

구조조정기의 기업

인사·조직 혁신 연구

김 재 구

(한국노동연구원 부연구위원)

# 목 차

제 1 장. 서론

제 2 장. 한국기업 인적자원관리의 문제점과 기업조직의 변화

제 3 장. 구조조정에 따른 조직 및 구성원의 반응과 기업성과에 대한 영향

제 4 장. 인적자원관리 및 조직변화 실태조사의 개요 및 결과

제 5 장. 결론

## 제 1 장. 서론

한국사회는 1997년 말의 외환위기 이후 시장경제의 확립이라는 긴급한 과제를 맞고 있다. 시장경제는 개개인의 자유로운 선택을 보장함으로써 자유투입과 창의력을 극대화시키고 사회적 생산성을 비약적으로 발전시켜 왔었다. 이러한 시장경제의 확립을 위하여 1기 노사정위원회는 기업의 경영투명성 제고, 재무구조 개선, 책임경영체제 확립, 기업경쟁력 제고 등의 구조조정을 촉진하기로 합의한 바 있다.

그런데, 한국사회에서 효과적 구조조정을 위해서 노동시장 유연화가 필수적이라는 지적이 있어 왔으며 IMF 구제금융 신청과정에서 '정리해고'를 입법화하기에 이르렀다. 이후 기업 및 금융부문의 구조조정과정에서 실업자가 급격히 증가하여 98년 11월 현재 1년 미만 전직실업자가 127만 3천명에 이르고 있으며, 앞으로도 당분간 고용조정이 더 있을 것으로 전망된다.

이와 같은 구조조정기를 맞이하여 한국기업은 인적 자원의 육성과 활용에 있어서 분명한 원칙과 방향을 가질 것을 요구받고 있다. 특히 지식기반경제로 나아가는 미래 한국사회의 경쟁력에 있어서 주요원천이 될 수 있는 인적 자원 및 조직에 대한 관리방안을 마련하기 위해서 지금까지의 문제점과 대응방향을 논의할 필요가 있다.

본 연구는 구조조정기를 맞은 기업이 인사 및 조직관리를 효율화하여 경쟁력을 강화하고 조직구성원들의 만족을 제고할 수 있도록 도움을 주는 것이 목적이다. 1997년 말의 경제위기 이후 이어진 구조조정과정에서 기업들은 합리적인 인력 및 조직관리를 위해 다양한 노력과 시도를 하고 있다. 이와 같이 기업에서 일어나고 있는 인적자원관리 및 조직운영의 변화 실태를 살펴보고, 이것이 기업의 경쟁력에 미치는 영향을 검토하고자 하였다.

이 연구를 위하여 문헌연구와 실사를 통하여 구조조정기 기업의 효율적 조직 및 인적자원관리의 내용과 그 성과 및 효과를 검토하고, 한국기업이 지향해야 할 합리적 관리방안을 연구하였다. 구체적으로 한국 기업의 인적자원관리 및 조직변화 현황을 파악하고 그 효과에 대하여 조사하였다. 즉 인사·조직 변화에 따른 조직운영상황과 함께 구성원의 조직몰입·직무만족 등 인적자원관리 유효성에 대하여 검토하였다.

이를 통해 구조조정기를 맞은 기업의 조직 및 인적자원관리 특성을 규명하여 한국기업의 효과적 구조조정과 조직·인적자원관리방안을 제시하고자 하였다. 나아가 기업의 합리적 구조조정 및 구성원 만족 제고를 지원할 수 있도록 기업조직활성화 방안을 구축하는데 도움을 주고자 하였다.

## 제 2 장. 한국기업 인적자원관리의 문제점과 기업조직의 변화

기업이란 시장이라는 ‘바다’에서 곳곳에 산재한 ‘섬’과 같다고 경제학자 코스는 말한 바 있다(coarse, 1935). 시장의 불확실성과 인간들의 제한된 합리성에 의하여 발생하게 되는 거래비용을 따져서, 시장이든 기업이든 거래비용을 줄일 수 있는 곳을 활용하게 된다는 것이 그의 주장의 핵심이다. 이렇게 볼 때, 기업조직의 본질은 시장의 실패를 보완하여 참여자들의 장기적인 결속을 통하여 상호이해 증진을 기하는 것이라고 할 수 있다(Milgroom & Roberts, 1990; Williamson, 1985).

그러나, 기업조직은 어디까지나 시장을 기반으로 하고 있다. 즉 기업이 자유로이 인적 자원을 참여시키고 퇴출시킬 수 있고, 개개인 역시 자신의 자유로운 의사에 의하여 기업조직에의 참여나 탈퇴(exit)할 수 있다는 것이 전제되어야 한다.

그런데, 한국의 기업조직은 이러한 시장원리에 기초한 인적자원관리를 하지 못하였다. 이에 따라 한국 사회 전체의 인적 자원관리에 있어서 이미 많은 문제가 나타났으며, 특히 현재의 경제 위기 상황하에서 그 심각성은 대단히 높아지고 있다.

### 1. 기업내부노동시장의 문제와 대응방향

우선 기업 내부노동시장에서 연공주의 인사제도가 가지고 있는 한계를 지적할 수 있다. 그 동안 한국 기업들은 연공주의를 기초로 하여 인적자원관리를 해 왔다. 신입사원들을 한꺼번에 공채하고 특정 분야에 대한 전문성을 키우지 못한 채 순환보직을 통하여 제너럴리스트들을 양성하여 왔다. 이는 결국 사원 모두를 경영자라는 자리를 향해 사다리를 타게 만들었다. 과거 고도성장기에 조직이 계속 확대되는 상황에서는 이들을 승진시킬 수 있는 자리를 만들 수 있었고 장기근속에 따른 인센티브를 제공함으로써 구성원들의 조직에 대한 헌신을 극대화시킬 수 있었으나, 저성장기 혹은 침체기에 있어서 이러한 연공주의는 한계를 나타낼 수밖에 없다.

기업조직 및 인적자원관리의 패러다임이 바뀔 수밖에 없는 환경변화 가운데에서는 과거의 장점이 약점이 될 수도 있다. 이러한 현상을 전략이론에서는 ‘경쟁의 덫(competitive trap)’이라고 표현한다. 개인이나 조직의 업적·성과와는 무관하게 근속년수 등의 속인적 요소에 따라 임금, 승진·승격 등이 결정되는 연공주의 인사제도는 불황 시에는 생산성을 상회하는 인건비 부담을 초래하게 된다. 즉 개인이나

조직 단위별 성과·업적을 무시한 획일적 급여인상으로 위기의식이 미약하게 되고, 자기개발을 통한 직무수행능력 향상이나 도전정신을 제고하지 못하는 문제를 낳게 되는 것이다(김식현, 1999).

이상과 같은 문제점을 해결하기 위해서는, 현재 한국의 연공주의에 입각한 인적자원관리를 개혁하고 구성원의 능력과 기능을 정확하게 반영하는 직무(job)주의를 일정하게 정착화시켜야 할 필요가 있다.

최근 기업을 둘러싼 환경변화는 정보화·국제화·서비스화 등으로 특징지워 지는데, 이는 지식을 기반으로 한 전문성을 갖출 것을 기업에게 요구하고 있다(신유근·김재구 외, 1999). 이제 기업경쟁력 강화를 위해서 성과주의(meritocracy) 인적자원관리가 필요한 것이다. 경영성과에 기여한 정도에 따라 보상한다는 것은, 직무의 상대적 가치를 인정하고 나아가 각 직무들의 기업성과 기여도에 대하여 판단할 수 있어야 한다는 것을 의미한다. 이를 위해서는 직무주의를 일정하게 도입하여 담당업무와 그 책임을 분명히 한 후, 구성원이 조직에 기여한 몫을 정확하게 평가하고 보상하여야 한다. 한편, 근로자들에게는 해당분야에 대한 전문성을 갖출 수 있도록 교육훈련 등의 투자를 행함으로써, 기업이 일할 기회와 자기개발을 할 수 있는 학습기회를 제공하는 것에 대하여 근로자들은 창의력과 혁신능력을 발휘하는 것으로 보답하는 시스템을 만들어야 할 것이다.

## 2. 외부노동시장의 문제와 대응방향

한국의 노동시장이 가지고 있는 또 다른 문제는 폐쇄성이다. 신규학졸자를 기간노동자로 일괄채용하고 장기에 걸쳐서 고용하는 것은 그 이외의 사람들에 대하여 참여를 가로막을 수도 있다. 또한 전직에 따른 비용이 너무 큼에 따라 인적자원의 이동성(mobility)이 제한되어 있었기 때문에 외부노동시장이 발달하지 못하였다.

그런데, 앞서 언급한 바와 같이 최근 기업을 둘러싼 환경의 변화속도는 눈부실 정도이다. 기술혁신 등으로 인하여 기존의 인적 자원이 진부화되었을 경우 교육을 통하여 직무능력을 향상시키거나 노동력 구성의 변화를 가져와야만 하는데, 그동안의 종신고용 패러다임에서는 이것이 효율적으로 이루어지지 못하였다. 현재와 같은 변화의 시기에는 조직의 지식활용 및 학습능력 제고가 대단히 중요하다. 이질적인 지식이나 문화의 흡수가 쉽게 이루어 질 수 있는 조직상이 필요한 것이다. 이러한 능력은 결국 사람들의 이동을 통한 전직(transfer)을 통하여 효과적으로 향상될 수 있다고 볼 때, 한국 사회의 이동성은 대단히 낮은 수준에 머무르고 있다는 점을 지적하지 않을 수 없다.

앞으로 한국기업의 경쟁력 강화를 위해서는 개개인의 전문성이 인정받고 이를 나타내는 시그널이 효

과적으로 작동하여 사람들의 이동이나 기업의 충원과정이 합리적으로 이루어 질 필요가 있다고 본다. 결국 노동력의 가치를 가장 잘 나타내 줄 수 있는 임금 등이 외부노동시장의 발달을 통해 결정될 수 있도록 하여야 할 것이며, 이 때 시장의 주요한 기준은 직무(job)가 됨으로써 직무의 가치를 반영한 임금이 형성되어 사회적으로 통용될 수 있는 기준이 되어야 할 것이다.

한편, 외부노동시장을 적극적으로 활용하고자 할 때, 노동력의 구성이 다양화되어 상이한 고용형태들이 나타나게 될 것이다. 기업성과에 대한 기여도가 높고 기간노동력으로 활용해야 할 인력들에 대해서는 정규고용을 행하고, 기업과의 결속 필요성 정도가 낮아짐에 따라 계약근로, 파견근로, 외주(outsourcing) 등을 행할 수 있을 것이다. 기업의 업무들에 대하여 직무분석을 행함으로써 기업과의 결속정도를 평가하고, 특정직무 담당인력의 활용에 있어서 외부노동시장을 적극적으로 이용하는 것이 불가피할 것으로 전망된다.

### 3. 실업증가와 노동시장 변화에 대한 요구

실업의 증가와 관련해서도 기존의 인적자원관리 방식에 대하여 재고하여야 할 때라고 판단된다. 향후 장기실업의 문제가 심각해 질 것으로 예상될 때, 단순히 실업의 총량(stock)문제만이 아니라 흐름(flow)을 생각하여야 할 것이다. 특정 시점에서 실업자의 전체 숫자가 같다고 하더라도, 장기실업자들이 대부분을 차지하는 경우와 실업자들이 단기간에 취업기회를 잡아 실업상태를 탈출할 수 있어서 활발한 흐름이 있는 경우간에는 그 고통의 정도가 상당히 차이날 것이다. 한국기업의 기존 인사관행이 답습될 경우에는 현재 기업 내에 있는 사람들을 실업할 가능성이 적으나, 기업 외에 있는 신규학졸자나 기업에 한 번 퇴출된 사람들은 참여의 기회를 전혀 얻지 못하는 소위 '내부자-외부자(insider-outsider)간의 형평성' 문제가 커 질 수 있다.

이미 연초에 노동법 상에 '경영상 이유에 의한 해고'가 허용됨에 따라 기업조직에서의 퇴출(exit)은 자율이 보장된 상태이나, 기업조직에의 참여는 자율에 의해서만 해결되기 어려운 실정이다. 현 경제위기 상황이 일자리 창출 자체를 어렵게 한다는 것도 원인이지만, 우리 사회가 개개인의 이동이나 전직 등과 같은 기업조직에의 참여나 탈퇴에 있어서 기준이 될 만한 인프라를 가지고 있지 못하다는 점 역시 심각한 문제라고 본다. 기업이나 개개인이 상호 자유로운 결정을 하기 위한 준거로서 직무에 기초한 노동시장(job-based labor market)을 형성할 필요가 있다.

#### 4. 한국기업조직 및 인적자원관리의 변화방향

현재 한국의 기업들에서는 과거와 같은 평생직장 개념이 퇴색되어가고 있다고 본다. 이러한 현실 하에서 미래지향적인 기업 패러다임이 제시될 필요가 있는 시점인 것이다. 과거 평생직장을 제공하고 명령과 지시를 하는 사용자에게 근로자가 복종하고 애사심을 가진다는 심리적 계약에 입각한 신뢰가 무너진 지금은 이제 기업과 기업 구성원간의 새로운 계약관계 정립이 필요하다. 이러한 새로운 관계는 궁극적으로 합리적인 관리 시스템과 외부노동시장의 활성화를 통하여 가능할 것이다.

즉 새로운 시스템을 구축하려면 기업조직 내에서는 조직체계와 평가, 보상방식 등 인적자원관리가 성과주의에 입각한 제도로 바뀌어야 할 필요가 있다. 또한 직무에 기반한 외부노동시장이 발달되어, 개인의 전문성이 인정받아 사람들의 이동이나 기업의 충원과정이 합리적으로 이루어 질 수 있어야 할 것이다.

기업도 시장 속에서 존재하는 것이므로, 열린 시장경제라는 이념에 비추어 볼 때 기업구성원들은 진입은 물론 이탈의 자유도 가지고 있다고 볼 수 있다. 사용자들이 자신이 원하는 근로자를 채용하고 개발시킬 수 있는 것과 마찬가지로, 근로자들도 자신이 참여하고자 하는 기업을 골라서 이동할 수 있는 자유가 있어야 하는 것이다. 이렇게 되기 위해서는 무엇보다도 근로자들의 취업능력(employability)를 제고하는 것이 필수적이다.

고실업시대를 맞아 근로자들은 전문능력을 갖추고 자기경력관리(self career management)를 철저히 할 것을 요구받고 있다. 자신의 시장가치를 높이기 위해서는 과거에 없었던 새로운 직무나 기존의 직무 중 능력요건이 강화되는 내용에 대하여 정확히 알고 이에 부응할 수 있는 능력을 갖추는 것이 필요하다. 이러한 관점에서 기업조직의 본질이 무엇인지를 분명히 하고 새로운 시스템으로 사회나 기업이 정비될 때, 구성원들의 사기가 살아나고 동기부여받을 수 있을 것이다.

#### 5. 기업제도의 변화관리에 관한 논의

구조조정 과정을 통하여 기업과 기업 구성원간의 새로운 계약관계가 정립되어야 하며 이를 위하여 기업조직 내에서는 조직체계와 평가, 보상방식 등 합리적인 인적자원관리시스템을 갖추는 변화가 필요하다고 볼 때, 이러한 변화를 어떻게 성공적으로 관리할 것인가라는 문제가 대두된다. 기업의 구조조정이 기업경쟁력을 향상시킬 수 있는 근본적인 변화를 가져오기 위해서는 기업의 사업전략과 조직구조, 인적

자원관리 시스템들이 잘 연계되어 유기적으로 변화하여야만 할 것이다. 새로운 관리시스템들은 기업 외부환경과의 적합성(fitness)을 가져야 할 것이며, 각 영역들간에 정합성(alignment)을 갖추어 나가야 할 것이다(Aldrich, 1979; Tushman & Romanelli, 1985). 최근 인적자원관리론에서 주요하게 논의되고 있는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management) 역시 이러한 배경에서 나타난 것이라고 할 수 있다.

조직구조가 분화(differentiation)와 통합(intergration)을 통하여 기업조직의 일을 효과적으로 배분하고 연결하며 나아가 업무프로세스 및 권한책임을 규정해 준다면, 인적자원관리는 각각의 일에 적합한 사람들을 맞추어 주는 것이 가장 기본이라고 할 수 있다. 따라서 이러한 조직 및 인적자원관리는 사업전략에 따라 효과적으로 정립되어야 할 필요가 있다.

이와 같이 조직 및 인적자원관리는 합리적 선택의 결과로 나타나지만, 그 자체를 하나의 제도로서도 볼 필요가 있다. 이러한 제도는 역사를 통하여 형성된 것이며, 한국사회의 여타 제도 및 관행 등에 의하여 영향을 받게 된다(Kochan, McKersie & Chaiykoff, 1986; Osterman; 1987). 이러한 제도의 변화는 진화론적 관점에서 파악되어야 할 필요가 있고, 제도가 가지고 있는 구조적 관성과 학습 및 적응을 통한 변화에 대한 연구가 필요하다(Nelson & Winter, 1982; Hannan & Freeman, 1989; 김재구, 1997).

기업의 인적자원관리 역시 하나의 '제도'로서 환경의 불확실성 속에서 '제한된 합리성'을 가진 주체들에 의하여 형성되는 것이라고 볼 때 제도론적 관점의 도입이 필요하다. 제도는 역사를 통하여 형성된 것으로서 나름대로의 구조적 관성을 가지고 있다. 이러한 제도의 변화에는 구조적 관성과 학습이 함께 작용한다. 구조적 관성은 제도가 당시의 환경조건에 적합한 모습을 갖추으로써 그 정당성과 효율성을 유지하려는 과정에서 학습을 통해 형성된 것으로 볼 수 있다. 그러나 환경이 변하여 과거의 일상성이 더 이상 적합하지 않을 때에는 제도는 변화하게 될 것이다(Hannan & Freeman, 1989; Haveman, 1993; Levitt & March, 1988; Miller & Chen, 1994).

이와 같이 제도가 가지고 있는 구조적 관성의 정도에 따라 조직변화도 점진적인 변화로 나타날 수도 있으며, 양자론적 변화(Miller & Friesen, 1984)와 같은 급진적 변화가 이루어 질 수도 있다. 그리고 재구성(reorientation)과 수렴(convergence)과정 등을 통하여 진화해 나갈 수도 있는 것이다(Tushman & Romanelli, 1985).

앞서 살펴 본 바와 같이 연공주의를 기반으로 한 한국기업의 인적자원관리는 한계를 드러낸 지 오래이기 때문에 구조조정기를 거치면서 변화하지 않을 수 없는 입장이다. 다만 이러한 변화가 어떠한 방향으로 진행되어야 할 것인가라는 것과 함께 변화의 방식이 문제가 되고 있다. 특히 한국기업의 경우 인



적자원관리에 있어서 일정하게 직무에 기반한 성과주의를 도입하고자 할 때, 과거의 사람 중심의 관리 방식을 어떻게 변화시켜 나가고 균형을 이룰 것인가라는 문제가 대두된다. 따라서 우선 한국기업의 인사 및 조직관리 실태가 어떻게 변화되고 있고, 이러한 제도의 변화가 점진적으로 이루어질 것인지, 혹은 급진적으로 이루어 질 것인지를 살펴 볼 필요가 있다.

또한 인사 및 조직관리에 있어서 여러 관행들의 변화가 서로 연동되어 일어나고 있는지 혹은 개별적으로 이루어지고 있는지에 대해서도 살펴 볼 필요가 있다. 예를 들어 연봉제 도입과 같은 임금제도의 변화가 평가제도의 개선과 함께 이루어지고 있는지를 살펴 볼 필요가 있다. 또한 임금과 평가제도 등은 직무주의 요소를 도입하여 변화시키는 반면, 여타의 인적자원관리 관행에서는 연공주의 패러다임을 그대로 유지하고 있는지에 대해서도 검토할 수 있을 것이다. 미국의 작업장 혁신 및 고성능 조직에 대한 선행연구들을 살펴보면, 인적자원관리 관행의 변화는 개별적이 아니라 내적인 일관성을 가진 하나의 묶음(bundle)으로서 이루어 질 수 있으며, 이러한 관행들에 영향을 미치는 요인들과 적합한 관계를 가질 때 조직유효성 향상에 기여할 수 있다는 주장들이 있었다(Arthur, 1992; Ichnowsky, Shaw & Prensushi, 1997; Kochan, McKersie & Chaiykoff, 1986; McDuffie, 1995; Osterman; 1987). 따라서 인사 및 조직관리의 변화가 개별적으로 이루어지고 있는지 아니면 일정한 방향 속에서 전반적 영역에서 일어나고 있는지에 대하여 살펴 볼 필요가 있다. 나아가 이러한 인사 및 조직 변화가 기업의 경영성과 및 구성원 만족에 미치는 영향에 대해서도 검토해야 할 과제가 있다.

### 제 3 장. 구조조정에 따른 조직 및 구성원의 반응과 기업성과에 대한 영향

현재 한국사회는 경제 위기를 극복하는 과정에서 시장경제를 확립하고자 하는 과제를 수행하고 있다. 이를 위하여 기업과 금융부문에 대한 구조조정이 진행되고 있다. 그런데, 현재의 기업구조조정이 본연의 목적인 기업경쟁력 강화를 위하여 우선되어야 할 경영투명성 제고와 기업지배구조 개선 그리고 특히 사업전략의 재편 등의 과제에 대해서는 아직 미진한 반면, 구성원에 대한 고용조정을 구조조정의 주요한 내용으로 진행하고 있다는 지적이 많다.

