문제 : 1. 1) 승진(Promotion)의 기본 원칙 4가지, 승진제도의 유형, 승진관리 시 고려하는 평가요소 3가지 (30)
2) 경력정체(Career Plateau)의 개념과 유형, 경력개발(CDP) 관점에서 경력정체 해소 방안 (20)

2026년도 제35회 공인노무사 제2차 대비 GS-2기 9회차 해설지

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
3교시	인사노무관리론	50분		

< 1문 > 승진, 경력정체 (50)

< 1-1)문 > 승진 (30)

Ⅰ. 승진(promotion)의 개념과 중요성 (3)

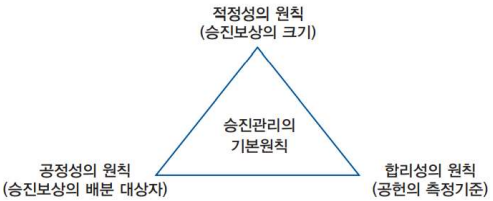
1. 승진(promotion)의 개념

승진이란 **기업 내 개인이 현재 수행하는 것보다 더 나은 직무로의 이동**을 의미한다. 보다 나은 직무가 되기 위해서는, **첫째 직무내용의 변화인데 과거보다 권한 및 책임의 크기가 증가되며, 둘째 임금, 지위 등 보상이 증가되어야 한다.**

2. 승진관리의 중요성 : Maslow의 욕구 충족, 종업원에 대한 유효한 communication tool

승진은 **① 구성원 자신, 가족 및 주위 사람들로부터 인정감을 보장**해주고, **② 개인에게 권한(power)의 증가를 가져다주어 보다 많은 부하를 통한 지배욕구(need for dominance)를 충족시켜주는 도구**가 되며, **③ 본질적으로 보상의 증가를 가져다주어 생활의 질(quality of life)을 높일 수 있게** 된다. 또한 **④ 구성원 개인에게 성장욕구의 충족을 가져다주어 자신의 잠재능력을 발휘할 수 있는 기회가 부여**되고, **⑤ 기업조직으로부터의 인정감의 표시가 되어 직장안전(job security)로서 심리적 안정감을 가져다주므로 중요**하다.

Ⅱ. 승진의 기본원칙 4가지 : 제대로 된 승진의 판단 기준 (9)



승진에 있어서 기본원칙인 적정성의 원칙, 공정성의 원칙 그리고 합리성의 원칙은 승진의사결정의 질(質)을 높이고 종업원의 수용성을 극대화시키는 데 결정적인 역할을 한다.

1. 적정성의 원칙 : 승진 기회의 크기

개인이 조직에 들어오면 조직목표 달성을 위해 공헌해야 하며, 그 대가로 조직으로부터 보수, 승진, 권한증대 등의 유인을 받게 된다. 적정성의 원칙이란 이러한 유인의 크기와 관련되는 것이다. 즉 **조직구성원이 일정한 정도의 공헌을 했을 때 '어느 정도의 승진보상'을 받아야 하는지 그 크기의 적정성**을 말한다. **구성원이 충분히 공헌하였고 현재 승진에 필요한 능력을 갖추고 있음에도 Table of Organization 때문에 승진기회를 부여받지 못하면 안된다는 것**이다.

2. 공정성의 원칙 : 올바른 대상자

공정성의 원칙은 **조직이 조직구성원에게 나누어줄 수 있는 승진보상의 덩어리를 '올바른 사람에게' 배분했느냐와 관련되는 원칙**이다. 이 원칙은 상대적인 것이기 때문에 지켜지지 않을 경우 조직 내 구성원들 간 갈등의 원인이 된다. **올바른 사람이 승진에서 탈락된 경우 심리적 계약이 위반될 것이며, 승진자와의 협력 시스템 구축에 동조하지 않게 될 것**이다.

3. 합리성의 원칙 : 공헌한 내용의 기준

합리성의 원칙은 조직구성원이 조직의 목표달성을 위해 공헌한 내용을 정확히 파악하기 위해 **'무엇을 공헌 내지 능력으로 간주할 것인가'**에 관련되는 원칙이다. **예를 들면 연고주의(혈연, 학연, 지연)보다는 개인의 업적과 잠재능력과 같은 요소를 승진기준으로 할 때 합리성이 확보된다는 것**이다.

문제 : 1. 1) 승진(Promotion)의 기본 원칙 4가지, 승진제도의 유형, 승진관리 시 고려하는 평가요소 3가지 (30)
2) 경력정체(Career Plateau)의 개념과 유형, 경력개발(CDP) 관점에서 경력정체 해소 방안 (20)

4. 일관성 · 개발성의 원칙 : 신뢰성과 인재 육성 (※ 다른 설명도 가능!)

승진기준과 절차는 시간, 부서, 평가자 및 대상자에 따라 차별적으로 적용되지 않고 일관되게 운영되어야 한다. 이를 통해 구성원은 **예측가능성과 공정성을 신뢰**할 수 있으며 **수용성을 높일 수** 있다. 또한 승진은 단순한 보상이 아니라, **구성원이 미래의 상위 직무를 수행할 수 있도록 능력개발과 성장 가능성을 고려하여 운영되어야** 한다.

