

■ 연구총서 ■

2003-4

노동조합단체 상근간부
인적자원관리 현황과 개선 방안

한국노총 중앙연구원

발 간 사

오늘날 한국의 노동조합은 우리 사회의 주요한 사회적 세력이 되고 있습니다. 그러나 노조의 위상강화에도 불구하고 주요한 노동조합 단체들은 조직체계와 운영, 사업방향 등에서 자신의 주체 역량의 문제를 심각하게 느끼고 있으며, 자기 혁신의 필요성을 인식하고 있습니다. 그럼에도 불구하고 노조내 인적자원관리에 대한 연구와 정책적인 관심은 거의 없는 실정입니다. 노동조합단체들의 인적자원관리가 현재와 같은 상태에서 방치되어 있다면 조직의 효율성 제고를 기대할 수는 없을 것입니다.

이러한 상황에서 본 연구는 노동조합단체에서 활동하는 상근간부들의 인적자원관리 실태를 A단체를 중심으로 살펴보고 현재 상태에서 적용 가능한 인적자원관리 개선방안을 제시함으로써 노동조합단체 상근간부 인적자원관리 체계의 현실적이고 실무적인 기초를 제공하고자 합니다. 본 연구는 노조 상근간부 인적자원관리의 현황을 조직 체계와 직급 체계, 보상 체계, 평가 체계, 경력개발 체계로 구분하고 각각의 영역에서 개선방안을 제시하고 있습니다. 아무쪼록 본 연구가 노조 간부들의 인적자원 개발에 고민하는 노동조합의 여러 관계자에게 도움이 되기를 바라는 마음 간절합니다. 이 연구를 맡아주신 김부창 대표에게 감사의 말씀을 드리며, 본 연구의 내용은 연구자의 견해일 뿐 한국노총의 공식적인 입장과는 무관함을 밝혀 드립니다.

2003. 12

한국노동조합총연맹

이 남 순 위 원 장

노동조합단체 상근간부

인적자원관리 현황과 개선 방안

- A 단체를 중심으로 -

김 부 창

파트너스인사노무컨설팅 대표, 공인노무사

/ 목 / 차 /

I. 머리말	1
1. 문제 제기	1
2. 연구 방법과 내용 구성	3
3. 이론과 정책의 검토	4
(1) 노동조합 조직의 특징과 경영	5
(2) 인적자원관리와 노동조합단체 상근간부	8
(3) 노동조합단체 인적자원관리 정책 방향	11
(4) A단체가 바라보는 상근간부 인적자원관리 정책 방향	18
II. 현황과 문제점	20
1. 조직 체계의 현황과 문제점	20
(1) 조직 현황	20
(2) 인원 현황	22
(3) 조직 체계의 주요 문제점	25
2. 직급 체계의 현황과 문제점	27
(1) 직급 체계의 현황	28
(2) 직급 체계의 주요 문제점	32
3. 보상 체계의 현황과 문제점	34
(1) 임금 수준 현황	34
(2) 임금 체계 현황	37
(3) 부설기관 보상 체계 현황	39
(4) 보상 체계의 주요 문제점	43
4. 평가 체계의 현황과 문제점	44
5. 경력개발 체계의 현황과 문제점	46

Ⅲ. 개선 방안	48
1. 조직 체계의 개선 방안	48
(1) “본부” 단위 팀제 도입	48
(2) 부설기관 독자성 강화	53
2. 직급 체계의 개선 방안	55
(1) 직급·직책 분리제 도입	56
(2) 승진·승급 능력성과주의 강화	60
3. 보상 체계의 개선 방안	63
(1) 임금 체계 단순화	63
(2) 총임금 관리제 도입	66
(3) 차별적 임금 기준 개선	69
4. 평가 체계의 개선 방안	71
(1) 사업·역량 평가제 도입	72
(2) 평가 결과 활용제 도입	78
5. 경력개발 체계의 개선 방안	80
(1) 경력 자격제 도입	81
(2) 재충전 휴가제 도입	83
Ⅳ. 맺음말	85
1. 논의 경과	85
2. 전망과 과제	87
< 참고문헌 >	92

/ 표 / 목 / 차 /

<표 1> 직급별 임금 수준	35
<표 2> 임금 구성 항목	37
<표 3> 인상 항목별 영향	39
<표 4> 사무총국과 부설기관 임금 구성 항목	40
<표 5> 사무총국과 부설기관 인상 항목별 영향	42
<표 6> 평가 기준	46
<표 7> 업무 전결 기준 사례	51
<표 8> 사업·역량 평가 기준 방안	73

/ 그 / 립 / 목 / 차 /

<그림 1> 사무총국 직급 현황	28
<그림 2> 사무총국과 부설기관 직급 현황	31
<그림 3> 직급별 임금 분포 현황	36
<그림 4> 직급 제도 개선 방안	59

I. 머리말

1. 문제 제기

오늘날 한국의 노동조합은 한국 사회의 중심 세력 가운데 하나이며, 주요 노동조합단체의 움직임은 시시각각 우리 사회에 적지 않은 영향을 미치고 있다.

한국노총과 민주노총 양대 노총을 비롯한 상급 노동조합단체들의 역할은 그 동안 꾸준히 강화되어 왔으며, 최근 들어서 한국의 노동조합 운동은 개별 기업 차원에서 산업별 수준 또는 전국 수준으로 그 중심을 옮기고 있어 상급 노동조합 역할의 중요성은 어느 때보다도 부각되고 있다.

그런데 노동조합의 위상 강화의 이면에서 주요 노동조합단체들은 너무나없이 “조직 체계, 운영, 사업방향 등 전 방향에 걸쳐¹⁾” 자신의 주체역량의 문제점을 심각하게 느끼고 있으며, 이와 함께 “여전히 힘이 있다는 환상을 과감히 벗어 던지고 실상을 냉정히 파악하여 역량강화를 위한 피나는 노력을 다해야 한다²⁾”며 자기 혁신의 필요성을 토로하고 있다.

그럼에도 불구하고 현실에 있어서는 노동조합단체에 있어서 조직 차원의 인력 관리에 대한 연구와 정책적인 관심은 거의 없었다.³⁾

1) 민주노총 노동운동발전전략위원회, 박혜경·이광석, 2001, 『노동조합의 조직개발』에서 재인용

2) 한국노총 21세기 위원회, 박혜경·이광석, 2001, 『노동조합의 조직개발』에서 재인용

조직 차원에서의 무관심은 그렇다 치더라도 상근간부들 개개인의 차원에서 보더라도, 대부분의 상근간부들은 일상업무에 빠져 자신을 뒤돌아보고 자신을 재점검할 시간도 없이 업무에 치여 “지금도 하고 있는 일들은 감당하기 힘들 정도로 많고 바쁘다. 현안문제는 꼬리에 꼬리를 물고 발생한다. 모두 다 시급하게 처리해야 할 문제들이다. 일상사업 역시 해도 해도 끝이 없다”⁴⁾며 힘들어할 뿐이다.

일련의 환경 변화에 대응하기 위해서는 상급 노동조합단체 상근간부들의 전문성 심화와 자기 업무 능력 발휘의 극대화를 보장할 수 있도록 체계적인 개선이 절실히 요구된다는 지적이 갈수록 커지고 있다.

이 연구는 노동조합단체에서 활동하는 상근간부들의 인적자원관리에 대하여 그 실태를 A단체를 중심으로 살펴보고, 현재 상태에서 적용 가능하면서 도입할 필요가 시급한 인적자원관리 개선 방안을 제시함으로써, 노동조합단체 상근간부 인적자원관리 체계의 현실적이고 실무적인 기초를 제공하고자 한다.

다른 활동도 마찬가지로이겠지만 특히 인적자원관리 활동에 있어서는 간단한 조치에 의한 비약적인 문제 해결은 있을 수 없으며 끊임없는 혁신 노력이 일관성 있게 지속되어야 비로소 한 단계 높은 상태로의 전환이 가능하다고 할 수 있다. 그 이유는 인적자원관리 활동이 살아 움직이며 변화하는 존재인 사람과 조직을 상대로 하는 활동이기 때문일 것이다.

3) 이병훈 외, 2001, 『노동조합 상근간부의 형성 전략』, 한국노동사회연구소

4) 박혜경·이광석, 2001, 『노동조합의 조직개발』, 한국노동사회연구소

2. 연구 방법과 내용 구성

이 연구의 연구 방법은 다음과 같다.

첫째, A단체 상근간부에 대한 조직 체계, 직급 체계, 보상 체계, 평가 체계, 경력개발 체계 등 5가지 인사제도 분야의 현황과 관련된 A단체 내부의 규약, 규정, 임금대장 등 제반 1차 자료에 대한 분석을 수행하였다.

둘째, A단체의 현직, 전직 상근간부들을 필요한 범위에서 개별 면담하여 제반 자료 분석 결과에 대해 제차 확인을 거치는 한편 자료 분석에서 나타나지 않은 사실에 대한 보완 작업을 수행하였다.

셋째, 노동조합단체 상근간부 인사관리와 관련된 기존의 연구문헌에 대한 검토를 수행하였다.

넷째, 연구 결과를 A단체 내부의 본부장단 회의, 임원간부 전체 회의, 본부장단 회의, 임원본부장 회의 등 몇 차례의 각급 회의에서 보고하고 논의하여 공개적으로 의견을 수렴하였다.

이 연구의 내용 구성은 다음과 같다.

제Ⅰ부에서는 문제 제기를 통하여 이 연구를 하게 된 배경을 밝히고, 이 연구를 진행하는 연구 방법과 이 연구의 내용 구성을 밝히고, 노동조합단체 상근간부 인사관리와 관련된 이론적 논의를 검토하고 있다.

제Ⅱ부에서는 A단체를 선정하여 조직 체계, 직급 체계, 보상 체계, 평가 체계, 경력개발 체계 등 5가지 인사제도 분야의 현황을 상세하게 살펴보고 그 문제점을 분석하고 있다.

제Ⅲ부에서는 A단체의 조직 체계, 직급 체계, 보상 체계, 평가 체계,

경력개발 체계 등 5가지 인사제도 분야에 대하여 현재 적용 가능하면서 도입할 필요가 시급한 개선 방안을 제시하고 있다.

제IV부에서는 개선 방안에 대한 A단체 내부 각급 회의에서의 논의 경과와 향후의 중장기적인 과제에 대하여 언급하고 있다.

3. 이론과 정책의 검토

우리 나라에서 노동조합단체 인적자원관리에 대한 이론적인 탐구는 아직 초보단계에 있다고 할 수 있기 때문에 이후 많은 논의가 필요하다고 할 것이다.

실천과 이론은 대체로 서로 맞물려 있는 것이며 이론적 탐구와 실천적 시도는 상승적으로 진행되어야 하며 이 보고서는 그 실천적 시도에 의의를 두고 있다. 즉 이 보고서는 노동조합단체에 ‘의식적인 인사관리의 실무적인 단초를 마련’하는 데 중점을 두고 있다. 따라서 노동조합단체에 적합한 인적자원관리에 대하여 이론적인 탐구에 주안점을 두고 있지 않다.

다만 노동조합단체의 목적과 특성을 반영한 노동조합단체 인적자원관리 이론에 대해서는 현재로서는 정책적 방향을 가늠해본다는 수준에서 분야별로 기존 연구와 논의들을 기초로 정리하여 제시하고자 한다.⁵⁾

5) 이하의 내용에 대해서는 다음 자료들을 주로 참조하였음을 밝힌다.

이병훈 외, 2001, 『노동조합 상근간부의 형성 전략』, 한국노동사회연구소

강신준 외, 1998, 『노동조합과 임금 체계』, 한국노동사회연구소

한국노총 개혁특별위원회, 2003, 「노동운동 역량 강화 및 한국노총 개혁 방안」

(1) 노동조합 조직의 특징과 경영

박해경·이광석은 노동조합 조직을 기업 조직, 진보적 사회단체 조직과 대비시키면서 그 차별적인 특징을 다음과 같이 6가지로 제시하고 있다. 첫째, 조직과 개인의 목표가 상호 보완되면서 복잡한 양상 가운데 변화하기 때문에 각 조직의 정체성을 한마디로 규정하기 어렵다. 둘째, 상대가 있는 저항하고 투쟁하는 조직이다. 셋째, 보람과 자부심이 주요 보상 목표이며 조직 내의 보상체계가 집단적 보상의 성격을 갖는다. 넷째, 조직 시스템이 일반적으로 민주적 조직구조로 되어 있다. 다섯째, 지도력이 정기적으로 교체된다. 여섯째, 분열과 갈등의 요소가 복잡한 양상으로 펼쳐진다.⁶⁾

이병훈 등은 노동조합단체 및 비영리 사회운동단체에 종사하는 상근 간부에 대한 고용관계는 기업에서의 고용관계와 다른 성격을 띄고 있다며 스트라우스(George Strauss)를 인용하여 차별성을 강조하고 있다. 즉 이들 상근간부들은 “해당 단체의 활동목표에 동의하여 자신의 이념적 지향성을 실현하기 위해 자발적으로 참여하며, 물질적이기보다는 심리적인 보상을 더욱 중요시하고” 있으며 “열악한 활동조건 및 경제 보상에 구애됨이 없이 자발적이고 헌신적인 공헌을 통해 심리적인 만족을 추구하는 자원봉사자로서의 성격을 다분히 가지고 있”으며, 이들 조직의 고용관계는 “기본적으로 비대립성과 자발성과 비물질적 보상이라는 독특한 속성을 지니고 있는 것”으로 지적하고 있다.⁷⁾

이병훈 등은 다른 한편으로는 노동조합 간부들의 이중적인 역할을

6) 박해경·이광석, 2001, 『노동조합의 조직개발』, 한국노동사회연구소

7) 이병훈 등, 2001, 『노동조합 상근간부의 형성 전략』, 한국노동사회연구소

지적하고 있다. 즉 노동조합 간부들은 조합원의 이해를 대변하기 위해서 한편으로 사용자와의 대립과 투쟁에 앞장서야 되는 운동가적인 지향을 갖고 있음과 동시에 주어진 사회경제 체제 안에서 현실적인 성과를 얻고자 사용자 및 정부와 일정한 타협과 절충의 성과를 만들어내야 하는 전문적인 직업인으로서의 성격을 지니고 있다는 것이다.⁸⁾

위와 같은 설명들은 공통적으로 노동조합 조직이 다른 조직 특히 기업 조직과 다르다는 점을 강조하고, 아울러 노동조합단체와 상근간부의 관계는 기업 조직과 노동자의 관계와는 다르다는 점을 강조하고 있다.

노동조합 조직처럼 비기업조직이며 비정부조직으로 영리를 목적으로 하지 않는 조직을 비영리조직이라 한다.⁹⁾

샬러먼(L. M. Salaman)은 비영리조직을 회원봉사기관과 공공봉사기관으로 구분하였다. 회원봉사기관은 공익을 목적으로 하기는 하지만 대개는 일반대중보다 조직의 회원들에게 일정한 이익을 제공하기 위해 존재하는 조직으로, 친목단체, 공제단체, 재계단체, 전문가단체, 노동조합, 정치단체 등이 이에 속한다. 공공봉사기관은 본질적으로 회원의 이익보다는 일반대중의 이익, 즉 공익을 위해 존재하는 조직으로 편당매개기관, 종교단체, 서비스제공기관, 행동단체 등이 이에 속한다.¹⁰⁾

샬러먼의 구분에 있어서 주목할 것은 노동조합이 행동단체와 구분이 되고 있으며, 재계단체나 정치단체와는 구분이 되고 있지 않다는 점이다. 물론 이들 조직들 모두 기업조직과는 기본적으로 구분되고 있으나,

8) 이병훈 외, 2001, 『노동조합 상근간부의 형성 전략』, 한국노동사회연구소

9) 심재영, 2002, 『비영리조직경영론』, 한국방송통신대학교출판부

10) 심재영, 2002, 『비영리조직경영론』, 한국방송통신대학교출판부

노동조합은 진보적 사회단체와는 성격이 다르고 사용자들의 이익단체나 정당들과는 성격에 있어서 차이가 없다는 구분은 의미 있는 지적이다.

비영리부문에서는 경영에 별 관심을 두지 않았다. 드러커에 의하면 미국에서 50년 전에는 경영이라는 말 자체가 비영리조직의 세계에서는 금기로 되었으며, 아직도 미국에서는 경영이라는 단어가 기업경영이라고 할 때만 쓰여지는 단어인 것으로 해석하는 사람이 많다고 한다. 한국의 경우도 비슷한 상황이다. 비영리조직에 대한 연구는 경영 측면보다도 이념적 측면에 초점이 맞추어져 있다. 그러나 비영리조직은 기업조직이나 정부조직보다 경영이 더 필요한 조직이다.¹¹⁾

경영학에 대하여 무조건 배타적인 태도를 가지고 경영학 자체를 자본주의 이익만을 위한 도구 정도로 규정하고, 노동조합의 조직이나 활동에 대하여 경영학의 방법론을 적용하는 것에 심각한 거부감을 보이는 것이 아직까지 노동조합들의 일반적인 현상이라고 생각되는데, 이는 너무 즉자적이고 편협한 태도일 것이다.

경영이란 사람으로 하여금 조직의 목적을 달성하도록 하되 효과적이고 효율적으로 하게 하는 것이다.

자원을 소비하는 모든 조직은 자원의 희소성이라는 기본적인 제약이 따르므로 한정된 자원을 효율적으로 사용하여 목적을 효과적으로 달성해야만 한다. 조직의 목적을 효과적이고 효율적으로 달성하기 위해서는 경영이 필요하다.¹²⁾

노동조합단체들이 교섭을 위한 목적으로 기업의 임금이나 인사제도에 대한 분석과 대안을 모색하기 위해서나 노동조합단체 내부의 제반

11) 심재영, 2002, 『비영리조직경영론』, 한국방송통신대학교출판부

12) 심재영, 2002, 『비영리조직경영론』, 한국방송통신대학교출판부

활동에 대한 분석과 대안을 모색하기 위해서도 경영학의 방법론을 활용하지 않을 수 없으며, 현재 우리 나라의 노동조합단체들이 당면하고 있는 많은 과제들을 염두에 둘 때 경영학의 방법론에 대한 학습과 적용은 긴요하다고 할 수 있다.

물론 노동조합 조직에 경영학의 구체적인 방법론을 적용하는 데 있어서는 노동조합 조직의 목적과 특성이 충분히 고려되지 않으면 안될 것이다.

(2) 인적자원관리와 노동조합단체 상근간부

경영활동은 구매, 생산, 마케팅의 주요기능과 인적자원, 재무, 정보의 지원기능으로 구분되며, 이들 기능 가운데 인적자원관리는 경영활동의 중요한 한 부분으로서의 위치를 차지하고 있으며, 특히 최근에는 인적자원이 경쟁력의 핵심 원천으로 부각되면서 인적자원에 대한 전략적 관리가 강조되고 있다.

인적자원관리는 조직목표의 달성을 위해 인적자원의 확보, 개발, 활용, 보상, 유지를 여러 환경적 조건과 관련시켜 계획, 조직화, 영향력 행사, 통제하는 일련의 행위를 말한다.¹³⁾ 인적자원관리는 조직의 구성원들이 자발적으로 조직의 목적 달성에 적극적으로 기여하게끔 함으로써 조직의 발전과 함께 개인의 안정과 발전도 아울러 달성케 하는 조직에서의 사람을 다루는 철학과 그것을 실현하는 제도 및 기법의 체계라고 정의되기도 한다.¹⁴⁾

13) 심재영, 2002, 『비영리조직경영론』, 한국방송통신대학교출판부

14) 김식현·백삼균, 1997, 『인사관리』, 한국방송통신대학교출판부

인적자원관리의 구체적인 활동 영역에 대해서는 논자마다 다양하게 구분하고 있으나, 직무설계, 직무분석, 직무평가, 인력수요 및 공급 예측, 모집과 선발, 인사평가, 교육훈련, 경력개발, 임금, 복지후생, 모티베이션, 산업안전, 노사관계, 이직 등으로 구분할 수 있다.¹⁵⁾

이 보고서에서는 인적자원관리 활동 가운데 편의상 조직, 직급, 보상, 평가, 경력개발 등 5가지 분야에 한정하여 논의한다. 이들 분야는 인적자원관리 분야 가운데 1990년대 이후 최근까지 우리 나라 모든 조직에서 가장 많은 개선 노력을 기울여왔던 분야이다.

인적자원관리는 기본적으로 모든 조직에 존재한다. 조직의 목표를 달성하기 위해서는 자원을 동원하여 어떤 활동을 해야만 하는데 활동의 주체는 바로 사람이기 때문이다.

