합

이와 같은 여섯 가지 찬스 만들기 중 ①은 전술한 ‘지식적인 학습’의 찬스이며 ③~⑥은 ‘체험적인 학습’의 찬스이다. 또, ②는 양쪽 학습의 목적을 겸한 찬스 즉 ‘관찰적인 학습’의 찬스라고 할 수 있다.

지식적인 학습이 판단하는 능력을 가지게 하는 것이라면, 체험적인 학습은 그것을 할 수 있는 능력에까지 더욱 향상시켜 현실화하기 위한 것이라고 말할 수 있다. 따라서 ①~⑥의 학습 찬스는 OJT의 대상이 되는 능력의 내용에 맞추어 전체적으로 조합시켜서 활용하는 것이 바람직하다.

우리의 직장 또는 사업장을 다시 한번 살펴보자. ①~⑥의 학습 찬스를 전체적으로 활용하고 있는 것인지, OJT를 ②의 설명에서의 가르치는 찬스 만들기만을, 또는 그 ①과 ② 견습시키는 찬스 만들기와의 조합 정도로 종료해 버리는 경우가 많은 것은 아닌지 생각해 보아야 한다.

(2) 사업장 내 교육(OJT)의 중요한 전략 과제

프랜차이즈산업은 인재에 의한 차별화의 시대로 변화되고 있다. 이제 OJT는 경쟁과 변화 속에서의 발전이라는 전략 과제를 놓고 사업장 단위에서의 끝없는 도전이란 새로운 의미를 부여받아야 한다.

1) 각 업무 현장 및 사업장이 인재 육성의 책임 단위

Off-JT, SD는 일반적 교육·훈련 니즈에는 부응하나 개별 현장이 갖는 고유 니즈나 각자의 능력에 맞는 교육·훈련 방법이 되지는 못하고 있다.

따라서 기업내 교육은 어디까지나 OJT가 기본이 되어 그 안에 Off-JT, SD에 관해 각각의 특징을 올바르게 이해하는 것이 중요하다.

2) 문제 해결형의 실천적 능력 육성

교육, 육성 등의 용어는 통상 현실적인 일상 활동과는 동떨어져 있는 것처럼 느끼게 하여 ‘바빠서 OJT를 할 수 없다’는 이야기가 흔히 나오게 된다. OJT에서 요구되는 것은 ‘할 수 있다’, ‘알고 있다’가 아니고 ‘해낸다’는 실천적 문제 해결 능력이다. 이를 구체적으로 부연하면 다음과 같다.

- ① 문제를 주체적으로 받아들이는 당사자 의식
- ② 항상 도전하는 목표 지향
- ③ 사실에 근거한 냉정한 상황 진단
- ④ 창조적으로 상황에 맞는 적절한 결단
- ⑤ 신속한 실천
- ⑥ 결과의 재확인과 새로운 도전이라는 요건을 충족시키면서 관리과정인 plan-do-see 사이클을 정확히 회전시키는 일련의 행위이다.

3) 아랫사람의 운(運)은 윗사람의 운

아랫사람 누구나 가지고 있는 자기 실현, 성장의 욕구를 충족시키는 것도 윗사람이 해야 할 중요한 OJT의 의미이다. 특히 풍부한 감성을 가진 최근 젊은 사원들은 조직이나 윗사람의 입장에서 나오는 일방적 통제나 지도를 수용하려 하지 않으므로 각자의 개성을 존중하고 아랫사람의 감성에 와 닿는 매력적인 OJT가 요구된다.

(3) 사업장 내 교육(OJT)의 전략적 방법

1) 기회를 포착하여 실시하는 일상 접촉 지도

일상 업무에 관해 그 업적이나 행동 실태의 시비·적부를 판단하여 칭찬을 한다거나, 주의를 준다거나, 틀린 것을 바로 잡아 준다거나, 보통 설명을 한다거나 또는 질문에 답을 한다거나 하여 일에 필요한 지식·기능·의식을 업무 경험을 통해서 습득시킨다.

그러나 지도할 때 다음과 같은 점에 주의하여야 한다.

- ① 그 일에 요구되는 수행 목표(양·질·시간·코스트), 행동 기준(순서·방법·동작·자세·태도) 또는 기록, 보고 방법 등을 구체적으로 확실히 결정하여 아랫사람에게 이해시켜 준다.
- ② 그 일의 실적이나 행동 실태를 파악하여 목표나 행동 기준과 비교한다. 그래서 그 차이의 원인을 검토한다.
- ③ 본인이 종래와 다른 노력이나 연구에 의해 목표나 행동 기준 이상의 실적이나 행동 실태를 보였을 때에는 그 자리에서 본인을 칭찬한다. (그 행동이나 노력을 칭찬한다.)
- ④ 실적이나 행동 실태가 목표에 비해 저조한 경우 ‘왜 그렇게 되었는가?’, ‘왜 그렇게 했는가?’를 물어 본인의 지식·기능·의식의 부족·불량 사항을 조사하여 주의를 준다거나, 조언·지도를 한다거나, 잘못을 고쳐 준다거나 한다. 상대가 바로 알고 있거나 또는 할 수 있는 것과 관련하여 모르는 것을 가르치는 것이 교육의 대원칙이다.
- ⑤ 보고할 때에는 ‘왜 그렇게 생각하는가?’, ‘왜 그렇게 되는가?’를 물어 상대방의 지식·정보나 판단의 척도 등을 확인한다. 부족·불량한 사항이 있으면 조언, 지도한다.
- ⑥ 질문을 할 때에도 가능한 한 본인이 그 대답을 스스로 끌어 낼 수 있도록 단서나 실마리가 될 수 있는 조언을 한다.

2) 일을 교대시키는 호환 교육

어떤 일을 오래 하면 그 일에 관여하는 자신이 생겨 연구 의욕이 생기지 않고 ‘잘 되겠지’하는 매너리즘에 빠지게 된다. 그래서 다른 일을 해 보고 싶은 기분을 갖게 된다. 자신의 능력 이하의 일에 싫증을 느끼는 것은 당연하다.

그래서 다른 일에 교대할 필요가 생긴다. 그러나 윗사람이 그들에게 교대 직무의 수행 방법이나 기초 지식을 가르치고 있을 시간적인 여유가 없다. 이와 같은 경우 호환 교육을 시킨다. 그 요령은 다음과 같다.

- ① 일을 바꾸어 보았으면 하는 사람 2명을 뽑는다.
- ② 그래서 각자의 일을 상대방에게 가르치도록 지시한다.
- ③ 두 사람에게 각자 개별 지도를 위한 계획서를 작성시킨다. 자기 일의 내용이나 방법(순서, 수속), 유의점, 관련 지식과 관련하여 ‘무엇을’가르칠 것인가를 써 넣게 한다.

- ④ 이 계획서에 ‘필요한 사항에 빠지거나 잘못되어 있지 않았나?’, ‘실행 계획은 가능한가?’를 조사하여 적절한 지도를 한다.
- ⑤ 이 계획서에 입각하여 상대방에게 가르치고 예정대로 지도가 끝난 사항에 도장을 찍는다.
- ⑥ 주 1~2회 정도 ‘예정대로 진행되고 있는가?’, ‘도와주어야 할 것은 없는가?’를 물어 본다.
- ⑦ 교육 종료 보고를 받으면 그 노고를 치하하고 일을 교대시킨다. 필요하다면 가르친 사항에 관해 질문을 한다거나 시켜 본다거나 해서 이해 정도를 확인한다.

3) 의욕을 자극한다(직무 확대를 통하여)

사람은 누구나 자기의 능력보다 약간 높은 수준의 일이나 역할, 과제에 관해 충분한 정보가 주어지고 자 유재량이나 창의력 발휘의 소지가 주어지면, ‘좋다. 해보자’는 기분을 갖게 된다. 그렇기 때문에 같은 일을 너무 오래 담당하게 되면 의욕이 상실되게 된다.

의욕을 상실했다고 판단되면 담당하고 있는 일의 내용이나 범위 정도 등을 확대하여 본인의 능력과 일치되게 한다. 지금 담당하고 있는 일과 관계가 있거나 유사한 다른 일을 더 부과함으로써 담당하는 일의 종류를 증대시키는 것이 직무 확대이다.

또한 일의 정도를 높이는 직무 충실이 있다. 이외에도 Task-Force 등에 가입시킨다든가 다른 부서에 지원을 보낸다든가 본래의 임무 외에 부임무나 별도 임무를 부여할 수도 있다.

4) 견학·사외 강습회의 효율을 높이기 위한 개별 지도

견학이나 사외 강습회에 참석하는 것이 자기학습의 기회를 부여하는 것에 지나지 않고 자기의 일이나 문제에만 국한하게 되는 타입의 사람은 학습의 폭이 좁아지기 때문에 그 효과가 적다. 그래서 참석을 지시하는 경우에는 다음과 같은 개별 지도를 해서 적극적 학습 태도로 참가하도록 한다. 이렇게 하면 견학이나 사내외 강습회에 파견의 효과는 100%가 된다.

- ① 견학이나 강습회에 파견하기 전에 그 목적이나 내용에 관해서 아랫사람과 서로 이야기 하여 본인이 ‘무엇을 배울 것인가’, ‘어떠한 문제나 과제의 해결 실마리를 파악할 것인가’, ‘무엇을 이해·습득해야 할 것인가’를 확실히 하여 본인에게 참가 목표를 자각시킨다.
- ② 사내 강습회의 경우에는 본인이 갖고 있는 문제나 학습 희망 사항, 윗사람이 기대하는 항목 등을 교육 담당자에게 연결한다.
- ③ 마치고 돌아오면 적어도 3~4일 이내에 본인과 이야기하여 ‘교육 참가 목표에 비하여 어떠한가’, ‘왜 그렇게 되었는가’를 서로 이야기한다. 본인의 이해의 부족, 불량을 포착하여 수정하여 준다거나 이해·습득한 것 등을 업무나 사업장 내에서 어떻게 실시 적용할수 있는가에 대해서 원조한다거나 독려한다. 이러한 독려는 그 후에도 계속하되 차츰 그 빈도를 줄여가야 한다.

5) 함께 배울 짝이나 그룹 만들기

사람은 여러 집단에 소속되어 그 집단 속에서 역할을 하고 변화하는 생활을 영위하고 있다. 그런데 회사 생활 속에서 윗사람과 동료·아랫사람이라고 하는 한정된 집단 외에 짝이나 그룹에 가입시키면 공동 작업, 공동 연구, 공동 조사 등을 함으로써 상호 계발의 장이 되는 것은 물론 팀워크(team work)의 중요성을 인식하게 하는 기회도 된다. 짝이나 그룹은 다음과 같이 만들 수가 있다.

- ① 다른 부서나 작업 장소에서 같은 일을 담당하는 사람
- ② 같은 역할을 가진 사람
- ③ 자기 계발의 목표나 과제가 같은 사람, 또는 같은 자격을 취득하기 위해 공부하고 있는 사람
- ④ 부서나 소속은 다르지만 같은 지역이나 같은 제품, 같은 기계 등을 취급하는 사람
- ⑤ 어떤 계획의 입안이나 문제 해결에 관해서 관계가 있는 사람
- ⑥ 어떤 개선이나 조사 연구에 관해서 관심을 가진 사람
- ⑦ 어떤 도서나 자료에 관해서 관심을 가진 자
- ⑧ 같은 취미를 가진 자
- ⑨ 신입 사원과 신입 사원 지도원
- ⑩ 같은 일을 담당하는 선배와 후배

이렇게 한 짝이나 그룹에 스스로의 공동 목표를 설정시키고 계획을 수립하여 함께 학습하도록 한다. 짝이나 그룹이 어떤 성과나 결론을 얻었을 때에는 직장 전원에게 발표를 시킨다거나 때로는 그 짝이나 그룹의 특기를 발휘하여 직장 전체의 행사나 행동을 계획시킨다거나 여기에 참여하도록 한다.

6) 다른 부서의 회의에 참가하게 한다

이는 각 부서간 정보 교환의 장이 된다. 즉 다른 부서에서는 효용 가치가 없는 정보라도 자기 부서에 필요한 내용이 있을 것이며 그 반대의 경우도 있을 것이다. ‘다른 부서 사람들이 자기들의 전문 분야를 알 수 있겠나’라는 등 선입관을 버리고 공통점을 찾는다는 자세가 전체적인 사고의 개발면에서 대단히 유의한 방법일 수 있다.

7) 그룹 리더를 시켜본다.

- ① 목 적
 - 달성감, 만족감, 그 위에 인정감에 의한 동기 여부가 상호 파생적으로 생겨난다.
 - 윗사람이나 아랫사람 사이에 상호 입장을 바꿔보는 기회가 된다.
- ② 기대 효과
 - ‘자식을 갖고서야 아버지의 고마움을 아는 식의 체험을 가지게 한다. 즉 한 그룹에서 그 구성원이 적성에 따라 리더가 되어 보는 방법을 통해 입장을 바꿔보는 기회를 제공한다.
 - 이와 함께 ‘인정받고 싶다’, ‘책임지는 일을 하고 싶다’, ‘적성에 맞는 일을 하고 싶다’ 등 인간의 욕구 충족에도 합치되므로 의욕과 열의도 생기게 된다.
 - 회의의 운영을 맡긴다. 이 때 매니지먼트의 필요한 요소를 배울 수 있다. 그러나 처음부터 리더역을 맡기지 말고, 서기역부터 시켜 본다. 이를 통해 회의의 목적이나 내용을 학습시킬 수 있다. 그 다음에 리더를 시켜 본다.

8) 독서에 의한 연구

- ① 목 적
 - 책을 읽음으로써 지식을 체계화시킬 수 있으며 새로운 지식을 얻을 수 있다.
 - 내용을 이야기함으로써 이해도를 스스로 높이게 한다.

- 내용을 발표함으로써 발표 능력을 높일 수 있다.
- 다른 사람에게 강의함으로써 내용의 실천을 촉진하게 된다.
- 가정이나 출퇴근의 여가 시간을 최대로 활용할 수 있다.
- 읽은 내용을 발표함으로써 달성감과 인정 욕구를 충족시킨다.
- OJT가 지향하는 자기 계발의 풍토 조성에 도움이 된다.

② 유의점

- 무리하게 읽히게 한다?는 느낌을 주지 않도록 한다.
- 어떤 책을 읽힐 것인가는 지도 필요점에 따라 넓은 범위에서 자발적으로 선택하도록 한다. 이를 위해서는 관련 있는 책을 파악해 두고, 서문·목차 정도는 한 번 훑어보며, 평가를 스크랩해서 읽어보도록 노력해야 한다.
- 책을 줄 때는 기한을 정해서 읽히고, 독후감을 멤버 전원의 앞에서 발표시킨다. 마감을 정 하면 책임 의식도 생기고 매듭을 짓는 것도 된다. 발표까지 부탁하면 책 내용을 상당히 이해하지 않고서는 어려운 일이 될 것이다.

③ 실무에 활용하는 독서의 포인트

독서 감상을 정리시키기 위해서는 다음과 같이 할 수 있다.

- 지식으로서 무엇을 얻었는가?
- 관련 있는 사례로서 무엇이 있는가?
- 새로운 지식을 어떻게 활용해 갈 것인가?
- 본인의 행동에 어떤 변화를 가져 왔는가?

④ 독서 지도의 계속성과 상황 체크를 항상 염두에 둘 것.

단지 ‘읽으라’식으로 책을 주어서는 헛수고가 되기 쉽다. 업무에서 활용이란 점에서 체크하면서 다음 단계로의 계속적인 지도에 유의해야 한다. 즉 ‘안다 → 이해한다 → 실천한다’의 방법에 따라 지도해야 한다.

9) 과제를 준다

① 목 적

- 문제 의식을 높이고자 할 때
- 전문적 지식, 기능을 높이고자 할 때
- 판단력, 사고력을 기르고자 할 때
- 독자성, 책임감을 익혀 주고자 할 때
- 완성 욕구의 충족, 자기 존재 가치의 확인, 자기 계발의 기회를 주고자 할 때

② 과제의 내용

담당한 직무에 알맞은 과제를 준다. 즉 본인의 직무에 관련된 것으로부터 시작하여 보다 높은 차원의 업무 처리에 도움이 될 과제를 조금씩 주어 능력 향상을 도모한다.

- 간단한 것부터 복잡한 것으로
- 쉬운 것부터 어려운 것으로
- 단기간에 할 수 있는 것부터 장기간이 걸리는 것으로
- 그룹을 만들어 주고 그룹 활동의 일환으로 과제를 준다.

③ 유의점

- 권한, 기간, 경비, 보조자 등을 사전에 정해줄 것
- 중간 보고 등을 통해서 필요한 지도 원조를 줄 것
- 원조시의 유의점을 가급적 상대방에게 생각할 내용의 힌트를 줄 것. 예컨대
- 당신은 어떻게 생각하는가?
- 이런 점도 생각해 보았는가?
- 이런 점도 조사해 보았는가?
- 이렇게 되면 어떻게 할 것인가? 등을 물어본다.
- 과제 할당시 원조는윗사람이 직접하지 않아도 된다. 선배 또는 그 과제와 관련된 전문가에게 지도를 부탁하는 것도 좋다.
- 연구 결과에 대해서는 어떤 형식으로든 발표할 기회를 만들어 준다. 이를 통해 달성 욕구와 인정 욕구가 만족된다.

3. 사업장 내 교육(OJT)의 개별 지도 요령

(1) 사업장 내 교육(OJT)의 개별 지도의 의의와 필요성

1) 의 의

개별 OJT의 지도란 가맹본부의 관리자 또는 가맹점사업자가 개인적으로 아랫사람 또는 종업원의 지식·기능·태도와 행동·습관의 부족한 점과 바람직하지 못한 행동을 개선 또는 향상시키는 것을 말한다. 나아가 장점·뛰어난 점은 더욱 발전되도록 자극·격려하며, 스스로 계발·향상을 통하여 일을 능률적으로 수행하도록 개인별로 지원·촉진하는 것을 말한다.

이처럼 개별 지도는 사람과 업무에 대한 애정의 표현이자 이에 대한 결정체이다. 사실 업무는 사람의 노력을 통하여 더욱 효과적으로 수행된다. 즉 업무의 성과는 그 사람의 전인격(능력·성격)의 표시라고 말할 수 있다. 따라서 아랫사람을 잘 육성하는 것은 결국 업무를 잘 수행하는 결과가 되는 것이다.

또한 이러한 육성과 관련 일상에서 일어나는 아랫사람과의 접촉 전체가 개별지도의 장이 된다. 즉 윗사람이 아랫사람의 능력과 태도의 개선을 항상 의식하고 행동하는 그 자체가 곧 지도·육성을 위한 것이 된다.

2) 필요성

① 아랫사람의 측면

- ㉠ 능력이 발견되고 향상됨으로 만족감을 가진다.
- ㉡ 능력 발휘로 보람을 느낀다.
- ㉢ 자기 성장이 있다.
- ㉣ 건전한 인생관·사회관·직업관을 갖게 된다.

② 윗사람의 측면

- ㉠ 아랫사람의 능력 향상은 곧 생산성의 향상을 가져다준다.
- ㉡ 교육한 만큼 윗사람에게 돌아오고 업무를 덜어준다.

- ㉔ 가르치고 가르침 받는 인간 관계를 조성하여 직장(사업장)내에 협력적 태도와 팀워크가 조성된다.
- ㉕ 후계자를 양성할 수 있으며, 이동·승진이 가능해진다.
- ㉖ 아랫사람을 육성함으로써 인간적인 만족을 얻는다.
- ㉗ 아랫사람에게 교육·훈련을 실시함으로써 자기 자신의 능력이 향상될 수 있다. 즉 가르치는 것은 배우는 것이다.
- ③ 회사의 측면
 - ㉘ 사업장의 경영과 업무의 문제점을 효율적으로 해결·방지할 수 있다.
 - ㉙ 사원의 능력을 최대한 발휘·활용함으로써 사업장의 사명을 달성한다.
 - ㉚ 노사 또는 사업자와 종업원의 관계를 안정시킬 수 있다.

(2) 아랫사람의 일(직무)을 파악하는 방법

1) 내 용

- ① 직무 기술서는 각자가 담당하고 있는 업무내용을 ‘무엇을 어떻게 한다’라고 구체적으로 기술해 놓은 것이다.
- ② 가능한 한 ‘언제, 어디서, 누가, 어떻게, 어느 정도까지’등을 기입하되 특히 양, 질, 시간 및 책임 등을 함께 기입하여 실제적인 목표 기준을 표시해 둘 필요가 있다.

2) 작성 목적

- ① 아랫사람의 직무 내용과 책임 범위, 정도를 명확하게 한다.
- ② 아랫사람의 책임감(적극적·자발적으로 업무를 추진하고, 스스로 확인·검토하려는 의욕)과 자기계발 의욕을 높인다.
- ③ 아랫사람의 업무성과, 업무추진 정도를 확인하고자 할 때의 기준·척도가 된다.
- ④ 아랫사람의 지도·교육·훈련 필요점을 파악하는 수단이 된다.

3) 작성자

- ① 윗사람이 작성하여 아랫사람에게 설명하여 준다.
- ② 아랫사람이 작성하도록 지시하고 필요시 지원하며, 작성후 확인하고 평가하여 준다.

4) 양식에 포함할 사항(예)

- ① 필요에 따라 내용을 다음과 같이 결정한다.
 - ㉜ 업무 내용(양, 질, 시간, 기타 바람직한 조건·목표 수준 등을 포함함)
 - ㉝ 책임 권한의 정도 : 사전 승인을 요하는가, 완전히 위임되어 있는가 등
 - ㉞ 관련된 계획·규칙·절차
 - ㉟ 관련된 이론·원리·원칙
 - ㊱ 라인적 즉 직접적 입장인가, 스태프적 즉 참모적 입장인가
 - ㊲ 관리 기능과의 관계(계획·감독·통제·조정) 등

② 사무직, 사업장 종업원의 경우

- ㉠ 업무 내용
- ㉡ 업무의 양과 질, 바람직한 완료 조건 및 목표
- ㉢ 소요 시간 또는 시기

③ 문서에 기록되지는 않더라도 적어도 아랫사람이 담당하고 있는 업무에 대해서는 구체적으로 머릿속에 기억해 둘 필요가 있다.

5) 작성해야 할 내용

- ① 담당하고 있는 직무 전반을 구태여 한번에 작성할 필요는 없다. 먼저 작성해야 할 것을 중심으로 작성하고 점차 보완해 나가는 것이 바람직하다.
- ② 먼저 작성해야 할 내용은 다음과 같은 것을 들 수 있다.
 - ㉠ 문제(불량, 지연, 사고)가 많은 직종, 직무에 대하여
 - ㉡ 신규 채용한 사원을 받을 때 본인에게 담당시킬 직무, 일에 대하여
 - ㉢ 직무 할당과 배치를 변경하든가 승진한 경우 그 담당시킨 직무에 대하여
 - ㉣ 향상 의욕과 적극성을 보이지 않든가 자기의 실력을 과대하게 평가하여 자만하고 있는 아랫사람의 담당 직무, 업무에 대하여
 - ㉤ 승진, 전환 배치 예정자의 직무, 일에 대하여
 - ㉥ 특정 직위, 직무의 담당자를 양성할 경우
 - ㉦ 자기 계발의 필요를 느낄 때 자신의 직무에 대하여

6) 작성할 때의 유의사항

- ① 업무를 중요한 순위 또는 업무의 흐름(공정)에 따라 작성한다.
- ② 내용이 누락되지 않도록 모두 기록한다.
 - ㉠ 업무와 관련이 있는 기계, 설비, 재료, 자재라든가 윗사람, 아랫사람, 동료, 스태프라든가 제품의 양, 질, 시간, 코스트 및 안전 등에 대하여 ‘무엇을 어떻게 하는가’를 구체 적으로 검토한다.
 - ㉡ 출근부터 퇴근까지의 실제 업무를 검토하고, 여기에 주·월·분기·년 등의 정기적으로 발생하는 업무는 물론 비정기적으로 발생 가능한 업무를 포함한다.
 - ㉢ 업무 기록(일지)을 참조한다.
- ③ 구체적, 실제적으로 작성한다. 따라서 ‘정확하게’라든가, ‘양심적으로’라는 표현이 아닌 ‘차이를 5% 이 내로’라든가, ‘매일 오전 10시, 오후 3시에’등의 표현을 사용한다.
- ④ 본인의 능력 및 장래에 대비하여 업무량의 확대 또는 질적 수준의 향상 등 장차 기대되는 업무 수행에 필요한 준비 내용을 포함하여 작성한다.
 - ㉠ 다음 사항에 대하여 본인과 대화한다.
 - 현재 업무를 어느 정도 범위까지 확대하고 수준을 높일 것인가?
 - 현재 업무에 대한 문제 및 관심의 정도는?
 - 개선 및 연구하고 있는 것은?
 - 어떤 일을 해보고 싶은가?
 - 어떤 것을 연구하고 싶은가?

- ㉠ 본인과 대화를 통하여 확대, 심화, 추가된 업무 내용을 납득시킨다.
 - 담당 업무의 의의, 중요성
 - 현 수행 업무량 및 질의 현상 파악
 - 업무를 확대, 추가함으로써 얻어지는 본인의 이득
- ⑤ 본인에게 충분히 이해시킨다.
 - ㉡ 먼저 본인에게 작성케 하는 경우, 작성의 이유·목적에 충분히 이해시킨다. 다음 본인이 작성한 내용과 위사람의 의도·기대·범위·정도와 상치되는 점이 있다면, 담당자의 의도와 기분을 충분히 파악한 후 대화를 통하여 위사람의 의도 및 기대를 납득시킨다.
 - ㉢ 위사람이 작성하여 줄 경우도 본인의 의견을 충분히 듣고 납득하게 한다.

(3) 일에 필요한 자격 요건의 작성 방법

1) 내 용

직무 요건표는 직무 기술서를 근거로 직위, 직무에 필요한 기능 요건(할 수 있어야 하는 것), 지식 요건(알아야 하는 것) 및 태도, 기타 요건, 그리고 각각의 필요 정도, 수준을 기술해 놓은 것이다.

2) 작성 목적

- ① 아랫사람에게 자기 이해, 자기 평가하는 기회를 부여하여 계발 의욕을 자극하고 자기 계발의 목표를 설정케 한다.
- ② 아랫사람의 지식·기능·태도를 업무 수행과 관련하여 엄밀하게 검토·평가할 수 있다.
- ③ 아랫사람의 적재적소 배치를 위한 수단이 된다.
- ④ 아랫사람의 지도, 교육·훈련 필요점을 파악할 수 있다.
- ⑤ 아랫사람의 효과적인, 경제적인 교육·훈련과 계획적 인재 육성이 가능하다.

3) 작성자

다음 방법 중 적당한 것을 선택한다.

- ① 관리자가 작성하여 이를 기본으로 배치 및 교육·훈련을 실시한다.
- ② 관리자가 작성하여 본인에게 설명하여 준다.
- ③ 본인이 작성하도록 지시하고, 작성에 필요한 지원 및 조언을 하며 완료시 검토·확인한다.

4) 양식에 포함할 사항(예)

- ① 작성 목적에 따라 포함해야 할 내용을 결정한다.
- ② 아래와 같이 직무 기술서와 함께 1장에 작성하여도 무방하다.
 - ㉠ 업무 내용
 - ㉡ 관련 계획, 규칙, 표준, 절차
 - ㉢ 기능 요건
 - ㉣ 지식 요건
 - ㉤ 태도, 그 밖의 요건

또한 직무 기술서를 작성하지 않고 직무 요건표만 작성할 수도 있다.

③ 세부 내용

㉠ 기능 요건

각각의 업무에 대하여 기대 수준 또는 목표 수준으로 끌어 올리기 위해 ‘할수 있어야 하는 것’, ‘무엇을 할 수 있어야 하는가’라는 것으로, 기능을 체험 및 연습을 통하여 행동화, 관습화시킬 필요가 있는 요건이다.

㉡ 지식 요건

- 각각의 기능 요건에 대하여 그 기능을 효과적 경제적으로 수행할 수 있고, 특히 변화에 대처하여 임기 응변의 조치(적응, 판단)를 할 수 있고, 개선·창조할 수 있도록 하기 위하여 알아 두어야 할 사항과 기억하고 있어야 할 사항(정보, 기초 원리 원칙, 기술 수단 등)
- 각각의 업무 수행시 알아야 할 사항으로 계획, 규칙, 표준, 절차에 관한 것
- 그 업무에 직접 필요한 사항(전문 지식)과 그 전문 지식을 이해하는데 기초가 되는 사항(기초 지식) 및 이들과 관련된 것(관련 지식)도 포함한다.

㉢ 태도, 그 밖의 요건

각각의 업무에 특히 필요한 작성 요건 즉 신체적 요건, 감각 지각, 운동 능력, 지능, 성격 또는 태도 등을 말한다. 예를 들면 다음과 같다.

- 지능 : 통찰력, 판단력, 창조력 등
- 성격 : 협조성, 적극성, 절충력, 책임감 등
- 태도 : 흥미, 관심, 희망, 의욕, 만족도 등
- 기타 : 시력, 체력, 기민성 등

㉣ 정 도

각각의 기능, 지식 습득, 이해, 숙련의 심화 정도 등 적성 요건의 실제 필요 수준을 말한다. 예를 들면 다음과 같이 표현할 수 있다.

- ‘자유롭게 다른 사람에게 설명할 수 있다’
- ‘어느 정도 다른 사람에게 설명할 수 있다’
- ‘스스로 이해·활용할 수 있다’
- ‘알고 있다’
- ‘실시기능’, ‘기억화’, ‘이해 가능’ 등

㉤ 훈련 방법(계발 방법)

- 기능, 지식, 태도, 그 밖의 각 요건에 대하여 가장 효과적이고 경제적인 훈련 방법(본인 이 작성하는 경우는 계발 방법)으로는 다음의 예를 들 수 있다.
- 기능 요건 : 일상 지도(잘못을 고쳐준다. 시켜본다. 대행시킨다 등), 교육기회 부여, 특별 과제 부여, 특별 작업 지시, 실습, 문제 해결을 위한 지도 등
- 지식 요건 : 일상 지도(설명한다. 질문에 답한다. 조언한다. 물어 본다 등), 독서 지도, 논문 작성, 과제 할당, 견학, 사내외 교육 파견, 통신 교육 등
- 태도·그 밖의 요건 : 일상 지도(주의를 준다. 조언한다. 모범을 보인다. 칭찬한다. 견책한다. 시켜 본다. 대행시킨다 등), 정기적 면접, 문제해결 지도 등
- 위와 같은 방법은 어떤 아랫사람이나, 어느 업무냐에 따라 가장 적합한 방법을 선정할 필요가 있다.

5) 작성시 유의할 점

① 필요한 사항은 빠짐없이 기록한다

㉠ 기능 요건

업무를 수행하는데 ‘왜 그 기능이 필요한가’, ‘연습과 체험과 반복이 필요한가’를 검토 한다.

㉡ 지식 요건

지식의 내용, 범위를 고려하여 ‘어느 정도 까지 이해·습득해야 할 것인가’를 검토한다. 결국 그 업무 자체와 업무에 관련된 문제에 대처한다든가, 업무를 개선 창조하는데 실제로 필요한 사항을 기록해 둔다. 예를 들면 심리학, 취업 규칙 등의 표현보다는 ‘행동과 욕구’이라든가 ‘취업 규칙 제10조에서 15조까지’등의 표현이 바람직하다.

㉢ 전문 지식과 기초 지식의 구별

편의상 그 업무에 직접적으로 필요한 것인가, 간접적·보조적인 것인가에 따라 전문지식과 기초 지식을 구별할 수 있다. 따라서 업무지식보다 기초 지식·관련 지식의 범위는 더 넓은 개념으로 이해할 수 있다.

㉣ 태도·그 밖의 요건

특히 그 업무에 실제로 요구되는 사항만을 적어 둔다.

㉤ 필요 요건

필요요건을 너무 많이 적어두면 교육·훈련 과잉 상태에 이르게 되며, 또한 너무 간단하게 기술하면 전혀 도움이 되지 않는다. 따라서 필요한 사항만을 우선 선택하고 다음에 충분한가를 검토하는 방법으로 한다.

② 기대하는 내용과 정도를 결정한다

현재 어떤 지식을 이해하고 있더라도 그 지식을 다른 사람에게 잘 설명하고 지도할 수 있기를 기대한다든지, 효율적인 업무와 변화를 위해 매뉴얼을 바꿀 필요가 있다든지 윗사람이 기대하는 내용을 기록한다. 이때 어느 정도 아랫사람의 능력을 고려하여 그 기대를 결정하는 것이 필요하다.

③ 실제적·구체적으로 표현한다

실제로 무엇을 지도해야 좋은가를 분명하게 표현한다. 애써 작성했더라도 이것으로 무엇을 계발해야 할 것인가를 본인이 알 수 있지 않으면 의미가 없다.

④ 본인에게 충분히 이해, 설득시킨다

㉠ 작성하여 주는 경우, 일목요연하게 내용과 요건의 필요 이유 등을 설명한다. 또한 본인의 의견·생각 등을 충분히 이야기하게 한 후 이 내용을 자기의 것으로 자각하도록 설명·조언한다.

㉡ 본인에게 작성하게 할 경우에는 작성 이유·목적을 충분히 이해시키고, 작성한 내용 중 윗사람의 의도·기대에 못 미치는 점이 있으면 상대방의 기분을 듣고 대화를 통하여 윗사람의 의도·기대에 접근하도록 내용을 이해시킨다. 무리하게 윗사람의 의도·기대만을 강요할 필요는 없다.

