



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

정 종 태 교수지도
석사학위 청구논문

몽골기업의 인사제도 현황 및
개선방안

-한국기업과 비교를 통하여-

2022

성신여자대학교 대학원
경영학과
히시계자리갈

몽골기업의 인사제도 현황 및
개선방안

-한국기업과 비교를 통하여-

정종태 교수지도

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함.

2021년 12월

성신여자대학교 대학원


경영학과


히시계자리갈


인 준 서

허시게자리갈의 석사학위 논문으로 인준함

2021년 12월

심사위원장 박 노 권 

심사위원 김 중 태 

심사위원 이 성 근 

성신여자대학교 대학원

논문개요

몽골기업의 인적자원관리는 30여년 전 사회주의의 영향력으로 인적자원을 전략적 자원으로 여기는 비중은 적었다. 전통적으로 비즈니스에서 가장 중요한 것은 인적자원보다는 제품과 서비스의 품질이었다. 몽골기업은 부동산, 장비, 운전자본, 판매 등 가시적인 자원에 집중하여 양질의 제품과 서비스를 제공함으로써 사업을 확장하고 브랜드 구축을 목표로 하였다.

하지만 이러한 추세는 시대에 뒤떨어져 고급스럽고 넓은 사무실 면적, 최첨단 장비를 갖춘 일부 기업에서는 직원들의 불안정과 직원 불만의 사례가 다수로 발생하고 있다. 몽골에서는 직원을 자원이 아닌 비용으로 보는 경향이 강하였다. 시장경제로의 전환 이후에도 인사관리 담당자는 서류를 작성하고 노사관계와 관련된 직원을 모집하는 행정직원이 되어있었다. 그러나 2013년부터 인적자원관리의 중요성이 인식되면서 대기업들에서 인사팀과 부서가 신설됐다. 또한 사업개발, 금융, 원자재, 시간 등 다양한 자원 중에서 인적자원의 역할이 증대되고 있다. 인적자원팀은 직원뿐만 아니라 고위 경영진 및 조직의 모든 수준에서 인재를 유치하고 고용하기 위해 열심히 노력하고 있다. 그러나 현재의 몽골기업의 선발제도는 신입사원을 신속하게 채용하고 회사 문화에 적응하도록 하여 단기간에 효율성이 높은 인재를 확보하기에는 충분하지 않다. 몽골은 몽골의 국가경제 수준보다 대졸자 수가 매우 많고 교육 집약적 국가이다. 특히, 여성 노동자에 대한 교육 수준이 높다. 이러한 경제발전단계를 감안하여 본 연구에서는 몽골기업과 한국기업의 인적자원관리제도를 비교 분석하여 몽골기업의 인적자원관리 방향을 제시해 보고자 한다. 몽골은 급속한 경제발전 과정에 있기 때문에 선진화된 한국기업의 인적자원관리제도는 몽골기업과 조직에 매우 중요한 시사점을 제공할 것이다. 따라서 본 연구는 한국기업의 인적자원제도를 연구하여 몽골기업에 적합한 인적자원관리 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다.

목차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 필요성	4
제 3 절 연구의 범위 및 방법	4
제 2 장 몽골의 인적자원관리	5
제 1 절 몽골 인적자원관리 제도의 발달	5
제 2 절 몽골의 인적자원관리 제도의 현황	6
1. 몽골 인적자원 제도의 기능	6
2. 몽골기업의 인적자원 계획	8
3. 몽골의 선발제도	9
1) 인적자원의 모집	10
2) 선발관리	11
4. 몽골의 교육제도	13
5. 몽골의 성과평가 제도	14
6. 몽골의 승진제도	15
7. 몽골의 임금제도	16
1) 임금 체계	16
2) 임금수준	17

제 3 장 몽골기업의 인적자원관리 제도 사례연구	19
제 1 절 BLD 기업의 소개	19
제 2 절 BLD 기업의 선발과 채용 제도	22
1. BLD 기업의 선발제도	22
2. BLD 기업의 채용 제도	24
제 3 절 BLD 기업의 교육제도	27
제 4 절 BLD 기업의 성과평가제도	31
제 5 절 BLD 기업의 임금 및 복지제도	34
1. BLD 기업의 임금제도	34
2. BLD 기업의 복지제도	36
제 6 절 BLD 기업의 인적자원관리 제도의 문제점과 방안	36
제 4 장 한국기업의 인적자원관리 제도	37
제 1 절 한국기업의 인적자원관리 제도 변화	37
제 2 절 한국기업의 선발 및 채용	40
1. 모집관리	40
2. 선발관리	41
3. 면접관리	42
제 3 절 한국기업의 교육훈련	43
1. 교육의 개념과 필요성	43
2. 교육의 유형 및 방법	44

제 4 절 한국기업의 평가제도	45
1. 성과평가	45
2. 평가의 목적	46
1) 전략적 목적	46
2) 관리적 목적	46
3) 개발적 목적	47
3. 성과평가 기법	47
제 5 절 한국기업의 임금제도	50
1. 임금 관리의 의의	50
2. 한국기업의 임금 체계의 변천	51
1) 1960~1970년대 : 순수 연공급 제도	52
2) 1980년대 : 단일호봉제식 연공서열형 제도	52
3) 1990년대 이후 : 능력형 임금 체계의 도입 및 확산	52
3. 연봉제의 다양한 형태	53
1) 성과급 차등 연봉제	53
2) 순수 연봉제	54
3) ‘기본연봉+성과연봉’ 차등 연봉제	54
제 5 장 결론	55

참고문헌

ABSTRACT

표 목 차

<표 2-1> 몽골기업의 유형별 현황	7
<표 2-2> 몽골 최저임금 조사	18
<표 2-3> 몽골기업의 평균 급여 조사	19
<표 3-1> BLD 기업의 미션, 이념, 가치	20
<표 3-2> BLD 기업의 조직문화	21
<표 3-3> BLD 기업 직원의 연령 분포	22
<표 3-4> BLD 기업에서 직원들의 근속 기간	25
<표 3-5> BLD 기업의 퇴사 현황	26
<표 3-6> BLD 기업의 이직 현황	26
<표 3-7> BLD 기업의 직원 학력 현황	28
<표 3-8> BLD 기업의 내부교육 계획서	29
<표 3-9> BLD 기업의 외부 교육 조사	30
<표 3-10> BLD 기업의 서비스 직원 성과평가 체크리스트	32
<표 3-11> BLD 기업의 영업 담당자 성과평가 서식	33
<표 3-12> BLD 기업의 임금 체계	35
<표 4-1> 한국기업 인적자원관리 변천	38
<표 4-2> 한국 공공기관 인적자원관리 변천	39
<표 4-3> S 그룹의 선발 면접단계 및 면접내용	42

그림 목차

<그림 2-1> 칭그스 캥 은행의 선발제도	12
<그림 3-1> BLD 기업의 선발채용 제도	24

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

세계화가 진행되면서 몽골기업에서도 인적자원의 중요성에 대한 인식이 증가하고 있지만, 인적자원관리에 관한 연구가 별로 없다. Khuldorj(2003)은 “국가발전은 몽골이 목가적 유목문화의 가치관을 토대로 자체의 경영방식을 가지도록 요구할 것이다. 유목 생활 방식에 있어서 몽골은 다른 동북아시아 국가들과는 다르며 몽골에서의 경영발전은 주로 국민적 노력에 달려 있다”라고 하면서 몽골의 인적자원관리의 필요성을 강조하였다(Khuldorj, 2003).

Tsetsemaa(2001)는 “몽골의 인적자원관리에 대하여 일부 몽골기업의 경영자들은 외부 환경의 변화에 빠르게 적응하고, 비즈니스의 새로운 방향과 수단들을 습득하여 세계 수준으로 경쟁력은 갖는 질 좋은 제품을 생산하는 것을 목표로 하여 경영관리 방법과 직원들을 지도하는 능력은 개선해 나가고 있다”라고 말했다.

몽골은 사회주의 체제를 1990년에 벗어나고 공산주의가 복귀한 후에 시장경제 체제를 도입하면서 몽골 정부는 여러 분야에서 개혁 정책을 실행하고 있고, 동시에 개인 기업들의 활동도 적극적으로 추진하고 있다(빔바, 2011). 그러나 개혁 기간이 촉박하고 필요한 지식이 미흡한 관계로 기업들은 정책 변화에 맞게 개선조치를 취하지 못하고 있는 상황이다(에르덴토야, 2010). 몽골 정부는 시장경제 체제를 만들고 건실한 산업 구조를 구축할 목적으로 몽골 자영업에 기초한 경제 제도를 확보하면서 중소기업의 창업 지원책으로서 1991년에 ‘기업 창업 지원법’을 제정하여 중소기업 설립을 촉진하고 창업된 중소기업이 성장 발전할 수 있도록 지원하였다(차스치해르, 2011).

경제의 글로벌화와 정보화에 따른 도전과 기회가 점점 더 많아지면서 이

에 대응할 수 있는 인적자원의 확보와 개발에 대한 요구도 점점 더 많아지고 있어서 몽골기업이 어떻게 인적자원관리가 하고 있는지 살펴보고, 이에 대한 개선방안을 모색하는 것이 필요해졌다. 오롱빌렉(2013)도 다른 나라의 인적자원관리 제도 전반을 비교 분석하여 몽골기업의 인적자원관리의 문제점과 해결방안을 검토해볼 것을 주장하였다.

인적자원관리 활동은 조직의 직원에 국한되지 않고 모든 소비자, 고객 및 파트너에게 영향을 미친다. 또한 인적자원관리는 조직의 인적자원 전문가의 책임일 뿐만 아니라 관련 부서의 관리자들도 중요한 역할을 한다. 기업의 인적자원관리 제도를 개선하고 현대화할 가능성에 관한 몽골의 연구가 부족하므로, 인적자원관리에 관한 연구는 기업과 국가의 발전에 도움이 될 것이다.

2020년을 기준으로 몽골의 100대 기업을 보면, 무역 및 서비스 부문에 28개 기업, 광업 및 채석 부문에 24개 기업, 석유 공급 부문에 10개 기업, 건설 산업 부문에 9개 기업, 식품 및 경공업 부문에 9개 기업, 은행, 통신, 운송 및 물류 부문에 13개 기업, 중공업 부문에 7개 기업이 차지했다.

몽골 대기업으로는 시장 위치, 총자산 규모 및 품질, 비즈니스 성공 지표 측면에서 Erdenet Mining Corporation, Oyu Tolgoi, Erdenes Tavan Tolgoi, Shunkhlai 그룹, MCS 그룹, "몽골 골드" MAK 그룹, Mobicom 및 APU 기업이 있다. 그리고 직원 수로 고려하면 Tavan Bogd, MCS 및 Monos Group이 선두를 차지하고 있다. 10,000명 이상의 직원을 유지한 Tavan Bogd 그룹은 몽골에 KFC, CU, 피자헛이라는 레스토랑 등을 체인을 운영하고 있다. 또는 Toyota 및 Volkswagen Hitachi 브랜드를 몽골에 연결하는 것 외에도 Khan Bank와 Gobi JSC는 경제에 상당한 기여를 하고 있습니다. 제조 부문의 "Monpolymet" 그룹, 석유 산업의 Petrovis, Sod Mongol Group은 차지했다. 몽골에서 성공한 대기업들은 1990년 후에 설립

했다.

몽골기업의 인적자원관리 제도 관련 문서를 살펴보면, 2000년 이후 설립된 기업의 인적자원관리에 관한 사례연구는 거의 없다. 그래서 본 연구는 2000년 후에 설립되는 몽골기업의 인적자원관리 제도의 현황과 발전 정도를 연구하고자 한다. 본 연구는 기업의 실제 사례를 기본으로 연구 과정에서 파악된 인적자원관리 제도의 문제점을 파악하고 개선 방안을 제안하는 목적으로 연구했다.

몽골 대기업의 경우에는 인적자원관리 제도가 충분히 발달되어 있지만, 100~300명 직원으로 구성된 중소기업의 인적자원관리 제도는 여전히 미흡하다. BLD 기업을 선택하고 조사한 이유는 2008년에 설립된 기업으로, 직원들의 과반수 이상이 25대부터 35대의 젊은 연령대로 구성되어 있고, 직원 및 판매 부문의 수는 매년 증가하기 때문이다.

제 2 절 연구의 필요성

몽골에는 일자리가 많지만, 기업의 요구 사항에 맞는 구직자를 찾기가 어렵다. 그래서 기업 대부분이 지속 가능한 고용에 집중하기 시작했다. 기업의 인적자원관리 제도를 적절하게 설계하고 상황에 맞게 개선해 나가는 것이 중요하다. 인적자원관리 제도는 조직 성공에 영향을 미치는 핵심 요소이다. 기술적 진보가 장기적으로 조직의 성공을 직접적으로 결정할 것으로 예상되지만, 기술 진보의 주체는 바로 인적자원이기 때문에 이들을 관리할 수 있는 제도는 매우 중요하다. 구성원의 지식, 기술 및 교육이 현대 발전에 보조를 맞추는 것이 중요하다. 그리하여 인적자원관리는 기업에서 경영진이 해결해야 할 주요 문제로 대두되고 있으며, 이로 인해 기업의 경영시스템에서 인적자원관리의 역할과 위치가 더욱 강해지고 있다.

제 3 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 몽골기업의 인적자원관리 제도의 현황에 관한 문헌연구와 사례연구 방법을 사용하였다. 구체적으로 인사관리 제도에 대한 문헌 고찰을 하기 위해서 서적, 인터넷 정보, 관련학계의 학술지, 연구보고서, 국내 및 해외 논문 데이터, 통계자료를 활용하였으며, 이를 통해 한국기업의 인적자원관리 제도의 현황을 파악한다. 연구의 조사 자료로는 몽골 통계청의 데이터를 기반으로 했다. 그리고 본 연구는 사례연구 대상으로 BLD 기업을 선택하고 기업의 인사제도 데이터를 기반으로 연구한다.

제 2 장 몽골의 인적자원관리

제 1 절 몽골 인적자원관리 제도의 발달

전지명(2006)의 연구에서는 몽골의 인적자원관리 제도의 발달과정을 세 단계로 구분하였다. 첫 번째 단계는 유목 문명에 근거한 전통적인 인적자원 관리이고, 두 번째 단계는 사회주의 계획경제체제의 인적자원관리이며, 세 번째 단계는 시장경제 체제의 인적자원관리이다(전지명, 2006).

아마르자야(2021)에 의하면, “1206년 칭기즈칸이 몽골 제국을 건설하고 과거로부터 물려받은 십진법을 완성하여 그의 나라를 다스리는 데 사용했다. 십진법에서 가장 작은 단위는 ‘알압트’이며, 이것은 20~25가구에서 병사 10명을 마련해야 한다는 뜻이다. 십진법 단위로 편성된 다른 단위는 만호(투메트), 천호(망가트), 백호(쪼트)들이다. 이 지도 모형을 칭기즈칸이 실용하고 더욱 발전시켰다고 연구했다.”

또한 “1921년부터 1990년대까지 몽골의 사회주의 정부는 지도적 자세를 취하고, 국가기업 책임자들은 계획생산과 국가조달 지령을 준수하였다. 당시에는 인적자원관리는 출석관리와 근로자에게만 집중했었다. 주로 내부 환경을 고려해서 ‘빈자리에 인원을 보충하는’ 사회주의 체제 방식을 활용했었다. 사회주의 시기에 기업의 모든 경제활동이 계획되었고 생산량과 근로 수가 정해져 있었기 때문에 내부 환경에 관한 분석만으로 인력계획을 수립할 수밖에 없었다. 몽골의 농업은 1950년대 사회주의 경제 시기에 협동농장과 국영농장을 운영하면서 시작하였다. 이때 부족한 인력은 인명 혁명당의 지휘로 몽골 혁명 청년연합에서 주취하여 젊은 사람들을 농업으로 이끌었다. 이것은 제1차 농업 캠페인이었고 근로자들은 ‘부름을 받은 자’들이었다(아마르자야, 2021).” 사회주의 인적자원관리의 특징 하나는 전문직 여성들이 많다

는 점이다. 전지명(2006)은“남녀평등을 내세우는 사회주의 시기에 여성들의 교육과 노동 활동 범위가 활발하였고 이러한 상황이 지금까지 더욱 확대되었다”라고 제시하였다.

사회주의 국가이었던 몽골의 경제활동은 계획경제 체제 아래에서 이루어졌다. 기업의 생산량, 조직구성, 임금 등 모든 것이 국가의 5개년 계획에 맞게 조정되었다(전지명, 2006). 몽골은 1989년부터 민주화와 시장경제 체제의 병행 발전의 길을 선택하고 정치, 인권, 경제, 사회복지 분야를 모두 포함한 개혁을 추진하게 되었다(아마르자야, 2021). 하지만 어트정치맥(2020)에 의하면, “몽골은 오랜 기간 사회주의 체제로 운영되다가 시장 자본주의가 도입되었기 때문에 몽골기업의 경영 철학이나 수준은 다른 자본주의 국가들보다 상대적으로 열악한 위치에 있다.”

