

## 제7장 이동관리



# Contents

---

1. 인사이동의 개념

2. 배치전환

3. 승진관리

4. 이직관리

---

# 인사이동의 개념

## 1. 인사이동이란

인사이동이란 종업원의 능력이나 직무내용의 변화에 따라 수직적·수평적으로 배치상의 변화를 가져오는 것.

일반적으로 인사평가의 결과에 따라 동일수준의 다른 직무로 재배치하는 경우도 있고, 능력의 향상에 따라 높은 수준의 일로 이동하는 경우도 있으며, 기업운영상 직무로부터 떠나는 경우가 있다.

## 2. 인사이동의 필요성

첫째, 직무배치 자체가 적절하지 못했기 때문

둘째, 배치된 인력의 능력이 향상되었거나 저하되어 적합성이 결여된 경우

셋째, 기업의 확장이나 축소로 인력의 조정이 요구되는 경우

# 인사이동의 개념

## 3. 인사이동의 목적

- 1) 적재적소주의에 철저하기 위해
- 2) 직무전환을 통해 인재를 효과적으로 육성하기 위해
- 3) 조직활동에 생기를 넣어주고 근무의욕을 높이기 위해
- 4) 공평한 처우를 실현하기 위해
- 5) 업무의 번환을 시정하기 위해
- 6) 조직계획의 변동에 대응하기 위해

적재적소의 배치를 실현하여 인적자원을 효율적으로 활용하기 위해  
(능력이상, 이하의 직무에 배치할 경우 의욕이 감퇴)

# 인사이드동의 원칙

## 1. 적재적소주의 원칙

조직구성원의 능력과 적성을 고려하여 최적의 직위에 배치함으로써 최대한의 능력을 발휘할 수 있도록 해야 함

## 2. 인재육성주의 원칙

미래에 기업이 필요로 하는 인재를 실무경험을 통하여 육성될 수 있도록 해야 함

## 3. 균형주의

직장 전체의 실력증진과 사기양양을 꾀하도록 전체와 개인의 조화를 고려해야 함.

# 배치전환

## 1. 배치전환의 의의

배치전환이란 종업원의 직무수준이 종전의 직무와 별다른 차이가 없는 수준에서 수평적으로 이동하는 것.

## 2. 배치전환의 목적

- 1) 인적자원의 효율적 활용 : 인적자원을 적재적소의 배치
- 2) 종업원상호간의 마찰을 해소하기 위해서 : 알력, 갈등
- 3) 종업원의 연령 및 건강상태에 대한 배려를 위해서 : 정상적인 생활
- 4) 후계자 양성 : 전반관리자로서의 능력을 육성
- 5) 동기부여 향상

인력의 효율적 활용과 조직목적의 효과적인 달성을 위해 실시

# 승진관리

## 1. 승진의 의미

승진이란 종업원이 보다 유리한 직무로 수직적·상향적으로 이동하는 것으로 승진전의 직무에 비하여 더욱 많은 능력을 필요로 하는 고수준의 직무로 옮기는 것.

따라서 승진은 보다 커다란 의사결정권한과 책임을 가지게 되며 지위의 상승 및 임금의 증가 등이 수반되게 됨.

승격이나 승급은 조직단위 내에서 기능의 수준이 높은 직무로 옮겨가는 것

ex. 2급 기계공이 1급 기계공으로 올라가는 것.

# 승진방침

## 1. 연공주의(속인기준)

연공주의는 근속년수에 비례하여 개개인의 업무수행능력과 숙련도가 신장된다는 기본적인 사고에 입각한 것으로 우리 사회의 전통적, 온정주의적, 경영 가족주의적인 성격을 반영.

장점 : 노동정착성의 제고에 기여.

단점 : 진취적인 종업원의 업무수행에 좌절감을 안겨줌

## 2. 능력주의(속직기준)

개인의 업무수행 능력을 근거로 하여 승진에 우선권을 주는 것으로 합리적 사고방식을 강조하는 영·미에서 일찍이 발전된 개념

장점 : 개인중심의 경쟁질서의 형성

단점 : 능력평가의 객관성 확보가 어렵다.



# 승진의 형태

## 1. 직계승진(직위승진)

직계제도하에서 보다 상위직계의 직위로 변경되는 것을 말함.

## 2. 자격승진

직무내용, 권한, 책임의 증대와는 관계없이 각 개인이 갖춘 인적자격요건에 따라 상위처우구분으로 승진이 이루어지는 것.

## 3. 역직승진

직계승진의 일부로서 관리를 위한 직위로 승진하는 것.

## 4. 대용승진(준 승진)

직무내용의 실질적 변화 없이 명칭상 형식적인 승진이 이루어지고 이에 따른 복지후생 등의 부수적인 상승이 수반되는 승진형태.

## 5. OC승진

승진대상에 비해 직위가 부족한 경우 조직변화를 통한 조직의 직위계층을 늘려 종업원에게 승진기회를 확대시키는 방법

# 승진의 사후관리

첫째, 승진대상자의 최종의사를 확인한다.

책임의 증가에 따른 심리적 압박을 피하고 싶어하는 사람이나 승진과 동시에 타 지역으로 재배치될 경우 승진을 거부하거나 포기하는 경우 그 대책을 강구해야 되기 때문.