(4) 아랫사람의 평가

1) 평가할 때의 주의점

① 일을 중심으로 평가해야 한다. 그러나 업무 이외에 회사가 인정한 문화, 취미, 체육 활동이라든지 사업장내 행사와 활동에 대한 아랫사람의 행동도 업무에 준하여 관찰하면 좋다. 예를 들면 통솔력, 기획력,

지도력 등은 업무 외에 뛰어난 능력을 보일 때도 있다. 또한 개인 사정도 능력 평가의 수단이 되기 때문에 어느 정도 파악해 볼 필요가 있다.

- ② 평가 요소를 가능한 한 구체적·실제적으로 소항목으로 구분하여 각각의 요소에 대해 평가한다. 이는 본인의 장점, 단점을 파악하기 위해 당연한 것이다.
- ③ 하나의 소항목(일부분)만의 인상으로 상대방을 판단하거나 추측해서는 안 된다. 예를 들어 기획력이 부족하기 때문에 지도력도 없을 것이라는 속단을 해서는 안 되며 각 개인의 개성을 충분히 고려해야 한다.
- ④ 직무의 가치와는 별도로 생각해야 한다. 현재의 직무에 비하여 본인의 능력은 어느 정도인가, 더욱 복잡하고 어려운 직무를 담당하게 했을 때 어떻게 될 것인가를 파악한다.
- ⑤ 개인의 학력, 근무 연수, 성별 등에 좌우되서는 안 된다.
- ⑥ 막연한 인상만으로 평가해서는 안 된다. 근무 태도, 행동, 사실에 입각하여 평가한다.
- ⑦ 선입관과 색안경을 끼고 보지 않는다.
- ⑧ 관계 있는 사람(예를 들면 전임자, 윗사람 등)의 의견을 참조한다.
- ⑨ 소문이나 다른 사람의 말만 듣고 판단해서는 안 된다.

2) 개인 사정을 상세히 알고자 할 경우

- ① 일상의 접촉, 대화 등을 가능한 한 많이 한다.
- ② 흥미와 호기심으로 알려고 해서는 안 된다.
- ③ 개인적인 사정을 다른 사람에게 이야기해서는 안 된다.(절대 비밀 엄수할 것)
- ④ 필요 이상으로 알아내려 해서는 안 된다.
- ⑤ 공사를 혼동해서는 안 된다.

3) 아랫사람의 평가와 인사 고과 제도의 관계

윗사람이 실시하는 아랫사람의 평가는 인사 고과의 일부이다. 즉 일상의 평가를 일정 기간에 총괄하여 제도화한 것이 인사 고과 제도이다. 따라서 이러한 일상 평가와 결과인 소견과 사실을 수첩에 기록하고 이를 수단으로 인사 고과를 할 필요가 있다.

(5) 개별 지도 계획서 작성 방법

1) 내 용

개별 지도 계획서는 윗사람이 아랫사람을 계획적으로 지도, 교육·훈련하기 위한 계획서 또는 메모이다. 아랫사람의 지도, 교육·훈련은 미리 필요점을 파악하고 계획을 세워 점차 능력이 계발되도록 실시될 때 그 효과가 있다.

먼저 현재 또는 장래 예정된 직위, 직무에 관하여 직무 요건표를 작성한다. 이를 기준으로 능력을 평가하여, 지식·기능·태도 각각에 대하여 부족한 점 정도를 명확히 한다. 따라서 필요점에 대해 누구에게 무엇을 언제 어떻게 하여 지도, 교육·훈련할 것인가를 결정하여 기록해 놓은 것이 개별 지도 계획서이다.

2) 작성자

- ① 윗사람이 작성하여 이것을 가지고 지도, 교육·훈련하는 경우

- ② 본인에게 작성토록 지시하고 작성 과정에서 필요한 지원 또는 조언을 하며 완료된 내용을 확인하는 경우

3) 양식에 포함할 사항(예)

필요에 따라 항목을 결정한다. 포함할 사항에는 다음과 같다.

① 예정 월일 또는 기간

교육·훈련을 실시할 예정 일자 또는 기간(며칠부터 며칠까지)을 기입한다. 계획서에 기간은 1개월에서 3개월 정도로 하고, 길어야 6개월 정도에 끝내는 것이 좋다. 너무 기간을 길게 잡으면 본인도 의욕을 잃게 되기 때문이다. 단, 상위직 전문직을 육성하는 경우는 꽤 오랜 기간에 걸쳐 실시할 필요가 있으며, 그 경우는 6개월 이상 장기 계획을 작성할 필요가 있다.

② 지도 내용

지도, 교육·훈련이 필요한 기능 요건, 지식 요건, 태도 요건의 각 소항목을 구체적으로써 넣는다. 너무 개략적으로 작성하면 실제로 지도할 때 어떤 것인가를 판단하기 어렵게 된다.

③ 대상자

훈련 예정표와 같이 교육 대상자를 계획서 1매에 전부 기록하는 경우도 있고, 개별적으로 계획서를 작성할 수도 있다. 또한 지도, 교육·훈련이 필요한 사람만 기재하는 방법도 있다. 자기가 사용하기에 편리한 방법을 적절히 선택하여 사용하면 좋다. 다만, 개별 지도라는 점에서 개별적으로 별도의 양식에 작성하는 것이 좋다고 생각한다.

④ 방 법

지도해야 할 내용을 교육하는데 가장 적절한 방법을 선정하여 써 넣는다. 지도 방법의 예는 직무 요건표 작성 및 이용의 양식에 포함할 사항 중 계발 방법을 참조하면 좋다. 예를 들면, 방법으로써 일상 지도(일을 하면서 개별 지도를 한다)를 하는 경우는, 방법을 써 넣고 자료로는 그때 사용할 규칙·규정·표준서 등을 기입한다.

⑤ 교재·관련 자료

가능한 한 구체적으로 기입한다. 사규·직무 기술서·작업 지도서 등도 포함한다. 독서 지도의 경우에는 도서명파 가능하면 몇 장, 몇 페이지라고 써두면 좋다.

⑥ 지도자

지도를 담당할 윗사람, 선배, 전문 담당자의 성명을 기입한다.

4) 작성할 때의 유의점

- ① 구체적·실제적으로 작성한다. 지도사항, 방법, 교재, 자료등은 정확하면서도 실제로 가능하도록 작성한다.
- ② 아랫사람이 쉽게 이해할 수 있도록 작성한다. 개별지도 계획서는 아랫사람의 개별 지도를 위한 기록이므로 아랫사람 입장에서 쉽게 알 수 있게 작성해야 한다. 양식과 포함 내용에 구애받지 않아도 좋을 것이다. 작성된 계획서는 아랫사람에게 알려 줄 필요가 있다.
- ③ 실행 가능한 것을 작성한다. 계획이 입안되었다 하더라도 그것이 실행될 수 없으면 아무소용이 없는 것이다. 윗사람의 능력·시간·업무 사정을 고려해 볼 때 그것이 가능한가? 아랫사람의 능력·시간·업무 사정을 고려해 볼 때 그것이 가능한가? 훈련 지도자의 능력·시간·업무 사정을 고려해 볼 때 그것

이 가능한가? 이러한 점을 충분히 검토한 후 작성한다.

- ④ 작성이 되면 본인과 계획에 대하여 의논하든가, 계획서를 본인에게 1부 주어 이에 관한 의견과 생각을 들어본다. 본인이 그 지도 계획이 자기 능력 향상을 위해 필요하고 스스로 교육을 한다는 마음의 준비만 되었다면 개인 지도 계획 작성의 목적의 반은 달성되었다고 할 수 있다. 이런 의미로 볼 때 가능한 한 아랫사람과 대화 시간을 갖거나 교육의 주체는 아랫사람이 되도록 하여야 한다. 그 이유는 윗사람이 실시하는 개별 지도는 어디까지나 자기계발에 힘쓰도록 동기를 부여하는 것이며, 그 노력을 지원·촉진하는 것이기 때문이다.
- ⑤ 관계자의 의견을 참조한다. 지도 사항, 지도 방법 등에 관해서는 동료·선배·전문가 등으로부터 경험과 의견을 들어보고, 그것을 참고 삼아 보다 효과를 올릴 수 있도록 하는 것이 좋다.
- ⑥ 윗사람의 이동이 있을 경우, 후임자에게 그 계획을 인계함으로써 누적적인 개별 지도가 이루어지도록 할 필요가 있다.

(6) 개별 지도 양식(예)

() 월 O J T 계 획 서

	결 재																						
<p>1. OJT 대상</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 20%;">사 번</th> <th style="width: 20%;">소 속</th> <th style="width: 20%;">성 명</th> <th style="width: 20%;">담당업무</th> <th style="width: 20%;">확 인</th> </tr> <tr> <td></td> <td>팀</td> <td></td> <td></td> <td>(인)</td> </tr> </table> <p>2. OJT 지도사원</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 20%;">사 번</th> <th style="width: 20%;">급 호</th> <th style="width: 20%;">성 명</th> <th style="width: 20%;">담당업무</th> <th style="width: 20%;">확 인</th> </tr> <tr> <td></td> <td>급 호</td> <td></td> <td></td> <td>(인)</td> </tr> </table> <p>3. OJT 기간 200 . . ~ 200 . . (4週)</p> <p>4. ()월 OJT 목표</p> <p># 첨부 자료 : 週 단위 OJT계획서</p>				사 번	소 속	성 명	담당업무	확 인		팀			(인)	사 번	급 호	성 명	담당업무	확 인		급 호			(인)
사 번	소 속	성 명	담당업무	확 인																			
	팀			(인)																			
사 번	급 호	성 명	담당업무	확 인																			
	급 호			(인)																			

週 단위 O J T 계획서

週	O J T항목	목 표 수 준	O J T 내용
()주차 (. ~ .)			
()주차 (. ~ .)			
()주차 (. ~ .)			
()주차 (. ~ .)			

()월 월별 평가서

결 재		

[신입사원 작성]

소 속		교육대상자	
평가기간 ~	지도사원	
O J T 중점내용			
OJT 내용중 느낀점 및 개선점			

[관리자 작성]

항 목	Unit Leader / 팀 장	팀장 평가
높게 평가 하고 싶은 점 및 부족한 점		S
		A
		B
		C
		D
느낀점 및 개선점의 FEED-BACK		※평가항목 - OJT일지작성 성실도 - OJT계획의 실행도 - OJT 수행 적극성

※ S- 매우 잘 했다, A-잘했다, B- 보통이다, C- 부족하다. D-많은 노력이 필요하다

O J T 일 지

월 일 요일

이달의 목표			
금주의 목표			
오늘의 주요 OJT내용			
세 부 내 용			
부 서		성 명	

제3절 효율적인 교육·훈련 실무

1. 교육의 목적과 지침

인재육성의 실무적인 노하우 습득 이전에 교육 그 자체에 대해서 기본적으로 이해하는 것이 중요하다.

(1) 교육의 목적

프랜차이즈산업에서 실시하고 있는 교육이 어떤 교육이건 그것은 기업목적과 조직목적을 달성하기 위한 것이어야 한다. 그런 뜻에서 학교교육과는 다르다. [도표 5-7]에서 기업에서 실시하는 교육과 학교교육의 차이를 비교해 보았다. 교육 담당자로서는 교육기획자, 운영부서, 교수자의 할 것 없이 항상 다음과 같은 기본적 지침을 알아둘 필요가 있다.

[도표 5-7] 기업교육과 학교교육의 차이점

구 분	기업내 교육	학교교육
목 적	① 기업목적·조직목적의 달성 ② 사원각자의 직무수행능력의 향상	학생 개개인의 덕육(德育)과 사회에 진출하는데 있어서의 지식·기능의 기반 만들기
기대되는 성과·평가	① 실제 현장에서의 능력의 발휘 ② 태도 행동 변용 ③ Output ④ 실적	① 주로 지식의 습득 ② 인간적 성장 ③ Input ④ 테스트의 성적

(2) 프랜차이즈산업 교육의 지침과 기능

1) 프랜차이즈산업 교육의 지침

① 경영마인드의 중요성

경영마인드란 자기가 담당하고 있는 교육이 얼마만큼 경영활동에 공헌하고 있는지에 대한 의식이며 정신이다. 예컨대 일반적인接客매너의 교육이라 할지라도 이러한 관점에서 수행해나가야 한다.

② 교육요구의 달성을 위한 연구와 노력

프랜차이즈산업 내에서 실시하는 교육니즈는 여러 가지 면으로 살펴볼 수 있으나, 그 중에서 중요도를 포착하여 제한된 시간과 비용으로 요구를 달성시킬 수 있는 연구와 노력이 필요하다.

③ 조직풍토혁신의 원동력

교육담당자는 조직풍토혁신의 점화자임과 동시에 개혁자라 할 수 있다. 주역은 어디까지나 현장구성원이며, 교육담당자는 풍토개혁의 시나리오작가, 연출가, 무대장치가의 역할을 충실히 수행해야 한다.

④ 교육기법의 파악

문제해결을 위해서 어떤 기법이 좋은가, 또 어떤 장면에서는 어느 기법을 쓰면 효과적인가, 각각의 기법이 갖는 장점 특질을 이해하고 가급적 많은 것을 자기 것으로 익혀서 교육효과를 고양해나가야 한다.

⑤ 효과적인 교육관리

교육에서 투입된 교육내용이나 수강자로부터의 정보는 항상 현장에서의 필요정보로 제공된다는 것

을 잊어서는 안 된다. 그러기 위해서는 현장과의 유대를 긴밀히 하여 효율적인 교육관리가 이루어지도록 해야한다.

2) 프랜차이즈산업교육의 기능

교육의 지침과 더불어 프랜차이즈산업의 교육이 지향해야할 기능으로서 다음 3가지를 염두에 둘 필요가 있다.

① 경영방침의 조직에의 침투기능

프랜차이즈산업의 교육은 중요한 작용으로서 최고경영자(CEO)가 주장하는 방침은 어떻게 해서 조직 전체에 침투시킬 것인가 하는 역할 기능이라는 것을 명심해야한다.

② 인재육성과 문제해결·개선기능

교육을 실시함에 있어서 그 초점이 인재육성에 있는지 문제해결에 있는지에 따라 교육 그 자체의 전개방법, 평가방법이 달라진다. 어느 쪽을 염두에 둔 교육을 실시할 것인가를 명확히 밝혀두어야 한다.

③ 새로운 인적자원관리기능에의 패러다임 전환

교육은 인적자원관리시스템과 관련시켜서 실시할 필요가 있다. 오늘날 같이 인적자원관리시스템이 과거의 흐름과 크게 변하고 있는 시대에 있어서는 당연히 교육도 이와 함께 재구축·재편성해 나가야 한다.

2. 교육규정과 실무서식

(1) 교육규정의 의의

교육규정은 인사규정이나 임금규정과 같은 짜임새의 하나이며 기업이 질서 있게 계속적으로 교육을 운영해 나가기 위해서 마련한 구조의 하나라고 이해할 수 있다. 그리고 인사제도에도 규정이 있듯이 교육제도에서도 교육규정이 제정되어 실시·운영되는 것이 일반적이다.

이 교육규정은 ‘교육훈련규정’이라고도 불리며 이것은 ‘사원의 직무능력수행의 향상이나 인재육성에 필요한 교육활동을 보다 조직적·효과적으로 실시해나가기 위한 교육목적·교육계획·교육실시의 제 과정을 정한 것’이다.

따라서 교육규정은 일반적으로 그 규정화의 전제가 되는 ‘교육목적’, ‘교육방침’, ‘교육체계’ 등 총칙을 명시한 다음에 실제의 교육활동에 필요한 조직과 기능 등을 정해 나간다.

① 교육의 목적

교육목적의 항에서는 회사조직이 어떤 인재를 육성하고 있는지 그 육성이념이 명시된다. 인재육성이란 일반적으로 ‘경영이념·경영방침·사시(社是)’등에 바탕을 두고 작성되며 명문화한다.³⁷⁾

② 교육의 방침

㉠ 교육의 기본은 사원 각자가 스스로 계발하는 SD(자기계발)를 주안으로 하며 회사는 그 촉진·지원에 의하여 모든 기회를 설정하고 필요한 대책을 마련해야 한다.

㉡ 교육의 기본은 일상 업무를 통해서 각 직장의 관리·감독자에 의한 부하직원의 육성지도, OJT(직장내 연수)이다.

㉢ 교육의 기본인 OJT를 보완·강화하기 위하여 그것과 관련시켜 각 계층, 각 부문별 또는 전사적인 집합교육 등의 Off-JT(직장외 연수)에 대하여 적극적으로 계획하고 실시해 나가야 한다.

37) 이에 대한 사례는 앞에서 설명한 프랜차이즈산업이 요구하는 인재상을 참고.

③ 교육체계

교육체계란 상기한 교육목적, 교육방침을 포함해서 다음에 열거하는 교육활동에 관한 일련의 사항을 집약해 나가는 것을 말한다.

(2) 교육·훈련규정(예)

제1조 【목 적】 이 규정은 교육훈련에 관한 기본사항을 규정함을 목적으로 한다.

제2조 【적용범위】 이 규정은 전 사원에게 적용한다.

제3조 【교육이념, 목표 및 방침】 교육훈련의 이념 및 목표, 방침은 다음과 같다.

① 교육이념 및 목표

1. 교육이념
2. 교육목표

② 교육방침

1. 교육·훈련은 유능한 인재를 양성할 수 있도록 인적자원관리계획 및 중장기 인력양성계획과 연계하여 계획적이며 지속적으로 실시한다.
2. 교육·훈련은 사원으로 하여금 담당업무를 능률적으로 처리할 수 있도록 실시되어야 하며 이를 위 하여 인적자원관리담당 부서는 각 부서와 협의하여 가장 효과적인 방법으로 실시한다.
3. 각 부서장은 부하직원의 자기개발노력을 지원하고 인적자원관리담당 부서의 업무에 협조한다.
4. 피교육자는 회사에서 실시하는 교육·훈련에 정당한 사유가 없는 한 필히 참가하여야 하며, 교육을 통하여 습득한 지식, 기능을 일상업무에 활용하여야 한다.

제4조 【교육·훈련의 구분】 직원에 대한 교육·훈련은 다음과 같이 구분한다.

- ① 기본 교육
- ② 직무 교육
- ③ 사원 연수
- ④ 자기개발 교육
- ⑤ 기타 교육

제5조 【용어의 정의】 ① 교육·훈련이라 함은 제1조의 목적수행을 위하여 실시되는 각종 교육, 연수, 훈련 등을 말한다. (이 하 “교육”이라 한다)

- ② 사원연수라 함은 회사에서 실시하는 사원 기본연수, 일반전문연수, 기능전문연수, 상급기능연수와 외부교육기관에서 실시하는 각종 기업사원 연수 등을 말한다.
- ③ 직무교육이라 함은 회사업무와 관련된 지식 정보 기능습득을 목적으로 하는 회계, 전산 관리능력 배양 교육 등을 말한다.
- ④ 기본교육이라 함은 신규채용후보자 또는 신규채용자에 대하여 직원으로서 필요한 능력과 자질을 배양할 수 있도록 실시되는 교육을 말한다.
- ⑤ 자기개발교육이라 함은 직원자신의 직무 지식, 경력관리, 전문기술 등에 필요한 능력을 함양하기 위하여 자기개발 목표를 설정하고 자학자습 하도록 회사가 제도적으로 지원함을 말한다.
- ⑥ 기타 교육·훈련이라 함은 회사의 사정에 따라 전향의 교육·훈련 외에 별도로 필요한 교육을 실시함을 말한다.

제6조 【교육총괄】 ① 직원의 교육은 인적자원관리담당 부서에서 총괄하여 계획하고 추진한다.

② 인적자원관리담당 부서는 교육에 관한 다음사항을 계획하고 심의한다.

1. 교육·훈련의 목적 및 내용
2. 대상별 교육·훈련과정 및 장기교육계획
3. 피교육자의 선발방법 및 절차
4. 교육결과에 대한 평가 및 인사평가반영

제7조 【직원의 교육의무】 ① 직원은 다음 교육과정을 이수하여야 한다.

1. 신규채용자, 채용후보자의 기본교육은 인적자원관리담당 부서에서 주관하여 실시한다. 다만, 인적자원관리담당 주관 기본교육과정을 실시할 수 없을 때에는 연수원에서 실시하는 사원 기본연수과정을 이수하여야 한다.
2. 승진자, 승진후보자는 전문 연수과정 및 관리자 과정을 이수하여야 한다.
3. 전문(기능)분야 교육

전문(기능)분야 업무 기능의 종류에 따라 1인 1기능 전문연수를 이수하도록 할 수 있다.

② 직무교육은 직장훈련에 의하여 실시한다. 다만, 직장훈련에 의하여 실시하기가 곤란한 때에는 위탁교육훈련에 의하여 실시할 수 있다.

③ 사업단위에 근무하는 계약제 직원은 특별한 경우를 제외하고는 기본교육과 전문분야 교육에 참여할 수 있다.

제8조 【외부위탁연수】 ① 각 부서의 장은 소속직원을 국내기관에 위탁하여 직무와 관련된 교육·훈련을 이수하게 할 수 있다.

② 인적자원관리담당 부서의 장은 연도별 위탁교육·훈련계획을 수립하여 승진자 또는 승진대상자를 선발하여 사장의 승인을 받아 국내기관에 위탁교육·훈련을 받게 할 수 있다.

제9조 【대상자 선정】 연수 및 교육대상자 선정은 직원의 개인별 연수실적, 재직기간, 연수이수경과 기간들을 고려하여 인적자원관리담당 부서장이 선정한다.

제10조 【교육계획서 통보】 인적자원관리담당 부서장은 매년2월까지 연간 교육계획을 수립하여 각 부서장 및 사업단위 회사에 통보하여야 한다.

제11조 【교육참가】 연간 교육계획에 의거 해당직원은 교육에 필히 참가하여야 하며 부득이한 사유로 참가할 수 없을 경우에는 인적자원관리담당 부서장에게 사전 신고후 일정을 조정할 수 있다.

제12조 【교육비용】 직원의 교육에 따른 소요경비는 직원의 사업단위에서 전액 부담한다.

제13조 【교육결과 보고서 제출】 ① 교육에 참가한 직원은 교육이수 후 7일 이내 인적자원관리담당 부서장에게 교육 결과보고서(별지 제1호 서식)를 제출하여야 한다.

② 수습기간이 종료된 수습직원은 수습일지(별지 제2호 서식)와 수습결과 보고서(별지 제3호 서식)를 제출하여야 한다.

③ 수습직원의 근무를 담당한 부서장 또는 사업단위 회사 사업장은 수습근무 종료 후 1주일 이내에 수습 근무평가서를(별지 제4호 서식)를 작성 담당 부서장에게 제출하여야 한다.

제14조 【사후관리】 인적자원관리담당 부서장은 각종연수 및 교육결과를 기록, 관리, 유지하여야 한다.

부 칙

이 규정은 년 월 일부터 시행한다.

[별지 제1호 서식]

교육(연수) 결과보고서

1. 일반사항

소 속		직 위	
성 명		입 사 일 자	
교 육 기 관		교 육 명 칭	
교 육 경 력			

2. 교육(연수) 일정별 내용

일 자	내 용	비 고

3. 교육(연수)소감

4. 문제점 및 개선에 관한 사항

문 제 점	개 선 사 항	비 고

5. 건의사항

[별지 제2호 서식]

수 습 일 지

구 분	내 용	비 고
오늘 한 일	○ 지시사항 : ○ 주요업무 :	
소감 또는 문제점과 개 선 의 건		
내 일 할 일		
부 서 장 의 건		

작성 자 : (인)

[별지 제3호 서식]

수습결과보고서

1. 일반사항

가. 발령부서 및 직무 :

나. 성 명 :

다. 전 공 과 목 :

라. 입 사 일 자 :

2. 근무부서 및 업무내용

근무부서	근무기간	주요업무내용	비고

3. 수습근무중 느낀점

4. 문제점 및 개선에 관한 사항

문 제 점	개 선 사 항	비 고

5. 건의사항

[별지 제4호 서식]

수습 근무 평가서

1. 수습직원 :

2. 수습부서 또는 사업단위 회사 :

3. 수습 근무기간 : 년 월 일 ~ 년 월 일

4. 근무내용

주 간	제 1 주	제 2 주	제 3 주
업무내용			

5. 근무평가

구분	근무태도 (20%)	준법성 (10%)	책임감 (20%)	자질 (20%)	업무처리능력 (30%)	총평 (100%)
평가점						
특기사항						

20 년 월 일

부서장(대리점장) (인)

개 별 교 육 계 획 서

		작성부서_____
1. 교육계획번호 _____	작성일자_____	
2. 코 스 명_____		
3. 교육의 필요성을 결정한 이유 및 방법		
4. 교육의 목적		
5. 운영사항		
(1) 교육개시일 20××년 ×월 ×일		
교육종료일 20××년 ×월 ×일		
(2) 교육소요시간		
가. 1회의 교육시간	시간	
나. 교육합계회수	회	
다. 코스의 전시간	시간	
(3) 교육회수	회	
(4) 피교육자수	명	
6. 교육비용		
7. 교재		
가. △△△	나. ○○○	다. ◇◇◇
라. □□□	마. ▽▽▽	사. ☆☆☆

교 육 커 리큘 럼 (안)

	년	월	일
1. 초점			
2. 대상			
3. 방법			
4. 실시년월일			
5. 실시장소			
6. 강사			
7. 시간비율			
8. 비고			

교육시간표 (과정)

일 차		일 차
<div>일 자 시 간</div>		<div>일 자 시 간</div>
07 : 00 —		— 07 : 00
08 : 00 —		— 08 : 00
09 : 00 —		— 09 : 00
10 : 00 —		— 10 : 00
11 : 00 —		— 11 : 00
12 : 00 —		— 12 : 00
13 : 00 —		— 13 : 00
14 : 00 —		— 14 : 00
15 : 00 —		— 15 : 00
16 : 00 —		— 16 : 00
17 : 00 —		— 17 : 00
18 : 00 —		— 18 : 00
19 : 00 —		— 19 : 00
20 : 00 —		— 20 : 00
21 : 00 —		— 21 : 00
22 : 00 —		— 22 : 00
23 : 00 —		— 23 : 00
특 기 사 항 :		

교 육 경 비 내 역 서

구 분 항 목		계획금액	실적금액	차 액	산 출 (처 리) 내 역	변동사유
강 사 료	사 내					
	사 외					
	참 가 비					
	소 계					
합 숙 비	숙 박 비					
	식 비					
	장소사용비					
	간식비기타					
	소 계					
교 보 재 비	교 재					
	교 보 재					
	소 계					
사 내 식 비						
간 담 회 비						
진 행 비	음 료 대					
	교 통 비					
	기 타					
예 비 비						
총 계						
인 원						
1 인 당 경 비						

※ 참가비는 사외교육참가시 수강료임. 사내교육시 별도장소에서 숙박하는 경우, 합숙비의 숙박비란에 숙박비를 기록함.

교 육 수 갓 신 청 서

소 속 부 서	담 당		
	장		

신 청 인	소 속							
	직 위					성 명		
	담당직무							
교육계획	교육내용 목 적							
	교육내용 (요 약)	※과정명 : (내 용) :						
	교육기간	20 년 월 일 ~ 20 년 월 일						
	교육기관	기관명 : 소재지 : (전 화 :)						
	교 육 비	원		교 육 구 분		합숙 · 비합숙		
<p style="text-align: center;">위와 같이 교육신청을 하오니 승인하여 주시기 바랍니다.</p> <p style="text-align: center;">20 년 월 일</p> <p style="text-align: center;">신 청 자 : ①</p>								
담 당							결 재 의 견	

[illegible]

제4절 프랜차이즈 교육·훈련 매뉴얼

1. 정보보안 관리

(1) 정보보안 관리의 의의

정보시대의 진전으로 정보가 프랜차이즈산업의 핵심자산으로 등장함에 따라, 정보보안 관리가 필수적으로 요청된다. 더욱이 인터넷과 정보기술의 발전은 프랜차이즈산업 내의 자료가 쉽게 저장되거나 외부로 유출될 수 있다. 이러한 컴퓨터 보안이나 자료의 보안을 쉽게 생각하여 이에 대해 철저한 대비를 하지 않는 것은 몹시 위험하며 자칫 큰 손해를 가져올 수 있다.

따라서 기존 사원은 물론 새로운 사원이 들어오면 정보보안 관리를 필수적인 교육·훈련 과정으로 포함시켜 이를 철저히 교육시키는 것이 바람직하다.

최근에 모든 정보가 컴퓨터와 인터넷을 통해 이루어지는 것을 감안할 때, 기본적으로 요청되는 정보관리는 다음과 같다.

1) 자료의 공유에 대한 원칙 설정

오늘날 지식경영의 요청으로 지식경영시스템은 정보의 공유를 필수적인 사항으로 받아들이고 있다. 그러나 이러한 부분도 미리 정해 놓은 정보보안 관리원칙을 따르지 않는다면 정보가 외부로 유출됨으로 프랜차이즈산업 자체의 피해를 가져다 줄 수 있다. 자료의 공유는 원칙적으로 신뢰를 기반으로 이루어져야 한다. 따라서 이러한 원칙이 지켜지지 않을 때 그 순간부터 프랜차이즈산업의 기밀이 새나가게 되는 것이다.

2) 각 문서 및 자료의 암호화

가능하면 중요 문서는 암호화해서 보관하는 것이 좋다. 이 때 암호는 은행 신용카드의 암호 보안을 위한 변경과 같이 수시로 패스워드 즉 비밀번호를 바꾸어 기억하도록 한다. 마이크로소프트사 MS 제품과 한글 제품군의 문서는 모두 암호를 지정할 수 있게 되어 있다.

3) PC 자료의 통합관리와 보안

직원 중 PC의 하드용량이 가장 큰 사람을 몇 명 선정하여 부서의 자료나 사업장의 자료를 항상 그 사람의 PC에 저장을 하되, 접근 권한을 부서별, 직급별로 구분하여 자료가 유출될 때 역추적이 쉽게 될 수 있도록 한다. 개인 PC가 있을 경우에는 아예 개별 접근 권한과 로그인 확인이 가능하도록 구성한다. MS사 윈도우 XP 프로그램은 이러한 기능이 있어 적극적으로 활용할 필요가 있다. 또한 최근에 신종 바이러스의 출현으로 보안이 취약해짐으로 수시로 컴퓨터 바이러스 백신업체의 프로그램으로 업데이트(update)를 받는 것이 안전하다.

4) 기 타

이외에도 여러 방법을 생각할 수 있으나, 회사의 PC 전체에 암호를 주어 사용자 이외에 PC의 자료를

접근할 수 없도록 원천 봉쇄할 수도 있다. 사용자의 불편과 신속한 업무처리에 효율을 떨어뜨릴 수 있으나, 내부 직원에 의한 유출을 줄일 수 있는 방법이다. 무엇보다도 중요한 자료는 CD로 항상 백업을 해두는 것이 필수적이다. 이외에 주의 할 것은 방화벽을 설치하지 않을 경우 외부 침투에 의한 해킹 피해시 방어가 불가능하다는 것도 잊어서는 안 된다.

(2) 정보보안 관리의 규정사례

1) 총 칙

① 목 적

이 규정은 프랜차이즈산업 주식회사(이하 ‘회사’라 한다)의 보안업무 수행에 필요한 사항을 정함으로써 회사의 영업비밀 관련자료들을 효율적으로 보호 관리하는데 그 목적이 있다.

② 적용범위

이 규정은 회사의 정보보안 관리 전반에 대하여 적용한다.

③ 용어의 정의

- ㉠ ‘정보보안’이란 부정경쟁방지 관련법률에 의한 프랜차이즈산업의 영업비밀 사항들을 효율적으로 보호 관리하는 제반수단을 말한다.
- ㉡ ‘영업비밀’이란 비밀로 유지된 생산방법, 판매방법, 기타 영업활동에 유용한 기술상 또는 경영상의 정보를 말한다.
- ㉢ ‘비밀의 생산’이란 영업비밀을 문서화하거나 디스켓 등에 수록하여 비밀임을 표시하고 관리번호를 부여하는 등의 비밀작업 절차를 말한다.
- ㉣ ‘보안성 검토’란 회사의 홍보목적으로 공개되거나 대외에 발송, 발표되는 자료들에 대하여 영업비밀의 노출 유무를 사전에 검토함을 말한다.
- ㉤ ‘보안위규’란 정보보안 관련사규를 위반하여 영업비밀이 누설되었거나 누설될 우려가 있는 제반 행위들을 말한다.
- ㉥ ‘보안총괄부서’란 전사적 보안제도의 입안 및 조정, 감독업무를 수행하는 부서를 말한다.
- ㉦ ‘비밀보호기간’이란 영업비밀로서 보호기간이 만료되는 년, 월, 일을 말한다.
- ㉧ ‘약호자재’란 영업비밀사항을 통신수단으로 수발시 은닉하기 위하여 회사에서 제작한 약어표를 말한다.
- ㉨ ‘보안사고’란 영업비밀의 분실 및 누설 또는 해커의 침입 등으로 보안관리 체계에 문제가 발생하는 경우를 말한다.

④ 보안책임

- ㉠ 회사의 비밀관련 서류, 도면, 복사물, 자기테이프, 디스켓, 원료, 부품, 제품, 시설 통신 등에 대한 비밀의 분류, 보관, 파기 등의 보안 책임은 비밀생산 주관부서의장(직무대행자)에게 있으며 주요 정보 자료, 연구성과 등이 무단으로 유출되지 않도록 다음 사항에 대한 보안대책을 강구하여야 한다.
 - － 비밀연구 참여인원의 서약 징구, 집행 및 보안교육 등에 대한 보안조치
 - － 연구수행 관련 정보자료, 연구시설의 접근자에 대한 보안조치
 - － 연구내용 및 성과물의 대외발표시 보안성 검토 등의 보안조치
- ㉡ 보안총괄부서는 전사적 보안업무수행에 필요한 기획, 조정, 감독, 교육 등 보안 총괄 지원업무를 수행할 책임이 있다.