이와 같은 구조조정과정의 고용조정은 거시적 차원의 실업문제뿐만 아니라, 개별 기업차원에서도 경쟁력의 변화를 야기시킬 수 있다. 구조조정의 목적이 궁극적으로 기업의 경쟁력을 강화하는 것에 있다면, 현재 진행되고 있는 고용조정이 실제 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서도 살펴 볼 필요가 있을 것이다.

고용조정 이후 미국기업들의 성과변화에 대한 American Management Association의 1992년 조사에 의하면 종업원 생산성이 증가한 경우는 51%, 변화 없음은 36%, 감소한 경우는 30%이었다. 경상이익은 증가한 경우가 51%, 변화 없음이 12%, 감소한 경우가 30%이었다. 한편, 구성원의 사기는 증가한 경우는 2%에 불과하고, 변화 없음이 12%, 감소한 경우는 86%에 이르렀다.

이러한 결과를 놓고 볼 때, 고용조정이 반드시 재무적 성과의 향상을 가져오는 것은 아니라는 것과 고용조정 후에 종업원 생산성이 악화되는 경우가 많으며, 특히 구성원의 사기는 전반적으로 악화되었다는 것을 알 수 있다. 따라서 구조조정을 통한 기업 경쟁력 강화를 위하여 사업전략의 재정립과 조직구조 및 제도를 재정비할 필요성이 높다고 할 수 있다, 고용조정에 대한 조직 및 구성원의 반응이 어떻게 나타나게 되는지를 검토하고, 구조조정 이후에 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 동기부여 방안을 마련하여야 할 필요가 있다.

#### 1. 고용조정에 따른 조직의 반응

조직이 고용조정을 실시하게 되면 일반적으로 다음과 같은 12가지 문제점(dirty dozen)이 나타나는 것으로 밝혀졌다(Cameron, Kim. & Whetten, 1987). 첫째, 중앙집권화가 강화된다. 일의 중요성에 관계 없이 의사결정권이 최고경영자로 상향 집중되는 현상을 보이며 권한 위임이 대폭 줄어든다. 둘째, 단기

업적 중심의 목표설정이 강조된다. 중장기 계획보다는 긴급한 과제나 단기적으로 효과가 나타날 수 있는 일에 집중하는 현상을 보인다 셋째, 혁신을 지양하는 경향이 강하게 나타난다. 시행착오는 용납되지 않고 모험적 시도나 창의적 행동을 문제시하게 된다. 넷째, 자원을 특정한 기준없이 동등하게 분배하는 경우가 만연한다. 우선 순위를 생각하지 않고 동등비율의 예산 감축이 적용된다. 다섯째, 극보수주의가 고개를 들기 시작한다. 변화에 대한 강한 저항이 나타나고 보신주의적 풍토가 강해진다. 여섯째, 상호불신이 팽배해 진다. 상하간, 동료간에 조직구성원들이 서로를 믿지 못하고, 사소한 일에 대해서도 추가적 보증을 요구한다. 일곱째, 조직풍토가 정치판적 특성을 갖게 된다. 누가 실세인지에 대한 파악하는 것이 구성원들의 주관심사가 되고, 줄서기를 시도하고, 여러 파벌간의 다툼이 벌어진다 여덟째, 팀웍이 저하된다. 겉으론 드러나진 않지만 개인주의적인 성향이 강해지고 부서 이기주의가 심화된다. 아홉째, 리더십 결핍현상이 나타난다. 다른 조직에서도 요청을 받는 유능한 리더들은 이직을 하고, 대량감원에 대한 책임을 경영진의 탓으로 돌리게 된다. 열 번째, 의사소통의 감소가 일어난다. 정보의 공유가 줄어들고 나쁜 소식은 상부로 전달되지 못하고 은폐된다. 열 한 번째, 갈등이 급증한다. 가용한 인적, 물적 자원의 감소로 내부 경쟁이 심화되고 자기 몫을 챙기기 위한 투쟁이 강해진다. 마지막으로, 이상에서 열거한 현상들로 인해 조직구성원들의 사기가 곤두박질친다,

김명언은 이 같은 현상들에 대하여 줄여야 될 것은 늘여주고, 늘여야 될 것은 줄어드는 비합리적 증감현상이라고 하였다. 갈등, 단기업적 치중, 보수주의, 정치판적 특성 등은 줄여야 할 것이고, 팀웍, 우선 순위 적용, 분권화, 상호신뢰, 혁신 마인드, 개방적 의사소통, 리더십, 사기 등은 늘여야 할 것이다. 따라서 대부분의 경우 고용조정을 실시하는 조직이 보이는 반응양상들은 조직효과성을 감소시키는 역기능적 반응들이라고 할 수 있다(김명언, 1998).

## 2. 고용조정의 성공률 분석

80년대에 깊은 불황을 경험한 미국 기업들은 많은 고용조정의 경험을 가지고 있다. 역시 미국의 경영자협회(American Management Association)의 1996년 조사에 의하면 조사대상 기업 중 24%가 90년 1월부터 95년 6월 기간 동안 3회 이상의 고용조정을 실시하였다고 한다. 그런데, 고용조정 이후 경영상태가 호전되었다고 응답한 회사는 과반수 이하였으며 72%의 회사는 직원들의 즉각적인 사기 저하와 경영분위기 침체를 겪었다고 응답하였다(최만기, 1997).

Watson Wyatt사가 연구한 고용조정 실시 1,005개 사에 대한 연구조사결과에서도 고용조정에 따른

기대성과의 달성율이 높지 않은 것으로 나타났다. 각각의 달성율을 살펴보면, 비용절감에서는 50%, 생산성 향상 25%, 시장점유율 증가 12%, 품질 향상 9%, 생산품 혁신 7%에 불과한 것으로 나타났다. 이 같은 부정적 효과는 다른 여러 연구에서도 확인되었다(Hitt, Keats, Harbert, & Nixon, 1994; Bassi & Van Buren, 1997).

ASTD의 1996년 인적자원 및 성과관리(Human Resource and Performance management) 조사는 제조업, 서비스업, 금융업, 교통통신 및 공공시설 등 4개 산업의 1,500개 업체를 대상으로 실시되었다. 이들 회사들의 성과를 비교해 볼 때, 고용조정을 실시한 기업의 성과가 고용조정을 실시하지 않은 기업들의 성과보다 낮게 나타났다. 전반적 성과에 있어서 미 실시기업이 3.99점, 실시기업이 3.60점으로 나타났으며, 상품 및 서비스의 질에서는 미 실시기업이 4.13점, 실시기업이 3.79점으로 나타났다. 근로생활의 질에서는 미 실시기업이 3.53점, 실시기업이 3.18점으로 나타났다. 종업원 만족도는 미 실시기업이 3.34점, 실시기업이 2.98점으로 나타났다(Bassi & Van Buren, 1997).

이상과 같은 연구결과들을 검토해 볼 때, 고용조정은 결과적으로 성공하는 경우와 실패하는 경우 모두 나타날 수 있다는 것을 알 수 있다. 그렇다면 어떤 요인에 의하여 고용조정의 성패가 갈리는지에 대하여 살펴 볼 필요가 있다.

### 3. 효과적 고용조정 방안

고용조정은 비용절감, 효율성 증진, 생산성 향상, 경쟁력 제고, 핵심사업에의 집중, 조직혁신, 핵심역량 강화, 조직풍토 개선 등의 목적을 가지고 실시된다. 이같이 조직효과성을 증진시키고자 실시하는 고용조정이 기대치에 훨씬 못 미치는 효과를 보일 뿐만 아니라 상당수의 경우 오히려 비효과적인 결과를 가져오는 것으로 여러 연구가 보고하고 있다. 이 같은 기대 밖의 효과를 가져온 원인을 규명해내고자 수행된 선행연구들은 비효과적 고용조정(dumbsizing)과 효과적 고용조정(rightsizing)의 차이점을 다음과 같이 정리하였다(Cameron, 1994; Hitt et al. 1994).

바람직하지 못한 고용조정 결과를 경험한 조직들의 대부분은 다음과 같은 공통적 특성을 지니고 있음이 확인됐다. 첫째, 부서별로 감원 비율을 일률적으로 할당하는 방식을 취했다. 둘째, 필수적인 교육 및 훈련 프로그램을 폐기하였다. 셋째, 자리 수를 줄이는 것이 아니라 사람 수를 줄이는 감량을 실시했다. 넷째, 감원기준 및 실시방식을 결정함에 있어서 상의하달식 결정 과정을 하였다. 다섯째, 지나치게 매력적인 인센티브를 제공하는 조기퇴직 프로그램을 실시했다. 여섯째, 필요이상으로 지나친 감원을 실행했

다. 일곱째, 감원에 살아남은 사람들에게 그들이 익숙지 않은 일들을 무리하게 할당했다. 여덟째, 여러 단계에 걸쳐 감원을 실시함으로써 구성원들에게 불안감을 주었다.

이에 비해 효과적인 고용조정을 실시한 조직들은 다음과 같은 특성을 가졌다. 첫째, 조직의 비전을 명확히 설정하여 공유하고 이에 의거해서 감원을 실시하였다. 둘째, 불필요한 자료, 업무수행과정, 교육훈련 제도 등의 조직의 불필요한 부분을 없애는 데에 초점을 맞춘 감량을 실시하였다. 셋째, 머리 수가 아니라 직책 수를 줄이는데 초점을 맞추었다. 넷째, 감원기준 및 실시방식을 결정함에 있어서 내부구성원 및 외부고객들을 참여시켰다. 다섯째, 조직경영의 핵심요소간 상호관련성을 고려하여 감원을 실시하였다. 여섯째, 감량 실시 후에도 주기적으로 적정 인원수에 대한 점검을 실시했다. 일곱째, 감량 후 조직구조 및 제도를 재정비하였고 구성원 개개인의 담당업무에 대한 직무 재설계 등의 후속조치를 취했다. 여덟째, 조직구성원들 중 핵심 구성원을 선정하고, 이들을 보호 및 육성하는 방안을 강구하였다. 아울러 핵심분야에 대한 집중적 인재육성책을 펼쳤다.

효과적인 고용조정의 과정을 살펴보면, 조직구성원들을 비용으로 보지 않고 자산으로 간주하는 최고경영자의 경영관과 조직문화가 바탕이 되고 있음을 알 수 있다. 나아가 조직 활성화(revitalization)를 위하여 구성원들이 기업의 비전을 공유한 동반자로서 일할 맛이 나게 해 주고, 구성원들이 일을 잘 하고 성과를 올릴 수 있도록 지원하는 관리 시스템의 혁신을 이루어 냈다(김명언, 1998).

평생직장의 패러다임을 견지해 온 한국기업의 입장에서는 구조조정기의 구성원 동기부여를 위해서 무엇보다도 무너져 버린 신뢰를 일으켜 세우는 것이 필요하다. 이를 위해서는 기업조직에 있어서 합리적인 관리시스템을 구축하고 이를 실천하는 것이 가장 중요한 요건이라고 본다. 조직의 장기적 비전 및 경영전략에 입각하여 조직구조 및 제도를 재정비하고, 구성원 개개인의 담당업무에 대한 직무 재설계 등을 행하여야 한다. 기업의 전략적 방향에 따라 구성원들의 담당업무와 그 책임을 분명히 하고 구성원들에 요구되는 성과기준이 무엇인가를 분명히 한 후, 구성원이 조직에 기여한 성과를 정확히 평가하여 확실한 보상을 하도록 하여야 한다. 이러한 구조와 제도적 변화와 함께 분권화와 임파워먼트를 실시하여 변화하는 환경에 신속하게 대응할 수 있는 자율성을 대폭 주어야 할 것이다.

고용조정 이후에 기업의 회생(turn around)을 위하여 구성원을 동기부여시키기 위해서는 지속적이고 제도적인 조직활성화 정책을 실시하여야 할 것이다. 이러한 조직활성화 조치는 단순히 지식의 전달이나 상층부 주도의 운동방식으로는 성공하지 못할 것이다. 변화된 환경에 대하여 기업구성원과 기업이 새로운 규범과 시스템으로 대응하지 않으면 안된다는 것을 분명히 하여, 교육과 참여 등 적절한 조직개발 활동들을 행하여야 할 것이다.

## 제 4 장. 인적자원관리 및 조직변화 실태조사의 개요 및 결과

### 1. 조사의 개요

본 연구조사는 기업체조사와 구성원조사를 각각 실행하였다. 기업체조사는 조직수준의 조사로서 우리나라 비농전산업의 기업체를 모집단으로 하였다. 설문조사의 표본은 1997년 7월 한국노동연구원에서 실시한 고용조정 실태조사의 표본업체 600개 기업체와 전국 상장업체를 모집단으로 업종별·규모별 분포를 고려하여 표본 추출된 361개 기업이다. 구성원조사는 개인수준의 조사로서 전국 상장업체를 모집단으로 하여 기업체 조사에 응한 상장업체 123개에서 사무직 사원들을 대상으로 하여 각 업체 당 직급별 분포를 고려하여 30명씩 조사하였다.

설문조사의 기간은 1998년 11월 2일 부터 11월 24일 사이에 이루어졌으며, 조사원이 기업체의 인사노무 담당자들을 직접 방문하여 설문에 응답하도록 하였다. 구성원용 설문은 인사노무 담당자들의 협조를 얻어 배포하였다.

각 설문조사의 주요 내용은 다음 표와 같다. 우선 기업체 조사에서는 상장여부 등 회사배경에 대한 질문과 경영환경상태, 인사 및 조직 변화실태, 경제위기 이전과 비교한 경영성과 및 관리상 문제점, 팀제 운영실태, 경영지표 등을 질문하였다. 구성원 조사에서는 직급, 근무기간 등 개인적 배경과 직무특성을 조사하고 조직침체도, 조직몰입·직무만족·이직의도 등 조직유효성 변수를 물었으며, 고용조정을 실시한 경우에 한하여 고용조정절차의 정당성에 대하여 질문하였다.

표본업체의 특성을 살펴보면, 중화학공업·경공업 등 제조업체가 186개 업체로 전체 표본의 51.5%를 차지하고 있으며, 도소매 및 숙박·음식업 11.4%, 금융·보험업과 함께 기타 서비스업이 각각 10.8%의 순으로 나타났다. 기업규모별로는 100인 미만이 24.9%, 100~299인 규모가 24.7%, 1000인 이상이 26%로 나타났다. 전체 기업표본 361개 업체 중 상장회사가 123개이며, 비상장회사가 238개로 나타났다. 조사기업의 노조존재 여부를 보면 49.6%인 179개 기업에서 노동조합이 있는 것으로 나타났다.

<표 1> 기업체 설문지 내용의 내용과 문항

영역구분	내 용	문 항
회사배경	· 상장여부, 업종, 창립연도	문 1 ~ 문 3
경영환경상태	· 경쟁력 정도 · 기술변화 정도 및 경쟁력 영향 · 1년 전과 수요, 자금조달 등 비교 · 경영전략	문 1-1~7 문 1-1~7 문 2 문 2
인사제도 변화실태	· 파견, 계약직, 인턴사원 등 고용 형태의 다양화 · 다면평가, 목표관리 등 평가개선 · 경력개발, 학점제 등 육성체계 · 연봉제 등 임금관리 변화 · 직급단계 수 · 임금수준 변화	문 3-1~5 문 3-6~12 문 3-13~16 문 3-17~19 문 3-20 문 3-21
조직구조 변화실태	· 팀제 도입 · 조직구조 재설계 · 업무프로세스 혁신 · 아웃소싱 실시 · 분사화 실시 · 하부 권한위임	문 4-1 문 4-2 문 4-3 문 4-4 문 4-5 문 4-6
경제위기 이전과의 비교	· 경제위기 이전과 경영성과 비교 · 경제위기 이전과 인사조직관리 상 의 문제점 비교	문 5-1~9 문 5-1~9 문 6-1~7 문 6-1~7
팀제 운영실태	· 도입 여부와 계획 등 · 도입시점과 도입 목적 등 · 도입과정에서 자문여부와 기간 등 · 경제위기 이전 팀제 운영 실태 · 현재의 팀제 운영 실태	문 7~10 문 11~14 문 15~19 문 20~28 문 29~36
인력현황 및 경영지표	· 노조 유무 · 인력구성 및 규모 · 매출액, 순이익 등경영지표	배 1 배 2 배 3

<표 2> 구성원 설문지 내용과 문항

영역구분	내 용	문 항
개인배경	· 직급, 연령, 근무기간, 급여	문 1 ~ 문 4
직무특성	· 역할 모호성 · 업무량 정도 · 업무 feedback · 업무 재량권	문 5-1 문 5-2 문 5-3, 5-4 문 5-5, 5-6
조직침체도 (Dirty Dozen)	· 단기기업적주의 · 중앙집권화 강화 · 극보수주의 · 의사소통 수축 · 팀웍 상실 · 리더십 부재 · 상호 불신 팽배 · 사기 저하 · 정치관적 조직풍토 · 혁신지양 · 애사심 감소 · 무기준적 자원 분배	문 6-1, 6-11 문 6-2, 6-8 문 6-3, 6-5, 6-10 문 6-4, 6-6, 6-7, 6-13 문 6-9, 6-15, 6-22, 6-23 문 6-19 문 6-12 문 6-16 문 6-17 문 6-18 문 6-14, 6-21 문 6-20
조직유효성	· 직무만족 · 조직몰입 · 이직의도 · 직무중요성	문 7-2, 7-4, 7-7, 7-8, 7-14 문 7-1, 7-9, 7-10, 7-11, 7-12, 7-13 문 7-5, 7-6 문 7-3
인력조정 절차	· 시행기준의 일관성 · 대상자 선정의 공정성/객관성 · 의사결정의 공식성 · 구성원의 의견 수렴 · 정보 제공 충실성 · 시행과정에 대한 상담, 홍보, 설명	문 8-2 문 8-3, 8-4, 8-5 문 8-6 문 8-7 문 8-8 문 8-1, 8-9, 8-10



<표 3> 조사대상업체 특성 (단위 : 기업체 수, %)

		상장회사	비상장회사	전 체
업 종 별	중화학공업	33 (44.0)	42 (56.0)	75 (20.8)
	경공업	32 (28.8)	79 (71.2)	111 (30.7)
	전기·가스·수도업	1 (20.0)	4 (80.0)	5 ( 1.4)
	건설업	13 (40.6)	19 (59.4)	32 ( 8.9)
	도소매·음식·숙박업	14 (34.1)	27 (65.9)	41 (11.4)
	운수·창고·통신업	7 (36.8)	12 (63.2)	19 ( 5.3)
	금융·보험업	22 (56.4)	17 (43.6)	39 (10.8)
	기타 서비스업	1 ( 2.6)	38 (97.4)	39 (10.8)
규 모 별	100인 미만	0 ( 0.0)	90 (100)	90 (24.9)
	100인 - 299인	15 (16.9)	74 (83.1)	89 (24.7)
	300인 - 499인	15 (34.1)	29 (65.9)	44 (12.2)
	500인 - 999인	27 (61.4)	17 (38.6)	44 (12.2)
	1000인 이상	66 (70.2)	28 (29.8)	94 (26.0)
노조 유무	노동조합 있음	94 (76.4)	85 (35.7)	179 (49.6)
	노동조합 없음	29 (23.6)	153 (64.3)	182 (50.4)
전 체 (361)		123 (34.1)	238 (65.9)	361 (100)

## 2. 조사분석 결과

본 연구조사는 앞서 언급한 바와 같이 기업체 조사와 구성원 조사로 나누어 이루어 졌다. 조사의 결과 역시 기업체 조직수준과 구성원 개인수준으로 나누어 정리하고자 한다.

### 1) 기업체 조사의 결과

#### (1) 현재의 경영환경 상태 및 특성

기업들을 둘러싼 경영환경특성들을 알기 위하여 기술변화 속도와 이로 인한 기업경쟁력 변화, 해당산업의 경쟁 정도 등을 보았으며, 특히 최근의 경제위기로 인하여 수요변화 및 자금조달의 용이성, 수익률 향상 정도에 대하여서도 살펴보았다.

<표 4> 경영환경특성

산 업 별 (업체수)	제품 및 서비스 생산기술의 변화속도	신기술 개발로 인한 기업경쟁력 변화	해당 산업의 경쟁강도
중화학공업 (75)	3.12*(0.87)	3.07**(0.86)	3.36*** (0.95)
경공업 (111)	3.19 (0.73)	3.14 (0.77)	3.53 (0.97)
전기·가스·수도업 (5)	3.60 (0.55)	3.40 (1.14)	3.80 (1.10)
도소매·음식·숙박업 (41)	3.71 (1.74)	3.63 (1.73)	3.90 (1.28)
건설업 (32)	3.22 (0.75)	3.13 (0.75)	4.09 (0.89)
운수·창고·통신업 (19)	3.68 (0.67)	4.21 (1.90)	4.00 (0.88)
금융·보험업 (39)	3.74 (1.21)	3.51 (1.25)	4.21 (0.77)
기타 서비스업 (39)	3.57 (1.58)	3.49 (1.59)	3.97 (1.55)
전 체 (361)	3.37	3.32	3.74

\*수치가 클수록 변화 속도가 빠름을 의미

\*\*수치가 클수록 기업경쟁력이 많이 변화하고 있음을 의미

\*\*\*수치가 클수록 경쟁강도가 강함을 의미

제품이나 서비스의 생산에 사용되는 기술의 변화 속도에 대하여 모든 산업이 기술 변화의 속도가 빠르다고 하였으며, 특히 금융·보험업과 도소매·음식·숙박업, 그리고 운수·창고·통신업의 경우 생산 기술의 변화 속도가 기타 산업에 비하여 상대적으로 빠른 것으로 나타났다.