오늘날 대부분 조직에서 인적자원관리는 직원의 문제를 관리하는 것뿐만 아니라 미래에 조직에서 일할 사람들을 관리하는 것이다. 인적자원관리 활동은 조직의 직원에 국한되지 않고 고객, 파트너 등 모든 이해관계자를 포함한다. 또한 인적자원관리는 조직의 인적자원관리 담당 부서에서만 수행하는 기능이 아니라, 부서나 조직의 관리자에게도 요구되는 중요한 기능이다. 그래서 인적자원 전문가는 모든 관리 활동을 중앙 집중화하지 않고 통합된 관리 정책과 시스템을 가지고 있어야 한다.

제 2 절 몽골의 인적자원관리 제도의 현황

1. 몽골 인적자원 제도의 기능

인적자원관리는 직원을 채용부터 고용 관계 종료까지 광범위한 임무를 수행한다. 선발, 모집, 교육훈련, 동기부여, 성과평가, 보상, 승진의 프로세스를

구현한다.

인적자원관리 제도에 관해 연구하는 학자들은 능력주의적 인사관리를 강조하고 있다. “능력주의적 인사관리는 모든 인사기준을 능력에 두어 모든 조직 구성원의 능력을 개발하며, 공정하게 평가하고 능력에 따라 승진, 승격과 보상을 해주는 것이다. 이는 기업경영을 둘러싼 환경조건의 변화에 대하여 종업원 개개인의 능력을 정확히 발견하여 최상의 개발과 활용 및 종업원의 의욕을 고취해 생산성을 보다 향상시키며, 신기술, 신제품, 신시장 개발의 효율을 높이고 기업의 경쟁력을 강화하여 기업과 종업원의 번영을 확보하는 것이 목적이다(정문영, 2000).”

하지만 몽골에서의 체계적인 인적자원관리는 이제 시작되었다고 할 수 있다. 몽골의 기업은 대부분의 경우 사회주의 시대에서 활용되었던 선발 절차에 따라 인적자원을 채용하고 있고, 일부 활동 규모가 크고 국제관계가 활발한 기업들에서 합리적인 선발 절차를 마련하여 실행하려는 움직임을 보이고 있다(에르덴토야, 2010). 다음 표는 몽골에 운영한 기업의 현황이다.

<표 2-1> 몽골기업의 유형별 현황

	사업 등록	2017-IV	2018-IV	2019-IV	2020-IV	2021-III
1	전체	78,597	85,761	94,425	94,491	95,230
2	개인 사업	0	0	0	0	0
3	기업	59,848	66,010	72,492	73,253	72,930
4	협동조합	2,881	2,709	2,765	2,379	2,132
5	결합체	2,113	2,365	2,528	2,442	2,243
6	국영소유기업, 지방소유 기업	381	387	393	382	398
7	관공서	4,349	4,463	4,579	4,656	4,751
8	비영리 단체	8,578	9,025	10,806	10,528	11,780
9	기타	447	802	862	851	996

출처: National Statistics Office of Mongolia (2021)

기업의 기본 자원 중에서 제일 중요한 것은 인적자원이다. 그래서 경영자들은 인적자원에 대하여 적절한 대책을 수립하여 준수, 올바르게 경영하는 것이 중요하다. 인적자원관리는 조직구성원의 협력, 조정, 그들 간의 관계 향상, 퇴직 및 정리 등 일을 관리 조직한다. 인적자원관리는 기업의 인적자원을 확보, 개발, 지원 등을 제공하는 활동이다. 인적자원관리는 영리 조직과 비영리 조직 모두에게 똑같이 중요하다. 인적자원관리의 중요한 목적은 조직이 성장하고 혁신을 추구하는데 적합한 구성원을 확보하고, 그들의 능력을 개발하고 발전시키는 것이다. 인적자원관리는 인사관리 부서뿐만 아니라 현업의 모든 경영자에게도 요구되는 활동이기 때문에 경영자들은 인적자원관리에 대한 확실한 지식과 경험이 있어야 구성원을 효과적으로 관리할 수 있을 것이다.

2. 몽골기업의 인적자원 계획

경영자들은 기업의 목적과 목표를 정의할 때 자본이나 물적 자원에 대한 계획과 함께 인적자원에 대해서도 계획을 수립한다. 인적자원 계획의 과정은 3단계를 거치는데, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

인적자원 계획은 준비되어 있는 자원을 평가하는 일로부터 시작한다. 어떤 기업의 변화, 발전의 대책과 관련하는 중요한 목적, 목표, 활동의 전략을 실행하기 위해 경영자는 그에게 필요한 구조, 사업장의 수를 정의한다. 사업장 증명서, 기업 근로자들의 근로 과정, 전문 기준 상태, 개인 기록, 통계 등은 기업의 인적자원의 현황, 미래의 기회를 표현하는 일이다.

기업의 변화는 발전의 현재의 모습에서 미래의 모습을 향한 전략에 따라 경영진의 앞에 둔 목적을 실행할 때 요구하고 있는 일, 행위마다 얼마나 많은 사람이 필요한지 파악하고 이를 충족할 수 있는 자료를 식별하기 위해

미리 계획한다. 인적자원 계획은 기업에 인적자원을 올바르게 이용, 개발, 근로자를 새로 고용하는 방법으로 어떠한 변화에 조화하여 목적과 의무를 성공적으로 실행하는 기회를 준다. 인적자원 계획할 때 사업체의 현재 및 미래의 모습을 실질 조사하여 정의하고, 미래의 수요에 힘찬 영향을 주는 외부 환경의 변화, 특히 정치, 경제 변화 등의 요인들을 평가하고 사전에 계산해야 한다.

기업의 경영자는 근로자들의 지식, 전공의 기능의 미래의 수요를 정의하여, 그를 충족하는 계획을 수립해야 한다. 계획은 인적자원 수요, 직무 요구, 그를 충족하는 직원을 정확하게 반영하면서 기업의 목적을 실행할 때 언제, 몇 명이 필요하고, 그들을 어떻게 일에 참여시킬 것인지, 고용을 위해 무엇을 준비할 것인지에 관한 내용을 포함한다. 법적 제약도 인적자원 계획수립 과정에서 고려해야 할 요소이다.

3. 몽골의 선발제도

인적자원 선발은 직무에 대한 적합한 직원을 선발하고 채용하는 과정이다. 효과적인 선발은 조직의 미래 활동을 강화하고 조직의 비전을 달성하는 역할을 한다.

실제로 올바른 선발을 하려면 지원자의 지식, 전문 기술, 경험 및 개인 성숙 등을 고려해야 한다. 선발은 잠재 성과를 미리 추정하는 평가이다. 조직의 규모, 직위의 위치와 중요성, 직업의 특성, 조직의 정책, 내부 규칙 및 규정은 모두 선발 과정에 영향을 미치는 요소이다. 구직자에 대한 신뢰할 수 있고 유효한 정보를 얻기 위해서 많은 선발방법이 사용된다.

인적자원을 선발할 때 고려해야 할 많은 문제가 있다. 직무와 조직에 적합한 인적자원을 선발하려면 채용 프로세스가 잘 설계되어야 한다. 직무 요

구사항은 전문 및 일반 기능으로 분류된다. 전문 기술은 교육시스템을 통해 배우지만, 일반 또는 개인 기술은 자신이 성장하는 환경과 가족으로부터 배운다. 이 둘 중에서 일반적인 기술이나 개인 기술은 더 중요하다. 하버드 대학의 연구에 따르면 사람은 직장 and 삶에서 성공할 확률의 85%는 개인 일반적인 기술에 달려 있다고 한다. 따라서 직무에 필요한 개인의 능력을 명확히 할 필요가 있다. 이는 매우 복잡하지만 연구해야 한다. 인적자원 선발을 잘 못 하면, 지원자 중에서 자신이 일하는 조직의 문화를 모르고, 경영진이 무엇을 원하는지 이해하지 못하고, 동료가 어떤 사람인지 모르는 사람을 선발하기도 한다. 인적자원 선발이 단순히 종이 한 장에 적힌 요구 사항에 맞는 사람을 고용하는 것이라고 말하는 것은 잘못된 개념이다. 인적자원관리 담당자에게 가장 중요한 것은 조직을 알고, 경영이념을 이해하고, 동료들의 분위기를 느낄 수 있는 사람을 선발하는 것이다. 부적절한 선발은 조직에 막대한 비용을 초래할 수 있다. 반면에 적절한 사람을 적절한 직위에 배치하면 조직에 많은 생산성과 효율성을 가져올 수 있다.

1) 인적자원의 모집

몽골기업의 선발은 필요한 인력을 확보하기 위해 충원해야 할 직무 요구를 충족한 사람들을 선정하기 위해 일하고 싶은 사람들을 모집하는 일에서부터 시작한다. 회사가 필요한 역량을 가진 인재를 확보하기 위해서는 기업이 요구하는 인재상을 명확하게 정의하는 것이 중요하다. 기업에 인적자원을 어떤 경로를 통해 모집하느냐에 따라 비용이나 효과가 크게 달라질 수 있다. 기업이 사용하는 모집 방법은 회사 내부모집과 외부모집으로 구분할 수 있다. 내부모집은 기업의 구성원 중에서 직무에 적절한 사람들을 모집하는 것이다. 일반적으로 직원의 부서 이동이나 직무 변경을 통해 이루어지면, 승진하는 방식으로 직무가 이동되기도 한다. 내부모집을 통해 필요 인력을

조달하기 위해서는 조직구성원을 자세히 조사하여 그들의 전문성, 기능, 경험을 파악하고 미래의 기회를 사전 계획하는 것이 중요하다. 외부모집은 언론 매체를 통해 모집공고를 내거나, 교육기관, 인력 중개 전문기관, 노동 사무소, 상담센터 등을 통해 필요 인력을 모집하는 것이다.

2) 선발관리

조직은 지원자 중에서 직무 요구에 적합한 사람을 찾기 위해 여러 단계의 선발 절차를 거친다. 선발의 출발점은 직무가 요구하는 역량이 무엇인지를 올바르게 정의하는 것이다. 그래서 사람들을 선발하기 전에 직무분석을 하고, 직무명세서를 작성해야 한다. 이것은 사람들에게 제안하는 직무의 특성과 요구조건에 대한 정보를 명확하게 하는 것이다. 직무분석과 직무명세서는 새로운 사람을 고용하고 임금을 정하는 기준으로도 활용된다. 직무분석은 직무에 대한 정보를 체계적으로 수립하고 정리하는 것으로, 직무의 목표, 책임, 의무, 과업 등을 자세히 분석하는 것이다. 직무분석 결과를 바탕으로 직무명세서가 만들어지는데, 여기에는 직장에서 수행할 업무, 요구되는 지식, 기술, 태도, 성숙도 및 성과기준 등의 정보를 포함되어 있다.

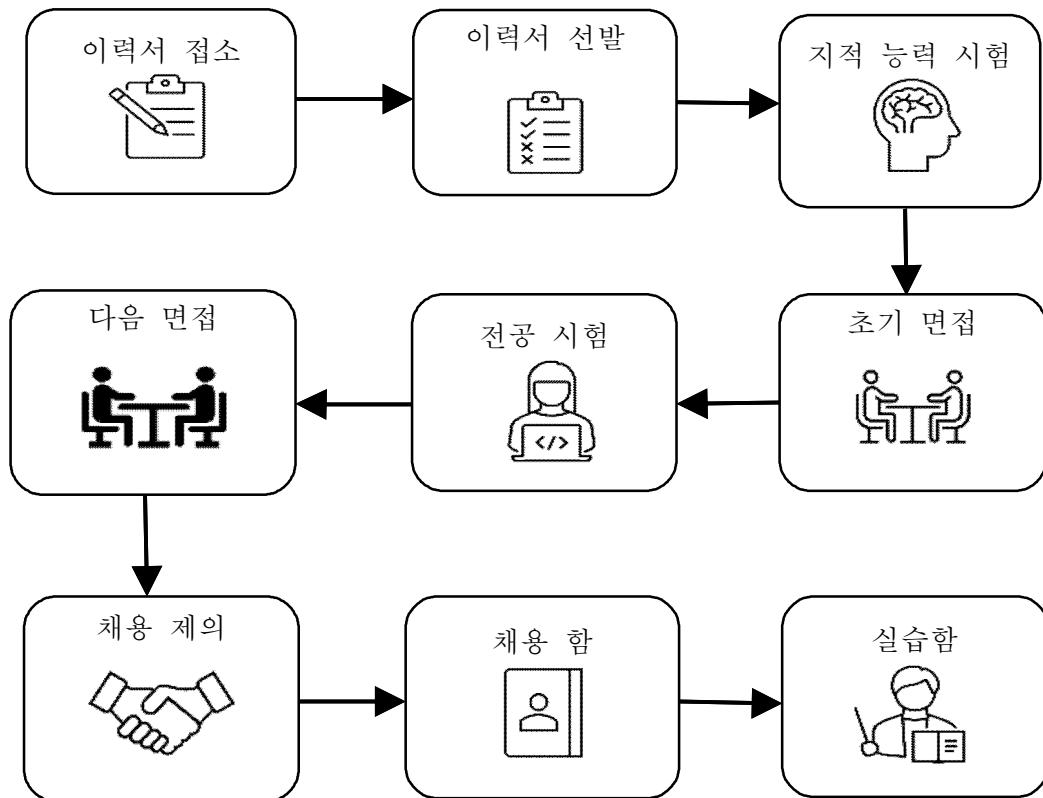
선발방법에는 여러 가지 방식이 있는데, 지원서, 시험, 면접, 역량평가 방법이 가장 널리 활용된다. 지원서는 신청자의 학력, 경력 등에 대한 정보들을 수집할 때 이용한다. 시험은 직무와 관련한 인적자원 계획을 실행하기 위해 지원자의 이론적 지식과 기능을 시험하는 것이다. 시험에는 필기시험, 기능시험, 심리 검사 등이 있다.

면접은 지원자의 지식 수준과 범위, 철학, 미래의 목적, 희망 등을 파악할 수 있어서 채용을 결정하는데 중요한 선발도구로 사용된다. 계획한 일을 남에게 이해시키는 능력, 대인관계 능력, 경청 능력, 설득 능력 등을 면접으로 확인할 수 있다. 경영자를 선발할 때는 일반사원보다 더 많은 면접단계를

거친다.

역량평가 방법은 대부분 고급 경력직 관리자 또는 숙련된 작업을 위한 인력을 선발하는 데 사용한다. 직무와 관련된 과제를 주고, 그들이 일하는 과정과 결과를 평가하는 것이다. 주어진 과제를 수행하면서 회의 진행 능력, 의사결정 능력, 소통 능력, 시간분배 능력 등을 평가할 수 있다. 기업에서는 위의 방법들을 조합하여 직무나 직책에 가장 적합한 후보자를 선발한다.

몽골에는 기업의 선발제도가 기업마다 다르지만, 예시로 “칭그스 캉” 은행의 선발제도 있다.



출처: 칭그스 캉 은행 채용사이트 (2021)

<그림 2-1> 칭그스 캉 은행의 선발제도

4. 몽골의 교육제도

인적자원관리의 또 다른 기본 의무는 근로자들을 교육하고 개발하는 일이다. 기업은 급변하는 과학 및 기술 발전과 외부 환경의 변화에 적응하기 위해 구성원의 지식과 기술을 지속해서 향상시켜야 한다. 기업은 완벽하게 우수한 능력을 갖춘 사람을 채용하려고 하지만, 기업의 직무나 기술은 변하기 때문에 구성원은 새로운 직무수행에 적합한 지식, 기술, 행동에 대한 교육을 지속해서 받아야 한다.

교육은 구성원에게 업무수행의 방향을 알려주고, 근로자들의 기능을 지속 개발하는 과정이다. 교육은 적절한 실습과 경험을 제공하여 업무성과를 향상시키고, 정신력을 강화하는 효과를 제공한다. 교육의 궁극적인 목적은 기업 목적을 달성하는 데 필요한 역량을 갖춘 사람들을 충분하게 제공하는 일이다.

인적자원에 대한 교육은 여러 방법으로 실시되고 있는데, 그중에서 가장 중요한 것 하나는 선발 후에 이루어지는 교육이다. 신입직원에 대한 오리엔테이션과 직무교육은 직무와 조직에 대한 이해도를 높여 직무에 쉽게 적응할 수 있도록 돕는다. 기업은 직무교육을 시행하고 나서 일정 기간에 수행한 직무수행 활동을 평가하고, 그 결과에 따라 다른 직위에 승진, 강등, 직무이동, 노동 계약 취소 등의 조치를 취한다.

오리엔테이션은 고용 결정 후에 기업의 인적자원 관리자나 부서나 조직 관리자가 기업의 사명, 철학 및 문화를 설명하고 사업장과 동료들을 소개해주고, 어떤 일을 실행하는 것을 정확하게 알려주는 것이다. 그리고 기업의 내부 규정, 업무수행 방법 및 규칙에 대하여 일을 시작하기 전에 미리 교육한다. 이렇게 하면 신입직원이 수행할 직무에 대하여 일정한 지식을 얻어 새로운 경력을 성공적으로 시작할 수 있는 기반을 마련할 수 있다. 또한 업

무에 대한 오리엔테이션 교육은 신입직원에게 할 일을 이해시키고 어떤 사고, 논쟁, 대립을 예방하는 효과가 있다.