노동조합단체가 기업과는 전혀 상이한 목표와 성격을 가진 조직이라고 하더라도, 기본적으로 조직운영의 효과를 높이기 위해서는 기업조직과 마찬가지로 내부 인력 관리의 효율성이 중요하게 강조되지 않을 수 없다.¹⁶⁾

인적자원관리의 목표는 상위 목표인 조직의 목표에서 도출되어야 하며, 조직의 목표 달성에 기여해야 하며, 경제적 효율성과 사회적 효율성을 동시에 극대화시켜야 한다.¹⁷⁾

노동조합 조직에 대한 인적자원관리의 목표는 어디까지나 노동조합 조직의 목표에서 도출되어야 하며, 노동조합 인적자원관리의 목표는 기업 조직이나 진보적 사회단체의 인적자원관리의 목표와는 달라야 할 것이다.

15) 박경규, 2002, 『신인사관리』, 홍문사

16) 이병훈 외, 2001, 『노동조합 상근간부의 형성 전략』, 한국노동사회연구소

17) 박경규, 2002, 『신인사관리』, 홍문사

그런데 여기서 지적해야 할 것은 기업 조직의 인적자원관리에 대한 대항적·비판적 입장으로서의 노동조합단체의 인적자원관리 정책과 노동조합 조직 내부의 인적자원관리 정책은 구분되어야 한다는 점이다. 전자는 기업 조직에서의 경영활동이며 후자는 노동조합 조직에서의 경영활동이기 때문이다. 그러나 이 두 가지는 구분되지 않고 혼동되고 있을 뿐 아니라 흔히 동일해야 하는 것으로 받아들여지고 있는 실정이다.

노동조합 조직은 기업 조직의 인적자원관리에 대해서 주로 ‘무엇에 반대한다’는 대항적·비판적 태도로 대응하여 왔다. 자연히 인적자원관리와 관련하여 ‘무엇에 반대할’ 것인가에 대해서는 적지 않은 검토와 논의가 진행되어 왔지만 ‘무엇을 어떻게 할’ 것인가에 대해서는 논의와 검토가 거의 없는 실정이다. 그런 가운데 현실에 있어서는 기업 조직에서 차용하여 온 인사제도가 큰 수정 없이 노동조합단체 내부에서 사용되고 있는 실정이다. 그러나 기업 조직이든 진보적 사회단체 조직이든 노동조합 조직이든 자신의 조직의 인적자원관리에 대해서는 ‘무엇을 어떻게 하겠다’는 태도로 임하지 않을 수 없다.

노동조합단체의 사업능력이 기본적으로 상근간부 역량에 의해 주되게 좌우된다는 점에서, 더욱이 최근 폭넓게 추진되고 있는 노조조직체계의 산별화와 더불어 중앙 및 산별·지역별 노동조합단체들에 의한 산하 조합원의 정책적 이해대변 기능이 보다 중요하게 부각되는 주관적 여건 변화를 고려할 때, 노동조합단체 상근간부들에 대한 인적자원관리는 별다른 대책 없이 주먹구구식으로 소홀하게 방치되고 있는 상황이다.¹⁸⁾

18) 이병훈 외, 2001, 『노동조합 상근간부의 형성 전략』, 한국노동사회연구소

상근간부들의 높은 이직 현황을 통해 여실히 드러나듯이, 이제까지 노동조합운동에 대한 자발적인 활동의지를 가지고 노조단체의 다양한 사업들을 헌신적으로 꾸려온 상근간부들이 열악한 근무여건과 보조적인 위상 그리고 과중한 업무부담 등의 악조건 속에서 얼마나 버티나갈 수 있을 지에 대한 적잖은 우려가 제기되고 있다. 노동조합단체 상근간부들이 기업 조직의 노동자에 비해 경제적 유인보다는 이념적 지향성이 강하다고 하지만 이를 너무 일반화시켜 지나치게 강조하는 태도로는 상근간부층의 이탈과 고갈을 막기 힘들 것이다.

특히, 상근간부들을 위한 기본적인 근무 여건을 뒷받침하는 과제 외에도 급변하는 안팎의 여건 하에서 노동조합단체들의 새로운 발전전망을 실현해나기 위해서는 이들 상근간부의 역량 강화를 뒷받침할 수 있는 전략적인 인력관리가 절실히 요구된다는 지적이 있다.

노동조합 조직 내부의 인적자원관리, 특히 노동조합단체가 고용한 상근간부에 대한 노동조합단체 스스로의 인적자원관리에 대해서 그 실태를 분석하고 현재 시점에서 적용 가능하고 시급한 대안을 모색하는 것이 이 보고서의 목적이다.

(3) 노동조합단체 인적자원관리 정책 방향

가. 상근간부의 신분 보장과 관료주의화 방지

노동조합단체 상근간부에 대해서는 직업적인 신분의 안정적인 보장과 업무의 전문성과 영속성을 유지할 수 있도록 뒷받침하는 것이 중요하며, 다른 한편으로는 관료주의화를 방지하기 위한 뒷받침도 중요하다. 이를 위해서는 다음과 같은 정책들이 필요하다.

- 상근간부 신분으로는 임원선거에 입후보, 관여, 개입하지 못하도록 명문화한다.
- 상근간부 신분을 임원의 임기와 연계시키지 않는다.
- 상근간부에 대한 인선, 배치나 상근간부의 업무 수행에 대하여 임원의 정치적인 고려나 계파적인 입장의 영향력을 배제한다.
- 상근간부에 대한 인사관리의 공정성을 확보하기 위해 상근간부 대표와 임원이 참여하는 인사위원회를 구성하여 활용한다.
- 상근간부의 관료주의화를 방지하기 위해 임원들이 업무감독 기능을 강화한다.
- 상근간부의 관료주의화를 방지하기 위해 정기적인 조합원 만족도 조사를 실시한다.

나. 채용 제도

노동조합단체 상근간부에 대한 채용 제도는 노동조합운동에 대한 확고한 실천 의지와 유능한 활동 능력을 갖춘 신진 인력을 원활하게 충원할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 다음과 같은 정책들이 필요하다.

- 업무 분야에 따라 조합원 출신자와 외부 전문인력으로 세분하는 충원 경로를 직무분석을 통하여 마련한다.
- 객관적인 선발 기준에 의거하여 공개 채용을 통하여 충원한다.
- 신규 채용 인력에 대해 일정 기간의 수습 훈련과정을 도입하고 선배 활동가들이 제도적으로 지도와 상담을 할 수 있는 ‘선임자 책임 지도제’도 병행한다.
- 학생운동 출신자들의 노동운동 투신을 촉진하기 위해 대학생 대상의 활동가 양성 프로그램을 도입한다.

다. 직급 제도

직급 체계는 해당 산업의 조건에 따라 다양할 수 있다. 노동조합단체가 지향하는 직급 제도는 다음과 같은 정책들이 필요하다.

- 기본적인 직급 체계는 직급승진이 숙련에 따라 결정되어야 한다는 점이다. 이는 직급체계를 숙련 형성 경로로 전환함으로써, 각 직급(숙련등급)에 맞는 교육훈련프로그램을 마련하고 이를 이수할 경우 승진이 가능해야 한다는 것을 의미한다.
- 직급단계는 직무분석을 통해 숙련등급을 구분하고 여기에 따라 설계해야 하지만 가능한 한 기존의 직급단계와 크게 충돌하지 않아야 실현가능성이 높을 것이다.
- 단일직급제도를 도입하되 산업의 실정에 따라 직급제도의 운용을 탄력적으로 하거나, 직급제도를 직군별로 구분하되 직급승진에서 학력, 성, 직종에 따른 차별을 최대한 줄이는 방안을 검토할 필요가 있다.
- 직급, 임금과 숙련을 연계하는 데서 중요한 것은 우선 교육훈련을 확충·정비하여 실제 숙련형성에 기여할 수 있도록 하고, 일정한 교육훈련 프로그램을 이수한 경우에는 공정한 기관의 평가를 통해 자격을 부여함으로써, 획득한 자격이 사회적으로 평가되고 인정되는 일이다. 예를 들어 건설산업 기술직의 경우에는 현재의 국가기술자격제도를 활용할 수 있으나 대부분의 경우에는 이런 토대가 갖추어져 있지 않다. 따라서 노동조합은 중단기적으로는 나름의 교육훈련 프로그램 안을 마련하여 사업장 차원에서 교육훈련을 확충하고 이를 직급승진과 연계하도록 요구해야 한다. 그리

고 노사 공동 교육훈련위원회를 구성하여 여기에서 교육훈련과 평가에 관한 사항을 담당해야 할 것이다.

- 중장기적으로는 전국이나 산업 차원의 교육훈련제도를 정비·확충하지 않으면 안 된다. 이를 위해서는 교육훈련과 평가에 관한 사항을 담당할 전국 또는 산업 차원의 노사정(또는 노사) 공동 교육훈련위원회를 구성할 필요가 있다. 여기에서 표준적인 교육훈련 프로그램을 마련하고, 평가의 내용과 방법 등에 대한 기준을 정해야 할 것이다.
- 교육훈련의 기업별 격차를 막기 위해서 교육훈련이 주로 공공직업훈련기관이나 노사가 합의하여 설립하거나 지정한 교육기관에서 이루어지는 것이 바람직하다. 하지만 교육훈련이 사업장에서 이루어질 수도 있다. 그러나 어떤 경우에도 교육훈련 프로그램은 교육훈련위원회의 기준을 벗어나지 않고, 자격 획득에 기여할 수 있는 내용으로 구성하도록 해야 한다.

라. 평가 제도

노동조합단체 상근간부들의 활동 방식을 개선하기 위해 업무를 평가하고 업무에 대해 목표관리를 한다. 이를 위해서는 다음과 같은 정책들이 필요하다.

- 업무 방식과 활동 방식을 개선하기 위한 공동 평가, 공동 학습의 수단으로 상근간부들이 정기적으로 상호 평가하는 업무평가제를 도입한다.
- 일정 기간 단위로 활동 목표를 부여하고 사후 평가하는 업무 목표 관리제를 도입한다.

마. 보상 제도

노동조합단체 상근간부에 대한 보상 제도는 임금수준에 있어서는 현실적인 생활임금의 보장을 실현해야 하며, 임금체계에 있어서는 연공급 제도나 직무급 제도의 한계를 극복할 수 있는 ‘숙련급’을 모델로 삼는다. 이를 위해서는 다음과 같은 정책들이 필요하다.

- 임금수준 보장을 위한 재정 여건을 확보하기 위해서, 조합비의 인상, 다양한 재정 확충 사업의 도모, 노동조합단체들의 통합, 산별 조직화 등을 추진한다.
- 장기적으로 정책적 필요에 따라 특정 고급 전문인력을 충원하고 업무의 난이도를 보상에 반영시키기 위해서 조직 내 구성원들의 형평성과 통합성을 저해하지 않는 범위에서 연공형 급여 체계에 직무급을 일정하게 가미하는 부분적인 개편을 고려한다.
- 연공급 제도나 직무급 제도의 한계를 극복할 수 있는 ‘숙련급’을 노동조합단체의 임금체계의 모델로 삼는다. 숙련급은 기준급을 직무급 부분과 기타의 부분으로 병립하는 일종의 병립형 직무급으로 볼 수 있을 것이다¹⁹⁾.
- 숙련급은 임금을 숙련과 연계하는 전략으로, 교육훈련을 통해 노동자들의 숙련을 지속적으로 개발하고 그것을 임금·승진과 연계할 경우 임금을 생계비곡선과 일치하게 하고 승진기회도 확대할 수 있다. 또한 동일숙련 동일치우를 실현함으로써 동일노동 동일임금, 임금·인사 차별 해소를 일정하게 달성할 수 있다. 숙련향

19) 권혜자, 1998, 『임금체계 유연화와 노동의 대응』, 한국노동조합총연맹
최종태, 1996, 『현대인사관리론』, 박영사

상이 고용안정과 작업장 민주주의 실현에도 기여할 수 있다.

- 임금체계는 구체적인 구성은 기본적으로 ‘호봉급 + 직급급’ 형태를 원칙으로 한다. 호봉급은 생활급적 성격을 띤 임금부분으로, 모든 직군에 적용되는 단일호봉제로, 연령별 생계비구조에 맞게 설계하는 것을 원칙으로 한다. 직급급은 직급승진(곧 숙련향상)에 따라 결정되는 임금부분이다.
- 다양한 수당은 기본급에 통폐합할 필요가 있는데 가족수당, 근속수당 등은 호봉급에, 자격수당, 직급수당 등은 직급급에 통합해야 할 것이다. 그리고 개별 직무의 차이를 반영하는 것이 필요하다면 직무수당 등을 통해 해결할 수 있다.
- 직급급의 경우 직군과 직급, 호봉급의 경우 경력년수에 따른 적절한 임금격차, 그리고 호봉급과 직급급 각각이 차지하는 비중의 설정이 중요한데, 이는 일단 현재의 임금구조를 반영하되 노동자들 내부의 합의에 근거하여 점차 조정해 나갈 수밖에 없을 것이다.
- 한편 권혜자는 노동조합이 지향해야 할 임금체계 정책과 관련하여 그 동안 노동측에서 제시되었던 대안을 크게 한국노총, 전노협, 임금체계 연구회로 이어지는 주장과 강신준의 주장의 2가지로 대별하면서, 직능급, 연공급, 직무급 등 어떠한 임금 체계도 그 자체로서는 임금 결정 기준과 그에 따른 임금 격차의 합리성, 공정성, 객관성을 보장하지 않기 때문에 특정한 임금체계 안을 선택하기보다 불합리한 임금 격차를 축소하는 데 중점을 두어야 한다고 지적하고 있다.²⁰⁾

20) 권혜자, 1998, 『임금체계 유연화와 노동의 대응』, 한국노동조합총연맹

바. 경력개발 제도

노동조합운동에 대한 실천적인 행위 지향성과 자기 성장 욕구를 가진 잠재활동가들인 노동조합단체 상근간부들에 대해 직업적 전망을 북돋아 줄 수 있는 장기적이고 포괄적인 경력개발이 요구된다. 이를 위해서는 다음과 같은 정책들이 필요하다.

- 현장 조합활동가들이 지역별 노조단체 → 산별 노조단체 → 전국 중앙 노조단체로 상향 배치될 수 있도록 개방된 충원구조를 갖춘다.
- 외부 전문인력이 충원된 이후 일정한 경력의 축적을 통해 보다 상위의 역할과 직위를 부여받을 수 있도록 체계적인 승진 관리 방식을 도입한다.
- 장기 근속한 상근간부가 새로운 경력개발을 할 수 있도록 하고 조직 내부는 원활한 신진대사가 되도록 하기 위해 유관 노동단체, 사회운동단체, 친노동자 정당 등으로 진출할 수 있도록 인력 배출의 장을 확보한다.
- 여성인력이 주변적인 위상과 역할에 편중되지 않도록 공정한 경력관리를 실시한다.
- 직무분석을 실시한 후, 부서간 인력 재배치, 제한적 업무 순환제를 실시한다.
- 활동 의지와 업무 능력의 재충전을 위해 안식휴가제를 실시한다.
- 업무 방식과 활동 방식을 개선하기 위한 공동 평가, 공동 학습의 수단으로 상근간부들이 정기적으로 상호 평가하는 업무평가제를 도입한다.
- 일정 기간 단위로 활동 목표를 부여하고 사후 평가하는 업무 목표 관리제를 도입한다.

사. 교육훈련

노동조합단체 상근간부들이 소속 노동단체 내부에서 자신의 능력개발 욕구를 충족할 수 있도록 교육훈련 투자와 더불어 체계적인 교육훈련 과정을 개설한다. 이를 위해서는 다음과 같은 정책들이 필요하다.

- 중앙 간부훈련센터를 설치하여 산하 단체 상근간부들을 대상으로 교육훈련 프로그램을 집중시켜 운영한다.
- 단기적으로는 상근간부들이 자신의 업무와 관련하여 외부 교육과정에 참여하는 것에 대해 제한된 수준에서라도 지원하고, 해외 교육연수의 기회를 확대시킨다.
- 노동조합 간부들의 교육훈련을 재정적으로 지원하는 기금의 조성을 위해 정부 및 재계 단체로부터 일정한 출연을 제도화한다.
- 중장기적으로는 중앙 노동조합단체가 특정 대학과의 연계 하에 공동으로 학위 또는 전문자격 취득 과정을 설립한다.

(4) A단체가 바라보는 상근간부 인적자원관리 정책 방향

A단체가 정리하고 있는 A단체 상근간부 인적자원관리 정책 방향은 다음과 같이 요약할 수 있다.²¹⁾

- 신분 보장

- 신분 보장을 명기하여 비판적인 업무 수행을 보장한다.

- 조직 제도

- 본부장 중심의 운영 체제를 확립하고 본부를 통폐합한다.

21) 한국노총 개혁특별위원회, 2003, 「노동운동 역량 강화 및 한국노총 개혁 방안」

- 사안별로 팀을 구성해서 운영하기 용이하도록 개편한다.
- 전결 제도를 대폭 개선하여 효율성을 제고한다.

- 직급 제도

- 직위와 직급을 분리 운영한다.
- 파견직과 전문직의 직급 부여는 근속 연수 등을 고려하여 형평을 맞춘다.
- 직급 정년제를 도입한다.

- 평가 제도

- 개인 평가제도를 도입한다.
- 국장 이상은 연간 사업계획 실적 평가서를 제출한다.
- 국장 이상은 산별 담당자들로부터 업무평가를 받는다.

- 보상 제도

- 중앙연구원 보수 체계를 개편한다.

- 경력개발 제도

- 전문성 향상을 위해 파견교육 및 안식년제를 도입한다.
- 사무여직원에 대해서는 인사이동 없이 소속 부서에서 능력을 배양시킨다.

- 채용 제도

- 엄격한 채용 기준을 마련한다.
- 인사위원회의 위상을 재정립하여 외부 압력을 배제하고 채용 검증을 담당한다.
- 산별연맹으로부터의 파견 절차를 확립한다.
- 장기적으로 사무여직원은 채용하지 않는다.

II. 현황과 문제점

A단체 인사제도에 대해 조직, 직급, 보상, 평가, 경력개발 등 5개 분야로 구분하여 그 현황과 문제점을 살펴본다.

1. 조직 체계의 현황과 문제점

조직 체계에 대해서 조직 현황, 인원 현황, 조직 체계의 주요 문제점으로 구분하여 살펴본다.

(1) 조직 현황

가. 사무총국과 부설기관으로 대별

A 단체의 조직은 크게 사무총국과 부설기관으로 구분된다.

사무총국은 A 단체의 일상업무를 처리하기 위하여 설치한 규약에 의한 조직이다²²⁾.

부설기관 또한 규약에 의한 조직으로 A 단체에는 중앙교육원, 중앙연구원, 복지사업본부, 법률구조본부, 산업환경연구소 등 5개의 부설기관이 설치되어 있다²³⁾.

22) A 단체규약 제44조(사무총국) A 단체의 일상업무를 처리하기 위하여 사무총국을 둔다.

23) A 단체규약 제46조(부설기관) 부설기관으로 중앙교육원, 중앙연구원, 복지사업본부, 법률구조본부, 산업환경연구소 및 기타 필요한 기관을 설치할 수 있다. 다만, 설치, 운영 및 관리에 관한 사항은 별도의 규정에 의한다.

규약의 개정에는 대의원 재적 과반수의 출석과 재석 3분의 2 이상의 찬성이 필요²⁴⁾하기 때문에, 사무총국 조직의 개폐는 쉽지 않은 편이다.

나. “국-본부” 체계

A 단체 조직은, 기본 조직 단위는 “국”이며 몇 개의 “국”이 모여 “본부”를 이루는 “국-본부” 체계로 구성되어 있다.

다. 9 개 본부 29 개 국의 부서 설치

A 단체는 조직 내부에 총 9 개 본부(본부단위 조직) 29 개 국(국단위 조직)의 부서를 두고 있다.

(가) 사무총국 : 6 본부 23 국

사무총국 내부에는 6 개 본부(본부단위 조직) 23 개 국(국 단위 조직)이 설치되어 있다. 사무총국 내부 조직은 A 단체 규정의 적용을 받는데²⁵⁾, A 단체 규정의 개폐는 중앙위원회의 결의 사항²⁶⁾이고 일반결의 사항이기 때문에 부서의 개폐는 조직의 개폐보다는 쉬운 편이다.