대부분의 산업에서 신기술 개발로 인한 기업경쟁력 변화가 있음을 알 수 있다. 특히 운수·창고·통신업의 경우 다른 산업에 비해 높은 수치를 보임으로써 기업 경쟁력의 변화가 상대적으로 크다는 것을 알 수 있으며, 도소매·음식·숙박업 및 금융·보험업에서도 기업 경쟁력의 변화 양상이 두드러지게 나타났다.

모든 산업부문에 걸쳐 해당 산업 내 기업간의 경쟁정도가 심한 것으로 나타났다. 특히, 금융·보험업과 건설업, 그리고 운수·창고·통신업의 경우 기업간 경쟁의 정도가 다른 산업에 비해 높은 것으로 드러났다. 반면, 중화학공업과 경공업의 경우 전체 평균보다 낮은 수치를 보이고 있다.

<표 5> 1997년 대비 1998년 경영여건 변화

산 업 별 (업체 수)	소비(수요)의 확대	자금조달의 원활성	수익률의 향상
중화학공업 (75)	2.07* (0.81)	2.28** (0.83)	2.44*** (0.99)
경공업 (111)	2.40 (0.92)	2.26 (0.81)	2.53 (1.01)
전기·가스·수도업 (5)	2.20 (0.45)	2.20 (0.84)	2.20 (0.87)
도소매·음식·숙박업 (41)	2.10 (0.94)	2.12 (0.81)	2.29 (1.03)
건설업 (32)	1.63 (0.71)	1.91 (0.86)	1.88 (0.79)
운수·창고·통신업 (19)	2.37 (0.76)	2.05 (0.85)	2.79 (0.92)
금융·보험업 (39)	2.62 (0.99)	2.64 (0.96)	2.64 (1.16)
기타 서비스업 (39)	2.54 (1.82)	2.36 (1.29)	2.36 (1.35)
전 체 (361)	2.26	2.26	2.43

\*수치가 클수록 수요(소비)가 증가하고 있음을 의미

\*\*수치가 클수록 자금조달이 원활해 졌음을 의미

\*\*\*수치가 클수록 수익률이 향상되었음을 의미

1997년 말의 외환위기 이후에 지속된 경기침체의 영향으로 모든 산업에 걸쳐 1997년 대비 수요(소비)의 증가에 대하여 부정적인 반응을 보이고 있음을 알 수 있다. 특히 건설업의 경우 수요의 감소가

다른 산업에 비해 두드러지게 나타나고 있으며, 중화학공업, 도소매·음식·숙박업의 경우에도 수요 감소가 상대적으로 컸다.

모든 산업에서 1997년에 비해 자금조달이 어려워졌음을 볼 수 있다. 특히 건설업의 경우 자금조달의 어려움이 심각한 것으로 나타났다. 운수·창고·통신업과 도소매·음식·숙박업도 어려웠던 것으로 나왔다. 경기침체에 이은 신용경색 현상 및 1998년 초의 고금리 등의 영향이 컸던 것으로 보인다.

1997년 대비 수익률의 비교에서도 모든 산업이 수익률의 감소를 보이고 있다. 역시 건설업의 경우 수익률 감소가 두드러지게 나타나고 있다. 전반적인 감소에서도 운수·창고·통신업과 금융·보험업은 상대적으로 감소 정도가 덜하였던 것으로 나왔다. 금융·보험업의 경우 1998년 상반기의 고금리현상과 금융업의 대규모 고용조정으로 인한 영향이 있었던 것으로 보인다.

<표 6> 산업별 시장전략 유형

산 업 별 (업체수)	원가우위 전략	차별화 전략	집중화 전략	무 응 답
중화학공업 (75)	34 (45.3)	29 (38.7)	12 (16.0)	-
경공업 (111)	44 (39.6)	56 (50.5)	11 ( 9.9)	-
전기·가스·수도업 (5)	2 (40.0)	2 (40.0)	1 (20.0)	-
건설업 (32)	13 (40.6)	15 (46.9)	4 (12.5)	-
도소매·음식·숙박업 (41)	11 (26.8)	20 (48.8)	8 (19.5)	2 ( 4.9)
운수·창고·통신업 (19)	4 (21.1)	10 (52.6)	5 (26.3)	-
금융·보험업 (39)	5 (12.8)	20 (51.3)	13 (33.3)	1 ( 2.6)
기타 서비스업 (39)	5 (12.8)	23 (59.0)	7 (17.9)	4 (10.3)
전 체	118 (32.7)	175 (48.5)	61 (16.9)	7 ( 1.9)

제품시장에서 각 기업체가 채택하고 있는 전략에 대하여 전체의 48.5%에 해당하는 175개 기업이 차별화 전략을 채택하고 있는 것으로 나타났다. 한편 전체 기업의 32.7%에 해당하는 118개의 기업은 원가우위 전략을 채택하고 있는 것으로 응답하였다.

(2) 97년 10월 대비 경영성과상의 변화

<표 7> 97년 10월 대비 경영성과상의 변화

산 업 별 (업체수)	평 균 (표준편차)				
	매출액	순 익	총인건비	교육훈련비	1인당생산성
중화학공업 (75)	2.68* (1.12)	2.51 (1.12)	2.15 (0.69)	2.59 (1.38)	3.13 (0.78)
경공업 (111)	2.87 (1.24)	2.72 (0.97)	2.38 (0.80)	2.68 (1.33)	3.23 (1.24)
전기·가스·수도업 (5)	2.00 (0.71)	2.20 (0.88)	1.80 (0.45)	3.20 (3.27)	2.80 (1.30)
도소매·음식·숙박업 (41)	2.66 (1.20)	2.59 (1.05)	2.37 (0.80)	2.29 (0.93)	3.44 (1.58)
건설업 (32)	2.19 (1.00)	2.19 (0.93)	2.13 (0.71)	2.13 (0.87)	2.94 (0.84)
운수·창고·통신업 (19)	3.21 (1.08)	2.84 (0.96)	3.05 (0.85)	3.00 (0.82)	3.58 (1.47)
금융·보험업 (39)	2.90 (1.02)	2.85 (1.11)	2.28 (0.79)	2.36 (0.71)	3.44 (0.75)
기타 서비스업 (39)	2.95 (2.24)	3.03 (2.16)	2.62 (1.37)	3.00 (1.91)	3.49 (2.00)
전 체 (361)	2.76	2.66	2.35	2.59	3.27

\*수치가 클수록 증가함을 의미

기업의 경영성과를 살펴보면, 운수·창고·통신업을 제외한 모든 산업부문에서 매출액의 감소가 있었음을 알 수 있다. 특히 전기·가스·수도업과 건설업의 경우 매출액의 감소가 두드러지게 나타나고 있음을 볼 수 있다. 기업의 순익도 하향곡선을 그리고 있는데, 기타 서비스 업종을 제외한 모든 부문이 순익의 감소를 보이고 있다. 총 인건비에 대해서도 역시 감소추세를 볼 수 있는데 운수·창고·통신업을 제외한 모든 부문에서 총 인건비의 감소를 볼 수 있으며, 전기·가스·수도업에서의 총 인건비의 감소가 두드러지게 나타나고 있다. 교육훈련비에서도 역시 감소 추세를 살필 수 있다. 운수·창고·통신업과 기타 서비스업, 그리고 전기·가스·수도업을 제외한 다른 산업부문에서는 교육훈련비가 1997년 10월 이전에 비하여 감소하였음을 볼 수 있다.

그러나 1인당 생산성은 1997년 10월 이전에 비해 오히려 증가하였음을 볼 수 있는데, 특히 기타 서비스업과 금융·보험업, 그리고 도소매·음식·숙박업에서의 1인당 생산성의 향상이 두드러지게 나타나고 있다. 금융·보험업을 중심으로 하여 서비스업종에서 대량의 감원이 있었던 것을 볼 때, 이 업종들에서의 고용조정이 단기적으로는 1인당 생산성을 향상시킨 것으로 보인다.

한편, 1997년 10월 이전에 비해 시장점유율과 고객 만족도에 있어서는 큰 변화가 없는 것으로 나타났으며, 제품이나 서비스의 질은 모든 업종에 걸쳐 높아졌다고 응답하였다.

<표 8> 97년 10월 대비 경영성과상의 변화 - 계속

산 업 별 (업체수)	평 균 (표준편차)		
	고객의 불만	시장점유율	제품/서비스의 질
중화학공업 (75)	2.89* (0.86)	3.00 (0.59)	3.37 (0.54)
경공업 (111)	2.94 (0.99)	3.23 (1.14)	3.51 (0.77)
전기·가스·수도업 (5)	3.60 (0.89)	2.80 (1.10)	3.20 (0.45)
도소매·음식·숙박업 (41)	2.88 (1.14)	3.56 (1.66)	3.63 (1.09)
건설업 (32)	2.97 (0.59)	2.72 (0.81)	3.25 (0.57)
운수·창고·통신업 (19)	3.05 (1.54)	3.32 (1.57)	3.58 (0.51)
금융·보험업 (39)	2.82 (0.64)	3.03 (0.90)	3.41 (0.64)
기타 서비스업 (39)	3.69 (2.12)	3.82 (2.30)	3.79 (1.61)
전 체 (361)	3.01	3.22	3.49

\*수치가 클수록 증가함을 의미

### (3) 인적자원관리의 변화 실태

<표 9> 인적자원관리의 변화 실태 (전체 조사대상 기업)

	97년 10월		98년 10월 현재						향후 계획				
	도입	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입	폐지	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입
1. 파견근로제 도입	75 (20.8)	286 (79.2)	28 (7.8)	20 (5.5)	35 (9.7)	13 (3.6)	262 (72.6)	3 (0.8)	43 (11.9)	45 (12.5)	43 (11.9)	7 (1.9)	223 (61.8)
2. 계약직 채용	178 (49.3)	183 (50.7)	34 (9.4)	44 (12.2)	102 (28.3)	23 (6.4)	157 (43.5)	-	33 (9.1)	80 (22.2)	91 (25.2)	20 (5.5)	137 (38.0)
3. 인턴사원제 도입	30 (8.3)	331 (91.7)	32 (8.9)	7 (1.9)	16 (4.4)	5 (1.4)	299 (82.8)	2 (0.6)	50 (13.9)	22 (6.1)	25 (6.9)	8 (2.2)	256 (70.9)

1997년 10월을 기준으로 하여 보았을 때, 파견근로제는 전체 조사대상 기업의 20.8%인 70개 기업이 도입한 것으로 나타났다. 1998년 10월을 기준으로 하였을 경우에는 전체 조사대상 기업의 26.6%에 해당하는 96개 기업이 파견근로제를 도입하였거나 시행 중인 것으로 나타났으며, 38.2%에 해당하는 기업이 향후 파견근로제를 신규 도입할 예정이거나 지속적으로 실시할 예정인 것으로 나타남으로써 파견근로제에 대한 기업의 관심이 증대되고 있음을 알 수 있다.

한편 인턴사원제의 경우에는 1997년 10월 현재 전체 조사대상 기업의 8.3%인 30개 업체이 인턴사원제를 도입한 것으로 나타났으나, 1998년 10월을 기준으로 보았을 경우에는 전체 조사대상 기업의 16.6%인 60개 기업이 인턴사원제를 도입하였거나 시행 중인 것으로 다소의 증가세를 보였으며, 향후 인턴사원제를 도입할 예정이거나 지속적으로 시행할 예정을 가진 기업이 전체의 29.1%로 나타남으로써 지속적인 증가 추세를 나타내고 있음을 알 수 있다.

계약직 채용에 대해서는 1997년 10월 기준으로 전체 조사대상 기업의 49.3%에 해당하는 178개 기업이 계약직 채용을 실시하고 있는 것으로 나타나 파견근로제와 인턴사원제에 비하여 계약직 채용이 훨씬 보편화되어 있는 것으로 나타났다. 또한 계약직 채용에 대해서는 1998년 10월 기준으로 보았을 경우와 향후 계획에 대해서도 꾸준한 증가세를 보이고 있는 것으로 나타났다. 특히 상장기업의 경우 조사대상 상장기업 123개 기업 중 63.4%인 78개 기업이 1997년 10월에 이미 계약직 채용을 도입한 것으로 나타났다.

<표 9> 인적자원관리의 변화 실태 (전체 조사대상 기업) -계속-

	97년 10월		98년 10월 현재						향후 계획				
	도입	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입	폐지	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입
4.다면평가	90 (24.9)	<b>271</b> <b>(75.1)</b>	18 (5.0)	17 (4.7)	63 (17.5)	5 (1.4)	<b>258</b> <b>(71.5)</b>	-	64 (17.7)	36 (10.0)	67 (18.6)	3 (0.8)	<b>191</b> <b>(52.9)</b>
5.목표관리(MBO)	156 (43.2)	<b>205</b> <b>(56.8)</b>	25 (6.9)	49 (13.6)	104 (28.8)	5 (1.4)	<b>178</b> <b>(49.3)</b>	-	69 (19.1)	84 (23.3)	95 (26.3)	2 (0.6)	<b>111</b> <b>(30.7)</b>
6.업적평가 개선	<b>178</b> <b>(49.3)</b>	<b>182</b> <b>(50.4)</b>	32 (8.9)	65 (18.0)	112 (31.0)	4 (1.1)	<b>147</b> <b>(40.7)</b>	-	55 (15.2)	<b>117</b> <b>(32.4)</b>	94 (26.0)	2 (0.6)	92 (25.5)
7.고과자 훈련	114 (39.9)	<b>217</b> <b>(60.1)</b>	19 (5.3)	34 (9.4)	108 (29.9)	4 (1.1)	<b>196</b> <b>(54.3)</b>	-	55 (15.2)	87 (24.1)	77 (21.3)	3 (0.8)	<b>139</b> <b>(38.5)</b>
8.평가(고과)결과공개	52 (14.4)	<b>309</b> <b>(85.6)</b>	29 (8.0)	20 (5.5)	37 (10.2)	2 (0.6)	<b>273</b> <b>(75.6)</b>	-	61 (16.9)	45 (12.5)	46 (12.7)	-	<b>209</b> <b>(57.9)</b>
9.절대평가	125 (34.6)	<b>236</b> <b>(65.4)</b>	18 (5.0)	14 (3.9)	113 (31.3)	6 (1.7)	<b>210</b> <b>(58.2)</b>	-	32 (8.9)	34 (9.4)	104 (28.8)	9 (2.5)	<b>182</b> <b>(50.4)</b>
10.집단평가 (팀,부서)	102 (28.3)	<b>258</b> <b>(71.5)</b>	32 (8.9)	23 (6.4)	75 (20.8)	7 (1.9)	<b>223</b> <b>(61.8)</b>	-	76 (21.1)	52 (14.4)	78 (21.6)	5 (1.4)	<b>149</b> <b>(41.3)</b>

1997년 10월을 기준으로 전체 조사대상 기업의 24.9%인 90개 기업이 다면평가를 실시하고 있는 것으로 나타났으며, 1998년 10월 기준으로 다면평가를 실시하고 있는 기업의 수는 다소 증가하여 전체 조사대상 기업의 28.6%인 103개 기업인 것으로 나타났다. 그러나 향후 계획을 보았을 때, 다면평가를 실시할 예정을 가지고 있거나 지속적으로 실시할 예정인 기업이 전체의 47.1%에 달하는 것으로 나타났다.

한편 목표관리와 업적평가 개선의 경우, 1997년 10월을 기준으로 상대적으로 많은 기업들이 이미 도입하여 실시 중인 것으로 나타났으며, 이후 지속적인 증가 추세를 보이고 있다. 특히 상장기업의 경우 1997년 10월을 기준으로 조사대상 상장기업의 62.6%인 77개 기업이 이미 업적 평가의 개선을 도모한 것으로 나타났다. 이 수치는 1998년 10월 기준 70.7%로 증가하였으며, 향후 업적 평가 개선 계획에 대해서도 89.4%가 긍정적인 반응을 보인 것으로 나타났다.

아울러 여타의 인사제도에 대해서도 기업의 관심이 꾸준히 증가되고 있음을 볼 수 있다.



<표 9> 인적자원관리의 변화 실태 (전체 조사대상 기업) -계속-

	97년 10월		98년 10월 현재						향후 계획				
	도입	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입	폐지	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입
11.경력개발제도 도입	48 (13.3)	<b>312</b> <b>(86.4)</b>	17 (4.7)	8 (2.2)	32 (8.9)	8 (2.2)	<b>293</b> <b>(81.2)</b>	2 (0.6)	76 (21.1)	23 (6.4)	37 (10.2)	6 (1.7)	<b>218</b> <b>(60.4)</b>
12.가상연수원 도입	14 (3.9)	<b>347</b> <b>(96.1)</b>	10 (2.8)	2 (0.6)	10 (2.8)	2 (0.6)	<b>337</b> <b>(93.4)</b>	-	30 (8.3)	12 (3.3)	11 (3.0)	2 (0.6)	<b>306</b> <b>(84.8)</b>
13.교육이수확점제	64 (17.7)	<b>297</b> <b>(82.3)</b>	17 (4.7)	12 (3.3)	45 (12.5)	5 (1.4)	<b>282</b> <b>(78.1)</b>	-	49 (13.6)	35 (9.7)	37 (10.2)	8 (2.2)	<b>231</b> <b>(64.0)</b>
14.고용보험 지원교육	<b>193</b> <b>(53.5)</b>	<b>167</b> <b>(46.3)</b>	37 (10.2)	62 (17.2)	118 (32.7)	11 (3.0)	<b>132</b> <b>(36.6)</b>	-	437 (10.2)	<b>113</b> <b>(31.3)</b>	103 (28.5)	5 (1.4)	102 (28.3)

고용보험 지원교육의 경우 1997년 10월 기준 전체 조사대상 기업의 53.5%에 해당하는 193개 기업이 이미 도입한 것으로 나타났으며, 1998년 10월 기준으로 전체 조사대상 기업 중 63.1%인 228개 기업이 고용보험 지원 교육을 도입하였거나 이미 실시 중인 것으로 나타났다. 이러한 추세는 향후 계획에까지 이어져 전체 조사대상 기업의 71.4%가 고용보험 지원교육을 신규 도입할 예정에 있거나 지속적으로 실시할 예정인 것으로 나타났다.

이에 비하여 가상연수원의 경우에는 1997년 10월 기준 전체 조사대상 기업의 3.9%인 14개 기업만이 도입한 것으로 나타났으며, 1998년 10월을 기준으로 하였을 경우에도 전체의 6.8%만이 가상연수원 제도를 도입하였거나 실시 중인 것으로 나타났다. 아울러 향후 계획에 있어서도 소수의 기업만이 신규 도입 혹은 지속적 실시 계획을 가지고 있는 것으로 나타났다.

한편 경력개발 제도에 대하여서는 1998년 10월 기준 전체 조사대상 기업의 18%가 신규 도입하였거나 실시 중인 것으로 드러나 1997년 10월 기준 13.3%에 비하여 다소의 증가세를 보였으며, 향후 신규 도입 예정이거나 지속적인 실시를 계획 중인 기업도 전체의 39.4%에 이르는 것으로 나타났다.

<표 9> 인적자원관리의 변화 실태 (전체 조사대상 기업) -계속-

	97년 10월		98년 10월 현재						향후 계획				
	도입	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미 도입	폐지	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미 도입
15.호봉제 폐지	75 (20.8)	<b>286</b> <b>(79.2)</b>	30 (8.3)	10 (2.8)	69 (19.1)	6 (1.7)	<b>246</b> <b>(68.1)</b>	-	64 (17.7)	35 (9.7)	64 (17.7)	15 (4.2)	<b>182</b> <b>(50.4)</b>
16.연봉제 도입	79 (21.9)	<b>282</b> <b>(78.1)</b>	41 (11.4)	28 (7.8)	52 (14.4)	2 (0.6)	<b>238</b> <b>(65.9)</b>	-	<b>132</b> <b>(36.6)</b>	74 (20.5)	44 (12.2)	1 (0.3)	110 (30.5)

1997년 10월을 기준으로 연봉제를 도입한 기업은 전체 조사대상 기업의 21.9%인 79개 기업에 불과하였으나, 1998년 10월을 기준으로 하였을 경우에는 조사대상 기업의 34.2%의 기업이 연봉제를 신규 도입하였거나 실시 중인 것으로 나타났다. 향후 계획에 대해서도 조사대상 기업의 69.6%의 기업이 신규 도입을 예정하고 있거나 지속적인 실시를 계획하고 있는 것으로 나타났다. 특히 연봉제 도입에 대하여 조사대상 상장기업의 41.5%인 52개 기업이 1998년 10월을 기준으로 연봉제를 신규 도입하였거나 실시 중인 것으로 나타났으며, 향후 계획에 대해서도 87.9%에 해당하는 108개 상장기업이 연봉제를 신규 도입할 예정하고 있거나 지속적인 실시를 계획하고 있는 것으로 나타났다. 반면 비상장기업의 경우 조사대상의 30.2%만이 1998년 10월을 기준으로 연봉제를 신규 도입하였거나 실시 중에 있는 것으로 나타났으며, 향후 계획에 대해서도 비상장기업의 60%만이 연봉제를 신규 도입할 예정에 있거나 지속적인 실시를 계획하고 있는 것으로 나타나서 상장기업과 비상장기업간의 연봉제 도입 여부에 격차가 있음이 드러났다.

한편, 전체 조사대상 기업 중 호봉제의 폐지를 검토하고 있는 기업도 전체 조사대상 기업의 49.3%에 이르는 것으로 나타났다.

