

(주)바체의 인사관리 정책 사례연구

황규일*

< 목 차 >

I. 서론	IV. 경력관리시스템과 연계
II. 산업의 특성과 기업소개	1. 승진 및 직무전환 사례
1. 관련산업 특성	2. 강등의 사례
2. 바체의 연혁 및 환경	3. 강등자에 대한 배려
3. 바체의 인사관리 정책의 변천	V. 조직유효성
III. (주)바체의 성과평가시스템	1. 양적 조직유효성
1. 성과평가의 의의	2. 질적 조직유효성
2. 승진 및 직무전환 평가절차	VI. 결론
3. 평가척도	참고문헌
4. 경력이동과 사내지원자 공모	Abstract

I. 서 론

영세한 중소기업이 우수한 인적자원을 확보하는 것은 매우 어렵다. 인력을 선발한 후 장기간에 걸쳐 많은 개발비용을 투자하는 것 역시 쉽지 않다. 양질의 인력으로 개발시킨다 하더라도 대기업이나 경쟁기업으로 이동하면 개발비용을 회수할 길도 없고 중소기업은 악순환을 면할 수가 없다. 그러므로 경쟁력을 갖춘 인력이 유출되는 것을 막고 고성과 조직으로 계속 남으려면 인적자원관리를 전략으로 삼는 것이 기업승부의 관건이다.

주식회사 바체(Bache)는 육조와 세면기를 제조하며 현재 업계 선두의 위치를 차지하고 있는 중소기업이다. 그러나 심화되는 경쟁환경에 대처하고 앞으로도 지속적인 발전을 위해서는 다른 경쟁기업과 차별되는 인사관리 전략이 필요했다. 그리하여 연공서열무시, 학력파괴, 연령파괴를 인사관리전략의 기조로 삼았다. 이것을 실천하기 위해 우선적으로 종업원이 고성과를 낼 수 있도록 경력

* 남서울대학교 경영학과 겸임교수

을 전 생애에 걸쳐 발전시키는 경력개발에 중점을 두었다. 생산직 일반사원을 생산 부서의 관리자로 승진을 시키는가 하면 직군을 바꿔 사무직 사원으로 경력을 개발시키고 사무직 관리자로 승진하도록 기회를 제공하였다. 승진된 관리자로 할지라도 직책에 맞게 업무성과를 내지 못하면 직위를 과감하게 강등시키고 있다.

바체가 인사관리관행에서 가장 역점을 두고 있는 것은 강등을 당한 직원에 대한 예우이다. 심리사회적으로 강등된 직원을 배려하여 계속적으로 근무하도록 하는 세밀한 정책을 설계하여 그간에 쌓은 업무지식이 사장됨을 막고 기업노하우가 유출되는 것을 방지할 수 있었다.

이러한 인사관리관행을 도입하여 실시한 결과 기업의 양적인 성과에 기여하였다. 더욱 큰 성과는 종업원에게 사기를 높일 수 있었다는 점이다. 개발된 인력이 조직에 애착을 갖고 고성과를 낼 수 있는 제안제도를 활성화시킬 수 있게 되었으며 이것을 토대로 하여 연구개발(R&D)이 성공하고 기업성장에 박차를 가하게 되었다.

본 발표논문에서는 3D업종에 속하는 바체라는 한 중소기업이 직면하는 경영 내, 외적 환경을 밝히고 그것을 극복하기 위하여 인사관리현장에서 바라보고 고민한 사례들을 정리하였다.

II. 산업의 특성과 기업소개

바체가 속해 있는 전반적인 산업의 특성을 살펴보고, 또한 바체의 연혁과 인사관리의 정책의 변천 과정을 살펴보고자 한다.

1. 관련산업 특성

바체가 생산하는 주력상품은 건축자재인 인조대리석 욕조, 세면기이다. 이 산업은 원료의 재질 특성 면에서 기계·기구를 주로 사용하는 장치산업이 아닌 주로 인력에 의존하여 생산활동을 하는 전형적인 중소기업의 업종에 속한다.