Ⅲ. 승진제도의 유형 (택 4) (10)

1. 직위승진 : T/O에 따른 상위직위 승진

직위승진은 종업원이 상위직위로 이동하는 것을 말하는데, 기업에서의 직위의 예는 대리-과장-차장-부장-이사 등으로 구분할 수 있다. 직위승진의 기본전제는 상위직위의 특정직무가 공석이 되어야 한다는 것, 소위 T/O가 나야 가능해진다는 것이다. **직위승진을 결정하는 데에는 연공주의나 능력주의를 적용할 수 있으며 승진 후보자들을 상대평가하여 T/O만큼 승진시키게 되는데, 승진에 탈락된 경우 상위직위를 수행할 수 있는 능력 내지 연공을 갖추었으나 그에 미치지 못하는 직위에 머무르는 종업원이 발생할 수 있다(승진정체현상).** 직위승진은 승진이 된 자에게는 권한, 책임과 보상의 증가를 확실히 해줄 수 있는 명실상부한 승진이지만, 상위직위가 T/O에 묶여 있을 때 승진정체인력의 사기가 저하되고 유능한 인력이 타 조직으로 이동하는 결과를 초래하게 된다. 이 때 이하의 자격승진을 활용하는 것도 고려해볼 수 있다.

2. 자격승진 : 직능자격제도 활용

자격승진은 종업원이 갖추고 있는 직무수행능력(직능)을 기준으로 승진시키는 제도이다. **소위 '직능자격제도' 라고 하는데, 기업은 직종별 직위와 직능의 수준을 분리하여 관리하게 된다.** 직능등급의 향상이 반드시 직위의 향상을 가져다주지는 않는다. 그럼에도 불구하고 도입하는 이유는 **종업원의 능력신장을 인정하고 종업원으로 하여금 능력신장을 위해 노력하도록 자극을 주는 데 있다. 뿐만 아니라 승진정체현상으로 인해 유능한 인재가 해당 기업을 떠나는 것을 방지하도록 도달한 능력의 수준을 공식적으로 인정**하는 데 있다. 직능승진제도 하에서는 개인의 직능이 상위등급으로 이동할 경우 자격의 상승을 의미하기 때문에 승격(昇格)이라고 한다.

3. 대용승진(surrogate promotion) : 준승진(quasi-promotion) 혹은 건조승진(dry promotion)

승진은 발생했지만 직무내용이나 보상(임금)이 변동되지 않는 경우이다. 즉, **직무내용의 실질적 변동없이 직위명칭 혹은 자격명칭만 변경되는 형식적 승진**을 말한다. 대용승진이 일어나는 이유는, **첫째, 조직내부 사정상 오랫동안의 승진정체 현상 때문에 조직 분위기가 정체되어 있을 때 이를 어느 정도 해소하기 위함**이며, **둘째, 종업원이 대외업무를 수행하는 경우 접촉고객의 종업원에 대한 신뢰심을 높이기 위해** 직위를 높이게 된다.

4. 직책승진 : 권한과 책임에 따른 승진

직책이란 단위조직을 맡아 운영하는 임무로 의사결정, 권한과 책임과 관련되어 있다. 일반적으로 **팀장, 사업부장, 부문장, 본부장 등이 이에 해당**한다. **외국 기업에서 흔히 사용하며 최근에는 우리나라에서도 많은 기업이 채택하고 있는 개념인 CEO, CFO, CMO 등도 직책**이라고 할 수 있다. **높은 직책을 보유하고 있다는 것은 조직 내 서열이 높다는 뜻이 아니라 의사결정의 범위가 넓고 권한과 책임이 많다는 것을 의미**한다.

5. O.C(Organization Change)승진 : 조직변화를 통한 승진

승진 대상에 비해 직위가 부족한 경우 조직변화를 통해 조직의 직위계층을 늘려 구성원의 승진기회를 확대시키는 방법을 말한다.

6. 발탁 승진 제도 (+)

발탁승진제도란 연공서열주의에 입각한 기존의 제도에 구애받지 않고 능력이나 업적이 탁월한 인재를 조기에 승진시켜 조직구성원의 능력을 최대한 발휘하도록 하는 제도를 말한다(우수인재 조기 승진 제도). 연공주의의 무사안일주의 폐해를 극복하고 국제화 · 개방화 · 정보화에 따른 무한경쟁시대에 도전적인 조직풍토를 조성함으로써 조직운영의 객관성과 공정성을 전제로 하여 적절한 조직반응의 촉매제로서 창의적이고 실천적 조직을 만들기 위해 도입되었다.

문제 : 1. 1) 승진(Promotion)의 기본 원칙 4가지, 승진제도의 유형, 승진관리 시 고려하는 평가요소 3가지 (30)
2) 경력정체(Career Plateau)의 개념과 유형, 경력개발(CDP) 관점에서 경력정체 해소 방안 (20)

Ⅳ. 승진관리 시 고려하는 평가요소 3가지 (8)

1. 경력평정 - 연공주의 반영

경력평정은 해당 직급에서의 근속연수를 기준으로 이루어지며, 이러한 방식의 경력평정은 기본적으로 연공을 반영하는 것이 목적이 되겠지만 그 뒤에 깔려 있는 전제는 근속연수가 길어짐에 따라 해당 종업원의 능력수준이 높아지고 그 결과 업적도 향상된다는 것이다.

