

신인사제도의 이론모형과 적용사례연구

南重憲
경영학부

<요 약>

기업환경이 급변함에 따라 새로운 조직혁신의 설계와 동시에 이에 알맞는 새로운 신인사제도의 적용이 요구되고 있다. 이 논문에서는 신인사제도의 구성을 위한 이론적 발전 모형을 제시하고 비록 현실철충적 고려를 하였지만 이를 D회사에 실제로 적용해 보는 현장의 경험사례를 제시하고 있다. 신인사제도는 앞으로 직능자격제와 집단성과급제의 비중이 높아지는 연봉급제의 방향으로 나아갈 필요가 있다. 직능자격제는 인력활용의 유연성과 인력개발, 노사갈등의 해소의 효과가 있고 또한 집단성과급제는 근로자 동기유발의 효과와 경영위기의 부담을 조직구성원들에게 분산시킬 수 있는 잇점이 있다.

The Theoretical Model of the New Personnel Management System and its Applied Empirical Case Study

Nam, Joongheon
Professor of Business Administration

<Abstract>

The application of the New Personnel Management System which is congruent with the revolutionary Organization Design is recently required according to the drastically changing company's environment. In this paper, the theoretical developing model for making the New Personnel Management System is suggested and also applied to the actual workplace as an empirical case study even though it is somewhat compromised

between ideal type and real situation.

The New Personnel Management System will be necessary to advance ahead toward the Total One-year Wage System emphasizing on the greater weight of the Skill-based Qualification Wage System and the Group Performance-based Wage System. The Skill-based Qualification Wage System will be helpful to facilitate the flexibility of manpower utilization and human resource development. In addition, the Group Performance-based Wage System will promote the worker's motivation and distribute the burdens of company's crisis to all the organization's members.

I. 서론

오늘날 매우 급변하는 기업환경은 혼돈(Chaos)¹⁾의 시대의 특징을 갖는다. 대규모의 구조적 혁신과 더불어 수평적 조직, 팀조직, 프로세스 혁신, 네트워크 조직, 학습조직 등으로의 신속성 있는 기업의 조직으로의 변환²⁾이 급격히 이루어지고 있다. 환경의 불확실성과 무한경쟁, 치열한 공급자간의 경쟁, 고객만족의 경쟁, 자본장비율이 급격히 높아지는 자동화 및 정보화의 경향은 스피드 경영(Speed Management)³⁾, 제로베이스경영(Zerobase Management)⁴⁾, 지식경영(Knowledge-based Management), 학습조직(Learning Organization)⁵⁾, 상징적 리더쉽(Symbolic Leadership)⁶⁾ 등의 각종 경영전략들을 등장시키고 있다. 이와 동시에 인력관리의 분야에서도 관점과 제도의 과감한 혁신을 담고 있는 신인사제도가 등장하게 된다. 앞으로는 인력활용의 신속성 증대와 더불어 지금까지 장부가액으로 잘 표시해오지 못했던 무형의 기술, 정보, 지식자원의 중요성과 팀워크 및 창의력을 증진시키는 보상 및 인력관리방법이 오히려 보다 중시되고 있다.

기업환경이 급변함에 따라 새로운 조직혁신의 설계와 동시에 이에 알맞은 새로운 신인사제도의 적용이 요구되고 있다. 이 논문에서는 신인사제도의 구성을 위한 이론적 발전 모형을 제시하고 비록 현실상황을 고려한 절충적 접근을 하였지만 이를 D회사에 실제로 적용해 보는 현장의 사례연구를 제시하고 있다. 신인사제도는 앞으로 직능자격제와 집단성과급제의 비중이 높아지는 연봉급제의 방향으로 나아갈 필요가 있다. 직능자격제는 인력활용의 유연성과 인력개발, 노사갈등의 해소의 효과가 있고 또한 집단성과급제는 근로자 동기유발의 효과와 경영위기의 부담을 조직구성원들에게 분산시킬 수 있는 잇점이 있다.

인사관리제도는 시스템적인 사고방식에 의하여 인력의 조직에의 투입, 변환, 이탈로 나누어 볼 수 있으며 각 과정에서 모집, 선발, 인력계획, 배치, 교육, 고과, 임금, 승진, 복직, 리더쉽, 인력개발, 이직 등의 여러 기능으로 정리하여 볼 수 있다. 그러나 요즘 산업계에서 거론되고 있는 신인사제도는 이러한 여러 기능 중에서 특히 인사고과, 임금, 승진의 보상 및 통제의 부분과 관련된다고 할 것이다. 평가 및 보상의 체제에 의하여 조직구성원들

1) Daft, R. L.(1992), *Organization Theory and Design(4th ed.)*, West Publishing Company, p.14

2) Daft, r. L., *ibid*, pp.250-252.

3) Daft, r. L., *ibid*, p. 429.

4) 경남금융경제연구소, 「KBI정보」, 1997, 12, p.10.

5) 박상만의 다수, 「학습조직의 이론과 실제」, 삼성경제연구소, 1996

6) Daft, r. L., *ibid*, p. 429

을 움직이는 능력이 발생한다고 볼 수 있다. 따라서 신인사제도는 조직을 관리하는 핵심적 방법론에 관한 변동이라고 볼 수 있다

일반적으로 조직의 보상 및 통제의 방법으로는 첫째, 결과적 거래적 통제(Market Control)의 방법이 있으며, 둘째, 규범적 과정적 통제(Bureaucratic Control), 셋째, 상징적 문화적 통제(Clan Control)로 나누어 볼 수 있다.⁷⁾ 대체로 능력주의 요소가 강하게 가미된 신인사제도는 결과적 거래적 통제의 방향을 보다 기술적으로 구체화 한 의의를 갖는다. 그리고 보다 객관적인 평가지표가 나타나는 팀조직의 방향으로의 변환이 동시에 요구된다고 할 것이다 그리고 이는 오늘날 연공급, 직무급에서부터 직능급 성과급으로 그 비중을 변환시키는 경향과 깊이 관련된다.

현행 우리나라의 대기업들은 일반식으로 일 중심으로 급료가 결부되는 범위직무급호봉제가 인사관리의 정직성을 수반하는 근본적인 문제 때문에 기업성행력에 큰 손실을 갖어 왔다고 할 것이다.⁸⁾ 그리고 연공주의 인사적체와 정율법 임금인상에 의한 임금부담이 가중되어 왔다고 할 것이다 따라서 신인사제도에서는 보다 신축성이 있는 인사관리방법인 기술중심 및 사람중심의 직능급을 중시함으로써 기술자들의 유치, 기술개발을 촉진하는 효과를 지향하게 되는 것이다.

팀제조직과 신인사제도는 첫째, 환경변동에 신축성 있는 적응을 위하여, 둘째, 임금부담을 없애기 위하여 셋째, 인사적체를 해소하기 위한 불가피한 돌파구로 현업의 실무진에서 적용하여 사후에 학계에서 정리되고 있는 우리나라의 특수한 모형이라고 볼 수 있다.

이 논문에서는 먼저 신인사제도의 정의에 관한 논의를 하고 있다. 조직설계의 변동과 신인사제도와와의 상호 적합성을 중시하고 있다. 그리고 신인사제도의 모형의 구성의 원칙을 고찰하여 본 다음 사례연구를 위한 조직진단을 실시하여 발전적 진화모형을 정리하여 보았다. 신인사제도 사례연구의 특징으로는 생산직월급제, 단일호봉제를 포함시키고 기본급과 직능급을 철저히 분리시키고 직위와 직책을 분리시키고, 직능자격제와 다능직능제를 강조하였으며 그리고 인사평가포를 도입코자 하였다. 그리고 앞으로 집단성과급제와 연봉제를 도입하였으며 팀제로의 병행 혁신을 강조하였다

II. 신인사제도의 의의와 접근방법

1. 신인사제도의 정의와 범위

오늘날 신인사제도는 보상 및 승진 등에 있어서 일반적으로 능력주의 요소를 많이 도입하는 제도이며 직능자격제, 단일호봉제, 능력주의 인사고과, 직능전문화제도, 연봉제 등의 경향으로 나아가는 인사제도의 새로운 변화를 말하고 있다. 그러나 신인사제도를 보다 엄밀하게 정의하자면 크게 다음과 같은 4가지 관점이 있다고 본다.

첫째, 신인사제도를 능력주의 도입으로 보는 관점이다. 직능자격제 중심에서 능력 및 업적평가에 의한 직능보상 및 직능승진 등을 실현하고 인센티브 방법을 강조하며 인력의 질

7) Daft, r. L., *ibid.*, pp.346-355.

8) 양병무, 안희탁 (1993), 「직능급의 이론과 실제」, 노동경제연구원(한국경영자총협회부설).

적 발전을 위한 인력개발을 중시하는 접근이다 기업경쟁력 및 조직경쟁력 향상을 위한 인
 새육성문제, 인력개발전략을 중시하고 고급인력의 유치 및 유실방지를 위한 새로운 인사제
 도의 구현인 것이다. 그러나 이러한 정의에는 오늘날 인사관리 변화 중 여타의 중요한 잇
 슈의 많은 부분을 놓치게 된다. 즉 능력주의 상당히 상반된 생산직월급제, 단일호봉제, 단
 일직급제 등을 포함시키기가 어려워진다. 그리고 능력주의 도입의 목적과 직접 관련을 시
 키기 어려운 팀제조직 변화 등을 포함시키기가 역시 어려워진다.

둘째, 신인사제도를 최근에 갑작스럽게 많이 변화되고 있는 이슈를 포함하는 새로운 인
 사제도라고 정의하는 관점이다. 많은 이슈들을 포괄적으로 신인사제도의 범위에 잘 포함시
 킬 수 있는 장점이 있는 반면에 각 이슈 사이의 상호관련성을 체계화시키기 어려워 혼란
 상태에 빠질 우려가 있게 된다. 그리고 각 인사제도의 적용조건과 한계를 고려하는 점을
 소홀하기가 쉽다. 그러나 신인사제도의 내용이 과거에 고착화 되는 것이 아니라 앞으로 어
 떤 형태로든지 무한히 더욱 새롭게 창의적으로 발전시킬 수 있는 여지를 얼마든지 열어
 놓는다는 의의를 갖는다.

셋째, 신인사제도가 직능자격제를 중심으로 일본의 인사제도를 도입하는 것을 의미하는
 관점이다.⁹⁾ 그러나 일본의 신인사제도는 오랫동안 과학적관리기법의 전통과 매우 강하게
 결합되어 치밀하고 정교한 직무분석과 더불어 통제지향적 규범지향적으로 나아가는 경향
 을 보이고 있다. 그러나 우리나라의 경우는 역동적인 노사관계의 영향 및 미래지향적 조직
 의 신축성 추구 때문에 인간존중 및 창의성 존중의 방향으로 나아가고 있다. 일본식의 치
 밀하고 정교한 신인사관리제도는 우리나라에서 실시하기도 어렵거니와 성공하지도 못하는
 일반적 경향에 대하여 설명하기가 어려워진다.

넷째, 필자가 제로베이스이론의 관점에서 일반적 정의와는 아주 다르게 정의를 내리는
 경우이다.¹⁰⁾ 이는 보다 발전적인 관점이라고 하겠다. 즉 “신인사제도는 급변하는 기업환경
 에 대처하기 위한 새로운 조직설계 마스터플랜에 입각하여 이와 적합적 관계를 맺는 새로
 운 신축적 인사제도를 말한다”. 신인사제도는 어떤 고정된 틀이 있는 것이 아니라 오히려
 이를 탈피하여 마치 자연속에서 물이 흐르듯이 그 형태가 조직경쟁력 향상을 향하여 매우
 유연하게 변할 수 있는 생동감 있는 인사제도이다 이는 급변하는 기업환경에 대처하기 위
 한 경쟁력 있는 유연조직의 목적을 달성하기 위하여 부단히 새로운 형태로 바뀌는 인사제
 도를 말하며 필자가 가장 선호하는 정의이다.

신인사제도는 각 단위조직별로 독자적이고 자율적이며 상대적인 형태를 지닌다. 우선 과
 거의 획일적인 인사제도를 파괴하여 다양하게 재구성 하는 것이다. 그리고 조직설계의 내
 용에 따라서 통제의 형태, 적합한 인사제도 및 보상제도가 상대적으로 많이 달라진다고 볼
 수 있다. 우선 대체로 예를 들어 보면 첫째, 기능별 관료조직에서는 과정적, 규범적 통제방
 식으로 연공제가 많이 관련되고 둘째, 네트워크 팀형조직에서는 결과적 거래적 통제방식으
 로 업적중심의 능력제가 많이 도입될 가능성이 있으며 셋째, 첨단기술과 R&D 조직에서는
 문화적 통제방식으로 신뢰기존의 연봉제적 보상체계를 적용할 가능성이 매우 높다. 따라서
 새로운 인사관리 및 새로운 보상제도는 최고경영자에 의하여 수용된 종합적인 조직설계마
 스템플랜¹¹⁾에 기초하여 수립된 조직전략이 되어야 바람직 할 것이다.

9) 박준성, 「일본적 인사, 노무관리의 비밀」, 비.북스, 1996

10) 남중헌 (1994), 「제로베이스이론」, 서울 도서출판 석경

11) 南重憲 (1996), “組織設計 마스터플랜의 有用性과 그 接近方法”, 「노사관계연구」, 서울대학교, pp.189-190.

2. 신인사제도 용어의 유래

일본학자들은 경영학의 많은 저서에 신(新)자를 자주 사용하는 듯 하다. 신경리학, 신회계학, 신관리학, 신인사제도 등이다. 일본에서는 약 20년 전부터 직능자격제도를 중심으로 신인사제도라는 용어를 자주 사용하여 왔다고 한다.

일본은 원래 약 50년전에 도입된 테일러의 과학적관리론의 전통을 가급적 적극 살려서 산업조직에 적용하려고 애써 왔다. 이는 일본의 연공주의적 반능력주의 문화전통을 완화시킬 필요성이 대두되었기 때문이라고 사료된다. 그리고 일본에서는 이 방법에 관한 효과를 많이 보아 왔다. 일본의 가족주의적인 문화전통, 연공제, 종신고용제, 집단주의 팀의 작업 특성 등은 불가피하게 과학적 관리론과의 결합을 시도하여 새로운 변형의 신인사제도를 낳게 되었다고 본다.

일본의 인사관리제도는 극단적인 연공주의를 극복하는 과제가 매우 중시되었기 때문에 과학적 관리론의 정신을 기필코 여기에 접목시키려고 하였다. 이렇게 일본의 문화전통과 과학관리이론의 장점을 조화시키려고 한 새로운 새로운 인사제도를 신인사제도라고 불렀다고 본다. 따라서 이들은 아주 지밀하고 정교한 직무분석 및 직능자격제도, 고과제도, 제안제도 등의 모형을 만들었다. 일본의 이러한 신인사제도는 오늘날 처럼 고도의 기술혁신과 무한경쟁의 시대에 부합하는 올바른 방향이 되었고 또한 안정적인 그들의 노사관계는 별다른 저항없이 산업현장에 정착되는 성공의 사례를 낳게 되었다.

우리나라의 신인사제도의 용어는 우리나라 기업제들이 일본의 이러한 제도의 도입을 검토하는 과정에서 함께 들어온 것으로 추측된다. 신인사제도를 직능자격제를 중심으로 일본의 인사제도를 도입하는 것을 의미하는 관점이 이것이다. 그러나 이러한 우리나라의 신인사제도는 일본과 전혀 다른 시대적 배경에서 새로운 조직의 논리에 의하여 상당히 독창적인 모델로 만들어지고 있다. 우리나라의 경우는 1990년대 들어와 무한경쟁시대의 기업상황 인식과 함께 불어닥친 경영혁신, M&A, 리엔지니어링¹²⁾ 등의 거대한 조직의 지각변동 등의 세찬 혁신의 바람과 함께 신인사제도가 등장 하였다.

일본의 신인사제도와 우리나라의 신인사제도는 근본적인 차이점이 있다. 일본의 신인사제도는 오랫동안 과학적관리기법의 전통과 매우 강하게 결합되어 치밀하고 정교한 직무분석, 행동분석과 더불어 통제지향적 규범지향적으로 나아가는 경향을 보이고 있다¹³⁾. 그러나 우리나라의 경우는 역동적인 노사관계의 영향 및 미래지향적 조직의 신축성 추구 때문에 인간존중 및 창의성 존중의 인간해방적 방향으로 나아가고 있다. 일본식의 치밀하고 정교한 신인사관리제도는 우리나라의 노조가 상당히 강하게 거부하는 경향을 보이고 있다. 그리고 우리나라 기업체의 많은 실무자들도 이 질식할 듯한 복잡한 방법론의 적용에 대하여 근본적으로 회의하고 있음을 알게 되었다. 예를 들면 우리나라의 많은 기업이 시도했던 일본식 직무분석이나 직능자격제도가 거의 모두 실패했음을 볼 수 있고 또한 현행 노조나 인사관리 실무자들이 한결 같이 과학적 관리론의 냄새가 나는 인사관리 방법은 극복되어야 하고 인간존중의 정신이 내포되어 있어야 한다고 이구동성으로 말하고 있다.

오늘날 우리나라에서 기업환경이 급변하기 때문에 신축성 있고 기동성 있는 소규모의

12) Handfield, (1995), *Re-Engineering for Time-Based Competition*, Toppan. Hammer, M (1990), "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 104-112.

13) 한국공업표준협회 번역(일본, 구스다 규 지음), 직능자격제도, 한국공업표준협회 발간, 1990.

팀제조직 및 리엔지니어링 조직개편 그리고 능력제를 도입하려는 새로운 인사제도로서의 신인사제도는 일본의 경우와 비교할 때 그 적용의 의의, 적용의 방향이 완전히 다른 것이다 즉, 일본의 신인사제도는 지나친 연공주의를 능력제인 과학적관리론으로 완회시키는 통제적 차원에서의 접근이며 반면에 우리나라의 신인사제도는 확실적인 연공제적인 인사제도를 파괴하여 새로운 조직설계에 부합하는 노동의 창의성과 신축성 및 능력제를 강화시키려는 차원에서의 인간해방적 접근이다. 따라서 우선 우리나라의 신인사제도는 일본의 신인사제도와 그 제도의 취지, 배경, 조직원리가 다르기 때문에 단순모방하는 데에는 근본적인 문제가 있음이 지적되어야 할 것이다

신인사제도는 원래 어떤 학술적인 용어라고 보기는 어렵다 갑작스럽게 많이 변하는 인사관리에 사람들이 새로운 신(新)자를 더 붙였을 뿐이다. 이것은 일본에서도 이루어 졌고 우리나라에서도 이루어졌다 이는 그만큼 사회와 조직의 변혁이 크게 이루어지는 시대적 반영이라고 볼 수 있다 신인사제도는 원래 마치 신세대, 신경제, 신한국 등과 같이 기업의 실무자들이 과거와 다른 인사제도라는 의미에서 자연스럽게 만들어낸 용어라고 본다 신인사제도의 용어의 유래는 일본의 영향이 설사 없었다고 하더라도 현 시대적 상황으로 볼 때 우리나라 실무계 자체에서도 스스로 발생할 요인이 충분히 있었다고 본다

그러나 이제 점차 우리나라의 신인사제도는 그 포함되는 내용이나 논리에 있어서 기업환경의 큰 변화와 관련하여 일정한 독특한 체계성을 갖출 수 있는 단계에 까지 이르렀다고 볼 수 있다 그리고 기업의 실무자들은 신인사제도의 도입을 체계적으로 할 수 있는 이론적 체계의 정리와 어떤 표준 모델을 필요로 하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 학계에서도 만약에 신인사제도가 기업의 경쟁력 향상에 기여하는 바가 크다고 한다면 더이상 학술적인 용어로 받아들여 그 체계를 적극 검토 연구하는 데에 인색하거나 지연할 필요가 없을 것이다

3. 신인사제도의 도입의 배경과 특징

1) 후기산업사회의 생산양식의 대변동

오늘날 진행되고 있는 후기산업사회는 과거의 산업주의 시대와는 매우 다른 단절적인 변동을 초래하고 있다 그리고 21세기에는 이러한 후기산업사회의 성격이 심화될 것이다 기업들은 새로운 환경의 변동에 대처하기 위하여 부단한 구조적 혁신을 하지 않으면 안될 것이다.

산업혁명이후 세계사의 흐름을 개괄하여 보면 동력화, 기계화, 자동화, 정보화를 통하여 부단히 인간의 노동과 인력을 대체하는 노력을 하여 왔다. 동력화는 인간의 힘을 대신하는 자연력을 이용하는 단계이며(영국 및 유럽의 예), 기계화는 인간의 근육활동의 과정을 기계가 대신하는 과정이며(미국, 독일) 자동화는 주로 하드웨어 부문에서 인간의 역할을 포괄적으로 대신하는 과정이며(일본), 마지막으로 정보화는 인간활동의 거의 모든 영역의 활동을 대신하는 주로 소프트웨어 부문으로서 자동화 과정의 최종 마무리 단계의 성격을 갖는다(미국의 예). 이러한 일련의 과정들은 모두 인간의 노동의 대체과정으로서 기술집약 및 자본장비비의 증가로서 노동생산성의 향상을 꾀하는 과정이다 역사상 선진국들은 이러한 각 과정에 먼저 도달함으로써 국제적인 경쟁력을 키우고 강대국이 되었음을 증명하고 있다.

