

碩士學位論文
指導教授 李鍾受

銀行의 效率的인 人事管理方案에
關한 研究

(A Study on the Efficient Personnel
Management of Banks)

1994年 8月 日

漢城大學校 行政大學院

行 政 學 科

一 般 行 政 專 攻

宋 寅 洙

碩士學位論文
指導教授 李鍾受

銀行의 效率的인 人事管理方案에
關한 研究

(A Study on the Efficient Personnel
Management of Banks)

위 論文을 行政學 碩士學位論文으로 提出함

1994年 8月 日

漢城大學校 行政大學院

行 政 學 科

一 般 行 政 專 攻

宋 寅 洙

宋寅洙의 行政學 碩士學位 論文을 認准함

1994年 8月 日

審査 委員長

鄭 成 澤



審査 委員

鄭 周 澤



審査 委員

李 鍾 受



감사의 글

항상 쫓기는 시간속에 가파른 학교언덕을 뛰듯이 올라 강의실에
앉으면 어느샌가 맺혀진 땀방울이 나를 채찍질 하듯했던 2년 반의
세월.....

부족한 자신을 메우려 끈기와 의지로 노력하여 대학원 과정을 마무
리 짓게 되었습니다.

그 동안 본 논문이 완성되기까지 애정어린 지도를 해주신 이 종수
교수님을 비롯한 정주택 교수님, 정성택 교수님께 깊은 감사드리고,
바쁜 시간 할애하며 자료수집을 도와주신 인경, 주경 후배님께도 감
사드립니다.

아울러 자기계발의 길을 갈 수 있도록 격려하고 협조해주신 직장
상사, 동료 여러분께도 감사드립니다.

또한, 학업의 길을 계속 할 수 있도록 지주가 되어주신 어머니, 장
모님, 누님, 동생, 주경야독의 길을 뒷바라지 해준 아내, 공부하는 아
빠에게 성원을 보내준 대견한 아들 현필, 귀여운 딸 화련, 좌절의 순
간 용기를 불어준 친구 기호, 동운이, 물심양면 도움을 주신 조 석원
씨와도 졸업의 기쁨을 나누고 싶습니다.

1994 년 8월

宋 寅 洙

- 目 次 -

第1章 序 論	1
第1節 研究의 目的	1
第2節 研究의 方法 및 範圍	3
第2章 人事管理의 理論的 考察	5
第1節 人事管理의 意義와 機能	5
1. 人事管理의 意義	5
2. 人事管理의 目的	7
3. 人事管理의 重要性	8
4. 人事管理의 機能	9
第2節 人事管理의 本質에 關한 理論	11
1. 勞動有效利用說 또는 經濟最高 利用說	12
2. 協力關係說 또는 經濟共同體 形成說	13
第3節 人事管理의 基調	14
1. 組織理念의 再定立	14
2. 人間性 重視와 能力主義	17
3. 시스템의 思考의 重要性	20

第3章 銀行 人事管理의 特性 및 問題點	22
第1節 銀行 組織構造上의 特性	22
1. 組織 體系	22
2. 組織의 運營	25
3. 組織化 戰略	26
第2節 人事制度上의 特性	29
1. 年功序列主義 人事體系	29
2. 高齡化 現象	32
3. 名譽退職制度 運營	34
第3節 人事管理上의 問題點	38
1. 職務 老休化(job redundancy)에 따른 遊休人力의 發生	38
2. 昇進停滯 現象	41
3. 職務老休化 및 昇進停滯의 原因과 問題點	46
第4章 效率的인 人事管理 方案	52
第1節 專門職 制度의 活性化	53
1. 意義 및 必要性	53
2. 專門職 分類과 管理	58
3. 專門人力 開發과 育成	61
4. 專門職 活用方案	64
第2節 職能資格制度의 導入	67

1. 意義 및 導入背景	67
2. 身分構造의 設計	71
3. 昇進.昇格의 管理體系	75
第5章 結 論	81
參 考 文 獻	85
Abstract	89

- 表 目 次 -

<表 II - 1 > 近代의 人事管理 機能	11
<表 III - 1 > 金融機關 店鋪現況	28
<表 III - 2 > 銀行의 昇進基準 要素別 基準	29
<表 III - 3 > 우리나라 企業의 年功序列制度의 現況과 將來	31
<表 III - 4 > 年功體系의 改善 方向	32
<表 III - 5 > 銀行員의 年度別 職級別 平均年齡	33
<表 III - 6 > 能力開發 志向의 人事管理의 展開 方向	34
<表 III - 7 > 銀行別 名譽退職制度 實施現況	35
<表 III - 8 > 銀行員의 生涯 職場意識	37
<表 III - 9 > 銀行의 電算開發 現況	39
<表 III -10 > 銀行의 規程基準 昇進 所要年數 및 實質昇進 所要年數	43
<表 III -11 > 銀行의 規程基準 平均 所要年數 및 實質昇進 平均 所要年數	44
<表 III -12 > 銀行員의 年度別 昇進率 現況	44
<表 III -13 > 銀行員의 職場生活 滿足度	46
<表 III -14 > 昇進停滯의 原因 및 問題點	51
<表 IV- 1 > 金融機關 業務領域	57
<表 IV - 2 > 銀行의 經營合理化 實績	69

- 圖 目 次 -

<圖 II -1 >	人間的 欲求	18
<圖 III -1 >	人材時代の 變遷	38
<圖 III- 2 >	金融機關의 CD / ATM 增加推移	40
<圖 III- 3 >	銀行員 採用現況(行員)	42
<圖 III -4 >	4級 昇進率 推移	45
<圖 III- 5 >	成長期.過渡期.安定期別 人力흐름상의 特性	47
<圖 III- 6 >	金融 人力構造	48
<圖 IV -1 >	職能資格制度의 人事管理 過程	68
<圖 IV -2 >	銀行人力의 身分構造	71
<圖 IV- 3 >	銀行人力의 身分構造 設計案	73
<圖 IV- 4 >	職群別 職級,職位體系	75
<圖 IV- 5 >	昇格基準	76
<圖 IV- 6 >	銀行職級の 職能段階	77
<圖 IV- 7 >	人材評價制度	79

第1章 序 論

第1節 研究의 目的

企業의 資源에는 3要素가 있는바, 즉 物的資源, 金錢的資源, 人的資源이 그것이다.

이것들 중 人的資源은 企業의 興亡盛衰를 左右하는 가장 核心的인 要素이다. 人的 資源은 다른 資源과는 달리 行動하고 自我實現에 대한 欲求를 가지고 있는 바, 自我 實現의 欲求는 組織目標에 順機能的으로 作用하는 경우가 있지만 그렇치 못한 경우도 있다. 組織은 人的資源의 順機能的 機能을 더욱 活用하여 生産性 向上과 연결 시키고 逆機能的 機能은 順機能的으로 轉換 시키기위해 끊임없이 努力하고 있다.

이것이 人的資源 管理라는 形態로 組織의 運營에 가장 중요한 課題로서 存在하여 왔다.

韓國 社會의 企業組織은 傳統的으로 年功序列 制度에 依據하여 人的 資源을 管理하여 왔다. 年功序列制度는 勤務年限이 經驗의 蓄積을 가져 온다는 論理에 基盤하고 있으나 市場經濟의 基本인 競爭의 論理를 排除하여 安易하고 나태한 勤務態度를 造成하게 된다. 自由市場經濟를 追求하는 先進國의 人事管理制度는 일찌기 競爭을 基本으로 設計되어 運營되어 왔다. 즉 新入社員의 段階에서부터 탁월한 能力과 業積을 보이는 경우 昇進되고 報償을 받는다. 競爭의 原理에 基盤한 이러한 人事管理制度는 企業에 새로운 活力을 提供하고 企業이 外部環境의 變化에 效果的으로 適應할 뿐 아니라 社會 全體의 發展에도 寄與하게 된다.

오늘날 날로 熾烈해 지는 國際競爭에서 生存을 維持하고 急變하는

外部環境에 適應하기 위해 最近 企業들은 業務의 再構造化(restructuring)등 根本的인 變革을 꾀하고 있다. 이러한 變革의 努力은 결국 人的資源의 活用과 關聯된 人事制度의 刷新과 連結될 수 밖에 없다.

최근 國際化,開放化,自律化의 時代的 潮流를 타고 銀行들은 急激한 環境의 變化를 겪고 있다. 金利 自律化, 人事 自律化, 經營 自律化 등 自律化의 물결과 UR 協商 妥結에 따른 開放化의 물결은 銀行 經營의 不確實性을 增大시키고 있으며, 金融 市場 開放壓力的 加重은, 相對的으로 競爭力이 脆弱한 國內 金融機關들의 變化를 要求하고 있다. 그동안 銀行은 國家 經濟成長과 近代化의 中樞的 機能을 遂行하는 機關으로서 先導的 役割을 하였으나 政府의 強力한 統制 및 過保護體制인 官治金融 體制下에서 內部 人的資源 管理 등 經營의 效率性을 기하지 못하고 外的 成長에 置重하였다. 그 結果 組織이 硬直化되고 官僚制的 性格이 두드러지게 되었으며, 營利企業보다는 非營利企業으로서 公共性格을 띄어 外的 環境變化에 迅速하고 能動的으로 對處하지 못해 온 것이 사실이다.

오늘날의 變化된 環境은 銀行 스스로 經營革新을 통해 競爭力을 強化하도록 要求하고 있으며 金融自律化의 進展에 相應하는 責任經營意識이 없는 즉, "主人없는 銀行"은 熾烈해진 競爭 속에 存續할 수 없다는 自己責任原則을 確固히 定着함을 要求하고 있는 바, 銀行에 內在하고 있는 각종 非能率 要素를 과감히 改革하여 組織의 生産性 向上과 競爭力을 強化함으로써 國家經濟의 健實한 發展을 圓滑히 뒷받침하여야 할 것이다.

이러한 次元에서 組織改革이 절실히 要求되는 바, 組織改革의 要滯는 人事管理 分野에 重點을 두어야 한다. 이 時点에서 效率的인 人事管理

方案의 導入으로 그동안 相對的으로 等閑時 되어왔던 人事管理分野의 非能率을 除去하고 組織의 活性化와 組織의 效率化를 圖謀하여 生産性 向上으로 連結시켜 銀行의 競争力을 強化시켜야 한다.

반면 銀行組織이 安定性이 強調되는 業務形態 및 組織特性에 따라 經營效率化만을 強調하는 人事管理 方案은 從業員의 士氣를 低下시켜 逆 效果를 낼 수 있으므로 經營層과 從業員이 相互 協力體的인 關係를 維持할 수 있는 人事管理方案이 要求된다.

本 論文은 銀行 人事管理上 特性을 分析하여 銀行 人事上 安定性을 沮害하지 않으며 生産性을 向上 시킬 수 있는 效率的인 人事管理 方案을 模索하는데 着점을 두고 있다. 즉, 人間關係的 側面에서 銀行員의 能力向上을 圖謀하여 環境變化에 對處토록 하는 能力重視의 人事管理 政策 및 專門家 養成에 主力하는 能率的인 人事 戰略方案을 提示하는데 目的을 두고 있다.

第2節 研究의 方法 및 範圍

本 研究는 金融産業의 開放化, 自律化, 國際化에 對備하여 銀行이 가장 時急히 對策을 講究하여야 할 主要 懸案 分野가 人事管理라는 생각에 바탕하여 人事管理의 여러側面 가운데 職務老休化現象 및 昇進積 滯現象에 着점을 두어 이의 改善策을 模索해 보고자 한다.

改善策의 方向은 銀行 人事組織上 銀行員이 組織에 대해 가장 重要 하다고 생각하는 職場의 安定性을 侵害하지 않으며 能力을 向上시킬 수 있는 方案을 提示하고자 한다.

論議의 展開를 위해 關聯 理論을 考察해 보고 銀行의 人事管理 現況 把握을 위해 銀行의 人事規程 및 全國 金融勞組, 全國銀行 聯合會에서

實施한 設問調查 結果 등을 參照하였다.

주로 文獻 研究의 方法에 依存하고 있는 本 論文은 다음 5 章으로 構成되어 있다.

第1章은 序論 部分으로서 研究의 目的, 研究의 方法 및 範圍에 대해 記述하였고,

第2章은 人事管理에 관한 理論的 背景으로서 人事管理의 意義와 機能, 人事管理의 本質, 人事管理의 基調을 考察하였다.

第3章은 銀行의 人事管理 特性 및 課題를 綜合分析하여 銀行의 效率的인 人事管理 方案의 必要性을 論理的으로 展開하였다.

第 4 章은 第 3章에서 分析된 內容을 土臺로하여 效率的인 人事管理 方案으로서 職能 資格制度 導入 및 專門職制度 活性化 方案을 提示하였으며,

끝으로 第 5 章에서는 研究結果를 要約 整理함으로서 結論으로 매듭 지었다.

第2章 人事管理의 理論的 考察

第1節 人事管理의 意義와 機能

1. 人事管理의 意義

人事管理란 組織에서 人間을 對象으로한 管理活動의 體系라 할 수 있는데 이에 대한 學者들의 見解를 살펴 보면 다음과 같다. 요더(Dale Yoder)教授는 "人事管理란 男女 從業員들로 하여금 그들의 職場에 대하여 最大의 貢獻을 하게끔 하고 最大의 滿足을 할 수 있도록 助力하고, 指導하는 機能 내지 活動" 이라고 定義 하였다.¹⁾

피고스와 마이어(Paul Pigors and Charles A. Myers)教授는 "훌륭한 人事管理(good personnel management)란 각자의 能力을 最大한 發揮시켜 個人이 그 自身の 職務에서 最大의 滿足을 얻고 作業集團의 一員으로도 滿足을 얻을 수 있도록 助力(helps)하는 것" 이라고 定義하였다²⁾. 또한 本多 教授는 "人間の 育成, 福祉의 增進과 企業 目的 達成의 促進을 究極의 目的으로 하며 個人 및 集團으로서의 從業員의 見解를 정확히 把握하여 記述的 諸條件을 勘案하면서 ①勤勞意慾의 充足 ②協力體制의 確保 ③勞動力의 效率的 利用을 꾀하는 一連의 提示策" 이라고 했³⁾,

플리포(E.B. Flippo)는 "人事管理란 個人, 組織, 社會의 目標가 達成되

1) Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relation*, 6th ed., (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970), p. 8.

2) Paul Pigors and C. A. Myers, *Personnel Administration: A Point of View and Method*, 9th ed., (N. Y: McGraw-Hill Book Co., 1981), p. 35.

3) 本多壯一, 『勞務管理』 稅務經理協會刊, 1979, p. 17.

도록 計劃하고, 指揮하고, 統制하는것"이라 定義하였다⁴⁾.

이러한 學者들의 多様な 定義를 綜合해 보면 오늘날의 人事管理가 企業과 從業員의 目的을 同時에 達成하는 方向으로 展開되고 있으며 科學的인 技法을 重視하고 있음을 알 수 있다. 近代的 人事管理는 人間 勞動만을 이용할 때 人間性 疎外와 非人格化를 招來하는 結果가 되기 때문에 勤勞者의 成就意慾을 갖도록 하여 勤勞者의 長點을 效果的으로 發揮할 수 있도록 指導하는 體制로 轉換되어 지고 있다⁵⁾.

또한 人事管理는 企業 目的을 達成하기 위해 企業活動의 原動力이 되는 人間能力을 企業의 長期的 展望에 따라 確保하고 從業員 個人의 人格을 尊重하며 能力을 育成, 發展시켜 양호한 人間關係를 維持하도록 環境을 만들어 스스로가 最大의 滿足을 얻게 하여 企業에 最大의 貢獻을 할 수 있도록 하여야 한다.

能力主義 人事政策과 깊이 관련되는 이러한 定義들속에 내포된 重要성도 人事管理의 基本理念 속에 다음과 같이 個性尊重, 能力開發, 職務開發이라는 세개의 새로운 概念을 심어주었다는 점이다⁶⁾.

첫째, 從業員의 個性尊重은 각자 스스로 強力한 自律性和 積極性을 가지고 行動하여 자기가 지니고 있는 모든 潛在力을 開發하고 發揮하는 個性있는 人間이 되기를 바라는 것을 뜻한다. 둘째, 能力開發은 教育訓練, 移動, 昇進, 昇格 등 人力의 把握과 開發 시스템에 의해 能力을 開發하는 것으로 從業員 자신을 위한 일이라고 할 수 있다. 셋째, 職務開發은 現代的 人事管理에 있어서 매우 重要한 部分으로서 能力開發은

4) Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, 6th Edition, (N.Y: McGraw-Hill, 1984), pp. 4-7.

5) Peter F. Drucker, *Management: Task-Responsibilities Practices*, (Harper & Row, Publishers, 1974), p. 304.

6) 李在昊, 『人的資源管理論』(서울: 一信社, 1993), pp. 25-26.

누구에게나 필요하나, 이것을 充分히 발휘하기 위해서는 職務(일)가 있어야 하기 때문에 중요하다.

오늘날 人事管理의 定義 속에 導入되어 있는 基本理念에 따라 人事管理를 다시 定義하면 ①組織의 生産性 目的達成(生産效率 내지 生産性 向上) ②企業內 (組織 構成員 相互間)의 利害關係의 公正한 調整 ③企業에 있어서 人間的 忠實 등 세가지 支柱로 人力資源을 效果的으로 管理하는 것이라 할 수 있다⁷⁾.

2. 人事管理의 目的

人事管理는 人的資源의 效率的인 管理를 통하여 組織目標에 寄與하도록 하는 活動이다. 人事管理의 目的은 첫째, 構成員의 確保와 그의 活用に 있다. 企業의 發展은 人間에 의해 左右되는데 企業이 有能한 人材를 發掘, 採用하는 方法에 使用됨이 重要하다 할 것이다. 有能한 人材發掘을 위해서는 採用方法 및 計劃이 科學的이고 合理的이어야 한다. 또한 確保된 有能한 人材의 企業內 定着性を 높여 그의 能力을 最大한 發揮할 수 있도록 適正配置를 위한 勞動力 再調整도 필요한 바, 이를 위한 目的 으로도 活用된다.

둘째, 能力開發과 動機賦與의 目的이다. 現代의 人事管理는 從業員을 生産性 向上을 위한 道具로서만 使用하는 것이 아니고 人間本然의 潛在的 能力을 開發토록 誘導 하는 體制이다. 이런 次元에서 能力開發을 위한 人事管理 試圖는 企業內 有能한 人材 育成을 위해 반드시 필요하며 이는 教育訓練 여하에 左右된다. 教育訓練 方針과 計劃의 策定 實行 方法 등이 重要하며 效果的인 方法으로 能力開發을 시키면 從業員의

7) 鄭守永, 「新人事管理論」(서울:博英社, 1990), p. 304.

士氣를 向上시켜 組織의 目標에 積極的이고 自發적으로 順應하도록 動機를 賦與하게 되어 生産性を 한층 높일 수가 있다.

셋째, 賃金 등 勞動條件의 改善에 目的이 있는 바, 人材確保, 活用, 能力開發의 實效성을 높이기 위해서는 勞動條件이나 環境을 整備 향상 시켜야 하는데 이를 위한 目的이다. 勞動時間의 短縮化가 世界的 傾向이고 있는 실정에서 勞動條件을 定하는 것도 매우 重要하다. 構成員의 最大의 關心事의 하나는 賃金인 바, 賃金은 士氣를 昂揚시켜 動機를 賦與하는데 커다란 役割을 한다. 能力給이나 보너스의 合理的인 支給方法, 이의 效果的 運營을 위한 業績評價나 人事考課의 方法, 賃金體系 및 賃金規程 賃金政策의 樹立도 人事管理의 主要 目的 가운데 하나다. 또한 福利厚生 制度의 導入 및 從業員의 健康.衛生管理 등 作業環境改善의 目的도 있다.

넷째, 勞使關係를 원활히 하기 위한 目的이다. 生活水準 向上과 價値觀이 多樣化 됨에 따라 勞使關係가 質的 中心으로 變하고 있다. 勞使環境條件의 急速한 變化 속에서 勞使協義制度나 經營參與制度의 活用方法, 勞動組合對策, 勞動爭議 對策樹立등이 중요한 바 合理的인 勞使關係의 圓滑化를 위한 人事政策樹立도 한 目的이다.

이상과 같이 人事管理의 役割 즉 目的을 要約하면 ①從業員의 效果的인 確保와 發掘 ②能力開發과 動機賦與를 위한 方法樹立 ③賃金 등 勞動條件의 改善을 위한 人事政策 樹立 ④勞使關係 圓滑化를 들 수 있다⁸⁾.

3. 人事管理의 重要性

企業의 人事管理는 企業活動의 成果를 左右하는 活動으로서 이들 成

8) 吳鐘錫, 『人事管理』(서울: 三英社, 1993), pp. 28-30.

果는 個人의能力이나 努力이 아니라 企業에 참가한 많은 相異한 活動을 하는 從業員들의 協同에 의해 이루어지는 것이다. 이와같이 人間이 組織을 통하여 각자의 能力을 發揮하는 過程을 適切히 企業 全體의 役割로 統合하는 것은 經營成果를 높이는데 不可缺 하면서도 가장 어려운 機能중의 하나이다. 그래서 우리는 보다 直接的으로 企業에서의 人事管理가 從業員들에게 보다 人間다운 待遇를 받는 職場을 提供함으로써 그러한 職場에서 일하는 사람들이 보람을 가지고, 能力을 키우고 그것을 職務로 통하여 發揮함으로써 企業도 發展하고 個人도 經濟적으로 生活이 向上되고 社會적으로도 圓滿하고 安定된 人間關係를 形成하며 보다 完成된 人間으로서 발전할 바탕을 만들 수 있는 것이다.