2) 영업비밀의 분류 및 관리

① 영업비밀의 분류

- ㉠ 각 부서의 장은 영업비밀의 보호를 위하여 그 중요도와 가치를 검토하여 해당비밀로 분류하여 관리하여야 한다. 영업 비밀은 다음 각 호에 의하여 이를 ‘1급 비밀’, ‘2급비밀’, ‘대외비’로 분류하고, 인사비밀에 관한 내용은 ‘인 비(人 秘)’로 분류한다.
- ㉡ 프랜차이즈산업 경영정책 및 사업추진과 밀접한 관계가 있는 최고의 보안을 요하는 사항은 ‘1급 비밀’로 한다. 예) 신규사업 추진계획, 경영계획, 경영 회의자료, 사업부별 사업계획, 제품개발계획, 외국사와의 공동개발계획, 중장기 발전계획, 첨단기술개발 연구보고서 등
- ㉢ 프랜차이즈산업정책 및 사업추진과 상당한 관련이 있는 사항으로 유출시 프랜차이즈산업정책 수행에 상당한 차질이 예상되거나 경영상 또는 기술상 지대한 손실이 예상되는 자료는 ‘2급 비밀’로 분류한다. 예) 기술보고서, 기술개발 회의록, RUN SHEET, TEST 결과보고서, 특정분석보고서, 설계보고서, 생산, 판매, 홍보, 영업계획 등
- ㉣ 영업비밀은 아니나 유출될 때 프랜차이즈산업(개인) 이미지를 손상하거나 혼란을 줄 수 있는 자료는 ‘대외비’분류한다. 예)조직도, 회의자료, 홍보자료, 배치도, 생산·판매 실적, 인적사항 기록서류 등
- ㉤ 영업비밀은 아니나 개인 신상에 관련된 사항으로 업무상 특정인원의 열람이 불가한 비밀내용을 말하여 세부내용은 인사관리 규정에 의거 별도로 정한다 예)개인신상자료, 인사평가자료 등

② 영업비밀의 신고

- ㉠ 프랜차이즈산업의 모든 임직원은 직무수행과정에서 발견 또는 창출된 영업비밀이 발생할 경우에는 지체없이 부서장에게 신고하여야 한다.
- ㉡ 신고된 영업비밀은 회사에 귀속되며 비밀관리 기록부에 등재하여 관리되어야 한다.

③ 비밀의 보관

- ㉠ 비밀은 과대분류 금지원칙에 의거 적절히 보호할 수 있는 최저등급으로 분류하여야 하며 일반서류와 분리하여 별도 보관하여야 한다.
- ㉡ 비밀은 회사에서 지정한 비밀보관함에 보관하여야 하며 비밀보관함에는 비밀이 아닌 문건을 보관해서는 안된다.
- ㉢ 비밀보관함은 항상 시건이 되어 있어야 하며 열쇠는 부서장이 지정하는 보안 책임자가 관리하여야 한다.
- ㉣ 비밀보관함 외부에는 비밀을 보관중임을 알 수 있게 하는 어떤 내용도 표시를 해서는 안된다.

④ 비밀의 생산

- ㉠ 모든 임직원은 회사업무 이외의 목적을 위하여 비밀을 생산 또는 수집할 수 없도록 한다.
- ㉡ 비밀 생산자는 그 비밀에 관한 초안, 복사지, 디스켓 등의 파기를 확인하고 그 비밀생산 부수 전량을 회수하여야 한다.
- ㉢ 비밀이 두장 이상인 문서이거나 책자일 경우는 매면 중앙 하단에 총면수와 그 면의 일련번호를 첫면부터 기재하여야 한다.

⑤ 비밀의 표시

- ㉠ 비밀은 취급자 또는 관계자에게 경고하고 비인가자의 접근을 방지하기 위하여 분류와 동시에 등급에 따라 구분된 비밀표시를 하여야 한다.

- ㉔ 비밀1의 표시는 비밀문서 전, 후면의 표지와 비밀이 포함되어 있는 매면 상단 중앙에 다음과 같이 표시한다.

프랜차이즈	프랜차이즈	프랜차이즈
Ⅱ 급 비 밀 SECRET	Ⅰ 급 비 밀 TOP SECRET	대 외 비 CONFIDENTIAL

- ㉕ 비밀등급의 표시는 적색으로 함을 원칙으로 하되 인쇄 또는 복사시 복사물과 동일한 색으로 표시할 수 있으며 비밀표시는 복사물의 글자보다 크고 뚜렷해야 한다.
- ㉖ 단일문서 또는 책자로서 매면 마다 비밀등급이 다를 때에는 매면 마다 해당등급표시를 하고 전후면 표시는 그중 최고 등급의 비밀표시를 한다.
- ⑥ 관리번호
- ㉗ 모든 비밀에는 비밀관리대장 기록순서에 따라 관리번호를 부여한다.

[예 시]

관리번호

- ㉘ 동일한 문서라도 2부 이상 생산 또는 접수하여 보관할 때에는 매부마다 관리번호를 부여하여야 한다.
- ⑦ 비밀의 복제복사
- ㉙ 비밀을 복사하였을 때에는 복사된 문서 표면 우측상단에 다음과 같은 규격에 의하여 사본번호를 부여한다

	(사본수)
1	
3	
	(총사본수)

- ㉚ 비밀을 복사하였을 때에는 그 비밀원본의 첫면 또는 적당한 여백에 사본근거를 다음 과 같이 기재 한다, 다만 적당한 여백이 없을 때에는 별지를 첨부하여 기재 할 수 있으며 비밀 복사대장에도 기록을 하여야 한다

사 본 일 자		사 본 부 수	
직 위		성 명	(서명)
사본의 처리	예) 1/3:경영지원본부부장 2/3:이사 3/3대표이사		

- ㉛ 비밀을 복사한 경우에 그 원본과 동일한 비밀등급을 부여하여야 하며 복제복사를 제한 하고자 할 때에는 그 비밀표지 이면 또는 전면상단에 다음과 같이 적색으로 기입 한다.

이 서류는 절대로 복제, 복사 불가

⑧ 비밀관리기록부

㉠ 비밀보관책임자는 비밀의 작성, 분류 또는 수발 및 취급 등에 관한 일체의 관리 사항을 기록 유지하기 위하여 비밀관리기록부를 작성 비치한다.

㉡ 비밀관리기록부는 비밀등급별로 구분, 분철하여 보관한다.

⑨ 비밀의 보호기간 기재

㉠ 모든 비밀은 비밀의 파기일자를 문서표지 또는 말미에 아래와 같이 명시하여야 한다.

※ 파기 : 200

㉡ 비밀의 보호기간은 사업(연구)계획의 지속성 또는 비밀효력의 말소기간을 고려하여 최 단기간으로 설정하며 파기시기를 예측 할 수 없을 때에는 통상 발행일로부터 1년 이내 의 일자를 기재한다.

⑩ 비밀의 파기

㉠ 비밀의 보호기간이 만료되었거나 더 이상 보존가치가 없는 비밀은 소각, 쇄절, 분해 또는 기타의 방법으로 원형을 알 수 없도록 파기하여야 하며, 휴지통에 원형 상태로 폐기해서는 절대 안 된다.

㉡ 비밀의 보호기간이 만료되었지만 계속 보관이 필요한 비밀은 보호기간을 연장 할 수 있다. 이때 비밀관리기록부에 연장된 비밀의 보호기간을 수정, 기재하여야 한다.

㉢ 비밀을 파기, 재분류, 회송하였을 시에는 그 사유를 비밀관리기록부 비고란에 기재하 고 접수 연월 일로부터 사본번호란까지 두개의 적색직선을 그어 삭제하여야 하며, 삭제한 부분은 해독할 수 있도록 하여야 한다.

3) 대외 보안조치

① 보안성 검토

㉠ 영업비밀이 포함된 각종자료(보고자료, 홍보책자, 녹음, 녹화TAPE, 사진, 영화필름 등)를 홍보자료로 사용하거나 대외기관 (언론, 세미나)등에 제공하고자 할 때에는 보안성 검토에 의거 사장의 승인을 득한 후 실시함을 원칙으로 한다.

㉡ 단, 부득이 긴급한 사정으로 승인이 불가 할 때에는 인적자원관리부장이 대행할 수 있으며, 홍보일 경우에는 홍보관장 부서에 통보하여야 한다.

② 외국사와의 경영, 기술 자문의뢰시 보안조치

㉠ 외국회사(외국현지법인 포함)와 진행되는 기술의 도입, 공동연구, 경영기술 자문을 실 시하고자 할 때에는 반드시 자료유출 방지 협약서를 작성 시행하여야 한다.

㉡ 자료유출 방지 협약서는 과제명, 유효기간, 목적, 비밀의 표시, 소유권 복사 및 인용의 금지, 제3국에 제공금지, 해석 및 분쟁의 해결방법 등을 기재하여 쌍방 대표간에 합의, 서명하여야 한다.

4) 통 신 보 안

① 컴퓨터 보안

㉠ 컴퓨터에 비밀자료를 입력할 때에는 반드시 비밀자료 입력전용의 보조기억장치(자기테이프, 디스켓 등)를 별도로 지정하여 입력하여야 한다. 다만 주컴퓨터와 분리가 불가능 한 경우에는 독립된 파일을 지정하여 입력하여야 한다.

㉡ 비밀자료를 입력할 때에는 반드시 해당 비밀등급을 입력하여 열람 및 출력시 표시되 도록 하여야

하며, 비밀자료가 입력된 보조자료(자기테이프, 디스켓, 파일 등)는 관련 사규에 의거 비밀의 표시, 관리번호 등을 부여하고 관리기록부를 유지하여야 한다.

㉔ 기타 전산업무보안에 관한 세부사항은 별도로 정한다.

② 단말기 보안

㉑ 단말기 및 퍼스널 컴퓨터를 이용 비밀작업시에는 별도의 디스켓을 지정하여 사용하여야 하며 내장된 기억장치에 기억된 자료는 작업 후 완전 소거하여야 한다.

㉒ 비밀자료가 입력된 디스켓은 아래와 같이 디스켓 표면에 해당 비밀등급표시, 관리번호, 관리부서명 등을 기록하고 별도의 비밀 보관장소에 보관 관리하여야 한다.

(비밀디스켓 관리의 예)

비밀등급	
관리번호	
부서명	

㉓ 분류 관리되고 있는 비밀디스켓(파일)은 관리기록부에 의한 관리대장을 유지하여야 한다.

㉔ (4).①.㉑의 단서 조항에 의거 부득이 하드디스크에 비밀내용을 보관하고자 할 경우는 반드시 파일 매면 상단에 해당등급의 비밀 표시를 하여야 한다.

㉕ 단말기를 운용하는 자는 장비의 잠금 장치와 비밀번호를 이용하여 장비보안 대책을 강구하여야 한다.

㉖ 디스켓은 비밀유무를 막론하고 사외로 반출할 수 없으며, 회사 내에서의 디스켓 사용은 회사가 지정한 디스켓을 사용하도록 한다.

㉗ 업무상 디스켓을 반출하고자 할 때에는 보안총괄부서장의 결재를 득한 다음 반출하여야 한다.

㉘ 전산장비의 폐기 및 교체 때에는 하드디스크에 기억된 자료를 완전히 소거하여야 한다.

③ 팩시밀리(F.A.X)보안

㉑ FAX로 비밀자료의 발송은 금한다. 단, 긴급을 요하는 경우는 소속부서장의 결재를 득하여 중요부분의 삭제 등의 방법으로 긴급 보안조치를 실시 후 발송하여야 한다.

㉒ F.A.X를 관리하는 부서의 장(직무대행자)은 다음 각 호의 조치를 취하여야 한다.

- F.A.X 보안관리 담당자 지정관리
- F.A.X 발송대장 기록유지 및 발송전문 확인
- F.A.X 발송용 패스워드(password)를 지정 운용하여야 한다.
- 부서장 / 팀장의 미확인(발송신청서 결재 누락)전문 발송금지 조치

㉓ F.A.X를 관리하는 부서의 장(직무대행자)은 효율적인 보안관리를 위하여 별도의 통신 실을 운용할 수 있다.

㉔ 보안 총괄부서는 F.A.X를 이용한 회사 비밀자료의 유출을 방지하기 위하여 사외 발송 전문에 한하여 조사 및 검색을 실시할 수 있다.

④ 기타 통신보안

㉑ 회사비밀에 관한 사항은 전화 또는 기타 통신수단으로 통신할 수 없으며, 회사의 허가 없이 자료의 유출도 금한다. (예) 공중회선을 통한 자료의 불법유출 (사외 e-mail, 인터넷, 천리안 등의 P.C 통신을 통한 자료유출 행위 등)

- ㉔ 통신수단으로 영업비밀을 통화(교신)하고자 할 때에는 보안총괄부서에서 제작한 암호 자재를 사용 하여야 한다.

5) 보안감사 및 사고의 처리

① 영업비밀의 보호의무

- ㉕ 회사의 모든 임직원은 영업비밀을 사장의 승인 없이 어떠한 자에게도 공개하거나 누설하여서는 아니 된다.
- ㉖ 회사의 임직원은 영업비밀을 지정된 업무이외의 목적에 사용해서는 안 된다.

② 보안감사 및 수시 점검

- ㉗ 이 규정에서 정한 보안관리상태를 점검하기 위하여 보안총괄부서의 장은 년 1회의 정기 보안감사와 필요에 따라 수시 보안점검을 실시한다.
- ㉘ 정기 보안감사는 미리 그 계획을 대상 부서에 통보하되 수시 점검은 사전 통보 없이 행할 수 있다

③ 감사결과의 처리

- ㉙ 회사비밀관리 상태에 대한 감사결과는 사장에게 보고한다.
- ㉚ 보안점검 중 위반사항이 발견되었을 때에는 이를 해당 부서에 경고하거나 ⑤ 보안 위 규자의 처리에 의하여 처리한다.
 - 경미한 보안위반시 : 보안위반 스티커 발부
 - 비밀자료 방치시 : 보안총괄부서에서 회수

④ 보안사고의 조치

- ㉛ 비밀의 분실 또는 누설(해커의 침입) 등의 보안사고가 발생한 부서의 장은 지체없이 이를 보안총괄 부서에 통보하여 보안조사를 요청하고 사장에게 보고하여야 한다.
- ㉜ 보안사고는 이에 대한 사고경과와 결과가 조사 종결될 때까지 공개하여서는 안 된다.
- ㉝ 영업비밀을 습득하였거나 사고를 인정한 자는 지체없이 보안총괄부서에 통보하여야 한다.
- ㉞ 보안총괄부서의 장은 보안조사 결과 보안사고로 인해 회사에 중대한 손실이 발생한 사실을 인지한 경우에는 그 내용을 즉시 회사의 감사업무 담당조직으로 통보하며, 감 사조직의 장은 내부감사규정에 의한 감사권을 발동할 수 있다.

⑤ 보안 위규자의 처리

보안사고 발생부서 및 위규자에 대하여는 [별지 서식1]에 의거 처리한다.

6) 보 칙

① 비밀관리 담당자의 임무

- ㉟ 각 부서의 장은 영업비밀의 효율적 보안관리를 위하여 비밀관리담당자를 임명하여야 한다.
- ㊱ 비밀관리 담당자는 다음 각 호에 정하는 임무를 수행하여야 한다.
 - 영업비밀 관리교육
 - 비밀의 보관, 대출, 지출 및 파기에 관한 사항
 - 비밀의 도난, 분실 등의 보안사고에 대한 조치
 - 출입자 통제확인 및 기록유지에 관한 사항

- 비밀의 인수인계 및 확인

- ② 비밀관리 담당자의 인수인계

- ㉠ 비밀관리 담당자의 교체 때에는 부서 내의 모든 회사비밀 관련 문건들에 대하여 인수 인계 하여야 한다.
- ㉡ 인수인계 사항은 [별지 서식2]와 같이 비밀(디스켓)관리 기록부 말미에 그 현황을 기록하고 서명 날 인하여야 한다.
- ㉢ 본 조에 정하지 아니한 사항은 업무 인수인계 규정에서 정한 바에 의한다.

- ③ 비밀소유 현황 조사보고

각 부서의 장은 매년 6월말과 12월말을 기준으로 각 부서의 비밀 소유현황을 파악 종합하여 익월 10일까지 보안총괄부서로 통보하여야 한다.

7) 부 칙

본 규정은 년 월 일부터 제정 시행한다.

[별지 서식1]

보안 위규자 처리 지침

구 분 항 목	보안위규 내용 6		처 리
영업비밀 누설	경쟁상에 고의적 누설		형사고발 및 인사관장부서로 징계의뢰
	비밀자료 임의 사외반출		
영업비밀 관리위반	비밀 분실		인사관장부서로 징계의뢰
	비밀자료 방치		
	비밀 미 분류		
	비밀 보관함 개방		
	업무목적이외의 비밀수집		
	비밀자료 개인보관(책상, 파일)		
사무실 보안관리 위반	퇴근 때 출입문 미시건		보안위반 경고
	책상서류(diskette)방치 (부재시)		
	비밀자료 미 세절, 휴지화		
	기타 제반사규 미 이행		
물품반입	반입금지품 반입		인사관장부서 징계의뢰
	월담반입		
물품반출	무단반출 (고의)		인사관장부서 통보 보안검사 위원회 통보 심사 인사관장부서 통보
	반출절차 위반		
	자료반출		
출입보안 위반	사원증 대여		외부인 대여 인사관장부서 징계의뢰
			직원대여 부서장 경고(각서징구) → 인사관장부서 통보
	사원증 미폐용 (위반후 1년관리)	1회위반	본인 각서 징구
		2회위반	부서 통보
		3회위반	
		4회위반	인사관장 부서 통보

[별지 서식2]

비밀인계인수서

프랜차이즈 I 급 비밀 건, 프랜차이즈 II 급 비밀 건
프랜차이즈 대외비 건

위와 같이 부(과) 비밀을 정히 인계 인수함.

인계자 : 직위 성명 (인)

인수자 : 직위 성명 (인)

확인자 : 직위 성명 (인)

2. 프랜차이즈 H사 교육·훈련 매뉴얼 사례

(1) 교육·훈련 매뉴얼 개관 (외식업체 프랜차이즈 H사를 중심으로)

1) 회사 소개

① 회사 연혁

국내 닭고기 전문회사로 농장, 공장, 시장을 하나로 묶는 삼장통합 수직 계열화를 통해 철저한 품질 관리로 축산물로서는 처음으로 KS마크를 획득하였다. 신선육 및 육가공품생산으로 우리 나라 닭고기 시장의 확대를 기하고 있으며, 셀레늄 닭고기 생산, 바이오 식품 및 닭살개 에서 추출한 기관지 이완 효능 신약개발 등 생명공학 분야에도 많은 투 자를 하고 있다.

② 사업연혁

국내 최대 계육식품 전문회사로서 축적된 노하우와 완벽하게 구축된 인프라의 활용 및 브랜드 경쟁력을 앞세워 2년여의 연구개발 끝에 기존 치킨 패스트푸드 시장에 지각변동을 예고하며 1999년 전주에 1호점을 개설하였다.

- ◆ 1998년 3월, HL 치킨익스프레스 사업부 출범
- ◆ 1999년 5월, HL 치킨익스프레스 전주 효자점 1호점 오픈
- ◆ 2000년 10월, 프랜차이즈 우수 브랜드상 수상 (한국 능률협회)
- ◆ 2001년 4월, 2001 프랜차이즈 평가 AA등급획득 (한국 능률협회)
- ◆ 2002년 4월, HL 치킨익스프레스 고속도로휴게소 내(탄남의 광장)에 가맹점오픈(그외 11개 고속도로 휴게소 내 가맹점 오픈)
- ◆ 2002년 9월, HL 치킨익스프레스 서울사무소 개설
- ◆ 2003년 3월, 현재 90호점 오픈

③ 사업소개

㉠ 프랜차이즈 가맹사업

국내 계육 식품시장 신뢰도를 바탕으로 외식 프랜차이즈 가맹사업을 전개하고 있다.

■ 컨셉 : 틈새시장 진입(중소형 매장 진입)

- 고객 타겟층 : 10~20대 및 주5일 근무제 제도화 유입에 따른 외식 여가문화 선도하는 가족단위 고객
- 메뉴 : 시장에서 검증된 계육 선두업체로서 본사에 구축된 연구개발팀의 다양한 치킨메뉴개발로 차별화
- 시설 : 퓨전 스타일의 실내분위기로 기존 배달전문 치킨업체와의 차별화 시도, 젊은층 고객에게 래점 유도

■ 시스템 : 삼장 (농장, 공장, 시장) 통합 시스템에 의한 병아리의 부화부터 소비자의 식탁까지 신선한 제품을 공급한다는 사업방침 아래 HL 치킨익스프레스 사업부가 출범하였다.

- 최첨단 시설을 갖춘 직영농장과 위탁사육 계약을 맺은 계약농장에서 과학적인 사양관리 시스템에 의해 종계 사육
- 일일 30만수 도계가 가능한 위생적인 도계라인에서 엄선된 생계만 입고하여 특수개체 냉각방식으로 세균 감염을 억제하고 육질의 변화를 없애 신선도를 쾌적한 상태로 유지하여 도계
- 본사 R&D (연구개발팀)에 의해 개발된 육가공 식품은 스모킹하우스, 무균무진 설비 등 최신

시설을 갖춘 육가공 공장에서 위생적인 제품만을 생산

- 생산된 제품은 초대형 냉동냉장시설 및 차량을 완비한 자체 물류 시스템을 통한 전국적으로 분포되어 있는 각 지점에 유통되며 치킨익스프레스 가맹점으로 배송

㉠ HL 치킨익스프레스의 특징

- 브랜드 : 시장에서 검증된 닭고기 종합식품업체의 선두주자로서 국내에 널리 알려진 브랜드파워 활용, ‘HL이 만들고 HL이 판매한다’
- 삼장 통합시스템 : 농장, 공장, 시장의 전 부분을 직접운영 관리하는 체제로 유통마진을 최소화하고 저렴한 원가로 공급하여 경쟁력 제고
- 메뉴 개발 : 고객이 선호하는 맛과 시장성을 조사하여 진행하는 본사 R&D팀의 메뉴개발로 최고의 맛과 차별화된 맛 제공
- 매월 이벤트 실시 : 매달 본사 각 지역 영업소장에 의해 이벤트가 실시되며 5월 및 12월 행사 때에는 본사의 대대적인 지원을 받음
- 매장 인테리어 : 철저한 상권분석 데이터에 의한 래점형 인테리어, 배달형 인테리어 2가지 컨셉으로 나누어 인테리어를 진행하며 상권특성에 맞는 맞춤 인테리어 제시

2) 교육·훈련 매뉴얼 개관

프랜차이즈 HL 사는 다음과 같이 교육·훈련을 구분하여 실시하고 있다. 즉 대상과 계획에 따라 기본 운영 매뉴얼 습득(Basic Operation Course)과정을 시작으로, 점포 현장실습 과정(Store Operation Course), 관리 이론 교육 과정(Basic Management Course)을 중점적으로 실시하고 있다. 이외에도 수시로 필요에 따라 현장에서 이뤄지는 O.J.T 실습교육(On the Job Training) 과 교육장에서 이뤄지는 OFF.J.T 이론교육(OFF the Job Training)이 진행된다. 여기에는 이러한 과정 중에서도 가장 기본이 되는 교육과정인 운영매뉴얼을 중심으로 살펴본다.

(2) BOC (Basic Operation Course) 매뉴얼 소개

1) BOC 오리엔테이션

① 교육 준비

- ㉠ 단정한 용무 복장 ㉡ 교재 및 필기도구 ㉢ 당일 교육이수 과정 연습

② 교육 진행시 인사법

구 분	강의장 또는 매장	구 분	휴식
시 작	어서 오세요, OO입니다.	시 작	수고하셨습니다.
종 료	감사합니다. 또 이용해주세요.	종 료	어서 오세요, OO입니다.

③ 일자별 교육 진행 방법³⁸⁾

1일차	그릴 S/T	3일차	서빙 Area
2일차	후라이 S/T	4일차	세일즈 Area

④ 교육생 준수사항

38) 서빙과 세일즈 Area는 다음 장의 고객만족 매뉴얼 사례 참고.

- ㉠ 교육 시작 5분전까지 강의장 입실 완료 할 것
- ㉡ 강의실에서 개인간 잡담 일체금지
- ㉢ 예습 및 복습 철저
- ㉣ 서로간의 존칭 사용 할 것

2) 그릴(Grill) S/T

① 기기 및 원재료 보관 온도

- ㉠ 기 기
 - 그리들 : 182℃
 - 번스토스터 : 200 ±5℃
 - 번스워머 : 표면(70 ± 10℃), 내부(45~50℃)
- ㉡ 원재료 보관
 - 냉동품 : -20℃ 이하
 - 냉장품 : 0 ~ 5℃
 - 상온품 : 15 ~ 25℃

② UP 작업

- ㉠ 배전반에서 배기 브로어 스위치 ON
- ㉡ 배기 확인(페이퍼 타월 또는 냅킨으로)
- ㉢ 그리들 점화
- ㉣ 각 기구 배치
- ㉤ 더스터 배치
- ㉥ 소스류 준비
- ㉦ 번스 품질 및 수량 체크 후 번스랙에 끼운다.
- ㉧ 그리들 위 오일제거
- ㉨ 온도체크 및 칼리브레이션 체크

3) 그릴 메뉴

① 햄버거 드레싱 순서

불고기 버거	크라운 : 마요네즈 10g →레터스 20g 힐 : 불고기소스8g →오니언6g →불고기패티 1매 →불고기소스8g
불갈비 버거	크라운 : 마요네즈 10g →레터스 20g 힐 : 불갈비소스7g →오니언6g →불갈비패티 1매 →불갈비소스7g
새우 버거	크라운 : 마요네즈 10g →레터스 20g 힐 : 타르타르소스 13g →새우패티 1매
치킨불고기 버거	크라운 : 마요네즈 10g →레터스 20g 힐 : 불고기소스8g →오니언6g →치킨불고기패티 1매 →불고기소스8g
치킨 버거	크라운 : 마요네즈 10g →레터스 20g 힐 : 마스타드 6g →치킨패티 1매 →케찹 8g

② 야채류 손질 작업

㉠ 오니언 : 200 ~ 250g

- 칼로 양파의 양쪽 끝을 잘라낸다.
- 양파의 바깥쪽 껍질을 벗겨내어 폐기한다.
- 양파를 세척한다.
- 흐르는 차가운 식용수로 양파를 행구어 공기 건조시킨다.
- 양파를 수직으로 반으로 자른다.(반대쪽에서 뿌리쪽으로)
- 꼭지쪽을 1cm 남기고 슬라이스 한다.
- 반대로 틀어서 찍한다.
- * 보존기간 : 분쇄 전(냉장 5일), 분쇄 후(냉장 24시간, 상온 3시간)
- * 분쇄크기 : 3mm³

㉡ 레터스

- * 보존기간 : 커팅前(냉장 5일), 수세後(냉장 24시간)
- * 규격 : 1C/S(8Kg), 한봉치(500 ±50g)
- * 세척작업
 - 다듬기(껍질, 갈변부분 제거)
 - 뿌리심 제거
 - 절단 및 수세(흐르는 물에 한겹씩 벗겨서)
 - 물기제거
 - 냉장고에 래핑보관
 - 살균액 3분간 침지 후 흐르는 물에 30초간 수세
- * 레터스는 안쪽에 살아있는 벌레등이 있어 고객 크레임 여지가 있으므로 세심하게 주의하여 작업한다.

③ 타임 스케줄

패티 IN(1차 압착) → 번스준비 → 2차 압착 → 번스 IN → 번스 OUT 및 정리 → 패티 반전(3차 압착) → 드레싱(1) → 리무브 → 드레싱(2) → 세팅 → 래핑

※ 리무브(Remove)란?

- * 정의 : 쿡킹 종료된 패티의 육즙을 제거하고 번스위로 이동시키는 것.
- * 방법 : 번스상단 약 2cm 높이에서 반전스파츄라를 평행으로 자기 앞으로 뺀다.

④ 카라멜라이즈의 목적(45초)

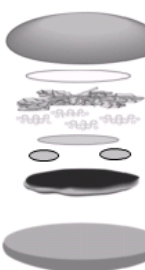
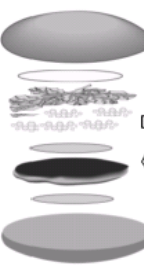
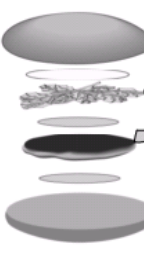
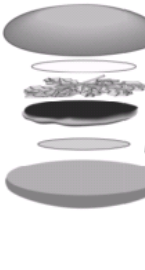
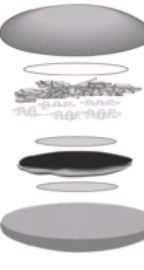
- ㉠ 단맛증가(소화촉진)
- ㉡ 번스 밀가루 냄새 제거
- ㉢ 제품온도 보존
- ㉣ 소스 및 육즙 침투 방지

⑤ 압착 작업 목적

- ㉠ 쉬링크(Shrink) 현상 방지
- ㉡ 중간 부분이 부풀어 올라 설익음 상태 방지

- ㉔ 패티 표면이 검게 늘어 육즙 과다 유출 방지
- ★ 1차압착 : 양손 끝으로 패티 중심부분을 2 ~ 3Kg 힘으로 압착
 - ★ 2차압착 : 20초 경과후, 반전스파츄라로 4 ~ 5Kg 힘으로 압착
 - ★ 3차압착 : 패티 반전후, 반전스파츄라로 1 ~ 1.5Kg 힘으로 압착
- ㉕ 소스통 살균작업
- ㉔ 영업 중 : 살균더스터로 이용 추출구 주변 살균
 - ㉕ 영업종료 후 : 살균액[미온수(30 ~ 40℃) 1ℓ 에 락스 5cc 희석]에 15분간 침지 후 3% 세제로 세척 건조 후 래핑 보관

4) 햄버거 조립도

치킨불고기버거 (₩1,500)	특별버거 (₩1,900)	치킨버거 (₩1,700)
 <ul style="list-style-type: none"> 크라운(힐포함) 52g 마요네즈 10g 레터스 10g 오니언 2g 불고기소스 8g 피클 2매 치킨불고기패티 1매 힐 	 <ul style="list-style-type: none"> 크라운(힐포함) 52g 마요네즈 10g 레터스 20g 오니언 6g 불고기소스 8g 불고기패티 1매 불고기소스 8g 힐 	 <ul style="list-style-type: none"> 크라운(힐포함) 52g 마요네즈 10g 레터스 20g 케첩 8g 치킨패티 1매 마스터드 6g 힐
새우버거 (₩1,800)	불갈비버거 (₩2,000)	
 <ul style="list-style-type: none"> 크라운(힐포함) 52g 마요네즈 10g 레터스 10g 새우패티 1매 타르타르소스 13g 힐 	 <ul style="list-style-type: none"> 크라운(힐포함) 52g 마요네즈 10g 레터스 20g 오니언 6g 불갈비소스 8g 불갈비패티 1매 불갈비소스 8g 힐 	

5) 후라이(Fry) S/T : UP 작업순서

- ① 배기브로아 ON : 배전반 ELB 확인
- ② 배기 확인 : 페이퍼타월 or 냅킨 사용, 에어 필터 10cm 이격 확인
- ③ 후라이어 점화
 - 메인 가스밸브 확인
 - 유량 확인(미확인시 후라이어 폭발위험)
 - 기종별 후라이어 점화순서 및 프로그램(CODE) 입력방법 숙지
- ④ 각 기기 전원 ON : 덤프스테이션, 쿨드테이블 등 기기 특성 숙지

⑤ 각 원/부재료 UP

- 원/부재료 명칭, 규격, 관리방법, 보존기한(개봉전,후) 숙지
- UP정량 : 2~3시간 사용량

4) 후라이 메뉴

① F.F 포테이토(후렌치 후라이드 포테이토)

- ㉠ 제품특성 : 신선한 후라이 오일에 바로 튀긴 바삭바삭하고 고소한 맛의 후렌치후라이드 포테이토
- ㉡ 제품가격 : 900원
- ㉢ 쿡온도 : 182℃
- ㉣ 쿡타임 : 2분 20초
- ㉤ 냉동포테이토 품질체크 방법
 - 해동된 흔적 확인
 - 냉동포테이토 사이즈 확인(100개 채취해서 5.08cm 이상이 50개 이상)
- ㉥ 쿡방법
 - Shaking 작업 : 30초 경과후, 유조내에서 바스켓을 가볍게 좌우(상하)로 2~3회 흔든다
 - 흔들어 주는 이유
 - 유조내의 상하(좌우) 유온을 일정하게 유지하여 제품을 균일하게 쿡
 - 냉동상태로 달라붙어 있는 포테이토를 유조내에서 떼다
 - 유조내에서 해동된 포테이토가 서로 달라붙는 것을 방지
 - 기름떨이 작업 : 즉시 바스켓을 들어올려 좌 또는 우로 약 5초간 기울인 후, 상하로 4~5회 흔든다
 - 스쿠핑 작업 : 스쿠핑 작업은 총 10회정도가 이상적임(제품 파손에 주의)
 - Salt(정제염) 작업 : 냉동포테이토 100g당 0.5g 사용
 - 제품 품질 체크 포인트
 - 제품이 짧거나 부러져 있는가?
 - 건조되어 표면이 딱딱한가?
 - 표면은 단단하고 내부는 비어있는가?
 - Salt 작업은 잘 되어 있는가?
 - 제품간의 색상차이가 불균형한가?
 - 제품이 식었는가?
 - 준색상보다 옅거나 진한가?