오늘날 무한경쟁시대의 도래는 대체로 위의 동력화, 기계화, 자동화, 정보화를 먼저 성취함으로써 국제경쟁력이 우월한 선진국가들의 기업들이 해외진출을 해야하는 불가피한 거대한 압력으로 이루어졌다. 선진국들은 자동화 및 정보화의 인력절감의 과정으로 말미암아 노동생산성은 크게 높였지만 자국내에서의 실업을 유발시킬 우려가 생겨났다 따라서 선진국가는 해외로 상품을 수출하여 생산규모를 확대시킴으로서 고용수준을 유지하고 그 자국내 실업의 부담을 후진국이나 개발도상국으로 전가시키게 된 것이다(그러나 이 부담은 후진국이나 개발도상국의 국민들이 자원을 팔고, 자연환경, 육체, 섹스, 장기 등을 파는 방법으로 그 교환의 댓가를 치르게 되어 생활이 점차 참혹하게 될 것이다) 선진국은 이러한 해외진출에 거추장스러운 약소국들의 국경을 없애고 국내보호막을 철폐하도록 요구하고 있다. 소위 자본, 상품 및 산업의 무국적시대를 열어가고 있다. 오늘날 WTO 자유무역체제는 이러한 현상들의 소산이라고 볼 수 있다 그러나 선진국들은 또 다른 한편으로 외국인력들의 자유스러운 유입을 막는 국경의 강화의 이중전략을 구사하고 있다

후기산업사회에는 노동가치설이 종식되는 시대의 도래를 의미한다. 산업주의시대에는 노동가치설을 중심으로 자본주의 체제와 사회주의 체제가 갈라진다 서로 노동이 가치를 창출한 부분에 대하여 시장메카니즘을 통한 소극적인 인정의 경우가 자본주의 체제인 반면 시장메카니즘을 부정하는 적극적인 인정의 경우가 사회주의 체제라고 할 수 있다. 그러나 후기산업사회는 이러한 노동가치설에 의한 체제 논쟁을 근본적으로 종식시키고 있는 것이다 노동이 가치를 생산하는 것이 아니라 자본이 스스로 자본을 재생산하는 체제로 나아가는 것이다. 이는 생산양식(Mode of Production)의 근본적인 대변혁인 것이다. 자본과 노동의 결합적 생산방식에서 노동을 가급적 배제시키고 자본 스스로 자본의 재생산을 실현시키려는 생산양식으로의 변동인 것이다. 이러한 후기산업사회의 생산양식은 물론 매우 부도덕한 생산양식인 것이다.

후기산업사회의 세계체제인 세계총자본의 덩어리는 동구 사회주의 사회의 붕괴와 더불어 견제세력을 극복하고 홀연히 극우의 방향으로 질주하고 있다. 산업주의 시대의 노동세력의 부담을 벗어버리고 자본이 스스로 자본을 재창출하는 새로운 생산양식으로 나아가고 있다. 그러나 이 거대한 후기산업체제의 생산양식의 변동은 거대한 세계사의 흐름으로서 아무도 거역하지 못한다. 어느 국가나 민족이든 생존하려면 이러한 새로운 생산양식에 잘 적응하여야 한다. 만약 이러한 새로운 생산양식에 적응하지 못하면 그 국가와 민족은 불행하고 비참한 운명을 면치 못할 것이다 오늘날 후기산업사회의 생산양식에 적응은 민족의 생존여하 및 흥망이 달려 있는 급박한 문제이다 따라서 생산양식의 도덕성에 대한 논의 자체가 거의 무의미하며 국가와 민족의 생존을 위하여 오히려 적응만이 최선의 방책일 것이다. 이러한 후기산업사회의 생산양식의 변동은 바로 오늘날 기업의 중요한 환경이 되고 있다

이해를 돕기 위하여 후기산업사회의 생산양식의 대변동의 특징을 요약하면 <표 1>과 같다

<표 1> 후기산업사회의 생산양식의 대변동

내용구분	원인 및 특징
정보화 사회	<ol style="list-style-type: none"> 1 동력화, 기계화, 자동화, 정보화 과정의 마지막 단계. 2 국제경쟁력 제고. 자유무역체제인 WTO의 출현 3 무한경쟁시대의 도래. 국가보호막의 제거. 4. 국경의 제거. 산업의 무국적 시대. 5. 실업문제 해결 해외 진출. 선진국 또는 강대국의 길 6 생산형기업에서 정보형기업으로의 변화.
노동가치설 실종	<ol style="list-style-type: none"> 1 자본이 스스로 자본을 재생산하는 생산양식 2 노동의 대체과정. 인력의 절감과정 3 자본장비율 및 기술집약의 증대 4 양적노동시대에서 질적노동시대로의 변환. 5 무인공장의 지향. 6 새로운 기업환경 7 생산과정에 노동결합의 배제과정. 8. 새로운 분배방식 및 기준의 필요성. 기회평등방식.
세계체계	<ol style="list-style-type: none"> 1 동구사회주의 국가의 붕괴 2 세계의 총자본 덩어리 3. 자본재생산의 새로운 돌파구. 4. 부도덕한 생산양식. 도덕적 논의의 무의미 5 오직 적응논리에 국가, 민족의 흥망이 달려 있다.

2) 기업환경의 변동과 새로운 조직 특성

후기산업사회의 정보화 사회의 특성 및 생산양식의 변동 및 노동가치설의 실종은 기업환경의 심대한 변동을 초래하고 새로운 경영혁신 및 조직구성의 원리를 요구하고 있다. 기술혁신의 시대에 고임금의 인력관리 정책을 요구하고 있다. <표2>에서 새로운 조직특성의 내용을 요약하여 보았다

<표 2> 기업환경의 변동과 새로운 조직원리.

내용구분	원인 및 특성
소용돌이치는 환경	1. 기업환경의 복잡성, 변동성이 높다. 2. 다품종 소량생산의 시대. 3. 비즈니스 사이클이 짧다. 4. 정보혼란의 시대. 5. 네트워크의 필요성 증대. 6. 기업을 정보처리메카니즘으로 이해. 7. 남녀평등, 신세대 경향. 8. 토탈품질관리시대. 9. 공급과잉 및 저생산성시대.
경영혁신	1. M&A, 기술제휴 활발, 리스트럭처링. 2. 정보기술을 활용한 경영혁신. 3. 정보형기업 등장. 지식경영. 무형자산 중시 4. 고객만족의 전략.
조직혁신의 원리	1. 분권화의 원리 및 종합화의 원리의 동시적용. 2. 관료조직의 문제점 극복. 신속성 있는 조직의 재구성 3. 네트워크 팀형조직의 모형으로 변화. 4. 신속성, 기동성, 확장성, 변용성 있는 조직. 5. 소규모의 기동성 있는 자율책임의 팀형조직. 6. 독립채산제의 사업부제 조직. 6. 매트릭스 조직. 7. 신세대 등장 고려. 8. 자율생산체제 등장. 9. 리엔지니어링. Flat한 조직. 10. 승진적체 극복. 11. 조직비대 극복.
기술혁신의 시대.	1. 경력사원 비중 증대. 2. 사무직 생산직 구분 없음. 3. 생산직 월급제, 단일호봉제 실시. 4. 남녀구분 불문.
고임금 인력관리시대	1. 위계적 통제방식에서 거래적 통제방식으로 변화. 2. 종신고용에서 단기고용제 경향. 임시직 비중 증대. 3. 소수정예 또는 전원정예 시대. 4. 협력적 노사관계 시대. 노사갈등의 제 3의 돌파구. 5. 임금부담 극복을 위한 능력제로의 변화 6. 직능자격제 및 신인사제도의 도입. 7. 연봉제 경향.

4. 신인사제도의 구성의 원리.

1) 조직논리 근거의 원리

조직의 논리에 철저히 근거를 하여 신인사제도를 구성하도록 한다 조직설계와 적합적 관계를 갖는다 그리고 제도 및 정책의 적용조건과 한계를 고려한다 합리적인 조직논리에 부합하지 않는 인사제도의 군더더기를 없애고 단순한(simple)한 인사제도로 만든다

조직의 논리에 비추어 볼 때 제도의 구성이 명쾌하고 이해하기 쉽도록 한다 식급체계, 고과체계, 임금체계, 승진체계, 인력개발방식 등은 철저히 조직의 논리 및 제도의 근거나 이유와 부합되도록 한다 그리고 반드시 쓸데없는 복잡성을 배제한다 이것은 신인사제도를 구축하기 위한 조직진단의 접근방법이기도 하다 만약 조직의 논리에 근거하지 않고 복잡한 인사관리체계의 도표나 그림을 그리는 것은 마치 도시의 특성과 정책을 이해하지 못한 채 우선 도시계획지도를 복잡하게 그리는 것과 같다 그리고 기존의 인사관리론과 신인사제도론의 차이점도 이와같이 구체적인 상황변화 및 조직의 논리에 근거하여 논하여지느냐의 여부에 달려 있다 인사관리론은 기능별로 세분화된 각 내용들을 대개 나누어서 단편적으로 접근하는 데 반하여 신인사제도론은 기업조직의 환경변화(조직논리)와 결합하여 종합적 체계적으로 접근한다는 점이다

2) 단순화의 원리

각 기업체에서 합리적인 조직논리를 찾아보고 여기에 부합하지 않는 각종 무의미한 복잡한 각종 인사관리체계를 나타내는 도표를 파괴하는 것이 필요하다 우리나라의 인사체계의 많은 부분은 노사간의 밀고 당기는 갈등과정에서 땀질식 임기응변적인 요소가 많이 포함되어 매우 혼란스럽게 되어 있다 더군다나 신인사제도의 도입이라는 과정에서 더욱 그 복잡성이 심화되고 있다 따라서 오늘날 철저한 조직의 논리 및 이론적인 근거와 거의 단절된 채 신인사제도의 구성이 지나치게 기교 중심으로 흐르는 경향을 나타내고 있다

무의미하고 불필요한 각종 직무조사나 신인사제도의 복잡한 표 만들기 작업 및 그 상호 단순한 모방이 유행처럼 기업에 파급되는 기현상도 일어나고 있다 과거의 인사제도와 새로이 도입하는 인사제도 사이의 혼합 및 혼란속에서 합리적인 조직의 논리가 실종되는 문제점이 야기되고 있다.

이제는 불필요하고 군더더기의 기존의 복잡한 각종 인사제도의 틀을 우선 파괴하고 여기서 순수한 조직의 논리를 찾아 나서는 일이 중요한 일이 되었다. 그리고 이러한 새로운 조직의 논리에 근거하여 인사제도가 사용자 및 근로자 모두를 기만하지 않는 단순(simple)한 형태로 새롭게 재구성되어야 할 것이다 기존의 모순적인 인사관리의 복잡한 틀을 과감히 파괴하면서 먼저 조직의 원리를 찾아보는 것이다. 그리고 이러한 조직의 논리에 근거하여 합리적인 신인사제도로 재구성하는 것이다.

개별 근로자의 입장에서는 인사제도가 복잡할 이유가 없다 목적, 알맞는 능력, 성과달성, 보상, 승진 그리고 생활의 안정, 신분의 안정, 직무만족, 일의 의미, 장래비전 등 확실하고 분명하며 간단한 논리가 관련되는 것이다. 인사제도가 단순할 때 행위와 보상 사이의 인과관계가 확실하게 인지되는 수준이 높아지고 동기유발도 높아지는 것이다. 현행 호봉체계, 직급체계, 직위체계, 직책, 수당, 보너스 등 인사관리체계의 각 부문에 연공제와 능력제가 상호 혼합되어 있어서 조직구성원 전체가 어지러울 정도이다.

3) 다양화의 원리

조직 및 개인간에 적용할 인사제도의 획일성을 지양한다. 각 단위조직의 특성에 따라서 적용할 인사관리 방식의 다양성을 갖는다. 인사부서에서 획일적인 제도를 만드는 것이 아니라 각 부서의 특성과 사정에 맞추어 스스로 만들어 적용하는 다양성의 방향으로 나아가는 것이다. 집단적인 근로계약 관계에서 개별적인 근로계약 관계로 변화되는 것이다. 인력개발의 차원에서도 개개인의 경력발전을 중시하여 전체적인 생산성의 향상을 꾀하는 것이다. 따라서 인사부서 전체의 신인사제도의 틀은 지극히 단순하는 것이 바람직하며 세부적인 내용들은 각 사업부나 각 부서장들에게 위임하는 방식이 바람직할 것이다. 인사제도는 조직구성원들의 자연스러운 욕구 및 희망사항을 적절히 반영하는 것이 바람직하다. 그리고 조직구성원들이 서로 믿는 기업풍토하에서는 획일적이고 복잡한 인사관리의 틀이 거의 필요없게 되는 것이다.

인사부서의 인사관리체계가 획일적이면 각 경우를 고려한 하나의 틀이 만들어져야 함으로 대단히 복잡하게 되며 반면에 다양한 인사관리체계를 적용하면 인사부서는 공통적인 단순한 인사관리의 틀을 지니게 된다

인사부서는 인력관리시스템을 잘 구축함으로써 다양한 각 부서나 부서장의 인사관리 기준을 종합적으로 관리하여야 한다. 인사관리의 다양성의 원리는 단순화의 원리와 합치되며 이 양자 중간의 매개적인 역할은 인력관리시스템으로서 가능하다. 근로자에게는 간단한 인사제도인 동시에 회사전체의 다양한 인사정보관리체계가 구현되는 것이다.

4) 생산성 관련 원리(동기유발의 원칙)

인사관리체계가 기업의 경쟁력 향상 또는 생산성 제고와 가급적 직결되도록 한다. 그리고 이 관계가 단순화 됨으로서 그 인과관계의 인지도가 높으면 높을수록 좋을 것이다. 능력주의 요소를 가급적 인사관리체계에 많이 도입하는 것은 생산성 관련 원리의 원칙에 가깝게 부합하는 과정인 것이다. 직능자석제도 및 직능급 설정이 이 원칙과 관련된다. 그리고 조직 및 개인의 목표설정 및 목표의 측정방법을 중시하는 것도 능력주의 요소의 도입과 관련이 있다. 그리고 능력주의 인사고과와 초과근무수당, 직능급, 직책수당 등 각종 직무급과 성과급, 그리고 능력 및 업적에 따른 승진, 승격, 상여급 등이 역시 이 원칙과 관련된다. 그리고 인적자원 개발과정도 생산성 관련원칙에 해당된다. 그러나 능력제와 연공제의 적용의 장단점, 적용조건과 한계를 잘 살피는 것이 필요하다. 각 인사제도에 첫째 생산성 관련 원칙의 부분을 크게 하며, 둘째, 각 인사제도에서 능력제와 연공제의 부분을 구분하여 단순화 시킴으로서 성과와 보상 사이의 인과관계의 인지도를 높인다. 이렇게 함으로서 동기유발을 높힐 수 있을 것이다

5) 조직혁신 실현의 원리

조직혁신과 조화를 이룬다. 신인사제도는 경영혁신 및 조직혁신을 실현하는 일환으로서 동시에 이루어져야 한다. 만약에 조직혁신이 이루어지지 않으면서 신인사제도만을 시도할 경우에는 나중에 신인사제도의 실현이 무효화될 것이다. 그리고 반면에 조직혁신이 신인사제도의 도입이 없이 이루어 질 경우도 조직혁신의 실현이 매우 어려워 질 것이다.

관료조직의 문제점 극복, 인사적체문제 해소, 조직의 경직성 탈피, 업무합리화, 프로세스 합리화, 리엔지니어링, 조직비대 방지, 위계극복, 책임관리제, 직책 직위 분리, 팀제조직, 시스템 구축 등의 조직혁신 과정과 맞물려서 함께 이루어지는 것이 바람직하다(비유적으로

팀제조직과 신인사제도는 마치 바늘과 실의 관계와도 같다).

6) 인적자원전략의 원리

인적자원이 기업의 경쟁력과 직결되며 경영전략의 중요한 일환으로서 취급된다. 그리고 기술혁신의 시대에 노동의 질적 향상을 위하여 인적자원개발을 중시한다. 인재육성을 위한 경력관리 및 인력개발계획을 중시하고 실현한다. 인력의 전문화, 다능직능화, 성력화 등의 과제를 추구하고 근로자의 유능함과 더불어 기업의 발전을 이념적으로 합치시킨다. 이는 또한 전원정예화, 소수정예화, 고임금 고급인력 등의 정책과 맥을 같이하게 된다.

7) 창의성 존중의 원리

불필요한 과거의 구조적 통제에서 근로자를 해방시킨다. 이는 인간존중의 정신을 갖는다. 미래지향적 창의성을 존중한다. 이것은 우리나라에서의 신인사제도가 결코 과학적 관리이론의 방식에 의한 통제방식과 전혀 다르다는 것을 의미한다. 시간적으로 단기적이며 구체적 행위 중심이며 세세한 표준들에 의하여 관리하는 방식이 아니라 그 반대로 인간해방적인 것이다.

급변하는 기업환경과 기술변동에서 어떤 평가기준을 너무 치밀하고 엄격하게 적용하면 이는 조직구성원들의 창의성을 말살하고 과거지향적인 관리방식이 되는 것이다. 이러한 방식으로는 미래지향적인 기술혁신의 환경에 대처할 수 없을 것이다. 그리고 이것은 오늘날 우리나라에서의 신인사제도가 일본의 신인사제도와 근본적인 차이가 되는 부분인 것이다. 인적자원관리는 일의 의미와 장래 비전의 설정하고 개별 근로자의 경력경로를 만들고 이를 동기유발, 인적개발과 직결시킨다.

8) 일체성 확보의 원리

근로자들의 소외감을 극복한다. 그리고 가급적 위계질서를 없앤다. 사무직과 생산직 사이의 거리를 없앤다. 남녀사원, 학력간 차이도 없앤다. 생산직 월급제는 생산직 근로자들의 인간적인 대우, 생활안정 및 소외감 극복이라는 큰 의의를 갖는다. 근로시간을 계산하는 근태관리라는 물리적 관리방식에서 벗어나 보다 고차적인 인간적 신뢰에 바탕을 둔 포괄적인 관리방식인 것이다. 그리고 단일호봉제도 역시 신분의 차별의 고착화를 추진한 차별호봉제서 탈피하여 소외감을 극복시키는 효과를 갖는다.

일체성 확보의 원리는 상하간, 수평간의 경계를 극복하고 지적공유라는 지식경영의 전략과도 관련이 있게 된다.

9) 적용상대성의 원리

신인사제도의 획일적인 모델이 어느 기업에서나 똑같이 적용될 수 있는 것이 아니다. 그리고 한 기업조직내에서도 똑같은 모형이 적용될 수 있는 것도 아니다. 모든 조직의 원리 및 제도는 그 적용조건과 한계를 고려하여야 한다. 따라서 기본형에 대한 이해도 중요하지만 다양한 상대적인 변형의 논리의 이해도 중요하다. 조직설계 마스터플랜에 따라 신인사제도의 모형이 다양하게 적재적소에 적합적 관계를 갖으면서 적용되어야 할 것이다. 신인사제도는 각 단위조직별로 독자적이고 자율적이며 상대적인 형태를 지닌다.

5. 신인사제도의 접근방법

1) 신인사제도의 사례연구 추진을 위한 진화단계모형

<표3> 신인사제도 추진을 위한 진화단계모형.

일련번호	모형명칭 부여	인사제도의 특징
A 모형	자유발생적 혼합형	1.생산직,사무직,학력별,남녀별,직군별 차별호봉제 2.호봉,직급,직위,직책,수당,보너스 등에 연공제,능력제 혼재. 3.생산직 시간제.근태관리. 4.능력주의 인사고과 적용불능 상태. 5.경력개발,인력개발 미시행. 6.호봉승진과 직급승격 사이의 부분 연결. 7.직급승격과 직위승진 사이의 부분 연결. 8.수당의 종류 복잡.멤질형 비체계화.
B 모형	생산직 월급제형	1.생산직 시간급제의 월급제 전환. 2.생산직 사무직의 동질화 추구. 3.인간적 대우 증진 및 소외감 극복 효과. 4.평가제도 실시로 노사간 역학 배런스. 5.객관적인 평가제도 작업. 노조참여
C 모형	단일호봉제형	1.생산직,사무직 사이,남녀별 학력 별 차이를 없애고 동질화된 호봉체계. 2.차별호봉제를 단일호봉제로 변화. 3.호봉체계의 단순화 작업.약 50호봉으로 단일화. 4.인간적인 대우 증진 및 소외감 극복. 5.호봉조정과정에서 임금손해자 보상. 6.큰 임금이익자 수년간 단계적 분할 인상.
D 모형	기본급 분리형	1.기본급체계 완전분리. 2.기본급체계의 비중을 약 70%에서 출발하여 점차 그 비중을 약 30%로 까지 낮춤. 3.기본급체계를 위한 호봉제는 순수 연공주의로 함. 4.직급체계와 연공호봉제를 완전분리. 5.복잡한 수당을 기본급 또는 직무기능급,성과급으로 통합
E 모형	직능자격제형	1.기본급체계는 1년에 1호봉 승진. 근속년수,경력년수,학년,군경력을 해수로 반영. 2.직무,직능,성과 부분을 기본급체계와 완전분리. 3.각종 수당 흡수 통합.단순화 작업. 4.직종별 직무평가.세부 업무평가.숙련도 수준. 업적수준을 Grade로 나타냄.