또한 기업은 직무수행 방법을 교육하기 위해 경험 있는 선임자를 활용한 다. 선임자의 현장 교육은 직무수행과 관련된 경험적 지식과 노하우를 전수 해줌으로써 직무에 빠르게 적응할 수 있게 한다.

5. 몽골의 성과평가 제도

성과평가는 조직구성원이 자신의 직무를 얼마나 잘 수행하는지, 기술, 자격 및 작업량이 무엇인지 평가하는 프로세스이다. 모든 조직은 일정기간 동안의 업무성과를 평가해야 하며, 이는 높은 성과달성과 인력 배치의 기초이다. 또는 성과평가는 경영진에게 직원 성과에 대한 객관적인 정보를 제공하고, 성공을 독려하고, 과실의 원인을 정의하고, 결함의 원인을 파악하고 구체적인 조치를 할 수 있다. 성과평가는 결과뿐 아니라 과정도 중요하다. 최근 연구에 의하면, 평가 방법이나 적절한 성과 수준의 발견보다는 평가 절차로서 종업원의 만족 또는 미래의 성과에 긍정적으로 영향을 미치는 요인의 발견이 연구의 초점이 되기도 한다(몽호출롱, 2017).

성과평가는 기업의 목표 달성에 대한 각 직원의 기여도와 창의적 작업을 평가하는 프로세스이다. 성과평가 결과에 따라 직원들의 보상, 급여 인상, 승진 등의 조치를 실행한다. 성과평가는 각 직원의 근로계약 의무이행 현황, 업무수행 결과, 기술, 자격, 작업량을 평가하는 과정이다. 성과평가를 통해 직원은 직무를 어떻게 수행하고 있는지를 파악하고, 경영진으로부터 객관적인 정보를 얻어 오류를 수정하고 업무성과를 개선하는 방법에 대한 구체적인 조치를 신속하게 실행할 수 있다. 성과평가 방법 중에서 가장 널리 이용한 방법들은 다음과 같다.

- 점수 평가: 이것은 직원의 업무수행 능력과 특성을 나열하는 표를 사용하

고, 성과, 리더십 및 조직과 관련된 기타 지표에 대해 평가하여 1점에서부터 10점까지의 점수를 부여한다.

- 근로자 간 비교 평가: 이것은 역량과 성과평가 결과를 나열하고 직원들을 비교하는 평가이다.
- 투표 평가: 이것은 서비스 직원의 작업을 평가하는 데 자주 사용되며, 고객이 설문지를 작성하여 직원에 대해 평가한다. 설문지는 개인의 서비스 품질, 좋은 성과 및 나쁜 성과에 관한 질문을 포함하고 개인의 작업에 대한 추가 평가를 위한 자료로 사용된다.
- 근로계약 실행 평가: 이것은 몽골에서 많이 널리 이용되고 있으며, 직원들은 노동법에 따라 근로계약을 체결하고 이를 준수하면서 일한다. 그래서 직원이 취업한 날에 기업과 근로계약을 체결하고 일정한 기간 후에 근로계약 결과를 평가하여 앞으로 계약 기간 연장 여부를 결정한다.

6. 몽골의 승진제도

승진 계획은 직원 개발 계획의 한 부분으로, 직원이 일정 기간에 적절한 경험을 쌓으면 상위 직위로 승진할 수 있음을 보여준다. 승진 계획은 조직 내 전문적인 활동만을 반영한다는 점에서 다른 계획과 다르다. 승진에는 직업적 승진과 기업 내부 승진이라는 두 가지 유형이 있다. 직업적 승진은 한 직원이 직무수행 과정에서 발전해가는 것으로 여러 단계로 설명된다. 즉 공부, 취업, 전문성 증가, 전문 기능 향상, 결국 퇴직 등이다. 이들 단계를 통해 전문적 역량을 갖춘 사람은 다른 회사로 이직하여 새로운 직위를 얻게 되는 것이다. 기업 내부 승진은 한 기업에서 일정 기간 근무한 직원이 상위 직위에 승진하는 것을 말한다. 기업에서 직원들을 적극적이고 높은 성과를 가지고 일하면 더 높은 위치로 승진할 수 있다.

또한 몽골에서는 기업 내부 승진의 경우, 수직적 승진과 수평적 승진으로 구분한다. 수직적 승진은 조직 계층의 단계를 따라 위로 올라가는 것이고, 수

평적 승진은 기업의 한 분야, 다른 부서로 이동하는 것이다.

승진 계획에 따라 미래의 경영자를 준비하는 활동은 기업의 기타 직원들을 교육하는 것과는 다르다. 경영자를 준비하는 것은 기업의 일정한 직위를 맡을 때 필요한 지식과 경험, 실습을 습득하게 하기 위함이다. 기업의 상위경영계층, 특히 최고경영자는 후계자를 미리 준비해야 한다. 이를 위해 직원을 교육하고, 개발하는 일이 중요하다.

관리자를 육성하기 위해서는 우선 조직에서 특정 직책을 수행하는 데 필요한 지식, 경험 및 기술을 파악하여 구성원에게 제공해야 한다. 또한 관리자 역량을 육성할 수 있는 교육프로그램의 개발도 필요하다. 또한 직무순환을 통해 조직의 다양한 활동을 수행하여 직무 경험을 쌓아 관리역량을 개발하는 것이 중요하다. 이것은 인적 자원 관리의 중요한 의무이다.

7. 몽골의 임금제도

1) 임금 체계

임금은 사람들에게 많은 일을 하는 희망을 주고, 안전하게 일하는 등에 영향을 주는 중요한 요인이다. 그래서 임금 체계를 설계하기 위해 몽골기업은 경쟁기업과 비슷한 활동을 하는 기업의 임금수준, 노동시장의 임금수준을 조사하고, 기업의 이익, 생산성을 고려한다. 기업은 근로자들에게 임금 외 여러 가지 추가 수당도 제공한다. 수당은 공식 수당과 비공식적 수당으로 구분한다.

공식 수당이란 국가의 노동 및 기타 법의 문서에 정식 반영한 수당이다. 수당 외에도 복리후생 지원이 몽골의 노동 및 기타 법적 행위에 공식적으로 반영되어 있다. 예를 들어, 몽골 노동법에 따르면 모든 직원은 1년에 한 번에 연차휴가를 사용할 권리가 있으며 조직은 직원에게 연차휴가 동안 평균 급여를 지급해야 한다. 그리고 건강 보험의 50%, 산업 비상시, 산업 건강

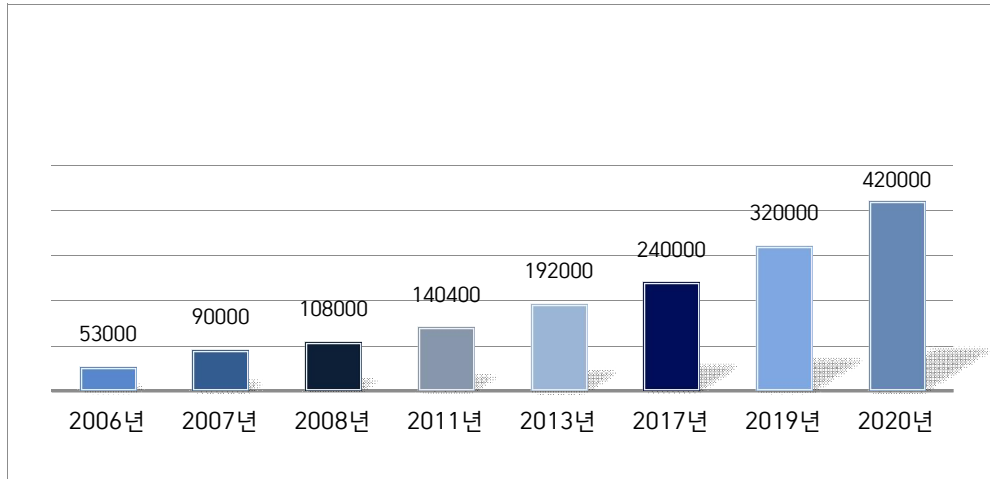
보험을 조직에서 100%를 지급해야 한다.

비공식 수당이란 기업의 재정 상황에 따라 여러 가지 있을 수 있으며, 근로자들에게 교통비, 식비, 임대료 할인, 자녀들을 위한 유치원과 어린이집 운영 등이 있다. 이러한 수당과 복리후생은 조직의 모든 직원에게 동일하게 적용된다. 그리고 급여 및 추가 수당 외에도 기업에 장기근속 또는 특별 작업에 대해 연간, 분기, 월별로 성과 결과에 따라서 보너스를 지급하기도 한다.

2) 임금수준

몽골에서는 최저임금을 받는 직원이 10만 명 정도 된다. 최저임금은 고용노동부가 발표한다. 노동사회복지 노사정위원회 회의에서 최저임금 개정 문제를 논의하고 결정한다. 2017년 1월 기준으로 24만 원이었던 최저임금은 2019년 1월 최저임금은 32만 MNT(몽골 공식화폐 투그릭의 부호), 2020년 1월 42만 MNT으로 인상되었다. 최저임금은 2년마다 개정된다. <표 2-2>은 최저임금의 변화 추세를 나타낸 그림이다.

<표 2-2> 몽골 최저임금 조사 (단위: MNT)

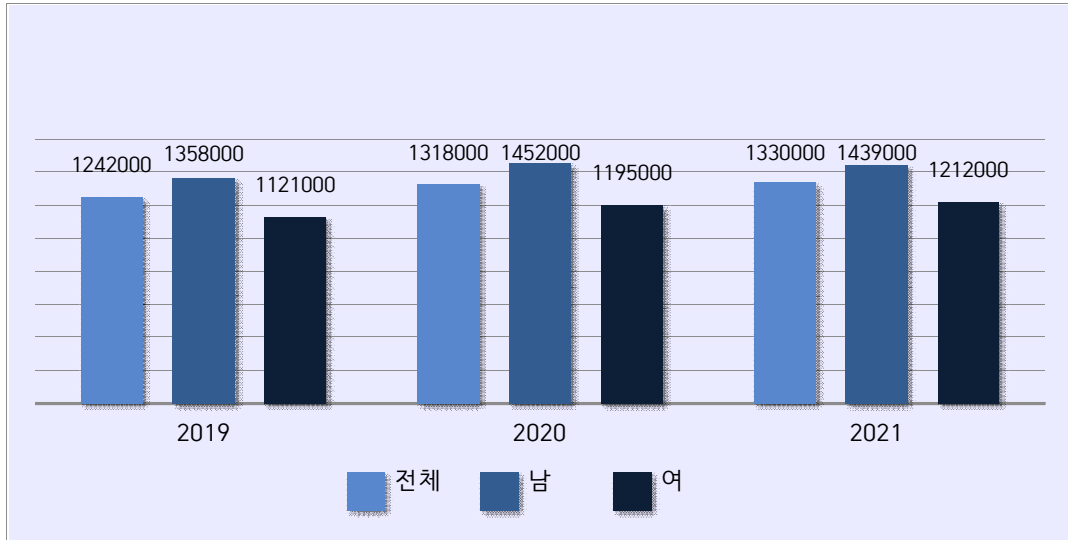


출처: National Statistics Office of Mongolia (2021)

몽골이 시장경제로 전환된 후 거의 30년 동안 노동 부문, 특히 민간 부문의 임금 은 대부분 노동, 임금 및 성과 계약을 통해 협상하고, 경우에 따라 구두 합의를 통해 협상한다. 사업체와 기관 임직원의 급여체계는 급여기준, 각종 상여금, 추가 수당, 휴가 수당, 성과 상여금으로 구성되어 있다.

몽골의 임금구조를 보면, 실질 임금 상승률이 최근 몇 년 동안 둔화하였고, 최저임금이 평균임금의 30.0% 이상을 차지하여서 전체 근로자 수에서 임금 불평등과 저임금 근로자의 비율이 증가하고 있다. <표2-3>는 몽골기업의 평균 급여 조사 결과를 살펴보면, 2019년 1,242,700MNT이었던 전체 급여는 2020년 1,318,000MNT로 증가하여, 2021년에는 1,330,000MNT로 증가하였다. 몽골기업에서 직원의 직무, 전문적 가치와 중요도를 중심으로 기본급은 결정하고 있다. 직원의 급여는 성과에 비례하여 시간당 또는 기타 기준으로 지급된다.

<표 2-3>몽골기업의 평균 급여 조사(단위: MNT)



출처: National Statistics Office of Mongolia (2021)

제 3 장 몽골기업의 인적자원관리 제도 사례연구

제 1 절 BLD 기업의 소개

BLD(BRICKLAND LLC.) 기업은 처음으로 내국 투자로 설립한 기업으로써 몽골의 현대적 기업이다. 그러므로 사례분석 대상으로 적합하다고 생각한다. BLD 기업의 창업자는 1989년생으로 젊다. 그는 초등학교 5학기부터 영국으로 유학 가서 “Perse School, Cambridge” 고등학교 졸업하고 “Loughborough University”에서 경영학을 전공한 후에 귀국했다. 그는 자신이 어렸을 때부터 “레고” 장난감을 조립하면서 놀았는데, 세계적인 브랜드가 된 이 장난감을 몽골의 어린이들도 가지고 노는 모습을 보고 것이 그의 꿈이었다. 그래서 귀향한 후에 BLD 기업을 설립했다. BLD 기업은 2008년에 4명 미

만의 직원으로 설립했다. 처음에는 따니의 “The Lego Group”이 “레고” 어린이 장난감을 수입하고 “브릭 하우스” 매장을 열었다. “브릭 하우스”는 몽골 최초의 세계적 수준의 어린이 장난감 가게이다. BLD 기업은 몽골에서 국제 품질 및 안전 표준 그리고 “장난감 안전” MNS ISO 8124-2011의 요구 사항을 충족하는 장난감을 수입한다. 현재는 “모든 어린이에게 대등한 기회”라는 사명을 수립하고 13개의 지점을 운영하고 있으며, 이곳에서 150명 이상의 직원들이 일하고 있다. 2013년에는 “Minj Plaza” 쇼핑센터를 설립했고, 2010년 영국의 ‘BP’ LLC의 몽골에 있는 공식대표로 “Castrol” 자동차 기름을 판매하고 있으며, “Rascal&Friends” 아기의 기저귀도 Newzeland에서 수입하여 판매하고 있다. 어린이 장난감 Little Tikes, Kittler, Zuru, Buzz Bee, Leapferog, Bruder, Lol, Combi, Britax, Frozen, Hot Wheels, Peppa Pig, Safari Ltd, Sylvanian Families, Revell, Siku, Skip Hop 등 90개 이상의 유명 해외 브랜드를 수입해서 판매하고 있다.

<표 3-1> BLD 기업의 미션, 이념 및 가치

BLD 기업의 미션	“모든 어린이들을 위한 평등한 기회”
BLD 기업의 이념	1. 매력 유지 2. 혁신 추구 3. 세계화
BLD 기업의 가치	1. 직원 간의 존중 2. 품질, 기준 및 안전 우선 3. 소비자 존중
BLD 기업의 원리	1. 친환경 2. 권익 중시 3. 고객 가치 제공 4. 조직의 권익 중시 5. 개인 자기 창출 6. 안전한 작업 환경 제공

출처: BLD (2020) Human Resource Report

<표 3-2> BLD 기업의 조직문화

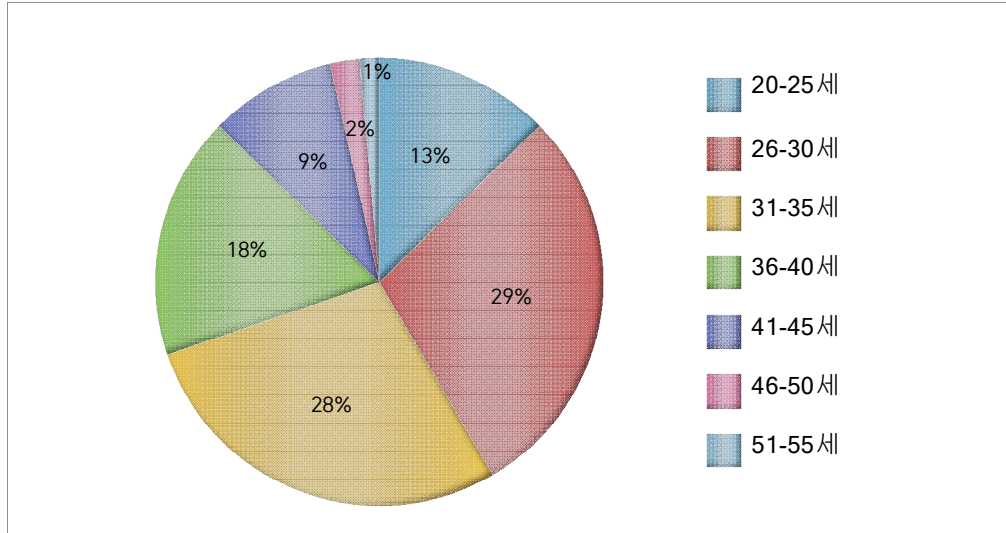
1	의사소통 문화	<ul style="list-style-type: none"> • 바빠도 서로 인사 나누기 • 직급, 직위 관계없이 서로 존중하기 • 서로 들어주고, 이해하기 • 동료가 물어본 질문에 답해 주기
2	관계 문화	<ul style="list-style-type: none"> • 공식적인 대인관계 선호 • 문서작성법 준수 • 예의 바른 대인관계 • 표준 옷차림 • 서로 환영하고 반겨주기
3	생활문화	<ul style="list-style-type: none"> • 환경 위생을 유지하기 • 기업 재산을 아껴 쓰기 • 직장에서 업무복 또는 사무복 입기
4	지지문화	<ul style="list-style-type: none"> • 민족, 출신, 언어, 문화, 종교, 신체적 특징이나 성적지향 등 차별없이 평등하게 대하기 • 직장, 작업 환경과 관계없이 모든 직원에게 평등한 기회 제공하기 • 개인적 발전을 위해 노력하기

출처: BLD (2020) Human Resource Report

2017년 1억4십만MNT, 2018년 1억7십만MNT, 2019년 3억2십만MNT, 2020년 4억MNT의 세금을 내고, 매출액도 2017년 12억MNT, 2018년 16억MNT, 2019년 28억MNT, 2020년 40억MNT로 계속 증가하고 있다. BLD 기업은 인적자원관리 부서를 2012년에 처음으로 만들었고 그때부터 인적자원관리 제도를 도입했다. 2012년에는 조직구조 및 규정을 마련하고 기본급 제도를 도입하였다.