② 치즈스틱

- ㉠ 제품특성 : 치즈에 튀김옷을 입혀 바삭바삭하고 부드러운 디저트 메뉴
- ㉡ 제품가격 : 1,100원(2pc)
- ㉢ 쿡온도 : 182℃
- ㉣ 쿡타임 : 1분 20초
- ㉤ 쿡방법
 - 해동된 상태에서는 절대 쿡 금지(제품이 파손되는 원인이 됨)
 - 냉동상태에서 붙어있는 치즈스틱은 조심스레 손으로 떼어서 바스켓에 넣는다

- 바스켓에 넣을때에는 한쪽으로 몰리지 않도록 해서 쿡킹한다
- **Shaking** 작업 : 30초 경과 후 유조 내에서 바스켓을 가볍게 흔든다
- 흔들어 주는 이유
 - － 유조내의 상하(좌우) 유온을 일정하게 유지하여 제품을 균일하게 쿡킹
 - － 유조내에서 해동도니 치즈스틱이 서로 달라붙는 것을 방지
 - － 쿡킹시 제품에 튀김 얼룩이 생기는 것을 방지
- 기름떨이 작업 : 즉시 바스켓을 들어올려 좌 또는 우로 약 5초간 기울인 후 상하로 4~5회 흔든다
- 품질체크 포인트
 - － 제품간 색상의 차이가 심하지는 않은가?
 - － 제품이 부러졌거나 파손된 것을 제공하고 있지는 않은가?
 - － 제품이 식었는가?
 - － 흐물흐물하고 기름이 베어 있지는 않은가?

③ 용가리 치킨

- ㉠ 제품특성 : DHA성분이 함유된 어린이 영양 간식으로 특색있는 새로운 개념의 디저트 치킨
- ㉡ 제품가격 : 2,900 원(12pc)
- ㉢ 쿡킹온도 : 182℃
- ㉣ 쿡킹타임 : 3분
- ㉤ 쿡킹방법
 - 원재료 UP : 냉동상태에서 붙어 있는 용가리 치킨을 손으로 떼어서 바스켓에 넣는다
 - **Shaking** 작업 : 30초 경과후 유조내에서 바스켓을 가볍게 상하(좌우)로 가볍게 2~3회 흔든다
 - 흔들어 주는 이유
 - － 유조내의 상하(좌우) 유온을 일정하게 유지하여 제품을 균일하게 쿡킹
 - － 후라이싱시 제품이 해동되면서 서로 달라붙는 것을 방지
 - － 후라이싱시 튀김 얼룩이 생기는 것을 방지
 - 기름떨이 작업 : 바스켓을 들어올려 상하로 4~5회 흔든후, 바스켓 홀더에 걸어서 30초간 기름떨이
 - 품질체크 포인트
 - － 제품이 부러졌거나 외관의 파손은?
 - － 오버쿡킹으로 표피가 탄화되었나?
 - － 제품이 식었는가?
 - － 표준색상(황갈색)보다 옅거나 진한가?

④ 후라이드 원

- ㉠ 제품특성 : 콜라겐 성분이 많이 분포되어 있는 치킨 날개부위를 가공하여 만든 담백한 맛의 특별한 타입 치킨
- ㉡ 제품가격
- ㉢ 쿡킹온도 : 182℃
- ㉣ 쿡킹타임 : 5분
- ㉤ 쿡킹방법

- 원재료 UP : 쿠키시 가능한 한 형태를 구분해서 골고루 쿠키하며, 붙어있는 쿼는 손으로 떼어서 바스켓에 넣는다.
- Shaking 작업 : 30초 경과 후 바스켓을 들어올려 전후로 2~3회 흔든다.(엥킵 방지)
- 기름떨이 작업 : 바스켓을 들어올려 바스켓 홀더에 걸어서 30초간 보관한다.
- 쿠키 후 품질체크 포인트
 - 색상은 황갈색 또는 황금색의 표준 색상인가?
 - 외관은 양호한가?(빠의 노출 및 끊어짐등)
 - 불완전한 쿠키에 의한 설익음, 혈흔, 맛과 냄새의 이상은 없는가?

⑤ 치킨팝콘

- ㉠ 제품특성 : 담백한 치킨 가슴살을 바삭바삭한 팝콘 모양으로 만든 신 개념의 치킨
- ㉡ 제품가격
- ㉢ 쿠키온도 : 182℃
- ㉣ 쿠키타임 : 3분 30초
- ㉤ 쿠키방법
 - 균일한 쿠키가 되도록 너무 한쪽으로 쏠리지 않게 바스켓에 놓고 달라붙어 있는 치킨팝콘은 손으로 조심스레 떼어서 넣는다.
 - Shaking 작업 : 30초 경과후, 바스켓을 들어올려 상하로 2~3회 흔든다.(엥킵 방지)
 - 기름떨이 작업 : 바스켓을 바스켓 홀더에 끼워 30초간 방치한다.
 - ※ 너무 오래 방치하면 후라이어 온도에 의해 눅눅해 질 우려가 있으므로 주의
 - 쿠키 후 품질체크 포인트
 - 제품 색상은 옅은 황갈색 또는 황금색인가?
 - 오버쿠키 되어 색상이 검지 않은가?
 - 튀김옷이 적당히 부풀어 올랐는가?
 - 흐물흐물하고 기름이 배어 있는가?

⑥ 후라이드 치킨

- ㉠ 제품특성 : 신선한 치킨만을 사용하여 바삭바삭한 튀김옷을 입혀 만든 담백하고 고소한 맛이 잘 어우러지는 치킨
- ㉡ 쿠키온도 : 170℃
- ㉢ 쿠키타임 : 10분
- ㉣ 홀딩타임 : 2시간(브레드워머 내)
- ㉤ 냉동치킨 품질체크 포인트
 - 색상은 옅은 황색(백색)에 가까우며, 외관은 깨끗한가?
 - 이취 및 변색등이 없는가?
 - 색상이 너무 검지 않은가?
 - 외포장 상태는 양호하며 해동된 흔적은 없는가?
- ㉥ 쿠키방법
 - 원재료 UP

－ UP할 때는 균일한 쿠킹이 되도록 바스켓 바닥면에 겹치지 않도록 배열한다.

※ 다리는 세우고, 기타 다른부위는 절단면이 바닥에 닿도록 배열한다.

※ 한 바스켓에 치킨 한봉이상 쿠킹하지 않는다.(치킨이 설익음)

• **Shaking** 작업 : 3분 경과후 바스켓을 들어올려 전,후로 2~3회 강하게 흔든다.

※ 주의사항 : 너무 강하게 흔들어 튀김옷이 벗겨지지 않도록 하며, 화상에 유의

• 기름떨이 작업 : 바스켓을 들어올려 바스켓 홀더에 걸어서 30초

※ 목적 : 치킨의 중심부까지 유온을 침투시켜 완전히 쿠킹이 되기 위함

㉔ 쿠킹후 품질체크 포인트

• 제품 색상은 옅은 황갈색 또는 황금색인가?

• 튀김옷이 벗겨지지 않았는가?

• 오버쿠킹이 되어 색상이 검지 않은가?


㉕ 연속 쿠킹시 대응

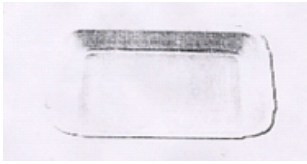
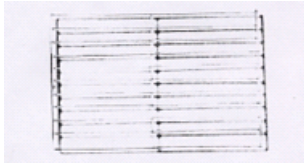
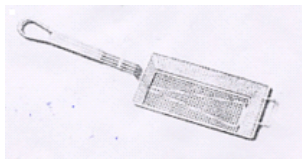
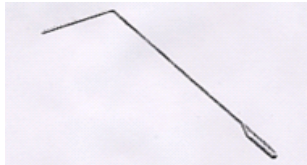
• 연속 쿠킹시 유온이 떨어져 치킨이 설익을 위험이 있으므로 순서를 엄수한다.

• 연속 쿠킹은 1차 쿠킹하는 치킨의 기름떨이 작업이 끝난 후에 2차 쿠킹 실시.

• 2차 쿠킹 개시시 버너가 연소중일 경우는 연소가 끝난 후에 실시.

5) 후라이 조리기구

		
명칭 : 치킨 컨테이너 용도 : 치킨 쿠킹후 임시 보관용	명칭 : 드레인 파이프 용도 : 오일여과(교환)시 드레인 코크 연결	명칭 : 뜸채 용도 : 유조 내 찌꺼기 제거용
		
명칭 : 후라이어 랙바스켓 용도 : 패티 쿠킹용	명칭 : 배킹 스크퍼 용도 : 포테이토 시즈닝 작업용	명칭 : 베이커 트레이 용도 : 포테이토 시즈닝하는 장소
		
명칭 : 세제 계량컵 용도 : 3% 지정세제 측정시 사용	명칭 : 스텐레스 트레이/랙 용도 : 제품 보관용	명칭 : 커넥팅 스트립 용도 : 후라이어 오일 누유 방지용

		
명칭 : 패티 전용 컨테이너 용도 : 패티 쿡킹후 임시 보관용	명칭 : 후라이어 랙 용도 : 유조내 원재료 낙하 방지용	명칭 : 후라이어 바스켓 용도 : 치킨 및 디저트류 쿡킹용
		
명칭 : 후라이어 후렌드 용도 : 다운 작업시 드레인 찌꺼기 제거용		

6) 전문 용어의 해설

① Grill Station

용 어	해 설
번스(buns)	햄버거용 빵
패티(patty)	얇고 작게 만든 햄버거용 고기
오니언(onion)	양파
레터스(lettuce)	양상추
래핑(wrapping)	햄버거 포장
번스 토스터(buns toster)	번스를 토스팅하는 기기
카라멜라이즈(caramelize)	번스를 토스팅했을때 당분이 연한 갈색으로 변환상태
그리들(griddle)	패티를 쿡킹하는 기기
브레드워머(bread warmer)	햄버거를 보관하는 기기
오더(order)	주문
배기 브로어	배기 환풍기
리무브(remove)	쿡킹이 완료된 패티를 번스 위로 옮기는 것
반전 스파추라	패티 반전용 도구
쉬링크(shrink) 현상	패티가 쿡킹되면서 수축하는 현상
배기닥트	공기 또는 유증기가 배출되는 통로
웜업타임(warm up time)	설정된 온도까지 도달하는 시간
리커버리타임(recovery time)	떨어진 온도가 회복되는 시간
칼리브레이션(calibration)	온도 및 정량측정
드레싱(dressing)	번스위에 야채, 소스, 패티를 올리는 과정
피크타임(peak time)	영업중 바쁜 시간
아이들타임(idle time)	영업중 한가한 시간
홀딩타임(holding time ; H/T)	제품의 보관 한계 시간

② Fry Station

용 어	해 설
시즈닝 작업	포테이토와 소금을 섞는 작업
시즈닝 캔	포테이토용 소금을 담아두는 기구
후라이어 바스켓(fryer basket)	치킨, 포테이토 및 패티를 쿡킹하는 기구
바스켓 홀더(basket holder)	유조위에 바스켓을 걸어 놓는 곳
카툰랙(cartoon rack)	포테이토를 포재에 담아 보관하는 곳
베이커트레이(baker tray)	쿡킹된 포테이토를 시즈닝 및 보관하는 기구
배깅스쿠퍼(bagging scoper)	포테이토의 시즈닝 작업시 사용하는 기구
쉐이킹(shaking) 작업	좌우 또는 상하로 흔들어 주는 작업
드레인파이프(drain pipe)	유조내의 오일을 배출 시킬때 사용하는 파이프
드레인코크(drain cock)	드레인 파이프를 결합 오일을 배출시키는 기구
뜯채	유조 및 오일 여과시 찌꺼기 제거하는 기구

제6장

고객만족관리와 서비스 매뉴얼

제1절 고객만족관리에 대한 기본이해

제2절 고객만족관리 사례 분석(프랜차이즈 B사)

제3절 고객서비스 응대의 기본조건

제4절 고객서비스 전략과 매뉴얼 사례

제6장 고객만족관리와 서비스 매뉴얼

제1절 고객만족관리에 대한 기본이해

1. 고객만족 관리의 의미

(1) 고객(Customer)이란 무엇인가?

현대의 많은 기업들은 무한경쟁과 빠르게 변화하는 기업환경에서 조직의 생존을 위한 전략개발에 온 힘을 다하고 있다. 그것은 이제 더 이상 능률성이 조직의 최종목표가 아니고 생존이라는 새로운 조직 목표가 절실했다는 의미이다. 조직 생존 전략 중에는 그 동안 등한시했던 고객에 대한 관심이 포함되어 있다.

그렇지만 고객이라는 용어는 그 자체가 광범위하고 일반적인 표현이어서 정확하게 누구를 혹은 어떠한 상황을 표현하는지 혼동을 주는 경우가 많다. 고객은 흔히 손님이란 용어로 표현된다. 많은 실무자들은 학자들과 달리 고객에 대한 개념정의에 있어 은유적인 표현을 사용하면서 가치 개입적인 정의를 시도하는 경향이 많은데 고객을 황제, 아내, 외국인으로 비유하는 것 등이 그 예이다.

이 같은 정의를 종합해보면 고객은 조직에 있어 도구적인 가치를 가지는 것이 아니라 목적으로서의 가치를 갖고 있다고 할 수 있다. 그러나 이러한 방식의 접근은 고객의 중요성을 일깨우는데 주요 목적이 있을 뿐, 보다 분석적인 입장에서 고객을 이해하기에는 미흡하다.

오늘날과 같이 독과점이 무너지고 경쟁이 보편적인 현상으로 퍼져있고, 기업의 진입이 자유로운 상황에서는 수요보다 공급이 훨씬 많게 된다. 따라서 보다 적극적으로 수요를 유발시키거나 한정된 수요자들을 끌어들이는 고객 지향적 관리를 추구해야 한다. 현재는 고객이 품질을 결정하는 주체이며, 물품 및 서비스의 소비는 물론 정부의 정당성을 뒷받침하는 결정자라는 인식이 점차 확대되어 가고 있다.

(2) 고객만족관리(Customer Satisfaction Management)란?

1) 고객만족관리의 태동

1981년 유럽의 스칸디나비아 에어라인즈 시스템(SAS)사의 얀 칼슨에 의해 주창된 경영혁신운동이다. 1979년부터 적자 경영난에 허덕이던 중 얀 칼슨 사장이 취임하면서 적자의 경영난을 벗어나기 위한 새로운 경영혁신운동을 전개해 나갔다. 서비스 질의 향상과 서비스를 담당하는 현장 근로자의 만족을 목적으로 하는 147개 항목의 서비스 과제(Service Project)를 개발, 추진한 결과 1983년 세계 최우수 항공사로 선정되는 등 경영상태가 급속도로 호전되었다.

2) 고객만족관리의 발전

이러한 서비스 개선 중심의 경영이 미국에 소개되면서 1970년대 제이디 파워사의 ‘소비자 대책과 고객만족(CS) 측정개발’ 등의 소수 연구실적과 맞물려 고객만족경영이란 이론이 정립되었다. 이로부터 고객만족관리는 급속도로 성장·발전되어 GM의 변신을 가져왔고 모토롤라, IBM, HP, 제록스에서 앞 다투어 이를 도입, 시행하게 되었다. 이러한 고객만족관리는 80~90에 한국, 일본의 많은 기업에 도입되어 정착화 되고 있다.

3) 고객만족관리의 의미

고객만족이란 ‘고객이 상품 또는 서비스에서 원하는 것을 기대이상으로 충족시켜 감동시킴으로써 고객의 재 구매율을 높이고 그 상품 또는 서비스에 대한 우호도가 지속되도록 하는 상태’를 의미한다. 따라서 고객의 만족도를 높이는 것은 고정 고객층의 이탈방지를 통해 기업의 이익을 안정적으로 확보하는 지름길이다. 고정고객은 반복구매 뿐만 아니라 기업과 상품에 대한 호의적인 구전광고를 통해 새로운 고객을 창출하고 기업의 판촉비용을 경감시켜 줌으로써 기업이익을 크게 늘려준다.

고객만족경영이란 모든 경영활동을 고객위주로 생각하며 전개해 나가는 경영혁신기법이다. 즉 ‘고객 만족을 경영의 최고목표’로 삼고 이를 정량적으로 측정해서 경영자 주도의 조직적 개선, 개혁활동을 집결해 나가는 것을 만사의 근본으로 생각하고 행동하는 경영체질의 기업풍토를 말하는 것이다.

4) 고객만족의 가치

고객만족을 경영의 목표로 삼고 이것을 가능하게 하는 고객만족 경영체제로 조직의 전체 구성원의 의식의 전환을 가져오기 위해서는 고객만족의 가치, 즉 만족한 고객의 가치를 수치로 분명하게 이해시킬 필요가 있다. 특히 최근 경제환경이 어려워지자 고객만족에의 투자를 기피하거나 실무자들이 고객만족의 투자 가치에 대해 확신을 갖고 있지 못하는 경우가 늘어나고 있다.

즉 고객만족경영이 추가적 비용만 부담하게 하고 실제 기업의 수익성향상에는 별로 도움이 되지 않는다는 생각을 갖고 있는 것이다. 따라서 진정한 고객만족 경영 체제로 전환하기 위해서는 경영자와 근로자 모두에게 고객만족의 가치, 즉 고객만족이 실제 기업의 수익성 향상으로 연결되는 것을 구체적인 수치로 분명하게 보여줄 필요가 있다.

고객만족의 가치는 역으로 고객만족을 시키지 않았을 때 이탈하는 고객의 가치를 추정함으로써 평가할 수 있다. 이탈고객의 가치는 고객이 이탈했을 때 잃게 되는 이익으로 나타나며, 이것은 고객의 평생가치 즉 고객이 정상적인 기간동안 계속적으로 우리제품을 구매했을 때 우리가 얻게 되는 이익과 동일하다. 기업은 이탈고객으로 인한 손실을 추정하여 고객만족의 가치를 평가할 수 있다.

그리고 이러한 평가를 바탕으로 하여 고객만족을 위하여 사용할 수 있는 돈을 추정해 낼 수 있다. 즉 기업은 고객을 만족시키지 않음으로써 발생하는 이탈고객으로 인한 손실보다 고객만족에 드는 비용이 적은 고객만족을 위하여 사용할 수 있다.

기업이 고객만족을 위하여 들이는 노력은 결국 기업의 수익성향상으로 돌아오게 된다. 즉 고객만족을 위하여 노력하는 기업일수록 수익성이 향상되어 이익이 늘어나게 된다. 따라서 고객만족경영이 기업의 회생하에 고객만 좋은 것이 아니라, 고객도 좋고 기업도 좋은 결과를 가져오는 투자할 만한 가치가 있는 경영이다.

5) 고객만족의 요건

고객만족을 높이기 위해서는 적어도 두 가지 요건이 충족되어야 한다.

첫째, 처음부터 고객의 기대를 충족시킬 수 있는 품질의 제품과 서비스를 제공하는 것이다. 품질이 좋으면서도 낮은 가격으로 제품을 보다 빠르게 공급하고, 보다 좋은 서비스를 제공하는 것이 병행되어야 한다.

둘째, 고객의 불만을 효과적으로 철저하게 처리하는 것이다.

결국 고객만족경영은 이러한 두 가지 요건을 지속적으로 충족시켜 다른 회사에서 모방할 수 없는 경쟁

우위를 확보해 나가는 경영방식이라 할 수 있다. 결국 고객만족지향 조직으로서의 혁신은 고객의 시각에서 평가하는 것을 기초로 하는 것이다. 또 고객만족요건을 고객과 기업이 만나는 접점의 개념으로 설명하는 것도 가능하다. 고객이 직접 기관을 방문하여 해당업무를 보고 그곳을 떠날 때까지의 모든 일련의 과정을 고객접점으로 파악할 수 있는데 이 접점에서의 고객의 만족여부가 전체만족으로 이어진다.

일반적으로 ‘고객접점요소’는 세 가지로 분류할 수 있다.

첫째, 사람에 의한 접점으로 고객과 직원의 접촉을 의미한다. 직원들이 고객을 어떻게 대하느냐에 따라서 고객의 만족도가 달라진다. 즉 고객을 대하는 직원의 판단과 행동양상에 따라 고객의 서비스에 대한 만족도는 달라진다. 따라서 고객 지향적인 정신에 몸에 배어야 하며, 그러한 정신이 있어야 고객을 존중하는 말과 행동이 자연스럽게 나올 수 있다.

둘째, 하드웨어적인 접점으로 시설과 설비에 의한 접점이다.

이것은 고객이 직접보고 접촉하는 사무실, 건물, 각종 시설 등과 관련된 체험이다.

셋째, 소프트웨어적인 접점으로 서비스와 일이 처리되는 속도 등에 대한 고객의 평가를 말한다. 이러한 세 가지 접점에서 고객이 만족할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

(3) 고객만족관리의 추진과정

1) 고객만족경영의 도입여건조성

고객만족을 성공적으로 도입하고자 한다면 먼저 조직내의 모든 계층, 모든 부서 조직원들의 의식개혁과 적극적인 참여를 통한 전사적 경영혁신운동의 전개가 필요하다. 또 고객과 분쟁이 많은 일선현장 근로자들이 자발적이고 주도적으로 개선방안들을 제안하고 공감대를 형성하여 현실성 있는 구체적인 실천계획을 수립하여 추진해 나가야 한다.

즉 고객만족 극대화에 걸림돌이 되는 기존의 조직구조, 관행, 업무절차에 대한 과감한 리엔지니어링이 필요하며, 상의 하달식의 전통적인 피라미드 조직이 아닌 ‘역 피라미드 조직’(현장 근로자들에게 보다 많은 권한과 자율성을 부여하여 원활한 개선 활동을 수행할 수 있는 여건조성, 경영관리자가 이를 최대 지원하는 조직형태)으로의 전환이 요구된다.

2) 고객만족관리의 추진단계

고객만족경영을 조직 내에 도입하여 성공적으로 정착시키기 위해서는 단계적인 접근이 필요하다.

제 1단계인 고객만족경영의 도입 여건조성에서는 최고경영자가 고객만족경영을 추진할 확고한 의지를 표명하고 이에 대한 강력한 리더십을 발휘하는 것이 중요하다. 또한 고객만족의 비전을 설정하고 고객만족추진위원회를 구성 활동하게 하며, 조직구성원의 공감대 형성을 위해 고객만족의 전파교육을 실시해야 한다.

2단계에서는 고객만족에 대한 측정이 이루어진다. 모든 기업활동에 대한 평가가 고객의 입장에서 객관적으로 이루어져야 한다는 점이다. 즉 고객의 만족도를 고객의 입장에서 평가하고 이것을 수치화해서 경영의 지표로 삼아 개선활동을 지속적으로 전개해야 한다. 이를 위해서는 지속적인 개선활동의 목표를 설정하고 측정하는 것이 가능해야하는데, 고객만족의 지수화를 통해 측정할 수 있다.

페더럴 익스프레스 사는 SQI(Service Quality Indicator)라는 독자적인 CS지표를 개발, 정기적으로 CS 측정

을 실시하여 서비스 품질의 저하가 48시간 후에 시장점유율에 어떠한 영향을 미치는가를 알 수 있도록 하는 초단기적 품질평가시스템을 갖추고 있는 것으로 유명하다.

또 고객의 평가를 통해 경쟁사와 비교하여 자사의 고객 만족의 위상을 파악함으로써 상대적 취약점이 무엇인지, 고객만족수준을 떨어뜨리는 요소가 무엇인지를 알아내어 개선방안을 찾아내야 한다. 한편 외부 고객뿐만 아니라 내부고객, 즉 사내 근로자들의 만족도 평가 또한 간과해서는 안된다. 제록스사의 경험에 의하면 내부고객의 만족도와 외부고객의 만족도 사이에는 90%이상의 정의 상관관계가 있다고 한다.

3단계인 고객만족전략의 수립에서는 고객에게 전달할 가치가 무엇인지를 명확히 하는 것이 중요하며, 경쟁사와 차별화 할 수 있는 고객만족전략을 개발하는데 초점을 뒀다.

마지막 단계인 4단계에서는 개혁운동을 전개함에 있어서 전 직원들이 참여하도록 유도하는 것이 중요하며 고객만족의 성과를 정기적으로 측정하여 결과를 토대로 철저히 보상하는 평가시스템의 운용이 필요하다.

통상 모든 직원들의 의식개혁이 이루어지고 고객만족문화가 사내에 성공적으로 정착되려면 2~3년이 라는 기간이 소요된다. 따라서 고객만족경영이 정착되기까지 지속적으로 고객만족 활동의 추진, 지원, 평가 및 교육을 행해야 한다.

3) 고객만족관리의 활용

고객중심 기업에게는 고객만족이 경영의 목표인 동시에 마케팅 수단이다. 높은 고객만족 수준을 달성한 기업은 자기의 고객들에게 이 사실을 알려서 좋은 홍보수단으로 이용하여야 한다. 예를들어 최근 D증권은 규모는 적지만 증권감독원의 고객만족 평가에서 수년동안 1위를 차지했다는 사실을 광고 또는 DM을 통해 고객들에게 널리 알림으로써 많은 신규 고객을 유인하는데 성공하였다. 또한 D화재 보험도 최근 보험 감독원에서 실시한 보험사 고객만족 평가에서 2년동안 계속 수위를 차지한 사실을 널리 홍보함으로써 보험시장에서 좋은 효과를 보고 있다. 또한 일본의 세계적인 자동차 회사인 혼다는 자사의 주력차종인 어코드가 몇년동안 미국의 자동차 고객만족조사기관의 평가에서 1위를 차지한 사실을 광고를 통해 널리 홍보함으로써 어코드가 미국시장에서 최고의 판매대수를 기록하는데 큰 기여를 했다.

또한 기업은 높은 만족수준을 재구매와 연결시키도록 노력해야 한다. 만족수준이 높은 고객일수록 재구매 의사가 높게 나타나며, 이는 기업의 수익성 증대로 연결된다. 왜냐하면 기존 고객을 유지하는 비용보다 새로운 고객을 창출하는데 5배나 많은 비용이 들기 때문이다. 이처럼 고객만족의 결과를 적극적으로 활용할 때 비로소 고객만족의 가치는 보다 구체화되고 확대되어 경영성과에 나타나게 된다.

2. 고객만족관리의 방향

(1) 고객니즈의 반영

프랜차이즈산업의 목표는 고객만족, 핵심역량의 강화 등을 통한 프랜차이즈산업 가치의 극대화에 있다. 프랜차이즈산업 가치를 극대화하기 위해서는 고객에게 최대한의 만족을 주어야 하며, 이를 위한 핵심역량을 확보할 수 있어야 하기 때문이다. 따라서 고객만족경영(Customer Satisfaction Management)은 장기적인 관점에서 프랜차이즈산업의 경쟁력과 직결되어 있다.

이제 고객들의 라이프 스타일은 점차 개성화, 감성화, 다양화 추세를 보이고 있다. 또한 고객들의 니즈는

구체화 양상을 나타내고 있다. 고객의 구매동기를 상품선택 요인으로 보고 이의 변화를 3단계로 나눌 수 있다. 50~60년대의 중후장대(重厚長大)에서, 70~80년대에는 경박단소(輕薄短小) 제품이 인기를 끌었으며, 90년대 이후 오늘에 와서는 미국, 일본 등을 중심으로 미감윤창(美感潤創)의 상품선호로 바뀌고 있다.

변화의 초점은 소비자의 욕구가 편리함에서 즐거움으로 급속히 달라지고 있다. 과거에는 경박단소가 얼마나 상품을 가볍게·얇게·짧게·작게·간편·편리하게 하느냐에 중점을 두었으나, 이제는 상품의 아름다움·즐거운 마음·유택함·창조성이라는 미감윤창(美感潤創)을 강조하는 추세이다.

시장은 시간이 흐름에 따라 성숙하게 마련이고, 경쟁사들의 지속적인 시장 진입은 보다 치열한 생존경쟁을 예고한다. 따라서 프랜차이즈산업은 고객들의 욕구에 부응하기 위해 차별적인 특성을 가진 신제품을 쏟아내게 된다. 이와 같은 고객과 시장, 경쟁 환경의 변화는 기술의 변화, 연구개발력의 향상을 가속화시키고, 제품의 수명주기를 단축시키고 있다. 잠재구매력을 보유한 새로운 시장은 장기간 존립하지도 않는다.

프랜차이즈산업은 고객의 변화, 경쟁 환경의 변화 시대에 대한 프랜차이즈산업의 적극적 대응은 그 어느 때보다 중요한 의미를 갖는다. 이러한 상황에서 프랜차이즈산업이 차별적인 제품을 개발, 출시하여도 고객들에게 이를 인지시키는데 막대한 마케팅 비용이 발생한다. 프랜차이즈산업내부 자원의 규모가 작을수록, 프랜차이즈산업의 핵심역량이 부족할수록 더욱 큰 어려움을 겪게 된다.

프랜차이즈산업이 새로운 시장을 창출하는 것이 새로운 발상의 전환점이며 동시에 가장 적극적인 전략이다. 그 동안 축적해 온 자사의 내부 핵심역량을 바탕으로 사회적 붐을 조성함으로써 고객들을 이 범주에 끌어들이는 전략이 필요하다. 이 경우 고객의 잠재적 욕구 변화, 환경의 변화 트렌드 등에 기반을 두어야 함은 물론이다.

그러나 이와 같이 시장을 창출하지는 못할지라도 시장구조의 변화, 고객 라이프 스타일의 변화, 경쟁사의 움직임 등을 항상 주시하여 새로운 기회에 대비해야 한다. 환경의 변화가 심할수록, 그리고 산업의 성숙기에 접어들수록 새로운 시장의 출현은 곳곳에서 볼 수 있다.

우리의 시장환경은 프랜차이즈산업에게 빠른 시장대응력을 요구하고 있다. 고객의 니즈가 새롭게 변하면 프랜차이즈산업의 전략도 새롭게 변해야 한다. 고객 니즈의 변화, 새로운 시장의 출현이 프랜차이즈산업에게 새로운 시장기회를 제공한다는 적극적 사고만이 성공 프랜차이즈산업을 보장할 것이다.

(2) 고객가치의 반영

프랜차이즈산업의 존재와 목적은 무엇인가? 어떤 사람은 주주 가치의 극대화, 어떤 사람은 프랜차이즈 산업 이윤의 극대화, 그리고 어떤 사람은 고객 가치의 극대화를 대담으로 제시한다. 서로 다른 것으로 보이는 이러한 대답은 사실 동전의 양면과 같은 관계에 있다. 프랜차이즈산업 이윤의 극대화는 고객에 대해 제공하는 가치의 극대화를 통하지 않고서는 이루어질 수 없는 것이며, 주주 가치의 극대화는 프랜차이즈산업 이윤의 극대화를 통하지 않고서는 달성될 수 없는 것이다.

프랜차이즈산업은 고객에게는 가치를 창조하여 제공하고, 이를 통해 투자자에게는 이윤을 창조해내고, 근로자에게는 임금을 창출하는 하나의 시스템이기 때문이다. 하지만 이들 중에서 가장 궁극적으로 추구되어야 하는 프랜차이즈산업의 목적은 고객을 위한 가치의 창조이다.

모든 혁신은 지금 자기가 무슨 일을 하고 있는가를 분명히 인식하는 데에서 시작된다. 즉, 조직 구성원이 현재 수행하고 있는 각자의 고객만족 목적과 대상을 명확히 해야 하는 것이다. 이렇게 자신이 하는 일

이 무엇이고 고객이 누구인지가 파악되면 과연 고객이 실제로 원하는 것이 무엇인지를 파악하고 그러한 요구사항을 어떻게 충족시켜 줄 것인지를 끊임없이 살펴보아야 한다.

고객을 단순히 만족시키는 수준에서 고객을 감동시키는 수준으로 바꾸기 위해서는 내일의 고객이 진정으로 무엇을 원하는가에 대한 체계적인 연구와 조사활동이 필요하다. ‘우리는 고객보다 더 현명하며, 고객들이 원하는 것이 무엇인지 훤히 알고 있다’와 같은 생각은 극히 위험하다.

미국의 식품 회사인 캠벨사의 경우 각 관리 부문의 근로자는 고객이 누구이며, 고객의 요구 사항과 기대 수준은 어떠한가, 고객의 요구사항을 만족시키기 위해서는 무엇을 해야 하는가를 파악하도록 요구받고 있다. 그리고 근로자는 교육 및 훈련을 통하여 문제 해결 기법을 습득하고 고객 만족을 위한 프로세스에 방해가 되는 요인을 제거하고 실행 계획을 만들어 이행하는 책임을 지게 된다. 동시에 회사는 근로자의 목표 달성 정도를 측정할 수 있는 구체적인 측정 지표를 사용하여 그들의 승진·월급·보너스에 반영하고 있다.

고객의 요구 사항을 인식하고, 그러한 요구 사항을 100% 이상 만족시켜 줄 수도 있도록 노력을 기울이는 것이 성공적인 고객만족 혁신의 핵심이다.