일련번호	모형명칭 부여	인사제도의 특징
E 모형	직능자격제형	5.직종별 직무평가 이외의 평가항목은 각 단위조직에 위임 가능함 6.직급체계 약 10등급 바람직 함. 7.호봉과 직급은 완전 분리 직급승격요건 별도. 8.직급승격시에는 직능점수에 따라 10-7급까지는 단순승격.6급이상 관리직에는 경영학,어학,교육 점수,컴퓨터,직능점수에 따라 승격 10.직능점수에 의한 직무직능급,성과급,보너스 결정 11.호봉승진과 직급승격 완전분리.연공제직급 배제 12.직급과 직위의 완전 일치 13.공개주의 인사고과 14.생산직에도 같은 승진기회 부여
F 모형	인력자원개발형	1.직능자격제와 인력개발전략을 결합시킴 2.경력개발계획(CDP) 운영. 개인별 경력경로 작성 3.인력관리시스템 구축 운영 4.경력개발계획과 교육프로그램 패키지와 결합 5.다능직능 개발 유도 6.전문화와 직책 승진 분리 전문가 대우 방식 7.직종군 사이의 이동에 관한 요건 정립 8.전원정예화.고임금 고급임금 정책 9.협력적 노사관계 전략.
G 모형	이익분할제형	1.직능점수 통상임금 상여금에 반영. 2.특별상여금제. 3.스캐론편제도 도입 4.부서단위 또는 팀 중심의 집단보상제 5.성과급제,초과수당,직책수당 설치 6.제안제도,포상제도 실시
H 모형	팀제조직형.	1.팀구분 원칙 정립과 실행 2.네트워크 팀형조직 모형 적용. 3.직위(직급)와 직책의 분리 팀장제도 4.인사적체 해소.승진개념 없앰 5.BPR적용. Flat한 조직 6.업무간소화 및 업무프로세스 개선. 제로베이스 가정 7.문제인식별 정보분류체계와 네트워크 시스템 구축. 6.분권화의 원리와 종합화의 조직원리 적용 9.독립채산제,사업부제,자율책임경영제 도입 10.자율생산제 도입

2) 새로운 보상 및 승진제도(능력제와 연공제)

보상방법의 기본형태로는 연공제와 능력제가 있다. 연공제는 근속년수, 나이 또는 신분
에 의하여 보상하는 방법인 반면, 능력제는 개인의 업적 및 능력에 의하여 보상하는 방법
이다. 이 양제도의 특징 적용조건 및 장단점은 <표4>와 같다. 그러나 현실적으로는 이 양
자의 특성이 상호 다양한 비중으로 혼합된 형태로 나타나고 있다.

<표4> 연공제와 능력제의 특징,적용조건 및 장단점의 상호비교

연공제 또는 능력제	특징, 적용조건, 장단점	내 용
연공제	특징 및 적용조건	근속년수,나이 또는 신분에 의한 서열에 따라 보상하는 방법. 객관적인 능력,업적,성과의 평가가 어려울 경우. 기업의 기술환경의 변동이 느릴 경우
	장단점	인사관리의 안정성이 있다. 인사관리의 용이성이 있으며 인사관리기준이 단순 명료하다. 인사결과의 예측가능성이 높으며 조직구성원들의 심리적인 안정감이 높다. 동기유발이 약하고 능력자들의 이직율이 높다.
능력제	특징 및 적용조건	업적,성과 및 능력,기술 및 기능자력에 의하여 평가 하는 방법. 능력 등을 객관적으로 평가할수 있다는 전제조건. 기업의 기술환경이 매우 빠를 경우.
	장단점	조직구성원들의 동기유발이 강하고 능력있는 기술 자들의 이직률이 낮다. 인사관리의 기준이 복잡해지고 어려움이 많다. 인사결과의 예측가능성이 낮고 심리적인 불안감이 높다. 인사기준의 객관성의 문제로 인사불만 및 갈등이 야기될 가능성이 높다.

능력제는 본질적으로 그 자체가 경쟁 및 차별화의 논리의 과정의 성격을 갖는다. 따라서
공동체를 붕괴시키고 조직구성원들 사이에 상호불신을 쌓게 만들기 쉽다. 이와 반면에 기
업문화의 형성 및 의식개혁은 통합적인 내용의 문화의 경우 이는 동질화 과정의 논리로서
능력제 적용과는 서로 상반되는 성격을 지닌다. 지나치게 강한 능력제를 도입함으로써 조
직구성원 사이에 차별화의 부작용과 공동체가 붕괴되는 현상을 극소화하도록 막아야 할
것이다. 그리고 능력제의 적용에는 언제나 신중을 기하여야 할 것이다. 능력제의 적용시
이러한 부정적 측면을 막는 최선의 안전조치는 조직구성원들이 광범위하게 수용할 수 있

는 객관적인 측정도구의 개발이 그 성공의 관건이라고 볼 수 있다. 팀제조직은 이러한 객관적 측정지표를 도출하는데 상당히 도움이 된다.

기술환경의 변동수준이 매우 높은데도 불구하고 연공제의 보상방법을 사용하는 경우에는 신참기술자들의 이직율이 많아 근년수별 인적분포가 중간이 오목형이 된다. 이러한 인적분포특성을 따져보는 것은 환경변동과 인사제도 사이의 부적합적 관계가 있다는 증거를 찾는 방법이 된다. 이 경우 특히 입사시에 성적이 우수했던 사람이나 초기에 일찍 승진하거나 인사고과가 특별히 좋았던 사람들이 많이 이직할 경우에는 더욱 그러한 징후를 드러내는 것이라고 볼 수 있다.

오늘날 많은 기업들은 기존조직의 문제점을 극복하기 위한 방법으로서 많은 직능팀 조직을 만들어 기존조직과 병행하여 운영시키고 있다. 새로운 팀조직에 의하여 인사제도상의 많은 변화가 일어나고 있다. 가급적 상하의 지위를 없애고 또한 자동 승진하는 경우를 없애며 직능수행을 중심으로 만들어진 각 팀에 실제적으로 그 직능수행을 위한 자격을 갖고 있는 팀장이나 책임자에게 막대한 권한부여를 하는 방식이다. 그리고 그 직능자격의 여부 또는 수행한 업적 및 성과에 따라 보상하는 능력제를 적용하는 경향을 보이고 있다. 따라서 직능자격제도의 선행작업으로는 새로운 네트워크 팀형조직으로의 과감한 조직설계의 실현이 그 성공의 조건이라고 할 것이다. 팀조직의 직능과 목표와 밀접한 관련이 있는 알맞은 직능자격을 설정과 그 직능수행의 평가방법이 마련되어야 하는 것이다.

직능자격제에 의한 능력제를 시행할 때에는 첫째, 직능을 중심으로 한 팀형조직으로의 변화를 꾀하여야 하며, 둘째, 지나치게 획일적인 평가척도를 만들어 무리하게 적용하지 않도록 하여야 한다. 그렇지 않는 경우 중간관리자들은 자신들의 현행 고도의 업무활동과 관계없는 지엽적이고 기능적인 문제로 능력을 평가받을 가능성이 있으며 현업의 사람들이 자기의 현재 업무는 제쳐두고 자기 업무와 관련이 별로 없는 어떤 자격증을 따는데 혈안이 되는 경우가 많다. 회사의 승진을 위하여 시험제도를 무리하게 운영하는 경우도 마찬가지로 이러한 현상들이 나타난다.

신인사제도의 보상체계는 각 단위조직별로 개별성 자율성과 독자성을 많이 갖는다고 볼 수 있다. 그리고 이러한 신인사제도의 특성은 신입사원의 모집 및 채용의 경우에도 단위조직별로 권한을 갖고 역시 자율적 독자적으로 수행하여야 더욱 성공할 수 있다. 신인사제도의 보상체계는 능력별 보상의 차등을 보다 확연히 나타낼 수 있는 연봉제를 채택할 가능성이 높다. 기본급이나 연공급의 공통급을 가급적 줄이고 능력급이나 직능급, 수당 등의 부분을 많이 포함시키는 경향을 갖게 된다.

그리고 신인사제도에서 아무리 구조적 물적인 설계를 잘 하더라도 인간적인 측면에서의 사기양양을 북돋울 수 있는 고려가 뒤따라야 한다. 의미있는 사이즈의 책임단위 부여가 이루어지지 않으면 동기유발이 약화된다. 거시적으로 제품단위의 조직, 미시적으로 의미있는 자기작품 규모의 과업부여가 여기에 해당되는 한 방법이라고 볼 수 있다.

피터(Peter)는 무분별한 승진이 가져다 주는 조직내의 무능편재(無能遍在)의 현상을 지적하는 피터의 원리를 지적한 바가 있다.¹⁴⁾ 상위직의 업무의 성격이 하위직의 업무의 성격과 서로 상이하다는 전제(상위직 업무성격 ≠ 하위직 업무성격)하에서 무분별한 승진 때문에 조직구성원이 자신의 능력을 발휘할 기회를 갖지 못함을 비판한 것이다. 일반적으로 신입사원들은 약 3-4년간은 실질적으로 기업의 생산성에 기여한다기 보다는 현업을 파악하

14) Peter, L.J. & Hall, R., *The Peter Principle*(New York:Bantam books Inc.,1979), p. 228

고 익숙해지는 연수과정의 의의를 갖는 기간이라고 볼 수 있다. 그러나 이러한 몇년간이 지나서 이제야 근로자가 실력을 발휘하려는 시점에서는 소위 승진이라는 이름하에 생소한 직무를 새롭게 부여 받게 된다(예를 들면 대리 승진). 이 경우에 그 근로자는 다시 몇년간의 유사한 연수과정을 반복하게 된다. 그리고 다시 그 일이 익숙해질 즈음에 다시 승진이라는 명분하에 다시 생소한 직무를 부여 받게 된다(예, 과장 승진). 이러한 과정이 반복 될 경우 어느 한 시점에서 조직 전체를 보면 모두가 연수과정의 무능력이 만연한 상태가 된다는 것이다.

즉 승진이라는 이름하에서 근로자들로 하여금 유능한 상태를 그대로 두지 않고 자꾸만 무능한 연수과정의 상태로 만들어 간다는 것이다. 직위와는 상관이 없이 그리고 승진하지 않고서라도 계속 어느 한가지 의미있는 특정 직능을 계속 파고들면서 능력을 발휘하더라도 승진했는 것과 조금도 다름없이 종업원들이 불이익을 받지 않는 제도를 만들기 위하여 직위와 분리시키기 위한 호봉제가 당초에 등장한 것이다.

그러나 오늘날 우리나라의 호봉제는 이미 행해진 무분별한 승진제도이나 연공서열 및 신분올 보다 구체적인 수치로서 반영하고 표현해 주는 차등호봉제의 성격에 머무르고 있다. 이를테면 대졸사원과 고졸사원의 호봉체계가 다르고, 사무직과 생산직, 기술직의 호봉체계가 다르고 각 직위별로 높은 호봉을 배분하고, 남사원과 여사원의 호봉체계가 다르다는 것 등이다. 이것은 당초의 호봉제가 나타난 기본정신에서 크게 벗어나는 것이다.

어떤 일을 하더라도 자기 직능에서 충실할 때는 호봉이 계속 증가함으로써 승진여부나 다른 직무로의 이동이 없어도 그만큼 대우를 받을 수 있는 직급 또는 호봉제가 필요하게 된 것이다. 종업원으로 하여금 한곳에서의 계속적인 직능전문화가 가능한 보상체계라고 볼 수 있다 이는 과거 상하 직위중심의 승진제도에서 수평적인 직능중심의 직급 또는 호봉제도로 옮겨감을 말하는 것이다 즉 신인사제도에서는 앞으로 종래의 승진제도의 폐지가 이루어지는 것을 말하며 호봉 및 직능의 보상을 적절히 나타내는 연봉제가 등장할 것이라는 의미이다. 예를 들어 컴퓨터소프트웨어를 전문으로 하는 어느 사원이 관리직으로 승진하지 않고 적성에 맞는 이 분야만을 평생 열심히 파고 들더라도 계속 직급이나 호봉이 높아지고 또한 연봉액이 높아져서 관리직으로 승진한 사람보다도 결코 불이익이 없도록 배려하는 보상제도인 것이다.

이러한 단일직급 및 호봉제는 과거 차등호봉제가 갖고 있던 상하직위간이나 수평적인 직무사이의 이질적인 신분적인 경계를 없애는 것이다. 따라서 앞으로의 신인사제도에서는 단일직급 및 호봉제와 직능전문화가 보편적으로 적용되며 사무직 및 기술직사이의 경계도 없어지며 결국 승진도 의미가 없어지는 방향으로 나아가게 되는 것이다.

직능자격제의 배경은 자격승진(급여등급, 신분상의 지위)과 직위승진을 분리하여 직위승진을 못하는 장기근속 직원에게 직위승진 대신 직무수행능력의 향상 정도에 따라 자격승진의 기회를 부여함으로써 신분상 급여상의 대우를 높여주는 제도이다. 따라서 직능자격제와 단일직급 및 호봉제의 취지는 일맥상통한다고 볼 수 있다.

끝으로 이러한 신인사제도의 발전방향과 적용수준은 언제나 그 기초에 직능적 성격의 조직으로 지향하는 새로운 네트워크 팀형조직과 같은 새로운 조직설계 마스터플랜에 근거하여야 올바르게 성공적으로 진행될 수 있을 것이다.

3) 각종 조직설계의 특징과 통제(보상)시스템 사이의 관계

<표 5> 각종 조직설계의 특징과 적용조건.

조직설계	특 징	적용조건	장 점	단 점	통제 및 보상
기능별 관료조직	목적수단의 규범체계 내부능률성 활동 및 정보 유사성 분류.	환경의 확실성, 안정성 중간이하규모 낮은 상호의존 품목수 작음 생산중심업	기능별 전문적 고도기술개발. 규모의 경제.	환경적응 및 신 축성 결여. 고위층과 부하. 부서간 비협조. 좁은 목표달성 업무수행지연.	연공제 직능자격제 시험제 규범과정통제 상사만족기준 중앙통제
품목별 사업부조직	환경적응의 사업부 설치 하부조직은 기능별 조직.	큰 조직규모 품목수 많음 환경의 상당한 불확실 기능나눔의 인력충분	기능간 협조 환경적응성. 고객만족	규모경제상실 품목간비협조 기능비전문성. 기술개발약화 사업부조직과 기능조직혼선.	분권적조직 독립채산제 이익실적통제 내부거래제 사업부결과 통제
이중적 사업부조직	그룹회사형태 자회사형태와 사업부조직의 결합.	매우 큰 조직규모 생산품목 많음.	이중적 환경적응효과	사업부 조직과 기능조직혼선.	자회사의 자본통제
매트릭스 조직.	이중권위구조 기능조직과 사업부조직의 결합 형태	중간규모조직. 적당한 수준의 품목수. 환경이 매우 복잡하고 불확실. 환경 이중요구	인적물적자원 의 신축적 사용 조직신축성 사업부와 기능조직의 양 장점 취함 양쪽의 전문화	사업부 조직과 기능조직 사이 권력갈등 이중충성. 회의시간낭비. 역할갈등 조절 의 어려움. 통제의 어려움.	대인능력 중시 교육훈련필요 연공제중심과 실적제중심의 혼재.
리엔지니어 링 조직.	프로세스중심 정보기술적용 데이터베이스 의 공유. 환경적응조직 시스템 개념 소규모 팀형조직	다운사이징한 소규모조직. 환경변화복잡 다품종 소량. 판매, 서어비스 업종	업무병렬처리. 환경적응의 업무시간 단축	과대범위 적용 노사갈등. 지엽적 접근. 조직혼선 잉여인력문제 단기적 효과. 비전문화. 경영자의 불완 전한 의식혁신.	팀장 중심 실적기준 통제 고객만족 기준.

<p>팀형조직</p>	<p>자급자족적 조직. 자원, 인력, 권한의 자족.</p>	<p>프로젝트의 선체성, 일관성 필요.</p>	<p>환경적응, 신속성,기민성, 기능간협조증대. 종업원참여도. 동기유발 QC활동용이. 창의성 자율성.</p>	<p>부분적 적용. 기존조직과의 혼선가능. 중간관리자의 불안과 저항. 팀의 좁은시야 회의시간 낭비 팀의 통제문제</p>	<p>팀중심의 실적기준통제 결과중심. 능력제.</p>
<p>네트워크 조직.</p>	<p>정보통신기술의 적극활용 콘소시움. 다극성. 타기업과 제휴 조직의 집합.</p>	<p>위험부담이 큰 대규모의 공동사업의 참여.</p>	<p>조직의 확장성. 국제성 좋다. 조직의 신속성 변용성 크다.</p>	<p>사람에 의한 통제의 어려움 구성원의 동질성, 충성심 결여. 이직을 및 고용불안.</p>	<p>독자적 문화 실적통제. 개별성 강조. 하부계약관계 거래관계. 대체성 위협.</p>
<p>네트워크 팀형조직</p>	<p>환경적응의 사업부특성을 팀형까지 확대적용. 정보통신기술 적용. 문제인식별 정보관리조직 설치. 톱다운방식. 조직설계 마스터플랜의 필요. 각종경영기법의 통합적 적용. 조직진단중시</p>	<p>환경변화 복잡성 수준높다. 공동규모의 경제성 낮다 첨단기술보호의 직영불필요 규모와 관료조직 특성이 큼. 수직 통제의 불필요. 경영자의 정보 인식 재구성. 중간통제구조 포기. 조직경계 없앴. 제로베이스 이론적용시도. 정보통신기술 적용능력. 다품종산업체. 해외진출업체.</p>	<p>환경적응력 크다. 각종혁신기법의 통합적용. 조직의 확장성 변용성이 크다. 적용수준,형태가 제약조건에 따라 제공되는 일반모형이다. 창의성. 자율성. 노사관계의 근본적 새로운 대처방법.</p>	<p>고도의 조직의 전문지식이 요구된다. 고도의 혁신적 사고방식이 요구된다. 최고경영자에 수용되기가 쉽지 않다.</p>	<p>조직설계 마스터플랜에 근거한 기업문화. 신인사제, 신보상제, 전략적노사, 정보시스템 등. 거래적 통제. 개인 및 조직의 대체성. 분권적. 능력제. 단위조직별내 서브컬처통제 단위조직별 개별성. 독자성 강조</p>

6. 신인사제도와 노사협력의 문제

노사관계에 관한 근본적 종합적인 인식체계를 중시하는 경우는 일반적으로 반분과학문적인 접근방식을 택한다. 노사관계론은 반드시 종합학문적 인식으로서 문제해결이 가능하며 지엽적이며 편협한 분과학문적인 접근은 오늘날의 노사문제를 해결하는 데 많은 한계점을 갖는다. 노사문제는 많은 조직 및 경영현상과 서로 맞물려 있는 것이다

사용자 중심 일변도의 노동연구는 대개 생산성위주, 파업포기 및 대화강조, 근로자 양보 유도, 임금억제의 필요성 강조, 노조 및 노동운동 억제의 방법 강구 등 노사갈등의 통제를 전제로 한 타성에 젖은 접근전략이었다 근원적인 구조적 갈등관계의 인식을 전제로 이를 근본적으로 해결하려는 제 3의 돌파구를 찾지 않고서 단지 밀고 당기는 갈등적인 과거의 방법으로는 미래의 노사문제를 결코 근원적으로 해결할 수 없을 것이다 좋은 기업문화는 회사에 대한 애사심과 연결되어 노사문제를 근원적으로 해결한다 그리고 평소의 노사간의 인간적인 신뢰관계와 상부상조의 유대는 노사분규를 근원적으로 막는다 신인사제도 및 팀 제조직은 반드시 노사가 공평한 이해관계의 입장에서 만들어져야 한다

미래지향적 전략적 노사관계에서 가장 중요한 전략은 노사관계를 갈등관계에서 협력관계로 과감히 전환시키는 제 3의 돌파구를 찾는 일이다¹⁵⁾ 협력적 노사관계로 지향하기 위한 이 제 3의 돌파구는 바로 새로운 조직설계 마스터플랜을 짜고 또한 인력개발 및 경력개발을 과감히 추진하는 경영혁신 자체이다 이것은 바로 “조직혁신을 통한 새로운 노사관계의 틀”이다. 조직혁신은 노사문제의 근원적인 대처방안이라고 볼 수 있다 이 새로운 조직설계와 인력개발의 경영혁신 분야는 21세기 후기산업사회를 대처하기 위하여 노사간에 전략적인 이해관계가 강력하게 서로 맞아 떨어지는 분야가 되기 때문이다.

