

경기침체가 연령관리 정책에 미친 영향: 스웨덴의 바텐폴 노르딕과 바텐폴 서비스 사례*

Gardar Bjornsson (랜드연구소 유럽지부(RAND Europe))

■ 사례 업체 배경

스웨덴의 바텐폴 AB(Vattenfall AB)는 정부 소유의 수력발전소를 관리하기 위해 스웨덴 국왕에 의해 1908년에 설립되었고, 이후 유럽 최대 규모의 에너지 기업으로 성장하였다. 이 사례 연구는 바텐폴 AB의 일부인 기업 그룹 ‘바텐폴 노르딕(Vattenfall Nordic)’과 자회사인 ‘바텐폴 서비스(Vattenfall Services)’를 대상으로 한다.

바텐폴 AB는 특히 원자력 발전소, 수력 발전소, 화력 발전소를 통해 에너지를 생산하며 발전소에서 생산된 전기의 배전도 관리한다. 바텐폴 노르딕의 자회사인 바텐폴 서비스는 주로 송전선, 중앙 배전소(distribution central), 개폐장치 등과 같은 인프라 및 생산 시설의 보수 및 유지를 담당한다. 바텐폴 서비스는 바텐폴 노르딕이 100% 소유한 자회사이며 주로 모기업에 서비스를 제공하지만, 스웨덴의 다른 에너지 기업들에게도 서비스를 제공한다. 이러한 법적 구성은, 모기업인 바텐폴 노르딕이 바텐폴 서비스를 포함한 스웨덴 내 모든 자회사에 대해 전략적 HR과 주요 인적 및 구조조정 결정을 담당하고 있음을 의미한다. 하지만 그러한 결정의 실행은 자회사들의 책임이다. 이 사례 연구에서는 이 두 회사를 모두 다룬다.

* 이 글은 Eurofound(2011), “Impact of the recession on age management policies – Case study: Vattenfall Nordic and Vattenfall Services, Sweden, European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions”를 번역한 것이다.

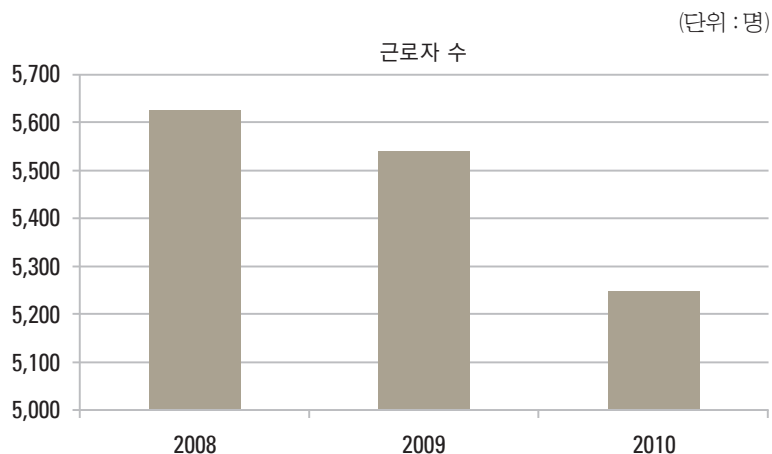
모기업과 모든 자회사의 이사회를 포함한 기업의 모든 단계에서 근로자들은 대표성을 지닌다. 전국 차원의 사용자 협회와 노조 사이에 체결된 단체협약에 따라, 직원 임용 관련 사항에 관한 정보는 노조에 제공되어야 한다. 바텐폴 노르딕에서는 회사 관리자들과 노조 대표들이 참여하는 ‘협력협의회(cooperation council)’로 불리는 기구를 통해 협의가 이루어진다. 이 기구의 주요 활동 영역은 청년 관련 현안, 연령관리, 구조조정, 능력 개발 등이다.

협력협의회는 3개월마다 소집되며, 앞에서 제시한 범주의 모든 주요 현안들을 논의한다. 자회사인 바텐폴 서비스에는 이 업체의 관리자와 노조 대표들이 이 업체와 관련된 현안들을 논의하는 유사한 형태의 ‘협력협의회’가 존재한다. 바텐폴 노르딕과 바텐폴 서비스의 협력협의회에 모두 참여하고 있는 한 노조 대표에 의하면, 비록 최종 결정은 사용자에게 달려 있지만 그러한 결정에 영향을 미칠 수 있는 기회는 중요한 의미를 지닌다.

