

경영현안에 대한 KB국민은행 직원 의식조사

2004. 7.

연구기관 : 한국노동연구원

KB국민은행 주택노동조합

연 구 진

연구책임자 : 김동배(한국노동연구원 연구위원)

공동연구원 : 김정한(한국노동연구원 연구위원)

강병식(한국노동연구원 책임연구원)

연구보조원 : 황치혁(고려대학교 노동대학원)

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구목적	1
제2절 연구내용	2
제3절 연구방법	3
제2장 은행경영의 변화와 노동조합의 과제	5
제1절 OECD국가의 은행경영 변화	5
제2절 경제위기 이후 우리나라 은행 경영의 변화	9
제3절 은행경영의 변화와 노동조합의 과제	21
제3장 정책현안 분석결과	25
제1절 사업본부제	25
제2절 외부인력 채용	29
제3절 평가 및 성과급	34
제4절 직무급	41
제5절 임금피크제	49
제6절 노동조합 통합	50
제7절 비정규직	55
제4장 고용관계 분석	60
제1절 분석의 개요	60
제2절 인사관리 분석	61
제3절 작업과정 분석	73
제4절 대인관계 분석	79

제5절 근로자 의식 분석	85
제6절 고용관계와 근로자 의식 및 태도	89
제7절 고용관계와 정책현안에 대한 근로자 의견	103
 제5장 결론	 109
제1절 연구의 요약	109
제2절 경영 현안별 노동조합 정책	114
제3절 노동조합의 장기 정책 과제	121
 <부록> 설문지	 123

표 목 차

<표 1-1> 설문응답의 대표성	4
<표 2-1> OECD 9개국의 1980-1990년대 은행 인사조직 변화	7
<표 2-2> 시중은행별 점포수 추이	13
<표 2-3> 시중은행별 인력 증감 추이	13
<표 2-4> KB국민은행 직급별 인원변화	14
<표 2-5> 신한은행 직급별 인원 변화	14
<표 2-6> 외환은행 직급별 인원 변화	15
<표 2-7> 우리은행 직급별 인원 변화	15
<표 2-8> 제일은행 직급별 인원 변화	15
<표 2-9> 조흥은행 직급별 인원 변화	16
<표 2-10> 하나은행 직급별 인원 변화	16
<표 2-11> 한미은행 직급별 인원 변화	17
<표 3-1> 직무급 내역	41
<표 4-1> 노동가치관: 전체	61
<표 4-2> 직급별 직무 만족 요인	65
<표 4-3> 직급별 직무 불만족 요인	65
<표 4-4> 인사관리 전체에 대한 인식 비교	72
<표 4-5> 대인관계 전체	85
<표 4-6> 근로자 태도간 상관관계	90
<표 4-7> 내재적 보상의 영향요인	91
<표 4-8> 업무스트레스의 영향요인	92
<표 4-9> 상사와의 관계 만족 영향요인	93
<표 4-10> 동료관계 만족 영향 요인	94
<표 4-11> 고객관계 만족 영향 요인	95

<표 4-12> 오너십 신념의 영향요인	96
<표 4-13> 오너십 행위의 영향요인	97
<표 4-14> 노사대립의식의 영향요인	98
<표 4-15> 노사간 이해갈등 의식의 영향요인	99
<표 4-16> 경영진 신뢰의 영향요인	100
<표 4-17> 조직몰입의 영향요인	101
<표 4-18> 고용관계와 근로자 의식 및 태도의 관계 요약	102
<표 4-19> 사업본부제 효과에 대한 회귀 분석	103
<표 4-20> 외부인력 채용의 효과에 대한 인식 영향요인	104
<표 4-21> 개인성과급 반대에 영향을 미치는 요인	105
<표 4-22> 직무값 차등화와 임금피크제 찬성 여부 영향요인	106
<표 4-23> 비정규직 부당처우 및 정규직 임금인상 자제	107
<표 4-24> 정책현안에 대한 고용관계의 영향 요약	108

그림목차

<그림 1-1> 연구의 틀	3
<그림 2-1> 노동조합의 정책 방향	22
<그림 2-2> 노동조합 이해관계의 다층성	23
<그림 2-3> 노동조합의 전술	23
<그림 3-1> 사업본부제 부작용의 개념도	26
<그림 3-2> 사업본부제에 관한 전반적인 평가	27
<그림 3-3> 사업본부제의 효과적 운영을 위한 개선안 평가	29
<그림 3-4> 외부인력 채용의 인과도	30
<그림 3-5> 외부인력 채용에 대한 전반적인 평가 결과	31
<그림 3-6> 외부인력 채용과 관련된 개선안 평가 결과	33
<그림 3-7> 평가 및 성과급에 대한 전반적인 평가	35
<그림 3-8> 개인별 성과급 차등지급에 대한 의견	37
<그림 3-8-1> 개인별 성과급 차등지급에 대한 의견: 조합원_비조합원 비교	38
<그림 3-9> 현재의 차등폭에 대한 평가(개인별 성과급 차등지급에 찬성한 경우)	39
<그림 3-10> 성과급 지급에 대한 의견(개인별 성과급 차등지급에 반대한 경우)	40
<그림 3-11> 직무가치 반영 및 차등폭의 적정성 여부	42
<그림 3-12> 직무급의 차등 폭에 대한 의견	44
<그림 3-13> 직무급 조정유보자에 대한 의견	44
<그림 3-14> 직무급 개편방안에 대한 조사결과	45
<그림 3-14-1> 직무가치 차별화에 대한 인식: 조합원_비조합원 비교	46
<그림 3-15> 본점-영업점간 직무가치 비교 결과	47
<그림 3-16> 직무학점이수제 도입에 대한 의견	47
<그림 3-17> 영업점 소팀장제도의 도입에 대한 의견	48
<그림 3-18> 임금피크제의 도입에 대한 필요성	49

<그림 3-19> 임금피크 연령 및 정년임금의 수준(임금피크제 도입에 찬성한 경우)	50
<그림 3-20> 노동조합 통합에 대한 의견	51
<그림 3-21> 노동조합 통합 시기에 관한 의견(노조통합이 필요하다고 응답한 경우)	52
<그림 3-22> 바람직한 통합위원장 선출방식(노조통합이 필요하다고 응답한 경우)	53
<그림 3-23> 노조통합이 지연되는 가장 큰 이유	54
<그림 3-24> 비정규직이 과다하고 부당한 처우를 받는가에 대한 인식	56
<그림 3-25> 비정규직에 대한 합리적인 처우개선 방안	57
<그림 3-26> 비정규직의 보상 수준(비정규직 처우 개선이 필요하다고 응답한 경우)	58
<그림 3-27> 비정규직 처우개선을 위한 정규직 임금인상 자제	59
<그림 4-1> 고용관계 분석틀	60
<그림 4-2> 근로가치관의 서열	62
<그림 4-3> 인적특성별 노동가치관	63
<그림 4-4> 직무만족	64
<그림 4-5> 인사관리 공정성 인식	66
<그림 4-6> 고용안정성 인식	67
<그림 4-7> 정보공유, 고충해결	68
<그림 4-8> 가정생활배려, 복리후생 투자	69
<그림 4-9> 승진전망, 공정보상 등	70
<그림 4-10> 임금	70
<그림 4-11> 교육훈련	71
<그림 4-12> 전반적 공정 처우	72
<그림 4-13> 엠파워먼트	73
<그림 4-14> 자율	74
<그림 4-15> 학습지향 및 지식공유	74
<그림 4-16> 재량적 노력	75
<그림 4-17> 연간 제안건수	76
<그림 4-18> 내재적 보상과 전반만족	76
<그림 4-19> 업무상 스트레스	77
<그림 4-20> 작업과정 분석 전체 비교	78
<그림 4-21> 상사의 지원	79

<그림 4-22> 상사의 셀프리더십	80
<그림 4-23> 상사관계 만족	80
<그림 4-24> 동료신뢰	81
<그림 4-25> 동료간 협력	81
<그림 4-26> 동료관계 만족	82
<그림 4-27> 고객지향성	83
<그림 4-28> 고객욕구와 회사방침충돌	83
<그림 4-29> 고객관계 만족	84
<그림 4-30> 경영진 신뢰	86
<그림 4-31> 오너십	87
<그림 4-32> 조직몰입	87
<그림 4-33> 노사관계관	88
<그림 4-34> 근로자 인식 전체 비교	89

제1장 서론

제1절 연구목적

- 경제위기 이후 우리나라 은행 경영 및 고용관계 변화는 노동조합의 보다 능동적이고 적극적인 역할을 요구
 - 전략, 조직, 고용관계의 급속한 변화에 따른 부작용 표출 및 직원 적응 문제
 - 외국의 경우 20여년에 걸쳐 진행된 은행의 전략, 조직, 고용관계 변화가 한국의 경우 경제위기 전후 수년간에 폭발적으로 진행됨으로써 부작용 양산 및 직원들의 적응문제가 심각한 상황
 - 노동조합은 은행 경영 및 고용관계 변화에 대해 직원생활의 질, 은행의 사회적 책임, 가치창출을 조화할 수 있는 노동조합측의 대안과 비전을 마련할 필요
 - 다양한 이슈들에 대한 노동조합의 정책 수요가 창출되고 있지만 체계적인 정책수립은 미비
 - 사업부제 및 고객별 조직으로 변하면서 조직 이기주의와 단기업적주의 양산
 - 직원의 역할 및 업무량 폭주 대비 교육훈련 부족
 - 직무급과 성과급으로 요약할 수 있는 보상시스템의 변화 및 변화계획과 관련된 제반 문제점 노출
 - 비정규직 양산과 직원 특히 고령층의 고용불안 가중
 - 흡수합병 은행들의 경우 문화 충돌과 채널 갈등
- KB 국민은행의 전략, 조직, 고용관계 재편은 노동조합에 중요한 정책과제 제기
 - 수익성 전략에 따른 영업점 재편과 사업본부제의 부작용과 문제점 표출
 - 외부인력 중도채용으로 인한 조직융합 및 내부자 사기와 개발문제
 - 직무와 성과주의를 키워드로 하는 인사관리에 대한 조합원 적용 문제
 - 고령인력의 고용불안과 정년보장 문제
 - 흡수합병에 따른 문화적 통합 및 노동조합 통합문제 제기

○ 비정규직 급증에 따른 차별문제 및 조직화 문제

□ 장단기적 정책대안 개발을 통한 선도적 노동조합 운동 구현

- 수동적이고 보호 중심적인 노동조합 운동으로부터 적극적인 대안창출 및 발언 중심의 선도적 노동조합 운동 필요
- 직원 근로생활의 질, 사회적 책임과 수익성을 조화시킬 수 있는 은행 경영 및 고용관계 변화 대안 제시
- 단체협상을 통한 규제와 참여를 배합하는 유연한 전술의 구사

제2절 연구내용

□ 외국 및 타 은행의 사례 조사: 은행의 경영 및 고용관계 변화의 내용과 전망을 위해서 외국의 사례 및 국내 타 시중은행의 사례를 조사

□ 노동조합의 전략적 방침 및 선택지: 고용관계 변화에 대한 노동조합의 일반적 전략 및 전략적 선택지와 관련된 연구

□ 정책현안에 대한 직원 의식조사: 사업본부제, 외부인력 중도채용, 직무급과 개인성과급, 임금피크제, 노동조합 통합문제, 비정규직 문제에 대한 직원 의식조사

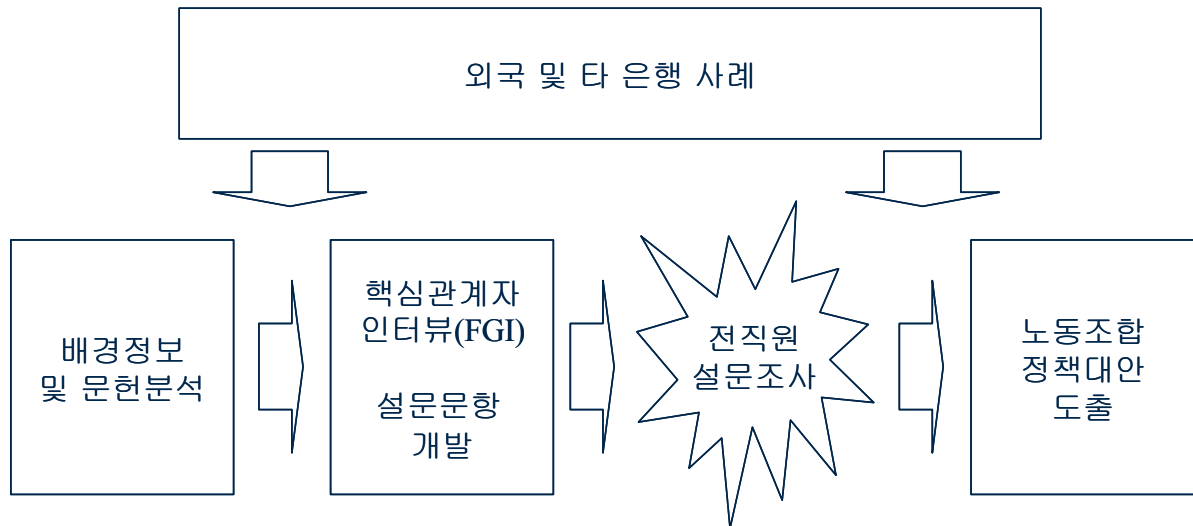
□ 고용관계 변화와 직원 의식 및 태도: 인사관리, 작업과정, 대인관계 측면에서의 고용관계 변화에 대한 직원의식 및 태도 조사

□ 정책현안, 고용관계 변화에 대한 노동조합의 장단기적 정책 대안 개발: 이상의 연구에 기초한 정책현안 및 고용관계 변화에 대한 노동조합의 장단기적 정책과제 및 대안 개발

제3절 연구방법

□ 본 연구의 틀은 <그림 1-1>의 순서로 진행됨

<그림 1-1> 연구의 틀



○ 문헌조사 및 사례

- 관련 문헌조사와 더불어 외국은행 사례, 국내 시중은행 사례조사 결과 정리

○ 워크숍 및 인터뷰

- 수차에 걸친 워크숍(3. 25/4. 7/4. 13일)을 통한 정책 현안 진단 및 개선 대안 논의
- 4월 20일 지점 직원 심층 인터뷰
- 워크숍 및 심층 인터뷰를 통한 설문문항 개발
- 설문결과 해석을 위한 연구진과 노사공동 워크숍(7.6~7.7일)

○ 전직원 설문조사

- 설문지 배포 대상은 전국 1,140개 지점 및 본점 60개 팀에 각 5부씩 배포
 - ※ 5명은 점포장(팀장), 차장, 과장, 대리, 계약직임
- 2004년 5월 10일에 설문지를 배포하여 동년 5월 31일 까지 회수하였음
- 총 6,000부를 배포, 1,463부를 회수(회수율 24.4%)
- 설문의 대표성을 체크한 결과(<표 1-1>참조) 영업지원 센터의 응답률이 낮다는 점을 제외하면 3가지 준거 변수별 모집단의 특성과 표본의 특성이 크게 차이가 나타나지 않아 표본의 대표성은 큰 문제가 되지 않는 것으로 판단됨

<표 1-1> 설문응답의 대표성

(단위: 명, %)

		모집단		표본	
		빈도	비율	빈도	비율
근무지	본점	2,795	10.0	169	11.6
	개인지점	19,635	70.3	1,110	75.9
	기업지점	1,748	6.3	75	5.1
	영업지원센터	3,748	13.4	55	3.8
	(기타)	-	-	32	2.2
	(무응답)	-	-	22	1.5
연령 (정규직)	20대	1,976	10.4	72	6.0
	30대	10,138	53.5	525	43.9
	40대	6,066	32.0	509	42.6
	50대	782	4.1	80	6.7
	(무응답)	-	-	9	0.8
직급	L1	7,872	28.2	405	27.7
	L2	6,645	23.8	369	25.2
	L3	3,186	11.4	243	16.6
	L4	1,195	4.3	178	12.2
	계약직	8,944	32.0	252	17.2
	(무응답)	-	-	16	1.1

주: 모집단 자료는 회사제출 자료

제2장 은행경영의 변화와 노동조합의 과제

제1절 OECD국가의 은행경영 변화

□ 1980년대 이전

- 1950년부터 은행의 규제 완화가 진행된 독일을 제외하면 은행산업은 1970년대 초반 까지 사업영역과 가격이 고도로 규제된 산업
- 조직은 준공공부문과 같이 관료제적으로 운영되었으며 인사관리는 공무원과 같이 종신고용, 연공주의, 내부 경력, 온정주의적인 특징

‘...신입사원으로서 지점에 입사한 후 경력 경로에 따라서 승진해 가면서 고객서비스, 대출 등 지점의 모든 은행업무를 다 배운 이후 일부는 지점장으로 승진...’
(Baethge, Kitay, Regalia, 1999)

□ 1980년대 이후 경영환경 변화

- 1980년부터 시작되는 은행산업 환경변화와 이로 인한 경쟁격화는 은행의 전략, 조직, 인적자원관리의 연쇄적인 변화
- 증권, 보험, 은행업무 및 은행간 사업영역 경계 붕괴 및 가격(금리)에 대한 규제 완화, 시장경쟁 격화, 정보기술의 확대 적용이라는 3가지 요인이 상호작용하면서 사업 전략과 조직구조 그리고 인사관리 변화 촉발
 - 사업영역 및 가격에 대한 규제완화는 은행과 은행 그리고 은행과 비은행기관간의 경쟁을 격화, 정보통신기술은 변화된 경영환경속에서 고객관리와 수익성 추구를 위한 유용한 도구로 활용되면서 역으로 경쟁 격화를 야기 및 IT에 대한 과도한 투자 비용을 담보하기 위한 은행간 인수합병을 촉진

□ 1980년대 이후 경영 전략의 변화

- 은행들은 정보기술을 활용해서 점포의 개념을 과거의 '소 은행(small bank)'으로부터

‘영업점(sales outlet)’으로 개념 전환

- ATM이나 콜센타와 같은 보다 저렴한 서비스 채널을 개발하여 점포의 업무를 대체하였고, 자료관리 및 처리 업무 등 후선 업무를 지점으로부터 독립시켜 집중화하였으며, 중앙 집중적인 리스크 관리를 통해서 지점의 심사 및 대출권한을 대폭 축소
- 고부가가치 고객과 저 부가가치 고객을 분리해서 상이한 영업전략을 구사하는 고객 세분화(customer segmentation) 전략을 구사
 - 저 부가가치 고객에 대해서는 저가 전략을 추구하는데, 서비스 프로세스를 고도로 구조화하고, 노동력 투입 및 고객과의 상호작용을 최소화하며, ATM의 활용과 같이 정보기술은 자동화를 통한 비용절감 목적으로 운용하며, 단순 반복작업을 수행하는 저숙련근로자나 비정규 노동을 활용
 - 고부가가치 고객에 대해서는 고품질 전략을 추구하는데, 서비스 프로세스를 고객 욕구 충족을 위한 노동집약적인 것으로 설계하고, 정보기술을 고객 획득과 분석 목적으로 활용하며, 담당 근로자들은 엄격하게 선발하고 강도 높은 훈련을 시키며 그리고 경력개발이나 팀워크를 활용. 예컨대 저 부가가치 고객에 대해서는 테일러적 작업 시스템을 그리고 고부가가치 고객에 대해서는 비테일러적 작업시스템이 적용(Keltner et al., 1999).
 - 고객세분화 전략은 대부분의 경우 하나의 은행이 고객세분화에 따라서 비용절감과 고품질 전략을 배합하여 활용
 - 고객세분화 전략에 따라서 인사관리의 이중화 현상 발생. 저부가가치 고객을 상대하는 일선(front-line)작업자나 단순 반복업무를 수행하는 후선 업무 담당자의 경우 교육훈련 기회의 축소나, 상대적 저임금, 그리고 내부 승진 경로가 제한되거나 단절

□ 경영 전략의 변화에 따른 고용관계 변화

- 전략 및 조직의 변화는 은행원들의 역할 변화를 초래
- 분업이 강화되고 은행 일선 업무의 성격도 소극적 응대형(teller)으로부터 적극적인 세일즈맨(seller)으로 변화
- 전반적인 은행문화가 영업문화(sales culture)로 바뀐 것은 물론이고, 일선업무와 후선 업무간 그리고 고부가가치 고객담당자와 저부가가치 고객담당자간의 업무간 분절이 발생하면서 저부가가치 고객담당자나 단순업무 수행자와 고부가가치 고객담당자간에 상이한 인적자원관리가 형성되는 이른바 내부노동시장에 이중적 내부노동시장(dual internal labor market)이 출현
- 고객세분화와 영업문화가 정착됨에 따라서 한 사람이 은행의 모든 업무를 다 경험하

고 관리자로 성장해나가는 제너럴리스트 양성으로부터 세분고객별 담당업무별 스페셜리스트를 양성하는 경향성이 부각, 관리자로 승진할 수 있는 기회는 고부가가치 고객 업무나 고학력자 내지 은행들이 선별적으로 관리하는 핵심인력에 제한되는 경향 발생

- 은행간 흡수합병 과정에서 고용조정과 비용절감 압력에 따른 인력감축은 보편적인 현상. 특히 영미계 국가들을 중심으로 비용절감을 위한 비정규 노동의 활용도 증가
- 복리후생은 대체로 변화가 없었지만 보상에 있어서 성과급의 적용을 모색. 성과급 적용은 비용절감과 더불어 ‘세일즈맨’의 영업 동기와 조직몰입을 높이기 위한 두 가지 상충적인 목적을 조화시키기 위한 방안으로 고려
 - 그러나 은행 근로자의 조직몰입이 5%미만이며 임금의 중앙교섭이 부재한 미국을 제외하면 대부분의 국가에서 성과급의 비중과 적용대상을 상당히 제한적
 - 예컨대 성과급은 관리자나 특수 직종 종사자에 한정되어 적용되고, 그 경우에도 미국을 제외하면 연봉에서 차지하는 비율이 많아야 10%대이며, 영국과 뉴질랜드를 제외하면 노사협이나 합의로 성과급을 도입하고 있고, 개인 성과급보다는 집단성과배분을 선호

<표 2-1> OECD 9개국의 1980-1990년대 은행 인사조직 변화

		내용	비고
조직과 노동의 변화	지점의 위상	小銀行→판매점(sales outlet) · 후선 업무의 집중화 · ATM, 콜센타 등 저비용 서비스 채널다양화, 무점포은행(direct banks)의 출현 · 심사·대출권한의 집권화	· 프랑스, 영국은 후선 업무 집중화 예외도 발견 · 스페인,이태리의 지점권한은 불변
	고객세분화	부가가치에 따른 고객세분화 · 세분고객별 담당조직, 담당자 분리	
	노동의 변화	분업의 강화 · 일선업무와 후선업무의 분리 강화 · 세분고객별 분업의 강화 응대자(teller)에서 세일즈맨으로 · 고객 대면기회는 교차판매 등 영업의 기회로	· 분업(전문화) 강화에 따른 숙련요건 변화는 국가별, 은행별 편차 다양
숙련 형성		제너럴리스트→스페셜리스트 강화 · 핵심인재(고속승진) 육성 경향 강화 · 학력에 따른 승진 전망 차등	· 독일형과 영미형 차이 · 국가별, 은행별 편차 다양

		내용	비고
고용	고용조정	고용조정에 따른 인원감축은 보편적 경향 · 1980-1994년간 국가별 0.3%~15% 감소(독일제외, 그러나 이후 독일도 감소)	· 영미계는 강제조정(은행별 차이 있음), 유럽은 비강제적조정
	비정규직	비정규직 활용 증가 · 영미형은 최고 50%까지, 유럽은 평균 10% 수준의 비정규직 활용 · 여성 파트타임이 대부분	
	아웃소싱	프랑스, 스페인은 비핵심업무 외주	네델란드도 고려
	승진경로	입사→제너럴리스트→지점장의 승진경로 약화 · 단순업무, 저부가가치 업무담당자 승진전망 감소 · 관리자 승진시 학력요건 강화	
보상	성과급	성과급의 도입 · 관리직과 특수 직종을 제외하면 소규모; 이 직종들도 미국(25%)~프랑스(7%)까지 비중 편차 · 미국, 영국, 뉴질랜드를 제외하면 노사간 대화로 점진적으로 도입 시도 & 집단성과급 선호	· 미국 이외에는 임금중앙교섭이며 각종 성과급은 미국에서 가장 활발하게 도입
	복리후생	대체로 불변	
인사부서		관료제적 인사부서의 위상 약화 · 일선관리자에 인사권 이양 · 훈련부서의 위상 격상	

자료원: Regini et al.(1999)의 내용 발췌 요약.

제2절 경제위기 이후 우리나라 은행 경영의 변화

□ 경영전략 변화

- 경제위기 이후 은행산업 구조조정이라는 맥락에서 앞에서 살펴본 선진국과 유사하게 변화
- 경제위기 이후 부실은행의 퇴출, 기업여신이 많았던 당시 대형 시중은행들의 부실과 공적자금 투입, BIS 기준 충족 등 은행산업의 구조조정과정에서 우리나라 시중은행의 변신 전략은 흡수합병을 통한 대형화, S 및 W 금융지주회사로 대표되는 겸업화, 그리고 정보화로 요약
- 경제위기 이후 구조조정을 거치면서 시중은행의 전반적인 경쟁전략이 기존의 외형성장 중심에서 수익성 극대화 전략으로 변화
 - 시중은행간 뚜렷한 시장적소(niche market)가 사라진 것도 경쟁을 격화시킨 요인. 예컨대 과거에는 서민가계금융, 주택금융, 중견기업, 고액자산가 등 나름대로 은행별 시장 적소가 구분되기도 했지만, 경제위기를 거치면서 시장적소간 경계가 사라짐

‘1999년에는 경영비전을 세계수준의 일류 소매은행으로 정립하고 주주가치 극대화, 고객 만족 실현, 경영투명성 확립, 성과주의 구현이라는 4대 경영이념을 설정…그 실현을 위하여 비상임이사 위주의 이사회 운영, 사업부제 도입, 능력위주의 인사풍토 정착, 경영실적과 연계한 성과급제 도입, 스톡옵션제도의 확대 시행…기존의 영업점 체제를 재설계한 고객중심의 신영업점체제를 1999년 11월 본격 시행…여신심사와 연체관리등 후선 업무 집중화로 비용 절감 및 효율성을 제고…전문적이고 표준화된 상담서비스 제공 및 텔레뱅킹 강화를 위한 콜센터를 설립하고 내점고객의 편의성 제고를 위한 ATM 확충…개인과 기업의 신용평가모델인 CSS 및 CRS시스템 운영, 고객 세분화를 통한 마케팅 강화를 위해 PB/RM, SSP/VIP, CRM/DB 마케팅등 선진기법 도입…인터넷뱅킹전담 부서 신설…2000년에는 영업부문별 경영전문화를 실현하기 위하여 각 부문별 전문가를 영입…금융자산의 건전한 운용을 위하여 리스크관리시스템을 개선(K은행 사업보고서 각년도)’

‘1994년부터 BCG의 경영컨설팅을 기초로 경영시스템 개선 작업을 꾸준히 추진…1998년 10월 기업여신의 리스크 관리를 위하여 기업여신관리체계(Corporate Risk Management)를 구축하였고 1998년 11월부터 개인여신에 대한 신용평점시스템(Credit Scoring System)를 구축, 1999년 7월부터 리스크 관리위원회를 운영하여 은행전체의 리스크 한도 및 이에 따른 세부 한도를 계층적으로 설정, 2001년에 보다 체계적으로 은행의 리스크를 관리하기 위해 종합리스크관리시스템(RMS21: Risk

Management System)을 구축...1998년 중에 사업부제의 도입으로 영업점을 고객 특성에 따라 개인 고객 점포, 중소기업점포, 대기업점포로 전문화, 1999년에는 전영업점을 개인고객점포, 중소기업점포, 대기업점포로 개편하고 영업점의 개념을 고객들의 금융자산 포트폴리오를 구성하는 데 도움을 주는 금융컨설팅을 위한 장소로서 은행지점의 역할과 개념을 재편...1999년 7월 국내은행 중 최초로 인터넷뱅킹과 함께 전자상거래 서비스를 제공...(S은행 사업보고서 각년도)'

□ 경영전략 변화에 따른 조직구조 변화

- 수익성 극대화 전략으로 바뀌면서 고객세분화를 기초로 고객별 사업본부제의 도입과 이에 따른 고객별 지점의 차등화, 고부가가치 고객을 전담하는 PB, RM시스템의 도입, 후선 업무 콜센터 집중, 리스크 관리의 집권화를 통한 지점 권한의 축소 등을 포함한 조직 개편 추진
- 수익성 극대화 전략에 따른 은행 조직 구조상의 변화는 고객세분화에 따른 사업부제 및 고객별 지점조직의 재편으로 요약
 - 사업본부제는 기존의 은행 직능(function)식 조직을 고객별 사업본부제로 재편한 것으로서 대체로 개인고객본부, 중소 및 대기업 고객본부 등으로 구성
 - 국내 시중은행의 경우 S은행이 일찍부터 준비를 해오다가 1998년 최초로 도입했고 C은행이 2002년에 마지막으로 도입함으로써 국내 시중은행들이 모두 고객별 사업본부제를 도입. 예컨대 국책은행인 KI은행도 2001년도에 고객별 사업본부제를 도입
- 고객별 사업본부제에 따라서 지점조직도 고객별로 재편. 지점 조직을 개인금융점포와 기업금융점포로 세분화하고, 고부가가치 고객을 위한 PB(private banking)센터나 전담자도 설치, 기업고객을 전담하고 특정한 심사권을 지닌 RM(relationship manager)도 도입

'PB는 1억이상 수신 고객들을 별도로 관리하는 직무인데 지점장으로부터 상당히 독립적으로 활동한다. PB를 더욱 차별화한 것이 WM(Wealth Manager)인데 대략 5-10억 이상의 수신고객을 관리하는 직무이며 WM은 본부에서 소수가 활동하고 있다. 이들은 고객들을 대상으로 부동산, 보험, 증권 등 종합적 금융서비스를 제공한다(H은행 면접)'
- 지점내 서비스 공급도 고객별로 차등화. 지점조직은 은행별로 구체적인 명칭은 다르지만 고객 또는 업무의 부가가치에 따라서 [자동화기기→단순입출금 창구(high-counter)→계좌관리 및 상담 창구(low-counter)→VIP룸]으로 차등화

- 고객 1인의 업무 처리에 소요되는 시간은 단순입출금 창구는 1~2분, 계좌관리 내지 상담창구는 대략 5~10분 정도가 되며, VIP 고객의 경우 경우에 따라서 30분 이상이 소요

‘충원은 15명으로 은행내에서 규모로 따지면 서열 15위 정도로 대형 점포이다. 포스트는 지점장, 책임자, 일반 행원으로 구성되어 있다. 사무실을 들어서자마자 자동화기기 4대(ATM 2대, CD 2대)와 안내를 담당하는 용역직 1명을 가장 먼저 접할 수 있다. 자동화기기 옆에는 단순입출금을 담당하는 빠른 창구가 있으며 3명의 텔러가 있다. 3명의 텔러 중 중간 좌석에 있는 텔러는 선임텔러로서 정규직이며 텔러 중 팀장의 역할을 수행한다. 나머지 두 명은 계약직 전담텔러인데 이 중 한 명이 최근 정규직 전환시험에 합격해서 연수 중이기 때문에 현재는 2명이 업무를 담당하고 있다. 빠른 창구와 어깨 높이의 벽 바로 옆에는 OK창구가 있다. OK창구에는 6개의 창구에 행원급인 상담역 5명 그리고 후선에 차장과 부지점장인 책임 상담직 2명이 있다. 6개의 창구 중 하나는 기업전담창구이고 나머지 하나는 상품(보험)판매 창구이다. 상담역은 신규, 해지, 외환, 대출, 각종 사고 처리 등 전반적인 업무를 담당한다. OK창구 옆 가장 깊숙한 곳에는 VIP실이 따로 마련되어 있는데, 여기에는 책임자(차장)1명과 행원 2명이 근무하고 있다. VIP실 근무자들은 노련한 베테랑들이 대부분이며, 이들이 처리하는 업무는 OK창구와 비슷하지만 고액 고객들을 상대한다는 점에서는 차이가 있다. 예컨대 제공하는 서비스도 고객이 요구하는 모든 것들을 상세하게 제공하고, 잡지나 소파 등 접대 분위기도 차이가 있다. 보통 하루 평균 30명 정도의 VIP고객을 상대하고 있으니깐 인당 하루 10명 정도의 고객을 응접하고 있다. 예컨대 비교적 한가하면서 인당 사이클 타임이 길다. 지점 규모가 상당히 줄어들었는데다가 마케팅 업무가 추가되면서 최근 직원들의 퇴근 시간이 10시 정도로 늦어지고 있다. 한 사람은 이번주 10시 퇴근이 2번, 11시 퇴근이 2번 오늘은 10시쯤 퇴근할 수 있다고 말했다. 마케팅 업무는 거래 고객들을 분담해서 고객에 대한 교차판매와 고객의 예대출금 적정관리를 기획 및 자문하는 업무를 말한다. 주로 전화를 통해서 이루어지는데, 업무시간의 30-40%는 이런 마케팅 업무이며 업무중에 책임량을 채우지 못한 경우에는 일과 이후에 마케팅 업무를 수행한다(S은행 개인점포 현장조사)’

- 지점조직의 구조적 변화 이외에도 지점의 권한이 대폭 축소. 이는 경제위기 이후 은행들이 리스크관리를 체계화하기 시작하면서 심사권을 본부에 집중했기 때문. 지점장은 과거와 같은 ‘소행장’ 시절의 대출권한을 갖지 못하고 ‘편의점장’ 정도의 권한만 갖게 됨.
- 자료처리나 전화 업무 등 후선업무의 집중화는 정보시스템의 구축과 콜센터 및 지원센터의 설립으로 구체화. 국내 시중은행의 경우 과거에도 폰뱅킹이나 연체관리 등 부서별로 콜센터와 같은 업무를 처리하는 팀들이 있었는데, 경제위기를 거치면서 이것들을 통합하는 콜센터 설립. 예컨대 E은행의 경우 1998년에, W은행은 1999년 나

머지 은행들도 2001년도에는 모두 콜센타를 창설. 심지어 국책은행인 KI은행도 2002년도에 콜센타를 설립했음. 시중 은행 중 E은행과 CH은행은 콜센타를 자회사를 통해서 외주

- 2003년 현재 한미은행을 제외한 7개 시중은행의 콜센타 종사자는 3933여명. 물론 여기에는 S카드의 400명 정도와 K카드의 2100명이 제외되어 있어서 이들을 포함하면 대략 6433명 정도의 규모로 급성장
- 콜센타 상담원은 계약직으로 월봉 계약과 성과급을 지급 받고 있으며, 상담원 중 고객문의에 응답하는 인바운드 업무와 고객에 전화를 걸어서 마케팅 업무를 수행하는 아웃바운드 업무를 수행하는 비율은 대체로 4:1정도

□ 경제위기 이후 고용관계 변화

○ 고용조정과 비정규직 증가

- 경제위기 이후 은행의 고용에 있어서 큰 변화는 인원감축과 비정규직 활용의 증가로 요약
 - 최소한 남성 행원들에게는 종신고용이 보장되어 왔던 은행들이 경제위기 이후 대폭적인 고용조정 단행
 - 경제위기 이전인 1996년 기준 시점 대비 2002년의 점포 수는 시중은행 전체가 3.7% 감소했음에 비해서 동기간 시중은행 전체 인력은 30.7% 감소. 동 수치는 정규직 행원에 한정하면 그 수치는 무려 40.9%(<표 2-2> 및 <표 2-3> 참조).
 - 정규직 직원 중에는 1-2급 고직급자와 5-6급 행원급이 크게 감소한 것으로 나타나서 결과적으로는 직급별 ‘피라밋형’ 구조로부터 ‘다이아몬드형’ 구조로 변화
 - 1-2직급의 경우 시중 은행의 비공식 정년이 50세 전후라는 세간의 평과 같이 고임금 행원에 대한 명예퇴직으로 인해서 감축. 5-6직급 행원급의 경우 비정규직 증가와 밀접한 관련성이 있음. 예컨대 경제위기 이후 다수의 여성 행원들이 회사를 떠나고 난 이후 입출금 전담텔러를 비정규직으로 채용해왔기 때문에 수치상으로 행원급이 감소된 반면 비정규직이 증가한 것으로 나타나고 있음

<표 2-2> 시중은행별 점포수 추이

(단위: 개, %)

	1996(A)	1998	2000	2002(B)	$[(B-A)/A]*100$
전체	4,461	4,409	4,065	4,294	-3.7
제 일	420	344	343	392	-6.7
외 환	422	362	299	331	-21.6
한 미	286	223	228	229	-19.9
신 한	338	255	260	347	2.7
조 흥	589	558	474	547	-7.1
하 나	674	578	586	597	-11.4
국 민	721	1,104	1,157	1,192	65.3
우 리	1,011	985	718	659	-34.8

주: 2002년 기준 피합병 은행들의 과거 점포수도 포함한 수치임.

자료원: 금융감독원, 은행경영통계, 각년도.

<표 2-3> 시중은행별 인력 증감 추이

(단위: 명, %)

	1996(A)	1998	2000	2002(B)	$[(B-A)/A]*100$
전체	116,050	82,672	80,648	80,385	-30.7
제 일	9,476	6,222	5,886	5,403	-43.0
외 환	9,922	7,725	6,854	6,875	-30.7
한 미	5,920	4,110	4,095	4,392	-25.8
신 한	8,727	5,838	5,695	5,993	-31.3
조 흥	12,937	9,061	8,758	8,456	-34.6
하 나	14,628	9,577	9,358	9,451	-35.4
국 민	32,832	24,499	26,803	27,910	-15.0
우 리	21,608	15,640	13,199	11,905	-44.9

주: 2002년말 기준 현재 시중은행인 제일, 외환, 한미(경기), 신한(동화), 조흥(충북, 강원), 하나(충청, 보람, 서울), KB국민(구국민, 구주택, 대동, 동남, 장은), 우리(한빛, 평화, 상업, 한일)은행으로서 ()속의 피합병 내지 개명된 은행들의 합병 이전 인원도 포함. 이하 동일.

자료원: 금융감독원, 은행경영통계, 각년도.

- 경제위기 이후 비정규직이 급격히 증가(<표 2-4>에서 <표 2-11> 참조)

<표 2-4> KB국민은행 직급별 인원변화

(단위: 명, %)

	1996(A)	1998	2000	2002(B)	$((B-A)/A)*100$
합계	32,832	24,199	26,803	27,910	-15.0
임원	52	43	24	26	-50.0
1급	534	307	158	168	-68.5
2급	1,207	827	790	1,035	-14.3
3급	1,893	1,563	1,902	3,041	60.6
4급	5,730	4,545	5,712	5,868	2.4
5/6급	18,166	11,759	10,880	7,905	-56.5
사무별정	2,606	424	415	330	-87.3
비정규	2,644	4,731	6,922	9,537	260.7

자료원: 금융감독원, 은행경영통계, 각년도.

<표 2-5> 신한은행 직급별 인원 변화

(단위: 명, %)

	1992	1996(A)	1998	2000	2002(B)	$((B-A)/A)*100$
전체	6,339	8,727	5,838	5,695	5,993	-31.3
임원	63	68	42	38	16	-76.5
1급	92	153	93	88	86	-43.8
2급	179	314	152	139	116	-63.1
3급	322	460	382	438	562	22.2
4급	1,029	1,542	1,100	1,177	1,446	-6.2
5/6급	3,900	4,316	2,764	2,435	2,206	-48.9
사무별정	96	116	64	62	57	-50.9
비정규	658	1,758	1,241	1,318	1,504	-14.4

자료원: 금융감독원, 은행경영통계 각년도.

<표 2-6> 외환은행 직급별 인원 변화

(단위: 명, %)

	1992	1996	1998	2000	2002	$((B-A)/A)*100$
합계	8,636	9,922	7,725	6,854	6,875	-30.7
임원	14	14	21	15	21	50.0
1급	320	366	210	53	53	-85.5
2급	431	562	406	65	128	-77.2
3급	787	1,213	1,096	406	453	-62.7
4급	895	925	831	1,851	2,024	118.8
5/6급	5,361	5,243	3,127	2,657	2,390	-54.4
사무별정	598	517	219	212	312	-39.7
비정규	230	1,082	1,815	1,595	1,494	38.1

자료원: 금융감독원, 은행경영통계, 각년도

<표 2-7> 우리은행 직급별 인원 변화

(단위: 명, %)

	1992	1996	1998	2000	2002	$((B-A)/A)*100$
합계	19,928	21,608	15,640	13,199	11,905	-44.9
임원	51	53	50	24	18	-66.0
1급	370	464	183	59	16	-96.6
2급	757	868	533	290	259	-70.2
3급	904	1,124	944	939	1,313	16.8
4급	3,680	4,600	4,087	3,569	3,637	-20.9
5/6급	12,215	10,520	6,896	6,026	4,780	-54.6
사무별정	1,570	1,047	202	190	177	-83.1
비정규	381	2,932	2,745	2,102	1,705	-41.8

자료원: 금융감독원, 은행경영통계, 각년도

<표 2-8> 제일은행 직급별 인원 변화

(단위: 명, %)

	1992	1996(A)	1998	2000	2002(B)	$((B-A)/A)*100$
합계	9,133	9,476	6,222	5,886	5,403	-43.0
임원	22	20	17	23	28	40.0
1급	190	225	63	48	31	-86.2
2급	352	403	186	150	142	-64.8
3급	391	551	374	423	402	-27.0
4급	1,789	1,963	1,616	1,765	1,853	-5.6
5/6급	5,418	4,932	2,612	2,187	1,822	-63.1
사무별정	787	247	2	1	0	-100.0
비정규	184	1,135	1,352	1,289	1,125	-0.9

자료원: 금융감독원, 은행경영통계, 각년도

<표 2-9> 조흥은행 직급별 인원 변화

(단위: 명, %)

	1992	1996(A)	1998	2000	2002(B)	$((B-A)/A)*100$
합계	12,125	12,937	9,061	8,758	8,456	-34.6
임원	33	33	34	11	21	-36.4
1급	207	248	81	68	57	-77.0
2급	422	514	239	161	183	-64.4
3급	504	720	443	619	647	-10.1
4급	2,030	2,418	2,159	2,284	2,307	-4.6
5/6급	7,498	6,666	4,123	3,585	3,348	-49.8
사무별정	1,006	793	127	100	95	-88.0
비정규	425	1,545	1,855	1,930	1,798	16.4

자료원: 금융감독원, 은행경영통계, 각년도

<표 2-10> 하나은행 직급별 인원 변화

(단위: 명, %)

	1992	1996(A)	1998	2000	2002(B)	$((B-A)/A)*100$
합계	13,828	14,628	9,577	9,358	9,471	-35.3
임원	63	55	47	33	54	-1.8
1급	307	263	121	82	69	-73.8
2급	580	584	301	225	212	-63.7
3급	722	901	599	584	693	-23.1
4급	2,696	3,394	2,684	2,445	2,404	-29.2
5/6급	7,918	7,304	4,296	3,827	3,664	-49.8
사무별정	1,169	740	58	53	12	-98.4
비정규	373	1,387	1,471	2,109	2,363	70.4

자료원: 금융감독원, 은행경영통계, 각년도

<표 2-11> 한미은행 직급별 인원 변화

(단위: 명, %)

	1992	1996(A)	1998	2000	2002(B)	$((B-A)/A)*100$
합계	4,709	5,920	4,110	4,095	4,392	-25.8
임원	22	24	15	13	13	-45.8
1급	81	93	44	63	64	-31.2
2급	149	241	112	129	124	-48.5
3급	275	362	226	281	311	-14.1
4급	717	962	696	760	832	-13.5
5/6급	2,888	3,040	1,717	1,756	1,592	-47.6
사무별정	400	371	54	52	51	-86.3
비정규	177	827	1,246	1,041	1,405	69.9

자료원: 금융감독원, 은행경영통계, 각년도

○ 직급단축

- K은행, S은행, C은행, H은행의 경우 직급단축이 이루어지고 있는데, K은행, S은행, H은행은 은행 인사조직의 새로운 관행들을 선도해왔다는 점에서도 상징적인 의미
- 전통적인 은행의 직급은 1-6직급의 6단계 이었는데, 정규직 행원을 대졸이상으로 채용하면서 6직급은 사실상 의미가 없어지면서 실질적으로는 5직급으로 단축.
- 직급단축은 작업조직의 변화와도 관련성. 시중은행들은 공식적 팀제의 채택여부와는 별도로 공식적 지시라인인 직책구조가 [일선-(비)공식팀장-부·점장]의 3단계로 이루어져있음
- 직급단축은 임금 및 인력활용의 유연성과도 관련성. 예컨대 3직급체제로 직급단축이 가장 진척된 H은행의 경우 브로드밴드형 직무급을 도입하면서 전직원 연봉제를 선도적으로 채택. 직급단축은 지점조직의 변화와 연관해서 인력활용의 유연성도 증진시키는데, 현재 시중은행의 풍속도는 책임자급도 창구업무로 전진 배치시키고 있음
- 우리나라 시중은행의 직급이 직책(post)인지 임금지급 단위인 직무등급(job grade)인지에 대해서 과거부터 그 개념이 모호(대한 금융단, 1974). 경제위기 이후 은행의 직급단축은 이러한 모호성을 제거하고, 직급을 직무등급으로 명확히 함과 동시에 직무나 업적 평가에 따라 임금차등 폭을 증가시킬 수 있는 브로드밴드형으로 가져가고 있음

○ 채용관행의 변화

- 대부분의 시중은행들이 경제위기 과정에서 인력을 감축하면서 정규직 사원을 거의 채용하지 못했음. 그러나 정규직 사원의 채용 중단 내지 축소와는 반대로 비정규직 형태의 채용은 수시로 필요시 채용 계속

- 신입사원 채용시 직군 및 직종별 채용을 실시하고 있는 점도 경제위기 이후 새로운 변화. 직군별 채용은 정규직 사원과 비정규직 사원 그리고 전문직 경력자 채용을 구분해서 채용하는 것만이 아니라, 정규직 사원의 채용에 있어서도 기업고객본부와 개인고객본부별, 그리고 해당 고객본부별 모집에 있어서도 외환, 리스크 관리, 전산, 마케팅 등 전공분야별로 채용
- 직군별 특히 직종별 채용이 이루어지고 있는 것은 은행의 인적자원 흐름이 과거의 제너럴리스트에서 스페셜리스트 지향적으로 바뀌고 있는 것과 밀접한 관련성
- 전문직 중도채용도 경제위기 이후 변화된 채용 관행. 과거의 경우 외부전문인력을 채용한다는 것은 생각도 못했던 일인데, 지금은 시중은행들이 모두 전문인력에 대해서는 경력자를 중도채용
 - 전문인력으로는 마케팅, 의사결정, MIS, IR, 딜러 등이 포함. 전문직 중도채용이 이루어지는 이유는 금융위기 이후 업무의 세분화 및 전문화의 필요성이 증가함에 따라서 해당 분야 전문인력들이 필요하지만, 지금까지 은행들이 제너럴리스트 인력양성 방식을 채택하고 있었기 때문에 전문 인력을 내부에서 육성하지 못했기 때문
- 기타 실무자 면접을 포함해서 선발도구로서 면접이 강화

○ 고객별 사업부제와 내부이동의 제한

- 고객별 사업본부제의 도입으로 부·점간 수평적 이동이 제한
- 사업본부제가 도입되면서 기업지점과 개인지점간에 이동 장벽이 발생하였고, 책임경영이 강화되면서 부·점의 책임자들이 담당 직원들의 이동을 반기지 않고 있음
- 직급파괴와 수평적 이동의 제약은 근로자들에게는 승진 및 이동기회의 박탈로 다가가고 있음

‘고객별 사업부제 및 고객별 지점조직으로 개편되면서 이동장벽이 생겼고 따라서 직원들의 불만이 높아졌다. 직원들은 대부분 개인고객보다는 보다 많은 지식과 경험을 요구하는 기업고객을 선호한다. 기업-개인 조직으로 분리되기 이전까지는 동일한 자격으로 채용되어 서로 자유롭게 이동했었는데, 어느 순간 이동 장벽이 발생하니까 아무리 조정을 해도 직원들의 불만이 높아질 수밖에 없다(H은행 면접)’