<표 10> 인적자원관리의 변화 실태 (상장회사)

	97년 10월		98년 10월 현재						향후 계획				
	도입	미 도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미 도입	폐지	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미 도입
1.파견근로제 도입	34 (27.6)	89 (72.4)	16 (13.0)	9 (7.3)	15 (12.2)	8 (6.5)	72 (58.5)	3 (2.4)	23 (18.7)	28 (22.8)	16 (13.0)	2 (1.6)	54 (43.9)
2.계약직 채용	78 (63.4)	45 (36.6)	12 (9.8)	25 (20.3)	40 (32.5)	11 (8.9)	34 (27.6)	-	8 (6.5)	40 (32.5)	36 (29.3)	10 (8.1)	29 (23.6)
3.인턴사원제 도입	19 (15.4)	104 (84.6)	15 (12.2)	3 (2.4)	9 (7.3)	4 (3.3)	90 (73.2)	2 (1.6)	18 (14.6)	12 (9.8)	13 (10.6)	5 (4.1)	75 (61.0)
4.다면평가	35 (28.5)	88 (71.5)	8 (6.5)	7 (5.7)	25 (20.3)	3 (2.4)	80 (65.0)	-	32 (26.0)	17 (13.8)	25 (20.3)	2 (1.6)	47 (38.2)
5.목표관리(MBO)	59 (48.0)	64 (52.0)	7 (5.7)	13 (10.6)	46 (37.4)	-	57 (46.3)	-	33 (26.8)	32 (26.0)	33 (26.8)	1 (0.8)	24 (19.5)
6.업적평가 개선	77 (62.6)	45 (36.6)	10 (8.1)	22 (17.9)	54 (43.9)	1 (0.8)	35 (28.5)	-	23 (18.7)	53 (43.1)	33 (26.8)	1 (0.8)	12 (9.8)
7.고과자 훈련	71 (57.7)	52 (42.3)	7 (5.7)	10 (8.1)	59 (48.0)	2 (1.6)	45 (36.6)	-	22 (17.9)	44 (35.8)	33 (26.8)	1 (0.8)	23 (18.7)
8.평가(고과)결과공개	24 (19.5)	99 (80.5)	13 (10.6)	6 (4.9)	20 (16.3)	-	84 (68.3)	-	33 (26.8)	19 (15.4)	19 (15.4)	-	52 (42.3)
9.절대평가	55 (44.7)	68 (55.3)	10 (8.1)	5 (4.1)	46 (37.4)	4 (3.3)	58 (47.2)	-	17 (13.8)	14 (11.4)	45 (36.6)	5 (4.1)	42 (34.1)
10.집단평가 (팀,부서)	39 (31.7)	83 (67.5)	16 (13.0)	9 (7.3)	29 (23.6)	1 (0.8)	67 (54.5)	-	33 (26.8)	26 (21.1)	28 (22.8)	1 (0.8)	34 (27.6)

<표 10> 인적자원관리의 변화 실태 (상장회사) -계속-

	97년 10월		98년 10월 현재						향후 계획				
	도입	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미 도입	폐지	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미 도입
11.경력개발제도 도입	24 (19.5)	98 (79.7)	12 (9.8)	3 (2.4)	17 (13.8)	2 (1.6)	86 (69.9)	2 (1.6)	35 (28.5)	12 (9.8)	17 (13.8)	2 (2.4)	55 (44.7)
12.가상연수원 도입	7 (5.7)	116 (94.3)	5 (4.1)	1 (0.8)	5 (4.1)	1 (0.8)	111 (90.2)	-	17 (13.8)	6 (4.9)	5 (4.1)	1 (0.8)	94 (76.4)
13.교육이수학점제	37 (30.1)	86 (69.9)	9 (7.3)	5 (4.1)	28 (22.8)	3 (2.4)	78 (63.4)	-	25 (20.3)	17 (13.8)	23 (18.7)	5 (4.1)	52 (42.3)
14.고용보험 지원교육	64 (52.0)	58 (47.2)	18 (14.6)	16 (13.0)	43 (35.0)	3 (2.4)	42 (34.1)	-	17 (13.8)	45 (36.6)	34 (27.6)	1 (0.8)	25 (20.3)
15.호봉제 폐지	25 (20.3)	98 (79.7)	16 (13.0)	5 (4.1)	20 (16.3)	1 (0.8)	81 (65.9)	-	29 (23.6)	17 (13.8)	16 (13.0)	6 (4.9)	54 (43.9)
16.연봉제 도입	30 (24.4)	93 (75.6)	21 (17.1)	12 (9.8)	18 (14.6)	-	72 (58.5)	-	58 (47.2)	38 (30.9)	12 (9.8)	-	15 (12.2)

<표 11> 인적자원관리의 변화 실태 (비상장회사)

	97년 10월		98년 10월 현재						향후 계획				
	도입	미 도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미 도입	폐지	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미 도입
1.과건근로제 도입	41 (17.2)	197 (82.8)	12 (5.0)	11 (4.6)	20 (8.4)	5 (2.1)	190 (79.8)	-	20 (8.4)	17 (7.1)	27 (11.3)	5 (2.1)	169 (71.0)
2.계약직 채용	100 (42.0)	138 (58.0)	22 (9.2)	19 (8.0)	62 (26.1)	12 (5.0)	123 (51.7)	-	25 (10.5)	40 (16.8)	55 (23.1)	10 (4.2)	108 (45.4)
3.인턴사원제 도입	11 (4.6)	227 (95.4)	17 (7.1)	4 (1.7)	7 (2.9)	1 (0.4)	209 (87.8)	-	32 (13.4)	10 (4.2)	12 (5.0)	3 (1.3)	181 (76.1)
4.다면평가	55 (23.1)	183 (76.9)	10 (4.2)	10 (4.2)	38 (16.0)	2 (0.8)	178 (74.8)	-	32 (13.4)	19 (8.0)	42 (17.6)	1 (0.4)	144 (60.5)
5.목표관리(MBO)	97 (40.8)	141 (59.2)	18 (7.6)	36 (15.1)	58 (24.4)	5 (2.1)	121 (50.8)	-	36 (15.1)	52 (21.8)	62 (26.1)	1 (0.4)	87 (36.6)
6.업적평가 개선	101 (42.4)	137 (57.6)	22 (9.2)	43 (18.1)	58 (24.4)	3 (1.3)	112 (47.1)	-	32 (13.4)	64 (26.9)	61 (25.6)	1 (0.4)	80 (33.6)
7.고과자 훈련	73 (30.7)	165 (69.3)	12 (5.0)	24 (10.1)	49 (20.6)	2 (0.8)	151 (63.4)	-	33 (13.9)	43 (18.1)	44 (18.5)	2 (0.8)	116 (48.7)
8.평가(고과)결과공개	28 (11.8)	210 (88.2)	16 (6.7)	15 (5.9)	17 (7.1)	2 (0.8)	189 (79.4)	-	28 (11.8)	26 (10.9)	27 (11.3)	-	157 (66.0)
9.절대평가	70 (29.4)	168 (70.6)	8 (3.4)	9 (3.8)	67 (28.2)	2 (0.8)	152 (63.9)	-	15 (6.3)	20 (8.4)	59 (24.8)	4 (1.7)	140 (58.8)
10.집단평가 (팀,부서)	63 (26.5)	175 (73.5)	16 (6.7)	14 (5.9)	46 (19.3)	6 (2.5)	156 (65.5)	-	43 (18.1)	26 (10.9)	50 (21.0)	4 (1.7)	115 (48.3)

<표 11> 인적자원관리의 변화 실태 (비상장회사) -계속-

	97년 10월		98년 10월 현재						향후 계획				
	도입	미 도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미 도입	폐지	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미 도입
11.경력개발제도 도입	24 (10.1)	214 (89.9)	5 (2.1)	5 (2.1)	15 (6.3)	6 (2.5)	207 (87.0)	-	41 (17.2)	11 (4.6)	20 (8.4)	3 (1.3)	163 (68.5)
12.가상연수원 도입	7 (2.9)	231 (97.1)	5 (2.1)	1 (0.4)	5 (2.1)	1 (0.4)	226 (95.0)	-	13 (5.5)	6 (2.5)	6 (2.5)	1 (0.4)	212 (89.1)
13.교육이수학점제	27 (11.3)	211 (88.7)	8 (3.4)	7 (2.9)	17 (7.1)	2 (0.8)	204 (85.7)	-	24 (10.1)	18 (7.6)	14 (5.9)	3 (1.3)	179 (75.2)
14.고용보험 지원교육	129 (54.2)	109 (45.8)	19 (8.0)	46 (19.3)	75 (31.5)	8 (3.4)	90 (37.8)	-	20 (8.4)	68 (28.6)	69 (29.0)	4 (1.7)	77 (32.4)
15.호봉제 폐지	50 (21.0)	188 (79.0)	14 (5.9)	5 (2.1)	49 (20.6)	5 (2.1)	165 (69.3)	-	35 (14.7)	18 (7.6)	48 (20.2)	9 (3.8)	128 (53.8)
16.연봉제 도입	49 (20.6)	189 (79.4)	20 (8.4)	16 (6.7)	34 (14.3)	2 (0.8)	166 (69.7)	-	74 (31.1)	36 (15.1)	32 (13.4)	1 (0.4)	95 (39.9)

(4) 조직관리의 변화 실태

<표 12> 조직관리의 변화 실태 (전체 조사대상 기업)

	97년 10월		98년 10월 현재						향후 계획				
	도입	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입	폐지	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입
1. 팀제의 도입	160 (44.3)	<b>201</b> <b>(55.7)</b>	27 (7.5)	36 (10.0)	117 (32.4)	5 (1.4)	<b>175</b> <b>(48.5)</b>	1 (0.3)	48 (13.3)	54 (15.0)	118 (32.7)	7 (1.9)	<b>134</b> <b>(37.1)</b>
2. 조직구조 재설계	133 (36.8)	<b>227</b> <b>(62.9)</b>	44 (12.2)	47 (13.0)	88 (24.4)	4 (1.1)	<b>177</b> <b>(49.0)</b>	-	60 (16.6)	88 (24.4)	89 (24.7)	5 (1.4)	<b>118</b> <b>(32.7)</b>
3. 업무프로세스 혁신	115 (31.9)	<b>246</b> <b>(68.1)</b>	35 (9.7)	52 (14.4)	68 (18.8)	1 (0.3)	<b>204</b> <b>(56.5)</b>	1 (0.3)	61 (16.9)	98 (27.1)	59 (16.3)	1 (0.3)	<b>142</b> <b>(39.3)</b>
4. 아웃소싱의 실시	72 (19.9)	<b>288</b> <b>(79.8)</b>	24 (6.6)	28 (7.8)	47 (13.0)	3 (0.8)	<b>258</b> <b>(71.5)</b>	-	70 (19.4)	61 (16.9)	34 (9.4)	3 (0.8)	<b>192</b> <b>(53.2)</b>
5. 분사화 실시	33 (9.1)	<b>328</b> <b>(90.9)</b>	15 (4.2)	9 (2.5)	24 (6.6)	1 (0.3)	<b>312</b> <b>(86.4)</b>	-	47 (13.0)	23 (6.4)	24 (6.6)	-	<b>267</b> <b>(74.0)</b>

1998년 10월 현재 팀제를 도입한 기업은 1997년 10월 기준 160개 기업에 비해 25개 기업이 증가한 185개 기업으로 나타났다. 아울러 팀제의 신규 도입 및 지속적 실시를 계획하고 있는 기업은 전체 조사대상 기업의 62.9%에 해당하는 227개 기업으로 나타났다. 특히 팀제도입에 대해 조사대상 상장기업의 62.6%인 77개 기업이 1997년 10월에 이미 팀제를 도입한 것으로 나타났으며, 1998년 10월 기준으로도 조사대상 상장기업의 71.4%가 팀제를 신규 도입하였거나 실시 중인 것으로 응답한 반면, 비상장기업의 경우 1997년 10월 기준 조사대상 비상장기업의 34.9%만이 팀제를 도입한 것으로 드러났으며, 1998년 10월 기준 조사대상 비상장기업의 40.8%만이 팀제를 신규 도입하였거나 지속적으로 실시 중인 것으로 드러났다. 팀제 도입에 대한 향후 계획에서도 상장기업의 경우 83%가 팀제를 신규 도입할 예정에 있거나 지속적인 실시를 계획 중인 것으로 나타난 반면, 비상장기업의 경우 52.5%만이 팀제를 신규 도입할 예정에 있거나 지속적인 실시를 계획 중인 것으로 나타났다.

조직구조를 재설계한 기업은 1997년 10월에는 전체 조사대상 기업의 36.8%인 133개 기업이 실시하였으나, 1998년 10월에는 전체 조사대상 기업의 50.7%인 183개 기업인 것으로 나타났다. 아울러 업무 프로세스의 혁신을 꾀하는 기업 또한 1997년 10월 31.9%에서 1998년 10월 43.2%로 증가세를 보이는 것으로 나타났다. 조직구조 재설계에 대해서도 조사대상 상장기업의 63.4%가 1998년 10월을 기준으로 이미 조직구조를 재설계하였거나 지속적인 재설계 활동을 전개하고 있는 것으로 나타난 반면, 비상장기업의 경우 44.1%만이 조직구조 재설계 활동을 실시하였거나 실시 중인 것으로 나타났다.

한편 업무 프로세스 혁신에 대해서는 1998년 10월을 기준으로 전체 조사대상 기업의 43.2%인 156개 기업이 업무 프로세스를 혁신하기 위한 활동을 전개하였거나 전개 중인 것으로 나타났으며, 전체 조사대상 기업의 60.6%에 해당하는 219개 기업이 향후 업무 프로세스 혁신을 위한 활동을 전개할 예정에 있는 것으로 나타났다. 업무 프로세스 혁신을 위한 활동에 대해서도 조사대상 상장기업의 74%가 향후 업무 프로세스 혁신을 위한 활동을 전개할 예정을 가지고 있다고 응답한 반면, 비상장기업의 경우 이에 못 미치는 53.7%만이 업무 프로세스 혁신활동을 계획 중에 있는 것으로 나타났다.

이에 비하여 1998년 10월 기준으로 분사화를 실시하였거나 실시 예정인 기업의 수는 전체 조사대상 기업의 13.6%인 94개로 상대적으로 작게 나타났다.

이를 통해 전반적인 인사제도 및 조직구조의 변화를 위한 제반 활동의 증가추세가 뚜렷이 나타나고 있음을 볼 수 있다. 아울러 이상의 활동에 대해 비상장기업에 비하여 상장기업의 활동이 더욱 적극적인 양상을 보이고 있음을 알 수 있다.

<표 13> 조직관리의 변화 실태 (상장회사)

1.팀제의 도입	77 (62.6)	46 (37.4)	11 (8.9)	18 (14.6)	57 (46.3)	2 (1.6)	35 (28.5)	-	15 (12.2)	29 (23.6)	52 (42.3)	6 (4.9)	21 (17.1)
2.조직구조 재설계	64 (52.0)	58 (47.2)	14 (11.4)	27 (22.0)	34 (27.6)	3 (2.4)	44 (35.8)	-	21 (17.1)	43 (35.0)	32 (26.0)	2 (1.6)	24 (19.5)
3.업무프로세스 혁신	55 (44.7)	68 (55.3)	14 (11.4)	27 (22.0)	27 (22.0)	1 (0.8)	53 (43.1)	1 (0.8)	22 (17.9)	47 (38.2)	22 (17.9)	-	32 (26.0)
4.아웃소싱의 실시	33 (26.8)	89 (72.4)	14 (11.4)	14 (11.4)	17 (13.8)	1 (0.8)	76 (61.8)	-	34 (27.6)	29 (23.6)	15 (12.2)	1 (0.8)	43 (35.0)
5.분사화 실시	15 (12.2)	108 (87.8)	5 (4.1)	5 (4.1)	9 (7.3)	1 (0.8)	103 (83.7)	-	29 (23.6)	10 (8.1)	9 (7.3)	-	75 (61.0)



<표 14> 조직관리의 변화 실태 (비상장회사)

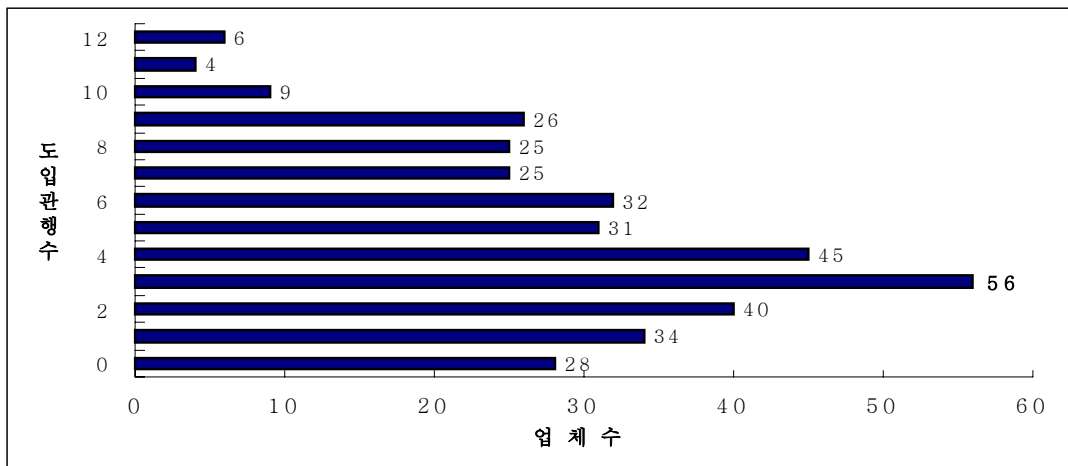
1.팀제의 도입	83 (34.9)	155 (65.1)	16 (6.7)	18 (7.6)	60 (25.2)	3 (1.3)	140 (58.8)	1 (0.4)	33 (13.9)	25 (10.5)	66 (27.7)	1 (0.4)	113 (47.5)
2.조직구조 재설계	69 (29.0)	169 (71.0)	30 (12.6)	20 (8.4)	54 (22.7)	1 (0.4)	133 (55.9)	-	39 (16.4)	45 (18.9)	57 (23.9)	3 (1.3)	94 (39.5)
3.업무프로세스 혁신	60 (25.2)	178 (74.8)	21 (8.8)	25 (10.5)	41 (17.2)	-	151 (63.4)	-	39 (16.4)	51 (21.4)	37 (15.5)	1 (0.4)	110 (46.2)
4.아웃소싱의 실시	39 (16.4)	199 (83.6)	10 (4.2)	14 (5.9)	30 (12.6)	2 (0.8)	182 (76.5)	-	36 (15.1)	32 (13.4)	19 (8.0)	2 (0.8)	149 (62.6)
5.분사화 실시	18 (7.6)	220 (92.4)	10 (4.2)	4 (1.7)	15 (6.3)	-	209 (87.8)	-	18 (7.6)	13 (5.5)	15 (6.3)	-	192 (80.7)

(5) 인적자원관리 및 조직관리의 혁신적 관행 도입 및 확산 정도

앞서 살펴 본 인적자원관리의 혁신적 관행 중 절대평가를 제외하고 조직변화 중의 팀제 도입 항목을 더한 16개 항목에 대하여 관행 도입 및 확산 정도를 다음 그림들을 통하여 정리하였다.

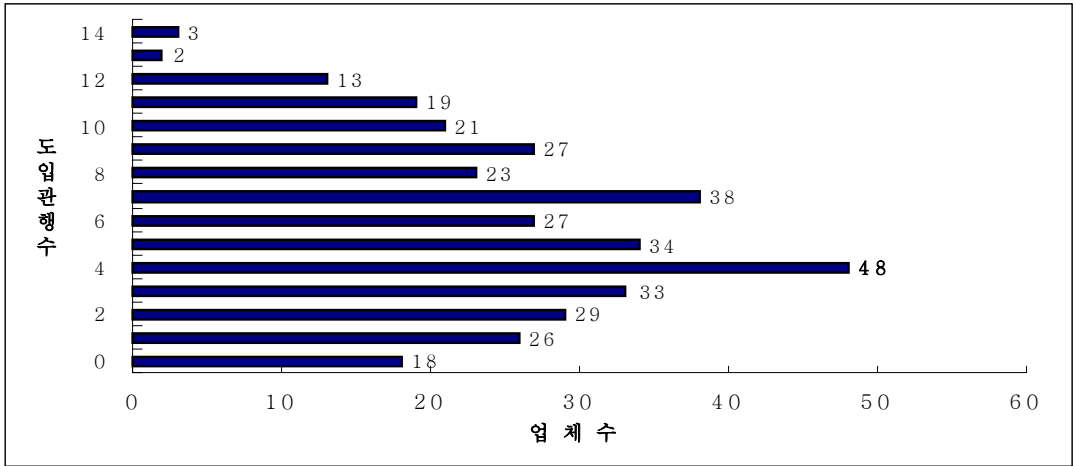
여기서 주목한 혁신적 관행 16개 항목은 ‘과건근로제 도입’, ‘계약직 채용’, ‘인턴사원제 도입’, ‘다면평가’, ‘목표관리(MBO)’, ‘업적평가 개선’, ‘고과자 훈련’, ‘평가(고과) 결과 공개’, ‘집단평가 (팀, 부서)’, ‘경력개발제도 도입’, ‘가상연수원 도입’, ‘교육이수확점제’, ‘고용보험 지원교육’, ‘호봉제 폐지’, ‘연봉제 도입’, ‘팀제의 도입’ 등이다.