(3) 고객을 위한 가치창조

1) 고객이 결정하는 가치의 성격

고객은 보통 상품을 살 때 무엇에 돈을 쓰고 있는지 깊이 생각하거나 의식하는 일이 드물다. 그러나 ‘그 것을 사자’라고 결정하는 것은 금액에 걸맞은 ‘가치’를 얻을 수 있을 것이라고 확신하기 때문이다. 그러면 금액에 걸맞은 가치란 도대체 무엇일까. 먼저 자동차를 살 때의 경우를 예로 들어본다. 자동차를 샀다고 하자. 그때 고객은 ‘자동차의 무엇에 대해 돈을 지불했는가’라고 질문했다고 하자. 그때 고객은 뭐라고 대답할 것인가. ‘내가 지불한 돈은 ○○kg의 강철과 ○○마력의 강력 엔진 1기와 이를 바쳐 주는 고무로 된 타이어 4개, 그리고 시트나 이것을 덮는 비닐커버, 각양각색의 코드나 스프링, 나사 등에 대한 값이다’라고 대답할 것인가. 아마도 이런 대답을 할 사람은 한 사람도 없을 것이다.

고객은 강철 덩어리나 엔진, 타이어나 시트라는 각각의 기능과 가치를 구입한 것이 아니다. 대부분의 많은 사람들은 ‘그 자동차의 안정성에 돈을 지불했다’, ‘그 자동차는 인체 공학적으로 운전하기 쉽게 되어 있고 디자인이 좋아서 돈을 지불했다’, ‘성능이 탁월하고 쾌적한 승차감 때문에 돈을 냈다’고 할 것이다.

또 ‘고객은 왜 그 자동차를 샀는가’하고 사용목적에 대해 물어보면, 여러 가지 대답이 나올 것이다. 예를 들면 미혼남성은 ‘그녀와 데이트할 때 필요하니까 샀다’라고 대답할는지 모른다. 또 ‘출퇴근시 만원버스에서 해방되고 싶어서 샀다’라든가, ‘휴일에 놀러가거나 테니스 하러 갈 때 자동차가 있으면 편리하기 때문에 샀다’, ‘직업상 기동성이 필요하기 때문에 샀다’등의 대답을 할 것으로 생각된다. 결과적으로 자동차 자체, 즉 자동차라는 복잡한 부품류에 돈을 썼다고 느낄지도 모른다. 그러나 지금까지의 예에서도 알 수 있듯이 이러한 부품 덩어리 자체에 가치를 둔 것이 아니라 그것이 가져다주는 편의에 대해 돈을 썼다고 볼 수 있다.

예를 들어 헤드폰 스테레오를 살 때를 생각하면, 그것을 구성하는 자기(磁氣) 헤드나 플라스틱, 경합금 등이 아닌 헤드폰 스테레오가 제공해주는 편리함이나 쾌적함을 산다고 할 수 있다. 즉 고객들이 돈을 지불하는 것은 헤드폰 스테레오를 소유함으로써 즐길 수 있는 그 가치라고 할 수 있다. 그리고 실제로 구매를 결정하게 되는 요인은 그 물건이 제공해주는 편의가 판매가격과 걸맞은가라는 점이다.

다만 고객들이 어떤 물건을 살 때, 물건의 소유이전에 대한 조건으로 돈을 지불하는 것이므로 그 물건에 대해 돈을 지불하고 있다고 생각하는 것뿐이다. 이상과 같이 고객들은 자동차를 구입할 경우, ‘자동차 그 자체’가 아닌 ‘자동차가 제공해주는 편익’은 대체 어디서 오는 것일까.

○○kg의 강철이나 ○○마력의 강력엔진이나 4개의 타이어가 가져다주는 것일까. 그렇지 않다. 그것은 어디까지나 강철이고 엔진이며, 타이어라고 하는 별개의 부속품에 불과하다. 자동차는 기동력, 최고속도, 최소회전범위, 조작성, 브레이크 제동력 등 자동차 본체의 각 기능이 있다. 또 본체기능 이외에도 디자인, 안전성, 신뢰성, 쾌적성, 자동차의 이미지, 또는 그 회사의 이미지나 공장시의 애프터서비스의 충실도라든가, 중고 매매가격 등 여러 가지 기능·요소가 있다.

같은 기능·요소라도 사람에 따라 매우 좋다고 생각되는 것이나, 필요 없는 것, 반대로 불편하다고 생각되는 것도 있다. 예를 들면 지붕을 벗길 수 있는 오픈카의 기능은 젊은 세대의 사람들에게는 마음에 드는 기능일지 모르나 자녀가 있는 사람들에게는 오히려 위험하고 불필요한 기능이라고도 생각된다.

고객은 자동차를 구입할 때 이 같은 기능·요소를 하나하나 세밀하게 점수표나 평가표 등을 이용하여 체크하는 것은 아니지만, 마음속으로는 이 같은 기능이나 요소를 종합하여 전체로서 포착하고 하나하나 음미하고 가치의 고하를 평가하고 있는 것이다.

고객이 돈을 지불하는 이유는 자동차를 구입함으로써 얻게 되는 이로움 때문이다. 그리고 이러한 편익은 자동차 본체의 기능만이 아니고 각종 기능을 원세트로 파악하여 ‘이것이면 됐다’라고 인정한 가치라고 할 수 있다. 이것은 자동차에 국한된 것은 아니다.

고객에게 베풀어주는 편익을 레스토랑에서는 어떻게 결정하는지 생각해 보자. 세상에는 각양각색의 레스토랑이나 음식점들이 있다. 프랑스식 레스토랑, 이태리식 레스토랑, 영국식 레스토랑 등 그 특징을 나열하자면 한이 없을 정도다. 그에 따라 각 업소의 메뉴도 각양각색이다. 맛의 차이, 양의 차이를 들자면 십인 십색이라고 해야 할 정도로 똑같은 업소가 없는 형편이다. 또 먼지 하나 없이 깨끗이 청소된 업소도 있고, 반대로 그다지 깨끗하지 못한 업소도 있다. 그런데 이러한 차이는 다음과 같은 이유 때문이라고 생각된다.

요리의 분야, 맛, 양, 메뉴의 구성, 맛, 음식모양, 테이블보, 인테리어, 조명, 점원의 응대매너, 요금, 그리고 레스토랑의 기능 등 얼마든지 있다. 레스토랑에서는 어떤 분야의 요리로 할 것인가, 맛을 어떻게 낼 것인가, 업소의 분위기를 어떻게 조화시킬 것인가를 생각하여 결정하게 된다.

레스토랑은 모실 고객이나 또는 그 레스토랑을 자주 찾게 될 고객에 대해 예상하고 있다. 이 예상고객에 맞춰서 갖가지 기능을 조합하고 있는 셈이다. 예를 들면 어느 레스토랑이 상업지역에 있었다고 하자. 그리고 방문할 고객을 일반 비즈니스맨이라고 상정했다고 하자. 그렇다면 그 레스토랑의 점심메뉴는 비즈니스맨들의 한정된 점심시간에 충분히 맛볼 수 있도록 가능한 한 빨리 요리를 제공하도록 연구해야 할 것이다. 구체적으로 점심식사 메뉴를 정한 다음 미리 해두어도 괜찮은 것은 만들어 두거나 포크나 나이프는 미리 테이블에 세팅해둠으로써 웨이터의 손을 덜고 요리를 빨리 제공하는데 만전을 기해야 할 것이다.

또 한적한 교외형의 레스토랑이 많이 생기고 있는데, 그러한 업소는 가족동반의 고객이 외식을 위해 많이 찾는다고 볼 수 있다. 그러한 업소에서는 넓은 주차장을 마련하거나 실내의 조명을 밝게 하거나 유아용 의자를 충분히 준비해야 한다. 메뉴도 세트의 요리뿐 아니라 여러가지 음료수, 아이스크림, 아이들이 즐길 수 있는 스낵류 등의 간단한 단품도 갖추어두면 좋은 반응을 얻을 수 있을 것이다. 또 밖에서 볼 때 파스하고 단란한 이미지가 느껴질 수 있도록 업소의 외관이나 설계, 옥외조명에도 신경을 쓰도록 한다.

이 같은 레스토랑에서는 상정된 고객에 맞도록 갖가지 기능을 조합하는 것이고, 고객은 이러한 갖가지 기능이 조합된 레스토랑을 보고 그 업소가 제공하는 편익이 자기의 요구와 일치하고 있는가의 여부를 판단하는 것이다. 그리고 그 레스토랑이 제공해주는 편익에 대해 돈을 지불하는 것이다.

2) 고객을 위한 가치 창조의 중요성

대부분의 기업이 그렇듯이 이윤 동기에 의해 프랜차이즈산업이 설립되는 것이 사실이다. 그러나 이윤 그 자체는 고객에게 가치를 창조하여 제공함으로써 얻어지는 부산물 즉 프랜차이즈산업의 생존을 현실적으로 가능하게 해주는 역할을 하는 것으로 간주되어야 한다.

그 이유는 세 가지를 들 수 있다. 첫째, 이윤이 아니라 고객을 위한 가치의 창조가 프랜차이즈산업의 생존을 가능하게 하는 원동력이다. 흔히 프랜차이즈산업의 이윤 획득이 프랜차이즈산업 생존의 기반인 것으로 간주된다. 하지만 이윤 확보를 가능하게 하는 것은 바로 고객에 대한 가치의 제공이다.

한 프랜차이즈산업이 이전까지의 활동을 통해 이윤을 창출하여 많은 자본을 축적하고 있다 해도 고객이 필요로 하는 가치를 더 이상 창조하지 못한다면, 그 프랜차이즈산업은 존재할 수가 없다. 반대로 프랜차이즈산업에 이윤 확보를 통한 자본의 축적이 전혀 이루어지지 않았다고 해도, 고객이 있고 그 고객에게 가치를 제공할 수 있는 역량을 갖추고 있다면, 얼마든지 자금을 끌어 모아 프랜차이즈산업을 일으켜 세울 수가 있다.

둘째, 고객을 위한 가치의 창조가 사회적 존재로서 프랜차이즈산업에게 존재의 의의를 갖게 해준다. 즉 고객을 위한 가치의 창조를 통해 사회의 대다수 구성원이 필요로 하는 것은 충족시켜줌으로써 프랜차이즈산업은 사회의 한 구성원으로서 사회에 주는 (give) 역할을 한다. 이윤은 이에 대한 보답으로 사회가 프랜차이즈산업에게 주는, 즉 프랜차이즈산업이 받는(take) 것이다. 이처럼 프랜차이즈산업은 사회 속에서의 개인과 마찬가지로 사회와의 주고받는(give and take) 교환 관계를 통해서 존재한다. 이러한 교환 관계에서 개인의 존재 의의가 자신의 생존에 있지 않은 것처럼, 프랜차이즈산업의 존재 의의는 이윤 확보를 통한 생존에 있는 것이 아니라 고객에 대한 가치의 창조에 있는 것이다.

셋째, 고객을 위한 가치 창조는 프랜차이즈산업이 지속적인 성장과 경쟁력을 확보하기 위한 현실적인 수단과 방법으로서도 유용하다. 이윤과 고객을 위한 가치 창조가 동전의 앞뒷면과 같은 관계에 있다고 하더라도 프랜차이즈산업이 이윤을 목적으로 활동할 때와 고객을 위한 가치 창조를 목적으로 활동할 때, 그 양상은 매우 달라진다.

프랜차이즈산업이 이윤에 초점을 두면 경영자나 근로자는 모두 원가 절감을 통한 단기 이윤의 증대에 치중하게 된다. 다시 말해서 원가 절감을 위해 고객 가치를 해치는 경우가 발생하게 된다. 이는 고객의 이탈로 이어져서 장기적으로는 오히려 프랜차이즈산업의 성장을 저해하게 된다. 고객 제공 가치는 측정이 어렵기 때문에 매출, 이윤, 원가 등이 프랜차이즈산업의 성과를 측정하고 의사결정을 내리게 하는 유일한 기준이 된다. 예를 들어 근로자를 감축하였을 때 원가 절감의 효과는 명확하다. 하지만 근로자의 감축으로 인한 고객 가치의 감소는 측정하기가 사실상 어렵다. 이러한 점 때문에 이윤을 목적으로 하는 프랜차이즈산업은 눈에 쉽게 보이는 원가의 절감을 통한 단기적인 이윤의 확보에 주력하다가 고객 가치를 해치는 결과를 낳기 쉽다.

따라서 프랜차이즈산업은 고객을 위한 가치의 창조를 프랜차이즈산업의 존재 의의이자 목적으로 명확

히 설정하여, 프랜차이즈산업 활동을 중심 축으로 삼아야 한다. 이렇게 해야만 경영자와 근로자 모두가 고객 가치를 해칠 수도 있는 원가 절감이 아니라 고객을 위해 보다 높은 가치를 제공하기 위해 노력하게 된다. 이러한 고객 가치 증대를 위한 노력이야말로 장기적인 경쟁 우위 확보의 원천이 되며, 이렇게 확보된 경쟁 우위는 또한 고객을 더욱 많이 확보하여 매출을 증대시키고, 더 높은 이윤을 확보할 수 있게 해준다.

(4) 고객서비스와 고객 만족도

1) 고객가치와 고객만족도

고객을 위한 가치의 창조가 프랜차이즈산업의 목적이 되어야 한다는 것은 누구라도 쉽게 납득할 수 있는 사실이다. 하지만 고객 가치는 프랜차이즈산업이 실질적이고 구체적인 경영의 중심 축으로 삼기에 너무나 추상적인 개념이라는 것이 문제다. 즉 고객이 느끼는 가치를 정확히 측정하고 평가할 수 있는 방법이 마땅치 않기 때문이다. 따라서 고객 가치라는 개념을 프랜차이즈산업 경영에서 실질적으로 활용하기 위해서는 이를 지표화할 수 있는 또 다른 개념이 필요하다.

이러한 개념들 중에 대표적인 것이 고객 만족도이다. 고객 만족도는 고객이 특정 프랜차이즈산업이 제공하는 제품이나 서비스(이하 제품으로 한다)에 대해 얼마나 만족하는 지를 나타내는 개념이다. 이에 반해 고객서비스 관리는 특정 프랜차이즈산업이 제공하는 가치가 단순히 만족하는 것을 넘어서서 얼마나 만족하는 지를 나타내는 개념이다. 고객 만족도는 제품의 재구매라는 실제 행동으로 연결된다. 그러나 고객은 한 제품에 만족하더라도 상대적으로 더 나은 제품을 놓치고 있지 않을까 하는 탐색 욕구를 가지고 있다.

이에 따라 고객 만족도에 대한 대안으로 제시되고 있는 것이 프랜차이즈산업의 제품을 구매한 기존 고객 중에 다음 번에도 다시 그 프랜차이즈산업의 제품을 구매하는 고객의 비율인 고객 유지율로 고객의 구매 행동을 직접적으로 측정한다. 즉 고객의 실제적인 행동으로 나타나는 재구매를 고객의 만족도로 간주하는 것이다.

이는 고객이 얻은 가치에 따른 고객의 행동을 직접 반영함으로써 단순히 고객의 인식만을 반영하는 고객 만족도에 비해 프랜차이즈산업이 고객에게 제공하는 가치를 보다 정확히 나타내 준다. 또한 고객의 행동은 해당 프랜차이즈산업이 제공하는 가치와 경쟁 업체가 제공해 줄 수 있는 가치에 대한 나름대로의 비교·평가에 따른 것이기 때문에 고객이 느끼는 상대적인 가치를 정확히 파악할 수 있다는 이점도 지니고 있다.

얼마전까지만 해도 고객 유지율은 측정하기가 쉽지 않아 실용성에 문제가 있었다. 고객 유지율을 측정하기 위해서는 개별 고객에 대한 시계열적인 구매 행동 데이터가 수집되어야 하기 때문이다. 하지만 최근 들어 데이터베이스의 발달에 따라 이를 비교적 용이하게 측정하고 관리할 수 있는 길이 열렸다. 실용성의 문제도 해결된 것이다.

고객서비스 관리는 프랜차이즈산업의 성과와 직접적인 상관 관계를 가지고 있는 것으로 나타난다. 즉 고객 유지율과 수익성은 높은 상관 관계를 갖고 있으며, 고객 유지율의 5% 상승이 이윤 마진을 2배로 높이는 것으로 나타난다. 이처럼 고객서비스 관리가 프랜차이즈산업의 수익성과 높은 상관관계를 갖게 되는 것은 고객 고객서비스 관리의 고객수 증대 효과와 고객당 이윤 증대 효과 때문이다.

고객수 증대 효과는 고객 유지율이 높아질수록 지속적인 거래를 하는 고객의 수가 더욱 더 증대되는 효과이다. 이는 밑 빠진 독을 생각하면 쉽게 이해할 수 있다. 독에 아무리 새롭게 물을 채워 넣어도 구멍이 커서

빠져나가는 물이 더 많다면 독안에 물이 채워질 수 없는 것과 마찬가지이다. 즉 고객이라는 독에 뚫린 구멍을 고객 이탈률이라고 생각할 때, 고객 이탈률이 신규 고객의 유입률 보다 높으면 고객이 증대되지 않는다.

예를 들어 A와 B라는 두 프랜차이즈산업이 있을 때, 신규 고객의 유입률은 A프랜차이즈산업과 B프랜차이즈산업이 모두 10%로 동일하고, 고객 이탈률은 A프랜차이즈산업이 5%이고, B프랜차이즈산업이 모두 10%라고 가정하면, 5년 후에 B프랜차이즈산업의 고객 수는 전혀 증대되지 않지만 A프랜차이즈산업의 고객 수는 2배가된다.

2) 고객만족 증대 효과

대부분의 경우 고객과의 거래 기간이 길어지고 고객이 만족하게 될수록 프랜차이즈산업이 한 고객으로부터 벌어들이는 이윤도 점차 증대된다. 이것이 바로 고객 당 이윤의 증대 효과다. 고객 당 이윤 증대 효과는 크게 세 가지 측면의 요인으로부터 발생한다.

첫째로 고객과 프랜차이즈산업간 상호 이해의 증대로 운영비용, 즉 원가의 절감이 가능해진다. 고객은 프랜차이즈산업의 제품과 서비스, 그리고 운영 방식 등에 익숙해짐으로써 쓸데없는 서비스와 작업을 요구하지 않게 되고, 프랜차이즈산업은 고객에 대한 정보와 니즈를 정확하게 파악하고 있기 때문에 고객만족 효율이 높아진다.

둘째로 고객이 특정 프랜차이즈산업에 만족하게 되면 고객의 구매량이 증대되고, 오히려 높은 가격을 수용하는 경향이 있다. 이전에 구매했던 제품만 재구매하는 것이 아니라 그 프랜차이즈산업에서 생산되는 다른 제품도 구매하게 되고, 가격을 할인하거나 판촉 행사를 할 때에만 구매하는 것이 아니라 정규 가격으로 판매할 때에도 구매하게 됨으로써 고객당 구매액이 증대되는 것이다.

셋째로 만족스러운 고객은 자신의 구매로써만이 아니라 다른 사람을 추천함으로써 프랜차이즈산업의 신규 고객 유치 비용을 절감시켜주고, 프랜차이즈산업의 고객 베이스를 더욱 확대시켜 준다. 이러한 점들 때문에 오랫동안 거래를 지속해온 만족스러운 고객의 이탈은 프랜차이즈산업에게 막대한 타격이 된다. 만족스러운 기존 고객이 하나 이탈함으로써 생겨난 공백을 신규 고객 하나를 유치한다고 해서 메울 수 없게 되는 것이다.

(5) 고객만족 서비스의 구축과 전략

1) 고객만족 서비스의 구축

① 고객가치의 제공

고객만족 서비스를 위해서 프랜차이즈산업은 무엇을 해야 하는가? 가장 먼저 해야 할 일은 뛰어난 가치를 제공하는 것이다. 뛰어난 가치는 고객이 지불해야 하는 가격보다 높은 가치라는 것을 넘어서서, 경쟁사가 제공하는 것보다도 높은 가치라는 것을 의미한다. 뛰어난 가치는 두 가지 방향에서 만들어낼 수 있다. 하나는 경쟁사가 제공하지 못하는 가치를 제공하는 것이고, 다른 하나는 경쟁사와 동일하거나 유사한 가치를 제공하지만 그 가치를 보다 낮은 가격에 공급함으로써 경쟁사보다 뛰어난 가격대비 가치를 제공하는 것이다. 전자가 바로 차별화 전략이고, 후자는 바로 저원가 전략의 요체이다.

하지만 고객에게 제공되는 가치는 시간이 흘러감에 따라 본래의 가치를 잃게 되는 경우가 많다. 고객의 기대 수준이 계속해서 높아지고 경쟁사가 이를 모방하여 유사한 가치를 제공할 수 있게 되기 때문

이다. 따라서 강한 고객서비스 관리를 확보하기 위해서는 경쟁사가 따라오지 못하도록 고객에게 제공하는 가치를 지속적으로 높일 수 있어야 한다.

고객의 높아지는 기대 수준에 부응하면서, 고객에게 제공하는 가치를 지속적으로 높여주기 위해서는 고객서비스 관리를 지속적으로 추진하고 더욱 높은 고객 가치와 낮은 원가로 변환시킬 수 있는 시스템의 구축이 필요하다. 즉, 고객과의 거래를 유지하고 장기간 지속시킴으로써 고객에게는 더욱 높은 가치를 제공하고 프랜차이즈산업로서는 원가를 낮춤으로써 더욱 높은 이윤의 확보가 가능하게 되어야 하는 것이다. 이러한 상황에서는 높아지는 고객 제공 가치가 고객의 만족도를 더욱 강화하고, 이는 다시 고객 제공 가치를 더욱 높이는 선순환의 모습을 보이게 된다.

이러한 상태가 되면 경쟁사는 고객만족도를 구축한 프랜차이즈산업이 제공하는 가치를 모방하거나 따라잡을 수 없게 된다. 다시 말해서 이미 확보한 고객 군에 대해서는 경쟁사에 대한 보이지 않는 강력한 진입 장벽을 구축한 효과를 갖게 된다. 하지만 이러한 효과가 고객의 유지만으로 이루어질 수 있는 것은 아니다. 다시 말해서 고객서비스 관리는 지속적인 고객 가치 증대와 원가 절감의 필요 조건일 뿐이다.

고객만족도를 지속적인 고객 제공 가치의 증대와 원가 절감으로 변환시키기 위해 반드시 필요한 것이 근로자 고객서비스 관리다. 고객에게 보다 높은 가치를 제공할 수 있게 되는 원동력은 바로 고객에 대한 이해의 증진이고 이를 가능하게 하는 것이 바로 고객과 근로자와의 지속적인 유대 관계이기 때문이다. 유대 관계를 형성하기 위해서는 고객 뿐 아니라, 근로자도 지속되어야 한다. 원가의 절감 또한 대부분의 경우 근로자의 고객서비스 관리에 의한 생산성의 향상과 고객과 근로자의 상호 작용과 이해 증진을 통해 얻게 된다.

근로자 고객서비스 관리의 효과는 다른 측면에서도 발휘된다. 근로자와 고객간에 형성되는 관계(Relationship)에 의한 정서적 만족이 그것이다. 이 또한 고객 가치라는 기능적인 만족과 더불어 고객의 고객서비스 관리 형성에 중요한 요인으로 작용하게 된다.

이상을 통해 고객서비스 관리를 구축하기 위해서 필요한 요건이 무엇인지에 대해서 간략하게 살펴본다. 하지만 정작 중요한 것은 이러한 요건을 어떻게 하여 갖추는 것인가의 문제가 될 수 있다. 이에 대해서 우회 축적의 논리라는 것이 있다. 목표를 향해 갈 때 직선로를 선택하는 것이 아니라, 우회하는 길을 택해 초기에 힘을 축적하면 결과적으로 종국에는 오히려 더 빨리, 더 멀리 갈 수 있다는 논리다. 고객 고객서비스 관리의 구축이야말로 프랜차이즈산업의 지속적인 성장을 위한 우회 축적의 길이다. 물론 눈앞의 것을 해결하기에도 힘든 상황일수록 더 멀리 보려는 자세가 프랜차이즈산업 경영에서도 필요한 것이다.

② 고객만족 가치의 정착

프랜차이즈산업의 궁극적인 목표가 프랜차이즈산업 가치에 있다면 사업가치는 프랜차이즈산업의 본원적인 사업활동을 통해 창출되는 가치를 의미한다. 결국 프랜차이즈산업 가치 극대화는 어떻게 사업가치를 증대시킬 수 있을 것인가에 달려있다고 할 수 있다.

이러한 가치창조 경영이 성공적으로 정착되기 위해서는 몇 가지 전제조건이 필요하다.

첫째, 사업자의 의식이 변화되어야 한다. 사업자가 손익계산서 중심의 경영사고에서 탈피하여 가치 중심적인 경영사고로 하루빨리 옮겨가는 것이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다. 사업자의 의식변화는 가치창조 경영의 성패에 가장 중요한 영향을 미치기 때문이다.

둘째, 가치창조 경영을 위해서는 정보시스템의 체계적인 구축이 필수적이다. 가치창조 경영을 위해서는 경영의사결정의 질이 지금보다는 훨씬 높은 수준으로 향상되어야 하며, 이를 위해서는 경영의사결정에 필요한 정보들이 체계적으로 축적되고 관리될 수 있는 정보시스템의 구축이 필연적이다. 환경변화에 대한 정확한 예측능력, 자사의 내부역량에 대한 정확한 정보, 정확한 코스트 정보 등이 뒷받침되지 않는다면 경영의사결정능력의 향상은 결코 달성되지 못할 것이다.

2) 고객만족 서비스의 전략

① 최소의 노력으로, 최대 효과 추구

개인이나 프랜차이즈산업이 잊어서는 안될 의사결정의 원칙이 있는데 이것이 바로 80/20 법칙이다. 원래 이 법칙은 경제학자인 파레토에 의해서 100년전에 발표되었다. 즉 그는 소득과 부(富)와의 관계를 연구하다가 어느 나라, 어느 시간에 상관없이 동일한 패턴으로, 전체 부의 80%는 20%의 사람에게 의해서 소유된다는 것을 발표하였던 것이다.

이 법칙의 의미는 80%의 효과(결과)는 20%의 노력(투입)으로부터 온다는 것으로 프랜차이즈산업이나 개인 모두에게 최소의 노력(투입)으로 최대의 효과(결과)를 거둘 수 있는 비밀을 발견할 수 있게 해준다. 이 법칙은 성공한 프랜차이즈산업이나 개인이 갖추어야 할 중요한 조건 중에 하나이다. 몇 가지 적용 사례를 살펴보자.

성장하고 있는 프랜차이즈산업의 경영을 살펴보면 명확한 핵심 브랜드 제품과 고객의 집중 관리를 통해 경쟁력을 강화시키고 있다. 결국 이들은 제품 아이템의 20%가 매출이나 이익의 80%이상을 차지하며 전체 고객 중 핵심 고객 20%가 전체 매출이나 이익의 80% 이상을 차지한다는 80/20법칙을 명확히 알고 이를 사업전략, 제품관리, 고객관리, 품질관리, 재고관리, 프로젝트 관리 등 프랜차이즈산업의 전 분야에 적용시킨 것이다. 결국 이 원칙은 프랜차이즈산업의 경영방식이 복잡성 경영에서 벗어나 단순·집중 경영으로 전환해야 함을 가르쳐 준다.

개인 활동의 경우에도 사명 달성에 기여도가 낮은 자질구레하고 긴급한 일은 종류도 많고 많은 시간을 필요로 한다. 그리하여 대부분의 사람들은 사명 달성에 기여도가 높은 중요한 일보다는 자질구레하고 긴급한 일에 많은 시간을 투입하는 잘못을 범하는 경우가 많다. 그러나 성공적인 삶을 사는 사람들의 활동 패턴을 보면 80/20원칙에 입각하여 중요한 일에 해당하는 20%를 우선적으로 잘 관리함으로써 삶의 질을 극대화시키는 등 성공적인 삶을 살아가고 있다. 이 법칙은 결국 개인이 시간 관리에 있어서는 긴급성보다는 중요성의 관점을 갖고 행동해야 함을 가르쳐 준다. 이 밖에도 사회, 교육, 가정 부문 등 이 법칙의 적용 분야는 무수히 많다.

프랜차이즈산업이나 개인에게 주어지는 시간, 돈, 인력 등 자원은 무한하지 않고 유한하다. 이러한 연고로 주어진 자원을 어떻게 잘 배분·관리하느냐가 개인이나 프랜차이즈산업의 생존·번영에 매우 중요한 요소가 되는 것이다. 결국 80/20법칙은 프랜차이즈산업 활동이건 개인 삶이건 어떠한 경우에도 단순히 노력을 쌓아 가는 것만으로는 충분하지 못하며 중요한 것(20%의 노력 부분)을 명확히 정의하고 이에 집중하여 자원을 배분·활용해야 성장·발전할 수 있음을 시사해 준다.

또한 25/50/75 법칙이란 것이 있다. 이는 사업 또는 제품의 25%가 매출의 50%, 이익의 75%를 가져온다는 경험 법칙이다. 또한 50/25/0 법칙이라는 것이 있다. 이와 반대로 사업 또는 제품의 50%가 25%의

매출을 가져오지만 이익에의 공헌도는 0%, 심지어는 마이너스의 경우도 있다는 것을 의미한다. 선택과 집중의 필요성을 알 수 있게 하는 경험 법칙들이다.

제품 구성면에서도 재검토의 필요가 있다. 어떤 경우, 전체 제품 아이템 중 10%가 전체 매출의 80% 이상을 점유하는 경우도 있다. 제품의 종류가 필요 이상으로 많아지는 데는 여러 가지 원인이 있을 수 있으나, 경쟁사를 따라잡기 위한 경우나 단기 매출 증대를 위한 경우가 많다. 중·장기적 이익이나 고객 니즈에 부합되지 않는 방향으로 제품의 종류가 증가하면 여러 문제가 일어난다.

제한된 자원을 효율적으로 사용하여 핵심 역량을 키우는 데 저해될 뿐만 아니라, 브랜드 이미지 약화 및 생산의 복잡성을 증대시키고, 수요 예측의 어려움과 유통의 복잡성, 그리고 이에 따른 재고의 증가와 매출 채권의 과다 등을 가져온다.

따라서 제품 아이템을 과감히 축소함과 동시에, 핵심 제품 아이템과 구색 제품 아이템으로 명확히 구분하여 차별적으로 관리할 필요가 있다. 핵심 제품의 경우, 집중 관리를 통해 경쟁력을 강화함과 동시에, 구색 제품의 경우 아웃소싱 등의 방법으로 관리상의 낭비 요인을 최소화할 필요가 있다. 아울러 부품 공용화 등을 통한 생산 및 재고 관리의 효율성 증대도 강구해야 한다.

전후 최대의 불황의 시기(1980년대 후반 ~ 1990년대 초반)이후 저성장기에 진입한 일본 프랜차이즈 산업의 대부분이 제품 구성을 단순화·집중화함으로써 매출과 이익의 증가를 이룩해냈다. 가오(Kao)사의 경우, 자사의 제품 구성비를 분석한 결과 총 제품 중 상위 30%가 매출의 70~90%를 차지하고 있다는 것을 알게 되었다.

그후 동사는 매출 공헌도가 낮은 하위 5%미만의 제품을 일차적으로 폐기하고, 이후에도 지속적인 제품 수의 축소에 착수했다. 그 결과 제품 관리가 용이해졌고 물류비용이 절감되었을 뿐만 아니라, 특정 품목의 품질이 감소하고, 소매점 공헌 이익이 증가하는 효과를 얻을 수 있었다. 식료품 회사인 큐피사의 경우는 제품 수를 60% 삭감·집중함으로써, 매출 및 영업이익을 획기적으로 증가하였다.

② 강한 조직 구축

강한 조직 구축은 군살(과다한 경영 코스트 등)을 최소화하고 고부가가치를 창출할 수 있는 조직을 구현하는 것을 의미한다. 이를 위해서는 의식의 거품 제거, 내실 위주의 과학적 경영 관리, 학습 능력 제고 및 현장 중심 경영이 필요하다.

프랜차이즈의 대명사인 월마트(Wal-Mart)는 세계 최대의 유통업체로서 이 거대한 기업의 사장을 포함한 임원실의 크기는 우리 기업들의 ‘이사급’ 사무실보다 작고, 집기도 오래된 것이고(TV도 14인치 정도 크기), 위치도 일반 사무실과 같은 공간에 있다.

일반 직원의 사무실도 등이 맞닿을 정도의 좁은 공간에 창고 같은 분위기이고, 화장실 휴지는 질이 낮아 보이는 재생지를 사용하고 있다. 월마트의 곳곳에는 ‘Reduce, Reuse, Recycle’이라는 재활용 관련 슬로건이 부착되어 있고, 이면지를 구하러 다른 사무실까지도 쫓아다니는 모습을 보인다.

월마트는 Every Day Low Price(EDLP)를 위해 불필요한 비용은 최대한 줄이고, 이를 위해 최고 경영층부터 체면이나 외형, 편안함보다는 낭비 제거에 더 노력하고 있다.

중장기적으로 우리 기업의 학습 능력을 제고해야 한다. 이를 위해서는 두 가지를 유의할 필요가 있다. 첫째는 과거로부터의 배움을 강화하는 것이고, 둘째는 현장에 분산되어 있는 자원을 서로 연결해 효과적으로 활용함으로써 역량을 높이는 것이다.

먼저 과거로부터 배우기 위해서는 경영 사이클(Plan-Do-See)이 제대로 작동하도록 해야 한다. 특히 평가와 피드백의 중요성은 매우 크다. 계획 수립 및 이의 실행과 관련된 정확한 평가를 통해 성과 지표의 체크와 아울러 문제 해결 활동의 실행 정도, 성과 부진의 원인 규명 등의 해결을 기할 수 있기 때문이다.