○ 교육훈련 변화

- 전반적인 훈련의 감소와 새로운 훈련방법으로서의 사이버 훈련의 활성화, 그리고 전문인력 육성 강화
- K은행의 경우 교육훈련은 개인의 책임으로 돌리면서 전반적으로 역량의 내부육성 전략보다는 외부획득 전략으로 바뀌고 있으며, S은행의 경우에도 신입사원 연수가

감소되었고, E은행의 경우에도 외환위기 이후 교육훈련 투자가 감소하였고, C은행의 경우에도 비핵심인력에 대한 교육훈련이 감소

- 경제위기 이후 시중은행들은 예외 없이 사이버 훈련을 강화. 교육훈련이 감소한 이 유로는 인원감축에 따른 업무량 증대로 훈련을 시킬 여유인원이 없었다는 점도 크게 작용. 이러한 맥락에서 훈련의 시공적 장벽이 없는 사이버 교육의 증가를 이해
- 과거의 제너럴리스트 육성방식에서 탈피하여 직군별 경력개발 계획을 통해 스페셜리스트를 육성하는 방향으로 인적자원 개발정책이 변화.
- K은행의 경우 8개 분야 15개 직무의 전문가 양성계획을 이미 수립해서 추진 중에 있고, S은행도 직군별 경력개발계획을 준비중이며, E은행의 경우 4개 분야 전문가 육성계획을 준비중이며, W은행은 2002년부터 52개 직무별 경력개발계획을 추진 중이며, C은행의 경우 7개 전문직종에 대한 I자형이 경력개발경로를 준비중이며, H은행의 경우에도 50개 직무별 경력개발을 실시 중

○ 보상관리 변화

- 경제위기 이후 시중은행 보상의 변화는 크게는 연공급에서의 탈피 경향이 강화된 것으로 요약할 수 있으며, 변화의 키워드는 직무급과 각종 성과급의 확산
- 비조합원인 관리자급의 경우 외국계 은행인 E은행과 C은행을 제외하면 모두 명칭상의 연봉제가 도입되어 있고, 외국계 은행인 E은행과 C은행의 경우 연봉제 명칭을 사용하지는 않지만 직무급을 도입하고 있고 연간 평가에 따라서 연봉인상을 차등하고 있어서 연봉제를 도입하고 있는 것으로 볼 수 있음
- 전체 직원을 대상으로 직무급을 강화하는 경향. 직무급은 H은행이 가장 선도적으로 도입하고 있음
 - H은행은 과거 5급은 11호, 4급은 8호봉 등 직급별 호봉제를 채택하고 있었는데 2002년에 노사합의로 직무급을 도입함으로써 호봉제가 사라짐
 - H은행의 직무급은 다른 은행들의 직무 수당적 성격이 아니라 기본급의 직무급화라는 점에서 차이가 있으며 향후 다른 은행들로의 확산 여부가 주목됨
 - H은행은 과거의 호봉급을 출발점으로 브로드밴드의 설계원칙에 따라서 직무급을 도입했는데 직무가치에 따라서 차등을 둔 것이 특징. 예컨대 가계여신, 기업여신, 기타 지원의 3그룹으로 구분하고 각 그룹의 직무가치에 따라서 범위 임금을 차등화함과 동시에 각 그룹내부에서도 직무가치 예컨대 지점의 자산규모나 담당직무의 특성에 따라서 임금에 차등을 두는 방향으로 설계
- 보상에 있어서 또 다른 변화는 각종 성과급의 확산. 성과급은 은행전체 단위, 부·점 단위, 개인단위의 다양한 수준에서 시도되고 있는데, H은행을 제외하면 모든 시

중은행에서 집단성과급을 도입

- K은행은 3가지 유형의 성과급을 운영하고 있음. 우선 기본성과급이 있는데 부·점별 성과에 따라서 차등. 그 금액은 지점장(팀장)의 경우 300%에서 900%까지, 영업점 팀원의 경우 영업점의 경우 400~800%까지 차등을 두지만 업적의 계량화가 힘든 본점의 경우 차등폭이 100%정도 적음. 이익배분은 2002년도에 도입했는데 CAPM에 따라서 산정. 마지막으로 집단성과 평가에 따라서 점포(팀)별 인센티브를 지급하고 있으며, 개인성과 평가에 따른 개인성과급 지급은 현재 실시 유보중
- E은행은 은행단위 집단성과급, 부·점단위 집단성과급, 개인성과급을 운영. 은행단위 성과급은 은행장과 노조와 매년 협약을 체결해서 목표를 설정하고 이를 달성하면 전직원에게 성과급을 배분하는데, 최대 한도는 월 통상임금의 200%. 부·점단위 집단성과급은 각 지점단위로 경영목표가 하달되기 때문에 목표 달성하는 것에 따라 0~100%를 차등 지급하는데 목표달성정도 구간별로 지급액이 다름. 마지막으로 개인성과급은 개인의 업적평가에 따라서 차등 지급되고 차등의 폭은 직급별로 다른데 3급의 예를 들면 150%정도 차등을 둬

○ 역직위제도, 임금피크제와 역직위 제도를 통한 방출

- W은행은 55세를 기준으로 임금피크제를 실시하고 있고, E은행은 경제위기 이후 2000년도에 역직위 제도를 강화

‘보임 기준은 고연령, 업적부진, 고경력, 후선업무에 해당하는 직위이다. 고경력의 경우에는 지점장급에서 영업본부장으로 가지 못한 대상 중에서 53세부터 업적평가를 통해서 선정한다. 4급 직원 중에서도 7년반동안 3급으로 승진을 못하는 경우에도 대상이 된다. 고연령자는 새로운 직무능력을 개발하려고 해도 현실적으로 곤란하기 때문에 선정대상이 될 수 있다. 역직위는 1단계 업무추진역, 2단계 인사부소속 조사역, 3단계로 전담조사역에 보임한다. 업무추진역에서 직무가치에 따라 직무급을 조정하고, 업무성장에 따라 직무급을 지급한다. 연월차 의무 사용, 업적급 축소 등으로 임금이 70%로 하향 조정된다. 2단계 인사부소속 조사역으로 가면 직무를 부여하지 않기 때문에 직무급이 지급되지 않아서 임금은 44%까지 조정된다. 마지막으로 전담조사역은 재택근무를 하게되고 기본급만 받기 때문에 임금이 38%정도로 줄어든다. 각 단계별 전환은 6개월~1년마다 이루어지는데, 단계가 올라갈수록 퇴직금이 줄어든다. 대체로 전담조사역으로 까지 되는 것을 피하기 위해 업무추진역 단계에서 비공식적으로 명예퇴직을 고려할 것을 권고한다. 임금감소를 알고도 학자금 지원 등 개인적인 사정으로 계속 근무하는 경우도 있다. 이런 식으로 하지 않고 만일 강등을 시킬 수 있다면 임금피크제의 효과를 볼 수 있고 근로자와 회사 모두 이득이 될 수 있지만 현실적으로 불가능하기 때문일 것이다(E은행 면접)’

- 역직위 제도를 도입하지 않는 시중은행들도 ‘50세’ 정년이라는 말처럼 비공식적인 방출시스템 작동

제3절 은행경영의 변화와 노동조합의 과제

□ 노동조합운동의 전반적 과제

○ 노동조합 운동의 위기

- 노동조합 조직률 저하는 전 세계적인 현상
- 산업의 서비스화와 같은 산업구조 변화, 여성 노동력 증가, 비정규직 증가, 조직화가 곤란한 중소기업의 증가, 세계적 차원의 경쟁격화는 노동조합 조직률 저하를 초래

○ 노동조합 운동의 기회

- 비조합원들의 노동조합의 필요성에 대한 인식은 여전히 매우 높음
- 평생학습, 생활의 질(가정-직장생활의 조화 등)과 같은 근로자의 새로운 욕구 증대

○ 노동조합 운동 부흥을 위한 전략적 과제

- 조직화: 화이트칼라 및 전문직, 비정규직, 청년층, 저소득 계층 조직화를 통한 조직 확대, 평생조합원제도와 같은 새로운 조직화 모형 시도
- 조직재편: 조직통합이나 내부조직 합리화를 통한 파워 증대 및 노동조합 활동의 규모의 경제 추구
- 연대강화: 시민운동단체, 환경운동 등 각종 외부단체와의 제휴 및 연대를 통한 지원 세력의 확보와 조직 기반의 확충, 그리고 국제적 연대활동 강화
- 파트너십: 노동조합 쇠퇴의 중요한 원인 중의 하나인 경영진의 반대를 완화시키기 위한 전국적, 산업 및 지역적, 기업수준의 노사파트너십 구축
- 정치활동: 정치활동을 통한 노동조합의 파워 증진 및 노동조합에 우호적인 법률이나 정책 실현

□ KB 국민은행 경영 및 고용관계 변화와 노동조합의 과제

○ 노동조합의 역할에 대한 수요 증가

- 급속한 변화에 대해서 은행원들이 제대로 적응하지 못하고 있음
- 사업부제 및 고객별 조직으로 변하면서 조직 이기주의와 단기기업적주의 양산
- 직원의 역할 및 업무량 폭주 대비 교육훈련 부족
- 직무급과 성과급으로 요약할 수 있는 보상시스템의 변화와 관련된 제반 문제점 노출
- 비정규직 양산과 직원 특히 고령층의 고용불안 가중

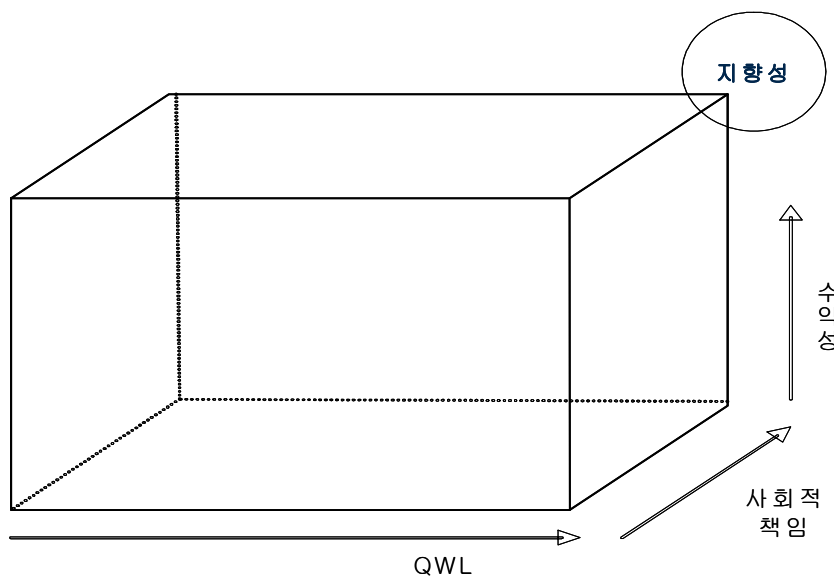
- 흡수합병 은행들의 경우 문화 충돌과 채널 갈등

○ 노동조합의 대응

- 고용관계 변화로 인한 문제점을 극복하고, 근로생활의 질, 사회적 책임, 수익성을 조화시킬 수 있는 생산적 정책 대안 개발
- 대안에 근거해서 단협을 통한 규제 및 각종 채널을 활용한 참여를 배합함으로써 조직 및 고용관계 변화에 개입

○ 노동조합의 전략적 방침

<그림 2-1> 노동조합의 정책 방향

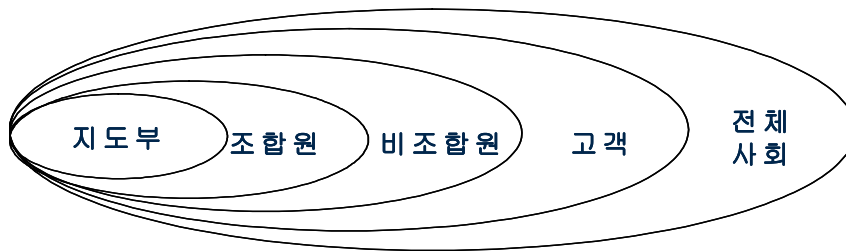


- 은행경영 변화와 고용관계 변화에 대한 노동조합의 전략적 방침을 은행측의 수익성 추구가 직원의 근로생활의 질(QWL) 나아가 은행의 사회적 책임과 조화시키는 것으로 상정할 필요가 있음(<그림 2-1>)
- 은행의 과도한 수익성 추구가 직원의 근로생활의 질을 저하시키거나 사회적 책임을 방기할 경우 단기적 이익에는 도움이 될지 모르지만 은행의 장기적인 발전을 위해서는 바람직하지 않다는 점에서 조직전체의 발전을 위해서도 바람직한 방침임
- 노동조합은 근로생활의 질 제고를 통해서 직원(조합원)의 경제적·사회적·심리적 권익의 보호 및 확충이라는 고유의 미션을 수행함과 동시에, 은행의 사회적 책임경영을 촉구함으로써 사회 전체적 차원에서의 역할도 수행
- 예컨대 노동조합의 정책방향은 수동적인 직원 '보호'를 뛰어넘어 능동적으로 근로생

활의 질 & 사회적 책임 & 은행의 수익성이라는 새로운 가치의 ‘형성’으로 전략적 방침이 전환될 필요가 있음

- 이러한 노동조합의 방침을 구현함에 있어서 <그림 2-2>에서와 같은 노동조합 이해관계의 다층성을 감안하여 다양한 이해관계의 조화를 추구할 필요가 있음

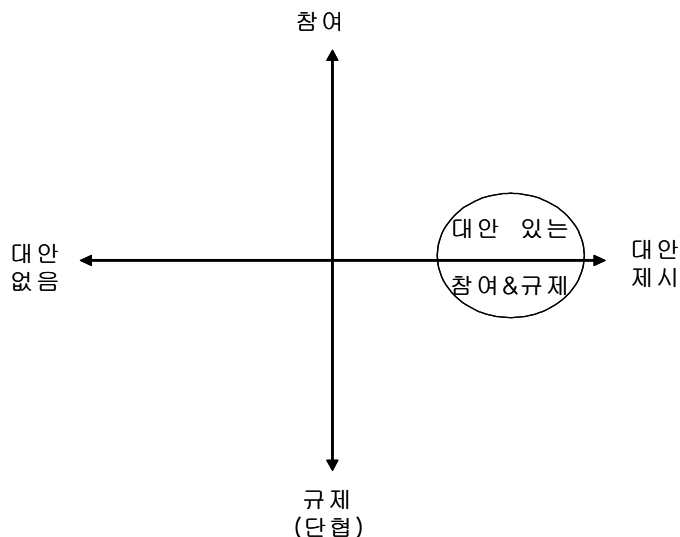
<그림 2-2> 노동조합 이해관계의 다층성



○ 노동조합의 전술

- 전략적 방침을 실현하기 위한 전술은 크게 두 차원으로 구분할 수 있음
- 하나의 차원은 대안의 개발 정도이며 다른 한 차원은 참여와 규제로 둘 수 있음 (<그림 2-3>참조)

<그림 2-3> 노동조합의 전술



- 전통적 노동조합 운동은 적극적인 대안의 개발보다는 의견개진에 머무르거나 경우

에 따라서는 대안 없는 반대에 치중하는 경향성이 높았음

- 전통적 노동조합 운동은 단체교섭을 통한 규제 위주의 활동에 치중함으로써, 단협 이외의 사안이나 참여와 대화를 통해서 보다 생산적인 정책을 구현할 수 있는 기회를 적극적으로 활용하지 못했던 측면도 강함
- 따라서 ‘형성’의 전략방침에 따른 노동조합의 전략적 선택지는 ‘대안’에 근거한 규제와 참여의 배합전략을 구사하는 것이 바람직할 것으로 보여짐
- 규제와 참여의 적절한 배합을 위해서는 다양한 수준에 있어서 노동조합과 조합원의 참여 공간을 확보 및 지속적으로 확대시켜나갈 필요가 있음. 예컨대 일상적인 작업 관련 참여에서 노사협의회, 은행 최고 의사결정기구에의 참여, 나아가 은행 상위수준에서의 참여공간을 확보해나갈 필요가 있음

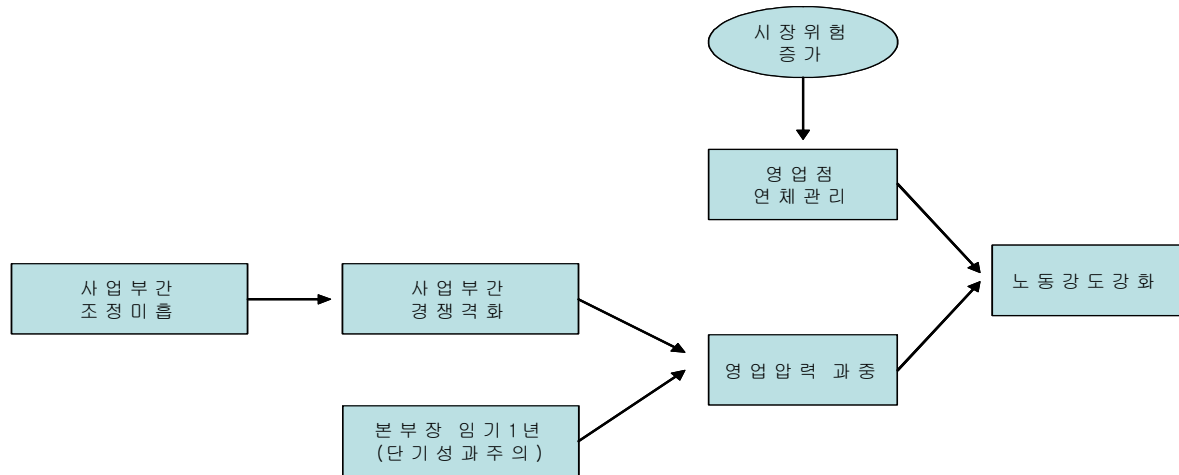
제3장 정책현안 분석결과

제1절 사업본부제

□ 현황 및 문제점

- 현행 사업본부제는 2001년 11월 (구)국민은행과 (구)주택은행이 통합되면서 시행
 - (구)주택에서 1999년 3월부터 시행해오던 제도를 통합은행에 적용
 - 2004년 2월의 직제개편을 통해 13개 본부를 고객과 기능 중심의 9개 그룹(개인금융, 기업금융, 신용카드사업, PB/Asset Management, 신탁/기금관리, 영업지원, 전산정보, 리스크관리, 재무/전략/HR 등) 4본부 63개팀으로 개편
- 노동조합에서는 제도 시행에 따른 여러 가지 문제점이 표출되고 있다고 판단하고, 이에 대한 점검 및 제도상의 보완을 은행측에 요구
 - 사업본부간 경쟁이 격화하면서 이기주의와 개인주의가 만연하게 되고, 이는 결국 은행 전체의 생산성을 저하시키는 것으로 귀결
 - 사업본부간 이해관계를 조정하는 경영협의회는 유명무실하며, 이는 결국 경영전략과 사업본부의 불일치(mis-match)를 초래
 - 사업본부장의 임기(1년)에 따른 단기성과주의는 직원들의 노동강도를 강화
 - 아울러 사업본부제 시행 후 제도에 대한 피드백이 없었고, 당연히 제도 점검을 통한 보완이 절실한 실정
 - 이를 요약하면 다음의 <그림 3-1>과 같음.

<그림 3-1> 사업본부제 부작용의 개념도



○ 이에 반해, 본점 인사팀에서는 노조에서 제기하는 문제점은 조직형태상의 문제라기 보다는 운영상의 측면에서 진단하는 것이 바람직하다고 인식

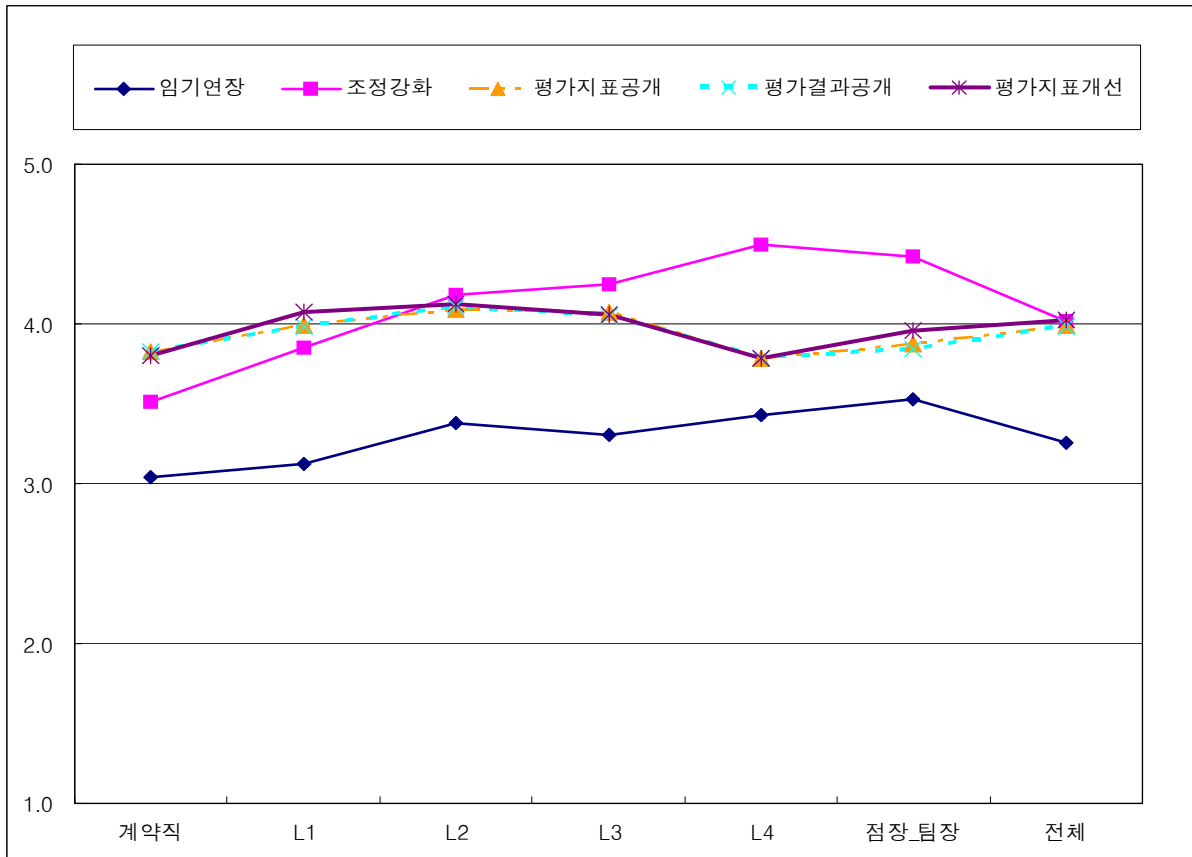
- 사업본부제 시행 초기 본부장에 대한 과도한 책임이 주어짐에 따라 사업본부간 업무조정이 미흡한 측면이 있었으나, 이는 어떤 조직형태에서도 발생할 수 있는 성격의 문제이지 사업본부제 자체의 문제는 아니라고 인식하고 있음.
- 다만, 사업본부장에 대한 평가지표의 개선을 통해 단기업적만이 아니라 은행의 경영전략을 중장기적 관점에서 추진할 수 있도록 지원하는 것이 바람직하다고 봄.

□ 사업본부제에 관한 평가 및 효과적 운영을 위한 개선안

○ 다음의 <그림 3-2>는 사업본부제에 관한 전반적인 평가에 대한 조사결과를 보여주고 있음.

- 전체적으로 보면, ‘사업본부제 도입으로 인해 노동강도가 강화되었다’(3.8점)와 ‘사업본부간 불필요한 소모적 경쟁이 증가하였다’(3.7점)가 높게 나타난 반면, ‘사업본부간 협력’ 및 ‘본점-지점간 협력이 원활하게 이루어지고 있다’는 평가는 각각 2.5점과 2.8점으로 사업본부제 도입에 따른 긍정적인 평가는 낮은 것으로 조사됨. 다만 전문성 강화에 대해서는 약간 긍정적으로 평가하고 있음
- 대부분의 직급에서 유사한 경향을 보이고 있으나, 다만 L4직급의 경우 ‘노동강도가 강화되었다’(3.4) 측면보다는 ‘사업본부간 소모적 경쟁이 증가하였다’(3.7점)에 점에 좀더 부정적인 의견을 피력한 것으로 나타난 점이 특이함.

<그림 3-2> 사업본부제에 관한 전반적인 평가



○ 사업본부제 평가에 대한 조합원 의견을 살펴보면 다음과 같음

- ‘전문성 강화’에 대해서 전체 의견은 그렇다 37%, 그렇지 않다 24.1%로 전문성이 강화되었다고 응답한 경우가 약간 많지만, 조합원의 경우 그렇다 34.4%, 그렇지 않다 30.4%로 그 차이가 적음.주1)
- ‘사업본부간 협력’에 대한 전체 의견은 그렇지 않다 48.7%, 그렇다 11.2%로 협력이 잘 이루어지지 않는다는 응답이 많고, 조합원의 경우 그렇지 않다 56.1%, 그렇다 10.2%로 부정적 의견이 더 강함.
- ‘사업본부간 소모적 경쟁 증가’에 대한 전체 의견은 그렇다 62.7%, 그렇지 않다 10.5%로 소모적 경쟁이 증가했다는 의견이 많고, 조합원의 경우 그렇다 68.3%, 그렇지 않다 10.5%로 전체와 유사한 의견
- ‘노동강도 강화’에 대한 전체 의견은 그렇다 67.3%, 그렇지 않다 6.5%로 노동강도가 강화되었다는 경우가 많고, 조합원의 경우 그렇다 74.1%, 그렇지 않다 6.8%로

주1) 합계가 100%가 되지 못함. 나머지 수치는 찬성과 반대의 ‘중간’ 의견을 표시한 경우임. 이하 동일.

대부분이 사업본부제로 노동강도가 강화된 것으로 보고 있음

- ‘본지점간 협력 잘 이루어짐’에 대한 전체 의견은 그렇지 않다 34.7%, 그렇다 16.6%로 부정적인 의견이 많고, 조합원의 경우 그렇지 않다 38.5%, 그렇다 14.2%로 더 부정적으로 평가

○ 이러한 조사결과는 사업본부제 도입에 따른 은행의 경쟁력 강화 전략이 내부고객에 대해서는 만족감을 주고 있지 못하며, 나아가 현 시기 KB국민은행의 사업본부제의 운영상의 문제점에 대한 재검토가 필요함을 드러낸 것으로 판단됨.

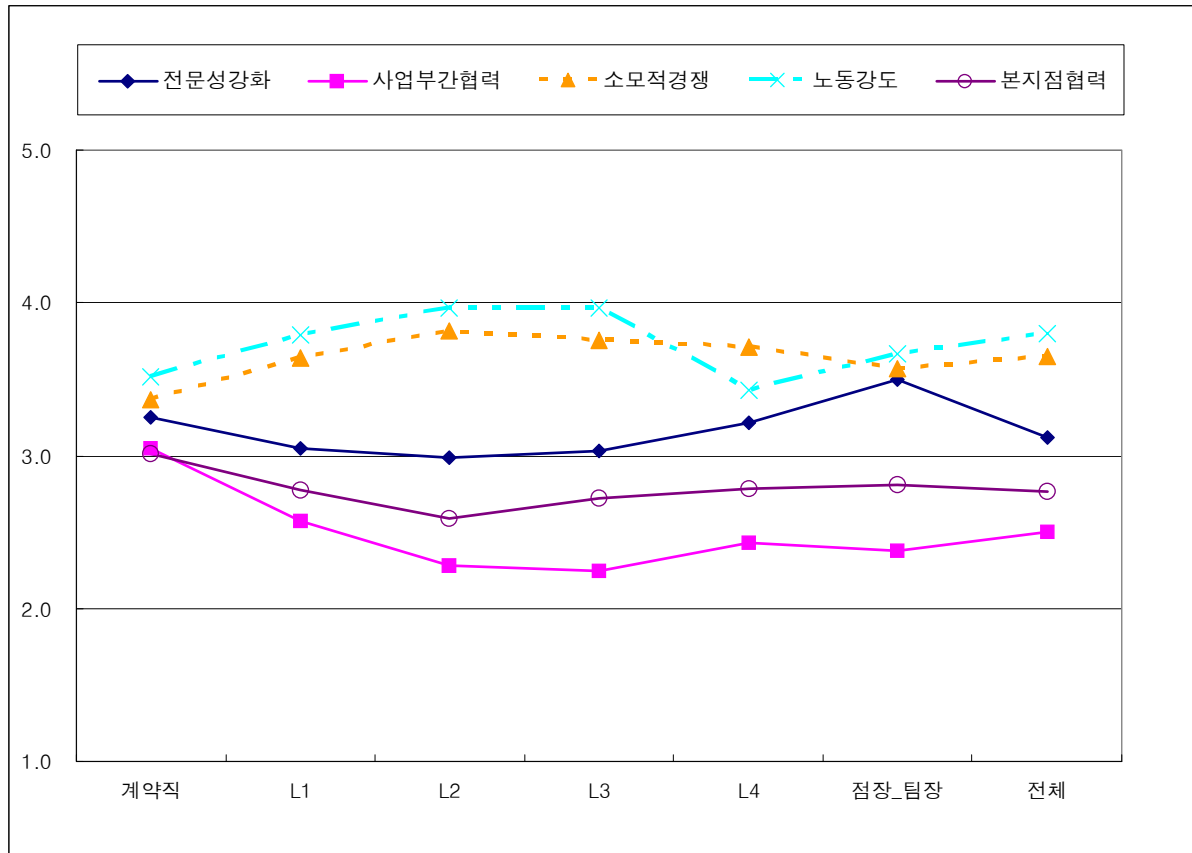
○ 사업본부제의 개선안에 대한 조사결과는 아래 <그림 3-3>에 나타나 있음.

- 설문에서 제시하고 있는 사업본부제의 효과적 운영을 위한 개선안에 대해 대다수 직원들은 공감하고 있음.
- ‘사업본부간 조정기능 강화가 필요’, ‘사업본부장의 평가지표 및 결과는 공개’, ‘경영 전략에 부합되는 임원 평가지표 필요’하다는 항목은 4.0점으로 꼭 필요한 개선안으로 인식하고 있음을 보여줌. ‘사업본부장의 임기연장이 필요하다’는 개선안에 대해서는 상대적으로 낮은 점수(3.3점)를 나타내고 있음.
- 상위직급일수록 하위직급에 비해 사업본부간 조정기능이 강화되어야 한다는데 더 많은 중점을 두고 있으며 여타 항목간은 직급별로 유사하게 나타남.

○ 사업본부제 개선안에 대한 조합원 의견은 다음과 같음

- ‘사업본부장 임기 연장’에 대한 전체 의견은 찬성 42.4%, 반대 18.0%로 찬성이 많고 조합원의 경우도 찬성 43.8%, 반대 17.7%로 전체와 유사한 의견
- ‘사업본부간 조정 기능 강화’에 대한 전체 의견은 찬성 76.9%, 반대 2.4%로 찬성이 대부분이고, 조합원의 경우도 찬성 79.3%, 반대 2.6%로 전체와 유사한 의견
- ‘사업본부장 평가지표 공개’에 대한 전체 의견은 찬성 77.3%, 반대 2.7%로 찬성이 대부분이고, 조합원의 경우도 찬성 80.0%, 반대 2.3%로 전체와 유사한 의견
- ‘사업본부장 평가결과 공개’에 대한 전체의견은 찬성 77.0%, 반대 3.0%로 대부분 찬성이고, 조합원의 경우도 찬성 79.9%, 반대 2.0%로 전체와 유사한 의견
- ‘경영전략과 부합되는 평가지표’에 대한 전체의견은 찬성 77.9%, 반대 1.2%로 대부분 찬성이고, 조합원도 찬성 81.4%, 반대 0.7%로 전체와 유사한 의견

<그림 3-3> 사업본부제의 효과적 운영을 위한 개선안 평가



○ 기타 사업본부제 개선과 관련한 소수 의견으로는,

- 사업본부제의 수정, 통폐합 나아가 폐지
- 사업부서간 업무협조 및 긴밀도 강화가 절실, 사업본부간 협력에 대한 평가가 필요
- 본부 부서직원과 영업점직원의 교차업무가 필요
- 경영진판단 오류로 인한 책임전가가 되지 않는 제도적 장치가 필요 등이 있음.

제2절 외부인력 채용

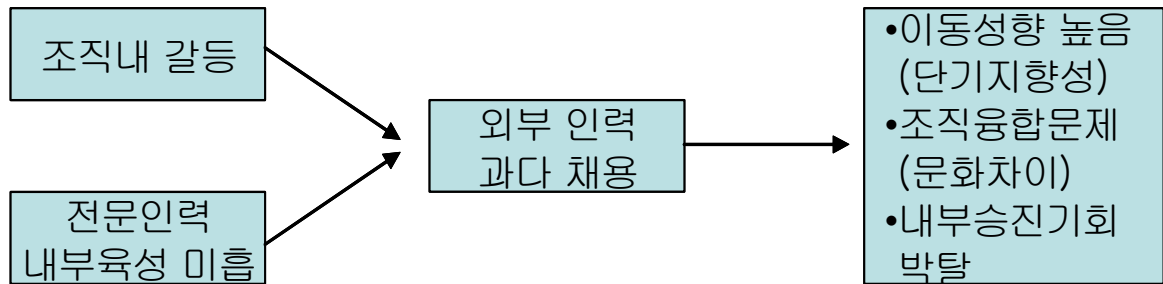
□ 현황 및 문제점

- 현재 KB국민은행에는 현재 약300명 정도의 외부인력(정규직 1만8천9백여명 중)이 채용되어 있음.
- 대부분 IT부문 전문인력이지만, 이들을 제외한 인원들은 팀장, 점포장(PB센터장), 본

부장 등에 배치되어 있음.

- 노동조합에서는 외부인력의 과다 채용으로 내부직원의 승진기회가 줄어들었고 조직 내 갈등이 증폭되고 있으므로, 이에 대한 개선안 마련이 긴요한 것으로 판단하고 있음(<그림 3-4> 참조).

<그림 3-4> 외부인력 채용의 인과도



- 은행측에서는 우선, 현재의 외부인력 규모는 전체 정규직원 수에 대비해볼 때 과도한 것은 아니라고 판단
 - 특히, 성과를 지향하는 은행의 경영전략상 비즈니스 마인드를 가진 전문인력을 활용하는 것은 당연한 현상으로 인식
- 워크샵을 통한 정책대안 도출은 다음과 같음
 - 공석발생시 사내공모 및 인적평정센터(HAC)를 통한 내외부 인력 공개경쟁 원칙으로 선발
 - 외부인력은 전문스텝 중심으로 운용해야 함.
 - 장기적으로 내부 전문인력의 육성을 위한 경력개발을 체계화 & 강화
 - 기 양성된 내부 전문인력을 적재적소에 배치하여 활용도를 극대화
 - 내부인력 활용 미흡, 기회제공 미흡
 - 팀장급과 같은 관리라인의 외부인력은 자제해야 함.

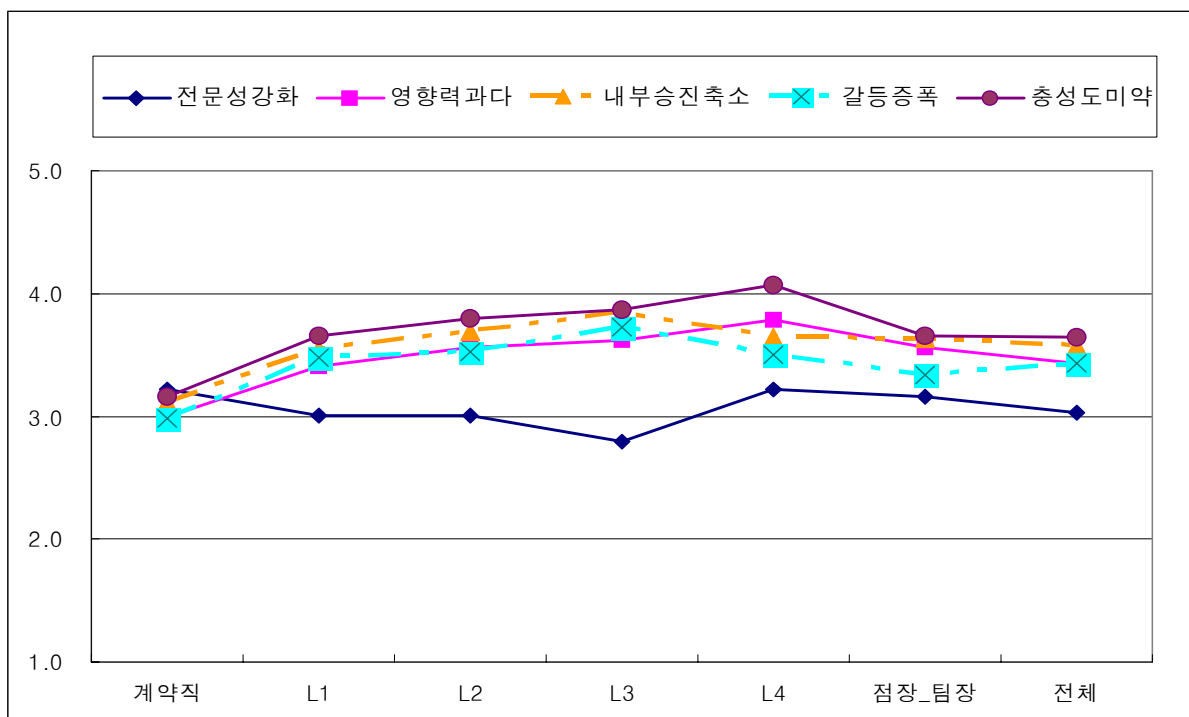
□ 외부인력 채용에 대한 전반적인 평가 및 개선안

- <그림 3-5>는 외부인력에 대한 전반적인 평가에 대한 조사결과임.
 - 조사결과, 외부인력 채용에 대한 긍정적인 측면보다는 부정적인 평가가 높은 것으로 드러남.
 - 직원들 대다수는 우선 외부인력의 채용으로 내부직원의 승진기회가 줄어들었고(3.6

점), 또한 이들의 조직에 대한 충성도(몰입도)가 미약한 점(3.6점)을 가장 주요한 문제점으로 인식하고 있음.

- 더불어 이들의 조직내 영향력이 과다하고(3.4점), 이들로 인해 조직내 갈등이 증폭(3.4점)하였다고 응답한 반면, 은행측에서 기대하고 있는 전문성 강화에 대해서는 평균 정도의 인식 수준을 나타내고 있음.
- 특징적인 점은 L3직급의 경우 외부인력의 전문성과 관련하여 타직급에 비해 상대적으로 매우 부정적인 시각을 견지하고 있는 것으로 나타남. 이는 자신들의 승진 자리를 중도채용된 외부인력들이 빼앗고 있다는 잠재의식이 반영된 결과로 판단됨.

<그림 3-5> 외부인력 채용에 대한 전반적인 평가 결과



○ 외부인력 채용에 대한 조합원 평가는 다음과 같음

- ‘전문성이 강화되었다’에 대한 전체 의견은 그렇다 31.1%, 그렇지 않다 24.0%로 긍정적인 대답이 약간 높게 나타났고, 조합원의 경우 그렇다 29.5%, 그렇지 않다 27.3%로 긍정적인 응답이 약간 많지만 전체와 비교해서 그 차이가 줄어들고 있음
- ‘외부인력의 영향력과도’에 대한 전체 의견은 그렇다 44.5%, 그렇지 않다 8.6%로 긍정적인 답변이 많고, 조합원의 경우도 그렇다 49.4%, 그렇지 않다 6.9%로 전체 의견과 유사
- ‘내부직원 승진기회 축소’에 대한 전체 의견은 그렇다 54.8%, 그렇지 않다 8.8%로

긍정적인 답변이 많고, 조합원의 경우도 그렇다 59.7%, 그렇지 않다 6.4%로 전체와 유사한 의견

- '조직내 갈등 증폭'에 대한 전체 의견은 그렇다 45.1%, 그렇지 않다 10.7%로 긍정적인 답변이 많고, 조합원의 경우도 그렇다 51.4%, 그렇지 않다 7.7%로 긍정적인 답변이 더 많음
- '외부 인력의 조직에 대한 충성도가 약하다'에 대한 전체의견은 그렇다 55.4% 그렇지 않다 6.3%로 긍정적인 답변이 많은데, 조합원의 경우 그렇다 61.7% 그렇지 않다 4.1%로 전체에 비해서 긍정적인 답변이 더 많음

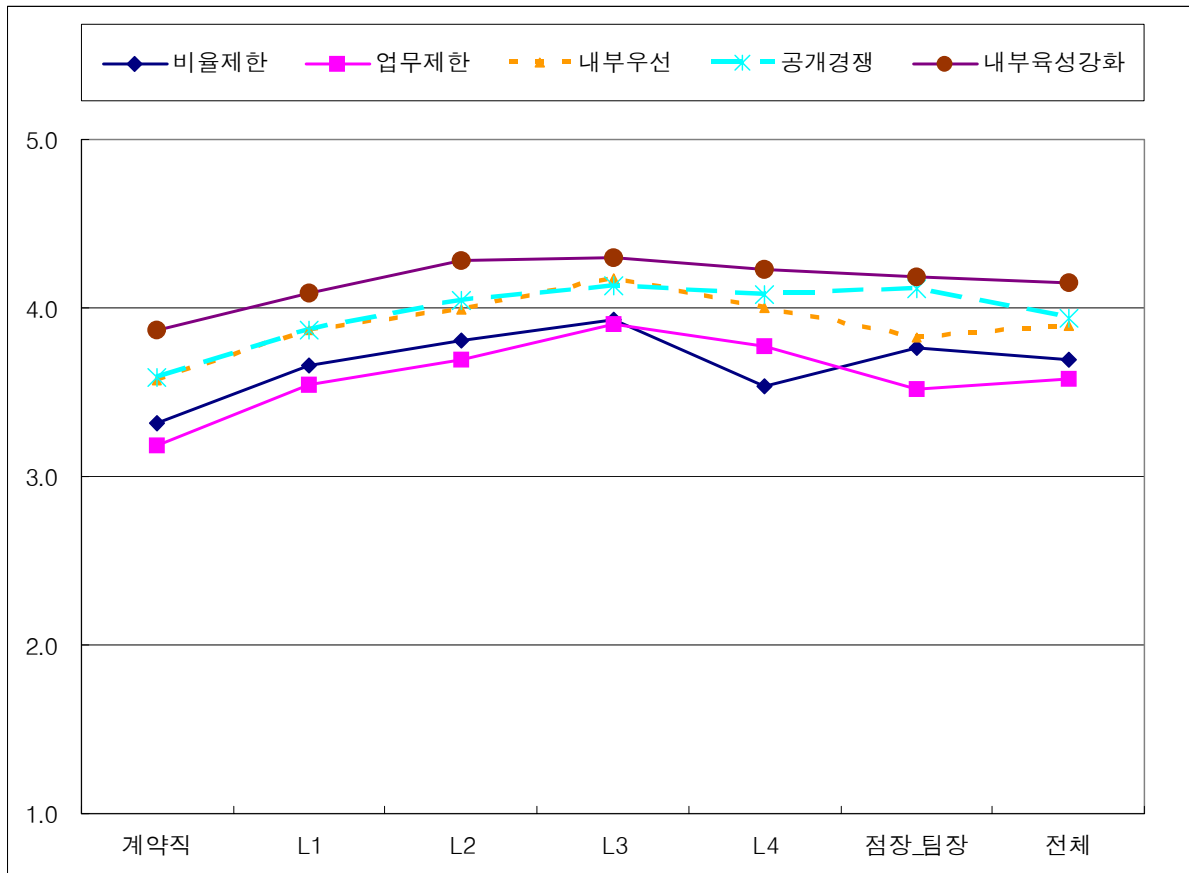
○ 외부인력 채용에 대한 개선안에 대한 조사결과는 <그림 3-6>에 나타나 있음.

- 설문에서 제시한 개선안에 대해서는 직급별로 큰 차이 없이 대부분 인식을 공유하고 있는 것으로 드러남.
- 세부항목별로 보면, '내부인력 육성을 위한 교육훈련을 강화해야 한다'(4.1점)가 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 '외부인력 채용에 앞서 내부인력 보임을 우선해야 한다'와 '특정업무에 대하여 내부-외부인력의 공개경쟁을 도입해야 한다'가 각 3.9점을 나타내고 있음.
- '중도채용 외부인력의 비율을 제한할 필요가 있다'(3.7점)와 '외부인력의 담당업무를 제한할 필요가 있다'(3.6점)는 항목에 대해서도 개선안으로 고려되어야 할 중요사항으로 지적하고 있음.

○ 외부인력 채용에 관련 개선에 대한 조합원의 의견은 다음과 같음

- '외부 인력 비율 제한'에 대해 전체 의견은 찬성 63.2%, 반대 6.9%로 찬성이 압도적으로 많고, 조합원의 경우에도 찬성 68.4%, 반대 5.7%로 전체와 유사한 의견
- '외부 인력 업무 제한'에 대한 전체 의견은 찬성 56.9%, 반대 10.9%로 찬성이 많고, 조합원의 경우에도 찬성 62.2%, 반대 8.5%로 찬성이 압도적으로 많음
- '내부인력 우선 보임'에 대한 전체 의견은 찬성 71.1%, 반대 5.0%로 찬성이 압도적으로 많고, 조합원의 경우에도 찬성 74.4%, 반대 4.3%로 찬성이 압도적임
- '특정업무 내외부 인력 공개경쟁'에 대한 전체 의견은 찬성 74.5%, 반대 3.1%로 찬성이 대부분이고, 조합원의 경우에도 찬성 76.3%, 반대 3.3%로 찬성이 압도적
- '내부인력 교육훈련 강화'에 대한 전체의견은 찬성 82.8%, 반대 0.7%로 대부분 찬성이고, 조합원의 경우에도 찬성 84.3%, 반대 0.7%로 유사한 의견

<그림 3-6> 외부인력 채용과 관련된 개선안 평가 결과



○ 기타 개선 의견으로 다음과 같은 내용들이 제시됨.

- 외부인력의 지속적인 고용으로 외부인력 의존도만 높이고, 이로 인해 내부인력 무용론이 대두할 수 있음. 내부인력에 대한 비전이 제시되어야 함.
- 외부인력의 의사결정권한부여는 곤란, 참모역할에 국한
- OUT-PUT에 대한 철저한 관리가 필요하다
- 경영마인드 부족으로 단기업적에만 치중하는 것이 우려됨.
- 외부인력의 이론적 지식은 높지만 금융산업, 시장, 우리조직의 현실이해가 낮기 때문에 효율성이 낮다. 즉. 전문인력은 실무자급에 어울리며 부서장 이상의 경영이 요구되는 자리는 부적합하다.
- 개인영업점에서는 전혀 피부에 와 닿지 않는 문제임.