<표 15> 혁신적 관행 도입 및 확산 정도 (1997년 현재)



1997년 10월을 기준으로 인사 및 조직상 새로운 제도를 도입한 업체는 조사대상 업체 361개 중 약 92%인 333개 업체인 것으로 나타났다. 이 중 5가지 이하의 새로운 제도를 도입한 업체가 333개 업체 중 61.8%인 206개 업체인 것으로 나타났으며 이 중 3가지 정도의 제도를 신규 도입한 업체가 56개 업체로 가장 높은 비중을 차지하였다. 그러나 10가지 이상의 새로운 제도를 도입한 업체는 333개 업체 중 19개 업체로 전체의 5.7%에 불과한 것으로 나타났다.

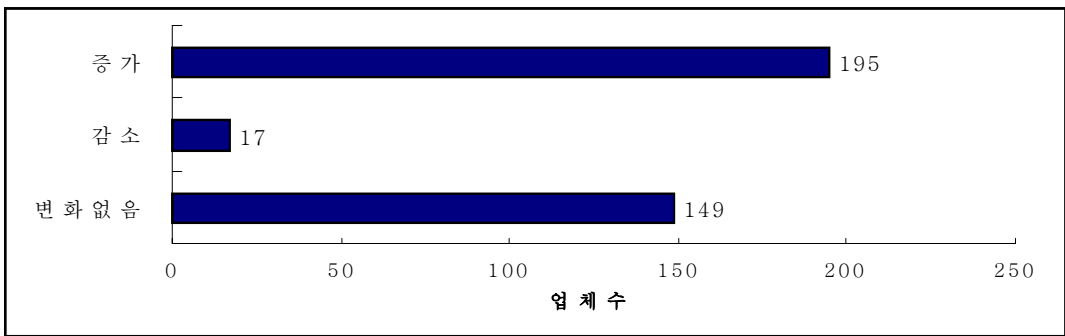
<표 16> 혁신적 관행 도입 및 확산 정도 (1998년 현재)



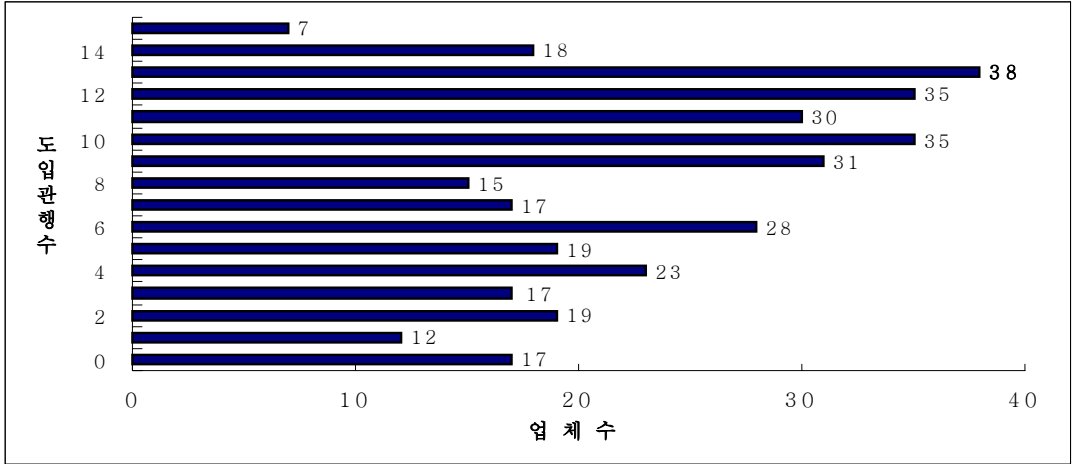
1998년 10월을 기준으로 인사 및 조직상 새로운 제도를 도입한 업체는 조사대상 업체 361개 중 약 95%인 343개 업체인 것으로 나타났다. 이 중 5가지 이하의 새로운 제도를 도입한 업체는 343개 업체 중 약 50%인 170개 업체인 것으로 나타났으며, 4가지 정도의 제도를 신규 도입하였거나 시행 중인 업체가 48개 업체로 가장 높은 비중을 차지하였다. 반면 10가지 이상의 새로운 제도를 도입한 업체는 1997년 10월 333개 업체의 5.7%인 19개 업체에서 1998년 10월에는 343개 업체 중 약 17%인 58개 업체로 크게 증가하였다.

이와 같은 1997년 10월 대비 1998년 인사 및 조직의 제도 변화의 추이를 보면 다음 도표와 같다.

<표 17> 1997년 대비 1998년 혁신적 관행 증감 여부

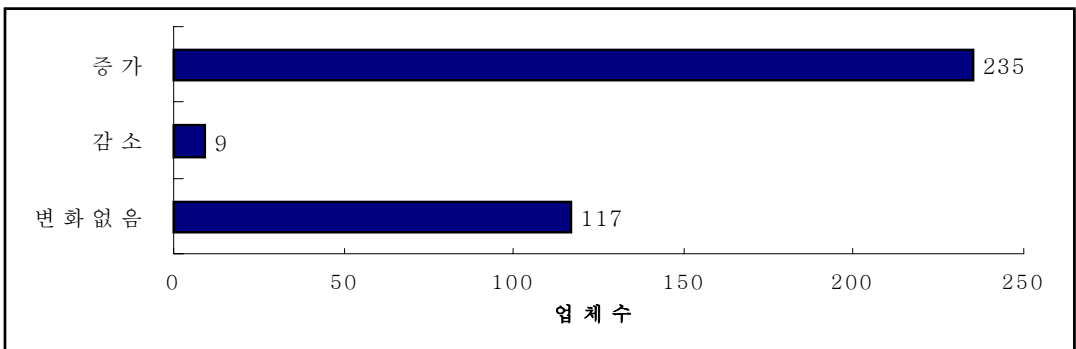


<표 18> 혁신적 관행 도입 및 확산 정도 (향후 계획)



향후 인사 및 조직상의 새로운 제도를 도입할 예정에 대한 질문에서 새로운 제도를 도입할 예정을 갖고 있거나 혹은 적용을 유지할 계획에 있는 업체는 361개 업체 중 95%인 344개 업체인 것으로 나타났으며, 13가지 가량의 제도를 신규 도입할 예정에 있거나 지속적으로 시행할 예정에 있는 업체가 38개로 가장 높은 비중을 차지하였다. 한편 5가지 이하의 제도를 신규 도입할 예정에 있거나 현재 시행 중인 제도를 지속적으로 시행할 예정에 있는 업체는 344개 업체 중 26.1%인 90개 업체인 것으로 나타났으며, 10가지 이상의 제도를 신규 도입하거나 지속적으로 시행할 예정에 있는 업체는 344개 업체 중 47.4%인 163개 업체인 것으로 드러났다. 이는 1998년 10월 기준 결과에 비해 크게 증가한 수치이다. 이러한 1998년 10월 대비 향후 증감계획 추이를 살펴보면 다음의 도표와 같다.

<표 19> 1998년 대비 향후 혁신적 관행 증감 계획



(6) 97년 10월과 비교 인사 조직관리상의 문제점

<표 20> 97년 10월과 비교 인사 조직관리상의 문제점

산 업 별 (업체수)	평 균 (표준편차)		
	신규채용 인력과 기존 구성원간 갈등	구성원간 갈등심화	임금체계변화로 인한 위화감
중화학공업 (75)	2.91 (0.86)	3.31 (0.57)	3.11 (0.48)
경공업 (111)	2.68 (0.66)	3.05 (0.63)	3.21 (1.08)
전기·가스·수도업 (5)	2.60 (0.89)	3.20 (0.84)	3.40 (0.55)
도소매·음식·숙박업 (41)	2.59 (0.71)	3.12 (0.60)	3.20 (1.08)
건설업 (32)	3.28 (1.61)	3.06 (0.67)	3.25 (0.67)
운수·창고·통신업 (19)	2.63 (0.60)	3.32 (0.67)	3.37 (0.68)
금융·보험업 (39)	2.56 (0.79)	3.31 (0.86)	3.21 (0.73)
기타 서비스업 (39)	3.26 (1.77)	3.13 (1.13)	3.22 (1.46)
전 체 (361)	2.91	3.17	3.22

\*수치가 클수록 변화가 증가함을 의미

97년 10월 비교 현재의 인사 조직관리상의 변화를 보면, 신규채용 인력과 기존 구성원간의 갈등은 건설업과 기타 서비스업종을 제외한 모든 산업 부문에서 감소추세를 나타내었으나, 구성원간의 갈등과 임금체계변화로 인한 위화감은 97년 10월에 비해 모든 산업 부문에서 증가했음을 알 수 있다.

설문문항에는 있었으나 위의 표에서 제시하지 않은 구성원간 경쟁심화, 고과결과에 대한 불만, 새로운 업무프로세스에의 부적응, 구성원들의 담당업무에 대한 직무능력 부족 등은 큰 증감없이 과거 상태와 비슷한 것으로 나타났다.

(7) 실제적인 팀제운영 현황

<표 21> 팀제 도입 현황 (연도별) (단위 : 업체 수, %)

산 업 별 (업체수)	1997년 10월	1998년 10월
중화학공업 (75)	39 (52.0)	41 (54.7)
경공업 (111)	34 (30.6)	38 (34.2)
전기·가스·수도업 (5)	4 (80.0)	4 (80.0)
건설업 (32)	14 (43.8)	18 (56.3)
도소매·음식·숙박업 (41)	17 (41.5)	24 (58.5)
운수·창고·통신업 (19)	10 (52.6)	12 (63.2)
금융·보험업 (39)	26 (66.7)	31 (79.5)
기타 서비스업 (39)	16 (41.0)	17 (43.6)
전 체 (361)	160 (44.3)	185 (51.2)

팀제 도입 현황을 살펴보면 1997년 10월에는 전체 기업 중 44.3%인 160개 업체가 도입한 것으로 나타났으며, 1998년 10월에는 25개 업체가 늘어 185개 기업인 것으로 나타났다. 업종별로는 1997년 10월에 전기·가스·수도업이 80%인 4개 사, 금융보험업이 66.7%인 26개 사, 중화학공업이 52%인 39개 사, 운수·창고·통신업이 52%인 10개 사 등으로 나타났으나, 1998년에는 경공업과 기타 서비스업을 제외한 전 업종에 걸쳐 과반수 이상의 기업들이 팀제를 도입한 것으로 나타났다.

<표 22> 팀장의 직급 (연도별)

( 단위 : 기업체 수, % )

직 급	1997년 10월	1998년 10월
부장	43 (26.9)	52 (28.1)
대리-부장	2 ( 1.3)	1 ( 0.5)
차장	35 (21.9)	36 (19.5)
과장	31 (19.4)	43 (23.2)
차장-부장	22 (13.8)	24 (13.0)
과장-차장	4 ( 2.5)	5 ( 2.7)
과장-부장	5 ( 3.1)	4 ( 2.2)
이사	2 ( 1.3)	2 ( 1.1)
대리	1 ( 0.6)	2 ( 1.1)
계장	1 ( 0.6)	1 ( 0.5)
2급	3 ( 1.9)	5 ( 2.7)
1-2급	2 ( 1.3)	2 ( 1.1)
1급	1 ( 0.6)	-
전 체	160 (100)	185 (100)

팀장의 직급은 부장급이 IMF 이전인 97년 10월과 98년 10월의 경우 모두 가장 높게 나타났다. 다음으로 과장급과 차장급이 높게 나타났다. 최근 기업의 인적자원관리 흐름과 같이 직급과 직책의 분리 현상이 어느 정도 나타났다. 과장급의 경우 1997년 10월에는 19.4%정도 였으나, 1998년 10월에는 23.3%로 늘어난 것으로 나타났다.

<표 23> 팀제 도입 이전 대비 도입 후 조직운영방식 변화 (산업별/연도별)

산업별 (업체수)	실제 운영방식의 변화		팀장의 업무과중으로 인한 비공식적 서열의 형성		품의서 날인 평균 인원수 (명)		
	1997. 10.	1998. 10.	1997. 10.	1998. 10.	1997. 10. 팀제도입이전	1997. 10. 팀제도입이후	1998. 10.
중화학공업 (75)	2.28*(1.15)	2.54 (1.16)	2.74**(1.12)	2.71 (0.93)	5.18 (2.11)	3.87 (1.54)	4.15 (1.35)
경공업 (111)	2.50 (1.31)	2.61 (1.22)	2.32 (1.22)	2.50 (1.01)	5.26 (2.27)	3.44 (1.58)	4.16 (1.70)
전기·가스·수도업 (5)	3.25 (0.96)	3.50 (0.58)	2.75 (0.96)	3.00 (0.82)	5.75 (3.10)	3.50 (1.29)	3.25 (0.96)
도소매·음식·숙박업 (41)	1.00 (1.24)	1.89 (1.23)	3.21 (1.31)	3.00 (1.37)	5.93 (2.50)	4.21 (1.76)	3.67 (1.78)
건설업 (32)	2.29 (1.10)	2.33 (1.43)	2.88 (1.22)	2.33 (1.34)	4.65 (1.84)	3.65 (1.32)	3.42 (1.59)
운수·창고·통신업 (19)	3.00 (1.05)	3.25 (0.87)	2.70 (1.25)	2.83 (1.27)	5.20 (1.62)	3.50 (0.85)	3.92 (1.51)
금융·보험업 (39)	2.46 (0.99)	2.45 (0.85)	2.96 (1.11)	3.00 (0.97)	6.00 (2.30)	3.88 (1.21)	4.39 (1.17)
기타 서비스업 (39)	2.44 (0.81)	2.35 (1.11)	2.50 (0.82)	2.53 (0.94)	5.63 (2.00)	4.13 (1.15)	3.94 (1.92)
전 체 (361)	2.42 (1.13)	2.50 (1.17)	2.72 (1.56)	2.69 (1.09)	5.40 (2.17)	3.78 (1.42)	3.99 (1.54)

\*수치가 클수록 운영방식이 크게 변화하였음을 의미

\*\*수치가 클수록 비공식적 서열이 생기고 있음을 의미

팀제 도입 이전과 비교하여 팀제 도입 이후 조직의 운영방식 변화에 대하여 대부분의 경우 팀제 도입 이전과 이후간에 운영방식의 변화가 실제적으로 일어나지 않았다고 응답하였다. 즉 팀제 도입 이후에도 실질적으로 변화한 것은 없이 부서의 이름만 변화한 수준에 그치고 있음을 알 수 있다. 그러나 전기·가스·수도업과 운수·창고·통신업의 경우 다른 산업에 비하여 상대적으로 팀제를 도입 함으로써 조직의 운영방식에 변화가 있었음을 알 수 있다.

팀장의 업무과중으로 인한 팀 내 비공식적 서열의 형성에 대해서는 대개 그렇지 않은 편이라고 응답하였다.

팀제 도입 이전과 팀제 도입 이후 품의서 날인 인원수 변화에 대하여 1997년 10월을 기준으로 팀제 도입 이전보다 팀제 도입 이후 품의서 날인 인원수에 실제적인 감소가 있음을 볼 수 있다. 그러나



1998년 10월 기준으로 보았을 경우에는 제조업과 운수·창고·통신업, 금융·보험업 등에서는 품의서 날인 인원수가 오히려 증가했음을 알 수 있다.

<표 24> 팀제 도입 전후 사무직 삭감비율과 운영방식변화 (연도별)

삭감비율	사무관리직직원 삭감비율 (업체수, %)		실제운영방식의 변화		비공식적서열의 형성	
	1997. 10.	1998. 10.	1997. 10.	1998. 10.	1997. 10.	1997. 10.
10% 이하	130 (81.3)	128 (69.2)	2.34*(1.16)	2.44 (1.22)	2.66**(1.21)	2.62 (1.12)
11% ~ 20%	18 (11.3)	29 (15.7)	2.72 (0.89)	2.59 (1.05)	2.83 (0.79)	2.76 (0.83)
21% ~ 30%	8 ( 5.0)	16 ( 8.6)	2.75 (0.89)	2.50 (1.03)	3.38 (0.74)	3.25 (1.13)
31% 이상	4 ( 2.5)	12 ( 6.5)	3.00 (1.41)	2.92 (1.16)	2.75 (1.26)	2.58 (1.08)
전 체 (361)	160 (100)	185 (100)	2.42 (1.13)	2.50 (1.17)	2.72 (1.16)	2.69 (1.09)

\*수치가 클수록 운영방식이 크게 변화하였음을 의미

\*\*수치가 클수록 비공식적 서열이 생기고 있음을 의미

팀제 도입을 전후하여 사무관리직 직원의 삭감비율은 10% 이하가 가장 많아서 1997년 10월에는 81.3%, 1998년 10월에 69.2%의 기업이 이에 응답하였다. 한편, 삭감비율이 클수록 팀제 실제 운영방식이 변화하였는지를 보았다. 대체적으로 부서의 이름만 팀으로 바뀌었다고 응답하였으나, 삭감비율이 클수록 상대적으로 운영방식이 변화한 것으로 나타났다.

팀장의 업무과중으로 인한 팀 내 비공식적 서열의 형성에 대해서는 대부분의 경우 비공식적 서열의 형성이 이루어지고 있지 않다고 응답하였다. 그러나 1998년 10월을 기준으로 보았을 때, 21% 이상 30% 이하의 사무직 직원 삭감을 실시한 업체의 경우 비공식적 서열이 일부 형성되고 있음을 볼 수 있다.

<표 25> 관리자 역할 (산업별/연도별)

(단위 : 업체 수, %)

산 업 별 (업체수)	평사원과 같은 역할		과거 관리자의 역할		두가지 모두	
	1997. 10.	1998. 10.	1997. 10.	1998. 10.	1997. 10.	1998. 10.
중화학공업	18 (46.2)	18 (43.9)	19 (48.7)	19 (46.3)	-	3 ( 7.3)
경공업	15 (44.1)	17 (44.7)	15 (44.1)	16 (42.1)	1 ( 2.9)	4 (10.5)
전기·가스·수도업	3 (75.0)	1 (25.0)	1 (25.0)	2 (50.0)	-	1 (25.0)
건설업	2 (14.3)	4 (22.2)	11 (78.6)	12 (66.7)	-	-
도소매·음식·숙박업	6 (35.3)	9 (37.5)	8 (47.1)	11 (45.8)	1 ( 5.9)	1 ( 4.2)
운수·창고·통신업	5 (50.0)	6 (50.0)	3 (30.0)	3 (25.0)	2 (20.0)	3 (25.0)
금융·보험업	6 (23.1)	7 (22.6)	18 (69.2)	21 (67.7)	1 ( 3.8)	3 ( 9.7)
기타 서비스업	5 (31.3)	6 (35.3)	11 (68.8)	10 (58.8)	-	-
전 체	60 (37.5)	68 (37.8)	86 (53.8)	94 (50.8)	5 ( 3.1)	15 ( 8.1)

팀 내의 팀원인 과거 과장급 관리자가 현재 수행하고 있는 역할을 산업별로 구분하여 본 결과, 1997년 10월을 기준을 하였을 경우와 1998년 10월을 기준으로 하였을 경우 대부분 평사원의 역할이 아니라 과거의 관리자 역할을 수행하고 있다는 응답의 비율이 높게 나타났다.

<표 26> 관리자 역할 (삭감비율별/연도별)

(단위 : 업체 수, %)

삭감비율	평사원과 같은 역할		과거 관리자의 역할		두가지 모두	
	1997. 10.	1998. 10.	1997. 10.	1998. 10.	1997. 10.	1998. 10.
10% 이하	41 (31.5)	37 (28.9)	76 (58.5)	69 (53.9)	4 ( 3.1)	14 (10.9)
11% ~ 20%	10 (55.6)	15 (51.7)	8 (44.4)	14 (48.3)	-	-
21% ~ 30%	6 (75.0)	9 (56.3)	1 (12.5)	7 (43.8)	1 (12.5)	-
31% 이상	3 (75.0)	7 (58.3)	1 (25.0)	4 (33.3)	-	1 ( 8.3)
전 체	60 (37.5)	68 (37.8)	86 (53.8)	94 (50.8)	5 ( 3.1)	15 ( 8.1)

팀 내의 팀원인 과거 과장급 관리자가 현재 수행하고 있는 역할을 사무직 직원의 삭감비율별로 구분하여 본 결과, 사무직 직원의 삭감비율이 높을수록 평사원과 같은 역할을 수행하고 있다는 응답의 비율이 높은 것으로 나타났다.

## 2) 조직구성원 개인수준 조사의 결과

### (1) 구성원 전체 응답 결과

구성원 조사의 결과는 전체적으로 다음과 같다. 우선 역할모호성에 대해서는 3.80으로 모호하지 않은 편이라고 응답하였으며, 업무량 정도는 조금 많은 편인 것으로 응답하였다. 업무 피드백이나 업무 재량권은 3.54로 약간 있는 편으로 응답하였다.

조직의 침체도를 묻는 dirty dozen에 대해서는 부정적인 결과는 별로 나타나지 않았다. 구성원들의 사기저하가 3.71로 가장 부정적인 것으로 나타났으며, 중앙집권화와 의사소통 감소가 각각 3.10으로 다소 있는 것으로 나타났다. 그리고 단기업적주의와 혁신지양이 각각 3.02, 극보수주의가 3.01로 나타났다.

직무만족과 조직몰입은 각각 3.20, 3.38로 약간 긍정적인 편으로 나타났으며, 이직의도는 2.31로 이직의도가 없는 편으로 나타났다. 그러나, 그동안 이직 또는 전직이 금기시 되었던 한국기업의 풍토에서 이직의도의 수치가 결코 낮은 것이라고만 볼 수는 없을 것이어서, 과거 자료와의 대비를 할 수 있다면 그 차이를 분명히 할 수 있을 것이다.