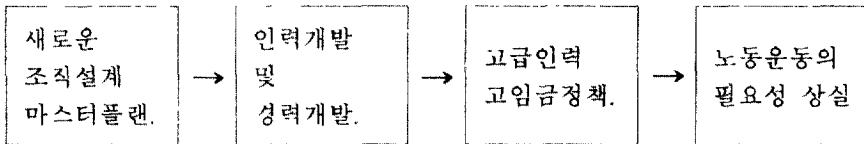
급변하는 새로운 기술혁신과 노사관계의 상호관계를 파악할 필요가 있다. 따라서 앞으로는 노동자 중심으로 경영혁신을 주도하거나 선도할 수 있도록 미래지향적인 노동분야의 연구가 이루어져야 한다 경영혁신을 언제나 사용자 측에서 주도하고 반면 노조는 항상 수동적으로 경영혁신의 문제를 대처하거나 반대를 위한 명분만을 찾는 방식으로는 기업발전에 도움도 결코 도움이 되지 않는다. 노조가 경영혁신에 수동적으로 참여하거나 반대하는 입장에 서면 조직혁신, 공장자동화, 사무자동화, 정보시스템의 구축과정이 불가피하게 종합적인 새로운 조직설계의 마스터플랜이 없는 상태에서 부분적으로 이루어지게 된다 그리고 이 경우에는 잉여인력에 대한 대책이 없어 많은 해고를 불가피하게 유발할 가능성이 있다 노조의 적극적인 경영혁신에 대한 관심과 능동적인 참여는 경영혁신을 종합적인 마스터플랜에 의하여 이루어지게 하며 이는 경영혁신을 더욱 순리대로 진행시켜 경영혁신으로 말미암아 발생할 수 있는 노사간의 갈등의 문제점을 근원적으로 해결할 수 있게 해 준다. 경영혁신을 통하여 기업의 경쟁력을 향상시키면 수출 및 판매증대에 의한 사업규모의 확장으로 말미암아 일반적으로 고용이 결코 줄지 않고 오히려 늘어나게 된다 반면 경영혁신을 하지 않고 기업의 경쟁력을 상실할 경우에는 기업의 고용수준이 떨어지게 된다.

오늘날 기업은 환경변화 및 조직변동으로 말미암아 인력개발로 근로자의 노동의 질을 빨리 향상시켜야 할 상황이 되었다 인력개발은 노동운동과 관련하여 상호 대체적인 법적 성격을 갖는다. 합리적선택이론(Rational Choice Theory)에 의하면 근로자의 입장에서

15) Steers, R.M. & Black, J.S. (1994), *Organizational Behavior, 5th ed.*, Haper Collins College Publishers, p. 529.

불 때 유대적인 노조를 통한 지위향상과 경쟁적인 인력개발 및 자기개발을 통한 지위향상과 서로 비교하여 대개 유리한 쪽을 택하기 때문이다. 인력개발정책은 보상체계의 변동과 맞물려 있다. 따라서 기업은 인력개발 및 자기개발에 충실한 사원에게 동기부여를 하고 희망을 갖게 하며 좌절하지 않도록 보상체계 및 환경을 조성하여야 한다(<그림 1>참조).

<그림 1> 인력개발과 노동운동 사이의 대체적인 법칙적 관계.

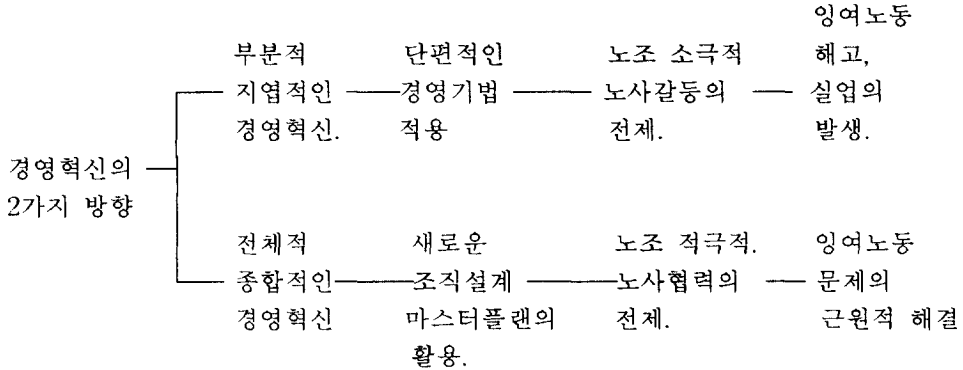


기업환경이 급변함에 따라서 노사는 공동운명체적인 입장에서 함께 이 시대적 위기를 탈출해야 한다(어름판 위의 비유). 경영혁신을 경영자 및 사용자가 주도할 경우에는 노조측에서 지원하고 또한 이를 노조가 주도할 경우는 역으로 사용자가 지원하여 서로 상대방의 힘과 창의력을 적극 활용하는 것이 매우 바람직 할 것이다. 이러한 협력적 노사관계는 기업의 미래지향적인 전략적 노사관계의 틀이 될 수 있다고 본다.

이러한 제 3의 돌파구로서 경영혁신을 하지 않고 갈등의 이해관계의 구조를 그대로 갖은 채로 단순히 구호로만 협력적 노사관계를 강조하여서는 진정한 의미에서의 협력적 노사관계가 이루어지지 않을 것이다. 노조가 경영혁신에 능동적으로 참여하면 새로운 조직설계 마스터플랜에 의한 종합적인 경영혁신이 가능하여 진다. 이 경우는 노조의 반대에 부딪혀 부득이 부분적이고 지엽적인 경영혁신의 시도로 말미암아 발생하는 잉여인력에 관한 해고를 근원적으로 막을 수 있는 방법이 될 수 있다(<그림 2>참조).

후기산업산업사회에서 기업은 소수정예의 고임금 고급인력으로 나아가며 임금수준은 무한대로 진행된다. 그리고 근로자들 사이의 임금수준은 상호비교 가능한 획일적인 집단근로계약의 방식이 아니라 개인의 능력과 노동의 경쟁력에 따라서 얼마든지 개인별로 많이 받을 수 있는 개별근로계약의 방식으로 나아가게 된다. 정부가 임금의 가이드라인을 설정하는 것이나 노조가 획일적으로 임금인상율을 협약하는 방식은 점차 무의미해지게 된다 소수의 고임금 고급인력은 기업의 사용자와 점차 이해관계를 같이하게 된다. 자동화와 자본장비율이 높아짐에 따라 기업의 생산성은 고도화되고 잉여물은 사용자와 소수의 고임금 고급인력이 함께 많이 나누어 갖기 때문에 서로 갈등을 일으킬 필요가 없으며 서로 같은 편이 되는 것이다. 따라서 점차 기업내의 노사갈등은 사라지고 기업 밖에서의 유직자와 무직자 사이의 사회갈등이 첨예화하게 될 것이다.

<그림 2> 경영혁신의 2가지 방향.



III. 신인사제도의 기본표준모형의 제시

1. 기본표준모형의 필요성.

1) 신인사제도 도입과정상의 문제점

최근에 많은 기업에서 신인사제도를 도입하고자 하고 있지만 자주 몇가지 오류를 범하는 경우가 많다. 첫째, 신인사제도의 기본정신이 충분히 반영되지 못한 모형을 타기업으로부터 모방하여 적용하는 경우가 많다. 둘째, 신인사제도가 그 기업에 실정에 맞도록 고려하는 조직의 논리가 충분히 검토되지 않는다 셋째, 단편적으로 적용됨으로서 신인사제도의 많은 제도 및 정책들이 종합적으로 동시적으로 수행되지 않는다. 기본형과 변형에 대한 고려가 부족하고 인사조직 진단이 선행되지 않는다 넷째, 기업의 실무자들은 최고경영자들의 소극성 때문에 적용하지 못하는 문제와 이상적인 신인사제도의 틀을 설정하는 문제를 항상 구분하여 인식할 필요가 있을 것이다. 그렇지 않으면 결국 방향감각을 상실하여 신인사제도의 도입이 이상한 방향으로 흘러가 본래의 취지가 왜곡되는 형태를 낳게 될 것이다. 다섯째, 노사간의 공정한 입장에서 제도를 만들어야 하며 어느 한 측을 유리하게 만드는 제도의 설계는 실패로 이끈다

2) 기본표준모형 제시 이유

필자는 다음과 같은 이유 때문에 우선적으로 신인사제도의 기본표준모형을 제시하는 것이다. 첫째, 신인사제도의 이상적인 틀을 이해하기 쉽도록 하기 위하여 제시된다. 둘째, 사전의 인사조직진단을 통하여 해당기업의 특수한 조직논리를 발견하여 이를 기본표준모형에 적용하여 적절한 변형을 구사하면 될 것이다.

이 논문에서 제시되는 기본표준모형은 필자 자신이 한국노동연구원에서 지원 받아 D회사에서 프로젝트 수행을 한 산학협동의 경험 사례를 토대로 하였다. 단순히 추상적인 논의보다는 이러한 구체적인 산학협동의 사례연구를 진행과정을 소개함으로써 독자들이 이 내용에 관하여 더욱 실용성 있는 현실문제 인식 및 문제해결 능력을 갖출 수 있을 것이다. 그러나 여기서는 실무진들의 입장을 위하여 기업을 익명으로 나타내며 오직 학술적인 연구

및 논리의 전개 목적으로만 나타낸 것이다. 따라서 여기의 사례의 내용 및 각종 수치는 실제 기업의 사실적 내용과 일치하지 않도록 필자가 수정한 부분도 상당히 있음을 미리 밝혀둔다. 그리고 본인이 제시하는 이 모형은 D회사에서 현행조건으로 볼 때 당장 실시가 가능하거나 그 곳에서 실시하려고 한 것이 아니라 본인이 만약 경영자라면 실시하고 싶었던 상당히 이상적으로 만든 내용들이다. 신인사제도를 적용하려는 실무자들은 해당회사의 독특한 조직의 논리에 따라 여기의 기본표준모형을 참조하여 적절한 변형을 구사하면 도움을 받을 수 있을 것이다

3) 접근방법.

- * 노사간에 공정한 신인사제도를 설계하여야 한다.
 - 이는 노사갈등에서 노사협력의 시대로 변화하는 계기가 될 것이다.
- * 회사측은 노조를 끌어들이어 포용하는 주체로서의 역할을 확립하여야 한다
 - 회사가 앞으로 선도적으로 어떠한 일을 설계하여 추진하느냐가 가장 중요하다. 노조를 동참시키는 분체를 항상 전제해서는 경영혁신과 관련하여 거의 아무것도 할 수 없다 노조가 동참하여 함께 혁신을 추진할 수 있다면 이것이 최선의 방책이다 그러나 일반적으로 노조는 경영자와 갈등 및 불신의 관계에 있으므로 이들의 동참 및 동의를 초기단계에서부터 구하기는 기대하기 어려운 것이 사실이다. 그러므로 일단 안(案)을 만들어 시행하면서 그 반응을 보아 문제점을 보완 조정 절충하는 방식이 바람직 할 것이다. 궁극적으로 근로자에게 이로운 방향이면 설령 노조가 동참한 결과가 아니더라도 상호 점차 신뢰를 구축할 수 있을 것이다. 기업은 노조가 동참할 때까지 기다리면서 혁신을 위한 세월을 무한정 헛되이 보낼 수 없다.
- * 완벽한 제도를 설계하여 시행한다는 것은 거의 불가능하다. 신인사제도 마스터플랜의 작성후에 선시행 후조정의 방법으로 과감히 추진되어야 한다.
- * 신인사제도의 모델의 제시 뿐만 아니라 이를 실현할 수 있도록 하는 과정의 플랜이 또한 중요하다.
- * 신인사제도의 요체는 생산성과 연결시키는 능력주의 보상체계의 비중을 높이고 이 인과적 관련성을 단순화 하여 이러한 지각수준을 높혀 동기유발을 유도한다
- * 신인사제도는 오늘날 기업이 안고 있는 현안을 동시에 해결하려는 혁신적 의의가 있다.
 - 인력육성문제, 고급인력유치문제, 고급인력 유실방지문제 해결.
 - 승진직체문제 해소.
 - 동기유발 및 노동생산성 향상문제
 - 직무 및 업무의 내용 급변, 업무량의 급변에 대한 대처.
 - 기술혁신촉진 및 자본장비율 증가 문제.
 - 협력적 노사관계 구축.
 - 업무간소화 및 새로운 조직설계 문제 등.
- * 각 현장부서에서의 인사제도구축에 관한 권한을 많이 위양한다.
 - 이것을 실현하기 위하여 "인사평가항목 Pool제도"를 도입한다.
- * 연공급이나 직무급 보다 직능급¹⁶⁾에 중점을 두고 임금체계를 발전시켜 나아간다.
 - 대량생산 저임금시대에는 원가절감의 개념과 생활보장임금 때문에 마치 공무원

16) 양병무, 안희탁 (1993), 「직능급의 이론과 실제」, 노동경제연구원(한국경영자총협회부설).

의 임금처럼 연공급을 중시하였다 그러나 오늘날처럼 다품종소량생산, 고임금 고급인력의 시대에는 연공급이 점차 극복되어야 할 대상이 되었다.

- 직무급은 기업밖의 외부노동시장이 발달되어 있는 미국같은 사회적 상황을 전제로 한다. 기업에서 근로자를 해고시키거나 직무순환 또는 경력사원 채용이 상당히 자유롭기 때문에 “직무=인력”의 대응관계를 늘 조정할 수 있다는 횡단적 노동시장을 가정한다. 그러나 우리나라의 경우는 기업내에 “직무≠인력”의 상황이 일반적인 종단적 노동시장을 전제해야 한다. 따라서 근로자가 수행하는 직무의 가치에 의하여 보상을 결정하는 것이 아니라 근로자가 소유하고 있는 노동의 질적 가치에 의하여 보상을 결정한다¹⁷⁾
- 즉 직능자격제는 고급인력의 근로자가 설령 회사의 사정상 가치없는 하위직의 단순직무를 맡게 되는 경우라도 고급인력에 상응하는 고임금을 받게 된다.
- 더우기 환경이 급변하여 직무 및 업무의 내용과 양이 급변할 경우에는 결국 “직무≠인력”의 상황이 되어 직능급제도의 방향으로 나아가는 경향이 된다

4) 신인사제도 및 팀제조직의 실현을 위한 타임스케줄

<그림 3> 실행을 위한 타임스케줄

내 용	96/1	6	97/1	6	98/1	6	12
1 생산직 월급제 실시. (시험적 평가제 부분 실시)	_____						
2.단일호봉제 및 신임금체계.	_____						
3 신인사제도 및 팀제조직에 관한 연구(2차연구) (조직설계 마스터플랜 연구)	_____						
4.직능자격제도 및 신인사고과제 도입 및 실시.	_____						
5.개인별 호봉 및 직급변화 연구(3차연구)	_____						
6.직급조정 및 단일직급제 실시	_____						
7.인력자원개발시스템 구축	_____						
8.개인별 경력관리계획(CDP).	_____						
9.팀제조직 실현.	_____						

17) 양병무, 안희탁 공저, 「직무급의 이론과 실무」, 한국경영자초협회, 1994.

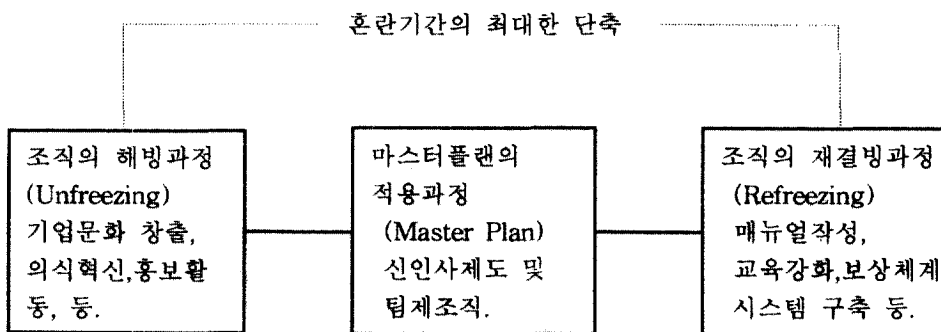
5) 조직의 해빙과 재결빙의 과정¹⁸⁾

신인사제도 및 팀제조직의 실현은 기존 조직의 해빙작업에서 이루어 져야 한다. 그리고 혁신적인 기업문화의 창출과 의식혁신 및 홍보활동 등의 노력으로 경직화 되어 있는 과거 및 현재의 조직과 관행들을 파괴시키는 작업을 해야 한다. 이는 창조적인 기존의 틀의 파괴이지만 부득히 혼란이 따르지 않을 수 없을 것이다. 그리고 이것은 회사가 혁신을 하기 위하여 부담하여야 할 불가피한 필요악이라고 볼 수 있다. 이러한 혼란상태는 새로운 제도나 조직의 신모델이 적용될 가능성을 열어주기 때문이다.

그러나 회사는 이 해빙(Unfreezing)과 재결빙(Refreezing) 사이의 혼란상태를 최대한으로 극소화시키지 않으면 안될 것이다. 비록 혁신을 위하여 어쩔 수 없이 시도한 해빙이지만 빨리 미리 준비된 신인사제도 및 팀제조직의 마스터플랜을 적용하여 기존 제도나 조직을 이로서 대체시킴과 동시에 빨리 재결빙의 단계로 이행하여야 한다. 그렇지 않으면 이 해빙과 재결빙 사이의 혼란상태로 말미암아 회사가 치루어야 할 댓가가 엄청날 것이다.

많은 회사들이 조직혁신을 위하여 해빙을 시도하지만 미리 마스터플랜이 준비되지 않아서 이 과도기적 혼란상태가 무한정으로 방치되는 경우가 많다 결국 다시 과거의 조직상태로 다시 재결빙되거나 혼란상태가 계속 지속되어 회사가 엄청난 조직관리의 타격을 받는 손실을 받게 된다. 이것이 자주 발생하는 오류이다. 또 다른 경우는 이 엄청난 해빙과정을 거친 후에 지극히 단편적이고 부분적인 제도혁신을 한후 다시 재결빙 시키는 경우이다. 이러한 경우는 매우 비효율적인 접근 방법이다. 해빙, 재결빙의 과정을 거치지 않고 제도혁신을 하는 경우는 매우 한계가 있는 범위가 될 것이며 만약 이러한 엄청난 과정을 거친 후에 부분적인 내용만 변형시킨다면 매우 비효율적인 방법이 될 것이다. 그리고 만약에 그 부분적인 제도혁신이 다른 요소의 제도혁신과 맞물려 상호작용이 큰 경우 이러한 방식의 접근은 실패할 가능성이 많다.

<그림 4> 조직의 해빙 재결빙의 과정.



18) Steers, M.R & Black, J.S, *ibid*, pp. 676-678.

2. D회사의 인력관리제도 진단.

<표 5> D회사의 인력관리 진단

문제점 인식	개선 방향	기대 효과
근로자의 소외감 심화. 인간적인 대우 요구. 생활의 안정욕구	생산직 월급제. 단일호봉제의 실시	공동체의식 향상 생산직 사무직 동격화 기업경쟁력 향상을 위한 경영 혁신 노사공동추진.
생산직월급제 도입시 평가제도 미비 문제	직능자격제 또는 신인사제도 실시	노사간의 역학적 배런스. 근태관리 약화의 대안
인력자원관리 전략 방향 고급기술자 유치 필요성 고급기술자 유실 방지	전원정예화 고임금 고급정책 경력개발계획(CDP). 인력관리정보시스템 구축. OJT 기술교육 중시. 다능직능 개발 중시	기술혁신, 자본장비를 증대 노동생산성 증대. 양적노동에서 질적노동으로 변환 노사갈등의 대체효과 크다
인사적체 문제.	신인사제도 및 팀제조직의 도입	직위(직급)과 직책의 분리. 전문화와 직책의 분리. Flat한 조직. 승진개념의 변형 및 폐지.
임금체계,수당의 복잡성 예측불가능한 인사 인사혼란,불공정, 비공개적인사, 복잡한 임금테이블,상후하박 조정,인사적체로 회사의 연 공급 임금부담이 가중.위화감 증대.	연공주의요소와 능력주의요소 분리 수당의 통폐합 호봉체계,임금체계,직급체계 개선 조직논리에 근거한 간소한 신인사제도 임금테이블 구조 개선.	예측가능한 인사. 합리적, 공개적,투명한,공정한인사 보상과 생산성 사이의 인과관 계 지각수준 향상. 노사 임협.단협의 용이성, 노사협상기간의 단축 근로자의 위화감 극복.
연공주의 과다 호봉, 직급, 직위, 직책, 수당 등 모든 부문에 연공주의 요 소.	호봉은 연공주의 직급(직위)는 직능자격제 수당은 연공급과 직능급으로 구분 통합.	동기유발의 향상. 기업경쟁력, 생산성 향상. 경직된 직급, 직군별 통합 범위직무급 형태에서 해방
인력지원부서의 약화. 노조와 비교할 때 상대적 조직 열세	조직규모증대. 연구심화. 산학협동 증대. 근무자의 강한 자부심, 보람, 긍지 유도. 의사결정자의 위상 향상.	인사, 조직, 노사, 시스템 등구조 혁신 추진력의 주체. 강력한 노조집행부에 대응한 교섭력, 정보수집, 분석 능력의 확보

문제점 인식	개선 방향	기대 효과
의식혁신 과정 약화 홍보활동 미비.	기업문화창출,의식혁신작업.사 보,경영소식지,인사조직회보 또는 뉴스레타 정기적 발송 근로자 순회교육.	평소의 신뢰구축 새로운 제도에 관한 이해. 공감대 형성.혁신 용이. 경영측입장 이해수준 향상.
중간관리자 관리 수단 약화. 권한 책임 불일치.	중간관리자 재량권,인사고과권 대폭 위양. 자부심,공지 보람 유도	튼튼한 중간관리자 조직. 노사관계 안정.
급여역전현상. 조직와해현상.	O/T제도 제한 또는 폐지 O/T폐지와 동시에 보너스 인사고과반영 검토.	중간관리자 위상 및 리더쉽 확립. 조직관리능력을 통한 O/T 문제 해결
승진시 교육 약화.	관리자 교육 강화. 관리자 교육 매뉴얼 확대구비. 교육이수 승진 조건.	중간관리자 관리능력 향상. 관리능력의 고도화. 노사관계의 발전.
이익분할제 검토요. 인센티브제도 약화.	스캐론평랜제도 특별상여금 제도. 제안제도,포상제도 강화. 집단보상제 부분 도입.	동기유발 향상. 협력적 노사관계에 기여.
진취적 선도적인 노사관계의 필요성 인색한 접근 탈피	저임금 원가통제 개념 탈피. 생산성 관련 고임금 고급인력 정책. 이익목표에서 조직발전 목표. 협력적 노사관계를 위한 과감한 혁신전략 구사.	모순적 임금구조,승진구조 과 감한 혁신 노조와 경영혁신의 동반자 관 계 구축 노조세력 포용.
미시적,단편적,순차적 제도개선의 접근의 문제. 신인사제도 마스터플랜의 필요성.	거시적,종합적,병렬적 조직혁신의 필요성. 대수술의 개념 도입. 종합적인 인사조직진단.	환경변화에 적응하는 조직.경 영전략을 지원하는 조직. 협력적 노사관계의 구축. 기업경쟁력,생산성 향상.
팀제조직 변화의 필요성. 조직설계 마스터플랜의 필요성.	제로베이스이론 및 BPR적용. 업무프로세스 및 업무간소화 작업. 네트워크 팀형조직 도입.	노동생산성 향상. 인사적체문제 해소. 기동성,신축성,확장성,변용성 이 높은 조직. 신인사제도 성공환경 조성.

