

소수정예주의 인력정책 평가 연구: A 해운회사 사례

이도화* · 김정만**

An Evaluation Study on Personnel Elitism : The Case of "A" Shipping Company

Do-Hwa Lee · Jung-Man Kim***

| | |
|-------------------|---------------|
| Abstract | 4.2 담당자의 업무능력 |
| 1. 서론 | 4.3 업무효율화 수준 |
| 2. 소수정예주의 인력정책 모형 | 4.4 업무부하 |
| 3. 연구대상 및 방법 | 5. 결론 |
| 4. 연구결과 | 참고문헌 |
| 4.1 소수정예주의에 대한 태도 | |

Abstract

This study aims at suggesting a conceptual model of personnel elitism, and at evaluating the model based on a shipping company case. Specifically, it asks whether the company has met the conditions necessary for the attainment of personnel elitism prescribed by the conceptual model. In order to evaluate the model, questionnaire and interview methods were adopted. The area of survey includes the quality of personnel, the efficiency level of work processes, and the level of work load. This study concludes that the rationalization of work processes and training and development of personnel are necessary for a company to realize personnel elitism.

1. 서론

우리나라 기업은 과거 고도성장기에 생산과 판매 능력의 확장에 일차적인 관심을 쏟았고, 이에 따라

증가하는 인력수요를 충당하기 위한 인력확보가 인사담당부서의 주요업무이었다고 할 수 있다. 당 시에는 인건비 수준이 다른 수출경쟁국에 비하여 저렴하였기 때문에 대량고용정책이 기업의 경쟁력

* 인제대학교 경영학과

** 한국해양대학교 운항시스템공학부

을 지탱해 줄 수 있었으나, 경제의 저성장화가 시작되면서 인력의 비대화에 따른 제반 문제점이 노출되었다. 첫째, 기업의 축소경영 필요성에 의하여 인원과잉 현상이 나타나기 시작했고, 이와 더불어 6.29선언 이후의 노조활성화와 인력의 고령화 및 고학력화로 총인건비 부담이 가중되었다. 둘째, 값싼 노동력을 바탕으로 했던 고도성장기에는 인력의 양적 투입확대가 중요했으나, 기술혁신이 기업경쟁력의 열쇠가 되고 생산현장과 사무실에서의 자동화가 현저하게 발달됨으로써 이에 적응할 수 있는 노동력의 질이 인력관리의 중요한 관심사로 대두되었다. 이러한 상황전개에 따라 많은 기업들은 과거의 양적 인력관리로서는 자신의 경쟁력을 유지하기 힘들다는 것을 인식하고, 상기의 변화에 대처하기 위한 인력정책으로서 소수정예주의를 지향하게 되었다.

적은 인력으로써 높은 기업성과를 도모하는 것은 기업이 추구하는 경제성의 원리에 부합하는 만큼, 소수정예주의 인력정책은 기업실무에서는 이상적인 인력운용정책으로서 보편적으로 받아 들여 지고 있으나, 이에 대한 학문적 연구는 전무한 실정이다. 이는 소수정예주의를 워낙 당연한 것으로 수용하는 것에도 일단은 원인이 있다고 볼 수 있으나, 기업일선에서는 소수정예주의가 실천과 거리가 먼 구두선으로 끝나는 경우가 많음을 볼 때, 소수정예주의에 대한 학문적 검토가 요구된다고 생각한다. 즉, 소수정예주의가 성공적으로 실현되기 위해서 필요한 조건은 무엇인지, 소수정예주의가 생산성 향상과 어떠한 과정으로 연결되는지 등에 관한 개념적 연구가 필요하고, 나아가 우리나라 기업에서는 이러한 소수정예주의가 어느 정도 소기의 목적을 달성하고 있는지에 관한 실증적 조사가 필요하다고 본다.

본 연구의 목적은 이상의 연구 필요성에 응하기 위하여 소수정예주의 과정 모형(Process model)을 개념적으로 제시하고, 이를 바탕으로 하여 소수정예주의를 실시하고 있는 한 국내기업체를 대상으로 소수정예주의의 실현조건이 어느 정도 충족되고 있는지를 검증하는 것이다.

2. 소수정예주의 인력정책 모형

소수정예주의 인력정책은 소수의 우수한 인원으로

로써 기업이 추구하는 산출목표를 달성하고자 하는 인력운용정책으로서, 이의 효과는 투입노동량의 감소로 인한 생산성향상으로 나타난다. 그러나 소수정예주의는 실시 여건 및 추진방향에 따라서 그 효과가 달라지게 된다고 보는데, 구체적으로는 아래 그림에서처럼 이상적인 시나리오(그림 1-1)와 부정적인 시나리오(그림 1-2)로 나누어 생각할 수 있다. 즉, 두 시나리오는 모두 소수정예라는 기본적인 관점에서 출발하고 있으나 그 결과는 상반되게 나타나는 것을 볼 수 있다.

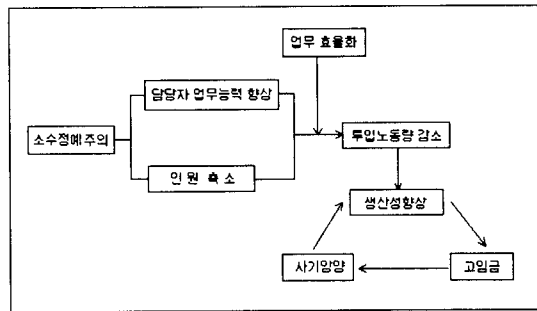


그림 1-1 소수정예주의의 과정 모형: 이상적 시나리오

소수정예주의의 이상적 시나리오는 인원축소와 함께 담당자의 능력향상이 병행됨으로써, 인당생산성이 향상되는 것이다. 생산성 향상이 이루어지면 그 일정분이 근로자의 임금으로 공유될 수 있는 만큼 고임금이 실현될 수 있으며, 고임금으로 인한 사기양양의 결과로 생산성이 추가적으로 향상되는 선순환이 실현되는 것을 예상할 수 있다.