<표 27> 직무특성 및 조직구성원의 만족도

직무특성	평균 (표준편차)	조직구성원의 만족도	평균 (표준편차)
역할모호성	3.80 <sup>a</sup> (0.99)	직무만족	3.20 <sup>c</sup> (0.59)
업무량 정도	2.88 <sup>b</sup> (0.71)	조직몰입	3.38 (0.49)
업무 feedback	3.54 (0.57)	이직의도	2.31 <sup>d</sup> (0.78)
업무 재량권	3.54 (0.61)		

- a.수치가 작을수록 역할이 모호함을 의미
- b.수치가 작을수록 업무량이 많음을 의미
- c.수치가 클수록 직무만족 및 조직몰입이 높음.
- d.수치가 클수록 이직의도가 높음.

<표 28> 조직의 침체도 (\*수치가 클수록 높은 경향성을 의미)

	평균 (표준편차)
상호불신 팽배	2.64* (0.79)
사기저하	3.71 (0.86)
정치판적 조직풍토	2.65 (0.80)
혁신 지양	3.02 (0.89)
리더십 부재	2.91 (0.91)
무기준적 자원분배	2.92 (0.84)
단기업적주의	3.02 (0.74)
중양집권화	3.10 (0.67)
극보수주의	3.01 (0.42)
의사소통 수축	3.10 (0.58)
팀웍 상실	2.85 (0.56)
애사심 감소	2.66 (0.59)

(2) 고용조정 절차의 공정성에 대한 구성원 응답결과

고용조정 절차의 공정성에 대해서는, 대상자 선정의 공정성/객관성은 3.26, 의사결정의 공식성은 3.22로 다소 긍정적인 응답이 나타났다. 그러나, 시행과정에 대한 상담·홍보·설명 2.90, 시행기준의 일관성은 2.91로 조금 부정적인 것으로 나타났으며, 구성원의 의견수렴과 정보제공의 충실성은 각각 2.79로 부정적인 응답을 하였다. 다음 표들은 직급 및 근무기간에 따른 집단간 평균의 차이 검증(One-way ANOVA)을 한 것이다. 직급별로 보면, 임원급을 제외했을 때 직급이 낮을수록 부정적으로 응답한 것을 알 수 있다. 직급간에는 사원급과 대리급이 가장 부정적인 응답을 하였다. 근무기간별로 볼 때에도 근무기간 1년 이하를 제외하면, 근무기간이 낮을수록 부정적인 응답을 하였다. 근무기간별로 보았을 때 1년 이상에서 3년 이하인 구성원들이 가장 부정적이었으며, 그 다음으로 부정적인 것이 3년 이상에서 5년 이하의 구성원들이었다.

<표 29> 고용조정 절차의 공정성 (직급별)

<표 30> 고용조정 절차의 공정성 (근무기간별)

(3) 고용조정 실시 여부에 따른 구성원 응답의 결과

고용조정이 구성원들에게 어떠한 영향을 미쳤는지를 알아보기 위하여, 고용조정의 실시 여부에 따라 구성원들 응답 평균이 차이나는지 살펴보았다.

<표 31> 고용조정 여부에 따른 직무특성, 조직침체도, 조직유효성 응답 차이

	고용조정 미실시 (n=848)	고용조정 실시 (n=2661)	<i>p.</i>
역할보호성	3.79 <sup>a</sup> (0.97)	3.81 (1.00)	
업무량 정도	2.92 <sup>b</sup> (0.69)	2.86 (0.73)	.030
업무 feedback	3.51 (0.57)	3.56 (0.58)	.022
업무 재량권	3.50 (0.61)	3.57 (0.62)	.003
상호불신 팽배	2.59 <sup>c</sup> (0.74)	2.65 (0.81)	
사기저하	3.52 <sup>c</sup> (0.92)	3.78 (0.82)	.000
정치판적 조직풍토	2.56 <sup>c</sup> (0.76)	2.68 (0.81)	.000
혁신 지양	3.04 <sup>c</sup> (0.88)	3.01 (0.89)	
리더십 부재	2.84 <sup>c</sup> (0.88)	2.92 (0.93)	.036
무기준적 자원분배	2.92 <sup>c</sup> (0.83)	2.91 (0.85)	
단기업적주의	3.01 <sup>c</sup> (0.71)	3.02 (0.75)	
중앙집권화	3.11 <sup>c</sup> (0.65)	3.08 (0.68)	
극보수주의	3.00 <sup>c</sup> (0.41)	3.00 (0.42)	
의사소통 수축	3.13 <sup>c</sup> (0.55)	3.08 (0.60)	
팀웍 상실	2.85 <sup>c</sup> (0.53)	2.85 (0.58)	
애사심 감소	2.67 <sup>c</sup> (0.56)	2.65 (0.61)	
직무만족	3.20 <sup>d</sup> (0.57)	3.22 (0.60)	.469
조직몰입	3.38 (0.46)	3.39 (0.50)	.453
이직의도	2.27 <sup>e</sup> (0.75)	2.31 (0.79)	.188

- a.수치가 작을수록 역할이 모호함을 의미
- b.수치가 작을수록 업무량이 많음을 의미
- c.수치가 클수록 높은 경향성을 의미
- d.수치가 클수록 직무만족 및 조직몰입이 높음.
- e.수치가 클수록 이직의도가 높음.



고용조정 실시여부에 따른 직무특성에 대한 조직구성원의 지각을 보면, 우선 역할모호성에 대하여 고용조정을 실시하지 않은 조직의 구성원이 고용조정을 실시한 조직의 구성원에 비해 자신의 역할이 모호하다고 지각하는 경향이 있으나 통계적으로 유의한 차이는 보이지 않았다.

업무량 정도에 대해서는 고용조정을 실시한 조직의 구성원에 비해 고용조정을 실시하지 않은 조직의 구성원이 업무량이 더 많은 것으로 지각하는 것으로 나타났다. 한편, 업무 feedback에 대해서는 고용조정을 실시한 조직의 구성원이 고용조정을 실시하지 않은 조직의 구성원에 비하여 업무 feedback이 잘 이루어지고 있다고 지각하는 것으로 나타났으며, 고용조정을 실시한 조직의 구성원이 고용조정을 실시하지 않은 조직의 구성원에 비해 업무 재량권이 더 많은 것으로 지각하고 있는 것으로 드러났다.

조직의 고용조정으로 인해 나타날 수 있는 Dirty Dozen 현상에 대해 조직구성원이 어떻게 지각하고 있는가를 살펴본 결과 고용조정의 실시 여부에 따른 Dirty Dozen 현상의 지각에는 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 고용조정을 실시하지 않은 조직에 비해 고용조정을 실시한 조직에서 사기저하와 정치판적 조직풍토 및 리더십 부재의 현상이 분명히 더 보여지고 있는 것으로 나타났다.

한편, 조직의 고용조정 여부는 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 고용조정의 실시 여부에 따른 구성원들의 반응은 사기저하와 정치판적 조직풍토 및 리더십 부재 등 몇 개의 항목에서만 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이는 구성원 조사가 기본적으로 개인수준의 연구이었는데, 고용조정 여부에 따라 구분하여 분석하였음에 기인한 바도 있을 것으로 보인다.

#### (4) 직무 특성, 조직침체도 및 조직만족도에 대한 구성원 집단간 평균차이 검증결과

개인수준 변수들인 직무특성, 조직침체도 및 조직만족도 등에 대하여 직급 및 근무기간에 따른 집단간 평균의 차이 검증 (One-way ANOVA)을 하였다. 직급별로나 근무기간별로 보았을 때 거의 대부분 집단간 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 대체로 직급이 낮을수록, 근무기간이 짧을수록 부정적으로 응답하였다.

직급에 따른 직무특성에 대한 변량분석 결과 직급에 따른 차이가 유의하였다. 즉, 직급이 낮을수록

역할이 모호하다고 지각하는 경향이 나타났으며, 업무 feedback과 업무 재량권에 대해서도 높은 직급의 구성원에 비해 부정적으로 보고 있음을 알 수 있다. 또한 업무량 정도에 대해서도 낮은 직급의 구성원이 높은 직급의 구성원에 비해 자신의 업무량이 많다고 지각하는 것으로 드러났다.

한편 조직침체도에 대해서는 혁신지양, 리더십 부재 등의 항목에 대해 하위 직급의 사원일수록 부정적인 시각을 갖고 있는 것으로 나타났다. 또한 단기업적주의, 중앙집권화, 극보수주의, 의사소통 수축, 팀워크상실 및 애사심 감소에 대해서도 하위 직급의 사원이 상대적으로 부정적인 시각을 갖고 있는 것으로 드러났다. 이는 하위 직급의 사원이 상위 직급의 사원에 비해 자신이 속한 조직이 침체되어 있다고 지각함을 의미하는 것이라고 할 수 있다.

조직유효성에 대해서는 상위 직급의 사원일 수록 직무만족과 조직몰입이 높은 것으로 드러났다. 또한 상위 직급의 사원이 하위 직급의 사원에 비해 이직의도 또한 낮은 것으로 드러나, 전반적인 조직에 대한 만족도는 상위 직급의 사원에게서 높게 나타났다.

직무특성, 조직침체도 및 조직만족도에 대한 근무기간별 평균의 차이를 살펴본 결과, 직급에 따른 평균의 차이와 유사한 양상이 나타나고 있음을 발견할 수 있었다. 즉, 근무기간이 짧을수록 자신의 역할이 모호하다고 지각하는 경향이 나타났으며, 업무 feedback과 업무 재량권에 대해서도 근무기간이 짧을수록 부정적인 견해를 보이고 있다. 또한 업무량 정도에 대해서도 근무기간이 짧을수록 자신의 업무량이 많다고 지각하는 것으로 드러났다.

조직의 침체도에 대해서도 무기준적 자원분배를 제외한 모든 항목에 대해 근무기간이 짧은 사원일 수록 부정적인 입장을 취하고 있는 것으로 나타났다. 한편 조직만족도에 대해서도 앞서 살펴 본 직급에 따른 차이의 결과와 동일한 양상이 나타나고 있는 바, 근무기간이 짧을수록 전반적인 만족도가 떨어지고 있음을 알 수 있다.

<표 32> 직무특성, 조직침체도 및 조직만족도에 대한 직급별 평균의 차이 검증

	사원 (n=2097)	대리 (n=774)	과장 (n=442)	차장 (n=114)	부장 (n=69)	p.
역할모호성	3.70 <sup>a</sup> (0.97)	3.92 (0.96)	4.01 (1.04)	4.03 (1.01)	4.10 (1.18)	.000
업무량 정도	2.92 <sup>b</sup> (0.71)	2.81 (0.71)	2.80 (0.71)	2.81 (0.65)	2.80 (0.88)	.000
업무 feedback	3.49 (0.58)	3.64 (0.54)	3.63 (0.56)	3.67 (0.58)	3.69 (0.55)	.000
업무 재량권	3.44 (0.62)	3.64 (0.56)	3.77 (0.59)	3.90 (0.50)	3.98 (0.55)	.000
상호불신행태	2.65 <sup>c</sup> (0.78)	2.65 (0.81)	2.62 (0.83)	2.48 (0.80)	2.43 (0.88)	
사기저하	3.69 <sup>c</sup> (0.85)	3.75 (0.87)	3.79 (0.86)	3.73 (0.78)	3.68 (0.88)	
정치관적 조직풍토	2.65 <sup>c</sup> (0.79)	2.67 (0.77)	2.65 (0.83)	2.61 (0.92)	2.52 (0.90)	
혁신 지양	3.01 <sup>c</sup> (0.87)	3.07 (0.91)	2.96 (0.93)	2.95 (0.94)	2.91 (0.89)	.013
리더십 부재	2.90 <sup>c</sup> (0.89)	2.94 (0.93)	2.88 (0.96)	2.78 (1.00)	2.54 (0.95)	.012
무기준적 자원분배	2.93 <sup>c</sup> (0.84)	2.89 (0.85)	2.89 (0.85)	2.91 (0.90)	2.90 (0.91)	
단기업적주의	2.97 <sup>c</sup> (0.72)	3.14 (0.74)	3.09 (0.76)	2.88 (0.74)	2.92 (0.77)	.000
중양집권화	3.12 <sup>c</sup> (0.64)	3.11 (0.69)	3.03 (0.71)	2.88 (0.70)	2.81 (0.68)	.000
극보수주의	3.01 <sup>c</sup> (0.42)	3.02 (0.42)	3.01 (0.43)	2.87 (0.43)	2.75 (0.38)	.000
의사소통 수축	3.11 <sup>c</sup> (0.57)	3.11 (0.61)	3.06 (0.59)	2.92 (0.59)	2.78 (0.61)	.000
팀워크 상실	2.86 <sup>c</sup> (0.56)	2.85 (0.57)	2.85 (0.59)	2.80 (0.59)	2.66 (0.58)	.010
애사심 감소	2.72 <sup>c</sup> (0.58)	2.62 (0.59)	2.49 (0.60)	2.46 (0.76)	2.32 (0.51)	.000
직무만족	3.16 <sup>d</sup> (0.59)	3.25 (0.59)	3.30 (0.59)	3.37 (0.60)	3.51 (0.45)	.000
조직몰입	3.31 (0.47)	3.42 (0.49)	3.55 (0.48)	3.70 (0.46)	3.79 (0.49)	.000
이직의도	2.35 <sup>e</sup> (0.79)	2.28 (0.74)	2.22 (0.78)	2.07 (0.86)	1.91 (0.70)	.000

- a.수치가 작을수록 역할이 모호함을 의미
- b.수치가 작을수록 업무량이 많음을 의미
- c.수치가 클수록 높은 경향성을 의미
- d.수치가 클수록 직무만족 및 조직몰입이 높음.
- e.수치가 클수록 이직의도가 높음.

<표 33> 직무특성, 조직참체도 및 조직만족도에 대한 근무기간별 평균의 차이 검증

	12개월 이하 (n=202)	13-36개월 (n=877)	37-60개월 (n=763)	61-120개월 (n=973)	121개월 이상 (n=567)	P.
역할보호성	3.63 <sup>a</sup> (0.97)	3.71 (0.97)	3.73 (0.96)	3.86 (0.98)	3.99 (1.07)	.000
업무량 정도	3.07 <sup>b</sup> (0.75)	2.90 (0.69)	2.85 (0.70)	2.86 (0.71)	2.85 (0.74)	.001
업무 feedback	3.49 (0.61)	3.51 (0.57)	3.50 (0.53)	3.57 (0.55)	3.63 (0.59)	.000
업무 재량권	3.29 (0.65)	3.44 (0.61)	3.47 (0.57)	3.60 (0.59)	3.77 (0.61)	.000
상호불신평배	2.50 <sup>c</sup> (0.76)	2.60 (0.75)	2.73 (0.81)	2.68 (0.81)	2.59 (0.82)	.000
사기저하	3.37 <sup>c</sup> (0.89)	3.67 (0.85)	3.73 (0.87)	3.80 (0.81)	3.74 (0.88)	.000
정치관적풍토	2.45 <sup>c</sup> (0.68)	2.63 (0.77)	2.72 (0.83)	2.70 (0.77)	2.58 (0.85)	.000
혁신 지양	2.95 <sup>c</sup> (0.85)	3.09 (0.85)	3.07 (0.88)	3.04 (0.89)	2.84 (0.93)	.000
리더십 부재	2.79 <sup>c</sup> (0.83)	2.93 (0.90)	2.96 (0.88)	2.98 (0.92)	2.70 (0.97)	.000
무기준적자원분배	2.87 <sup>c</sup> (0.76)	2.94 (0.81)	2.88 (0.86)	2.97 (0.85)	2.88 (0.87)	
단기업적주의	2.80 <sup>c</sup> (0.68)	2.98 (0.72)	3.08 (0.73)	3.12 (0.72)	2.93 (0.77)	.000
중앙집권화	2.97 <sup>c</sup> (0.62)	3.10 (0.64)	3.17 (0.65)	3.13 (0.67)	2.98 (0.73)	.000
극보수주의	2.95 <sup>c</sup> (0.41)	3.00 (0.41)	3.02 (0.40)	3.05 (0.43)	2.95 (0.44)	.000
의사소통 수축	3.04 <sup>c</sup> (0.59)	3.15 (0.54)	3.13 (0.56)	3.15 (0.60)	2.93 (0.62)	.000
팀웍 상실	2.71 <sup>c</sup> (0.58)	2.86 (0.54)	2.86 (0.56)	2.89 (0.54)	2.82 (0.62)	.001
애사심 감소	2.76 <sup>c</sup> (0.57)	2.75 (0.59)	2.73 (0.57)	2.62 (0.54)	2.46 (0.65)	.000
직무만족	3.30 <sup>*</sup> (0.60)	3.15 (0.58)	3.13 (0.57)	3.18 (0.57)	3.38 (0.62)	.000
조직몰입	3.30 (0.45)	3.28 (0.46)	3.31 (0.45)	3.37 (0.47)	3.64 (0.51)	.000
이직의도	2.31 <sup>**</sup> (0.84)	2.37 (0.76)	2.41 (0.80)	2.32 (0.74)	2.08 (0.78)	.000

- a.수치가 작을수록 역할이 모호함을 의미
- b.수치가 작을수록 업무량이 많음을 의미
- c.수치가 클수록 높은 경향성을 의미
- d.수치가 클수록 직무만족 및 조직몰입이 높음.
- e.수치가 클수록 이직의도가 높음.

## 제 5 장. 결론 및 시사점

본 연구는 구조조정기를 맞아 기업에서 일어나고 있는 인적자원관리 및 조직운영의 변화 실태를 살펴보고, 이것이 조직 및 구성원에게 미치는 영향을 검토하였다. 이를 통해 기업의 효과적 구조조정과 조직·인적자원관리방안을 제시하고자 하였다.

세계의 우수한 우량기업은 어떠한 방식으로든 자신의 경쟁력 제고를 위하여 핵심역량을 키우는 인적자원관리나 조직관리를 행하고 있다. 하지만 이러한 기업조직들도 시장을 기초로 하고 있다는 점은 분명하다. 이들은 단순히 내부의 관리에만 치중하지 않고 외적 환경변화에 대한 부단한 적응을 위해 노력해 왔다. 그런데, 한국의 기업조직은 시장원리에 기초한 인적자원관리를 하지 못하고 폐쇄적인 모습을 보여 왔다. 연공주의에 입각한 인적자원관리는 이미 한계를 보여 왔으며, 경직된 조직관리로 인하여 외부 적응력과 구성원 만족도를 높이지 못하였다. 더구나, 1997년 말의 경제위기 이후 구조조정과정을 거치면서 한국의 기업들에서는 과거와 같은 평생직장 개념이 퇴색되어가고 있다.

이러한 현실은 한국 사회에 미래지향적인 기업 패러다임이 제시될 것을 요청하고 있다. 과거 평생직장을 제공하고 명령과 지시를 하는 사용자에게 근로자가 복종하고 애사심을 가진다는 심리적 계약에 입각한 신뢰가 무너진 지금은 이제 기업과 기업 구성원간의 새로운 계약관계 정립이 필요하다. 이러한 새로운 관계는 궁극적으로 합리적인 관리 시스템과 외부노동시장의 활성화를 통하여 가능할 것이다.

새로운 관리시스템을 구축하려면 기업에서의 조직체계와 함께 평가·보상방식 등 인적자원관리가 성과주의에 입각한 제도로 바뀌어야 한다. 또한 직무에 기반한 외부노동시장이 발달되어, 개개인의 전문성이 인정받아 사람들의 이동이나 기업의 충원과정이 합리적으로 이루어 질 수 있어야 할 것이다. 근로자들도 고실업시대를 맞아 자신의 시장가치를 높이기 위하여 취업능력(employability)를 제고하는 방향으로 나아가야 한다. 이러한 관점에서 새로운 시스템으로 사회나 기업이 정비될 때, 구성원들의 사기가 살아나고 동기부여받을 수 있을 것이다.

본 연구조사 결과, 한국의 기업들은 급격한 기술환경의 변화 등으로 인하여 경쟁이 격화되는 가운데, 1997년 말 이후의 경제위기에 이은 경기침체와 신용경색으로 인한 수요 감소 및 자금조달의 어려움, 수익률 저하 등으로 어려움을 겪고 있다. 1997년 10월과 비교하여 1998년 10월 현재 기업의 경영성과를 살펴보면, 거의 모든 산업부문에서 매출액의 감소가 있었고, 순이익도 하향곡선을 그리고 있는 것으로 나타났다. 총 인건비에 대해서도 역시 감소추세를 보이고 있으며, 교육훈련비에서도 역시 감소 추세를 살필 수 있다. 그러나 1인당 생산성은 1997년 10월 이전에 비해 오히려 증가하였음을 볼 수 있는데, 특히

기타 서비스업과 금융·보험업, 그리고 도소매·음식·숙박업에서의 1인당 생산성의 향상이 두드러지게 나타나고 있다.

한국 기업의 인사·조직관리 변화를 검토한 본 조사결과, 인적자원관리 변화 실태에서는 고용형태의 변화와 평가관리의 개선노력, 연봉제 실시 등이 특징적으로 나타났다.

고용형태에 있어서는 파견근로 및 인턴사원제의 도입이 확산되어가고 있었으며, 특히 계약직 채용은 훨씬 보편화되어 있어 조사대상 상장기업의 경우 63.4%가 1997년 10월에 이미 계약직 채용을 도입한 것으로 나타났으며 계속 늘어가는 추세이다. 상대적으로 기업성장에 대한 기여도가 낮고, 기업과의 결속 정도가 떨어지는 업무에 대해서는 외부노동시장을 활용하여 비정규직의 채용이 늘어날 것으로 예상된다.