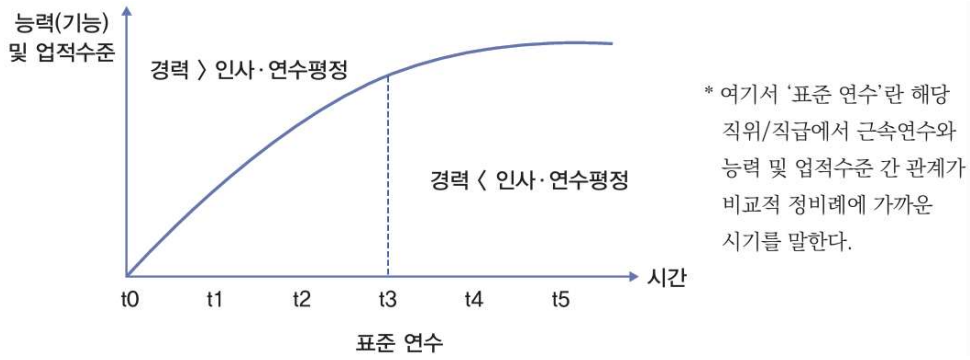
2. 인사평가 - 능력주의 반영

인사평가에서의 평가요소는 크게 능력(현재능력 및 잠재능력), 개인적 특성, 직무행동 그리고 업적으로 나눌 수 있다. 승진의사결정을 목적으로 하는 인사평가에서는 아직 맡겨보지 못한 장래의 직무수행이 전제되므로 '능력'이 중요한 평가요소가 되어야 한다.

3. 연수평정 - 능력주의 반영

연수평정은 승진 후보자가 기업에서 실시하는 교육훈련 프로그램에 참가하여 획득한 학습 성과를 기준으로 하여 개인의 잠재능력을 간접적으로 평가할 수 있는 지표가 될 수 있다. 다만, 연수평정은 기업에서 제공하는 교육훈련 프로그램이 과연 미래의 직무를 수행하는데 필요한 지식 및 기능을 얼마나 제공하고 있는지, 기업에서 실시하고 있는 교육훈련의 기간이 매우 짧기 때문에 교육훈련 참가자가 비록 교과성적이 우수하다고 하더라도 어느 정도 새로운 지식 및 기능을 학습할 수 있는지가 문제점으로 지적된다.

4. 기업에의 활용 방안 (+)



근속연수와 직무 역량(기능·업적)은 초기 '표준 연수' 기간에는 비례하여 상승하지만, 일정 기간이 지나면 기술 노후화와 장기 근속에 따른 매너리즘으로 인해 역량의 증가세가 체감하거나 감소하는 한계를 보인다.

따라서 기업은 직급별 특성에 맞춰 활용 방안을 차별화해야 한다. 상사의 지도·감독 하에 공동 업무를 수행하는 하위직급(사원급)은 경력평정(연공주의)에 비중을 두고, 자율성이 부여되어 능력 측정이 용이한 상위직급(대리·과장급 이상)은 인사평가와 연수평정(능력주의)에 더 큰 비중을 두어 승진을 관리해야 한다.

승진은 전통적으로 구성원의 경력발전 수단으로 기능해 왔으나 조직구조의 수평화와 승진 기회의 감소로 인해 경력정체 현상이 증가하고 있다. 따라서 승진 중심 경력관리의 한계를 보완하기 위한 경력개발제도의 구축이 중요하다. (+)

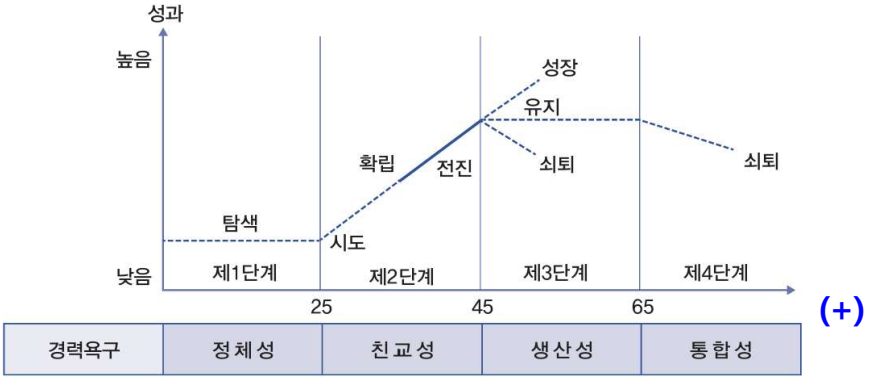
< 1-2)문 > 경력정체 (20)

Ⅰ. 경력정체(Career Plateau)의 개념과 중요성 (3)

경력정체는 조직생활을 통하여 객관적으로 안정된 위치에 있음에도 불구하고 조직생활에 대해 불만족을 느끼는 상태 및 조직의 계층에서 더 오를 자리도 더 떨어질 자리도 없는 지위에 있는 것을 말한다(Bardwick, 1986).