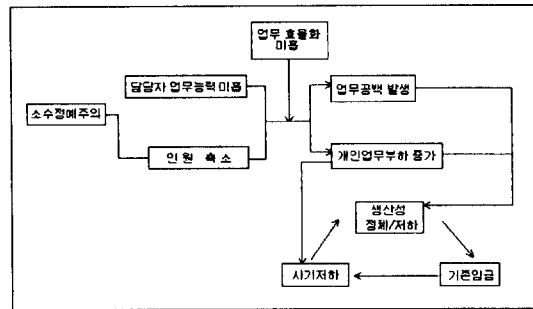


그림 1-2 소수정예주의의 과정 모형: 부정적 시나리오

반면에, 아래의 그림 1-2에서는 담당자의 능력향상이 미흡한 상태에서 인력의 축소만을 시행하였을 경우에 초래될 수 있는 상황을 보여주고 있다. 담당자의 업무능력이 미흡한 상태에서 인원수가 먼저 감소되면 업무담당자는 불가피하게 단기적이고 가시적인 업무에 치중하게 되고 장기적이고 개발적인 업무에 대해서는 등한시하게 되어, 기업의 생산성은 결과적으로 부정적인 영향을 받게 된다고 볼 수 있다. 물론 근로자 개인으로서는 업무부하가 증가하게 되어 인당 생산성은 다소 증가될 수 있겠으나, 업무부하의 증가에 따른 사기저하로 인해 생산성에 부정적 영향이 있을 수 있기 때문에 전체적으로는 생산성의 정체 내지 저하 현상이 발생할 가능성이 크다고 본다. 생산성이 향상되지 않을 경우에는 기업의 임금지불 능력의 제한으로 임금수준의 향상을 기대하기 힘들다. 따라서 업무부하의 증가에도 불구하고 임금수준이 향상되지 않음으로써 사기저하가 발생하여 생산성 향상에 추가적으로 부정적인 영향을 주는 악순환이 형성된다고 본다.

일반적으로 치밀한 사전준비없이 소수정예주의 인력정책을 시행할 경우에는 즉각적이고 가시적인 성과를 위해서 인원축소를 우선적으로 실시할 가능성이 높기 때문에, 소수정예주의의 부정적 시나리오가 작동될 가능성이 또한 높다고 본다. 이와 같은 결과를 차단하기 위해서는 두 가지 접근방식이 가능하다고 생각된다. 첫째는 중장기적으로 담당자의 업무능력의 향상을 제고시키는 것으로서 부정적 시나리오를 이상적 시나리오로 전환시키는 방법이고, 다른 대안은 낭비적 업무의 제거를 포함한 업무효율화를 시도하여 단기적으로 개인업무부하의 증가를 가급적 줄이면서 기업 전체의 업무목표를 달성할 수 있도록 하는 것이다. 즉, 소수정예주의 인력정책에서는 인원축소가 기본 방향인 만큼, 인원축소에 따른 담당자의 과도한 업무부하 증가나 주요업무의 공백이 발생할 가능성을 최소화하기 위해서 궁극적으로는 담당자의 능력향상이 요구되지만, 단기적인 해결방법으로서 업무효율화가 주요할 수 있다는 것이다. 업무효율화는 기본적으로 낭비적이고 부가가치가 낮은 업무를 대폭 축소 내지 폐지하고 그 대신 부가가치가 높은 업무를 강화시킴으로

써, 기업의 인력소요를 줄이면서도 기업전체의 생산성을 높이는 방안이라고 할 수 있다.

3. 연구대상 및 방법

본 연구가 대상으로 선정한 A 해운회사는 철광석, 석탄, 곡물 등 산적화물의 정기적, 부정기적인 운송 서비스를 자사선과 용선선을 이용하여 제공하는 것이 주요 사업 내용이며, 설립 이후 지속적으로 급격한 매출과 이익의 성장을 실현하고 있는 기업이다. 인력규모는 상근인원을 제외하고 61명으로서 1실 4부 16팀 조직으로 운영되고 있다. 그러나 내부적인 인력, 조직관리 체계가 정비되지 않은 상태로 영업의 내용과 규모가 급격히 성장함에 따라서 현재의 인력규모 및 인력운용이 기업전략의 올바른 수행에 적합한가에 대한 의문이 제기되고 있는 상황이다.

본 연구는 부장급이하 전 직원(61명)을 대상으로 소수정예주의 인력정책, 담당자의 능력, 업무효율화 수준, 업무량 등에 관해서 설문조사를 실시하였는데, 응답자는 56명으로서 응답률이 91.8%에 이르렀다. 이와 더불어 사내의 인사 및 조직관리와 관련하여 임원급(경영전반, 인력관리의 기본방침, 조직관리, 기타 인사관리상의 제반 문제점), 중간관리층(업무전반, 부서별 업무내용, 강화/축소대상업무 등), 대리급 이하 직원(담당업무내용, 업무량 등)을 대상으로 면접조사를 병행하여 설문조사에서 얻기 어려운 질적 자료를 입수하였다.

4. 연구결과

4.1 소수정예주의에 대한 태도

최고경영자의 인력정책은 특정기업의 인사관리를 좌우하는 요소이며, 이에 대하여 직원들이 얼마만큼 이해하고 공감하는가에 따라서 인사관리의 성패는 물론, 궁극적으로 기업의 성과에도 영향을 미치게 된다. 설문조사 결과 최고경영층의 인력정책에 대해 대부분의 직원이 찬성하는 것(76.8%)으로 나타나고 있다. 이는 소수정예주의가 논리상 합리적이고

그 자체로서는 반박의 여지가 적기 때문에 높은 비율의 직원들이 찬성하고 있는 것이 아닌가 한다.