이 업종은 장치산업에 비해 비교적 적은 자본과 저렴한 설비로서 제조공장을 운영할 수 있다 보니, 창업도 자유로워 많은 업체가 진입하여 치열한 경쟁환경

에 처해 있다. 또한, 원료가 돌가루인 석분과 플라스틱의 일종인 불포화포리에스테르레진의 사용으로 재질특성상 제조과정에서 분진과 소음 그리고 냄새가 많이 근로환경이 열악한 전형적인 3D업종에 속한다고 볼 수 있다. 그러므로, 인력 채용도 확보하기가 어렵고 이직율도 매우 높은 편에 속하는 산업특성을 가지고 있다.

이 업종에 근무하는 직원들은 이 재질이 처음 국내에 보급될 시점인 1980년도 전, 후에 채용되어 대체적으로 평균연령은 40대 후반 정도로 높은 편이고, 교육수준도 낮은 편이다.

2. 바체의 연혁 및 환경

1) 연혁

바체는 1981년 창립되었고 현존하는 기업 중 가장 오래된 역사를 가지고 있으며, 매출액과 보유인력 수준 및 기술력 면에서 가장 높다고 할 수 있다. KS, ISO9000, GD, SF, 안전초일류기업 등 인증을 보유하고 있으며, 특허관련 지식소유권이 약 70여 개에 달한다. 또한 품질관리경진대회에서 대통령상을 수상하는 등 제품품질 면에서도 시장에서 매우 신뢰도가 높은 기업으로 통하고 있다.

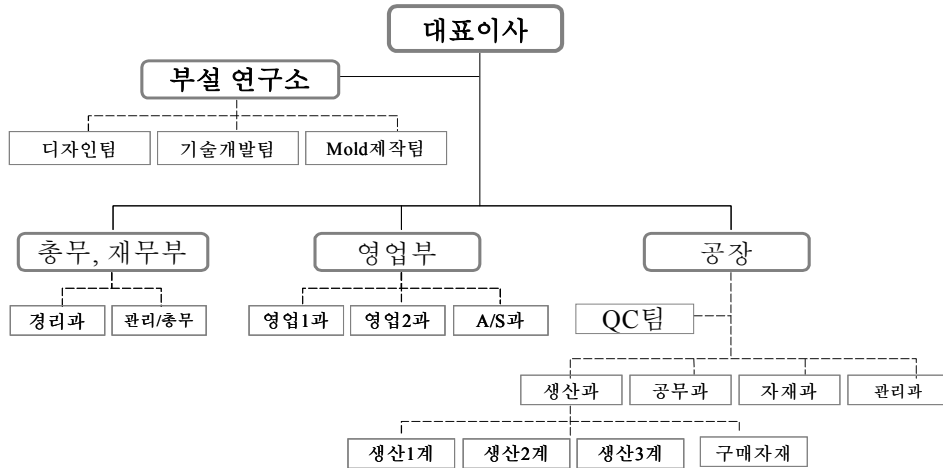
2) 종업원 분포도

<표 1> 종업원 연령별 분포도(2005년 10월 현재 공장인력)

성별 \ 연령	남자		여자	
	명	%	명	%
20대	9	9	5	5
30대	32	32	3	3
40대	23	23	3	3
50대	14	14	11	11
계	78	78	22	22
합계	100명(100%)			

구분 \ 학력	명	%
대학원	3	3
대졸	15	15
전대졸	18	18
고졸	41	41
중졸이하	23	23
합계	100명(100%)	

3) 현재의 조직도



4) 주요경영지표

바체의 재무제표 중 요약된 손익계산서를 살펴보면 다음과 같다.

<표 3> 요약손익계산서

(단위 : 천원)

구분	1999년	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년
매출액	11,754,824 (20.9%)	11,866,500 (1.0%)	11,213,107 (-5.5%)	12,424,334 (10.8%)	13,309,340 (7.1%)	14,156,320 (6.4%)
매출총이익	4,414,113	5,056,459	3,446,937	3,507,853	3,912,598	4,649,557
영업이익	1,487,740	1,946,871	871,514	929,155	1,042,262	1,451,118
영업외수익	65,801	209,781	95,021	212,897	656,838	182,888
영업외비용	399,497	482,633	623,428	606,661	617,999	466,186
경상이익	1,154,044	1,674,019	343,108	535,391	1,081,102	1,167,820
특별이익	26,447	2,480	0	0	156,287	251,412
특별손실						
법인세	283,190	385,981	-33,332	62,466	277,860	313,680
당기순이익	897,301 (107.9%)	1,290,518 (43.8%)	376,440 (-70.8%)	472,925 (-25.6%)	959,529 (102.9%)	1,105,552 (15.22%)