바텐폴 노르딕은 2010년 현재 총 5,250명의 근로자를 고용하고 있으며 총매출액은 45,050백만 크로나(47억 유로)에 이른다(2010년 연례보고서). 전체 근로자 수는 2007년부터 2010년까지 점차 감소하여 왔으며, [그림 1]에서 보는 바와 같이 노르딕 그룹의 고용은 약 6.7%의 누적 감소(accumulated decrease)를 기록하였다.

바텐폴 노르딕은 남성 근로자의 비중이 높으며, 근로자의 평균 연령은 일반적인 스웨덴 기업에 비해 훨씬 높다. 2009년 현재 바텐폴 서비스의 연령 분포는 [그림 2]와 같다.

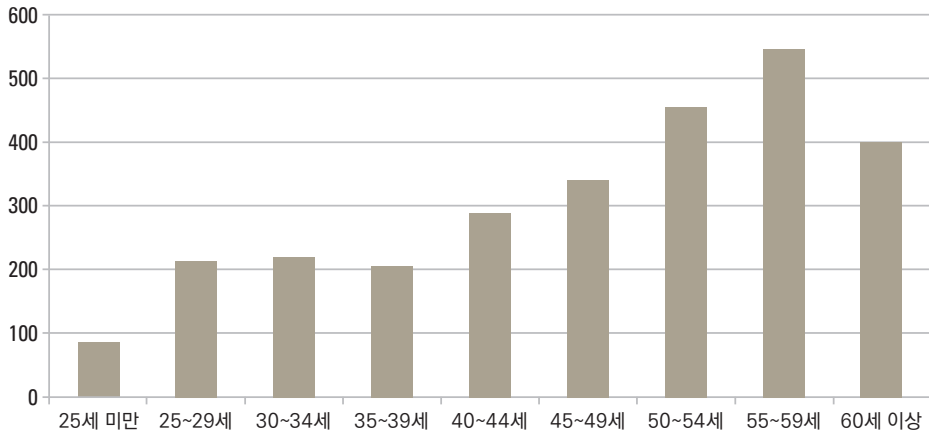
[그림 1] 바텐폴 노르딕 근로자 수



자료: 2008~2010년 바텐폴 연례보고서.

[그림 2] 2009년 바텐폴 서비스 근로자의 연령 구성

(단위 : 명)



자료 : 바텐폴 노르딕 HR 관리자 제공 자료.

■ 연령관리 관련 정책 및 관행

바텐폴은 2001년 자체 연령관리 프로그램을 구축하였다. 이러한 프로그램과 정책을 조기에 도입한 바텐폴은 스웨덴에서 이 분야의 선도기업으로 인정받아 왔다. 2006년에는 ‘올해의 기업상(Employer of the Year Award)’을 수상하였으며 이 프로그램의 혁신적 접근법으로 인해 언론의 지대한 관심을 받았다(Mykletun & Furunes, 2009). 또한 바텐폴은 스웨덴의 타 기업 및 단체에 비해 우수한 연령관리 정책을 개발해 온 것으로 자평하고 있다. 정책 소개를 위해 세미나와 행사에 초대받기도 하였다.

바텐폴 인적자원팀의 평가에 의하면, 스웨덴 기업들이 4~5년 전부터 연령관리 문제에 관심을 갖기 시작했지만 실제로 그러한 연령관리 프로그램을 실시하기 시작한 것은 최근이다.

바텐폴의 연령관리 제도는 1990년대 말 직원들에게 상당 규모의 조기퇴직안을 제시하던 시점에 도입되었다. 이후, 관리자들은 50세 이상의 직원들이 추가 조기퇴직제가 실시될 것을 예상하기 시작하면서 결과적으로 근무의욕을 상실한다는 점에 주목했다. 이와 관련하여, 바텐폴 경영진은 모든 근로자들이 65세까지 근무하여야 한다는 목표를 설정하기로 결정하고 이러한

전략의 일환으로 연령관리 프로그램을 개시하였다. 이 프로그램은 다음과 같은 네 가지 주요 요소로 구성된다.