따라서 企業의 人事管理는 企業 自體의 目的뿐만 아니고 從業員들의 個人的인 目的도 實現하게 하는 重要한 手段으로서 그 重要性이 있다 할 것이다.

4. 人事管理의 機能

人事管理의 本質은 人間の 勞動力을 最大한 有效하게 利用하려는데 있으며 人事管理의 機能은 企業이 要求하는 사람을 確保하고 維持하는 것이다. 다음에서는 人事管理 機能에 關한 學者의 見解를 要約해 보자.

테드와 메트칼프는 人事管理의 機能을 다음과같이 7가지로 有形化하고 있다. ①雇傭(採用,配置,移動) ②教育訓練 ③安全.衛生 ④從業員에 對한 서비스 ⑤賃金 및 給與制度 ⑥ 勞使關係調整 ⑦人事調査(職務分析, 賃率調査, 人事監事) 등이다⁹⁾. 그리고 피고스(Pigors)와 마이어스(Myers)

9) O. Tead & H. C. Metcalf, *The Art of Administration*, (N. Y: McGraw-Hill, 1952)

는 10가지로提示하고 있다¹⁰⁾. ①募集 選拔. 配置 ②教育, 訓練 ④懲戒. 解雇 ⑤賃金管理 ⑥從業員에 對한 서비스 ⑦安全. 衛生 ⑧勞使協義制 ⑨組織의 安定性 確保 ⑩産業組織의 確立. 維持이고 또한 미이(J.F. Mee)는 人事管理의 機能을 다음과 같이 16가지로 分類하고 있다¹¹⁾.

①人事計劃②人事管理 組織 ③人事管理의 豫算과 原價統制 ④職務分析 和 職務評價 ⑤勤務考課 ⑥人事테스트 ⑦賃金.給與管理 ⑧雇傭 ⑨保健.醫療 서비스 ⑩金錢.非金錢 서비스 ⑪勞動.安全 ⑫協約交涉.勞動協約.勞使關係 ⑬從業員의 意思疏通 ⑭人間 關係와 士氣昂揚 ⑮教育訓練 ⑯人事監事 등 이다. 그리고 노울즈(W.H.Knowles)는 크게 3가지로 範疇化했다¹²⁾. ①管理的 機能 - 政策立案, 計劃, 組織編成機能 - 選拔.配置, 從業員 發展, 從業員 維持養成(賃金.勞動條件償 . 福祉厚生. 安全. 衛體育.文化.雇傭安定) ②對外的 機能 - 勞使關係, 政府關係, 公衆 關係등 이다.

以上과 같이 學者들의 諸見解는 表現상 다소 相異점은 있으나 人事管理의 機能이 人的資源을 단순히 管理하는것 만이 아니고 人間과組織, 組織과環境, 人間과環境 등 組織全般 에 걸쳐 人間을 中心으로 한 諸要素들이 企業의 目的에 合目的的으로 運營 되도록 하는 機能을 가지고 있음을 알 수 있고 또한 企業이 필요로 하는 사람을 採用,配置하고 勞動條件을 改善하여 勞動能率을 最高度로 發揮할 수 있도록 人的資源을 管理하고 從業員으로 하여금 組織의 一員으로서 즐겁게 일할 수 있도록 人間的으로 配慮하며 勞使關係의 圓滿한 處理 등이 主된 機能이라 할 수 있다.

近代의 人事管理 機能을 要約하면 <表Ⅱ-1>와 같다.

10) Pigors & Myers, *Personnel Administration, A Point of View and a Method*, 6th ed., International Student Edition, (N. Y: McGraw-Hill, 1969), p. 30.

11) J. F. Mee, *Personnel Handbook*, (Ronald Press Co., 1951)

12) W. H. Knowles, *Personnel Management- A Human Relation Approach*, 1955.

<表 II-1>

近代的 人事管理 機能

活動領域	機 能
充 員	人力計劃, 雇傭促進活動, 募集 및 選拔
能力 開發	오리엔테이션, 訓練, 管理開發, 經歷計劃, 人事考課 및 昇進體系
維 持	賃金 및 給與管理, 福祉厚生 管理, 安全, 健康, 苦衷處理 制度, 커뮤니케이션, 從業員關係 및 團體交渉등
活 用	配置, 리더십, 職務設計, 作業日程등
流 出	年金管理, 退職相談, 一時停職(lay-off)節次, 移職分析 및 辭職面接(exit interview)

資料 : Sang M. Lee & Cary D. Thorp, Jr., *Personnel Management: A Computerized Approach*, (New York: Petrocelli Book, Inc., 1978), pp. 1-2.

第2節 人事管理의 本質에 關한 理論

人事管理의 本質은 그 나라의 特殊한 事情이나 歷史的 背景에 따라 다르지만 生産管理方式이나 勞使關係의 歷史的 發展과 크게 關聯되는데 從業員의 勞動力을 效率的으로 利用하는데 重點을 둔 勞働有效利用說 또는 經濟最高 利用說, 從業員과 協力關係중점을 둔 協力關係說 또는 經營共同體 形成說의 두가지 學說이 있다¹³⁾

13) 李在昊, 前掲書, pp. 26-27.

1. 勞動有效利用說 또는 經濟最高 利用說

人事管理 古典이라 할 수 있는 테드(O.Tead)와 메트칼프(H.C.Metcalf)의 共著인 "人事管理 理論과 實際(Personnel Administration, Its Principles and Practice, 1st ed.,1920)"는 人事管理 範疇에 勞使關係도 포함하여 論하고 있으며 人事管理의 本質을 "勞動力의 有效利用의 科學과 技法"이라고 分析하고 있다.

이 學說은 勤勞者가 가지고 있는 勞動力을 美國式으로는 가장 能率的으로,獨逸式으로는 가장 經濟的으로 利用하기 위한 施策이 人事管理라는 說이다. 이 部類의 學說은 2차 大戰前 美國 人事管理論의 支配的 見解가 되어 왔으며 그 이후에는 人間關係 研究나 行動科學의 影響을 받아 部分的으로 調整되었다. 즉 勤勞者 일에 대한 關心이라는 心理的 要因을 認定하여 調整되었는 바 制度에 重點을 둔 것이 特徵이다. 이 學說을 主張한 學者는 요더와 미이 이다.

本 學說은 1次 大戰後 擡頭된 科學的 管理論과 脈을 같이하는 理論이다.

테일러(F.W.Taylor)가 創案한 科學的 管理法(scientific management method)에 의하면 能率的인 管理制度의 基礎는 高賃金.低勞務費의 原理에 있다고 하여 一流의 勤勞者가 1日에 할 수 있는 最大의 作業量(task)을 科學的으로 測定하려 하였다. 그러나 이러한 科學的 管理法은 勤勞의 生産性은 向上 시켰으나 勤勞者의 人間性을 無視함으로써 勤勞組合을 中心으로 많은 批判을 받게되었다.

따라서 人事管理는 勤勞者 각 個人의 能率向上을 考慮함과 同時에 勤勞者의 人間關係의 側面을 強調하는 勞使間의 協力關係의 側面으로

發展하게 되었다.

2. 協力關係說 또는 經濟共同體 形成說

美國은 1940년대부터 메이요(Elton Mayo)에 의한 人間關係 研究(human relations approach)의 影響과 生産方式의 自動化, 集團化로 因하여 팀웍(team-work)의 形成 및 協力關係의 形成을 重要時하게 됨으로서 人事管理論이 "協力關係 形成說"로 移行하게 되었다. 이는 美國式으로 經營者와 從業員間에 좋은 關係를 形成.維持하거나 獨逸式으로 企業을 構成하고있는 勞動者와 使用者의 共同體 關係를 形成함이 人事管理 任務라는 學說이다. 2次大戰 以後 大量 生産方式에 의한 集團的 生産 維持나 人間性 喪失 내지 疎外로 인한 勞動者의 反撥에 대한 政策이 必要해서 擡頭한 것이다. 代表的 學者로는 美國의 피고스(P.Pigors)와 마이어스(C.A.myers) 및 英國의 노스 코트(C.H.Northcott)를 들 수 있다.

본 理論은 人間關係論과 密接한 關係를 가지고 있는 學說로서 人間關係論은 1927年 - 1932년에 걸쳐 메이요(Elton Mayo),레스리스버그(Fritz J.Roethlisberger)가 호손(Hawthorne)工場에서 實驗한 作業環境이 作業能率에 미치는 影響을 調査¹⁴⁾한 結果로 擡頭하게 되었다. 이 實驗에 의하면 生産能率의 向上은 作業條件要素의 變化와 別 關係가 없고 職場內外의 集團社會에서 있어서의 人間關係, 특히 非公式組織의 人間關係에 의해 促進된다는 것이다.

따라서 人事管理도 이러한 人間關係의 側面을 強調 하면서 勞動者와

14) F. J. ,Roethlisberger, W. T. ,Dickson, *Management and the Worker*, (Harvard Univ., 1939.).

經營者는 同伴者的인 關係를 維持하여 서로 協力體的인 立場에서 組織 發展을 꾀하여야 한다.

第3節 人事管理의 基調

近代的 人事管理가 産業民主主義와 科學的 合理主義 理念에 따라 勞動者의 勞動力을 能率的으로 利用한다 한다면 現代의 人事管理는 勞動者의 人間關係的인 側面을 強調하면서 勞動者와 經營者가 同伴者的인 立場을 指向하며 組織能率을 向上시키고자 하는데 있다 할 것이다. 따라서 人事管理의 基本 方向은 最大의 利潤追究만을 위해 勞動者를 利用하는 制度에서 脫皮하여 社會性과 利潤性을 同時에 追究할 수 있는 人間性이 부각된 制度로 展開시켜야 한다. 이를 위해서는 經營者와 勞動者가 共同體的인 關係를 維持하여 勞動者의 能力을 向上시킬 수 있는 人事政策을 樹立하고 勞動者는 向上된 能力을 企業에 貢獻할 수 있도록 하여야 한다.

1. 組織理念의 再定立

가. 組織理念의 變化

人事管理를 展開함에 있어 行動指針은 企業의 生成, 業種, 規模, 社會的 地位, 經營者의 價値觀 등에 따라 人事方針의 內容이 달라진다. 그것은 人事管理가 經營 管理의 一環인 이상, 企業의 經營理念에 따라 人事管理의 基礎나 行動指針이 달라지기 때문이다. 또한 國際政治, 經濟, 기타 社會環境 條件의 動向에 따라 달라진다.

企業은 人間의 欲求를 充足시키기 위해 財貨나 서비스를 生産供給하

는 人間의 經濟的 欲求充足 機能은 물론 國民經濟에도 重要的 機能을 隨行하고 있다. 企業은 投資家, 勞動者, 消費者, 地域社會 등 여러 理解 關係者 集團에 深刻的 影響을 미치는 社會化된 制度로서 客觀的인 存在가 되어 있다. 이것이 企業의 國民經濟的인 存在 意義와 社會的 責任이 企業理念으로서 直接的으로 意識되게 되었다.

1920年初 포오드(Henry Ford)는 "經營을 奉仕의 機關(instrument of service)으로 看做하여 經營에 參加하는 모든 사람의 福祉의 增進에 힘써야 하며 利潤은 이 奉仕의 機關으로의 經營을 存續시키고 展開시키기 위해 必要的 것"이라고 하였다. 이것을 포오디즘 (Fordism) 이라 稱하였다. 이에 대해 드라커 (Peter F. Drucker)는"企業의 社會性을 주장하고 企業의 目的을 顧客의 創造 (creation of customer), 市場의 創造 (creation of market), 需要의 創造 (creation of demand)에 있다"고 한 네오 포오디즘 (Neo Fordism)을 主張하였다¹⁵⁾. 이것은 最大利潤의 追求는 企業의 目的이 될 수 없으므로 새로운 時代에 맞는 새로운 經營理念이 있어야 함을 強調한 것이다.

또 페티트는 (T.A.Petit) " 20세기의 美國經濟는 다섯가지의 革命에 의해 變形되어 있다"고 하였다¹⁶⁾. 즉 組織革命, 株式會社革命, 經營者革命, 所有權革命, 資本家革命이 그것이다. 이와 같은 企業環境이 變化하는 過程 속에서 利潤의 極大화와 같은 營利主義的 經營理念은 時代的 適應力을 喪失하고 있는 것이다.

따라서 오늘날의 經營者는 株主에 대한 收益的 報償만의 責任에만

15) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, (Modern Asian Edition, 1954), Chap. 5.

16) T.A.Petit, *The Moral Crisis in Management*, (N.Y:McGraw-Hill, 1967), Chap. II.

그칠 수 없게 되었으며 勤勞者의 生活 保障과 權益保護에 關한 責任 및 國家社會 發展에 이르는 모든 理解關係者의 利益까지 責任을 履行치 않을 수 없게 되었다. 그것은 곧 企業의 收益性과 社會性이 一致되도록 自覺的이고 人爲的인 調和를 위해 努力해야 함을 強調하는 것이다. 이와 같이 經營環境 變化와 더불어 既存의 營利主義的 經營理念은 否定되고 새로운 經營理念의 確立이 要請되고 있다.

나. 企業의 社會性과 利潤性

企業은 國民經濟의 主體라는 性格과 그리고 그 자신이 自主的인 存在라는 性格을 갖고 있기 때문에 社會性과 利潤性을 同時的으로 內包하고 있다. 社會性은 國民經濟의 發展에 關係되는 것이고 利潤性은 企業의 存在에 關係되는 것이다. 이러한 企業存在의 二重的 性格에서 經營理念 역시 社會性과 利潤性이 調和될 수 있어야 함은 當然하다.

그러나 오늘날의 經濟發展段階에 있어서 行動的인 意味로서 社會性이 보다 強力히 主張되고 있다.

企業活動의 成果를 단순히 生産의 擴大나 輸出의 增大에만 그 指標를 두어서는 안된다. 따라서 企業은 社會의 要請에 따라 良質의 財貨 및 서비스를 供給해야 할 뿐만 아니라 構成員에 대해서는 適正한 所得分配과 安全하고 快適한 職場을 提供하여 주어야 하고 地域社會 發展을 시키는 등 福祉社會의 實現에 寄與 할 수 있는 經營目標를 設定하고 企業을 經營할 것이 절실히 要請되고 있다.

따라서 社會性을 無視한 人事管理는 企業의 利潤擴大를 위한 業務活動만을 強調 하는 등 經濟動物的인 勞動을 讚揚하기 쉬우며 獨善的인 人間關係의 統合에만 열중 하는 結果가 될 것이다. 그러므로 人事管理

는 企業의 社會的 存在性을 強調하고 從業員이 社會人임을 認識하여 社會와의 調和를 이룩할 수 있도록 努力하여야 할 것이다. 따라서 오늘날의 人事管理는 企業의 利潤性和 社會性과의 調和라는 方向에서 實行하여야 할 것이다.

2. 人間性 重視와 能力主義

가. 人間性的 尊重

企業經營에 있어서 人間性이 人事管理 部門에 反映될 때 비로소 보람되고 滿足한 職場이 될 수 있다. 즉① 人間의 無力性 ② 職務나 役割의 無意味性 ③ 社會的 孤立性 ④ 疎外感 등에서 脫皮하게 되는 것이다.

첫째, 人間이 無力性에서 脫皮하기 위해서는 從業員에게 人間的인 일을 賦與한다든지 政策決定에 參加의 機會賦與, 自由裁量의 幅을 넓히는 對策이 있다

둘째, 無意味性에서 脫皮하기 위한 對策으로는 職務의 意義와 役割을 理解시킴으로써 職務의 質的 高度化, 職務 忠實化, 職務擴大 등이 있다.

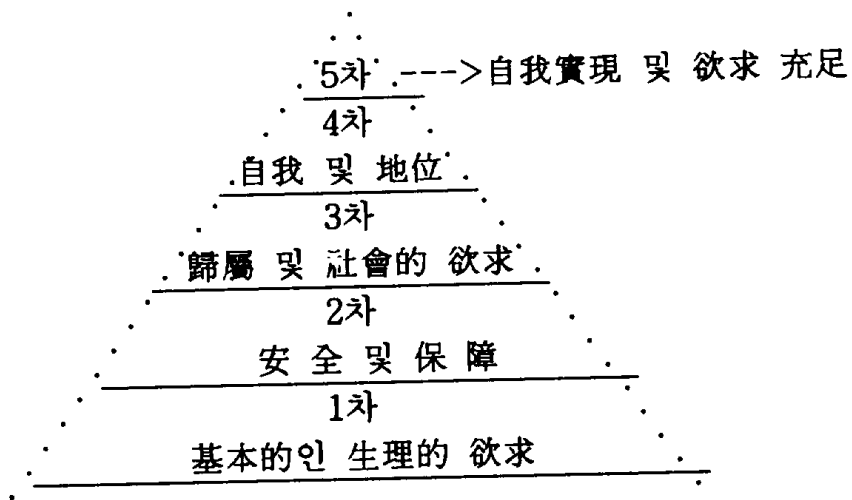
셋째, 孤立性에 關해서는 集團內의 意思疏通과 相互理解를 높이고 友好的인 人間關係를 造成하여 一體感和 親密感을 갖게 한다.

넷째, 疎外感은 從業員 각자에게 能力을 要求하는 職務를 賦與하거나, 目標를 提示함으로서 創意력과 研究에 專念토록 하게 한다.

이러한 諸方法들이 人事管理上에 實現될 때 비로소 疎外된 人間性이 回復될 것이고 여기에 福祉厚生 活動까지 포함되어 受動的에서 能動的으로, 依存心에서 獨立心으로, 低次元的인 欲求活動에서 高次元的인 欲

求行動으로, 短期的 行動에서 長期的 行動으로, 從屬的인 對人關係에서 對等한 對人關係로 轉換될 것이며 積極的으로 個性이 成熟되고 精神的 發達이 이룩될 것이다.

< 圖 II - 1 > 人間的 欲求



資料: Keith Davis, *Human Relation at Work*, McGraw-hill, 1981, p. 47.

<圖 II - 1 >은 매스로우의 欲求段階說(HIERARCHY OF NEEDS)을 圖式化한 表이다.

이表를 說明하면 첫째, 生理的 欲求는 他欲求의 基本이며, 1次的 欲求가 充足되면 2次的 欲求로 發展하게 된다. 이렇게 하여 低次的 欲求에서 自我欲求와 自己實現 欲求라는 高次元 欲求에로 發展한다는 것이다¹⁷⁾. 매스로우의 欲求段階說이 提示되면서 經濟的 人間觀에 의한 動機 賦與가 職務에의 貢獻을 가져온다는 假說은 說得力을 잃게 되었다.

따라서 人間性的 尊重으로 最高의 欲求段階인 自我實現 및 欲求充足

17) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, (Harper & Brothers, 1954), pp. 80-106.

을 시키는 人事管理가 이루어져야 함이 절실히 要求된다.

이와 같은 人間性尊重이 그 어느때보다 強調되고 거기에 대한 解答이 곧 人事管理의 成敗에 關건이 되고 있다.

나. 能力主義的 思考의 重視

企業經營에 있어서 對內的으로는 人間性 尊重이나 福祉의 向上을 꾀하는 經營理念, 對外的으로는 國際化時代에 있어서 公平한 競爭原理의 實現 등이 要請되는 것을 背景으로 人事管理는 새로운 性格을 가져야만 하게 되었다. 이것을 위해서는 勞動條件 改善을 위한 體質을 向上하여야 한다¹⁸⁾. 體質向上을 위한 對策은 첫째, 新製品과 새로운 市場을 開發해야 하고 둘째, 資本生産性의 向上을 위한 勞動裝備率을 增加시키고 自己資本比率을 改善하여야 하며 셋째, 經營組織의 改善, 省力化, 能力開發 등을 強力히 推進해 나가야 한다. 그러나 이러한 對策들이 容易하게 解決될 수 있는 것은 아니다. 따라서 人事管理에 있어서는 企業이 둘러싼 環境條件에 適應할 수 있도록 企業組織의 構成員에게 能力을 갖추도록 努力하여야 할 것이다.

人事管理는 有能한 人材確保만이 役割이 아니다. 有能한 人材를 現實적으로 活用할 수 있도록 制度와 諸條件을 整備하는 役割도 한다. 企業目的을 實現할 수 있는 效率的인 組織, 高度의 리더쉽, 人間의 價値觀과 欲求를 滿足하는 職場環境과 報償制度 確立 등이 要求된다. 이 制度와 諸條件의 設定과 運營에 있어서 從業員의 能力을 重視하고 그 活動을 圖謀하며 成果의 配分이나 待遇에 있어서도 傳統的인 思考에서 脫皮해야 한다는 것이다.

18) 吳 鍾錫, 『人事管理』, (서울: 三英社, 1993), p. 44.

다. 年功序列的 思考의 脫皮

東洋文化圈인 우리는 年功序列式 人事管理에 執着하였다. 우리의 思考方式과 行動 樣式은 人間을 身分이나 年齡으로 생각하게 하였고 長幼序列的인 身分關係를 重視 하였다. 더우기 植民地 社會를 접하면서 自發的인 近代化가 遲延되었고 資本主義 國家로의 出發이 늦어졌다. 이러한 文化的, 政治的, 經濟的인 背景 속에서 우리나라의 人事管理는 年功序列的인 管理體系로서 形成되었다. 그러나 技術革新과 先進技術의 導入으로 年功이란 價値가 下落하였고 젊은층의 生活意識이나 消費構造가 變化하고 國際化에 의한 企業競爭力의 強化 등이 強調됨으로서 年功序列式의 人事管理는 威脅을 받게 되어 새로운 人事管理 方向轉換이 強力히 要請되고 있다.