BLD 기업의 직원 구성을 보면, <표 3-3>과 같이 57%는 26대부터 35대 젊은 직원들이 전체 직원들의 절반을 차지했다. 이러한 결과는 기업의 채용 제도와 관련이 있는 것으로 보인다.

<표 3-3> BLD 기업 직원의 연령 분포



출처: BLD (2020) Human Resource Report

제 2 절 BLD 기업의 선발과 채용 제도

BLD 기업은 모두에게 평등한 기회를 제공한다는 원칙을 준수한다. 본 회사는 고용을 결정할 때 인종, 성별, 나이, 장애, 성적 취향, 종교적 신념 또는 소속 정당을 이유로 차별하지 않는다. 선발 과정은 채용 요구 사항을 파악하는 것부터 시작된다.

1. BLD 기업의 선발제도

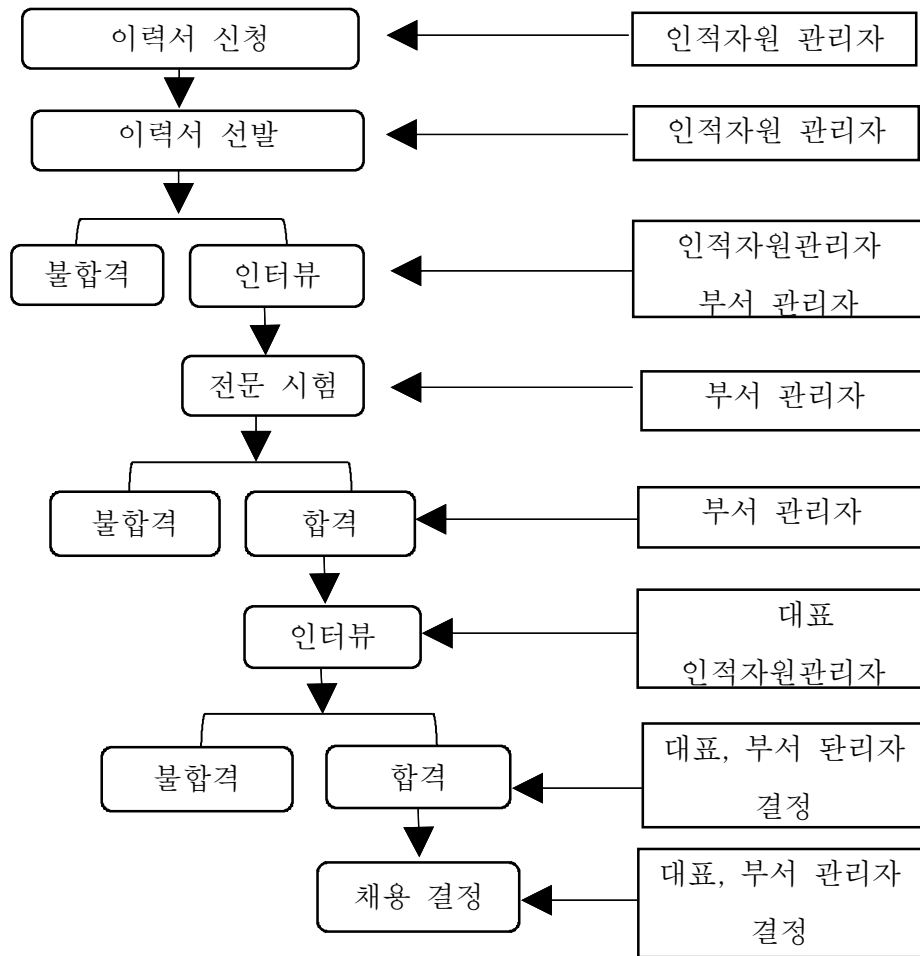
선임 관리자는 승인된 인력계획 및 예산에 따라 기존 공석 및 예상되는 새로운 공석의 필요성을 결정하기 위해 이사와 상의한다. 고위 관리자는 인력계획에 대한 승인을 얻은 후 인적자원관리 부서에 채용 공고를 요구한다.

선발은 외부 선발과 내부 선발이 있으며, 내부 선발은 직원의 직위를 변

경하고 승진시킬 때에 활용된다. 선발 절차는 다음과 같다.

- 서류 접수 (인적자원 관리자)
- 서류 심사 (인적자원 관리자)
- 1차 면접 (지원직무 관련 관리자 및 인적자원 관리자와 함께 면접 실시)
- 전문 능력 시험 (재무, 회계, 해외 담당 관리자 등 부서)
- 면접 (관리직 임용 시에는 이사와 부서장 면접 실시)
- 채용 결정

BLD 기업의 모집공고는 고용주 노동 소개소, 온라인 채널 Biznetwork.com 몽골 일자리 공고 종합 채널인 Unegui.mn 광고 전문 사이트를 통해 이루어진다. 그리고 회사의 공식 홈페이지와 페이스북 페이지에서도 모집공고를 한다. 다음 <그림 3-1>은 BLD 기업의 선발채용 제도이다.



<그림 3-1> BLD 기업의 선발과 채용 제도

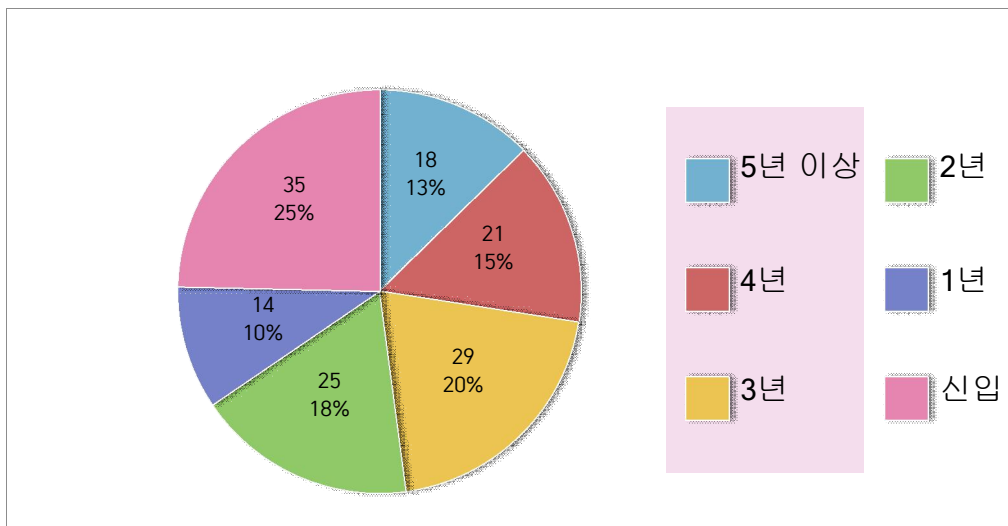
2. BLD 기업의 채용 제도

BLD 기업은 선발 후에 직원과 고용계약 체결하기 전에 “채용제안서”를 안내한다. “채용제안서”는 선발된 직원에게 제공된다. 채용제안서에는 근무 시간, 근무처 및 근무지, 출퇴근 시간, 기본급, 식비 및 교통비, 야근(특근) 수당, 상여금, 전화비 등이 있다. 담보와 비상금의 금액을 정확하게 기록하여 설명한

다. 또한 정규직 전환시기, 상여금, 수습기간, 연차휴가 기간을 명시하고 이해하도록 한다. 즉, '채용제안서'는 직원을 채용할 때 조직의 내부 고용 절차를 요약한 것이다. 직원이 이를 읽고 제안에 동의하여 서명하면 직원과 고용계약이 체결된다.

다음의 <표 3-4>는 BLD 기업 직원들의 근속 기간을 조사한 것이다. 조사 결과는 신입직원이 25%로 가장 많고, 3년 근무한 직원은 20%, 2년 근무한 직원은 18%, 4년 근무한 직원은 15%, 5년 이상 근무한 직원은 13%를 차지했으며, 1년 근무한 직원은 10%로 가장 적었다.

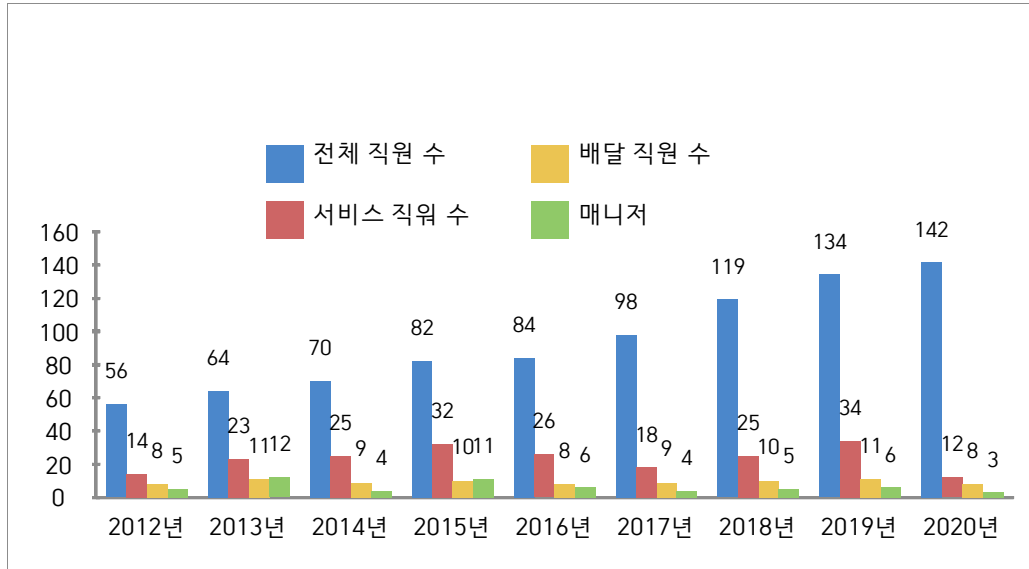
<표 3-4> BLD 기업의 직원 근속 기간



출처: BLD (2020) Human Resource Report

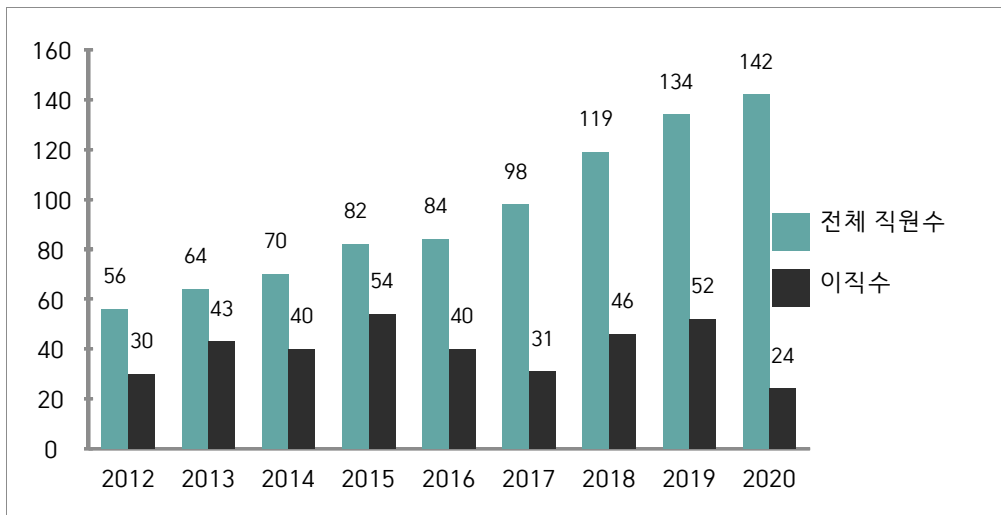
다음은 BLD 기업의 퇴사 직원들을 대상으로 조사한 결과이다. <표 3-5>를 살펴보면, 서비스 직원들의 퇴사가 매우 많은 것으로 나타났고, 그다음으로는 배달 직원들의 차지하고 매니저들은 가장 적었다.

<표 3-5> BLD 기업의 퇴사 현황



출처: BLD (2020) Human Resource Report

<표 3-6> BLD 기업의 이직 현황



출처: BLD (2020) Human Resource Report

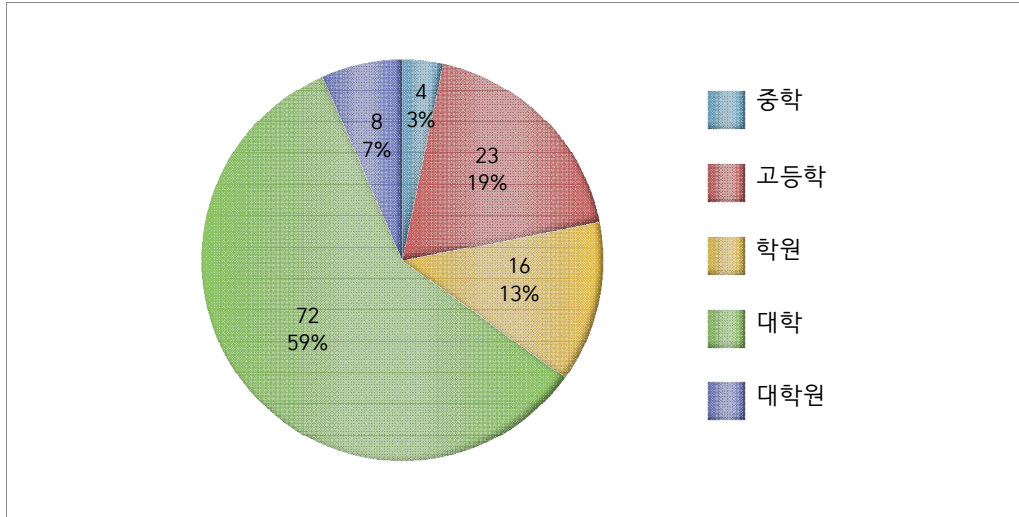
<표 3-6>을 보면, BLD 기업의 이직자 수가 2012년부터 꾸준히 증가하다가, 2020년에는 급하게 감소하였다. 이 이유는 2019년에 생긴 코로나 판데믹 때문으로 보인다.

제 3 절 BLD 기업의 교육제도

BLD 기업은 매년 주요 직원에게 외부 및 내부 교육을 제공한다. 연말에 내년도 교육 및 개발 프로그램을 계획하고 교육 예산을 승인받는다. 교육 요구 사항을 결정할 때 고위 직원은 직원 성과와 조직의 비전 및 요구 사항에 따라 이사와 상의한다. 내부 교육 자료는 교육 직원이 개발하고 수행하며 교육 자료는 직원 대부분이 지난 1년 동안 조직의 성과를 개선하기 위해 알아야 하는 일상 업무 요구 사항에 대한 지식을 일원화하여서 실시한다. 서비스 직원의 경우 2개월의 수습기간 동안 조직의 서비스 표준 및 제품 지식을 교육하는 것은 교대 감독자의 책임이며, 내부교육을 수행하는 것은 선임 서비스 관리자의 책임이다. 2개월의 수습 기간이 끝나면 서비스 표준 및 제품 지식 검증 시험을 치르고, 합격하면 정규직 서비스 근로자가 된다. 외부교육은 연수원 프로그램을 검토하여 선임 직원과 지점장에게 소개하고 인적자원관리 담당자가 교육 대상자를 선발하여 관리한다. 영업 담당자는 고객 서비스 직원에게 제품 교육을 제공한다.