문제 : 1. 1) 승진(Promotion)의 기본 원칙 4가지, 승진제도의 유형, 승진관리 시 고려하는 평가요소 3가지 (30)
2) 경력정체(Career Plateau)의 개념과 유형, 경력개발(CDP) 관점에서 경력정체 해소 방안 (20)

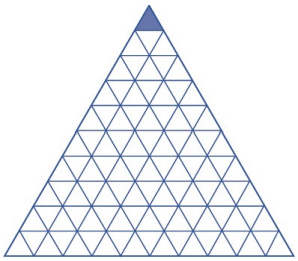
Hall(1975)의 연령별 경력단계모형에 따르면 경력은 탐색기(제1단계), 확립·전진기(제2단계), 유지기(제3단계), 쇠퇴기(제4단계)를 거쳐 발전한다. 이 중 제3단계인 유지기(Maintenance Stage)는 개인이 이미 일정 수준의 직위와 성과를 확보한 상태에서 더 이상의 승진이나 직무상 성장이 제한되는 시기로, 성과는 유지되지만 성장곡선은 정체되는 특징을 보인다. 따라서 경력정체(Career Plateau)는 주로 제3단계에서 나타나며, 구성원은 승진기회의 감소와 성장 가능성의 한계를 인식하면서 동기저하, 직무만족 감소, 조직몰입 약화 등을 경험할 수 있다. (+)



Ⅱ. 경력정체의 유형 (6)

1. 객관적 경력정체 : 구조적 차원

객관적 경력정체는 구조적 경력정체라고도 하는데 조직에 존재하는 제한된 수의 상위직급에서 비롯된다. <구조적 경력정체의 99% 원칙>이란 일반적으로 대규모 조직에서 중요한 전략적 의사결정에 참여할 수 있는 고위계층은 전체 구성원의 1%에도 미치지 못한다는 것을 의미한다(Bardwick, 1989.).



[구조적 경력정체의 99%원칙]

2. 주관적 경력정체 : 개인적 차원

주관적 경력정체는 직급상승 측면에서는 별 문제가 없으나 직무를 수행하는 개인이 직무에 대해 갖고 있는 태도에 문제가 있는 경우를 말한다. 즉, 승진은 남과 같이 되고 있지만 현재 맡고 있는 직무가 자신에게 도전감을 주지 못할 때 그리고 현재의 직무로부터 자신의 자아관련 일체감 내지 의미를 찾을 수 없을 때 나타난다.

Ⅲ. 경력개발(CDP) 관점에서 경력정체 해소 방안 (11)

경력개발(Career Development Program : CDP)은 조직과 개인이 공동의 책임 아래 개인의 경력목표와 조직의 인력수요를 조화시키기 위하여 경력경로를 계획·관리하고, 필요한 능력개발 기회를 제공하는 체계적인 인적자원관리 활동을 말한다. 조직은 정체된 인력을 사장(Deadwood)시키지 않고 숙련된 전문가로 활용하기 위해 다음과 같은 CDP 전략을 취해야 한다.

1. 객관적 경력정체의 해소 방안 : 수직적 한계 극복

(1) 조직의 확장

객관적 경력정체는 조직이 성장기에서 안정기에 접어들었을 때 주로 나타나게 되는데 이에 대한 완전한 문제해결을 가져다줄 수 있는 대안은 조직을 확장하는 것밖에 없다.

(2) 진로선택제도의 도입 (※ 이중경력경로제도, 다중경력경로제도 서술도 가능)

이 제도는 기업조직에서 기본적으로 전문직제도를 활성화시키는 것으로서 계층 승진에 초점을 맞춘 관리직과 전문지식을 보상해주는 전문직으로 구분하여 조직구성원으로 하여금 자신의 진로를 스스로 결정하게 하는 것이다.

(3) 직능자격제도의 도입

이 제도는 계층승진 기회의 제한에 따른 개인의 낮은 직급과 그가 보유한 역량 간의 불일치를 자격승진을 통한 보상상승으로 어느 정도 해결하는 것이다. 즉, 계층승진 기회가 있을 때 조직구성원의 역량을 기준으로 자격등급을 상승시켜주는 것을 말한다. 이렇게 되면 상위계층에 올라가지 못하는 경우, 개인이 역량을 신장시켜 자격승진을 할 수 있게 하여 경력정체를 완화시킬 수 있다.

2. 주관적 경력정체의 해소 방안 : 업무적 매너리즘 극복

(1) 직무재설계

해당직무로부터 전혀 도전감과 의미를 찾을 수 없을 때 이러한 직무들을 직무확대(job enlargement) 내지 직무충실(job enrichment) 방향으로 재설계하여야 한다.

(2) 순환보직

순환보직은 조직구성원에게 새로운 직무를 경험할 수 있게 한다. 주관적 경력정체로 인한 사기감소, 생산성 감소 및 유능한 인재의 유출 등을 방지할 수 있다.

(3) job crafting

잡크래프팅은 조직구성원이 조직이 제공하는 직무를 그대로 수행하기보다 자신이 직무를 직접 설계하여 자신이 추구하는 만족을 높이자는 데에서 출발한다. 개인이 주체가 되는 직무설계에는 3가지 하위 유형이 있다. ① 인식 재정립(cognitive crafting)으로 자신의 일에 긍정적 의미를 부여하고, ② 과업 재설정(task crafting)으로 업무 난이도와 범위를 조정하며, ③ 관계 재구축(relational crafting)으로 고객 및 동료와의 관계를 재구축 하는 것이 이에 해당한다.