3. 시스템의 思考의 重要性

人間性尊重을 基盤으로 하여 새로운 能力主義를 展開하기 위해서는 시스템의 思考가 그 바탕에 있어야 한다. 하나의 시스템이란 어떤 目的을 達成함에 있어서 促進的 效果를 가지고 있는 相互 關聯的이고, 相互 依存的인 要素가 結合되어 存在하게 된다.

組織은 어떤 組織이든 構成要素가 있어야 하고 그것은 實務的인 機能과 管理的 機能이 결부되어 組織目標의 實現으로 옮겨야 한다. 즉, 이러한 側面은 組織의 重要的 部分을 構成하고 있고 나아가서 여러 部分은 有機的으로 결합되어 움직여야 함을 意味한다. 곧, 시스템의 接近을 意味한다. 人事管理 分野도 마찬가지이다. 經營管理의 서브시스템인 人事管理도 많은 實務的 活用이 內包되어 있고 그것은 管理的 活動과

결합되어 人事管理의 目標을 向하여 움직이고 결국 그것은 全般的인 經營管理의 目標에 寄與하여야 한다.

第3章 銀行 人事管理의 特性 및 問題點

第1節 銀行 組織構造上的 特性

1. 組織 體系

組織을 定義 하기란 지극히 어려운 問題지만 버나드(C I. Barnard)는 “ 두 사람 以上 意識的으로 調整된 諸活動 體系인 協同體系” 라고 定義 하였다¹⁹⁾. 組織의 本質이 協同體系인 만큼 合理的인 分業과 責任, 權限, 責務의 明確化라고 하는 組織의 形態와 分權化를 問題로 하고 있다.

經營組織體는 이러한 組織의 本質에 따라 體系化되어 運營되어야 하는바, 銀行 組織은 經營組織 임에도 불구하고 政府의 多樣한 規制와 關與로 官僚主義的 病幣를 낳았다²⁰⁾. 官僚制의 病幣는 同助過剩, 書面主義, 形式主義, 人間性喪失, 無事安逸主義, 官僚制 外的價値의 追究, 行政의 獨善化, 變動에 대한 抵抗을 들 수 있는데²¹⁾ 이러한 病幣들이 銀行 組織에 浸透함으로서 組織 發展의 沮害要因으로 作用 하고 있다.

또한 官僚的 組織은 執權的 組織, 多階層的 組織, 機能的 組織으로 나눌 수 있는 바, 살펴보면 다음과 같다²²⁾.

19) Chester I. Barnard, The Functions of the Executives, (Harvard Univ. Press, 1938), Part II. Chap. IV.

20) 崔鍾泰, 朴堉成 共著, 『金融勞組의 位置와 活動戰略에 關한 研究』, (서울 大學校 經營大學院 經營研究所, 1985), p. 109.

21) 劉鍾海, 『現代組織 管理論』, (서울: 博英社, 1991), pp. 177-178.

22) 강병호, “分權 擴大로 機能 組織 살려야”(韓國生産性 經濟 研究院, 信用經濟, 1988, 2), pp. 88-91

가. 執權的 組織

經營組織에 있어서 執權組織 또는 分權的 組織이라 함은 權限이 上位階層과 下位階層에 어떻게 分散되었는가에 따른 區分으로, 이때의 區分 基準은 權限의 種類에 관한 問題가 아니고 權限의 量과 決定事項의 相對的 重要도에 따른 程度의 問題라 하겠다. 이러한 組織의 長點은 統制의 容易性에 있다. 즉, 執權的組織下에서는 政策計劃, 管理의 統一化가 쉽고 이에 따른 事後監督이 容易하다. 그러나 執權的 組織은 經營規模가 커지고 經營環境이 複雜하게 變化하는 與件에 效果的으로 對應하기는 어려우며 따라서 現代 企業經營에 있어 分權的 組織의 擡頭는 必然的인 趨勢이다.

그간 우리나라 金融機關들도 經營規模의 擴大로 大型化 되어지고, 營業環境의 急速한 變化로 從來의 執權的 形態에 상당한 變貌를 가져오긴 했으나 아직까지 그 主流는 執權的 組織의 形態라 하겠다.

組織의 모든 意思決定 體制가 本店의 上位層으로 集中되어 一線 營業店에 비해 本店의 機能이 크게 肥大한 實情이다. 따라서 우리나라 金融機關들의 現在 組織體系로서는 營業店에서의 伸縮的이고 機動性 있는 業務處理를 制限하고 있고, 組織構成員들의 創意性 發揮를 抑制하는 등 執權的 組織이 갖는 問題點을 그대로 保有하고 있다 할 것이다.

나. 多階層 組織

執權的 組織은 반드시 管理階層의 增加를 招來하는 바, 이는 監督限界의 原則에 따라 組織이 커지면서 監督者의 數를 增加시키지 않으면

안되기 때문이다. 우리나라의 金融機關들의 組織階層도 監督(管理)階層의 增加現象이 그대로 나타나 있는데 종전에 우리나라 金融機關의 傳統的인 組織階層은 行員 - 代理 - 課長 - 次長 - 部長(支店長) - 常務理事 - 專務理事 - 銀行長과 같은 多段階層에 더하여 副部長, 副本部長, 本部長, 常任理事 등과 같이 職位 體系가 追加로 導入되고 있는 實情이다. 이러한 管理階層의 增加現象은 組織이 細分化되고, 權限이 狹小化되고, 責任이 모호해지며, 連絡과 調整이 힘들게 되고 意思決定이 지체된다는 측면에서 組織의 非效率性을 초래 한다고 할 수 있으나 다른 한편에 있어서는 職級の 細分化政策으로 昇進遲延에 따른 人事 및 組織管理上 若起된 問題를 解決 할 수 있다는 점에서 兩面性을 띄고 있다.

다. 機能的 組織

金融機關 組織은 傳統的으로 機能的인 面이 強調되었다. 이와 같은 現狀은 先,後進國을 不問하고 현재까지 계속되고 있는 實情이다. 機能的 組織의 要體는 組織을 主要 業務別로 細分하여 專門化함으로서 職務隨行의 能率性을 提高하는데 있다. 이와 같은面에서 金融機關의 機能的 組織導入은 當然한 結果라 하겠다. 우리나라 金融機關은 本店에 一線 營業店을 機能的으로 統制하는 專門部署를 설치한 典型的인 機能的 組織이라 하겠다. 機能的 組織은 中央 統制機能을 強化하고 專門化에 따른 分業의 能率을 期待할 수 있다는 長點이 있는데 反해, 變化하는 經營環境에 伸縮的으로 對處하기 어렵다는 短點이 있다.

2. 組織의 運營

組織의 運營方式은 組織體系의 類型과 最高 管理者의 經營哲學에 많은 影響을 받는다.

대체로 執權的 組織의 경우에는 權限을 背景으로한 命令이 組織運營의 根幹이 되나 分權的 組織의 경우에는 人間關係的 側面이 특히 強調된다. 最高管理者의 經營哲學은 動機賦與, 리더쉽의 方法에 커다란 影響을 미친다. 이외에 組織內 自生的으로 形成된 非公式 組織(informal organization)도 意思傳達에 至大한 作用을 함으로서 組織 運營에 影響을 미친다.

우리나라 金融機關의 組織運營 方式은 基本的으로 執權的 組織 性格이 強하여 權限을 背景으로 한 指揮와 統制가 主流를 이룬 關係로 人間關係的 側面이 疏忽했다.

管理者의 動機賦與도 外在的 統制에 크게 依存하였고 리더쉽도 目標의 達成을 위해 部下들에게 命令하는 權威型이 대부분이었다. 非公式 組織도 組織內的 意思疏通을 圓滑하게 하고 個人이 集團에 參與함으로써 所屬感과 欲求를 充足시키는 機能을 갖기 보다는 오히려 集團間的 葛藤과 競爭을 誘發하여 組織의 效率性を 沮害하는 逆機能이 컸다. 學緣과 人脈 등에 따라 昇進이나 人事移動 등을 하는 것이 斷片的인 事例라 할 수 있다. 특히 派閥主義的 組織體制로 他職員의 士氣를 극도로 低下시키는 것이 特徵이다.

3. 組織化 戰略

組織을 持續的으로 維持.發展시키는 課題를 버나드(C.I.Barnard) 등은 組織均衡이라는 말로 表現하고 있다. 버나드는 組織均衡을 이루기 위해서는 먼저 環境의 變化에 組織을 效果的으로 適應시켜야 하며 또한 組織構成員에 대한 誘引(incentive)과 貢獻(contribution)이 均衡을 이룰 수 있도록 效率的 動機賦與가 되어야 한다고 主張 하였다. 이런 脈絡에서 金融機關의 組織化 戰略을 몇가지로 要約해 보고자 한다.

첫째, 分權的 組織의 擴大 問題다. 分權的 組織은 聯邦的 分權制와 職能的 分權制로 大別할 수 있는데 보다 適正한 것은 聯邦的 分權制이다. 聯邦的 分權制는 事業 部制 組織을 말하며 어느 組織體系를 製品이나 地域 등 單位制로 分化하여 獨立採算制로 運營하는 方式으로서 우리나라 大企業중 삼성그룹과 같이 分化시키는 것을 말한다. 이렇게 分化시키면 營業店의 利益이 中心點이 되기 때문에 營業店長이 利益 目標에 대한 責任을 지며 이를 뒷받침하기 위해 意思決定 權限이 本店으로부터 大幅 委讓되어야 함은 물론이다.

둘째, 機能 爲主의 組織體系와 環境變化에 伸縮的으로 對應하기 쉬운 組織의 가미 問題이다. 委員會 組織이나 프로젝트 組織, 顧客別 組織 등이 그 예이다. 오늘날과 같이 競爭이 熾烈하고 營業環境이 急變하는 狀況에서 戰略的 經營의 重要性이 더 없이 큰 바, 組織도 戰略性을 띄지 않으면 안된다. 機能的 組織은 이런 면에서 戰略性이 적은 組織이라 할 수 있다. 委員會 組織은 重要的 政策이나 意思決定을 行하는 라인 機能과 단순히 라인을 助言하고 도우는 스텝機能을 가질 수도 있는데,

라인機能의 대표적인 例로 先進國 銀行에서 運營중인 ALCO(Asset & Liability Management Committee)를 들 수 있다.

프로젝트 組織은 반복적으로 일어나지 않는 特定한 課題를 解決하기 위해 각 分野의 專門要員을 差出하여 構成한 任務 포스(Task Force) 組織으로 現行 金融機關의 當面 課題라 할 수 있는 組織改編이나 MIS 體制의 構築 등에 適正하다 하겠다. 顧客別 組織은 마케팅 戰略의 일환으로 現재 先進國 銀行에서 많이 利用하고 있으며 이 組織은 營業店 一部를 顧客單位로 分化하여 한 顧客에게 여러 가지 서비스를 同時에 提供할 수 있도록 여러 機能을 統合하여 運營하는 體制를 갖춘 것을 말한다. 이것이 小形多店鋪 戰略이다. 과거 銀行 組織體制를 大型爲主로 構成하여 經營의 效率性 보다는 誇示的, 非收益性 성향이 普遍化되어 業務의 肥大化, 生産性低下 및 人事管理上 人事積滯現象을 招來하였다. 小型 多店鋪 戰略은 營業費用을 節減하고 利潤을 極大化해야 하는 商業的 概念과 投資의 效率性 側面을 볼 때 既存까지의 官僚主義的이고 完全 私企業的 性格이 결여된 銀行 組織體制에 적지 않은 影響을 끼칠 것이고 특히 銀行 內部的으로 人事의 疏通을 여는 '人事窓口'의 구실로 유익한 媒될 것이다. 특히 支店 設立에 制約²³⁾을 받고 있는 實情에서 小型 多店鋪 戰略으로의 運營이 要求된다 할 것인 바 <表 III-1 >는 '93 12월말 現재의 金融機關 店鋪 現況이다. 이러한 小型 多店鋪 戰略은 組織의 效率化를 위해 계속 擴大하여야 한다.

23) 財務部の 金融自由化 施策으로 '94.3.金融機關의 店鋪新設 定數를 設定 하 였는 바 1개支店の 定數로 出張所 2개를 新設할 수 있도록 함.

<表 III -1 >

金融機關 店鋪現況

銀行名		本店	支店	出張所	計
市中銀行	조상제한사외신한농대하보평 홍업일일신환한미화남동나랍화	1	205	128	334
		1	189	109	299
		1	197	118	316
		1	194	106	301
		1	219	86	306
		1	171	94	266
		1	97	49	147
		1	54	16	71
		1	58	16	75
		1	50	21	72
1	51	30	82		
1	28	19	48		
1	29	19	49		
1	28	30	59		
小計		14	1,570	841	2,425
地方銀行	대부충광제정전가경충 구산청주주기북원남북	1	89	60	150
		1	98	42	141
		1	49	37	87
		1	62	36	99
		1	28	6	35
		1	82	45	128
		1	47	10	58
		1	35	5	41
		1	73	35	109
1	33	10	44		
小計		10	596	286	892
一般銀行計		24	2,166	1,127	3,317
特殊銀行	기국주농수축 업민택협협협	1	230	86	317
		1	318	130	449
		1	229	121	351
		1	455	212	668
		1	114	32	147
		1	50	20	714
特殊銀行計		1	1,396	601	2,003
기타	산수출업 장기신용	1	32	17	50
		1	2	1	4
		1	25	2	28
總計		33	3,621	1,748	5,402

資料: 金融經濟, 金融經濟社, 1993. 3. p. 46

第2節 人事制度上の 特性

1. 年功序列主義 人事體系

銀行이 保守的인 集團性格이 강한 組織 體質과 더불어 人事制度 역시 이러한 脈絡에서 年功主義的 人事制度가 土臺를 이루고 있다. 즉 모든 人事的 諸要素들이 年功 指向的 制度下에서 樹立 運營되고 있는 實情이다. 人力確保의 基準을 職務나 業積에 따른 能力을 그 基準으로 삼지 않고 學力과 性別만을 要素로 하고 있으며 昇進 管理 部分에서도 <表 III-2 > 와 같이 年功序列化 傾向을 뚜렷이 볼 수 있다. 一部銀行에서는 勤務成績의 配點을 높인 경우도 있지만 一般的으로 評定者가 勤務成績 評定 對象者를 年功序列化하여 그것을 根幹으로 勤務成績을 評定하고 있는 實情이다²⁴⁾.

<表III-2 >

銀行의 昇進基準 要素別 基準

	A 銀行	B 銀行	C 銀行	D 銀行	E 銀行	F 銀行
	勤 經 務 歷	勤 經 務 歷	勤 經 務 歷	勤 經 務 歷	勤 經 務 歷	勤 經 務 歷
1 급	40 50	50 40	40 60	60 30	70 30	고 과 서
2 급	40 50	50 40	40 60	60 30	50 40	50 40
3.4급	40 50	50 40	40 60	50 40	50 40	50 40
5 급	40 50	35 50	40 60	40 50	40 50	50 40

資料: 慎侑根, 『銀行의 人的資源管理方案』, (金融經濟研究所:1988). p. 37

24) 外換銀行등의 人事管理者와 電話面接을 통해 이러한 實行을 確認함.

給與面에서도 年功序列式 號俸制로 構成되어 있으며 多少 職能給的 要素- 責任者 手當, 係長手當 -가 있으나 昇進管理 自體가, 이미 指摘 했듯이, 年功式 이므로 職能給的 要素는 희박하다 할 것이다.

銀行의 人事體制의 根幹이 이러한 形態로 持續될 경우 現在와 같은 人事環境下에서는 能力의 開發, 經歷開發 및 管理 등을 效率的으로 進行할 수 없기 때문에 生産性 低下 및 無事安逸의 病理現象만을 增大시킬 것이다. 일반적으로 年功序列 體制의 短點은 ① 適在適所의 管理가 어렵고 能力있는 者의 士氣를 低下 ② 生産性 低下 ③ 長年層과 젊은 층의 人事管理上 問題 發生 ④ 現代的 職能 合理主義 人事管理 發 達의 沮害 등이다. <表 III - 3 >는 우리나라 企業을 對象으로 年功序列 制度에 계폐에 관한 調査 結果인 바²⁵⁾, 年功序列制度의 重視傾向이 점차 사라지고 向後 過半數 以上の 企業이 能力爲主의 人事管理를 施行할 것을 나타내고 있다.

따라서 金融環境의 國際化,自律化, 開放化등 急速한 變化에 對處하기 위해서는 은행에서도 年功體制 人事方針의 改善이 絶실히 要求되는 바, 이의 改善方向을 提示하면 <表 III - 4 >과 같다.

25) 李 在昊, 『人的資源管理論』, (서울:一信社, 1993), p. 57.

<表 III -3> 우리나라 企業의 年功序列制度의 現況과 將來

(단위:%)

企業 規模		計	3,000 이 상	1,000- 2,999	500- 999	300- 499	299 이하
現 況	年功序列은 崩壞되지 않고 있다.	22.1	25.8	22.6	29.0	11.4	18.0
	以前보다 약간考慮치 않음	52.0	48.5	54.8	45.5	57.2	54.1
	單純화된 職場內에서 年功의 要素 多少 緩和	4.4		4.3	7.3		8.4
	상당히 緩和	19.9	24.2	18.3	16.4	31.4	15.3
	기 타	1.6	1.5		1.8		4.2
將 來 의 方 針	年功序列 要素를 無視하지 않음	1.9	1.5	1.1			5.6
	現實적으로 봐서 今後에도 어느 정도 重視 하여야 한다.	30.3	31.8	31.1	36.5	35.3	25.3
	過渡期的으로는 重視하나 將來에 는 無視	56.9	57.6	61.2	55.8	52.9	53.6
	將來는 同一勞動, 同一賃金의 原 則 重視	6.7	6.1	4.4	7.7	5.9	9.9
	기 타	4.2	3.0	2.2		5.9	5.6
繼 慶 의 沮 喪 의 要 因	社會認識의 變化가 일어나지 않음	18.5	23.9	20.4	20.8	11.9	11.2
	經營家族主義 是正이 困難	6.5	5.4	5.1	2.8	4.8	14.6
	昇級, 昇格을 위한 年功序列의 要 素의 排除를 위한 能力 및 業績 을 把握, 決定하는 客觀的 基準이 없다.	42.8	41.3	39.4	47.2	42.8	46.1
	中途採用을 積極적으로 實施하여 높은 能力에 높은 處遇를 할 사정 에 이르지 못했다.	9.3	8.7	11.7	7.0	11.9	6.7
	給與構成 中의 職務給 部分을 증 대하더라도 年功給 폐지 不可	9.0	8.7	10.9	8.3	4.8	9.0
要 因	社會保障制度 擴充이나 職業安定 措置의 改善이 일층 要望되나 실제는 不充分 하다.	9.7	4.3	9.5	9.7	19.0	11.0
	기 타	4.2	7.7	3.0	4.2	4.8	2.2

資料: 李 在昊, 前揭書, p.57.

<表 III - 4 > 年功體系的 改善 方向

區 分	年 功 的 要 素	改 善 方 向
採 用	. 中堅行員, 初級行員, 女行員 區分の 性別. 學力別 採用	性別 區分에 의한 採用志向 職務 單位 採用 導入
昇 進	. 經歷評定の 年功序列 ----> 昇進候補의 年功序列化	. 職能資格制度 . 專門職 制度
給 與	. 號俸制度 . 定額 賞與金	. 號俸上限制 . 差等賞與金 . 職能給 . 職務給
評 價	. 經歷評定の 比重過多 ----> 年功序列化 . 評價의 形式化 및 評價輕視 風潮	. 業務考課 . 能力主義 ----> 成果考課 . 能力考課 . 實績主義

2. 高齡化 現象

組織의 構成員이 高齡化되는 경우 組織에 미치는 影響을 살펴보면

첫째, 先任制(seniority)의 性向이 强하게 作用하여 이의 弊端인 行政이 沈滯하게 되고 變化에 대해 無感覺 내지 抵抗함으로서 高度로 保守性을 띠게 되어 改革과 創造의 理念이 매우 稀薄해지고, 둘째, 機動性과 積極性이 低下되어 組織의 젊은 階層까지 影響을 미쳐 職場 전체의 活力을 떨어뜨리고, 셋째, 年功體制的인 給與體系와 身分制度下에서 年齡에 맞는 處遇를 하게 되어 組織 전체의 人件費는 上昇하게 되고 個別 生産性 低下에 따른 收益性의 低下로 二重의 어려움을 겪게 된다.

마지막으로 年齡에 맞는 자리(post)를 마련 하지 못해 中高齡者 자신

의 士氣 低下는 물론 昇進停滯가 이연되는 젊은 階層의 士氣低下가 더욱 深刻해 진다.

이와 같이 高齡化 現象이 組織에 미치는 惡影響을 指摘하였는 바 銀行 組織에서도 高齡化 現象이 <表Ⅲ -5 >과 같이 相當히 進行되고 있다.

<表 Ⅲ -5 > 銀行員의 年度別.職級別 平均年齡

區分 職級	中小企業銀行			國民銀行		
	80年	83年	87年	80年	83年	87年
1 級	48.2	48.4	50.1	50.7	50.2	48.9
2 級	44.7	43.8	45.9	47.1	44.6	43.5
3 級	38.9	38.7	41.4	40.3	38.9	39.8
4 級	32.3	32.2	34.2	34.0	34.5	35.8
5 級	26.9	27.1	28.4	25.7	27.2	28.6
6 級	22.6	21.6	24.6	22.9	23.6	24.2
女行員	22.0	22.3	24.6		21.6	23.8

資料: 崔 鍾泰, 朴 竣成 「昇進停滯 解消을 위한 新人事制度」, (全國金融勞 聯, 1987). p. 26.

