

GS2기 토요일 인사노무관리론(김종원 노무사) 목차연습 해설

【문제 1】 저성과자의 개념, 관리의 중요성, 발생원인에 대하여 서술하고, 역량개발 접근법의 실행방안으로써 지적 자본, 정서적 자본, 사회적 자본을 강화할 수 있는 실천 방안을 서술하시오. (25점)

I. 들어가며 : 저성과자 관리의 필요성

썩은 사과를 방치하면 다른 사과까지 썩어버리게 된다는 말과 같이 저성과자가 방치되면 다른 종업원들 또한 영향을 받아 조직유효성이 감소

II. 저성과자의 개념과 분류, 저성과자 관리의 중요성

1. 저성과자의 개념

저성과자는 개인에게 요구되는 성과 수준에 미치지 못하는 직원으로 개인의 역량 또는 잠재력이 저조한 구성원 하위 5-10%의 인적 구성원

2. 인재포트폴리오와 저성과자

		잠재력	
		저	고
성과수준	고	성실한 인재	핵심 인재
	저	낙후형 인재 (c-player)	문제형 인재

3. 저성과자 관리의 중요성

(1) 효율적인 노동의 질의 향상

지식기반고용이 노동의 양보다는 노동의 질

(2) 조직 전체에 영향을 주는 저성과자

다른 우수사원들이 저성과자의 업무까지 떠안게 되어 업무 과부하로 인한 스트레스, 팀 성과와 연동된 보상 정책하에서는 저성과자로 인하여 자신의 보상에 대한 불이익을 감수

### Ⅲ. 저성과자의 발생원인

- 1. 조직과 개인의 가치관 충돌
- 2. 보유 지식, 기술(역량)의 노후화, 직무소멸
- 3. 업무상 과도한 스트레스

역할기대와 개인의 역량이 맞지 않는 경우, 역할 모호성, 역할 과중, 개인적인 심리적 문제

#### 4. 부적절한 대인관계

성격적인 이유로 또는 타인에 대한 감정적인 이유

#### 5. 경력정체와 인사적체

인사적체가 발생함에 따라 구성원들이 사기와 의욕을 잃고 결국 저성과자

### Ⅳ. 저성과자 관리의 접근방법

#### 1. 퇴출접근법

저성과자를 상시적으로 퇴출시키는 제도, 해고와 진로 전환 지원프로그램

#### 2. 역량개발접근법

잠재능력을 개발하기 위한 활동에 초점을 둔 방법, 성과부진을 극복할 수 있는 충분한 기회를 제공하여 구성원들의 성과를 개선하는 것에 주력, 고용조건 변화 프로그램과 경력개선프로그램

### Ⅴ. 저성과자에 대한 몰입형 인사관리의 적용

조직과 구성원 중 저성과자의 책임을 누구에게 부여하는가를 기준으로 ① 저성과자의 원인을 저성과자 개인에게 보는 푸쉬형(push-type)과 ② 저성과자의 책임이 조직에 있다고 보는 풀형(pull-type)에 따라 관리제도는 달라질 수 있다. 전자는 x론적 관점으로 경고, 평가결과 공개 등의 압박, 임금 삭감, 승진 제한, 퇴출 등의 관리방법을 택할 수 있고, 후자는 교육프로그램, 재배치, 멘토링 등을 제공할 수 있다.

이하에서는 시정조치(↔처벌적 조치), 역량개발접근법에 대하여 지적 자본, 정서적

자본, 사회적 자본을 강화함으로써 저성과자가 조직성과 향상에 기여하도록 한다.

**1. 지적 자본(intellectual capital)**

부가가치로 전환될 수 있는 축적된 지식을 의미, 업무수행역량을 지속적으로 향상  
따라서 저성과자가 발생하지 않도록 엄격한 선발을 진행하고 교육훈련 프로그램,  
멘토링, 경력개발 프로그램 등을 통해 수행역량을 향상시켜 줄 수 있도록 한다.

**2. 정서적 자본(emotional capital)**

직원들이 회사에 대해 가지는 감정이나 신념을 의미, 업무수행 동기와 조직에 대  
한 정서적 몰입을 높이는 데 관심, 저성과자의 동기부여를 위해 동기부여적 직무설  
계, 직무재배치, 성과 연동 성과급제, 광범위한 재량과 참여 등을 실행해볼 수 있다.

**3. 사회적 자본(social capital)**

사회적 네트워크, 호혜 규범, 상호 이익을 위한 조정과 협력을 의미, 상호 신뢰를  
바탕으로 한 직원들 사이의 팀워크와 협업을 향상  
저성과자들이 조직 내 인적 네트워크를 형성할 수 있는 장을 마련해주며, 지속적인  
피드백, 상담, 각종 차별 철폐, (준)자율적 작업팀 등을 고려해볼 수 있다.

<저성과자 관리에 대한 다섯가지 유형과 유형별 특징(성상현 외, 2013)>

구분	방입형	역량개발형	직무관리형	관계조정형	퇴출형
내용	자발적 해결을 기대하거나 방기	개인의 직무수행 역량개발을 통해 해결 모색	내부노동시장을 통해 수행 업무를 조정	고용계약관계를 새로운 상황에 맞게 변경	사외로 방출
인사 운영	의도적/비의도적 무대응, 수동적 조치에 국한	체계적인 인력개발에 대한 개입과 투자	직무 적응을 위한 최소한의 교육 제공	직급, 보상체계를 별도 운영	노사관계, 고용관련 법 테두리 내에서 관리
	-	복귀, 재배치, 다기능 수행	수평이동, 직급 강등, 타부서 배치	계약직 전환, 고용조건 조정	자발적/비자발적 이직 실시
특징	저성과 분위기 확산 위험	기능유연성 중시, 내부육성형 HR	조정유연성 활용, 내부노동시장 활용형, 조직관리	고용유연성을 통한 수량적 유연성 확보	외부노동시장에서 흡수, 전직지원프로그램 제공
고려사항	불필요 인력 유지비용의 부담	인력개발 투자에 대한 ROI 달성	노사관계 악화 우려	고용불안정 초래	전직지원, 공공부문의 지원 필요

- ① 방입형은 사실상 저성과자 관리제도가 부재한 상황으로서, 저성과자에 대한 조직의 체계적인 관리방안 없이 의도적 또는 비의도적으로 저성과자들을 방치시키게 되는 유형이다.
- ② 역량개발형은 저성과자의 역량 또는 태도의 수준이 낮기 때문에 저성과가 발생했다고 보는 유형으로서, 현재 주어진 직무를 그대로 유지하되, 개개인에 맞는 교육훈련을 실시하여 직무역량을 향상시키는 방안을 모색하게 된다.
- ③ 직무관리형은 직무와의 낮은 적합성이 저성과의 원인이라고 보고, 저성과자에 대한 재진단을 통해 조직 내에서 새로운 업무로 재배치하는 방식이다.
- ④ 관계조정형은 별도의 처치를 하기 보다는 저성과에 따른 책임을 저성과자에게 귀인하는 방법으로, 계약 형태를 변경하여 저성과자에 대한 조직의 투입량(input)을 줄이는 방식이다.
- ⑤ 퇴출형은 가장 간단하면서도 직관적인 방법으로, 저성과자를 자발적 또는 비자발적으로 조직으로부터 이탈하도록 유도함으로써 고용계약을 소멸시키는 방식이다.