평가관리에서도 목표관리와 업적평가 개선의 경우, 많은 기업들이 이미 도입하여 실시 중인 것으로 나타났으며, 이후 지속적인 증가 추세를 보이고 있다. 특히 1997년 10월을 기준으로 조사대상 상장기업의 62.6%인 77개 기업이 이미 업적 평가의 개선을 도모한 것으로 나타났다. 이 수치는 1998년 10월 기준 70.7%로 증가하였으며, 향후 업적 평가 개선 계획에 대해서도 89.4%가 긍정적인 반응을 보인 것으로 나타났다. 이러한 혁신노력은 향후 성과주의 인적자원관리의 실시를 위해서도 바람직한 것으로 평가된다. 다만 성과급 등의 도입을 위해서는 구성원들의 담당직무 및 책임(accountability)을 분명히 하고 이에 대한 목표관리를 행할 수 있을 때, 구성원들이 더 납득할 수 있는 공정한 평가체계가 갖추어 질 수 있을 것이다.

연봉제의 경우 급속히 확산되는 양상을 보이는 것으로 나타났다. 연봉제를 도입한 기업은 1997년 10월을 기준으로 전체 조사대상 기업의 21.9%인 79개 기업에 불과하였으나, 1998년 10월을 기준으로 하였을 경우에는 조사대상 기업의 34.2%의 기업이 연봉제를 신규 도입하였거나 실시 중인 것으로 나타났다. 향후 계획에 대해서도 조사대상 기업의 69.6%의 기업이 신규 도입을 예정하고 있거나 지속적인 실시를 계획하고 있는 것으로 나타났다. 특히 연봉제 도입에 대하여 조사대상 상장기업의 41.5%인 52개 기업이 1998년 10월을 기준으로 연봉제를 신규 도입하였거나 실시 중인 것으로 나타났으며, 향후 계획에 대해서도 87.9%에 해당하는 108개 상장기업이 연봉제를 신규 도입할 예정하고 있거나 지속적인 실시를 계획하고 있는 것으로 나타났다. 또한 호봉제의 폐지를 검토하고 있는 기업도 전체 조사대상 기업의 49.3%에 이르는 것으로 나타났다.

조직관리의 변화 실태에서는 팀제의 신규 도입 및 지속적 실시를 계획하고 있는 기업이 지속적으로 늘어나고 있는 것으로 나타났다. 특히 팀제도입에 대해 조사대상 상장기업의 62.6%인 77개 기업이 1997

년 10월에 이미 팀제를 도입한 것으로 나타났으며, 1998년 10월 기준으로 71.4%가 팀제를 신규 도입하였거나 실시 중인 것으로 응답하였고, 향후 계획에서도 83%가 신규 도입할 예정에 있거나 지속적인 실시를 계획 중인 것으로 나타났다.

조직구조를 재설계한 기업은 1997년 10월에는 전체 조사대상 기업의 36.8%인 133개 기업이 실시하였으나, 1998년 10월에는 전체 조사대상 기업의 50.7%인 183개 기업인 것으로 나타났다. 아울러 업무 프로세스의 혁신을 꾀하는 기업 또한 1997년 10월 31.9%에서 1998년 10월 43.2%로 증가세를 보이는 것으로 나타났다.

한편 업무 프로세스 혁신에 대해서는 1998년 10월을 기준으로 전체 조사대상 기업의 43.2%인 156개 기업이 업무 프로세스를 혁신하기 위한 활동을 전개하였거나 전개 중인 것으로 나타났으며, 전체 조사대상 기업의 60.6%에 해당하는 219개 기업이 향후 업무 프로세스 혁신을 위한 활동을 전개할 예정에 있는 것으로 나타났다.

전반적으로 인사제도 및 조직구조의 변화를 위한 혁신 활동의 증가추세가 뚜렷이 나타나고 있음을 볼 수 있었으며, 특히 비상장기업에 비하여 상장기업의 활동이 더욱 적극적인 양상을 보이고 있음을 알 수 있다. 인적자원관리의 혁신적 관행 중 절대평가를 제외하고 조직변화 중의 팀제 도입 항목을 더한 16개 항목에 대하여 관행 도입 및 확산 정도를 살펴보면, 1998년 10월을 기준으로 인사 및 조직상 새로운 제도를 도입한 업체는 조사대상 업체 361개 중 약 95%인 343개 업체인 것으로 나타났다. 이 중 5가지 이하의 새로운 제도를 도입한 업체는 343개 업체 중 약 50%인 170개 업체인 것으로 나타났으며, 4가지 정도의 제도를 신규 도입하였거나 시행 중인 업체가 48개 업체로 가장 높은 비중을 차지하였다. 반면 10가지 이상의 새로운 제도를 도입한 업체는 1997년 10월 333개 업체의 5.7%인 19개 업체에서 1998년 10월에는 343개 업체 중 약 17%인 58개 업체로 크게 증가하였다.

향후 인사 및 조직상의 새로운 제도를 도입할 예정에 대한 질문에서 새로운 제도를 도입할 예정을 갖고 있거나 혹은 적용을 유지할 계획에 있는 업체는 361개 업체 중 95%인 344개 업체인 것으로 나타났으며, 13가지 가량의 제도를 신규 도입할 예정에 있거나 지속적으로 시행할 예정에 있는 업체가 38개로 가장 높은 비중을 차지하였다. 한편 5가지 이하의 제도를 신규 도입할 예정에 있거나 현재 시행 중인 제도를 지속적으로 시행할 예정에 있는 업체는 344개 업체 중 26.1%인 90개 업체인 것으로 나타났으며, 10가지 이상의 제도를 신규 도입하거나 지속적으로 시행할 예정에 있는 업체는 344개 업체 중 47.4%인 163개 업체인 것으로 드러났다. 이는 1998년 10월 기준 결과에 비해 크게 증가한 수치이다.

인사 및 조직관리에서의 혁신적 관행 도입을 정리해 보면, 1998년 10월 현재 계약직 채용, 목표관리, 업적평가 개선, 고과자 훈련, 집단평가, 연봉제, 팀제, 조직구조 재설계, 업무프로세스 혁신 등의 항목이 약 35% 이상의 기업들이 도입하였으며, 역시 같은 관행들에 대하여 향후 도입 또는 지속적으로 실시할 예정인 회사가 약 60% 이상인 것으로 나타났다. 이러한 관행들의 도입은 한국기업이 일정하게 성과주의에 기초한 인사 및 조직관리를 행하고자 하는 의도를 보여 주고 있다. 특히 평가와 임금관리에 관련된 항목들과 조직구조 개편을 위한 항목들이 주로 나타나고 있는 것을 알 수 있다. 이러한 혁신노력들이 효과적인 결과를 얻기 위해서는 직무에 기초한 내부노동시장을 확립해 나가고 기업부가가치 증대를 위한 노력을 객관적으로 평가할 수 있도록 발전되어야 할 것이다.

한편, 구성원 개인수준의 조사 결과 조직의 침체도를 묻는 dirty dozen에 대해서는 부정적인 결과는 별로 나타나지 않았다. 구성원들의 사기저하가 부정적인 것으로 나타났으며, 중앙집권화와 의사소통 감소가 다소 있는 것으로 나타났다. 조직침체도나 직무만족, 조직몰입 및 이직의도 등의 조직유효성 변수들을 직급별로나 근무기간별로 분석해 보았을 때, 거의 대부분 집단간 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 대체로 직급이 낮을수록, 근무기간이 짧을수록 부정적으로 응답하였다.

고용조정 절차의 공정성에 대해서는, 대상자 선정의 공정성/객관성, 의사결정의 공식성은 다소 긍정적인 응답이 나타났다. 그러나, 시행과정에 대한 상담·홍보·설명, 시행기준의 일관성, 구성원의 의견수렴과 정보제공의 충실성은 부정적으로 지각하고 있는 것으로 나타나, 시행의 일관성 및 정보공유에 대해서는 보완이 필요한 것을 알 수 있다. 직급별로 보면, 임원급을 제외했을 때 직급이 낮을수록 부정적으로 응답한 것을 알 수 있다. 직급간에는 사원급과 대리급이 가장 부정적인 응답을 하였다. 근무기간별로 볼 때에도 근무기간 1년 이하를 제외하면, 근무기간이 낮을수록 부정적인 응답을 하였다. 근무기간별로 보았을 때 1년 이상에서 3년 이하인 구성원들이 가장 부정적이었으며, 그 다음으로 부정적인 것이 3년 이상에서 5년 이하의 구성원들이었다.

고용조정을 실시한 기업과 안 한 기업간에 Dirty Dozen 현상에 대한 구성원의 지각에는 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 고용조정을 실시하지 않은 조직에 비해 고용조정을 실시한 조직에서 사기저하와 정치판적 조직풍토 및 리더십 부재의 현상이 더 보여지고 있는 것으로 나타났다.

조직침체도나 직무만족, 조직몰입 및 이직의도 등의 조직유효성 변수 조사결과들을 살펴 보면, 구성원들의 사기가 저하되었음을 볼 수 있으며, 그 외 중앙집권화와 의사소통 감소가 다소 있는 것을 제외하고는 부정적인 결과가 나타나지는 않았다. 그러나 선진국의 고용조정 경험을 볼 때 효과적인 과정을 거치지 않을 때 조직에 대한 부정적인 영향을 미치고 경영성과에도 악영향을 미친 것을 볼 수 있었다. 따



라서 효과적인 고용조정을 통하여 구성원들의 만족도를 높이고 기업경쟁력을 강화할 수 있는 방안을 지속적으로 강구하는 것이 필요하다.

본 연구의 결과, 한국기업에서 연봉제 등을 비롯하여 성과주의 인사관리를 위한 새로운 관행들이 도입되고 확산되고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 한편으로는 구조조정으로 인한 부정적인 일부 측면들도 볼 수 있었다. 다만, 인사 및 조직의 혁신에 있어서는 합리적인 전략에 입각한 계획뿐만이 아니라 문화와 가치 등 제도적 측면의 영향도 중요하게 다루어져야 하는데, 본 연구에서 이 부분은 다루지 못하였다. 또한 혁신활동들이 기업성과차이에 미치는 영향에 대하여 향후 재무지표 등을 활용하여 더 구체적인 분석을 할 필요가 있다고 본다. 설문에 의한 기업재무지표 조사결과가 분석에 활용할 만큼 충분하지 못하였기 때문에, 기업재무지표 등의 결합을 통한 분석이 추후 연구과제로 제기된다. 그리고 기업의 혁신활동을 성공적으로 이끌어내기 위한 실무적인 지침들을 구체화하는 노력이 필요하다고 본다. 끝으로 기업혁신의 성공을 위한 원칙을 다시 정리하면서 글을 맺는다.

평생직장의 패러다임을 견지해 온 한국기업의 입장에서는 구조조정기의 구성원 동기부여를 위해서 무엇보다도 무너져 버린 신뢰를 일으켜 세우는 것이 중요하다. 이를 위해서는 기업조직에 있어서 합리적인 관리시스템을 구축하고 이를 실천하는 것이 가장 중요한 요건이라고 본다. 조직의 장기적 비전 및 경영전략에 입각하여 조직구조 및 제도를 재정비하고, 구성원 개개인의 담당업무에 대한 직무 재설계 등을 행하여야 한다. 기업의 전략적 방향에 따라 구성원들의 담당업무와 그 책임을 분명히 하고 구성원들에 요구되는 성과기준이 무엇인가를 분명히 한 후, 구성원이 조직에 기여한 성과를 정확히 평가하여 확실한 보상을 하도록 하여야 한다. 이러한 구조와 제도적 변화와 함께 분권화와 임파워먼트를 실시하여 변화하는 환경에 신속하게 대응할 수 있는 자율성을 대폭 주어야 할 것이다.

향후 구조조정과정을 거쳐 한국 경제 및 기업의 발전을 위해서 기업들이 회생(turn around)전략을 적극적으로 펼쳐 나가야 할 것이다. 이를 위하여 구성원을 동기부여하기 위해서는 지속적이고 제도적인 조직활성화 정책을 필요하다. 이러한 조직활성화 조치는 단순히 사원들의 ‘기 살리기’ 등 상층부 주도의 운동방식으로는 성공하지 못할 것이다. 인사나 조직변화가 정착화(institutionalize)되기 위해서는 변화된 환경에 대하여 기업구성원과 기업이 새로운 규범과 시스템으로 대응하지 않으면 안된다는 점을 분명히 하여, 인사 및 조직 혁신 활동에 있어서 구성원들을 교육하고 참여할 수 있도록 하여야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김 명언 (1997) 정부정책, 가족생활, 그리고 직장에서의 공정성. 한국사회의 불평등과 공정성(석현호 편저), 나남출판사. 273-324.
- 김 명언 (1998) 조직감량의 희생자, 생존자 그리고 집행자. 경제불황의 심리적 반응, 한국심리학회 춘계 심포지움. 97-148.
- 김 식현 (1999) 인사관리론, 무역경영사.
- 김 재구 (1997) 노사공생전략의 탐색: 조직진화론적 관점에서. 한국노사관계의 발전방향과 과제 (서울대학교 경영대학 노사관계연구소 편저), 다산출판사. 137-164.
- 김 재구 (1999) 한국기업 교육훈련의 현황과 과제. 한국노동연구원.
- 신 유근, 김 재구 외 (1999) 신조직환경론. 다산출판사.
- Aldrich, H.E. (1979) *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall.
- Aoki, M. (1984) *The Cooperative Game Theory of the Firm*. New York : Oxford University Press.
- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge University Press.
- Arthur, J.B. (1992) the link between business strategy and industrial relations in american steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 3, 488-506.

- Bassi, L., & Van Buren, M.E. (1997). Sustaining high Performance in bad times. *Training and Development*, (51, June), 32-41.
- Byrne, J.A. (1994). The pain of downsizing. *Business Week* (May, 9), 60-69.
- Cameron, K.S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resources Management*, 33(2), 189-211.
- Cameron, K.S., Kim, M.U., & Whetten, D.A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- Cameron, K.S., Whetten, D.A., & Kim, M.U. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30(1), 126-138.
- Cascio, W.F. (1993). Downsizing: What do we know? what have we learned?. *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- Coase, R. (1937) The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989) *Organizational Ecology*. Harvard University press.
- Haveman, H.A. (1993). Organizational size and change: Diversification in the Savings and Loan industry after deregulation. *Administrative Science Quarterly*, 38, 20-50.
- Hitt, M., Keats, B., Harback, H., & Nixon, R. (1994). Rightsizing: Building and managing strategic leadership and long-term competitiveness. *Organizational Dynamics*, Autumn.

- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1995) The effect of human resource management practices on productivity. *NBER Working Paper 5333*, National Bureau of Economic Research.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997) The effect of human resource management practices on productivity : a study of steel finishing industry. *The American Economic Review*, 87, 3, 291-313.
- Kochan, T.A., McKersie, R.B., & Chalykoff, J. (1986) The effect of corporate strategy and workplace Innovation on the union representation. *Industrial and Labor Relations Review*, 39, 4, 487-501.
- Levitt, B. & March, J. (1988) Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- McDuffie, J.P. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2, 197-221.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1990) *Economics, Organization & Management*. Prentice- Hall, Inc.
- Miller, D. & Chen, M. (1994) Sources and consequences of competitive inertia : a study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39, 1-23.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984) *Organizations : A Quantum View*. Engelwood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Mishra, A. K. (1996) Organizational responses to crisis -The centrality of trust-. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations - Frontiers of Theory and Research -*. Sage. 261-287.

- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge : Harvard University.
- Osterman, P. (1984) (Ed.) *Internal Labor Market*. Cambridge, Massachusetts : The MIT Press.
- Osterman, P. (1994) How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 2, 173-188.
- Reich, R.B. (1991). *The work of nations: Preparing ourselves for 21st century capitalism*. New York: Knopf.
- Sutton, R.I. (1990). Organizational decline process: A social psychological perspective. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 12, 205-253. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tushman, M.L., Romanelli, E. (1985) Organizational evolution : a metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Whetten, D.A. (1980). Sources, responses, and effects of organizational decline. In J. Kimberly & R. Miller (Eds.), *The Organizational Life Cycle*: 342-374. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williamson, O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

<부록> 설문지

**구조조정기의 인사 조직관리상의  
변화에 관한 조사**

ID

안녕하십니까?

노동부 산하 정책연구기관인 한국노동연구원에서는 IMF사태 이후, 구조조정과정에서 실제로 어떠한 변화들이 생기고 있는지를 파악하여, 구조조정 이후의 인사 조직관리상의 필요조치 등 합리적인 대안을 찾아 보려고 합니다. 이를 위해, 귀사의 경영환경과 인사 조직관리상의 변화 및 향후 계획에 관한 실태를 조사하고자 합니다.

본 조사는 '무기명'으로 실시되어 통계법에 의해 '개인의 비밀이 보장'되며 응답결과는 통계적 목적으로만 사용이 됩니다.

본 조사에 적극 협조하여 빠짐없이 '솔직하고 정확하게 응답'해 주시면 정부의 정책수립에 많은 도움이 되겠습니다. 감사합니다.

1998년 10월

한국노동연구원 ☎ (02)3477-4030

선문1. 귀사가 상장회사인지 아닌지를 적어주십시오. ①상장회사 ②비상장회사

선문2. 귀사의 업종은 무엇입니까? 복수업종인 경우 주력업종 한가지만을 선택하여 주십시오

- ① 중화학공업 (화학물·석유·석탄·고무 및 플라스틱, 비금속광물제품, 제1차금속, 조립금속제품, 기계 및 장비)
- ② 경공업 (위 중화학공업을 제외한 나머지 제조업)
- ③ 전기·가스·수도업
- ④ 건설업
- ⑤ 도소매·음식·숙박업
- ⑥ 운수·창고·통신업
- ⑦ 금융·보험업
- ⑧ 기타 서비스업

선문3. 귀사의 창립 년도는 언제입니까? ( )년도

※ 먼저 귀사에 관한 일반적인 사항을 몇 가지 여쭙겠습니다.

문1. 현재 귀사의 경영환경 상태를 해당항목에서 체크하여 주십시오.

경 영 환 경	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리회사는 경쟁업체에 비해 경쟁력이 높다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
2. 우리회사의 제품이나 서비스를 생산하는데 사용하고 있는 기술은 매우 빠른 속도로 변하고 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
3. 우리회사가 속한 산업에서는 지난 5년간 신기술 개발로 인해 기업들의 경쟁력이 많이 바뀌었다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
4. 우리회사가 속한 산업 경쟁정도는 매우 심한 편이다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
5. 작년에 비하여 수요(소비)가 확대되고 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
6. 작년에 비하여 자금조달이 원활해졌다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
7. 작년에 비하여 수익률이 향상되었다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

문2. 귀사는 제품시장에서 어떤 전략을 택하고 있는지를 다음 3가지 전략 중에서 말씀해 주십시오.

① 원가우위전략	경쟁에서 이기기 위해서는 제품의 가격을 낮추는 것이 가장 중요하다. 이를 위해서 생산공정에 대한 엄격한 관리나 원자재의 구매가격의 통제 등 생산효율성을 높이는데 많은 투자를 한다.
② 차별화전략	경쟁에서 이기기 위해서는 소비자들이 당사의 제품을 품질면에서 차별적으로 인식하는 것이 중요하다. 이를 위해서 제품 품질이나 상표의 인지도관리와 같은 마케팅활동에 많은 자본을 투자한다.
③ 집중화전략	경쟁에서 이기기 위해서는 전체시장을 대상으로 하기 보다는 경쟁우위를 가질 수 있는 특정 고객을 공략하는 것이 중요하다. 이를 위해서 특화된 생산설비나 기술을 보유하고 특정 고객의 수요를 파악하는데 많은 자본을 투자한다.

※ 지난 1년 동안 인사제도나 조직구조상의 변화실태와 앞으로의 계획을 파악하기 위하여 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다.

문3. 다음의 인사제도나 조직구조들에 대해 귀사의 적용여부를 1997년 10월 상황, 1998년 10월 현재 상황, 그리고 향후 계획에 대해 체크 (√)하여 주십시오.

구 분	1997년 10월		1998년 10월 현재					향후계획				
	도입	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	계 획 없 음
1. 파견근로제 도입	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
2. 계약직 채용	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
3. 인턴사원제 도입	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
4. 상시 채용	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
5. 직무별 채용	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
6. 다면평가	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
7. 목표관리(MBO)	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
8. 업적평가 개선	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
9. 고과자훈련	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
10. 평가(고과)결과 공개	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
11. 절대평가	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
12. 집단평가(팀,부서)	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
13. 경력개발제도(CDP) 도입	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
14. 가상연수원 도입	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
15. 교육이수학점제	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
16. 고용보험 지원교육	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
17. 호봉제 폐지	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
18. 연봉제 도입	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
19. 직무급 도입	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
20. 직급단계의 수	( )개		( )개					( )개				
21. 지난 1년 동안 임금수준은 어떻게 변화되었는지 선택하여 주시고, 그 폭을 적어 주십시오. ① 인상( %)      ② 삭감( %)      ③ 동결												



문4. 다음의 인사제도나 조직구조들에 대해 귀사의 적용여부를 1997년 10월 상황, 1998년 10월 현재 상황, 그리고 향후 계획에 대해 체크 (√)하여 주십시오.

구 분	1997년 10월		1998년 10월 현재					향후계획				
	도입	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도 입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	계 획 없 음
1. 팀제의 도입	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
2. 조직구조 재설계	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
3. 업무프로세스혁신	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
4. 아웃소싱의 실시	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
5. 분사화 실시	①---②		①---②---③---④---⑤					①---②---③---④---⑤				
6. 지난 1년동안 하부로의 권한위임은 어떻게 되었습니까? ① 확대                      ② 축소                      ③ 없음												

※ 현재 발생하고 있는 귀사의 현상에 관하여 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다.