* ()안은 전년 대비 증가율임/ 천원미만은 절사함

*2001년도 고려산업개발(주) 부도관련 매출액(감소) 및 대손금 \586,259,304 일시상각분으로 당기순이익감소

*2003년도 고려산업개발(주) 부도관련 매출액 \484,376,379 일시상각분 12/23 두산건설 흡수 합병으로 전액회수

3. 바체의 인사관리 정책

1) 새로운 인사정책 정립배경

바체는 경기도 안양시 덕천마을에서 1981년 총인원 11명으로 시작하였으며, 관리자는 연공서열식의 인사관리환경이었다.

1980년대 말 정부의 200만호 주택보급의 추진으로 주문량이 폭증하자 사세확장의 일환으로 1992년 5월 화성시 정남면에 공장을 매입하여 자동화생산라인 갖추고 군포공장에서 이전하는 기회가 마련되었는데, 이때 전공장의 인력보다도 50%이상 증가한 약 50여명의 인력이 필요하였고, 현지 거주하는 신규인력채용에도 노력을 하였으나, 동종업계에서 근무하는 유경험자위주로 인력을 채용하는 등 양적인 인력확보에 전력을 기울였다.

신규 채용된 유경험자들은 결근률도 높고, 자기의 기술을 고집하면서 자동화라인에 적합한 표준작업방법을 따르지 않고, 변화를 거부하는 구태의연한 사고방식 등 비협조적인 근무태도로 생산활동을 저해하는 등의 부적합한 행동으로 인사관리에 심각성을 느끼게 되었다.

1986년 이 기업에 들어와 현재의 근무하고 있는 공장장은 ‘앞으로는 동종업계의 유경험자는 채용하지 않겠다는 결심을 하게 되었다’ 회고하고 있다. 이후 신규채용 시 경험이 없는 무경험자의 채용을 원칙으로 세우고 교육을 통해서 기술을 습득하도록 했으며, 간혹 사람이 없어 생산활동에 힘이 들더라도 굴하지 않고 지금까지 원칙을 고수 해 오고 있다.

2) 인사정책의 재 설계

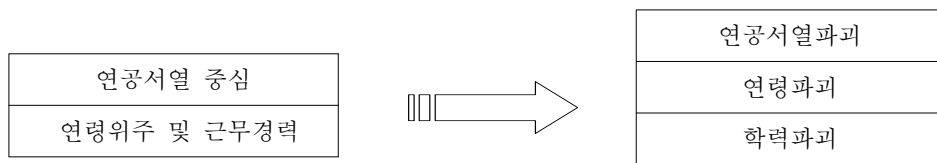
화성공장으로 이전 후에 공장의 자동화시설을 확대하고, 규모면이나 작업환경면에서 동종 타 회사보다 더 우수하게 변화를 시켰다. 이로 인해, 근무조건도 개선되어 젊은 무경험자의 신규인력이 대체로 많이 입사하여 근무하는 등 공장의 활력을 증대하는 전환점이 되었다.

당시 공장 관리자들은 과거로부터 지속되어온 주요 인사관리정책인 연공서열, 연령, 근무경력 등이 우선 시 되어온 사람이다 보니, 관리자의 능력부족이 신규로 입사한 사원들 사이에서 관리자를 보는 관점이 달라지기 시작했다. 그것은 관리자의 명령을 예의를 지키면서 상관에게 복종하고 따르지 않거나, 무시하는 등 조직문화가 올바르게 정립되지 못했다. 이러한 조직 문화는 꿈이 있고, 앞날을

생각하는 젊은 지각 있는 직원들에게 비전을 가지고 계속근무를 유도할 수 있는 동기부여가 될 수 없는 사항이었다.

1986년 영업관리직으로 입사하여 공장 직원들과 같이 호흡을 맞춘 공장노무관리자가 1996년 새로운 공장장으로 임명되면서, 연공서열과괴, 연령과괴, 학력과괴의 3가지 인사정책을 발표하고 추진하게 되었다.