둘째, 승진이 확정된 종업원은 현재의 직무에서 신속하게 해방되도록 조치해야 함

후임자가 올 때까지 잡아두면 안됨.

셋째, 승진이 이루어져 집행된 뒤 일정한 시기에 면담을 하여 승진이 적절하였는지 확인하는 피드백시스템이 확립되어야 함

종업원의 사기에 중요한 역할.

넷째, 승진 탈락자에 대한 대비책을 강구해야 함

사기가 저하되고 불평, 불만이 많아지며 조직내의 팀웍에 지장.

# 이직의 의의

---

이직이란 종업원이 속해있는 기업조직으로부터 이탈하는 것을 말함.

## 1. 자발적 이직(사직)

종업원 스스로의 의견에 의한 이직을 말함.

회사에 대한 불만이 있거나, 보다 조건이 나은 다른 직장으로 옮기는 경우와 결혼, 임신, 출산, 질병, 가족의 이주 등으로 조직을 떠나는 경우를 말함.

## 2. 비자발적 이직(해직)

종업원의 의사가 반영되는 것이 아니라 사용자나 조직의 입장에서 강제되는 이직.

---

# 자발적 이직의 효과

주체자 \ 효과	부정적 효과	긍정적 효과
이 직 자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직장생활에서의 불확실성 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력개발</li> <li>• 소득증가</li> <li>• 능력발휘 기회</li> </ul>
잔 류 자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 내 기존 사회적 관계의 훼손</li> <li>• 신규인력이 확보되는 기간 동안의 업무량 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이동 및 승진기회의 증가</li> <li>• 새로운 동료로부터의 자극.</li> </ul>
기 업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이직비용의 발생 (생산성 감소, 모집선발비용, 교육훈련비용 등)</li> <li>• 유능한 인재의 상실로 인한 경쟁력 약화</li> <li>• 조직의 불안정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규인력이 조직에 들어옴으로 조직에 새로운 아이디어 제고</li> <li>• 조직활성화 계기</li> </ul>

# 이직인터뷰 내용(예)

부 문	내 용
직무도전성과 승진기회	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 직무가 흥미있었다고 생각하는가?</li> <li>2. 직무에 대한 권한이 얼마나 있었는가?</li> <li>3. 귀하의 능력을 발전시킬 수 있는 기회가 얼마나 많았는가?</li> <li>4. 직무를 배우는데 가장 어려웠던 점은 무엇이었는가?</li> </ol>
감독자, 동료, 타부서와의 관계	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 감독자와 같이 일을 해나가는데 있어 문제가 없었는가?</li> <li>2. 동료들과 같이 일을 해나가는데 있어 문제가 없었는가?</li> <li>3. 타부서와 같이 업무를 수행하는데 문제가 없었는가?</li> </ol>
작업조건	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 작업수행시 작업과 관련된 물리적 환경은 어떠했는가?</li> <li>2. 귀하가 느끼셨던 직무스트레스 정도는 어떠했는가?</li> <li>3. 작업량은 적당하였는가?</li> <li>4. 작업시간에 있어서는 재량권이 있는가?</li> </ol>
보 상	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 임금에 대해서는 어떻게 생각하는가?</li> <li>2. 직장안전에 대해서는 어떻게 생각하는가?</li> <li>3. 복리후생에 대해서는 어떻게 생각하는가?</li> </ol>
회사정책	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 회사정책에 대해 제안하고자 하는 것은 무엇이며 어떻게 변화돼야 한다고 생각하는가?</li> </ol>
전 체	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 귀하가 수행했던 직무의 가장 좋은 형태는 무엇이라고 생각하는가?</li> <li>2. 귀하가 수행했던 직무에 있어서 바람직하지 않다고 생각되는 것은 무엇인가?</li> <li>3. 우리 조직을 운영하는데 있어서 바람직하지 않다고 생각되는 것은 무엇인가?</li> <li>4. 전체적으로 개선해야 할 것이 무엇이라고 생각하는가?</li> <li>5. 회사를 그만두게 된 결정적인 요인은 무엇인가?</li> </ol>

# 퇴직과 정년제

---

## 1. 퇴직의 의미

경영자와 종업원간의 합의나 노동자의 일방적 의사표시 등에 의하여 양자의 고용계약이 완전히 파괴되어 그 고용관계가 단절되는 경우를 말함.

퇴직에는 발생사유에 따라 당연퇴직과 의원퇴직이 있다.

당연퇴직 : 종업원의 사망, 휴직기간의 만료, 근로자의 정년기간을 정하여 고용된 경우 고용기간 만료 등 일정한 사실의 발생으로 인한 퇴직.

의원퇴직 : 종업원이 퇴직의사를 표시하는 퇴직원을 경영자에게 제출함으로써 발생하는 퇴직.

---

# 퇴직과 정년제(계속)

## 2. 정년제

### 1) 정년제의 개념

정년제란 사용자가 연령을 정하여 그 연령에 도달한 근로자를 능력여하를 불문하고 강제적으로 퇴직시키는 제도.

### 2) 정년제의 유형

연령정년제: 일정연령에 도달하면 자동적으로 퇴직하는 제도

근속정년제도 : 조직에 들어간 후 일정한 기간이 지나면 자동적으로 퇴직하는 제도

계급정년제 : 조직에 들어간 후 일정기간이 지나도 승진하지 못하고 한 계급에 머물러 있으면 자동으로 퇴직하는 제도.