제3절 평가 및 성과급

□ 현황 및 문제점

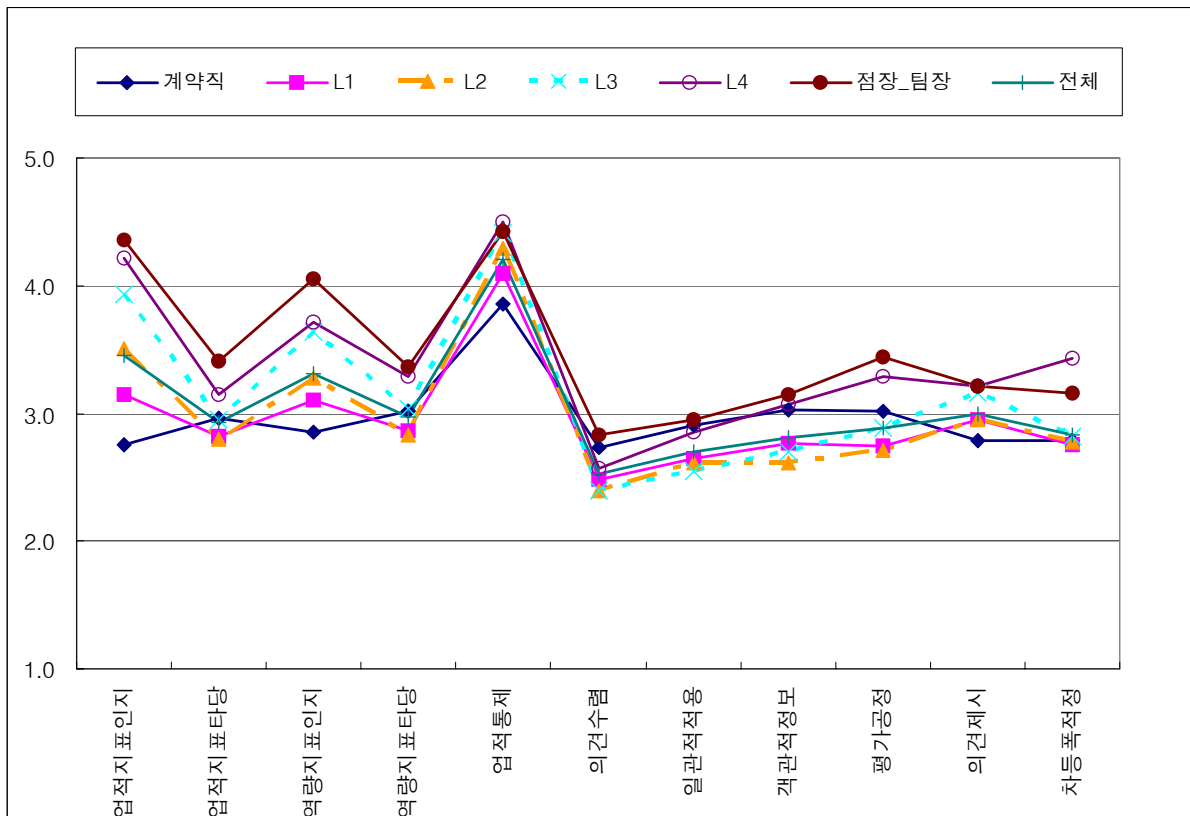
- 현재까지는 개인평가가 아닌 지점/팀별 평가에 따른 집단성과급 방식으로 큰 문제는 없었음.
 - 현재 월 통상임금의 75%(고정상여금 15% 포함)가 성과급 명목으로 지급되고 있음. 이 중 평가에 따라 변동될 수 있는 비중은 팀원의 경우 본점은 100%, 지점은 200%임.
 - 향후 은행에서는 팀원(개인)에 대한 평가를 역량 50%, 업적 50%로 구성하여 실시할 계획임(단, 팀장의 경우 역량 30%, 업적 70%임).
- 은행측에서는 향후 개인평가에 따른 개인별 성과급 차등지급을 계획하고 있음.
 - 이럴 경우 개인업적 및 평가에 따라 직원들의 임금수준에 편차가 발생할 가능성이 높음.
 - 노동조합 입장에서는 은행측이 개인별 평가를 고용과 연계시킬 가능성에 대해 우려를 하고 있음.
- 워크샵을 통한 대안 도출
 - 집단평가에 따른 차등은 현대 시행되고 있는 제도로써 노조가 수용할 수 있지만, 개인평가를 통한 성과와의 연계는 원칙적으로 반대
 - 게다가 개인 평가의 공정성 문제(=평가결과의 수용성)가 해결되지 않고 있음.
 - 다만, 평가의 공정성이 전제된다면 개인별 평가에 따른 플러스 점 방식의 차등 지급에 대해서는 조합원 의견 조사 필요(지급여부, 지급방식, 지급규모 등)

□ 평가 및 성과급에 대한 전반적인 평가

- 현재 시행하고 있는 평가 및 성과급에 대한 평가에 대한 조사결과는 <그림 3-7>에서 보여주고 있음.
 - 전반적으로 살펴보면, 개인에 대한 (업적·역량)평가지표에 대한 직원들의 인식수준은 대체로 평균 이상으로 나타나고 있으나,
 - 평가지표의 타당성, 평가지표의 직원 의견반영, 평가기준과 절차의 일관성, 평가의 객관성 및 공정성, 평가과정 및 차등폭에 대해서는 대부분 3.0점이하로 드러남.

- 이에 반해 ‘개인의 업적 점수가 영업환경이나 담당직무에 따라 달라질 수 있는가’에 대해서는 전체 평균 4.2점으로서 계약직을 포함한 대부분의 직원들이 공감하는 것으로 조사됨.
- 한편, 평가지표에 대한 인지도에 있어서는 하위직급보다는 상위직급들이 보다 높은 것으로 나타났으며 그 수준의 차이도 큰 것으로 드러남. 반면, 나머지 세부항목에 있어서는 직급별로 유사한 인식수준을 보이고 있는 것으로 나타남.

<그림 3-7> 평가 및 성과급에 대한 전반적인 평가



○ 평가 및 성과급에 대한 조합원 의견은 다음과 같음

- ‘개인 업적 평가지표 숙지’에 대한 전체 의견은 그렇다 51.6%, 그렇지 않다 18.2%로 숙지한다는 의견이 많고, 조합원의 경우에 그렇다 50.5%, 그렇지 않다 18.2%로 전체와 유사한 의견
- ‘개인업적 평가 지표는 타당’에 대한 전체 의견은 그렇다 19.8%, 그렇지 않다 24.9%로 타당하지 않다는 의견이 많고, 조합원의 경우에는 그렇다 15.9%, 그렇지 않다 30.6%로 타당성에 회의적인 비율이 더 많음
- ‘개인 역량 평가지표 숙지’에 대한 전체 의견은 그렇다 43.7%, 그렇지 않다 17.6%로

숙지한다는 의견이 많고, 조합원의 경우에도 그렇다 42.3%, 그렇지 않다 17.4%로 유사한 의견

- ‘개인 역량 평가지표는 타당’에 대한 전체 의견은 그렇다 20.4%, 그렇지 않다 22.7%로 유사한 응답이 나오고 있지만, 조합원의 경우 그렇다 16.4%, 그렇지 않다 27.9%로 타당성에 회의적인 응답이 더 많음
- ‘점포 영업환경이나 담당직무에 따라 개인의 업적점수가 달라진다’에 대한 전체 의견은 그렇다 84.9%, 그렇지 않다 3.0%로 그렇다는 의견이 지배적이고, 조합원의 경우에도 그렇다 86.3%, 그렇지 않다 3.2%로 유사한 의견
- ‘개인 평가 지표는 직원 의견 수렴해서 작성했다’에 대한 전체 의견은 그렇다 10.1%, 그렇지 않다 46.3%, 조합원의 경우 그렇다 7.9%, 그렇지 않다 51.4%로 그렇지 않다는 의견이 많음
- ‘개인 평가의 기준과 절차는 일관성 있게 적용’에 대한 전체 의견은 그렇다 13.3%, 그렇지 않다 36.9%로 부정적인 의견이 많고, 조합원의 경우 그렇다 12.0%, 그렇지 않다 42.5%로 부정적 의견이 더 많음
- ‘개인 평가는 객관적 정보를 바탕으로 이루어진다’에 대한 전체 의견은 그렇다 17.1%, 그렇지 않다 31.2%로 부정적 의견이 많고, 조합원의 경우 그렇다 14.3%, 그렇지 않다 38.1%로 전체보다 더 부정적임
- ‘개인평가는 정실이나 이해관계 개입 없이 공정하게 이루어진다’에 대한 전체 의견은 그렇다 21.4%, 그렇지 않다 28.8%로 부정적 의견이 약간 많은데, 조합원의 경우 그렇다 16.8%, 그렇지 않다 36.1%로 전체와 비교해서 더 부정적임
- ‘개인 평가 과정에서 이견 제시 가능’에 대한 전체 의견은 그렇다 26.8%, 그렇지 않다 25.0%로 유사한 응답이 나왔고, 조합원의 경우 그렇다 26.3%, 그렇지 않다 24.6%로 전체와 유사한 의견
- ‘현행 성과급(=집단성과급)의 차등폭 적정’에 대한 전체 의견은 그렇다 20.4%, 그렇지 않다 32.3%로 부정적 의견이 많고, 조합원의 경우 그렇다 18.1%, 그렇지 않다 35.8%로 전체와 비교해서 부정적 의견이 더 높음

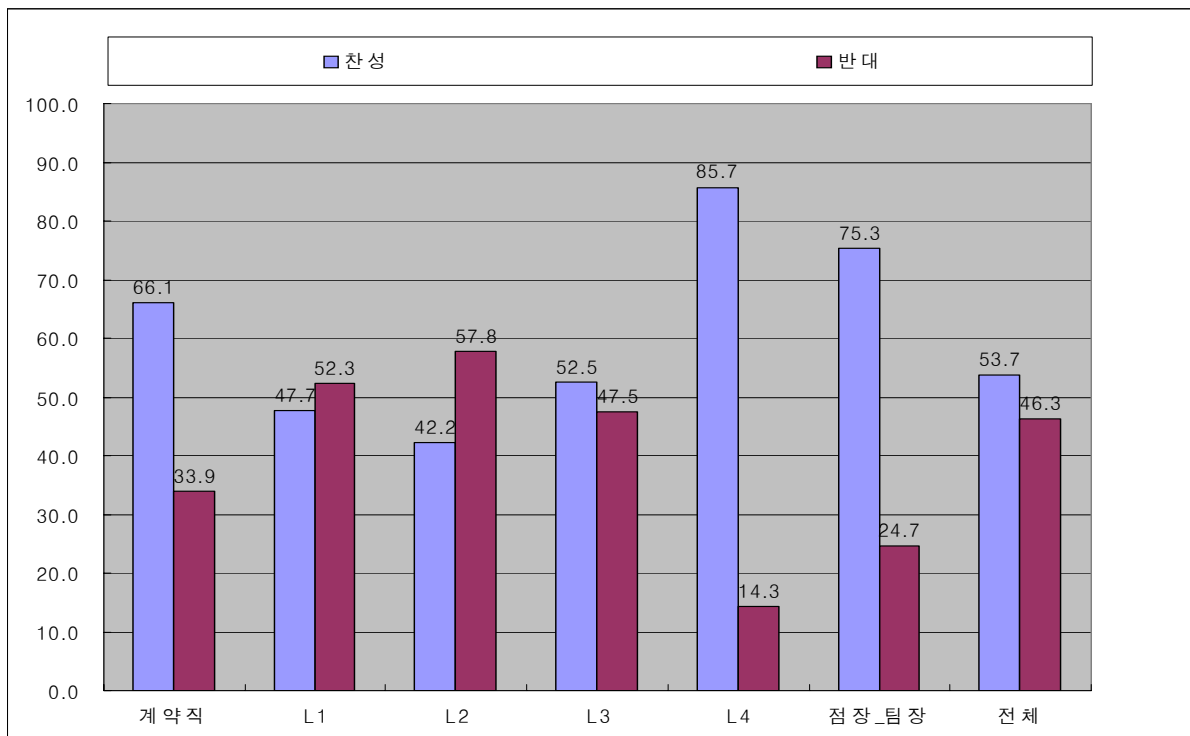
○ <그림 3-8> 및 <그림 3-8-1>은 향후 은행에서 계획하고 있는 개인별 성과급 차등 지급에 대한 직원들의 의견을 보여주고 있음.

- 전체적으로는, 개인별 성과급 차등지급 계획에 대해서는 찬성이 53.7%로 반대(46.3%)보다 다소 많은 것으로 드러남
- 그러나 조합원과 비조합원(정규직 및 계약직)을 비교해보면 조합원의 경우 반대가 54% 찬성이 46%로 조합원의 경우 개인별 성과급 차등지급에 대해서 반대하는 의견

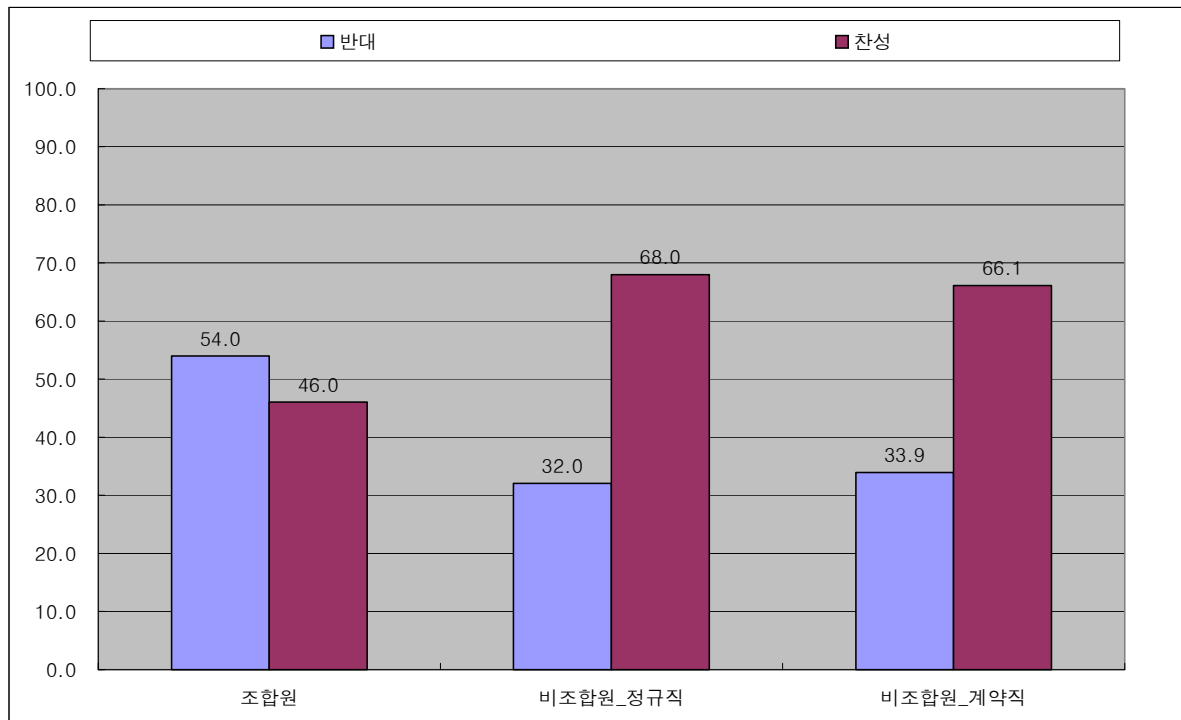
이 약간 높은 것으로 나타나고 있음

- 정규직의 경우 하위직급(L1 및 L2 등)에는 반대 의견이 조금 더 많이 나타났으나, 상위직급일수록 찬성하는 응답이 압도적으로 높게 나타나고 있음.
- 이러한 조사결과는 상위직급일수록 고용불안의 심리적 요인에 따른 단기 보상심리가 크게 작용했음을 보여주는 응답결과로 보여짐. 아울러 계약직의 경우에는 현행 임금체계의 개편을 통한 적정 보상수준에 대한 욕구 및 기대심리가 반영된 것으로 추정됨.

<그림 3-8> 개인별 성과급 차등지급에 대한 의견

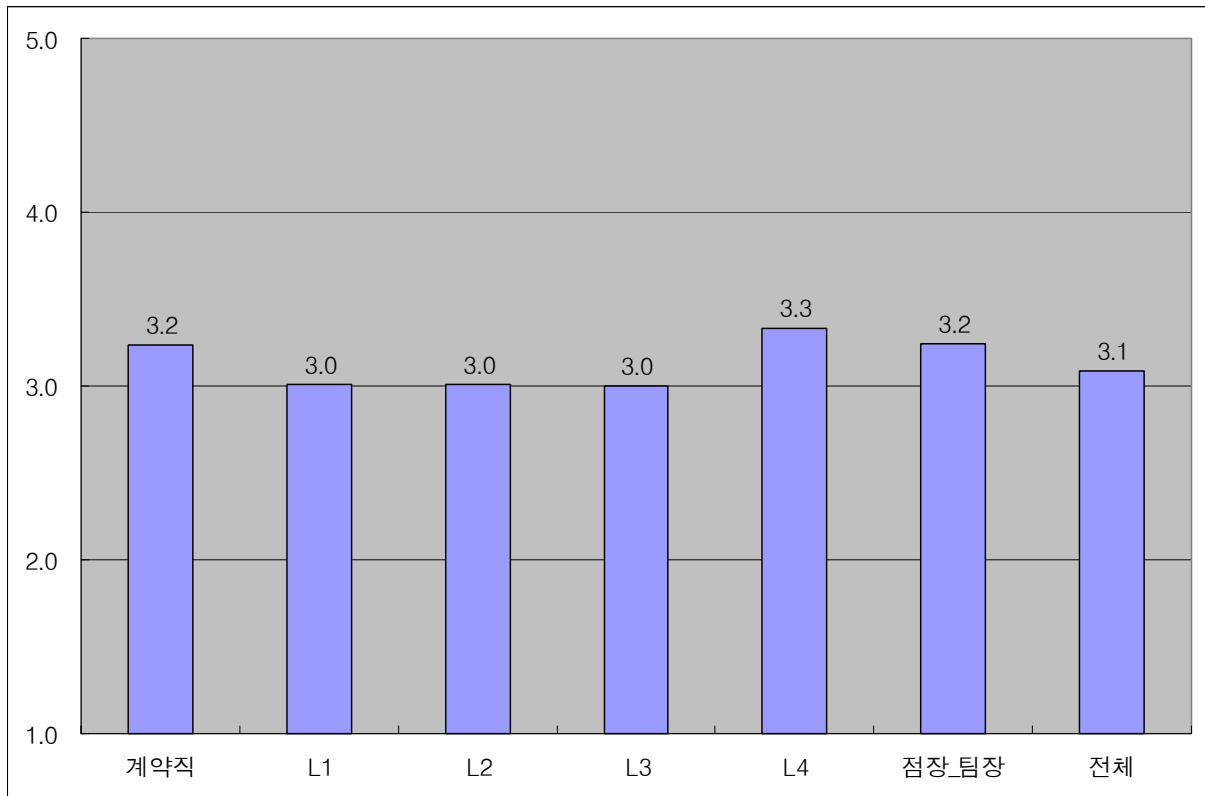


<그림 3-8-1> 개인별 성과급 차등지급에 대한 의견: 조합원_비조합원 비교



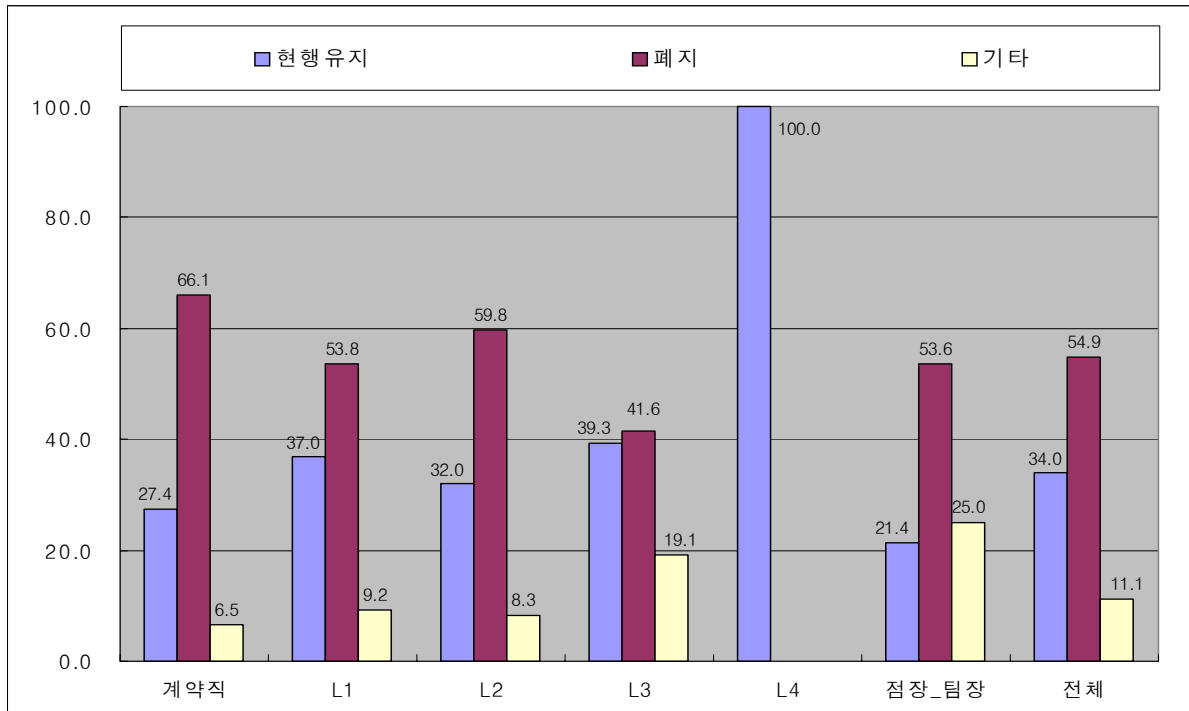
- 개인별 성과급 차등지급에 대한 질문에 찬성한다고 응답한 경우, 현행 집단성과급 차등폭(200%)의 적정성에 대한 의견은 <그림 3-9>에 나타나 있음.
- 전체적으로 보면, 현재의 차등폭을 거의 유지하는 수준으로 응답하고 있으나 앞선 질문 ‘개인별 성과급 차등지급’에 대한 응답결과처럼 계약직과 상위직급은 약간 확대하는 것을 선호하는 반면, 하위직급과 중간직급에 있어서는 현 수준을 유지하기를 바라고 있는 것으로 나타남.
- 전체 의견은 차등폭 확대 29%, 축소 24.1%, 유지 46.9%로 축소보다는 확대 의견이 많지만, 이를 조합원에 한정하면 차등폭 확대 22%, 축소 29.1%, 유지 48.1%로 확대보다는 축소 의견이 더 많음

<그림 3-9> 현재의 차등폭에 대한 평가(개인별 성과급 차등지급에 찬성한 경우)



- 한편, 개인별 성과급 차등지급에 대한 질문에 반대한다고 응답한 경우, 성과급 지급에 대한 의견은 <그림 3-10>에서 보여주고 있음.
- 개인별 성과급 차등지급 계획에 반대한다고 응답한 직원 중 약 55%가 성과급제의 폐지를 주장한 반면, 현행 지점별/팀별 성과급제의 유지를 주장한 경우는 34.0%에 머물렀음.
- 기타 의견으로는 ‘성과급 변동폭을 점차적으로 확대’, ‘개인실적 평가에 대한 포상의 확대’, ‘점포의 환경 및 개인의 담당업무에 따른 가중치 차별화 필요’ 그리고 ‘차등폭을 100% 또는 50%내로 줄이고 성과급 차등지급 유지’ 등이 제시됨.
- 직급별로 보면, L4직급을 제외하고는 ‘현행 성과급제 유지’ 의견보다는 ‘성과급제 폐지’의견이 상대적으로 높게 나타남. 특히 점포장/팀장의 경우에도 ‘현행 유지’에 비해 ‘폐지’가 바람직하다는 의견이 두 배 이상 높은 것으로 조사됨.

<그림 3-10> 성과급 지급에 대한 의견(개인별 성과급 차등지급에 반대한 경우)



제4절 직무급

□ 현황 및 문제점

- 현재 KB국민은행의 직무급은 5등급으로 구분되어 있는데, 2002년 11월 보수통합 이후 승격자의 직무급이 반영되지 못하고 유보된 상태임.
- J1은 월 44만원, J2는 월 59만원, J3은 월 74만원, J4는 월 89만원, J5는 월 99만원
- 보수통합 이후 약 4,300여명의 직무급 증액이 이루어지지 않고 있음(<표 3-1>참조).

<표 3-1> 직무급 내역

구직급	현직급	자격급	직무급 ¹⁾		성과급 ¹⁾
			팀원	팀장	
1	L4	580	990(890) ²⁾	1900	고정 150%
2				1900	
3	L3	480		1750	변동 600% (팀원 ±200. 팀장 ±300)
4	L2	380	890(740) ²⁾	1750	
			740(590) ²⁾	1600	
5	L1	220	590	-	
6			440		

주 : 1) 본점 일반직 및 지점에 해당.

2) ()안의 금액은 보수 통합 이후(2002.11) 승격자의 경우 직무급 인상 유보.

자료원: 회사제출 자료.

- 아울러 은행측은 3개의 밴드(J, S, P) 및 각 밴드별 3등급(grade) 방식의 직무급 도입도 고려하고 있음. 이미 직무평가에 의거, 222개 직무 값을 책정도 시도해 본 것으로 알려짐.
- 이에 대해 노동조합에서는 몇 가지 문제점을 지적하고 그 대안을 모색하고자 함.
 - 보수통합 시점 이후의 승격자의 직무급이 반영되지 못하고 있는 문제점과 더불어,
 - 직무별 채용시스템이 아님에도 불구하고 중도에 직무급을 도입한 것에 따른 점, 직무가치의 산정 기준 문제, 직무배치의 공정성 문제, 아울러 역직시 대두되는 사회적·보상 문제

○ 은행측에서도 보수통합 시 직무급 설계가 제대로 이루어지지 않아 발생한 문제라고 인식하면서, 추후 노사간 TFT를 통해 직무급에 대한 재설계를 추진한다는 구상임.

○ 워크샵을 통한 개선 방안 도출

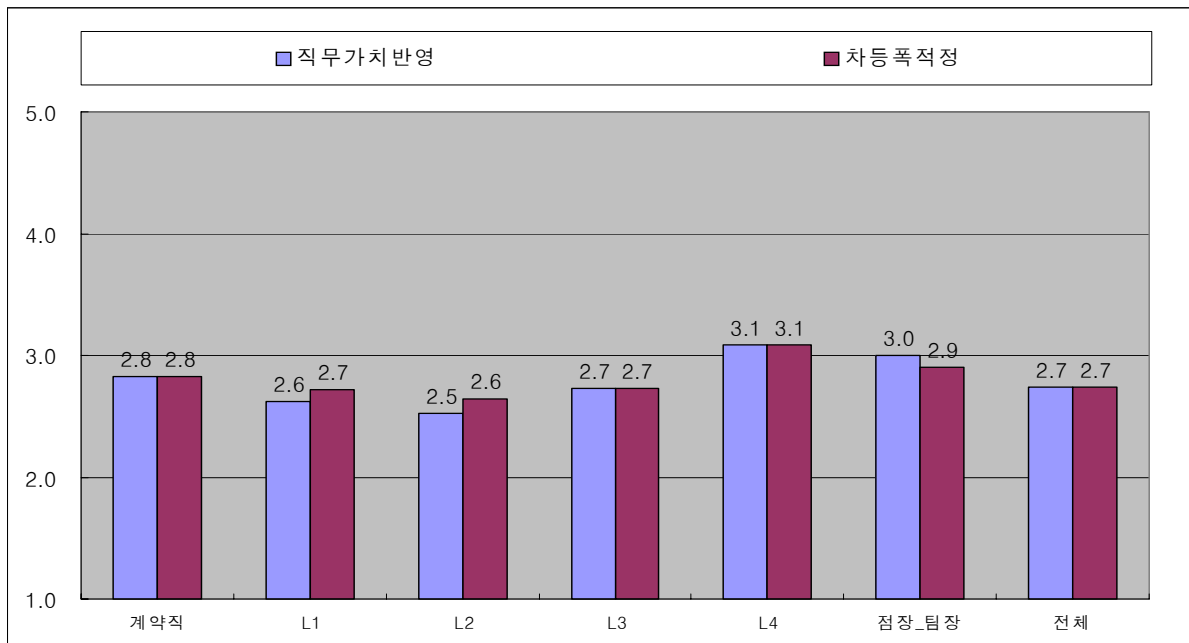
- 직무가치 평가에 따른 직무급 차별화 방지
- 팀장_점장의 자의적인 직무 (재)배치 방지를 위한 기준 마련
- 직무가치가 낮은 직무로의 재배치 즉 역직(逆職)시 직무급 보전
- 노사공동 TFT를 통한 새로운 직무급 설계

□ 직무급 인식

○ <그림 3-11>은 ‘현재의 직무급이 담당직무의 가치를 제대로 반영’하고 있는지, 그리고 ‘그 차등폭은 적정’한 것인지에 대한 조사결과를 보여주고 있음.

- 현재의 직무급은 담당직무의 가치를 적절하게 반영하고 있는가에 대한 점수가 2.7점으로 나타났는데, 이는 L4직급을 제외한 대다수 직원들은 그렇지 않다는 인식이 좀 더 강한 것을 보여준 것이라 판단됨.
- 현 직무급의 차등폭이 적정한 것인가에 대한 응답에서도 유사한 인식경향을 보여주고 있음.
- 직급별로는 L2 및 L1직급이 조금 더 불만족해하고 있는 것으로 드러남.

<그림 3-11> 직무가치 반영 및 차등폭의 적정성 여부

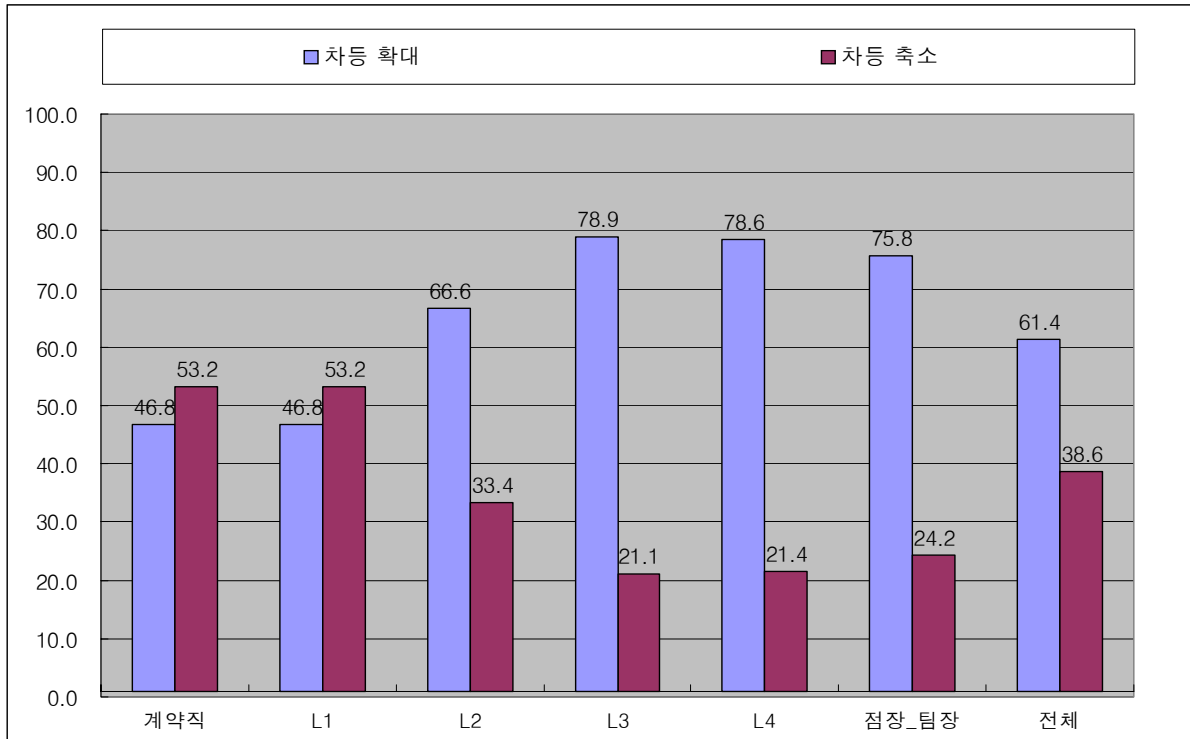


- 직무가치 반영 및 차등폭에 대한 조합원 의견은 다음과 같음
 - ‘현 직무급 담당직무 가치 반영’에 대한 전체 의견은 그렇다 14.1%, 그렇지 않다 36.8%로 부정적 의견이 많고, 조합원의 경우 그렇다 10.6%, 그렇지 않다 41.8%로 전체보다 더 부정적인 의견
 - ‘현 직무급의 차등 폭 적정’에 대한 전체 의견은 그렇다 12.3%, 그렇지 않다 32.5%로 부정적 의견이 더 많고, 조합원의 경우 그렇다 9.2%, 그렇지 않다 35.1%로 전체와 유사한 의견

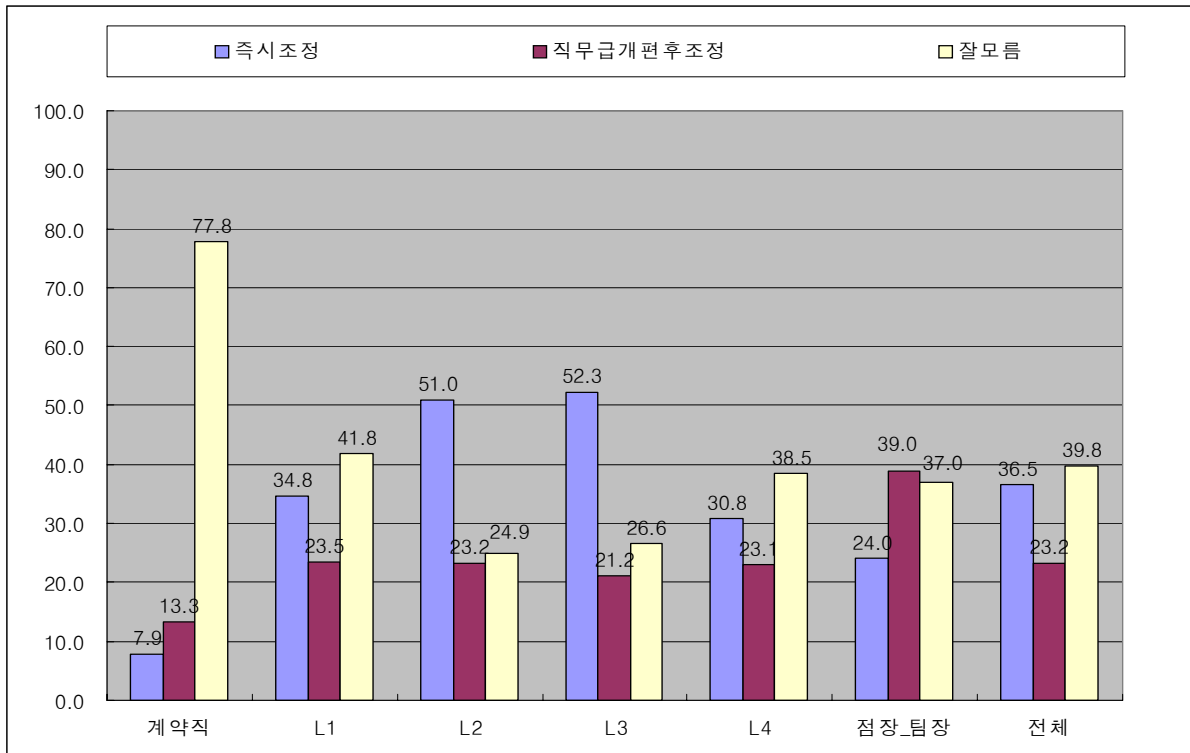
- 그렇다면 현 직무급의 차등폭은 어떻게 재설계하는 것이 바람직한가. <그림 3-12>는 이에 대한 응답결과를 보여주고 있음.
 - 직무급의 차등폭을 확대해야 한다는 의견이 61.4%로서, 차등폭을 축소해야 한다는 의견(38.6%)보다 훨씬 높은 것으로 나타남.
 - 직급이 높을수록 차등폭 확대에 찬성하는 비율이 월등히 높은 반면, L1과 계약직들은 확대와 축소 의견이 거의 비슷하게 분포하고 있는 것으로 드러남.
 - 조합원에 한정해서 살펴보면 차등폭 확대 60.8%, 차등폭 축소 39.2%로 전체 의견과 유사하게 나타나고 있음
 - 이러한 조사결과는 앞에서 드러난 개인별 성과급 차등지급 계획에 대한 응답결과와 마찬가지로 상위직으로 갈수록 적절한 업무 수행과 정당한 보상은 비례해야 한다는 심리적 요인이 크게 작용했기 때문으로 해석됨.

- 2002년 및 2003년도 승격자의 직무급 조정유보에 대한 조사결과는 <그림 3-13>에 나타나 있음.
 - 즉시 조정해야 한다는 의견(36.5%)이 직무급 개편 이후에 조정해야 한다는 의견(23.2%)이 좀더 많은 것으로 조사됨.
 - 직급별로 살펴보면, 해당자가 많은 L2 및 L3직급에서 즉시 조정을 요구하는 목소리가 높았는데, 이러한 응답결과는 직무급이 유보되어 있는 상황에 대한 불만족 의식이 근저에 깔려 있기 때문으로 보여짐.
 - 조합원에 한정해서 살펴보면 즉시 조정 46.8%, 직무급 개편 이후 조정 21.8%, 잘 모름 31%로 즉시 조정해야 한다는 의견이 전체와 비교해서 높게 나타나고 있음
 - 여타 직급들에서는 답변을 유보한 경우도 아주 많은 것으로 나타났으며, 점포장 및 본점 팀장들의 경우에는 직무급에 대한 재설계를 한 뒤 조정하는 것이 바람직하다는 응답이 가장 많았음.

<그림 3-12> 직무급의 차등 폭에 대한 의견



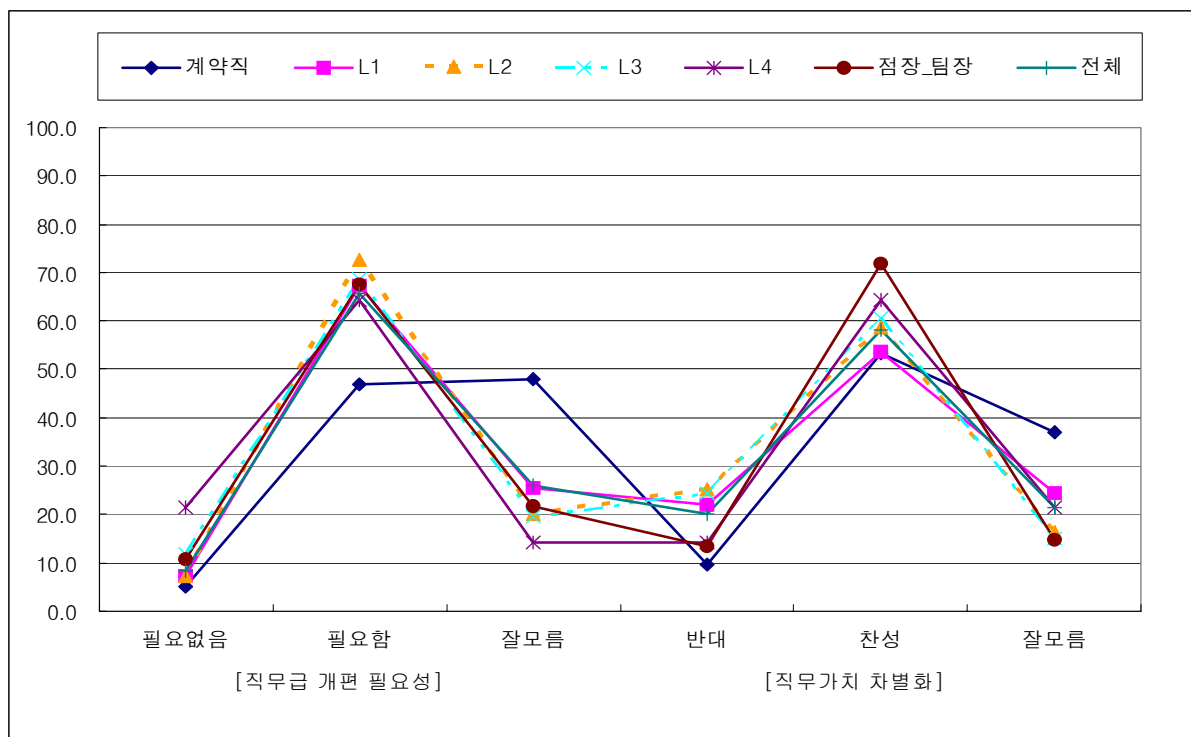
<그림 3-13> 직무급 조정유보자에 대한 의견



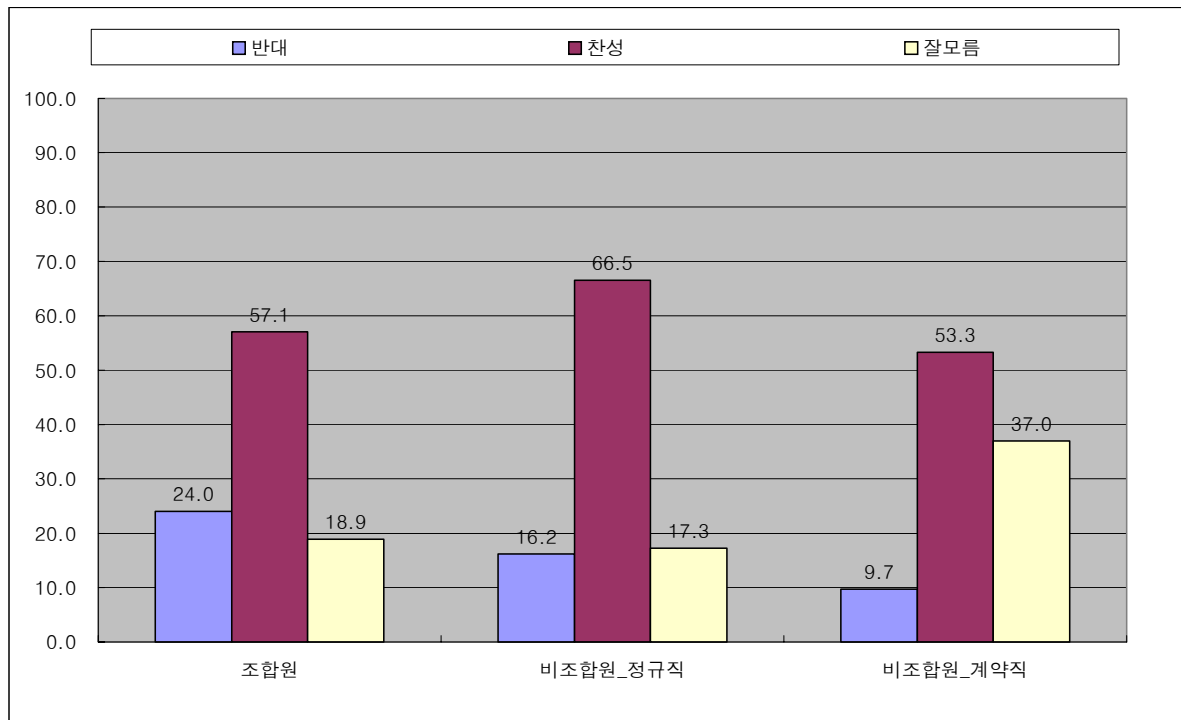
○ 다음의 <그림 3-14> 및 <그림 3-14-1>은 현재의 직무급 제도에 대한 개편 필요성과 은행측에서 추진하고 있는 직무가치에 따른 직무급 차별화에 대한 응답결과를 보여주고 있음.

- 조사결과, 직급별 차이 없이 대다수 직원들은 직무급 개편의 필요성에 공감하고 있는 것으로 드러남. 전체 직원의 65.7% 그리고 조합원에 한정하면 70.3%가 현행 직무급의 개편이 필요하다고 응답.
- 직무 값의 차별화에 대해서도 직급을 떠나 찬성하는 응답이 압도적으로 많은 것으로 드러남. 이를 조합원과 비조합원으로 구분하여 살펴보면 전체 직원의 경우 찬성이 58.4%로 반대 20.1% 보다 많고, 조합원의 경우도 유사하게 찬성이 57.1%로 반대 24%보다 높음. 다만 찬반 어느 편도 아닌 유보 의견이 많은 것을 감안하면 찬반이 거의 양립되고 있는 것으로 해석할 수 있음
- 이에 따라 노사 양측은 어떤 형태로든지 노사간에 TFT를 구성해서 직무급에 대한 개편을 논의하는 것이 긴요하다고 판단됨. 이 때 가장 중요한 요건은 직무가치 산정 기준이나 직무배치의 원칙 등에 대한 객관성 및 공정성 확보인데, 이것이 가능해야만 전체 직원들로부터 제도의 정당성을 인정받을 수 있을 것으로 판단됨.

<그림 3-14> 직무급 개편방안에 대한 조사결과



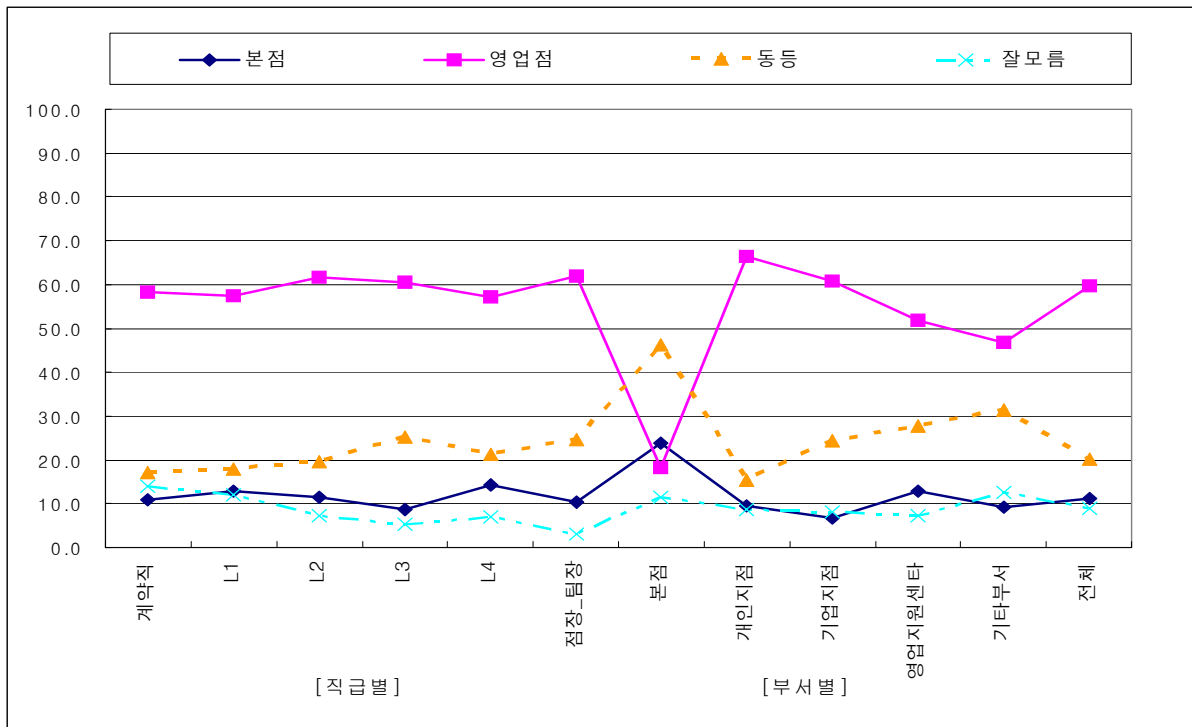
<그림 3-14-1> 직무가치 차별화에 대한 인식: 조합원_비조합원 비교



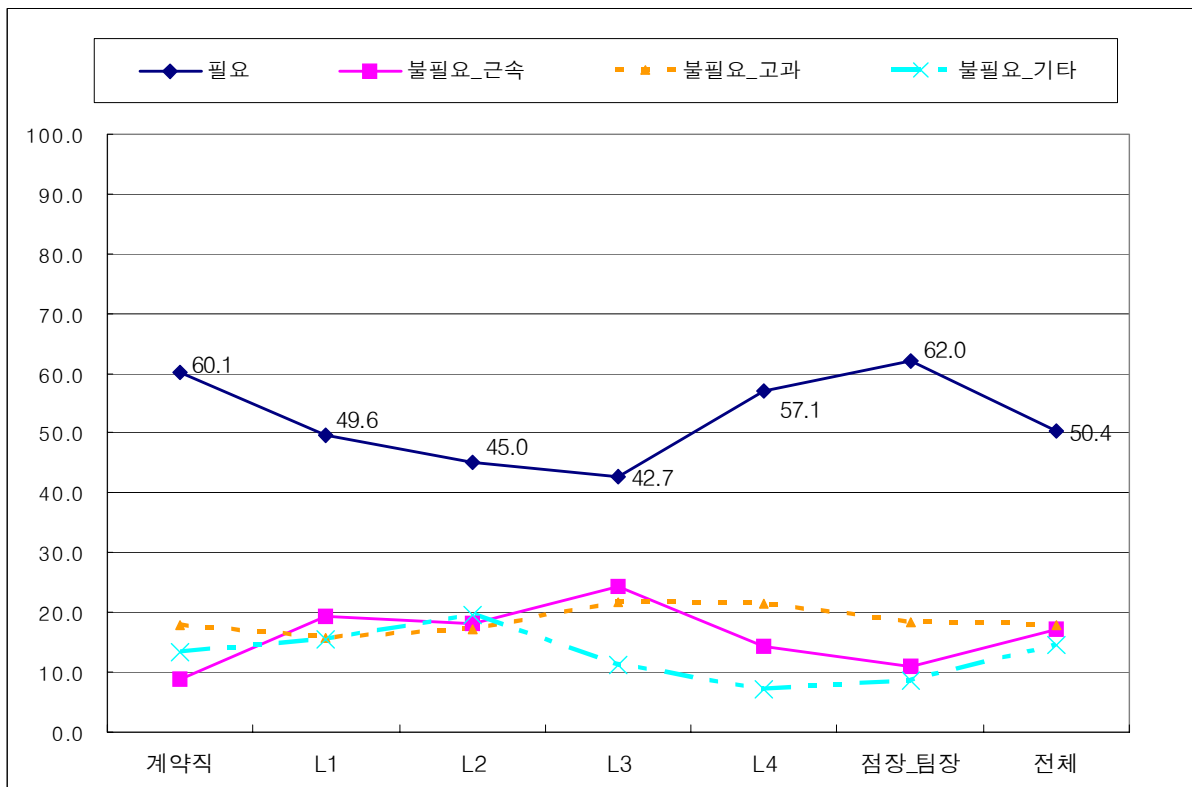
○ 한편, <그림 3-15>는 본점과 영업점간 직무가치에 대해 어느 쪽이 높다고 인식하는 지 보여주고 있음.