이 表를 살펴 보면 中小企業銀行의 경우 이미 80년 중반부터 3級 이 하 階層에서 中高齡化되고 있음을 알 수 있고, 國民銀行의 경우는 1,2級 에서 다소 年齡 低下現象은 있으나 停年退職 年齡인 58세를 勘案할 때 高齡化 趨勢가 이연적으로 체증될 전망이다. 특히 90년대 들어 銀行들이 採用人員을 줄임으로 인해 行員그룹인 5級 以下の 高齡化도 深刻하다 할 것이다. 따라서 이미 지적했듯이 高齡化 現象에 따라 人件費 增大로 銀行의 收益性에 惡影響을 미치고 組織의 非效率化를 招來하게 되므로 能率的인 人事 體系를 革新 하는 것이 절실히 要請된다. 즉, 國際化, 競爭力 強化, 自律化를 적극 推進하기 위한 組織시스템의 變化는

이를 運營하는 人事戰略이 必要하므로 人的 側面의 投資가 반드시 實行되어야 한다. 人力構造의 質的.量的 側面이 急變하는 狀況 속에서 綜合的인 觀點에서 年功制 補完을 위한 職務志向的이고 能力志向的인 人事計劃 및 管理가 이루어져야 한다. 따라서 <表Ⅲ -6 >와 같이 開發志向的 人事管理로 展開하여야 할 것이다.

<表 Ⅲ - 6 > 能力開發 志向的 人事管理의 展開 方向

展 開 方 向	展 開 內 容
1. 人事管理 戰略 理念	<ul style="list-style-type: none"> . 成果的 共同體 實現을 위한 能力開發 志向的 人事管理 . 經歷開發 中心의 人事管理
2. 人事管理 模型設定의 方向	<ul style="list-style-type: none"> . 年功模型에서 職能資格 模型으로의 轉換 . 身分模型 및 賞罰爲主 模型에서 開發爲主 模型으로의 轉換
3. 人事管理 展開方向	<ul style="list-style-type: none"> . 能力志向的 經歷管理制度의 定着化 . 成果主義的 職能資格制度의 土着化 . 停年을 前提로한 身分制度의 土着化

3. 名譽退職制度 運營

離職(sapARATION)이라 함은 企業과의 雇傭關係가 斷絶됨을 의미한다. 離職은 組織 成員의 自發性與否에 따라 自發的(voluntary)離職과 非自發的(involutary)離職으로 나누어 볼 수 있다. 自發的 離職이라 함은 組織構成員이 自發的으로 組織體를 離脫하는 것으로서 보통 다른 職場으로 옮기는 從業員 移動(turnover)이 대부분이며 특히 30-40代의 5-15年 勤續한 管理職 및 專門職 經歷者가 離職하는 경우에는 他從業員의

士氣에 影響을 끼침은 물론 中間階層의 空白現象으로 人事管理上 深刻한 題를 提起한다고 할 수 있다²⁶⁾.

반면 非自發的 離職이라 함은 企業의 經濟的인 事情으로 인한 一時 歸休(layoff), 解雇(discharge), 停年退職(retirement) 등이 있다. 요즘 銀行에서는 競爭이 深化 되면서 經營合理化 次元에서 人員減縮을 實施하고 있는 바, 이를 名譽退職制度라 命名 하여 <表 III-7>과 같이 運營하고 있는 實情이다.

<表 III - 7 > 銀行別 名譽退職制度 實施現況

	년도	퇴직자수	대 상 자	퇴 직 금 기 준
조 흥	'93	63	36-38년생, 4급이상일반 서무원	임금인상률5%, 할인율 10%
	'94	73 (주1)	35-39년생, 4급이상 일반 서무원	"
상 업	'93	122	35-39년생, 4급이상일반 서무원	임금인상률 5 % 할인율 10 %
	'94	128 (주2)	"	"
제 일	'93	87	36-40년생, 4급이상 일반 서무원	임금인상률 4.9 %, 할인율 8.5 %
	'94		36-40년생, 4급이상일반 서무원	임금인상률 5 % 할인율 10 %
한 일	'93	57	36-38년생, 4급이상 일반 서무원	임금인상률 5 % 할인율 9 %
	'94	237 (주3)	36-38년생, 4급이상일반 서무원	임금인상률 5 % 할인율 9 %

26) Paul Pigors and Charles A. Myers, *Personnel Administration*, 9th ed., (N. Y: McGraw-Hill, 1981), p. 222.

	년도	퇴직자수	대 상 자	퇴 직 금 기 준
서 울 신 탁	'93	142	36-42년생. 4급이상 일반 서무원	임금인상률 3 % 할인율 9 %
	'94	64 (주4)	36-38년생. 4급이상 일반 서무원	임금인상률 3 % 할인율 9 %
외 환	'93	21	35-39년생. 4급이상 일반 서무원	임금인상률 5 % 할인율 10 %
	'94		35-39년생. 4급이상 일반 서무원	임금인상률 5 % 할인율 10 %

資料: 金融포커스, (株)金融世界, 1994.2.16, p.13.

주1) 行員:45명, 代理:10명 (女行員 51명 포함)

주2) 行員:41명(女行員 30명 포함), 代理 :38명

주3) 3級次長이상:3명, 53년생이상 行員:212명(女行員151명포함), 昇進
後 13년지난 4級代理:20명

주4) 女行員 10명 포함人員

銀行은 人事積滯現象을 解消하고 減量經營을 통한 收支改善을 圖謀
하기 위해 점차 擴大한다는 方針이다. 名譽退職制度는 離職 理論上 非
自發的인 離職으로 分類할 수 있으나 自發的 離職 性格도 內包하고 있
다. 銀行員의 生涯 職場意識을 調査²⁷⁾한 바에 의하면 <表 III - 8 >과
같이 停年(58세)以前에 退職하겠다는 應答者가 47.7%로 거의 절반 水

27) 全國金融勞聯研究院, 「韓國勞動金融勤勞者의 福祉實態 및 欲求에 關한 調査
報告書」, (서울: 全國金融勞聯研究院, 1993), p. 35.

準인바, 徹底한 計劃 및 離職管理對策 없이 擴大할 경우 가까운 將來에 人的資源 確保上 상당한 問題를 誘發할 可能性이 있다.

<表 Ⅲ - 8 > 銀行員의 生涯 職場意識

(단위 :명,%)

	사 례 수	정년까지 근 무	정년이전 퇴직	계
전 체	2,032	52.3	47.7	100.0

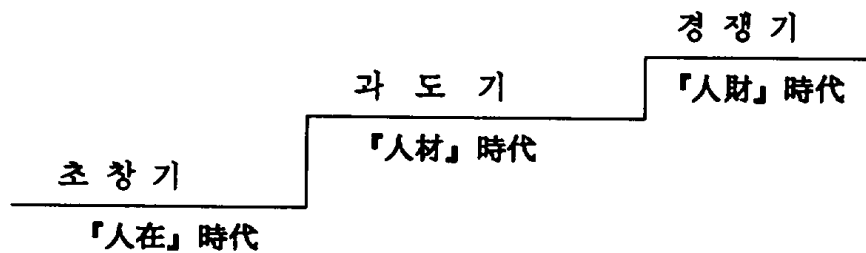
人的資源을 確保 維持하는 求心點은 自發的 離職을 最小化하는데 있다. 名譽退職制가 適正한 離職을 誘發하여 組織의 活力所를 불어 넣는 役割을 하는 반면 다음과 같은 問題點을 內包하고 있다.

첫째, 銀行員이 銀行을 職場으로 택한 理由중 가장 많은 것이 安定性인바²⁸⁾, 이를 侵害하므로써 失職의 不安으로 士氣를 低下시킬 수 있고, 둘째, 지나친 少數精銳化의 志向은 科學的 人事管理時代의 缺點인 機械論的 人間觀 發展 및 人間勞動을 非人格化함으로서 組織의 人間性 喪失을 招來할 憂慮가 있으며, 셋째, 有能한 人材가 退職하게 되면 「惡貨가 良貨를 驅逐한다」는 그레삼 法則이 作用하여 人材空洞化 現象을 招來할 憂慮가 있다.

이러한 問題點을 內包하고 있는 名譽退職制度의 活性化는 "人材는 곧 企業의 唯一한 財産이다"라는 現在의 人財時代<圖Ⅲ- 1 >를 맞이하여 銀行人事管理上 惡影響을 끼칠 憂慮가 높다.

28) 全國銀行聯合會, 「全國銀行員 意識構造 調査報告書」, (全國銀行聯合會, 1990), p. 11.

〈圖Ⅲ - 1〉 人材時代의 變遷



資料:崔 鍾泰, 『人事管理 知識』, (서울:韓國經濟新聞社,1993),p.162.

우리나라 企業이 그러하듯이 銀行도 從業員이 자기 職責에 安着할 수 있도록 指導하는 適應 시스템에 無關心하고, 對策이 없었음을 指摘할 수 있다.

따라서, 單純한 計算方式에 의한 制度의 運營을 止揚하고 科學的이고 體系화된 能力 開發, 動機賦與, 職務分析 및 開發, 經歷開發 및 管理 등 人的資源 維持側面을 經營戰略의 一環으로 삼아야 할 것이다.

第 3 節 人事管理上の 問題點

1. 職務 老休化(job redundancy)에 따른 遊休人力の 發生

職務의 老休化現象이라 함은 職務價値가 下落하는 것을 意味한다. 즉, 電算開發이 進行되기 前 銀行의 職務는 商業的 計算能力을 要求하는 一般事務, 業務職의 比重이 높았으나 현재와 같이 銀行業務 全分野에 걸쳐 電算開發이 進行되어 適用되고 있는 狀況에서는 該當職務가 量的인 側面이나 質的인 側面에서 相對的으로 比重이 낮아지게 된 現象이다.

國內銀行들은 70-80年代 大대적인 業務電算化를 構築하였고 90年代

들어서는 제3차 電算化를 推進하고 있다. <表Ⅲ- 9 >는 93년 현재 각 銀行의 業務 電算開發 現況이다.

<表Ⅲ- 9 > 銀行의 電算開發 現況

(단위:%)

		비율		비율
계	수입제세 원천징수	97	CD기이용24시간 출금 및 조회	7
	신탁업무	80	카드조회기이용 자기앞수표조회	37
	수납수표 본부 일괄처리	77	신용장 자동통지 시스템	33
정	CD기 통한 자기앞수표 지급	67	별단예금 대외계 이전	20
	유가증권 관리시스템	63	국제계 시스템	7
계	종합온라인 시스템	60	영업점 분산처리 시스템	3
대외계	경찰전산망과 접속	100	신용정보 관리기관 접속	40
	SWIFT와의 접속	80	은행감독원과의 접속	17
	대고객 전산망	53	판매대금자동결제망(EFT/POS)	17
	대외계시스템 구축	40	종합무역자동화망(KTNET)접속	0
정보계	경영정보시스템(MIS)	47	신용조사업무	40
	연체채권관리 시스템	47	문서관리시스템	37
	고객정보통합관리	43	자산부채종합관리(ALM)	13

資料: 韓國銀行, "銀行의 電算化 現況 및 展望", 1993.11

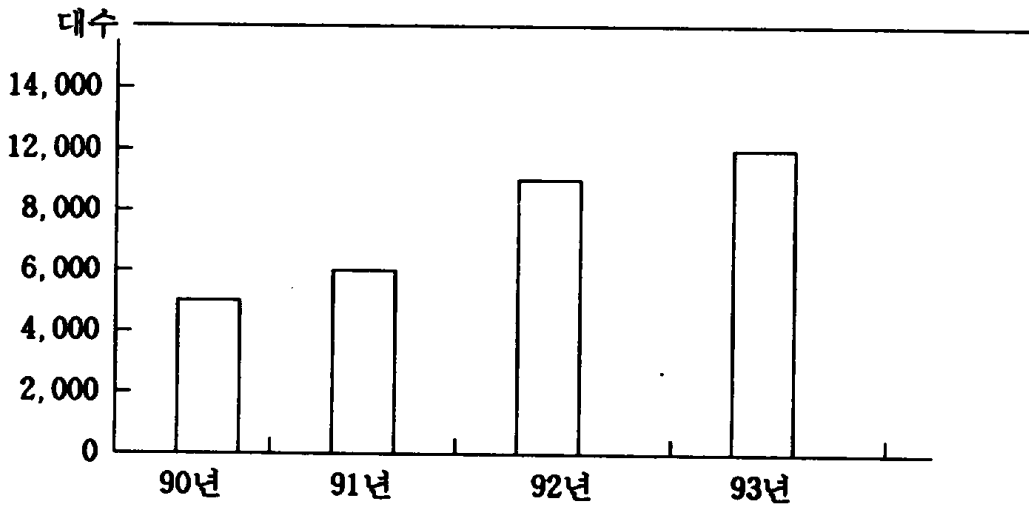
$$\text{比率} = \frac{\text{開發銀行數}}{\text{調査銀行數}} \times 100$$

本 表에의 計定係는 與受信業務, 信託, 有價證券業務 등 銀行의 一般 業務를 나타내는 것이고 對外係는 外部機關, 顧客과의 通信네트워크 接 續시스템을 말하며 情報係는 顧客情報, 信用調査, 金利/리스크管理 등

銀行관련 業務를 나타낸 것이다.

이 表를 통해서 알 수 있듯이 銀行들은 이제 거의 모든 分野에 걸쳐 電算開發을 하고 있으며 銀行業務도 銀行員의 直接 業務處理보다는 컴퓨터에 의해 業務가 處理 되고 있다.

<圖Ⅲ- 2 > 金融機關의 CD / ATM 增加推移



資料: 韓國銀行 銀行監督院, 「金融機關 店鋪總覽」, 1991-1994. 參照.

특히, <圖Ⅲ- 2 >는 銀行들의 自動化器機 設置 運營 增加推移를 나타낸 圖表이다.

이 表에서 보듯이 銀行의 自動化器機는 90 - 91年 6千대 未滿의 水準에서 93年代에는 1萬 2千대 水準으로 거의 2배 以上 增加勢를 나타내고 있다. 自動化器機의 增加는 銀行이 窓口業務를 輕減시키고 顧客 滿足의 一環으로 각 銀行들이 擴大 推進하고 있음을 알 수 있다. 自動化 器機는 일선 窓口 職員이 직접 顧客을 相對하여 處理하는 業務形態를 機械로 對替토록 함으로서 職務 老休化를 加重 시키고 있다.

이러한 銀行의 電算化 및 自動化器機의 擴大 設置가 銀行 經營全般

에 끼치는 影響은 상당하지만 특히 人事管理上 誘發할 수 있는 問題點을 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 業務電算化에 따라 該當 電算器機의 操作만을 專門으로 擔當하는 階層을 別도 養成 및 敎育을 하기 위한 人事管理體制의 構築을 필요 하고,

둘째, 電算開發 人力의 量的 擴大로 電算專門職에 대한 處遇改善으로 開發에 專念할 수 있는 人事管理 方案 樹立을 要求하며

셋째, 과거 手作業 處理시 相應한 人力들이 內部勞動 市場에서 遊休化됨으로서 이를 管理하기 위한 職務開發 및 轉換할 수 있는 人事管理 對策이 시급하다.

따라서 事務自動化에 따른 職務老休化 現象은 銀行 人事管理上 당면한 問題로 擡頭되어 보다 科學的인 人事管理方案이 要請 되는바 이를 위해서는 遊休人力에 對한 專門化를 通하여 이들을 積極 活用하여야 할 것이다.

2. 昇進停滯 現象

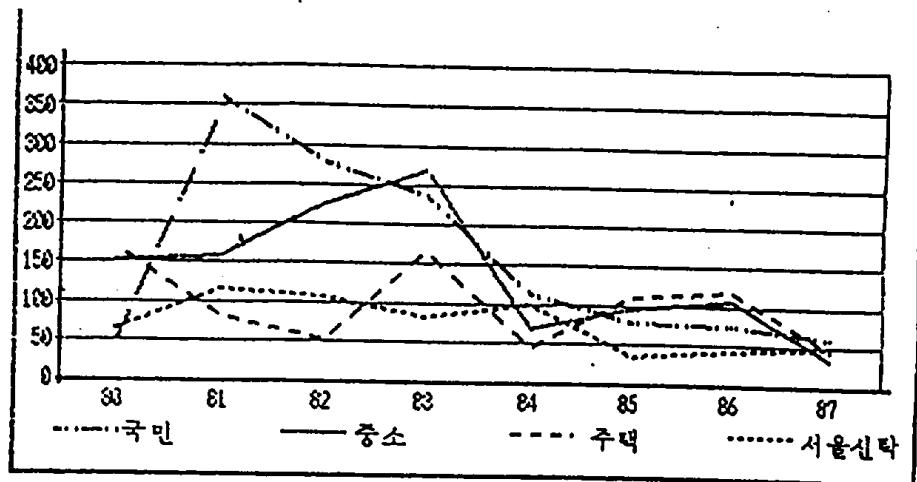
昇進(promotions)이라 함은 人事管理上 重要한 部門으로서 現在보다 높은 水準의 職位에 垂直的으로 移動함을 意味한다. 昇進은 從業員이 自己能力과 實績을 向上시키게 하는 刺戟制的 役割과 더불어 과거 實績에 대한 認定과 報償(reward)의 役割을 한다. 즉 從業員의 能率向上 및 士氣昂揚에 상당한 影響을 끼치게 된다.

昇進類型에는 職階昇進, 年功昇進, 資格昇進, 代用昇進, O.C昇進등이 있는데²⁹⁾ 銀行은 昇進基準을 勤務年數, 學力, 經歷, 年齡등 個人的인 年

29) 崔 鍾泰, 「人事管理의 知識」, (서울: 韓國經濟新聞社, 1993). p. 84.

功과 身分에 두는 年功昇進類型 이라할 수 있다. 이러한 年功 昇進類型은 人力構造 側面이 歪曲될 경우 자리(POST)不足 現象인 昇進 停滯現象을 誘發 하는바, 1970年代 國內經濟의 活況期 시절 銀行에도 波及되어 <圖 III- 3 >와같이 1980年代 초반까지 採用人員이 急上昇하였다.

< 圖III- 3 > 銀行員 採用現況(行員)



資料: 崔 鍾泰, 朴 坡成 「昇進停滯 解消을 위한 新人事制度」, (全國金融勞聯, 1987). p. 51.

이때 流入된 人員이 4級으로 昇進될 時點은 初級인 경우 12년 中堅인 경우 6년이 最所要되는 점³⁰⁾을 勘案 1980년 후반부터 자리 不足現象 즉 昇進停滯現象이 상당히 深刻하게 進行되고 있는 實情이다. 昇進停滯의 意味는 昇進所要 年限이 점차 長期化 되고 昇進率이 遞減하는 것이다. 銀行에서도 첫째 昇進所要年數의 長期化現象 趨勢가 상당히 進行되고 있는 實情이다. <表III -10 >는 規程上 基準所要 年數와 實質所要年數를 比較한 表이다.

30) 外換銀行 人事規程 參照.

〈表Ⅲ -10〉 銀行의 規程基準 昇進 所要年數 및 實質昇進 所要年數

(단위:년,개월)

銀行	職 級	6→5級	5→4級	4→3級	3→2級	2→1級
제 일 은 행	基準所要年數	5	3	3	3	2
	實質所要年數	5	8	8	4.5	4
한 일 은 행	基準所要年數	5	3	3	3	2
	實質所要年數	5	6.1	7.2	5.5	7.1
서울신탁은행	基準所要年數	5	3	3	3	2
	實質所要年數	5	7.3	8.7	5.6	9.5
국 민 은 행	基準所要年數	6	3	3	3	3
	實質所要年數	6	6.0	6.9	5.3	6.4
주 택 은 행	基準所要年數	5	3	3	3	2
	實質所要年數	5	4.6	7.5	4.1	5.6
산 업 은 행	基準所要年數	3	3	3	2	
	實質所要年數	1	8.1	8.5	6.1	5.4

資料: 崔 鍾泰, 朴 坡成 「昇進停滯 解消을 위한 新人事制度」, (全國金融勞聯, 1987). p. 29.

이 表에서 6級에 5級으로의 昇進은 勤務年數에 따라 自動으로 昇進되는 것으로 停滯現象과는 無關 하지만 責任者級(4級 以上)으로 昇進時에는 基準所要年數 3年을 훨씬 넘은 最低 4年 6個月에서 最高 8년까지 차이가 있다. 즉 初級 責任者級 昇進부터 滯增되는 現象은 그 以上 職級으로의 昇進 까지 連鎖적으로 停滯現象을 낳고 있다.

實質 昇進 所要年數를 平均적으로 推算한 <表 Ⅲ -11 >를 살펴보면,

〈表Ⅲ -11〉 銀行의 規程基準 平均 所要年數 및 實質昇進 平均 所要年數

職 級	6→5級	5→4級	4→3級	3→2級	2→1級
基準所要年數	4.5	3	3	3	2.2
實質所要年數	4.5	6.3	7.3	5.1	5.9

資料: 崔 鍾泰, 朴 坡成 「昇進停滯 解消을 위한 新人事制度」, (全國金融勞聯, 1987). p. 30.