V. 경력정체 해결방안의 성공요인(CSF) : 평가면담의 BEER원칙 활용 (+)

경력정체 해소를 위한 경력상담과 평가면담은 단순한 평가결과 통보가 아니라 성장 방향을 제시하는 개발적 피드백이 되어야 한다. 이를 위해 평가자는 <BEER 원칙>에 따라 ① 구성원의 구체적 행동(Behavior)과 ② 그 영향(Effect)을 설명하고, ③ 개선에 대한 기대수준(Expectation)을 명확히 제시해야 한다. ④ 또한 행동 변화 시 얻게 될 성장기회와 보상, 개선이 이루어지지 않을 경우의 부정적 결과(Result)를 함께 안내함으로써 자기개발 동기를 높이고 경력개발제도의 실효성을 제고할 수 있다.

- 1문 끝 -

이 하 여 백

< 2문 > 제조, 서비스 HRM (50)

< 2-1)문 > 제조기업과 서비스기업의 개념, 차이점 (20)

Ⅰ. Intro (+)

1. 크로노스(제조업 경제)에서 카이로스(무형재 경제)로의 변화

그리스어에서는 시간을 물리적 시간인 '크로노스(Chronos)'와 감정적이고 심리적인 상대적 시간인 '카이로스(kairos)'라는 두 단어를 나누어 사용했다. 비록 물리적으로는 동일한 시간일지라도 주관적으로 느끼는 시간은 같지 않다는 것이다.

최근 산업계에서는 이러한 크로노스와 카이로스의 개념을 차용하여 물리적 시간투자가 생산성을 보장하는 크로노스(제조업 중심경제)에서 주관성이 강한 부가가치가 생산성을 보장하는 카이로스(무형재경제)로의 변화가 부각되고 있다고 주장한다.

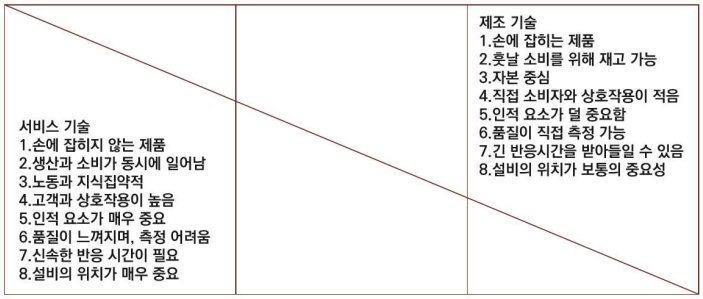
2. 인적자원관리의 제도적 차원

<인적자원관리의 제도적 차원>이란 인적자원관리가 적용되는 '기업형태(조직특성)'에 따라 그 내용과 효율성이 달라질 수 있다는 것을 전제로 하고 있다. 즉, 제조기업과 서비스 기업의 경우 그 특성상 인사관리의 내용이 달라질 수 있으며, 각각의 인사관리의 방향과 양상이 똑같지 않다는 것을 의미한다.

이하에서는 제조업과 서비스업에 따른 인적자원관리의 양상이 어떻게 달라질 수 있는지에 대하여 살펴보도록 하겠다.

Ⅱ. 제조업(manufacturing)과 서비스업(services)의 개념과 차이점 (20)

[제조 기술과 서비스 기술의 차이점]



1. 제조기업의 개념과 특징 (4)

제조기술(manufacture technology)이란 자원의 모양이나 색깔 등을 가공하거나 변형시켜 인간에게 필요한 물건을 만들어 내는 것과 관련한 수단이나 활동을 의미한다. 제조기업은 제품생산을 통해 주요 목적을 이룬다.

제조기업의 직무특성은 제품을 생산하기 위해 '구체적인 기술'을 투입하는 것이다. 이러한 기술의 주체는 산업사회의 초기에는 작업자 일변도였으나, 점차 기술이 발전됨에 따라 기계로 넘어가게 되었다. 즉, 가내공업시대의 수작업에서 점차 생산도구를 사용하게 되었고, 산업혁명이 일어나자 생산기계가 많이 보급되었고, 오늘날 마이크로일렉트로닉스(micro electronics) 시대에는 컴퓨터를 지원받은 자동화생산시스템(Computer Aided Manufacturing: CAM)으로 발전하고 있다. 이러한 제조기업에서의 인사관리는 다른 서비스 기업조직에 비해 그 활동이 보다 구체적으로 파악가능하다.

2. 서비스기업의 개념과 특징 (4)

서비스기술(service technology)이란 물리적 제품과는 달리 지식과 아이디어로 구성된 추상적 기술을 의미한다. 서비스기업은 서비스의 생산과 공급을 통해 목적을 달성한다. 조직의 기술에서 가장 큰 변화 중 하나는 **서비스 분야의 급성장**이다. **현대 근로자의 대부분이 병원, 호텔, 배달, 온라인 서비스, 통신회사와 같은 서비스 부문에 종사하고 있다.**