〈표 3-1〉 소수정예주의 인사정책에 대한 태도 (단위: 명, %)

| 소수정예주의 인사원칙에 대한 귀하의 의견은 어떠합니까? | | |
|--------------------------------|------|---------|
| 1. 매우 찬성 | 3 | 5.4 |
| 2. 찬성하는 편 | 40 | 71.4 |
| 3. 반대하는 편 | 11 | 19.6 |
| 4. 매우 반대 | 0 | 0.0 |
| 5. 무응답 | 2 | 3.6 |
| 계 | 56 명 | 100.0 % |

〈표 3-2〉 소수정예주의의 성공조건 (단위: 명, %)

| 소수정예주의가 성공하자면 어떤 조건이 갖춰져야 한다고 보십니까? | | |
|-------------------------------------|-----|---------|
| 1. 담당자 능력향상 | 25 | 44.6 |
| 2. 담당자 책임감 향상 | 4 | 7.1 |
| 3. 고임금 및 복지후생 개선 | 4 | 7.1 |
| 4. 전산화 | 1 | 1.8 |
| 5. 단합된 조직력 | 1 | 1.8 |
| 6. 업무 체계화 | 1 | 1.8 |
| 7. 권한 이양 | 1 | 1.8 |
| 8. 기타 | 3 | 5.4 |
| 9. 무응답 | 16 | 28.6 |
| 계 | 56명 | 100.0 % |

그러나 면접조사 결과에 의하면, 원칙에 있어서는 소수정예주의에 찬성하더라도 현재의 여건(담당자 업무능력, 급여수준 등)하에서는 소수정예주의 본래의 취지를 살리기가 어렵다는 응답이 많았다. 설문조사에 의하면 소수정예주의의 성공조건으로서 업무담당자의 능력 향상이 44.6%로서 가장 많이 꼽히고 있고, 다음으로 담당자 책임감 향상과 고임금 및 복지후생개선 등이 각각 7.1%로서 그 뒤를 잇고 있다.

이상의 결과에 따르면 직원들이 최고경영자의 소수정예주의 인사정책에 대하여 원칙적으로는 충분히 찬동하지만 현재의 기업내부 여건이 소수정예주의의 실현을 위해서 부적절한 면이 있음을 느끼는 것으로 보인다. 그러면 소수정예주의의 성공 요인으로서 가장 많이 꼽히고 있는 담당자의 능력이 어느 수준인지를 알아 보기로 한다.

4.2 담당자의 업무능력

응답자들은 직원들의 개인적 자질, 업무수행 능력, 그리고 업무수행 자세에 대해서는 스스로 좋은 평가를 하는 경향이 있으나, 이들 인력의 질을 결정하는 세 가지 요소 중 업무수행능력 측면에 대해서는 상대적으로 낮은 점수를 주는 것을 볼 수 있으며, '뛰어남'이라는 평가를 받는 계층은 과장·부장 → 대리 → 사원 순으로 나타나고 있다.

직원들의 자질과 자세는 좋으나 업무수행능력은 다소 떨어진다는 것은 면접조사에서도 많이 지적이 되고 있는데, 능력부족의 주요 원인으로는 업무경험 부족이 우선적으로 손꼽히고 있다. 업무경험 부

〈표 3-3〉 인력의 질에 대한 평가 (단위: 명, %)

| | 직위 | 뛰어남 | 좋은 편 | 다소미달 | 많은 개선요함 | 무응답 |
|--------|-------|-----------|-----------|-----------|---------|----------|
| 개인적 자질 | 과장.부장 | 14 (25.0) | 27 (48.2) | 8 (14.3) | 2 (3.6) | 5 (8.9) |
| | 대리 | 5 (8.9) | 37 (66.1) | 8 (14.3) | 1 (1.8) | 5 (8.9) |
| | 사원 | 3 (5.4) | 34 (60.7) | 12 (21.4) | 2 (3.6) | 5 (8.9) |
| 업무수행능력 | 과장.부장 | 16 (28.6) | 19 (33.9) | 13 (23.2) | 0 (0.0) | 8 (14.3) |
| | 대리 | 7 (12.5) | 29 (51.8) | 12 (21.4) | 2 (3.6) | 6 (10.7) |
| | 사원 | 3 (5.4) | 28 (50.0) | 15 (26.8) | 5 (8.9) | 5 (8.9) |
| 업무수행자세 | 과장.부장 | 13 (23.2) | 29 (51.8) | 7 (12.5) | 3 (5.4) | 4 (7.1) |
| | 대리 | 11 (19.6) | 30 (53.6) | 8 (14.3) | 2 (3.6) | 5 (8.9) |
| | 사원 | 10 (17.9) | 29 (51.8) | 11 (19.6) | 2 (3.6) | 4 (7.1) |

족은 주로 대리급 이하에 대해 지적이 많고, 부서와 담당업무에 따라 다르나 독자적인 업무수행능력을 갖추기 위해서는 전체적으로 최소 향후 1~2년간의 업무 훈련이 더 필요하다고 생각하고 있다. 직원들의 업무능력 부족에 대한 간접적 자료로는 A 해운회사 직원들이 가장 필요하다고 보는 교육 프로그램에서도 나타나고 있는데, 업무와 관련된 해운전문교육이 필요하다고 보는 직원들이 가장 많은 것으로 나타났다.