初級責任者인 代理(4級)昇進은 6年 3個月, 課長級(3級)昇進은 7年 3個月, 次長級(2級)昇進은 5年 1個月, 部店長級(1級)昇進은 5年9個月 정도가 所要 됨을 알 수 있는바, 1級까지 昇進되는데 總 28年 9個月이 所要됨을 推算 할 수 있다.

둘째, 昇進率의 低下 推移現象이다.

80년 以後부터 87.3월까지 4급 責任者 昇進率을 整理하면 <表Ⅲ-12> 과 같다.

〈表Ⅲ-12〉 銀行員의 年度別 昇進率 現況

(단위:%)

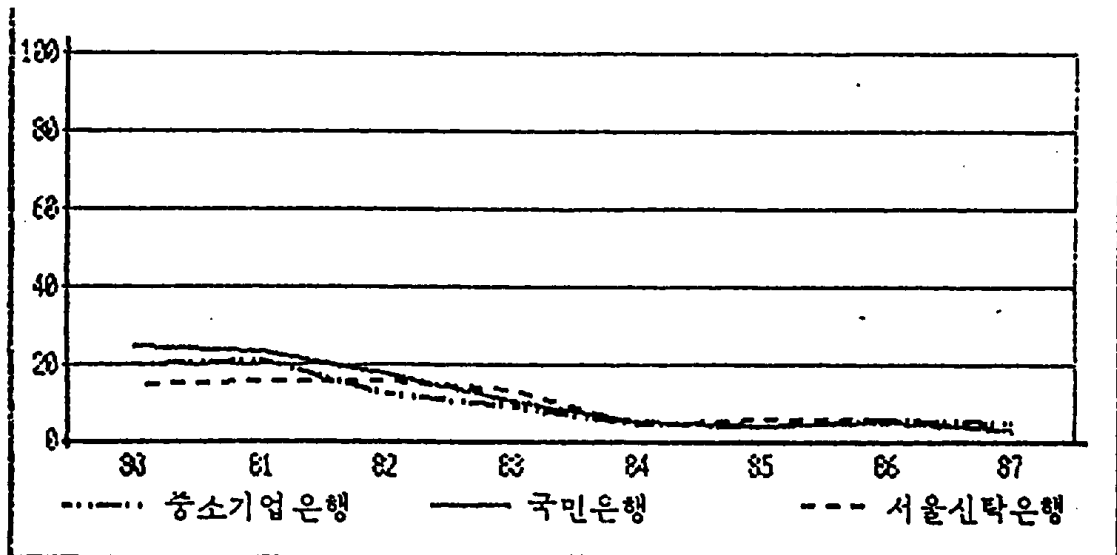
은 행 명	80년	81년	82년	83년	84년	85년	86년	87년
중소기업은행	24.8	23.1	17.4	10.6	5.4	3.6	4.6	3.0
서울신탁은행	14.8	15.5	15.5	13.4	4.4	5.5	5.8	2.4
국 민 은 행	20.1	21.1	12.6	9.1	4.3	3.9	5.8	5.0
조 흥 은 행	7.9	7.3	8.1	7.1	2.2			
한 일 은 행	18.5	14.2	15.1	6.8	4.3	3.8	3.8	1.2

$$* \text{昇進率} = \frac{\text{昇進任用者數}}{\text{昇進對象人員}}$$

資料: 崔 鍾泰, 朴 坡成, 「昇進停滯 解消을 위한 新人事制度」, (全國金融勞聯, 1987) 參照.

앞의 表의 特性을 보면 84년 이후 모든 銀行의 昇進率이 절반以下로 下向하기 始作 하였다. 그리고 84년 이후 昇進率이 5%로 미만으로 나타나 昇進停滯 現象은 거의 絶頂에다 다른 實情이다. <圖Ⅲ- 4 > 參照 또한, 昇進率이 20%일때 5年이면 對象者들을 昇進시킬 수 있는 可能性이 주어지지만 5% 前後라면 10年, 20年이 되어야 可能性이 있다고 推定 할 수 있다.

<圖 Ⅲ -4 > 4級 昇進率 推移



資料: 崔 鍾泰, 朴 坡成 「昇進停滯 解消를 위한 新人事制度」, (全國金融勞 聯, 1987), p. 36.

銀行員의 職場에 대한 不滿足 要因을 調査³¹⁾한 바에 의하면 <表Ⅲ-13>과 같이 昇進에 대한 滿足度가 다른 어느 要因보다도 가장 낮은 것으로(10.2%) 나타나 있어 現在까지 昇進停滯 現象은 移連되고 있음

31) 韓國勞動研究院, 「金融勤勞者 福祉實態 및 欲求에 關한 報告書」, (全國勞 聯, 1993), p. 51.

을 알 수 있다.

<表Ⅲ-13> 銀行員의 職場生活 滿足度

(단위: 명,%)

	滿 足	그저 그렇다	不 滿 足	計
昇進機會	10.2	33.3	56.5	100.0 (2,008)
能力發揮機會	11.7	42.4	45.9	100.0 (1,999)
人事考課	10.4	44.1	45.5	100.0 (1,999)
賃金水準	19.1	31.8	49.1	100.0 (2,042)

資料: 韓國勞動研究院, 「金融勤勞者 福祉實態 및 欲求에 關한 報告書」(全國勞聯,1993),p.51.

따라서 昇進停滯 現象을 解消 할 수 있는 劃期的인 人事管理 方案 模索이 절실히 要請되고 있다.

3. 職務老休化 및 昇進停滯의 原因과 問題點

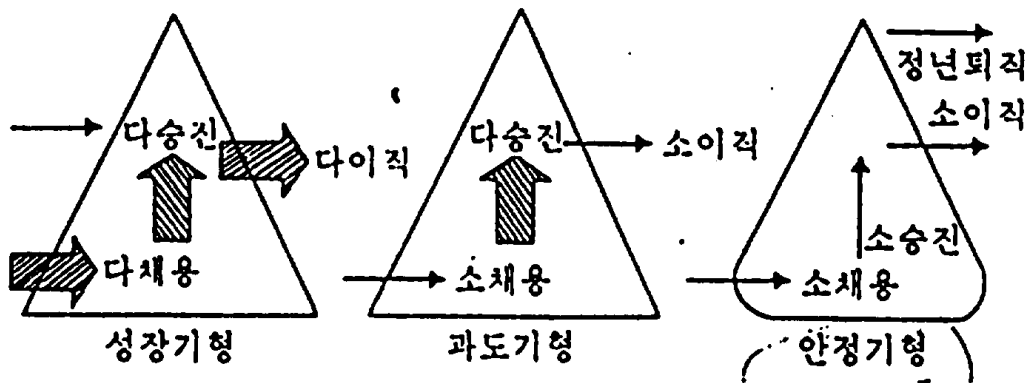
앞서 살펴 보았듯이 銀行業務의 電算化, 自動化는 職務老休化를 招來 하고, 이는 遊休人力을 發生 시킴으로써 昇進停滯의 한 原因이 되고있다. 다음에서는 銀行의 人事管理上 가장 深刻한 問題라고 할 수 있는 昇進停滯의 原因과 問題點을 人事構造的 側面과 職務構造的 側面 그리고 人事機能的 側面으로 區分하여 把握하고자 한다.

가. 人事構造的 側面

1980年代 後半에 들면서 銀行의 經營與件이 安定化 됨에따라 內部勞動市場의 人力 構造가 安定型으로 접어들게 되었다. <圖Ⅲ -5 >에서 보는 바와 같이 成長型 人力構造下에서는 多採用, 多昇進, 多退職으로 人力構造가 활발히 進行되다가 過渡期에 이르면 流入과 流出이 줄어들

게 되고 內部人力構造만 變化하게 된다. 이후 成長期로 접어들면 小採用, 小昇進, 小退職으로 構造가 變化하여 이른바 職級 人力分布가 增加하는 膨脹現象이 나타나게 된다.

<圖 III- 5 > 成長期.過渡期.安定期別 人力흐름상의 特性

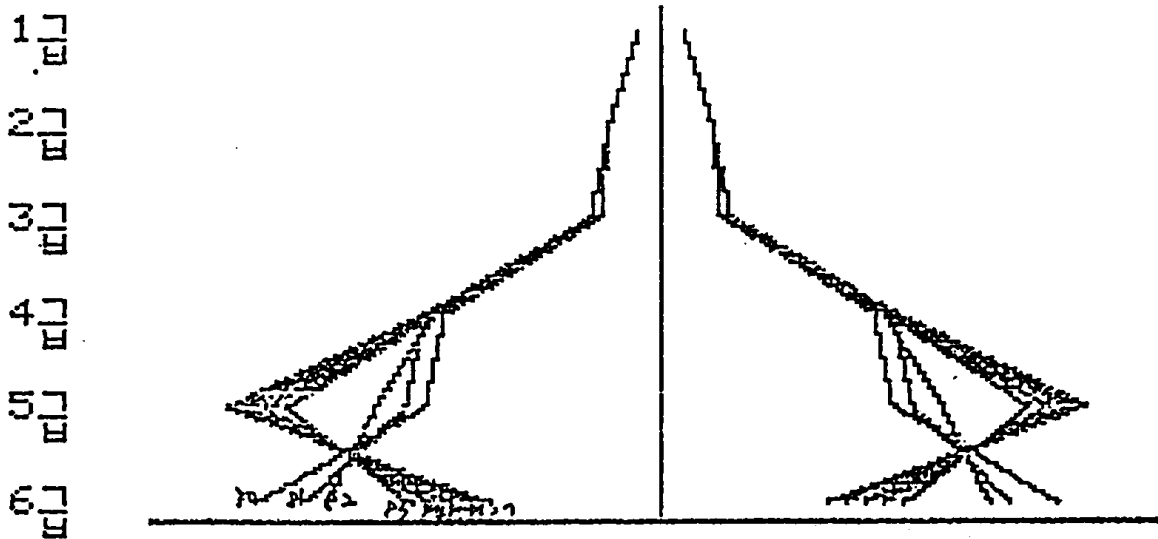


資料: 朴 竣成, [職能資格制度의 理解], (서울: 韓國經濟 新聞社, 1992). p. 78.

즉 過渡期에서 安定期로 접어드는 경우 피라미드형에서 램프형으로 轉換하고 거의 모든 企業이 昇進停滯로 인한 人事上의 葛藤이 發生³²⁾하는 바 銀行의 人力構造 역시 <圖III- 6 >와 같이 安定型 人力構造로의 轉換現象이 뚜렷이 나타나고 있어 停滯의 原因이 되고 있음을 알 수 있다.

32) 朴 竣成, 「職能資格制度의 理解」, (서울: 韓國經濟 新聞社, 1992). p. 78.

<圖Ⅲ- 6 > 金融人力構造 (10개銀行 統合)



資料: 崔 鍾泰, 朴 堉成 「昇進停滯 解消을 위한 新人事制度」, (全國金融勞聯, 1987). p. 42.

나. 職務構造的 側面

앞서 살펴 보았듯이 職務構造的 變化 역시 昇進停滯의 原因이 되고 있다. 銀行의 職務構造 變化의 要因은 電算시스템의 開發등 事務自動化 등으로 인한 業務處理의 過程上 側面과 金融産業 改編등 業務領域 調整을 들 수 있는데 이러한 것들이 銀行의 人事管理에 큰 影響을 끼치고 있으나 人事上 對應措置는 그렇게 充分하지 못한것 같다. 즉, 使用者든 勞組측이든 이러한 與件 變化를 深刻하게 받아들이는 徵候는 별로 없고 採用, 昇進 등 人事制度는 舊態의연한 現象維持에 머물고 있는 實情이다³³⁾.

33) 崔 鍾泰, 朴 堉成, 「昇進停滯 解消을 위한 新人事制度」, (全國金融勞聯,

事務自動化 등 技術革新에 따라 商業的 單純 計算業務, 單純 入.支給業務, 稅金計算業務 등 대다수 業務가 相對的으로 職務價値가 下落하여 該當職務 擔當者들이 遊休 人力化할 憂慮가 높아 人事上 不利益을 받을 可能性은 물론 能力을 開發하거나 活用할 기회가 적게된 實情이다. 특히 銀行員을 對象으로 現業務에 대한 業務性格을 調查³⁴⁾한 바에 의하면 자신의 業務가 專門性이 없는 單純한 職務라고 應答한 比率이 71.5 % 로써 현재 隨行하는 業務가 單純하다고 評價하는 傾向이 많았고 向後 원하는 業務性格에 대하여는 67.0 %가 業務範圍는 좁지만 專門性을 띤 業務를 擔當하고 싶다는 應答을 하여 銀行 人事制度上 專門職의 活性化方案이 時急히 提示되어야 할 實情이다.

따라서 專門職의 活性化의 方向은 職務老休化 現象으로 遊休人力化될 憂慮가 있는 階層에 대해 能力을 啓發토록 하고 組織目標 達成에 共同體的인 立場에서 疎外 되지 않도록 함은 물론 急變하는 金融環境變化에 能動的으로 對處할 수 있는 人的 資源을 養成하는데 寄與토록 하여야 한다.

다. 人事機能의 側面

昇進停滯의 人事機能의 原因은 身分基準에 의한 役職 昇進制度和 人事運用이 事後的으로 이루어 졌다는 점이다.

銀行의 昇進은 T/O가 形成 되어야 昇進 할 수 있는 이른바 身分主義的 役職 昇進 制度가 特徵이다. 이 制度의 問題點은 첫째, 身分基準의

1987). p. 43.

34) 全國銀行聯合會, 「全國銀行員 意識構造 調查報告書」, (서울: 全國銀行聯合會, 1990), p. 73.

前向的인 改善이 要請된다는 점이다. 金融機關의 業務 特性上 身分基準이 어느정도 考慮되어야 함은 自然스러운 현상이라 할 수 있다. 반면 中間層의 經歷段階上 公正한 競合을 거치면 바람직하다.

世代가 變하고 職務內容도 變함에 따라 人事上 處遇의 基準도 變하고 있다. 이런면에서 公正性 知覺性向의 人事制度 設計가 要求된다. 현재와같이 性別, 學力別 身分體系로는 從業員의 多樣的 要求를 充足 시킬 수 없다는 問題이다.

둘째. 役職 昇進概念의 思考轉換이 되어야 한다. 役職 昇進概念은 支配構造上의 職位가 格上되는 昇格과, 職務構造上의 內容과 質이 높아지는 昇職, 給與, 福祉厚生등 報酬가 오르는 昇級의 概念이 포함 되어 있다. 이런 狀況에서 昇進의 機會는 줄어들 수 밖에 없고 競合이 심하지 않을 수 없다. 따라서 職務와 職位를 別개로 運營 하거나, 代用昇進制度³⁵⁾(surrogate promotion)를 運用하거나 職務再設計를 통한 昇職을 시키는 등 人事制度上 餘裕와 伸縮性을 가져야 할 것이다.

人事機能上 또 한가지의 原因은 人事運用이 事後的으로 이루어졌다는 것이다. 銀行의 事後的인 人事慣行의 代表的인 例가 1988년 停年延長 問題를 들 수 있다.

全社會的인 潮流에 의해 銀行도 55세에서 58세로 停年이 延長이 되었는데 그 당시 이의 實施에대한 事前 準備는 거의 없었다. 이는 人事管理上 停年延長이 가져오는 影響이 相當 함에도 즉, 昇進停滯가 明若觀火로 나타날 것임에도 이에 대한 代案을 전혀 準備하지 않고 實施

35) 職務內容上의 實質的인 昇進없이 職位 심벌上의 形式的인 昇進을 시키는 경우를 말함.

했다는 점이다. 이를테면 3년이 延長되면 1급 昇進 對象者의 T/O 가 줄어들므로 당장 積滯現象이 나타나 그 以下 下位職級까지 移延 될 수 밖에 없는 現象이 發生한다. 이와같이 銀行의 人事運用이 항상 事後的으로 이루어졌음을 알 수 있고 이러한 慣行으로 銀行의 人的資源 管理에는 未來志向的이지 못하여 現在 全面的인 人事管理體制 修正이 要求되고 있는 實情이다.

이상과 같이 昇進停滯 現象을 把握하였는 바 이를 整理하여 보면 <表Ⅲ - 14 >와 같다.

<表 Ⅲ - 14 > 昇進停滯의 原因 및 問題點

人 力 構 造 的 側 面	成長型 人事에서 安定型 人事로의 轉換 - 小採用, 小昇進, 小退職으로 因한 停滯 職務構造의 變化 - 業務領域 調整 등에 따른 人事 制度 마련 未洽.
人事機能 的 側 面	身分基準에 의한 役職 昇進制度 - 昇進幅(T/O)制限에 따른 停滯 事後的 人事運用 實行 - 새로운 停滯原因의 累積등

따라서, 金融環境의 變化에 積極 對處하기 위해서는 銀行員의 士氣振作 및 優秀人力 確保次元에서 보다 效率的인 人事管理가 어느때보다 절실히 要請된다 할 것이다.

第4章 效率的인 人事管理 方案

銀行의 人力構造는 80年代 초반 經濟成長期 時代에 膨脹된 人力構造가 80年代 후반에 접어들면서 安定期型 人力構造로의 轉換으로 昇進停滯現象을 招來하여 이를 解消하기 위한 人事政策은 물론 急速한 事務自動化的 推進으로 職務價値가 變化하여 職務의 老休化 現象이 나타나 遊休人力에 대한 專門職化로 能力을 最高度로 活用할 수 있는 人事管理 方案이 要求된다.

銀行의 效率的인 人事管理 方案을 設定하기 위해서 本考에서는 勞動者와 使用者가 共同體的인 人間關係를 바탕으로 人的資源을 管理한다는 피고스(Paul Pigors)와 마이어(C.A.Myers)의 協力關係說을 바탕으로 하여 模索하고자 한다. 銀行 人事의 效率的인 管理를 위해서는 지나친 少數精銳化를 推進하여 職場에 대한 安定性을 侵害해서도 안되고 遊休人力을 放置하여 生産性을 沮害해서도 困難하다고 筆者는 생각한다.

따라서 筆者는 經營層은 經營層대로 從業員에 대해 人間關係論的인 入場에서 人事 政策을 樹立 執行 하여야 하며, 從業員은 從業員대로 協力體的인 入場에서 자신의 能力을 啓發, 育成하여 組織發展을 꾀하도록 하는 效率的인 人事管理 方案으로 專門職制度의 活性化 및 職能資格制度 導入, 運營을 提示하고자 한다.

第1節 專門職 制度의 活性化

1. 意義 및 必要性

가. 意義

一般的으로 組織에 있어서 專門職이라 함은 組織全體의 業務를 性質別로 나누어 加급적 한 사람에게 同一한 業務를 分擔 시키는 것을 말하며³⁶⁾ 英語의 語原으로는 企業內 專門職을 Specialist라 하고 企業外 專門職을 Professional이라 한다³⁷⁾. Kaufman은 專門職을 "高度의 專門知識.經驗.機能을 바탕으로 定形的으로 일어나는 業務에는 Line을 補佐하고 專門的 水準으로 指導와 協助를 하며 臨時的 業務에서는 Line의 Staff으로서 協助, 혹은 스스로 프로젝트를 推進하는 高度의 專門 擔當者"라 定義하였다³⁸⁾. 따라서 專門職은 高度의 專門知識 및 經驗을 要하는 業務를 擔當하여 그 知識을 利用하여 組織의 政策決定 및 日常業務 隨行을 補佐하는 職制로 定義 하고자 한다.

銀行에 있어서의 專門職은 職制分課 規程上 專門的인 業務를 隨行하는 Staff性格의 '役' 制度가 있다. 이들 대부분은 獨自的인 知識과 判斷으로 Line階層의 意思決定을 補佐하는 任務를 가지고 있고 長.短期的으로 銀行經營成果에 重要な 影響을 미치고 있다. 반면 組織構造上 "役"은 專門的인 業務를 隨行하는 專門職으로 보이나 이들의 位置는 不分

36) 劉 鍾海, 『現代組織管理』(서울:博英社, 1978), P. 192.

37) 日經連 職務分析センター, 『管理職의 活用과 處遇』(日本經營者 團體聯盟, 1979), pp. 124-127

38) H. G. Kaufman, *Obsolescence and Professional Career Development* (AMACOM, 1974) p. 5.

明하다. 이들 가운데는 Staff業務만 擔當하기도 하나 部署에 따라서 Line管理者와 同一 하기도 하고 Line 機能과 Staff機能을 同時에 隨行 하기도 한다³⁹⁾. 이러한 Line 및 Staff의 機能 不分明은 專門職으로 하여금 高度의 知識을 活用토록하는 人事管理上 問題點을 內包하고 있다.

오늘날 金融環境의 急速한 變化에 人材確保 및 人材育成을 위해서는 專門職 制度의 確固한 確立 및 專門的인 知識과 經驗 및 能力을 中心으로 職務를 細分化 하여야 한다⁴⁰⁾. 銀行業務를 職能別로 細分化하면 專門分野 別로 細分化할 수 있다.

比較的 專門化가 이루어진 部分은 電算業務, 技術業務, 經濟調查 등이 있다.

나. 必要性

오늘날의 우리社會는 社會, 技術, 經濟의 全分野에 걸쳐 急速한 變化와 더불어 각 企業은 더욱 熾烈해 지는 競爭狀況下에 自生하기 위해서 經營合理化 政策을 樹立, 執行하고 있는 實情이다. 이러한 多邊化의 環境속 에서는 組織이 점차 細分化되어 지면서 該當分野의 專門人力을 要求하게 되었다. 따라서 銀行組織에서도 業務의 細分化에 따라 점차 專門人力을 필요로 하게 되었는데, 이의 主된 要因은 金融圈을 둘러싼 金融環境變化, 經濟環境變化, 社會環境變化이다. 이러한 環境의 變化에

39) 金 植鉉外, 『中小企業銀行의 人事管理制度 改善方案』(서울:韓國產業經濟研究院, 1983), p. 124.