- 조사결과, 전체적으로는 직급을 불문하고 응답자의 60%정도는 영업점의 직무가치를 높게 인정하는 것으로 나타남.
- 소속 근무지별로는 뚜렷이 대별되는데, 영업점에 근무하는 직원들은 평균이상 영업점의 직무가치가 높다고 인식하고 있는 반면, 본점에 근무하는 직원들은 양쪽의 직무가치가 거의 동등하다고 응답한 경우가 가장 많았음.
- 조합원의 경우에도 영업점 61.1%, 동등 19.5%, 본점 10.7%, 잘모름 8.7%로 전체 응답과 유사한 의견이 나타나고 있음

<그림 3-15> 본점-영업점간 직무가치 비교 결과

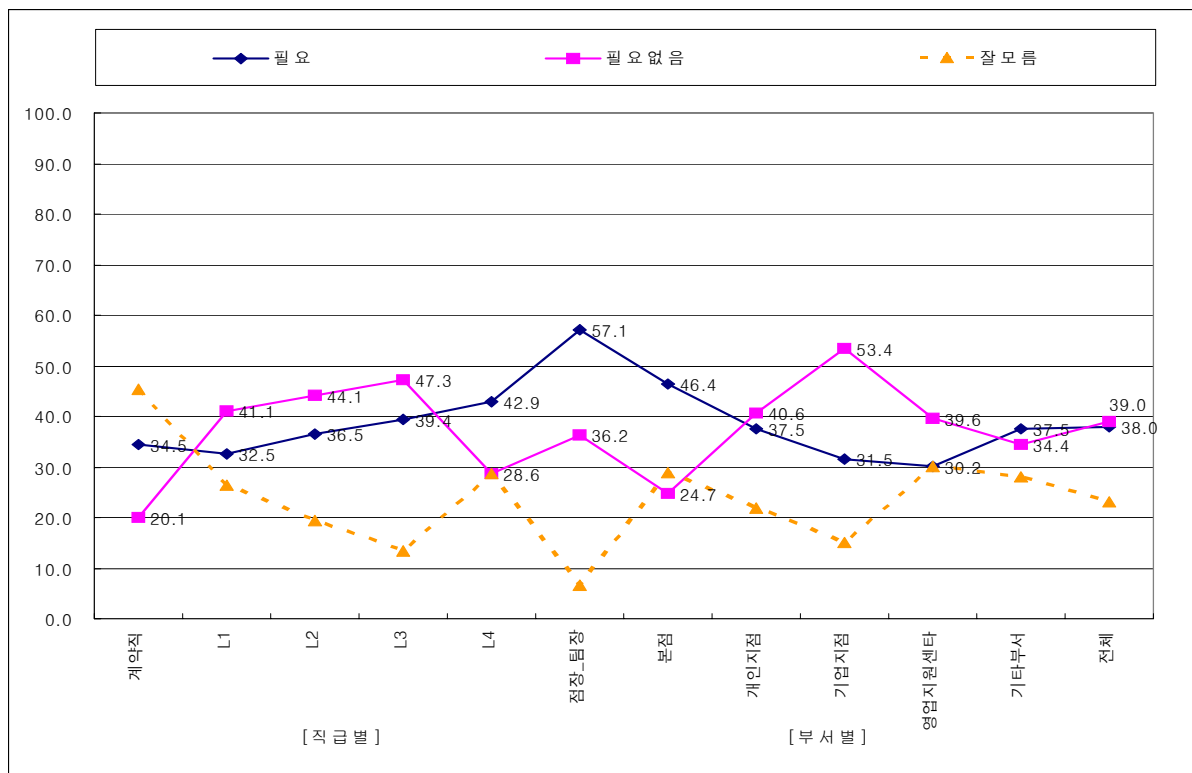


<그림 3-16> 직무학점이수제 도입에 대한 의견



- <그림 3-16>는 특정직무 수행자격 취득을 위한 ‘직무학점이수제’의 도입에 대한 응답결과를 보여주고 있음.
- 전체적으로는 ‘필요하다’와 ‘필요없다’에 응답한 경우가 거의 같은 것으로 나타남.
 - ‘필요없다’에 응답한 경우에는 ‘인사고과에 의한 직무할당’(17.8%)과 ‘근속순에 의한 직무할당’(17.2%)이 비슷한 것으로 드러남.
 - 직급별로 살펴보면, 점포장 및 팀장급에서 필요하다는 응답이 가장 많았고 상대적으로 L3직급에서 찬성비율이 가장 낮은 것으로 조사됨.
 - 조합원의 경우 47.0%가 직무학점 이수제에 찬성하고 있어서 전체 응답과 유사한 결과를 보이고 있음

<그림 3-17> 영업점 소팀장제도의 도입에 대한 의견



- <그림 3-17>에서는 영업점에서의 소팀장을 두는 방안에 대한 조사결과를 보여주고 있음.
- 전체적으로는 ‘필요하다’(39.0%)와 ‘필요없다’(39.0%)가 거의 비슷하게 나타나 영업점 내 소팀장을 두는 방안에 대해서는 찬반양론이 팽팽한 것으로 조사됨. ‘잘 모르겠다’(23.0%)고 답변을 유보한 경우도 적지 않게 나타남.
 - 직급별로는 상위직에서, 근무지별로는 본점에서 ‘필요하다’고 응답한 비율이 높은 반면, 하위직급과 지점 및 영업지원센터 근무자들은 ‘불필요하다’고 답한 경우가 상대적으로 많았음.

제5절 임금피크제

□ 현황 및 문제점

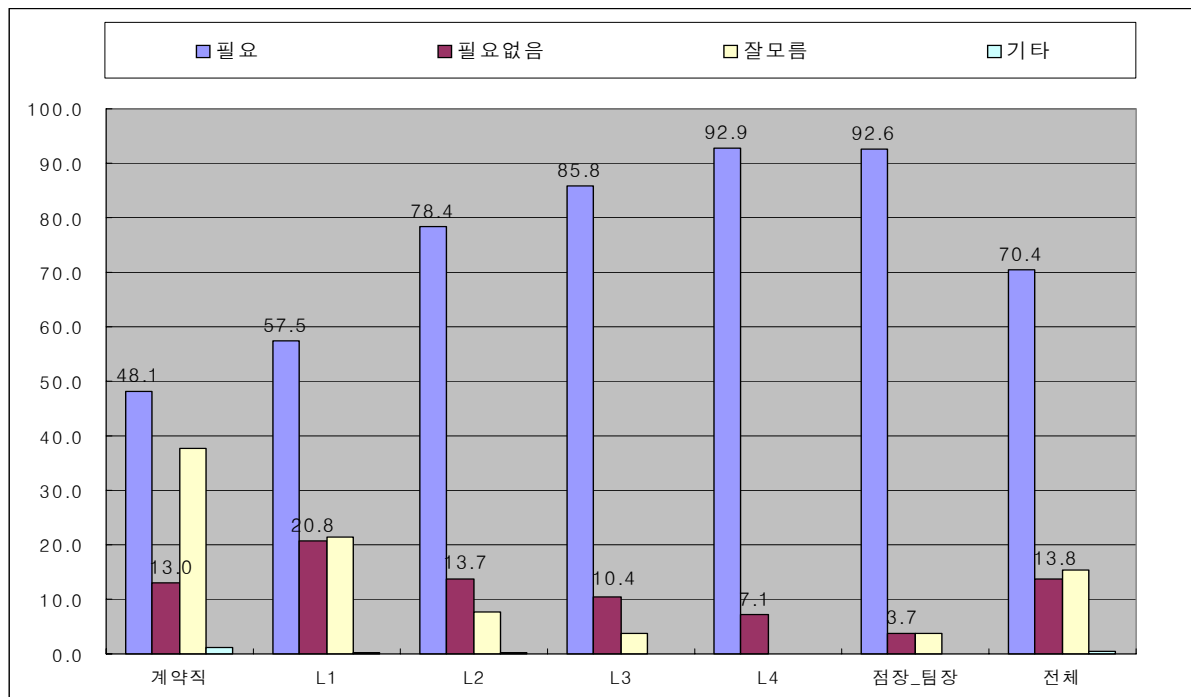
- KB국민은행의 정년은 58세이지만 실질정년은 52~53세로서, 이에 대한 직원들의 불만과 자조감이 고조되어 있는 실정임.
- 점포장급뿐만 아니라 대다수 직원들도 임금피크제를 대안으로 인식, 요구하고 있음.

□ 임금피크제에 대한 직원의식

○ 임금피크제의 도입 필요성

- <그림 3-18>을 살펴보면, 직원들의 평균 70%이상이 임금피크제가 도입되어야 한다고 조사됨. 계약직과 L1직을 제외하고는 상위직급으로 올라갈수록 임금피크제는 반드시 도입될 필요성이 있는 것으로 나타남.
- 조합원에 한정하면 임금피크제가 필요하다고 응답한 비율은 70.4%로 전체의 70.5%와 거의 유사하게 나타나고 있음
- 이는 실질정년에 다다른 상위직급일수록 그 필요성이 매우 절박한 수준임을 알 수 있음. 기타 의견으로는 ‘정년 후 도입’, ‘정년을 더 늘려야한다’ 등이 제시됨.

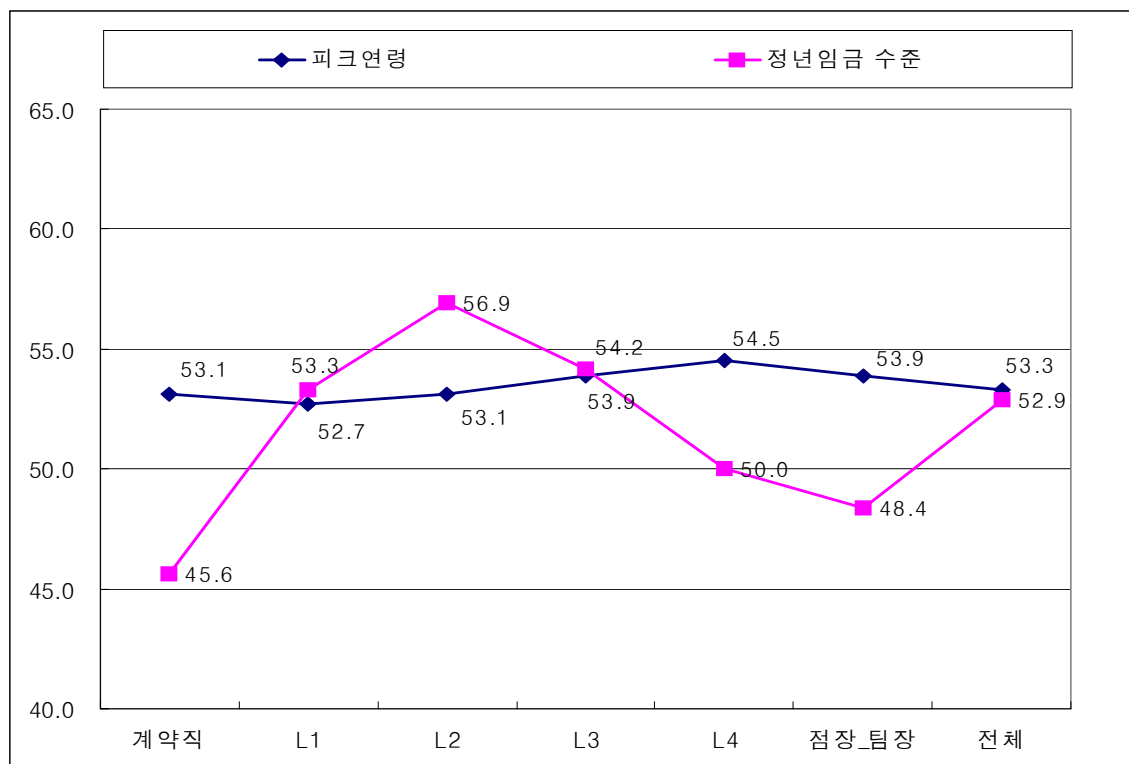
<그림 3-18> 임금피크제의 도입에 대한 필요성



○ <그림 3-19>은 임금피크 연령 및 정년임금의 수준을 보여주고 있음.

- 임금피크제 도입 필요성에 찬성한 경우, 임금하락의 걱정 시점에 대해서는 53.3세로 나타나고 있는데, 조합원에 한정해도 53.1세로서 유사한 수치를 보임
- 아울러 최종 정년시의 임금에 대해서는 자신의 최고연봉 대비 52.9%가 걱정된 수준으로 응답하고 있는데, 조합원의 경우 55.6% 약간 높은 수치로 응답.
- 계약직과 L1직급을 제외하고는 상위직급으로 올라갈수록 걱정 임금수준이 상대적으로 약간 낮게 나타나고 있는데, 이는 상위직급일수록 임금수준보다는 고용안정 및 정년보장이 더 절실하다는 의식을 반영하고 있는 것으로 해석됨.

<그림 3-19> 임금피크 연령 및 정년임금의 수준(임금피크제 도입에 찬성한 경우)



제6절 노동조합 통합

□ 현황 및 문제점

○ KB국민은행 소속 노동조합은 국민지부, 주택지부, 국민카드노조 등 3개 조합으로 분리되어 있는 실정

- 노동조합 통합에 대한 논의가 이루어져왔으나 그동안 채널갈등 등 여러 가지 이유

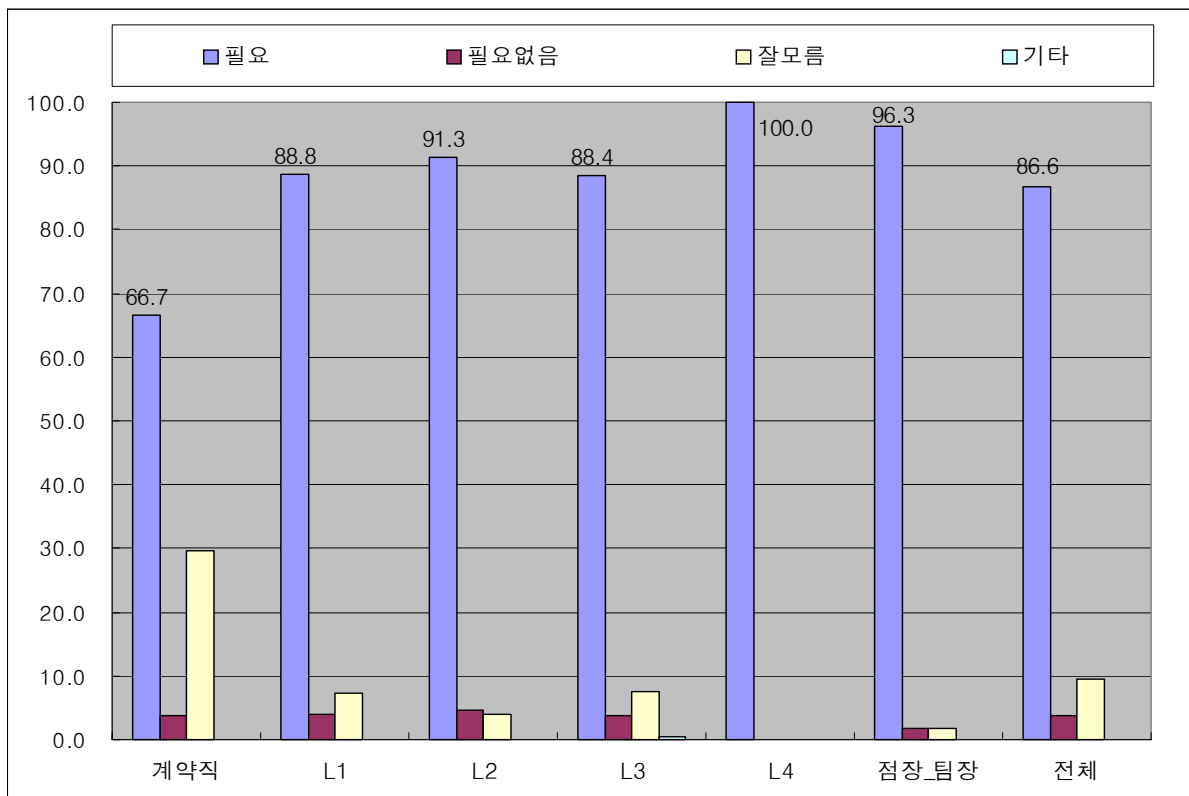
로 통합이 지체되고 있음.

- 향후 조속한 시일내 통합시기, 방법 및 절차 등에 관한 지부간 사전협의와 조합원들의 공감대 형성이 필요하며, 이를 통해 금융산업노조 산하 단일지부로의 정립이 절실한 실정임.

□ 노동조합 통합에 대한 의식

- 노동조합 통합 필요성에 대한 인식은 <그림 3-20>에 나타나 있음.
- 직원들의 압도적인 다수가 노동조합 통합에 대해서는 필요하다고 인식하고 있음.
- 조합원의 경우 필요하다 89.5%로 전체보다 약간 더 높은 수치를 보임

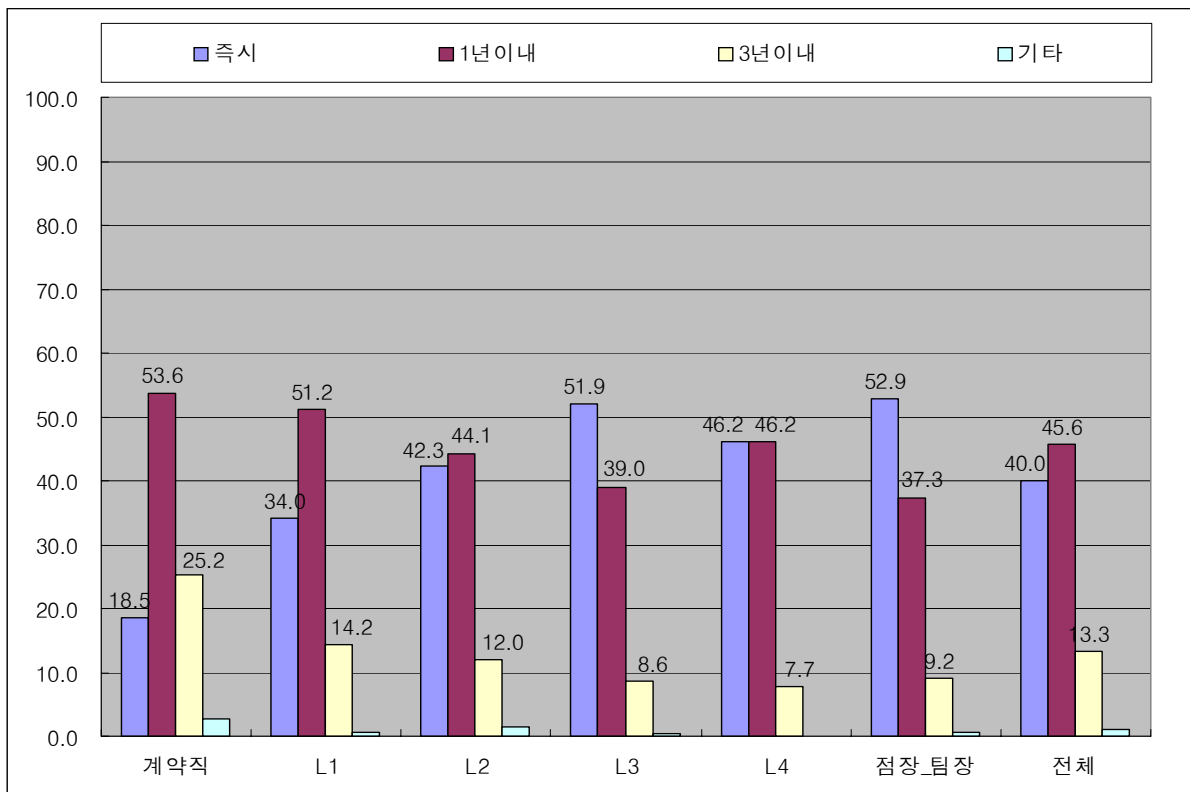
<그림 3-20> 노동조합 통합에 대한 의견



- 그렇다면 노동조합의 통합시기에 대해서는 언제쯤이 적절하다고 인식하는가. 노동조합 통합이 필요하다고 응답한 직원들이 생각하고 있는 바람직한 통합시기는 <그림 3-21>에 나타나 있음.

- 응답자들 중 약 85%이상은 ‘즉시’ 또는 ‘1년 이내’ 노동조합의 통합이 이루어져야 한다고 인식하고 있는데 반해, 3년 이내 중장기적 과제로 보고 있는 응답자는 13.3%에 불과함. 조합원의 경우에도 85.5%가 ‘즉시’ 또는 ‘1년 이내’ 노동조합 통합이 이루어져야 한다고 응답하고 있음.
- 직급별에 있어서도 비슷한 응답결과를 나타내고 있으나, 상대적으로 상위직급일수록 빠른 시기에 통합을 좀 더 많이 선호하는 것으로 드러남.
- 기타 의견으로는 ‘안정적이고 공평하다고 느끼는 시기’, ‘현 행장 임기 만료시’, ‘5년 이내’ 등이 제시됨.

<그림 3-21> 노동조합 통합 시기에 관한 의견(노조통합이 필요하다고 응답한 경우)



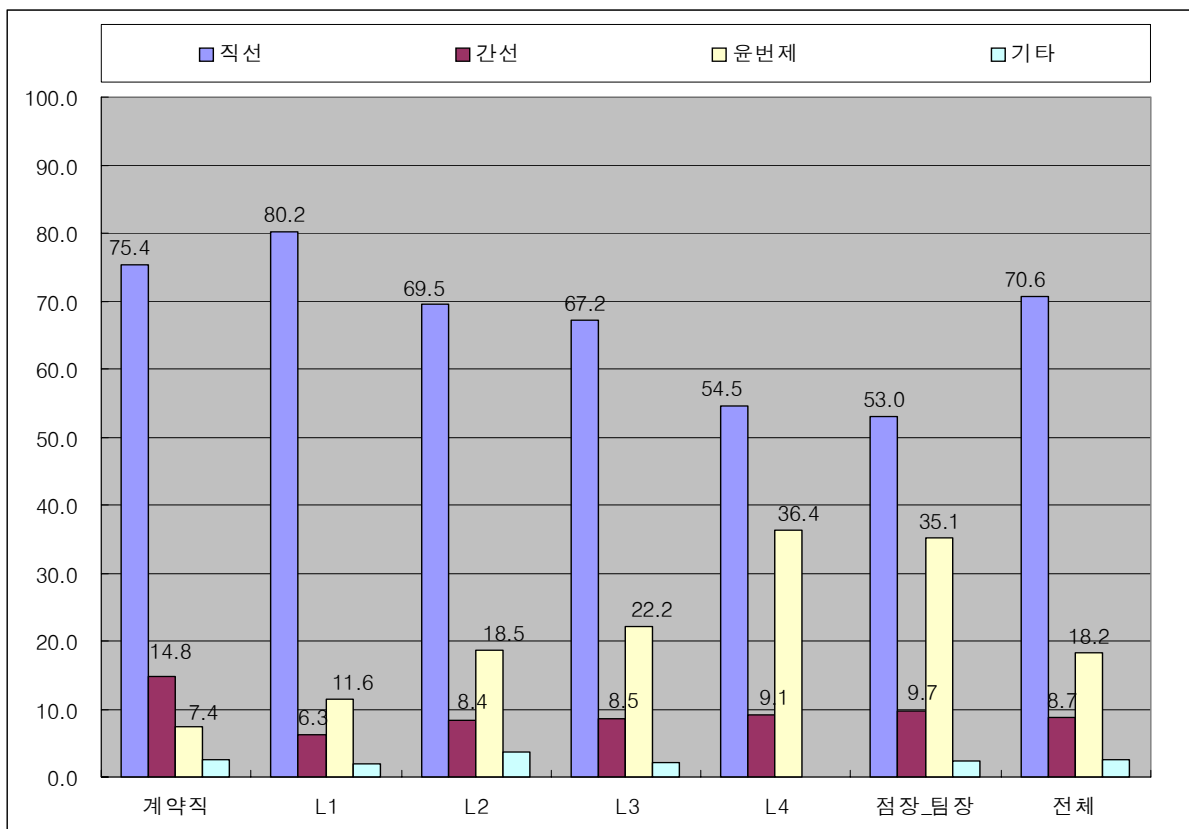
○ 아울러 노동조합이 통합될 경우 통합위원장은 어떤 방식으로 선출하는 것이 바람직한가에 대해서도 질문함. 역시 노동조합 통합 필요성에 찬성한 직원들이 생각하고 있는 통합위원장 선출 방식은 <그림 3-22>에 나타나 있음.

- 전체적으로 보면, 응답자의 70.6%가 직선제 방식에 응답했고, 18.2%는 윤번(순번)제 방식이 바람직한 선출 방식으로 인식함. 조합원의 경우 직선제 73.6%, 윤번제 16.0%

로 전체 응답과 유사한 수치를 보임.

- 선출 방식에 대한 우선 순위에 있어서는 직급별로 차이가 없으나, 다만 상위직급일수록 하위직급에 비해 윤번(순번)제에 대한 선호도가 상대적으로 더 높게 나타났고 반대로 하위직급일수록 상위직급에 비해 직선제 방식을 더 많이 선호하는 것으로 조사됨.
- 이러한 조사결과는 은행 내에서 채널갈등을 보다 많이 경험한 상위직급일수록 노동조합 통합에의 현실적 절충방안을 택한 것으로 보임.
- 기타 의견으로는 ‘윤번(순번)제 후 직선제 실시’, ‘공동위원장 선출 후 점진적인 조합원 직선제 실시’, ‘한시적 윤번제’, ‘전문인 영입’, ‘조합원수(5:5)조정 후 직선제’ 등이 제시됨.

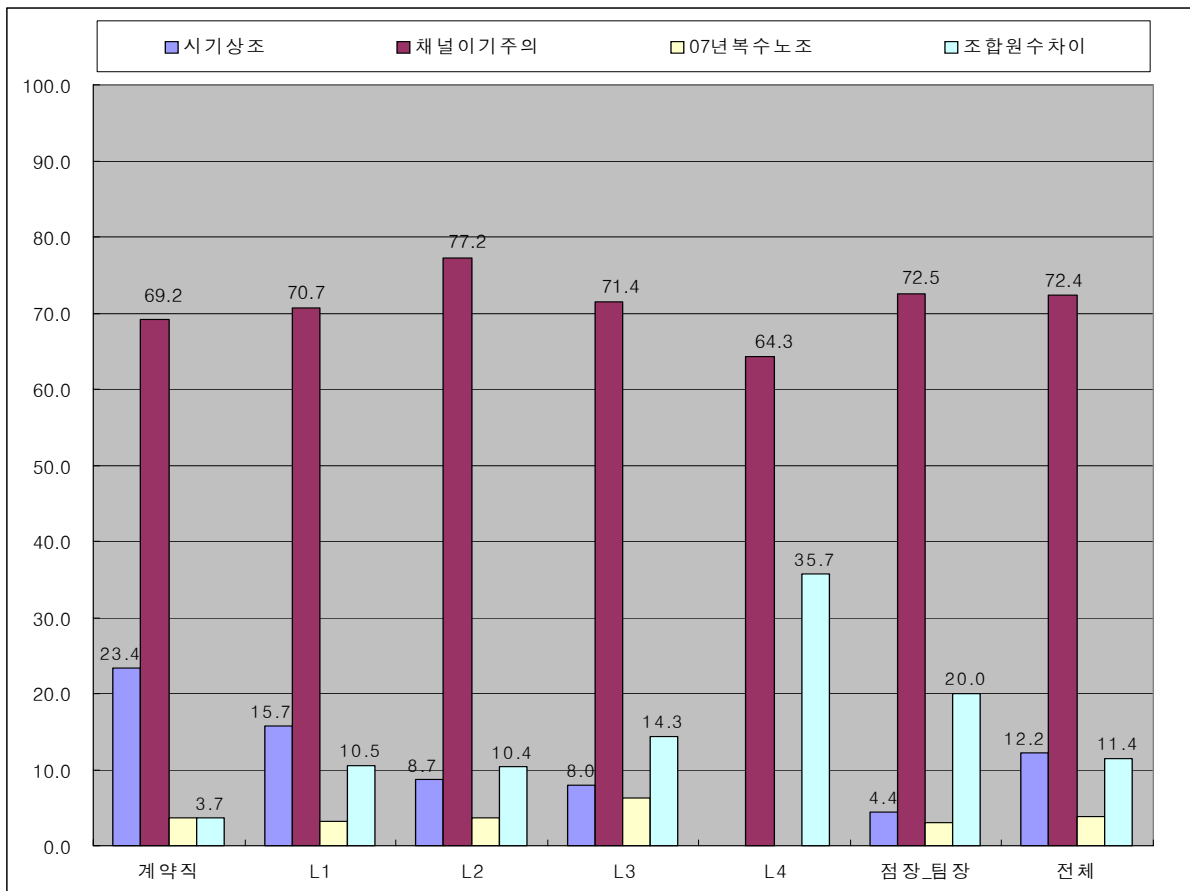
<그림 3-22> 바람직한 통합위원장 선출방식(노조통합이 필요하다고 응답한 경우)



- 아울러 <그림 3-23>는 현실적으로 노동조합 통합이 지연되는 이유에 대해 보여주고 있음.

- 대다수 직원들은 노동조합 통합이 지연되는 그 이유에 대해 ‘채널 이기주의’를 꼽고 있음. 조합원의 경우에도 74%가 채널 이기주의를 꼽고 있어서 전체와 유사한 응답을 보이고 있음.
- 이는 노동조합 간부들뿐만 아니라 직원들도 채널갈등의 폐해에 대해 대부분 공감하고 있는 것을 반영한 조사결과로 보여짐.

<그림 3-23> 노조통합이 지연되는 가장 큰 이유



○ 노동조합 통합시 예상되는 문제점에 대해서는 아래의 내용들이 제시됨.

- 조합원 및 조직간의 갈등이 초래 예상
- 경영진의 간섭이 심할 것으로 예상
- 채널 이기주의로 인한 조직 내적 갈등 증폭 조직외해-> 추가하락, 고객이탈
- 통합방식 및 통합노조에 대한 불신임으로 불복의 가능성
- 선출방법 선정에 전 조합원의 의사가 반영되지 않을 가능성
- 노조가 역할부족으로 불협화음을 확대할 가능성

- 문제점이 없을 것임: 노조가 진정으로 은행과 직원의 미래를 생각한다면
- 상대채널의 비협조 내지 무관심이 예상되나 훌륭한 노조활동으로 인정받으면 극복될 수 있음.
- 자기 소속채널에 대한 인사상 우대

제7절 비정규직

□ 현황 및 문제점

- 현재 KB국민은행에 종사하고 있는 비정규직은 대략 9천명 정도로서, 이는 전체 직원(2만7천9백여명)의 30%를 상회하는 수준임.
- 비정규직의 규모가 여타 금융기관에 비해 상대적으로 과다한 실정
- 비정규직의 임금 및 근로조건 수준이 매우 열악한 실정
- 이들의 급여수준은 정규직과 비교해보면 50%수준에도 미치지 못하며, 복리후생비를 포함할 경우에는 약40%정도에 머물고 있는 실정임. 급여인상도 매우 제한적인 수준임.
- 1년 단위의 재계약 시스템으로 인한 고용불안감이 팽배
- 결국 정규직과 다른 근로조건 비정규직의 대다수는 근로의욕이 상실된 상태

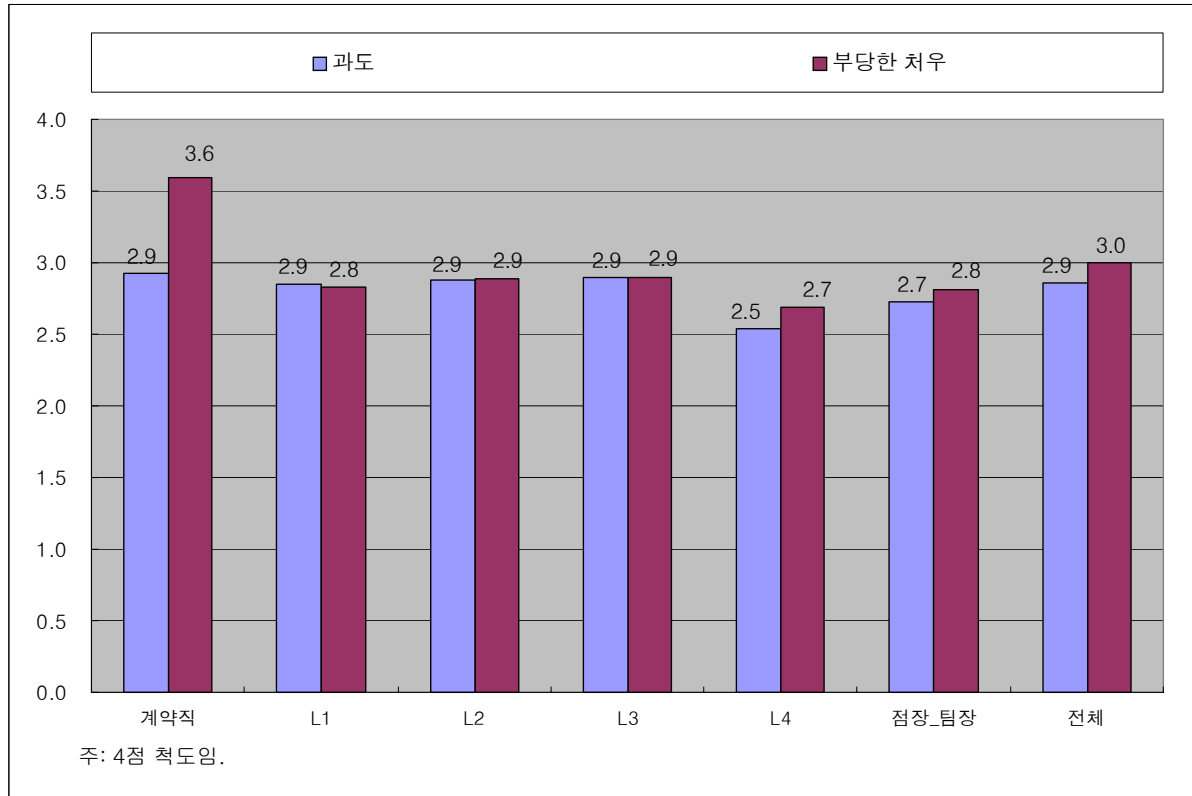
□ 비정규직에 대한 인식

- <그림 3-24>는 직원들의 비정규직에 대한 인식을 조사한 결과임.
- 조사결과, 비정규직의 규모가 과다하며 또한 이들이 부당한 처우를 받고 있다는데 대해서는 대다수 직원들이 공감하고 있음.
- ‘비정규직 과다’에 대한 전체 의견은 그렇다 71.3%, 그렇지 않다 28.7%이고, 조합원의 경우 그렇다 72.6%, 그렇지 않다 27.4%로 전체와 유사한 의견
- ‘비정규직 부당 처우’에 대한 전체 의견은 그렇다 78.3%, 그렇지 않다 21.7%이고, 조

합원의 경우 그렇다 74.1%, 그렇지 않다 25.9%로 전체 응답과 유사한 수치

- 특히, 대다수 비정규직들은 정규직에 비해 '부당한 처우를 받고 있다'고 응답한 것으로 조사됨.

<그림 3-24> 비정규직이 과다하고 부당한 처우를 받는가에 대한 인식

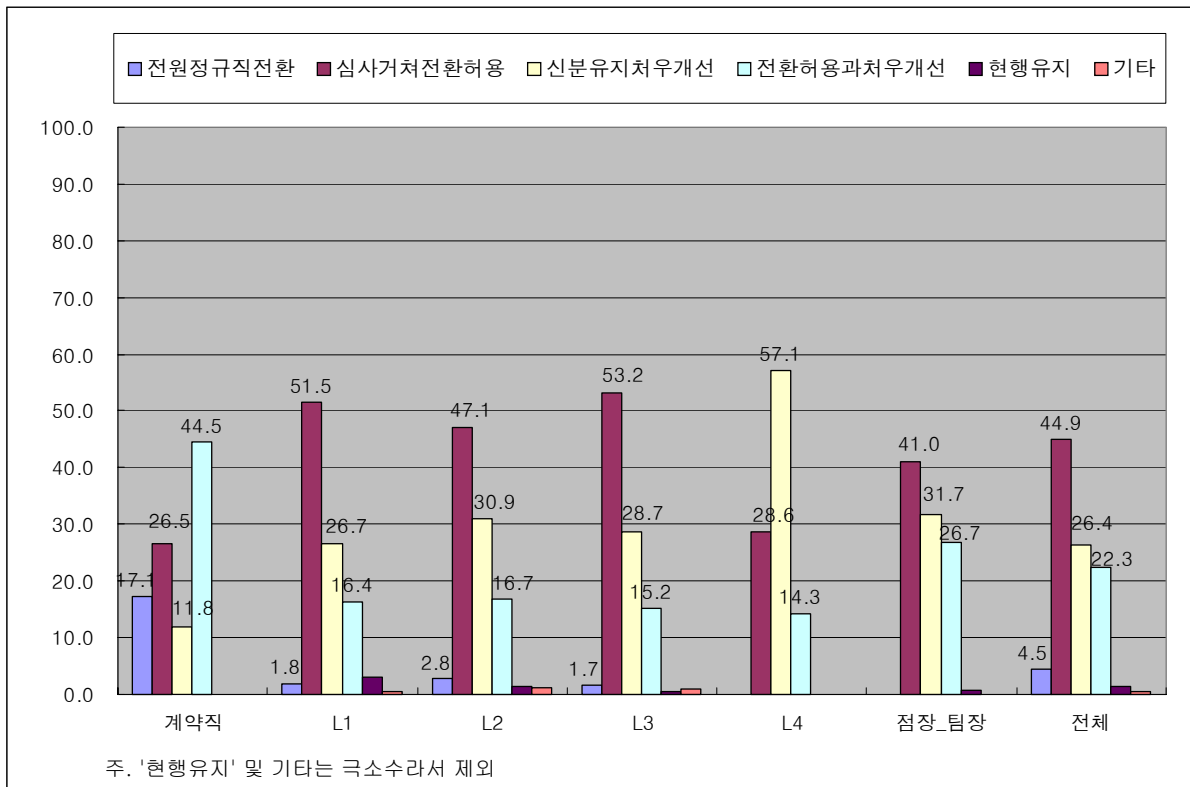


○ 비정규직에 대한 처우개선 방안에 대해서는 <그림 3-25>에 결과가 드러남.

- 전체적으로 보면, '심사를 거쳐 전환을 허용'이 44.9%로 가장 많았고, 다음으로는 '신분은 유지하되 처우개선'(26.4%)과 '정규직 전환허용 및 처우개선을 병행'(22.3%)의 순으로 나타남. 이는 계약직과 점포장을 제외한 대다수 직급들에 있어 큰 차이가 없는 것으로 조사됨.
- 조합원의 경우 '심사를 거쳐 전환을 허용'이 50.4%, '신분은 유지하되 처우개선' 28.3%, '정규직 전환허용 및 처우개선을 병행' 16.2%로 우선 순위에 있어서 전체 응답과 유사
- 당사자인 계약직들은 '정규직 전환허용 및 처우개선을 병행'(44.5%)에 대해 가장 높은 선호도를 보였고, 다음으로는 '심사를 거쳐 전환을 허용'(26.5%)을 원하고 있는 것으로 드러남.

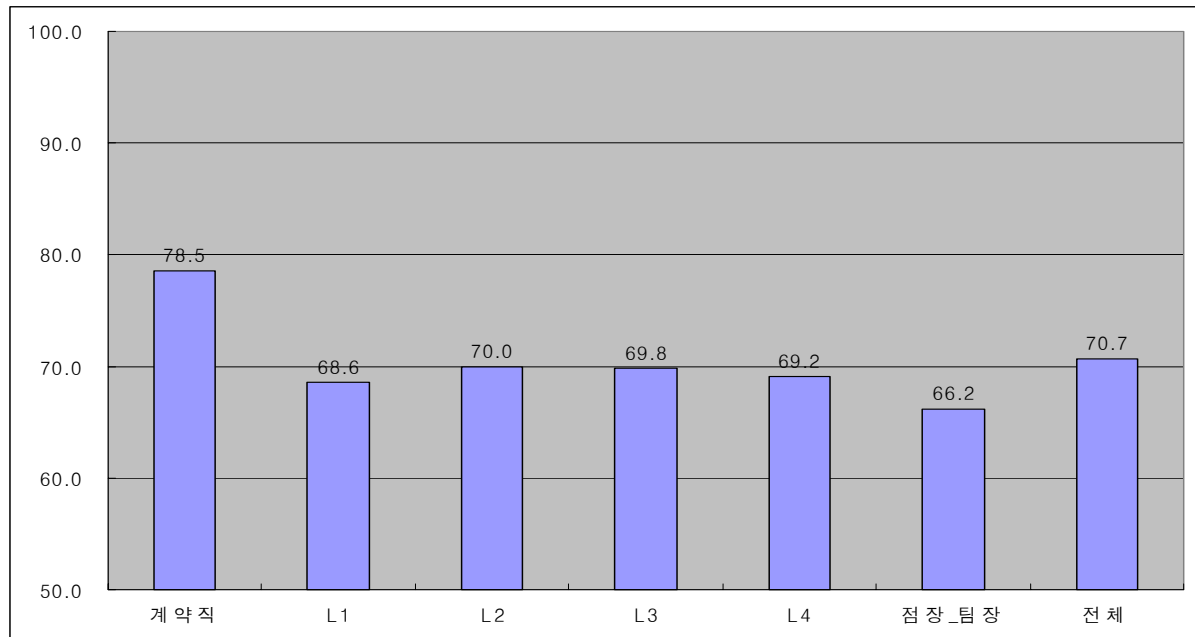
- 한편, ‘전원 정규직으로 전환’하는 방안에 대해서는 정규직뿐만 아니라 당사자인 계약직 직원들에 있어서도 높은 선호도를 나타내지 않았는데, 현실적으로 불가능한 대안에 집착하기보다는 실현 가능한 차선택에 주목한 결과라 판단됨.
- 기타 의견으로는 ‘점포장의견 최대반영’, ‘정규직과 비정규직사이에 별개의 제도를 두어 급여의 차이를 둔다’, ‘철저한 평가에 의한 정규직화(일정근속기간, 인성, 능력등)’, ‘처우개선+재채용 기회부여’ 등이 제시됨.

<그림 3-25> 비정규직에 대한 합리적인 처우개선 방안



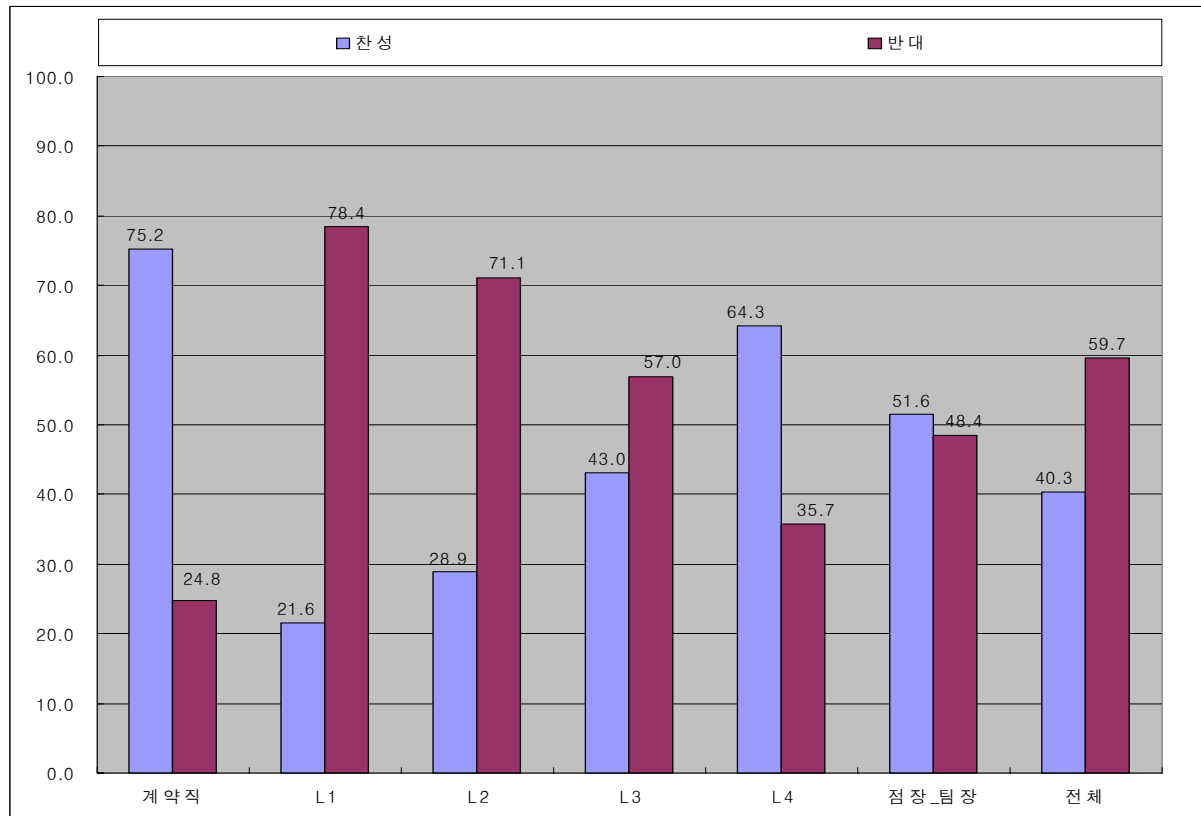
- 그렇다면 다른 조건이 동일한 경우 비정규직의 보상수준은 최소한 정규직의 어느 정도 수준이 적정한가. 이에 대한 조사결과는 <그림 3-26>에 나타나 있음.
- 비정규직의 적정 보상수준에 대해서는 정규직과 비정규직간에 약간의 차이가 있는 것으로 조사됨.
 - 비정규직의 급여수준은 정규직의 70%수준이 적정하다고 응답한 것으로 나타났으며, 조합원들은 69.1% 수준이 적정하다고 응답하고 있어서 전체와 유사한 수치를 보이지만, 계약직들은 자신들의 급여수준은 정규직의 78.5%가 되어야 한다고 응답함.

<그림 3-26> 비정규직의 보상 수준(비정규직 처우 개선이 필요하다고 응답한 경우)



- 정규직 임금인상의 자제를 통해 비정규직의 처우를 개선할 필요가 있다는 의견에 대한 조사결과는 <그림 3-27>에 나타나 있음.
- 전체적으로 보면 찬성보다는 반대가 약간 많은 것으로 나타남. 특히 조합원들의 경우 찬성이 27.7%임에 비해 반대가 72.3%로 반대 의견이 압도적으로 많음
- 특이한 점은 상위직급보다는 하위직급으로 내려갈수록 반대의견이 강하다는 점인데, 비정규직의 보상수준을 현실화하는 것이 필요하다는 점에 대해서는 공감하면서도 이들에 대한 급여현실화는 직원들이 아니라 은행측이 부담해야 한다는 것으로 해석 됨.