매출액의 증가와 더불어 사세확장으로 생산인력의 증원과 함께 사무직 직원의 충원이 필요할 때, 외부에서 채용하기보다는 생산부 직원 중에서 발탁하여 직무전환을 시키는 획기적인 방안을 발표하였다. 그 이유는 사무직직원의 경우 대체적으로 대학교를 졸업한 사원을 채용하여 근무시켜보니 직무환경에 대한 불만족으로 인하여 조기에 포기하고 퇴사하는 사례가 있었기 때문이다. 바체의 인사정책 변화를 보면 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 인사정책의 변화

Ⅲ. (주)바체의 성과평가시스템

바체의 사세확장과 더불어 사무직 사원을 증원하면서 인사평가를 통하여 생산직직원이 사무직 직원으로 또는 사무직 관리자로 승진하는 성과평가시스템을 살펴보고자 한다.

1. 성과평가의 의의

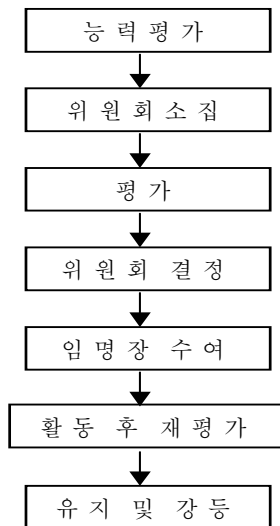
Flippo(1976)는 인사고과란 그 종업원이 현재 있는 직무에 대하여 어느 정도 뛰어난가, 또는 보다 좋은 직무에 추천 할 수 있는 잠재능력이 있는 가를 조직적·정기적으로, 그리고 인간에게 가능한 한 객관적으로 평가하는 것이다¹⁾라고

1) Flippo, E.B., *Principles of Personnel Management*, 4th ed., New York, McGraw-Hill Inc., 1976, p.63.

정의를 내린 것을 보듯이 인사고과는 현재의 상태를 보는 것보다는 앞으로 어떤 일을 잘 할 수 있겠는가 하는 잠재적 능력을 평가하는 활용도구로 활용하면서, 개인의 자아고취 함양으로 기업의 가치를 향상시켜 경쟁력을 이끌어 갈 수 있다.

2. 승진 및 직무전환 평가절차

바체의 평가위원회는 공장의 각부서장 및 팀장으로 구성되어 있으며, 평가지표에 의거하여 승진대상자에 대한 평가를 하는데 승진절차는 다음 <그림 2>와 같은 순서로 이뤄진다.



<그림 2> 평가시스템순서

- (1) 위원회 구성 : 위원회 회원은 각 부서의 장으로서 부서를 대표하여 위원회에 참석하고, 권한을 행사한다.
- (2) 위원회에서는 1년에 1회(12월) 또는 필요하다고 판단되는 시점에서 위원회를 소집한다.
- (3) 평가방법은 회사에서 보유한 평가를 능력평가표에 평가한 내용을 제출하며, 그 내용을 취합한다.
- (4) 취합한 내용을 공장장이 해당 직원의 부서장의 의견을 수렴한 후 최종결정 후 최고경영자에게 보고한다.

(5) 매년 1월 3일 시무식 겸한 창립기념일날 행사장에서 최고경영자가 임명장을 수여하는 방법을 주로 시행하며, 필요 시 수시로 진행한다.

3. 경력이동과 사내지원자 공모

바체에서는 외부에서 정·수시 모집을 통하여 필요한 인력을 채용하고 있지만, 공장의 사무직 경우에는 주로 내부지원자 공모를 통하여 인력을 충원하고 있다. 승진 및 직무전환 대상자 선정방법은 먼저 사내 게시판에 대상자 모집공고를 내서 신청자를 받으며, 같이 병행하여 각 부서장의 추천자를 평가하기도 한다. 그러한 내부지원자 모집방법에 대한 이론적 내용을 살펴보면, 내부지원자 공모는 사내에 공석이 생겼을 때 내부노동시장에서 지원자를 모집하는 방법으로 선진국에서는 이 제도가 일반화되어 많이 활용되고 있다.

독일의 경우에는 법(경영조직법 제 93조)으로 제정되어 있으며, 미국의 경우 법으로 제정되어 있지는 않지만 조사기업의 약 75%가 도입 및 활용되어 지고 있다(박경규(1998)).

내부승진이론의 구체적인 방법으로는 사내공모제도가 있으며, 장점과 단점을 살펴보면 다음<표 3>과 같다.