학습 능력 제고를 위한 또 하나의 포인트는 현장에 분산되어 있는 자원들을 서로 연결해 효과적으로 활용하는 프로세스를 구축하는 것이다.

개인과 비교해서 조직이 가지고 있는 강점 중의 하나는 다양한 경험, 지식, 정보를 가진 사람들이 모여 있다는 것이다. 여러 현장에 분산되어 존재하는 다양한 자원을 연결하여 새로운 형태의 정보, 지식으로 승화하기 위해서는 서로 자원을 공유하고, 협력하여 일하는 여건을 조성할 필요가 있다.

이를 위해서는 첫째, 모든 정보가 모든 구성원에게 공개되는 것이 필요하다. 프랜차이즈산업의 사업 전개 전략이나 제품에 대한 고객의 반응 등 기업 활동에서 발생하는 정보들에 대해 관심 있는 사람이면 누구나 쉽게 접근할 수 있도록 만들어야 한다.

둘째, 이러한 정보들에 입각해서 거기에 자기의 아이디어를 추가하여 새로운 것을 창출할 수 있는 계기를 제공해야 한다. 이 때 필요한 것이 공정성에 대한 구성원의 인식이다. 즉 구성원이 자기가 노력해서 새로운 아이디어를 창출할 때 그 노력의 대가에 대해 공정하게 평가받을 것이라고 인식하고 있어야 한다는 것이다.

각각 가지고 있는 자원들을 공유하여 그 결과로서 새로운 형태의 제품이나 서비스를 개발하였을 때, 여러 사람들이 직·간접적으로 관여하기 때문에 그 공헌도에 대한 평가를 제대로 하기 어려운 경우가 많다. 그래서 노력한 만큼 보상이 돌아오지 않는다는 불평이 쌓이기 쉽고, 이렇게 되면 일에 대한 의욕이 떨어지게 된다.

그러나 구성원이 조직이 자기들의 노력을 인정해 준다는 인식을 가지고 있으면 이 문제는 해결될 수 있다. 또한 내가 남을 도와주면 남들도 나의 일에 도움을 준다는 인식을 하도록 해야 한다.

③ 현장 중심 경영

역량 제고와 동시에 경영 코스트를 낮추는데 중요한 사항은 현장 중심 경영을 구현하는 것이다. 이의 핵심 포인트는 사업에 대한 통찰력 제고 현장 중심 경영 스타일이다. 성공적 경영을 위해 필수적으로 요구되는 사항 중의 하나가 경영자의 사업에 대한 통찰력이다. 프랜차이즈산업의 경우, 성공의 70% 이상이 경영자의 사업에 대한 통찰력에 달려 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 프랜차이즈산업의 규모가 커지면 이러한 역량이 있는 사람의 수가 그에 따라 늘어야 한다. 그래서 사업가를 적절히 키우는 일이 매우 중요하다.

사업에 대한 통찰력이 있으면 불필요한 코스트를 많이 줄일 수 있다. 산업의 트렌드, 기술의 변화, 고객의 변화 등에 대해 경영자 스스로 판단할 수 있기 때문에 경영자 스스로 판단할 수 있기 때문에 스태프의 의존도를 줄일 수 있고, 의사결정의 속도도 빠르게 할 수 있다.

반면, 통찰력이 결여되어 있으면, 전략적 판단을 도와주는 인력이 필수적으로 필요할 수밖에 없다. 이 경우 자료 수집, 분석, 정리, 보고서화 등에 많은 시간을 소비해야 함은 물론, 심지어는 경영자가 전략을 수립하는 것이 아니라 스태프들이 전략을 수립하고 경영자는 이를 보고 받는 식으로 움직이는 경우까지 발생한다. 때문에 경영 코스트 증가, 의사결정의 지연이라는 문제뿐만 아니라, 경영자의 주인 의식

결여, 책임 전가 현상까지 발생할 수 있다.

전략 수립의 주체, 의사결정의 책임자는 경영자가 되어야 한다. 스태프는 단지 경영자를 보조해 주는 역할에 그쳐야 한다. 그렇기 되기 위해서는 경영자의 부단한 공부를 통한 통찰력 배양이 선행되어야 한다.

경영의 질적 수준을 제고하고, 코스트를 줄이는데 필요한 또 하나의 요건이 경영 스타일의 변화이다. 요즈음 현장을 중시하고, 현장 방문을 자주하는 경영자들이 많아지고 있다.

그러나 아직도 현황 보고를 받거나 격려성 방문으로 이루어지는 경우가 많다. 진정한 의미의 현장 경영이 안되고 형식적으로 움직이면 현장에서의 성과 창출을 저해하는 경우까지 발생한다.

예를 들어 경영자의 현장 방문의 현장에서는 보고 준비로 이어지는 경우가 그렇고, 현장 방문시 격려성 발언이 실제 행동으로 연결되지 않음으로써 구성원에게 냉소주의를 만연케 하는 경우가 그렇다.

진정한 현장 중심 경영은 환경이 부가가치 창출의 핵심이라는 의식과 아울러, 현장의 애로사항을 피부로 느끼고, 그들의 노력이 성과로 더 잘 연결될 수 있도록 제반 여건을 조성해줄 때 이루어진다.

현장 중심 경영의 대표적 기업으로 월마트를 들 수 있다. 동사의 경우, 본사 시설은 초라하지만, 현장(점포)은 본사보다 훨씬 더 좋은 시설을 갖추고 있다. 고객과 직접 접촉하는 장소이기 때문에 당연히 그러해야 한다는 것이 이 사람들의 생각이다.

관리자나 경영자가 특별한 이유 없이 사무실에 앉아 있을 경우, ‘게으른 사람’으로 인식된다. 모든 경영자, 관리자는 월마트의 정책이 점포에서 실행될 수 있도록 현장의 제반 운영 현황과 문제점에 대한 철저한 이해를 바탕으로 문제 해결 지원에 주력한다. 경영자가 현장을 방문하면 어려움이 해결된다는 인식을 근로자들이 하기 때문에 현장 방문을 받기는 모습까지 보인다.

④ 고객만족 프로세스 혁신

혁신을 위해서는 회사 고객만족 프로세스를 고객의 가치나 기대수준에 근거하여 재구축 하는 것이 필요하다. 즉, 원활한 과업의 흐름과 효율적인 고객 서비스를 저렴한 비용에 제공할 수 있는 지원 시스템의 구축을 추구해야 하는 것이다. 이렇게 해야만 프랜차이즈산업은 관리 계층의 축소 및 프랜차이즈 산업의 핵심 활동에 좀 더 전념할 수 있는 조직을 창출할 수 있는 것이다.

또한 프랜차이즈산업의 프로세스를 효율적으로 재구축 하여 발생된 변화의 폭은 기타 다른 혁신 방법들보다도 크다고 볼 수 있다. 따라서 변화가 이루어진 후에는 프로세스, 시스템, 직무 자체가 완전히 바뀌기 때문에 기존의 비효율적인 직무로 돌아가는 것이 거의 불가능하게 된다.

혁신을 통한 프랜차이즈산업의 생산성 향상에 있어 문제점은 프랜차이즈산업이 너무 많은 근로자를 가지고 있다는 것이 아니다. 실질적인 문제는 고객만족의 비효율적인 흐름에 있는 것이다. 구조적인 결함이 해결되지 않은 채 인원만 감축만 이루어진다면 이는 단지 피상적인 해결책이며 실패하기 쉽다. 실제로 필요한 것은 자원의 효과적 할당, 효율적인 고객만족 흐름의 정립을 통해 조직을 재구축 하는 것이다.

⑤ 핵심 역량 강화

프랜차이즈산업은 고객만족 혁신을 통하여 고객만족 효율 증대 및 비용 절감을 꾀하고 있다. 그러나 자사의 경쟁 우위를 확보해주는 핵심 역량을 망각해서는 본말 전도가 된다. 불필요한 군살을 빼서 핵심 역량을 보다 더 강화시켜 나가는 것이 참다운 고객만족 혁신이 될 것이다. 만약 프랜차이즈산업이 핵심

역량을 간과하고 고객만족 혁신을 추구한다면 결코 큰 성과를 기대하기 어려울 것이다.

고객만족 혁신을 통한 비용 절감을 위해서는 고객만족의 품질 저하도 감수하여야 한다고 생각하는 것은 착각이다. 이러한 사고는 결국 고객만족에 지장을 초래하게 되어 경쟁력을 저하시키게 되기 때문이다.

고객만족 혁신의 중요한 포인트는 비용의 절감과 동시에 품질, 즉 고객 만족도도 높여 가자고 하는 발상이다. 일방적으로 인원 절감을 도모하는 것이 아니라 비효율적인 부분을 줄이고 프랜차이즈산업의 경쟁력 강화를 위해서 보강이 필요하다고 느끼는 부분에 좀 더 많은 자원을 투입하는 것이다. 물론 이를 위해서는 어디를 강화하고 어디를 감축할 것인가에 대해 적절한 판단이 필요하다. 여기서 우리가 고려해야 할 것이 바로 프랜차이즈산업이 가지고 있는 핵심 역량이다.

프랜차이즈산업의 핵심 역량은 그 프랜차이즈산업에게 다양한 시장에 접근할 수 있는 가능성을 제시해 줄 수 있을 뿐 아니라 최종 제품에 대하여 고객이 인식하는 가치에 크게 이바지한다. 이러한 핵심 역량은 프랜차이즈산업이 경쟁우위를 달성하는데 있어 가장 중요한 요소이기 때문에 프랜차이즈산업의 대표적 강점으로 인식시켜 계속적으로 개발해 나가는 노력이 필요하다.

따라서 사업 전개 전략을 구상할 때에는 먼저 다른 프랜차이즈산업과 비교해서 차별적인 경쟁 우위를 가질 수 있는 핵심 역량은 무엇이며, 이를 어떻게 키울 수 있으며, 어떻게 활용해서 고객을 만족시키느냐에 초점을 두어야 한다. 물론 프랜차이즈산업이 어떠한 핵심 역량을 보유하고 있는가를 판단하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다.

따라서 프랜차이즈산업의 전략과 현재 보유하고 있는 능력 그리고 미래에 프랜차이즈산업 전략을 달성하기 위해 필요한 능력이 무엇인지를 판단하여 현재 우리가 가장 강점을 가지고 있는 분야는 어디이며, 궁극적으로 우리가 달성하여야 하는 프랜차이즈산업 목적은 무엇인가? 프랜차이즈산업 목적을 달성하기 위하여 필요한 전략적 대안 및 새롭게 구축이 필요한 역량과 이를 달성하기 위하여 현재 우리가 가지고 있는 장애 요인은 무엇이며, 어떻게 이를 극복할 수 있는 핵심 역량을 개발해 나가야 한다.

⑥ 의식 혁신

일반적으로 프랜차이즈산업들은 고객만족 혁신을 통하여 목표로 한 비용 절감이 달성되면 만족하고 거기에 안주해 버리고 만다. 그러나 단지 이것만으로 끝나버린다면 혁신이 완전한 성공을 거두었다고 할 수 없다. 왜냐하면 고객만족 혁신의 궁극적 목적은 사내의 문화나 의식까지도 바꾸어야 하겠다는 발상이 내재되어 있기 때문이다. 특히 현재와 같이 프랜차이즈산업의 대내외 환경이 급변하는 시대에 있어서는 인간의 마음과 행동에 변화를 가져오는 마인드 혁신(Mind Innovation)이 프랜차이즈산업혁신의 중요한 성공 요인이 작용하고 있다.

따라서 일단 혁신을 실행하여 비용 절감 등의 성과를 올리는 데에서 만족하고 더 이상 계속하여 혁신의 노력을 기울이지 않는다면 고객만족 혁신의 진짜 효과를 기대할 수 없다. 단지 일관성의 효과로 그치고 말 것이기 때문이다. 고객만족 혁신은 일과성만으로는 그 효과를 기대할 수 없다.

즉 문화 및 의식 개혁으로 이어지지 않는 고객만족 혁신의 효과는 단기간에 끝나는 경우가 많기 때문에, 몇년 후에는 또다시 제로에서 출발하지 않으면 안될 대규모의 혁신이 불가피하게 될 것이다. 따라서 이러한 현상을 초래하지 않기 위해서라도 사업 방식의 혁신과 동시에 문화나 의식의 혁신도 이루어져야 함은 대단히 중요하다.

고객만족 혁신의 본질인 일의 추진 방식을 근본적으로 바꾼다는 것을 다르게 표현하면 기성 개념에 구애받지 않고 일을 재검토한다는 것이 된다. 즉 ‘종래의 개념에 구애받지 않는다’는 문화를 만드는 것이야말로 무엇보다 중요하며 그것이 이루어지면 끊임없는 비용 절감 및 고객만족 효율 향상에 도전하려고 하는 프랜차이즈산업 체질의 형성을 통해 장기적으로 경쟁력이 제고될 수 있도록 하는 것이 중요하다. 고객만족 혁신을 추구할 때 중요한 것은 그것이 단순히 기술적인 혁신에 머무는 것이 아니라 프랜차이즈산업 문화 혁신이라는 것을 사원 전체에게 명확히 제시하는 것이다.

제2절 고객만족관리 사례 분석(프랜차이즈 B사)

1. 문제제기

1990년대로 들어서면서 국민 소득의 증가, 여가 시간의 확대 등으로 사회, 경제 분위기가 안정되고, 사람들의 입맛이 고급화, 서구화되면서 해외 유명 프랜차이즈가 우리 나라 외식시장을 파고들게 되었다. 그러나 도입 초기의 외국 프랜차이즈 음식점은 다양한 음식과 합리적인 경영 기법 등으로 새로운 외식 경영, 외식 문화를 소개하여 우리 나라의 외식 산업의 수준을 한 단계 끌어올렸다는 평가보다는 무조건적인 거부 반응을 불러 일으켰다.

이러한 비판 속에서도 프랜차이즈 음식점은 꾸준히 성장하여 이제는 우리 나라 외식 산업에 있어서 상당한 비중을 차지하고 있다. 1997년을 기준으로 우리 나라에서 서양식 프랜차이즈 사업에 뛰어들어 있는 업체는 대략 80여 개이고, 서양식 가맹점의 매장 숫자는 1천 2백 개에 달한다.

이러한 서양 외식업체는 보통 프랜차이즈 형태로 우리 나라의 기업들과 연계하여, 외식업의 기업화 추세를 이끌었다. 점포 하나를 마련하여 음식을 파는 수준을 넘어서서, 과학적이고 체계적인 경영 기법을 요구하는 하나의 산업으로 자리잡은 것이다. 기업화 현상으로 음식업은 대형화되었고 표준화된 맛과 대량 생산을 위한 첨단 조리 기기가 필수 요인이 되었다.

자연히 필수 요인을 충족시키기 위해선 매장의 수를 늘리지 않을 수 없게 되었고, 이러한 이유로 프랜차이즈 업체들은 매장수의 확대로 전국적인 체인망을 갖추게 되었다. 프랜차이즈 업체중의 대표적인 것이 패밀리 레스토랑이다. 패밀리 레스토랑의 시장 규모가 급격하게 커지고 있는 가운데, 현재 국내에서 영업중인 외국 프랜차이즈 계 패밀리 레스토랑은 약 12개 이상이다.

1988년, 대농그룹의 미도파 푸드시스템이 내놓은 CoCo's를 필두로, TGI 프라이데이즈, 씨즐러, 마르쉐, 아웃백 스테이크 등이 하나, 둘 등장하였다. 그 중 하나가 프랜차이즈 B사인데, 1995년 창업 후 꾸준한 성과로 지금은 패밀리 레스토랑업계에서 확고 부동한 위치를 차지하고 있다. 현재 우리 나라 외식업계는 시장의 거대화와 경쟁사의 급증, 계속되는 경기 불황으로 고객 유치에 어려움을 겪고 있다.

특히, 고객은 한정되어 있음에도 불구하고 계속 늘어나는 경쟁사는 경영 활동을 어렵게 하는 가장 큰 요인이다. 이런 상황에서 프랜차이즈 B사는 다양한 종류의 타 패밀리 레스토랑과의 경쟁에서 더 많은 고객을 끌어와야 한다는 과제를 안게 되었다. 신규고객의 방문 유도는 물론, 기존 고객을 고정 고객으로 유지할 수 있는 마케팅 활동이 이뤄져야 한다. 이것이 바로 현재 프랜차이즈 B사가 해결해야 할 문제이며, 마케팅 과제이다.

2. 현황 분석

(1) 회사 소개

프랜차이즈 B사는 1995년 동양 제과가 미국으로부터 도입한 캐주얼 다이닝 레스토랑이다. 미국의 대규모 외식 업체인 Metro media Restaurant Group과 최초로 해외 프랜차이즈 계약을 체결하고, 다음과 같이 1995년 11월에 보스턴 프랜차이즈 B사의 대학로점을 시작으로 10개 매장을 운영하고 있다.

- 1995.11.22 보스턴 프랜차이즈 B사, 대학로점

- 1996.4.15 달라스 프랜차이즈 B사, 도곡동점
- 1996.9.16 시카고 프랜차이즈 B사, 압구정점
- 1997.3.24 아틀란타 프랜차이즈 B사, 올림픽 공원점
- 1997.6.9 뉴욕 프랜차이즈 B사, 이대점
- 1997.11.27 시애틀 프랜차이즈 B사, 코엑스점
- 1999.2.1 라스베이가스 프랜차이즈 B사, 강남점
- 1999.8.1 L.A 프랜차이즈 B사, 종로점
- 1999.12.14 샌프란시스코 프랜차이즈 B사, 홍대점
- 2000.10.10 올란도 프랜차이즈 B사, 목동점

프랜차이즈 B사는 ‘언제나 어디서나 고객의 눈에 비친 최고의 레스토랑’이라는 Vision 아래, 국내 고객에게 새로운 컨셉의 개발로 ‘시티 컨셉’을 내놓았다. 시티 컨셉은 고객에게 레스토랑의 기본인 맛있는 음식과 함께 색다른 분위기를 즐길 수 있는 재미까지 함께 제공하자는 의도로, 각 매장을 미국의 여러 도시를 주제로 특징적인 면을 살려 디자인하였다.

즉 대학로에는 동부 지성의 도시인 보스턴의 분위기를 살린 보스턴 프랜차이즈 B사, 이대점은 패션의 도시 뉴욕의 이미지를 내세운 뉴욕 프랜차이즈 B사, 도곡동에는 미국 카우보이를 연상시키는 달라스 프랜차이즈 B사 등이 예가 된다.

매장마다 다른 도시 분위기의 ‘시티 컨셉’과 같은 기존에 없던 새로운 아이디어와 ‘생각만 해도 맛있습니다’라는 브랜드 컨셉 아래, 음식의 맛에 역점을 두면서도 마음에서 우러나오는 직원의 친절함 서비스, 즐겁고 편안한 분위기 등으로 다른 외식업체와는 차별점을 갖고 있는 프랜차이즈 B사는 97년 6월, 업계 최단기 방문 고객 100만명 돌파, 업계 최초 TV광고 방영, 98년 5월, 업계 최단기 방문 고객 200만명 돌파의 신기록으로 단기간에 패밀리 레스토랑 가운데 선도적인 위치를 차지하게 되었다.

IMF체제하인 1998년, 경기 불황에도 불구하고 전년대비 15%의 최고 매출 신장율을 보였고, 도곡동 매장은 월 5억 5천만원의 매출을 올려 세계 270여 개 프랜차이즈 B사 매장 중 1위를 차지하였다. 또한 대학로 점은 레스토랑 품질 평가 기준 1000가지에 대한 체크리스트인 QSC점수에서 96%라는 세계 최고 점수를 받기도 하였다.

(2) 기업 연혁

프랜차이즈 B사의 기업 연혁은 다음과 같다.

- 1995. 2 : 미국 메트로미디어 레스토랑 그룹과 프랜차이즈 B사 최초의 해외 프랜차이즈 계약 체결
- 1995. 11. 12~12. 3 : 미국 보스턴시 소재 프랜차이즈 B사에서 한국 프랜차이즈 B사 1호점 오픈 기념 “Korean Festival”을 개최하여 김치 볶음밥, 불고기 버거, OB Lager를 판매하고 수익금 \$2,000을 보스톤대 재학 한국인 학생 장학금 전달
- 1995. 11. 22 : 1호점 보스턴 프랜차이즈 B사 (대학로) 오픈
- 1996. 4. 1~ 4. 30 : 미국 달라스시 소재 프랜차이즈 B사 3개점에서 한국 프랜차이즈 B사 2호점 오픈 기념 “Korean Festival”을 개최 김치 볶음밥, 불고기 버거 판매하고 4월9일 달라스시 론커크 시장 주재 ‘서울-달라스 문화교류의 날’ 행사 개최
- 1996. 4. 15 : 2호점 달라스 프랜차이즈 B사 (도곡동) 오픈

- 1996. 9. 16 : 3호점 시카고 프랜차이즈 B사 (압구정) 오픈
- 1997. 3. 24 : 4호점 애틀랜타 프랜차이즈 B사 (올림픽공원) 오픈
- 1997. 6. 9 : 5호점 뉴욕 프랜차이즈 B사 (이대) 오픈
- 1997.6. 25 : 업계 최단기 100만명 방문고객 돌파 (1년 6개월 소요)
- 1997. 9. 1~10. 31 : 업계 최초 TV CF 방영
- 1997. 11. 27 : 6호점 시애틀 프랜차이즈 B사 (무역센터) 오픈
업계 최단기 6개 매장 오픈 기록 (2년소요)
- 1997. 12. 8 : 프랜차이즈 B사 인터넷 홈페이지 오픈 (www.bennigans.co.kr)
- 1998. 5. 5 : 200만명 방문고객 돌파
- 1998. 9. 1 : 생활문화 정보 site : Citynet Netizen 최고의 음식점 선정
- 1998. 12. 31 : 1998년 IMF 기간 매출 성장률, 경상이익 증가율 업계 1위 기록
- 1999. 2. 1 : 7호점 라스베이거스 프랜차이즈 B사 (강남역) 오픈
- 1999. 2. 22 : 300만명 방문고객 돌파
- 1999. 5. 5 : 달라스 프랜차이즈 B사 국내 레스토랑 일매출 최고기록 수립 (₩47,461,601)
- 1999. 6 : 한국경제신문 주최 '99 네티즌이 뽑은 히트상품으로 선정
- 1999. 8. 1 : 8호점 L.A. 프랜차이즈 B사 (종로) 오픈
- 1999. 10. 12 : 400만명 방문고객 돌파
- 1999. 11.12 ~12. 6 : 아랍에미리트연합(UAE) 두바이 프랜차이즈 B사 오픈을 위해 한국 프랜차이즈 B 사직원 5명을 현재에 파견, 한국친절 서비스 교육 프로그램 해외 수출
- 1999. 12. 14 : 9호점 샌프란시스코 프랜차이즈 B사 (홍대점) 오픈
- 1999. 12. 25 : 달라스 프랜차이즈 B사 국내 레스토랑 일매출 최고기록 경신 (₩47,743,581)
- 1999. 12. 26 프랜차이즈 B사 인터넷 홈페이지 방문자수 100만명 돌파
- 1999.12 : 인터넷 메뉴판(www.menupan.co.kr) 1999년 Best Restaurant '왕중왕' 1위 차지
- 2000. 4. 8 : '프랜차이즈 B사 인터넷 홈페이지 방문자수 200만명 돌파
- 2000. 4.18 : 한국능률협회 컨설팅주최 2000 네티즌 인증 한국의 웹사이트 외식부문 1위 선정

(3) 프랜차이즈 B사의 마케팅 컨셉

프랜차이즈 B사는 '레스토랑의 전설'이라는 마케팅 컨셉 아래, '도시의 전설', '맛의 전설', "서비스의 전설"이라는 세 가지 컨셉을 지향하고 있다.

1) 도시의 전설

앞에서 언급한 것처럼, 프랜차이즈 B사는 각 매장마다 다른 미국 도시 분위기를 연출하여 실내 디자인을 하였다. 매장마다 미국 도시의 문화와 풍경을 적용시켰기 때문에, 고객은 매장에 들어서면 순간 각 매장이 고유의 도시 분위기를 느낄 수가 있으며, 그 도시에 와 있는 듯한 느낌을 가질 수가 있다. 자연히 서로 다른 매장을 방문하는 고객들은 매장 특유의 분위기를 즐기면서 식사를 할 수가 있다.

2) 맛의 전설

프랜차이즈 B사의 모든 음식은 최상의 맛을 내기 위한 목표 아래 만들어진다. 각각의 음식 재료는 최적 온도와 시간에 따라 조리되며, 그 기준에 미달되는 음식은 절대 손님에게 제공되지 않는다. 다양한 연령대가 즐길 수 있는 미국 웨스턴 스타일, 이탈리아, 멕시코 등 10여 개국의 요리뿐만 아니라, 중·장년층이 좋아하는 한식까지 약 80여 가지의 메뉴와 150여 가지의 음료가 준비되어 있어 진정한 맛의 전설을 추구한다.

이외에도 고객에게 주방을 공개하는 ‘키친 투어’를 통해 프랜차이즈 B사의 요리과정과 위생 상태를 고객이 직접 눈으로 확인 가능하게 하고 있다. 또한 맛은 그대로이면서 기름기는 뺀 ‘헬스 클럽’ 메뉴 등도 프랜차이즈 B사 맛의 전설의 하나이다.

3) 서비스의 전설

프랜차이즈 B사는 ‘손님은 항상 옳습니다’라는 신념을 가지고 서비스를 제공한다. 단순한 식사만을 하는 공간이 아니라, 흥미를 느낄 수 있는 다양한 서비스 프로그램을 마련하고 있다. 직원들의 요술 풍선 접기, 각국의 문화를 계절마다 소개하는 이벤트 행사 등 다양한 고객 지향적인 서비스를 실천하고 있다. 서비스의 전설은 프랜차이즈 B사가 가장 중요하게 여기는 컨셉으로, 서비스 품질의 지속적인 향상과 유지를 위해, 연수원, 리더십 센터 등을 설립하여 직원의 철저한 서비스 교육에도 힘쓰고 있다. 각종 조사 결과에서도, ‘고객이 마음으로 느끼는 친절’은 프랜차이즈 B사의 가장 큰 차별점으로 부각되고 있다.

(4) 프랜차이즈 B사의 마케팅 현황

프랜차이즈 B사는 타 업체와의 연계를 통해 수시로 이벤트 행사를 마련하고, 인터넷 홈페이지를 통해 고객에게 정보를 제공하고, 멤버십 카드의 제공으로 회원 관리를 하는 등의 마케팅 전략을 꾸준히 실행하고 있다. 이 중, 지속적으로 시행되면서 프랜차이즈 B사만의 독특한 서비스로 자리잡은 마케팅 전략은 다음과 같다.

1) 타임 크런치 런치 (Time Crunch Lunch)

이 프로그램은 바쁜 직장인과 점심 시간대 고객을 좀 더 많이 확보하기 위한 방안으로 기획된 점심 프로그램이다. 일종의 카운트다운 게임 형식으로, 평일 오전 11시부터 오후 3시까지 주문한 음식이 15분 안에 나오지 않으면 무료로 점심을 제공하는 것이다.

시간을 재기 위해 이 시간대에는 매장 내 테이블마다 시계가 놓여있고, 손님들은 음식을 기다리는 즐거움과 함께, 시간을 재면서 무료 점심을 기대해보는 재미까지 맛 볼 수 있다. 단, 6명 이하의 테이블에만 해당되며, 알코올 음료는 제외하고 있다. 이 프로그램은 직원들의 철저한 훈련과 재미 또한 제공한다는 서비스 정신이 만들어 낸 아이디어이다.

2) 투 포 원 (2 For 1)

평일 저녁 6시부터 8시, 10시부터 12시 사이에 담당 서버가 원하는 생맥주나 칵테일을 주문하면, 고객들은 한 잔 가격으로 두 잔을 마실 수가 있다. 즉 고객에게 두 배의 즐거움을 안겨 줄 수 있는 프로그램이다.

3) 프랜차이즈 B사 런치 보너스 카드

평일 오전 11시부터 오후 4시까지 5번 점심 식사를 하는 고객에게는 6번째 점심을 무료로 제공하는 프로그램이다. 단, 이 때 무료로 제공받을 수 있는 메뉴는 프랜차이즈 B사의 인기 메뉴인 치킨 퀘사달라, 스파게티 프리마벨라, 치킨 데리야끼, 몬테 크리스토, 컨츄리 치킨 샐러드이다. 이 프로그램 역시 ‘타임 크런치 런치’와 함께 점심식사 고객을 적극 유치하기 위한 전략의 하나이다.

4) 프랜차이즈 B사 디저트 보너스 카드

런치 보너스 카드와 같은 개념으로 식사 후에 다섯 번 디저트를 주문했을 때, 6번째는 무료로 제공된다.

위의 4가지 고정 프로그램 이외에도, 시기별로 브랜드 고급화를 위하여 시세이도 화장품, 랑캐스터 향수 등의 외국 유명 브랜드와의 공동 프로모션을 기획하기도 한다. 또한 졸업 축하 이벤트로 매장 방문객을 초청하여 캐주얼 의류 상품권 제공, 백화점과의 공동 마케팅으로 ‘행복한 세상’ 상품권 제공, 이색적인 할로윈 파티 재현, 독일의 맥주 축제 기간에 맞춘 옥토버 웨스타 축제, 결혼 정보 회사 ‘닥스 클럽’등 인터넷 업체와의 공동 마케팅 등의 이벤트를 수시로 마련하여 고객 만족을 위해 최선을 다하고 있다.

3. 대안 제시와 선택

(1) 대안의 제시

서론에서 언급하였듯이, 프랜차이즈 B사의 현재 마케팅 과제는 경쟁 레스토랑의 급증이라는 위협 상황에서 신규고객의 방문을 유도하고, 기존 고객을 유지함으로써 지속적인 매출을 가져다 줄 수 있는 고정 고객을 확보하는 것이다. 고정 고객 확보를 위해 프랜차이즈 B사가 그 동안 실천해 온 마케팅 프로그램 중 가장 대표적인 것은 ‘뉴 멤버십 프로그램’이다. 2000년 10월부터 실행한 ON-OFF(온라인과 현장 매장)상의 고객 관리 프로그램으로 프랜차이즈 B사의 카드를 보유하고 있는 기존 고객을 대상으로 하고 있다.

매장 내 카드사용과 동시에 개인 이 메일로 감사 메일이 들어가는 자동 피드백 시스템을 갖추고 있으며, 이를 통해 쿠폰 마케팅과 다양한 설문 조사 등을 실시하고 있다. 올해 역시 ‘뉴 멤버십 프로그램’을 더욱 주력하여 기존의 오피스 레이디 층을 더 강화하고, 가족 고객과 외국인 고객 유치를 위한 다양한 마케팅 전략을 펼칠 예정이다.

이 프로그램 이외에도, 프랜차이즈 B사 매장을 20회 이상 방문한 멤버십 카드 소유 고객에게 VIP카드를 발급해 주고, 식사 시 20% 할인, 결혼 기념일, 생일 등의 기념일에 축하 메시지와 쿠폰 발송 등의 서비스를 제공하고 있다. 그 동안 프랜차이즈 B사의 이러한 마케팅 프로그램은 고객들에게 긍정적인 이미지를 심어 주고, 매장 방문을 유도하는 등의 효과를 가져 왔다. 그러나 이런 종류의 프로그램은 다른 경쟁 레스토랑에서도 비슷하게 실행되고 있는 상황이어서, 프랜차이즈 B사만의 차별화 된 전략으로 인식되기에는 한계가 있고, 고정 고객 확보에 있어서도 미흡한 점이 있다. 다음은 필자가 여러 자료를 통해 생각해 본, 프랜차이즈 B사만의 차별화 된 고정고객 확보를 위한 마케팅 대안들이다.

1) 대안 1

소득 수준이 높은 경제력 있는 가족 고객의 확보를 위해, 다양한 연령층이 즐길 수 있는 외식업체가 되기 위한 마케팅 계획을 세워야 한다. 프랜차이즈 B사 만의 자체 캐릭터를 제작하여, 어린이 고객의 흥미를 유발

하여 부모와 아이들이 함께 식사할 수 있는 공간이 되게 한다. 또한 튀기고 볶은 서양식 요리가 주메뉴인 까닭에 느끼하고 기름기 많은 음식을 꺼리는 중·장년층 및 노인들의 방문은 상대적으로 낮다. 그러므로, 연령이 높은 고객을 끌어들이기 위해 담백하고 우리 나라 사람들의 입맛에 맞는 한식 메뉴를 더 개발하여야 한다. 김치필라프, 불고기 라이스 등 한식 메뉴가 몇 가지 갖춰져 있긴 하지만, 선택의 폭이 너무 한정적이고 기존의 한식 메뉴 또한 느끼함을 가져오는 볶음 종류라서 어른들에겐 거부감이 들 수 있다. 캐릭터 제작, 고 연령층이 즐길 수 있는 메뉴 보강 등의 마케팅을 강화하여 가족 단위의 손님들이 고정 고객화 되도록 하여야 한다.

2) 대안 2

프랜차이즈 B사를 방문한 경험이 있는 기존 고객 중, 실질적인 우량 고객을 고정 고객화하기 위해 고객층을 세분화하여 관리하는 마케팅에 주력해야 한다. 이를 위해선 고객의 데이터 베이스(Data Base)를 적극 활용하여 고객마다 차별화된 서비스를 제공해야 한다. 또한 기존에 우수 방문고객에게 제공되던 VIP 카드의 혜택을 단순한 할인 이외의 혜택으로 다양화해야 한다. 고객의 의견을 좀 더 적극적으로 반영 하는 것도 포함하여야 함은 물론이다.