40) 愼 侑根外, 『韓國外換銀行 經歷管理制度 改善方案 研究』, (서울:韓國產業經濟研究院, 1983), p. 7.

다른 專門職의 必要性을 區分하여 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 金融環境 變化가 專門職을 必要로 한다는 점이다.

金融機關을 둘러싼 環境 變化를 國際化, 自律化로 對辯할 수 있다.

<表IV- 1 >와 같이 金融機關의 自律化 推進에 따른 業務領域 調整內容을 보면 既存의 單純한 豫金.貸出 爲主의 業務方式을 脫皮하여 證券, 短期金融, 周邊業務등으로 擴大되어 가고 있는 實情이다. 따라서 새로운 業務分野에 高度의 專門知識을 所有한 專門家가 필요하게 된 것이다. 또한 UR協商의 妥結로 金融機關의 開放이 不可避하게 되어 國際化를 위한 國際業務 專門家を 要求하게 되었다. 이러한 金融環境의 變化는 組織體制를 活性化된 責任經營 體制에서 專門職體制로의 轉換을 역시 要求하게 되었다.

專門職體制는 競爭能力을 갖춘 專門人力을 階層別, 職能別로 多角化하여 適在適所에 配置 함으로서 經營의 合理化를 達成할 수 있다⁴¹⁾.

둘째, 經濟的 環境變化에 따른 必要性이다.

우리나라 經濟 成長速度가 1960년대의 急速하다가 1980年代 부터 鈍化되기 시작하여 低成長期로 접어들어 따라 企業의 人力構造 역시 成長期때와는 다르게 安定期型 人力構造로의 轉換現象이 일어났다. 이미指摘 했듯이 安定期型 人力構造는 램프型의 人力構造로서 昇進停滯 現象을 일으켜 人事管理上 相當한 問題點을 誘發하고 있는 實情이다. 經濟構造의 變化가 企業의 人力構造에 커다란 影響을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 微視的으로는 歪曲된 人力構造의 調整을 위해서,

41) 崔 鍾泰, "우리나라의 銀行의 經營變化와 人事管理 改善 方向"(서울: 東國 大 經營 大學院 經營論集, 1984), p. 90.

巨視的으로는 人材育成 戰略으로서 職能資格制度 導入運營과 專門職 制度의 活性化를 要求하게 되었다.

셋째, 社會的 環境變化에 따른 專門職의 必要性이다.

社會의 民主化 및 勞動活動의 保障 등 社會的 環境의 變化는 새로운 勞使關係를 定立하게 되었다. 過去의 主從關係의 勞使關係가 平等的인 關係로 發展하여 勞動者의 欲求構造 變化와 그 範圍를 擴大시켰고 物質的 欲求外에 精神的 社會欲求를 追究하게 되었다. 이것은 勞動者가 自己勞動에 대한 自己發見은 물론 自己權力을 行事하고 參與하고자 하는 支配欲求를 많이 包含하고 있다⁴²⁾. 이러한 支配欲求를 充足시키기 위한 方案으로 專門職에 대한 人事管理制度 確立이 要請된다 할 것이다.

이상과 같은 諸環境 變化에 對處하기 위해 專門化를 活性化 시켜야 함은 물론 이미 지적했듯이 職務老休化 現象으로 銀行內部에 遊休人 力の 能力開發 및 活用을 꾀하기 위해서도 필요하다 할 것이다.

42) 崔 鍾泰, 『現代人事管理論』 (서울: 博英社, 1983), P. 477.

<表 IV- 1 >

金融機關 業務領域

	은행	투자금융회사	종합금융회사	증권회사	투자신탁회사
산업은행 업무	요구불예금 상업어음 할인 일반단기 대출				
저축은행 업무	저축성예금 상호부금 신탁				
장기대출	설비자금 주택자금		증장기자금 외자도입 전대		
단기금융 업무	환매채매매 상업어음 대출 CD	기업어음 CP매매 단기국공채 인수매출 CD매매증개 CMA	기업어음 CP매매 단기국공채 인수매출 CD매매증개 CMA	환매채 매매 CD인수. 매 출 어음할인	콜(CALL)
증권업무	유가증권 인수. 매매	유가증권 인수. 매매	. 유가증권 인수. 매매 . 유가증권 발행주선 . 증권투자 신탁대출 . 증권저축	. 유가증권 인수. 자기 매매 . 유가증권 발행주선 . 위탁매매 . 증권저축	. 유가증권 인수. 자기 매매 . 증권투자 신탁 . 수익증권 . 증권저축
금융기관 주변업무	외국환 팩토링 크레디트 카드	팩토링	외국환 팩토링 리스		

資料: 孫 正植, 『金融産業의 業務領域調整』 (서울: 銀行聯 金融問題研究所, 1985), P. 106.

2. 專門職 分類와 管理

가. 專門職의 分類

銀行이 人材育成 方案으로서의 專門職群 分類는 綜合企劃 專門役, 調査專門役, 審査專門役, 外換專門役, 電算專門役으로 分類하여 專門職 制度를 效率的으로 實行하는 것이 바람직하다.

첫째, 綜合企劃 專門役

綜合 企劃分野에는 MIS (Management Information System), 組織 및 豫算業務가 포함되며 이러한 業務를 隨行하는데 要請되는 資質과 知識 및 經驗은 最高 經營者의 立場에서의 視覺을 갖는 것이다. 즉, 綜合的인 思考能力이 要求되는 分野이다. 따라서 經營學과 같은 專攻을 통해서 經營全般의 一般的 知識을 涵養할 行員으로서 業務隨行에 適合하다⁴³⁾. 入行前의 事前的 知識으로서 經營學에 認識을 갖고 있는 者로서 入行後 一般 營業店에서 3年 내지 4年間 營業店 業務를 包括的으로 經驗하고서 全般的인 業務現況 習得을 통하여 現實에 대한 全體的인 理解力을 갖춘 行員중에서 本人의 希望, 業積 및 能力을 勘案하여 一定한 專門職群 考試를 통하여 企劃專門職人力으로 資格을 賦與한다.

둘째, 調査專門役

經濟調査, 法規調査, 技術調査등이 調査分野에 포함된다. 經濟調査 業務는 國際經濟, 國內調査 및 國內經濟의 對外的 弘報業務를 包含한다. 法規調査는 銀行이 業務隨行상 法律的인 解析이나 法適用의 必要시 法律的인 判斷과 判例등을 調査토록 한다.

技術調査는 建築 및 電氣등 諸 技術分野의 業務를 隨行토록 한다. 이

43) 愼 侑根, 「韓國外換銀行 經歷管理制度 改善方案」, 前掲書, pp. 142-152

러한 調査專門職은 入行時부터 該當分野 專攻 및 資格證 所持者로서 採用하며 人材로 養成하기 위해 行員부터 該當分野에 配置시켜 2年 내지 3年에 걸쳐 銀行現況을 習得케 한다.

國際金融分野는 海外支店에 2年 내지 3年 勤務케 하여 어느 정도 感覺을 익히도록 한다. 行員으로서 該當分野의 勤務後 調査專門役으로 配置하여 專門家로서의 職務를 隨行하게 된다.

셋째, 審査專門役

審査分野에는 與信管理, 企業分析業務, 審査業務등이 있다. 金融機關의 主要業務중 與信業務는 危險負擔이 크며 意思決定者로서의 知識과 經驗이 要求되는 職務이다.

또한 與信部門은 國內與信과 國際與信으로 區分할 수 있으나 相互聯關關係가 없는 것이 現實이다. 그러나 與信 專門化로 이를 打破해야 하며 이를 위하여 審査專門役이 要請된다. 審査專門職을 養成하기 위해서는 營業店에서 2年정도 與信業務를 擔當하거나 企業分析 分野에서 企業診斷이나 信用調査業務를 擔當토록 하여 別途의 與信 專門役 資格考試를 통해 審査專門役으로 養成하고 管理한다.

또한 國際 審査專門役은 國內審査 專門役을 養成시키는 經路外에 英美法 및 大陸法 系統의 專門知識과 國外支店에서 2-3年間 與信業務를 經驗한 人力을 資格考試를 통해 選拔 國際審査 專門役으로 管理한다.

넷째, 外換 賣買 專門役(外換 달러)

外換去來 自由化 措置에 따라 銀行들은 外換賣買에 따른 收益極大化 및 리스크 豫防이 어느때 보다 重要的 時點이다. 外換賣買는 專門的인 知識과 經驗 없이는 業務를 隨行할 수 없는 獨特한 分野로서 國際感覺이 뛰어난 職員을 採用하여 別途 管理하여야 하고 完璧한 成果級制의

給與體制를 통하여 能力을 最大한 發揮하고 開發할 수 있도록 한다.

다섯째, 電算專門役

電算業務는 一般的으로 시스템 開發(Sysytem development), 프로그래밍(Programming), 오퍼레이션(Operation), 管理(management)로 分類할 수 있다. 이러한 業務를 隨行하는데 共通的으로 要請되는 資質과 知識 및 經驗은 컴퓨터와 銀行의 一般業務 및 시스템 分析에 대한 綜合的인 思考 能力을 要求한다.

따라서 電算學 專攻者를 區分 採用하여 營業店에서 3年정도 勤務케 하여 一般銀行 業務를 習得케 한 후 電算部署로 配置하여 電算業務를 擔當하게 한다. 銀行의 컴퓨터 部門 職務管理는 시스템 分析, 補助, 下級프로그래머, 上級프로그래머 그리고 管理者로 나눌 수 있고 가장 核心的인 職務는 시스템 分析과 프로그래머라 할 수 있다.

나. 管 理

銀行의 專門職은 下級職부터 專門化시켜야 할 部門과 上級職 부터 專門化 시켜야 할 部門으로 區分 管理됨이 바람직하다. 즉, 下位職級에서 專門性을 갖는 專門人力은 行員 採用時에 確保하여 管理하고 上級職級에서 專門性을 갖는 人力은 4級昇進시 資格審査를 통해 經歷中心으로 管理되어야 한다.

下位職級에서 專門化시켜야 할 職務는 電算職, 技術職, 외화dealer로 區分할 수 있다.

이러한 專門職 對象 人力은 一般的인 generalist와는 달리 別途의 管理가 이루어져야 한다. 따라서 採用時 一定資格을 갖춘 사람으로 採用하여야 하며 入行後 별도의 資格審査 없이 專門職으로 한다. 이들의 4

級 昇進시 有意해야 할 것을 살펴보면 첫째, 對象人員을 限定시키지 말고 一定한 能力을 갖추면 昇進시키고 둘째, 職務 特性에 따라 職務를 細分化 시킬것. 셋째, 昇格基準에 妥當性和 信賴性を 높일것.

넷째, 專門職에 相應하는 報酬를 保障할 것. 다섯째, 一般的인 責任者 資格考試 施行보다는 專門性이 있는 資格考試 實施 등이다. 이렇게 해서 4級으로 昇進시켜 該當分野 專門職 業務를 隨行할 수 있도록 한다.

上位職級の 專門職 管理는 企劃 專門職의 綜合企劃 業務로서 MIS, 組織, 豫算 및 人事, 與信, 受信 및 資金業務, 審査專門職의 全業務 그리고 國際金融職의 國際業務이다. 이러한 業務는 4級부터 專門職性を 띄도록 管理되어야 한다. 또한 이러한 職務중 類似한 職務의 資格은 相互 互緩性은 認定해야 한다. 예를 들어 審査專門職과 專門企劃職의 與信業務와 같은 것들은 類似한 것으로 管理한다. 上位 專門職을 管理하는데 留意할 사항을 살펴보면 첫째, 對象을 職務經驗이 있는 人員에만 限定시키지 말고 類似한 研修經驗이 있는 人員에게도 審査資格을 주어야 할 것.

둘째, 더 上位 職級으로의 昇格時 信賴性和 妥當性を 持續적으로 提高시켜야 할 것. 셋째, 職務의 特性에 따라 細分된 資格을 管理해야 할 것. 넷째, 相應하는 報酬 保障 및 必要的 專門人力 T/O 算定시 有意할 것. 다섯째, 類似한 業務는 서로 互緩性を 갖고 管理하여야 하는것 등이다.

3. 專門人力 開發과 育成

職務隨行에 必要的 銀行員의 專門的 能力 (professional ability) 開發을 위해서 教育訓練을 手段으로 할 수 있다. 教育訓練이란 銀行員의 一

般能力을 開發하고 職務隨行에 필요한 知識과 技術을 研磨하여 最高의 發展的 變化를 促進하는 活動이다⁴⁴⁾. 이러한 教育訓練은 階層別(垂直的 分化)과 職能別(水平的 分化)로 區別 할 수 있다. 階層別 能力開發을 위한 教育訓練은 作業層과 管理層으로 區分하여 對象으로 삼는다. 또 職能別 教育訓練은 生産, 經營, 人事, 財務로 區分한다. 專門的 能力을 위한 教育訓練은 垂直的 思考로써 階層別 教育訓練을 시켜야 한다.

가. 階層別, 職能別 人材育成

階層別로 細分化하여 人材를 育成함으로 人事制度 및 人力管理의 體系가 確立되어야 한다. 예를 들어 審査專門職은 審査專門職에 알맞는 電算專門職은 그에 알맞는 人事制度 즉, 昇進制度, 教育訓練制度, 人事考課制度가 確立되어야 한다. 또 그에 따른 人力管理體系 즉, 確保制度, 維持, 開發制度, 移職制度등이 確立되어야 한다. 아울러 主要人力과 補助人力의 有機的인 調和를 이룰 수 있도록 職責을 비롯한 諸般 人事制度의 確立이 要請되고 있다. 이에 따라 主要人力의 意思決定 能力伸長을 위한 人事管理 方案으로 商業的 環境下의 店鋪長은 營業收益의 極大化를 위해 主要 意思決定時 專門人力을 最大한 活用하여야 하고 補助人力은 職務主義에 立脚한 重點的인 人事制度의 뒷받침이 要望되고 있다. 또한 職能別 人材育成을 위해 銀行固有業 務部門의 人力과 專門業 務部門 人力이 有機的인 調和를 이룰 수 있도록 職責을 비롯한 諸般 人事制度의 確立이 要請된다.

44) 吳 錫弘, 「人事行政論」, (서울: 博英社, 1984), p. 6.

나. 敎育訓練과 人力開發

敎育訓練의 基本目的은 銀行員의 職務隨行에 必要한 知識, 技術, 一般能力 그리고 態度에 關聯하여 發生하는 訓練需要를 充足시켜 銀行員의 個人의 發展을 圖謨하려는 것이며 訓練需要의 充足에 의해 銀行組織의 統合性을 維持.增進시키고 銀行業務의 能率的인 隨行과 浪費 排除 및 發展을 圖謨하려는 것 일 뿐만 아니라 訓練을 받는 個人이 만족스러운 職業生活을 營爲할 수 있게 해주고 그에게 發展의 機會를 주려는 것이다⁴⁵⁾.

이러한 敎育訓練의 種類에는 라인中心의 OJT(On the job training), STAFF中心의 OFF JT (off the job training),本人 中心의 SD (self development) 이 있다⁴⁶⁾. 職場內 敎育訓練 즉, OJT는 擔當者를 直屬上官이 主軸으로 部下에게 直接的으로 個別 指導하고 敎育訓練시키는 방식이다. 動態的인 經濟環境속에서 生産性이 낮은 有能한 專門人力을 效果的으로 養成하기 위해서는 現場實務 中心의 OJT가 絶실히 要請된다.

職場外 敎育訓練 즉,OFF JT란 專門 STAFF을 中心으로 職場內 敎育訓練外의 모든 敎育訓練을 말한다. 自己開發 즉 SD란 自己의 責任下에 自己의 理解와 評價에 의해서 成長, 向上의 意慾을 가지고 自主的으로 이에 대한 努力을 하는 것을 말한다. 自己 中心의 自己開發方式은 生涯敎育(life education)의 重要性和 더불어 重要性이 強化되고 있는 實情이다. 自己開發의 責任當事者는 本人이지만 이를 實行토록 뒷받침해준 者는 企業이다. 즉 企業은 構成員의 自己開發을 그의 敎育訓練의 一環으로 支援해야 한다. 企業이 아무리 훌륭한 人事制度로서 從業員을

45) 吳 錫弘, 前揭書, p. 267.

46) 崔 鍾泰, 前揭書, pp. 293-310

支援한다고 해도 個個人的 自己開發 欲求가 없다면 效果를 期待할 수 없다. 따라서 銀行의 專門人力 養成을 위해서는 아낌없는 自己開發 支援을 實行하여야 한다.

4. 專門職 活用方案

專門職이 LINE의 補佐役割을 하며 重要的 政策決定에 影響을 미치거나 單獨 프로젝트를 隨行하는 등 積極 活用하기 위한 方案은 다음과 같다.

첫째, 組織內 社會的 意識構造를 變化 시켜야 한다.

一般的으로 우리 社會는 管理職을 專門職보다 選好하는 傾向이 있다. 組織內에서도 大部分의 職員이 管理職을 選好하고 있는 實情이다. 이는 專門家가 組織內에서 STAFF役割로서 責任과 權限의 缺如 및 昇進등 職位保障에 어려움이 그 要因으로 볼 수 있다. 따라서 專門職에 대한 權限 賦與 및 職位保障등 處遇 改善으로 組織員의 意識을 改革시켜 目標達成을 위한 個人的 特性 및 價値觀의 變化를 刺戟하여야 할 것이다.

둘째, 人事制度上的 專門職 優待方案이 提示되어야 한다.

銀行의 人事制度는 政府로 부터의 干涉을 받아 다른 經營部門에서와 마찬가지로 急變하는 環境變化에 能動的으로 對處하지 못한 實情이다. 특히 60-70年代 實物經濟成長과 國際化에 便乘하여 一般企業은 比較的 經營組織이나 人事制度上的 改革을 試圖하고 優秀한 專門人力 確保 및 養成에 努力하였다. 반면 銀行은 經營革新이나 人事管理 制度의 改善에 별다른 關心과 努力을 기울이지 않았다. 더우기 銀行員에 대한 待遇가 相對적으로 떨어짐에 따라 優秀人力 離脫現象 및 外面으로 人材 確保에 더욱 어려운 狀況을 맞아 內部的인 人材養成에도 問題點을 안

고 있다 할것이다. 그러나 이제 銀行經營의 自律化와 더불어 長期的인 人材確保 및 養成을 위해서는 專門人力 資源의 開發 活用に 必要한 人事制度의 整備가 切實하다. 現行的 普遍的인 給與體系를 專門職員 優待體系로 整備하여야 하고 管理職과는 別途로 昇進 經路를 設定하여 運營되어야 한다. 즉 T/O의 別途 運營이 바람직 하다. 給與 體系에 있어서는 專門職 手當등의 新設로 給與報償이 이루어 지도록 하여야 한다.

셋째, 職務分析의 明確化로 專門職員의 能力育成에 努力하여야 한다.

銀行人事管理는 屬人主義 性格이기 때문에 職務의 明確한 分析을 통하여 職務와 能力에 重點을 둔 管理體制로 轉換하여야 한다. 따라서 合理的인 專門職 活용을 위해서는 職務라는 組織單位를 明確하게 하는 職務分析이 必需的인 要件이다. 明確한 職務分析을 통하여야만 專門職務 內容의 不明確化에 따른 混在現象 및 專門職 能力培養의 沮害를 除去할 수 있기 때문이다.

넷째, 專門職員에 대한 給與體系의 定立이다.

銀行은 一般企業에 비해 賃金管理면에서도 保守性이 强하다. 따라서 年功級의 賃金體系를 維持하고 있다. 年功給은 東洋的 倫理에 바탕을 둔 集團에 대한 忠誠心을 强하게 要求하는 體系이다. 이러한 報償基準으로 專門職에 從事하는 職員의 경우 管理職과 對備해 볼 때 不公平性을 낳고 있다. 즉, 專門職은 專門的인 知識과 能力이 要求되어 짐에도 불구하고 專門職에 대한 인세티브가 設定되지 않은채 運營되고 있어 그들의 能力開發을 위한 動機賦與를 提供하지 못하고 있다. 따라서 平面的인 年功給에서 보다 立體的인 成果尊重의 賃金體系인 職務給制 導入이 바람직하다. 職務給이란 職務의 質과 量에 대한 相對的 價値를 評

價하여 "同一 勞動, 同一 賃金" 原則에 立脚하여 賃金の 支給이 單純한 生計費 保障意味뿐만 아니라 經營目的 達成과 生産性向上을 위한 動機 賦與 手段으로 認識하고 賃金決定에 能力이라는 要素를 反映하는 것이 다⁴⁷⁾. 그러나 劃期的인 職務給體系의 轉換은 銀行 人事管理體系에 混亂을 빠뜨릴 憂慮가 있으므로 年功給과 職務給의 適切한 調和에 의한 賃金體系 마련이 바람직하다. 특히 專門職에 대하여는 職務給 比重을 管理職에 비해 加重하여 運營하여야 한다.

다섯째, 金融自律化를 통한 專門職 活用이다.