- 고령 인력에 대한 동기부여
- 기능 이전 (Skills transfer)
- 인력 대체/전직을 위한 내부 및 외부 노동시장 수립
- 고령근로자에게 긍정적인 내부 여론 형성

또한 라인 관리자와의 면담을 통해서 위의 4개 범주와는 별도로, 연령고려(age-conscious) 팀을 관리하는 것과 예방적 보건의료를 실시하는 등 두 가지 연령관리 요소를 추가로 파악할 수 있었다. 이 두 요소를 설명하면 다음과 같다.

57~65세에 속하는 (사원 1,200명 중) 740명의 근로자가 참여한 일련의 '57+ 세미나'를 통해 고령 근로자의 동기부여를 위한 프로그램이 실시되었다(Mykletun & Furunes, 2009). 이 세미나에서는 동 연령대 근로자들이 회사에 크게 기여한 부분과 신세대에 대한 기술 이전의 중요성을 강조하였다. 또한 이는 새로운 연령관리 방안을 제시하기 위한 통로로도 이용되었다. 이 제도를 스타방에르 대학(University of Stavanger) 연구진이 평가한 결과(Mykletun & Furunes, 2009), 참가자들은 세미나에 만족을 표하였으며 자신의 역량과 업무 능력 때문에 자신이 회사에 필요한 존재임을 새롭게 느끼게 되었다고 한다. 직원들은 젊은 세대에게 지식을 전수할 수 있는 기회를 가짐으로써 자신들의 노하우가 사라지는 것을 막을 수 있다는 점에 고무되었다. 세미나와 기타 열거한 조치들로 인해, 일부 참가자들은 당초 60세 은퇴를 계획하고 있었지만 직장생활을 65세까지 연장하기로 결정하였다. 또한 많은 참가자들은 부서 단위의 태도 변화와 이해 공유를 하기 위해서는 세미나 참여뿐만 아니라 경영진의 참여와 관심이 중요하다는 점을 강조하였다. 이는 실행에 있어 가장 중요한 요소 중 하나로 인식되었다(Mykletun & Furunes, 2009). 바텐폴이 세미나 비용으로 산출한 금액은 참가자 1인당 약 2,000크로나(219유로)였다. 비용-효과 분석이 어렵기는 하지만, 비용 절감, 효율성 증대 및 고용 유지 확대 등의 효과는 금전적 비용보다 훨씬 크다.

'57+ 세미나' 이후 회사 내 관리자들에게 지식을 배포하기 위한 목표 집단별 정보 대책이 계획되었다. 이러한 대책은 다양한 도구들이 직원들의 연령 및 건강에 대한 인식을 고취하는

데 어떻게 사용될 수 있는가에 초점을 두었다. 특정 집단을 목표로 하는 이러한 대책들에는 연령 및 건강 '인식'에 대한 리더십 훈련 과정과 함께, '연령 인지적(age-aware) 리더십'에 관한 안내서 발간도 포함되어 있다. 이 대책들은 라인 관리자, 고령 직원들을 담당하는 고령의 관리자, 고령 직원들을 담당하는 상대적으로 젊은 관리자 등 세 부류의 간부직을 대상으로 한다.

바덴폴 서비스의 인적자원 담당부서는 모든 관리자에게 이러한 대책들을 전달하는 것이 중요한 실행목표라고 하면서, 그 중요성을 확인해 주었다. 이러한 프로그램의 결과, 관리자들은 고령 근로자의 수요를 더욱 잘 이해하고 연령 인지적 관리의 필요성을 인식하게 되었다. 또한 '80/90/100 프로그램'과 같이 더욱 효과적으로 고령 근로자에게 동기를 부여할 수 있는 도구들도 갖추게 되었다. 이러한 관리직의 인식과 도구들에 더하여, 직원들 사이에는 65세까지 근무할 수 있다는 기대감과 그 가치에 대한 인식이 확산되었다. 관리자들은 이렇게 공유된 믿음을 매우 중요한 요소로 보았다.