다음 <표 3-7>은 BLD 기업 직원들의 학력을 조사한 결과이다. BLD 기업 근로자들의 59%가 대학 학력을 가진 것으로 나타났다.

<표 3-7> BLD 기업의 직원 학력 현황



출처: BLD (2020) Human Resource Report

BLD 기업은 해마다 직원에게 다양한 교육프로그램을 개발하여 진행한다. 다음 <표 3-8>은 회사 내부에서 시행되고 있는 교육프로그램이다.

1. 교육 방향: 1) 직원들 개발 능력을 지속해서 향상시켜야 한다.
2) 서비스 표준은 균등하게 시행되어야 한다.
3) 잠재적 직원을 준비해야 한다.
2. 주된 목적: 업무 성과 증가.
3. 교육 목표: 1) 직원 간 관계 향상
2) 작업장 요구 사항에 따른 직원 교육 및 개발
4. 프로그램 시행 책임자: 인적자원 담당자

<표 3-8> BLD 기업의 내부교육 계획서

No.	실시 기간	지속 기간	수행 업무	수행 직원	범위	예산
1	2020년	연간	내부 교육 계획 작성하여 승인 및 구현	인적자원 관리자	전 직원	0
2	분기 마지막 1주	연간	내부 교육 수행 상급직원이 교육 계획을 획득하여 승인 받기	인적 자원 관리자	교육 담당 부서장	0
3	2020년 2분기부터	분기 마다	교육 수행 부서장들이 교육 수행 계획을 개발하고 인적 자원 통합하여 승인하고 구현하기	교육 담당 직원	인적자원 관리자	0
4	2020년 4월	5시간	서비스 기준 교육	매장관리자/담당자	영업 컨설턴트	0
5	2020년 4월	3시간	영어 기초 말하기 교육	주문담당 관리자	영업 컨설턴트	0
6	2020년 4월	2시간	IT, 하드웨어 및 컴퓨터 교육	IT 엔지니어	전 직원	0
7	2020년 4월	2시간	문서, 소통 교육	사무 관리자	지점, 부서장들	0
8	2020년 4월	3시간	금융 및 세법 개혁 교육	총괄 회계원	전 회계원	0
9	2020년 3월	2시간	급여 산정, 사회보험료, 개인소득세 관련 교육	회계 담당자	전 직원	0

출처: BLD (2020) Human Resource Report

다음 <표 3-9>는 BLD 기업 직원에 외부에서 받을 수 있는 교육프로그램이다. BLD 기업의 교육프로그램은 업무 효율성 향상을 목적으로 한다. 업무 수행에 필요한 교육프로그램을 조사하고 수요에 맞는 교육을 실시하면, 직원은 배운 내용을 업무에 적용하여 업무 효율성을 향상시킬 수 있다.

하지만 BLD 기업의 교육 계획을 살펴보면 교육 이후에 교육 결과에 대한 평가나 활용에 대해서 제시하지 않았다.

<표 3-9> BLD 기업의 외부 교육 조사

No.	수행 기간	지속 기간	수행 업무	수행 직원	범위	예산(MNT)
1	2020.01.18.	4시간	소셜 마케팅 교육 1	소셜 미디어 매니저, 그래픽 디자이너	인적자원 담당 관리자	524.000
2	2020.01.25.	4시간	소셜 마케팅 교육 2	소셜 미디어 매니저, 그래픽 디자이너	인적자원 담당 관리자	360.000
3	2020.02.19.	5시간	보관소 교육	오피스 매니저	인적자원 담당 관리자	120.000
4	2020.03.18.	6 월	영어 교육	영업 매니저	인적자원 담당 관리자	2.700.000
5	2020.03.	8시간	영업 교육	판매 사원	인적자원 담당 관리자	600.000
6	2020.09	12시간	팀워크 교육	조직 전 사원	인적자원 담당 관리자	12.000.000
	총 금액					16.304.000

출처: BLD (2020) Human Resource Report

제 4 절 BLD 기업의 성과평가제도

성과평가는 보상, 승진, 해고 등 일련의 인적 자원 관리와 관련된 각종 의사결정과정에서 가장 근본이 되는 활동이다. BLD 기업은 월별 업무보고서 형태로 성과평가를 평가하며, 성과평가는 상여금 및 급여와 연계된다. ‘실적보고 및 계획 평가 절차’를 준수하여 업무를 수행한다. 영업 사원들은 판매 계획별로 성과를 평가하고, 사무원과 재무 담당 직원은 월별 계획별로 성과를 평가하며, 창고담당 직원은 월별 계획별로 성과를 평가한다. 부서의 성과는 분기별 업무의 성과를 기준으로 평가하고, 영업부서는 분기별 영업계획의 성과를 기준으로 평가한다. 성과 양식은 각 직책의 책임에 맞게 조정되며 보고서는 승인된 양식에 따라 평가된다. 성과평가 양식은 출석(10%), 책임(10%), 업무 성과(80%)를 총 100%로 평가하며, 해야 할 일을 5~6조로 나누어 각각 평가한다. 서비스 직원의 경우에는 성과는 지점장과 지점장 서비스 관리자가 평가하고, 부서장은 각 직원의 성과를 평가하고, 원장은 부서장의 성과를 평가하는 것이 원칙이다. 중급 이상 관리자는 스스로 개인 판단을 한 후에 상급 직원이 평가한다. 보수는 그러한 요약 결과의 백분율을 기반으로 한다.

BLD 기업의 성과평가와 급여 및 인센티브는 성과평가 결과와 연결된다. <표 3-10>은 BLD 기업의 서비스 직원 성과를 평가하는 체크리스트이고, <표 3-11>은 BLD 기업의 영업 담당자 성과평가 보고서 양식이다.

<표 3-10> BLD 기업의 서비스 직원 성과평가 체크리스트

서비스:

직원명:

직위:

No		내용	적립 포인트						
1	직장 정돈 10%	사업장 정돈							
		가게 청소							
		장난감 및 물품 청소							
		가게 문 열고 닫기							
		선반 물품은 가득 차 있고 간격을 균일하게 유지							
		창고 배치정리							
2	서비스 기준 15%	작업복/유니폼, 이름표 검은 신발/ 외모 / 메이크업, 네일, 귀걸이, 반지/ 서비 수 문화, 배웅 및 마 /미소하며 인사하기/ 서비스 불만 고객을 차별 및 무시하는지 여부 고객에게 상품을 설명하고 추천하는 서비스 고객 옆에 서로 적절하게 대하는지 여부.							
		일일 판매 데이터 기록 여부							
		일일 매출이 계획 수준에 도달하는지 여부							
		4	물품 5%	물품에 대한 지식, 설명 여부					
				물품 가격 배치					
				도난 방지 바코드 부착 물품 코너에 배치하기					
5	직장 루틴 15%	직장에서 음식이나 차 마시는 거 금지 근무시간에 고객 옆에서 핸드폰 사용/통화금지 작업장을 방치하지 않기, 앉기 금지 작업장에 고객에 대한 이야기 금지, 모여 있지 않기 근무 시간 동안 청소, 보고, 계산 금지 직장에서 친척과 친구를 부르는 거 금지 카운터 쪽에 외부인 들어오게 하지 않기							
		6	보고서 5%	재고 보고서가 적시에 올바르게 제출되었는지 여부					
		7	양식 등록 5%	휴식 조사 시트					
				보고서 등록 / 계산서 /					
		평가접수							
		작성한: 지점 강							

출처: BLD (2020) Human Resource Report

<표 3-11> BLD 기업의 영업 담당자 성과평가 서식

출석 10%	30 분	7.5%	1 시간	5%	1시간30분	2.5%	2 시간	0%
책임 10%	대표의 경고		부서의 경고		재무부서 경고 및 재산 책임		인적자원부서 경고	

근무 시간 소유:

No.	수행된 업무 패키지 이름	패키지 업무 완료 시간	소요 시간 비율		
1	목표 판매 계획 수행성과 10%				
2	물품 주문 발행 물품 재고 계획 10%				
3	거래자 물품 자원 할당, 인터리어 및 배달 10%				
4	새 거래자 추가, 거래자 판매량 증가시키기 20%				
5	판매 보고서 10%				
6	거래자 판매자의 교육 수행 5%				
7	계획 이외 새로 수행된 업무 5%				
총 평가					
실적보고서:80%					
수행할 업무 패키지	수행된 업무	업무 목표와 성과를 명확하게 보고	업무 수행에 소요된 시간	업무 수행 날짜	수행 품질
목표판매계획 수행성과 10%					
물품 주문 발행 물품 재고 계획 10%					
거래자 물품 자원 할당, 인터리어 및 배달 10%					
새 거래자 추가, 거래자 판매량 증가시키기 20%					
판매 보고서 10%					
거래자 판매자의 교육 수행 5%					
계획 이외 새로 수행된 업무 5%					

출처: BLD (2020) Human Resource Report

제 5 절 BLD 기업의 임금 및 복지제도

1. BLD 기업의 임금제도

가장 간단한 형태로 임금은 고용계약에 따른 의무를 이행하기 위해 고용주가 직원에게 지급하는 금전적 지급이다. 사용자는 단체교섭과 고용계약을 통해 직원의 기본급을 결정한다. 기본급은 사업체 또는 조직이 정당하게 결정하는 직위의 급여이다. 임금은 기본급, 직급수당, 야근수당, 성과급으로 구성된다. 수당은 직원의 전문 기술, 직장 조직 및 근무 조건에 따라 결정되는 요소에 따라 결정되는 급여이다. 수당 금액은 고용주와 근로자 간의 단체교섭 또는 고용계약을 통해 상호 합의하여 결정된다. 자격수당은 직원의 전문 기술 및 교육 수준에 따라 달라질 수 있다. 야간 근로자가 휴식을 취하지 않을 경우 급여를 인상하고, 인상액은 단체교섭을 통해 합의한다. BLD 기업의 임금제도는 기본급, 야근 근무 수당, 연봉 수당, 음식 수당, 날씨 수당, 농촌 지역의 수당, 보상금 등으로 구성된다. 복리후생제도는 전화 결제 감면, 채용 기념 선물, 진료비 지원, 저렴한 사택 제공, 학비 대출, 보험 가입, 자녀 출산 보조금 등이 있다.

BLD 기업은 매년 급여 시스템을 변경한다. 기본급, 추가급, 연장근로수당, 상여금, 급여액, 지급조건 등은 "급여 및 인센티브 절차"를 따른다. BLD 기업은 기본급, 식비, 연장근로수당, 연봉의 급여체제로 구성되어 있다. 또한 신입 사원의 경우 수습 기간 2개월 동안에 기본급의 80%를 지급한다. 그리고 80%의 급여에서 자산 담보 및 위험기금을 징수한다. 수습 기간을 마친 직원은 2개월 이내에 완료해야 하는 검증 시험을 통과하면 기본급의 100%를 지급 받는다.

BLD 기업에서는 서비스 직원과 회계사의 기본급이 상, 하, 두 가지로 나

는다. 신입사원이 조직의 업무수행 방식을 배우고 업무 경험을 쌓아 전문 시험을 치고 합격하면 상 기본급으로 증액된다. 예를 들어, 서비스 직원, 회계사 경우에는 채용일로부터 6개월 동안 하 기본급 1.000.000MNT를 받고, 6개월 되면 전문 시험을 치고 합격하면 상 기본급 1.200.000MNT을 받을 수 있다. 입사한 달부터 급여에서 담보(변상을 위한 예치금)를 차감하고, 사원 명의로 1년치 저축계좌를 개설하고, 퇴직 시 사원에게 돌려준다. 이 저축의 목적은 직원의 일하는 동안에 상품이나 자산이 부족한 경우 공제하기 위한 것이다. 계절수당, 기술 수당 및 시간외 수당 와 같은 추가 급여는 특정 전문 수당으로 지급된다. 급여는 월 2회 지급되며, 몽골 노동법에 의거 초과근무 수당은 1.5%, 주말 및 공휴일은 2%로 산정되어 지급된다. 휴가 수당도 몽골 노동법에 따라 지급된다. 직원의 성과 보너스는 해당 규정에 따라 월별 및 분기별로 검토되어 매 분기에 한 번 지급된다. <표 3-12>는 BLD 기업의 임금체계를 나타낸 것이다.

<표 3-12> BLD 기업의 임금체계

	구성항목	내용	비고	
	기본급	정규직 100% 수습 직 80%	임직원	매 월
수당	시간외 수당	평일 1시급 1.5배 추가 면절 날 2배 가	임직원	매월
	식비 수당	단일 8.000MNT	임직원	매월
	산업안전 책임자 수당	책임자 100.000MNT	책임자 1명	매월
	지게차 운전 수당	50.000MNT	책임자 1명	매월
	엘리베이터 수당	100.000MNT	책임자 1명	매월
	계절 수당	100.000MNT	자동차 기름 판매자 3명	11월부터 4월까지
상여금	성과급	기본급 대비 25%	사무직원/기타 직원	매 분기
	판매급	계획 판매율	판매부서 직원	매 분기
	세밀 상급	작업생산성/성과평가율	우수 성과평가 자	매년

출처: BLD (2020) Human Resource Report

2. BLD 기업의 복지제도

BLD 기업은 회사 취업규칙에 따라 직원들에게 복리후생을 제공한다. 직원의 자녀 출산 축하금, 기저귀 지원, 가족의 경조사 지원, 지방에서 이사진 직원에게 임대료 50% 할인, 전문성 개발을 위하여 장기적인 교육을 하고 싶은 직원에게 300만 원의 등록금을 무이자 대출 제공한다. 1년 근속자에게는 기념일 선물을 1~4년 근속자에게는 선물로, 5년 근속자에게는 500,000 MNT를 지급한다.

또한 임직원의 생일에 '생일상품권'을 제공하고, 1월 1일과 어린이날은 임직원 자녀에게 선물을 전달한다. 이년마다 한번 여름 계절에는 직원들이 국내외 아름다운 곳으로 가는 여행권을 준다.

제 6 절 BLD 기업의 인적자원관리 제도의 문제점과 방안

BLD 기업의 인적자원관리 제도에는 여러 가지 문제점이 존재한다. 첫째, BLD 기업의 인적자원관리 제도의 문제점은 직원 입사 및 퇴사 조사를 따르면, 서비스 근로자의 퇴사 비율이 매년 높게 나타나고 있다는 점이다. 대부분의 퇴사 직원은 1개월에서 6개월 사이의 높은 이직률을 보였다. 2개월 수습기간 동안 기본급의 80%만 지급되고, 급여에서 담보를 차감하고, 기본급의 5%에서 비상자금을 차감하기 때문에 직원이 직접 받는 급여가 줄어드는 것이 이유이다. 그런데 2021년에 몽골 노동법에 추가 개혁되고 근로자의 급여에서 담보, 비상금을 공제하는 것을 통제하였기 때문에, 이 문제는 향후 개선될 수 있을 것으로 보인다.

둘째, BLD 기업의 직장 요건에 따르면 모든 사업장은 1~2년의 경력을 요구한다. 결과적으로 노동력을 찾기가 어렵다.

셋째, 직원역량 개발 측면에서 교육을 시행하지만, 결과를 고려하지 않는다. 교육을 받은 직원은 훈련이 완전히 습득되었는지, 습득한 지식을 업무에 적용하고 있는지, 업무에 진전이 있었는지에 대해 주의를 기울이지 않은 것으로 보였다.

넷째, 교육과정을 검토한 결과 승계 교육이 없는 것으로 나타났다.

다섯째, 업무 수행 평가 프로세스에 오류가 있다. 직원이 자신을 평가하고 직원의 직속 상사가 평가한 후 요점을 요약하고 양측은 결론에 동의한다. 그러나 BLD 기업에서는 상사가 직원의 성과를 불만족스럽게 평가한 후 감점 사유, 실수가 무엇인지, 실수를 반복하지 않고 성과를 개선하기 위해 무엇을 할 수 있는지 같이 논의해야 하는데 평가된 직원은 어떤 작업이 제대로 수행되지 않았는지 모르고 점수가 차감된 이유도 모르고 있다.

여섯째, 급여 복지 체계의 경우 BLD 기업의 급여는 몽골 노동법에 따라 산정된다. 급여 시스템의 문제점 중 하나는 서비스 근로자와 회계사가 신규 고용 및 승진 후 6개월 뒤에 더 높은 급여 수준으로 이동하고 있다는 것이다.

일곱째, 승진제도에 따라 승진한 직원을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면, 어떤 근거와 기준, 어떤 요구 사항을 충족했는지, 어떤 능력으로 승진했는지에 대한 경영진의 판단이 불분명하다.

제 4 장 한국기업의 인적자원관리 제도

제 1 절 한국기업의 인적자원관리 제도 변화

한국기업의 인적자원관리 제도의 변화는 크게 두 개의 시대적인 사건을 중심으로 구분할 수 있다(정종태 외, 2018). 하나는 1987년 6.29 민주화 선언이

고, 다른 하나는 1997년 경제위기이다. 정종태 외(2018)는 각 사건을 중심으로 단계를 구분하여 인적자원관리 제도의 특성 차이를 설명하였다. 첫 번째 단계는 1987년 이전 시기로 연공주의 관점에서 인적자원관리가 시행되었고, 두 번째 단계는 1987년 이후부터 1997년까지의 시기로, 능력주의 관점의 인적자원관리가 이루어졌으며, 세 번째 단계는 1997년 이후 시기로, 성과주의 인적자원관리의 특성을 보여준다(정종태 외, 2018).