(나) 부설기관 : 3 본부 6 국

부설기관 내부에는 3 개 본부(본부단위 조직) 6 개 국(국 단위 조직)이 설치되어 있다. 부설기관 내부 조직은 각각 중앙교육원 운영규정, 복지사업본부 운영규정, 중앙연구원 운영규정, 산업환경연구소 운영규

24) A 단체규약 제38조(특별결의) 대의원대회 결의사항 중 다음 사항은 특별결의로 하며 재적 과반수의 출석과 재석 3분의 2 이상의 찬성으로 결의한다....1. 규약의 개정...

25) A 단체사무총국규정 제6조(부서) ① 사무총국에 다음과 같이 부서를 설치한다.
1. 정책본부...2. 조직강화본부...3. 대외협력본부...4. 총무국...

26) A 단체사무총국규정 부칙 제1조(규정의 실시) ① 본 규정은 중앙위원회에서 통과된 날로부터 시행한다.

정 등 개별 운영규정의 적용을 받으며, 그 운영규정의 개폐는 A 단체 규정과 마찬가지로 중앙위원회의 결의 사항이며 일반결의 사항이다.

라. 기능 중심의 조직 구조

A 단체 조직은 기능별 분류에 따라 형성된 직능부제 조직구조를 갖고 있다. 여성본부의 경우는 예외적으로 대상을 중심으로 설치된 부서로서 다른 부서와 차이가 있다.

사무총국 내부의 총무국과 중앙교육원 내부의 관리국은 각각 다른 부서를 지원하는 역할을 하는 스태프 조직이며, 나머지 부서는 라인 조직으로 볼 수 있다.²⁷⁾

마. 5 단계 의사결정 구조

A 단체에서 의사결정은 담당자 → 국장 → 본부장 → 사무총장 → 상임부위원장 → 위원장에 이르는 5 단계 결재 구조로 되어 있다.

일부 “국”에서는 차장 또는 부장의 결재를 거치는 경우도 있어, 실제 의사결정 구조는 더욱 다층 구조로 되어 있다.

(2) 인원 현황

가. 총 102 명

A 단체의 인원은 총 102 명이며, 이는 조합원 9,375 명 당 1 명 수준이다. (2001.12. 말 조합원 956,342 명 기준)

27) 조직 고유의 목적에 직접 참가하는 부문이 ‘라인’이 되고, 이러한 라인을 도와주는 인사와 재무 부문은 ‘스태프’가 된다.

최종태·백삼균, 1999, 『조직구조론』, 한국방송통신대학교출판부

인원 규모 순서로 보면 중앙교육원이 16 명으로 가장 많고, 다음으로 조직강화본부 15 명, 산업안전본부 15 명, 대외협력본부 13 명, 총무국 10 명, 중앙연구원 8 명, 정책본부 7 명, 복지센터설립본부 5 명, 여성본부 4 명, 법률구조본부 4 명이며, 기획조정국이 3 명으로 가장 적다.

나. 분류 기준별 인원

(가) 일반직 70 %

인원을 직무의 성격을 기준으로 일반직, 연구직, 특수직, 기능직으로 구분할 경우 일반직이 71 명으로 70 %를 차지하며, 연구직 15 명, 특수직 3 명, 기능직 13 명이다.

(나) 회원조합인력 19 %

인원을 소속을 기준으로 자체인력과 회원조합인력으로 구분할 경우 자체인력은 83 명으로 81 %를 차지하고, 회원조합인력은 19 명으로 19 %를 차지한다.

(다) 계약직 33 %

인원을 근로계약의 기간을 기준으로 정규직과 계약직으로 구분할 경우 계약직은 34 명으로 33 % 점유하고 있으며, 이는 자체인력 83 명을 기준으로 할 경우 41 %에 해당한다.

계약직 인원을 부서별로 보면 총무국 3 명, 정책본부 1 명, 조직강화본부 1 명, 대외협력본부 1 명, 산업안전본부 10 명, 복지센터설립본부 3 명, 중앙교육원 9 명, 중앙연구원 6 명 등이다.

A 단체의 인원에 대한 분류 기준은 인사규칙의 적용을 받으며²⁸⁾, 이

28) 인사규칙 제8조(직원의 구분) 사무총국 및 부설기관 직원은 간부직, 일반직, 별정직, 기능직으로 구분한다....

인사규칙의 개폐는 위원장의 결재 사항이다²⁹⁾. A 단체 인사규칙은 직원을 간부직, 일반직, 별정직, 기능직으로 분류하고 있는데, 이와 같은 분류 방식은 몇 가지 혼재된 기준에 따른 것으로서 혼란의 소지가 있으므로 조정되어야 할 것이다.

다. 평균 연령 39 세

A 단체 전체 인원의 평균 연령은 39 세이다.

라. 석박사 32.5 %

A 단체 인원의 학력 분포를 보면, 인적사항 확보 인원 83 명 전체 중 석박사 27 명(32.5 %), 전문대졸 이상 24 명(28.9 %), 고졸 이하 32 명(38.6 %)으로 나타나고 있다.

회원조합인력 7 명 중에서는 석박사 1 명(14.3 %), 전문대졸 이상 3 명(42.9 %), 고졸 이하 3 명(42.9 %)으로 나타나고 있으며, 자체인력 정규직 47 명 중에서는 석박사 14 명(29.8 %), 전문대졸 이상 11 명(23.4 %), 고졸 이하 22 명(46.8 %)으로 나타나고 있고, 자체인력 계약직 29 명 중에서는 석박사 12 명(41.4 %), 전문대졸 이상 10 명(34.5 %), 고졸 이하 7 명(24.1 %)으로 나타나고 있어, 자체인력 계약직의 경우가 학력이 가장 높은 집단임을 알 수 있다.

마. 여성 29 %

A 단체 인원 가운데 여성은 30 명으로 29 %를 차지하고 있다.

여성 인원의 분포를 보면 기획조정국 2, 총무국 2, 정책본부 2, 조직

29) 인사규칙 부칙 제1조(시행일) 본 규칙은 A 단체위원장의 결재를 득한 날로부터 시행한다.

강화본부 3, 대외협력본부 3, 여성본부 4, 법률구조본부 3, 산업안전본부 2, 복지센터설립본부 1, 중앙교육원 4, 중앙연구원 3, 민주사회당 파견 1 등으로 나타나고 있다.

(3) 조직 체계의 주요 문제점

가. 과도한 조직 수

A 단체 조직은 인원은 102 명인데 비해 조직의 수는 9 본부 27 국으로 인원 대비 조직의 수가 너무 많은 것으로 판단된다. 부설기관을 포함할 경우 “국” 당 3.2 명, 부설기관을 제외할 경우 “국” 당 2.6 명으로, 다수의 소규모 조직으로 구성된 조직이라는 특성을 보이고 있다.

과다한 조직 분포로 인해 업무의 분산, 많은 조직 운용을 위한 시간 및 비용 낭비, 의사결정 지연 또는 왜곡 등이 불가피할 것으로 보인다.

이와 같이 과도한 조직 분포를 갖게 된 가장 큰 원인은 “국”을 기본 조직 단위로 설정하고 있기 때문이라고 할 수 있다.

나. 과도한 의사결정 단계

A 단체 조직은 인원이나 규모에 비해 과도한 5~6 단계의 의사결정 구조를 갖고 있다.

과다한 의사결정 단계는 시간 및 비용 낭비, 의사결정 지연 또는 왜곡 등을 초래할 것으로 보인다.

과다한 의사결정 단계를 갖게 된 주요 원인은 “국”을 기본 조직 단위로 설정하고 있는 데다가 위원장, 부위원장, 사무총장 사이의 역할 분담이 부족하기 때문이라고 할 수 있다.

다. 조직-직급-승진-임금이 연동되는 경직된 체계

A 단체 조직은 인원과 조직이 경직되게 연동되는 체계로, 조직-직급-승진-임금이 자동으로 연동되는 특징을 갖고 있다.

경직된 체계 때문에 조직과 인력에 대한 신축적인 운용이 곤란하며, 특히 국장 이상의 인력 운용에는 많은 어려움을 겪고 있다. 다른 한편으로는 원칙과 기준에 맞지 않는 예외 사례가 종종 나타나고 있다.

경직된 체계를 갖게 된 주요 원인은 직급과 직책이 분리되지 않은 직급 제도에 있다고 할 수 있다. 즉 경직된 직급 제도의 기반 위에서 조직 체계와 승진 체계를 운용하고 있기 때문이다.

라. 조직 체계 운용 원칙의 불분명

A 단체 조직 체계의 운용에 대해서는 왜, 무엇을, 어떻게 관리할 것인가 등에 대한 원칙이 부재한 상태이다.

예를 들면 적정한 총 조직인원 규모, 적정한 본부별 인원 규모, 자체 인력과 회원조합인력 사이의 적정 비율, 계약직 인력 운용이 필요한 조직과 그 규모, 인력의 연령과 학력과 남녀 비율, 조직간 이동 등등에 대한 운용 원칙이 명확하지 않다.

따라서 조직 체계의 운용에 대한 계획과 통제가 이루어지지 않고 있는 가운데 여러 가지 문제가 계속 방치, 심화되고 있다.

조직 체계 운용 원칙이 불분명하게 된 원인은 효율성과 통제에 대한 경시 태도에 가장 크게 기인하는 것으로 판단된다.

마. 부설기관 운용 원칙의 불분명

A 단체 부설기관의 운용 원칙은 조직 체계 뿐 아니라 직급, 보상,

평가, 경력개발 등 모든 측면에서 불분명하고 어떤 부분에서는 왜곡되어 있기도 한 상태이다.

부설기관 운용 원칙이 불분명함에 따라 부설기관 인원의 불만이 야기되고 있으며, 나아가 부설기관을 설치한 본래의 목적 달성에도 장애를 초래하고 있다.

부설기관 운용 원칙이 불분명하게 된 원인은 사무총국 위주의 조직 운용 관행에 그 원인이 있는 것으로 판단된다.

2. 직급 체계의 현황과 문제점

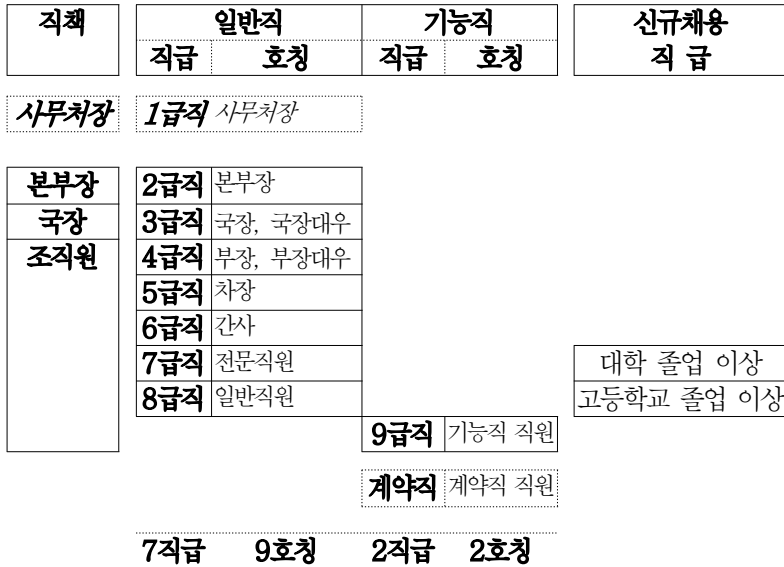
직급 체계와 관련되는 주요 용어부터 정리한다. ‘직급’은 임금 등급의 의미로, ‘직책’은 권한 등급의 의미로 사용하고자 한다. 직급의 상승을 ‘승급’으로, 직책의 상승을 ‘승진’으로 정의하기로 한다.³⁰⁾

직급 체계에 대해서 직급 체계의 현황, 직급 체계의 주요 문제점으로 구분하여 살펴본다.

30) 박호환, 1996, 『인사조직』, 대우인력개발원

(1) 직급 체계의 현황

가. 직급 현황



[그림1] 사무총국 직급 현황

(가) 9 개 직급 12 개 호칭

A단체 직급에는 1급직부터 9급직까지 9개 직급이 있다³¹⁾.

각 직급별 호칭(또는 직위)은 1급직은 사무차장 또는 교육원장, 2급직은 본부장, 부설기관장, 교육원부원장, 3급직은 국장, 4급직은 부장, 5급직은 차장, 6급직은 간사, 7급직은 전문직원, 8급직은 일반직원, 9급직은 기능직 직원 등이다. 이 가운데 현재 사무차장은 운용하지 않는

31) 인사규칙 제9조(직원의 직급 및 직위) 일반직, 별정직 및 기능직의 직급은 다음과 같다....

호칭이며, 7급직과 8급직과 9급직의 경우에는 직급 호칭 없이 직원의 이름만을 부르고 있다.

(나) 일반직과 기능직 분리 운용

9 개 직급에 대해서 일반직과 기능직은 분리 운용되며, 일반직의 경우에는 1급직부터 8급직까지의 8 개 직급이 있는 반면, 기능직의 경우 9급직 1 개 직급만으로 설계되어 있다.

(다) 7급직~9급직에서 출발

별도의 경력이 없는 신규 채용자의 경우 일반직 대학교 졸업 이상의 학력 소지자는 7급직, 일반직 대학교 미만의 학력 소지자는 8급직, 기능직인 경우 9급직에서 출발한다.

(라) 직급-호칭-직책이 미분리 연동

A단체 직급 체계에 있어서 직급과 직급의 호칭과 직책은 분리되지 않고 연동한다.

예를 들어 2급직인 본부장은 본부 조직의 책임자가 되며 다른 직급 직원은 본부의 책임자가 될 수 없다. 거꾸로 2급직인 본부장을 국 조직의 책임자나 본부 조직 또는 국 조직의 구성원으로 전보시킬 수 없다.

(마) 대우 직급

A단체에는 국장대우와 부장대우 직급이 운용되고 있는데, 보상에 있어서는 각각 국장과 부장의 임금을 받지만, 직책에 있어서는 각각 국장과 부장의 처우를 받지 못하고 공식적인 호칭은 국장대우와 부장대우를 사용하고 있다.

대우 직급은 근거 규정이 없이 승진과 임금 인상의 목적 때문에 편의적으로 운용되고 있는 직급이다.

나. 직급별 인원 구조 현황

(가) 국장이 1/3

A단체의 인원 가운데 기능직, 연구직, 특수직을 제외한 71 명을 기준으로 직급별 인원을 살펴보면 국장이 33.8 %로 최다 인원을 점유하고 있다. 국장 다음으로는 간사, 부장, 차장, 본부장, 7급직, 8급직, 1급직의 순서로 많은 수를 차지하고 있다.

(나) 간부 중심 조직

A단체의 인원 가운데 조직의 책임자에 해당하는 1급직, 본부장, 국장을 더하면 46.5 %에 해당한다. 따라서 확연한 간부 중심 조직의 특징을 보이고 있다.

(다) 팽이 모양 구조

A단체의 직급별 인원 구조는 팽이 모양을 하고 있다.

팽이의 직경에 해당하는 부분이 국장 직급이며, 직경 윗 부분을 향한 밑으로부터의 압력과 적체는 계속 심해지고 있다.

다. 직급별 승진 소요 기간과 체류 기간 현황

(가) 평균 5 년만에 승진

A단체의 직원들은 평균 5 년마다 승진한 것으로 나타나고 있다.

(나) 현 직급에서 평균 3 년째 재직 중

A단체 직원들은 현 직급에서 평균 3 년째 재직 중인 것으로 나타나고 있다.

라. 부설기관의 직급 현황

〈사무총국〉		〈산업환경연구소〉		〈복지본부〉		〈중앙법률원〉		〈중앙연구원〉	
2급직	본부장	소장		본부장	원장	부원장		원장	부원장
3급직	국장, 국장대우	연구위원		국장	국장	국장		실장	
4급직	부장, 부장대우	연구원		부장	부장	부장		부장	연구위원
5급직	차장			차장	차장	차장		차장	책임연구원
6급직	간사			간사	간사	간사		간사	연구원
7급직	전문직원			전문직원	전문직원	전문직원		전문사무원	
8급직	일반직원			일반직원	일반직원	일반직원		일반사무원	
9급직	기능직 직원								
	계약직	계약직		계약직		계약직			

[그림2] 사무총국과 부설기관 직급 현황

(가) 산업환경연구소의 직급 현황

산업환경연구소의 직급 현황은 연구직 직무에 대해서만 연구위원, 연구원 등 2 개 직급을 두고 있다³²⁾.

(나) 복지사업본부의 직급 현황

복지사업본부의 직급 현황은 기본적으로 사무총국과 동일하게 운용되고 있다.

그러나 복지사업본부 운영규정에는 본부장, 부장, 차장, 과장, 대리, 사무직원 등 6 개 직급을 명시하고 있어, 사무총국의 직급 체계와는 다른 별도의 직급 체계를 상정하고 있다³³⁾.

(다) 중앙법률원의 직급 현황

32) 산업환경연구소운영규정 제5조(기구) ...② 연구사업을 수행하기 위하여 연구위원, 연구원을 둘 수 있다...

33) 복지사업본부운영규정 제8조(구성) ① 본부에 본부장을 두며,...④ 각 부에 부장, 차장, 과장, 대리, 사무직원을 둘 수 있다.

중앙법률원의 직급 현황은 기본적으로 사무총국과 동일하게 운용되고 있다.

(라) 중앙교육원의 직급 현황

중앙교육원의 직급 현황은 기본적으로 사무총국과 동일하며, 1급직인 교육원장 직급이 운용되고 있는 점이 다른 특징이다.

(마) 중앙연구원의 직급 현황

중앙연구원의 직급 현황은 일반직 직무의 경우 기본적으로 사무총국과 동일하나, 일반직 직무와 별도로 연구직 직무에 대해 연구위원, 책임연구원, 연구원 등 3 개 직급을 두고 있다³⁴⁾.

(2) 직급 체계의 주요 문제점

가. 과도한 보직자 비율

A단체는 3급직인 국장 이상의 비율이 47 %로 직급별 인원 구조는 팽이 모양의 역피라미드 구조를 하고 있다.

이와 같은 보직자 위주의 직급별 인원 구조는 조직을 쉽게 경직시키거나 인력을 조로 현상에 빠뜨릴 소지를 안고 있다.

역피라미드 구조에 이르게 된 주요 원인은 직급과 직책이 분리되지 않은 직급 제도에 있다고 할 수 있다. 즉 경직된 직급 제도의 기반 위에서 조직 체계와 승진 체계를 운용하고 있기 때문이며, 여기에 인력의 외부 배출은 적고 유입과 승진이 누적될 수 밖에 없기 때문이다.

34) 중앙연구원운영규정 제5조(기구) ...2. 제4조의 사업을 수행하기 위하여 연구위원, 책임연구원 및 연구원 약간 명을 둘 수 있다....

나. 직급-인원-승진-임금-조직이 연동되는 경직된 체계

A 단체 조직은 직급과 인원이 경직되게 연동되는 체계로, 직급-인원-승진-임금-조직이 자동으로 연동되는 특징을 갖고 있다.

이와 같은 경직된 체계 때문에 직급과 인원과 조직에 대한 신축적인 운용이 곤란하며, 특히 국장 이상의 인력 운용에는 많은 어려움을 겪고 있다. 다른 한편으로는 원칙과 기준에 맞지 않는 예외 사례가 종종 나타나고 있다.

경직된 체계를 갖게 된 주요 원인은 직급과 직책이 분리되지 않은 직급 제도에 있다고 할 수 있다. 즉 경직된 직급 제도의 기반 위에서 조직 체계와 승진 체계를 운용하고 있기 때문이다.

다. 불합리한 직급 8급직, 9급직

A 단체의 직급 가운데 8급직은 7급직에 대한 학력 격차를 반영하기 위한 장치인데, 별도의 직급으로 설계되어 학력 격차 이상의 직급간 격차가 반영되어 있다.

9급직의 경우 기능직 직무에 적용되는 직급으로 직무 내용에 관계없이 직급 승진이 불가능하게 단일 직급으로 설계되어 있다.

이와 같은 불합리한 직급 설계 때문에 8급직과 9급직 인원의 사기 저하와 불만 야기의 원인을 제공하고 있으며, 다른 한편 불만을 무마하는 과정에서 원칙을 벗어난 승진 시행으로 9급직 직급은 무력화된 상태이다. 8급직, 9급직 직급 설계가 불합리하게 된 주요 원인은 학력의 과도한 중시 경향, 기능직 직무에 대한 과도한 경시 경향을 무비판적으로 받아들인 데에 있다고 판단된다.