'57+ 세미나' 과정에서 도입된 또 다른 대책은 '80/90/100 프로그램'으로, 이를 통해 고령 직원들은 근로시간의 80%를 근무하면서 임금의 90%를 받고 연금 기여금은 100% 납부할 수 있다. 직원이 이 프로그램에 신청하면 라인 관리자는 그 신청을 승인 또는 반려할 수 있고 재협상은 6개월 후에 가능하다. 이 프로그램을 경험한 라인 관리자들의 평가는 대체로 긍정적이데, 상대적으로 높은 동기 부여와 병가 사용일수 감소를 주요 결과로 꼽는다. Mykletun & Furunes (2009)은 이 방식이 성공적이라고 평가하였다. 관리자들은 대체로 이 프로그램의 가치를 인정하였는데, 특히 직원들의 의욕이 고취되고 문제 해결 방안과 역량이 향상된 점을 성공 요소로 꼽았다. 관리자들은 이 프로그램의 부정적 결과로서 행정업무 가중 및 의사결정 부담 증가를 언급했다. 2007년의 경우, 목표집단의 약 29%가 이 프로그램에 참여하였다. 이 집단은 통제집단에 비해 훨씬 낮은 병가 사용률을 기록하였으며, 면담에 응한 이들은 모두 65세까지 계속 근무하겠다고 답하였다. 자회사인 바덴폴 서비스에서는 현재 69명의 직원들이 이 프로그램에 참여하고 있으며, 이는 목표집단의 10%가 조금 넘는 수치다. 관리자들은 이 프로그램을 근로자의 생산성에 유익한 제도로 여전히 인식하고 있다.

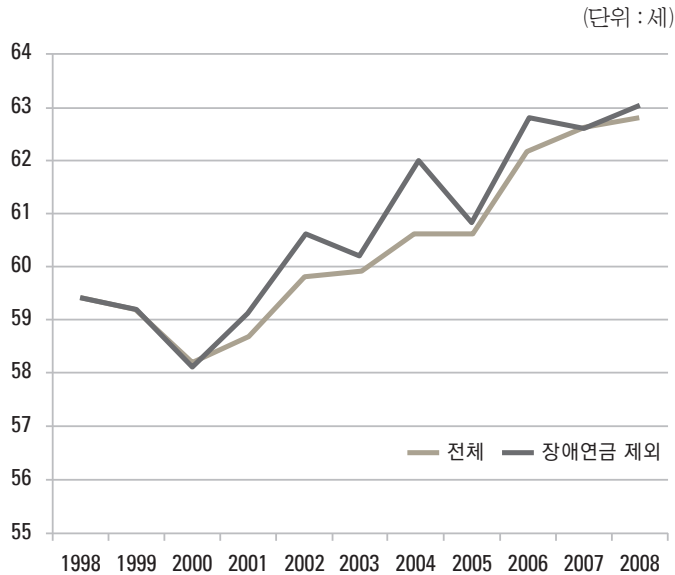
바덴폴에서 사용된 또 다른 구체적인 조치로는 기술전수 프로그램이 있다. 바덴폴은 '왕립 기술원(Royal Institute of Technology)'과 제휴하여 '대화법(dialogue method)'을 개발하였으며,

이 대화법은 바텐폴의 지식관리 체제에 통합되고 있다. ‘대화법’은 경험이 많고 세부적인 훈련을 거친 비서들과 직원들의 체계적 대화로 구성되어 있으며, 차세대에 전수될 수 있는 잠재적 전문지식을 발굴하고 기록하는 데에 목적이 있다. 이를 위해서는 세미나에서 참석자들에게 상황을 설명한 후에 고참 직원들에게 그러한 상황을 처리하기 위한 지식을 기록하도록 요구하는 글이 제시된다. 지식은 세미나에 참석한 부하 직원들이 상사들의 상황 처리 설명을 들음으로써 직접적으로 전달되기도 하고, 세미나에 참석한 특수훈련을 받은 비서들이 기록한 내용을 통해 전달되기도 한다. 이러한 지식 전수는, 신규 직원을 위한 5개년 훈련이 간헐적으로 실행되고 있는 원자력 발전소와 같은 사업체에서 특히 중요하다.