3. 생산직 월급제 실시(1단계 개선)

1) 실시 이유 및 기대 효과.

- * 96년 1월부터 실시하기로 노사간 합의
- * 인간적인 대우를 받고자 하는 생산직 근로자들의 욕구 충족
- * 사무직에 대한 소외감 극복
- * 시간단위의 물리적이고 미시적인 통제에 관한 근로자들의 거부감 수용.
- * 생산직 근로자 생활의 안정도모.
- * 시급제 방식에 의한 노동 댓가의 교환적 노동개념을 극복하고 회사에 대한 가족개념 및 귀속개념의 향상
- * 안정적인 근무환경속에서 장기적인 관점의 경력개발계획 가능.
- * 타기업과 수준 병행

2) 실시조건

- * 평가제도의 도입의 노사합의 필요.
(표현상의 문제가 있으면 직능자격제나 신인사제도의 도입에 관한 합의 필요)
- * 근태관리 약화로 노사간의 역학 배런스를 피하는 것이 필요함.
- * 기업경쟁력 향상 및 노동생산성과 연계 시킴

3) 월급제 금액 포함내용

- * 우선 기본급의 월지급총액을 월급제로 전환(노조에서 제안조건).
- * 18:00까지 1시간 추가 근무조건 총 O/T(over time)부분 60시간분 포함.
(3H(3) + 22H(33) + 16H(24) =41H(60))
- 240시간을 243시간으로 계산
- 1시간 추가근무에 대한 실제 O/T부분 22H(33)
- 월급제에 무노동 포함되는 O/T 16H(24)
- * 정액 정율 대비 8:2와 고정급 65,000 지급 합의 수준(95.1.1)을 감안할 것.

(설명)

- * 단위시간 임월에 243시간/월으로 곱하여 계산(오전 8시-오후 4시 50분까지 근무. 종전 240시간에서 3시간 증가한 계산방식으로 243시간.
- * 그리고 실제 O/T 22시간/월(근무시간 5시 50분까지 1시간 연장) 포함. 기본급의 150% 이므로 임월기준으로 보면 33시간에 해당.
- * 그리고 16시간(임월기준 150%를 적용하면 24시간분)의 무노동 기본급 부분을 포함하는 노조안을 추가로 모두 합하면 총 300시간분/월을 월급제금액으로 전환.
- * 94년 7월 1일 합의 35,000원 고정급 지급. 95년 1월 1일 합의 65,000원 지급으로 회사부담 상당히 가중.
- * 노조요구안의 문제점.
 - O/T 방식이 아닌 방법으로 매일 9시간의 근무는 월 44시간 이하로 규정되어 있는 근로기준법에 저촉한다는 사실.
 - O/T 16시간(임월기준 24시간)을 월급제로 전환시키는 방식은 무노동무임금의 원칙을 깨뜨린다는 문제점

- 따라서 생산직월급제의 실시를 통한 임금인상의 효과의 문제는 기본급임율의 인상이나 수당의 설정으로 해결하여야 할 것이고 O/T는 원칙적인 개념의 유지 필요.

4) 접근방법.

- * 기존 기본급 부분을 생산직 월급제로 전환하여 우선 실시.
일반적으로 생산직 근로자 전체가 원하는 내용이므로 노사협의를 관련 없이 실시.
- * 노조와의 임협 및 단협에서 이 안건을 적극적으로 상정하며 기피하지 않는다.
다만 세부적인 사항은 별도로 시간을 갖고 실무자들 사이에서 회의 및 협의를 하여 안을 만들도록 한다.
- * 월급제 전환 및 O/T 60시간분 수준의 임금인상의 요구는 반드시 직능자격제나 신인사제도의 도입과 결합하여 시행할 수 있도록 노사협의를 이끈다. 만약 평가제도가 없는 상황에서 월급제로 전환되면 당장 단기적으로는 큰 문제가 제기되지 않지만 점차 장기적으로는 회사는 조직관리상의 악순환을 경험하게 될 것으로 예상된다.
- * 당사의 월급제 시행시 임금인상부분은 인접해 있는 D 조선회사 수준과 총액수준을 맞추어 계산하여 하부 시행방법을 접근한다.
당사는 D 조선회사에서는 평가제도를 유지하고 있는 차이점을 유의 하여야 한다.
- * D 조선회사에서의 수당지급형태의 합의는 고정 O/T 약 26 시간분에 해당.
- * 이미 합의된 수당부분과 노조에서 강력히 주장하는 고정 O/T 60시간 포함의 생산직 월급제의 이중 인정은 대단히 기업의 부담이 됨으로 기존 기본급 부분만을 생산직 월급제로 하고 나머지는 D 조선회사와 같은 총액수준에서 조정하여 역시 기본급 임율 인상 및 수당으로 협약토록 한다.
- * 객관적인 평가제도작업에 가급적 노조를 동참시킨다.
- * 생산직 월급제는 기본급, 직무직능급, 특별수당, 상여금, 복지후생의 보상체계를 갖는다. 기본급과 직능급이 생산직 월급제에 포함되도록 설계한다.
- * 기본급 임율을 변경시키면서 임금을 인상시키는 %와 단순히 수당을 지급하는 %비록 1년 단위로 비슷할지라도 장기적으로 보면 근본적으로 그 폭의 차이가 엄청나게 나는 점을 결코 간과하지 말아야 한다. 일반적으로 수당을 많이 사용하여 온 것은 근로자 전체에게 매우 불리한 방법이었다.

5) 노사협의 결과.

- * 총액기준으로 D조선회사와 같은 수준으로 임금인상. 총 44시간 O/T분의 인상효과.
- * D 조선 회사와 마찬가지로 평가제도 도입.(96년 1월 1일)
- * 65,000원 지급분과(12H에 해당) 29,800원 지급분(5H에 해당)은 제도개선의 조건부로 지급됨.

6) 생산직 월급제 시행을 위한 예비적 평가제도.

- * 앞으로 신인사제도나 팀제조직과 함께 평가제도를 도입하는 것이 바람직 하나 여기서는 우선 예비적이고 시험적인 부분적 평가제도를 구상하여 본 것이다.
- * 현 직급 및 직군을 그대로 유지한 채 인사평가를 통하여 이 결과를 호봉승진, 직급승진, 기본급, 수당, 보너스 등에 반영하는 방식이다.
- * 신인사제도 및 팀제조직을 도입하기 전의 예비적 점진적인 적용방식이다.
- * 인사부서에서는 직능조사 및 전문가들과의 회의 및 인터뷰를 통하여 직종별 직무평가를 실시하여 직종별로 각각 5등급의 어느 점수를 부여한다(甲 평가영역).
- 이 직종별 직무평가 등급점수는 약 1년간 시험적으로 운영한 후 다시 이의 내용 및 재

심사를 통하여 다시 재구성 할 수 있다.

- * 현장관리자는 근로자가 담당하는 업무의 난이도에 따라 다시 상, 중, 하의 3등급의 점수를 부여할 수 있다(乙 평가영역)
- * 현장관리자는 근로자의 업무마스터 수준 또는 능력을 평가하여 7점 만점기준으로 부여하고(丙 평가영역), 다시 능률 및 성과, 목표달성 등을 평가하여 7점만점으로 평가하여 점수를 부여한다(丁 평가영역).
- * 이 평가점수는 1995년 이전에 평가 실시한 점수를 1996년 1월 1일 부터 적용한다. 이 점수를 호봉승진 또는 정액수당으로 지급한다. 그리고 승급 및 승진의 경우에도 이 점수를 고려한다
- * 甲 평가영역 및 乙 평가영역의 내용은 1년마다 갱신하거나 직무순환이 있는 경우에 갱신하며 丙 평가부분과 丁 평가부분은 6개월마다 갱신한다. 1년 이후에는 새롭게 원점에서 다시 평가가 시작되는 결과가 된다.
- * 인사평가에 따라 정액금액을 지급하는 경우 예를 들어 1점당 1,000원으로 하는 때 위이다. 만약 상반기에 甲 3점 + 乙 2점 + 丙 6점 + 丁 5점 = 총 16점이면 월 16,000원씩을 수당으로 지급받는다 그리고 하반기가 지나서 丙 6점 丁 7점이 추가되면으로 총 29점이 되어 월 29,000원씩 직능수당을 지급받는다.
- * 위의 A, B 방법에서 평가점수당 수당의 단가든가 또는 호봉특진의 점수는 회사의 사정을 고려하여 가변적으로 정하여야 한다.
- * 평가방법은 상대적 평가로서 甲 평가부문을 제외한 乙, 丙, 丁의 평가부문의 2+4+4=10점의 평균 점수에 자기부서의 사람수를 곱한 총 점수가 한 직반장이 배분할 수 있는 총점이 된다 예를 들어 어느 직장의 부하가 10명이면 $10 \times 10 = 100$ 점이 된다. 이 총점수를 10명에게 적정히 배분하여야 한다.
- * 자격인정위원회제도를 두어서 다능직능일 경우에 어느 근로자가 현재 직무를 수행하고 있지는 않는 내용이지만 그것에 대한 잠재능력이 있는 경우의 그 경력이나 자격증을 평가하여 甲乙 또는 乙 점수를 가산해 주는 제도이다 이는 다능직능(Multiple-skills)을 권장하여 조직의 신속성을 부여하기 위한 방법이다.
- * 甲 평가부문은 인사부서에서 관장하지만 乙, 丙, 丁의 부문은 현장관리자의 소관이 된다 인사부서에서는 평가항목을 가급적 현장관리자 및 그 부서직원들의 재량에 맡기고 인사부서에서는 그 내용의 관리 및 점수의 관리만을 하도록 현장관리자에게 권한위양을 한다 "인사평가항목의 Pool제"를 택한다.

7) 인사평가항목 Pool제

- * 이것은 업수수행업적 및 목표달성에 관한 丙과 丁부문의 평가작업에 해당된다
- * 현장관리자가 자기부서의 특수성 및 부하들의 의식상황을 고려하여 취사선택을 할 수 있는 평가항목의 은행이다
- * 선택된 평가항목들의 구조는 인사부서와 사전 검토를 받아 회사의 인사원칙 및 정책에 부합한 범위내 인지를 검토받은 후 인사부서에 등록시킨다.
- * 한번 시행한후 문제가 있으면 재구성한다.
- * 인력관리정보시스템의 구축을 통하여 인사평가항목 및 평가점수를 효율적으로 관리할 수 있다.
- * 아래 <표 5> 인사평가항목 Pool은 예시를 하고 약 100개 이상의 평가항목을 개발하는 것이 요망될 것으로 추정하고 있다.

<표 5> 인사평가항목Pool

구 분	평 가 항 목
정신적, 태도적 측면	1.일의 책임감. 2.상사에 대한 예의. 3.상사에 대한 순응적 태도 4.의협심. 5.과단성. 6.모험심. 7.정의감. 8.청렴결백. 9.용기. 10.적극성. 11.일에 대한 의욕과 의미부여.
조직 행동측면	1.리더쉽. 2.대인관계 및 사교성. 3.팀워크. 4.상부상조 지원 행위. 5.공정한 행위 6.유머감각.
재능 발휘	1.창의성 2.주의력. 3.관찰력 4.정보관리능력. 5.탐구력 6.집중력. 7.활동성 8.문제해결능력.
목표달성	1.생산량 증대. 2.지시사항 준수. 3.회사규범준수. 4.고객만족. 6.원가절감. 7.납기단축. 8.시장개척 및 매출액 달성. 9.회사홍보. 10.제안. 11.품질향상. 12.불량품 감소. 13.신제품 개발. 14.대정부 관계 개선 또는 대주민 관계 개선. 15.기계설비 유지 보전. 15.혁신참여. 16.공정개선. 17.업무간소화 및 업무혁신. 18.부하육성노력.

4. 호봉제의 간소화 조정 및 단일호봉제 실시(제 2단계 개선)

1) 실시이유, 방법 및 효과.

① 실시이유

- * 현행 D회사의 호봉 및 임금체계는 수직적, 수평적 범위직무급의 호봉체계로 되어 있다. 그리고 호봉승진의 경우와 승급승격 및 수당설정의 경우에 능력 및 능률을 반영할 수 있는 비공식적 인사고과가 이루어지고 있다. 이는 노조가 객관적, 공식적인 평가제도를 거부한 상태이기 때문이다. 범위직무급이지만 현행의 범위직무급을 실시하기 위한 철저한 직무조사의 근거가 거의 없는 상태이다.
- * 연공급의 호봉체계와 직능급의 직급체계를 완전히 분리시킨다.
현행 범위직무급체계는 연공급, 직무급, 능력급, 성과급이 혼재되어 있어 첫째, 연공급 부분을 점차 줄이는 문제, 둘째, 상황에 따라 연공급과 직능급을 신축성 있게 적절히 재구성시키는 문제 등이 불가능한 경직적인 고정형이다. 따라서 미래지향적인 유연한 신인사제도는 먼저 연공급의 호봉체계와 직능급(또는 직무직능급)의 직급체계 사이를 완전 분리시키는 작업이 불가피하다.
- * 이러한 신인사제도는 인사제도의 간소화를 통하여 보상과 생산성 관련의 인과성에 관한 지각수준을 높여주는 강점을 지닌다.
- * 연공급 호봉체계에 의한 임금부분은 단순노동 저임금시대에 중요시된 임금부분이며 앞으로 고임금 고급인력의 시대에는 점차 그 비중이 줄여져야 할 부분이다.

② 실시방법

- * 연공급 부분만을 호봉체계에 포함시키고 직무급, 직능급, 성과급 부분은 호봉체계와 직급체계와 완전히 분리시킨다.
- * 연공급의 호봉체계는 근로자의 최저생활보장 및 생활안정을 도모하는 데 목적이 있다 당회사에 소속되어 있으며 회사의 직무요구를 수행하기 위하여 다른 직장을 갖지 않고 대기상태에 있다는 사실만으로 주워지는 임금이다. 여기에는 근속년수와 최초경력 및 학력이 반영되며 매년 반드시 매년 1호봉씩 승격하게 된다.
- * 점진적인 방법으로 직무군 별로 최초 연공급금액에 기초직무급만을 차등화하여 인정하는 방법도 있지만 가급적 통일시키는 것이 바람직 하다 차등여부 및 범위는 회사에서 점진적으로 실시하려는 의지수준에 따라 선택결정할 문제이다 만약 직무군별로 차등시킨다면 직무급의 요소를 이 연공급호봉제와 혼합시키는 의미를 갖게 됨을 주의하여야 한다.
 - 예) 아래 <표 7>의 호봉조정내용에서 예시한 최초 연공급금액을 50만원으로 하였는데 이를 직무군별로 달리하는 방법이 있을 수 있다. 그러나 만약 직무특성, 능력, 능률부분을 연공호봉제에서 고려하는 이러한 차별은 평등이념상 옳지 않다고 본다.
- * 연공급호봉제에 의한 임금부분은 모두 월급제로 전환시켜 기본급체제로 만든다.

③ 효과

- * 호봉체계 및 수당체계의 간소화로 말미암아 근로자들의 예측가능한 인사관리에 큰 도움을 준다.
- * 공개주의 인사관리에 도움을 준다. 이는 근로자 불만의 원천적인 해소에 기여할 수 있을 것이다.
- * 단일호봉제는 생산직 근로자의 소외감을 해소시킨다. 그리고 최근 생산직 임금이 노동운동으로 많이 높아졌는데 사무직의 생산직에 대한 소외감 극복의 경우도 마찬가지로 적용되어야 할 것이다.
- * 임금관리의 단순화 및 효율화를 꾀할 수 있다.
- * 노조와의 임금협상 내용의 단순화로 협상이 매우 용이하고 협상기간이 크게 단축될 수 있다.

2) 보다 구체적인 실시 방법.

- * 생산직 사무직 등 모든 사원을 50호봉으로 통일시키고 1년에 원칙적으로 1 호봉씩 호봉승진 하도록 한다. 우선 여기에는 능력주의를 완전배제하는 원칙을 적용한다. 그리고 호봉특진도 완전 배제한다.
- * 매년 호봉승진에 의한 임금은 인간적 생활을 보장하기 위하여 주는 것이므로 상하 차별이 있을 수 없다. 만약에 이것이 문제되면 부득이 기본급 비중을 낮추는 수 밖에 없을 것이다. 전반적으로 고임금 고급인력의 시대에는 반드시 이 방향으로 나아가게 될 것이다
- * 순수기본급, 생산장려수당, 근속수당, 직급수당, 본인가족수당, 가족수당 등을 없애고 모두 이 기본급체계에 포함시킨다.
- * 이 단일호봉제에는 오직 근속연수와 관련된 연공주의 요소만을 포함시키고 다른 임금체계와는 완전히 별도로 독립시켜 운영한다.
- * (참고) 과거 기본급 임율을 변경시키면서 임금을 인상시키는 %와 단순히 수당을 지급하는 %는 비록 1년 단위로 비슷할지라도 장기적으로 보면 근본적으로 그 폭의 차이가 엄청나게 나는 짐을 결코 간과하지 말아야 한다. 일반적으로 수당을 많이 사용하여 온 것은 근로자 전체에게 매우 불리한 방법이었다.
- * 처음에는 이 호봉체계에 의한 임금비중을 통상임금 기준 70%로 한다. 필자는 가능하면 최초에 50% 수준이 된다면 보다 바람직하다고 사료된다(그리고 회사의 사정 및 노사협력 여하에 따라 매년 이 비중을 낮추어 30%로 까지 낮추는 방향을 검토 한다).
- * 1호봉은 고졸 이하의 학력, 군미필, 무경력자의 신입사원 경우에 해당한다. 군복무, 학력, 타회사의 근무는 근속년수로 환산하여 반영하는 것이다. 이 방법의 논리적 근거는 회사에 들어와 전의 학습 및 준비기간으로 보는 것이다. 몇 %를 반영할 것인지는 D 회사의 인사부서에서 정책상 결정하여 적용할 일이다.
 - 만약 100% 반영한다고 하는 경우를 예시하면 다음과 같다.
 - (예), 고졸여사원, 군미필은 1호봉이 된다.
 - 고졸, 3년 군필의 경우는 최초 4호봉에서 출발한다(근속년수 3년 인정).
 - 2년제 전문대졸, 군미필의 경우는 3호봉에서 출발한다(근속년수 2년 인정).

대졸, 군미필 5호봉(근속년수 4년 인정).

대졸, 1년 보충역군필은 6호봉, 3년군필은 8호봉이 된다.