라. 부설기관 직급 체계의 혼란

A 단체 부설기관의 운용 원칙은 직급 체계에서 특히 혼란스런 양상을 보이고 있다. 부설기관 운용 원칙이 혼란스러운 데 따라 부설기관 인원의 불만이 야기되고 있으며, 나아가 부설기관을 운용에도 적지 않은 역기능이 초래되고 있다.

부설기관 직급 체계가 혼란스럽게 된 데에는 사무총국 위주의 조직 운용 관행에 주요 원인이 있고, 부설기관 직무 특성에 따른 직급 체계의 별도 설계 과정이 불철저했던 데에도 원인이 있는 것으로 판단된다.

3. 보상 체계의 현황과 문제점

보상 체계에 대해서 임금 수준 현황, 임금 체계 현황, 부설기관 보상 체계 현황, 보상 체계의 주요 문제점으로 구분하여 살펴본다.

(1) 임금³⁵⁾ 수준 현황

가. 임금 총액

A단체의 부설기관을 제외한 사무총국 임금 총액은 월평균 94백만 원, 연간 1,098백만 원 수준이다.

나. 평균임금

1인당 평균임금은 월평균 2,301천 원, 연평균 27백만 원 수준으로 나타나고 있다.

35) 기본급, 계수당, 상여금, 특별보상금, 연월차수당, 퇴직금 1년분을 포함하여 계산

<표1> 직급별 임금 수준

구분		장차장	국장	부장	차장
사무총장	월급여	2,301,879	3,020,862	2,810,796	2,400,182
	연봉	27,622,549	36,250,338	33,729,558	28,802,181
	최소	16,176,462	34,454,596	30,148,846	25,281,635
	최대	41,087,942	39,207,865	41,087,942	34,492,846
차장	장차	7급	8급	9급	
2,136,624	1,800,418	1,646,064	1,348,038	1,410,559	
25,639,485	21,605,013	19,752,769	16,176,462	16,926,705	
22,662,981	19,404,346				
34,198,442	23,520,115				

다. 직급별 평균임금

직급별 평균임금은 본부장은 35백만 원, 국장은 33백만 원, 부장은 28백만 원, 차장은 25백만 원, 간사는 21백만 원, 7급직은 19백만 원, 8급직은 16백만 원, 9급직은 16백만 원 수준으로 나타나고 있다.

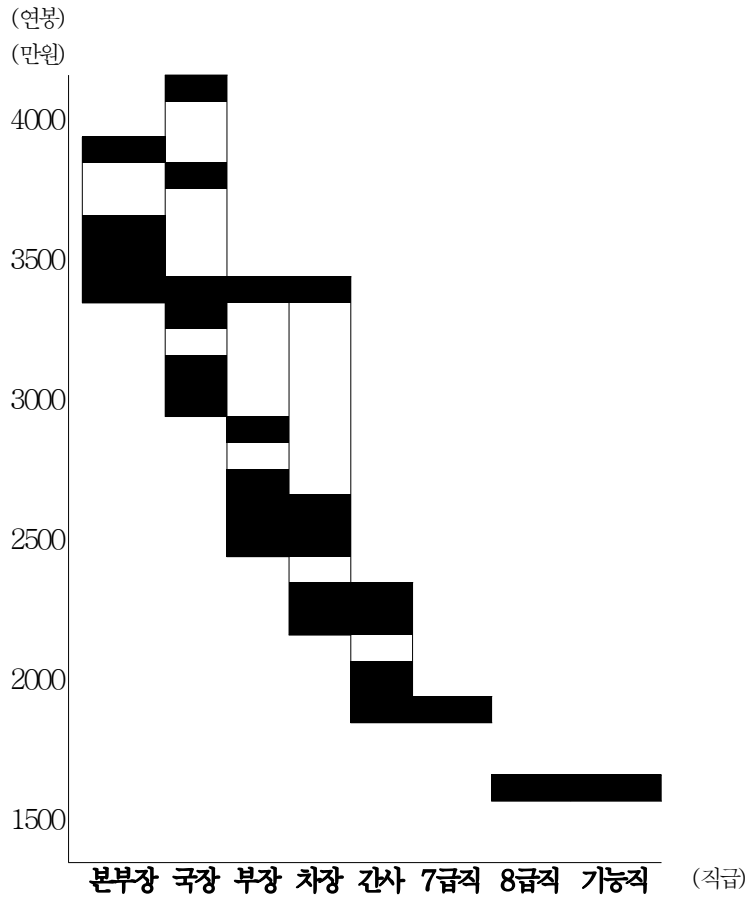
라. 평균임금 증가율

사무총국의 평균임금은 현재의 제반 기준이 유지될 경우³⁶⁾ 매년 8%의 증가요인을 안고 있는 것으로 나타나고 있다.

마. 직급간 임금 역전 현상 발생

사무총국의 임금 수준 분포를 살펴보면 직급간 임금 역전 현상이 심하게 나타나, 마치 중첩이 심한 브로드밴드형 임금 체계와 비슷한 양상을 보이고 있다. ([그림3] 직급별 임금 분포 현황 참조)

36) 전제 사항 : 매년 기본급 6% 인상, 매년 1호봉 승급, 간사 1년차에 결혼, 차장 1년차에 출산, 5년 주기 직급 승진



[그림3] 직급별 임금 분포 현황

(2) 임금 체계 현황

가. 임금 구성

A단체의 임금은 기본급, 수당 9 가지, 상여 2 가지, 법정임금 4 가지 등 총 16 개 항목으로 구성되어 있다. (<표2> 참조)

임금 구성 내용으로 볼 때 A단체의 임금 체계는 전형적인 연공급 체계라고 할 수 있다.

이들 임금 항목은 일반직과 계약직에게 분리 적용되고 있는데, 계약직 직원에게는 상여 2 가지와 법정임금 가운데 연차수당이 적용되지 않고 있다.

<표2> 임금 구성 항목

임금 항목		비율		
기본급	수당	직책수당	* 보수규칙 13조, 별표1	
		직무 관련	능력개발수당	* 보수규칙 18조, 별표3
			기술수당	* 보수규칙 25조
		A	전산수당	* 보수규칙 24조, 별표5
				B
		출납수당 (경리수당)	* 보수규칙 3조	
		사서수당	* 보수규칙 3조	
	생활 관련	근속수당	* 보수규칙 3조	
		가족수당	* 보수규칙 3조	
		급식수당	* 보수규칙 3조	
상여	상여금	* 보수규칙 19조		
	특별보상금	* 보수규칙 22조		
법정 임금	시간외근무수당	* 보수규칙 23조		
	월차수당	* 보수규칙 28조		
	연차수당	* 보수규칙 26조		
	퇴직금	* 보수규칙 21조, 별표4 * 보수규칙 21조, 별표4 * 보수규칙 29조, 별표6		

나. 임금 증가 결정 요인

임금 인상은 크게 기본급 인상, 호봉 승급, 근속 연장, 가족 증가, 직급 승진 등 5 가지 요인에 의해 이루어진다.

기본급 인상은 해마다 이루어지는데, 최근 기본급 6 % 수준의 인상이 이루어지고 있으며 이에 따라 평균임금에는 월 기준 162천 원 ~ 65천 원의 인상이 이루어지는 것으로 파악된다. 기본급 인상은 임금 증가 요인 가운데 가장 영향력이 큰 요인이다.

호봉 승급도 해마다 이루어지는데, 1호봉 승급을 전제로 할 경우 평균임금에는 월 기준 34천 원 ~ 25천 원의 인상이 이루어지는 것으로 파악된다. 호봉 승급은 임금 증가 요인 가운데 기본급 인상 다음으로 영향력이 큰 상태이다.

직급 승진은 개인의 입장에서 평균 5년마다 이루어지는데, 승진에 따라 평균임금에는 월 기준 72천 원 ~ 36천 원의 인상이 이루어지는 것으로 파악된다.

근속 연장에 따른 근속수당 증가는 해마다 이루어지는데, 근속수당 증가에 따라 평균임금에는 월 기준 최대 10천 원의 인상이 이루어지는 것으로 파악된다.

가족 증가는 개인의 입장에서 재직 기간 중 배우자의 증가와 자녀 출산 등 2 회 발생하는데, 이에 따라 평균임금에는 월 기준 34천 원 ~ 17천 원의 인상이 이루어지는 것으로 파악된다.

<표3> 인상 항목별 영향

임금 항목		임금 인상 요인별 영향 요인				
		기초	취득	경력	직책	직위
기본급	수당	●	●			●
	주휴					
	주휴수당					
	연말					
	장여수당					
	기초수당	▲				
		●				
	직위수당					
	출퇴근(출퇴근)	●				
	사차수당					
생활	주휴			●		
	연말				●	
	장여수당					
장여	장여금	●	●	●	●	
	주휴보상금	●	●			
합계	사상(사상)수당					
	장여수당	●	●	●	●	●
	장여수당	●	●	●	●	●
	주휴금	●	●	●	●	●

(3) 부설기관 보상 체계 현황

가. 임금 수준 현황

(가) 임금 총액

A단체 전체의 임금 총액은 연간 2,131백만 원 수준이다.

이 가운데 사무총국은 1,098백만 원(52%), 산업안전본부는 313백만 원(15%), 복지센터설립본부는 131백만 원(6%), 중앙교육원은 318백만 원(15%), 중앙연구원은 235백만 원(11%) 수준으로 나타나고 있다.

<표4> 사무총국과 부설기관 임금 구성 항목

임금 내역		일반직					계약직, 연구직					
		사무총국	산업안전본부	복지센터 설립본부	중앙교육원	중앙연구원	사무총국	산업안전본부	복지센터 설립본부	중앙교육원	중앙연구원	
기본급		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
수당	직책수당	●	●	●	●	●		√	√		√	
	능력개발수당	●	●	●	●	●	●			√	●	
	기술수당	A	●									
		B	●									
	전산수당	●										
	출납수당	●	●	●	●	●						
	(경리수당)											
	사서수당	●										
	교육수당				●							
	면허수당									●		
연구수당										●		
기타수당						●						
생활관련	근속수당	●	●	●	●	●	●	●	●	√	√	
	가족수당	●	●	●	●	●	●	●	●	√	√	
	급식수당	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
상여	상여금	●	●	●	●	●	√	√	√	●	●	
	특별보상금	●	●	●	●	●	√	√	√	√	●	
법정임금	시간외수당	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	월차수당	●	●	●	●	√	●	●	●	●	√	
	연차수당	●	●	●	●	√	√	√	√	√	√	
	퇴직금	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	

(나) 평균임금

A단체 전체 인원의 평균임금은 연평균 26백만 원(100) 수준이다.

이 가운데 사무총국은 27백만 원(106), 산업안전본부 24백만 원(93), 복지센터설립본부 32백만 원(126), 중앙교육원 21백만 원(82), 중앙연구원 26백만 원(101) 수준으로 나타나고 있다.

나. 임금 체계 현황

(가) 임금 구성

A단체 내에서 운용 지급되고 있는 임금은 기본급, 수당 13 가지, 상여 2 가지, 법정임금 4 가지 등 총 20 개 항목으로 구성되어 있다. (<표 2> 임금 구성 항목 참조)

이들 임금 항목들은 직무 구분, 근로계약의 기간 구분, 조직 구분에 따라 적용 기준이 각각 다르게 나타나고 있는데, 다른 기준을 적용하는 근거는 불분명하다. 임금 구성 내용과 임금 결정 방식으로 볼 때 일반직 직무 직원들에게 적용되는 임금 체계는 전형적인 연공급 체계라고 할 수 있다. 한편 계약직(또는 연구직 직무) 직원들에게 적용되는 임금 체계는 연공급 성격과 직무급 성격이 혼합된 형태를 갖고 있으나, 임금 수준, 특히 기본급 결정은 직무와 연관성을 갖지 못하고 일반직의 임금 수준을 기준으로 결정되고 있는 실정이다.

(나) 임금 증가 결정 요인

A단체에서 임금 인상은 크게 기본급 인상, 호봉 승급, 근속 연장, 가족 증가, 직급 승진 등 5 가지 요인에 의해 이루어진다.

이들 임금 인상 요인들도 직무 구분, 근로계약의 기간 구분, 조직 구분에 따라 다르게 나타나고 있는데, 이는 임금 항목 적용 기준이 각각

다른 데 따른 결과이며, 이와 같이 각각 다른 기준을 적용하는 근거는 역시 불분명하다. <표5> 사무총국과 부설기관 인상 항목별 영향 참조)

임금 체계를 비교할 때 일반직 직무 직원들에 비해 계약직(또는 연구직 직무) 직원들의 임금 증가 압력이 약한 것을 알 수 있다.

<표5> 사무총국과 부설기관 인상 항목별 영향

임금 내역		일반직					계약직, 연구직				
		사무총국	부속기관	부속기관	부속기관	부속기관	계약직	연구직	계약직	연구직	계약직
수당	직책수당	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	능력개발수당	●	●	●	●	●	√	√	√	√	●
	기술수당	●	●	●	●	●	√	√	√	√	●
	직무수당										
	직무수당										
	직무수당										
	직무수당										
	직무수당										
	직무수당										
	직무수당										
	직무수당										
	직무수당										
	직무수당										
	직무수당										
	직무수당										
상여	가족수당	●	●	●	●	√	√	√	√	√	√
	급식수당	●	●	●	●	√	√	√	√	√	√
법정임금	상여금										
	특별보상금										
	시간외근무수당										
	월차수당										
임금	연차수당										
	퇴직금										

(4) 보상 체계의 주요 문제점

가. 직급간 임금 수준의 과도한 중첩(역전)

[그림3] 직급별 임금 분포 현황에서 나타난 바와 같이 사무총국의 임금 수준 분포는 직급간 임금 역전 현상이 심하게 나타나, 마치 중첩이 심한 브로드밴드형 임금 체계와 비슷한 양상을 보이고 있다.

직급과 직책이 분리되지 않고 직급 승진이 유연하지 않은 직급 제도 아래에서 직급간 임금 수준의 과도한 역전 현상은 역전 당한 직원들로부터 불만요인이 되고 있다.

이와 같은 임금 수준의 역전 현상이 발생한 것은 과도한 연공주의 임금 체계에 그 원인이 있는데, 특히 누적적인 호봉 승급과 근속수당 증가에 주요 원인이 있다.

나. 임금 총액의 지속적인 증가

A단체 전체의 연간 임금 총액은 2,131백만 원에 이르고 있으며, 평균 임금 증가율은 매년 8 % 수준으로 나타나고 있다.

그러나 한국노총의 조직율과 예산은 감소 추세에 있다. 그럼에도 불구하고 추진해야 할 사업은 그 범위와 깊이에서 더욱 심화되고 있어 인력에 대한 투자와 동기부여의 필요성은 더욱 증대되고 있는 실정이다. 예산의 압박과 투자의 필요성 양쪽에 적절하게 대처할 방안을 찾지 못할 경우 한국노총이 감당해야 할 많은 사업들은 적지 않은 영향을 받게 될 것이다.

임금 총액이 지속적으로 증가하는 것은 임금 통제에 대한 입체적인 정책의 부재와 연공주의 임금 체계에 그 원인이 있다.

다. 방만한 임금 체계

A단체의 임금 체계는 기본급, 수당 13 가지, 상여 2 가지, 법정임금 4 가지 등 총 20 개 항목으로 구성되어 있으며, 이들 임금 항목들은 직무 구분, 근로계약의 기간 구분, 조직 구분에 따라 적용 기준이 바뀌며, 그룹에도 다른 기준을 적용하는 근거는 불분명하다.

방만한 임금 체계는 혼란과 불만의 요인으로 작용하고 있으며, 임금 관리 측면에서도 업무 효율을 떨어뜨리는 요인이 되고 있다.

임금 체계가 이와 같이 방만하게 된 것은 임금 정책의 부재와 편의적인 임금 관리 관행에 그 원인이 있는 것으로 판단된다.

라. 부설기관 보상 체계의 혼란

A 단체 부설기관의 보상 체계는 다른 인사제도와 마찬가지로 혼란스런 양상을 보이고 있다.

부설기관 보상 체계의 혼란에 따라 부설기관 인원의 불만이 야기되고 있으며, 나아가 부설기관을 운용에도 적지 않은 역기능이 초래되고 있다. 부설기관 보상 체계가 혼란스럽게 된 데에는 사무총국 위주의 조직 운용 관행에 주요 원인이 있고, 부설기관 직무 특성에 따른 보상 체계의 별도 설계 과정 특히 적절한 직무급의 도입이 이루어지지 않은 데에도 원인이 있는 것으로 판단된다.

4. 평가 체계의 현황과 문제점

A단체에는 인사제도로서의 평가 체계는 부재한 상황이다.

사업 및 일상 업무에 대해서 주간 단위로 정리와 보고가 이루어지고,

대의원대회의 승인을 얻기 위해 연간 단위로 사업에 대한 계획·실적 보고가 이루어지고 있으나, 이 과정들은 의례적인 보고 절차에 가깝고 계획적이고 체계적인 관리, 평가 절차는 되지 못하고 있다.

규정에서는 직원의 근무성적을 정기적으로 평가한다고 명시하고 그 평가 결과를 승진에 반영한다고 정하고 있으나³⁷⁾, 실제에 있어서는 이들 규정은 이행되지 못하고 있는 실정이다.

조직의 성격상 사업이 상황에 따라 지극히 역동적으로 추진되고, 조직 전체 차원의 정책 변화에 따라 사업 방향이 쉽게 영향을 받을 뿐 아니라, 과중한 업무 부담과 집단 활동에의 잦은 참가 부담 등의 이유 때문에 계획적이고 체계적으로 사업 및 일상 업무에 대해 관리, 평가하는 일 자체가 쉽지 않은 것이 현실이다.

그러나 위와 같은 객관적 이유 외에 즉각적이고 임기응변적이고 가변적이고 편의적인 방식에 보다 익숙한 사업 태도와 계획·통제에 대한 거부감 등도 계획적이고 체계적인 관리, 평가를 방해하는 요인이라고 할 수 있다.

계획적이고 체계적인 관리, 평가 없이 사업 자체의 질적인 발전은 기대하기 힘들고, 개인과 조직의 발전도 마찬가지로 보장되기 어렵다.

노동조합단체의 활동영역은 갈수록 전문화되고 주위의 활동여건 또한 크게 변화하고 있으며 이에 대응하기 위한 상근간부의 역량강화는 핵심적인 과제가 되고 있는 마당에, 이에 대한 대안의 모색과 그에 따른

37) 한국노총인사규칙 제31조(근무성적 평정) ① 위원장은 직원의 근무성적을 정기적으로 평정하여야 하며, 근무성적 평정의 결과는 승진임용 등 각종 인사관리에 반영되어야 한다...제24조(승진의 원칙)...② 직원의 승진은 「별표2」의 승진후보자 서열명부에 의하여야 한다. 제25조(승진후보자 서열명부) ① 승진후보자 서열명부는 근무성적평정, 경력평정, 승진시험, 포상 등을 종합평가하여 작성한다...

의식적이고 계획적이고 체계적인 노력의 기울임 없이는 노동조합운동의 발전을 기대하기는 힘들다 할 것이다.

<표6> 평가 기준

평가 요소	근거 규정	승진 시험			평가 항목	평가 항목
		노동관계법 (10)	노사관계 실무(10)	사회보험 및 노동복지(10)		
(정기 평가 실시)	* 인사규칙 31조 * 인사규칙 24조, 25조, 별표2	* 인사규칙 64조				

5. 경력개발 체계의 현황과 문제점

A단체에는 경력개발 체계 또한 부재한 상태이다.

계획적인 직무순환 프로그램의 도입, 체계적인 조직 외부로의 인력 재배치, 역량강화를 위한 교육훈련 기회의 부여, 재충전과 자기개발을 위한 안식년 도입 등등에 대한 필요성은 간간히 제기되어 왔으나 현실에 밀려 아직은 실현 가능성에 대한 지지를 얻지 못하고 있는 실정이다.

규정에서는 보직변경, 산하조직이나 대외유관기관 파견근무, 국내외 교육 및 연구기관 위탁교육, 교육을 위한 휴직, 승진시험 등에 대해 언급하고 있으나³⁸⁾, 실제에 있어서 이들 규정은 제대로 이행되지 못하고 있는 실정이다.

38) 한국노총인사규칙 제21조(전보) ① 각부서의 필요에 따라 보직변경을 실시할 수 있다.... 제22조(파견) 위원장은 업무상 필요한 경우에 직원을 산하조직이나 대외유관기관에 파견근무케 하거나 해당기관으로부터 필요한 인력을 임용할 수 있다. 제23조(교육훈련) ① 위원장은 필요한 경우 직원을 국내외에 파견하여 훈련을 받게 하거나 국내외의 교육 및 연구기관에 위탁하여 교육을 받게 할 수 있다.... 제32조(휴직)...③ 직원이 업무와 관련하여 국내외 교육기관에서 교육을 받고자 휴직을 원할 때에는 위원장은 휴직을 명할 수 있다.... 제64조(시험과목) 승진시험의 시험과목 및 배점은 다음과 같다...