3) 대안 3

다른 업체와의 프로모션이나 이벤트의 형태를 변화시켜야 한다. 기존의 이벤트나 프로모션은 지정된 기간 안에 고객이 응모하면 그 중 몇 명을 추첨하여 정해진 날짜에 상품을 제공하는 형태였다. 이러한 프로그램과 함께 좀 더 단순화되고 현장에서 즉시 이뤄지는 신속한 이벤트를 강화하여야 한다. 예를 들어 매장 내에서 식사 중인 고객의 계산서 중의 몇 개를 추첨하여, 그 즉시 무료 디저트를 제공하거나, 깜짝 이벤트로 마술쇼 등을 하는 등의 유쾌한 볼거리를 제공하는 방법이 있다. 이처럼 오히려 단순하고, 식사하는 동안 함께 이뤄지는 이벤트가 강화된다면, 프랜차이즈 B사를 방문한 고객들은 ‘프랜차이즈 B사는 즐기면서 식사를 할 수 있는 곳’이라는 인식을 하게 되고, 다음에도 그 즐거움 때문에 다른 음식점이 아닌 프랜차이즈 B사를 찾도록 재 방문을 유도할 수 있다.

4) 대안 4

할인 혜택을 지나치게 강화하기보다는 오히려 할인을 축소시키고, 그대신 서비스 질을 향상시켜야 한다. 할인율이 높을수록 고객을 더 많이 유치할 수 있다고 여기는 경우가 많지만, 지나친 할인율이 적용될 경우 오히려 브랜드 이미지가 저급화되고 서비스 질이 저하될 우려가 있다. 또한 할인을 할 경우에만 매장을 방문하는 고객은 언제든지 다른 경쟁업체에게 빼앗길 수 있는 비효율적인 고객일 뿐이다. 그러므로 할인은 축소하고 서비스를 강화하여, 경제력이 있고 고급적 이미지를 선호하는 사회 계층을 고객으로 확보해야 한다.

5) 대안 5

철새 고객을 고정 고객으로 확보하기 위한 방안을 마련해야 한다. 이를 위해선 프랜차이즈 B사 홍보를 위한 팜플렛을 제작하여, 프랜차이즈 B사가 지향하는 고객층이 주로가는 장소에 배치하여 고객에게 인식되도록 해야 한다. 이와 함께 처음에는 쿠폰이나 할인 혜택으로 방문을 유도한 후, 철저한 서비스를 제공하여 긍정적인 이미지를 심어 주어야 한다. 예를 들어, 처음 방문하는 고객에게 먼저 카드 발급을 제안하

여 소속감을 부여하거나, 조그만 방문 감사 기념품 등을 제공 할 수도 있다. 이런 식으로 철세 고객을 고정 고객으로 변화시켜 나가야 한다.

6) 대안 6

다양한 가격대별의 메뉴를 강화하여 고객의 비용 부담을 덜어주는 것도 하나의 방안이 될 수 있다. 메뉴에 대한 부담감이 덜할 때, 쉽게 발길이 닿는 레스토랑이 될 수 있으며, 이를 통해 더 많은 고객을 확보할 수 있기 때문이다.

7) 대안 7

경쟁업체의 고정 확보 마케팅 프로그램도 마련해야 한다. T.G.I.Friday's의 경우, 2000년에 확보된 고객을 토대로 골드 스탠다드 운동을 펼쳐 나갈 계획이다. 골드 스탠다드 운동이란 전세계 T.G.I.F매장에서 선별한 인기 메뉴를 대상으로 보다 고품질의 식재료를 사용, 식재료 최상 주의 원칙을 표방하는 메뉴와 함께 고객에게 한 차원 높은 서비스 제공으로 고객 환희를 창출한다는 것이다.

이와 함께 골드 포인트 카드의 혜택을 강화하여 브랜드 가치를 극대화하려고 한다. 또 다른 경쟁사인 스카이라의 경우, 2001년 마케팅 전략은 저렴하고 실속있는 스카이라의 컨셉을 알리는 프로모션 진행에 두고 있다. 식재의 고급화로 품질을 높이고 단발적인 행사보다는 지속적인 프로모션에 중점을 둘 계획이다.

이러한 경쟁사의 마케팅 전략을 미리 파악함으로써 효과적으로 대처할 수 있고, 그 중 본받아야 할 점은 프랜차이즈 B사의 마케팅 프로그램에 반영하여 효율성을 극대화해야 한다.

8) 대안 8

좀 더 실속 있는 쿠폰 발행을 통하여 구매욕구를 자극시키는 물론, 지속적인 광고 효과까지 노려야 한다. 홍보 팜플렛을 통해 쿠폰을 보급함으로써, 고객의 매장 방문을 유도할 수 있다. 또한 쿠폰을 사용하기 전까지 보유하는 동안 꾸준한 홍보 효과까지 가져 올 수 있다. 이와 함께 쿠폰문화의 정착을 위해, 고객이 쿠폰을 내미는 게 전혀 부담스럽지 않도록, 쿠폰으로 주문하는 고객에게도 여느 고객과 다름없는 서비스를 제공하여야 한다.

이 외에도 다양한 마케팅 방안이 있겠지만, 중점을 두어야 할 것은 고객의 욕구를 정확히 파악한 방안이어야 한다는 것이다.

(2) 대안 선택

위에서 언급한 여러 마케팅 프로그램은 각각의 이점을 갖고 있으므로, 동시에 실행된다면 프랜차이즈 B사의 고정 고객 확보를 용이하게 할 것이다. 그러나 위의 프로그램 중 가장 중요한 대안은 두 번째로 제안했던, 기존 고객 안에 존재하는, 실질적인 우량 고객 분별과 고정 고객화를 위한 마케팅이라고 할 수 있다.

사실, 신규 고객을 유치하는 것은 기업 입장에서 보면 기존 고객을 유지하는 것보다 더 비용이 많이 든다. 그러므로 프랜차이즈 B사의 입장에서도 기존 고객을 유지하고 그 안에서 실질적으로 경제력있는 고객을 분별하여, 그러한 고객 위주로 마케팅을 하는 것이 더 경제적이라고 할 수 있다.

우선, 프랜차이즈 B사의 매출에 실질적으로 이득이 되는 고객층을 가려내기 위해선, 고객에 관한 Data Base가 현재 수준보다 더 자세히 구축되어야 한다. 고객의 방문 빈도와 신상에 관한 자료는 물론이거니와,

일행 수, 자주 찾는 시간대, 주로 시키는 메뉴 등의 좀 더 세분화된 정보를 통하여 고객을 분류하고, 각각 세분화된 고객의 특성에 맞는 밀착된 서비스를 제공하여야 한다.

그렇게 하여, 고객입장에서 마치 ‘나만의 레스토랑’에 와 있는 듯한 편안함과 만족스러움을 느끼게 하여야 한다. 우수 고객의 회원카드에 적립되어 있는 마일리지와 쇼핑을 연결시키는 것도 기존의 우량 고객을 고정화하는 하나의 방안이 될 수 있다. 요즈음처럼, 인터넷의 쇼핑몰 사이트를 통한 쇼핑이 보편화되어 있는 시대에 맞는 방안이라고 할 수 있다.

즉 카드에 적립되어 있는 마일리지를 인터넷상에서 사이버 머니와 유사한 개념의 포인트 적립으로 전환시킬 수 있는 서비스를 제공하는 것이다. 이와 함께, 타 쇼핑업체와 연계하여, 프랜차이즈 B사의 홈페이지 안에서 매장을 방문함으로써 적립된 포인트를 가지고 쇼핑을 가능하게 하는 것이다. 물론, 인터넷 상에서 자신의 포인트 수준을 조회할 수 있는 서비스 또한 갖춰져야 한다.

단순히 할인 혜택과 마일리지 점수에 따른 지정된 상품을 제공하던 수준에서 벗어나 이와 같은 부가 서비스를 제공하면, 우수 고객의 매장 방문 횟수는 더욱 증가하고 하나·둘 실질적인 고정 고객으로 자리잡을 것이다. 마지막으로, 매월 월별 우수 고객을 선정하여 특별 행사에 초대하거나 시식 쿠폰을 발행하는 것도 또 하나의 마케팅 계획이 될 수 있다. 이를 통해 우수 고객의 방문을 또 다시 유도할 수 있기 때문이다.

(3) 결 론

소득의 증가와 생활양식의 서구화로 인해 외식 횟수가 증가함에 따라, 우리나라의 패밀리 레스토랑 업계는 IMF이후의 경기 불황에도 불구하고 지속적인 성장을 하고 있는 상황이다. 그러나 경쟁업체의 증가로 인해, 각 레스토랑은 고객 감소를 줄이고 고정 고객을 확보하기 위한 마케팅에 사활을 걸고 있다.

상당수의 업체들이 회원카드 소지자 중 사용 실적이 많은 고객에게 별도의 카드를 발급해 주거나, 우수 고객에게 다른 고객에게는 없는 인센티브를 주는 등의 프로그램을 마련하고 있다.

또한 매장별로 단골고객을 별도로 관리하는 프로그램을 실행하고 있으며, 이미 기존의 마일리지 회원카드를 발행하고 있는 업체들이 고객 개인별 사용 실적 조회를 가능하게 하도록 시스템을 개발하고 있다.

이런 상황에 발맞춰서 프랜차이즈 B사 또한 VIP카드를 통한 할인 및 서비스 혜택, 각종 이벤트 등의 마케팅 프로그램을 적극 개발, 활용하고 있다. 회원카드와는 별도로 VIP카드를 마련하여 우수 구매 고객에게 보다 많은 혜택을 부여하고 있으며, 연중 이용 실적이 많은 고객에게는 제주도 상품권을 보내주기도 한다.

또한 ‘국내에서 가장 아름다운 매장’이라는 테마로 매장 인테리어 및 익스테리어를 새롭게 하여 고객의 눈을 끌게 하려는 계획도 실행하고 있다. 마지막으로 최근 가장 큰 마케팅 프로그램인 ‘뉴 멤버십 프로그램’을 통해 다양한 고객층 확보를 위해 주력하고 있다.

그러나 다양화된 패밀리 레스토랑 업계에서 확고한 고객 유치를 위해서는, 다른 업체와 차별화된 전략이 필요하다. 이런 차별화된 전략을 위해서는 기존 고객의 데이터베이스를 확실히 구축하고 분석하여, 그 고객이 프랜차이즈 B사에서만 받을 수 있는 서비스를 제공하여야 한다.

또한 할인 혜택이나 경품 제공 등의 타 업체와 유사한 서비스보다 한 단계 높은 독특한 서비스 제공을 위한 아이디어를 모색하여야 한다. 즉 음식의 맛은 물론 고객에게 행해지는 서비스, 매장 분위기 등 총체적으로 즐길 수 있는 프랜차이즈 B사가 되기 위한 마케팅을 실천해야 한다.

2001년 4월의 한 조사 결과에 따르면, 요즘 소비자가 선호하는 음식점은 서비스와 즐거움이 제공되는 업소라고 한다. 음식의 맛도 중요하지만, 그와 더불어 시각적으로 청각적으로 즐길 수 있고, ‘손님이 왕’이라는 자부심을 느끼면서 안락하게 식사할 수 있는 공간을 더 선호한다는 것이다.

이러한 식사 공간의 가장 대표적인 형태가 바로 패밀리 레스토랑인 것이다. 그러므로 패밀리 레스토랑 프랜차이즈 B사는 고객들의 이와 같은 욕구를 파악하고, 다른 경쟁사와는 다른 독특하고 재미있는 이벤트와 고객 맞춤형 서비스를 제공하기 위한 방향으로 마케팅 전략을 펼쳐 나가야 할 것이다.

제3절 고객서비스 응대의 기본조건

1. 올바른 인사를 통한 고객 응대

(1) 인사의 의미와 중요성

인사란 ‘사람이 마땅히 해야 할 일을 다 하고 하늘의 명을 기다린다(盡人事待天命, 논어)는 뜻’에서 유래된 것으로 사람이 마땅히 해야 할 도리를 말한다. 이러한 도리가 밖으로 예절로 나타나는데, 몸짓으로 예(禮)를 표하는 것이 인사라고 할 수 있다. 즉 인사는 예절의 기본이며 인간관계의 시작이다. 이와 같이 인사는 우리가 실제로 늘 사용해 오고 있는 것이며 또한 사람이 태어나서 죽을 때까지 평생을 배우고 실천해야 하는 것이 인사이다.

인사를 통해 개인에게는 존중과 배려를, 상사에게는 존경심을, 동료간에는 우애를, 고객에게는 신뢰를 표현하게 된다. 또한 조직은 이러한 인사를 통해 늘 밝고 친근한 분위기가 유지되는 것이다. 즉 인사는 사람과 사람의 마음을 열어주는 열쇠이며, 자신의 인격을 표현하는 최초의 행동이며, 서비스의 기본이자 척도가 되는 것이다.

(2) 인사의 기본자세와 방법

1) 인사의 기본자세

- ① 표정 : 밝고 부드러운 미소
- ② 시선 : 신념과 사랑에 찬 눈으로 상대의 눈을 본다.
- ③ 고개 : 반듯하게 들고
- ④ 턱 : 턱을 내밀지 말고 자연스럽게 당긴다.
- ⑤ 어깨 : 힘을 뺀다.
- ⑥ 무릎, 등, 허리 : 자연스럽게 곧게 편다.
- ⑦ 입 : 조용히 다문다.
- ⑧ 손 : 팔은 자연스럽게 늘어뜨리며 오른손으로 왼손을 감싸 쥐고 아랫부분에 가볍게 댄다.
- ⑨ 발 : 발꿈치를 서로 붙이고 양발의 각도는 20-30도 정도로 벌린다.
- ⑩ 마음 : 존경, 사랑, 감사
- ⑪ 등과 목 : 반듯하게 뻗어 턱이 나오지 않도록
- ⑫ 허리를 1초간 숙인다(15도, 30도, 45도).
- ⑬ 숙인 상태에서 1초간 멈춘다.
- ⑭ 허리를 숙일 때 보다 천천히 든다(2초간).
- ⑮ 바로 선후 시선은 상대를 본다.

2) 인사 종류별 동작

① 정 중 례

- ㉠ 인사 각도 45도
- ㉡ 전방 1m 정도
- ㉢ 상 황
 - 고객을 처음 맞이하거나 전송할 때
 - 감사의 뜻을 표할 때
 - 잘못된 일에 대해 사과할 때
 - 출근하여 상사를 처음 만났을 때
- ② 보 통 례
 - ㉠ 인사 각도 30도
 - ㉡ 시선 전방 2m정도
 - ㉢ 상황
 - 고객을 재차 만났을 때
 - 외국인 고객을 처음 맞이하거나 전송할 때
 - 로비나 영업장 등에서 상사를 재차 만났을 때
 - 결재를 얻기 위해 상사의 집무실을 출입할 때
- ③ 목 례
 - ㉠ 인사 각도 15도
 - ㉡ 시선 전방 3m정도
 - ㉢ 상 황
 - 외국인 고객을 재차 만났을 때
 - 동료나 친한 사람을 만났을 때
 - 복도, 엘리베이터안, 화장실과 같은 좁은 장소에서 상사를 만났을 때
 - 상사가 주재하는 회의, 면담, 대화의 시작과 종료 시에

3) 상황별 인사

- ① 걸을 때 인사 (복도에서)
 - ㉠ 2-3m 가까이 가서
 - ㉡ 고객을 향해 선 후 기본자세를 취하고 인사
 - ㉢ 고객이 지나간 후에 움직인다.
- ② 계단을 오르내릴 때 인사
 - ㉠ 계단에 발을 딛기 전 간단한 예의를 표시하고
 - ㉡ 신속히 사선 걸음으로 계단을 통과한 후
 - ㉢ 고객 앞에서 기본자세를 취하고 인사
- ③ 앉아서 인사 : 앉은 자세에서 15도 인사
- ④ 악 수
 - ㉠ 고객이 먼저, 여성이 먼저 청함
 - ㉡ 고객에 맞는 자세에서 악수

㉔ 시선은 눈 → 손 → 눈

※ 왼쪽 손으로 고객의 손등을 덮어 쥐는 것은 실례

4) 잘못된 인사

- ① 망설이다가 하는 인사는 효과가 없다.
- ② 형식적인 인사는 안 하는 것보다 못하다.
- ③ 말로만 하는 인사는 가벼워 보인다.
- ④ 고개만 끄덕거리는 인사는 경망스러워 보인다.
- ⑤ 표정이 없는 인사는 상대를 기분 나쁘게 한다
- ⑥ 상대를 쳐다보지 않고 하는 인사는 무례하게 보인다.

5) 명함교환을 통한 인사

고객과의 관계는 상호간의 만남에서 시작된다. 서로의 만남에서 자기를 소개하는 대표적인 것이 명함이다. 따라서 명함을 교환하는 것은 자기의 모든 것을 나타내는 것이라고 할 수 도 있으므로 명함을 교환할 때 이에 대한 예절을 지키는 것이 매우 중요하다.

- ① 고객에게 먼저 명함을 두 손으로 명함의 위쪽을 잡고 정중하게 건넨다.
- ② 고객에게 명함을 받을 경우에는 두 손으로 명함의 아래쪽을 잡아서 받는다. 혹은 손으로 받는 경우는 오른손으로 명함의 오른쪽 귀퉁이를 잡고 왼손으로 오른손을 받친다.
- ③ 한쪽 손으로는 명함을 주면서 한쪽 손으로는 고객의 명함을 받는 동시교환은 부득이한 경우가 아니면 실례이다. 만일 고객이 먼저 명함을 주면 그것을 받은 다음에 고객에게 명함을 건넨다.
- ④ 고객의 명함을 받으면 반드시 자기의 명함을 주어야 한다. 만일 명함이 없으면 “죄송합니다. 마침 명함이 없는데 다른 종이에 적어드려도 되겠습니까?”라고 사과를 겸해 의견을 묻는다. 고객이 원하면 적어준다.
- ⑤ 고객이 명함이 없다고 할 때 특별한 경우가 아니면 다른 종이에 적어 달라고 청하지 않는다.
- ⑥ 고객에게 받은 명함은 공손히 받쳐들고 상세히 살핀 다음 정중하게 간수한다. 고객이 보는 앞에서 즉시 명함꽂이에 꽂는다던가 아무 데나 방치하면 실례이다.
- ⑦ 고객에게 받은 명함에 모르는 글자가 있으면 정중하게 물어보고 헤어진 다음에 정리한다.
- ⑧ 명함을 만들 때는 자기 과시를 위해서가 아니라 고객에게 자기를 소개한다는 정신으로 간명하게 만든다.

(3) 올바른 인사를 위한 표정훈련

고객에게 좋은 모습으로 인사하기 위해서는 평소에 표정을 잘 훈련할 필요가 있다. 사람은 다른 사람의 모습을 잘 알고 있는 반면 자신의 모습에 대해서는 상대적으로 잘 모른다. 자신의 모습을 거울로 비춰본 후 자신의 표정을 객관적으로 확인하고 끊임없이 개선해 나가는 노력이 필요하다.

1) 미소(Smile)의 중요성과 효과

① 미소의 중요성

- ㉑ 좋은 인간관계의 시작에 있어 가장 중요한 것은 첫 느낌이다.
- ㉒ 첫 느낌을 좌우하는 핵심적인 요소는 미소(SMILE)이다.

- ㉔ 대 고객 미소는 매출과 연결되는 중요한 요소가 된다.
- ㉕ 내부고객 즉 사내 직원사이에도 미소는 바쁜 업무중의 윤택유가 된다.
- ㉖ 미소는 ‘만국공통어’이다.

② 미소의 효과

- ㉗ 마인드 컨트롤 효과 : 웃으며 일하다 보면 자신의 기분조차 정말 좋아진다.
- ㉘ 감정 이입 효과 : 웃는 나의 모습을 보는 타인의 기분까지 좋아진다.
- ㉙ 건강 증진 효과 : 웃는 근육의 움직임은 실제로 건강에 유익하다.
- ㉚ 신바람 효과 : 웃는 모습으로 일하면 일을 기분 좋게 할 수 있다.
- ㉛ 호감 효과 : 자신 있게 웃는 모습은 모든 사람에게 좋은 인상을 준다.
- ㉜ 실적향상 효과 : 즐겁게 일하다 보면 업무 역시 효율적이고 긍정적으로 진행된다.

2) 아름다운 미소를 위한 표정훈련

① 눈 씹

- ㉑ 찡그린 표정의 눈썹을 만들어본다.
- ㉒ 웃을 때 표정의 눈썹을 만들어본다.
- ㉓ 양 검지 손가락을 눈썹에 닿을까 말까 한 정도로 수평으로 대고 눈썹만 상하로 ‘올렸 다, 내렸다’한다.
- ㉔ 이 과정을 반복적으로 2~3회 실시한다.

② 눈

- ㉕ 조용히 눈을 감고, 마음을 안정시킨다.
- ㉖ 눈을 뜨고 눈동자를 ‘위 → 아래 → 왼쪽 → 오른쪽’으로 이동하여 초점을 맞춘다.
- ㉗ 깜짝 놀란 표정으로 눈을 올린다.
- ㉘ 곤란할 때의 표정으로 미간에 힘을 준다.

③ 입, 뺨

- ㉙ ‘아 - 예 - 이 - 오 - 우 - 에 - 이’를 실습한다.
- ㉚ 입을 다물고 뺨을 부풀린다.
- ㉛ ㉙의 동작을 좌우로 재빨리 반복적으로 움직인다.
- ㉜ 입가를 옆으로 최대한 당겼다, 입술을 뽀족하게 내미는 것을 반복한다.

④ 턱, 코

- ㉝ 아래턱을 오른쪽, 왼쪽으로 움직인다.
- ㉞ 코를 단번에 쑥 올린다. (냄새를 맡을 때와 같이)

2. 올바른 말씨를 통한 고객 응대

(1) 대화의 의미와 기본자세

1) 대화의 의미와 중요성

매출에 직접적으로 영향을 주는 점포에서 고객과의 대화예절은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 즉 고객과의 좋은 관계를 유지하고 판매가 일어나기 위해서는 원활한 의사소통이 전제되어야 한다. 의사

소통의 기본은 대화이다. 대화가 없으면 의사소통은 이루어질 수 없다. 그런데 대화란 생각보다 쉽지 않다. 대화를 할 때는 고객에 따라 호칭과 말씨가 달라져야 하고, 나타내려는 의사에 따라 말 쓰임이 달라져야 하기 때문이다.

고객과의 대화에서 우선 갖추어야 할 것은 고운 말과 바른 말씨이다. 그러나 대화를 훌륭히 한다는 것은 정확하고 아름다운 말씨로 물 흐르듯 이야기하는 것만을 가리키지 않는다. 대화를 할 때는 고객의 입장에서 생각하는 자세가 선행되어야 한다. 처지를 바꾸어 생각한다는 '역지사지(易之思之)'라는 말이 곧 고객과 대화를 할 때 갖추어야 할 마음가짐이라고 할 수 있다.

2) 대화의 기본자세

다음은 대화할 때 갖추어야 할 기본자세인데, 다른 무엇보다도 자연스러운 대화로 발전하도록 하는 것이 가장 중요하다.

- ① 이야기의 시종이 논리 정연해야 한다. 줄거리 없이 이것저것 이야기를 꺼내다 보면 고객을 혼란과 곤혹에 빠뜨리게 되고 결국에는 의사가 제대로 전달되지 않게 된다.
- ② 처음부터 끝까지 분명한 목소리로 말해야 한다. 말끝을 흐리거나 우물쭈물하면 의사가 정확히 전달되지 않을뿐더러 고객으로부터 신뢰를 얻지 못할 수도 있다.
- ③ 말의 속도를 적절히 유지한다. 한꺼번에 많은 말을 하려고 하면 안 된다. 급히 서두라고 많은 내용을 전달하는 것은 아니다. 고객이 알아듣도록 차분하게 말해야 한다. 그렇다고 너무 느리게 말하면 고객이 짜증을 낼 수도 있어 늘 말의 속도에 유의해야 한다.
- ④ 대화란 고객이 누구이든 고객을 이해하고 다가가려는 자세가 전제되는 만큼 고객의 의견을 존중하고 수용하려는 자세를 보여 주어야 한다. 고객의 말이 마음에 들지 않거나 받아들이 수 없는 것이라 할지라도 탄성을 하고 비아냥거리는 등 성실하지 못한 자세를 보여서는 안 된다.
- ⑤ 고객이 말하는 내용을 충분히 이해하지 못한 경우에는 정중히 다시 물어서 확인해야 한다. 대화의 내용을 분명히 알아두어야 할 필요뿐만 아니라 나중에 오해의 소지가 없도록 해야 하기 때문이다.

(2) 올바른 대화의 요령과 방법

1) 적절한 화법

누구나 자신의 말이 상대방에게 정확히 전달되지 않거나, 그런 뜻으로 말한 것이 아니었는데 상대방으로부터 오해를 받거나 한 경험이 있게 마련이다. 반대로 상대방의 이야기를 잘못 알아듣거나 속단을 하여 실수하는 일도 있다. 자신이 알고 있는 내용이라고 해서 설명을 생략해 버리면 상대방에게 의사가 제대로 전달되지 않으며, 반대로 사정을 잘 알고 있는 사람에게 장황하게 일일이 설명하면 상대방을 지루하게 만든다.

그러므로 먼저 고객에게 무엇을 어떻게 이야기할 것인가를 생각하여 적합한 화법을 골라 써야 한다. 목소리가 너무 높아 듣기 거북하다거나 발음이 불명확하다는 이유만으로도 고객에게 나쁜 인상을 주게 된다. 자신의 이야기를 고객이 귀담아들어 주길 바란다면 이러한 점에도 세심히 신경을 써야 한다.

2) T.P.O 에 의한 화법

같은 사람에게 이야기하더라도 때(Time) · 장소(Place) · 경우(Occasion)에 따라 화법을 바꿀 필요가 있다.

상사나 선배에게 간단한 전언을 전하는 경우라도 고객이 있는 경우에는 간결하면서도 격식을 갖춘 어조로 이야기하지 않으면 안 된다. 고객의 입장을 생각하지 않고 평소 직원끼리 하는 방식으로 대화하는 것은 바람직하지 않다.

3) 올바른 화법

① 언어사용의 3원칙

- ㉠ 밝게 : 명랑한 목소리, 즐거운 기분, 유머 감각을 가지고 말한다.
- ㉡ 상냥하게 : 상대방 입장을 고려하여 공손하게 말한다.
- ㉢ 아름답게 : 속어, 유행어를 사용하지 않는다.

② 좋은 대화의 포인트

- ㉠ 쿠션(cushion) 표현 : 쿠션 표현이란 부드럽게 만드는 말이라는 뜻으로, 고객의 뜻과 다른 경우에 덧붙인다. 예를 들면 ‘실례합니다만, 공교롭게도, 죄송합니다만’등의 표현이 있다. 어떤 경우에든지 ‘없습니다, 모릅니다, 안 됩니다’라는 표현은 고객에게 좋은 이미지를 남길 수 없다.
- ㉡ 긍정문으로 : 긍정적인 언어를 사용하는 것이 좋은 대화의 또 하나의 포인트이다. 예를 들면 ‘할 수 없습니다’라는 표현 대신에 ‘죄송합니다만, 하기 어렵습니다’라는 표현을 사용한다.
- ㉢ 1.2.3 법칙 : 한번 말하고, 두 번 이상 들어주고, 세 번 이상 맞장구를 친다.

③ 가장 많이 사용하는 응대 용어(접객 용어)

- ㉠ 어서 오십시오.
- ㉡ 안녕하십니까?
- ㉢ 무엇을 도와드릴까요?
- ㉣ 감사합니다.
- ㉤ 죄송합니다.
- ㉥ 잠시만 기다려 주십시오.
- ㉦ 안녕히 가십시오.
- ㉧ 즐거운 하루 되십시오.

(3) 대화할 때의 주의할 점

1) 습관적인 말의 사용을 피한다

습관적으로 말을 반복하여 사용하는 것만큼 듣기 거북하고 지루한 것도 없다. 이러한 말버릇은 다른 사람으로부터 지적 받지 않는 한 본인은 눈치 채지 못하는 경우가 많다. 짧은 대화를 하는 가운데 ‘음~, 에~, 저~, 또~, 네네~, 결국~, 역시~, 어쨌든~, 아무쪼록~, 그래서~, 그러므로~, 그러니까~, 그래 도~’와 같은 단어가 몇 번씩이나 반복되어 나오면 듣는 사람에게는 대화 자체가 고역이 될 수 있다.

또 이럴 경우 이야기 내용을 간결하게 전달하는 데 방해가 된다. 이처럼 자신도 의식하지 못하는 사이에 튀어나오는 말버릇이 있다면 테이프에 녹음해 체크하는 방법을 써서라도 의식적으로 고치도록 한다.

2) 상대방이 이해하기 쉬운 말로 한다

전문 용어, 업계 용어, 생략어 등을 사용하여 대화할 때는 서로 가 그 의미를 잘 알고 있다는 것이 전제 되어 있어야 한다. 고객과 이야기할 때에는 특히 이 점을 신경 써야 한다. 사내에서 통용되고 있다 해서 누구나 알고 있는 것은 아니기 때문이다.

외래어는 아주 일반화되어 있는 것 이외는 가급적이면 쓰지 않도록 한다. 외래어를 남발하거나 적절하지 않은 외래어의 사용은 오히려 그 사람의 이미지를 손상시킬 뿐 아니라 대화를 원활하게 하는 데 방해가 될 수 있다. 이야기는 상대방이 알아듣기 쉽게 전하는 것이 원칙이며, 어려운 용어는 신중히 사용해야 한다.

3) 불유쾌한 화제는 피한다

자기 자랑이나 남에 대한 험담, 뜬소문이나 지어 낸 이야기 따위의 유쾌하지 못한 내용을 화제로 삼지 않는다. 경박한 사람으로 인식될 뿐 아니라 인격을 의심받는 요인이 될 수 있다. 속마음을 어느 정도 털어놓을 정도의 사이가 되면 부지불식간에 이런 종류의 화제를 말하기 쉬운데 특히 주의해야 한다.

4) 대화할 때 주위를 두리번거리지 않는다

대화할 때 주위를 두리번거리며 시선을 분산시키면 침착하지 못한 사람이라고 생각되기 쉬우므로 피해야 할 태도이다. 또 시계를 자주 들여다보면 대화 자체에 관심이 없다는 것을 노골적으로 나타내는 것이므로 무심결이라도 시계를 들여다보는 행위는 있어서는 안 된다.

5) 상대방을 뚫어지게 쳐다보지 않는다.

일반적으로 대화를 할 때는 상대방의 눈을 바라보며 이야기하라고 하지만, 우리 문화에서는 아직까지 어울리지 않는 태도이다. 고객에게 도전적으로 보이며 건방진 인상을 주기 때문이다. 시선은 주로 고객의 눈과 얼굴에 두고 가끔 가슴 쪽으로 이동하는 것이 좋다.

6) 상대방이 꺼리는 화제에 집중하지 않는다

사람은 감정을 가진 동물이기 때문에 순간적인 기분에 휩쓸리기 쉽다. 평소에는 대수롭지 않은 언동도 경우에 따라서는 크게 문제가 되는 일이 왕왕 있다. 대화를 나누다 고객이 꺼리거나 싫어하는 기미가 보이면 즉시 다른 화제로 바꾸는 것도 대화를 자연스럽게 이끌어 가는 요령이다.

7) 과장된 제스처로 열을 올리지 않는다

대화의 내용에 필요 없는 동작은 하지 않는다. 자주 눈에 띄는 행동은 공연히 머리로 손이 가거나 다리를 떠는 경우이다. 이러한 동작이 버릇이 되어 있는 사람은 상대방에게 불쾌감을 주므로 될 수 있으면 빨리 고치도록 한다. 또 지나치게 과장된 제스처는 도리어 대화에 지장을 준다.

8) 겸양어와 존칭어를 사용한다.

보통 대화할 때 고객에게 주의해서 사용해야 할 표현은 다음과 같다.

보 통 하 는 말	검 양 어, 존 칭 어
우리 회사	저희 회사, 저희들 회사
당신네 회사	여러분 회사
나	저
데리고 온 사람	같이 오신 분
나는 ○○○입니다	저는 ○○○이라고 합니다.
누구세요	누구십니까
늘 고마워요	신세지고 있습니다, 늘 감사합니다.
무슨 일인가요	어떤 용건이십니까
잠깐 기다리세요	잠시만 기다려 주십시오
부탁해요	부탁드립니다
그래요	그렇습니다
몰라요	모릅니다
못 해요	불가능합니다
미안해요	죄송합니다
외출했어요	외출 중입니다
또 와 줄래요	다시 한 번 오실 수 있습니까
전화 주세요	전화 부탁드립니다
돌아오면 말해 들게요	돌아오면 전해 드리겠습니다
곧 올 거예요	곧 오실 겁니다
드세요	드십시오

9) 고객이 듣고 싶어 하는 8가지 말과 마음

- ① ‘어서 오십시오’의 환영하는 마음
- ② ‘안녕하십니까’의 밝은 마음
- ③ ‘예’하는 상냥한 마음
- ④ ‘수고하셨습니다’라고 위로하는 마음
- ⑤ ‘미안합니다’라는 겸손한 마음
- ⑥ ‘덕택입니다’라는 겸허한 마음
- ⑦ ‘하겠습니다’의 봉사하는 마음
- ⑧ ‘고맙습니다’하는 감사의 마음

(4) 고객감동 이야기

■우동 한 그릇 ■

북해도에 묵해정이라는 우동집이 있었다.