대졸, 3년 군필, 타회사 경력 근무 5년 인정의 경우는 13호봉이 된다

(총 근속년수 4+3+5=12의 인정)

- * 입사이후는 학력차이의 완전 철폐를 한다.
- * 여사원 사무직, 생산직도 모두 단일호봉제 체제에 포함시킨다
호봉조정과정에서 모든 사원이 손해가 없도록 같은 수준을 유지하며
특히 여사원처럼 많은 혜택이 있는 경우는 몇년에 걸쳐 년차적으로 조정한다
- * 기존에 근무하고 있는 사원의 경우에는 과거의 근속년수 및 경력을 불문하고 현행
기본급 수준에 알맞는 자기 호봉을 찾아갈 것이다. 이는 기존 임금의 수준에 근거
한 인정호봉의 방식이 된다.
- * 만약 호봉조정외에 신규 직급조정을 한 후 과도한 기존 임금을 흡수할 수 없는 경
우에는 역시 이 연공급 호봉의 조정을 통하여 임금수준을 현실화 할 수 있다.
- * 생산직월급제는 이 호봉체계에 의한 기본급과 직급체계에 의한 직능급을 모두 포
함할 것이다
- * 운전, 경비, 청소, 식당, 수리, 영업 등의 단순근로직 또는 별정직도 궁극적으로는 단일
호봉제의 체제속에 포함시켜야 하지만 과도기적으로 단일호봉체계에 제외하여 별도관
리할 수 있다. 그러나 여기서는 포함시킨 단일호봉제를 기본표준모형으로 제시 한다
이들의 임금인상이 너무 클 경우는 연차적으로 조정하는 방법이 바람직하다 그리고
앞으로 이 부문은 자동화, 용역회사 의뢰, 책임자 역할, 생산직 전환, 임시직 활용 증
대 등으로 고임금에 대처하는 것이 바람직 할 것이다.

3) 호봉조정내용.

- * D회사의 종적, 횡적 범위직무급의 형태는 대단히 복잡한 호봉체계를 갖고 있다 그
리고 임용조정의 경우에도 늘 정율법에 의한 조정을 함으로서 임금테이블의 상하 격
차가 점차 벌어져 가고 있다. 회사에서 관리하는 임금테이블의 복잡성을 <표 6> 기
존 호봉체계의 복잡성에서와 같이 정리하여 볼 수 있다.
- * 새로운 단일호봉제는 회사에서 관리해야 할 기본급 임금적용 경우수를 665가지에
서 50가지로 줄이는 것이다. 새로운 호봉체계에는 신분적 요소에 의한 호봉승진 제
약을 근본적으로 없앤다.

<표 6> 기존 호봉체계의 복잡성.

직종군 구분	직종 및 직급분류	호봉수
생산직 사원	기술 1직급	20호봉
	기술 2직급	30호봉
	기술 3직급	60호봉
사무직 및 관리직 사원	5급 사무직	35호봉
	4올 사무직	35호봉
	4갑 사무직	35호봉
	대리	30호봉
	과장	30호봉
	차장	30호봉
	부장	30호봉
	이사부장	30호봉
기타 사원	운전	60호봉
	특정.갑	60호봉
	특정.을	60호봉
	특정.경비	60호봉
	영업사원	60호봉
기본급임급적용 총 경우수		총 665 경우수

- * 다음 <표 7> 호봉조정 내용에서는 단일호봉제 및 임금체계를 간소화하는 방법론만을 제시하기 위함이다. 따라서 여기서의 기본급 수준은 개략적으로 가상적인 금액 수준을 나타낸 것이다
- * 개략적인 기본급 수준은 순수기본급에 이미 고정급화되어 있는 생산장려수당, 근속수당, 직급수당, 가족본인수당, 가족수당을 포함시킨 약 10-15만원 정도를 더한 금액으로 가정하였다(순수기본급 대비 약 20%)를 더한 수준임).
- * 각 개별 사원은 기존의 자기임금의 해당부분의 총액비교수준에 따라 새로운 호봉표의 자기호봉을 찾아가는 환산작업을 한다.
- * 각 직군별 호봉환산을 위한 상용 대비표는 보다 정밀 조사 및 연구를 통하고 또한 관련자들과 조정 및 합의를 이루어 시행해야 할 것이다. 임금수준 및 정밀환산표는 별도의 연구작업이 필요한 부분이 될 것이다. 궁극적으로는 개개인의 기존의 임금수준을 기준으로 개별 근로자의 호봉환산작업이 제일 중요하다.
 - 이 경우 개별 임금수준이 신호봉의 실시로 말미암아 절대적 수준의 손해가 없도록 해야 함은 철칙이다. 그리고 호봉환산을 통하여 약간씩의 이익을 보는 개개인의 경우는 회사의 제도혁신의 투자로 보아야 할 것이다.
- * 새로운 호봉이 했수가 진행됨에 따라 종전과 비교하여 어느 정도로 부담이 증대되는지 감소되는지의 분석이 이루어져야 할 것이다. 이 분석은 개개인 근로자의 임금 계산을 통한 호봉환산작업, 직급환산작업과 함께 회사가 이러한 신인사제도의 후속 연구해야 할 부분이다.
- * 새로운 연공급 체계는 호봉간 정율의 개념보다 정액의 개념을 강조하였다. 이는 인간다운 생활의 보장이라는 연공급의 정신을 살려 하후상박의 접근방식을 택한 효과를 갖을 것이다.
- * 지금까지 복잡한 임금테이블 때문에 부득이 정율방식을 주로 택하여 왔으며 이는 상하 임금격차를 심화시켜 노사간 위화감의 원인이 되고 있다. 그리고 정액의 방법을 사용할 경우

에는 대단히 복잡한 조정이 필요함으로서 임금테이블은 그대로 둔 채로 별도 정액합의를 하는 방식을 택하여 온 것이다. 이는 노사협상을 대단히 복잡하고 장기간으로 이끄는 원인이 되었다고 할 수 있다.

- * 그러나 근본적인 노사협력을 추진하기 위하여 새로운 임금테이블을 구성하는 것이 바람직 하다
- * 생산직, 사무직 이외의 기타 사원의 경우 영업, 운전, 경비, 식당, 영선, 기타 특정직, 준사원 등은 단일호봉제에서 제외시키는 방법 보다는 가급적 향후 이 기본급 비중을 낮추면서 함께 포함시키는 것이 바람직 할 것이다.
- * 각 경우의 회사의 임금부담을 철저히 계산하는 시뮬레이션이 필요하다
- * 이 안을 시행할 경우 각 개인사원들의 손익을 모두 계산하여 보아서 손익의 해당자 및 그 정도를 철저히 사전에 검토하는 조정하는 작업이 필요하다.
- * 이 새로운 호봉체계에 의한 연공기본급에는 직무급, 직능급, 성과급 부분을 완전히 배제시킨다. 오직 연공급의 성격만을 지니도록 한다.

<표 7> 호봉조정내용

새호봉	기본급 수 준	생산직 사원			사무직 사원		기타 사원
		기술 1직급	기술 2직급	기술 3직급	4급,4을,5급	대리급이상 관리직	
1	500,000	1 - 5			5급 1- 5		영업 1-10
2	550,000	6 - 10	1 - 5		5급 6-10		영업11-20
3	600,000	11 - 15	6 - 10		4을 1- 5		운전 1-10
4	650,000	16 - 20	11 - 15		5급31-35		특정11-15
5	700,000		16 - 20		4갑 1- 5		운전26-30
6	750,000		21 - 25		4을 31-35		영업51-55
7	800,000		26 - 30		4갑 16-20		운전36-40
8	850,000			1 - 5	4갑 21-25		특정46-50
9	900,000			6 - 10	4갑 26-30		특정51-55
10	950,000			11 - 15	4갑 31-35	대리 1- 5	운전56-60
11	1,000,000			16 - 20		대리 6- 10	
12	1,050,000			21 - 25		대리 15-20	
13	1,100,000			26 - 30		대리 21-25	
14	1,150,000			31 - 35		대리 26-30	
15	1,200,000			36 - 40		과장 11-15	
16	1,250,000			41 - 45		과장 16-20	
17	1,300,000			46 - 50		과장 21-25	
18	1,350,000			51 - 55		과장 26-30	
19	1,400,000			56 - 60		차장 11-15	
20	1,450,000					차장 16-20	
21	1,500,000					차장 21-25	
22	1,550,000					차장 26-30	
23	1,600,000					부장 11-15	
24	1,650,000					부장 16-20	
25	1,700,000					부장 21-26	

새호봉	기본급 수준	생산직 사원			사무직 사원		기타사원 운전,특정 .영업
		기술1직급	기술2직급	기술3직급	대리이상 관리직	4급,4울, 5급	
26	1,750,000				부장 26-30		
27	1,800,000				이사보 1- 5		
28	1,850,000						
29	1,900,000						
30	1,950,000				이사보 6-10		
31	2,000,000						
32	2,050,000				이사보11-15		
33	2,100,000						
34	2,150,000				이사보16-20		
35	2,200,000				이사보21-25		
36	2,250,000						
37	2,300,000				이사보26-30		
38	2,350,000						
39	2,400,000						
40	2,450,000						
41	2,500,000						
42	2,550,000						
43	2,600,000						
44	2,650,000						
45	2,700,000						
46	2,750,000						
47	2,800,000						
48	2,850,000						
49	2,900,000						
50	2,950,000						

4) 임금체계의 통폐합 및 간소화 작업.

<표 8> 기존의 임금체계구조의 통폐합과정

임금체계구조		임금구성내용의 특징			새로운 임금체계에 통합.			
		해당직무군	O/T 계산에 반영	상여금 계산에 반영	기본급에 통합	직무직능급에 통합		
총액임금평균임금	통상임금	기본급	전사원	0	0	0		
		생산장려수당	생산직	0	0	0		
		근속수당	생산직, 대리이하사무직	0	0	0		
		직급체계	생산직	0	0		0	
		가족본인수당	생산직,대리이하	0	0	0		
		위해수당	생산직	0			0	
		직책수당 (관리수당)	생산직, 영업주임 이상 영업사원.	0			0	
		법정자격수당	생산직	0			0	
		지계차운전수당	생산직	0			0	
		가족수당	생산직,대리이하	0		0		
		책임자수당	과장이상 관리직				0	
		직무수당	대리이하사무직		0		0	
		생산성향상수당 (판매장려수당)	4급이하 영업직 사원		0		0	
	전산수당	전산실근무1년이상				0		
	운전조정수당	준사원(운전)		0	0			
	운전면허수당	준사원(운전)				0		
	특별임금	특별	초과근무수당	생산직				
			월차수당					
			연차수당					
		수당	팀장직책수당 (신설)	팀제조직의 실시 경우				
환경위해수당 (신설)			생산직,수당통합후부족분					
특별상여금					0			
상여금					0			
퇴직금,복리후생비								

5) 새로운 임금체계의 구조.

- * 과거의 범위직무급에 의한 연공급과 직무급의 상호 결합방식도 논리적 근거가 빈약하기 때문에 이를 상호 단절시킨다.
- * 복잡하고 신분중심의 경직된 인사제도의 근본원인은 범위직무급제도에서 찾을 수 있다. 미래에서는 범위직무급제도가 비판의 대상이 되지 않을 수 없다.
 - D회사에서는 범위직무급제도를 깨뜨리는 작업이 우선 시급하다고 할 수 있다.
 - 고임금 고급인력의 시대에 맞추어 능력주의 비중을 점차 높히고 상황에 신속성 있는 유연한 신인사제도의 실현은 연공급의 호봉체계와 직능급의 직급체계사이의 완전분리에서만 가능하다.
- * 오늘 범위직무급 형태에는 두가지가 있다. 한 직급이나 직군의 범위내에 각각의 호봉체를 운영하는 호봉범위직무급제도(또는 범위직무급호봉제)와 한 직급 및 직군의 범위내에서 인사고과가 이루어지는 고과범위직무급제도로 대별하여 볼 수 있다. 대개 우리나라의 경우는 전자가 일반적이다. 그리고 이 호봉범위직무급제도는 오늘날 다음과 같은 몇가지 문제점을 갖고 있다.
 - 첫째, 직급이나 직군들이 엄격한 직무평가에 의하여 결정된 것이 아니라는 문제점.
 - 둘째, 직군사이의 이동이 용이하지 않으며 사무직군 또는 관리직을 제외한 타 직무군에서는 수직적 직급의 이동이 제한되어 신분적인 제약의 성격을 갖고 있다는 점.
 - 셋째, 호봉승진에 연공주의 요소와 능력주의 요소가 혼재되어 객관적인 기준을 마련하기가 어려운점.
 - 다섯째, 임금테이블이 대단히 복잡한 점.
 - 여섯째, 임금테이블을 부분적으로 수정하기가 거의 불가능한 점.
 - 일곱째, 주로 정율법에 의하여서만 임금테이블이 수정되기 때문에 점점 극심한 상후하박의 현상을 지니게 된다는 점.
 - 여덟째, 사원들이 고연령화 됨으로서 능력과 관계없이 연공서열에 의하여 회사의 과도한 임금부담이 된다는 점.
 - 아홉번째, 연공급, 직무급, 직능급, 성과급 등이 직급, 직군, 호봉, 수당, 보너스 등에 서로 지나치게 혼재되어 있으므로 회사의 인사정책 및 방침이 반영될 수 있는 길이 없다는 점.
 - 열번째, 환경변동이나 업무특성에 맞추어 적절히 신속성 있게 임금 및 승진체계를 변동하여 구성하기가 어려운점.
- * 사무직과 생산직의 업무성격의 차이가 근본적으로 없어진다. 그리고 단순노무직은 주로 소위 3D업종에 해당됨으로서 점차 고임금이 되는 추세이므로 단일호봉제, 단일직급제의 방식이 점차 미래에 무리한 주장이 결코 아닐 것이다.
- * 현실절충적 관점에서 직무급은 직능급에 일부 포함시킨다(약 8%). 엄밀히 표현하면 여기서의 직능급은 직무직능급이다. 그러나 직무급의 부분이 작게 설정되었으므로 그냥 직능급으로 표현해도 무방할 것이다.
- * 직무급은 대개 규모가 작은 중소기업에 적합하고 수천명, 수만명 이상의 대기업에서는 직능급이 보다 바람직할 것이다.
- * 직무급의 적용을 위한 호조건은 다음과 같다.
 - 첫째, 기업의 규모가 작아서 수시로 직무조사 및 직무평가가 철저히 이루어지는 것이 가능할 것.
 - 둘째, 직무변화의 내용을 수시로 변경하여 반영시키는 관리가 가능할 것.

- 셋째, 경영자의 인력관리부서에 관한 관심 및 관리지원이 철저할 것
- 넷째, 인력관리부서의 인력이 충분할 것
- 다섯째, 인력관리정보시스템이 잘 구축되어 방대한 직무특성 내용을 관리할 수 있을 것
- 여섯째, 창의성의 직무요구가 적은 통제의 필요성이 낮은 기술의 수준일 것
- 일곱번째, 근로자의 업무를 타인이 파악하는 것이 용이할 것
- 여덟번째, 미국처럼 외부의 노동시장이 발달되어 있으며 직무가치가 시장에서 상당히 객관적으로 이미 결정되어 있을 것
- 아홉번째, 회사에서 근로자의 해고, 직무순환 및 경력사원의 채용이 용이할 정도로 노동법의 제약 및 노조의 저항이 없고 충분한 경영권이 있을 것
- 열번째, 직무평가에 의한 직무급의 차별에 대한 근로자의 위화감이나 불만이 없을 것
- 열한번째, 직무내용 및 질적 변화가 작고 직무구분 및 직무설정의 고정화가 상당히 가능할 것
- * D 회사의 경우로 볼 때 위의 직무급을 적용하는 좋은 요건에 거의 맞지 않아 직능급의 비중을 높힐 수 밖에 없다.
- * 직무급은 근로자가 어떤 직무를 수행하느냐에 따라서 임금수준이 결정되는 반면 직능급은 근로자가 얼마의 능력을 갖고 있느냐에 따라서 임금수준이 결정되는 방식이다 직능급의 경우 회사의 사정으로 능력있는 사원이 낮은 직무가치의 일을 하게 되더라도 여전히 고임금을 받을 수 있어 안정적인 인력개발 및 육성의 정책을 추진할 수 있다.
- * 직무급 중에서 특별환경위해수당은 불가치하게 특별수당의 형태로도 유일하게 유지시킨다
- * (참고) 통상임금; 노동의 댓가로서 받은 일체의 모든 금품
 평균임금, 실제로 받은 3개월 평균 임금

<표 9> 새로운 임금체계의 구조

새로운 임금체계의 구조			새로운 임금체계의 특성		
			해당직군	O/T 계산에 반영 여하	상여금계산에 반영 여하
총 액 임 금 · 평 균 임 금	통 상 임 금	기본급	전사원	0	0
		수 당	직무직능급	전사원	0
	특 별 수 당	초과근무수당	생산직		
		월차수당	생산직		
		연차수당	생산직		
		팀장직책수당	팀장		
		특별환경위해수당	생산직, 수당통합후 부족분		
		특별상여금	전사원		0
		상여금	전사원		0
	퇴직충당금 및 복리후생비	전사원			

5. 직능자격제의 도입(제 3단계)

1) 직능자격제 도입의 방법론.

- * 인사관리의 투명성, 공개성, 생산성, 공정성, 단순성, 신속성 등을 확보한다.
직능급의 경우는 인사제도에 관한 생산성 관련 인과관계의 지각수준을 높힘으로서 근로자의 동기유발을 크게 향상될 수 있을 것이다.
- * 팀제조직으로의 발전을 위한 선제 조건을 충족할 수 있다.
- * 연봉제로 나아가는 사전 작업이 될 수 있다.
- * 능력 및 업적의 직능점수에 의하여만 승진하는 직급을 10직급으로 한다.
다만 여기에 직부급의 특성을 일부(1 직급당 약 8% 포함시킴)를 포함시킨다
- * 생산직과 사무직의 직급을 똑같이 하여 일정요건만을 갖추면 생산직도 승진의 길이 얼마든지 가능하게 하여 위화감을 줄이고 생산직의 애사심 및 소속감을 높인다.
- * 공개주의 인사관리가 가능하여 진다.
- * 직능자격점수는 (甲부분)직종직무평가수준 5Grade(A,B,C,D,E)로 만점 5점
(乙부분)상세업무평가수준 3Grade(A,B,C)로 만점 3점.
(丙부분)업무수행능력 및 숙련도 7Grade(A,B,C,D,F,G,H) 만점 7점.
(丁부분)업무수행 업적, 목표달성, 품질수준, 원가절감 등
7Grade(A,B,C,D,E,F,G,H)로 만점 7점.
- * 직종별 직무평가수준은 매 3년마다 실시하는 회사 전반적인 직무조사를 통하여 점수를 정한다.
- * 상세업무평가수준은 현장의 관리자와(생산직의 경우는 직반장과 기장,팀제조직의 경우는 팀장)과 직원사이의 면담, 관찰, 토론을 통하여 합의하여 정한다.
- * 업무수행능력 및 숙련도(丙부분)과 업무수행업적(丁부분)은 직장, 기장 또는 관리자(혹은 팀장)이 매년 6개월마다 평가하여 정한다. 인사부서는 현장관리자에게 평가 항목 및 평가방법에 대하여 권한 위양을 많이 하도록 한다.
- * 업무수행능력 및 숙련도(丙부분) 측정의 7단계 평가 방식은 현장관리자가 직속상사와 상의하여 정하든지 또는 부하들과 상의 하든지 또는 현장관리자들의 회의를 통하여 정하든지 문제가 극소화 되도록 정하여 실시할 책임을 갖는다. 그리고 그 정하여 진 평가방법 내용은 사전에 인사부서와 상의하여 회사의 인사원칙 및 방침에 저촉이 없는지 검토과정을 밟은 후에 인사부서에 등록한다.
- * 업무수행업적(丙, 丁부분) 측정의 7단계 평가항목은 현장관리자가 활용할 수 있도록 “인사평가항목 Pool제”를 도입한다. 현장관리자는 이 인사평가항목 Pool제의 내용 중에서 적절히 평가항목을 취사선택하여 정한다. 그리고 이 내용은 인사부서에 사전 검토를 거쳐서 회사의 인사원칙 및 방침에 부합되는지를 확인후 등록시킨다. 만약에 부하 근로자들로 부터 이의 제기가 있는 경우 차기의 인사고과에서는 이 선택과정을 새롭게 재구성해서 평가에 사용할 수 있다.
- * 직능자격의 설정은 원칙적으로 현장관리자에게 권한위양하고 인사부서는 그 내용의 관리업무수행 및 책임만을 지도록 한다.
- * 예를 들어 직능자격점수를 계산해 보면 근로자의 단일직능 1년간 최고점수는
 $5 + 3 + (7+7) + (7+7) = 36$ 점이 된다. 직종직무평가수준 및 상세업무평가수준은

- 1직급기간 동안 최초 1회만 점수가 적용된다.
- * 이 신인사제도는 직무평가제가 아니라 직능평가제 이므로 직급이 승진한 사람에게 반드시 고급업무가 준비되거나 또는 고급업무가 주워지는 것이 아니다
 - 직무순환이 되는 경우에는 고직급의 사원이 업무숙련도(丙부분)에서 낮은 점수를 받을 수도 있다
 - * 직능점수가 100점일 때 1직급 승격한다.
 - 이 사례에서 1점당 직무직능 수당은 매월 1000원이 된다
 - 예) 직능점수가 76점이면 76,000원의 직능급(직무직능급)을 받게 된다.
 직능급 수준은 직급수준에 의한 기본직급수당과 해당 직급기간동안 획득한 직능점수에 의한 직능급을 합하여 계산한다
 만약 이 사원이 현재 8직급이면 기본직급수당 30만원을 합하여 376,000원이 직능급이 된다 통상임금은 이 직능급에 연공급을 더 합한 것이 된다
 - * 각 직급당 기본직무수당은 10만원으로 한다(이 사례에서의 여기서의 가정). 이 금액은 실제로 다시 정확하게 계산하여 조정되어야 하지만 여기서는 방법론만을 제시하기 위함이다.
 - * 평가방법은 상대적 평가로서 甲 평가부문을 제외한 乙,丙,丁의 평가부문의 2+4+4=10점의 평균점수에 자기부서의 사람수를 곱한 총 점수가 한 직반장이 배분할 수 있는 총점이 된다 예를 들어 어느 직장의 부하가 10명이면 $10 \times 10 = 100$ 점이 된다. 이 총점수를 10명에게 적정히 배분하여야 한다.
 - * 다능직능개발을 적극 권장한다 이는 업무의 변동에 다른 조직의 대응력이 커진다 다른 직종의 업무를 1년이상 근무경력을 갖고 있을 때, 또는 다른 업무의 공인자격증을 갖고서 회사의 자격인정위원회에서 1년 이상 경력한 경우로 자격인정을 받았을 때에는 50%의 甲,乙부분의 평가점수가 가산된다 그리고 소수점이하의 경우는 반올림한다 이러한 다능직능점수는 인력개발 분위기를 조성하게 되며 협력적 노사관계에도 도움이 되며 고임금 고급인력정책과도 부합된다.
 - * 직급과 직위는 완전히 일치시킨다.
 - * 생산직도 직급이 오르면 사무직의 직위명을 사용할 수 있도록 한다.
 직위명의 사용은 대외적인 사회활동에서 대단히 큰 심리적인 보상이 된다
 - * 직급승격(=직위승진)은 직능점수 및 승격요건에 의하여 이루어지며 T/O에 제한을 받지 않고 직능점수 및 승격요건만 갖추면 승격되도록 한다.
 팀제조직이 실시되면 T/O제 철폐가 더욱 효과적으로 실시될 수 있을 것이다
 - * 경력사원의 경우는 경력기간 5년을 1직급으로 계산하지만(내부근로자의 경우는 전혀 근속년수와 관련없이 단절되어 있다.) 인정직급제로서 직급인정관리자위원회에서 인정을 받아야 한다
 - * 직능자격제가 실시가 성공하면 연봉제도는 자연스럽게 가능하며 직능자격제는 사원들의 연봉제도의 전제조건이 된다
 - * 직무직능급은 상여금 계산의 기준으로 반영된다

2) 단일직급체계로의 통합 및 간소화 작업.