계획적이고 의식적인 경력개발 없이는 개인과 조직의 지속적인 발전이 보장되기 어렵고 조직의 사업도 효과적으로 달성되기 어려운 상황이 전개되고 있다.

노동조합단체의 활동영역은 갈수록 전문화되고 주위의 활동여건 또한 크게 변화하고 있으며 이에 대응하기 위한 상근간부의 역량강화는 핵심적인 과제가 되고 있는 마당에, 이에 대한 대안의 모색과 그에 따른 의식적이고 계획적이고 체계적인 노력의 기울임 없이는 노동조합운동의 발전을 기대하기는 힘들다 할 것이다.

III. 개선 방안

1. 조직 체계의 개선 방안

앞에서 A단체의 조직 체계는 현재 과도한 조직 수, 과도한 의사결정 단계, 조직-직급-승진-임금이 연동되는 경직된 체계, 조직 체계 운용 원칙의 불분명, 부설기관 운용 원칙의 불분명 등 크게 5 가지 문제점을 안고 있는 것으로 분석했다.

이러한 문제점들은 단순히 제도의 도입만으로 또는 의지만으로 짧은 시간 안에 한꺼번에 해결될 수 있는 것은 아니다. 효과적인 제도의 단계적인 도입과 구성원들의 실천 노력이 장기간 지속될 때에만 해결될 수 있는 노력과 과정이 필요한 과제들이다.

조직 체계 개선 방안을 제도적인 측면에서 “본부” 단위 팀제 도입, 부설기관 독자성 강화 2 가지로 구분하여 살펴본다.

(1) “본부” 단위 팀제 도입

팀제 조직은 수직적 계층조직을 팀 중심으로 전환한 수평형 조직이다. 팀제 조직은 기계적인 고층조직이 유연성과 활력을 상실하고 고위직 증대와 자리 부족이 생기면서 전반적으로 효율성이 저하되는 문제를 해결하기 위한 대안으로 도입된다. 팀제 조직은 평면구조로의 전환, 구성원의 전문가화, 업무 중심 의사결정, 직급과 직책의 분리 등을 특징으로 한다.³⁹⁾

39) 최종태·백삼균, 1991, 『조직구조론』, 한국방송대학교출판부

A단체 조직 체계가 안고 있는 문제점들은 제도 차원에서는 “국-본부” 계층조직, 위원장과 부위원장과 사무총장 사이의 역할 분담의 불분명, 직급과 직책의 미분리에 그 주요 원인이 있다.

기본적으로 직능부제 조직의 형태를 갖고 있는 A단체은, 직능(=본부) 내부에서의 팀제 도입을 통해 위와 같은 문제점들을 우선 해결해야 할 것으로 보인다. 팀제 도입의 구체적인 방안들에 대해 살펴본다.⁴⁰⁾

가. “국” 조직 폐지

현재 “국”과 “본부”의 2 단계 조직 구조를 중심으로 과도하게 세분화되어 있는 조직 체계를 “국” 조직은 폐지하고 “본부” 단위 팀제를 도입, 운용할 필요가 있다.

이 경우 국 차원의 조직 장벽이 제거되고, 조직에서 가장 다수를 점하고 실질적인 역할을 담당하고 있는 국장급 인력의 유연성과 활동성이 강화되어 조직 전체의 활력과 효율이 제고될 것으로 예상된다.

나. 기획조정“팀”, 관리지원“팀” 명칭 변경

현재 기획조정국과 총무국은 위상에 있어서는 “국” 단위 조직이나, 직능에 있어서는 독립된 “본부”급 조직으로 기능하고 있다. 두 조직의 위상을 “국” 수준으로 설계한 원래의 이유는 명확하지 않다⁴¹⁾.

40) 한국노총사무총국규정 제10조(부서운영) 제①항에는 ‘각 부서의 일상업무는 본 부장의 지시를 받아 수행하며 본부장은 팀제로 당해 본부의 업무를 주관한다.’고 규정하여 팀제를 언급하고 있으나, 실제에 있어 조직 유형으로서의 팀제는 운용되지 않고 있다.

41) 한국노총사무총국규정 제6조(부서) ...④ 총무국에 국장, 부장, 차장, 사무직원을 둘 수 있다....

두 조직은 라인 조직에 해당하는 본부들을 지원하는 기능을 담당하며 결국 스텝 조직에 해당된다. 스텝의 위상을 라인의 위상보다 한 단계 낮게 설정함으로써 라인 중심 조직 환경을 형성한 것은 바람직한 현상이며, 따라서 팀제 도입 이후에도 이와 같은 구도는 유지될 필요가 있다.

다만 “국” 폐지 팀제 운용이 원활하게 추진되도록 하기 위해서 두 조직의 명칭을 변경할 필요가 있으며, 특히 조직 전체적으로 관리 기능의 조속한 강화를 도모하는 취지에서 총무국의 명칭은 총무 대신 관리지원으로 변경하는 것이 바람직할 것이며, 결국 두 조직의 명칭은 기획조정팀과 관리지원팀으로 개정할 필요가 있다.

다. 본부 내 본부장 외 결재권 폐지

“본부” 단위 팀제는 “국” 중심으로 과도하게 세분화되어 있는 현재의 조직 구조를 “본부” 단위로 통합하여 최소한 “본부” 단위에서는 조직의 유연성과 활력을 확보하고자 하는 대안이다.

본부 단위 팀제가 제대로 기능하기 위해서는 본부 책임자의 구성원 통합 역할이 요구되며, 본부 책임자의 권한 강화는 역할 강화를 뒷받침하기 위한 당연한 장치라고 할 수 있다.

무엇보다도 현재 본부 내부에서 이루어지고 있는 결재 행위는 모두 폐지하고 본부 책임자에게로 결재 권한을 집중시킬 필요가 있다.

라. 전결 업무 확대

현재 대부분의 업무가 담당자로부터 위원장에 이르는 다단계 결재 과정을 거쳐 집행되고 있으나, 다단계 결재 과정이 효과적인 의사결정을 보장하고 있지는 않으며, 오히려 부담과 능률 저하의 원인이 되고 있다.

전결 업무 확대는 다단계 결재로 인한 부담과 능률 저하의 문제를 해소하고 담당자와 본부 책임자의 권한과 책임을 강화하여, 팀제가 제대로 작동하도록 하기 위한 장치이다.

많은 업무에 대해서 대폭적인 전결 제도를 도입하여 본부 조직 이하에서 의사결정과 집행이 이루어질 수 있도록 할 필요가 있으며, 전결 업무에 대해서는 보고 제도와 평가 제도를 통해서 통제 기능을 보완할 수 있을 것이다.

<표7> 업무 전결 기준 사례

조직	업무 구분	담당자				의결 (필수)	비고
		담당	결재	승인	의결		
총 무 팀	1. 행사 관리						
	가. 행사계획의 수립					기획조정	
	1) 주요 행사				○		위원장
	2) 일반 행사			○			위원장
	나. 행사계획의 시행						사무총장
	1) 주요 행사			○			위원장
	2) 일반 행사	○					사무총장
	2. 인장 관리	○					
	3. 각종 단체의 가입 및 탈퇴					○	
	4. 대외기관 협조 사항			○			대외협력
	5. 단체회비 지급	○					사무총장
	6. 문서 관리						
	가. 문서 수발 통제	○					
	나. 보존문서의 폐기	○					
7. 출장의 승인 및 시행 (이하 생략)			○				

마. 인사권 분담

A단체의 인원에 대한 임면권은 위원장에게 있으며, 사무총장은 제청권을 갖고 있다.⁴²⁾ 사무총국 업무에 대한 관리권한은 사무총장에게 주어지며⁴³⁾, 본부장은 본부 업무의 주관과 각 부서의 일상업무 지시의 권한을 갖고 있다.⁴⁴⁾ 조직 운용에 있어서 가장 핵심적인 인사권은 위원장에게 집중되어 있음을 알 수 있다.

“본부” 단위 팀제가 제대로 작동되기 위해서는 본부 책임자의 통합 역할과 조정 역할이 전제되어야 하며, 본부 책임자의 권한 강화는 통합과 조정 역할의 강화를 뒷받침하기 위한 필요조건이라고 할 수 있다.

위원장에게 집중되어 있는 인사권의 분담은 본부 책임자의 역할 강화를 구체적으로 뒷받침하기 위한 실질적인 장치이다. 위원장은 본부 책임자 임면권, 사무총장은 본부 구성원들의 본부간 이동권, 본부 책임자는 본부 구성원들의 업무분장 결정권을 각각 분담하는 방식을 인사권 분담 방안으로 제안한다.

42) 한국노총사무총국규약 제40조(임무)...① 위원장...4. 사무총국 요원 및 전문위원을 임면한다....③사무총장...4. 사무총국 요원, 부설기관장, 전문위원의 임면 및 시도지역본부의 임원 인준과 사무처장의 임명을 위원장에게 제청한다....한국노총사무총국규정 제52조(임명) 사무총국의 요원은 규약 제40조 제1항 제4호에 의거 사무총장의 임명제청에 따라 위원장이 임명한다.

43) 한국노총규약 제40조(임무)...③ 사무총장 1. 한국노총 사무총국의 제반업무를 관리한다....한국노총사무총국규정 제9조(사무총국의 운영) ① 사무총국의 질서유지 및 본 규정의 합리적 운영의 권한은 사무총장에게 있다....

44) 한국노총사무총국규정 제10조(부서운영) ① 각 부서의 일상업무는 본부장의 지시를 받아 수행하며 본부장은 팀제로 당해 본부의 업무를 주관한다....

(2) 부설기관 독자성 강화

A단체에는 산업환경연구소, 복지사업본부, 법률구조본부, 중앙교육원, 중앙연구원 등 5개 부설기관이 설치되어 있는데, 임금만 연간 10억원(48%)을 사용하는 무시할 수 없는 비중을 차지하고 있다.

부설기관들은 사업의 특수성, 구성원의 특수성, 재정의 특수성 등의 이유 때문에 사무총국과 별도의 독자적인 조직으로 설립되었다.

이들 조직의 기능, 인력, 재정 측면에서의 독자성은 이들 조직의 설립 목적이 지속적이고 안정적으로 달성되도록 뒷받침하는 전제조건이다. 그러나 다른 한편 이들 부설기관은 어디까지나 한국노총의 사업 방향, 정책 방향과의 연관성 속에서 각각의 사업을 전개하여야 하는 것이 당연하다 할 것이다. 부설기관 운용에 있어서 이와 같은 독자성과 연관성의 균형이 깨질 경우, 부설기관은 안정성과 지속성을 상실하여 설립목적 달성에 지장을 받거나 전체 조직과 관련성을 상실한 별개의 기구로 전략할 것이다.

부설기관들의 운용 원칙이 불분명하고 운용 현황이 일부 왜곡되어 있어 불만의 소지를 제공하고 설치 목적 달성에 지장을 받고 있는 근본원인은, 부설기관의 독자성과 연관성의 관계에 대한 인식이 불철저한 가운데 사무총국 위주로 조직을 운용해 온 관행 때문이다.

부설기관들은 현재 독자성과 연관성의 불균형의 문제 이전에 독자성과 연관성 두 가지 측면 모두에서 취약한 것이 더 큰 문제로 판단된다. 따라서 제도 측면에서는 독자성을 강화할 수 있는 개선 방안이 필요하며, 운용 측면에서는 연관성을 제고할 수 있는 노력이 필요하다.

부설기관들의 문제 해결을 위해서는 기관 각각에 대한 별도의 세부

적인 검토가 필요하지만, 여기에서는 제도 측면에서 독자성 강화 방안들에 대해 개괄적으로 살펴본다.

가. 조직 명칭 정비

부설기관들의 설립 목적, 전체 조직 내 위상, 운용 실태, 활용 방법 등에 대한 파악은 결코 쉽지 않으며, 몇몇 부설기관들은 그 명칭만 듣고서는 부설기관이기보다는 사무총국 본부 조직으로 판단하기 쉬운 상황이다.

부설기관의 독자성을 강화하기 위한 가장 기초적인 제도적 조치는 무엇보다도 그 기관들이 독자적인 사업과 권한과 책임을 지니고 있는 조직임을 누구나 알 수 있도록 표시하는 일이라고 판단된다.

“본부” 단위 부설기관은 “원”으로, “국” 단위 부설기관은 “소”로 명칭을 통일시켜 이들 기관이 부설기관임을 분명히 할 필요가 있다.

즉 “본부” 단위 부설기관은 중앙복지원, 중앙법률원, 중앙교육원, 중앙연구원으로 정비하고, “국” 단위 부설기관은 산업환경연구소로 정비하여, 대내외적인 인식차원에서부터 독자성을 표시하는 것은 독자성 강화를 위한 가장 기본적인 조치가 될 것이다.

나. 세부 운용기준 제정

그렇지 않아도 권한의 분포 상태와 조직의 성격상 모든 것이 사무총국 위주로 치우치기 쉬운 상황에서, 부설기관들의 운용 원칙이 불분명하고 그것도 포괄적인 언급이 적지 않은 사실은 부설기관의 독자성을 유지, 강화하는 데 지장을 주고 있다.

운용기준의 세부적인 명시가 없는 상황에서 사무총국 위주의 조직 운용 관행이 겹치면서, 부설기관들의 운용에는 원칙에 맞지 않거나 합

리성이 결여된 왜곡된 운용 사례도 일부 나타나고 있다.

부설기관들은 상대적으로 안정적이고 전문적인 상태에서 지속적으로 조직 전체를 지원해야 하는 역할을 요구받고 있다. 그러한 역할 수행을 위해서는 역할에 맞는 인력의 확보, 사업 및 업무 수행 방식의 재구축, 제반 제도의 재설계 등이 수반되어야 하며, 이는 사무총국과는 적지 않은 차이를 낳게 될 수도 있을 것이다. 그러나 사업의 성격상 독자성이 요구되고 있는 부설기관들에 대해 사무총국과 필요한 만큼의 차이를 인정하지 않을 경우 부설기관 설치 목적은 달성되기가 쉽지 않을 것이다.

현재 포괄적이고 불분명한 상태에 있는 부설기관들의 운영규정을 각각의 기관의 목적 달성을 뒷받침할 수 있도록 제도적인 검토를 거쳐 세부적으로 재설계하는 작업은 시급하고 중요한 과제라고 할 수 있다.

이 보고서에서는 여러 가지 제약 때문에 이 정도만 언급하는 것으로 그친다.

2. 직급 체계의 개선 방안

앞에서 A단체의 직급 체계는 현재 과도한 보직자 비율, 직급-인원-승진-임금-조직이 연동되는 경직된 체계, 불합리하게 설계된 8급직과 9급직, 부설기관 직급 체계의 혼란 등 크게 4 가지 문제점을 안고 있는 것으로 분석했다.

직급 체계 개선 방안을 제도적인 측면에서 직급·직책 분리제 도입, 승진·승격 능력성과주의 강화 2 가지로 구분하여 살펴본다.

(1) 직급·직책 분리제 도입

A단체 직급 체계에 여러 가지 문제점들이 발생하게 된 데에는 직급과 직책이 분리되지 않고 연동되는 제도에 주요 원인이 있다.

‘직급·직책 연동제’는 오랜 기간 우리 나라 대부분의 조직에서 수용되어온 직급 제도였으며, 고도성장과 조직의 확대가 지속적으로 가능했던 경제환경이 ‘직급·직책 연동제’가 작동될 수 있도록 뒷받침해왔다. 그러나 성장률이 둔화되고 조직마다 조직과 인원을 축소할 수 밖에 없는 경제환경으로 접어들면서 ‘직급·직책 연동제’는 더 이상 원활하게 작동되기 어렵게 되었다.

A단체는 조직 책임자급인 본부장과 국장을 조직 밖으로 합리적으로 배출할 수 있는 통로를 마련하지 못하는 이상 부장 이하 구성원들은 본부장 및 국장으로의 승진승급이 불가능하며, 이와 같은 상황이 계속될 경우 조직 책임자가 아닌 모든 구성원들은 부장 직급으로 수렴될 것이며, 전체 조직은 극단적으로는 본부장-국장-부장 등 3 개 직급으로 고정되는 집단이 될 수도 있다.

이와 같은 문제점들을 해결하기 위해서는 무엇보다도 직급과 직책을 분리하여 권한과 관계없이 승급시킬 수 있고 임금과 관계없이 승진시킬 수 있도록 직급 운용을 유연화시킬 필요가 있으며, 그와 더불어 조직 내외부로의 합리적이고 계획적인 순환 및 배출 통로를 마련할 필요가 있다. 직급·직책 분리제의 구체적인 내용들을 살펴본다.

가. 직급과 직책의 분리

직급과 직책의 연동 원칙을 폐지하고 직급과 직책을 분리시켜, 직급은 보상(임금) 체계 차원에서 운용하고, 직책은 조직의 리더십 차원에

서 운용될 수 있도록 할 필요가 있다.

직급과 직책을 분리하더라도, 조직의 수가 한정되어 있는 이상 직책 승진 기회는 변함없이 제한적일 수 밖에 없을 것이다. 그러나, 자리의 유무에 관계없이 직급 승급이 가능하게 되기 때문에 조직과 인원이 이전보다 유연하게 운용될 수 있다.

물론 직책 승진 기준과 직급 승급 기준은 각각 별도로 합리적으로 제시되고 이행되어야 할 것이다.

나. 본부장은 처장, 6·7·8급직은 간사

현재의 직급 명칭에는 직급·직책 연동제 원칙이 그대로 반영되어 있다. 즉 본부의 책임자급인 2급직의 명칭은 본부장, 국의 책임자급인 3급직의 명칭은 국장, 부의 책임자급인 부장의 명칭은 부장으로 부른다.⁴⁵⁾

“본부” 단위 팀제와 직급·직책 분리제가 도입될 경우 당연히 직급 명칭에 반영되어 있는 직급·직책 연동제의 흔적을 제거하는 조치가 필요한데, 직급 명칭이 조직 단위 명칭과 연동되지 않도록 하는 것이 핵심이며, 따라서 조직 단위 명칭과 직급 명칭이 동일한 본부장이 문제가 된다.

본부장을 처장으로 명칭 개정할 것을 제안한다.

또한 단순히 학력 격차만을 이유로 직급이 구분되고 그 명칭은 전문 직원과 일반직원으로 명시되어 있으나 실제에 있어서는 그렇게 불리지 않아 의미가 없는 7급직과 8급직은, 6급직까지를 포함하여 ‘간사’로 그 명칭을 통일할 것을 제안한다.

45) ‘부’ 단위 조직을 공식적인 차원에서 운용하고 있는 것은 아니다.

간사 명칭에 있어서의 인플레이션 효과로 인한 부작용보다는, 활동상의 필요성을 충족하고 자기 존중 효과 등 순기능이 더 클 것으로 판단된다.

다. “대우”직급 폐지

직급·직책 연동제 원칙을 무시한 예외적인 사례가 “대우”직급이다. 대우 직급은 현재 국장대우와 부장대우의 사례가 있는데, 승진승급을 시키면서 임금 체계는 적용시키되 직책은 적용을 배제시키는 방식으로 운용되고 있다. 즉 직급·직책 연동제 원칙 아래에서 직급·직책 분리제 방식을 적용하는 있는 셈이다.

직급·직책 분리제를 도입하면 당연히 대우직급은 폐지되어야 할 것이며, 그 방식은 명칭에서 “대우”를 제거하는 조치로 충분할 것이다.

라. 기능직 직급 승급제 도입

현재 기능직의 직급은 단 한 단계로 9급직만 설계되어 있을 뿐이다. 그러나 실제 운용은 그 동안 계속 승진승급을 시행하여 부장대우 직급까지 승진승급된 사례가 있으며, 때문에 기능직 직급 체계는 사실상 무력화되어 있는 상태이다.

직급 설계 자체도 문제가 있고, 그 운용 과정은 더욱 무원칙한 상황이라고 할 수 있다.

이와 같은 처지에 이른 기능직 직급 체계의 문제점을 해결하기 위해서는 직무분석을 통해 기능직의 직무와 직급 체계에 대한 전반적인 재검토가 불가피하며, 이 과정은 일반직까지도 포함하여 진행되어야 하나, 여기에서는 여러 가지 제약 때문에 원칙적인 언급으로 그치고자 한다.