바텐폴은 프로젝트 업무에 대한 내부 기술 교체/재배치 프로그램도 도입하였으며, 이 프로그램은 처음에는 ‘시니어자원풀(Senior Resource Pool: SRP)’로 명명되다가 이후 ‘자원관리센터(Resource Management Center)’로 개명되었다. 이 프로그램의 당초 취지는 나이 때문에 통상적 업무에 어려움을 겪는 근로자들이 SRP를 통해 새로운 업무를 찾을 수 있도록 돕는 데에 있었다. 초기에 이 프로그램은 관리직을 떠나서 내부 컨설팅 업무로 옮겨 가길 원하는 고령층 중간 관리자들에게 새로운 업무를 찾아준다는 측면에서 대체로 효과적이었다. 하지만 다른 기술을 지닌 근로자들에게 대안을 제시하는 데 있어서는 효과적이지 못하였다. 회사는 이 문제를 해결하기 위해 프로그램을 자원관리센터로 개편하게 된 것이다. 외부 서비스를 구매하기 전에 내부 기술의 존재 여부를 확인하기 위해 모든 내부 및 외부 컨설팅 업무는 자원관리센터를 거쳐야 한다. 이 센터는 고령 근로자뿐 아니라 과도기에 있는 모든 직원들을 포함하기 위해 확대되었다. 그러나 이러한 변화는 2000년부터 2010년까지 10년을 목표로 단계적으로 이루어졌으며 아직까지 이러한 변화에 대한 어떠한 평가도 실시되지 않았다.

끝으로, 이 글에서 논의되지는 않지만 연령관리 프로그램의 일부로서 새롭게 등장한 두 가지 전략이 라인 담당부서인 인적자원팀에 의해 밝혀졌다. 한 가지는 팀의 구성과 관련이 있는데, 관리자들은 고령 근로자와 무거운 물건을 들어 올릴 수 있는 젊은 근로자들을 같은 팀에 배치함으로써 고령 근로자들의 업무를 용이하게 하는 다양한 조합을 검토하기 시작했다. 두 번째 전략은 건강 및 재활 평가로서, 몇 년 전 업무상 상해에 대한 대규모 심사 프로그램이 실시되었고 문제가 될 가능성이 있는 상해를 입은 고령 근로자들은 내부 전문가들이 주관하는 집중 재활 과정에 참여토록 하였다. 또한 이를 위한 사후 대책으로, 직원과의 체계적 대화를 통해 표준

[그림 3] 1998~2008년의 평균 퇴직연령



자료: 바텐폴 내부 발표 자료.

화된 연례 건강심사제도를 도입하였다.

이와 같은 일련의 대책들은 그 효과를 평가하기가 매우 어렵다. 그러나 [그림 3]에서 보듯이, 2000년과 2008년 사이에 평균 퇴직연령이 58세에서 63세로 늘어난 것은 분명히 알 수 있었다(Mykletun(2009)이 바텐폴 내부 발표 자료). 하지만 이러한 효과의 일부는 정부 직원(government employee)으로 분류되는 고령 고용 계약직 세대가 단계적으로 소멸하는 것에 기인한다고 볼 수 있을 것이다.

■ 2008년 이후 연령관리 정책 및 관행의 변화

일반적으로 바텐폴은 경기불황에 대한 대응이 늦으며 이번 경제위기에도 마찬가지였다. 바텐폴은 2010년에 효율성 프로그램을 실행하기 시작했으며, 이 프로그램은 2013년까지 운영될 예정이었다. 기업 차원에서 보면, 이 프로그램은 신규 채용 및 외부 컨설팅 업무 동결과 관련이

있다(2010년 연례보고서). 노르딕 부문에서는 2008년부터 직원 수가 점진적으로 감소하고 있다. 이는 금융위기 때문만이 아니라, 전반적인 효율성 프로그램의 일환으로 나타난 결과다.

바텐폴 노르딕은 2009년, 2010년 전반과 2011년에 부분적으로 실시된 내부적으로 ‘디 오퍼(The offer)’라고 불리던 조기 퇴직제도를 통해 전반적인 구조조정을 단행할 수 있었다.