<표 3> 사내공모제도의 장·단점

	내 용
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 상위직급의 경우 종업원에게 승진기회제공 및 사기진작의 효과 - 지원자의 대한 평가의 정확성을 확보가능 - 낮은 이직률 - 저렴한 모집비용
단점	<ul style="list-style-type: none"> - 외부인력의 영입이 차단되어 조직의 정체가가능성 - 특정 부서의 선발 시 연고주의를 고집할 경우 조직 내 파벌조성 가능성 - 상장기업의 경우 사내공급의 불충분 - 지원자의 소속 부서 상사와의 인간관계 훼손가능성 - 선발과정에서 여러 번 탈락되었을 때 지원자의 심리적 위축감 고조

자료 : 박경규(1998), 『신인사관리』, 서울, 홍문사, p.212.

사내모집방안의 하나인 사내공모의 장·단점을 2가지 차원에서 해석 해 볼 수

있는데, 그 중 하나는 잠재능력을 개발하여 회사에 더 많은 기여를 할 수 있게 하고, 본인의 자아실현을 통해 조직몰입을 증대시킨다는 것이다. 따라서 바체에서는 임의적으로 배치시키기보다는 본인의 희망을 받는다.

4. 평가척도

바체의 인사평가위원회에서는 자질평정척도법의 방식을 취하며, 자체 보유한 능력평가표에 평가위원회 회원들은 각 항목에 배점하는 방식이다.

자질평정척도법(trait rating scale method)은 성실성, 분석력 등과 같은 자질을 평정척도로 측정하는 방법으로서 개인의 특성적인 자질을 척도를 이용하여 측정한 것으로 직무성과와 관련이 있는 일반적인 인적자질을 평가한다는 점, 그리고 평정이 쉽다는 점에서 광범위하게 활용되고 있다(박준성, 2001).

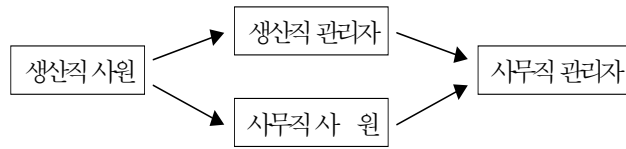
바체는 공장에서 이뤄지는 인사관리의 모든 권한은 공장장에게 일임하고 있으며, 공장장은 부서장의 견해를 충분히 반영하도록 하여, 부서장의 권한의 폭을 확대시켜 줌으로써 부서장의 지휘통제권한에 강력한 힘을 실어주고 있다.

바체에서 행하는 능력평가표 내용은 다음<별지 1>와 같다.

IV. 경력관리시스템과 성과결과의 연계

바체의 승진과 강등 정책은 적재적소주의이다. 즉, ‘그 일을 가장 잘하는 사람이 맡는다’라는 것을 인사관리경영전략의 핵심으로 항상 강조하고 있으며, 그것을 실현하기 위하여 연공서열 무시, 학력파괴, 연령파괴의 3가지 안을 주기적인 교육을 통해서 인식시키고 있다. 아울러, 지금까지 일반적으로 생산직 사원은 주로 생산부서의 관리자로 수직상향 승진하는 경우가 대부분이나, 바체는 동종업계 인사관행에서 볼 수 없는 직군 간 이동방식을 실시하고 있다. 즉, 생산직 사원이 사무직 사원으로 그리고 능력을 인정받으면 사무직 관리자로 승진을 지속할 수 있다는 점이다. 이러한 점이 생산직 사원들에게는 비전을 제시해 주고 있으며, 현재 많은 관리자들이 생산직 사원으로부터 출발하여 사무직 관리자로 개발된 모델이다.

생산직 사원이 옮겨갈 수 있는 직무전환의 배치도는 다음 <그림 3>과 같다.



<그림 3> 직무전환 배치도

1. 승진 및 직무전환 사례

연공서열무시, 학력 및 연령 파괴의 정책으로 인해 회사의 분위기는 자연스럽게 성실, 근면한 자세로 자기가 맡은바 업무에 최선을 다한다면 언제든지 승진의 기회가 주어지며, 자아를 실현 할 수 있다는 기대감을 갖게 하고 있다. 또한, 승진의 할 경우 직책에 따라 추가로 기본급 및 직책 수당 등의 인상되어 사기를 진작시키고 있다. 그러므로 생산직 사원으로 입사 후 얼마 되지 않아서 사무직 사원으로 승진할 수 있다.