일반적으로 기능직 직무도 직무의 폭과 깊이가 변화하고 숙련이 필요하기 때문에 이를 반영한 직급 단계의 설계는 가능하고 또 필요하다.

중심 직무인 일반직의 경우 8 단계에 걸친 직급을 운용하고 있는 상황에서, 기능직의 경우도 별도의 합리적인 이유가 없는 이상 직급 승급이 가능하도록 직급 체계가 설계되어야 할 것이다.

구체적으로 무력화된 9급직 직급은 폐지하고, 승급이 가능하도록 직급 체계를 재설계해야 한다.

다만 기능직의 직급 체계를 일반직의 직급 체계와 어떻게 연관시킬 것인가에 대한 문제는 직무의 성격, 직무에 대한 평가, 임금 체계에 대한 검토 등을 거쳐 결정해야 할 문제로 여기에서는 구체적인 언급은 생략한다.

직 책	일반직		기능직		신규채용 직 급	
	직급	호칭	직급	호칭		
조 직 원	본부장	2급직	처장		대학 졸업 이상 고등학교 졸업 이상	
		3급직	국장			
	팀장	4급직	부장	4급직		부장
		5급직	차장	5급직		차장
		6급직	간사	6급직		주임
		7급직		7급직		
		8급직		8급직		

계약직 직원

7 직급 5 호칭 5 직급 3 호칭

[그림4] 직급 제도 개선 방안

(2) 승진·승급 능력성과주의 강화

A단체 직급 체계에 있어서 승진과 승급은 순기능보다는 적지 않은 역기능을 초래하고 있는 실정이다.

A단체에서 승진과 승급이 역기능으로 작용하는 근본 원인은 근무기간을 승진승급의 핵심 결정 요인으로 설정하고 있기 때문이다.

규정에서는 근무성적, 경력, 승진시험, 포상 등 4 가지 요소의 점수에 의해 승진승급을 결정하도록 명시하고 있으나⁴⁶⁾, 평가활동은 제대로 이루어지지 않고 있으며, 결국 현직급 근무기간이 가장 큰 기준으로 고려되어 승진승급이 결정되는 실정이다.

여기에 더하여 임금 수준의 핵심 결정 요인도 조직 내부 근무기간이다. 이와 같은 환경 속에서는 구성원들에 따라 승진과 승급의 차이를 두기 어려울 뿐 아니라, 성과와 능력에 대한 개인들의 노력을 유인하기는 더욱 어렵고, 개인들이 움직이고 변화를 추구하기보다는 조직 내에 안정적으로 붙어있는 쪽을 선택하도록 조장할 가능성이 높다. 결국 인력 순환이 막히고, 승진 적체가 심해지고, 보직자 위주의 조직 구조와 고령화를 초래하며, 관행적인 업무 수행 풍토가 형성될 위험이 높다. 실제에 있어서도 위와 같은 위험 요인들은 적지 않게 현실화되어 나타나고 있다.

이러한 승진과 승급의 역기능을 순기능으로 전환시키기 위해서는 무

46) 한국노총인사규칙 제24조(승진의 원칙)...② 직원의 승진은 「별표2」의 승진후보자 서열명부에 의하여야 한다. 제25조(승진후보자 서열명부) ① 승진후보자 서열명부는 근무성적평정, 경력평정, 승진시험, 포상 등을 종합평가하여 작성한다.... 「별표2」 승진후보자 서열명부... 순위, 성명, 직위, 직급 및 호봉, 현직급 근무기간, 종합점수(계, 근무성적, 승진시험, 경력점수, 포상점수)

엇보다도 과도한 승진·승급 연공주의를 억제하고 승진·승급 능력성 과주의와의 균형을 도모할 필요가 있다. 승진과 승급에 있어서 능력성 과주의를 강화하는 방안에 대해 살펴본다.

가. 평가를 통한 승진·승급

승진과 승급을 통해서 조직과 개인의 능력과 성과가 향상되도록 하기 위한 효과적인 방법은 능력과 성과에 대한 평가 결과에 따라 승진과 승급이 결정되도록 제도화하는 것이다.

능력성과주의 강화를 위해서는 평가제도의 도입이 필수적이며, 평가제도의 정착을 위해서는 반대급부의 제도화가 불가피하다. 중요한 동기부여 수단이며 반대급부인 승진과 승급에 평가제도를 연결시키는 것은 능력성과주의를 강화하는 효과적인 방법이다.

현재 형식적인 규정은 명시되어 있으나 이행이 되지 않고 있는 평가제도를 역량과 성과를 평가할 수 있는 장치로 재설계하여 승진과 승급에 엄격하게 적용시킬 필요가 있다. 평가제도의 내용에 대해서는 뒤에서 살펴본다.

나. 승진 자격 범위 확대

승진에서 연공주의로 인한 경직성을 완화시키는 방법으로 승진 자격 범위를 확대하는 방안도 효과적이다.

규정에서는 승진승급 자격은 바로 하위 직급 직원에게만 허용하도록 명시적으로 제한하고 있으며⁴⁷⁾, 승진승급과 동시에 조직의 책임자가 되도록 설계하고 있다.

47) 한국노총인사규칙 제24조(승진의 원칙) ① 직원을 승진 임용할 때에는 바로 하위직급에 재직하는 직원을 임용한다....

본부 책임자를 2급직과 3급직 직급자 가운데 책임자로서의 역량을 갖춘 자를 임명할 수 있도록 자격 범위를 확대하면, 결국 2급직, 3급직, 4급직 등 3 개 직급 대상자 중에서 가장 적임자를 선발하여 임명할 수 있게 될 것이다. (물론 4급직의 경우는 직급 승급이 반드시 전제가 되어야 할 것이며, 2급직과 3급직의 경우는 직급 승급이 없더라도 본부 책임자로 승진시킬 수 있게 된다.)

마찬가지로 팀 책임자는 3급직과 4급직 직급자 가운데 임명할 수 있도록 자격 범위를 확대하면, 3급직, 4급직, 5급직 등 3 개 직급 중에서 가장 적임자를 선발하여 임명할 수 있게 될 것이다. (이 경우에도 5급직은 직급 승급이 반드시 전제가 되어야 할 것이며, 3급직과 4급직의 경우는 직급 승급이 없더라도 팀 책임자로 승진시킬 수 있게 된다.)

승진 자격의 범위의 확대에 따라 개인들간의 과도한 경쟁이 유발되고 협력이 약화될 우려가 항상 지적되고 있으나, 기업조직 등에 비해 노동조합운동 조직은 직급에 관계없이 선거에 의한 선출 관행이 오랫동안 이루어져왔기 때문에 다른 조직에 비해 그러한 염려는 훨씬 적을 것이다.

다. 직급별 자동승급제 설정

개인의 평가 결과가 계속 좋지 않아 동일 직급에 장기간 머물게 될 경우, 개인으로서나 조직으로서나 부정적인 영향을 받게 되며, 개인의 이탈이 초래되거나 조직이 원칙을 어기고 승급 조치를 할 염려가 있다.

이와 같은 위험을 방지하기 위한 방안으로 동일 직급 내 10년을 초과할 경우 자동 승급시킬 수 있도록 자동승급제를 설정하여 놓을 필요가 있다.

3. 보상 체계의 개선 방안

앞에서 A단체의 보상 체계는 현재 직급간 임금 수준의 과도한 증첩(역전), 지속적인 임금 증가, 방만한 임금 체계, 부설기관 보상 체계의 혼란 등 크게 4 가지 문제점을 안고 있는 것으로 분석했다.

그리고 과도한 연공주의 임금 체계, 임금 정책의 부재, 임금 통제에 대한 입체적인 정책의 부재, 편의적인 임금 관리 관행 등을 문제점의 원인으로 지적했다.

현재 단계에서의 보상 체계 개선 방안을 제도적인 측면에서 임금 체계 단순화, 총임금 관리제 도입, 차별적 임금 기준 개선 3 가지로 구분하여 살펴본다.

(1) 임금 체계 단순화

가. 연공급에 대한 대안 마련의 문제

A단체 임금 체계는 연공급 체계이다.

연공급은 근속연수를 기준으로 임금을 차별화하는 제도이다. 연공급의 장점으로는 ① 생활보장으로 기업에 대한 귀속의식의 확대, ② 연공 존중의 유교문화적 풍토에서 질서확립과 사기 유지, ③ 폐쇄적 노동시장 하에서 인력관리의 용이, ④ 실시가 용이함, ⑤ 성과평가가 어려운 직무에의 적용이 용이함 등이 지적되고 있다. 반면에 연공급의 단점으로는 ① 동일노동에 대한 동일임금 실시가 곤란함, ② 전문기술인력의 확보가 곤란함, ③ 능력 있는 젊은 종업원의 사기 저하, ④ 인건비 부담의 가중, ⑤ 소극적인 근무태도의 야기 등이 지적되고 있다.⁴⁸⁾

48) 최종태, 1992, 『현대임금관리론』, 박영사

앞에서 살펴본 것처럼, A단체의 임금 체계는 현재 적지 않은 문제점을 드러내면서 개선이 필요한 상태에 있으며, 그 주요 원인은 임금 체계를 뒷받침하고 있는 연공급 원리의 역기능 때문이다.

조직의 성격이 노동조합단체인 A단체에서 대안으로서의 임금 체계를 무엇으로 어떻게 설정할 것인가에 대해서는 이론적으로도 적지 않은 검토와 논란이 필요할 뿐 아니라, 구체적인 대안이 설계되더라도 제도로서 도입되기 위해서는 기존의 임금 수준과 임금 체계를 조정하고, 새로운 임금 체계의 원리에 따라 개인들의 임금을 재산정하는 등의 임금제도상의 절차가 필요한 것은 물론이고, 무엇보다도 조직 구성원들이 서로의 이해관계를 조정하며 합의에 이르는 데에도 적지 않은 시간과 노력이 필요할 것으로 예상된다.

여기에서는 A단체에 대한 대안으로서의 임금 체계는 숙련을 기준으로 임금을 차별화하는 “숙련급” 체계가 될 수 있음⁴⁹⁾을 언급하는 정도에서 그치고, 새로운 임금 체계에 대하여 본격적으로 검토하기 이전에 먼저 이루어져야 할 사전 개선 과제인 임금 구성의 단순화에 대해 검토하고자 한다.

나. 임금 항목 단순화

현재 많은 항목으로 방만하게 운용되고 있는 임금 항목들을 최대한 통폐합하여 기본급-특별상여-급식수당-법정임금 구성 체계로 간소화한다. 우선 기본급에 통합할 수 있는 항목은 최대한 통합한다. 근속연수와 비례관계에 있는 항목인 직책수당, 능력개발수당, 근속수당, 가족수당은 모두 기본급에 통합한다. 상여 가운데 기본급을 기준으로 정기적으

49) 강신준 외, 1998, 『노동조합과 임금체계』, 한국노동사회연구소

로 지급되는 상여금도 기본급에 통합한다.

기존의 직책수당(6급직 이하는 능력개발수당)은 직급 승급에 따라 변동되는 임금이지만, 기존의 승급제도가 대체로 근속연수와 비례관계 속에서 운용되고 있는 점을 감안할 때, 직무급 또는 숙련급의 성격보다는 연공급의 성격에 가까운 항목이라고 할 수 있다.

연공급 성격의 수당들이 기본급으로 통합됨으로써, 새로운 기본급은 조직 내부에서의 근속연수에 따라 결정되는 근속급의 성격에서 연령별 생계비에 비례관계를 갖는 연령급의 성격으로 변화하게 된다.

개별 직무의 차이를 반영하는 데 미흡하고 편의적으로 운용되고 있는 항목인 기술수당, 전산수당, 출납수당, 사서수당은 폐지한다.

통합과 폐지 과정에서 기본급의 변동과 법정임금액의 변동 등의 이유로 평균임금 인상이나 감소가 발생하지 않도록 기본급 호봉표를 조정하고, 불가피할 경우 경과조치로 보전수당을 두어 평균임금의 변동을 방지한다.

통폐합이 부적절한 특별상여, 급식수당, 법정임금은 별도 항목으로 유지한다.

다. 직책수당 신설

조직 책임자(본부 책임자, 팀 책임자)의 직책 수행에 대한 보상으로 직책수당을 신설하여, 조직 책임자 재직 기간 동안에 한정하여 지급하고 지속적인 임금으로 고정되지 않도록 임금과는 별도로 운용한다.

직책수당이 직무급의 성격을 잃고 연공급의 성격으로 변화되지 않도록 해야 할 것이다.

라. 직무급 체계의 도입

기존의 임금 체계는 직군 또는 직종의 차이를 인정하지 않는다. 이와 같은 임금 체계로는 갈수록 전문화된 역량의 강화를 요구하는 상황 변화에 대응하기 어려우며, 전문역량이 필요한 일부 직무는 지속적으로 인력확보의 어려움을 겪고 있는 실정이다.

이러한 문제점을 해결하기 위해서는 전문역량이 필요한 일부 직무에 대해서는 별도의 직군으로 분리해내고 별도의 기본급 체계 또는 수당 체계를 적용할 필요가 있다.

어떤 직무를 전문역량이 필요한 직군으로 분리할 것인가에 대해서는 당연히 직무분석이 선행되어야 할 것이지만, 무엇보다도 부분적으로라도 직무급을 도입해야 할 필요성에 대한 내부 토론이 진지하게 이루어지고 합의가 이루어져야 할 것이다.

여기에서는 원칙적인 언급으로 그친다.

(2) 총임금 관리제 도입

가. 인건비 총액 통제 기준 도입

한국노총은 1989년도 이후 조합원이 지속적으로 감소해오고 있으며, 재정상의 어려움은 시간이 갈수록 커지고 있다.

그러나 수행해야 할 과제의 폭과 깊이는 날이 갈수록 넓고 깊어져만 가고 있으며, 그와 같은 과제를 수행할 수 있는 역량을 확보하거나 개발해야 할 필요성은 더욱 절실해지고 있기 때문에, 재정을 확대해야 할 필요성은 오히려 커져만 가는 상황이다.

세입 감소의 현실과 세출 확대의 필요성 사이에 가로놓인 격차를 해소하기 위해서는 활발한 조직사업을 전개하여 회원 조합과 조합원의 확대를 기하는 것이 기본적인 방향이지만, 다른 한편에서는 세입과 세출의 균형을 도모하기 위한 세출 측면에서의 낭비 요소 절감 노력 또한 불가피한 현실이다.

임금에 대해서도 비용의 측면에서 적정성의 기준을 설정하고 통제해야 할 필요가 있는 것은 이와 같은 이유 때문일 것이다.

현재 A단체 직원의 임금은 임금 체계의 연공급 성격과 지속적인 기본급 인상 조치에 따라 매년 평균 8% 수준의 지속적인 증가요인을 안고 있기 때문에 인건비에 대한 합리적인 통제 기준 도입은 더욱 필요하다 할 것이다.

인건비에 대한 통제 기준으로는 우선 생계비로서의 개인별 평균임금의 적정 수준에 대한 설정이 필요할 것이다.

다음으로는 세입 대비 인건비 총액 허용 비율 기준을 설정하여 세입과 세출의 균형을 도모하기 위한 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.

결국 개인별 실질적인 생계비를 보장해나가되 세입에 대한 인건비 총액은 기준 예산 비율 안에서 통제될 수 있도록 지속적이고 의식적인 검토와 필요한 조치를 해 나가는 것이 필요하다.

나. 호봉 승급과 근속수당 추가를 잠정 동결

기존 임금 체계를 새로운 임금 체계로 전환시키고, 실질적인 생계비는 보장하되 인건비 총액은 기준 예산 비율 안에서 통제하는 새로운 보상 정책이 구체화되기 위해서는 몇 단계의 사전조치와 그에 필요한 시간이 필요하다.

그러나 임금 체계의 과도한 연공급 성격과 지속적인 임금 인상 조치로 인한 인건비 증가와 왜곡에 대해서는 새로운 제도의 도입 이전이라도 완화 조치를 취할 필요가 있다.

현재 연공급 성격이 가장 강한 임금 항목인 호봉(기본급)과 근속수당의 잠정 동결은 수당의 통폐합이나 임금 체계의 전환 이전이라도 우선 도입되어야 할 조치라고 판단된다.

호봉과 근속수당의 잠정 동결에 대한 보완은 기본급 수준의 인상을 통해 조정하면 될 것이다.

다. 직급별 한도호봉제 도입

기존의 기본급은 20호봉(1급직, 2급직), 30호봉(3급직~6급직), 40호봉(7급직~9급직)까지 승급이 이루어질 수 있도록 설계되어 있기 때문에 직급별 연령을 고려할 경우 정년까지 지속적인 호봉 승급이 가능하다고 할 수 있다.

직급 승급과 그에 따른 별도의 직급수당을 운용하고 있는 상황에서 이와 같은 지속적인 승급이 가능한 호봉제도는 한편으로는 직급 승급으로 인한 임금 격차 발생을 완화시키는 역할을 하지만 다른 한편으로는 직급 승급 제도의 효과를 상쇄시키는 기능도 하고 있다.

현재와 같이 연공급의 역기능 효과가 큰 상태에서는 지속적인 호봉 승급으로 인한 직급 승급 제도 상쇄 효과를 완화시킬 필요가 있다 할 것이며, 따라서 지속적인 호봉 승급을 제어할 한도호봉제를 우선 도입하되 그 한도를 10호봉으로 설정한다.

(3) 차별적 임금 기준 개선

가. 임금 항목의 차별적 적용 개선

A단체는 조직마다 임금 항목의 적용 기준을 달리하고 있으나, 그 이유나 근거는 명확하지 않은 상황이다.

특히 부설기관 계약직 직원들에 대한 임금 항목 적용 기준은 사무총국에 비해 직무 또는 직군에 따른 차이를 반영한 결과라기보다는 계약 형태의 차이를 이유로 한 차별적인 적용 사례라고 해야 할 것이다.

산업환경연구소의 경우 직책수당, 상여금, 특별보상금, 연차수당이 적용되지 않고 있다. 중앙교육원의 경우 직책수당, 근속수당, 가족수당, 특별보상금, 연차수당이 적용되지 않고 있다.

중앙연구원의 경우 직책수당, 근속수당, 가족수당, 월차수당, 연차수당이 적용되지 않고 있다.

직무의 차이에 따른 것도 아니고 계약 형태의 차이에 따른 것이라고 하기에다 문제가 있는 이와 같은 차별적 임금 기준 적용은 개선되어야 할 것이다.

앞에서 일부 직무에 대해서는 직무급의 도입이 필요하다고 지적하였고, 부설기관 소속 직원들이 별도 직무급 적용 대상자로 가장 먼저 고려되어야 할 것이라면, 위와 같이 임금 항목의 차별적 적용은 개선하고, 직무의 차이에 따른 별도의 합리적인 임금 체계를 도입하는 것이 필요할 것이다.

나. 7급직, 8급직, 9급직 직급간 호봉 격차 조정

(가) 7급직과 8급직의 호봉 격차 조정

7급직에 대한 학력 격차를 반영하기 위한 직급이 8급직이다. 7급직은 대학교 졸업 이상, 8급직인 고등학교 졸업 이상을 기준으로 하고 있으며, 단순하게 재학 기간만을 염두에 둘 경우 7급직과 8급직의 호봉은 4년의 격차를 두면 되지만 실제 설계된 호봉의 격차는 6년이다. 8급직 내부에서 전문대(대학)와 고등학교 졸업자의 호봉 격차에 대해서는 명확한 기준이 없다.

대학교, 전문대(대학), 고등학교 졸업자에 대한 기본급 격차는 각각 2년의 호봉 격차만 나도록 조정되어야 할 것이다. 8급직에서 7급직으로의 직급 승급도 특별한 문제가 없는 한 4년의 격차를 경과하면 승급되도록 운용되어야 합리적인 것이다. 이와 같은 원칙을 명확하게 하기 위해서는 7급직과 8급직의 직급 통합을 검토해 볼 필요도 있다.

대신 7급직에서부터 상위 직급으로의 승급은 숙련의 달성 정도, 능력과 성과의 달성 수준 등을 고려하여 이전에 비해 엄격하게 관리되어야 할 것이다.

(나) 9급직의 호봉 체계 재설계

9급직은 기능직 직무에 적용되는 유일한 직급으로 학력에 대한 명시는 없으며, 호봉 설계에 있어서는 8급직에 비해 3호봉 가산된 상태에서 초임 호봉이 출발하도록 설계되어 있다.

이와 같이 설계된 9급직 직급은 직무 또는 직종의 차이를 반영한 결과라고 볼 수 있으나, 어떠한 조건을 기준으로 3호봉의 격차를 두었는지, 학력의 차이에 대한 반영 방법은 무엇인지에 대한 명시가 없는 상태이며, 특히 직급 승급이 없는 단일 직급으로 설계한 근거를 알기는 힘든 상태이다.