<표 4-1> 한국기업 인적자원관리 변천

시대	1980년 중반까지 (1987년 6월 29일 까지)	1980년 중반 이후 1990년 후반까지 (1997년 IMF까지)	1990년 후반 이후
인적자원관리 관점	연공주의 인적자원관리	능력주의 인적자원관리	성과주의 인적자원관리
인적자원관리 특성	근무경력중심 연공형 호봉제도 고정상여 계층적 조직 정기승격/승진 직급중심 직급/직위/직책일치	능력 중심 승진/승격 차등 발탁인사 직급정년제 직급파괴 부/과제 폐지 팀제 도입 직급과 직책이 분리	호봉제 폐지 연봉제 도입 인센티브 도입 성과평가제도 도입 BSC 도입 인재육성 강조 구조조정 고용유연성 강조

출처: 정종태(2013), 인사관리 기본과 실제, 시그마프레스

한국기업의 임금은 1987년 6월 29일 민주화 선언 이후에 노사 자율주의가 허용되면서 빠르게 상승하였다(정종태 외, 2018). 1987~1997년까지 한국기업의 연평균임금 인상률은 약 17% 정도였다. 그래서 정종태 외(2018)은 급격한 임금 상승으로 기업들이 노동 비용이 싼 중국과 동남아 등으로 생산 기지를 옮겼고, 다른 한편으로 인적자원관리에서 신인사제도의 도입을 통해 임금과 성과를 연계시키는 노력을 하게 되었다고 주장하였다. 따라서 기업들은 1990년대 초반의 신인사제도 도입을 전후하여 성과주의와 능력주의의

도입을 시작하게 되어 전통적인 연공주의를 보완하는 노력을 하였다(정종태 외, 2018).

<표 4-2> 한국 공공기관 인적자원관리 변천

	“1998	2003	2008	2013	2017
	김대중 정부	노무현 정부	이명박 정부	박근혜 정부	문재인 정부
평가 및 보수	*KT,BSC 1999 *KOTRA, BSC, 2001	BSC 성과관리 *2004.9 장관회의에서 지시 *해양경찰청 ‘BSC’ 사례 발표 *KOTRA, 오연교 장관 발탁	연봉제 도입 기준 제시 *기관장리더십 평가 도입 *임금차등, 직무급 도입 제시 *1,2급 연봉제 (2010.6)	성과연봉제 도입 *4급 포함 (70%) *성과연봉 2배 차등	성과연봉제 폐지 결과 *불법적 도입의 경우 폐지 *노동조합 동의 없는 경우 폐지
		고위공무원 인사혁신 *1-3급 직급폐지 *연봉제 도입, 직무급 포함	개인 업적평가/MBO		직무급 도입 *5개 기관 시범 실시
채용 및 선발			NCS 정의 / 개발	NCS 직무별 채용 도입 *2015년 NCS 채용 실시	블라인드 채용 도입 *2017년 블라인드 채용 도입 *채용 공정성 강조
순환 보직				순환보직원칙 수립 *2015년 전보 마일리지 제도 등 도입	
				전문직위제 도입 *2015년 권고, 2016년 도입	

출처: 정종태(2020), 인사관리 종합, 한국생산성본부

1987년 이후의 기간 (1987-1997) 동안에 성과주의가 확실히 정착한 것은 아니지만, 기업의 노력으로 1997년 경제위기 이후에 점차 효과가 나타나 현재의 성과주의로 연결되었다. 정종태(2013)에 의하면, “1997년 외환위기 이후 비정규직은 한국기업 고용관리에서 중요한 위치를 차지하게 된다. 외환위기

이후, 핵심 기능만 남기고 나머지는 아웃소싱하는 전략을 추진하면서 고용조정 충격과 고통을 경험한 기업들이 정규직 채용을 가능한 한 피하여 비정규직 고용이 확산되었다.” 김동배와 오계택은 비정규직 활용의 보편적인 동기의 하나로 내부노동시장의 경직성(고용, 임금)을 제시하면서, 한국기업의 경우 임금의 연공성이 강했던 것이 비정규직 확산에 기여했을 것으로 추정된다고 하였다.

한국 공공기관의 인적자원관리는 정부의 공공기관 경영혁신 차원에서 추진되었다. 정종태(2020)는 정부에 따른 인적자원관리 변화과정을 <표 4-2>와 같이 정리하였다. 공공기관의 인적자원관리는 노무현 정부에서 시작되었다고 할 수 있다. 노무현 정부에서 정부 부처 1급, 2급, 3급의 직급을 폐지하고 직무급을 도입하여 인사 혁신을 시작하였다. 즉, 정부 각 부처 실장, 국장의 임금이 기존의 직급 중심이었는데 이를 혁신적으로 폐지하고 직무에 따른 임금제도를 도입하였다. 이는 이후 공공기관 인사 혁신의 모델이 되었다. 또한 공공기관에 BSC 성과 관리 제도를 도입하였다. 이후 이명박 정부에서 공공기관 1, 2급(부서장 이상)을 대상으로 연봉제와 성과평가를 적용하였다. 박근혜 정부에서는 연봉제를 4급까지 확대하고자 하였으나 실패하였다.

제 2 절 한국기업의 선발 및 채용

1. 모집관리

기업은 조직의 목적 달성에 적합한 인력을 확보하기 위하여 유능한 사람들이 지원하도록 모집 활동을 펼친다. 모집의 목적은 조직이나 직무에 적합한 능력이 있는 지원자의 지원, 지원자의 수를 적절히 확보하여 선발의 효과를 높이려는 것이다(정종태, 2013).

모집은 크게 사내 모집과 사외 모집으로 구분할 수 있다. 사내 모집은 인사 부문에서 기능목록 (skill inventory) 또는 인력 배치표(manning table)를 활용하여 해당 직위에 적합한 인물을 찾아내는 방법을 말한다(정중태, 2013). 사내 모집의 구체적인 형태로 공개 모집 제도 (job posting 또는 job bidding system)도 있다. 공개 모집 제도는 기존 조직에 결원이 생기거나 사업이 확장되면서 부서나 팀을 새로 구성할 때 필요한 인력을 사내에서 충원하는 것으로, 이 제도는 인력을 적성에 맞는 부서에 배치해 일에 몰두하도록 함으로써 자기 계발은 물론 생산성을 높일 기회가 된다.

사외 모집은 광고 활동, 헤드헌터의 활용, 직업소개소, 현직 종업원의 추천, 가까운 친척의 소개 등을 통해 사외에 있는 인물을 찾는 방법이다. 사외 모집은 새로운 아이디어와 견해가 사내로 유입될 수 있으며, 급성장기의 인적 수요를 충족시킬 수 있다. 또 경력자 채용으로 발생하는 훈련비용을 절감할 수 있다. 반면 외부의 인재를 발굴하는 데 시간 비용과 충원 비용이 많이 소요되며 재직자의 사기 저하를 가져올 수 있다.

2. 선발관리

선발은 모집 활동을 통해서 응모한 많은 취업 희망자 중에서 조직이 필요로 하는 자질을 갖춘 사람을 선별하는 과정이다(정중태, 2013). 선발을 결정할 때 고려되는 요인으로는 지원자의 특성으로 교육 정도, 경험 정도, 신체적 특성, 개인 특성과 성격 등을 들 수 있는데, 이것은 선발 결정의 도구 가운데 면접의 주요 평가 요소가 되기도 한다. 선발 과정을 구성하는 각 단계의 절차 및 순서는 기업에 따라 다를 뿐만 아니라 충원되는 직무의 수준과 유형에 따라 달라질 수 있다(Tseveen Baljinnyam, 2013). 오늘날 대부분의 한국기업의 선발 절차는 1. 예비면접, 2. 지원서 제출, 3. 선발 시험, 4. 선발 면접, 5. 신원조

회, 6. 신체검사, 7. 선발 결정 등으로 집약되고 있다.

<표 4-3> S 그룹의 선발 면접단계 및 면접내용

구분	면접위원	면자 인원수	“면접방식 및 내용
1차 면접	과장급	피면접자:6-7명 면접위원:3-4명	<ul style="list-style-type: none"> • 집단면접방식 주어진 토의주제를 중심으로 집단토의 실시 • 주요 평가내용: 패기, 잠재능력, 사고 자세
1차 면접	부/차장급	피면접자:1명 면접위원:3-4명	<ul style="list-style-type: none"> • 개별면접방식(토론자 면접) • 주요 평가내용 기업관, 전공 및 경영 지식, 태도 등
3차 면접	임원	피면접자:1명 면접위원:2-3명	<ul style="list-style-type: none"> • 개별면접방식(패널 면접) • 주요 평가내용 인성 등 전반적 사항

출처: 정종태(2013), 인사관리 기본과 실제, 시그마프레스

3. 면접관리

면접은 가장 널리 사용되는 선발기법으로, 지원자의 직무능력과 직무적합성을 평가하고, 지원자에게 현실적인 사전 직무점검의 기회를 제공하고, 해당 직무를 선전하고, 이력서와 입사지원서 등 지원서류의 내용을 보완하기 위해 지원자에 관한 철저한 정보를 수집하는 것을 목적으로 한다(정종태, 2013). 하지만 이를 적절히 활용하지 못하여 부적절한 지원자를 채용하고, 자질 있는 지원자는 놓치는 실수를 불러일으킬 수 있다. 그래서 정종태(2013)는 면접의 목적을 명확히 하고 목적에 부합하는 방법을 개발해야 한다고 주장하였다.

최근 한국기업들은 직무수행 능력을 더 정확하게 평가하기 위해 다양한 면접 기법을 개발하고 있는데, 그중의 하나가 역량 면접(competency interview)이다. 역량 중심 면접이란 지원자의 과거 경험이 미래 직무성과를 파악하는 가장 좋은 지표가 된다는 것을 가정하고 지원자의 능력과 역량을 과거의 경험

으로 평가하는 방식이다(정종태, 2018). 물론 지원자의 역량을 정확히 평가하기 위해 역량 면접뿐만 아니라 역량을 평가할 수 있는 인 · 적성 검사, 사례 연구, 집단 토론 등도 활용되고 있다. 역량 면접은 행동 묘사 면접 또는 행동주의 면접이라 하며, 과거 행동을 중심으로 평가함으로써 가장 타당도가 높은 면접 방법이다. 기존의 면접은 주로 미래의 가상 상황에 대한 의견을 중심으로 질문하고 평가한다.

제 3 절 한국기업의 교육훈련

1. 교육의 개념과 필요성

교육이란 “조직구성원이 담당하는 업무의 목표를 보다 효과적으로 달성할 수 있도록 직무수행에 필요한 지식과 기술을 제공함과 아울러 업무수행과 관련하여 다양한 관계자와의 상호작용에 필요한 기술과 태도를 갖게 하려는 체계적인 과정이다(정종태, 2013).”

교육은 조직이나 개인이 직면하는 환경변화에 유연하게 대응하는 데 필요하다. 교육의 필요성을 구체적으로 살펴보면, 첫째, 교육은 구성원의 지식 진부화를 방지하는 데 필요하다. 지식은 발전을 거듭하고 있어 과거의 지식은 사용할 수 없게 되거나 활용도가 낮아진다. 따라서 조직이나 구성원의 능력을 유지, 발전하기 위해서는 지속적인 교육이 필요하다. 둘째, 직무 변경 시 새로운 직무내용을 파악하고 직무수행 방법을 습득하기 위해서 교육이 필요하다(정종태, 2013). 셋째, 조직의 규모가 커지면 필연적으로 관리 계층이 생기기 때문에, 관리역량 강화를 위해 교육이 필요하다. 넷째, 조직구성원이 바람직한 가치관이나 신념을 갖고, 조직문화를 내면화시키도록 하는데도 교육이 중요한 역할을 한다.

2. 교육의 유형 및 방법

기업이 구성원을 대상으로 하는 교육에는 여러 가지가 있다. 교육내용에 따라 직무교육과 의식교육으로 구분할 수 있다. 직무교육은 직원이 현재 담당하고 있는 직무 자체에 관한 직무수행 능력의 향상을 위한 교육으로, '전공 교육'이라고도 부른다(정종태, 2013). 의식교육은 법정 의무나 윤리 의식 강화를 위해 시행되는데, 장애인 인식개선 교육, 인권교육, 청렴교육 등이 이에 해당한다. 실시대상자를 기준으로 하여 분류하면 신규 채용자 교육, 재직자 교육, 감독자 교육, 관리자 교육으로 구분된다. 특히 “감독자에 대한 교육은 부하직원의 직무수행을 지휘하고 감독하며, 이에 대한 책임을 질 직위에 있는 중급 이하의 감독자에게 그 감독 능력을 향상시켜 주기 위하여 실시하는 교육이다. 관리자에 대한 교육은 중견급 이상의 관리층 직원을 대상으로 그들의 관리능력, 즉 의사결정과 통솔에 필요한 능력을 향상시키기 위해 실시하는 교육이다(정종태, 2013).”

한국기업에서 많이 쓰이고 있는 방법은 강의와 토론, 현장학습 등이며, 그 밖에 사례연구, 역할연기, 모의연습, 분임토의 등도 활용되고 있다. 강의(lecture)는 여러 사람을 한 장소에 모아 놓고 강사가 일방적으로 정보와 지식을 전달하는 교육 방법이다(이진, 2015). 토론(discussion)은 교육 대상자에게 주제를 주어 각자의 의견발표를 통해 그들 스스로가 문제를 해결하도록 하는 방법이고, 관찰(observation)은 교육 대상자가 직무와 관련성이 있는 현장에 가서 일어나는 상황을 직접 봄으로써 업무에 대한 이해력을 넓히는 방법이다(정종태, 2013). 현장훈련(on-the job training)은 교육대상자가 현재 근무하는 직장에서 정상적으로 자기의 직무를 수행하면서 상사로부터 지도를 받는 비공식적 교육으로 현장 실습 또는 직장 내 교육이라고도 부르며, 특히 기술직원의 능력 개발에 유용한 방법이다(정종태, 2013).

사례연구(case study)란 과거에 실제로 있었던 사례를 중심으로 교육생들이 정보를 토의하고, 효과적인 문제해결 방법을 도출하는 교육 방법이다. 사례연구는 교육 대상자에게 문제해결을 위한 정보를 습득하고 문제해결 능력을 키워주는 장점이 있다. 역할연기(role playing)는 어떤 사례를 연기로 꾸며 실제 처럼 재현해 봄으로써 문제를 완전히 이해시키고 해결 능력을 촉진시키는 교육 방법이다(이나림, 2017). 감수성 훈련(sensitivity training)은 다른 사람들이 자신의 행동을 어떻게 인식하는지를 앎으로써 직무와 관련한 상호작용 방법을 배우게 하는 것이 목적이다. 모의연습(simulation)은 교육 대상자가 업무 수행 중 앞으로 직면하게 될 어떤 상황을 가상적으로 만들어 놓고 교육 대상자가 거기에 대처할 수 있는 능력을 길러주는 방법이다(김우성, 2012).

제 4 절 한국기업의 평가제도

1. 성과평가

성과평가는 한국기업들이 전통적으로 활용하였던 인사고과가 시초라고 할 수 있다. 인사고과는 조직 구성원 개인의 업적, 능력, 태도를 상급자가 평가하는 방법이다. 상급자는 보통 연 1회 정기적으로 부하직원들의 업적, 능력, 태도를 평가해야 한다. “전통적인 인사고과는 통상적으로 부하직원들의 업적, 능력, 태도를 탁월(S), 우수(A), 보통(B), 미흡(C), 매우 미흡(D)의 5등급으로 구분한다. 그러나 이러한 인사고과는 상급자가 부하직원에 대한 평가가 명확한 기준이나 근거 제시 없이 상급자의 주관적인 판단에 따라 결정될 수 있다는 문제점이 있는 것으로 인식되었다. 피평가자인 근로자의 업적, 능력, 태도를 한 장의 평가표(인사고과표)로 평가하여 종합평가라 한다. 1980~1990년대 이후 역량이 기업의 인사관리에 활용되고, 특히 역량 평가라는 개념이 등장하면서

부터 평가는 업적평가와 역량평가로 구분되고, 역량모델링에 의하여 구체적인 행동을 평가하는 방식으로 개선되었다(정종태, 2013). 최근 들어 평가는 단순히 부하직원의 성과를 판단하고 등급을 매기는 것이 아니라 부하직원의 성과 향상을 위한 성과 관리(performance management)에 초점을 두고 있다. 최근 기업들이 도입하고 있는 평가 또는 성과관리 시스템은 기본적으로 다음 세 단계의 기능을 포함한다. 첫 번째 단계는 성과 요소에 대한 규명 단계이다. 이 단계에서는 성과의 어떤 요소가 중요하고 어떻게 평가되어야 하는지를 제시한다. 두 번째 단계는 성과평가(performance appraisal) 단계이다. 이 단계에서 성과에 대한 실질적인 평가가 이루어진다. 마지막 세 번째 단계는 성과에 대한 평가 결과를 피드백하는 단계로, 성과 부진이나 미달의 원인이 무엇인지 밝혀내고 이를 해결하기 위해 조치를 하며(필요하면 직원을 훈련시키는 일 등) 성과 향상의 수준에 기초하여 보상을 결정하는 것 등이 포함된다.