문5. 97년 10월말 이전과 비교하여 경영성과상의 변화에 관하여 5점척도의 해당항목에 체크 (√)하여 주십시오.

항목 \ 증감정도	매우 감소	감소	보통	증가	매우 증가
1. 매출액	①-----②-----③-----④-----⑤				
2. 순익	①-----②-----③-----④-----⑤				
3. 주가	①-----②-----③-----④-----⑤				
4. 총인건비	①-----②-----③-----④-----⑤				
5. 교육훈련비	①-----②-----③-----④-----⑤				
6. 1인당생산성	①-----②-----③-----④-----⑤				
7. 고객의 불만	①-----②-----③-----④-----⑤				
8. 시장점유율	①-----②-----③-----④-----⑤				
9. 제품과 서비스의 질	①-----②-----③-----④-----⑤				

문6. 97년 10월말 이전과 비교하여 인사 조직관리상의 변화에 관하여 5점척도의 해당항목에 체크 (√)하여 주십시오.

항 목	증감정도	매우 감소	감소	보통	증가	매우 증가
1. 신규채용된 인력과 기존 구성원의 갈등		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
2. 구성원간 경쟁심화		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
3. 고과 결과에 대한 불만		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
4. 임금체계변화로 인한 위화감		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
5. 기존 조직구성원간의 갈등		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
6. 새로운 업무 프로세스의 부적응		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
7. 구성원들의 담당업무에 대한 직무능력 부족		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

※ 인력조정이 본격적으로 실시되기 전부터 각 기업에서는 팀제를 도입하여 왔던 것으로 압니다. 또한 많은 기업이 인력조정을 통해 팀제를 도입하고 있습니다. 인력조정전후 조직관리상 팀제가 중요한 문제가 되고 있다는 점에서, 아래에서는 팀제에 관한 실태에 관하여 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다.

■ 아래설문 항목들은 **사무관리직을 대상으로 한 팀제에 관한 것**입니다. 영업직이나 생산직 또는 연구개발직 직원들을 대상으로 한 팀제에 대해서는 본 연구의 관심의 대상이 아니오니 특별한 기술이 없는 한 사무관리직을 대상으로 한 팀제인 것으로 생각하고 응답하시기 바랍니다.

문7. 귀사에서는 사무관리직을 대상으로 하여 팀제조직을 도입하였습니까?

- ① 예      ➡ 문11로 가세요
- ② 아니오 ➡ 문8로 가세요

■ 다음은 팀제를 도입하지 않은 기업에 대한 질문입니다.

팀제를 이미 도입한 경우에는 설문항목 14번부터 응답해 주시기 바랍니다.

문8. 귀사에서는 팀제의 도입을 공식적으로 검토한 적이 있습니까?    ① 있다 ② 없다

문9. 귀사에서는 사무관리직을 대상으로 한 팀제를 도입할 계획을 가지고 계십니까? ① 있다 ② 없다

문10. 사무관리직을 대상으로 한 팀제를 도입할 계획이 있다면 언제 도입할 계획입니까? (\_\_\_\_)년 이내

(\* 사무관리직을 대상으로 팀제를 도입하지 않은 기업들은 배경질문으로 가십시오.)

■ 다음부터는 팀제를 도입한 기업에 대한 질문입니다.

- 문11. 사무관리직을 대상으로 하여 팀제를 귀사에 처음 적용한 시점은 언제입니까? ( )년 ( )월  
 문12. 사무관리직을 대상으로 하여 팀제를 전사적으로 적용한 시점은 언제입니까? ( )년 ( )월  
 문13. 현재 부장급 이하의 사무관리직 사원중 몇%가 팀제하에서 일하고 있습니까? 약 ( )%  
 문14. 팀제를 도입한 주목적은 무엇이었습니까? 해당하는 목적 중 가장 중요한 목적을 1로 하여 차례로 우선 순위를 기입해 주시기 바랍니다.

팀제도입의 목적	우선순위
① 시장환경의 변화에 대한 신속한 적응	
② 승진적체의 해소	
③ 고객만족 증가	
④ 종업원의 다기능화	
⑤ 성공적인 기업들이 팀제를 도입했기 때문에	
⑥ 기타 ( )	

■ 다음은 귀사에서 팀제를 도입하는 과정에 관한 질문입니다.

- 문15. 팀제의 도입을 위해 외부기관의 자문을 받은 적이 있습니까? ① 있다 ② 없다
- 문16. **[그룹의 계열사일 경우에만 응답하세요]** 팀제도입에 관한 결정은 그룹차원에서 내려진 것입니까? ① 그룹차원에서 ② 우리기업의 차원에서
- 16-1. 팀제도입에 관한 결정이 그룹차원에서 내려진 것이라면 팀제조직이 귀사의 특성에 적합한 것이라고 생각됩니까? ① 그렇다 ② 그렇지 않다
- 문17. 팀제의 도입 시 모방의 대상으로 삼은 기업이 있습니까?  
 ① 예 → 17-1로 가세요  
 ② 아니오 → 문18로 가세요
- 17-1. 모방의 대상이 된 기업의 상호 명은 무엇입니까? ( )
- 17-2. 모방의 대상이 된 기업은 귀사의 경쟁업체입니까? ① 예 ② 아니오
- 17-3. 모방의 대상이 된 기업은 귀사와 거래관계에 있는 기업입니까? ① 예 ② 아니오
- 문18. 귀사에서 팀제조직의 도입을 검토하기 시작하여 실제로 실행하기까지 어느 정도의 기간이 소요되었습니까? ( )년 ( )개월
- 문19. 귀사에서 팀제를 도입할 당시 귀사의 경쟁업체 중 몇 %가 사무관리직을 대상으로 하여 팀제를 사용하고 있었습니까? ( )%

■ 다음은 귀사 팀제의 실제적인 운영에 관한 질문입니다. 1997년 10월 말을 기준으로 하여 응답하여 주시기 바랍니다. (97년 10월말 이후에 팀제를 도입한 회사는 29번 문항부터 응답하여 주십시오.)

- 문20. 귀사에서의 팀장은 대체로 어느 직급에 속합니까? ( ) 급
- 문21. 귀사의 팀의 평균 규모는 몇 명입니까? 약 ( ) 명
- 문22. 팀제도입을 전후하여 어느 정도의 사무관리직 사원이 삭감되었습니까? ( ) %
- 문23. 귀사에서 팀제를 도입하기 이전에 품의서에 몇 명이 날인하도록 되어 있었습니까?  
( ) 명
- 문24. 귀사에서 팀제를 도입한 이후에 품의서에 몇 명이 날인하도록 되어 있습니까? ( ) 명
- 문25. 팀제를 도입한 이후에 의사결정과정에서 실제 평균적으로 몇 명이 참가하고 있습니까?  
( ) 명
- 문26. 귀사에서는 1997년 10월말을 기준으로 팀제를 도입하기 전과 비교하여 조직의 실제 운영방식은 어느 정도 바뀌었습니까?  
실질적으로 바뀐 것이 거의 없고  
부서의 이름만 바뀌었을 뿐이다  
①-----②-----③-----④-----⑤  
운영방식이 완전히 바뀌어  
팀제대로 움직인다
- 문27. 귀사에서는 1997년 10월말을 기준으로 팀장의 업무과중으로 인하여 팀내에 비공식적인 서열이 생기고 있습니까?  
전혀 그렇지 않다  
보통이다  
매우 그렇다  
①-----②-----③-----④-----⑤
- 문28. 귀사에서는 1997년 10월말을 기준으로 팀내의 팀원인 과거의 관리자들은 -과장급 -실제로 일반평사원과 같은 역할을 수행하고 있습니까? 아니면 과거와 마찬가지로 관리자와 같은 역할을 하고 있습니까?  
① 일반평사원과 같은 역할을 수행하고 있다  
② 과거의 관리자의 역할을 수행하고 있다

■ 다음은 귀사 팀제의 실제적인 운영에 관한 질문입니다. 현재 시점을 기준으로 하여 응답하여 주시기 바랍니다.

- 문29. 귀사에서의 팀장은 대체로 어느 직급에 속합니까? ( ) 급
- 문30. 귀사의 팀의 평균 규모는 몇 명입니까? 약( ) 명
- 문31. 지난 1년 동안 (98년 10월 현재기준) 어느 정도의 사무 관리직 사원이 삭감되었습니까?  
( ) %
- 문32. 현재 귀사의 품의서에 몇 명이 날인하도록 되어 있습니까? ( ) 명

문33. 현재 귀사에서 의사결정과정에서 실제 평균적으로 몇 명이 참가하고 있습니까?  
 ( ) 명

문34. 팀제를 도입하기 전과 비교하여 현재 귀사의 실제 조직운영방식은 어느 정도 바뀌었습니까?  
 실질적으로 바뀐 것이 거의 없고 운영방식이 완전히 바뀌어  
 부서의 이름만 바뀌었을 뿐이다 팀체대로 움직인다  
 ①-----②-----③-----④-----⑤

문35. 현재 귀사에서 팀장의 업무과중으로 인하여 팀내에 비공식적인 서열이 생기고 있습니까?  
 전혀 그렇지 않다 보통이다 매우 그렇다  
 ①-----②-----③-----④-----⑤

문36. 현재 각 팀내의 팀원인 과거의 관리자들은 -과장급 - 실제로 일반평사원과 같은 역할을 수행하고 있습니까? 아니면 과거와 마찬가지로 관리자와 같은 역할을 하고 있습니까?  
 ① 일반평사원과 같은 역할을 수행하고 있다  
 ② 과거의 관리자의 역할을 수행하고 있다

**배경질문**

■ 다음은 통계처리에 필요한 경영지표관련 항목들입니다. 잘 모르시더라도 빠짐없이 응답하여 주십시오.

배1. 귀사에는 노동조합이 있습니까?  
 ① 있다. ☞ 있으면 총 조합원수를 적어주시기 바랍니다. ( ) 명  
 ② 없다.

배2. 귀사의 1997년 10월말과 1998년 10월말 현재 인력구성 규모는 어느 정도입니까?  
 직종과 직급별로 말씀해 주십시오.

구분	항 목	1997년 10월	1998년 10월 현재
직 종	사무관리직원의 수	명	명
	전문기술직원의 수	명	명
	생산기능직원의 수	명	명
	영업직원의 수	명	명
	단순노무직원의 수	명	명
	계약직 직원의 수	명	명
	파견 근로자의 수	명	명
계 층	사원급	명	명
	대리급	명	명
	과장급	명	명
	차장급	명	명
	부장급	명	명
	임원급	명	명

배3. 귀사의 경영지표관련 지수들을 적어 주십시오.

	항 목	지 수
매출액	연간 매출액	억원
	상반기 매출액	억원
	1998년 예상매출액	억원
	· 1998년 상반기 매출액	억원
당기순이익	1997년 당기순이익	억원
	· 1997년 상반기 당기순이익	억원
	1998년 예상 당기순이익	억원
	· 1998년 상반기 당기순이익	억원
인건비	1997년 인건비	억원
	· 1997년 상반기 인건비	억원
	1998년 예상인건비	억원
	· 1998년 상반기 인건비	억원
부가가치	1997년 부가가치	억원
	· 1997년 상반기 부가가치	억원
	1998년 예상 부가가치	억원
	· 1997년 상반기 부가가치	억원
1997년 기준 수출비중 (내수 : 수출 * 표기 예 □ 7 : 3)		:
1997년말기준 부채비율 ( 총부채/총자산 )		%

\*부가가치 계산방법으로는 가산법과 공제법이 있음.

- 공제법 : 매출액 - 중간 투입물 관련 비용

- 가산법 : 인건비 + 금융비용+임차료+조세공과+감가상각비+임차료

\* 인건비 : 급여 + 퇴직급여 + 교육훈련비 + 복리후생비 등이 포함됨.

♠ 지금까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

## 구조조정기 조직구성원의 의식조사

ID

--	--	--	--

안녕하십니까?

노동부 산하 정책연구기관인 한국노동연구원에서는 IMF사태 이후 구조조정을 맞이하여 조직구성원들의 의식에 어떠한 변화들이 생기고 있는지를 파악하여, 이후의 인사 조직관리상의 필요조치 등 합리적인 대안을 찾아보려고 합니다. 또, 구조조정을 맞아 어떠한 활동들이 이루어지고 있는지를 살펴보고, 이러한 일련의 변화과정을 조직구성원들은 어떻게 인식하고 있는지 조사하고자 합니다. 이러한 의견조사를 위해 선생님에게 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다.

본 조사는 '무기명'으로 실시되어 통계법에 의해 '개인의 비밀이 보장'되며 응답결과는 통계적 목적으로만 사용이 됩니다.

본 조사에 적극 협조하여 '빠짐없이 솔직하게 응답'해 주시면 정부의 정책수립에 많은 도움이 되겠습니다. 감사합니다.

1998년 10월  
한국노동연구원

※ 먼저 귀하에 관한 일반적인 사항을 몇 가지 여쭙겠습니다.

문1. ○○님의 직급은 무엇입니까?

- |       |       |
|-------|-------|
| ① 사원급 | ④ 차장급 |
| ② 대리급 | ⑤ 부장급 |
| ③ 과장급 | ⑥ 임원급 |

문2. ○○님의 연령은 만으로 어떻게 되시나요?

만 (                      )살

문3. ○○님의 현재 회사에서의 근무하신 기간은 어느 정도입니까? ( )년 ( )개월

문4. 1997년도 1월부터 10월까지 기본급, 상여금, 기타 복리후생비 등 ○○님의 급여명세서에 나타난 월급은 평균적으로 보아 얼마입니까? 약( )만원

\*현재 ○○님의 월평균 수입은 얼마입니까? 약( )만원

※ 직무특성에 관한 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다.

문5. 다음의 각 설명들이 ○○님의 현재 직무특성과 비교해 볼 때 어느 정도인지를 해당항목에 체크(√)하여 주십시오.

문	항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1.	나의 역할이 명확하지 않다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
2.	나의 업무량은 과중하다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
3.	나의 상사는 내가 행한 일의 성과나 결과에 대하여 가끔 이야기 해 준다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
4.	나는 내가 하는 일이 잘 되어 가는지를 다른 사람에게서 듣지 않아도 스스로 알 수 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
5.	나의 직무는 업무수행을 위하여 내 나름대로의 사결정을 할 기회가 많이 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
6.	나는 나의 업무에 대하여 어느 정도 재량권이 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤



※ 회사생활에 대한 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다.

문6. 다음의 각설명들이 ○○님의 회사생활과 비교할 때 어느 정도인지를 해당항목에 체크(√)하여 주십시오

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 회사는 장기성과보다는 단기성과에 중점을 두고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 회사는 책임과 권한위임이 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리회사 직원들은 보고를 위한 형식적 업무수행을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리회사에서는 회의가 효과적으로 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리회사 직원들은 자신의 재량보다는 시키는 대로 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리회사에서는 개인적인 의견이나 불만을 건의할 수 있는 연로가 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리회사에서는 상하간의 의견이 왜곡 없이 원활히 전달된다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리회사에서는 모든 결정이 위에서만 이루어져 하달된다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리회사에서는 부서간 이기주의가 팽배해 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리회사의 경영층은 관료주의적이고 권위주의적이다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리회사의 경영층은 방향제시는 하지 않고 결과에 대해서만 따진다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리회사에서는 상하간의 불신풍조가 팽배해 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리회사는 조직전반에 걸쳐 정보가 공유되어 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 회사를 위하여 나에게 주어진 것 이상의 노력을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 요즘 회사직원들간의 협동적 업무수행이 잘 안된다.	①	②	③	④	⑤
16. 요즘 동료들의 사기가 많이 저하되었다.	①	②	③	④	⑤
17. 요즘 회사내에서는 과거에 비해 비방, 기회주의, 출서기 등의 정치적 행위들이 많이 늘어났다.	①	②	③	④	⑤
18. 최근 들어 우리회사는 혁신을 지향하기보다는 보수적 성향이 더 강해졌다.	①	②	③	④	⑤
19. 우리회사에는 현재의 경영위기를 효과적으로 극복할 강력한 리더가 없다.	①	②	③	④	⑤
20. 부서별 인원배정 및 예산할당이 합리적 기준에 근거하지 않고 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
21. 나는 회사발전보다는 나 자신의 경력개발에 관심이 더 많다.	①	②	③	④	⑤
22. 우리회사는 팀웍보다는 개인주의 풍토가 강하다.	①	②	③	④	⑤
23. 우리회사의 동료들간에는 서로를 필요한 파트너로 생각한다.	①	②	③	④	⑤

문7. 아래의 각 설명들이 ○○님의 **담당업무**와 비교해 볼 때 어떤지를 해당항목에 체크(√)하여 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 우리회사가 보다 잘되게 하기 위해서 보통 이상의 상당한 노력을 기울이는 편이다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
2. 나는 대체로 나의 직무에 만족한다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
3. 나의 직무수행이 회사나 타인의 직무에 미치는 중요성이 증가하였다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
4. 나는 지금의 직무를 그만두고 싶다는 생각을 자주 한다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
5. 나는 지금 다니고 있는 회사를 그만두고 싶다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
6. 나는 실제로 회사를 옮길 계획을 세우고 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
7. 나는 지금 담당하고 있는 직무에서 하고 있는 것과 같은류의 일에 대하여 만족한다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
8. 나와 같은 직무에 배치된 대부분의 사람들은 그 직무에 매우 만족하고 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
9. 나는 친구들에게 이 회사가 일하기 좋은 곳이라고 말하곤 한다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
10. 나는 회사에 대해 충성심을 가지고 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
11. 나는 회사를 위해서 일하는데 있어서 어떠한 직무라도 맡으려고 한다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
12. 나는 다른 사람에게 이 회사의 구성원임을 자랑스럽게 이야기 하곤 한다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
13. 나는 만약 업무의 형태가 유사하다면 다른 조직에서도 일할 의사가 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
14. 나와 같은 직무에 배치된 사람들은 그 직무를 그만두고 싶다는 생각을 자주한다.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

※ 다음 문항에 대해서는 인력조정을 한 경우에만 응답해 주십시오.

※ 인력조정 후의 상황에 대한 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다.

문8. 다음의 각 설명들에 대해 귀사에서 인력조정을 할 때 ○○님께서 느끼신 바와 어느 정도 일치하는지 해당항목에 체크 (√)하여 주십시오.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 인력조정이 이루어지기전 회사의 전반적 상황에 대하여 책임있는 담당자의 설명이 충분히 있었다.	①	②	③	④	⑤
2. 인력조정의 시행기준은 일관성 있게 적용되었다.	①	②	③	④	⑤
3. 인력조정의 대상자 선정시 업무수행능력 이외에 인맥, 학연, 지연 등이 작용하였다.	①	②	③	④	⑤
4. 인력조정의 대상자의 선정방법, 지원방법이 객관적이고 타당한 자료에 근거하여 결정되었다.	①	②	③	④	⑤
5. 인력조정의 대상자 선정시 외부압력이나 업무외적 요인이 작용하였다.	①	②	③	④	⑤
6. 인력조정을 정당한 권한을 가진 공식적인 의사결정 조직에서 시행하였다.	①	②	③	④	⑤
7. 인력조정 시행시 구성원의 의견이나 불만을 충분히 반영하였다.	①	②	③	④	⑤
8. 인력조정시 규모나 대상선정 등 관련정보를 회사에서 충분히 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
9. 인력조정과 관련하여 결정된 사항에 대하여 해당관리자나 상사가 분명하고 정확하게 알려 주었다.	①	②	③	④	⑤
10. 인력조정과 관련된 실행기준, 절차에 대한 문의에 대하여 해당관리자나 상사가 잘 응답해 주었다.	①	②	③	④	⑤

## 2) 인력규모 조정을 결정하기 위해 활용된 방법

명예퇴직이나 정리해고 등 인력규모의 조정을 결정하기 위해 활용된 방법을 보면 경영환경분석(66.0%)이 가장 높은 비중을 차지하였고 그 다음으로 인력수요예측(50.6%), 정원산정(42.3%), 업무량산정(39.1%) 등이 주요한 이유로 제기되었다<표 II-24>. 이를 기업규모별로 살펴 보면 중소기업의 경우 업무량산정이나 직무분석이 주요 방법으로 활용되고 있는 반면에 대기업에서는 경영환경분석이나 인력수요예측 등을 고려하여 인력규모를 조정하고 있는 것으로 나타나 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

<표 II-24> 명예퇴직이나 정리해고 등 인력규모를 조정하기 위해 고려된 방법(복수응답)

(단위 : 기업체수, %)

	전체	100인미만	100-299인	300-499인	500-999인	1,000인이상
경영환경분석	103 (66.0)	18 (46.2)	16 (61.5)	13 (86.7)	16 (64.0)	40 (78.4)
인력수요예측	79 (50.6)	12 (30.8)	9 (34.6)	10 (66.7)	15 (60.0)	33 (64.7)
정원산정	66 (42.3)	7 (17.9)	14 (53.8)	8 (53.3)	11 (44.0)	26 (51.0)
업무량산정	61 (39.1)	16 (41.0)	9 (34.6)	7 (46.7)	9 (36.0)	20 (39.2)
직무분석	55 (35.3)	20 (51.3)	12 (46.2)	5 (33.3)	5 (20.0)	13 (25.5)
사업영역분석	50 (32.1)	9 (23.1)	8 (30.8)	7 (46.7)	5 (20.0)	21 (41.2)
기타	3 (1.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (5.9)
없음	5 (3.2)	0 (0.0)	1 (3.8)	0 (0.0)	2 (8.0)	2 (3.9)
사례수	156	39	26	15	25	51