〈표 3-4〉 가장 필요하다고 생각하는 교육 프로그램 (단위: 명, %)

| | | |
|--------------------------------------|------|---------|
| 귀하의 입장에서 가장 필요하다고 보는 교육 프로그램은 무엇입니까? | | |
| 1. 해운전문교육 | 13 | 23.2 |
| 2. 어학교육 | 5 | 8.9 |
| 3. 인성교육 | 4 | 7.1 |
| 4. 정신교육 | 7 | 12.5 |
| 5. 기타 | 2 | 3.6 |
| 6. 무응답 | 25 | 44.6 |
| 계 | 56 명 | 100.0 % |

그리고 자기개발에 대해서 노력하고 있다는 직원들이 과반수(64.3%)를 차지하고 있지만, 상당한 비율의 직원들이(32.2%) 노력하지 못하고 있다는 사실도 염두에 두어야 할 것이다. 직원들이 자기개발에 대해서 노력하지 못하는 이유로서 가장 많이 꼽히는 것은 과도한 업무로 교육받을 시간적 여유가 없다는 것인데(66.7%), 소수정예주의 실시 에 따른 인력감축이 소수정예주의의 필수조건인 직원의 능력개발에 대해서 오히려 부정적인 영향을 끼침을 가리키는 것이어서 주목할 필요가 있다. 그리고 면접조사 결과에 따르면 신입사원 채용시 해운에 관한 기본교육 없이 현업에 바로 투입시킴으로써 업무에 대한 적응이 늦어 지고 있음이 지적되고 있는 바, 직원들의 업무능력 향상 프로그램 운영에도 문제가 있음을 알 수 있다.

〈표 3-5〉 자기개발에의 노력 정도 (단위:명, %)

| | | |
|---|----|--------|
| 귀하는 자기 개발에 대하여 스스로 어느 정도 노력을 하고 있다고 보십니까? | | |
| 1. 최대한 노력을 한다. | 7 | 12.5 |
| 2. 노력하는 편이다. | 29 | 51.8 |
| 3. 노력하지 못하는 편이다. | 16 | 28.6 |
| 4. 전혀 노력하지 못하고 있다. | 2 | 3.6 |
| 5. 무응답 | 2 | 3.6 |
| 계 | 56 | 100.0% |

〈표 3-6〉 자기개발에 대해 노력하지 못하는 이유 (단위:명, %)

| | | |
|---------------------------------|----|--------|
| 자기개발에 대해 노력하지 못하고 있는 이유는 무엇입니까? | | |
| 1. 도움이 되는 교육 프로그램이 없음. | 2 | 11.1 |
| 2. 과도한 업무량으로 교육 받을 시간 여유가 없음. | 12 | 66.7 |
| 3. 회사의 지원 부족. | 2 | 11.1 |
| 4. 별다른 필요성을 느끼지 않음. | 2 | 11.1 |
| 계 | 18 | 100.0% |

이상의 결과로 미루어 보아서 직원들의 능력이 확충되기 전까지는 소수정예주의의 실현이 어렵고, 그 기간동안에는 앞장에서 언급한 소수정예주의의 부정적인 시나리오가 작동될 가능성이 크다고 생각 된다.

4.3 업무효율화 수준

앞장에서 논의한 바와 같이 업무담당자의 능력향상은 단기간에 이루어질 수 있는 것이 아니고 중장기적으로 해결되어야 할 과제이지만, 담당자의 업무능력 미흡을 단기적인 처방으로 보완해 줄 수 있는 것은 기업전체의 업무를 효율화시키는 것이다. 즉, 낭비적이고 중복적인 업무를 축소 내지 제거함

으로써 인력소요를 줄이면서 보다 부가가치가 높은 중요한 업무를 강화시켜 전체적으로 생산성 향상을 도모할 수 있는 것이다.

먼저 담당자의 업무가 어느 정도 효율적으로 구성되어 있는가를 가늠하기 위하여 업무 체계화 정도, 본질적 업무(업무분장에 의한 본인의 고유업무와 그와 관련된 업무)에 투입되는 시간 비율, 비효율적인 업무내용, 강화 필요 업무 등을 검토하였다.

자기 부서의 업무체계화 수준에 대하여는 66.1%가 어느 정도 이상 체계화되어 있다고 보고 30.4%가 그렇지 않다고 생각하고 있다. 물론 자기 부서의 업무가 체계화되어 있다고 보는 측이 더 많기는 하지만, 직원의 30.3%가 업무체계화가 덜 되어 있다고 보는 만큼, 업무개선의 여지가 적지 않은 것으로 판단된다.

〈표 3-7〉 업무체계화 정도의 평가 (단위: 명, %)

| | | | |
|-----------------------------------|------|---------|--|
| 귀부서에서는 업무가 어느 정도로 체계화되어 있다고 보십니까? | | | |
| 1. 아주 잘 되어 있다 | 2 | 3.6 | |
| 2. 되어 있는 편이다 | 35 | 62.5 | |
| 3. 되어 있지 않은 편이다 | 14 | 25.0 | |
| 4. 되어 있지 않다 | 3 | 5.3 | |
| 5. 무응답 | 2 | 3.6 | |
| 계 | 56 명 | 100.0 % | |

하루 일과시간중 본질적 업무에 투입되는 시간 비중은 평균 61.7%이며, 부수적 업무(본인의 고유업무와 그와 관련된 업무가 아닌 기타 업무)에 투입되는 시간 비중은 평균 24.09%이다. 면접조사에 따르면 후자는 주로 타부서 관련 업무들인 것으로 나타났는데, 전체 근무시간의 1/4가량이 부수적 업무에 소요되는 만큼 업무위양 등의 방법으로 타부서 관련업무를 줄여 나가는 것이 필요하다고 본다.