<그림 3-27> 비정규직 처우개선을 위한 정규직 임금인상 자제

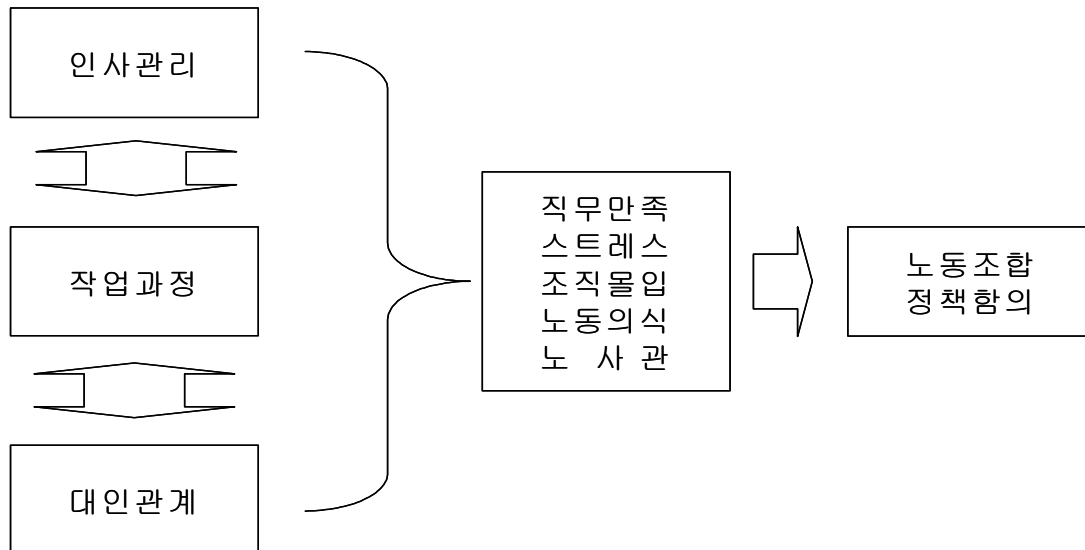


제4장 고용관계 분석

제1절 분석의 개요

- 분석의 개요는 <그림 4-1>과 같이, 크게 인사관리, 작업과정, 대인관계 분석과 이로부터 파생되는 근로자 의식분석으로 이루어지며, 마지막으로 고용관계 분석으로부터 노동조합의 정책함의를 도출하는 과정으로 구성되어 있음

<그림 4-1> 고용관계 분석틀



- 인사관리 분석: 인사관리 분석은 노동가치관 및 직무만족·불만족, 인사관리 공정성에 대한 인식, 고용불안, 정보공유등, 교육훈련과 보상 등을 분석함
- 작업과정 분석: 작업과정 분석은 엠파워먼트와 자율, 제안활동, 재량노력과 학습지향성, 내재적 만족과 작업스트레스를 분석함
- 대인관계 분석: 대인관계 분석은 상사와의 관계, 동료와의 관계, 고객과의 관계를 분석함
- 근로자의식 분석: 근로자 의식 분석은 조직에 대한 태도 및 경영진 신뢰, 오너십, 노사관계관 등을 분석함

- 노조 정책함의 분석: 인사관리, 작업과정, 대인관계 분석을 통해 근로자 심리적 복지를 증진시키는 방안 및 노동조합 정책현안과의 관련성하에서 분석함으로써 노동조합의 정책함의를 도출함

제2절 인사관리 분석

□ 노동 가치관

○ 노동가치관의 특성

- 노동가치관은 직장생활에서 무엇을 가장 중시하는가를 측정하는 것으로서, 노동의 결과로서 얻게 되는 경제적 산물인 임금, 고용, 승진과 같은 외재적 가치, 노동자체로부터 얻는 일의 흥미, 자율성, 업무의 다양성 등 내재적 가치로 구분.
- 설문은 “귀하께서는 은행 생활에서 무엇을 가장 중요하게 생각하십니까? 우선 순위대로 번호를 기입하여 주십시오”로 구성됨.
- 전체적으로 보면 가장 중요하게 생각하는 것이 고용, 임금, 승진과 같은 외재적 가치로 나타나고 있으며, 내재적 가치 중에는 적성과 업무의 궁합, 일의 흥미, 자기개발을 중시하고 있음.

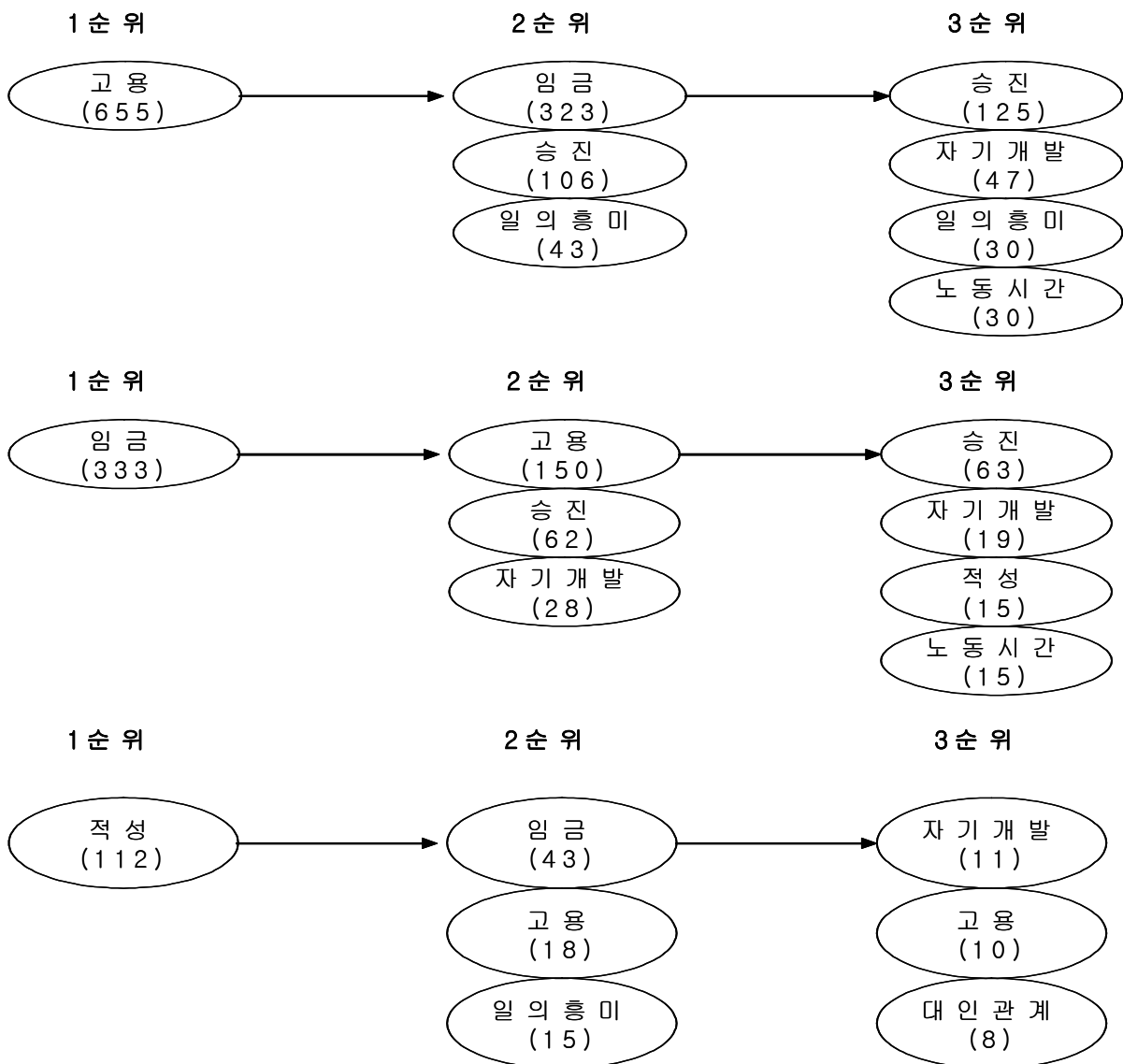
<표 4-1> 노동가치관: 전체

		(단위: %)			
		1순위	2순위	3순위	합계 ¹⁾
외재적 가치	임금	23.0	32.2	19.7	25.5
	고용	45.3	18.0	8.2	30.1
	승진	4.2	13.0	17.7	9.3
	노동시간	1.3	4.3	5.9	3.1
내재적 가치	대인관계	4.5	5.8	8.0	5.5
	고객관계	1.7	3.6	4.3	2.8
	자기개발	3.0	6.8	13.8	6.1
	업무다양성	0.5	1.5	3.1	1.2
	일의 흥미	7.3	6.4	7.5	7.0
	자율성	0.8	2.0	4.3	1.8
	적성업무궁합	7.8	6.2	7.2	7.2
	경영참여	0.5	0.3	0.4	0.4
사례수		1,445	1,436	1,435	8,642

주: 합계= [1순위*3+2순위*2+3순위*1]의 가중치를 부여한 값임.

- <그림 4-2>는 중요도 1순위의 첫 번째(고용), 두 번째(임금), 세 번째(적성)에 응답한 사람들의 경우 각각 2순위 및 3순위에서 중요하다고 생각하는 것을 3번째까지 추적해서 도식한 것임
- 전체적인 패턴을 보면 1순위에서 고용이나 임금을 가장 중요하다고 응답한 경우에는 고용과 임금의 순위만 바뀌는 [고용=>임금=>승진], [임금=>고용=>승진]의 패턴을 보이는 반면, 1순위에서 적성을 가장 중요하다고 응답한 경우에는 [적성=>임금=>자기개발]의 서열 순위가 나타나고 있으며 이는 나머지 두 유형과는 상이한 가치 서열체계를 보이고 있음.

<그림 4-2> 근로가치관의 서열

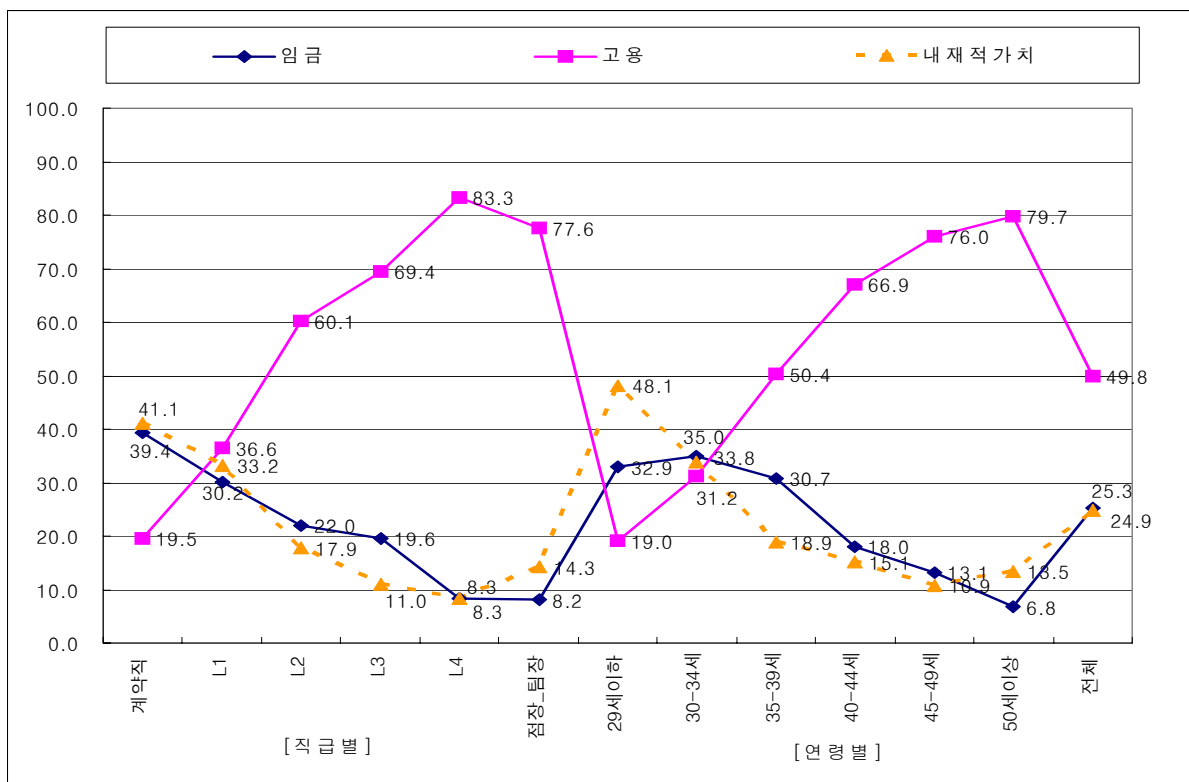


주: 숫자는 사례수이며, 빈도수를 기준으로 3번째까지만 표시.

○ 인적특성별 노동가치관

- 신세대들의 노동가치관은 기존 세대들과 차이가 있을 수 있다는 점이 문화 연구자들의 연구 결과임. 이에 따라서 인적특성별 근로가치관의 차이를 분석하였음. <그림 4-3>은 외재적 가치 중 임금과 고용 그리고 내재적 가치는 가장 빈도가 높은 대인관계, 자기개발, 일의 흥미, 적성-업무간 궁합의 4개 항목을 통합해서 인적특성별 차이를 도식한 것임
- 이에 의하면 34세 이하의 경우 내재적 가치가 임금이나 고용보다 더 높은 수치를 보이고 있는바, 이러한 경향은 연령대가 가장 낮은 계약직 효과만을 반영한 것이 아니라 L1계층에 있어서도 고용 다음으로 내재적 가치의 수치가 높은 것으로 나타나고 있다는 점에서 KB국민은행 내부에서도 세대별 노동가치관의 차이가 발생하고 있다는 점을 엿볼 수 있는 결과임
- 세대별 노동가치관에 차이가 존재하기 때문에 노동조합의 정책수립에 있어서 젊은 조합원과 중고령 조합원간의 이해관심사에 차이를 감안한 정책수립의 필요가 있을 것으로 보여짐.

<그림 4-3> 인적특성별 노동가치관



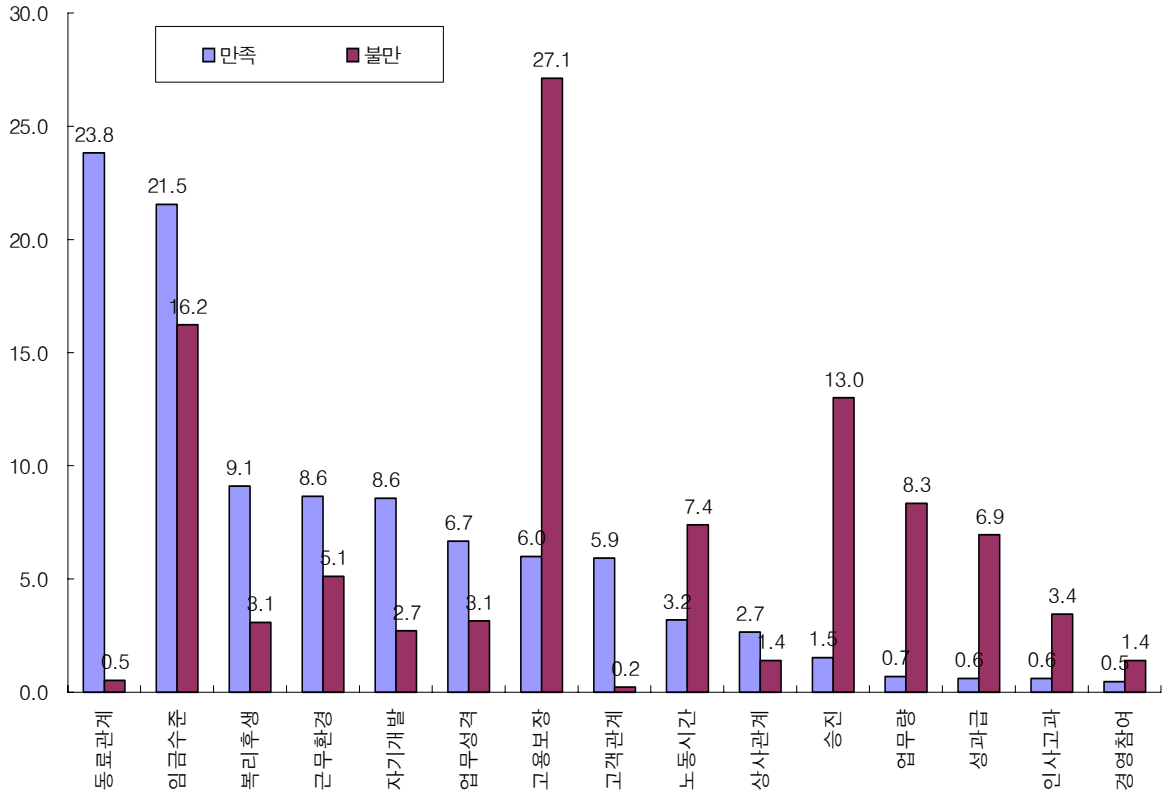
주: 노동가치관 1순위 응답을 분류하였고, 내재적 가치관은 대인관계, 자기개발, 일의 흥미, 적성-업무간 궁합의 4개 항목이며, 나머지 항목들은 분석에서 제거.

□ 직무만족

○ 직무만족의 전반적 특성

- <그림 4-4>는 직무만족 및 불만 사항의 전체적 특성을 도시한 것임. 설문 내용은 ‘다음 사항 중 가장 만족하거나 가장 불만족하는 사항을 선택하여 주십시오’임
- 분석결과 가장 만족하는 사안이 동료관계, 임금수준, 복리후생 그리고 근무환경의 순서로 나타나고 있는 반면, 가장 불만족하고 있는 사안은 고용, 임금수준, 승진, 업무량의 순서인 것으로 나타나고 있음
- 임금수준의 경우 만족과 불만족이 공존하고 있는 특이한 현상이 나타나고 있는 바, <표 4-2> 및 <표 4-3>은 이를 보다 자세하게 살펴보기 위해서 인적특성별로 살펴본 것인데, 임금수준의 경우 이른바 계약직 효과로 인해서 만족과 불만족이 동시에 공존하고 있는 것으로 나타났음
- <표 4-3>의 직무불만족 요인에 대한 분석결과에 의하면, 직급별로 상이한 결과들이 나타나고 있음. 예컨대 계약직의 경우 임금수준, L1의 경우 승진, L2이상의 경우 고용이 가장 불만족하고 있는 사안인 것으로 나타나고 있음

<그림 4-4> 직무만족



<표 4-2> 직급별 직무 만족 요인

(단위: %)

계약직		L1		L2		L3		L4		점장_팀장	
동료관계	45.7	동료관계	24.3	임금수준	23.6	임금수준	31.3	임금수준	38.5	임금수준	38.4
근무환경	14.6	임금수준	18.7	동료관계	21.2	동료관계	15.6	노동시간	15.4	업무성격	11.9
업무성격	9.1	복리후생	12.8	자기개발	11.5	복리후생	13.4	복리후생	15.4	동료관계	9.9
고객관계	8.7	자기개발	9.8	복리후생	8.8	자기개발	8.9	동료관계	7.7	복리후생	6.6
상사관계	5.5	근무환경	9.2	고용보장	7.7	고용보장	5.8	고객관계	7.7	고용보장	5.3
노동시간	5.5	고용보장	7.8	근무환경	7.4	고객관계	4.9	업무성격	7.7	근무환경	5.3
자기개발	4.6	업무성격	5.3	고객관계	6.8	근무환경	4.9	근무환경	7.7	자기개발	4.6
임금수준	1.8	고객관계	4.7	업무성격	5.9	업무성격	4.0	고용보장		노동시간	4.6
업무량	1.8	상사관계	2.2	노동시간	1.8	노동시간	4.0	승진		승진	4.0
고용보장	1.8	승진	2.0	인사고과	1.8	상사관계	3.6	상사관계		고객관계	4.0
인사고과	0.5	노동시간	1.7	상사관계	1.5	승진	2.2	자기개발		경영참여	2.6
복리후생	0.5	성과급	0.8	업무량	0.9	성과급	0.9	업무량		상사관계	1.3
승진		인사고과	0.3	성과급	0.6	업무량	0.4	인사고과		업무량	0.7
성과급		경영참여	0.3	승진	0.3	인사고과		성과급		성과급	0.7
경영참여		업무량		경영참여	0.3	경영참여		경영참여		인사고과	0

<표 4-3> 직급별 직무 불만족 요인

(단위: %)

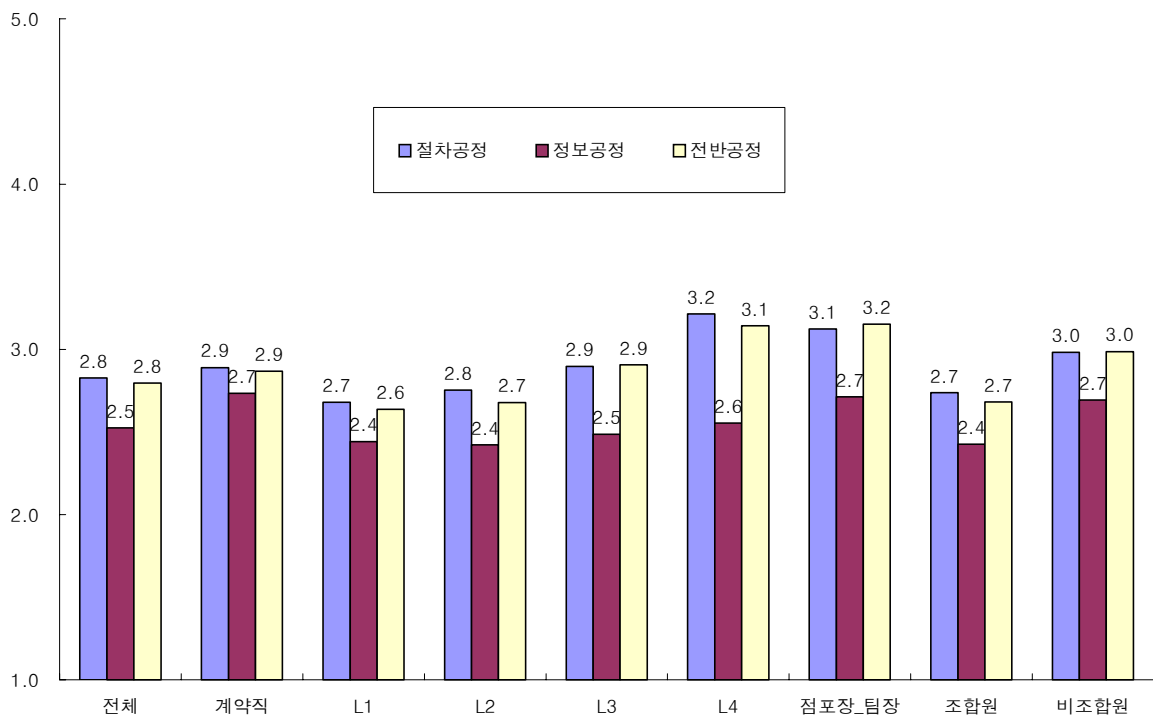
계약직		L1		L2		L3		L4		점장_팀장	
임금수준	68.2	승진	19.6	고용보장	27.8	고용보장	39.5	고용보장	76.9	고용보장	68.2
고용보장	9.8	업무량	13.1	승진	15.2	승진	20.2	임금수준	7.7	성과급	6.6
복리후생	9.0	노동시간	12.1	업무량	10.3	성과급	7.6	업무량	7.7	근무환경	4.6
성과급	3.7	고용보장	11.5	노동시간	10.3	업무량	7.2	자기개발	7.7	임금수준	4.0
노동시간	2.4	성과급	8.3	성과급	7.2	근무환경	6.7	승진		승진	4.0
업무량	2.0	근무환경	7.5	인사고과	5.7	노동시간	4.5	노동시간		업무량	3.3
근무환경	1.2	임금수준	6.2	임금수준	5.2	임금수준	3.1	성과급		업무성격	2.6
자기개발	1.2	업무성격	5.1	근무환경	4.9	인사고과	3.1	근무환경		노동시간	2.0
상사관계	1.2	인사고과	4.8	업무성격	3.4	자기개발	2.7	인사고과		인사고과	1.3
승진	0.4	자기개발	4.3	자기개발	2.9	업무성격	2.7	업무성격		경영참여	1.3
업무성격	0.4	상사관계	2.7	복리후생	2.0	경영참여	1.8	복리후생		복리후생	0.7
경영참여	0.4	복리후생	2.4	경영참여	2.0	복리후생	0.9	상사관계		자기개발	0.7
인사고과		경영참여	1.3	상사관계	1.7	상사관계		경영참여		고객관계	0.7
동료관계		동료관계	0.8	동료관계	1.1	동료관계		동료관계		상사관계	
고객관계		고객관계	0.3	고객관계	0.3	고객관계		고객관계		동료관계	

□ 인사관리 공정성

○ 인사관리 공정성 인식

- <그림 4-5>는 인사관리 공정성 인식에 대한 응답을 도시한 것임.
- 절차 공정성(procedual justice)은 ‘인사관리 기준과 절차는 일관성 있게 적용되고 있다’, ‘인사관리는 정확한 정보에 기반해서 이루어진다’, ‘인사관리는 정실의 개입이 없이 이루어진다’의 3문항의 평균값이며, 정보공정성(informational justice)은 회사는 ‘인사관리 관련 정보를 솔직하게 제공해 준다’, ‘회사는 인사관리 관련 자세한 설명을 해준다’, ‘회사측의 인사관리 관련 설명은 매우 합리적이다’, ‘회사측은 적시에 인사관리 관련 정보를 제공해 준다’의 4 문항의 평균값이며, 전반적 공정성은 ‘전반적으로 우리회사의 인사관리는 공정하다’임
- 전체적으로 보면 특히 정보공정성이 평균 2.5점으로 낮게 나타나고 있으며 절차공정성과 전반적 공정성도 중간인 3점 이하로 나타나고 있음. 직급별로 보면 대체로 하위 직급 그리고 조합원 신분별로 보면 조합원이 KB국민은행 인사관리의 공정성이 낮다고 인식하고 있음
- 이상과 같이 인사관리 공정성 인식이 낮게 나타나고 있는바, 노동조합도 인사관리 기준과 절차 그리고 그 운영과정에 대한 상세한 정보를 요구·취합하여 조합원과 공유할 필요성이 높은 것으로 판단됨.

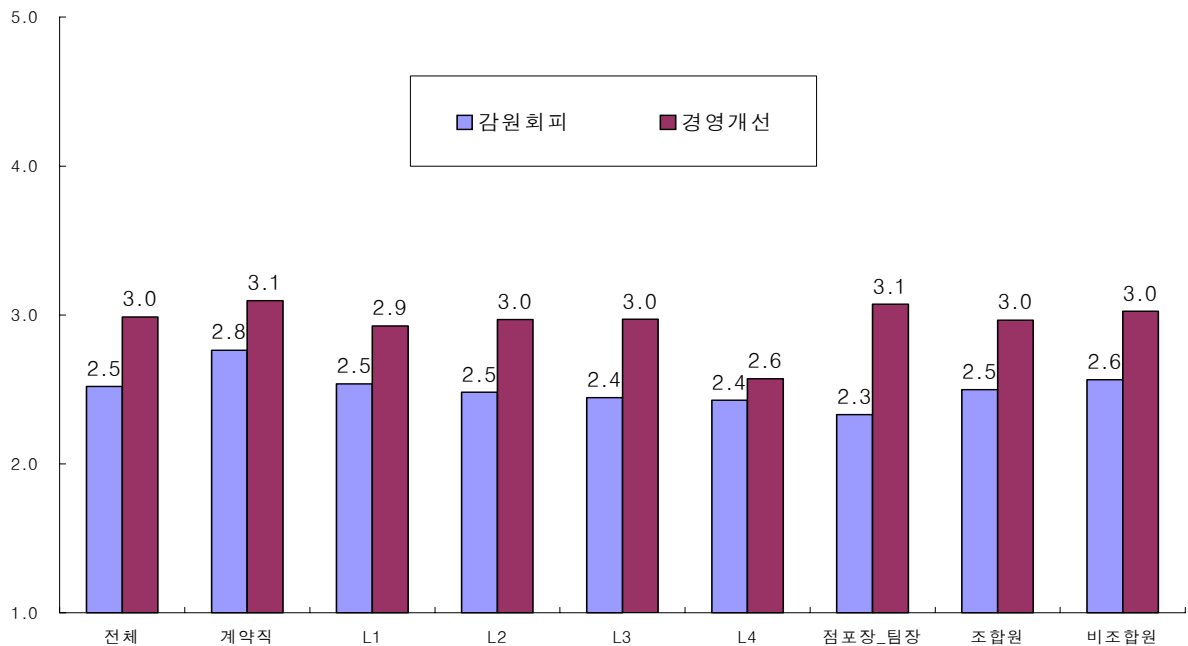
<그림 4-5> 인사관리 공정성 인식



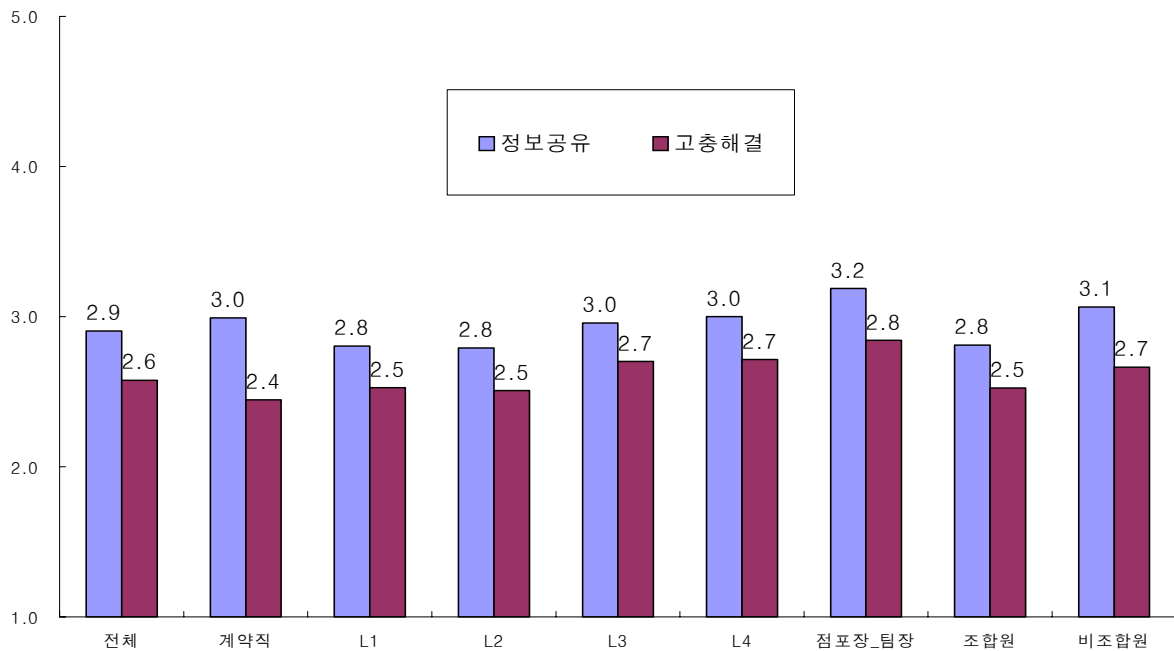
○ 고용안정성 인식

- <그림 4-6>은 고용안정성 인식 2항목을 도시한 것임. 질문내용은 ‘경영사정이 악화 되어도 은행은 인원감축은 피할 것이다-감원회피-’, ‘앞으로 은행의 경영사정이 계속 좋을 것이다-경영개선-’임
- 전체적으로 보면 감원회피에 대한 점수가 2.5점으로 낮게 나타나고 있는 반면, 향후 경영사정의 개선에 대해서는 3.0점으로 중간 정도의 점수를 보이고 있으며, 의외로 계약직이 상대적으로 약간 높은 점수를 보이고 있는 것을 제외하고는 직급별 노동조합원 여부별 큰 차이가 없음
- 감원회피에 대한 낮은 점수는 KB국민은행의 경우 경제위기 이후 타 은행과는 달리 대량의 고용조정이 발생하지 않았기 때문에, 향후 언제든지 고용조정이 발생할 수 있을 것이라는 직원들의 인식을 반영한 것으로 보이며, 이 결과는 <표 4-3>에서 살펴본 바와 같이 L2급 이상의 가장 큰 불만족 요인이 고용보장이라는 점과도 맥락을 같이하는 것임
- 계약직이 오히려 고용안정성에 대한 인식이 상대적으로 약간 높게 나타나고 있는 것은 첫째, 계약직 임금이 정규직에 비해서 매우 낮기 때문에 고용조정의 대상이 될 확률이 낮을 것이라는 인식이 작용하거나, 둘째, 경제위기 이후 계약직 채용이 급증했기 때문에 자신들에 대한 고용조정 가능성을 낮게 지각할 가능성으로 해석됨.
- 노동조합 관점에서 보면 직원들 사이에 팽배한 고용불안감을 불식시키기 위한 다각적인 정책수립, 예컨대 임금피크제와 같은, 필요성이 있는 것으로 판단됨

<그림 4-6> 고용안정성 인식



<그림 4-7> 정보공유, 고충해결



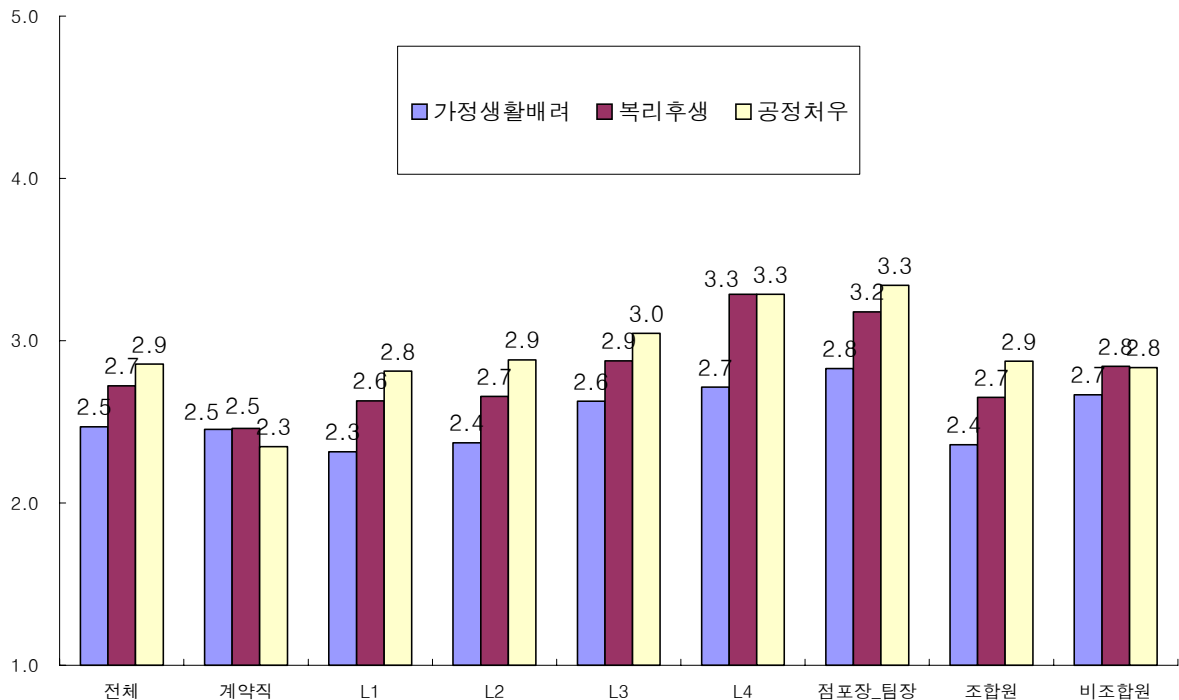
○ 정보공유와 고충처리

- <그림 4-7>은 정보공유와 고충처리에 대한 응답결과를 도시한 것임. 질문내용은 ‘회사는 제반 경영정보를 직원들에게 공개하고 있다’, ‘회사는 직원의 애로/불만사항을 잘 해결해 준다’임
- 전체적으로 보면 정보공유는 2.9점, 고충해결은 2.6점으로 중간인 3점보다 약간 낮게 나타나고 있으며, 인적특성별로 보면 하위직급과 조합원의 점수가 낮게 나타나고 있는바, 이와 관련해서 노동조합의 역할이 강화될 필요가 있을 것임

○ 가정배려 및 복리후생

- <그림 4-8>은 가정생활 배려 및 복리후생 투자에 대한 응답결과임. 질문 내용은 ‘회사는 직원들이 가정에 충실하도록 배려해 준다’, ‘회사는 직원의 복리후생에 많은 투자를 하고 있다’임
- 전체적으로 보면 두 항목 모두 중간인 3점 보다 낮게 나타나고 있으며 특히 가정생활 배려가 2.5점으로 낮게 나타남. 인적특성별로 보면 하위직급과 노동조합원의 경우 점수가 상대적으로 더 낮게 나타나고 있음

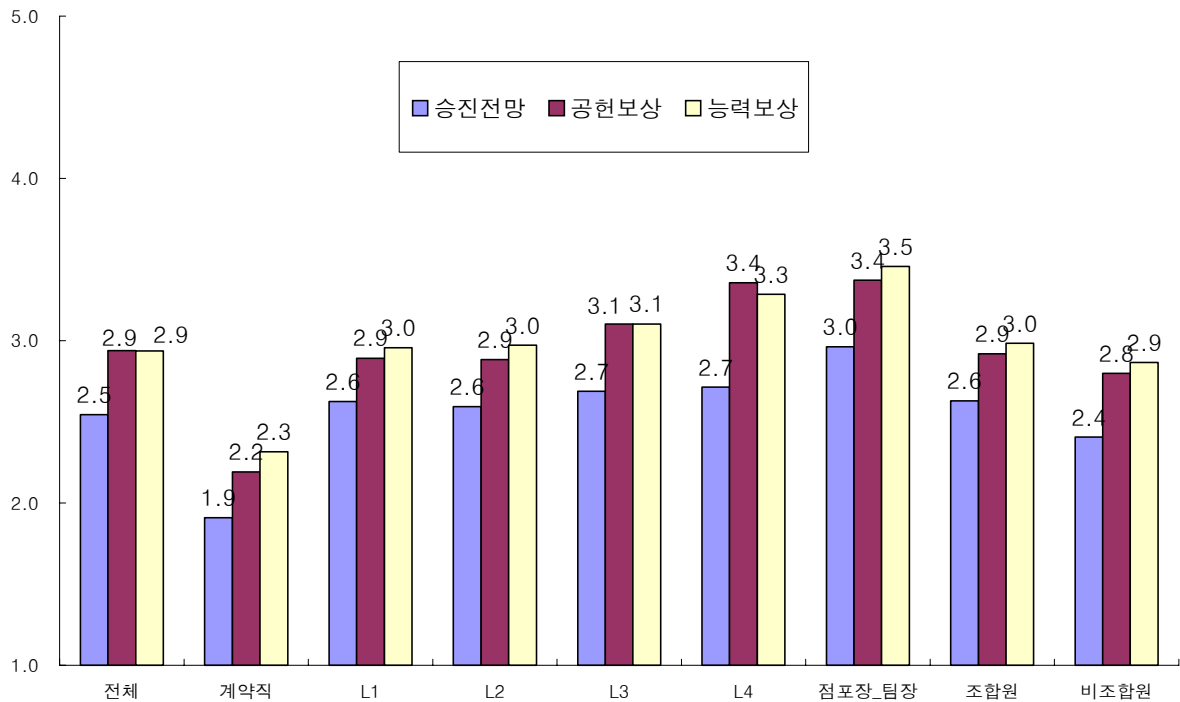
<그림 4-8> 가정생활배려, 복리후생 투자



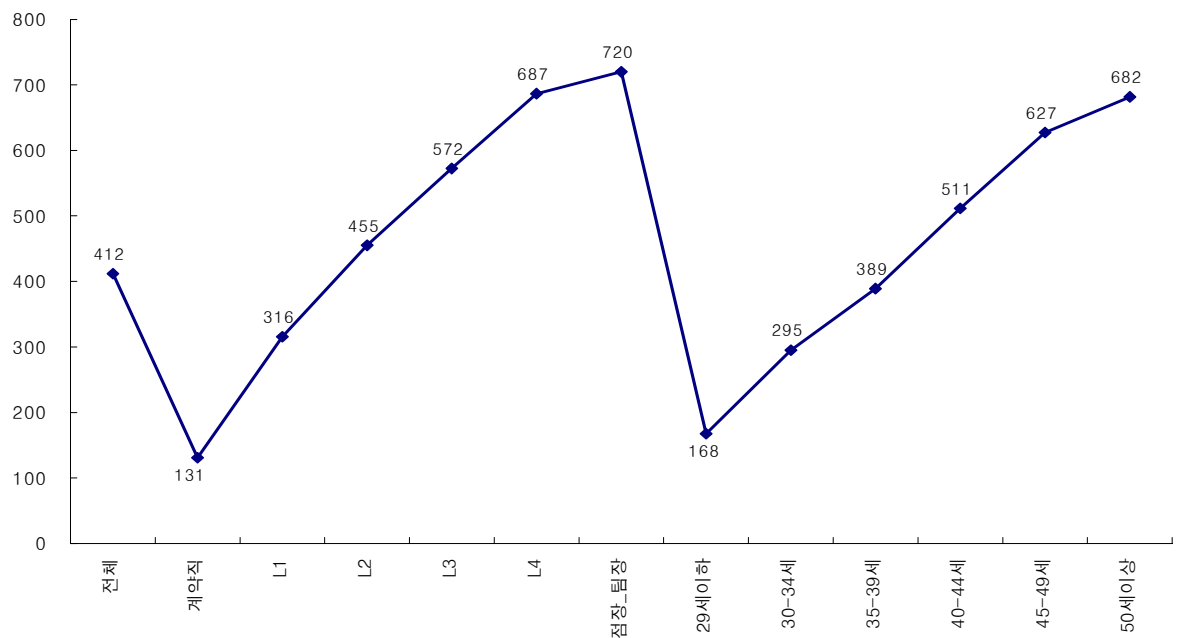
○ 승진과 보상

- <그림 4-9>는 승진전망과 보상에 대한 응답결과를 도시한 것임. 질문 내용은 ‘나의 승진 전망은 밝다’, ‘내가 회사에 기여하는 만큼 보상을 받고 있다’, ‘나의 능력만큼 보상을 받고 있다’임.
- 전체적으로 보면 승진전망이 2.5점으로 가장 낮게 나타나고 있는 반면 공헌도 및 능력에 따른 보상은 2.9점으로 중간인 3점보다 약간 낮게 나타나고 있음
- 인적특성별로 보면 하위직급과 비조합원의 점수가 낮게 나타나고 있으며, 특히 계약직의 경우 승진전망은 1.9점, 공헌도 및 능력에 따른 보상은 2.2점~2.3점 수준으로 나타나고 있는데, 이는 계약직 승진 및 임금수준의 현실을 반영하고 있는 것으로 보여짐
- 이러한 결과는 <그림 4-10>의 인적특성별 임금수준 차이가 반영된 것으로 보여짐. 임금수준은 연령과 직급에 따라서 결정되는 연공급 프로필을 전형적으로 보여주고 있지만, 계약직의 경우 연령에 따른 임금차등만으로 설명할 수 없는 임금격차를 보임 (계약직, L1-L4의 평균연령은 각각 28세, 33세, 39세, 45세, 50세임)

<그림 4-9> 승진전망, 공정보상 등



<그림 4-10> 임금

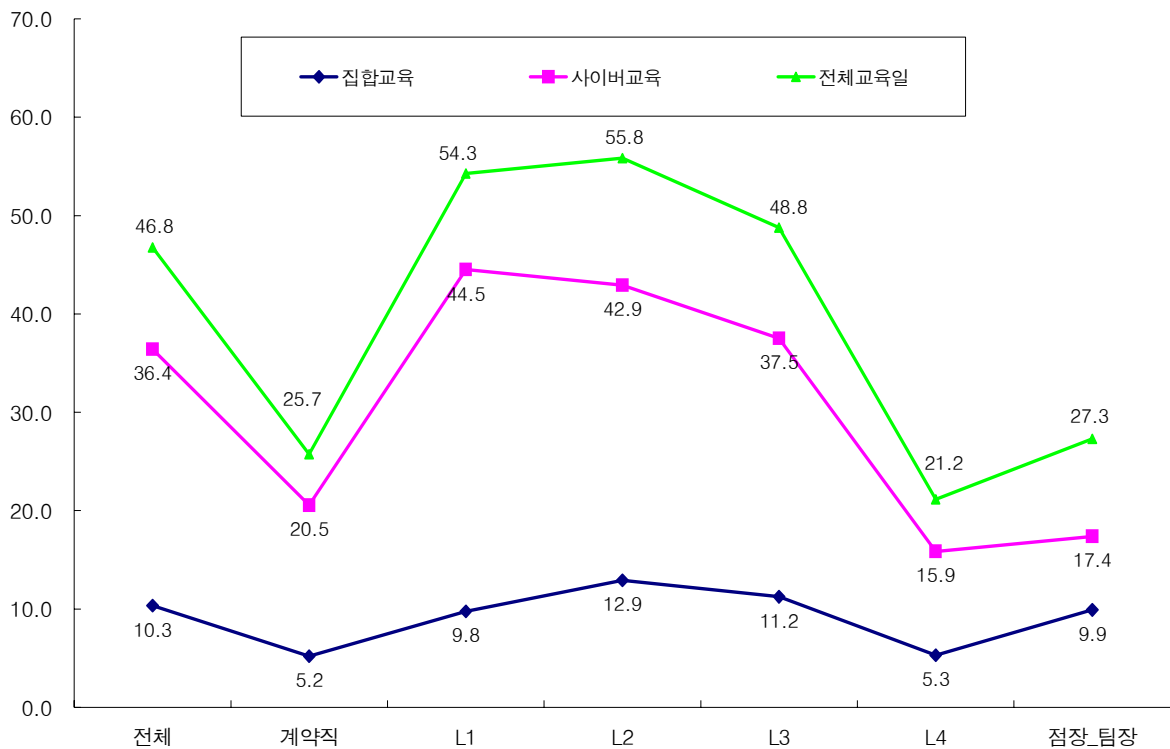


주: 50만원을 구간으로 측정한 월할연봉의 중앙값(median-예: 150-200만=> 175만원)으로 계산한 임금수준임.