金融自律化는 市場機能을 擴充하여 金融을 效率的으로 運營할 수 있도록 한다. 金利, 金融業務, 經營등의 自由化는 모든 市場機構가 똑같은 條件과 秩序안에서 多樣하게 自由競爭을 할 수 있는 市場機能을 造成한다. 우리나라의 經濟運營部門에 있어서 企業家は 自律性이 保障되지만 金融機關은 自律性이 不足하여 資金供給 擔當者로서 제대로의 審査機能을 擔當하지 못하였다. 이로 인해 大型 金融事故 및 不實與信등이 量産하는 現象을 招來하였다. 반면 金利의 自由化 推進으로 表面 金利와 實勢金利의 差異로 銀行間의 競爭을 더욱 深化시키게 되었다. 이젠 銀行이 公共的인 企業形態를 벗어나 商業的 企業主義로의 轉換을 試圖하여야 한다. 이를위해 利益管理를 위한 原價分析制度를 確立하여야 하고 營業店의 獨立採算制를 定着시켜 資金管理의 새로운 技法인 資産負債 綜合管理의 導入등도 推進하여야 할 것이며 이를 專門人力을 적극 活用하여야 할 것이다⁴⁸⁾. 즉, 金融 自律化를 積極 推進하여 專門人을 最大로 活用하여야 한다.

47) 崔 鍾泰, 『人事管理』 (서울: 博英社, 1983), p. 90.

48) 임 해빈, "銀行의 人才養成法" (金融, 1987년 9월호), pp. 22-23.

第 2 節 職能資格制度的 導入

1. 意義 및 導入背景

가. 意義

職能資格制度란 "一定 職能資格 等級을 基準으로 한 人事處遇 시스템의 總體"를 뜻하는 바⁴⁹⁾, 여기서 職能資格 等級이라 함은 從業員의 職務隨行 能力的 發展段階에 따른 等級(grade)을 말한다. 즉, 現行 銀行의 職級을 뜻한다. 銀行의 勞動慣行上 從業員의 能力은 곧 勤續을 통하여 提考되는 것을 前提로 한 年功主義的 人事體系로서 運營 되어지기 때문에 職務隨行的 發展段階에 따라서 보다 適切한 能力的 開發과 能力的 活用, 그리고 能力에따른 公正한 處遇가 要求되어 진다. 따라서 銀行에서의 職能資格制度的 導入의 意義는 職務隨行 發展段階에 資格等級을 設定하고 그것을 基準으로 보다 效果的인 能力的 開發, 能力 活用 및 賃金決定을 하려는 것이다.

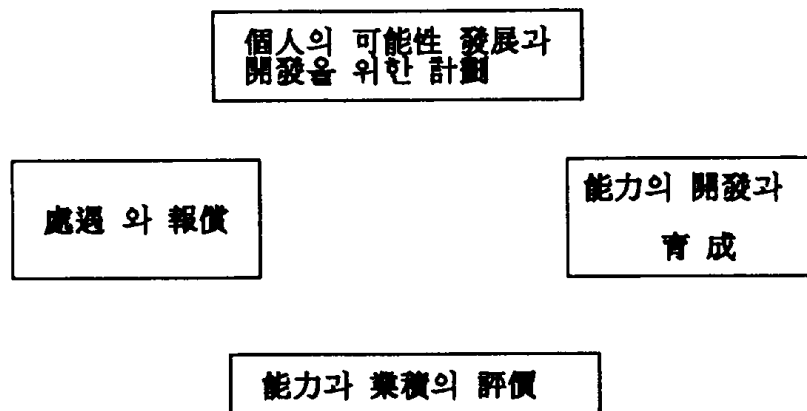
이러한 職能資格 制度的 體系는 給與等級 혹은 身分上的 職位.職務.隨行能力.等級등으로 理解 할 수 있는 資格昇進 과 職位昇進을 分離 運營하여 職位昇進 機會를 누리지 못하는 多數의 職員들에게 職位 부여 대신 職務隨行 能力에 따라 昇格機會를 부여하여 士氣를 振作시킴은 물론 從業員이 나이가 들어감에 따라 職務能力이 低下 할 憂慮가 크므로 企業이 要求하는 水準으로 個個人의 能力을 伸長 시키도록하여 業積에 貢獻토록하는 人事管理制度이다.

49) 梁 秉駿, 「職能資格制度的 導入과 實際」, (서울: 韓國生産性本部, 1990)p, 13.

<圖 IV - 1 >이 職能資格制度의 人事管理過程을 나타낸 것으로서 年功主義 人事管理體制에서는 脆弱한 從業員의 能力開發을 最優先의 課題로 그들의 能力을 開發 育成하여 그에 따른 能力과 業積을 公評히 評價 함으로써 客觀的인 報償을 實施하는 能力主義 人事管理 方法이다. 이는 個人의 可能性 發展과 開發을 위한 計劃을 樹立하는 基礎資料로서 活用한 後 이를 통하여 能力開發과 育成을 圖謀케 하고, 다시 能力開發 計劃을 再樹立하는 一連의 feed-back 過程으로 從業員의 能力을 最大한 業積에의 貢獻토록 한다.

이러한 人事管理 過程을 거치는 職能資格制度는 資格(職級)과 職位를 分離하여 職位가 賦與되지 않더라도 職務隨行 能力에따라 職級과는 별도로 昇進이 되도록하는 二原的 運營體制이다. 이를 위하여는 첫째, 入社時부터 停年退職時까지의 勤務年限을 職級(給與等級)으로 나누고 둘째, 각 職級에 맞는 能力要件을 具體的으로 設定明示함과 同時에 能力을 開發토록 하고 셋째, 適性和 職級에 맞는 職務를 賦與하여 業積에 最大한 寄與하게 하면서 넷째, 그職能과 職務에 맞는 賃金を 支給하여야 한다. 즉, 過程中心의 人事管理 制度인 것이다.

<圖IV -1 > 職能資格制度의 人事管理 過程



나. 銀行에의 導入 背景

1980年代 後半에 접어 들면서 銀行의 人力構造가 成長型에서 安定型으로 轉換됨에 따라 中間層의 肥大現象이 加重되어 昇進停滯 現象을 招來함으로써 銀行員의 職務滿足도를 低下시키는 最高의 要因이 되었으며⁵⁰⁾ 90年代 들어 銀行의 電算化는 急速히推進⁵¹⁾되어 事務自動化로 인한 職務 老休化 現象이 深刻히 나타나고 있다. 이러한 現象은 生産性 低下로 이어져 急速한 變化속의 金融環境인 金利自由化의 擴大, 金融市場 開放의 加速化 등에 對備하여 各行이 <表 IV- 2>와같이 經營 合理化 政策을 강력히 推進하는 實定에서 銀行員의 士氣振作 및 生産性 向上을 圖謀할 수 있는 能力開發 爲主의 職能資格制 人事管理 體制 導入을 서둘러야 할 時點인 것이다.

<表 IV - 2 > 銀行의 經營合理化 實績

(단위: %, 평)

	'90년(A)	'91년	'92년(A)	'93년(B)	B - A
總人員 增減率	8.0	4.0	0.3	△ 1.0	9.0
警備 增加率	23.6	21.6	18.0	12.8	△10.8
店鋪當 平均面積	200.5	192.0	190.0	187.2	△13.3

資料: 銀行監督院, " '93年中 一般銀行 經營合理化 實績". 1994. 3

이러한 時點에서 銀行이 職能資格制度의 導入背景을 살펴보면,

50) 全國金融勞聯, 「金融勤勞者의 福祉實態 및 欲求에 관한 調查報告書」, (서울: 全國金融勞聯, 1993), p. 51.

51) 韓國金融新聞, "韓國銀行 銀行 電算化 動向報告書", 1994. 4. 14.

첫째, 銀行의 現行 人事制度는 勤續基準을 中心으로 運營되는 典型的인 年功制的 人事制度로서 銀行員의 長期勤續化, 高號俸化에 따른 上向的 身分欲求 및 能力있는 階層에 대한 報償이 미약하여 無事安逸主義의 組織風土 病理現象을 낳고있어 急速한 金融環境에 對處하는 組織의 機動性 및 人材育成이 절실히 要求되고 있으며,

둘째, 銀行의 人力構造가 低成長期 및 高齡化 現象에 直面하게 되어 職位 T/O(POST)가 限定됨에 따라 深刻한 昇進停滯 現象으로 人事機會가 剝奪되게 되어 高齡化階層이 절실히 느끼는 生涯週期 所得에 대한 關心과 欲求를 副應하여 줄 수 없어 職場의 不滿足 要素에 決定的인 影響을 미치고 主觀的인 役割 期待水準과 現實的 職位와의 심한 不一致現象을 招來하고 있어 이의 改善이 要求되며,

셋째, 一般的으로 人間은 勞動의 代價로서 報償을 爭取하고자 하며 그 目標인 報償은 具現될 수 있다는 期待를 갖게되면 열심히 일하고자 하는 動機賦與가 되므로 過程上 公正한 評價와 그에 相應하는 報償이 반드시 이루어져야 한다. 그러나, 現行 銀行의 職級體系의 人事는 勤續型 職務給制度를 根幹으로 하는바 個別的인 報償 管理部分이 微弱하여 能力差異에 따른 強化가 없기때문에 動機誘發 메커니즘 역시 不足할 수 밖에 없다. 따라서 目標에 대한 獲得 可能性을 높여 줄 수 있는 人事管理 政策으로 動機 賦與를 기하여야 할 때이다.

넷째, 現행 人事制度가 職位와 職級 및 給與를 分化하지 않은 狀態에서 職位 中心의 人事를 運營함에 따라 中間階層의 停滯에 대한 不滿이 高調되어 있다. 따라서 이들 階層의 不滿을 解消하기 위해서는 부득이 組織上의 職位를 擴大할 수 밖에 없는데 人事가 組織을 망치는 現象을 피하기 위해 組織과 人事를 別도 運營할 수 있는 職能資格制의 導入이

필요한 것이다. 人事의 基本理念은 "公評한 處遇, 일하는 보람, 높은 成果"라 하였다⁵²⁾. 能力에 따른 公評한 處遇는 보람을 갖게 하고 나아가 높은 成果 즉, 生産性 向上을 꾀할 수 있으므로 低成長期 經營의 效率 및 人材養成을 위하여는 銀行의 人事管理 方式도 能力爲主의 職能資格 制度 導入 運營이 절실하다.

2. 身分構造의 設計

職能資格制度의 導入에 있어서는 職級과 職位를 分離한 身分構造를 設計하여야 한다. 現行 <圖IV-2>와 같은 金融人力構造의 身分構造의 特徵은 昇級構造와 昇進構造가 一致되어 運營되고 있으며 學力에 의한 採用을 하고 있다. 이러한 典型的인 年功制下의 人事制度는 安定期型 人力構造下에서는 昇進停滯現象을 解消할 수 없으므로 銀行員의 生涯 週期에 따른 欲求를 解決해 줄 수 없다.

<圖IV - 2 > 銀行人力의 身分構造

職級構造	職 位 構 造
1級 甲	部長, 支店長
1級 乙	
2級 甲	出張所長, 次長
2級 乙	
3級 甲	課 長
3級 乙	
4 級	代 理
5級 甲	行 員
5級 乙	
6 級	

↑ 責任者 考試

採用 →

採用 →

資料: 外換銀行 人事規程

52) 楠 田丘, 『職能資格制度』 (서울: 韓國工業標準協會 譯, 1991), p. 21.

職級을 細分化 하였으나 이는 昇進를 위한 post만을 擴大하였을뿐 職能別 細分化는 이루어 지지 않은 狀態이다. 職能資格制度의 職級多段階化는 從業員의 能力向上에 重點을 두고있다. 따라서 銀行의 營業收益을 伸張시키기 위한 商業的 環境下에서는 銀行의 固有 信用職能을 效率的으로 다룰 수 있는 人力의 確保, 維持, 開發이 重要한바 職能別 細分化도 試圖해야 한다. 즉, 事務職群, 管理職群, 專門職群으로 職群을 開發하여 人材를 管理하여야 한다. 事務職群이라하면 一般事務, 營業業務의 能率的인 수행을 위해 能力과 經驗이 필요한 職群으로 6級 및 5級乙 行員중에서 一部가 해당된다.

管理職群이라하면 다양한 業務 經驗을 기초로 業務全般에 걸쳐 폭넓은 能力과 業積伸張을 役割로하는 職群으로 5級甲 以上 職員이 該當된다. 專門職群은 外貨 dealer, 電算, 調査, 法律등 特定分野의 業務를 隨行토록 하는 職群을 말한다.

職能資格制度는 昇進과 昇格을 엄격히 區分하는 二元體制인바 昇格은 現等級을 充足시키면 上位等級으로 昇格하는 卒業方式이고 昇進은 能力.適性を 確因한 다음 職位에 補任하는 入學方式이다.

〈圖IV- 3 〉 銀行人力의 身分構造 設計案

職級構造	職 位	
1級 甲	部 店 長	次
1級 乙		
2級 甲		
2級 乙	責任者昇進考試	長 課
3級 甲		長 代
3級 乙		
4 級		理
5級 甲		係 長 行
5級 乙		員
6 級		

이러한 構圖下에 昇格과 昇進을 區分 運營할 수 있는 銀行의 身分構造를 設計하면 <圖IV- 3 >와 같다.

즉, 職級은 10等級으로 區分하여 昇格시키고 職位는 6개로 區分하여 昇進시키는 것이다. 行員은 6級에서 5級까지이나 5級 甲으로 昇格되면 能力考課에 의해 係長으로 昇進시킬 수 있고, 3級乙에서 4級까지는 代理에서 課長까지 職位運用하며 課長은 3級을 이상 2級을까지 3等級體系, 次長은 3級甲이상 1級乙까지 4等級體系로 運用하도록 設計한 것이다. 환원하면 2級甲을 部店長으로 對應시켜볼 때 첫째 2級甲 以下는 部

店長이 될 수 없고 둘째, 部店長은 1級甲,1級乙,2級甲 가운데서 選定되며 셋째, 主要對應은 2級甲 부터 部店長이다. 이러한 職級과 職位를 對應시켜 運用하면 職位는 制限的이 되어 昇進의 機會를 提供치 못하더라도 각자 能力과 勤續年限에 따라 昇級을 하여 報償機會를 提供 받을 수가 있다.

즉, 昇進停滯下에서 職級과 職位를 分離運營 함으로써 昇級을 통한 報償機會를 줄 수 있고 能力考課를 실시하여 職位昇進을 피함으로써 銀行員의 能力發展을 기할 수 있게 된다.

또한 職群을 事務職, 管理職, 專門職으로 區分하여 身分設計를 하면 <圖IV-4>와 같다.

事務職群은 職級을 6等級化하여 入支給.出納및 其他業務補助에 能力을 育成토록 設計하였으며 最高 課長 職位까지 昇進이 可能토록 하였다. 管理職과 專門職은 職級 體系를 同一하게 하여 相互 有機的인 職群 變更를 통하여 職歷開發에 專念하도록 設計하였다. 既存 職員의 職群選擇은 本人과 面接등을 통하여 意思를 最大한 尊重하여 職群을 選擇토록 하여야 한다. 事務職群의 경우 女行員을 吸收하기 위한 方便으로 運用되어질 경우 새로운 勞動問題로 부각될 수 있으며 이는 個個人의 能力育成 및 發揮라는 진정한 意味를 退色시켜 職能資格制度의 導入運營上 重要한 職群別 人事管理 自體에 否定的인 影響을 미치게 될 것이다. 또한 職位와 職級의 二元化體制가 자칫 人事權 執行者의 權利 濫用으로 이어질 可能性은 排除할 수 없으므로 이의 防止를 위해 勞動組合이 關여하는 審査委員會등 常設機構 設置運營이 바람직하다 할 것이다.

<圖IV- 4 >

職群別 職級, 職位體系

事務職		管理職		專門職	
		1급갑	부점장	1급갑	책임전문역
		1급을		1급을	
		2급갑	차장	2급갑	선임전문역
		2급을		2급을	
1급	과장	3급갑	과장	3급갑	전문역
2급		3급을		3급을	
3급		4급		4급	
	책임자급		책임자급		책임자급
4급	계장	5급갑	계장	5급갑	전문역보
5급	행원	5급을		5급을	
6급		6급		6급	
			행원		행원

3. 昇進.昇格의 管理體系

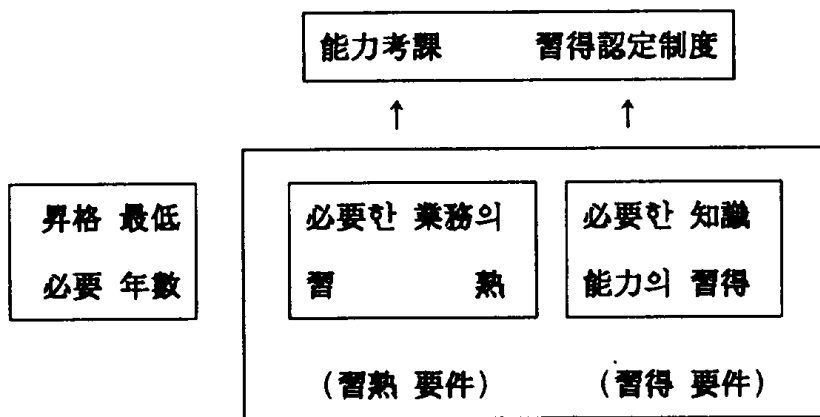
職能資格制度의 趣旨는 職位와 職級을 分離運用하여 從業員의 職級昇格에 따른 給與上昇으로 生涯週期の 欲求 充足과 社會的 地位向上 및 能力向上을 誘導하는 能力主義 人事體制이다. 그러나 現在의 年功式 昇進管理下의 綜合評定制度로서는 能力主義 人事管理 및 職位.職級分離 體制로 運營 할 수 없으므로 새로운 職級昇格 基準 및 職位昇進 基準을 마련하여야 한다.

가. 職級 昇格基準

昇格은 卒業方式이다. 가령 4級 代理에서 3級으로 昇格시 3級 으로서 知識.能力을 가진 사람을 昇格시키는 것이 아니고 4級이 필요로하는

能力條件을 充足시킨 사람을 昇格시키는 것이다. 이 경우 昇格의 要件은 '經驗', '習熟要件', '習得要件'의 3가지를 充足시켜야 한다. <圖IV- 5 > 昇格基準과 같아야 하며 한가지라도 充足치 못할 경우 昇格이 認定되지 않는다.

<圖IV- 5 > 昇格基準



여기서 經驗이란 각 職級別 最低 必要年限을 經過함을 뜻하고 習熟要件이라 함은 人事考課(能力考課)에서 優秀하다 判定받는 것이며 習得要件은 該當 職級에서 必要的 知識이나 能力을 通過한 것을 말한다. 昇格은 post 運營體制가 아니므로 加급적 上記의 要件 充足時는 昇格시키도록 運營하여야 한다.

또한 昇格의 運營基準도 職能段階에 따라 달라야 한다.

銀行의 身分設計를 職能段階로 나눈다면 <圖IV- 6 >와 같이 區分할 수 있다.

一般事務職은 行員級으로서 3等級이며 管理職은 責任者級으로 3等級, 最高管理職은 次長級이상 4等級으로 區分할 수 있다.

<圖 IV- 6 > 銀行職級の 職能段階

職 級	職 能 段 階
1級 甲	最 高 管 理 職
1級 乙	
2級 甲	
2級 乙	
3級 甲	管 理 職
3級 乙	
4 級	
5級 甲	一 般 事 務 職
5級 乙	
6 級	

一般事務職級の業務는 定形的이며 상부로부터 具體的인 命令指示에 따라 이루어지는 性格이다. 이 段階에서는 執務態度 및 努力狀態에 重點을 두고 人事考課를 하여야 하며 業績을 絶對적으로 重視하는 것은 效果的이지 못하다. 이 段階에서는 規律을 지키며 失敗를 두려워하지 않고 열심히 業務를 하도록 教育.訓練해야 하므로 業績本位는 바람직하지 않다.

管理者級인 3級 및 4級에서는 스스로의 判斷으로 業務를 할 수 있게 된다. 따라서 이 等級에서는 業績도 重要하며 그 根源으로 能力考課도 重視되어야 한다. 이 段階에서는 配置등 適性이나 本人의 意思. 希望이 受容되며 業務도 能力에 따라 擴大 및 高度化가 이루어지고 命令. 指示, 支援등도 훨씬 包括的이기 때문에 業績에 대해 자신이 責任을 져야 할 必要가 생긴다.

그리고 最高管理者級이 되면 양상이 달라진다. 아무리 能力이 있어도 業績이 나쁘면 昇格될 수 없다. 비록 能力이 다소 낮더라도 業績이 좋으면 그것으로 評價할 수 있다. 즉, 昇進 및 昇格시 職務隨行度 즉, 業績이 判斷 基準이 된다.

따라서 昇格基準을 定함에 있어 一般 事務職 職能은 能力考課를 重視하여 昇格 여부를 判斷 하여야 하며 管理者 職能은 能力考課와 業績을 각 50%씩 反影하여 昇格을 判斷하고 最高管理者 職能은 業績을 絶對적으로 尊重하는 昇格基準을 삼아야 한다.

나. 職位 昇進 基準

職能資格制度에서의 昇進은 반드시 昇格과 同時에 이루어 지지 않는다. 昇格은 能力上 社內 位置(status)가 上昇하는 것을 意味하고 昇進은 一定한 職位에 대한 配置를 意味하므로 性格이 완전히 다르다.