자신의 업무중 비효율적인 업무가 있다고 생각하는 응답자(33명; 58.9%)를 대상으로 한 설문조사 결과에서도 타부서 관련업무를 지적하는 응답자가 가

장 많음(33.3%)을 볼 수 있고, 그 다음으로 타이핑, 복사, 텔렉스업무(21.2%)등이 지적되고 있다. 면접조사에 의하면 소수정예주의 실현을 목표로 한 신입사원 채용 억제 정책에 따라 하급직원이 부족하여 중간관리층까지 타이핑 등 저부가가치 업무를 직접 수행하는 현상이 있음이 지적되고 있는 바, 인력사용의 비효율성이 상당하다고 생각된다.

〈표 3-8〉 일과시간 투입비율 평균 (단위: %)

| | |
|---------------------------------------|---------|
| 귀하의 하루 일과시간은 다음 활동에 각각 얼마씩 투입되고 있습니까? | |
| 1. 본질적 업무 | 61.70 |
| 2. 부수적 업무 | 24.09 |
| 3. 대기 | 8.09 |
| 4. 개인적인 일 | 5.64 |
| 5. 기타 | 0.48 |
| 계 | 100.0 % |

〈표 3-9〉 업무중 가장 비효율적인 업무 (단위: 명, %)

| | | |
|--|------|---------|
| 귀하는 귀하가 평상시에 수행하는 업무중 무엇이 가장 비효율적이라고 생각하십니까? | | |
| 1. 타부서 관련업무 | 11 | 33.3 |
| 2. 타이핑, 복사, 텔렉스 업무 | 7 | 21.2 |
| 3. 형식적이고 복잡한 결재 | 5 | 15.2 |
| 4. 회의 | 2 | 6.1 |
| 5. 기타 | 8 | 24.2 |
| 계 | 33 명 | 100.0 % |

위에 조사된 비효율적인 업무를 보다 효율적으로 수행하기 위한 방도로서는 (1) 부서간 업무분장과 전결련의 명확화등 업무의 체계화와 (2) 현재 시행 중인 전산화, (3) 업무, 보고, 회의 간소화, (4) 그리고 타이핑 등 단순업무 담당직원의 확보 등의 방안이 제시되고 있다.

〈표 3-10〉 비효율적인 업무의 개선방향 (단위: 명, %)

| | | |
|--|-----|--------|
| 상기의 비효율적 업무를 보다 효율적으로 하자면 어떤 개선방안이 필요하다고 보십니까? | | |
| 1. 업무체계화(업무분장, 전결권 등) | 11 | 33.3 |
| 2. 전산화 | 6 | 18.2 |
| 3. 권한위임 | 1 | 3.0 |
| 4. 부서간 업무협조 | 2 | 6.1 |
| 5. 타이핑업무 등 단순업무 담당 직원 확보 | 4 | 12.1 |
| 6. 업무, 보고, 회의 간소화 | 6 | 18.2 |
| 7. 기타 | 2 | 6.1 |
| 9. 무응답 | 1 | 3.0 |
| 계 | 33명 | 100.0% |

이와 달리 앞으로 더욱 강화되어야 할 업무도 다수 지적되고 있는데, 자기 부서의 업무중에서 현재보다 강화되어야 할 업무가 있다고 보는 응답자(48.2%)들은 해운정보수집 및 분석(21.4%), 업무의 철저한 분석 및 조치(5.4%) 등을 지적하고 있다. 이러한 업무는 '感에 의한 경영'에서 탈피하여 과학적 경영을 하는데 필수적인 것으로서 기업의 장기적인 성과를 위해 반드시 필요하다고 여겨진다.

〈표 3-11〉 강화대상업무 (단위: 명, %)

| | | |
|--|------|---------|
| 현재 인원부족이나 업무과중 등으로 인하여 귀부서에서 경시되고 있는 업무중에서 업무를 제대로 수행하기 위해 앞으로 더욱 강화되어야 할 업무가 있다면 무엇입니까? | | |
| 1. 해운정보수집 및 분석 | 12 | 44.4 |
| 2. 업무의 철저한 분석 및 조치 | 3 | 11.1 |
| 3. 기타 | 12 | 44.4 |
| 계 | 27 명 | 100.0 % |

다음에는 업무효율화에 따른 시간적 증감정도를 살펴보았다. 업무효율화는 비단 불필요한 업무를 줄이는 것만이 아니라, 부가가치가 높은 업무를 강화하는 측면도 고려되어야 하는 만큼 본 연구에서는 불필요한 업무감소에 따른 시간절약분과 필요업무강화에 따른 시간 추가분을 각각 조사하였다. 업무수행을 효율화하고 불필요한 업무를 제거함으

로써 생기는 업무시간 절약분을 조사한 결과 업무효율화에 따른 시간 절약분은 본인의 현재 업무시간을 기준으로 하여 평균 21.2%로 높게 나타났다.

〈표 3-12〉 불요불급한 업무 감소시의 시간 절약분 (단위: 명, %)

| | | |
|--|------|------------|
| 상기와 같이 업무수행을 효율화하고, 불필요한 업무를 제거할 경우 절약하게 되는 시간을 본인의 현재 업무시간을 기준으로 계산하면 몇 %나 되겠습니까? | | |
| 1. 5% | 1 | 1.8 |
| 2. 10% | 8 | 14.3 |
| 3. 15% | 2 | 3.6 |
| 4. 20% | 6 | 10.7 |
| 5. 30% | 4 | 7.1 |
| 6. 40% | 2 | 3.6 |
| 7. 45% | 1 | 1.8 |
| 8. 50% | 1 | 1.8 |
| 9. 무응답 | 31 | 55.4 |
| 계 | 56 명 | 100.0 % |
| | | 평균 : 21.2% |

한편 강화대상 업무를 제대로 수행하기 위해 추가적으로 요구되는 업무시간 증가분은 평균 40.96%로 나타나는 바, 업무효율화를 실시하면서 강화업무를 새롭게 업무에 추가시킬 경우 인력수의 상향조정 압박이 발생될 가능성이 있는 것으로 보인다.