○ 교육훈련

- <그림 4-11>은 지난 1년간 교육훈련 일수를 도시한 것임. 전체적으로 보면 지난 1년간 집합교육은 10.3일, 사이버교육은 36일 정도를 이수한 것으로 나타나고 있으며, 인적특성별 차이를 보면 계약직과 상위직급 및 점포장_팀장이 교육훈련이 낮은 엮어진 'U'자 형의 분포를 보이고 있음

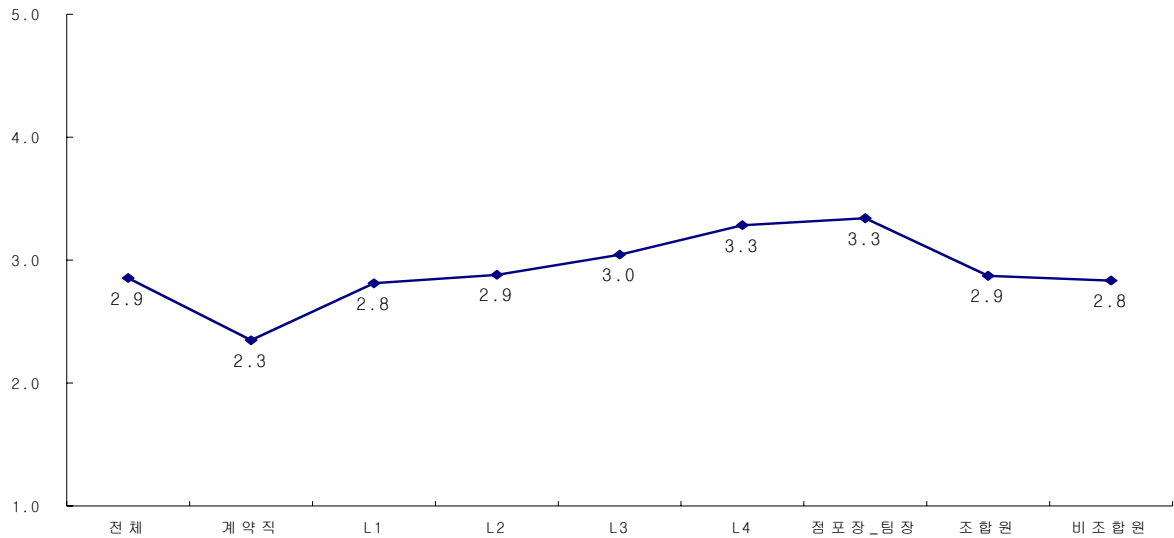
<그림 4-11> 교육훈련



○ 전반적인 ‘공정’ 처우

- <그림 4-12>는 전반적인 공정처우에 대한 응답결과를 도시한 것임. 질문의 내용은 ‘전반적으로 회사는 직원들을 공정하게 대해주고 있다’임.
- 전체적으로 보면 2.9점으로 중간인 3점에 근사한 것으로 나타나고 있어서 ‘공정’처우에 관한 인식이 높지 않은 것으로 나타나고 있으며, 인적특성별로 보면 계약직의 경우 점수가 가장 낮게 나타나고 있으며 상위 직급에 비해서 하위직급의 전반적 ‘공정 처우’에 대한 인식이 낮은 것으로 나타나고 있음

<그림 4-12> 전반적 공정 처우



□ 인사관리 전체 비교

- <표 4-4>는 앞에서 살펴본 인사관리에 대한 인식들에 대한 전체 점수를 점수의 순위별로 도시한 것임
- 이에 의하면 정규직 근로자의 경우 고용불안정성을 의미하는 감원회피와 가정생활배려가 가장 낮은 점수를 보이는 반면, 계약직의 경우 승진전망과 보상관련 항목이 가장 낮은 점수를 보이고 있음

<표 4-4> 인사관리 전체에 대한 인식 비교

	전체		
		정규직	계약직
경영개선	2.99(1)	2.96(3)	3.10(1)
능력보상	2.94(2)	3.07(1)	2.32(11)
정보공유	2.91(3)	2.89(5)	2.99(2)
공헌보상	2.87(4)	3.02(2)	2.19(12)
공정처우	2.86(5)	2.96(3)	2.35(10)
절차공정	2.83(6)	2.81(6)	2.89(3)
인사전반공정	2.80(7)	2.78(7)	2.87(4)
복리후생	2.72(8)	2.77(8)	2.48(7)
고충해결	2.58(9)	2.60(10)	2.45(8)
승진전망	2.54(10)	2.68(9)	1.91(13)
정보공정	2.53(11)	2.48(11)	2.74(6)
감원회피	2.52(12)	2.47(12)	2.76(5)
가정생활배려	2.47(13)	2.47(12)	2.45(8)

주: ()는 점수별 순위 표시.

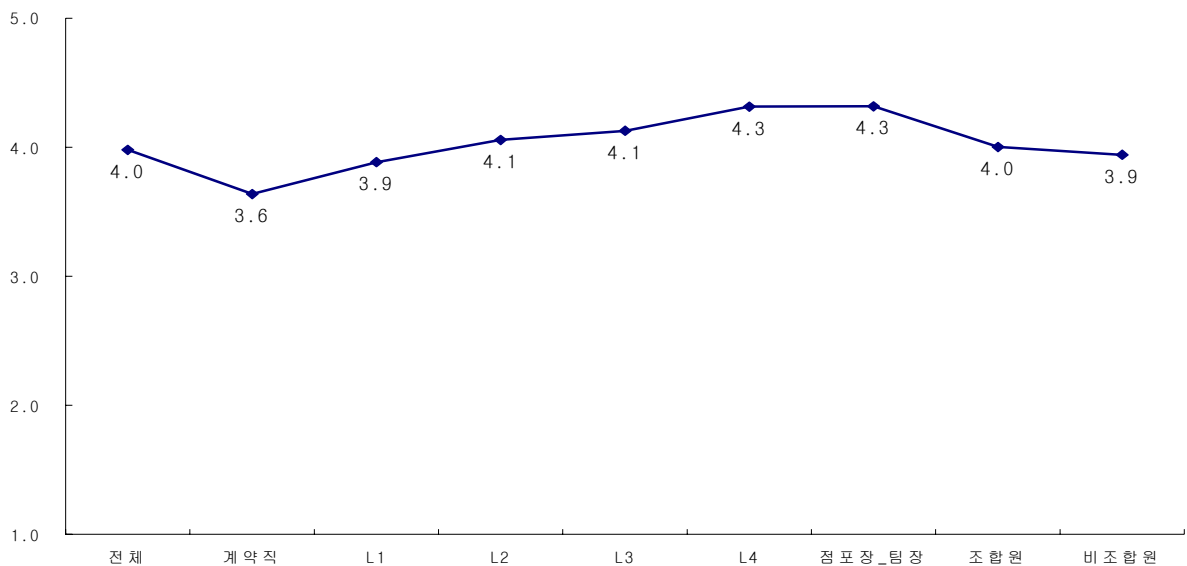
제3절 작업과정 분석

□ 엠파워먼트

○ 엠파워먼트 현황

- <그림 4-13>은 엠파워먼트 지각 현황을 도시한 것임. 엠파워먼트 질문은 ‘나의 일은 내게 몹시 중요하다’, ‘나는 매우 가치 있는 일을 하고 있다’, ‘나의 업무 능력에 대해서 확신한다’, ‘나의 업무에 필요한 지식과 기능을 충분히 갖추고 있다’, ‘내가 우리 팀의 성과에 미치는 영향이 크다’임. 도시한 점수는 5개 문항의 평균값임.
- 전체적으로 보면 엠파워먼트 평균값이 4점으로 꽤 높게 나타나고 있으며, 인적특성별로 보면 계약직이 가장 낮게 나타나며 직급이 높아질수록 엠파워먼트 지각정도도 높아지는 경향이 있는 것으로 나타나고 있음.

<그림 4-13> 엠파워먼트



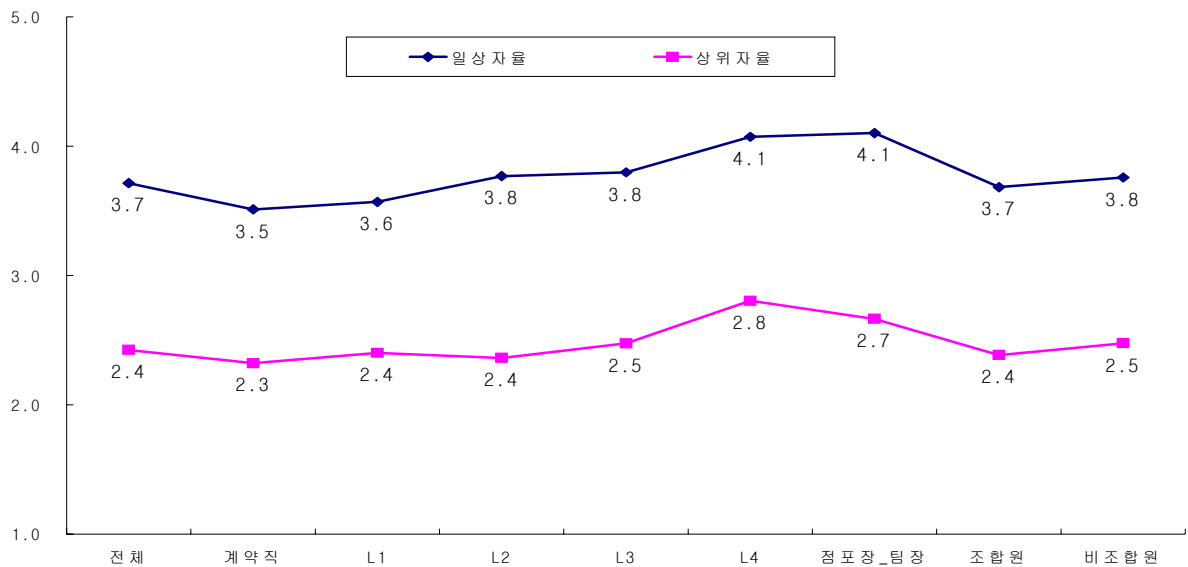
○ 업무 및 업무상위수준 자율성 현황

- <그림 4-14>는 자율(autonomy)의 현황을 도시한 것임. 자율의 질문은 일상 작업관련 자율의 경우 ‘나의 업무 수행 방법을 스스로 결정할 수 있다’, ‘나의 업무량을 스스로 조절할 수 있다’, ‘내 업무 결과의 질을 스스로 조절할 수 있다’, ‘나의 업무 수행 속도를 스스로 조절할 수 있다’,이고, 업무 상위의 자율은 ‘나는 신기술/시스템의 교체에 영향력을 행사할 수 있다’, ‘나는 신제품/서비스의 개발에 영향력을 행사할 수 있다’, ‘나는 승진/의사 결정에 영향력을 행사할 수 있다’, ‘나는 신입사원 채용 의사

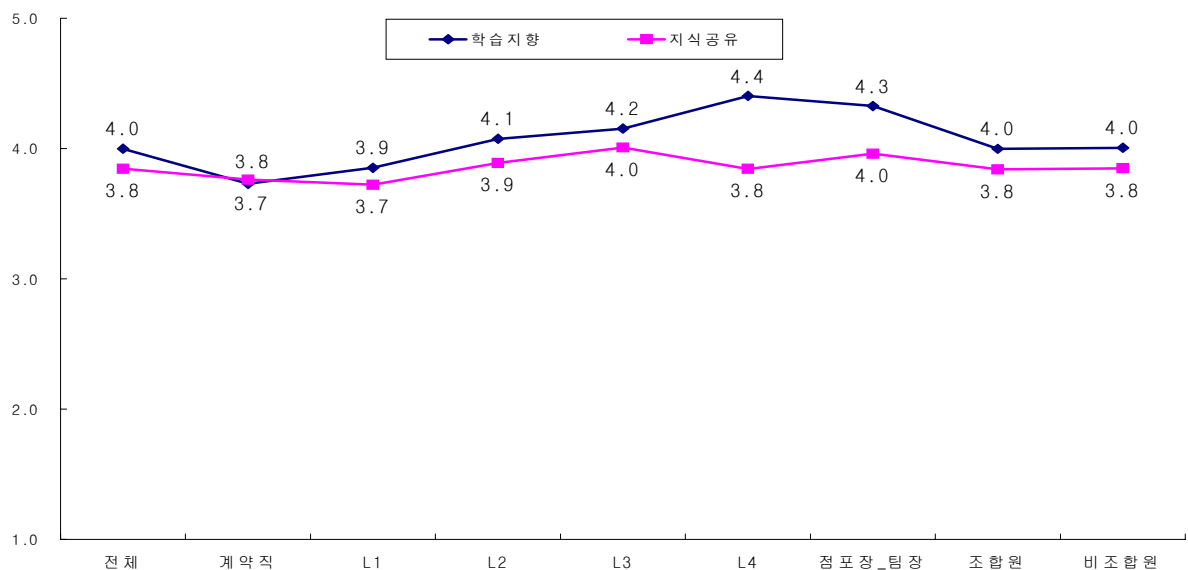
결정에 영향력을 행사할 수 있다'이며, 도시한 값은 업무상의 일상자율 항목 및 업무 상위 자율의 평균값들임.

- 전체적으로 보면 일상업무와 관련된 자율성은 평균 3.7점으로 꽤 높게 나타나고 있지만, 일상 업무 상위수준의 자율성은 평균 2.4점으로 낮게 나타나고 있으며, 인적특성별로는 계약직의 자율성 인식이 상대적으로 가장 낮고 직급의 상승함에 따라서 자율성 인식도 증가하는 경향이 있는 것으로 나타나고 있음

<그림 4-14> 자율



<그림 4-15> 학습지향 및 지식공유



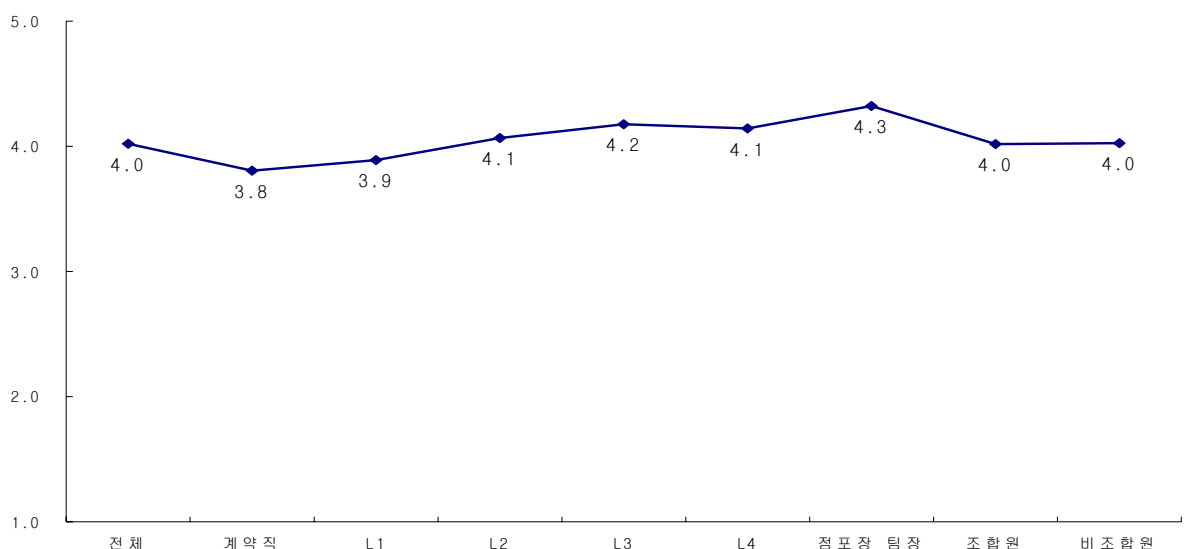
○ 학습지향 및 지식공유

- <그림 4-15>는 학습지향성 및 지식공유에 대한 응답결과를 도시한 것임. 학습지향성의 측정문항은 ‘개선할 여지가 있는지를 항상 생각한다’, ‘문제가 커지기 이전에 미리 해결하려 한다’, ‘개선할 아이디어가 있으면 동료들과 공유한다’인데 그 평균값을 도시하였고, 지식공유는 ‘팀원들은 각자의 주특기와 능력을 서로 잘 안다’, ‘팀원들은 문제발생시 해결사가 누군지 서로 잘 안다’, ‘팀원들은 업무관련 지식과 노하우를 함께 공유한다’, ‘팀원들은 업무관련 정보를 함께 공유한다’이며 그 평균값을 도시하였음.
- 전체적으로 보면 학습지향성은 4.0점, 지식공유는 3.8점으로 꽤 높게 나타나고 있고, 인적특성별로 보면 계약직이 상대적으로 낮은 점수를 보이고 있으며 직급이 상승할수록 학습지향성과 지식공유가 증가하는 경향이 나타나고 있음.

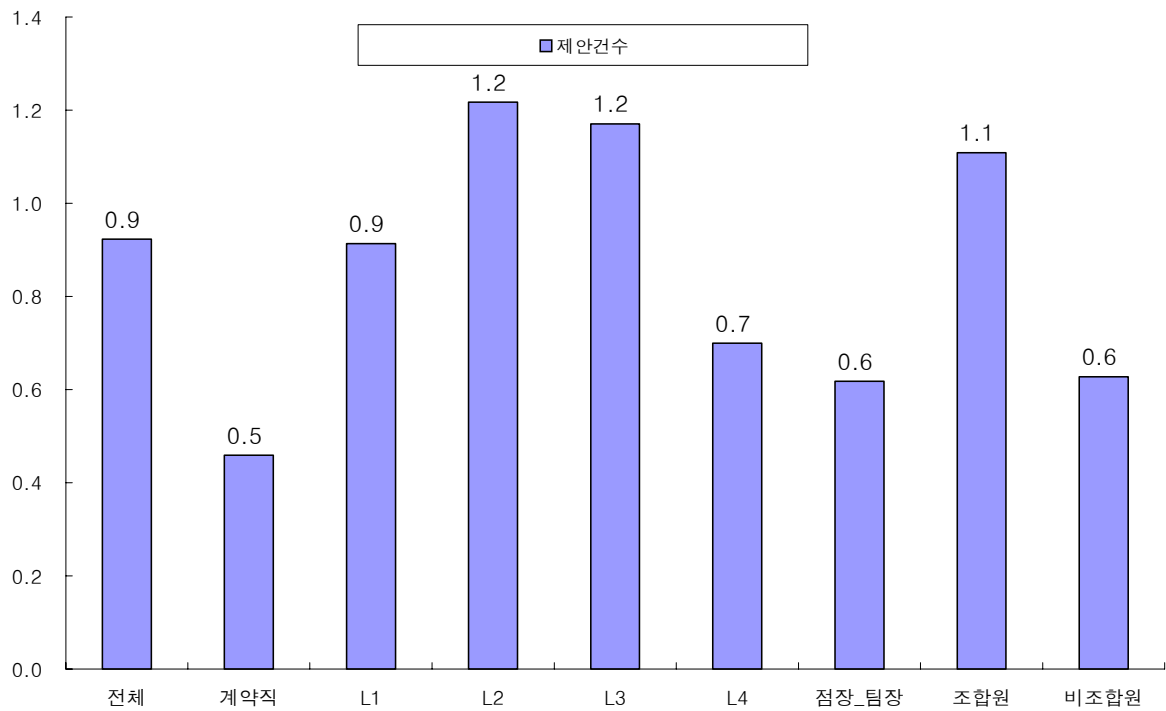
○ 재량적 노력

- <그림 4-16>은 재량적 노력(discretionary effort)의 응답결과를 도시한 것임. 재량적 노력의 측정 문항은 ‘필요하면 나의 임무 이상의 일도 한다’, ‘내게 요구되는 이상으로 열심히 노력한다’이며 그 평균값을 도시하였음.
- 전체적으로 보면 재량노력은 4.0점으로 꽤 높게 나타나고 있으며 계약직이 가장 낮게 나타나고 직급이 상승함에 따라서 재량적 노력도 증가하는 경향이 나타나고 있음.
- 재량적 노력과 밀접한 관련이 있는 연간 인당 제안건수를 보면 평균 0.9건으로 나타나고 있으며, 이 수치는 계약직이 가장 낮은 반면 L2와 L3이 상대적으로 가장 높게 나타나고 있음

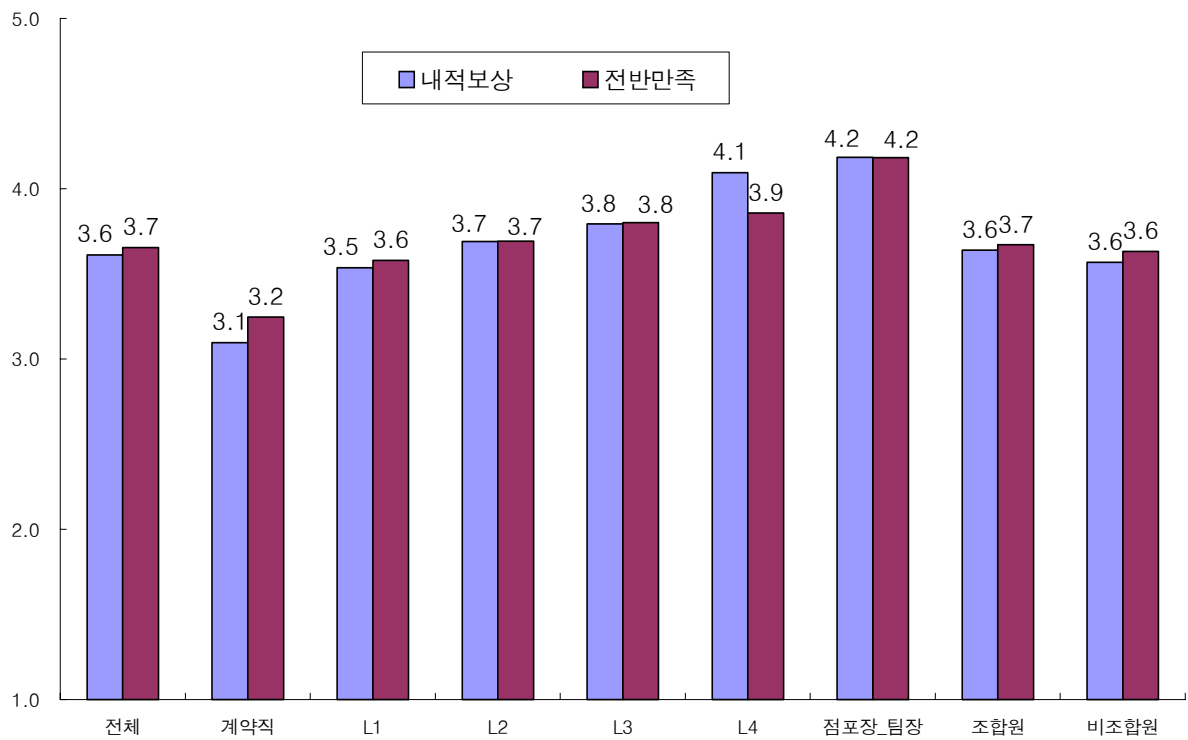
<그림 4-16> 재량적 노력



<그림 4-17> 연간 제안건수



<그림 4-18> 내재적 보상과 전반만족



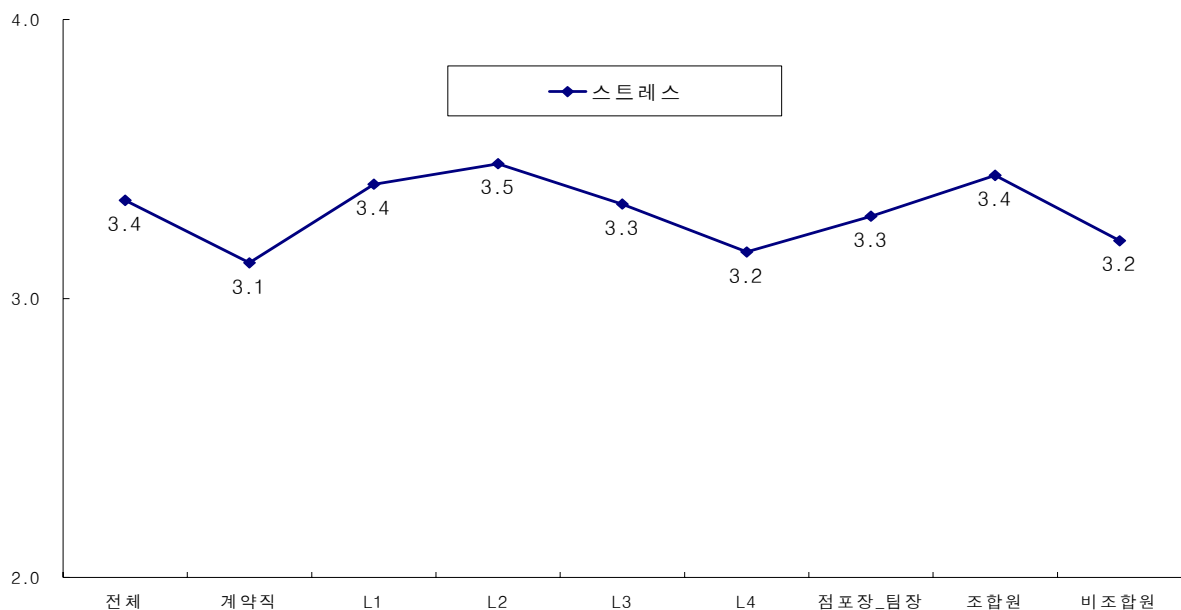
○ 내재적 보상과 전반적 만족

- <그림 4-18>은 업무자체로부터 얻는 만족인 내재적 보상(intrinsic reward)과 전반적인 직무만족을 도시한 것임. 내재적 보상의 측정 문항은 ‘업무를 수행하면서 나의 지식과 기능을 잘 활용하고 있다’, ‘나의 업무는 내게 창의성을 요구한다’, ‘나의 업무는 내게 도전감을 준다’이며 그 평균값을 도시하였고, 전반적인 만족의 측정 문항은 ‘대체로 내가 담당하고 있는 일에 만족한다’임
- 전체적으로 보면 내재적 보상은 3.6점 그리고 전반적인 만족은 3.7점으로 꽤 높게 나타나고 있고, 인적특성별로 보면 계약직이 가장 낮게 나타나는 반면 직급이 상승함에 따라서 내재적 보상과 전반적 만족도 증가하는 경향이 나타나고 있음.

○ 업무상 스트레스

- <그림 4-19>는 업무상 스트레스를 도시한 것임. 업무상 스트레스의 측정 문항은 ‘퇴근할 때면 지쳐서 자주 파김치가 되곤 한다’, ‘내가 담당하는 일은 스트레스를 많이 준다’, ‘업무 도중에는 바빠서 다른 생각을 할 여유가 없다’, ‘늘 시간에 쫓겨서 일을 제대로 할 수 없는 편이다’, ‘은행은 내가 처리할 수 없을 만큼의 일을 자주 요구한다’, ‘업무 스트레스로 건강이 악화 되었다’이며 그 평균값을 도시한 것임.
- 전체적으로 보면 업무상 스트레스는 평균 3.4점으로 중간 보다 약간 높게 나타나고 있으며, 인적특성별로 보면 계약직이 업무상 스트레스를 상대적으로 가장 덜 받으며, 정규직 직급별로 보면 하위 직급이 업무상 스트레스를 상대적으로 많이 받고 있는 것으로 나타나고 있음

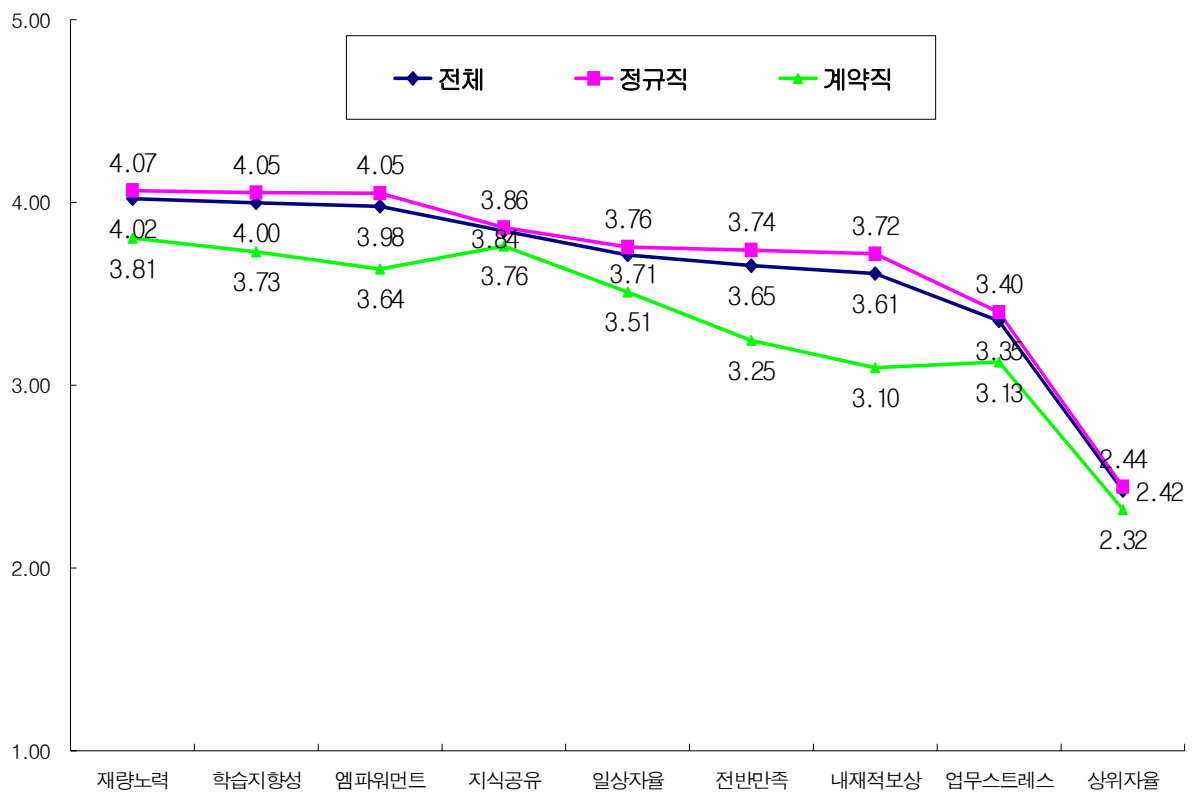
<그림 4-19> 업무상 스트레스



□ 작업과정 전체 비교

- <그림 4-20>은 작업과정 관련 변수들을 전체 비교한 것임. 우선 전체적으로 보면 정규직과 계약직간에는 모든 차원에서 차이가 있는 것으로 나타나고 있어서, 정규직과 계약직간에는 이른바 이중 내부노동시장(dual internal labor market)이 존재할 가능성이 높다는 점을 시사하고 있음.
- 부정적 의미인 업무상 스트레스를 제외하면 정규직 근로자의 경우 업무 상위 자율 이외는 모두 3.7점 이상으로 꽤 높은 점수를 보이고 있지만 업무 상위 의사결정에의 영향력 수준(=업무 상위 자율)은 평균 2.4점으로 낮게 나타나고 있고, 계약직 근로자의 경우 그 유형은 동일하지만 정규직 근로자에 비해서 점수가 낮게 나타나고 있음.

<그림 4-20> 작업과정 분석 전체 비교



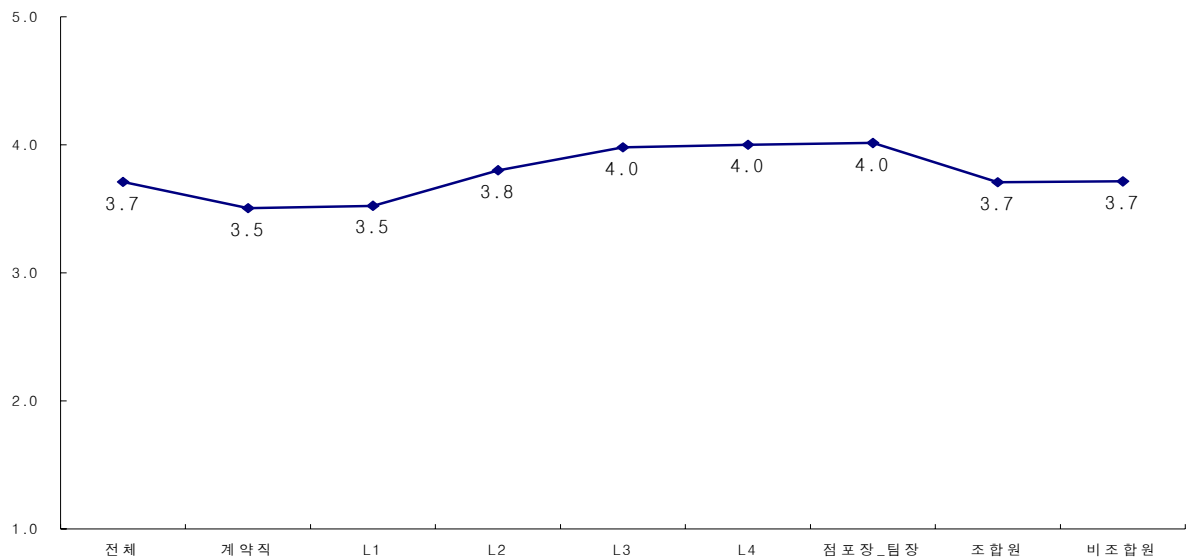
제4절 대인관계 분석

□ 상사와의 관계

○ 상사의 지원

- <그림 4-21>은 상사의 지원을 도시한 것임. 상사의 지원에 관한 질문은 ‘나의 지식이나 업무능력 개발을 도와 준다’, ‘일을 잘하는 경우 인정을 해준다’, ‘중요한 의사결정에 참여하도록 권장한다’이며 그 평균값을 도시하였음.
- 전체 점수는 3.7점으로 꽤 높은 점수를 보이고 있고, 인적특성별로 보면 계약직과 L1의 경우 가장 낮은 점수를 보이는 반면 상급자들의 경우 점수가 높은 경향이 나타남.

<그림 4-21> 상사의 지원

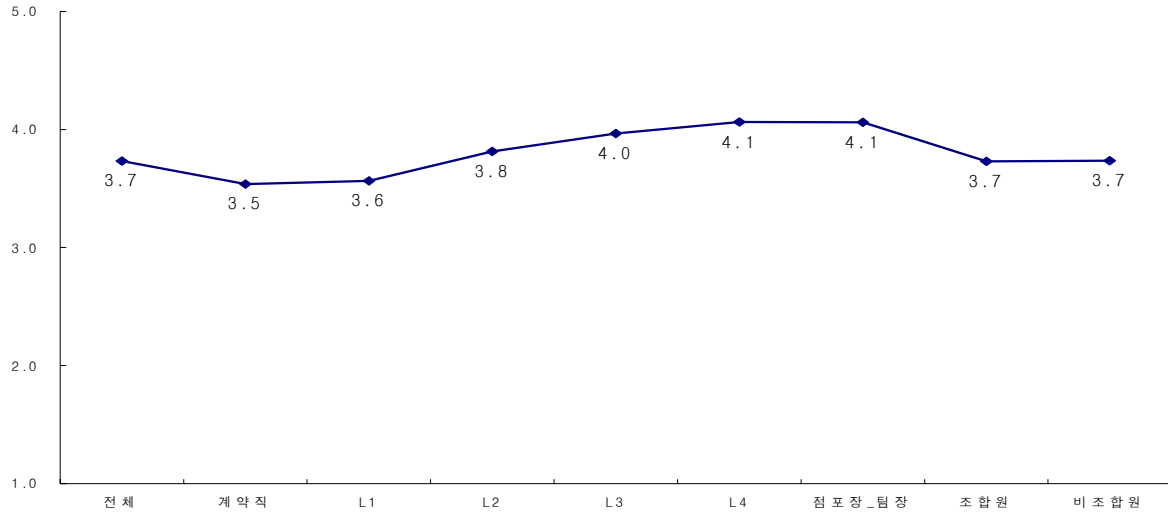


○ 상사의 셀프리더십

- <그림 4-22>는 상사의 셀프리더십을 도시한 것임. 셀프리더십(self leadership)에 관한 질문은 ‘행동하기 앞서 먼저 생각하도록 한다’, ‘개개인 스스로 목표를 세우도록 한다’, ‘잘못에 대해서는 스스로 깨닫도록 한다’, ‘일을 잘하면 서로서로 칭찬하도록 한다’, ‘스스로 잘 할 수 있다는 자신감을 고취시킨다’, ‘일을 제대로 하는지를 스스로 점검하도록 한다’이며 그 평균값을 도시하였음
- 전체적으로 보면 상사의 셀프리더십 점수가 3.7점으로 중간인 3점보다는 높게 나타나고 있고, 인적특성별로 보면 계약직이 상대적으로 가장 낮고 직급이 상승할수록

상사의 셀프리더십 지각이 높아지는 경향이 나타나고 있음

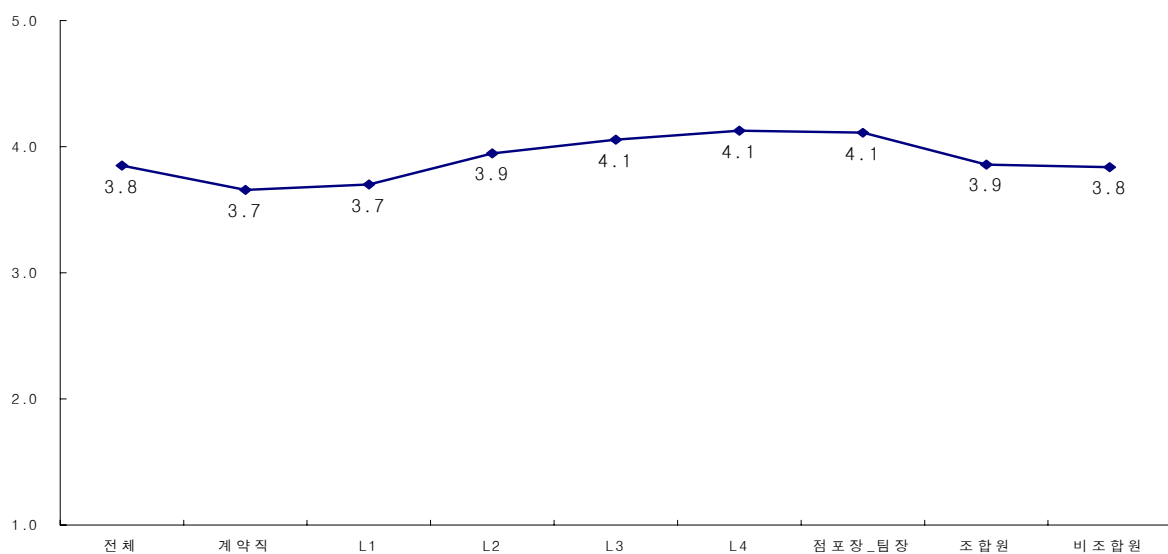
<그림 4-22> 상사의 셀프리더십



○ 상사관계 만족

- <그림 4-23>은 상사관계에 대한 만족도를 도시한 것임. 상사관계 만족도에 대한 질문은 ‘나는 전반적으로 직속상사에 대해 만족한다’임.
- 전체 점수는 3.8점으로 꽤 높게 나타나고 있고, 계약직이 상대적으로 낮은 점수를 보이고 있는 반면 직급이 상승할수록 상사관계 만족도가 높아지는 경향이 나타나고 있음

<그림 4-23> 상사관계 만족

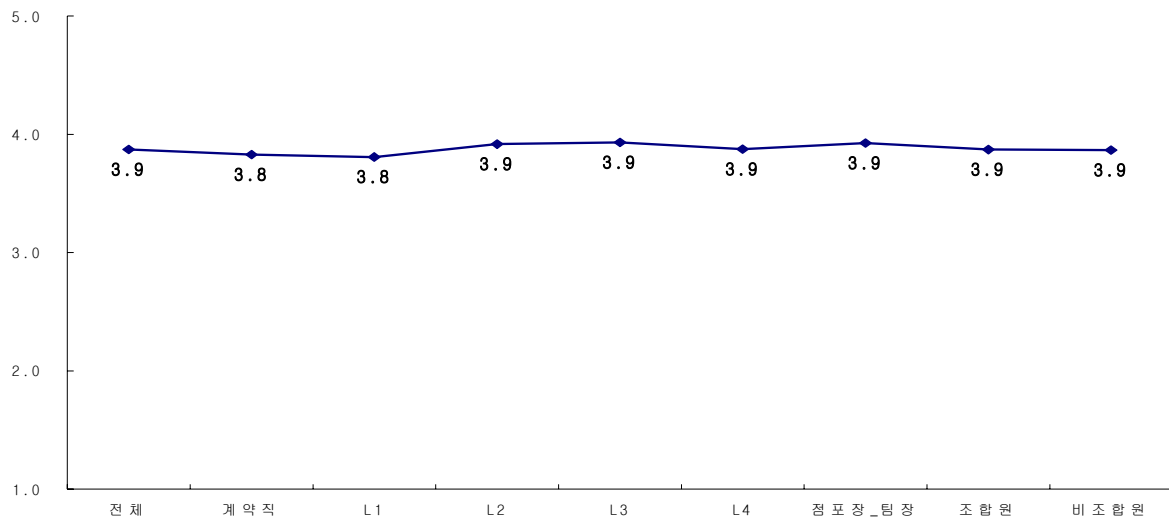


□ 동료 관계

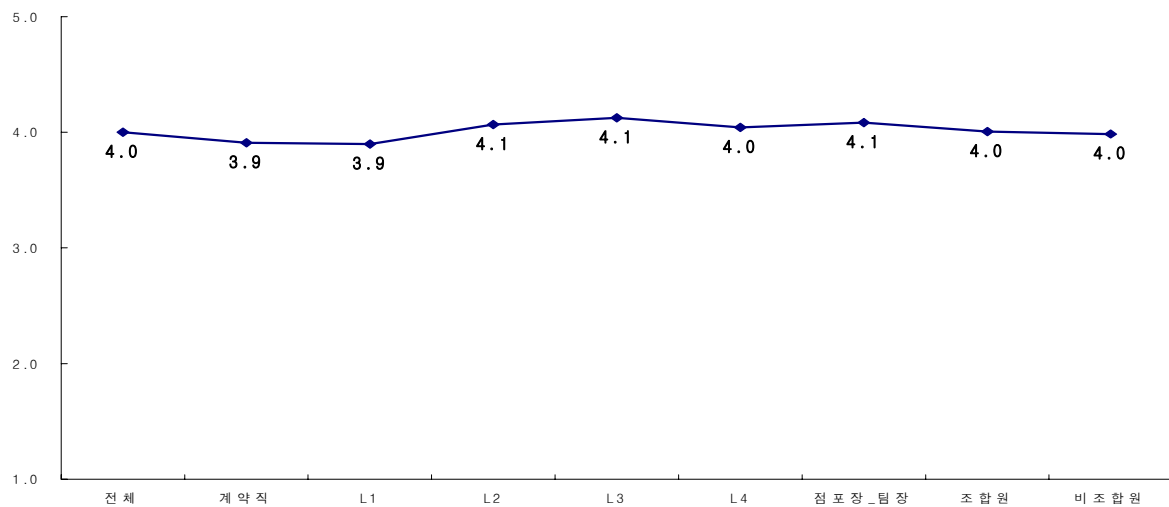
○ 동료에 대한 신뢰

- <그림 4-24>는 동료에 대한 신뢰를 도시한 것임. 동료에 대한 신뢰 질문은 ‘내가 업무상 곤경에 처하면 동료가 도와주리라 믿는다’, ‘동료들이 부주의로 나를 곤경에 빠뜨리지 않을 것이라고 믿는다’이며 그 평균값을 도시하였음
- 전체적으로 보면 평균점수가 3.9점으로 높은 점수를 보이고 있고, 인적특성별로 보면 계약직과 L1직급의 동료에 대한 신뢰가 상대적으로 약간 낮게 나타나고 있음

<그림 4-24> 동료신뢰



<그림 4-25> 동료간 협력



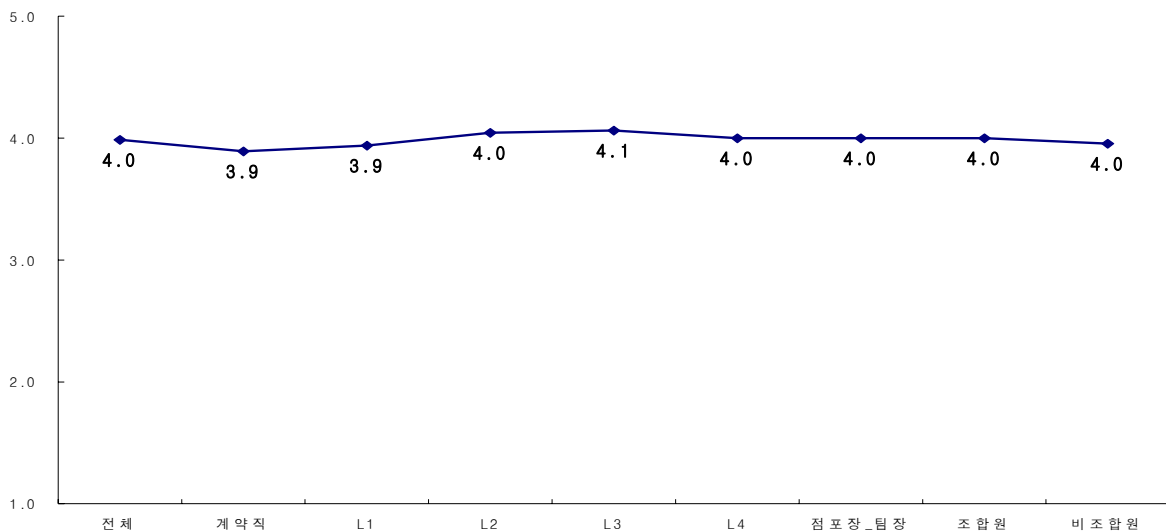
○ 동료간 협력

- <그림 4-25>는 동료간 협력을 도시한 것임. 동료간 협력에 관한 질문은 ‘팀원들은 팀목표 달성을 위해 공동으로 노력한다’, ‘팀원들은 다른 사람의 의견과 생각을 서로 존중한다’, ‘팀원들은 전체의 합의에 도달하려고 노력한다’이며 그 평균값을 도시하였음
- 전체적으로 보면 동료간 협력점수는 4.0점으로 동료간 협력이 꽤 잘 이루어지고 있는 것으로 나타나고 있고, 인적특성별 차이를 보면 계약직과 L1 직급이 상대적으로 약간 낮은 점수를 보이고 있음

○ 동료관계 만족

- <그림 4-26>은 동료관계 만족을 도시한 것임. 동료관계 만족에 관한 질문은 ‘나는 전반적으로 동료 관계에 만족한다’임.
- 전체 점수가 4.0점으로 나타나고 있어서 동료관계는 원만한 것으로 나타나고 있으며, 인적특성별로 보면 계약직과 L1 직급의 경우 약간 점수가 낮게 나타나고 있음
- 동료관계 만족도가 4.0점으로 높게 나타나고 있는 것은 <그림 4-4>에서 직장생활에서 가장 만족하는 요인이 동료관계(23.8%)로 나타났던 것과도 동일한 맥락임

<그림 4-26> 동료관계 만족



□ 고객 관계

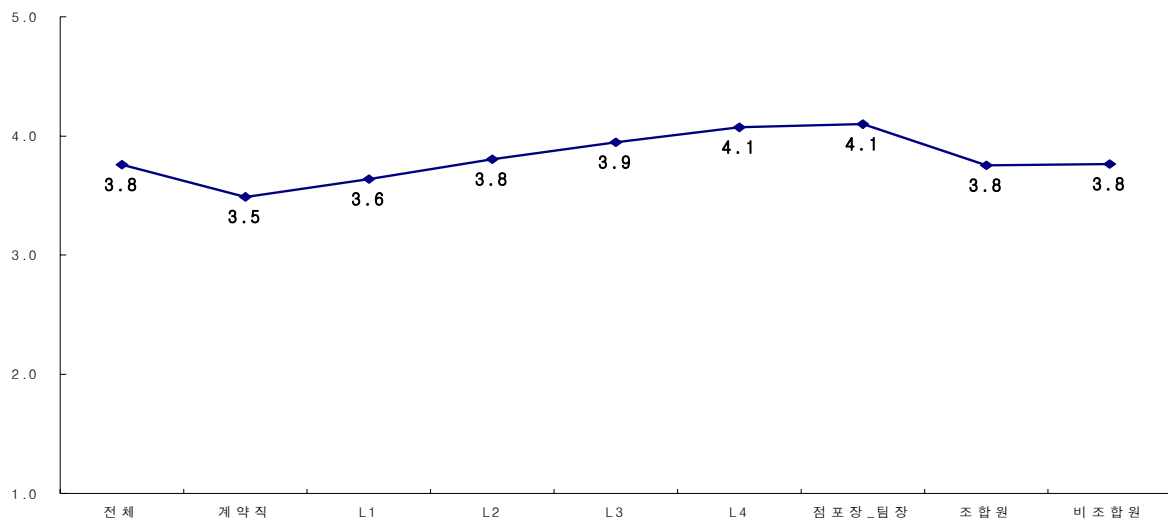
○ 고객지향적 행위

- <그림 4-27>은 고객지향적 행위를 도시한 것임. 고객지향적 행위에 관한 질문은

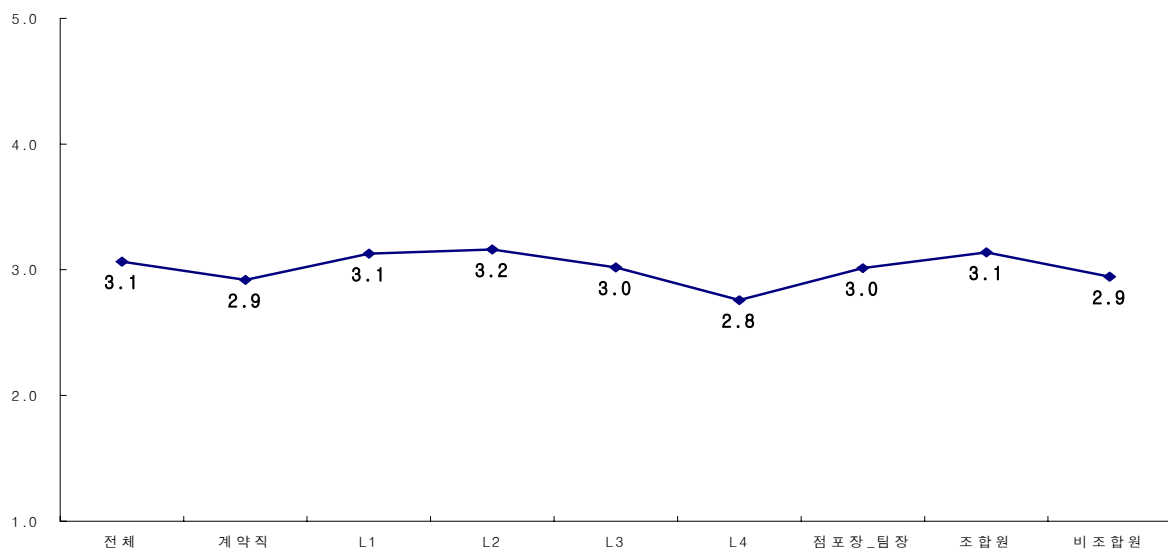
‘나는 항상 고객서비스를 개선하려고 노력한다’, ‘나는 고객서비스를 개선할 수 있는 아이디어들을 갖고 있다’, ‘나는 고객서비스 개선에 대한 제안을 자주 한다’, ‘나는 고객을 만족시키기 위해서 열심히 노력한다’, ‘나는 고객을 도와주기 위해서 필요 이상으로 노력한다’이며, 그 평균값을 도시하였음

- 전체적으로 보면 고객지향적 행위의 평균 점수가 3.8점으로 중간인 3점보다 높게 나타나고 있고, 인적 특성별로 보면 계약직이 가장 낮은 점수를 보이고 있는 반면 직급이 상승할수록 고객지향적 행위가 뚜렷하게 증가하는 경향성이 나타나고 있음

<그림 4-27> 고객지향성



<그림 4-28> 고객욕구와 회사방침충돌



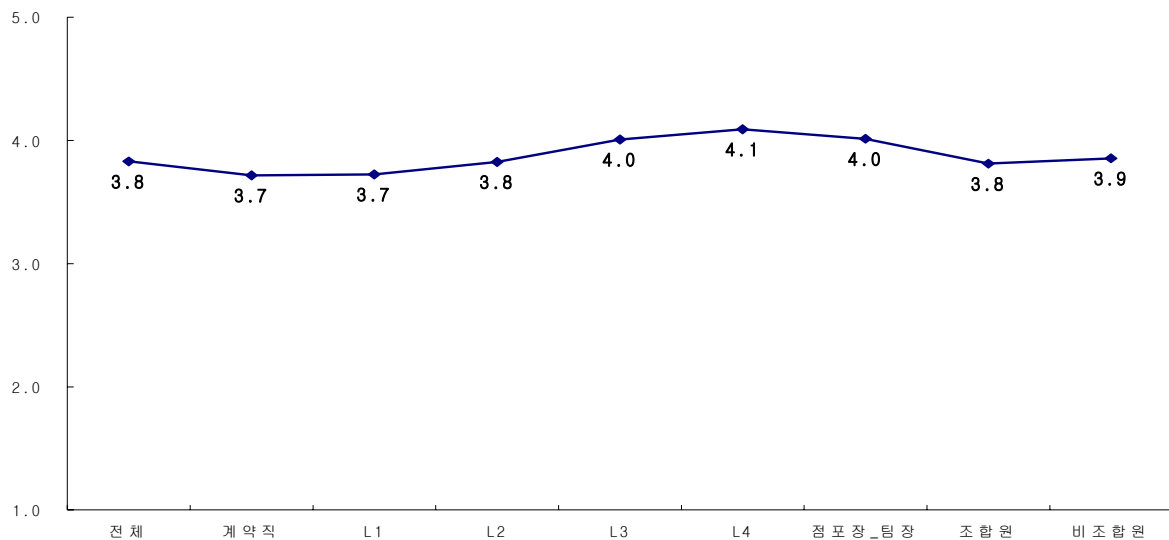
○ 고객욕구와 회사방침 충돌

- <그림 4-28>은 고객욕구와 회사방침간의 충돌에 대한 의견을 도기한 것임. 고객욕구와 회사방침간 충돌에 대한 질문은 ‘고객요구를 충족시키려면 가끔 회사규정을 위반해야 한다’, ‘회사의 방침과 고객의 요구간에 자주 충돌이 발생한다’, ‘회사 방침 때문에 고객의 요구가 무시되는 경우가 있다’이며 그 평균값을 도시하였음
- 전체적으로 보면 평균점수가 3.1점으로 중간정도의 점수를 보이고 있어서 긍정도 부정도 아닌 응답을 보이고 있고, 인적특성별로 보면 L4와 계약직이 상대적으로 부정적인 응답이 높게 나타나고 있음

○ 고객관계 만족

- <그림 4-29>는 고객관계 만족을 도기한 것임. 고객관계 만족에 관한 질문은 ‘전반적으로 나는 고객과의 관계에 만족한다’임.
- 전체점수를 보면 3.8점으로 고객관계에 대한 만족도가 낮지 않게 나타나고 있고, 고객관계 만족도는 상위직급자일수록 점수가 높아지는 경향이 나타나고 있음

<그림 4-29> 고객관계 만족



□ 대인관계 전체 비교

- <표 4-5>는 이상에서 살펴본 대인관계 항목들을 비교한 것임. 표는 전체직원의 점수가 높은 항목부터 순서대로 열거한 것임 .
- 전체적으로 보면 동료간 협력 및 동료관계 만족이 가장 높은 점수를 보이고 있는데,

이는 정규직과 계약직을 구분해서 살펴보아도 동일함.