이러한, 인사관리 정책은 생산직 사원으로 하여금 회사의 생산성 향상 및 조직몰입의 효과를 거두는 등 시너지효과를 발휘하는 주 요인이 되고 있다.

바체의 공장 사무실에는 사무직원 5명 모두 생산직 사원으로부터 전환배치 및 승진한 경우이며, 또한 안양사무소의 영업부서 직원 7명 중 2명이 생산직사원이 사무직사원으로 전환배치 되어 근무하고 있다. 승진 및 직무전환의 사례를 살펴 보면 다음과 같다.

1) 생산직 사원이 사무직으로의 전환배치의 경우

① J사원(고졸, 32세) : 입사 후 생산직으로 근무 중 입대하여 군복무를 마치고, 생산직으로 다시 입사하였으며, 공장 내 사무직 자재담당계장으로 전환 배치 후 근무 중임. 재직 중 O대학 경영학과 졸업.

② M사원(고졸, 35세) : 생산직 사원으로 입사 후 영업부 사무직으로 전환배치 후 근무 중임. 근무 중 S대학 실내건축과 졸업.

2) 생산직 사원이 관리직 간부로의 승진과 전환배치의 경우

① R차장(고졸, 45세) : A/S사원으로 입사 후 자재담당 사무직으로 전환배

치 후 승진을 거쳐 현재 생산부장의 업무를 수행하고 있음. 현재 A대학교대학원 경영학과 재학 중임.

② Y계장(중졸, 32세) : 생산직 사원에서 배송담당 주임으로 승진전 환배치 후 업무성고가 높아서 1년 만에 다시 계장으로 승진과 함께 사무실에서 출고담당 업무와 생산부서 내 제품마감부서 직원(28명)을 관장하는 관리자로 성장하였음.

③ H과장(중퇴, 45세) : 운전기사로 입사 후 운전관리 주임을 거쳐 생산관리 간부(계장 및 대리)를 거친 후 공무담당 과장으로 전환배치 후 충실한 업무수행

2. 강등의 사례

승진 후 리더십 부재, 성과 부진 등으로 인하여 낮은 성과를 보이거나, 부하직원들에게 신망 받지 못하는 경우에는 강등의 대상자가 된다. 그것은 년 1~2회 정도 대상자가 가지고 있는 문제점을 부서장이나 공장장이 면담 자리에서 피드백하는 과정을 거친다. 그 자리에서는 평소 대상자의 잘 해 온점과 문제점에 대하여 지금까지 해 왔던 일에 대하여 기록해 놓은 기록장 내용을 근거로 구체적인 내용까지 사례를 들어가며 대화를 한다.

이런 과정을 약 2~3년에 걸쳐서 수차례 시행하면서 개선되는 사항이 별반 없을 경우 본인과의 협의 후 강등 발령을 낸다.

공장에서의 강등직원은 현재 4명이 근무 중이며, 안양사무소에는 공장에서 강등 후 A/S부서로 전환배치 후 2명이 근무 중이다.

1) 간부에서의 생산직 사원으로서의 강등의 경우

① K계장(전문대졸, 38세) : 생산직 사원에서 입사 2년 만에 생산부 관리자로 3년 동안 리더십 부족 등 변화를 요구하는 피드백 내용의 이행능력 부족으로, 결국 생산직사원으로 강등된 사원.

② L계장과 K계장(고졸, 48세 & 50세) : 생산직 사원에서 생산부 관리자로 2~3년 활동하다가 리더십부족으로 강등되어, 영업소의 A/S반으로 전환배치 후 근무 중인 사원.

2) 간부에서 생산직 사원으로서의 스스로 직위반납하고 계속근무

① H계장(중졸, 52) : 생산부 계장으로 높은 성과를 내는 상태였으나, 후배 사

원에게 길을 터주고 싶다면서 간곡한 부탁으로 직위를 반납하고 사원으로 성실하게 근무 중인 사원

3. 강등자에 대한 인간적 배려

강등자는 마음의 상처를 많이 받게 된다. 그러므로 강등자가 마음의 상처를 받지 않도록 하기 위해 세심한 배려가 필요한데 그 방법 중 2가지 방법은 다음과 같다.