〈표 3-13〉 업무강화에 따른 시간 증가분 (단위 : 명, %)

| | | |
|--|------|-----------|
| 상기 강화대상업무를 수행하게 될 때, 추가적으로 소요되는 시간을 본인의 현재 업무시간을 기준으로 계산하면 몇 %나 되겠습니까? | | |
| 1. 10% | 4 | 14.8 |
| 2. 15% | 2 | 7.4 |
| 3. 20% | 6 | 22.2 |
| 4. 25% | 1 | 3.7 |
| 5. 30% | 6 | 22.2 |
| 6. 50% | 2 | 7.4 |
| 7. 70% | 1 | 3.7 |
| 8. 100% | 4 | 14.8 |
| 9. 무응답 | 1 | 3.7 |
| 계 | 27 명 | 100.0% |
| | | 평균:40.96% |

이 결과는 수행업무를 고려하지 않고 실시되는 소수정예주의는 주요업무의 생략에 기초하게 되어 장기적으로 기업의 성과에 부정적 영향을 끼칠 수 있음을 시사하는 것이라 하겠다. 업무생략과 관련된 문제는 다음 절에서 다시 구체적으로 논하기로 한다.

4.4 업무부하

이상의 결과에 의하면, 담당자의 업무능력이 부족하고 업무효율화도 미흡한 것으로 보이는 바, 이는 필연적으로 담당자의 업무부하 증가로 이어지리라고 예상할 수 있다. 이 절에서는 담당자의 업무부하 증가에 따른 제반 문제점을 살펴 보기로 한다.

설문조사 결과 과반수의 직원들은 자신의 업무량이 많은 편이고(62.5%), 근무시간이 길며(83.9%), 업무강도가 강한 편(66.0%)으로 생각하고 있는 것으로 나타나고 있다.

〈표 3-14〉 담당 업무량 (단위: 명, %)

| 현재 귀하의 담당 업무량은 어떠합니까? | | |
|-----------------------|------|---------|
| 1. 아주 많음 | 7 | 12.5 |
| 2. 많은 편임 | 28 | 50.0 |
| 3. 적당함 | 19 | 33.9 |
| 4. 적은 편임 | 1 | 1.8 |
| 5. 아주 적음 | 0 | 0.0 |
| 9. 무응답 | 1 | 1.8 |
| 계 | 56 명 | 100.0 % |

〈표 3-15〉 근무시간 (단위: 명, %)

| 귀하는 현재 귀하의 근무시간에 대하여 어떻게 느끼고 있습니까? | | |
|------------------------------------|------|---------|
| 1. 근무시간이 너무 길다 | 15 | 26.8 |
| 2. 근무시간이 긴 편이다 | 32 | 57.1 |
| 3. 적당하다 | 8 | 14.3 |
| 4. 근무시간이 짧은 편이다 | 0 | 0.0 |
| 5. 근무시간이 아주 짧다 | 0 | 0.0 |
| 9. 무응답 | 1 | 1.8 |
| 계 | 56 명 | 100.0 % |

〈표 3-16〉 업무강도 (단위: 명, %)

| 평상시에 귀하의 업무강도(업무에 자신의 집중력과 에너지를 쏟는 정도)는 어느 정도입니까? | | |
|---|------|---------|
| 1. 매우 높다 | 4 | 7.1 |
| 2. 높은 편이다 | 33 | 58.9 |
| 3. 적당한 정도이다 | 16 | 28.6 |
| 4. 낮은 편이다 | 2 | 3.6 |
| 5. 아주 낮다 | 0 | 0.0 |
| 9. 무응답 | 1 | 1.8 |
| 계 | 56 명 | 100.0 % |

이중 특히 근무시간이 길다고 지적하는 직원들이 절대 다수이며, 이에 따른 신체적, 정신적 문제점이 있다고 느끼는 편(73.2%)이 그렇지 않은 경우보다 훨씬 많이 차지하고 있다. 이러한 문제점이 장기적으로 지속될 경우에는 소위 번 아웃(burnout)¹⁾ 현상에 의해 신체적 질병은 물론 업무능률의 저하가 예상되는 만큼 개선이 필요한 부분이라고 생각한다.

〈표 3-17〉 긴 근무시간으로 인한 영향 (단위: 명, %)

| 긴 근무시간이 귀하에게 미치는 신체적, 정신적 영향은 어떠합니까? | | |
|--------------------------------------|------|---------|
| 1. 전혀 문제가 없다 | 2 | 3.6 |
| 2. 문제가 없는 편이다 | 8 | 14.3 |
| 3. 문제가 있는 편이다 | 33 | 58.9 |
| 4. 아주 문제가 많다 | 8 | 14.3 |
| 9. 무응답 | 5 | 8.9 |
| 계 | 56 명 | 100.0 % |

이상을 종합하면 직원들이 피부로 느끼는 업무량은 많은 편인 것으로 보이는데, 현재 자기 부서의 업무량에 비하여 인력이 부족한 것으로 보는 비율 또한 높게 나타나고 있다(62.5%). 이러한 인력부족에 의해서 어떤 부작용이 있다고 보느냐는 질문에 대해서는 업무의 질 저하(40.0%), 업무과다로 인한 피로 및 사기저하(11.4%) 등을 지적하고 있다.