- 정규직의 경우 대인관계 만족 점수가 동료관계>상사관계>고객관계 만족의 순서로 나타나고 있지만, 계약직의 경우 동료관계>고객관계>상사관계의 순서로 나타나고 있어서 흥미 있는 대조를 보이고 있음.

<표 4-5> 대인관계 전체

	전체	정규직	계약직
동료간협력	4.00	4.02	3.91
동료관계 만족	3.99	4.01	3.89
동료에 대한 신뢰	3.87	3.88	3.83
상사관계 만족	3.85	3.89	3.66
고객관계만족	3.83	3.85	3.72
고객지향성	3.76	3.82	3.49
상사의 셀프리더십	3.73	3.78	3.54
상사의 지원	3.71	3.76	3.50
고객욕구_회사방침충돌	3.07	3.10	2.92

주: 전부 5점 척도임.

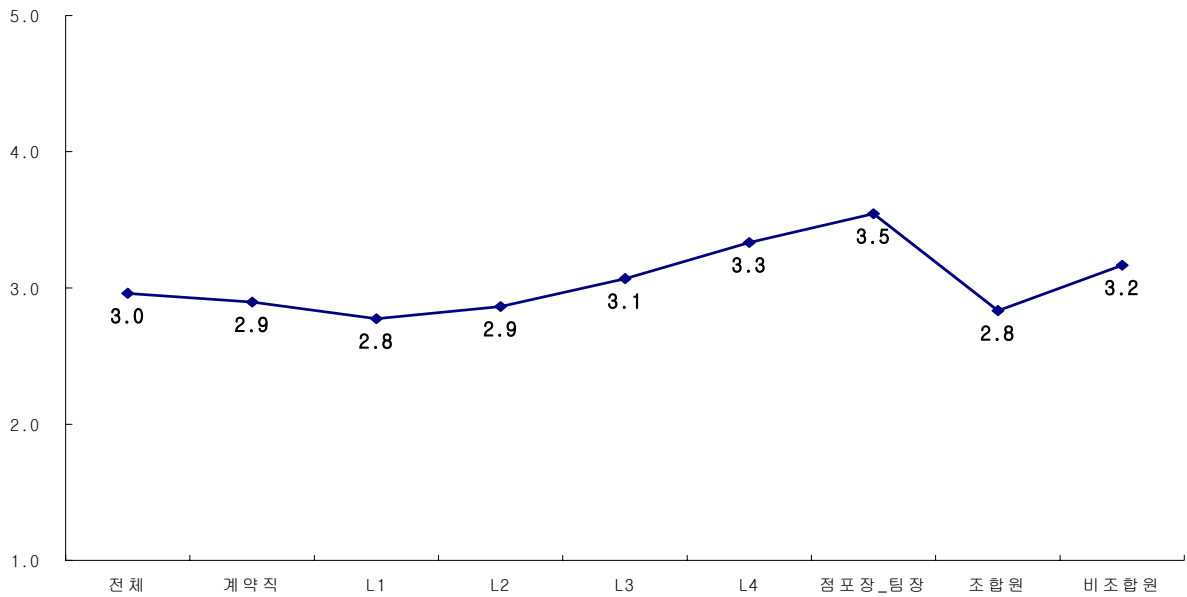
제5절 근로자 의식 분석

☐ 조직에 대한 태도

○ 경영진 신뢰

- <그림 4-30>은 경영진에 대한 신뢰를 도시한 것임. 경영진 신뢰에 대한 질문은 ‘경영진에 대해서 믿음이 간다’, ‘경영진이 하는 말은 믿을 수 있다’, ‘경영진이 내리는 결정은 믿을 수 있다’이며 그 평균값을 도시하였음
- 전체적으로 보면 경영진 신뢰점수가 중간인 3점 정도(정확하게는 2.96점)로 신뢰도 불신도 아닌 것으로 나타나고 있고, 인적특성별로 보면 하위직급과 노동조합원의 경영진에 대한 신뢰가 낮게 나타나고 있음

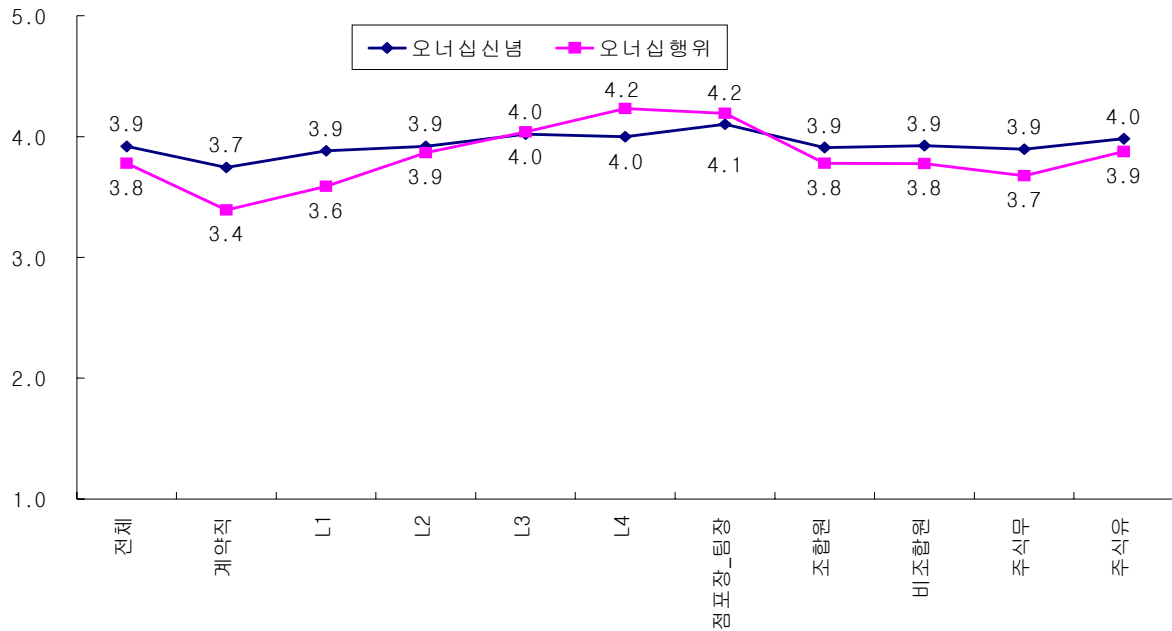
<그림 4-30> 경영진 신뢰



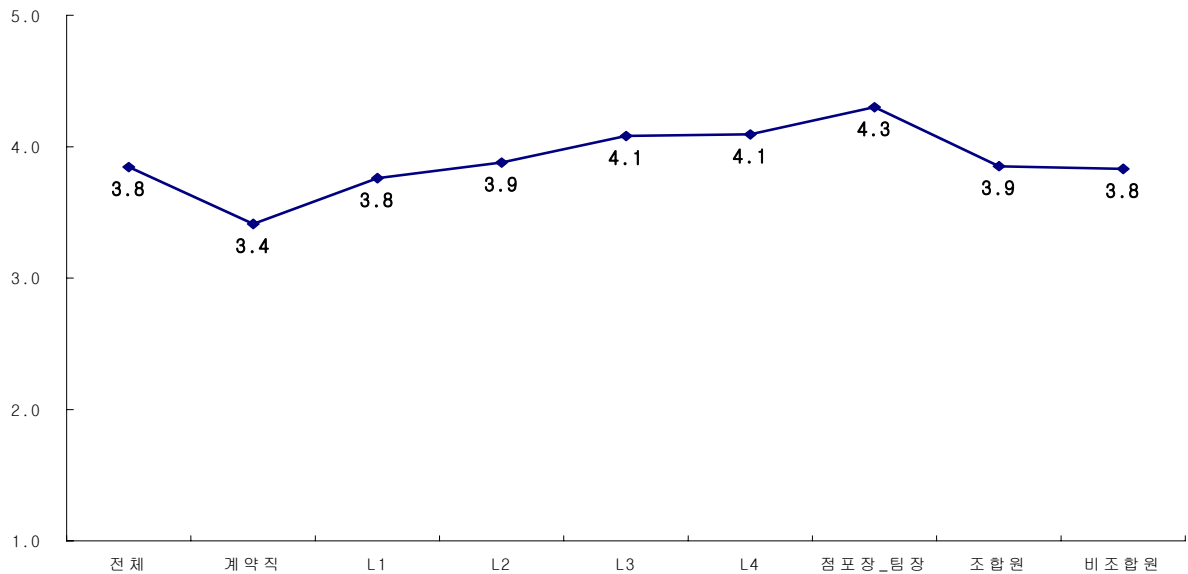
○ 오너십

- <그림 4-31>은 오너십(ownership)에 대한 응답결과를 도시한 것임. 오너십이란 ‘마치 회사의 주인처럼 생각하고 행동하는 성향’을 의미하는 것으로서, 질문은 오너십 신념으로서 ‘나는 은행이 주주를 위해 제대로 투자하는 것을 중요하게 생각한다’, ‘은행 경영실적이 좋으면 성과를 배분 받아야만 한다고 생각한다’, ‘은행 경영실적이 나쁘면 나도 고통분담을 해야만 한다고 생각한다’의 3항목을, 오너십 행위로서 ‘나는 은행의 경영실적 정보를 알기 위해 노력한다’, ‘나는 은행의 수익성 개선을 위해 업무 성과를 향상시키려고 노력한다’, ‘나는 은행의 수익성 개선을 위해 비용 절감 방안을 찾기 위해 노력한다’, ‘나는 은행에 장기적으로 이익이 되는 새롭고 혁신적인 업무 방법들을 제안한다’의 4문항을 사용하였으며, 각각의 평균값을 도시하였음
- 전체적으로 보면 오너십 신념은 3.9점, 오너십 행위는 3.8점으로 오너십이 낮지 않게 나타나고 있고, 인적특성별로 보면 계약직의 오너십이 상대적으로 가장 낮게 나타나고 있으며, 정규직의 경우 직급이 상승할수록 오너십 신념 및 행위도 증가하는 경향이 나타나고 있음
- 은행의 주식을 보유하고 있는 직원들과 그렇지 않은 직원들간의 오너십 신념과 행위를 비교해보면 주식을 보유하고 있는 직원들의 오너십 신념과 행위가 약간 높게 나타나고 있어서 우리사주가 직원들에게 오너십 인식을 강화하는 경향이 나타나고 있는 것으로 보여짐

<그림 4-31> 오너십



<그림 4-32> 조직몰입



○ 조직몰입

- <그림 4-32>은 조직몰입을 도식한 것임. 조직몰입에 대한 질문은 ‘은행에 근무한다는데 자부심을 느낀다’, ‘은행 발전을 위해 열심히 일할 것이다’, ‘은행의 문제를 진정 나의 문제로 생각한다’, ‘타 은행에서 임금을 더 많이 준다 해도 옮길 생각이 없다’의 4문항이며 그 평균값을 도식하였음

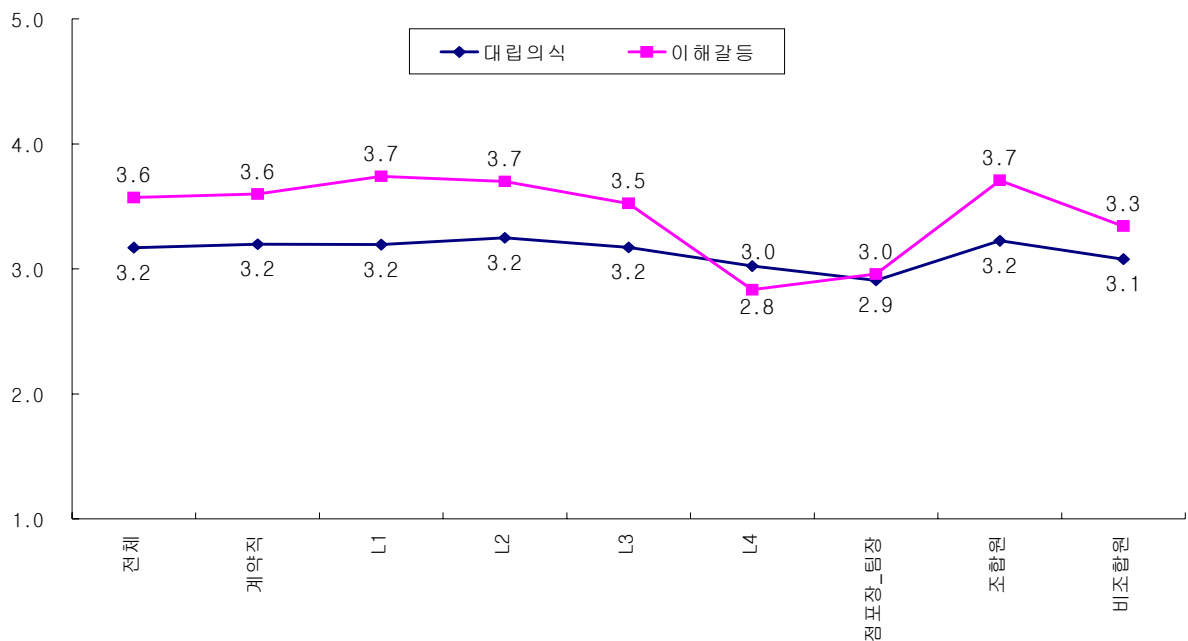
- 전체적으로 보면 조직몰입 점수가 3.8점으로 중간인 3점에 비해서 꽤 높게 나타나고 있고, 인적특성별로 보면 계약직의 조직몰입이 가장 낮게 나타나고 있으며 정규직의 경우 직급이 상승할수록 조직몰입도 증가하는 것으로 나타나고 있음

□ 노사관계관

○ 노사관계관

- <그림 4-33>은 노사관계에 대한 인식을 도시한 것임. 노사관계에 대한 인식은 대립의식(perceived division)으로서 ‘노사는 서로 이해가 대립된다’, ‘나는 노사는 하나가 될 수 없다고 생각한다’, ‘사용자는 근로자의 처지를 이해하지 못한다’의 3문항을, 이해갈등(interest conflict)으로서 ‘근로자의 권익 증진을 위해서 강한 노조가 필요하다’, ‘노조가 없으면 사용자는 근로자를 이용만 하게 된다’, ‘근로자 대표가 이사회에 참가해야 권익이 증진된다’의 3 문항이며 각각의 평균값을 도시하였음
- 전체적으로 보면 대립의식은 3.2점 이해갈등은 3.6점으로 노사간 대립의식보다는 문제를 풀어나가는 방식과 관련된 이해갈등에 대한 인식이 높게 나타나고 있음. 예컨대 노사는 원래 대립적이라는 인식은 낮은 것으로 나타나고 있음. 인적특성별로 보면 상위직급과 비조합원의 경우 대립의식과 이해갈등 의식이 상대적으로 낮게 나타나고 있음

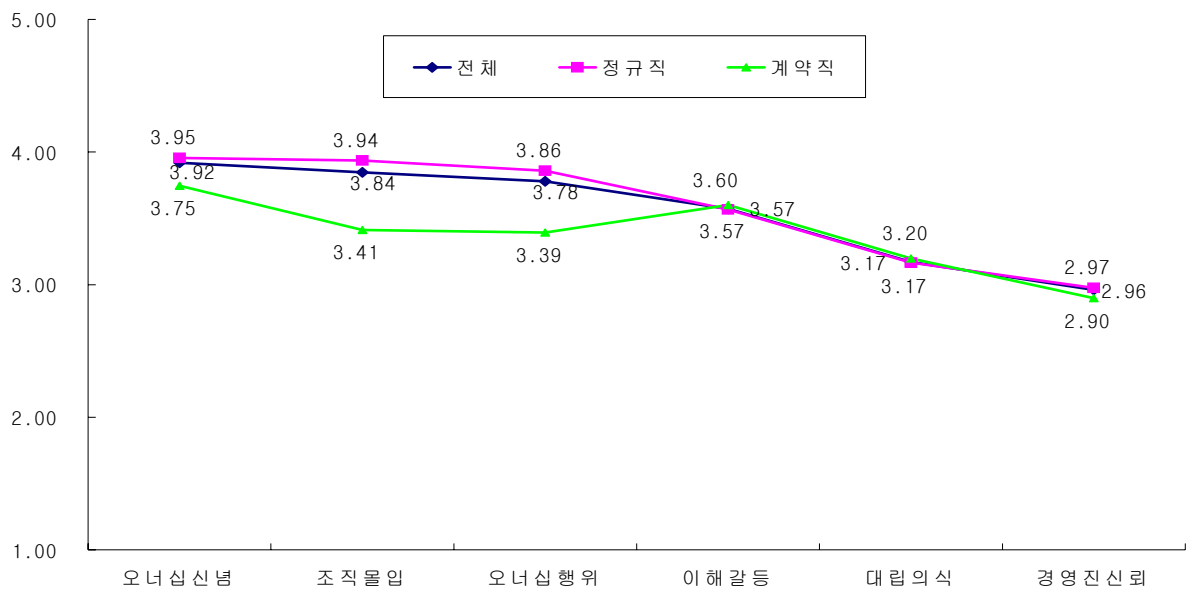
<그림 4-33> 노사관계관



□ 근로자 인식 비교

- <그림 4-34>는 이상에서 살펴본 근로자 인식 및 노사관계관을 비교 도시한 것임.
- 전체적으로 보면 경영진에 대한 신뢰가 다른 항목과 비교해서 가장 낮은 점수를 보이고 있으며 이는 정규직의 경우도 마찬가지임
- 정규직과 계약직의 인식차이가 나타나고 있는바, 계약직은 정규직에 비해서 오너십 신념, 조직몰입, 오너십 행위, 경영진 신뢰도가 낮게 나타나는 반면 노사간 이해갈등이나 대립의식은 약간 높게 나타나고 있음

<그림 4-34> 근로자 인식 전체 비교



제6절 고용관계와 근로자 의식 및 태도

□ 근로자 의식 및 태도간 관계

- <표 4-6>은 근로자 태도간 상관관계를 정리한 것임. 업무스트레스는 노사대립의식과 노사이해갈등인식과 유의한 정(+)의 관계가, 그리고 업무스트레스, 노사대립의식, 노사이해갈등의식은 대부분의 근로자 태도와 유의한 부(-)의 관계가 나타나고 있음
- 예컨대 업무스트레스, 노사대립의식, 노사이해갈등의식은 노사는 업무자체로부터 얻는 만족인 내재적 보상, 상사, 동료, 고객관계 만족, 경영진 신뢰나 조직몰입 등과 부(-)의 관계나 또는 유의한 관계가 나타나지 않음

- 반면 내재적 보상, 상사, 동료, 고객관계만족, 오너십 신념이나 행위, 경영진 신뢰, 그리고 조직몰입간에는 대체로 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있음

<표 4-6> 근로자 태도간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 내재적 보상										
2 업무스트레스	0.026									
3 상사만족	0.314 (***)	-0.078 (**)								
4 동료만족	0.295 (***)	-0.040	0.489 (***)							
5 고객만족	0.369 (***)	0.009	0.287 (***)	0.325 (***)						
6 오너십신념	0.266 (***)	0.000	0.200 (***)	0.224 (***)	0.244 (***)					
7 오너십행위	0.545 (***)	0.105 (***)	0.259 (***)	0.280 (***)	0.361 (***)	0.456 (***)				
8 노사대립의식	-0.145 (***)	0.175 (***)	-0.086 (**)	-0.031	-0.050	-0.051	-0.103 (***)			
9 노사이해갈등	-0.101 (***)	0.244 (***)	-0.037	0.039	0.001	0.057 (*)	0.011	0.408 (***)		
10 경영진신뢰	0.304 (***)	-0.207 (***)	0.261 (***)	0.167 (***)	0.196 (***)	0.262 (***)	0.259 (***)	-0.269 (***)	-0.372 (***)	
11 조직몰입	0.462 (***)	-0.088 (**)	0.337 (***)	0.325 (***)	0.361 (***)	0.366 (***)	0.484 (***)	-0.142 (***)	-0.098 (***)	0.469 (***)

주: 1) 각 변수의 작성내역은 앞서 설명한 바와 같음.

2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001(two-tailed).

□ 고용관계가 근로자 의식 및 태도에 미치는 영향

- 근로자 의식 및 태도의 영향요인을 선형회귀분석(OLS)을 사용하여 분석
- 성과 조합원은 여성을 준거로 남성더미와 비조합원을 준거로 조합원 더미 변수를 작성해서 분석
 - 부서는 본점을 준거로 개인지점, 기업지점, 영업지원센터, 기타의 4개 부서 더미변수를 작성하여 분석
 - 직급은 계약직을 준거로 L1-L4(팀장_점장 포함)의 4개더미 변수를 작성하여 분석
 - 인사관리 절차공정성, 인사관리 정보 공정성, 앰파워먼트, 업무상 자율, 업무상위 자율, 상사의 지원, 상사의 셀프리더십은 앞서 설명한 바와 같이 작성된 변수임
 - ‘인사관리_동기부여’ 변수는 고용안정, 정보공유와 고충처리, 가정생활배려와 복리후생, 승진전망과 보상공정성의 10가지 인사관리관련 문항의 합산점수임

○ 내재적 보상의 영향요인

- <표 4-7>은 업무자체로부터 얻는 보상인 내재적 보상의 영향요인을 분석한 것임
- 본점 근무자와 비교해서 개인지점 근무자의 경우 내재적 보상이 유의하게 낮은 것으로 나타나고 있음
- 반면 L4(팀-점장 포함)의 경우 계약직에 비해서 내재적 보상이 유의하게 높고, 조합원이 비조합원에 비해서 내재적 보상이 높게 나타나고 있음
- 인사관리 변수를 보면 인사관리_동기부여, 앰파워먼트, 업무상 자율, 업무상위의 자율, 그리고 상사의 셀프리더십이 내재적 보상과 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고 있음

<표 4-7> 내재적 보상의 영향요인

	B	S.E.
상수	-0.309*	0.182
남성 더미	-0.041	0.048
연령	0.005	0.004
개인지점 더미	-0.221***	0.048
기업지점 더미	-0.078	0.080
영업지원 더미	-0.095	0.085
기타근무부서 더미	-0.017	0.110
L1 더미	0.136	0.089
L2 더미	0.093	0.106
L3 더미	0.161	0.111
L4_점장_팀장 더미	0.415***	0.121
노동조합원 더미	0.118*	0.066
인사관리절차공정성	0.035	0.034
인사관리정보공정성	0.005	0.033
인사관리_동기부여	0.066*	0.038
앰파워먼트	0.525***	0.034
업무상 자율	0.096***	0.027
업무상위 자율	0.126***	0.022
상사의 지원	0.030	0.042
상사 셀프리더십	0.148***	0.044
F	55.930***	
Adj. R ²	0.467	
사례수	1192	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 업무스트레스의 영향요인

- <표 4-8>은 업무스트레스의 영향요인을 분석한 것임.
- 업무스트레스는 여성에 비해서 남성 직원들이, 본점 직원에 비해서 개인지점 직원들이, 계약직에 비해서 L4(팀_점장 포함)직급이 유의하게 많이 받고 있는 것으로 나타나고 있는데, 이는 개인지점의 과도한 업무량과 점장_팀장급 직원들의 성과 압력이 과도한 업무스트레스를 유발하고 있다는 것으로 해석할 수 있음
- 인사관리 측면에서는 인사관리_동기부여와 업무상의 자율성이 업무스트레스를 유의하게 낮추는 것으로 나타나는 반면, 업무 상위수준의 자율성과 앰파워먼트의 경우 오히려 업무스트레스를 유의하게 증가시키는 것으로 나타나고 있음

<표 4-8> 업무스트레스의 영향요인

	B	S.E.
상수	3.837***	0.223
남성 더미	0.183***	0.058
연령	-0.008	0.005
개인지점 더미	0.222***	0.058
기업지점 더미	0.015	0.097
영업지원 더미	0.080	0.105
기타근무부서 더미	0.173	0.137
L1 더미	0.109	0.110
L2 더미	0.208	0.130
L3 더미	0.167	0.136
L4_점장_팀장 더미	0.291**	0.148
노동조합원 더미	0.102	0.081
인사관리절차공정성	0.005	0.042
인사관리정보공정성	-0.017	0.040
인사관리_동기부여	-0.327***	0.047
앰파워먼트	0.223***	0.042
업무상 자율	-0.189***	0.033
업무상위 자율	0.097***	0.027
상사의 지원	0.018	0.052
상사 셀프리더십	-0.066	0.054
F	10.982***	
Adj. R ²	0.138	
사례수	1185	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 상사관계 만족의 영향요인

- <표 4-9>는 상사와의 관계 만족 영향요인을 분석한 것임
- 연령은 상사관계 만족과 부(-)의 관계가 나타나고 있고, 본점에 비해서 개인지점 근무자와 기타 부서 근무자들의 상사에 대한 불만이 높은 것으로 나타나고 있음
- 인사관리의 절차공정성은 상사만족과 정(+)의 관계가 나타난 반면 정보공정성과 일상업무 상위수준의 자율은 부(-)의 관계가, 그리고 상사의 지원과 상사의 셀프리더십은 상사관계 만족과 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있음
- 특히 부하에 대한 상사의 지원과 부하의 자율관리(self-control)를 지향하는 상사의 셀프리더십이 상사관계 만족에 가장 큰 영향을 미치는 변수로 나타나고 있음

<표 4-9> 상사와의 관계 만족 영향요인

	B	S.E.
상수	0.350**	0.172
남성 더미	0.006	0.045
연령	-0.007*	0.004
개인지점 더미	-0.103**	0.045
기업지점 더미	-0.057	0.075
영업지원 더미	-0.091	0.081
기타근무부서 더미	-0.173*	0.104
L1 더미	0.026	0.084
L2 더미	0.042	0.100
L3 더미	0.017	0.105
L4_점장_팀장 더미	0.023	0.114
노동조합원 더미	-0.019	0.063
인사관리절차공정성	0.081**	0.032
인사관리정보공정성	-0.094***	0.031
인사관리_동기부여	0.023	0.036
엠펙워먼트	0.029	0.033
업무상 자율	0.020	0.026
업무상위 자율	-0.064***	0.020
상사의 지원	0.387***	0.040
상사 셀프리더십	0.620***	0.042
F	112.206***	
Adj. R ²	0.640	
사례수	1192	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 동료관계 만족의 영향요인

- <표 4-10>은 동료 관계 만족의 영향요인을 분석한 것임
- 본점 근무자와 비교해서 기타근무부서 근무자들의 동료관계 만족도가 낮음
- 인사관리 절차공정성은 동료관계 만족을 유의하게 높이는 반면, 정보공정성은 동료관계 만족을 유의하게 낮추는 것으로 나타나고 있음
- 엠파워먼트, 업무상 자율, 상사의 지원과 상사의 셀프리더십은 동료관계 만족을 유의하게 높이는 반면, 업무상위 수준의 자율(영향력)은 동료관계 만족을 유의하게 낮추는 것으로 나타나고 있음
- 동료관계 만족을 특히 크게 증가시키는 요인으로는 엠파워먼트와 상사의 부하에 대한 지원인 것으로 나타나고 있음

<표 4-10> 동료관계 만족 영향 요인

	B	S.E.
상수	1.283***	0.184
남성 더미	-0.028	0.048
연령	-0.004	0.004
개인지점 더미	0.006	0.048
기업지점 더미	-0.111	0.080
영업지원 더미	0.035	0.086
기타근무부서 더미	-0.268**	0.111
L1 더미	0.026	0.090
L2 더미	-0.011	0.107
L3 더미	-0.088	0.112
L4_점장_팀장 더미	-0.193	0.122
노동조합원 더미	-0.032	0.067
인사관리절차공정성	0.108***	0.034
인사관리정보공정성	-0.084**	0.033
인사관리_동기부여	0.013	0.038
엠파워먼트	0.278***	0.035
업무상 자율	0.046*	0.027
업무상위 자율	-0.064***	0.022
상사의 지원	0.253***	0.043
상사 셀프리더십	0.193***	0.045
F	32.162***	
Adj. R ²	0.332	
사례수	1192	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 고객관계 만족의 영향요인

- <표 4-11>은 고객 관계 만족의 영향요인을 분석한 것임
- 본점과 비교해서 영업점(개인 및 기업지점) 근무자들의 고객관계 만족도가 유의하게 높은 것으로 나타나고 있는바, 이는 영업점 근무자들이 일선 고객을 직접상대하기 때문인 것으로 보여짐
- 인사관리_동기부여와 엠파워먼트 그리고 업무상의 자율성도 고객관계 만족을 유의하게 증가시키고, 상사의 부하 지원과 상사의 셀프리더십도 고객관계 만족을 유의하게 증가시키는 것으로 나타나고 있음
- 특히 고객관계 만족을 증가시키는 변수는 엠파워먼트인 것으로 나타나고 있는바, 고객관계 만족을 증진시키기 위해서는 권한이양 및 직무수행능력 배양 등을 통한 엠파워먼트 증진이 필요한 것으로 보임

<표 4-11> 고객관계 만족 영향 요인

	B	S.E.
상수	1.021***	0.191
남성 더미	-0.052	0.050
연령	0.004	0.005
개인지점 더미	0.245***	0.050
기업지점 더미	0.273***	0.083
영업지원 더미	-0.082	0.089
기타근무부서 더미	0.078	0.115
L1 더미	-0.129	0.093
L2 더미	-0.142	0.110
L3 더미	-0.053	0.116
L4_점장_팀장 더미	-0.131	0.126
노동조합원 더미	0.003	0.069
인사관리절차공정성	-0.009	0.036
인사관리정보공정성	-0.024	0.034
인사관리_동기부여	0.123***	0.040
엠파워먼트	0.354***	0.036
업무상 자율	0.085***	0.028
업무상위 자율	0.010	0.023
상사의 지원	0.078*	0.044
상사 셀프리더십	0.077*	0.046
F	23.908***	
Adj. R ²	0.268	
사례수	1188	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 오너십 신념의 영향요인

- <표 4-12>는 오너십 신념의 영향요인을 분석한 것임
- 본점과 비교해서 영업지원부서나 기타근무부서 근무자들의 오너십 신념이 유의하게 낮게 나타나고 있음
- 직급별로 보면 계약직과 비교해서 L1직급의 오너십 신념이 유의하게 높게 나타나고 있는 반면, 비조합원과 비교해서 조합원의 오너십 신념이 유의하게 낮게 나타나고 있음
- 인사관리 절차공정성은 오너십 신념을 높이는 반면 정보공정성은 이를 낮추는 것으로 나타나고 있으며, 업무상의 자율과 업무 상위수준에 대한 영향력도 각각 오너십 신념을 증진 및 감소시키는 것으로 나타나고 있음
- 특히 오너십 신념을 가장 크게 증진시키는 요인은 엠파워먼트인 것으로 나타나고 있음

<표 4-12> 오너십 신념의 영향요인

	B	S.E.
상수	2.146***	0.179
남성 더미	-0.014	0.047
연령	0.002	0.004
개인지점 더미	-0.012	0.047
기업지점 더미	-0.062	0.078
영업지원 더미	-0.145*	0.083
기타근무부서 더미	-0.213**	0.108
L1 더미	0.184**	0.088
L2 더미	0.101	0.103
L3 더미	0.096	0.108
L4_점장_팀장 더미	-0.007	0.119
노동조합원 더미	-0.110*	0.065
인사관리절차공정성	0.082**	0.033
인사관리정보공정성	-0.075**	0.032
인사관리_동기부여	0.095**	0.037
엠파워먼트	0.271***	0.034
업무상 자율	0.049*	0.026
업무상위 자율	-0.086***	0.021
상사의 지원	0.029	0.041
상사 셀프리더십	0.065	0.043
F	12.766***	
Adj. R ²	0.159	
사례수	1186	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 오너십 행위의 영향요인

- <표 4-13>은 오너십 행위의 영향요인을 분석한 것임
- 오너십 행위는 연령이 증가할수록, 그리고 여성에 비해서 남성이 높은 것으로 나타나고 있음
- 인사관리_동기부여, 앰파워먼트, 업무상의 자율, 업무상위 수준의 자율(영향력), 상사의 셀프리더십도 오너십 행위를 증가시키는 것으로 나타나고 있음
- 특히 앰파워먼트는 오너십 행위를 가장 크게 증진시키는 것으로 나타나고 있음

<표 4-13> 오너십 행위의 영향요인

	B	S.E.
상수	0.676***	0.153
남성 더미	0.092**	0.040
연령	0.011***	0.004
개인지점 더미	0.011	0.040
기업지점 더미	-0.019	0.067
영업지원 더미	-0.056	0.071
기타근무부서 더미	-0.082	0.093
L1 더미	-0.121	0.075
L2 더미	-0.042	0.088
L3 더미	0.019	0.093
L4_점장_팀장 더미	0.098	0.101
노동조합원 더미	0.067	0.055
인사관리절차공정성	0.026	0.028
인사관리정보공정성	-0.036	0.027
인사관리_동기부여	0.071**	0.032
앰파워먼트	0.446***	0.029
업무상 자율	0.043*	0.023
업무상위 자율	0.050***	0.018
상사의 지원	0.010	0.035
상사 셀프리더십	0.092**	0.037
F	51.844***	
Adj. R ²	0.450	
사례수	1181	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 노사대립의식 영향요인

- <표 4-14>는 노사대립의식의 영향요인을 분석한 것임

- 본점에 비해서 개인지점 및 영업지원부서 근무자들의 경우 노사대립의식이 유의하게 높게 나타나고 있음
- 직급별로 보면 계약직에 비해서 L1직급 및 L4(팀_점장포함) 직급의 경우 노사대립의식이 약한 것으로 나타나고 있음
- 인사관리의 절차공정성, 인사관리_동기부여, 업무상의 자율은 노사대립의식을 감소시키는 것으로 나타나고 있지만, 앰파워먼트는 노사대립의식을 증가시키는 것으로 나타나서 대비되는 결과를 보이고 있음

<표 4-14> 노사대립의식의 영향요인

	B	S.E.
상수	3.742***	0.212
남성 더미	0.063	0.056
연령	0.007	0.005
개인지점 더미	0.141***	0.055
기업지점 더미	0.150	0.093
영업지원 더미	0.185*	0.099
기타근무부서 더미	-0.147	0.127
L1 더미	-0.188*	0.104
L2 더미	-0.170	0.123
L3 더미	-0.207	0.129
L4_점장_팀장 더미	-0.324**	0.141
노동조합원 더미	0.097	0.077
인사관리절차공정성	-0.196***	0.039
인사관리정보공정성	0.020	0.038
인사관리_동기부여	-0.118***	0.044
앰파워먼트	0.084**	0.040
업무상 자율	-0.075**	0.031
업무상위 자율	0.007	0.025
상사의 지원	0.000	0.049
상사 셀프리더십	-0.029	0.051
F	7.676***	
Adj. R ²	0.097	
사례수	1181	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 노사간 이해갈등 의식 영향요인

- <표 4-15>는 노사간 이해갈등 의식의 영향요인을 분석한 것임

- 여성에 비해서 남성직원 그리고 연령이 증가할수록 노사간 이해갈등 의식이 높은 것으로 나타나고 있음
- 근무부서별로 보면 본점과 비교해서 개인지점과 영업지원 부서 근무자들의 경우 노사간 이해갈등 의식이 높고, 직급별로 보면 계약직과 비교해서 정규직 모든 직급의 노사간 이해갈등 의식이 낮으며, 비조합원과 비교해서 조합원의 노사간 이해갈등 의식이 높은 것으로 나타나고 있음
- 인사관리 절차공정성과 인사관리_동기부여는 노사간 이해갈등 의식을 감소시키는 것으로 나타나고 있는 반면 앰파워먼트는 노사간 이해갈등 의식을 증가시키는 것으로 나타나고 있음

<표 4-15> 노사간 이해갈등 의식의 영향요인

	B	S.E.
상수	2.949***	0.227
남성 더미	0.231***	0.059
연령	0.009*	0.005
개인지점 더미	0.305***	0.059
기업지점 더미	0.152	0.099
영업지원 더미	0.471***	0.107
기타근무부서 더미	-0.150	0.138
L1 더미	-0.203*	0.111
L2 더미	-0.387***	0.131
L3 더미	-0.530***	0.138
L4_점장_팀장 더미	-1.044***	0.151
노동조합원 더미	0.167**	0.083
인사관리절차공정성	-0.135***	0.042
인사관리정보공정성	0.033	0.041
인사관리_동기부여	-0.221***	0.047
앰파워먼트	0.267***	0.043
업무상 자율	-0.004	0.034
업무상위 자율	-0.011	0.027
상사의 지원	-0.048	0.052
상사 셀프리더십	0.059	0.055
F	16.641***	
Adj. R ²	0.201	
사례수	1180	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 경영진 신뢰의 영향요인

- <표 4-16>은 경영진에 대한 신뢰의 영향요인을 분석한 것임
- 여성에 비해서 남성 직원들의 경영진에 대한 신뢰가 낮고, 부서별로는 본점에 비해서 개인지점 근무 직원들의 경영진에 대한 신뢰가 낮은 것으로 나타나고 있음
- 직급별로 보면 계약직에 비해서 L4(팀_점장포함)직급의 경영진에 대한 신뢰가 높고, 비조합원에 비해서 조합원의 경영진에 대한 신뢰가 낮은 것으로 나타나고 있음
- 인사관리를 보면 인사관리 절차공정성, 인사관리정보공정성, 인사관리_동기부여, 앰파워먼트는 경영진에 대한 신뢰를 증가시키는 것으로 나타났고, 상사의 셀프리더십도 경영진에 대한 신뢰를 증가시키고 있음

<표 4-16> 경영진 신뢰의 영향요인

	B	S.E.
상수	-0.617***	0.222
남성 더미	-0.205***	0.058
연령	0.004	0.005
개인지점 더미	-0.147**	0.058
기업지점 더미	-0.009	0.097
영업지원 더미	-0.129	0.103
기타근무부서 더미	-0.020	0.134
L1 더미	0.066	0.109
L2 더미	0.118	0.128
L3 더미	0.074	0.134
L4_점장_팀장 더미	0.280*	0.147
노동조합원 더미	-0.164**	0.081
인사관리절차공정성	0.248***	0.041
인사관리정보공정성	0.136***	0.040
인사관리_동기부여	0.565***	0.046
앰파워먼트	0.143***	0.042
업무상 자율	-0.001	0.033
업무상위 자율	0.011	0.026
상사의 지원	-0.028	0.051
상사 셀프리더십	0.159***	0.054
F	54.480***	
Adj. R ²	0.461	
사례수	1189	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 조직몰입의 영향요인

- <표 4-17>은 조직몰입의 영향요인을 분석한 것임
- 연령이 증가할수록 조직몰입이 증가하는 것으로 나타나고 있고, 부서별로 보면 본점에 비해서 개인지점 근무자들의 조직몰입이 높으며, 직급별로 보면 계약직에 비해서 L1, L2직급의 조직몰입이 높은 것으로 나타나고 있음
- 인사관리의 절차공정성, 인사관리_동기부여, 앰파워먼트는 조직몰입을 증가시키는 것으로 나타났지만, 업무상위 수준의 자율성(영향력)은 조직몰입을 감소시키는 것으로 나타나고 있음
- 상사의 부하에 대한 지원도 조직몰입을 증가시키는 것으로 나타나고 있음

<표 4-17> 조직몰입의 영향요인

	B	S.E.
상수	-0.273	0.185
남성 더미	-0.042	0.049
연령	0.010**	0.004
개인지점 더미	0.120**	0.048
기업지점 더미	-0.043	0.081
영업지원 더미	0.059	0.086
기타근무부서 더미	0.140	0.112
L1 더미	0.210**	0.091
L2 더미	0.182*	0.107
L3 더미	0.137	0.113
L4_점장_팀장 더미	0.149	0.123
노동조합원 더미	-0.041	0.068
인사관리절차공정성	0.109***	0.035
인사관리정보공정성	-0.027	0.033
인사관리_동기부여	0.354***	0.039
앰파워먼트	0.492***	0.035
업무상 자율	0.033	0.027
업무상위 자율	-0.057***	0.022
상사의 지원	0.085**	0.043
상사 셀프리더십	0.023	0.045
F	49.981***	
Adj. R ²	0.441	
사례수	1183	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

□ 고용관계와 근로자 의식 및 태도간 관계 요약

- <표 4-18>는 지금까지 분석한 고용관계와 근로자 의식 및 태도간 관계를 요약한 것임
- 부서별로 보면 본점과 비교해서 개인지점 근무자들의 경우 업무만족도와 상사와의 관계, 경영진에 대한 신뢰가 낮고 노사대립의식 및 노사간 이해갈등 의식이 높게 나타나고 있어서 본점과 개인지점간 근로자 인식 및 태도차이가 존재함을 시사함
- 직급별 의식 및 태도를 보면 L1과 L4의 경우 상대적으로 협력적인 노사관계관을 지니고 있는 것으로 나타나고 있음
- 조합원은 비조합원에 비해서 경영진에 대한 신뢰가 낮고 노사간 이해갈등 의식이 강하며 오너십 신념이 약한 것으로 나타나고 있음
- 고용관계와 관련해서 인사관리절차공정성, 인사관리_동기부여, 앰파워먼트, 업무상의 자율, 상사의 셀프리더십은 직원의 심리적인 복지 및 주체적인 노동관을 증진시키는 것으로 나타나고 있음

<표 4-18> 고용관계와 근로자 의식 및 태도의 관계 요약

	내적 보상	스트레스	상사 만족	동료 만족	고객 만족	오너십 신념	오너십 행위	노사 대립	이해 갈등	경영 신뢰	조직 몰입
남성		(+)					(+)		(+)	(-)	
연령			(-)				(+)		(+)		(+)
개인지점	(-)	(+)	(-)		(+)			(+)	(+)	(-)	(+)
기업지점					(+)						
영업지원						(-)		(+)	(+)		
기타부서			(-)	(-)		(-)					
L1 더미						(+)		(-)	(-)		(+)
L2 더미									(-)		(+)
L3 더미									(-)		
L4_점_팀장	(+)	(+)						(-)	(-)	(+)	
노동조합원	(+)					(-)			(+)	(-)	
인사절차공정			(+)	(+)		(+)		(-)	(-)	(+)	(+)
인사정보공정			(-)	(-)		(-)				(+)	
인사_동기부여	(+)	(-)			(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(+)	(+)
앰파워먼트	(+)	(+)		(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
업무자율	(+)	(-)		(+)	(+)	(+)	(+)	(-)			
업무상위 자율	(+)	(+)	(-)	(-)		(-)	(+)				(-)
상사 지원			(+)	(+)	(+)						(+)
상사셀프리더십	(+)		(+)	(+)	(+)		(+)			(+)	

주: (+)는 긍정적인 효과, (-)는 부정적인 효과이며, 회귀계수의 통계적 유의도임.