- * 위의 직능자격 점수평가 중 丙,丁부분은 평가항목 Pool제를 운영함으로써 현장에서 관리자 및 담당이 서로 합의하여 평가항목을 발체하여 정하여 평가할 수 있도록 한

다. 그리고 각 해당부서 및 업무의 특수성을 고려한다.

피평가자와의 면담 및 인터뷰를 중시하고 또한 목표관리(MBO)방법을 활용한다

- * 단일호봉제의 호봉간 임금테이블, 단일직급제의 기본직급수당, 개인별 호봉환산계산, 개인별 직급환산계산, 회사부담측정의 시뮬레이션 등은 신인사제도의 모형이 결정되고 실시일자가 결정되면 이 모형과 실시일시를 기준으로 계산하여 하여야 할 것이다 (현 단계에서는 방법론만 제시하며 회사의 이러한 결정이전에 이와 같은 계산은 더 이상 무의미 함).
- * 직급승격은 10급-7급까지는 직능점수에 의하여 자동승격하고 그 이후는 관리자 또는 전문기술자의 승격시험을 치른다.
- * 승격은 T/O제가 아니라 일정요건 이상이면 모두 승진시킨다. 이를 위하여 직책과 직위가 분리되는 팀체조직으로의 변화가 전제되어야 한다.
- * 직급과 직위는 완전일지시킨다.
- * 관리자 승격시험은
 - 직능점수 100점이상.
 - 영어 등 어학시험 점수(또는 어학 강좌 이수 학점).
 - 컴퓨터 시험 점수(또는 컴퓨터 교육 이수 점수 100).
 - 교육이수점수 100
 - 경영학 논술시험점수를 요건으로 한다.
 - 전문기술자 승격시험은 경영학점수 대신 전문기술평가점수로 대체한다.
- * 상세업무평가(乙부분)는 일자제의 나이도에 다른 세부업무종류의 점수를 나타낸다.
 - 같은 직종내 다능직능업무는 甲부분을 포함하지 않고 이 乙부분의 평가점수만을 50%를 추가한다
- * 업무수행숙련도(丙부분)는 일의 마스터 수준으로서 D회사의 엔진사업부에서 이미 유사한 방식으로 시행하고 있다. 그리고 업무수행업적(丁부분)은 업무의 목표달성, 불량품감소수준, 원가절감 등을 나타낸다. 모두 속인적 요소로서 다능직능계산에는 포함되지 않는다. 그러나 매년 2회씩 평가하여 점수가 가산된다.
- * 직능점수의 구조를 요약하면,
 - 직종평가점수+상세직무평가점수+(자격요건점수+숙련도점수)+업무수행업적점수
- * 조직구성원 전체에 대한 새로운 제도의 충분한 홍보문제가 중요하다.
- * 급여역전현상에 유의 하여야 한다.
 - 직장이나 과장보다도 임금이 많은 부하 근로자가 있고 또한 기술3급이 기장보다도 급료가 많고 사무직 관리자 보다도 생산직 일반 근로자의 급료가 더 많다.
 - 중간관리자의 권위 및 의욕상실 및 회사의 조직이 무너지는 와해현상이 있다.
 - 이를테면 현행 O/T를 150시간 이상을 하는 생산직 근로자도 있다
- * O/T제도는 그대로 존치하되 앞으로 꼭 필요한 부분에 한하여 엄격관리 하도록 하여야 할 것이다. 현 신인사제도의 개선과정에서는 O/T부분은 별도로 하여 영향을 받지 않고서 기존의 호봉 및 직급을 조정한다.
- * 요건에 따라 승격하는 경우 생산직 등 모두가 사무직과 같은 직위 호칭을 사용할 수 있다. 따라서 대외적인 심리적인 보상을 줄 수 있다.
- * 직급조정후에 부족한 임금부분은 호봉 및 최초 직능점수로서 조정한다.
- * 같은 직급이동후 경과한 경력에는 원칙적으로 1년당 직능점수 20점씩을 할당한다.

- 예) 과장 2년차는 4급에 직능점수 40점
- * 개인별 직급환산을 했을 경우에 기존 임금수준을 카바할 수 없는 경우에는 개인별 호봉환산으로 조정한다 그리고 다만 이 과정에서 위해수당의 미충당부분은 신설된 특별위해수당으로 보상할 수 있다.

<표 10> 새로운 직급체계 설계

새로운 직급체계	새로운 직위호칭 (직급=직위)	기본 직위수당	사무직 직급환산	생산직 직급환산	팀제조직 직책선발범위 (직위 ≠ 직책)	
1 급	선임부장 (이사보)	1,000,000			실장	
2 급	부장	900,000	부장			
3 급	차장	800,000	차장		팀장	
4 급	선임과장	700,000				
5 급	과장	600,000	과장	기장		
6 급	대리	500,000	대리	공장		
7 급	사원	400,000		직장		
8 급	사원	300,000	4 갑	기술3급		
9 급	사원	200,000	4 을	기술2급		
10 급	사원	100,000	5 급	기술1급		

3) 직무직능평가점수

<표 11> 새로운 평가제도.

평가영역	평가 내용	평가주체	평가시 총점	평가시기	평가적용 대상	평가효과
관리자 직급승격평가	직능점수 100점이상,컴퓨터,경영학,어학,교육이수 점수. (전문기술자의 경우는 경영학대신 기술인정제)	상위관리 자2인. 승급심사 위원회.	500점	년1회	6급이상 (대리)의 직급승격자	관리자 직급승격. 직능점수 는 직능급 결정.
甲부분	직종별 직무평가점수 타직종 경력,및 자격평가.	직무분석. 인사부 자격인정 위원회.	5점	년 1회	1직급당 1회 직용 다능직능 50%씩가산.	직능급. 100점이상 승급.
乙부분	동일직종내 상세업무별 직무평가 동일직종내 타업무 경력 및 자격평가.	현장 관리자. 자격인정 위원회.	3점	년 1회	1직급당 1회적용 다능직능 50%씩가산	직능급. 100점이상 승급.
丙부분	업무수행 숙련도수준 속인적 요소	현장 관리자	7점	년 2회	현업업무수 행자	직능급. 100점이상 승급.
丁부분	업무수행 목표달성. 원가절감.품질향상 등의 속인적 요소.	현장 관리자	7점	년 2회	현업업무수 행자.	직능급. 100점이상 승급.

4) 직종별 직무평가표

* 평가요소별로 각 직종을 평가한다(<표 12>참조).* 직능점수에서 甲부분의 평가점수에 해당될 것이다.

인사부서 또는 인력지원부서에서 관장한다.

- * 전사적인 직무조사 또는 전문가회의 및 면담조사 등을 통하여 등급을 정한다. 이는 직군에 따른 신분적 제약을 철폐하여 대체하는 효과도 있다.
- * 잠정적으로 이 직무평가표를 1년정도 운영하여 많은 이의가 있으면 이 부분만을 집중적으로 재검토하여 수정하면 된다. 직무의 내용과 량은 부단히 변화하므로 계속 수정은 불가피하다.
- * 직무평가에 불만이 있으면 직무순환도 그 해결방법의 하나가 될 수 있다.
- * 직무직능조사표를 통하여 전사원을 대상으로 조사한 후 각 직종별로 평가요소의 점수를 합계하여 이 점수를 5 등급한 것이다.
- * 각 직종별 보다 세분화된 수준별 등급은 乙 부분의 평가로서 3등급이 있게 된다.

<표 12> 직종별직무평가표

코드	직 종	등급	직 열	코드	직 종	등급	직 열	
5111	선반직	3	기계가공	5511	목형직	4	주 단	
5121	밀링직	3		5521	용해직	5		
5122	프레나직	2		5531	조형직	4		
5123	쉐파직			5532	조괴직	3		
5124	스롯타직	2		5533	정밀주조직	4		
5131	보링직	3		5534	다이캐스팅직	4		
5132	드릴직	1		5535	중자제조직	4		
5141	기계연마직	3		5536	후처리	3		
5142	공구연마직	3		5541	열처리	4		
5151	흡방직	2		5551	단조직	5		
5152	브로칭직	1		5552	압연직	4		
5153	바란싱직	1		5561	분말야금직	5		
5154	수치제어직	2						
					5611	도장직		5
				5621	도금직	5		
				5631	내장직	3		
5211	기계조립직	2	기계조립	5711	변배전	2	전 기	
5212	지그조립직	2		5712	전기배선직	2		
5213	금형직	3		5721	차전직	3		
5214	미싱조립직	2		5731	모터조립직	2		
5215	대차조립직	2		5741	S.I직	4		
5216	공구조립직	2		5742	전자직	3		
5217	마킹직	2						
5218	기계정비직	3		5811	검사직	4		검 사
5219	공기조립직(정비)	2		5812	검수직	2		
5220	개발조립직	2		5821	정밀측정직	3		
5221	동세조립직	2		5822	화학분석직	3		
5222	FA조립직	2		5823	재료시험직	3		
5311	K지게차조립직(정비)	3	차 량	5911	고압가스직	4	기 타	
5312	Q엑스카조립직(정비)	3		5912	보일러	3		
5313	APC조립직(정비)	3		5913	공압기조립직	3		
5321	엔진조립직(정비)	4		5914	컴프레샤직	3		
5322	탑재직	2		5921	공정관리직	1		
5323	엔진시운전직	5		5922	공구관리직	1		
5324	발전기조립직(정비)	2		5923	물자관리직	1		
5331	운전직	3		5924	기록직	1		
5332	기중기직	2		5931	세척직	1		
5333	철차운전직	3		5932	목공(영선)직	1		
5341	차량정비직	4		5933	물자운반직	1		
5342	철차A/S직	3		5934	선로보수직	1		
5411	현도직	4	철 구	5935	폐수처리직	1	기 타	
5412	제관직	2		5941	복합수지직	3		
5413	교정직	4		5942	성형치구직	3		
5414	화조직	4		5998	T/F			
5415	프레스직	3		5999	기타	1		
5421	용접직	4						
5422	산소직	3						
5431	배관직	3						
5441	비계직	43						

6. 팀제조직으로의 개편(제 4단계).

1) 관료조직의 특징과 문제점.

① 관료조직의 특징

- * 계획조직.
- * 목적 수단조직
- * 규범체계.
- * 기능별 분업화
- * 계층화.

② 문제점

- * 비환경적용의 경직성
- * 불필요한 조직의 비대경향.
- * 의사결정의 다단계 및 계층증대의 문제
- * 인사승진적체.
- * 위인설관 문제.
- * 중앙집권화 경향(상위자의 여가, 숙지의무, 통제의무, 정보독점 등의 이유).
- * 권한,책임 불일치의 문제(권한=책임=정보=수단의 필요성)
- * 조직구성원 소외현상 및 불만
- * 업무절차의 복잡화 및 규범 증대.
- * 목적 수단 도치현상
- * 업무량 변동에 대한 공동대처 불능
- * 부서간 이기주의 및 비협조.
- * 정보혼란 및 조직혼란
- * 기능중심, 업무의 병렬처리불능(프로세스 중심 필요).
- * 상호통신량 증대.
- * 정보시스템의 무한 요구 및 비효율.
- * 회의시간 폭증.
- * 개인 중심의 업무할당 및 책임.

2) 팀제조직의 특징과 변화효과

- * 직능중심의 조직에서 프로세스 중심으로의 조직. 업무의 분절성 극복.
- * 업무의 집단수행 및 집단책임.
- * 직무충실화를 통하여 개인이든 집단이든 작품의식을 느끼는 범위의 직무할당.
- * 고객관계 및 고객 책임.
- * 직책과 직위(직급)의 분리.
- * 책임관리제, 분권화, 팀장의 자율권 증대, 인사권, 예산집행권, 업무조정권 증대.
- * 팀중심의 집단성과급제. Team Spirit에 대한 보상.

- * 환경적응조직의 성격 업무의 질과 량의 급변에 잘 대처하는 신속성 있는 조직.
- * 인력개발 중시 전문화 지향 능력주의 신인사제도 및 직능자격제와 관련 인력관리정보시스템 운영의 필요성.
- * 다능직능제(Multiple-skills)의 필요성.
- * 문제인식중심의 조직 성격.
- * 자연스러운 업무의 프로세스 중시.
- * 팀 중심의 응집력 향상으로 동기유발 및 생산성 향상.
- * 중간관리자 감소 및 Flat한 조직
- * 동시공학 및 업무의 병렬처리(simultaneous) 구조.
- * 팀종류; QC팀, 프로젝트 팀, 리엔지니어링 팀, 네트워크 팀형조직
- * 네트워크 팀형조직의 방향(분권화+종합화), 조직설계와 정보기술의 만남
- * 팀 구성원의 공동데이터베이스 구축 및 공동사용
- * 상호작용 및 통신간소화 효과.
- * 기술의 축적, 보존, 복사, 유지, 유출방지의 효과.
- * 업무프로세스의 합리화, 간소화, 통폐합 등을 통한 정원관리의 효율성.
- * 팀조직의 구분 문제(상중하 각급 규모의 구획기준, 품목별 구분기준, 기능별 구분기준, 공정별 구분기준, 거래선별 구분기준, 자원별 구분기준, 프로젝트별 구분기준, 지역별 구분기준, 전략별 구분기준 등)
- * 팀제조직을 위한 조직설계 마스터플의 필요성. 시스템화. 동태적 운영.

3) 직위(직급)와 직책의 분리.

- * 우선 직위의 양과 내용이 매우 급변하는 상황을 전제로 한다.
회사의 필요한 일과 조직구성원의 능력이 일치하지 않는 것을 항상 전제로 한다 그리고 업무의 배분 및 조정이 매우 많이 이루어짐을 전제로 한다
- * 종래의 승진개념을 바꿈으로서 직위(직급)은 회사에서의 처우수준을 나타내는 것 이며 의사결정권자는 아니다. 일차 의사결정권자는 팀장이라는 직책자가 된다.
- * 사원들은 과거의 승진된 직위를 기득권으로서 유지되지만 새로운 신인사제도에서 의 직위승진은 직능자격점수 및 승진자격요건에 의하여 이루어 진다.
- * 인사적체의 문제를 근본적으로 해결하며 의사결정의 단계를 지극히 간소화 한다
- * 팀장은 팀조직이 해결해야 할 가장 중요한 문제해결능력을 가진 사람으로 정하여 진다. 그리고 그 해결해야 할 문제인식이 달라지면 팀장이 다른 사람으로 바꾸어 질 수 있다. 팀장에게는 일을 추진할 수 있는 권한, 정보, 수단을 주고 재량권의 범위를 최대한 확대하여 책임관리제를 구현한다. 팀장은 팀원에 관한 선발권, 고과권, 업무조정권 등의 막강한 권한을 갖는다
- * 팀조직은 환경적응을 강화하기 위한 조직이다.
 - 팀조직은 환경의 변동에 따라 쉽게 형성되기도 하고 사라지기도 한다.
 - 팀제조직은 매우 매우 환경변화에 매우 유연한 조직이다.
- * 팀장은 직접적으로 직무상 중요한 문제해결을 위하여 선발된 사람이며 팀장보다 고 위 직위의 팀원은 팀장이 될 가능성이 있는 잠재능력자로서 회사로 부터 직무상 선택 되는 기회가 오기를 기다리는 대기상태라고 볼 수 있다. 팀제조직은 어떤 의미 에서

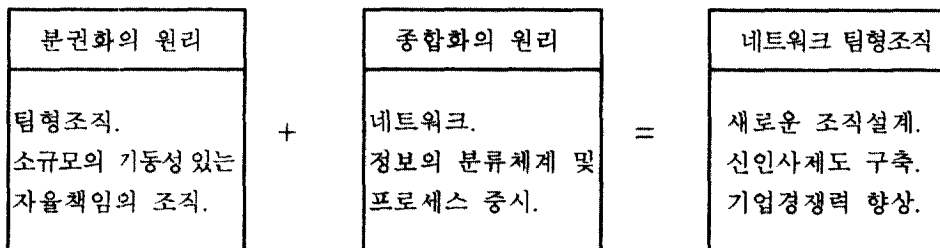
관리자수를 실제로 대폭줄인 인력 Pool제라고 볼 수 있다. 그리고 이러한 방식은 조직을 팀장 중심으로 대단히 유연하게 만드는 과정이라고 볼 수 있다

- * 직능자격제 및 신인사제도는 팀제조직과 적합적 관계에 있으며 승진T/O제의 폐지는 언제나 팀제조직을 선제로 할 때 가능하다.
- * 새로운 팀제조직에 의한 조직혁신을 통하여 기존의 직무의 내용 및 성격이 큰 변동을 겪게 될 것이며 문제해결을 위한 직능의 욕구가 강화된다. 따라서 조직변화에 유연하게 대처할 수 있는 직능자격제 및 신인사제도의 필요성이 제기된다.
- * 팀제조직의 재설계 과정에서 직무순환 방법을 최대한 활용한다

4) “네트워크 팀형조직”의 모델.

- * 제로베이스이론에서 제시하는 팀제조직의 모형이다.
 - 기업의 문제인식 중심으로 원점에서 인적자원의 재조직의 관점에서 팀제조직을 생각한다.
- * 적극적인 환경적응 모델이다.
- * 팀의 구분기준의 문제를 우선 중시하여야 한다.
 - 품목별 구분기준.
 - 기능별 구분기준
 - 공정별 구분기준
 - 거래선별 구분기준.
 - 자원별 구분기준.
 - 지역별 구분기준.
 - 기타.
- * 문제인식별 정보분류체계 및 프로세스와와 부합되도록 한다
- * 경영자정보시스템을 중심으로 정보지원조직을 설계하여 각 팀조직과 연결시킨다.
- * 단위팀조직별 리엔지니어링 프로세스 기법을 적용한다.
- * 네트워크 팀형조직의 조직설계는 경영자정보시스템(EIS)와 함께 또한 종합정보시스템 구축의 골격이 될 수도 있다.
- * 팀장 중심의 자율관리책임제의 조직이다.
- * 네트워크 팀형조직은 다음 <그림 3> 분권화의 원리와 종합화의 원리에서 보는 바와 같이 이 두 원리를 동시에 실현하고자 하는 것이다.

<그림 3> 분권화의 원리와 종합화의 원리.