1) 직무에서 지속적으로 발생하는 스트레스를 제대로 해결하지 못해서 정서적 고갈, 좌절감, 그리고 업무효율의 저하를 겪게되는 현상(Cherrington, D. J., 1989 : 355)

〈표 3-18〉 업무량 대비 자기부서 인력규모평가
(단위: 명, %)

| | | |
|--|------|---------|
| 귀부서(실, 부)의 현재 인력 규모는 업무량에 비해 적당하다고 보십니까? | | |
| 1. 아주 여유가 있다 | 0 | 0.0 |
| 2. 여유가 있는 편이다 | 1 | 1.8 |
| 3. 적당하다 | 16 | 28.6 |
| 4. 부족한 편이다 | 31 | 55.4 |
| 5. 아주 부족하다 | 4 | 7.1 |
| 9. 무응답 | 4 | 7.1 |
| 계 | 56 명 | 100.0 % |

〈표 3-19〉 인원부족으로 인한 부작용
(단위: 명, %)

| | | |
|--|------|---------|
| (상기 문항에서 4나 5를 답한 경우) 인원이 부족함으로써 어떤 부작용이 있다고 보십니까? | | |
| 1. 업무의 질 저하 | 14 | 40.0 |
| 2. 업무부실로 인한 손실 발생가능 | 1 | 2.9 |
| 3. 업무과다로 인한 피로, 사기저하 | 4 | 11.4 |
| 4. 부수적 업무증가 | 4 | 11.4 |
| 5. 업무공백 발생 | 2 | 5.7 |
| 6. 기타 | 5 | 14.3 |
| 9. 무응답 | 5 | 14.3 |
| 계 | 35 명 | 100.0 % |

각 부서에 대한 면접조사 결과에 의하면 단기적 업무의 과중으로 인하여 장기적이고 개발적인 업무의 공백이 발생하는 현상이 나타나고 있음을 볼 수 있었다. 여기에서는 A 해운회사에서 업무 부하가 많이 걸리는 부서로서 손꼽히는 경리부의 경우를 사례로 제시하고자 한다. A 해운회사 경리부에는 회계팀과 심시팀이 소속되어 있는데, 회계팀의 경우에는 인력부족으로 인하여 출납업무가 제대로 수행되지 못하고 있는 것으로 보인다. 예컨대 자금부족 때문이 아니라 순전히 일손 부족에 의한 업무 지연으로 인해 외상으로 처리되는 건수가 월 30~40건(금액상으로는 약 3억원) 정도로 추정되는 바, 기업 신용도 하락과 불필요한 이자 부담에 따른 비용이 예상보다 크다고 판단된다. 그리고 심사팀의

경우에는 고유업무인 회계관련 증빙서류 확인, 지급금의 추인, 매출원가 분석등 자금회전의 심사 및 총괄적인 업무보다는 현재 회계팀의 인력부족을 메우기 위해 회계관련 결산업무에 오히려 인력을 더 많이 지원하고 있는 실정이다. 또한 고유업무중에서도 자금 지출에 대한 증빙서류의 확인이 주가 되어야 하나, 시기적으로 급박한 지급인정에 더 많은 시간이 투입되고 있고, 장기적인 자금관리를 위한 매출원가 분석은 거의 못하고 있는 실정인 것으로 보인다. 이러한 현실은 결국 당장 지연이 불가능한 단기적 업무에 매달리다보니, 장기적으로 보다 중요한 증빙서류 확인(대리점 관리를 강화한다는 의미에서)이나 매출원가분석 등을 제대로 하지 못하는 것이고, 그에 따른 잠재적 비용이 상당하리라는 것을 예상하게 한다.

이상의 결과를 전체적으로 살펴볼 때, A 해운회사는 담당자 능력 향상, 업무효율화 등 사전 준비 과정을 거치지 않고 소수정예주의를 급속히 시행함으로써, 직원 개인에게는 업무과다로 인한 사기저하, 업무적으로는 업무질의 하락으로 이어져 전체적으로 기업의 생산성이 정체 또는 저하되는 소수정예주의의 부정적 시나리오로 흐르는 경향이 있음을 볼 수 있었다.

5. 결 론

본 연구는 투입 인원을 최소화하면서 산출목표의 달성을 지향하는 소수정예주의의 과정 모형을 제시하고, 이를 바탕으로 하여 소수정예주의의 인력정책을 채택하고 있는 기업의 인력운용의 적정성 여부를 판단하고자 담당자의 업무능력, 업무효율화 수준, 담당자의 업무부하 수준 등을 조사하였는데, 그 결과를 다시 정리하면 다음과 같다.

먼저 담당자의 업무능력 측면에서는 정예인력이 소수정예주의의 인력정책의 성패를 좌우하는 가장 중요한 요소임에도 불구하고 담당자들의 업무능력이 뛰어나다고 할 수 없고, 또한 과중한 업무량으로 인하여 자기개발이 불충분하고, 기업측의 교육·훈련 프로그램도 미비한 상태인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 현재 직원들의 정예화가 이루어져 있지

않을 뿐 아니라 미래의 정예화를 위한 여건도 구비되어 있지 않다는 사실을 가리킨다고 볼 수 있다.

다음으로 업무효율화 수준에 있어서는 업무개선의 여지가 있고, 부수적 업무에 투입되는 시간이 높으며, 타부서 관련업무, 서무적 업무수행에 따른 비효율이 지적되고 있다. 업무효율화를 기하기 위해서는 불필요한 업무를 축소 또는 폐지할 뿐 아니라 부가가치가 높은 업무는 강화시켜야 하는데, 주요 강화대상 업무로 꼽히는 것은 해운정보 수집 및 분석 등인 것으로 나타났다. 그리고 업무효율화가 이루어질 경우 발생하게 될 업무시간의 증감은 비효율적 업무 축소에 따른 시간 절약보다 주요 업무 강화에 따른 시간 증가분이 더 많을 것으로 산정되었다. 이런 추정을 사실로 받아 들인다면, 업무효율화를 이상적으로 실시했을 때 오히려 현재보다 인원 증가 압박이 있을 것으로 보인다. 이러한 사실은 소수정예주의를 실시할 때 업무구조에 대한 고려가 우선되어야 실질적인 효과를 가질 수 있음을 암시하는 것이라 하겠고, 업무에 대한 고려없이 소수정예주의가 실시될 경우에는 업무전체의 질적인 하락이 초래될 수도 있다는 것을 말해 주는 것이라 하겠다.