섣달 그믐날의 늦은 밤, 문을 막 닫으려는 순간 허름한 체크무늬 반코트를 입은 부인이 초등학생으로 보이는 아이들을 데리고 우동집을 조심스럽게 들어왔다.

“우동 한 그릇을 시켜도 괜찮을까요?” 부인은 몹시 미안하다는 태도였다. 마음씨 좋은 우동집 주인은 기꺼이 그들을 2번 테이블로 안내했다. 우동국수 1인분에 반인분을 더 넣어 푸짐한 우동 한 그릇을 나누어 먹는 모습이 참으로 애틋하고 아름다웠다.

부인이 우동 한 그릇 값을 치르고 나가자 주인내외는 그들에게 “감사합니다. 새해 복 많이 받으세요.”라며 허리를 굽혀 인사를 했다.

그 다음해 섣달 그믐날이 되었다. 막 문을 닫으려 할 때도 다시 모자 세 사람이 우동집을 들어섰다. 작년에 입었던 허름한 체크무늬 반코트를 입은 부인이 미안하다는 듯 작년과 똑같은 주문을 했다. 이번에도 여주인은 2번 테이블로 안내를 했다.

“여보, 저 손님들에게 3인분을 주면 어떻겠어요?” 그러나 남편은 “그들이 무척 미안해 할 걸요.”라고 말하며 1인분 반을 삶아 내 놓았다. 아이들은 올해에도 묵해정 우동을 먹게 된 것을 감사하다고 말하고 내년에도 먹을 수 있었으면 좋겠다며 더없이 행복한 미소를 지었다. 이번에도 주인내외는 “감사합니다. 새해 복 많이 받으세요.”라는 인사를 잊지 않았다.

그 다음해 섣달 그믐날, 주인 내외는 2번 테이블에 아예 예약석이라는 팻말을 올려놓았다.

그리고 200엔으로 오른 가격표를 돌려서 150엔으로 바꾸어 놓았다. 10시가 되자 이제 중학생의 교복을 입은 아들과 형의 혈령한 점퍼를 차려입은 동생을 앞세우고 작년의 옷차림 그대로인 부인이 들어섰다. “2인분의 우동을 시켜도 될까요?” 조심스럽게 묻는 부인을 주인은 2번 테이블로 안내했다. 3인분을 두 그릇에 나누어 내놓은 우동을 먹으면서 지난날을 얘기하기 시작했다. “교통사고를 내고 돌아가신 아버지 대신에 피해자에게 돈을 갚아왔는데 너희들이 신문배달을 하고 집안 일을 보살펴 주어서 이제 모두 보상을 끝냈구나!

두 아들은 가난 속에서도 우동 한 그릇을 당당하게 시켜준 어머니의 용기와 우동집 주인의 친절함에 감사해 왔다. 그들의 이야기를 들은 우동집 주인내외는 소리 없이 눈물을 흘렸다.

하지만 이제 해가 바뀌어도 세모자는 나타나지 않았다.

그런데 14년이 흐른 섣달 그믐날의 늦은 밤 건장한 청년 두 명이 들어섰다. 뒤따라 들어서 기모노 차림의 부인이 보였다. “저 - 어 우동 세 그릇 시켜도 될까요?” 주인은 그들을 반갑게 2번 테이블로 안내했다. 그 동안 그들은 외가 근처로 이사를 갔었다며 큰아들은 의사가 되었고, 작은아들은 은행원이 되었다는 것, 그래서 올해에도 최고로 사치스러운 계획을 세웠다는 것이었다. 그것은 바로 이곳 묵해정에 와서 우동 세 그릇을 시켜놓고 오순도순 먹는 것이었다.

3. 올바른 전화를 통한 고객 응대

(1) 전화 응대의 요령

전화 응대는 서로의 모습을 볼 수 없는 상황에서 음성으로 나의 모든 것이 전달되고 간접적으로 고객을 만나는 방법이다. 따라서 올바른 음성과 말씨로 자신의 이미지를 표현하는 것이 중요하다.

1) 전화 받는 방법

벨이 울리면 3회 이내에 받는다.	☎ 상대방의 사정을 생각한다.
자신을 밝힌다.	☎ “예” ☎ “안녕하십니까?” ☎ “○○회사 ☎ “감사합니다.” ☆☆☆부 ☎ “늦게 받아 죄송합니다.” ◇◇◇입니다.“
상대방을 확인	☎ “○○회사 ☆☆☆과 ◇◇◇입니다.
인 사	☎ “안녕하셨습니다?”
용건을 듣는다.	☎ 메모를 한다. ☎ 복 창
전 화 연 결	☎ 전화를 바꿔줄 상대방의 이름을 확인한 후 “잠깐 기다려 주십시오. 곧 연결해 드리겠습니다.” 받은 사람도 “기다리게 해서 죄송합니다. ○○○입니다.” “○○○가(이) 전화 바꿨습니다.”
인사말을 하고 조용히 끊는다.	☎ “실례했습니다.” ☎ “안녕히 계십시오.” ☎ “감사합니다.”
사 후 처 리	☎ 상대방이 끊고 나서 조용히 놓는다.

2) 전화 거는 방법

T. P. O를 생각한다.
전화 걸 준비
다이얼은 정확하게
자기이름을 말하고 상대를 확인한다.
인 사
용건, 요령 있게
확 인
정중하게 인사 후 조용히 끊는다.

☎ 상대방의 사정을 생각한다.

☎ 상대방의 전화번호, 소속, 이름을 확인한다.

☎ 용건, 말할 순서를 메모 (5W 2H)

☎ 필요한 서류 준비

☎ “○○회사 ☆☆과 ◇◇◇입니다.
△△과 □□□씨를 부탁드립니다.”

☎ “안녕하십니까?”

☎ “○○진 입니다만 지금 괜찮으시겠습니까?”
(5W 2H로 정리해서 말한다.)

☎ 결론, 약속 사항을 확인한다.

☎ “감사합니다. 안녕히 계십시오.”

3) 전화응대의 기본 화법

상 황	화 법
<ul style="list-style-type: none"> • 전화를 받았을 때 • 기다리게 할 때 • 기다리고 난 후 • 물어 볼 때 • 용무처리가 되었을 때 • 용무처리가 안 되었을 때 • 부탁이나 의뢰할 때 • 다시 물어볼 때 • 담당자를 연결시켜줄 때 • 찾는 사람이 없을 때 • 다른 사람과 상의해야 할 때 • 마침 인사 	<p>감사합니다. ○○회사 ○○○입니다.</p> <p>죄송합니다만, 잠시 기다려 주시겠습니까</p> <p>오래 기다리게 해서 죄송합니다.</p> <p>죄송합니다만, ○○입니까</p> <p>예, 알겠습니다.</p> <p>죄송합니다만, ~</p> <p>죄송합니다만, ~해 주시겠습니까</p> <p>한 번 더 말씀해 주시겠습니까</p> <p>담당자를 바꿔드리겠습니다.</p> <p>지금 자리에 안 계신데 괜찮으시다면 ~</p> <p>제가 전해드리겠습니다.</p> <p>잠시 기다려 주시면 알아보겠습니다.</p> <p>잘 알겠습니다. 감사합니다. 안녕히 계십시오</p>

4) 전화 메모 요령

전 화 메 모

_____ 귀하

받은 사람 _____

월 일 오전 / 오후 시 분

_____ 의 _____ 씨로부터

☐ 전화 왔습니다.

☐ _____ 번으로 전화 부탁드립니다.

☐ _____ 시경 다시 전화할 것입니다.

∞ 메 모 ∞

(2) 전화응대의 체크리스트(Check-list)

1) 전화를 받는 법

체 크 항 목		Yes	No
1	벨이 2-3회 울릴 때 받았습니까?		
2	메모 준비는 되어 있었습니까?		
3	바르게 자신의 이름을 말했습니까?		
4	상대방을 확인했습니까?		
5	전화를 신속하게 연결해 주었습니까?		
6	찾는 사람이 없을 때 적절히 대응했습니까?		
7	용건을 들으며 메모를 했습니까?		
8	요점은 복창했습니까?		
9	전언을 부탁 받았을 때 상대방에게 자신의 이름을 알렸습니까?		
10	전문용어를 쓰지 않았습니까?		
11	너무 기다리게 하지는 않았습니까?		
12	확실하고 밝은 목소리였습니까?		
13	경어는 적절했습니까?		
14	끝맺음의 인사를 했습니까?		
15	상대방이 끊고 나서 전화를 끊었습니까?		

2) 전화를 거는 법

체 크 항 목		Yes	No
1	벨이 2-3회 울릴 때 받았습니까?		
2	메모 준비는 되어 있었습니까?		
3	바르게 자신의 이름을 말했습니까?		
4	상대방을 확인했습니까?		
5	전화를 신속하게 연결해 주었습니까?		
6	찾는 사람이 없을 때 적절히 대응했습니까?		
7	용건을 들으며 메모를 했습니까?		
8	요점은 복창했습니까?		
9	전언을 부탁 받았을 때 상대방에게 자신의 이름을 알렸습니까?		
10	전문용어를 쓰지 않았습니까?		
11	너무 기다리게 하지는 않았습니까?		
12	확실하고 밝은 목소리였습니까?		
13	경어는 적절했습니까?		
14	끝맺음의 인사를 했습니까?		
15	상대방이 끊고 나서 전화를 끊었습니까?		

(3) 전화기 관리와 전화료 절약방법

1) 올바른 전화기의 취급방법

- ① 올바른 자세로 버튼을 정확히 누른다.
- ② 끝나면 수화기를 조용히 놓는다.
- ③ 도중에 통화가 두절이 되었을 때 함부로 버튼을 누르지 않는다.

2) 전화기의 관리와 위생점검

- ① 전화기는 전 사원이 사용하므로 위생관리를 철저히 해야한다.
- ② 전화기 주변의 청소 및 특히 송화구가 청결해야 한다.
- ③ 전화선 및 관련부속기구 점검을 정기적으로 실시한다.

3) 경제성을 고려한 전화

- ① 꼭 필요한 때만 걸도록 한다.
- ② 시외전화를 하는 경우에 FAX가 있으면 그것을 사용한다.
- ③ 인사나 농담은 짧게 곧 용건으로 들어간다.
- ④ 긴 대화는 피한다.
- ⑤ 개인전화는 되도록 걸지 않는다.

4) 전화료를 절약하는 방법

- ① 관계자 전원이 올바른 비용 의식을 가지고 전화료를 절약해야 한다.
- ② 되도록 모아서 건다. 같은 상대방에게 생각나는 대로 몇 번이고 걸어서는 안 된다.
- ③ 전화통화중 잊어버리는 일이 없도록 전화를 걸기 전에 용건을 체크함과 동시에 메모해 둔다.
- ④ 다른 방법으로 전달할 수 있는 것은 그것에 의한다(우편, FAX).
- ⑤ 필요 이상의 여분의 전화기를 두지 않는다.

5) 올바른 통화관리를 위하여 전화사용 지침서를 준비한다.

- ① 꼭 필요한 때만 걸도록 한다.
- ② 시외전화를 하는 경우에 FAX가 있으면 그것을 사용한다.
- ③ 인사나 농담은 짧게 곧 용건으로 들어간다.
- ④ 긴 대화는 피한다.
- ⑤ 개인 전화는 되도록 걸지 않는다.

제4절 고객서비스 전략과 매뉴얼 사례

1. 프랜차이즈 BB사의 고객만족 전략사례

(1) 고객만족 전략 개관

<p style="text-align: center;">Menu의 차별화</p> <p>▶ 브랜드○ : 구이류, 스모킹 등 차별화</p> <p>▶ 브랜드○ : 독특한 한식 닭요리의 차별화</p> <p>▶ 브랜드○ : 세상에서 가장 맛있는 우동 돈까스</p>		
<p style="text-align: center;">맛의 차별화</p> <p>▶ 세상에서 가장 맛있는 치킨</p> <ul style="list-style-type: none"> - 신선육 - 피클솔루션(Injection 공법, Recipe) - Cooking Oil, 파우더, 소스 등 	<p>소비자 만족</p>	<p style="text-align: center;">최고의 제품을 가정에서</p> <p>▶ 고객속으로(고객밀착)</p> <p>▶ KFC, McDonald와는 다른 고객 및 신규 수요창출</p> <ul style="list-style-type: none"> - 주택가 입지(Location)→틈새시장 공략 - 고객의 Needs 반영(신선함, 편안함, Speed, 시간절약) - Delivery Service - 주문 시스템과 IT기술 접목(1588 system)
<p style="text-align: center;">완벽한 프랜차이즈 시스템</p> <p>▶ 영업 Know-how</p> <ul style="list-style-type: none"> - 상권분석(최적의 상권 제공) - 사업설명회 모집 <p>▶ 완벽한 각종 가맹점 운영 Manual</p> <ul style="list-style-type: none"> - 조리, 운영, 서비스 관측, 위생 매뉴얼 	<p>가맹점 만족</p>	<p style="text-align: center;">높은 투자 효율성</p> <p>▶ Location: 주택가→투자비 저렴</p> <ul style="list-style-type: none"> - 투자 효율성 고(매출액 대비 영업 수익률 36.6%)
<p style="text-align: center;">가맹점과 본사의 Win-Win System</p> <p>▶ 가맹점이 살아야 본사가 산다!</p> <ul style="list-style-type: none"> - 가맹점 운영위원회 - 가맹점 간담회 개최 - 가맹점 단합 및 전진대회 - 투자비 Recall제 - 가맹점 무료 건강 검진 - 가맹점 보호 보험제도 		



- ▶ 세계 최초 최대 치킨대학 운영
 - 경기도 이천 소재 72,000평
- ▶ 다양한 교육 프로그램의 운영
 - 가맹점 사업자 기초, 보수, 심화 교육 과정
 - 가맹점 사업자 대상 최고 경영자 과정

치킨대학
(체계적이고 다양한
교육 Know-how)

슈퍼바이저
S/V 제도와 운영
노하우

- ▶ 가맹점 매출 증진 및 운영관리
- ▶ 체계적이고 과학적인 매출관리
- ▶ 철저한 메뉴얼 유지관리
- ▶ S/V 역량 강화를 위한 끊임없는 교육

- ▶ 신선육 사용의 가장 중요한 요소
- ▶ Cold Chain System 완비
- ▶ 1일 배송 시스템 구축 : 최상의 품질을 적기에 공급

GNS Logistics
물류 시스템에
대한 노하우

연구소 상품개발
프랜차이즈 성공의
1st Fact

- ▶ 소비자 만족을 이끌어 내는 최상의 제품개발
 - 국내 최대 전문 연구인력 보유 : 석·박사 12명
 - 산학연계 전문 컨설팅 업체와의 공동 프로젝트 진행
 - 제품 개발시 대규모 FGI 및 소비자 반응 조사를 통한 검증된 제품 출시

(2)接客 메뉴얼 지침

1) 고객을 자리에 안내할 때

- ① 고객의 인원수를 확인한다.
- ② 인원을 확인한 다음 안내는 방향으로 손을 가볍게 내민다. 안내할 때는 고객의 2~3보 앞 에서 걷는 것이 좋다.
- ③ 미소를 지으면서 적당한 테이블로 안내한다.
 - 자연스럽게 응대하기 위해서는 좌석 배치 상황에 항상 염두를 두고 있어야 한다.

2) 고객 유형별 안내법

고객을 안내할 경우에는 고객유형에 알맞도록 안내해야 한다.

- ① 노인, 뚱뚱한 사람, 불구자는 입구근처의 식탁에 안내한다.
- ② 어린이를 동반한 고객은 다른 고객에 방해되지 않도록 구석에 있는 식탁에 안내한다.
- ③ 젊은 연인들은 벽쪽의 2인석 식탁으로 안내한다.
- ④ 동석이 불가피할 경우 양편의 고객에게 양해를 구한 후 합석시킨다.

3) 메뉴접수방법

- ① 고객이 자리에 합석하면 물과 함께 메뉴 판을 갖다드린다.
- ② 주문을 받을 때에는 전달받았다는 뜻으로 “네 알겠습니다”라고 대답을 한다.
- ③ 주문량이 많은 경우는 정확성을 기하기 위해서 주문사항을 확인한다.
- ④ 메뉴에 따른 요리의 특성을 잘 숙지해야 한다.
- ⑤ 고객이 최대한 이용할 수 있도록 제안한다.

4) 요리의 제공

- ① 고객은 요리가 나오기까지 기다리게 되기 때문에, ‘기다리게 해서 죄송합니다’라는 말을 꼭 하는 것이 좋다.
- ② 요리에 직접 손이 닿지 않도록 조심해야 하며 그릇을 놓을 때도 잡음이 없도록 살며시 놓는다.
- ③ 제공된 요리의 확인을 잊지 않는다.
- ④ 계속 관심을 갖고 있음을 나타낸다.

5) 그릇을 치울 때

빈 그릇을 치울 때는 적절한 시기를 찾지 않으면 재촉하는 인상을 줄 수 있으며 너무 늦게 치워도 지저분하고 불쾌한 느낌을 줄 수 있다.

- ① 빈 그릇을 치우기에 적당한 시기
 - ㉠ 담배를 피우기 시작한다.
 - ㉡ 나이프와 포크 또는 수저가 접시 위에 놓여있다.
 - ㉢ 냅킨이 물 젖어 있다.
- ② 테이블에 앉아 있는 고객에게 접근할 때는 항상 사과표현을 해야 한다.
- ③ 빈 그릇을 항상 쟁반 위에서 정리한다.
- ④ 배웅은 접객의 마무리입니다 밝게 인사합니다.

6) 주의해야 할 사항

- ① 고객에게 요리가 제공되기 전에 반드시 확인하도록 합시다.
- ② 재떨이를 바꿀 때는 재를 떨어뜨리지 않도록 다른 재떨이로 덮은 다음 새로운 재떨이로 갈아 놓는다.

7) 유형별 응대요령

- ① 고객의 실수로 문제가 발생할 경우
신속한 대응은 물론 먼저 다치지 않았는지에 여부를 확인한 후 고객의 불안함과 당황함을 없애주도록 부드럽게 대응해야 한다.
- ② 일반적으로 고객이 부를 경우
 - ㉠ 불만이 있을 때
 - ㉡ 추가 주문을 하고 싶을 때
 - ㉢ 물을 마시고 싶을 때

※ 그러므로 물을 가까이 두거나 볼펜을 갖고 다니도록 해서 빈틈없고 신속히 응대합니다.

8) 접객요령 포인트

- ① 요리, 시설, 서비스제공에 심혈을 기울인다.
- ② 필수적인 메뉴접수 방법을 숙지한다.
- ③ 요리는 서비스되기 전에 항상 점검하고 실수가 없도록 능숙하게 제공한다.
- ④ 그릇을 치울 때는 항상 주의사항을 염두에 두고 행동한다.

- ⑤ 고객의 마음을 미리 파악하여 항상 부르기 전에 응대한다.
- ⑥ 고객의 대화에 방해가 되지 않도록 행동한다.
- ⑦ 고객의 실수에도 부드럽고 의연하게 대처한다.
- ⑧ 고객을 만족시키기 전에 자신이 만족하고 있는지 먼저 살펴보고, 다음 종업원이 만족하고 있는지를 살펴본 후 고객 만족을 생각한다.

2. 프랜차이즈 H사의 서비스 매뉴얼 사례

프랜차이즈 H사의 Serving 및 Sales Area 매뉴얼 사례를 소개하면 다음과 같다.

(1) 손 살균 요령

주방 내 출입할 때 모든 근무자는 항상 손을 깨끗이 하여 청결감을 고객에게 어필한다.

- ① 흐르는 물에 노출부위까지 손을 적신 후 회석된 손 살균액(약 3g)을 사용한다.
 - ② 약 10~15초간 골고루 닦아주고 브러시를 이용하여 손톱사이에 낀 이물질을 제거한다.
 - ③ 흐르는 물에 거품이 완전히 제거 될 때까지 씻은 후 페이퍼타월 1~2매로 건조시킨다.
 - ④ 손 살균 후에는 얼굴, 머리, 유니폼 등 불청결한 곳은 접촉 금지!!
- ※ 주방에 출입할 때는 항상 손 살균하는 버릇을 갖는다.

(2) 더스터(위생행주)의 살균법 및 사용방법

더스터(위생행주)는 반드시 용도에 따라 구분하여 보관, 사용한다.

1) 일반청소용

- ① 카운터 테이블 상단 및 플로어 내에 테이블 하단 및 의자 청소시 사용
- ② 주방 내에 벽면, 벽타일 청소시 사용

2) 접객용

서비스트레이(쟁반) 및 테이블 상단 청소할 때 사용한다.

3) 주방청소용

주방 내에 있는 기기 및 기구를 청소할 때 사용한다.

4) 손살균용

- ① 고객 청결감 어필용, 손 살균용
 - ② 예외적으로 서빙ST내에 서빙기기(콜라M/C, 아이스크림 기기, 팔빙수M/C, 커피브로어) 청소용
- ※ 손 살균용 더스터 살균요령
- 미온수 1ℓ에 살균액(락스) 5cc(1뚜껑)을 희석하여 사용
 - 2시간이 지나면 살균효과가 감소, 반드시 2시간마다 교환!!

※ 더스터(위생행주)를 세척할 때에는…….

- 반드시 주방용 세제를 물 1ℓ에 30cc 희석하여 세척한다.
- 세척 후 흐르는 물에 깨끗이 행군 후, 햇볕에 잘 말린다(항상 건조상태 유지).

③ 더스터(위생행주)는 반드시 1주일에 1회씩 끓는물에 살균한다.

※ 서비스트레이(쟁반) 및 테이블 상단 청소 방법

- 스프레이 분사기에 주방세제를 물 1ℓ에 30cc를 희석하여 사용한다.
- 접객용 더스터로 트레이 및 테이블 상단의 찌꺼기를 먼저 제거한다.
- 분무기로 1~2회 분사 후, 접객용 더스터로 깨끗이 닦는다.
- 마른행주로 물기를 완전히 건조시킨다.

(3) 접객 6 STEP

고객응대 시작부터 마무리까지의 기본접객 자세로 ‘셀프서빙’을 원칙으로 한다.

1) 래점인사

출입구 부근을 주시하며 타이밍에 맞추어, “어서 오세요. 안녕하세요. ○○입니다” 라고 인사한다.

2) 주문받기(POS) 등록

- ① 두손으로 공손히 메뉴제시(서비스트레이 준비)
- ② 고객의 시선(eye-contact)을 맞추며 주문을 받은 후
- ③ 반드시 주문 받은 제품 및 수량, 종류를 확인한다.
- ④ 포장유무(T/O)를 확인한다.
- ⑤ 제품을 갖추기 전에, “잠시만 기다려 주시겠어요?” 응대한다.

3) 상품갖추기

- ① 제품을 갖추기 전 청결감 어필(손살균용 더스타로 연출)
- ② 규정대로의 제품인지 확인 후 정중하게 갖추기
- ③ 제품이 오래 걸릴 때에는 앉아서 기다리도록 유도

4) 금전수수

- ① 고객의 시선(eye-contact)을 맞추며 받은 돈 및 거스름돈을 확인한다.
- ② 신용카드 유무를 확인한다.
- ③ 거스름돈은 항상 정중하게 두손으로 드린다.

5) 상품전달

- ① 다시 한번 상품의 최종체크
- ② 서비스트레이에 맞게 제품 세팅(드링크류는 낙하방지 고려하여 항상 고객쪽으로 세팅한다)
- ③ 상품을 들어서 정중하게 제공한다.

6) 감사 및 재래점 인사

한 분의 고객에 대한 응대 마무리 즉 "감사합니다. ○○입니다. 또 이용해 주세요" 라고 인사한다.

※ 셀프서빙(self serving)의 서비스 연출 포인트

- ① Smile(미소)
- ② Speed(민첩한 행동 및 움직임)
- ③ Friend Ship(친근감)
- ④ Communication(대화)

※ 고객 불만(Complain) 처리 4단계

- ① 고객의 말을 끝까지 듣는다.
- ② 정중히 사과한다.
- ③ 고객이 원하는 방향으로 즉시 처리한다.
- ④ 근무자간의 커뮤니케이션(Communication)이 되도록 조치 및 확인한다.

※ 고객을 접객할 때 4대 금기사항

- ① 고객이 부끄러움을 갖지 않도록 한다.
- ② 지시, 명령 및 부정형을 하지 않는다.
- ③ 말다툼을 하지 않는다.
- ④ 고객의 결점을 지적하지 않는다.

※ 제품 T/O(포장)시 주의사항

- ① 제품별 봉투를 사용한다.
- ② 한 봉투에 여러 개를 넣지 않는다.
- ③ 차가운 것과 뜨거운 것을 따로 구분하여 포장한다.
- ④ 반드시 고객에게 직접 확인시킨 후 포장한다.
- ⑤ 봉투는 포장시 끝을 두 번 접어 모서리를 꺾는다.

※ 서제스트 세일즈(SUGGEST SALES)

고객이 생각지도 못했던 구매 욕구를 불러일으키는 행위로 '권유판매'를 뜻한다.
실시해야 하는 경우는 다음과 같다.

- ① 주문을 망설일 때
- ② 주문한 제품이 없어 오래 기다려야 할 경우(비슷한 종류와 가격으로)
- ③ 세트메뉴 및 캠페인 메뉴중 한가지만을 원할 때

◆ 주의사항

- ㉠ 강매인상을 주지 않는 미소
- ㉡ 규정대로의 제품
- ㉢ 정확한 상품지식
- ㉣ 세일즈 스톡(판매 재고 확인)
- ㉤ 객층과 시간대에 맞는 서제스트

※ 햄버거 커팅에 관해...

- ① 고객이 햄버거 커팅을 원할 시 몇 조각 커팅을 원하는지 정확히 숙지 후,

- ② 4조각 이상 커팅은 제품 특성상 불가능함을 고객에게 어필한다.
- ③ 고객이 원하는 햄버거를 주방에서 손 살균용 더스터로 커터를 닦은 후, 커팅한다(청결감).
- ④ 커팅시 제품의 파손방지를 위해 포장상태로 커팅한 후, 재포장한다(제품파손방지).

(4) Serving 및 Sales Area 용어 해설

용 어	해 설
당도계(brix)	탄산의 당도를 체크하는 기기
아이스스쿠퍼(ice scoper)	얼음을 컵에 담을때 사용하는 기구
up 작업	영업전 준비작업
down 작업	영업후 마감작업
폴리백	쓰레기를 담는 비닐 봉투
금전등록기	주문한 내용을 조작해서 금전을 수수하는 기기
테이크아웃(take out, T/O)	주문한 제품을 포장하는 것
더스터	손살균 및 기기 크린리니스에 사용하는 행주
카운터 S/T	주문을 하고 받는 곳
플로어 S/T	객석이 있는 홀
트래쉬 박스	쓰레기 통
컵돌이	컵과 남은 음료를 버리는 곳
서비스 트레이	제품을 서빙할때 사용하는 쟁반

【맺 음 말】

우리 기업의 인적자원관리는 분명 전환기를 맞고 있다. 그러나 과연 한국의 인적자원관리가 어디로 가야 할 것인가, 인적자원관리 담당자는 무엇으로 재무장을 해야 할 것인가의 의문에는 아직 해답이 분명하지 않다. 각종 세미나의 연구보고서 또는 매스컴에서는 이 문제에 대한 논의를 활발히 전개하고 있고 많은 아이디어가 제시되고 있다.

여기에서 제기하고 있는 새로운 인적자원관리의 방향은 대개 다음과 같이 요약될 수 있을 것으로 생각한다. 먼저 인적자원관리가 그간 제대로 정착되지 않았으므로 인적자원관리의 원론을 이제부터라도 착실히 쫓아가자는 견해가 있다. 다음으로 인적자원관리는 그 사회의 전통적인 문화나 사회여건에 크게 영향을 받는 것이므로, 우리에게 맞는 한국적 인적자원관리를 개발해야 한다는 주장이 있다.

또 다른 견해는 사람의 문제는 결국 사람들의 마음과 정신에 달린 것이기 때문에 인적자원관리제도나 기법의 개발보다는 경영이념이나 기업문화를 개발하고 강화하는데 더 노력을 기울여야 한다는 것이다. 모두 일리 있는 주장이다. 어쩌면 모두가 동시에 추구되어야 하는 것일지도 모르겠다. 그런데 인적자원관리의 혁신을 멀리서가 아니라 같은 경영학내의 이웃 분야에서 찾을 수 있다고 생각한다. 다른 아닌 마케팅에서 아이디어를 구하고, 마케팅 마인드의 인적자원관리가 요청된다.

드러커 교수가 역설한 것처럼 마케팅은 판매와 다르다. 판매는 생산자 중심의 사고를 물건을 만들어 놓았으니 많이 팔자는 것이다. 반면에 마케팅은 소비자 중심적 사고이고 소비자 지향적 행동이다. 물건을 만들기 이전에 소비자의 욕구를 발견하고 그 욕구에 맞는 것을 만들어 ‘저절로’ 팔려나가게 하자는 것이다, 따라서 마케팅이 잘 되면 판매는 불필요해 지는 것이다.

인적자원관리의 기본철학을 마케팅에 입각하여 생각해 볼 때, 우리는 근로자 지향적 인적자원관리를 이야기할 수 있을 것이다. 일이 있으니 근로자에게 부여하고, 자리가 비었으니 사람을 찾아 채우고 급여를 책정해 주는 ‘판매형 인적자원관리’가 아니고, 근로자의 욕구에 맞추어서 일을 개발하고, 자리나 급여에 관한 보상식단을 기호에 따라 선택하도록 하는 ‘마케팅형 인적자원관리’가 필요한 것이다.

예를 들어 채용을 생각할 때 종래 인적자원관리 역시 우수 인력을 확보하기 위해 노력을 많이 해 왔다. 즉 대대적으로 모집광고를 내고, 회사의 사세와 급여·복리후생을 선전하고, 추천서도 보내고 설명회에도 나갔을 것이다.

그러나 신규인력의 시장이 어떻게 형성되어 있으며, 그 시장은 어떻게 세분화되어 있는가를 분석하고 그 표적시장의 인력은 어떤 욕구형태를 지니고 있는가에 대해서 생각했는지는 의문이다. 또한 그 욕구를 충족시킬 수 있는 상품을 개발하고 있으며 다른 회사가 제공하고 있는 것에 비해 어떠한 차별적 우위를 점하도록 하였는가, 우리 회사 상품에 대한 광고를 효과적으로 하였는가 등 마케팅적 시각에서 문제를 다루고 체계화된 기법을 응용하지는 않았을 것이다. 마케팅적 시각에서 접근하면 훨씬 창의적이고 효과적으로 채용문제를 해결할 수 있다.

또 기존인력의 관리 즉 전환배치, 교육, 급여 관리 등 많은 과제들이 있다. 모두 좋은 자리를 원하고, 모두 더 많은 교육기회를 원하고, 말할 것도 없이 급여인상은 모두 원한다. 인적자원관리 담당자로서 한꺼번에 풀기 어려운 일이다. 그러나 다시 시장세분화의 개념을 도입해 볼 때 인력세분화를 기할 수 있을 것이다. 단순히 계층별로 또는 직종별로 인력을 구분하는 대신, 인력의 욕구와 희망의 수준·형태에 따라 좀 더 섬세하게 세분화하는 것이다.

이렇게 하여 세분된 집단에 따라 더러는 보상으로 접근하고, 더러는 교육기회의 제공과 직무의 재설계

를 동시에 활용하고, 더러는 복지 차원에서 고려해야 할 것이다. 즉 획일적이고 일차원적 접근이 아닌 탄력적이고 다차원적인 접근이 가능한 것이다.

이외에도 마케팅에서 도입할 개념들이 많이 있다. 마케팅 전략에서 인적자원관리 전략을 배울 수 있고, 제품 포트폴리오 개념으로부터 인력의 포트폴리오를 구성할 수 있다. 또 신제품 개발 전략에서 새로운 제도개발이나 조직변화 방법을 얻을 수 있다. 제품수명 주기이론에서 경력관리를 생각할 수 있음은 물론이다. 시장조사와 마케팅정보시스템으로 인사고과와 인사정보시스템을 재조명할 수 있다.

이상에서 논의된 것이 전혀 새로운 것이 아니고 부분적으로는 알게 모르게 이미 활용되고 있는지 모른다. 그러나 이를 더욱 적극적으로 고려하고 체계화시킬 필요가 있다. 그리하여 인적자원관리 부서는 동사 무소처럼 증명서나 발부하는 딱딱한 곳이 아닌, 활동적이고 진취적이며 실적이 있는 곳으로 바뀌어야 한다.

즉 인적자원관리 담당자는 항상 조사하고 개발하고 전략을 세우고 광고문안을 작성하는 젊은 마케팅요원이어야 한다. 인사고과, 발령, 배치, 진급 등 딱딱하고 고압적인 개념들을 근로자 중심으로 바꾸는 사고의 혁신이 일어날 때 당면한 노사문제도 이러한 혁신 속에서 스스로 해결되지 않을 수 없을 것이다.

「프랜차이즈 경영가이드」 총서 3

프랜차이즈 인적자원관리

초판인쇄 | 2004년 1월 26일 인쇄

초판발행 | 2004년 1월 31일 발행

발행인 | 윤 홍 근

발행처 | (사)한국프랜차이즈협회

편집·제작 | 열린애드·E&C

서울특별시 중구 을지로3가 348-7

대표전화 | 02-2274-7001, 540-1662

팩 스 | 02-540-1664

[비매품]