2. 평가의 목적

평가 시스템을 구축하여 운영하는 목적은 전략적 목적, 관리적 목적, 개발적 목적, 세 가지로 정리할 수 있다.

1) 전략적 목적

평가의 전략적 목적이란 개인의 활동들이 조직의 목표와 전략적 방향에 연계되어야 함을 의미한다. 이에 따라 성과평가는 조직 구성원들이 조직의 사업 전략이 요구하는 핵심 직무를 잘 수행하고 있는가를 평가하는 데 초점을 둔다.

2) 관리적 목적

평가의 관리적 목적은 평가를 임금, 승진, 해고, 인센티브 지급 등을 위해

사용하는 것으로, 평가자들이 관리적 목적을 위해 평가를 할 때는 평가를 '필요악'으로 간주하며, 피평가자를 의식하여 모두 높게 평가하거나 비슷하게 평가하는 오류를 범하기도 한다(정종태, 2013).

3) 개발적 목적

평가의 개발적 목적은 평가 결과를 통해 낮은 평가를 받았을 때 그 원인이 능력의 부족인지, 동기의 부족인지, 아니면 장애요인 때문인지를 파악하여 필요한 부분을 개발시켜 주기 위한 목적으로 성과 관리를 하는 것이다.

3. 성과평가 기법

가장 많이 사용되고 있는 성과평가 방법에는 평정 척도법, 순위 결정법, 목표 관리법 등이 있다.

(1) 평정 척도법

평정 척도법은 성과평가 방법 중에서 가장 널리 사용된 방법이다. 평정척도법을 사용하는 대부분의 기업은 성과평가 과정의 일체성 및 일관성을 강조한다. 인적자원관리 부서는 각 부서의 책임자들에게 표준을 제공하고, 모든 직원을 동일한 항목으로 평가하게 한다. 보통 1년에 한 번 팀장이나 부서장들은 인사 부서로부터 직원들의 평가를 요청받는다. 대부분의 기업은 회계기간 말에 모든 직원을 대상으로 평가를 하는데, 일부 기업은 입사 1년이 되는 시점에서 개인별 평가를 하기도 한다.

(2) 순위 결정법

순위 결정법은 피평가자인 직원들을 비교하여 매출이나 능력 면에서 누가 더 나은지를 결정하는 방법이다. 순위 결정법에서는 한 팀의 구성원들이 모두 유능한 직원이라 해도 모두를 S등급으로 평가할 수 없다. 그중의 한 사람만을

최고 등급인 S 등급으로 평가해야 한다. 반대로 아주 능력이 떨어지는 직원들로만 구성된 팀이라 해도 그중의 누군가를 최고 등급으로 평가해야 한다.

(3) 목표관리법

조직에 소속되어있는 모든 구성원은 연초에 자신의 업무 목표를 수립한다. 목표를 설정하는 방법으로는 일반적으로 두 가지가 사용된다. 첫 번째 방법은 개인이 스스로 자신의 목표를 설정하고 이를 팀장과의 면담을 통하여 확정하는 자율적인 방법이다. 두 번째 방법은 팀장이나 상사로부터 목표를 부여받는 방법이다. 목표를 설정할 때는 다음과 같은 다섯 가지 특징을 지니도록 해야 한다. 첫째, 목표는 구체적(Specific)이어야 하고 명확하게 기술되어야 한다. 둘째, 측정 가능(Measurable)해야 한다. 목표는 정량적일 수도 있고 정성적일 수도 있으나, 일정한 기간이 경과한 후 평가를 통해 그 목표의 달성 여부를 측정할 수 있어야 한다. 셋째, 달성 가능(Attainable)한 목표여야 한다. 넷째, 상위조직의 목표와 관련성(Relevant)이 있어야 한다. 다섯째, 언제까지 완성할 것인가에 대한 기간이 정해져(Time-bound) 있어야 한다. 목표 수준은 가능하면 구체적으로 하고, 평가 기준 및 평가 척도도 목표 수립 시점에서 구체화해야 한다. 상사(팀장)는 수립된 목표를 기준으로 면담을 시행하여야 한다. 목표 수립 면담에서는 부하직원이 수립한 목표에 대하여 목표 수준이 도전적인지, 목표 달성 시기가 적합한지, 평가 기준이나 척도가 타당한지를 검토하고 논의하여야 한다. 평가 면담도 반드시 진행하여야 하며, 이때 실적 점검과 부진한 성과에 대한 원인 진단도 있어야 한다. 효과적인 업무수행을 위해서는 철저한 계획 수립이 중요하다. 목표설정 내용을 중심으로 이행시기와 내용이 일치되는 것이 가장 이상적이다. 통상 6월이나 7월에 하반기 경영 목표를 수정하는데, 이에 따라 팀의 목표 및 개인의 목표 또한 조정하게 된다.

(4) BSC에 의한 성과 관리

한국에서는 1990년대 후반과 2000년대 초반부터 대기업을 중심으로 BSC(Balanced Scorecard, 균형성과 지표)를 도입하여 성과 관리 및 성과평가에 활용하고 있다. 2000년대 중반 이후에는 대기업뿐만 아니라 공공기관과 중소기업에도 도입, 활용되고 있다. MBO가 단기적인 성과에 치중했다면, BSC는 학습을 비롯한 중장기적인 지표를 평가항목에 포함시켜 종업원의 능력 개발에 초점을 맞추고 있다(오릉빌렉, 2013).

성공적인 BSC를 도입·정착시키기 위해서는 BSC의 관점, 전략체계도, 핵심성과지표, 실행계획 등 BSC의 핵심개념 및 주요 요소를 이해하여야 한다. BSC는 기본적으로 재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 개선 관점, 학습 및 성장 관점을 기초로 한다. 기업은 네 가지 관점을 중심으로 균형되게 기업의 전략적 목표를 설정하고 관리하여야 한다. 재무 관점이란 기업이 재무적으로 성공하기 위해서 주주에게 어떤 모습을 보여야 하는가에 대한 관점을 말한다. 재무 관점의 목표는 기업의 투자자인 주주들의 기대나 가치를 충족시키도록 설정되어야 한다. 고객 관점은 기업이 비전을 달성하기 위해 고객에게 어떻게 보여야 하는가에 대한 관점을 말한다(정상원, 2015). 고객 관점의 목표는 고객이 원하는 가치를 제공하여 고객 만족을 달성하고, 이를 통해 구매(재무목표 달성)로 이어지게 한다. 내부 프로세스 개선 관점이란 고객을 만족시키기 위해 기업은 어떤 프로세스에 탁월하여야 하는가를 말한다. 기업은 고객을 만족시키기 위해 품질을 향상시키고 시간을 단축시키는 노력을 하여야 한다. 학습 및 성장 관점은 기업이 궁극적으로 비전을 달성하기 위해 조직을 어떻게 개선하고 직원들을 학습, 성장시킬 것인가에 관한 것이다. 그래서 기업은 직원들을 교육하고 또 필요한 분야의 인재를 확보해야 한다.

정종태(2013)는 “BSC가 종업원의 능력 개발을 유인하는 기존의 평가제도보다 우수하다고 제시하면서, 성과 관리를 성공적으로 정착시키기 위해서는 성

과에 대한 명확한 정의와 목표 달성을 측정할 수 있는 성과지표에 대한 이해가 필요하다고 주장하였다. 많은 기업이 성과 관리를 성공적으로 정착하기 위하여 핵심성과지표(Key Performance Indicator, KPI)를 도출하는 데 노력을 기울여왔다. 핵심성과지표란 기업의 전략을 달성하기 위한 활동의 성과를 측정하는 지표를 말한다. 성과측정지표가 구체적인 경우, 기업이나 개인은 목표로 한 성과가 미진하면 이의 원인이 무엇인지를 신속하게 파악하여 개선조치가 이루어질 수 있다. KPI를 정립하는 외형적인 목적은 활동 성과를 제대로 평가하는 데에 있다. 평가는 업무를 수행하는 구성원들과 정기적으로 커뮤니케이션을 하는 수단이며, 이를 통해 구성원에게 더 높은 성과를 창출하도록 동기 부여하는 데 그 궁극적인 목적이 있다. 결국 KPI를 도출하고 활용하는 궁극적인 목적은 구성원들을 기업이 원하는 방향으로 동기부여 하는 데에 있는 것이다. 따라서 KPI를 도출할 때 가장 중요하게 고려되어야 할 사항은 바로 KPI의 활용을 통해 구성원들을 동기부여 할 수 있는지 여부이다. 구성원을 동기부여 하고자 하는 KPI의 도입목적은 고려할 때, KPI를 선정하는 원칙은 관리 중요성, 통제 가능성, 그리고 측정 가능성 등 세 가지로 요약할 수 있다. 성과지표를 개발할 때 첫 번째로 고려할 사항은 ‘관리 중요성’이다. 두 번째로 고려할 사항은 ‘통제 가능성’이고 세 번째 사항은 ‘측정 가능성’이다. 측정할 수 없으면, 개선할 수 없다라는 말이 있다. KPI로 활용되기 위해서는 기본적으로 측정 가능하여야 한다(정종태, 2013).”

제 5 절 한국기업의 임금제도

1. 임금 관리의 의의

임금이란 일반적으로 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 지급하는 금전을

말한다. 근로기준법 제18조에서는 "임금이란 사용자가 근로의 대상으로 근로자에게 임금, 봉급, 기타 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다."라고 정의하고 있다. "임금 관리의 목적은 우수한 노동력을 확보하고 근로의욕을 자극하는 한편 건전한 노사관계를 유지함으로써 최종적으로는 기업의 생산성을 증진시키는 데 있다고 할 수 있다"(정종태, 2013). 임금 관리란 임금에 대한 전반적인 관리를 의미하며 크게 세 가지 측면으로 구분된다. 첫째 측면은 임금수준에 대한 관리이다. 두 번째 측면은 임금 체계에 대한 관리이다. 그리고 세 번째는 임금 지불 형태에 대한 관리이다. 첫째, 임금수준이 적정해야 한다. 임금수준은 종업원의 생계비 수준, 기업의 지불 능력, 경쟁기업의 임금수준 등을 고려하여 적정하게 유지되어야 한다(김병탁, 2005). 임금수준이 낮으면 우수인력의 확보가 곤란하고, 기존 직원들의 동기유발이 저하되어 회사의 생산성 향상이 어려워지며, 직원들의 이직률도 높아지게 된다.

둘째, 임금 체계가 공정하여야 한다. 임금의 총액을 배분함에 있어서는 개인 간 임금 격차를 공정하게 설정하여야 하므로 임금 체계를 설계할 때는 공정성의 확보가 무엇보다 절실하다. 성과가 높은 직원에 대해서 얼마만큼의 임금을 차등하는 것이 효과적인지에 관해 결정해야 한다. 이를 위하여 평가체계의 재설계와 객관성을 확보하기 위한 노력이 필요하다.

셋째, 임금형태가 합리적이어야 한다. 임금형태란 임금의 계산 및 지급형태를 말하는데 대표적인 임금형태로는 월급제가 있고 그 외에 시간급제, 일급제, 연봉제 등이 있다.

2. 한국기업의 임금 체계의 변천

한국기업의 임금 체계의 변천에 대해서 한국노동연구원은 순수 연공급 제도의 시기인 1960~1970년대, 단일호봉제식 연공서 열형 제도의 시기인 1980년대,

능력형 임금 체계가 도입 및 확산 된 1990년대 이후의 세 개 시대로 구분하고 있다.

1) 1960~1970년대 : 순수 연공급 제도

첫 번째 시기인 1960년대와 1970년대의 임금관리체계는 순수 연공급 제도였는데, 1979년에 한국경영자총협회가 실시한 임금관리제도 실태조사에 따르면, 조사에 응답한 741개 업체 대부분이 연공급을 채택하고 있는 것으로 나타났다(정종태, 2013). 대략 이러한 연공임금 체계는 공업화와 더불어 1960년대 초반에 시작되어 1960년대 중반에 확립되었는데, 이는 유교문화에서의 연장자 우대, 동양적인 가부장적 사고를 바탕으로 한 종신고용제 관행에 따라 자연스럽게 연공급이 정착할 수 있는 여건이 마련되었기 때문이다(정종태, 2013).

2) 1980년대 : 단일호봉제식 연공서열형 제도

1980년 대의 임금 관리 제도는 학력과 근속연한에 따른 기본급에 수당을 부가하는 단일호봉제의 연 공급 형태로 발전하였다. 김승희(2010)에 의하면, “1980년대 후반에 노조의 활동이 활성화되면서 근로자의 임금 인상 요구에 따라 노동 생산성을 웃도는 임금 인상이 이루어지기 시작하면서 기업들은 인건비 지출을 줄이기 위하여 기본급의 비율을 낮추려고 제 수당을 신설, 상여금 지급률 인상 및 각종 부가급 등 임시응변적 대응을 하면서 근속 연수가 기본적인 임금 인상의 근거가 되고 수당이 부가되는 형태를 띠게 되었다(김승희, 2010).”

3) 1990년대 이후 : 능력형 임금 체계의 도입 및 확산

1990년대는 한국의 임금 체계의 변천사에서 가장 변화가 두드러지는 시기라고 할 수 있다(조면호, 2000). 조면호(2000)에 의하면, “이른바 국제화, 개방화

의 추세로 인하여 경쟁이 심화되면서 한국기업들도 신인사제도라는 대전제 아래 임금 관리의 측면에서 직능급을 기초로 한 직능자격제도, 차별 성과급제, 고과결과 및 업적 결과에 따른 능력급제, 연봉제의 도입이 활발히 전개되었다 (조면호, 2000).” 특히 1997년 IMF 이후 연봉제의 도입이 급속히 확대되고 있어, 연봉제를 도입한 기업이 1996년에 1.3%에서 2000년에 23.0%, 2006년에는 52.0%로 증가하였다.

3. 연봉제의 다양한 형태

한국기업들은 IMF 경제위기 이후 연봉제를 도입하였다. 그러나 기업의 여건이나 상황에 따라 여러 가지 유형의 연봉제 구조와 형태를 갖고 있다. 한국기업들이 도입하고 있는 연봉제의 유형은 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째는 연봉의 일정 항목을 성과급 (또는 능력급)으로 구분하고 이를 평가결과에 따라 차등하는 방식이다. 둘째는 기존의 모든 임금 항목을 합하여 기본연봉으로 통합하고 이를 평가에 따라 차등하는 방식이다. 그리고 셋째는 연봉을 기본연봉과 성과연봉으로 구분하고, 평가에 따라 기본연봉과 성과연봉을 모두 차등하는 방식이다.

1) 성과급 차등 연봉제

한국의 일부 기업은 기존의 호봉제 임금 체계에서 월급과 상여금을 통합하여 연봉으로 하고, 연봉을 다시 기본급과 성과급 (또는 능력급)으로 구분한다. 통상적으로 연봉의 70% 정도를 기본급으로 하고 30% 정도를 성과급으로 지급한다. 그리고 기본급은 직급별로 단일임금으로 설정한다. 즉, 기본급은 매년 증가하는 것이 아니고 승진할 때 상위 직급의 기본급으로 인상되는 구조이다. 반면 매년 평가 결과에 따라 성과급을 차등한다. 성과급은 직급별 기준 성과

급을 정해 평가 등급에 따라 차별적으로 인상 (또는 최하위 평가 등급은 감소)된다.

2) 순수 연봉제

2000년대 초반에 일부 기업들은 미국식 연봉제를 벤치마킹 한 순수 연봉제를 도입하였다. 순수 연봉제란 기존의 호봉제 내에 있는 여러 가지 다양한 급여 항목을 하나의 기본연봉으로 통합하고 평가에 따라 연봉을 차등 인상하는 임금제도를 의미한다. 또한 순수 연봉제를 도입한 기업 가운데 일부 기업은 직무분석과 직무평가를 기초로 연봉 자체에 직무급의 개념을 고려하였다. 순수 연봉제에서 연봉 인상은 개인별 평가 등급에 따라 매년 연봉인상률을 누적으로 적용한다(정종태, 2013).

3) ‘기본연봉+성과연봉’ 차등 연봉제

상당수의 한국기업은 성과급 차등 연봉제나 순수 연봉제가 아니라 ‘기본 연봉 + 성과 연봉’을 차등하는 방식의 연봉제를 도입하고 있다. 이 연봉제는 연봉을 기본연봉과 성과연봉 (또는 업적 연봉)으로 구성한다. 매년 평가 등급에 따라 개인의 연봉을 차등 인상한다. 연봉을 차등할 경우 기본연봉은 순수 연봉제와 같은 누적 방식을 적용하고, 성과연봉은 성과급 차등 연봉제의 차등 방식 (주로 제로섬 방식)을 적용한다. 그래서 이 연봉제를 혼합형 연봉제라고 한다. 혼합형 연봉제는 연봉제 도입으로 인한 과도한 인건비 부담을 완화시키고 직원들에게도 임금 저하에 따른 불안감을 감소시킬 수 있는 특성이 있다 (정종태, 2013).