서비스 기업은 **고객과 생산자의 직접접촉이 일어난다.** 대부분의 서비스 활동은 고객과 서비스 제공자 간의 접촉으로 이루어지므로, **서비스 활동의 효율성은 이에 종사하는 구성원들의 능력, 자세, 행동에 따라 달라진다.** 또한, **서비스 산출물의 무형성(無形性)을 가지고 있다. 서비스는 형태가 보이거나 만져지지가 않기 때문에(invisible), 서비스 활동을 측정하기가 용이하지 않다.** 예컨대, 은행의 예금고나 보험회사의 보험계약고는 숫자화할 수 있겠지만, 이러한 **양적인 성과에 따른 질적 측면의 서비스 질을 평가하기가 간단하지 않다.**

3. 제조기업과 서비스기업의 차이점 (12)

(1) 제품의 형태 : 유형성(tangible)과 표준화 vs 무형성(intangible)과 이질성

제조업과 서비스업에 있어서 **가장 큰 차이는 제품의 형태**이다. **제조 기술은 물리적 제품인 자동차 · 냉장고를 만드는 것과 같이 자원을 손에 잡히는 제품으로 가공하는 것으로 산출물이 유형적이고 표준적**이나, **서비스 기술은 추상적이며 지식과 아이디어로 구성되고 생산 및 가공 과정에서 고객의 이질성(다양성)으로 인해 가변적 요소들을 고려해야 한다. 또한, 제조업에서는 추후 판매를 위해 제품을 재고로 쌓아둘 수 있지만, 서비스업에서는 고객을 만나면서 생산과 동시에 소비된다는 특성이 있다.**

(2) 주요 투자 자원 : 자본 집약적 vs 노동 · 지식 집약적

제조업은 조선 · 전기 · 자동차와 같이 산출물을 만드는 과정에서 구성원 1인당 설비투자액과 기계화의 비중이 큰 편이기 때문에 자본집약적이고 대량생산 · 연속공정 · 유연생산기술에 대한 의존도가 높다. 반면 서비스업은 법률회사 · 미용실과 같이 산출물을 만드는 과정에서 노동량이 많이 투입되기 때문에 노동 · 지식 집약적이라고 할 수 있다.

(3) 고객과의 상호작용 : 적음 vs 높음

제조업의 기술핵심에서 고객과 종업원 간의 직접적인 접촉은 별로 없다. 제품 생산 이외에 유통, 홍보, A/S, 재고관리와 같은 완충과정이 존재하기 때문이다. 반면 서비스업은 서비스를 제공하는 전 과정에서 고객과 종업원의 직접적인 상호작용은 매우 높다. 직접적인 상호작용이란 인적요소(종업원)가 서비스 기업에서 매우 중요하다는 것이다. 예를 들어 사람들이 자기 차를 만든 사람을 직접 만나지 못하지만, 차를 판매한 세일즈맨은 직접 만난다.

(4) 반응 시간 : 긴 반응시간 가능 vs 신속한 반응시간 필요

반응 시간이란 고객의 감정을 직감하는 기간으로 제조업에서는 산출물을 만들어낸 후 고객이 제품을 접할 때까지 상대적으로 긴 반응시간이 허용된다. 그러나 **서비스업의 경우 주문에 대한 반응 시간이 고객의 요구에 따라 변하며, 대부분의 고객들은 대기시간이 없는 즉각적인 반응 시간을 선호하여 서비스 생산능력 관리가 더욱 부각된다. 다시 말해 서비스는 반드시 고객이 원하고 필요로 할 때 제공되어야 한다.** 친구와 저녁식사를 할 때, 고객은 좋은 서비스로 즉각 대우받기를 원하며, 만일 주인이나 매니저가 좌석이 더욱 여유가 없다며 내일 다시 오라고 할 경우 만족도가 떨어진다.

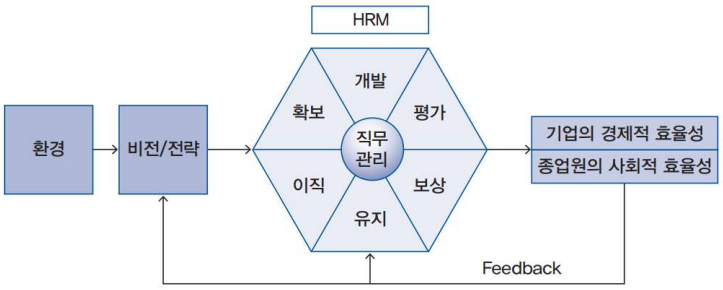
(5) 설비의 위치 : 덜 중요 vs 매우 중요

서비스 기술의 마지막 특성으로는 위치선정(site selection)이 제조업보다 매우 중요하다. 서비스란 눈에 보이지 않으므로 서비스는 고객이 받고자 하는 위치에 있어야 한다. 서비스는 널리 퍼져 있고 지리적으로 고객에게 근접해 있다. 예를 들어, 패스트푸드점은 각 지역별로 흩어져 고객과 가까운 곳에 자리 잡는다. 큰 규모로 어느 한 곳에만 위치하기보다는 작더라도 2개 이상씩 있는데, 이는 고객에게 원하고 필요한 곳에서 서비스를 제공해주기 위함이다.