제7절 고용관계와 정책현안에 대한 근로자 의견

□ 고용관계와 정책현안간 관계

- 정책현안과 고용관계간의 관계는 어떠한가? 이하에서는 고용관계 관련 변수들이 정책현안에 대한 직원들의 반응에 미치는 영향을 회귀분석을 통해서 살펴보기로 함
- 사업본부제에 대한 평가
 - <표 4-19>는 사업본부제의 긍정적 효과 및 부정적 효과에 대한 영향요인들의 회귀 분석 결과임. 사업본부제의 긍정적 효과는 ‘사업본부제로 업무 전문성이 강화되었다’, ‘사업본부간 협력이 잘 이루어지고 있다’, ‘본점과 지점간 협력이 잘 이루어지고 있다’의 평균값이고, 사업본부제의 부정적 효과는 ‘사업본부간 소모적 경쟁이 증가하였다’, ‘사업본부제로 노동강도가 강화되었다’의 평균값임.
 - 본점에 비해서 기업지점 근무자, 인사관리의 절차 및 정보공정성, 경영진에 대한 신뢰가 사업본부제의 긍정적 효과 인식과 정(+)의 관계가 나타나는 반면, 계약직에 비해서 정규직의 사업본부제에 대한 긍정적 효과 평가가 낮게 나타나고 있음

<표 4-19> 사업본부제 효과에 대한 회귀 분석

	사업부 긍정적 효과		사업부 부정적 효과	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	1.057***	0.204	3.634***	0.255
남성 더미	-0.037	0.054	0.158**	0.068
연령	0.003	0.005	0.002	0.006
개인지점 더미	-0.085	0.054	0.097	0.067
기업지점 더미	0.178**	0.090	-0.158	0.112
영업지원 더미	0.059	0.096	0.187	0.120
기타근무부서 더미	0.040	0.130	-0.084	0.166
L1 더미	-0.205**	0.101	0.046	0.127
L2 더미	-0.440***	0.120	0.136	0.150
L3 더미	-0.552***	0.125	0.183	0.157
L4_점장_팀장 더미	-0.573***	0.136	0.050	0.170
노동조합원 더미	-0.087	0.076	0.095	0.095
인사관리절차공정성	0.126***	0.039	-0.009	0.049
인사관리정보공정성	0.101***	0.037	-0.105**	0.046
인사관리_동기부여	0.150***	0.046	-0.078	0.057
엠펜워먼트	0.052	0.036	0.082*	0.045
상사의 지원	-0.016	0.048	0.065	0.060
상사 셀프리더십	0.063	0.050	-0.030	0.062
경영진 신뢰	0.229***	0.027	-0.083**	0.034
F	32.785***		7.304***	
Adj. R ²	0.327		0.088	
사례수	1179		1176	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 외부인력 채용의 효과에 대한 평가

- <표 4-20>은 외부인력 채용의 효과에 대한 평가 분석 결과임. 외부인력 채용의 긍정적 효과는 ‘외부(전문)인력 채용으로 전문성이 강화되었다’이고, 외부인력채용의 부정적 효과는 ‘조직에서 외부인력의 영향력이 너무 강하다’, ‘외부인력 채용으로 내부 직원의 승진기회가 줄어들었다’, ‘외부인력 채용으로 조직내 갈등이 증가하였다’, ‘외부인력의 조직에 대한 충성도가 약하다’의 4개 문항의 평균값임.
- 여성에 비해서 남성 직원 그리고 연령이 높은 직원들의 경우 외부인력 채용의 부정적 효과를 높게 지각하고 있고, 부서별로 보면 본점에 비해서 개인지점을 외부인력 채용의 긍정적 효과를 반면 영업지원부서는 부정적 효과를 높게 지각하고 있는 것으로 나타나고 있음
- 인사관리를 보면 인사관리의 절차공정성, 상사의 셀프리더십 그리고 경영진에 대한 신뢰는 외부인력 채용의 긍정적 효과 지각을 높이는 것으로 나타나고 있는 반면, 앰파워먼트나 상사의 지원을 외부인력 채용의 부정적 효과 지각을 높이는 것으로 나타나고 있음

<표 4-20> 외부인력 채용의 효과에 대한 인식 영향요인

	외부채용 긍정적효과		외부채용 부정적효과	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	2.484***	0.283	2.883***	0.195
남성 더미	-0.152**	0.075	0.078	0.052
연령	-0.018***	0.007	0.019***	0.005
개인지점 더미	0.131*	0.075	-0.100*	0.051
기업지점 더미	-0.035	0.125	0.076	0.086
영업지원 더미	-0.221*	0.133	0.007	0.091
기타근무부서 더미	-0.030	0.175	-0.167	0.121
L1 더미	0.180	0.140	0.161*	0.096
L2 더미	0.268	0.165	0.107	0.114
L3 더미	0.041	0.173	0.190	0.119
L4_점장_팀장 더미	0.188	0.188	0.081	0.129
노동조합원 더미	-0.152	0.105	0.080	0.072
인사관리절차공정성	0.142***	0.054	0.003	0.037
인사관리정보공정성	-0.085*	0.051	-0.061*	0.035
인사관리_동기부여	0.070	0.063	-0.099**	0.043
앰파워먼트	-0.099**	0.050	0.212***	0.035
상사의 지원	-0.156**	0.066	-0.025	0.046
상사 셀프리더십	0.204***	0.069	0.011	0.048
경영진 신뢰	0.340***	0.038	-0.204***	0.026
F	16.665***		25.526***	
Adj. R ²	0.192		0.274	
사례수	1185		1172	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 개인성과급 찬성의 영향요인

- <표 4-21>은 개인성과급의 찬성에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과임. 개인성과급에 대한 반대정도는 4점척도(1=적극찬성, 2=찬성, 3=반대, 4=적극반대임)
- 연령이 증가할수록 개인성과급에 대해서 반대하는 경향이 나타나고 있고, 직급별로는 계약직에 비해서 L4(팀_점장)직급의 경우 개인성과급을 찬성하는 정도가 높게 나타남
- 인사관리와 관련해서 보면 인사관리의 절차적 공정성 지각과 경영진에 대한 신뢰가 개인성과급에 대한 지지도를 증가시키는 것으로 나타남

<표 4-21> 개인성과급 반대에 영향을 미치는 요인

	B	S.E.
상수	3.030***	0.246
남성 더미	0.105	0.065
연령	0.012**	0.006
개인지점 더미	0.089	0.065
기업지점 더미	0.100	0.109
영업지원 더미	0.026	0.116
기타근무부서 더미	-0.074	0.149
L1 더미	-0.008	0.121
L2 더미	0.064	0.143
L3 더미	-0.065	0.150
L4_점장_팀장 더미	-0.354**	0.163
노동조합원 더미	0.095	0.090
인사관리절차공정성	-0.084*	0.046
인사관리정보공정성	-0.028	0.044
인사관리_동기부여	-0.021	0.054
엠펙워먼트	-0.048	0.043
상사의 지원	-0.043	0.057
상사 셀프리더십	0.020	0.060
경영진 신뢰	-0.156***	0.033
F	9.794***	
R제곱	0.118	
사례수	1182	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 직무평가에 의한 직무값 설정과 임금피크제

- <표 4-22>는 직무평가에 의한 직무값 설정과 임금피크제의 찬성 여부에 대한 로짓 회귀분석의 결과임. 직무평가에 의한 직무값 설정의 경우 찬성=1, 그렇지 않은 경우

=0, 임금피크제의 경우 찬성=1, 그렇지 않은 경우=0의 값을 부여하였음

- 연령이 증가하면 직무값 차등화를 반대하는 경향이 나타나고 있고, 직급별로는 계약직과 비교해서 L4(점_팀장포함) 직급의 반대가 높은 것으로 나타나고 있으며, 인사관리 변수를 보면 인사관리_동기부여와 앰파워먼트는 직무값 차등화를 찬성할 확률을 높이는 것으로 나타남
- 한편 임금피크제의 경우 여성에 비해서 남성 그리고 연령이 증가하는 경우 이를 찬성할 확률이 높아지는 것으로 나타났고, 부서별로 보면 본점에 비해서 영업지원부서에 근무하는 경우 이를 찬성할 확률이 감소하며, 경영진에 대한 신뢰는 이를 찬성할 확률을 높이는 것으로 나타나고 있음

<표 4-22> 직무값 차등화와 임금피크제 찬성 여부 영향요인

	직무평가=>직무급차등화		임금피크제	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	-1.563**	0.730	-1.496*	0.806
남성 더미	0.085	0.190	0.434**	0.197
연령	-0.038**	0.017	0.060***	0.019
개인지점 더미	-0.068	0.193	-0.190	0.220
기업지점 더미	-0.083	0.319	-0.056	0.382
영업지원 더미	0.194	0.348	-0.805**	0.370
기타근무부서 더미	0.107	0.448	-0.033	0.512
L1 더미	0.095	0.357	-0.148	0.427
L2 더미	0.434	0.421	0.313	0.490
L3 더미	0.593	0.439	0.403	0.501
L4_점장_팀장 더미	0.959**	0.487	0.618	0.594
노동조합원 더미	0.014	0.268	0.040	0.356
인사관리절차공정성	0.101	0.138	-0.038	0.158
인사관리정보공정성	-0.049	0.130	-0.172	0.149
인사관리_동기부여	0.278*	0.161	-0.122	0.182
앰파워먼트	0.270**	0.129	0.085	0.144
상사의 지원	0.140	0.168	-0.101	0.189
상사 셀프리더십	0.036	0.176	-0.023	0.199
경영진 신뢰	0.101	0.097	0.315***	0.110
카이자승	49.300***		159.975***	
(-2)LL	1551.1		1291.6	
사례수	1174		1180	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

○ 비정규직 부당처우에 대한 인식 및 정규직 임금인상 자제

- <표 4-23>은 는 비정규직이 부당한 처우를 받고 있다(4점 척도, 1=전혀 그렇지 않

다, 4= 전적으로 그렇다)와 비정규직 처우개선을 위해서 정규직 임금인상을 자제해야 한다(4점, 1=적극반대, 4=적극찬성)의 회귀분석 결과임

- 비정규직 부당한 대우에 대한 인식은 본점에 비해서 개인지점 그리고 여성에 비해서 남성직원들의 경우에 그 인식이 높지만, 계약직과 비교해서 정규직의 이러한 인식은 낮고, 인사관리_동기부여와 경영진에 대한 신뢰도 이러한 인식을 감소시키는 것으로 나타남
- 정규직 임금인상 자제에 대해서는 계약직에 비해서 정규직 특히 하위직급의 경우 반대하는 경향이 뚜렷하고, 애플워먼트도 이러한 인식을 감소시키는 반면, 경영진에 대한 신뢰는 이러한 인식을 증가시키는 것으로 나타남.

<표 4-23> 비정규직 부당처우 및 정규직 임금인상 자제

	비정규직 부당대우		정규직 임금인상 자제	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	3.983***	0.235	2.830***	0.275
남성 더미	0.197***	0.063	0.007	0.074
연령	0.001	0.006	0.000	0.007
개인지점 더미	0.125**	0.060	0.080	0.073
기업지점 더미	0.005	0.102	-0.127	0.123
영업지원 더미	-0.046	0.108	0.056	0.129
기타근무부서 더미	0.118	0.150	-0.006	0.174
L1 더미	-0.802***	0.117	-0.917***	0.138
L2 더미	-0.829***	0.138	-0.825***	0.162
L3 더미	-0.836***	0.144	-0.597***	0.169
L4_점장_팀장 더미	-0.957***	0.154	-0.480***	0.182
노동조합원 더미	-0.074	0.088	-0.045	0.103
인사관리절차공정성	-0.019	0.045	0.030	0.052
인사관리정보공정성	-0.060	0.042	-0.003	0.050
인사관리_동기부여	-0.113**	0.052	0.052	0.062
애플워먼트	0.036	0.042	-0.145***	0.049
상사의 지원	-0.058	0.055	-0.033	0.065
상사 셀프리더십	0.058	0.057	0.092	0.068
경영진 신뢰	-0.054*	0.032	0.069*	0.037
F	15.988***		15.217***	
R제곱	0.209		0.183	
사례수	1019		1141	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

□ 정책현안에 대한 고용관계의 영향 요약

○ <표 4-24>는 고용관계와 정책현안에 대한 직원 견해간의 관계 분석을 요약한 것임

- 인적특성별로 보면 고령층의 경우 각종 변화에 대한 부정적인 견해가 많지만 임금피크제의 도입에 대해서는 찬성이 많다는 특징이 나타나고 있음
- 계약직과 비교해서 정규직 특히 하위직급의 경우 비정규직이 부당한 대우에 대한 인식이나 비정규직 처우개선을 위해 정규직 임금자제에 대해서 부정적인 견해
- 직급별로 보면 계약직을 준거로 L4(점_팀장포함)직급의 경우 개인성과급과 직무급 차등화에 대해서 찬성하는 견해가 강함
- 고용관계의 영향을 보면 인사관리절차 공정성 및 인사관리_동기부여는 사업부제, 외부채용, 개인성과급에 대한 찬성도를 높이는 것으로 나타나고 있음
- 가장 일관되게 영향을 미치는 변수는 결국 경영진에 대한 신뢰인 것으로 나타나고 있음. 예컨대 경영진에 대한 신뢰는 제반 변화에 대한 긍정적인 인식을 증가시키는 것으로 나타나고 있음

<표 4-24> 정책현안에 대한 고용관계의 영향 요약

	사업부 긍정적	사업부 부정적	외부 긍정	외부 부정	개인 성과급	직무급 차등	임금 피크제	비정규 대우	정규임상 자제
남성		(+)	(-)				(+)	(+)	
연령			(-)	(+)	(+)	(-)	(+)		
개인지점			(+)	(-)				(+)	
기업지점	(+)								
영업지원			(-)				(-)		
기타부서									
L1	(-)			(+)				(-)	(-)
L2	(-)							(-)	(-)
L3	(-)							(-)	(-)
L4(점_팀장)	(-)				(-)	(+)		(-)	(-)
노동조합원									
인사절차공정성	(+)		(+)		(-)				
인사정보공정성	(+)	(-)	(-)	(-)					
인사_동기부여	(+)			(-)		(+)		(-)	
엠펙워먼트		(+)	(-)	(+)		(+)			(-)
상사의 지원			(-)						
상사셀프리더십			(+)						
경영진 신뢰	(+)		(+)	(-)	(-)		(+)	(-)	(+)

주: (+)는 긍정적 효과, (-)는 부정적 효과. 통계적 유의성이 있는 회귀계수를 표시한 것임.

제5장 결론

제1절 연구의 요약

□ 은행경영변화 및 고용관계 변화

- 우리나라 시중은행의 전략, 조직, 고용관계 변화는 OECD국가들이 1980-1990년대 걸쳐 경험한 바를 경제위기 이후 수년간에 압축적으로 경험한 것임
- 다만 국가별 특히 영미계와 비영미계 국가간 은행 경영 및 고용관계 변화의 차이가 있다는 점에 유의, 우리나라 실정에 부합되는 방향으로의 개편이 요구된다는 점에서 노사간 진지한 고민, 실험, 대화가 요구됨
- 시중은행별 전략, 조직, 고용관계 변화의 방향은 대체로 유사한 패턴을 보이고 있는 반면 고용관계는 은행별 특성에 따라서 약간의 편차를 보이고 있음
 - 이러한 점은 개별 지부 차원의 대응이 아니라 금융산업노조 차원의 대응책 마련이 필요하다는 점을 시사하고 있음
- 경영 및 고용관계 변화에 대한 노동조합의 전략은 근로생활의 질, 은행의 사회적 책임, 부가가치 창출이라는 복합가치를 창출하는 방향으로 이행하여야 하며, 단협을 통한 규제와 경영참여를 유연하게 배합하는 전략적 선택이 필요

□ KB국민은행 직원의 경영현안 인식조사

- 사업본부제 평가 및 개선 대안
 - 사업본부제의 긍정적 효과는 전문성 강화, 사업본부제의 부정적 효과로서 사업본부간 및 본점-지점간 협력의 저해, 사업본부간 소모적 경쟁의 격화와 노동강도의 강화에 대한 공감대가 높게 나타나고 있음
 - . 직원의 37%가 전문성이 강화되었다고 응답한 반면 그렇지 않다는 응답은 직원의 24.1%임

- 직원의 11.2%(조합원 10.2%)만 사업본부간 협력이 증진되었다고 응답하였고, 직원의 16.6%(조합원 14.2%)만 본점-지점간 협력이 증진되었다고 응답
- 직원의 62.7%(조합원 68.3%)가 사업본부간 소모적 경쟁이 격화되었다고 응답하였고, 직원의 67.3%(조합원 74.1%)가 노동강도가 강화되었다고 응답
- 사업본부제의 개선방안으로서 70% 이상의 직원들이 사업본부장 평가지표 개선 및 공개, 평가결과 공개, 사업본부간 조정기능 강화가 필요하다고 보고 있음
- 직원의 77.9%(조합원 81.4%)가 경영전략과 부합되는 사업본부장 평가 지표의 필요성, 직원의 77.3%(조합원 80.0%)가 사업본부장 평가지표 공개의 필요성, 직원의 76.9%(조합원 79.3%)가 사업본부간 조정 기능 강화의 필요성에 공감

○ 외부인력 채용

- 외부인력 채용은 약간의 전문성 강화라는 긍정적인 측면도 있지만, 외부인력의 영향력 과도, 내부직원 승진기회 축소, 조직내 갈등증폭, 외부인력의 조직충성도 미약이라는 부정적인 효과에 대한 직원들의 공감대가 높게 나타나고 있음
- 직원의 31.1%(조합원 29.5%)가 외부인력 채용으로 전문성이 강화되었다고 보고 있는 반면 직원의 24.0%(조합원 27.3%)가 그렇지 않다고 응답
- 직원의 44.5%(조합원 49.4%)가 외부인력의 영향력이 과도하다고 응답한 반면 직원의 8.6%(조합원 6.9%)만 그렇지 않다고 응답]
- 직원의 54.8%(조합원 59.7%)가 내부직원 승진기회가 축소되었다고 응답한 반면 직원의 8.8%(조합원 6.4%)만 그렇지 않다고 응답
- 직원의 45.1%(조합원 51.4%)가 조직내 갈등이 증폭되었다고 응답한 반면 직원의 10.7%(조합원 7.7%)만 그렇지 않다고 응답
- 직원의 55.4% (조합원 61.7%)가 외부 인력의 조직에 대한 충성도가 약하다고 응답한 반면 직원의 6.3%(조합원 4.1%)만 그렇지 않다고 응답
- 외부인력 채용으로 인한 문제점 개선 대안으로서 내부직원의 교육훈련 강화, 내외부 인력의 공개경쟁을 통한 채용, 내부인력 우선 보임, 외부인력 비율제한의 순서로 직원들의 공감대가 높음
- 직원의 82.8%(조합원 84.3%)가 내부인력 교육훈련 강화, 직원의 74.5%(조합원 76.3%)가 내·외부 인력간 공개경쟁에 의한 채용, 직원의 71.1%(조합원 74.4%)가 내부인력 우선 보임, 직원의 63.2%(조합원 68.4%)가 외부 인력 비율 제한, 직원의 56.9%(조합원 62.2%)가 외부 인력 담당 업무 제한이 필요하다고 응답

○ 평가 및 성과급

- 평가지표에 대한 인지도는 상대적으로 높게 나타나지만 특히 업적 평가지표들이 타당하지 않다는 응답이 많고, 평가의 절차적 공정성 인식이 낮게 나타나고 있음
 - 직원의 19.8%(조합원 15.9%)가 업적평가 지표들이 타당하다고 응답한 반면 직원의 24.9%(조합원 30.6%)가 그렇지 않다고 응답, 직원의 84.9%(조합원 86.3%)가 업적점수는 (개인의 역량이나 노력이 아니라) 점포 영업환경이나 담당직무에 따라 달라진다고 보고 있음
 - ‘개인 역량 평가지표는 타당’에 대한 전체 의견은 그렇다 20.4%, 그렇지 않다 22.7%로 유사한 응답이 나오고 있지만, 조합원의 경우 그렇다 16.4%, 그렇지 않다 27.9%로 타당성에 회의적인 응답이 더 많음
 - 직원의 10.1%(조합원 7.9%)만이 개인 평가 지표는 직원 의견 수렴해서 작성했다고 응답, 직원의 13.3%(조합원 12.0%)만이 개인 평가의 기준과 절차는 일관성 있게 적용된다고 응답, 직원의 17.1%(조합원 14.3%)가 개인 평가는 객관적 정보를 바탕으로 이루어진다고 응답, 직원의 21.4%(조합원 16.8%)만 개인평가는 정실이나 이해관계 개입 없이 공정하게 이루어진다고 응답
- 성과급의 개선대안으로는 현행 집단성과급의 차등 폭이 적정하지 않다는 의견이 많고, 개인별 성과급 차등지급에 대해서는 조합원과 비조합원간 의견 차이가 나타나고 있으며, 개인성과급 차등 지급에 찬성하는 경우 차등 폭에 대해서도 조합원과 비조합원간에 의견 차이
 - 직원의 32.3%(조합원 35.8%)가 현행 집단성과급의 차등 폭이 적정하지 않다고 응답한 반면 적정하다고 응답한 경우는 직원(조합원)의 20.4%(18.1%)
 - 직원의 53.7%가 개인별 성과급 차등지급 계획에 대해서는 찬성하고 있지만, 조합원의 경우 54%가 개인별 성과급 차등지급을 반대하고 있음
 - 개인별 성과급 차등지급에 찬성하는 경우 차등 폭에 대해서도 직원전체의 경우 확대 29%, 축소 24.1%로 확대 의견이 약간 많지만, 조합원의 경우 확대 22%, 축소 29.1%로 축소 의견이 약간 더 많음

○ 직무급

- 현행 직무급에 대해서 직원들은 직무가치를 반영하지 못하고 있고, 차등폭도 적정하지 못하다고 보고 있으며, 직무급 차등폭 확대를 포함한 직무급 개편이 필요하다고 응답
 - 직원의 14.1%(조합원 10.6%)만 현 직무급이 담당직무 가치를 반영하고 있다고 응답, 직원의 12.3%(조합원 9.2%)만 현 직무급의 차등 폭이 적정하다고 응답하고 있

- 으며, 직원의 65.7%(조합원 70.3%)가 현행 직무급의 개편이 필요하다고 응답하고 있으며, 직원의 61.4%(조합원 60.8%)가 직무급 차등폭을 확대해야 한다고 응답
- 직무급 개편 대안과 관련해서 직무급 조정 유보자에 대해서는 즉시 조정해야 한다는 의견이 많았고, 직무가치에 따른 개별 직무 값(직무급)의 차등화에 대해서도 찬성이 더 많음
 - 직무급 조정 유보자에 대해서 직원의 36.5%가 ‘즉시 조정’, 23.2%가 ‘직무급 개편 이후 조정’을, 조합원의 경우 46.8%가 ‘즉시 조정’, 21.8%가 ‘직무급 개편 이후 조정’에 찬성하고 있음
 - 직원의 58.4%(조합원 57.1%)가 직무가치에 따른 직무 값(=직무급)의 차별화에 대해서 찬성하고 있어서 반대 의견 20.1%(조합원 24%)보다 찬성 의견이 많음. 그러나 나머지는 의견을 유보하고 있다는 점을 감안하면 찬성 의견이 절반을 넘지만 그 차이가 큰 것은 아님

○ 임금피크제

- 임금피크제의 필요성에 대해서는 직원의 70.5%(조합원 70.4%)가 찬성하고 있으며, 피크연령에 대해서 직원들은 평균 53.3세(조합원 53.1세), 최종 정년시의 임금수준은 최고연봉 대비 52.9%(조합원 55.6%)가 적정하다고 응답.

○ 노동조합 통합

- 직원의 86.6%(조합원 89.5%)가 노동조합 통합이 필요하다고 응답하였고, 통합시기에 대해서는 직원의 85.6% (조합원 85.5%)가 즉시 내지 1년 이내 통합을, 그리고 통합 위원장 선출방식과 관련해서 직원의 70.6%(조합원 73.6%)가 직선제 방식이 바람직하다고 응답했으며, 노동조합 통합이 지연되는 그 이유에 대해 직원의 72.4%(조합원 74%)가 ‘채널 이기주의’를 들고 있음

○ 비정규직

- 직원들은 비정규직의 규모가 과다하며 또한 이들이 부당한 처우를 받고 있다고 인식하고 있는 것으로 나타남
 - 직원의 71.3%(조합원 72.6%)가 ‘비정규직이 과다’하다고 응답, 직원의 78.3%(조합원 74.1%)가 비정규직이 부당한 처우를 받고 있다고 응답
- 비정규직 처우 개선을 위해서는 심사를 거쳐 정규직 전환을 허용하거나 신분은 유지하되 처우를 개선해야 한다는 의견이 많았고, 비정규직의 임금인상은 필요하지만

그 비용은 회사측이 부담해야 한다고 보고 있음

- 비정규직 처우 개선방안에 대해 직원의 44.9%(조합원 50.4%)가 ‘심사를 거쳐 정규직 전환 허용’, 26.4%(조합원 28.3%)가 ‘신분은 유지하되 처우개선’, 22.3%(조합원 16.2%)에 응답.
- 정규직 대비 비정규직의 급여수준에 대해서 전체 직원은 70%, 조합원은 69.1% 수준, 당사자인 계약직들은 78.5%이 걱정하다고 응답
- ‘비정규직 처우 개선을 위해 정규직 임금인상 자제’에 대해 직원의 59.7%(조합원 72.3%)가 반대 의견을 개진

□ KB국민은행 직원의 고용관계 인식조사

○ 인사관리

- 직원들이 가장 중요시하는 직장생활 요소는 1순위 고용, 2순위 임금임
- 직원들이 가장 만족하고 있는 요소는 동료관계, 임금수준, 복리후생, 근무환경의 순서인 반면 가장 불만족하고 있는 사항은 고용, 임금수준, 승진, 업무량
- 인사관리 공정성에 대한 인식이 낮게 나타나고 있음. 절차공정성은 2.8점, 정보공정성은 2.5점으로 중간인 3점보다 낮음
- 고용불안에 대한 인식이 높음. 회사의 감원회피에 대해서는 2.5점으로 중간인 3점보다 낮고, 경영사정 개선에 대해서는 3.0점 정도로 중간 정도 점수임
- 그 외 정보공유, 고충처리, 공정처우, 복리후생, 능력보상, 공헌보상 등 인사관리의 모든 측면의 점수가 중간인 3점 이하로 나타나고 있어서 인사관리에 대한 만족도가 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 특히 가정생활에 대한 배려와 고용보장에 대한 인식이 가장 낮게 나타나고 있음

○ 작업과정

- 정규직 근로자의 경우 재량노력, 학습지향성, 엠파워먼트(이상 4점이상), 지식공유, 업무상 자율, 내적보상(이상 3.7점 이상)이 높지만, 업무 상위 의사결정에의 영향력 수준(=업무 상위 자율)은 평균 2.4점으로 낮고, 업무상 스트레스가 3.4점으로 꽤 스트레스를 받고 있는 것으로 나타났고, 계약직 근로자의 경우도 유사한 패턴을 보임

○ 대인관계

- 동료간 협력 및 동료관계 만족이 가장 높은 점수(4점)를 보이고 있으며 나머지 상사관계나 고객관계 점수도 3.7점 이상의 점수를 보이고 있어서 대체로 대인관계 만족

도는 높은 것으로 나타나고 있음

○ 조직 및 노사관계 의식

- 경영진에 대한 신뢰가 다른 항목과 비교해서 가장 낮은 점수를 보이고 있지만(2.9점) 조직에 대한 헌신(조직몰입)은 3.8점으로 높게 나타나고 있음
- 노사관계의식을 보면 노사간 대립의식은 3.2정도로 낮게 나타나지만 노사간 이해갈등 점수는 3.6점 정도로 상대적으로 높게 나타남

제2절 경영 현안별 노동조합 정책

□ 사업본부제

○ 현황 및 문제점

- 경제위기 이후 시중은행들은 고객세분화 전략에 따라 고객별 사업본부제를 도입하기 시작하여 사업본부별 책임과 권한의 명확화를 시도
- 은행의 사업본부제는 이상적인 사업본부제와 같이 사업영역간에 명확한 분리가 있는 것이 아니라 각 사업본부와 영업점간 상호의존성이 높기 때문에, 사업본부간 조정이 미흡한 경우 영업점 직원의 혼선과 부담을 가중시킬 위험이 높음
- 직원들은 KB 국민은행의 사업본부간 조정기능이 제대로 작동하지 못하고 있다고 평가하고 있음. 예컨대 사업본부제의 긍정적 효과로서 전문성 강화를 들고 있지만, 그 부정적 효과로서 사업본부간 및 본점-지점간 협력의 저해, 사업본부간 소모적 경쟁의 격화와 노동강도의 강화에 대한 공감대가 높음

○ 개선대안

- 사업본부제의 개선방안으로서 70% 이상의 직원들이 사업본부장 평가지표 개선 및 공개, 평가결과 공개, 사업본부간 조정기능 강화가 필요하다고 보고 있음
- 우선적으로 고려할 대안으로서 사항이 본부장 평가를 경영전략을 반영한 균형성과 지표(BSC)에 근거해서 실시하는 것이 바람직할 것임
- 이와 함께 사업본부장의 평가지표 및 평가결과 공개도 사업본부들이 은행 전체 입장이 아닌 사업본부만의 단기업적에 치중할 수 있는 위험을 줄일 수 있는 방도로 고려할 수 있음
- 무엇보다 사업본부간 조정기능을 전담할 재무/전략/인사 파트의 상설기구를 설치 그 위상을 강화할 필요가 있을 것임. 동 기구는 회사 전체 입장에서 사업본부들을 조정, 평가하는 업무를 담당함으로써 인치(人治)로 인한 조정실패를 시스템으로 보완하는 역할을 수행.

□ 외부인력 채용

○ 현황 및 문제점

- 경제위기 이후 주로 전문직종을 중심으로 외부 전문인력의 중도채용이 증가한 것은 시중은행의 보편적 경향인데, 이는 경제위기 이후 은행업무의 전문화와 복잡성 증대라는 수요 요인 및 기존의 제너럴리스트 양성형 인력육성체계가 필요한 전문인력을 내부에서 육성하지 못했기 때문이라는 공급 요인이 복합적으로 작용한 결과임
- KB 국민은행의 경우 스텝 계열의 전문인력 외부채용 자체가 아니라 라인 인력(팀장급)의 외부인력 비율이 과도하다는 점에서 제반 문제점을 낳는 것으로 보임
- 예컨대 직원들은 외부인력 채용이 전문성 강화에 약간 기여했지만, 외부인력의 영향력이 과도하고, 내부직원 승진기회 축소, 조직내 갈등 증폭 등 부작용이 많다고 인식하고 있음

○ 대안

- 외부인력 채용으로 인한 문제점 개선 대안에 대한 직원들의 선호도는 내부직원의 교육훈련 강화, 내·외부 인력의 공개경쟁을 통한 채용, 내부인력 우선 보임, 외부인력 비율제한의 순서로 나타나고 있음
- 공식 발생시 내부인력 충원은 조직의 활성화, 내부직원의 사기 양양, 상하간 의사소통과 신뢰 증진 등 여러 차원에서 장점이 있는 반면 경쟁의 부재로 인한 조직분위기의 안일화나 새로운 지식이나 다양한 관점의 흡수 부족이라는 차원에서는 단점도 있음
- 외부인력 채용에 대한 노동조합의 방침은 **내부인력의 체계적 육성을 통한 역량강화를 전제로 내부인력 우선 보임 원칙**을 견지하는 것이 합리적일 것으로 보이며, 이는 직원 의견과도 일치하는 방침임
 - 노동조합은 내부직원 교육훈련과 경력개발에 대해서 깊게 개입할 필요가 있음. 외국의 경우 직원들의 가장 큰 욕구가 평생학습으로 나타나고 있고 KB 국민은행 직원들의 가장 큰 불만요인도 ‘고용’으로 나타나고 있는바, 직원의 고용가능성 제고 차원에서도 교육훈련은 향후 노동조합의 핵심적인 정책 사업영역임
 - 이를 위해서 경력개발을 포함한 제반 교육훈련 과정 및 내용, 전달체계와 평가 등을 노사공동으로 추진하기 위한 각종 노사공동위원회들(예컨대 전직지원 노사공동위원회)을 운영할 필요가 있을 것임.
- ※영국의 노동조합은 노조학습기금(Union Learning Fund) 제도를 통해 조합원 교육훈련에 노사공동으로 깊게 개입하고 있음
- 이와 함께 공식 발생시 내부 공모(job posting)를 실시하고, 내·외부 인력의 공개경쟁 및 공정한 평가를 위한 인적평정센타(HAC)를 통한 인력채용 제안

□ 개인성과급

○ 현황 및 문제점

- 경제위기 이후 직무와 성과주의를 키워드로 하는 보상관리는 국내 시중은행들의 보편적인 경향으로 KB 국민은행도 예외는 아님. 현행 성과급은 전체 직원 대상인 이익 배분제와 현재 점포_팀별 평가에 따라 차등 지급하는 집단 성과급이 있는데, 은행측은 개인별 평가에 따른 성과급 개인별 차등지급을 지속적으로 시도하고 있음.
- 은행측은 집단성과급이 해결할 수 없는 무임 승차자(free-rider)문제를 개인성과급을 통해서 해소하고자 하는 의도를 갖고 있는 반면, 노동조합은 개인성과급이 가져올 수 있는 직원간 과도한 경쟁 등 부작용을 우려하고 있으며, 노동조합의 이념인 조합원간 연대성을 해칠 가능성을 우려
- 한편 직원들은 개인 업적평가 지표의 타당성 및 평가의 절차적 공정성에 대해서 높은 수준의 회의를 표시하고 있는바, 만일 개인 성과급 차등 지급을 실시한다고 하더라도 우선 평가의 타당성 및 절차적 공정성이 제고될 필요가 있는 것으로 보임

○ 대안

- 개인별 성과급 차등지급 여부 및 차등 폭에 대해서 전체 직원은 찬성과 확대, 조합원의 경우 반대 및 축소 의견이 높게 나타나서, 조합원과 비조합원간 선호도에 차이
- 노동조합의 이념상 개인 성과급보다는 현행 집단 성과급 고수가 우선적인 방침이 될 필요가 있음. 만일 개인성과급을 도입해야할 경우라면 평가의 공정성을 확보가 전제되어야 할 것이며 이를 위해 평가 지표 설계, 평가과정, 평가결과 공개에 노동조합의 참여가 필요할 것임
 - 다만 경영진의 우려만이 아니라 조합원 내부에도 무임승차에 대한 불만이 있을 수 있는바, 이를 해소하기 위한 다양한 보완책을 제시할 필요가 있을 것임.
 - 노동조합이 개인 성과급 차등지급을 수용해야만 할 경우에는 그 차등 폭을 최소화함으로써 예상되는 부작용을 미연에 방지할 필요도 있을 것임
 - 개인별 성과급 차등지급은 비조합원에 한정하는 것도 하나의 방안이 될 수 있을 것이며, 이는 조합원들의 견해와도 일치

□ 직무급

○ 현황 및 문제

- 현행 직무급은 직급과 직책별로 차등 지급되고 있으며, 그 비중은 팀_점장의 경우 월할 연봉의 평균 22.2% 정도 그리고 팀원의 경우 평균 13.5% 정도임
- 직급과 직책이 직무의 가치를 반영한다고 하더라도 동일 직급 및 직책내부의 직무

급이 동일하기 때문에 이런 점에서는 직무가치를 반영한 직무급으로 보기 힘들며, 이에 대해서 직원들도 현행 직무급은 직무가치를 반영하지 못하고 있고, 차등폭도 적정하지 못하며, 직무급 차등 폭 확대를 포함한 직무급 개편이 필요하다고 응답

- 보수 통합 이후 승격자의 직무급 조정이 이루어지지 않아서 승격시기에 따라서 직무급이 이원적으로 운영되고 있어서 해당자들의 불만이 높은 실정
- 은행측은 직무와 성과주의의 키워드에 따라서 직무가치에 따른 직무급 차등화를 계획하고 있는 반면, 노동조합은 이것이 가져올 부작용 및 전제조건들에 대해서 문제를 제기하고 있는 실정임

○ 대안

- 직원과 조합원 모두 직무가치 평가에 따른 직무급 차등화에 찬성하는 편이 많고 직무급 조정 유보자에 대한 즉시 조정 의견이 많았음. 다만 직무가치에 따른 직무급 차등화에 대해서는 의견 유보가 많아서 해석에 유의할 필요는 있음
- 외국의 경우 직무급은 ‘동일노동 동일임금(equal work, equal pay)’의 원칙에 따라서 노동조합이 주장하고 있는 임금체계이자 경영측에서도 ‘직무가치=조직에 대한 공헌도’의 도식에 따라서 임금차등의 근거로 활용하지만, 우리나라의 경우 연공급의 강한 전통, 사람중심의 관리로 인한 직무단위 인사관리의 부재 및 미흡 등 제반 전제조건 구비가 문제이며, 이에 따라서 대부분의 기업들은 직무수당적 성격의 직무급을 운영하고 있는 실정
 - 예컨대 우리나라의 경우 대부분 직무별 채용이 아니며, 입직 이후에도 직무간 이동이 잦은데, 엄밀하게 직무급을 적용하면 직무간 이동시마다 임금이 달라져야 하며 경우에 따라서 임금삭감도 발생할 수 있음
- 그러나 최근 경직적인 연공임금의 제반 문제점, 예컨대 고령인력의 조기퇴출, 신규인력 채용 기피 및 비정규직 과다 채용 등을 완화하기 위한 방안 중의 하나로서 직무급의 가능성이 타진되고 있는 실정인 바, 노동조합도 이에 대해서 진지하게 감안할 필요가 있음
 - 예컨대 현재 이른바 ‘단순’ 직무에 비정규직을 고용하고 있는데 직무급을 도입하는 경우 비정규직을 정규직으로 전환해도 은행측에서는 추가적인 인건비 부담이 줄어들 수 있음
 - 고령인력의 경우에도 ‘단순’ 업무에 배치하되 임금을 줄일 수 있기 때문에 직무급은 고령인력의 고용 보장책이 될 수 있음
- 이상 제반 문제점 및 고려 사항을 감안하면 직무급에 대한 노동조합의 정책은 직무

금의 장단점 및 조건에 대해서 보다 장기적인 관점에서의 심층 검토가 바람직한 것으로 보이며, 이는 유보의견이 많은 직원들의 견해와도 부합되는 것으로 보임. 직무급에 대한 심층검토는 개별 지부차원보다는 금융산업노조 차원에서 노사간 공동연구를 진행하는 것이 보다 효율적일 수 있을 것임.

□ 임금피크제

○ 현황 및 문제점

- 현재 직원들의 실질 정년이 52-53세로서 고령 인력의 고용불안이 심각한 수준이며, 이를 반영해서 70%이상의 직원 및 조합원이 임금피크제 도입에 찬성
- KB 국민은행의 경우 경제위기 이후 고용조정을 여타 시중은행에 비해서 절반 정도 밖에 실시하지 않았다는 점등을 반영해서 직원들의 고용불안감이 매우 높게 나타나고 있는 바, 이러한 점을 반영해서 임금피크제를 통한 고용안정에 찬성하는 비율이 높은 것으로 보여짐

○ 개선대안

- 금융산업노조의 조사결과 임금과 고용을 서로 교환(trade-off)하는 임금피크제에 대해서는 부정적인 인식보다는 정년 보장시 수용하겠다는 견해가 60%를 넘고 있음. 금융노동자의 높은 수준의 찬성률은 금융노동자들이 체감하는 평균퇴직연령이 국민은행을 포함한 시중은행의 경우 50세에도 미치지 못하고 있는 현실, 조기 퇴직후 20%대에 지나지 않는 저조한 재취업률, 그리고 사회적 신분 유지 희망 등의 요인이 복합적으로 작용한데에 따른 것으로 판단됨.
- 임금피크제 모델은 크게 우리의 실정을 감안 할 때 현행 정년고용보장형 임금피크제 모델과 고용연장형 임금피크제모델로 구분할 수 있음. 현행 정년고용보장형 임금피크제모델은 단체협약이나 취업규칙으로 정한 정년연령을 기업이 보장하는 것을 전제로 임금을 퇴직전 일정 기간전부터 조정하는 모델임. 반면 고용연장형 임금피크제모델은 국민연금수급개시연령의 상향조정에 부응하여 고령자의 고용을 일정기간 보장하는 대신 임금을 조정하는 방안으로서 정년연장형 임금피크제모델과 고용연장형 임금피크제모델로 나뉨.
- 노동자들이 노동조합을 결성하는 주된 목적을 크게 임금인상과 고용안정으로 구분할 때 지금 시기는 고용안정에 주안점을 두어야 할 것으로 조사결과 나타남. 고용안정방안으로는 단기적으로는 현행 정년 58세를 국민연금수급개시연령인 60세로 연장하는

대신 연장된 기간 또는 그 이상의 기간 이전부터 임금을 조정(일반적으로는 삭감)하는 방안을 모색하는 것이 현실적임. 그리고 2013년부터는 국민연금수급개시연령이 61세로 상향조정된 다음 5년마다 1세씩 올라가는 것을 고려하여 2010년후에는 국민연금수급개시연령의 상향조정에 따라 정년도 올리는 방안을 강구하여야 할 것임. 이와 아울러 중층적 노후생활보장제도가 선진국에 비해 미흡한 현실을 고려하여 기업연금의 도입에 따라 노동자에게 불리한 결과를 초래하지 않는다는 전제하에서 기업연금의 도입과 아울러 개인연금 확충 등도 향후 중요한 정책대안으로 고려하여야 할 것으로 판단됨.

□ 노동조합 통합

○ 현황 및 문제점

- 현재 3개의 노동조합이 별도로 운영되고 있어서 그 통합이 시급한 과제로 부각되고 있으나, 통합을 저해하는 제반 요인들도 상존하고 있음
- 직원 및 조합원의 80% 이상이 1년 이내에 노동조합 통합이 필요하다고 보고 있으며 통합위원장 선출방식으로는 직원의 70%이상이 직선제를 들고 있음

○ 개선대안

- 노동조합 통합에 대한 압도적 지지를 감안, 통합방안에 대한 진지한 모색과 토론 필요한 것으로 보여짐
- 다만 노동조합 통합 이전의 선결과제로서 장단기적 노동조합의 전략과 정책에 대한 합의도출이 선행될 필요가 있음
- 예컨대 노동조합 집행부가 교체되더라도 전략과 정책이 확립되면 노동조합운동의 안정성이 보장됨

□ 비정규직

○ 현황 및 문제점

- 경제위기 이후 금융산업을 포함한 우리나라 기업들은 고용유연성과 인건비 절감을 목적으로 비정규직 활용을 증대시켜 왔지만, 비정규직 문제가 노사간 나아가 전체 사회적 이슈로 부각됨에 따라서 이에 대한 재검토가 요망되고 있는 시점임
- 특히 금융산업의 비정규직은 여사원에 집중되고 있어서, 과거의 ‘여행원제’의 현대판이라는 사회적 비판의 여지도 안고 있는바, 향후 정부나 사회단체의 지속적인 감시 및 비판의 대상이 될 가능성이 높음

- KB 국민은행의 경우 타 시중은행에 비해서 비정규직 비율이 과다한 편이며, 여타 시중은행들과 마찬가지로 비정규직의 임금수준은 동일 조건 정규직의 절반에도 미치지 못하는 실정임. 이러한 점은 반영해서 직원 및 조합원의 70%이상이 비정규직이 과다하고 또 부당한 처우를 받고 있다고 응답하고 있음

○ 개선대안

- 직원 및 조합원들의 비정규직 처우 개선에 대한 의견은 심사를 거쳐 정규직 전환을 허용하거나 신분은 유지하되 처우를 개선해야 한다는 의견이 많았음
- 직원 및 조합원의 의견을 반영해서 노동조합은 ‘심사를 거쳐 정규직 전환’을 우선적인 대안으로 고려할 수 있지만, 현재 KB 국민은행의 인력과잉 여부에 대한 진지한 고민이 선행될 필요가 있을 것임. 예컨대 정규직 인력이 과잉이라면 비정규직의 정규직 전환은 무리한 대안이 될 수 있음
 - 시중은행들은 자동화를 통한 인력감축을 지속적으로 실시하고 있으며, KB국민은행의 경우 경제위기 전후 감원을 상대적으로 가장 적게 실시하였다는 점에서 인력과잉의 여지가 있을 수 있음
- 만일 정규직 인력이 과잉이라면 신규 채용시 ‘조건이 동일하다면’ 비정규직을 우선 채용하거나, 신규채용시 비정규직 채용 할당제를 도입하는 것이 보다 더 현실적인 방안일 수 있음
- 비정규직 처우 개선 방안 중의 하나로서 계약기간을 현행 1년에서 2-3년 단위로 연장하는 것도 고려
 - 계약직 면접에 의하면 연말만 되면 ‘일이 손에 잡히지 않는다’는 말로 1년 단위 계약의 불안감을 단적으로 표현
- 보다 장기적인 검토사항으로는 비정규직의 보상체계를 달리 하는 대신 고용계약상으로는 정규직으로 채용하는 방안도 고려할 수 있음
 - 이 경우 임금수준은 낮지만 고용계약상으로는 정규직 신분
 - 다만 이 경우 부당한 차별에 저촉될 여지가 있는바 이에 대한 신중한 검토가 필요
- 마지막으로 비정규직 조직화에 대해서는 금융산업노조와의 관계 속에서 여러 가지 대안을 모색할 필요가 있을 것임

제3절 노동조합의 장기 정책 과제

□ 정책역량 강화

- 노동조합의 정책역량을 강화하기 위해 연구사업에 대한 투자를 대폭 증대
 - 노동조합 운동의 위기는 전세계적인 추세이며, 위기를 기회로 전환시키기 위해서는 일관성 있는 합리적인 정책 개발이 무엇보다 중요
 - 경영진이 먼저 제안하면 찬반을 표시하는 수동적 자세나 조합원의 단기적 '보호' 위주의 노동조합 운동이 아니라, 장기적 정책 대안에 입각한 선도적 노동조합 운동을 실현
 - 정책 역량을 강화하기 위해서는 우선 내부 정책연구팀이나 연구기능을 강화하고 정책개발에 대한 투자를 증가시키며, 대외적인 정책-지식 네트워크를 강화
 - 정책역량 강화는 노동조합 지도부의 리더십을 강화

□ 중층적 참여의 구현

- 중층적 참여를 통한 노동조합 운동의 활성화
 - 일선 영업점이나 팀단위 조합원들의 일상적 의사결정 참여 확대, 노사협의회나 각종 공동위원회를 통한 대의 참여, 주요 경영전략회의에의 노동조합 대표 참관 내지 참여, 나아가 이사회 근로자 대표참여까지 중층적인 참여 구현
 - 일상적 참여로부터 이사회참여까지 중층적 참여는 상호 보완적인 역할을 수행함으로써 내실 있는 근로자 참여를 활성화
- 조합원 및 직원의 노동조합 참여 활성화를 통한 노동조합 운영의 내실화
 - 정보통신 기술을 활용 노동조합 운영에 대한 조합원 및 직원 참여를 활성화시킴으로써 조합내부 민주주의 강화

□ 대안적 고용관계 모색

- 조합원 및 직원 직장생활의 대부분은 인사관리, 작업조직, 대인관계라는 고용관계 틀 속에서 진행
 - 고용관계는 조합원 및 직원의 근로생활의 질과 밀접한 연관
 - 근로생활의 질과 수익성을 조화할 수 있는 대안적 고용관계 창출 필요

○ 노동조합의 '대안적' 고용관계 정책개발

- 경영진이 추구하는 정교한 고용관계(HRM)에 대한 노동조합의 개입이 없는 경우 노동조합의 필요성을 약화시키거나 노동조합 무력화 위험이 있는 것으로 보고됨
- 따라서 노동조합은 독자적으로 각종 고용관계(인사관리, 작업조직, 대인관계)에 대한 생산적 대안을 창출-관철시킴으로써 조합원 및 직원의 근로생활의 질을 제고함과 동시에 노동조합 운동의 활성화를 기할 수 있음