1) 회사에서 떳떳하게 행동할 수 있는 분위기 조성

바체의 공장장은 월 2회의 직원교육을 정기적으로 실시하면서, 회사정책 및 전반적인 회사업무 추진사항, 영업사항 보고, 경영전략 등의 정보를 공유하는 자리에서 자연스럽게 “누구나 한 가지 이상은 잘하는 것이 있습니다. 그렇지만 모 강등자는 단지 관리자로서 자질이 조금 부족할 뿐이다. 여러분도 똑같은 수 상황이니 우리 따뜻한 마음으로 그 동안 마음고생 많이 한 사원에게 격려의 박수를 보냅시다” 라고 하면서 부끄럽지 않게, 패배감이 들지 않도록 마음을 보듬어 주는 분위기를 조성하고 있다.

2) 한 집안의 가장의 권위보전

사랑스런 아내와 자식에게 강등에 대한 비밀을 공개하지 않고 비밀로 유지 해주므로서 가장의 마지막 자존심을 세워 주고자 하는 마음으로 직위에 대한 호칭은 사내에서 그냥 사용하도록 한다는 것이다. 그것은 가족이 회사에 전화를 걸거나 했을 경우에도 비밀을 유지함이고, 직책에 맞는 기본급여 및 직책수당 등의 급여는 사원으로 직급이 변했을 경우, 사원 급여 조건에 맞게 감액하여 지급해야 함이 원칙이다.

그러나, 회사에서는 강등전에 수령하던 금액과 변함없이 지급하고 있다. 그것은 급여명세표의 표시되어 있는 직책수당의 내용을 보고 강등 사실을 알 수 없도록 함이다. 또한 강등으로 인한 아픈 상처를 급여삭감 이라는 또 하나의 고통을 주지 않기 위함이다.

이와 같은 세심한 배려로 인하여 그 동안 여러 명이 강등된 적이 있지만, 회사를 그만두는 경우는 아직 1명도 없었다.

VII. 조직유효성

상기와 같은 인사정책은 양·질적인 면에서 직무만족과 조직몰입의 동기부여가 되고 있다. 양적인 면과 질적인 면에서의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

1. 양적 조직유효성

상기와 같은 인사정책은 여러 가지로 유효한데, 제안제도는 직원의 적극적인 동참의지로 이루어지는 활동이다. 자기가 하는 일에 문제점이나 개선하면 좋은 점을 평상시에도 관심을 가지고 직무에 대한 몰입도 큰 사람이 많은 제안을 하고 있다.

제안제도의 적극적인 활용은 기업의 경쟁력을 강화와 직결된다.

품질분임조의 활동사항을 보면, 사내 5개 분임조가 결성되어 있으며, 1주일에 2회씩 자발적으로 점심시간을 할애하여 의견을 나누며 활동한 것을 년 2회 사내 품질경진대회에서 1등으로 입상한 분임조가 외부대회에 나가는 방식으로 진행되어지며, 2000년도에는 경기도도지사상 과 대통령상을 수상하는 등 큰 성과를 거두기도 했다.

매출액의 매년 약 4%를 R&D에 지속적인 투자와 더불어 직원들의 참신한 아이디어를 바탕으로 신제품이 속속 개발되어 특허 및 실용신안 등 지적소유권도 현재 46건을 확보한 상태며, 주문생산시스템에서 예측생산시스템으로의 전환으로 신제품에 의한 매출비중이 약 10%까지 올라가는 등 매년 안정적인 매출증대가 이뤄지고 있다. 이는 곧 이익실현으로 이어져 직원들의 복지 및 급여의 상향 지급으로 '부자회사가 보다는 부자직원을 만들자'라는 이념으로 직무만족과 직무몰입의 효과를 보고 있다.

2. 질적 조직유효성

직원들에게 최선을 다하면 성장 할 수 있겠다는 기대감을 갖게 함으로서 모델링을 통한 강화를 일으켜 사기가 진작되고 이것이 조직애착으로 이어지고 있다. 더불어, 공부를 더하여 자격조건을 갖추면 더 좋은 조건에서 일할 수 있다는 욕구로 야간대학에 진학하는 등 면학 분위기가 조성되어 현재 사내 5명의 직원

이 대학교에서 공부를 하는 학생이 있다 보니, 다른 일부 직원들도 컴퓨터 학원이나 어학원 등 전문학원에서 자기계발에 힘쓰는 등 면학분위기가 조성에 한몫하고 있다.