마지막으로 소수정예주의 실시에 따른 담당자의 업무부하 증가측면에 있어서는, 직원들이 느끼는 업무량이 많고, 이에 따른 개인적, 업무적 손실이 적지 않음이 드러났다. 즉, 개인적으로는 사기저하, 업무적으로는 업무질의 저하가 문제점으로 지적되는데, 실제 한 부서의 사례에 의하면 단기적인 업무에 치중하느라 보다 중요한 장기적, 개발적 업무는 공백상태에 놓여있다는 사실이 나타났다.

이상을 종합하면, 본 연구의 대상이 된 A 해운회사는 소수정예주의를 인원축소에 의한 방법으로부터 시작함으로써 실질적으로는 소수주의에 치우치게 되었고, 소수정예주의의 또 다른 한 축인 인력의 정예화는 이루어지지 않고 또한 인력정예화의 보완대책이라 할 업무효율화도 미흡함으로써, 업무공백 발생, 사기저하 등 소수정예주의의 부정적 시나리오가 전개되는 양상을 보이고 있음을 알 수 있었다.

이러한 연구결과를 바탕으로 할 때, A 해운회사가 소수정예주의의 소기목적 달성을 위해서는

다단계적인 접근방법을 통해 문제를 개선해 나가야 하리라고 생각한다. 즉, 단기적으로는 업무효율화 작업을 통하여 비효율적인 업무를 축소 내지 개선하여 인력소요를 줄여 주고, 중장기적으로는 교육·훈련확대에 의해 담당자들의 업무능력이 신장되면 장기적이고 개발적인 고부가가치 업무의 강화를 도모하여 전체적으로 기업의 성과를 향상시키는 방안이 필요하다고 생각한다.

본 논문은 기업입선에서는 이상적인 인력운용정책으로 보편적으로 수용되고 있으나 학문적으로는 거의 다뤄지고 있지 않은 소수정예주의의 인력정책을 개념화하고, 이를 한 기업의 사례를 통해서 실증하고자 하였다. 아직 이 분야의 연구가 전무하다시피 하기 때문에, 본 연구는 이론적인 면에서나 방법론상의 측면에서 정치성이 부족한 것이 사실이다. 그러나 선행연구가 거의 없는 분야에 있어서는 기술적인 연구접근이 필요하고, 나아가 기술적인 현상연구를 통하여 후속연구에 요구되는 가설 도출이 가능하다는 견지에서 본 연구가 기여하는 바가 있다고 생각한다. 즉, 본 연구가 제시한 소수정예주의의 과정모형을 가설화하여 보다 일반적인 상황에서 검증하는 후속연구가 이루어지면 소수정예주의에 관한 이해가 좀 더 깊어 지리라고 생각한다.

이외에도 본 연구의 명백한 한계점으로는 직원들의 업무량 산정과 업무효율성 판단을 위한 자료수집 방법으로 설문과 면접조사에 의존하였는데, 이러한 방법은 담당자의 주관성과 자기보호적인 경향을 배제하기 어렵다는 점이다. 따라서 본 연구에서 나타난 결과는 이런 점을 고려하여 잠정적인 사실로서 받아 들이는 것이 필요하다고 본다. 향후 연구에 있어서는 개별 직무담당자에 대한 직무조사 실시함으로써 보다 객관적인 자료를 입수하는 것이 필요하다고 생각한다. 그리고 앞서 언급한 바와 같이 본 연구는 하나의 사례 기업을 대상으로 조사한 내용에 근거하고 있기 때문에 이를 일반화 시키는데는 한계가 있는 만큼, 본 연구에서 제시한 과정모형의 요소들을 중심으로 가설을 도출하여 다수의 기업을 표본으로 하여 가설 검증적인 후속연구가 수행되는 것이 또한 요구된다고 본다.

참고문헌

1. 김도경, 신인사관리원론, 도서출판 한일, 1992.
2. 김식현, 인사관리론, 무역경영사, 1993.
3. 유기현, "급변하는 기업환경에서의 소수정예주의", 기업경영, 328: 21-24, 1985.
4. 최해진, 전략적 인사관리론, 형설출판사, 1998.
5. 박경규, 신인사관리, 흥문사, 1997.
6. Buller, P. F., & Maki, W. R., A case history of a manpower planning model, Human Resource Planning, 4: 129-138, 1981.
7. Butler, J. E., Ferris, G. R., & Napier, N. K. Strategy and human resource management, Cincinnati, OH: South Western Pub., 1991.
8. Cascio, W. F., Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profits, New York: McGraw-Hill, 1989.
9. Cherrington, D. J., Organizational Behavior, Boston: Allyn and Bacon, 1989.
10. Dyer, L., Shafer, R. A. and Regan, P. J., Human resource planning at Corning Glass Works: A field study. Human Resource Planning, 5: 115-184, 1982.
11. Grinold, R. C., & Marshall, K. T., Manpower Planning models, New York: Elsevier North Holland Pub., 1977.
12. Meehan, R. II., Ahmed, S. B., Forecasting human resource requirement: A demand model. Human Resource Planning, 13: 297-307, 1990.
13. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W., Human resource management, Homewood, IL: Irwin, 1991.
14. Werther, W. B., Davis, K., Human resources and personnel management, New York: McGraw-Hill, 1996.