

# 제 11 장

이직관리

고 종 식

# 목 차

1. 이직의 기초 개념
2. 이직의 원인과 모형
3. 이직관리
4. 인사시스템
5. 고령자 고용
6. 인재활용과 능력개발

# 이직의 기초개념

## 1. 이직의 개념

### 1) 이직

근로자가 자의 또는 타의에 의해서 일시적이거나 영구적으로 고용이 종료되어 소속집단을 떠나는 것

자의적 이직

비자발적 이직

사직을 말하며  
근로자의 개인사정으로  
회사를 떠나는 것

고용기간의 만료, 규칙위반  
등의 이유로 인한 해고, 노  
동력 유지를 위한 일시해고,  
사망, 장애 등의 원인으로 회  
사를 떠나는 것을 의미함

## 2) 이직의 유형

\* 사직 : 종업원의 의사에 따라 결정됨

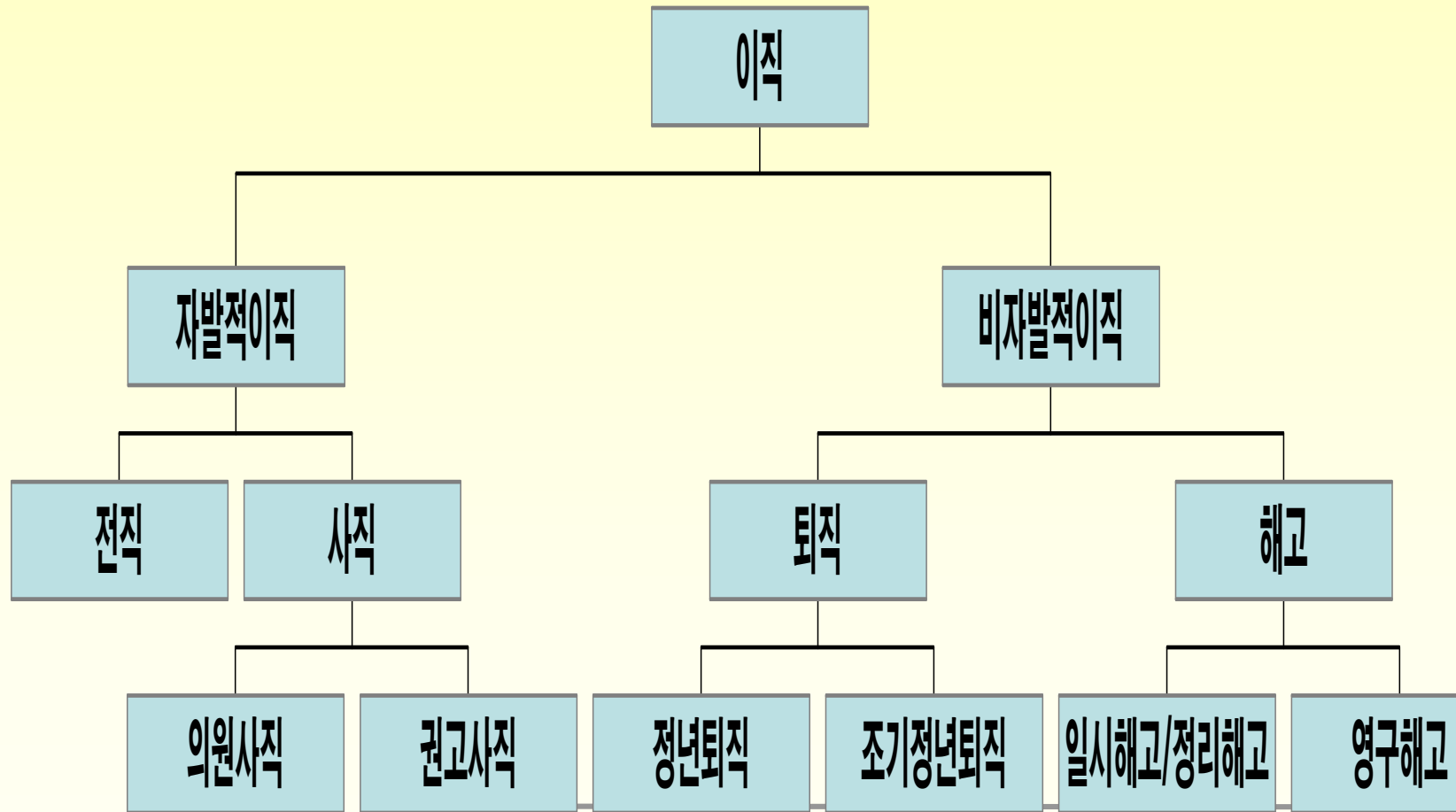
- 의원사직 : 퇴직이 주 요인이 아니고 자의에 의해 조직을 떠나려고 결정
- 권고사직 : 조직에서 사직을 권유하여 사직하는 것