즉, 昇進 = 昇格 + 適性 + 定員 (T/O) 으로 組織이 高齡化가 進行되어 갈수록 從業員 모두를 一定한 職位에 昇進시키는 것은 도저히 不可能하다. 따라서 昇進은 配置, 昇格은 處遇로 생각하는 意識 轉換이 絶對적으로 必要하다. 昇格인 處遇는 安定的으로, 配置인 昇進은 組織의 柔軟性を 높이는 面에서 必要하다. 昇進이 組織內部的 職位 T/O에 의해 運營되므로 限定된 職位에의 補任이 從業員의 能力向上 및 育成을 圖護하는 方向으로 嚴格하고 또한 公正하게 運營되어야 함은 當然한 事實이다.

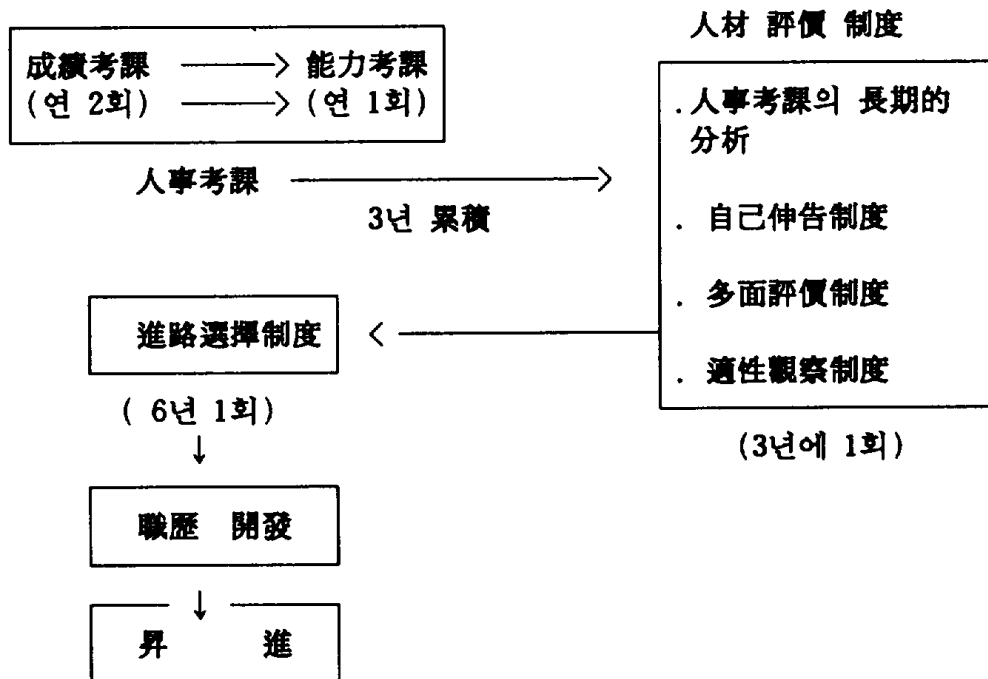
公正하고 嚴正하게 運營하기 위해서는 最高管理者 職能으로의 昇進時 委員會를 設置 運營함이 바람직하다. 2級乙 職員을 對象으로한 次長 補任委員會를 2級甲 以上을 對象으로한 部店長 補任 委員會 등을 非常

設 委員會를 構成하여 運營한다. 現在의 勞動組合이 經營에 參加하는 趨勢에 따라 委員會의 構成員에는 勞動組合 代表를 委員으로 參加시켜 公正性을 確保하여야 한다. 對象者 選定에는 委員會의 結果에 拘束力을 賦與하여야 하며 人事權者의 調整權을 最大한 抑制토록 하여야 한다. 또한 具體的인 審議結果는 對象者에게 公開하여 feedback이 될 수 있도록 한다.

職能資格制度가 昇進을 制限하는 制度가 아니며 人材의 活用 및 從業員의 能力向上을 圖謀코자 하는 人事體制이므로 가장 重要시 해야 할 것은 長期的인 眼目으로 人材를 어떻게 育成하고 어떻게 昇進시켜 나갈 것인지를 凝視하고 把握하는 점이다.

따라서 짧은 期間에 人材를 評價하는 人事考課와는 別個로 人材 評價制度가 要求된다.

<圖IV - 7 > 人材評價制度



人材 評價制度는 從業員을 昇進시키기위해 各自의 意思와 適性, 能力을 把握토록 하는 制度이다. 즉 <圖Ⅳ - 7 >의 內容으로 이루어진다.

3年間의 累積分析, 自己申告制度, 適性 觀察制 및 多面評價 制度등으로 人材評價를하여야 한다. 自己申告制度라 하면 教育訓練,配置轉換의 意思를 表明토록 하는 것이다. 適性觀察은 本人의 性格이나 素質등을 把握하는것으로 心理學的인 手法을 사용한다. 多面評價란 同僚나 後任者의 評價意見을 勘案하여 本人의 評價에 活用 하는 것이다. 人材評價 制度는 3년에 1回 實施하고 6년에 1回程度는 2回의 人材評價 資料로 進路選擇을 하도록 한다. 進路選擇에 따라 職歷開發을 하고 이에 따라 昇進管理를 한다. 昇格이 人事考課를 利用한다면 昇進은 人材評價制度 利用이 바람직하므로 職能資格制度運營에 있어서 반드시 導入이 要求된다.

銀行에서의 職能資格制度의 運營上 昇格 및 昇進管理 體系는 첫째, 3級甲 까지 昇格은 多數의 職員이 昇格토록 하는 體制를 維持하고 둘째, 次長 昇進時부터는 post에 의한 嚴格한 昇進體制를 維持하되 課長으로서 2級甲까지는 昇格이 可能토록 하고 셋째, 部店長의 昇進은 가장 嚴格히 運營하되 次長으로서 1級乙까지는 昇格토록 한다.

아울러 昇進을 위해 從業員이 停年退職時까지 職歷向上을 하도록 人材評價制度등의 運營을 하여 肯極的으로 人的資源의 活用을 極大化시켜 生産性 向上 및 金融環境 變化에 對處하여야 할 것이다.

第5章 結 論

銀行을 둘러싼 急速한 環境變化는 金融自律化와 國際化로 大變할 수 있는 바 이러한 時代的 狀況에 對處하기 위한 銀行內部的 經營合理化가 強力히 要求되고 있는 實情이다. 經營合理化의 方向은 生産性 提高 및 競爭力強化에 초점을 두어야 할 것이고 이를 推進할 人的資源管理에 重點을 두어야 한다. 政府의 干涉에 지나치게 敏感한 反應을 보여왔던 銀行의 經營體制는 組織內部的 人的資源 管理에도 그 影響을 미쳐왔던 것이 사실이다.

‘主人없는 銀行’이란 否定的 視覺으로 요약 될 수 있는 지금까지의 銀行의 經營 體制에서 人事管理上 빚어진 特性을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 銀行은 組織面에서 官僚制主義的인 特性을 가지고 있다.

이러한 官僚主義下의 組織運營으로 無事安逸主義 彭湃, 形式主義 등으로 組織이 침체되었고 意思 決定構造도 上部로 集中되어 相對적으로 下位階層이 能力을 發揮할 機會가 적어 能力伸張이 좀처럼 쉽지 않은 構造가 되었다. 또한 權限을 背景으로한 組織運用이 主流가 되어 人間關係的 側面이 소홀히 取扱되어졌다. 따라서 銀行員이 갖는 組織에 대한 所屬感이나 自我實現 欲求가 미흡하였다.

둘째, 人事管理 方式이 年功序列 爲主로 運營되고 있다.

年功序列主義 人事管理 方式은 傳統的 思考觀念에 의한 普遍性이 強調는 人事管理 方式으로서 能力있는 者에 대한 優待方案을 提示할 수 없어 士氣의 低下를 불러 일으켜 生産性을 低下시키고 能力開發을 위한 職能合理主義의 人事管理 發展을 沮害 하였다. 또한 高齡化現象이

나타나 急速한 金融環境 變化에 대한 機動性이 微弱하다.

셋째, 職務老休化 現象이 나타나고 있다.

急速한 電算開發 등으로 事務自動化가 進行되면서 商業的 計算業務 등에 대한 職務價値가 下落하여 該當職務 擔當者들이 遊休人力化 될 憂慮가 있어 이들의 能力을 開發하고 活用 할 人事管理 政策이 要求되는 實情이다.

넷째, 深刻한 昇進停滯 現象을 나타내고 있다.

80년대 이후 經濟가 低成長期에 접어 들면서 安定期型 人力構造로 轉換되어 銀行員의 生涯 週期에 따른 報償體系가 이루어지지 않아 深刻한 士氣低下를 불러 일으키고 있다. 또한 昇進이 어려워지면서 昇進에서 脫落된 多數의 構成員이 그들의 能力을 發揮할 機會가 없어 組織內 違和感 造成 및 組織離脫로 組織雰圍氣가 沈滯되었다.

이러한 組織 및 人事運營上 特性으로 인해 採用 당시 優秀했던 人的 資源이 점차 그들의 能力을 啓發하지 못하여 能力이 退步하는 現象을 보였다. 能力退步의 現象은 銀行政策 決定 및 執行에 있어서 保守主義 性向으로 이어져 急速한 環境變化에 挑戰的, 積極的이지 못한 人的 資源으로 轉落할 危機를 맞이하게 되었다. 90년대 들어 銀行들이 經營合理化 政策을 提示하는 原因的 背景이 이에 있다 할 것이다.

여타 企業에서는 人的 資源이 重要하지만 製品 生産에 각종 尖端의 物的 資源의 역할도 상당하다 할 것이나 銀行은 사람 즉 人的 資源이 가장 重要的 組織이다. 따라서 人的 資源의 效率的인 活用 및 開發없이 經營合理化 政策도 成功을 期待하기가 어렵게 된다.

그동안 銀行이 소홀히 取扱하여온 人的 資源을 金融環境 變化에의 對處 및 經營 合理化 政策의 成功을 위해 能力을 最高度로 發揮할 수 있

도록 함은 물론 지나친 減量經營만을 目標로 經營層과 銀行員과의 協同的인 關係에 沮害要因가 되지않도록 하는 人事管理 制度 改善方案을 提示하면 첫째, 事務自動化등 職務老休化에 따른 遊休人力 活用 및 急變하는 金融環境 變化에 競爭力을 갖출 수 있는 人的資源 養成을 위해 專門職制度를 活性化 하여야 한다.

銀行에서의 專門職群 分類는 人事管理의 水平的 細分化 戰略의 一環으로 銀行이 必要로하는 專門分野의 人材育成方案이다. 社會가 多機能化,하이테크化 되면서 각 分野에 高度의 知識과 經驗을 가진 專門家를 要求하듯이 銀行도 過去의 單純한 預.貸業務 爲主에서 金融自律化등의 影響으로 그 領域이 擴大되어 銀行 收益 極大化 및 管理를 위한 專門家를 要求하게 되었다. 그러나 銀行의 人事管理上 專門家에 대한 報償 및 昇進體制가 마련되어 있지 않아 그들이 專門家로서의 能力發揮의 動機賦與를 實現시키지 못하고 있다. 따라서 專門職에 대한 人事體制上 誘因(incentive)賦與, 昇進管理도 管理職과는 달리 別途의 經路를 設定하여 運營하여야 한다. 또한, 專門家로서의 役割을 充分히 隨行할 수 있는 給與體系의 改善이 重要 하다. 이러한 一連의 專門職 優待方案의 提示로 人材 發掘 및 人材 育成에 積極的 으로 關心을 기울여야 할 것이다.

둘째, 能力主義의 職能資格制度의 導入 運營이다.

職能資格制度는 職級과 職位를 分離한 새로운 能力爲主의 人事管理 方式이다. 年功序列 主義에 의한 人事管理 下에서는 職位와 職級이 對應關係를 이루는 身分構造이나 職能資格 制度下에서는 職位와 職級이 항상 一致하지 않는다. 이는 職級을 多段階化하여 자리수(POST)를 늘림으로서 銀行員의 生涯週期에 따른 報償體系는 實現시켜 나가되 즉, 昇級은

시켜주되 昇進인 職位上昇은 能力爲主로 運營하고자 하는 것이다.

또한 事務職, 管理職, 專門職으로 職群을 細分化하여 각 職群別 人事管理 體制로 그 職群에 맞는 能力開發을 할 수 있도록 한다. 그리고 能力의 長期的인 評價 및 開發을 위해 人材評價制를 運營하여 그 結果로서 長期的인 眼目の 人事指導를 實施 하여야 한다.

이상과 같은 銀行의 效率的인 人事管理 方案의 基本 戰略은 能力主義로의 轉換이다.

能力主義 人事管理란 職務水準, 身分 및 報償을 그의 能力을 基準으로 管理하는 것을 意味한다. 즉 銀行組織에서 '能力'을 尊重하여 能力開發을 人事管理의 理念的 水準으로 올리자는 것이다. 그러나 能力主義 人事體制 導入시 同僚간의 違和感 造成등 抵抗을 最小化시키고 能力開發을 實現 하기 위해서는 첫째, 職群別 漸進的인 導入이 바람직하다.

둘째, 能力主義制 設計시 勞動組合 등 組織員을 參與시켜 同意를 구해야 한다.

셋째, 導入시 損害 볼 수 있는 集團을 最小化하여야 한다.

아울러 人事管理는 人力確保, 人力開發, 人力報償, 人力統合 維持, 人力 放出機能 등 모든 分野에 影響을 주기 때문에 人事管理 諸 分野 전체를 망라한 綜合的인 對策이 要求된다. 특히 能力主義 人事體制 導入時 年功賃金制의 信奉, 評價 시스템의 未備등 障礙要因의 克服에 最善을 다해야 할 것이다. 그러나 앞서 지적한 內容들을 解決하고 銀行이 안고 있는 昇進停滯 現象의 克服 및 無限競爭 時代에 人的資源의 能力開發이 銀行의 生存戰略이란 점에서 점차 共感帶를 넓혀가게 되어 쉽게 定着할 수 있을 것이다.

參 考 文 獻

<國內文獻>

- 강 병호. "分權 擴大로 機能 組織 살려야", 韓國生產性 經濟 研究院,信用經濟, 1988,2 .
- 임 해빈. "銀行의 人才養成法", 금융,1987년 9월호 .
- 崔 鍾泰. "우리나라의 銀行의 經營變化와 人事管理 改善 方向", 東國大 經營 大學院 經營論集,1984 .
- 金 植鉉外. 「中小企業銀行의 人事管理制度 改善方案」, 서울:韓國產業經濟研究院, 1983 .
- 楠 田丘. 「職能資格制度」, 서울:韓國工業標準協會 譯,1991 .
- 朴 東緒. 「人事行政論」, 서울:法文社,1993 .
- 朴 竣成. 「職能資格制度의 理解」, 서울:韓國經濟 新聞社,1992 .
- 孫 正植. 「金融產業의 業務領域調整」, 서울:銀行聯 金融問題研究所, 1985 .
- 愼 侑根. 「銀行의 人的資源管理方案」, 金融經濟研究所:1988 .
「韓國外換銀行 經歷管理制度 改善方案」, 서울:韓國生產性研究院.1983 .
- 梁 秉駿. 「職能資格制度의 導入과 實際」, 서울:韓國生產性 本部,1990 .
- 吳 錫弘. 「人事行政論」, 서울:博英社,1984 .
- 吳 鐘錫. 「人事管理」, 서울:三英社,1993 .

- 劉 鍾海. 「現代組織管理」, 서울:博英社,1978 .
- _____, 「現代組織 管理論」, 서울:博英社,1991 .
- 李 在昊. 「人的資源管理論」, 서울:一信社,1993 .
- 鄭 守永. 「新人事管理論」, 서울:博英社,1990 .
- 崔 鍾泰. 「現代人事管理論」, 서울:博英社,1983 .
- 崔 鍾泰. 「人事管理의 知識」, 서울:韓國經濟新聞社,1993 .
- 崔 鍾泰,朴 竣成 共著. 「金融勞組의 位置와 活動戰略에 關한 研究」, 서울大學校經營大學院 經營研究所,1985 .
- _____, 「昇進停滯 解消를 위한 新人事制度」, 서울:全國金融勞聯,1987.
- 韓國勞動研究院. 「金融勤勞者의 福祉實態 및 欲求에 關한 調查報告書」, 서울:全國金融勞聯,1993
- _____. 金融포커스, 金融世界,1994.2.16 .
- _____. 外換銀行 人事規程.
- _____. 金融經濟, 金融經濟社,1993.3 .
- _____. 「全國銀行員 意識構造 調查報告書」, 全國銀行聯合會,1990 .
- _____. 「金融機關 店鋪總覽」 銀行監督院,1991-1994 .
- 銀行監督院. "'93年中 一般銀行 經營合理化 實績", 銀行監督院,1994.3

<外國文獻>

- Barnard, Chester I., *The Functions of the Executives*, Harvard Univ. Press, 1938.
- Davis, Keith., *Human Relation at Work*, McGraw-hill, 1981.
- Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, Modern Asian Edition, 1954.
- Management: Task-Responsibilities Practices*, Harper & Row, Publishers, 1974.
- Flippo, Edwin B., *Personnel Management*, 6th Edition, McGraw-Hill, 1984.
- Kaufman, H.G., *Obsolescence and Professional Career Development*, AMACOM, 1974.
- Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, 1954.
- Mee, J.F., *Personnel Handbook* Ronald Press Co., 1951.
- Petit, T.A., *The Moral Crisis in Management*, McGraw-Hill, 1967,
- Pigors, Paul and Myers., *Personnel Administration: A point of View and Method*, 6th ed., International Student Edition, McGraw-Hill, 1969.
- Personnel Administration: A point of View and Method*, 9th.ed., McGraw-hill Book Co., 1981.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.T., *Management and the Worker*, Harvard Univ., 1939.

Tead,O.& Metcalf,H.C.,*The Art of Administration*,McGrawHill,
1952.

Yoder,Dale., *Personnel Management and Industrial Relation*,
6th.,Prentice-Hall Inc.,1970.

本多壯一 , 「勞務管理」, 稅務經理協會刊,1979.

日經連 職務分析センター,「管理職의 活用과 處遇」,(日本經營者
團體聯盟,1979),

Abstract

A Study on The Efficient Personnel Management of Banks

Song, In-Soo

Major : Public Administration

Graduate School of Public Administration

Han Sung University

There are 3 elements in the resource of enterprise, they are material, money and personnel. Of them personnel resource is the key element. Enterprise system of Korean society has been based on the personnel resource management system under the seniority system thus neglecting ability and the result. Especailly bank system has been maintained the form of bureaucratism system under the excessive interference of the government with the personnel resource management of too much tendency of seniority system. But facing 1990s management innovation of bank system has been required by the rapid change of circumstances -finance autonomy and UR negotiation agreement- surrounding bank. The subject of such innovation is the personnel resource whose effective way of

management shall be focused.

Modern personnel management has been deployed in a way of accomplishing the goal of the enterprise and its members simultaneously that it requires the systematization of enabling the employee to display their ability in the highest degree. So the management of personnel resource of bank shall be changed into the system of putting importance on the ability.

For grope for the personnel management plan of such ability priority let us examine first of all the characters of bank personnel management.

First : The personnel management system has been conservative and mainly put importance on the seniority strongly.

Secondly : Honor retirement system has been activated by maintaining the rationalization of the business administration putting focus on the employee reduction.

Thirdly : There is the phenomenon of job redundancy by the speedy drive of office automation like computer development.

Fourthly : Positive utilization of the professional duties in the professional fields are needed as the duty area has been expanded and regulated along with finance automation.

Fifth : There are serious congest of promotion due to the safe period style manpower structure.

As we see in the above such characters have been seriously demoralized the bank employee thus making lose ability to meet positively the rapidly changing finance environments. Therefore this dissertation has come to present the following measures of effective personnel management for rearing talented persons and for suggesting the motivation of this study.

1st : Specialist system to educate the talented employee in the professional fields shall be introduced for activation.

The professional fields in the bank may be classified into general planning, research, review, foreign exchange buying and selling and computer in which professional duties of the corresponding fields to be positively vitalized. For the management measures of the professional duties we may

subdivide the duties with their characters unlimiting the numbers of the object members and the promotion shall not be operated under strict T/O system but the employee shall be promoted in case they reach a certain ability and this study presents the system of salary in which payment by result is respected more than the general management duties.

2nd : Function competency system mainly for ability shall be introduced in which upgrading and promotion shall be operated in separation.

Function competency system is the personnel management to compensate objectively by fair evaluation of the result and the ability by developing and rearing the ability of the employee since the ability development has been the highest priority subject due to its weakness in the seniority system personnel management system. Position structure of the bank system is designed to be classified into 10-class from 1st grade KAP to 6th grade and the position from bank clerk to the branch head into 6-class. Promotion and upgrading management shall be done by the post under the strict ability assessment like the school entrance method for the promotion. And for the upgrading the management system like the graduation method

in which the upgrading to the higher grade shall be given in case the employee has met the learning requirements after a certain period. In other word, compensational upgrading can be given by career cycles but position promotion shall be under strict ability importance putting system for the ability development and education. Also every 3 years there requires the personnel evaluation system by grasping the wills, adaptabilities and abilities of the employee to be utilized in the promotion.

Lastly : For the activation of the professional duties the personnel management system shall be built in which the professional duties be given the competency, treatment improvement like position guarantee by designing the system in which the professional duties shall be promoted in separation with the management duties. Also we need the system of duty clarification in which positive support for ability rearing of the professional duties respected. The system of payment by the result is presented to be established in this study.

The above effective personnel management fundamental strategy is the transfer into rating system and this study has

put importance in the presentation of establishing the measures of personnel management policy in rearing and controlling the able bank employee to meet actively the rapidly changing finance environments.