‘디 오퍼’는 회사 내 근속기간이 15년 이상인 60~64세 직원을 대상으로 하였다. 이전 급여의 75% 수준을 제시한 조기퇴직을 내용으로 한다. 약 150명의 직원들이 이 제안을 받아들여 조기퇴직하였으며, 이로써 실제 필요한 감원의 90~95%가 해결되었다. 해결되지 못한 구조조정은 대부분 상대적으로 기술이 낮고 대부분 젊은 근로자로 구성되어 있는 지원 서비스직에서 이루어져야 했다. 이러한 감원에 앞서 모든 해당 근로자를 대상으로 2단계의 표준 절차가 진행되었다. 1단계는 회사의 내부 고용시장에 참여하게 하는 단계로서, 직원들이 지리적 이동 또는 동일 지역의 다른 일자리로 이동함으로써 바텐폴 그룹 내에서 새로운 일자리를 찾을 수 있도록 6개월간 내부 구조조정 팀의 지원이 이루어진다. 1단계에서 새로운 일자리를 찾지 못하면, 외부 고용시장이라는 2단계로 넘어간다. 2단계에서는 노조와 사용자단체의 기금으로 조직된 협동기구인 ‘고용안정협의회(Job Security Council, TRR)’가 과도기의 금융지원(transitional financing), 잡코칭(job coaching), 전직지원 서비스(outplacement services) 등을 제공한다. 이러한 2단계 절차 덕분에, 조기퇴직자들이 실업으로 이어진 경우는 거의 없었다. 많은 근로자들이 스웨덴의 다른 지역으로 이동하기를 거부했지만, 위와 같은 2단계 프로그램을 통해 거의 모두 동일 지역 내에서 새로운 일자리를 구할 수 있었다.

금융위기나, 고용 인원 약 360명(6.4%) 감소가 바텐폴 노르딕의 연령관리 관행 또는 정책에 어떠한 영향을 미친 것으로는 보이지 않는다. 모든 관련 프로그램들이 여전히 운영되고 있으며 향후 어떠한 변화도 예상되지 않는다.

■ 요약

바텐폴은 타 기업들이 흥미로워할 수 있는 몇 가지 중요한 교훈을 보여준다. 고령 직원들은 고령 근로자를 위해 설계한 프로젝트에 적극 참여하는 동안 자신들이 가치 있고 중요한 사람

으로 여겨지고 있음을 인식하기 때문에, 그러한 프로젝트 참여만으로도 더 오래 근무하고자 하는 동기가 고취된다. 이와 같이, 회사는 해당 이슈를 제기함으로써 근로자들이 회사의 중요한 자산이 되게 할 수 있다.

바텐폴의 '80/90/100 모형' 실시 경험은 고령 근로자와 관련된 유연하고 관대한 관행들이 프로그램의 비용을 만회하고도 남을 정도로 동기와 생산성을 고취할 가능성이 있음을 시사하기도 한다.

또한 바텐폴의 사례는, 내부 고용시장과 내부 자원풀이, 이전에는 건강 문제가 있는 고령 근로자들이 옮겨 갈 수 있었던 '상대적으로 편한' 서비스 일자리들이 점차 감소하고 있는 현 상황에 대처하는 방안으로 활용될 수 있음을 보여준다.

바텐폴 노르딕의 인적자원 관리부서는 프로그램이 제대로 작동하기 위해서는 경영진의 노력이 중요하다고 힘주어 강조한다. 최고경영진의 지원이 거의 없었거나 장기적 프로그램이 아니었다면, 그리고 참여적 프로그램으로 인식되지 않았더라면, 바텐폴의 프로그램들은 그다지 성공적이지 못했을 것이다. 한편 가능하다면 비자발적 구조조정은 피하고 조기퇴직을 구조조정의 첫 번째 방안으로 보는 경향이 여전하다는 점도 분명하게 드러난다. **KLI**

참고문헌

- Mykletun, R. J. and Furunes T.(2009), "Promoting health and workability in Vattenfall AB Nordic, Sweden", In M. Kumashiro(ed.), *Promotion of Work Ability Towards Productive Ageing: Selected papers of the 3rd International Symposium on Work Ability, Hanoi, Vietnam, 22-24 October 2007*, Taylor & Francis, London, pp.169-176.