이로써, 개인적으로는 학교공부를 통해서 자아실현의 기회를 마련함은 물론 회사에서는 자동적으로 우수한 인재를 확보하는 효과와 함께 선발비용을 절약하는 1석2조의 효과를 보고 있다. 또한 직원의 이직률 저하는 지식의 사내유보로 이어지며, 축적된 경험과 업무노하우는 지식경영에도 많은 도움이 되고 있다.

VIII. 결 론

상기에서 살펴본 바와 같이 생산직 사원을 채용하여 생산부내 관리직 및 사무직 사원 및 관리자로의 사내 지원자 모집을 통한 승진 및 전환배치를 통한 인사관리경영전략사례를 살펴보았다.

생산직 사원이라고 해서 단순히 생산 작업장에서만 일해야 한다는 편견을 가진 우리에게 많은 시사점을 주고 있다. 그러므로 사람은 채용하는 것도 중요하지만 잘 쓰는 용인술은 더욱 중요함을 알 수 있었다.

(주)바체는 연공서열무시, 연령과괴, 학력과괴라는 과감한 동기부여 인사관리경영전략의 추진과 위생요인의 환경조성으로 우리 중소기업이 앓고 있는 인재의 활용방안을 제시하고 있으며, 강력한 리더십을 통한 적절한 동기부여 제공은 직무만족과 조직몰입 이라는 성과를 거두는 성공한 사례라고 할 수 있다. 실패한 사원의 대한 배려는 자존심을 상하지 않게 하면서 계속근무를 할 수 있게 하는 지혜롭고도 적절한 인간적 배려는 많은 시사점을 제공하고 있으며 이러한 방법은 항시 인력난을 겪고 있는 중소기업에의 하나의 모범적인 동기부여의 인력관리방안이라고 제시하고 있다.

참고문헌

1. 유기현(2002), 인간관계론, 무역경영사.
2. 윤대혁(1999), 인간관계론, 무역경영사.
3. (주)바체의 재무재표: 1999-2004.
4. 'B'공장장 직원교육 자료집: 1997-2002.
5. 박경규(1998), 신인사관리, 홍문사.
6. 박준성(2000), 인터랙티브 인사평가시스템, 명경사.
7. Flipppo, E.B.(1976), *Principles of Personnel Management*, 4th ed., New York, McGraw-Hill Inc., p.63.
8. 임창희(2001), 조직행동, 학현사, p.155.
9. 정동섭 외 4(2002), 글로벌 경영시대의 조직행동, 삼영사, p.175.
10. 서병인 외 1(2000), 현대조직행동, 삼영사, p.18.
11. A.D. Jr. Szilagyi and M.J. Jr. Wallace(1983), *Organizational Behavior and Performance*, 2nd.(Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc., p.93.
12. T.R. Mitchell(1982), "motivation : New Direction for Theory, Research, and Practice," *Academy of Management Review*, January, p.81.
13. D.C. MacClelland, R.A. Atkinson, R.A. Clark and E.L. Lowell, *The Achievement Motive*(New York: Appleton Century, 1953)
14. F. Herzberg(1976), *The managerial Choice: to be Efficient and to be Human* (homewood, vol.2, Illinois: Dowjones, Irwen.

Abstract

A case study about the personnel management policy of Bachae co., Ltd.

Hwang, Kyoo-il*

This research is a case study about the personnel management policy of Bachae co., Ltd.

Bachae Co., Ltd. suggests as a successful model that by implementing the pro-active personnel management strategy eliminated the seniority, age-limit, academic snobbism, the qualities critical for managerial success are leadership, motivation, decisiveness, flexibility. It gives a solution especially to medium-sized companies suffering the manpower shortage, that the adequate motivation through strong leadership to employee results in not only job satisfaction but also organization absorption

The fact that company care about even the failure staying at their jobs longer without hurting their self pride to be loyal employee is a very demonstrative and great method which motivates middle & midium size of companies how to manage and utilize the human resources.

Key Words : personnel management policy, job satisfaction

* Professor, Department of Business Administration, Nam Seoul University