< 2-2)문 > 제조기업과 서비스기업의 인적자원관리 방안 (30)

Ⅰ. 인적자원관리 시스템 모형 : 인사 기능들은 유기적 연결성을 가지고 있음 (+)

[인사관리 시스템 모형]



기업은 open system으로서, 인적자원관리 시스템 역시 환경(내부, 외부)의 영향을 받으면서도 해당 기업의 비전과 전략을 통해 각 인사관리 기능이 계획(Plan) - 실행(Do) - 통제(See) 시스템으로 서로 유기적으로 상호영향을 미치며 운영된다. 이하에서는 제조기업과 서비스기업의 인적자원관리 방안을 확보, 개발, 평가, 보상, 유지관리 순으로 서술해보겠다.

Ⅱ. 제조기업의 인적자원관리 (15)

1. 확보관리 : 인건비 통제, 거래비용 활용

최근 불황이 본격화되면서 실적악화는 물론 파산하는 기업까지 속출하는 등 제조 기업들은 더욱 더 생사의 갈림길에 위태롭게 서 있다. 원가 상승, 가격경쟁 격화, 자금시장 경색 등 악화된 경영환경 속에서 수익성을 개선하는 것이 기업 경영의 최대 현안으로 부상하고 있다. 제조 가격은 제조 원가로부터 시작되는데, 인건비가 제조 원가의 대부분을 차지하는 경우가 많다. Williamson의 거래비용이론(transaction cost theory : TCT)에 따르면 기업의 생산 활동은 경제적인 거래(economic transaction)의 연속으로 기업조직의 형태는 거래비용을 줄이는 방향으로 결정된다고 한다. 제조기업에서 직무가 요구하는 직무수행 자격요건은 비교적 구체적으로 인식 가능하기 때문에 선발 시 일정 수준의 지식과 기술 기준을 설정해두고 내부육성(make)과 외부영입(buy) 방식 중 가장 저렴한 방향으로 채용을 하게 될 것이다.

2. 개발관리 : 반복 훈련(training) 중심, 실제 직무 수행을 위한 OJT와 실습장 훈련 활용

교육이란 구성원들이 직무를 수행하는데 필요한 지식, 기술 그리고 능력을 배양시켜 조직의 목적 달성을 돕는 프로세스이다(Mathis & Jackson, 2003). 교육(education)은 일반적인 기초지식을 가르치는 간접적 활동이고, 훈련(training)은 반복적인 연습을 통해 특정 직무와 관련된 지식과 기능을 배양시키는 직접적 활동이다. 제조 기업에서는 효율적으로 제품을 산출할 수 있도록 학문적 지식과 육체적 기능을 반복적인 훈련을 통해 습득시키는 활동을 위주로 하게 된다.
구체적으로는 <직장 내 교육훈련(on-the-job training : OJT)>으로 업무시간 중에 실제 업무를 수행하면서 동시에 실시하거나, <실습장 훈련(vestibule raining)>으로 기업 내 작업장과 별도의 공간에 설비를 갖추어 교육대상자에게 주로 기능을 전수시키는 훈련방법을 실시할 수 있다.

3. 평가·보상관리 : 원가 절감을 위한 결과 평가(MBO), 기술급(skill-based pay)

일반적으로 기업의 경쟁우선순위는 원가(cost), 품질(quality), 유연성(flexibility), 시간(time)이다. 특히 제조업에서는 원가를 낮추어야 기업이 가격경쟁력을 지닐 수 있기 때문에 제품의 구성원이 수행한 생산 결과(업적) 기준으로 평가하는 것이 바람직하다. 제조업의 제품 산출물은 계량화하여 측정하기가 쉽고 이를 통한 동기부여도 가능하기 때문이다. 이러한 측면에서 Peter Drucker가 경영혁신기법으로 주장한 목표관리법(management by objectives)을 활용하는 것이 가능한데, 목표를 Specific(구체적), Measurable(측정 가능), Achievable(달성 가능, 도전적), Result-oriented (결과지향적), Time-bounded(시간 제약적)로 설정하는 것이 바람직하다.
또한, 제조업의 조립분야에서는 기술이 구체적이고 세분화될 수 있기 때문에 종업원이 보유하고 있는 기술의 종류와 수준에 따라 임금이 결정되는 기술급(skill-based pay)을 활용할 수 있다.

4. 유지관리 : 산업재해 관리, 협력적 노사관계 관리

생산 작업장에서의 산업재해 문제는 제조기업의 핫 이슈 중의 하나이다. 기업과 종업원 간의 대립적인 관계를 상생의 협력적 관계로 변화시키기 위한 동기부여 관리, 노사관계(IR) 관리도 매우 중요한 고려사항이 된다. 또한 제조업에서는 매우 어려운 분야가 이직관리이다. 특히 제조기술의 발달로 인한 유휴인력이 발생했을 때 기업 측이나 종업원 측 모두 어려운 문제에 봉착하게 된다. 예를 들어, 기업이 경쟁력을 확보하기 위해 생산라인에 로봇을 도입했을 때 10명이 일하던 작업장은 이제 종업원 1~2명이면 충분하기 때문이다.