7. 소사장제, 임시직 및 연봉계약제 도입에 관하여

1) 소사장제 활용

- * 인력난의 문제를 해결해 위한 경우이다
 - 생산현장에서 근로자가 집단별로 이탈할 경우가 우려되는 경우에 기업에 타격이 클 것이다. 이 경우에 리더격인 그룹의 근로자로 하여금 소사장으로 대우함으로써 그 이탈을 막을 수 있다
 - 특히 3D업종(Dirty, Dangerous, Difficult) 일의 경우 기피하는 경향이 많아 인력을 조달할 어려움이 크므로 이러한 인력을 확보하는데 도움이 되는 리더격인 특정인을 소사장으로 대우함으로써 인력이탈을 막고 또한 인력확보를 용이하게 하기 위함이다.
 - 그러나 IMF시대를 맞아 실업자가 많이 속출하는 상황에서는 인력의 공급이 근본적으로 많아 이러한 집단적 인력이탈을 막기 위한 소사장제 도입의 이유는 상당히 감소될 것이다..
- * 책임경영의 필요성 때문이다.
 - 건설현장의 소장들에게 책임경영을 실현시키기 위하여 소사장제를 두는 경우이다 이 경우에 소사장은 맡은 일에 대하여 더욱 철저한 책임의식을 갖고 공사를 진행시키거나 감독하는 것을 기대해 볼 수 있다
- * 첨단기술개발을 촉진하기 위한 경우이다
 - 소사장제를 도입하고 또한 여기에 연봉제를 결합함으로써 기존의 관료조직에서의 획일적인 임금체계를 벗어나고 파격적인 인센티브를 부여함으로써 첨단기술자들의 이탈을 막기 위함이다
 - 그리고 기술집약적인 사내벤처기업을 만들어서 소사장제를 두는 경우도 이와 같은 이유이다(사업계획서를 심사하여 핵심기술자들을 소사장으로 지원하는 해태 전자의 경우의 예가 있다)
- * 팀제의 경우는 더욱 자율화, 분권화시키는 경우이다.
 - 삼성물산의 경우는 전사를 소사장제로 확대하여 소사장에게 인사권, 예산권, 재량권을 부여한 예가 있다.
 - 삼영기계(주)의 경우는 팀제를 소사장제로 발전시켰다.
 - 팀장제나 소사장제나 모두 리더에게 재량권과 동기부여를 하는 것이다.
 - 사업부 단위로 소사장제를 만든 경우이다.
- * Network를 이용한 수평조직의 경우이다.
 - 스피드경영을 위하여 기동성 있는 매우 분권적인 소사장제를 만들고 이를 다시 강력한 Network로 연결시키는 정보기술을 적용한 조직의 경우이다(SDS의 예).
- * 노임을 절약하려는 이유의 경우이다
 - 대기업의 임금이 지금까지 노사분규 때문에 임금이 가파르게 상승되어 왔다. 생산현장에서 노동집약적인 단순노동 분야의 경우 소사장제를 중심으로 한 별도의 작업반을 둬으로서 보다 임금이 싼 노동으로 대체하여 활용할 수 있게 된다.
 - 임금인상을 위한 노사분규를 효과적으로 막기 위하여 저임금 분야의 근로자들을 소사장제의 지도하에서 통제가 가능하도록 하청업체를 만드는 경우이다
- * 근로자들로 하여금 투자에 참여하는 것을 유도하기 위함이다.

- 근로자 자신이 생산설비에 투자함으로써 임금외에 소득으로 올리게 해 줌으로서 더욱 직장 만족을 유발케 하고 또한 회사에 대한 애사심과 주인의식을 갖게 할 수 있다.
- 소사장에게 송속되는 경우 상호간 거래 조건 및 가격 여하에 따라 기업의 채산성이 좌우될 수도 있다.
- 만약 새로운 영업 소사장이 영업에 관심이 적어서 소극적으로 사업을 운영할 경우 본사도 함께 쇠퇴할 우려가 있다.
- 그러나 소사장제를 많이 두어 복수로 운영할 경우에는 소사장의 채산성이 낮아 소사장은 사실상 본사로부터 해고된 셈이 되며 또한 이는 갈등의 요소가 될 수도 있다

2) 계약직, 임시직, 파트타임 근무

- * 과거처럼 인력난이 극심할 경우에는 정규직이 아니면 인력유치가 어려운 시대였다. 그러나 오늘날 처럼 실직자가 많고 인력이 풍부한 때에는 인력공급 및 지원자가 많아 계약직 임시직의 근무조건이 매우 가능한 새로운 환경변화가 이루어졌다고 할 것이다.
- * 이와같은 비정규직을 많이 활용하면 회사의 경기가 나쁜 불경기가 도래할 경우에 생산규모를 조정하기가 쉬워진다. 그러나 정규직일 경우에는 불경기로 매출이 줄어들어도 계속 고정급 임금이 지출되어야 하기 때문에 회사의 부담이 매우 커지며 환경변화에 신속성 있게 대처하는 것이 보다 더 어려워진다.
- * 회사의 업무중에서 핵심적인 노우하우(Know-how) 부분과 특별한 숙련이 필요한 부분을 제외하고는 점차 계약직, 임시직으로 채용되는 경향이 매우 많아 질 것이다.
- * 기존의 현직 정규직은 회사조직의 안정을 위하여 모두 그대로 두고 신규채용 부분만 계약직, 임시직, 파트타임을 많이 쓴다.
- * 정규직과 비정규직(계약직, 임시직)이 혼재하는 경우 기존의 정규직 사원은 자부심이 높아져 더욱 동기유발이 될 수 있을 것이다.
- * 비정규직의 경우 임시직, 계약직의 경우 분기별 또는 1년 단위로 재임용이 된다. 비정규직은 재임용을 목표로 매우 열심히 일할 가능성이 있으며 정규직 보다 더욱 노동생산성이 높아질 것이다.
- * 심한 불경기일 때 생산규모를 조정하는데 도움이 될 것이다.
- * 인력은행, 헤드헌터의 기관의 활용.

3) 임시직 계약직 판촉사원에 관한 법률규정 검토

- * 근로계약기간은 단지 근로계약의 존속기간에 불과할 뿐 근로관계에 있어서 임금, 근로시간, 후생, 해고 등 근로자 대우에 관하여 저한 조건을 의미하는 근로기준법 제 20조 소정의 조건에 해당하지 아니하므로 근로계약 당사자는 원칙적으로 이를 임의로 정할 수 있다(대법원 판례 1996년 8월 29일 판결문 중에서).
- * 근로계약기간을 정한 경우에 있어서 근로계약 당사자 사이의 근로관계는 특별한 사정이 없는 한 그 기간이 만료됨에 따라 사용자의 해고 등 별도의 조치를 기다릴 것

없이 당연히 종료된다(대법원 판례 1996년 8월 29일 판결문 중에서)

- * 임시직이며 계약직인 판촉사원의 활용은 얼마든지 가능하며 근로계약 기간의 종료시 근로관계가 자동적으로 종료됨에 따라 사용자는 별도의 해고조치를 취하여야 하는 부담이 없다. 이는 오늘날과 같이 대단히 기업의 환경이 불확실한 경우에 생산규모를 적절히 조정함으로써 기업의 도산을 막을 수 있는 장치로서 활용할 수 있다
- * 임시직 계약직의 판매사원은 취업규칙이나 근무수칙이 없고 업주가 산업재해보상 보험, 의료직장인보험에도 가입되지 않는다면 이 때 사용자의 사용종속관계 하에서 임금을 목적으로 하는 근로기준법상의 근로자로 볼 수 없을 것이다(대법원 판례 1996년 9월 6일 판결문 중에서 참조).
- * 이 경우에 산업재해보험, 의료직장인보험에 관한 확실한 회사의 면제 규정을 두는 것이 바람직 하다(타직업 겸직가능).
- * 임시직 계약직 판촉사원은 도급계약사원, 일용직사원, 자유직종인(freelancer) 처럼 출퇴근이 없으며 결근기준의 제재규정도 없으며 결근시에 불이익도 없다 그리고 기본급이 없이 오직 실적에 따른 성과급 만을 지급토록 규정하는 것이 필요하다 이 경우에는 정규직으로 인정되지 않을 것이다
- * 만약에 재계약이 반복되어 일년을 넘을 경우에는 퇴직금 지급의 의무가 정규직처럼 발생하며(1년 미만이면 퇴직금의 의무가 발생되지 않는다) 또한 근로계약 기간이 있지만 계속 근무의 기대가 근로자에게 강하므로 정규 상용직으로 주장할 가능성도 있다 그러나 이경우는 근로계약 기간의 정함이 없는 경우와 같이 완전한 정규직처럼 엄격한 근로기준법의 제재가 사용자에게 적용되지 않고 다만 금전적으로 불이익이 없도록 하는 정도의 보상 제재가 사용자에게 적용될 것으로 추정된다.
- * 생산직도 임시직 계약직을 활용함으로써 동기유발 및 생산성을 향상시킬 수 있고 생산규모의 조정이 용이해 진다(인력난이 있을 경우에는 그 적용이 불가능하다) 그러나 이 경우에는 핵심기술 영역을 제외하고 적용해야 한다. 그리고 생산직의 경우는 사용자와의 종속적 관계로 근무하기 때문에 1년 이상 계속 재계약 할 때 판촉사원의 경우보다 상용직으로 주장하거나 간주될 가능성이 매우 크다고 할 것이다 이 경우에 퇴직금과 관련된 논란이 있을 수 있다. 그러나 몇 달정도 공백후에 재계약 방법을 생각해 볼 수도 있으나 이는 근로자의 숙련의 연속성으로 볼 때 비현실적인 방법이라고 볼 수 있다.
- * 임시직 계약직의 비정규 사원일 경우 재계약 할 때 퇴직금이 발생할 때 차기의 재계약 임금조건 속에 퇴직금 부분을 계산하여 이를 포함시킨 것으로 표기하는 방법이 있다.

4) 연봉제와 퇴직금 중간정산 문제

- * 법정퇴직금은 중간정산이 가능하다. 이 경우에 계속근로연수의 시점은 새로이 기산하게 되어 있다(근로기준법 제 28조 3항). 따라서 중간정산후에 평균임금을 계산하기 위하여 최소한 3개월이 지난후에 퇴직금을 새로이 계산하면 되며 이를 적절히 그다음 3개월 동안 나누어 배분하면 된다.
- * 가급적이면 1년 단위로 계산하여 다음 1년 동안 나누어 배분하면 더욱 계산이 간편해질 것이다.

- * 이러한 중간정산의 방법은 근로자가 자유롭게 합의하고 또한 법정계산방법을 했을 경우 보다도 금액이 적지 않는한 합법적이다. 따라서 퇴직금을 포함한 연봉제의 실시에 기간배분이 분기별 또는 1년간 뒤에 이루어지는 것을 제외하고는 그 실시에 현행 아무런 문제가 없다고 할 것이다
- * 임시직 계약직이라도 일년이상 계속근무의 경우에는 퇴직금이 발생함을 유의 하여야 한다. 그러나 근로연수가 1년 미만인 경우에는 퇴직금이 발생하지 않는다(중간정산 이후 새로이 기산하여 1년 미만인 경우에는 퇴직금을 회사의 편의상 계산을 변경한 것이므로 퇴직금을 지급하여야 옳다고 본다). 임시직 계약기간이 일년미만이라도 이를 연속하여 반복 재계약하여 1년을 초과하면 퇴직금 지급의 의무가 발생한다.
- * 중간정산의 경우에는 반드시 종업원들의 자율적인 동의 및 합의를 한후 서명을 받아 놓는 것이 필요하며 또한 법정계산방법에 의한 금액 보다도 실질적 임금저하의 결과를 낳지 않을 것이라는 두 전제조건이 요구된다.
- * 퇴직금 중간정산의 경우에 세금을 절약하는 효과가 있으므로 세법과의 관계가 현행 불확실하다.
- * 앞으로 우리나라도 조만간에 미국처럼 퇴직금제도를 의무로 하지 않고 기업의 선택의 자유로 맡길 입법조치를 강구할 가능성이 있다고 하겠다.
- * 퇴직금이 기업의 도산 직전 퇴직사원이 많아 오히려 회사에 갑작스러운 큰 자금부담이 될 뿐만아니라 채권자의 채권확보 관계, 노사간 분쟁 및 형사고발 등으로 사용자를 크게 괴롭히는 요인이 됨으로서 가능하면 퇴직금의 중간정산제를 활용하는 것이 바람직 할 것이다
- * IMF와 같이 불확실성이 매우 높은 상황에서 기업의 성패의 결과를 조직구성원 전체가 분담하는 방식이 바람직 하며 회사매출액 기준과 연동된 집단성과급제를 적용하는 것이 바람직 하다. 앞으로는 퇴직금도 집단성과급에 포함시키는 것이 바람직 하다.
 - 회사는 불황의 경우에 그 부담을 조직구성원 전체에게 분산시키면서 동시에 정리해고의 필요성을 제거하여 고용안전에도 기여할 것이다.
- * 연봉제의 도입으로 회사의 부담을 줄이고 근로자의 해고방지의 효과가 매우 크다.
 - 조직구성원 전체의 응집력에 도움을 주고 능력제로 인사관리의 객관성과 타당성을 높힐 수 있다.
- * 앞으로 생산직에도 핵심기술 부분을 제외하고는 임시직 계약직을 많이 활용하도록 한다.

7. 요약 및 결론

이 논문에서는 먼저 신인사제도의 정의에 관한 논의를 하였다. 가장 바람직한 정의로는 새로운 환경변동에 근거한 새로운 조직설계의 변동과 새로운 신인사제도와와의 상호 적합성을 중시하는 것이다. 그리고 신인사제도의 모형의 구성의 원칙을 고찰하여 본 다음 사례연구를 위한 조직진단을 실시하여 발전진화모형을 정리하여 보았다. 신인사제도의 모형을 만들기 전의 사례의 특성은 다음과 같다.

첫째, 생산직, 사무직, 학력별, 남녀별, 직군별 차별호봉제를 실시하고 있다.

둘째, 급료가 일에 결부한 범위직무급 호봉제를 실시하고 있다
 셋째, 호봉, 직급, 직위, 직책, 수당, 보너스 등에 연공제, 능력제가 혼재되어 있다.
 넷째, 생산직 시간제, 근태관리를 하고 있다
 다섯째, 현행 평가제도의 포기로 능력주의 인사고과의 적용이 거의 불능 상태이다
 여섯째, 경력개발, 인력개발 미시행 상태이다
 일곱째, 호봉승진과 직급승격 사이에 부분적 연결이 되고 있다.
 여덟째, 직급승격과 직위승진 사이에 부분적 연결이 되고 있다.
 아홉째, 수당의 종류 복잡 템질형 비체계화 상태이다

신인사제도 사례연구의 특징으로는 생산직월급제, 단일호봉제를 포함시키고 기본급을 직 무급, 직능급, 성과급과 철저히 철저히 분리시키며 임금구조를 근본적으로 단순화 시킨다 직위와 직책을 분리시키고, 직능자격제와 다능직능제를 특히 강조하였으며 인재육성의 인 적자원개발형을 도입하여 인력개발의 효율성 뿐만 아니라 노사안정에도 기여코자 하였다 그리고 ‘인사평가항목풀제’를 도입하여 평가의 신축성을 부여하였으며 앞으로 집단성과급 제와 같은 이익분할제를 도입하여 직능자격제와 함께 연봉제를 나아가는 준비를 시도하였 다 그리고 신인사제도의 성공적인 정착을 위하여 팀제로 동시에 혁신을 병행할 것을 강조하였다

신인사제도의 이상적인 모형은 현실에서 적용할 때에 순수한 형태로 적용되지 못하고 절충적 접근을 할 수 밖에 없었다 특히 노사관계의 문제 때문에 최선의 합리적 의사결정 을 하지 못하고 여러 관계자들이 동시에 만족하는 정치적 의사결정을 할 수 밖에 없 었다. 그러나 앞으로 신인사제도와 팀제조직으로의 혁신은 첫째, 환경적응의 조직 및 인력 활용의 신축성 확보, 둘째, 연공급 및 정율법에 의한 임금부담의 누증의 해소, 셋째, 인사 식제 현상의 탈피를 위하여 불가피한 선택이며 기업의 경쟁력을 결정적으로 향상시키기 위한 전략적 중요성이 있다고 할 것이다. 특히 직능자격제와 집단성과급제의 비중을 크게 포함시킨 연봉제의 방향은 오늘날의 경제상황을 비추어 볼 때 발전적인 모형이 될 것이며 앞으로 더욱 깊이 연구되고 적용되어야 할 가치가 있는 과제라고 본다

<참고문헌>

- 곽상만외 다수, 「학습조직의 이론과 실제」, 삼성경제연구소, 1996
 김남현,이덕로 공역 (1991), 「임금과 조직개발」(Edward E Lawler 지음, Pay and Organization Development),경문사,1991.
 김인수 (1991), 「거시조직이론(조직설계의 이론과 실제)」,서울 : 무역경영사.
 김효석과 김경한 지음 (1995), 「리엔지니어링 열풍 그후」,명진출판.
 남중헌 (1994), 「제로베이스이론」,서울 도서출판 석정.
 남중헌 (1996), 「제로베이스이론II」, 울산대 출판부
 남중헌 (1996.6), “시스템통합과 인트라넷”, 「학술대토론회 논문집(울산사람과 울산통 신)」,울산대학교 정보기술연구소.
 南重憲 (1996), “組織設計 마스터플랜의 有用성과 그 接近方法”, 「노사관계연구」, 서울대학

- 교, pp.189-190.
- 노중호 지음, (1994) 「다운사이징과 기업재창조」, 명진출판.
- 박준성, 「일본적 인사, 노무관리의 비밀」, 비.북스, 1996.
- 서의호, 박홍국 지음 (1994), 「중역정보시스템」, 명진출판.
- 신영일 지음(1997), 「시스템 분석과 설계」, 이한출판사.
- 신유근 (1996), 「현대경영학」, 서울 : 다산출판사, pp.211-256.
- 안중호, 박찬구 공역 (1993), 「리엔지니어링 기업혁명」(Michael Hammer & James Champy, Re-Engineering the Corporation, Harper Collins Publisher, Inc.), 김영사.
- 안중호 편집 (1992), 「국제학술대회논문집」(부제: 2000년대 조직을 위한 정보기술 고도활용과 새로운 조직설계), 한국경영정보학회(KMIS).
- 안희탁, 능력주의 인사고과, 한국경영자총협회(부설, 노동경제연구원), 1994.
- 양병무, 안희탁 (1993), 「직능급의 이론과 실제」, 노동경제연구원(한국경영자총협회부설).
- 양병무, 안희탁 공저, 「직무급의 이론과 실무」, 한국경영자총협회, 1994.
- 양병무의 다수, 한국기업의 임금관리, 한국여자총협회(부설, 노동경제연구원), 1992.
- 오세철 (1984), 「조직행동」, 박영사.
- 임창희, 가재산 지음 (1996), 「한국형 팀제」, 삼성경제연구소.
- 이국철, 전성현 지음, Michael Earl 지음(1993), 「정보기술시대의 경영전략」, 푸른산
- 이순철 지음 (1994), 「한국기업의 리엔지니어링 사례」, 명진출판.
- 이재범 지음(1993), 「경영과 MIS」, 법문사.
- 이학중 (1995), 「인적자원관리」(현대인사관리 사례와 연구), 세경사.
- 이학중 (1989), 「조직개발론」, 법문사.
- 林錫賢 著 (1994), 「生産 및 運營管理」, 三英社, p.298, p.557.
- 전략기업컨설팅편저, 「신인사제도를 위한 직무분석, 직능조사(상)(하)」, 전략기업컨설팅, 1994. 정종진, 김덕로 공저, 「인적자원관리」, 법문사, 1994.
- 최종태 (1985), 「현대조직론」, 경문사.
- 한국공업표준협회 번역(일본, 구스다 규 지음), 「직능자격제도」, 한국공업표준협회 발간, 1990
- Burke, W.W. (1982), *Organization Development(Principles and Practices)*, Little Brown and Company.
- Clark, T. H. & Stoddard, D. B.(1996), "Interorganizational Business Process Redesign: Merging Technological and Process Innovation", *Journal of management Information System, Fall Vol.13, No2*, pp.9-28.
- Coulson & Thomas, (1994), *Business Process Re-Engineering*, Kogan.
- Daft, R. L.(1992), *Organization Theory and Design(4th ed.)*, West Publishing Company.
- Eckel, G. & Steen, W. (1996), *Intranet Working*, New Riders Publishing.
- Geroff, E.A.(1985), *Organizational Theory and Design(A Strategic Approach for Management)*, McGraw-Hill Book Co.
- Grover, (1995), Business Process Change, Re-Engineering Concepts, *Methods and Technology*, Idea.
- Handfield, (1995), *Re-Engineering for Time-based Competition*, Toppan.
- Hammer, M. (1990), "Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard*

- Business Review July-August*, pp 104-112.
- Hanna, D. P (1988), *Designing Organizations for High Performance*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc
- Hill, C.W. & Johns, G.R. (1992) *Strategic Management(Integrative Approach)*, 2nd. ed., Houton Mifflin Company
- Kast, F.E & Rosenzweig, J.E (1979) *Organization and Management*, 3rd.ed., McGraw-Hill Book Co,1979
- Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H. (1981), *Handbook of Organizational Design*, Vo.1,Vo.2, Oxford University Press
- Peter, L.J. & Hall, R., *The Peter Principle*(New York:Bantam books Inc.,1979), p.228
- Ould, (1995), *Business Process(Modelling and Analysis for Re-Engineering and Improvement)*, Wiley.
- Reiner R. K. & Watson, H. J(1995), "The Keys to Executive Information System Success", *Journal of Management Information System*, Fall, Vol.12 No.2, pp83-98.
- Scott, G.M. (1986), *Principles of Management Information System*, McGraw-Hill,Inc
- Shneider, (1994), *The Re-engineering Alternatives*, Irwin.
- Steers, R.M. & Black, J.S. (1994), *Organizational Behavior*, 5th. ed., Haper Collins College Publishers