앞에서 이미 9급직의 직급 체계를 승급이 가능한 다단계 직급 체계로

재설계해야 한다는 점에 대해서는 언급하였다.

기본적으로는 9급직 직급에 대해서도 8급직과 7급직까지는 일반직과 동일한 수준의 병렬적인 호봉 체계를 사용하는 것이 합리적일 것이며, 다만 직무 수행에 필요한 공인 자격 취득 여부를 호봉으로 추가 반영할 수 있도록 합리적인 기준을 만들 필요가 있을 것이다.

또 일반직과 마찬가지로 7급직에서부터 상위 직급으로의 승급은 숙련의 달성 정도, 능력과 성과의 달성 수준 등을 고려하여 승급이 이루어질 수 있도록 운용되어야 할 것이며, 일반직과 직무의 성격을 달리하고 있는 이상 호봉 체계나 승급 체계는 그 특성을 반영하여 일반직과 다르게 설계되어야 할 것이다.

4. 평가 체계의 개선 방안

앞에서 A단체의 평가 체계는 현재 부재한 상황이며, 사업 및 일상 업무에 대한 계획적이고 체계적인 관리, 평가는 이루어지지 않고 있음을 지적하였다.

그리고 상황 변화에 따른 사업의 변화, 정책 변화에 따른 사업의 변화, 과중한 업무 부담과 집단 활동에의 참가 부담, 즉각적이고 임기응변적이고 가변적이고 편의적인 방식에 익숙한 사업 태도, 계획·통제에 대한 거부감 등을 평가 체계 정착을 가로막고 있는 원인으로 지적하였다. 현재 단계에서의 평가 체계 개선 방안을 제도적인 측면에서 사업·역량 평가제 도입, 평가 결과 활용제 도입 2 가지로 구분하여 살펴본다.

(1) 사업·역량 평가제 도입

우리 나라에서 대부분의 조직이 지속적인 성장을 거듭해온 1980년대까지는 의식적이고 체계적으로 사업계획이나 개인의 역량에 대해서 관리·평가해온 조직이 많지 않았으며, 특히 개인 차원의 사업계획에 대한 관리·평가 활동은 거의 이루어지지 않았다. 지속적인 성장이 어려워지고 심지어 조직의 존립 자체까지도 위협을 받게 된 1990년대 이후 대부분의 조직들은 좋은 싫든 자신의 활동에 대한 신중한 검토를 수행하지 않을 수 없게 되었으며 이 과정에서 조직 차원은 물론 개인 차원에까지 성과평가를 도입하는 조직이 급속하게 늘어났다.

한국노총은 최근 위기 상황에 직면하고 있으며, 전반적인 혁신을 요구받고 있는 상황이다.

혁신이란 제반 활동이 기존 활동에 대한 반성의 토대 위에서 한 단계 높은 수준으로 전개됨으로써 그 결과로서 얻어질 성과물이라고 할 수 있을 것이다. 전체 차원은 물론 조직 또는 개인 차원을 망라한 제반 사업이 혁신의 차원에서 검토되고, 달성되어야 할 목표가 명확하게 설정되고, 목표가 달성되기 위한 구체적인 활동 방안이 마련되며, 활동의 결과와 목표와의 차이 및 그와 같은 결과가 초래된 원인에 대한 검토를 파악하는 일련의 과정은 혁신을 이루어내기 위한 기본적인 활동이라 할 것이다. 사업 평가제 도입은 이 과제를 해결하기 위한 방안이다.

혁신을 수행할 주체는 당연히 한국노총 구성원 자신이며, 그 가운데에서도 사무총국 상근간부는 혁신을 주도할 핵심 집단 중 하나라고 할 것이기 때문에, 사무총국 상근간부의 역량의 혁신은 한국노총 혁신 과제 가운데 핵심 요소라고 할 것이다. 따라서 사무총국 상근간부에게 필

요한 역량에 대한 정의와 그 수준에 대한 판단 기준을 마련하고 역량 강화를 위한 의식적이고 계획적인 노력을 기울이는 것은 시급하고 절실한 과제이며, 이 과제를 해결하기 위한 방안이 역량 평가제이다.

사업과 역량에 대한 평가 체계의 도입에 대해서 개인·조직 사업계획 관리·평가제 도입과 개인 핵심역량 다면평가제 도입으로 구분하여 살펴본다.

<표8> 사업·역량 평가 기준 방안

성 과 평 가					역 량 평 가				
개인에 대한 평가		조직에 대한 평가			환산				환산
자기 평가	상사 평가	본부(팀) 점수	사무총국 점수	외부평가 점수	합산 점수	자기 평가	상사 평가	360도 평가	합산 점수
(0 %)	(50 %)	(20 %)	(10 %)	(20 %)	(100 %)	(0 %)	(70 %)	(30 %)	(100 %)

가. 개인·조직 사업계획 관리·평가제 도입

A단체에서는 기존에도 사업계획에 대해서 그 계획과 결과에 대한 보고 활동이 이루어져왔다. 그러나 이 절차는 주로 예산의 배분과 결산에 주안점이 맞추어져왔기 때문에 정작 사업계획 자체에 대한 관리·평가 또는 사업계획 수행자에 대한 관리·평가는 충실하게 이루어지지 못한 것이 현실이다. 이런 과정 속에서 활동의 질적인 발전이 계획적으로 이루어진다는 것은 무리가 있다 할 것이다.

조직의 활동은 사업계획으로 집약되며, 사업계획에 대한 의식적이고 체계적인 관리·평가 활동은 조직의 발전을 위해 기본적으로 필요한 절차라 할 것이다. 사업계획에 대한 평가제도를 도입하는 근본 목적은

조직의 활동에 대한 검토 과정을 통해서 결국 조직의 발전을 도모하고자 하는 데 있다.

사업계획 관리·평가제는 조직과 개인 차원에서의 사업계획의 달성 정도에 대하여 평가하는 제도이다.

(가) 평가의 대상

평가의 대상은 사업계획으로 한다. 대의원대회에서 확정된 사업계획과 그 이후 추가된 사업계획에 대하여 목표 수준에 대한 달성 정도를 종합하여 개인과 조직의 평가 결과를 산출한다.

조직은 물론 각 개인이 수행해야 할 사업계획이 적지 않은 현실을 감안할 때 모든 사업계획을 일일이 관리·평가한다는 것은 업무부담이 될 가능성이 있다. 그러나, 사업계획에 대한 일상적인 보고는 이미 오래 전부터 해오고 있는 상태이며, 당분간은 사업계획 자체에 대한 관리·평가의 수행 자체를 정착시킬 필요성이 있으며, 사업계획에 대한 관리·평가의 수행을 거친 후 핵심사업을 결정하는 것이 바람직한 절차라고 할 수 있기 때문에 사업계획 전체를 평가의 대상으로 할 필요가 있다.

(나) 평가의 차원

개인, 본부(팀), 사무총국 등 3 가지 차원에서 사업계획을 평가한다.

3 가지 차원에서 각각 이루어진 평가 결과는 실제에 있어서는 서로 밀접한 관련성을 갖고 있다. 개인의 독자적인 사업계획이 많지 않고 본부 또는 사무총국 차원에서 공동으로 추진하는 사업이 적지 않은 데다가, 개인의 독자적인 사업계획이라도 다른 사업계획과 매우 밀접한 관련성 속에서 추진되기 때문이다.

개인 차원에만 평가가 집중될 때 구성원 서로의 팀웍이 손상될 가능

성이 있으며, 공동 사업계획은 부정적인 영향을 받을 가능성이 크다.

사업계획 추진 결과에 대한 평가 결과를 최종 점수로 환산하는 과정에서 위에서 지적한 점들을 감안해야 하며, 3 가지 차원에서 이루어진 평가 결과를 일정한 비율로 합산하는 방법을 일반적으로 적용한다. 어느 차원을 강조할 것인가에 따라 반영 비율이 달라진다.

여기에서는 현재 상황에서는 개인을 좀더 강조할 필요가 있다는 점에서 개인 50 %, 본부(팀) 20 %, 사무총국 10 %의 반영 비율을 제시한다.

또한 A단체 전체 활동을 객관적인 평가에 노출시킬 필요가 있다는 측면에서 외부 평가단에 의한 사무총국 전체 차원의 평가 결과를 20 % 비중으로 반영할 것을 제시함.

(다) 평가 권한

평가의 권한은 기본적으로 본부(팀) 책임자가 행사한다.

각 개인의 사업계획에 대한 평가는 본부(팀) 책임자가 평가 권한을 행사하며, 각 본부(팀)의 사업계획에 대한 평가는 사무총장이 평가 권한을 행사하며, 사무총국 전체의 사업계획에 대한 평가는 위원장이 평가 권한을 행사한다.

사무총국 전체의 사업계획에 대한 평가에 있어서는 위원장의 평가와 별도로 외부 평가단의 평가를 실시한다.

각 개인, 각 본부(팀), 사무총국은 평가 권한을 가진 단위의 평가 활동과는 별개로 자신의 사업계획 수행 결과에 대한 자기평가를 수행하며, 평가 권한을 가진 단위에게 자기평가 결과를 제시하여 참고하도록 한다.

(라) 평가 방법

사업계획마다 달성해야 할 목표를 분명히 하고, 목표에 대한 달성 정도를 평가하는 목표관리법을 평가 방법으로 한다.

목표는 가능하면 명확하게 수치로 표시하며, 수치로 표시할 수 없는 경우에도 객관적으로 측정할 수 있는 값으로 전환한 목표를 설정한다.

목표 대비 달성 정도를 기준으로 5 단계 수준(S=탁월=목표 초과달성=120, A=우수=목표 달성=100, B=보통=목표 미달=80, C=미흡=현상 유지=60, D=매우 미흡=현상 악화=40)으로 구분하여, 각 사업계획마다 점수를 부여하고 전체 점수를 합산, 평균하여 최종 점수를 평가 등급으로 환산한다. 각 사업계획은 각 차원의 전체 사업계획에서 차지하는 비중을 고려하여 비율을 사전에 결정하여, 달성 정도가 같을 경우 획득 점수가 동일하게 나올 수 있도록 조정한다.

평가는 절대평가 방법으로 한다.

나. 개인 핵심역량 다면평가제 도입

A단체에서는 기존에 개인의 역량에 대한 평가는 이루어지지 않았다.

조직의 활동은 사업계획으로 집약되지만, 사업계획을 실천하는 것은 어디까지나 사람이며, 각 개인 또는 조직의 역량의 발전 없이 사업계획의 달성은 기대하기 힘들다 할 것이다. 개인 핵심역량에 대한 평가제도를 도입하는 근본 목적은 개인의 역량에 대한 검토 과정을 통해서 결국 개인의 역량 강화와 조직의 발전을 도모하고자 하는 데 있다.

개인 핵심역량 다면평가제는 조직 차원에서 요구되어지는 개인의 핵심역량에 대하여 그 수준을 평가하는 제도이다.

(가) 평가의 대상

평가의 대상은 구성원 개인에게 요구되는 핵심역량으로 한다.

핵심역량은 A단체가 유지, 발전되는 데 필요한 그 구성원의 핵심적인 역량으로 정의한다.

핵심역량은 모든 구성원에게 적용되는 공통 요소, 본부(팀) 책임자에게 적용되는 조직 책임자 요소, 일반 구성원에게 적용되는 조직원 요소 3 가지로 구분하여, 각각 3 가지 총 9 가지로 결정한다.

핵심역량은 구성원 전체의 토론을 통하여 추출한다.

개인에게 요구되고 평가의 대상이 되는 핵심역량은 자신이 책임자인지 일반 구성원인지 여부에 따라 각각 6 가지 요소가 주어지게 된다.

(나) 평가의 차원

핵심역량에 대한 평가는 개인 차원 한 가지로 한다.

(다) 평가 권한

평가의 권한은 기본적으로 본부(팀) 책임자가 행사한다. 사업계획 평가와는 달리 포괄적인 활동 과정에서 드러나는 개인의 역량에 대한 평가는 객관적인 평가가 더 어려울 수 밖에 없으며 그 만큼 주관적인 평가에 기울 가능성이 높다. 이와 같은 주관성을 완화시키기 위해 본부(팀) 책임자의 평가 외에 본부(팀) 구성원 전체가 각 개인의 핵심역량 평가에 참여하는 360도 평가 방식을 결합하여 실시한다.

상사의 평가에 대해서는 70 % 정도, 구성원의 360도 평가에 대해서는 30 % 정도의 가중치를 두고 그 결과를 합산한다.

(라) 평가 방법

핵심역량마다 우열을 나타내는 구체적인 행위 양식들을 제시하고 실제 행위와 일치되는 수준에 표시하는 행위기준평정척도법을 사용하여 평가한다. 평가는 절대평가 방법으로 한다.

(2) 평가 결과 활용제 도입

평가 활동은 단절적인 일회성 기능이 아니며, 계획, 실행, 평가의 일련의 과정을 거쳐 다시 계획으로 연결되는 일련의 순환 과정의 일부이다. 평가 활동의 목적이 개인의 역량 강화와 조직의 발전을 도모하는데 있다면, 평가 결과가 개인의 역량 강화와 조직의 발전으로 연계될 수 있도록 촉진하는 동기부여 방안이 마련되어야 할 것이다.

일반적으로 평가 결과를 보상(특히 임금), 승진승급, 경력개발과 연계시키는 동기부여 방법 등이 운용되고 있다.

노동조합단체인 A단체의 성격으로 볼 때 평가 결과를 보상과 직접 연계시키는 것은 바람직하지 않다고 판단되며, 승진승급과 경력개발에 연계시키는 방법이 적절할 것으로 판단된다.

사업계획과 핵심역량에 대한 평가 결과를 조직의 발전과 개인의 역량 강화와 연계되도록 촉진하는 동기부여 방안에 대하여 승진승급과의 연계, 경력개발과의 연계로 구분하여 살펴본다.

가. 평가 결과를 직책 승진과 직급 승급에 적용

승진승급은 보상과 함께 대표적인 동기부여 수단이다. 승진승급은 조직 구성원들의 가장 중요한 관심사이며 그들의 직무만족과 자아실현에 큰 영향을 준다. 따라서 승진승급은 평가 결과를 개인의 역량 강화와 조직의 발전에 연계되도록 촉진하는 중요한 동기부여 수단이 될 수 있을 것이다. 조직의 입장에서 볼 때에는 임금 인상이나 승진승급을 모두 매년 실시하지만, 조직 구성원 개인의 입장에서서는 임금 인상은 매년 실시되지만 승진승급은 약 5년마다 한 번씩 기회가 온다.

평가 결과를 임금 인상이 아닌 승진승급에 적용할 경우에는, 승진승

급은 임금 인상에 비해 그 실시 주기가 길기 때문에 구성원 사이의 경쟁을 다소 완화시키는 효과도 있을 뿐 아니라 몇 년에 걸친 평가 결과를 고루 반영하여 승진승급을 결정하게 되기 때문에 공정성을 높이는 데에도 도움이 된다고 할 수 있다.

직급 승급의 경우, 승급 자격 연한에 도달한 구성원들을 대상으로 현재 직급 재직 기간 동안의 누적 평가 결과를 합산한 점수 서열을 가장 중요한 기준으로 직급 승급을 결정하면 될 것이다. 직급 승급에 대해서는 일정한 점수 미만의 부진자에 대해서만 직급 승급을 배제하고 유급이나 재배치나 교육훈련 부여를 하도록 한다.

직책 승진의 경우 조직 책임자 자리에 공석이 생긴 경우에, 승진 자격 직급에 도달한 구성원들을 대상으로 현재 직급 재직 기간 동안의 누적 평가 결과를 합산한 점수 서열을 중요한 기준으로 하면서 인사권자가 최종 결정하면 될 것이다.

당분간은 평가 결과의 공정성이 높은 수준에서 확보되기도 힘든 것이 현실이며, 구성원들은 물론 평가권자들도 평가 행위 자체에 대해서는 물론 평가 결과를 보상에 연계시키는 것에 대해 상당한 우려를 하고 있기 때문에, 직급 승급이나 직책 승진을 결정할 때 평가 결과가 차지하는 비중을 연차적으로 높여나가면서 구성원들로부터 평가의 공정성에 대한 인식을 높여나가는 것이 평가보상 제도의 정착을 위해서 절대적으로 필요할 것이다.

물론 이 과정에서 사업계획 수립 과정의 재정립, 사업계획에 대한 주기적인 평가의 실시, 평가 결과의 공개, 평가 결과에 대한 대화를 통한 상호 신뢰의 증진, 구성원과 특히 평가권자에 대한 훈련 등의 후속 조치들이 이루어져야 할 것이다.

나. 평가 결과를 경력개발 근거 자료로 활용

평가권자는 평가 결과를 구성원 개인에게 공개하고 그 내용을 설명하여 불신을 제거하고 신뢰를 높여야 한다.

이 과정은 주로 서로의 의견을 확인하고 이해를 높이는 의사소통의 과정이지만, 구성원의 입장에서는 자신의 장단점을 확인하고 자신의 성과와 역량을 높이기 위한 방안을 논의할 수 있는 중요한 과정이다.

이 과정을 통하여 구성원 개인은 자기개발 계획을 구체화하는 데 도움을 받을 수 있으며, 조직의 입장에서도 구성원에 대한 경력개발 계획을 수립하는 데 도움을 받을 수 있을 것이다.

평가 결과는 좁게는 단기적으로 업무의 효과적이고 효율적인 수행을 위한 방안을 마련하는 데에, 넓게는 장기적으로 직무 순환, 파견 근무, 위탁 교육, 안식 휴가, 연구 휴가 등을 설계하는 데에 근거 자료로 활용될 수 있으며, 평가 결과에 대한 공개 과정은 구성원 개인의 경력개발에 대해서 진지하게 논의할 수 있는 주기적이고 공식적인 과정이 될 수 있을 것이다.

5. 경력개발 체계의 개선 방안

앞에서 A단체에는 경력개발 체계가 부재한 상태임을 지적하였다.

규정에는 경력개발에 대한 일부 언급이 있으나 이행되지 못하고 있고, 경력개발의 필요성에 대해서 내부에서 간간히 지적되어 왔으나 경력개발 프로그램들의 실현 가능성에 대한 구성원들의 지지는 희박한 상황이다.

지속적인 과중한 업무 부담, 집단주의 문화 풍토, 즉각적이고 임기응변적이고 가변적이고 편의적인 방식에 익숙한 사업 태도 등이 경력개발 체계의 도입을 어렵게 하는 원인으로 판단된다.

그러나 노동조합단체의 활동영역이 갈수록 전문화되고 상근간부의 역량강화는 핵심적인 과제가 되고 있는 환경 속에서, 상근간부 개개인들에 대한 계획적이고 의식적이고 장기적인 역량강화 노력이 없이는 노동조합운동의 발전을 기대하기는 힘들다 할 것이다.

개인의 능력에 대한 장기적이고 체계적인 개발을 의미하는 경력개발은⁵⁰⁾, 구성원에게 장기적으로 상이한 직무를 의미 있게 부여함으로써 이루어지는데, 일반적으로 교육훈련, 전환배치, 승진 등을 통해서 실현된다⁵¹⁾.

노동조합단체의 상근간부에 대한 장기적인 경력개발 프로그램의 예로는 충원 구조, 승진 관리, 외부 단체로의 인력 배출, 업무 순환, 안식휴가, 업무 평가, 업무 목표관리, 교육훈련 등이 거론되고 있다⁵²⁾.

A단체의 현재 단계에서의 경력개발 체계 개선 방안을 경력 자격제 도입과 재충전 휴가제 도입의 2 가지로 구분하여 살펴본다.

(1) 경력 자격제 도입

현재 A단체에는 일반직원, 전문직원, 간사, 차장, 부장, 국장, 본부장 등 7개 등급의 직급이 있으며, 무경력 신입 입사자의 경우 대졸 전문직

50) 김식현·백삼균, 1997, 『인사관리』, 한국방송대학교출판부

51) 박경규, 2002, 『신인사관리』, 홍문사

52) 이병훈 외, 2001, 『노동조합 상근간부의 형성 전략』, 한국노동사회연구소

원으로 입사하는 것이 일반적인 사례라고 할 수 있으며, 구성원들은 한 직급에서 평균 5년 정도를 머물고 있는 것으로 나타났는데, 이와 같은 상황을 전제로 현재 상태에서 적용 가능한 직무 순환 제도를 경력 자격 제의 명칭으로 제시한다.