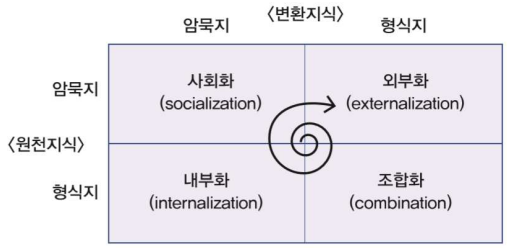
Ⅲ. 서비스기업의 인적자원관리 (15)

1. 확보관리 : 고객 지향 성향의 구성원 채용

서비스업은 고객과 직접적인 상호작용이 빈번하기 때문에 고객 중심적 태도와 성격 및 성향이 중요시된다. 따라서 채용시 인성 특질을 파악할 수 있는 Big 5 모델을 활용하여 외향성(extraversion, 다른 사람들과의 관계에 있어서 편안함을 느끼는 정도)이 있는지, 정서적 안정성(emotional stability, 스트레스에 견디는 정도)이 어떠한지 등을 파악해볼 필요가 있다.

2. 개발관리 : 지식(knowledge) 관리, 행동모델법(behavior modeling) 활용

Facebook과 같은 사회적 네트워킹과 같이 서비스업에서는 지식과 아이디어를 통한 생산이 가능하다. 조직이나 개인이 얻은 경험을 체계적으로 정리한 정보인 지식(knowledge)은 서비스업의 주요 부가가치 상품이 될 수 있기 때문에, 지식의 종류로서 형식지(explicit knowledge)뿐 아니라 암묵지(tacit knowledge) 관리를 통해 원활한 지식이전이 가능하도록 해야 한다.



이러한 맥락에서 Nonaka Ikujiro 교수가 주장한 지식의 변환 프로세스(SECI 모델)를 활용하여 조직 내 개인의 지식이 팀 그리고 조직의 지식으로 지속적으로 창출, 보유, 변환, 공유될 수 있도록 적극적인 교육투자와 학습동아리 지원 등을 고려하여야 한다.

또한 서비스 직무를 수행하는 작업자에게는 행동모델법(behavior modeling)을 적용하여 가장 이상적인 행동을 제시하고 교육참가자가 그 행동을 그대로 모방하게 하는 사회적 강화 기법을 활용할 수 있다.

3. 평가·보상관리 : 과정 평가, 지식급(knowledge-based pay)·역량급(competency-based pay)

부가가치를 창출할 수 있는 아이디어는 단기간에 제품으로 변환·산출이 불가능하기 때문에 결과에 치중한 평가를 수행하기보다는 실패를 용인하고 여러 가지 방법을 시도하는 것을 독려하는 과정지향적인 평가가 적합할 것이다. 따라서 업무 관련 행동을 기반으로 평가하는 행위기준 평가법(Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS)을 활용할 수 있다.

서비스업에서는 종업원의 인적 지식과 능력에의 의존도가 크기 때문에 종업원이 보유하고 있는 지식과 역량 종류와 수준에 의해 임금이 결정되는 지식급(knowledge-based pay)이나 역량급(competency-based pay)을 사용할 수 있다.

5. 유지관리 : 파급(spillover) 관점에서 감정노동 관리

서비스업은 조직의 경계점에서 고객과 직접 상호작용하기 때문에 감정노동(emotional labor)의 빈도와 강도가 높은 편이다. 이에 따라 적절한 스트레스 관리가 필요한데, 조직에서 요구하는 표현규칙과 직무요구수준을 적절히 조화하기 위해 의사결정 권한을 위임하여 자원 통제권을 넓혀주는 것이 필요하다.

스트레스와 관련하여 최근 일과 생활의 관계와 관련하여 한 영역에서의 태도와 행동이 다른 영역에서의 태도와 행동에 영향을 미친다고 보는 파급(spillover) 관점에 대한 연구가 많이 수행되고 있다. 즉, 업무상황에서 발생한 심리적 반응이 가정에서의 심리적 반응에도 영향을 미칠 수 있고, 반대의 경우도 생길 수 있기 때문에 기업에서는 가족친화적 경영(Family friendly management : FFM)이나 일과 생활의 균형을 제고할 수 있는 세심한 관리가 필요하다.

IV. Conclusion : 4차 산업혁명 시대를 대비하는 관리자에의 제안 (+)

1, 2차 산업혁명이 인간의 육체적 노동을 기계로 대체하고 자동화하는 물리적인 생산기술의 대변환이었다면 3, 4차 산업혁명은 인간의 지식 노동을 컴퓨터, 인공지능 등으로 대체하고 자동화하는 디지털혁명이라 할 수 있다. 2차 산업혁명이 1차 산업혁명으로 촉발된 제조업의 비약적인 발전과 함께 대량생산을 통한 풍요로움을 이뤄냈다면 4차 산업혁명은 지식, 정보서비스의 폭발적 성장을 일으켰던 3차 산업혁명에 기반을 두고 연결과 지능화를 통해 제조업뿐만 아니라 서비스업의 초개인화(맞춤화)를 가능케 함으로써 다양한 서비스업의 혁신적 변화를 가져올 전망이다.

특히 우리나라에서는 전통적으로 제조기업이 기업형태의 주류를 이루고 있었고 인적자원관리도 제조업에 기반을 두어 수행되어 왔다. 그러나 최근 정보통신(IT)이 발달함에 따라 서비스업의 진화와 발전은 가속진행중이다. 따라서 관리자는 조직이 처해있는 환경을 정확하게 인지하고 제조업과 서비스업의 본질에 관심을 가지고 상황에 맞는 인적자원관리를 수행하여야 할 것이다.

- 2문 끝 -