제 5 장 결론

본 연구는 몽골과 한국기업의 인적자원관리 제도를 분석하였으며, 이를 바탕으로 몽골기업의 인적자원관리 제도의 문제점과 개선방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째는 현대 기업의 변화이다. 기술의 발달과 영향으로 몽골기업은 빠르게 변화하고 있다. 새로운 기술의 출현과 급격한 변화로 조직의 구조와 업무가 변하고 있다. 둘째는 전문인력의 부족이다. 기업은 고도로 숙련된 직원을 찾고 있다. 과거에는 전문인력이 창업을 하는 경우 경제적인 어려움이 커서 쉽게 창업을 하지 못했으나, 이제는 이를 해결하는 방법이 다양해지면서 전문기능인력의 창업이 많아져 이들의 기업체 공급이 줄어들고 있다. 셋째는 중간관리자 양성이다. 기업은 리더십에 대해 많은 이야기를 하고, 그것을 발전시키려고 노력하고, 좋은 리더가 있는 조직도 있다. 기업에 훌륭한 최고경영자가 있다고 해서 모든 문제가 근본적으로 해결되는 것은 아니다. 특히 인적자원관리 측면에서는 기업 현장의 관리자의 역량이 무엇보다도 중요하므로, 그들이 관리자로서 제 역할을 할 수 있도록 비즈니스와 리더십에 대한 교육이 실행되어야 할 것이다.

위에서 제시한 세 가지 문제를 해결하기 위해 가장 시급한 것은 구성원에 대한 교육훈련 프로그램과 시스템 개발이라고 생각한다. 기술의 발달에 따른 능력 향상, 전문인력 육성, 관리자 육성을 위해서는 직원에 대한 교육투자가 지속해서 제공되어야 한다. 그런데 몽골기업의 교육제도를 보면, 교육의 필요성을 제대로 파악하고 교육 후에 성과를 소홀히 하고 있는 것으로 보인다. 교육 프로세스를 개발할 때 교육 요구 사항을 적절하게 식별하고 직원이 교육을 받은 후에 교육 결과를 평가할 필요가 있다고 생각한다. 한국기업에서는 강의와 토론, 현장학습 등이 많이 사용되고 있고, 그 밖에 사

레연구, 역할연기, 모의연습, 분임토의 등도 활용되고 있다. 반면에 몽골기업은 주로 강의 교육만 활용하고 있다. 몽골기업도 토론, 현장학습, 사례 교육 등 다양한 방식을 활용할 수 있는 시스템이 만들어지면 더욱 효과적으로 인적자원을 육성할 수 있을 것이다.

한국기업의 교육제도는 학습 요구를 충족시킴에 있어서 가장 효율적 학습 프로그램 및 솔루션을 개발하여 실시한다. 또한 집합 교육, 업무 현장에서의 실천 학습, 개발 학습 등 다양한 방법을 사용하여 학습 효과를 높이고 있다. 한국기업의 교육제도는 인재육성시스템이 발달되어 있어서 교육 참여를 통해 직원의 능력을 향상시킬 수 있으며, 성공적인 경력을 쌓은 직원을 승진가능성이 커서 훈련 성과가 매우 높다.

학습 체화 단계는 조직이 학습자들의 학습 경험을 업무 현장에서 적용하고 자신의 것으로 통합할 수 있도록 지원하는 것을 말한다. 인사 담당자뿐 아니라 교육 대상자는 교육훈련에 앞서 조직의 학습 아키텍처가 합리적으로 구축될 수 있도록 교육 및 학습 마인드를 높일 필요가 있다.

기업의 교육시스템 개발은 기업의 구인란을 해소하는 데도 기여할 것이다. 현재 몽골에는 일자리가 많이 있지만, 실업률은 감소하지 않고 있다. 이것은 구직자는 많은 데 비해, 기업이 원하는 인적자원이 부족하기 때문이라고 생각한다. 몽골의 대부분 기업이 졸업생을 취업 경험이 없다는 이유로 채용을 하지 않는 것이 실업률 증가한 원인 중 하나라고 할 수 있다. 그런데 한국기업의 선발제도를 보면, 대학 졸업생을 신입사원을 채용하면 일정 기간 교육훈련을 시켜 회사에서 요구하는 능력을 개발한다. 따라서 한국기업처럼 채용 후 신입사원에 대한 체계적인 교육프로그램을 개발하여 효과적으로 운영한다면 기업은 인력부족 문제를 해소하고, 국가 차원에서는 실업률을 감소할 수 있을 것이다.

넷째, 몽골기업이 우수 인적자원을 확보하려면 선발 방식의 다양화도 필

요하다. 현재 몽골기업은 선발 방식이 폐쇄되어 있어 소수의 전통적인 방식만 사용하고 있다. 전통적인 방식으로는 직무수행에 필요한 능력이나 태도를 정확히 평가하기 어렵다. 한국기업은 인적자원 선발에 다양한 방식을 도입하여 선발방식을 계속 개선해나가고 있다. 몽골기업도 조직의 목표뿐만 아니라 환경변화를 예측하여 미래지향적인 관점에서 필요한 인적자원을 규명하고, 그에 적합한 선발방법을 개발하여 적용하는 노력이 요구된다.

다섯째, 몽골기업의 급여제도 개선도 필요하다. 몽골의 최저임금은 매우 낮고 기업들의 기본급도 상대적으로 낮다. 이 문제를 해결하기 위해 한국기업 대부분에서 사용하는 연봉제를 시행하는 것이 공정하고 효과적인 것으로 보인다. 한국기업은 기존의 연봉제 임금 체계에서 월급과 상여금을 통합하여 연봉으로 하고, 연봉을 다시 기본급과 성과급 (또는 능력급)으로 구분하고 있다. 이 연봉제를 몽골기업의 인사제도에 도입하면 임금제도를 개선할 수 있을 것으로 보인다. 연봉제 전환은 업무 성과를 높일 뿐만 아니라 공정한 규제를 제공할 것이다. 한국기업의 임금제도는 연봉 조정의 경우 대부분 개인의 성과를 토대로 이루어지고 있다.

여섯째는 몽골기업은 성과평가 결과에 따라 직원들의 보상, 급여 인상, 승진 조치, 각 직원의 근로계약 의무이행 현황, 업무수행 결과, 기술, 자격, 작업량을 평가 등의 실행한다. 한국기업은 평가 시스템을 구축하여 운영하는 목적은 전략적 목적, 관리적 목적, 개발적 목적 세 가지로 정리할 수 있다. 하지만 몽골기업의 성과평가제도는 세 가지 목적 중에서 관리적 목적만을 위해 시행되고 전략적 목적, 개발적 목적으로는 활용되지 않는다. 그래서 몽골기업에서 성과평가 제도를 더 개발하고 전략적 목적, 개발적 목적을 도입하면 우수한 인적자원의 개발에 긍정적인 역할을 할 것이다. 이러한 목적을 위해서는 인재의 구분과 인재 육성의 합리적 수단 제공, 사업 전략과 연계된 성과 발휘 유도, 필요 역량 육성을 위해성과 관리 체계 구축 등을 통해

제도의 선진화를 모색할 필요가 있을 것이다.

인적자원관리 제도에 대한 이론과 한국 사례를 바탕으로 본 연구는 BLD 기업의 인적자원관리 제도의 문제점에 대한 개선방안을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 다양한 교육프로그램이 시행되고 있음에도 불구하고 결과를 고려하지 않아 효과성이 높지 않은 문제를 해결하기 위해 교육제도를 개선하고 교육을 통해 얻은 이론 및 실무 지식을 시험 보고 평가하면 효과적일 것이다. 그리고 배운 지식을 업무에 적용하고 성과 측면에서 평가하는 시스템이 마련되면, 교육의 효과성을 높일 수 있을 것이다.

둘째, 불명확한 성과평가 기준과 과정으로 인한 문제를 해결하기 위해서는 명확한 평가 기준을 마련하여 구성원들에게 전달하여 회사가 중요하게 여기는 성과기준이 무엇인지를 명확하게 하고, 평가자도 공정하게 평가 기준에 따라 평가를 진행해야 한다. 또한 평가 결과에 대한 피드백과 개선 방법에 대한 논의를 통해 구성원의 역량과 성과가 향상될 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 승진에 대한 불공정성 문제를 해소하기 위해서는 명확한 승진 기준과 절차를 개발하여, 직무나 직위가 요구하는 역량을 정확하게 평가하고 그 결과에 따라 승진이 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다.

본 연구는 몽골기업에게 여러 가지 시사점을 제공할 수 있다. 몽골은 한국보다는 인구가 적은 나라이고 개발도상국이다. 몽골의 인적자원관리는 사회주의 시대의 인사관리에서 현재의 형태로 발전해 왔다. 그러므로 성장가능성이 큰 몽골 경제와 기업은 인적자원관리 제도의 개선과 혁신의 필요성이 계속 대두될 것이고, 그들이 제도 개선의 방향을 모색하는데 본 연구가 좋은 자료로 활용될 수 있을 것이다. 우선 최근 디지털 기술을 사용하여 인적자원 관리제도의 많은 양의 데이터를 분석하여 현실적인 결과를 신속하게 달성하는 것이 가능해졌다. 몽골의 경우는 많은 일자리가 있지만, 고용주의

요구 사항에 맞는 구직자를 찾기가 어려우며, 이직률이 꾸준히 증가하고 있다. 기업 직원들의 퇴사하는 이유는 업무량, 월급, 승진 측면에서 불만이 많기 때문이다. 그래서 대부분의 몽골기업들이 직원을 안정적으로 유지하는 방법을 고민하기 시작했다. 이러한 측면에서 본 연구는 몽골기업이 인재 확보뿐만 아니라 우수 인재를 유지할 수 있는 인적자원관리 제도 개발의 토대를 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 한국의 기업을 살펴보면, 경영 환경과 조직 운영 방식이 얼마나 적합하게 운영되고 있는가에 따라 기업 성과가 크게 달라지고 있음을 알 수 있다. 그래서 한국에서는 개인의 창의와 자율 존중, 능력 중시, 성과에 따른 보상, 공평한 기회 제공, 장기적 관점의 인사 원칙을 준수하는 기업이 늘어나고 있다. 김나리(2014)도 과거에는 구조나 시스템과 같은 하드 요인을 중시했지만, 지금은 인적자원의 지식, 열정, 조직문화, 리더십과 같은 소프트 요인에 의해 조직의 성패가 결정될 만큼 인적자원관리가 중요해졌다고 주장한다. 따라서 몽골기업도 미래 환경에 맞는 인적자원관리 제도를 개발하는 것이 필요하며, 본 연구에서 제시한 다양한 제도들을 활용할 수 있을 것이다.

셋째, 한국 대기업의 사례를 살펴보면, 외부에서 교육받기보다는 내부에서 직원 교육 및 개발 활동을 조직하는 경향이 있으며, 기업 내부에 아카데미를 설립하는 경우가 증가하고 있다. 기업의 목표와 가치에 부합하고 조직문화를 알고 있는 인재를 내부에서 훈련시키면 외부에서 직원을 구하기보다 더 적합한 인재를 확보할 수 있다.

조직은 끊임없이 진화하고 변화하므로 지속적인 학습이 필요하다. 강의실 교육을 통해 부서 직원에게 이론 지식 전달이나 비효율적인 교육을 줄이고 한국기업들의 사례처럼 실무 경험을 제공하는 다양한 교육을 통해 직원을 교육하는 것이 효과적일 것이다. 한국기업들의 사례를 참고하여 몽골기업은 운영에 새로운 솔루션을 도입할 필요가 있다. 몽골은 과거보다 인적자원관

리의 개념이 더 많이 도입되었고 인적자원관리 정책에도 더 많은 관심을 기울이고 있다. 이제는 선진 인적자원관리 체도를 더 적극적으로 도입, 활용하여 구성원의 창의성을 바탕으로 지속적인 혁신을 창출하고 세계적인 경쟁력을 갖추기 위해 노력할 때이다.

참고 문헌

- 김나리 (2014), 호텔기업 선택적 복리후생제도가 조리 종사자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 경기대학교 관광전문대학원 석사학위 논문.
- 김병탁 (2005), 임금제도에 대한 만족도가 조직유효성에 미치는 영향 연봉제를 중심으로, 인하대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 김승희 (2010), 노동시장 유연화를 위한 법적 과제 성과주의 임금제도를 중심으로, 단국대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김우선 (2012), 항공기 객실승무원의 교육훈련 프로그램 만족 및 학습지향성이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 한국항공대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 몽흐출롱 (2017), 몽골기업의 종업원 성과에 대한 사례연구, 가천대학교 대학원 석사학위 논문.
- 빔바 (2011), 몽골기업의 인적자원관리 제도의 개선방안에 관한 연구, 송실대학교 대학원 석사학위 논문.
- 아마르자야 (2021), 몽골과 한국 호텔 인사관리제도의 비교 연구, 원광대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문.
- 양창삼 (2009), 인적자원관리와 신인사제도, 한국학술정보.
- 어트경치맥 (2020), 한국과 몽골의 전략적 HRM에 대한 비교 연구, 한국교통대학교 글로벌 대학원 경영정보학과 석사학위 논문.
- 에르덴토야 (2010), 몽골의 인적자원관리 제도의 개선방안, 한국항공대학교 대학원 석사학위 논문.
- 오릉빌렉 (2013), 한국과 몽골기업의 인적자원관리비교 연구, 한국항공대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문.
- 우누르체첵 (2014), 몽골 광업 분야의 인적자원관리 제도의 개선방안에 관한

- 연구, 목포대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문.
- 이나림 (2017), 기업 교육훈련 투자의 경제적 효과, 한국해양대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이진 (2015), 항공서비스 교육훈련의 학습전이에 대한 영향요인 연구, 한국항공대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 전지면 (2006), 몽골의 인적자원관리 제도의 개선방안에 관한 연구, 연세대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 정문영 (2000), 신인사제도가 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 호서대학 대학원 박사학위 논문.
- 정상원 (2015), 물리적 환경과 내부마케팅이 직원 만족, 서비스품질, 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 상용트럭 딜러업체 중심으로, 연세대학교 정경대학원 석사학위 논문.
- 정종대 (2013), 인사관리 기본과 실제, 시그마프레스.
- 정종태 (2018), HRM 전문가, 제3판, 한국공인노무사회.
- 정종태 (2020), 인사관리 종합, 한국생산성본부.
- 조명호 (2000), 연봉제의 특성이 근무태도에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 차스치해르 (2011), 몽골기업의 인사관리제도 개선방안 연구, 한국식 인사관리 제도를 중심으로, 숭실대학교 대학원 석사학위 논문.
- BLD (2020) Human Resource Report.
- Chinggis Khaan Bank (2021), <https://www.ckbank.mn/page/human-resource>
- Khuldorj, B (2003), Theoretical Problems of Mongolian Human Resource Management, Research of Korean and Mongolian Economy, 11, 89-100.

National Statistics Office of Mongolia (2021). <http://www.1212.mn>.

TSetsegmaa, TS (2001), Hunii Nuutsiin Udirldaga. Ulaanbaatar.

TSeveen Baljinnyam (2013), 몽골과 한국기업의 인적자원 관리에 대한 비교
연구 한국 L기업과 몽골 S기업의 사례를 중심으로, 전주대학교 대학
원 경영학과 석사학위 논문.

ABSTRACT

Trends and Improvement of Mongolian Companies' Human Resource Management System through Comparison with That of Korean Companies.

Darkhijav, Khishigjargal

Department of Business Administration

Graduate School of Sungshin University

It has been more than 30 years since formal diplomatic relations between Mongolia and Korea were established. As the partnership expands to cultural relations, the number of Mongolian students eager to learn Korean education continues to grow year by year. The research was initiated to explore the human resource system of a Korean company, one of the world's leading countries with its technological level of education, and to offer ways to improve the current state of Mongolian human resources policy. Since a market economy in 1990, Mongolian human resources system has been developing a lot. Since the mid-2000s, human resources management professionals began to graduate from university. Since then, the human resources management system of Mongolian companies has accelerated. Companies with 100,000-300,000 employees in Mongolia are increasing, and their human resources management system is in its

development. The study examined the current state of human resource management systems in Mongolia and Korea. Brickland company in Mongolia was selected in this study as an example. A variety of methods in human resources system, trainings, analytical methods, accurate evaluation of work performance and salary management in Korea was compared to the human resources system of selected company in Mongolia in this study. In Mongolia, jobs are widely advertized, but the unemployment rate is not falling, and a lot of newly graduated professionals are moving into the ranks of the unemployed. The study found a problem with Mongolian human resources management system and proposed a way to improve based on the standard of the Korean company's human resources management system. In Mongolia, research papers that have studied the company's human resource management system are rare, so this research has the advantage of being used by future researchers.