여기서 말하는 경력 자격제는 구성원의 능력 개발을 촉진하기 위해 직무 순환을 강제하는 제도로, 특정 직급으로의 승격을 위해서는 정해진 직무 순환 경험을 거치도록 의무화함으로써 구성원 개인마다 주기적으로 직무 순환을 하도록 하는 제도이다.

차장으로의 승격 이전 5~10년 동안 최소한 2개 이상의 직무 경험을 쌓을 수 있도록 하기 위해서 차장으로의 직급 승격 자격조건으로 2 이상의 조직에서의 직무 경험을 의무화시킬 필요가 있다. 이 경우 사무총국 내부에서 최소한 직무가 다른 “국”으로의 체계적인 이동이 이루어지도록 조직 차원에서 관리해야 할 것이며, 필요할 경우에는 사무총국 외부 조직인 부설기관이나 산하기관으로의 파견 근무가 이루어질 수 있도록 조직 차원에서 지원해야 할 것이다.

부장으로의 승격 이전 약 5년 동안에 부설기관이나 산하기관에 대한 직무 경험을 쌓을 수 있도록 하기 위해서 부장 승격 자격조건으로 일정 기간 동안의 사무총국 외부 조직으로의 파견 근무 경험을 의무화시킬 필요가 있다. 이미 이전에 파견 근무 경험이 있는 경우에는 사무총국 내부에서 직무가 다른 국으로 이동이 이루어지도록 관리하면 될 것이다.

결국 부장 승격 이전 10~15년 동안 사무총국 내부에서는 최소한 2 이상의 국에서 직무를 수행하고 아울러 사무총국 외부로의 일정 기간 파견 근무를 수행하게 되는 것이다.

부장 이상의 직급에 있는 동안 새로운 직무 경험에 도전하는 것은 쉬운 일은 아닐 것으로 보인다. 따라서 부장 이상의 직급에 있는 동안에는 새로운 직무로의 이동보다는 맡고 있는 직무를 수행하면서 1년 정도 소요되는 특별 연구 과제 부여 등의 방법을 통해 경력개발을 하는 방안이 좀 더 현실적일 것으로 보인다.

물론 부장 이상이라고 하더라도 개인의 희망이나 조직의 필요를 고려하여 새로운 직무 경험을 허용하고 지원할 수 있을 것이다.

직무 순환과 특별 연구 과제 수행이 이루어지는 과정에서 구성원 개인은 자신의 능력을 개발하고 자신의 적성을 탐색하는 한편 장기적인 경력계획을 좀 더 효과적으로 구체화할 수 있게 될 것이며, 조직은 구성원들의 경력계획과 실행을 조정하고 지원하면서 결국 구성원 개인과 조직 전체의 역량을 강화할 수 있게 될 것이다.

위와 같은 과정은 사실 체계적인 경력관리를 위한 소박한 첫 단계에 지나지 않으며, 조직 차원에서 체계적인 경력관리를 감당하기 위한 관리역량의 향상이나 세부적인 경력관리 프로그램을 구축하는 과제들이 과정에서 꾸준히 이루어져야 할 것이다.

(2) 재충전 휴가제 도입

현재까지 A단체 내부에서는 경력개발 프로그램들의 도입 가능성에 대한 구성원들의 지지가 희박한 상황이다. 당면한 업무를 수행하기에도 벅찬 현실 속에서 개인의 미래를 준비하는 제도인 경력개발 프로그램들은 아직은 사치스런 투자 정도로 받아들여지고 있는 분위기이다.

조직 차원에서 체계적인 경력개발 프로그램을 도입하여 구성원들의

경력개발을 조직적이고 계획적으로 수행하는 것은 여러 가지 이유 때문에 매우 어려워 보이며, 그렇다면 스스로 경력개발을 절실하게 원하는 개인들이 스스로 경력개발의 기초적인 욕구만이라도 충족시킬 수 있도록 기회를 부여하는 것이 우선은 간편하면서도 실효성이 있는 방안일 수 있을 것이다.

재충전 휴가제는 계속된 업무 부담으로 지쳐있는 상근간부들에게 충분한 휴식과 더불어 자신의 경력계획을 주기적으로 재검토해 볼 수 있는 기회를 주기 위한 제도이다.

재충전 휴가는 직급 승격 때마다 부여하되 직급이 올라갈수록 더 긴 기간을 부여하여 좀 더 많은 휴식과 자신에 대한 더 구체적인 재검토 시간을 가질 수 있도록 설계한다.

간사로 승격한 후 1주일, 차장으로 승격한 후 1개월, 부장으로 승격한 후 2개월, 국장으로 승격한 후 3개월의 재충전 휴가를 부여하고, 본부장으로 승격한 후에는 기간을 줄여 1개월을 부여한다.

재충전 휴가 기간은 유급휴가 기간으로 임금을 당연히 지급하며, 휴식과 재충전을 위한 별도의 비용을 충당할 수 있도록 조직 차원에서 지원이 있어야 할 것이나, 예산이 허락하지 않을 경우에는 구성원의 동의를 받아서 적치되어 있는 연월차수당을 일부 지급하거나 퇴직금 일부를 중간정산 방식으로 지급할 수 있을 것이다.

물론 직급 승격을 실시한 후 승격자 전원이 일시적으로 휴가를 떠나 조직 차원에서 업무 공백이 생기는 일이 없도록 조직 차원에서 개인별 휴가 계획에 대한 조정을 거쳐서 실시해야 할 것이다.

IV. 맺음말

1. 논의 경과

이 보고서의 II장 현황과 문제점 및 III장 개선 방안의 주요 내용은 A단체 내부에서 몇 차례에 걸쳐 공식적으로 보고되고 논의되는 과정을 거쳤다.

이 보고서의 주제는 A단체가 추진하고 있는 광범위한 내부 혁신 운동의 여러 주제 가운데 하나이며, 애초부터 구체적인 적용을 목적을 하고 있기 때문에, 그 구성원들에 의한 논의와 합의 과정은 필수적인 절차이다. 보고서에서 논의된 내용이 실제에 있어서 어떻게 적용될 것인지는 가변적이며 경우에 따라서는 많은 차이가 발생할 수도 있을 것이다.

이 보고서의 주요 내용이 그 구성원들 사이에서 어떻게 논의되었는지에 대해 그 논의 경과를 간단하게 정리한다.

2003. 2. 4. 사무총장이 주재하는 본부장 회의에서 A단체 인사제도의 현황과 문제점에 대한 보고가 있었다. 이 자리에서는 이 보고서 II장 현황과 문제점에 정리되어 있는 내용이 보고되었다. 이날 보고된 내용에 대해서는 문제 제기가 많지 않았고 토론도 거의 이루어지지 않았다.

2003. 7. 14. 위원장이 주재하는 임원 및 전체 상근간부 회의에서 A단체 인사제도의 문제점과 개선안에 대한 보고가 있었다. 이날 보고회는 이 보고서의 주제와 관련이 있는 전체 구성원이 다 모여서 보고서의 내용을 공유하는 자리였다. 보고서 II장 현황과 문제점에 정리되어 있는 내용 가운데 문제점만을 간단하게 요약한 내용과 III장 개선 방안에

정리되어 있는 내용을 간단하게 요약한 내용이 이 자리에서 보고되었다. 이 회의에서도 보고된 내용에 대해서는 토론은 거의 이루어지지 않았고 좀 더 검토가 필요하다는 사실만 확인했다.

2003. 9. 22. 사무총장이 주재하는 본부장 회의와 이어서 본부장들만의 별도 회의에서 A단체 인사제도의 개선안에 대한 토론이 있었다. 이들 회의에서는 제시된 개선 방안에 대하여 타당성과 현실적인 적용 가능성에 대한 집중적인 검토가 있었다.

2003. 9. 30. 위원장이 주재하는 임원 및 본부장 회의에서 A단체 인사제도의 개선안에 대한 보고 및 토론이 있었다. 이 회의에서는 그때까지 보고되었던 내용 가운데 본부 기준 팀제 도입, 사업·역량 평가제 도입, 임금 제도 정비, 재충전 휴가제 도입, 경력 자격제 도입 등 5 가지로 압축된 개선 방안이 보고되었다. 이날 회의에서도 활발한 토론이 이루어지지는 않았지만 그래도 이전에 비해서는 많은 문제 제기가 이루어졌는데 개선안을 반대하는 문제 제기가 다수를 이루었다. 이 자리에서 제기된 주요 문제 제기를 요약하면 다음과 같다.

- 조직 제도와 직급 제도와 관련하여

- 팀제는 현재에도 본부 내부에서 부분적으로 이루어지고 있다.
- 본부 단위의 대팀제보다는 국 단위의 소팀제가 바람직하다.
- 업무 수행의 필요 특히 대외관계의 필요 때문에 팀제 도입은 곤란하다.
- 현행 조직 및 직급 제도를 유지하는 선에서 보완에 노력하는 것이 좋을 것이다.
- 본부장의 권한은 보강이 필요하다.
- 업무 전결제도는 필요하다.

- 조직 통합 등 기구 개편이 더 시급한 상황이다.

- 평가 제도와 관련하여

- 평가를 시행하기 위해서는 많은 시간이 드는데 업무 여건상 감당하기 힘들다.
- 평가 결과에 대한 공정성 시비가 우려된다.
- 현실적으로 평가를 수행하기가 어려울 것이다.
- 평가 제도를 도입하되 아주 간단한 평가 제도를 도입하자.
- 임원의 인사권은 유지하는 선에서 본부장의 의견을 가미하는 형태가 되어야 한다.

- 보상 제도와 관련하여

- 연공제의 골격을 유지하는 선에서 보완에 노력하는 것이 좋을 것이다.

- 경력개발 제도와 관련하여

- * 문제 제기가 없었는데 이는 실현 가능성에 대한 회의 때문인 것으로 보인다.

이 보고서가 제출된 시점까지 A단체 내부에서는 이 보고서의 주제와 관련하여 어떤 개선 방안을 도입할 것인지에 대한 최종 결론이 내려지지 않은 상황이다.

2. 전망과 과제

이제까지 노동조합단체 상근간부 인적자원관리에 대하여 현황, 문제점, 개선 방안, 논의 경과를 살펴보았다.

이 연구는 A단체를 대상으로 하여 수행된 것이기 때문에 연구 결과

를 그대로 모든 노동조합단체에 일반화시킬 수는 없다. 그러나 많은 노동조합단체들이 A단체와 아주 다른 상황에 처해 있지는 않을 것이기 때문에 이 연구는 노동조합단체 인적자원관리를 검토하고 개선 방안을 찾아나가는 데 일정한 시사점을 줄 수 있을 것이다.

이 보고서에 제시된 개선 방안은 노동조합단체에 증장기적으로 적용시켜야 할 궁극적인 목표로서 제시된 것이 아니며 그렇다고 어느 조직에나 당장 쉽게 적용 가능한 일시적인 응급 방안도 아니다. 노동조합단체 인적자원관리의 증장기적인 정책 방향의 선상에 있으면서 당장의 시급한 문제점들을 제거할 수 있고 당분간 치중해야 할 방안으로서 제시되고 있는 것이다.

여기에서 제시된 개선 방안들은 구성원 각자의 이해관계와 아주 밀접하게 연관되어 있다. 대체로는 권한의 위임을 일관성 있게 주장하고 있기 때문에 임원들에게는 다소 불리하고 상근간부들에게는 다소 유리하다고 할 수 있을 것이다. 상근간부 서로에게 있어서는 어느 구성원에게는 유리하지만 다른 구성원에게는 불리하기도 한 내용들이 섞여있다고 할 수 있을 것이다. 그러나 노동조합단체들의 인적자원관리가 현재 상당히 비효율적인 상태로 방치되어 있다는 문제 의식 아래 조직의 효율성 제고를 가장 염두에 두고 있기 때문에 임원에게나 구성원에게나 부담으로 느껴지거나 불리하게 받아들여지는 측면이 있을 것이며 따라서 실제적인 도입에 이르기까지에는 적지 않은 우여곡절이 예상된다.

경제 구조의 변화, 자본측으로부터의 지속적인 공세, 정부의 계속되는 정책 변화, 전체적인 노동조합 조직률의 하락, 노동조합단체 사이의 경쟁, 조직 차원의 위기감과 역량의 한계의 절감, 상근간부 개인 차원의 스스로의 역량의 한계의 절감 등이 이어지면서 노동조합단체나 상근간

부들은 혁신의 거센 압력에 직면하고 있다. 혁신에는 고통이 따르기 마련이며 자신의 혁신에는 스스로의 고통이 예정되기 때문에 그 어떤 혁신보다도 스스로를 혁신하는 일을 시작하고 성공적으로 진행시키는 일은 쉽지 않은 법이다. 고통을 피하고 혁신만을 달성하는 방법은 없음에도 누구나 고통을 피하기 위해 많은 시간을 보내게 된다. 그러나 시간이 흐르면 문제점도 그 만큼 깊어지고 넓어지기 때문에 더 많은 고통을 요구하게 되는 것이다.

앞에서 제시된 개선 방안들은 A단체 내부의 토론을 거치고 의사결정 과정을 거쳐 어떠한 형태로 재구성되어 현실에 적용될 것이다. 인적자원관리도 일회적인 활동이 아니고 조직이 존재하는 한 어쩔 수 없이 이루어지는 필수적이고 지속적인 활동이기 때문에 조직과 더불어 발전하기도 하기 퇴보하기도 할 것이다.

현재 상태에서도 인적자원관리 분야의 시급한 과제들이 적지 않지만 향후 과제 또한 결코 만만치 않을 만큼 예정되어 있다.

조직 제도 분야의 향후 과제를 살펴본다. 우선 내부적으로는 A단체 팀제를 실질적으로 정착시키는 노력을 지속할 필요가 있다. 부설기관에의 팀제 도입과 부설기관의 독자적인 권한과 책임의 재정립은 A단체 팀제 도입 이후 조속히 이어져야 할 과제이다. 산별연맹, 지역본부의 상근간부 실태에 대한 검토와 중앙-산별-지역 조직을 망라한 통합적 상근간부 인적자원관리 체계의 모색은 중앙-산별-지역 조직을 재정립하는 과제와 함께 중장기 과제로서 지속적으로 검토되어야 할 것이다.

직급 제도 분야의 향후 과제를 살펴본다. 직급 승격, 숙련의 심화, 임금의 상승이 서로 체계적으로 연계될 수 있도록 직무(제도적으로는 직군이나 직렬 단위로 대분류할 필요가 있을 것이다.)별로 숙련 향상을

위한 체계적인 교육훈련 프로그램을 설계하고 도입하는 작업이 이루어져야 할 것이다. 이와 함께 부설기관이나 산별연맹, 지역조직까지를 망라하는 전체 차원에서의 상근간부의 직급 제도를 비교 검토하고 통합하는 작업이 동시에 이루어져야 할 것이다.

평가 제도 분야의 향후 과제를 살펴본다. 우선 기본적인 평가 활동이 원활하고 공정하게 이루어짐으로써 평가 제도가 정착될 수 있도록 여건을 조성하는 노력이 무엇보다도 일정 기간 동안 꾸준히 이루어져야 하며, 평가자 훈련과 같은 교육훈련 프로그램을 실행하는 것은 필요하면서도 효과적인 방법이 될 수 있다. 사업 평가의 분야에서는 예산과 결산 위주로 이루어지고 있는 현재의 사업계획 수립과 사업계획 실적 보고 절차를 상근간부 개인을 위주로 하는 사업 평가제와 통합하는 작업이 조속히 이루어져야 한다. 역량 평가의 분야에서는 직무(또는 직군이나 직렬별로 통합할 수 있을 것이다.)별로 필요 역량을 정의하고 재검토하는 작업이 당분간 반복되어야 할 것이다. 평가 제도와 직급 제도, 경력개발 제도, 임금 제도를 체계적으로 연결시켜 통합도를 높이는 작업은 지속적으로 이루어져야 하는 장기적인 과제이다.

보상 제도 분야의 향후 과제를 살펴본다. 현재의 연공급이 안고 있는 문제점들이 확대재생산 되지 않도록 억제하고 불합리하게 심화된 문제점을 완화시키기 위한 노력이 무엇보다도 먼저 이루어져야 할 것이다. 숙련급 체계로의 전환을 위한 구체적인 모델의 설계, 공감대 형성을 위한 충분한 논의, 임금의 상승이 숙련의 심화, 직급 승격과 체계적으로 연계될 수 있도록 임금, 숙련, 직급을 통합적으로 고려하면서 보다 완성도 높은 인사 제도가 형성될 수 있도록 어느 분야보다도 지속적이고 구체적인 개선 노력을 기울여야 할 것이다.

경력개발 제도 분야의 향후 과제를 살펴본다. 경력 자격제와 재충전 휴가제는 각각 정도나 기간을 축소시켜서라도 계획대로 실행시키는 것이 무엇보다도 필요하다. 경력 자격제는 숙련과 연계시켜 교육훈련 제도 및 체계적인 직무순환 제도로 심화시켜야 한다. 재충전 휴가제는 국내외 교육기관에의 위탁교육 또는 유학 등을 포함하는 풍부한 내용의 경력개발 제도로 발전시켜야 할 것이다.

마지막으로 인적자원관리 담당 역량의 육성에 대해 살펴본다. 무엇보다도 일은 사람을 통하여 이루어질 수 밖에 없으며, 특히 사람을 대상으로 이루어지는 일인 인적자원관리는 기계의 도움을 받을 수 있는 여지도 더욱 적다. 노동조합단체들의 이제까지의 인력관리는 급여 지급, 직급 승격, 보직 결정, 채용 정도의 업무들을 관행을 기준 삼아 별다른 제약을 받지 않고 별로 어렵지 않게 수행할 수 있었으나, 위에서 제기되고 있는 인적자원관리의 향후 과제들을 추진하기 위해서는 이러한 기존의 경험에 의존할 수 없다. 인적자원관리의 혁신이 노동조합단체 조직 전체의 혁신 과제 중에서 핵심적인 과제라면 노동조합단체 내부에도 새로운 과제인 인적자원관리를 담당할 내부 역량을 조속히 육성하는 일에 당장 착수해야 할 것이다. 인적자원관리 담당 역량의 구축 없이는 현재 노동조합단체가 당면하고 있는 인적자원관리 과제들은 진전이 사실상 어렵다고 할 수도 있다는 점에서는 다른 어떤 과제보다도 담당 역량의 육성이 가장 시급한 과제일지도 모른다. 노동조합단체 내부에 중장기적인 조직의 사업전략에 맞추어 체계적이고 계획적인 관점에서의 인적자원관리 업무를 일상적으로 추진할 수 있는 역량이 존재하는가? 어떻게 가능할까?

참고문헌

- 강신준 외, 1998, 『노동조합과 임금 체계』, 한국노동사회연구소.
권혜자, 1998, 『임금체계 유연화와 노동의 대응』, 한국노동조합총연맹.
김식현·백삼균, 1997, 『인사관리』, 한국방송통신대학교출판부.
박경규, 2002, 『신인사관리』, 홍문사.
박혜경·이광석, 2001, 『노동조합의 조직개발』, 한국노동사회연구소.
박호환, 1996, 『인사조직』, 대우인력개발원.
심재영, 2002, 『비영리조직경영론』, 한국방송통신대학교출판부.
이병훈·노광표·오건호·인수범, 2001, 『노동조합 상근간부의 형성 전략』, 한국노동사회연구소.
최종태, 1996, 『현대인사관리론』, 박영사.
최종태·백삼균, 1999, 『조직구조론』, 한국방송통신대학교출판부.
한국노총 개혁특별위원회, 2003, 「노동운동 역량 강화 및 한국노총 개혁 방안」.

[저자 약력]

• 김 부 창

- 서울대학교 철학과
- 현 파트너스인사노무컨설팅 대표
- 현 공인노무사
- 전 청계피복노동조합 (교육부장, 법규부장)
- 전 서울지하철공사노동조합 (법규부장, 대의원)
- 전 대우자동차(주) 인사팀 차장 (채용팀장, 관리팀장, 기획팀장)
- 전 (주)다산E&E 수석컨설턴트

연구총서 2003-4

노동조합단체 상근간부 인적자원관리 현황과 개선 방안

인 쇄·2003년 12월 26일

발 행·2003년 12월 30일

발 행 인·이 남 순

발 행 처·한국노동조합총연맹

140-050 서울시 용산구 청암동 168-24

(代) 02-715-0898

등 록·81. 8. 21 (13-31호)

인 쇄·유일커뮤니케이션즈

100-032 서울시 중구 저동2가 4번지 고당기념관 5층

T.2268-0260 F.2279-0260

가격 : 7,000원