\* 퇴직 : 퇴직과 관련된 이익과 인센티브 및 기타의 원인으로 조직을 떠나기로 결정하는 것

• 해고 : 고용주에 의해 이직이 결정. 개인의 특수한 이유 때문에 타의에 의해 조직을 떠나는 것

- 일시해고 : 개인의 의사보다는 조직의 필요에 의해서 감원할 때 발생함
- 정리해고 : 기업환경의 악화 등의 사유로 고용유지를 목적으로 실시됨

## 이직의 유형



### 3) 이직의 중요성

#### (1) 거시적 관점

- 근로자의 지위를 향상시키는 결과를 초래, 높은 이직률은 고용증대의 효과
- 인적자원 이동은 인적자원을 효율적으로 배치하게 하는 원동력이 됨
- 이동률이 높게 되면 노동시장이 지나치게 유동적이 되고, 이동기간의 실직 상태는 높은 실업률을 나타내게 되는 사회적 문제도 야기.

#### (2) 기업의 관점

- 참신한 인력으로 대체할 수 있는 기회를 제공, 새로운 기술의 도입을 가능케 함
- 불황이나 자동화로 인한 인원감축이 필요할 때 근로자의 자발적 이직은 노동력의 효율적 이용이라고 하는 측면에서 바람직함
- 지나친 이직은 투자비용과 신규종업원으로 대체하기 위한 손실은 부담, 경영층의 이직은 전체적인 기업의 효율성 저하는 물론 업무의 장애를 초래하며 대외적으로는 기업의 이미지를 실추시킴, 조직구성원들의 사기저하와 인간관계 악화에도 영향을 미침

### (3) 개인적 관점

- 높은 임금과 자기발전의 기회로 삼음
- 새로운 도전의 기회를 제공
- 이직기간 동안 심리적 갈등과 함께 비용 등의 문제도 발생

### (4) 잔류자의 관점

- 승진의 기회를 제공, 협력을 요하는 직무에 있어서 무능력자의 이직은 협동심과 직무성과의 향상을 초래함
- 새로운 인사의 영입으로 분위기 쇄신과 신선한 자극을 제공하며 다른 직무로의 이동 가능
- 빈번한 이직은 대외적으로 나쁜 영향을 미쳐 사기저하와 직무태도의 악화를 초래

#### 4) 이직률과 비용

##### (1) 이직률의 측정

- 업계 전체의 평균이직률을 고려하기 보다는 기업의 인력상황 및 제반 환경조건을 정확히 분석해서 이직수준의 최적화를 도모

$$\text{이직률} = (\text{이직자 수} / \text{평균 종업원 수}) \times 100$$



## (2) 이직비용

- 근로자가 기업을 이탈함으로써 발생하게 되는 비용

- 어떤 경우에는 긍정적인 결과를 가져오기도 하지만 근로자의 조직이탈은 많은 비용을 발생시킴.

- ① 모집과 면접을 위한 시간 및 시설과 배치검사에 따르는 고용비용
- ② 감독자, 인사부서 및 피훈련자를 포함한 훈련비용
- ③ 실적보다 더 많이 지불해야 하는 초임자의 보수
- ④ 새로운 고용인들의 상대적으로 높은 사고율
- ⑤ 기존 인적자원의 이직시기와 새로운 인적자원의 증원시기의 사이에 발생하는 생산성 상실
- ⑥ 증원기간과 훈련기간 사이의 생산설비의 불충분한 활용
- ⑦ 새로운 인적자원들이 생산에 참여할 때 불량품 및 폐기율의 증가
- ⑧ 계약 인도기일 준수를 위해 지나친 이직자 수로 인하여 초과근무 수당을 지불해야 하는 잠재적 가능성

## 1. 이직의 원인

### (1) 개인적 요소

- ① 연령 - 이직률과 부의 관계, 제도적 요인으로 저 연령층에 비해 낮고 생활의 안정에 대한 가치가 높기 때문
- ② 경력 - 이직률과 부의 관계, 경력의 초기단계에서 자기 적성과의 불일치로 인하여 이직하는 비율이 높음
- ③ 성별 - 남성에 비해서 여성의 이직률이 높은 것이 일반적, 그러나 개인의 특성이나 직무의 특성 등에 의해 많은 영향을 받기 때문에 성별 이직률은 별다른 의미가 없다고 본다
- ④ 근속연수 - 이직률과 부의 관계, 연령과 경력과 관계가 있다.
- ⑤ 교육수준 - 자아실현을 위한 직무수행과의 괴리로 인하여 심리적 갈등을 하므로 이직률과 정의 관계가 나타난다
- ⑥ 가족상황 - 가정의 안정과 안전을 기대하기 때문에 이직률은 낮아지는 것

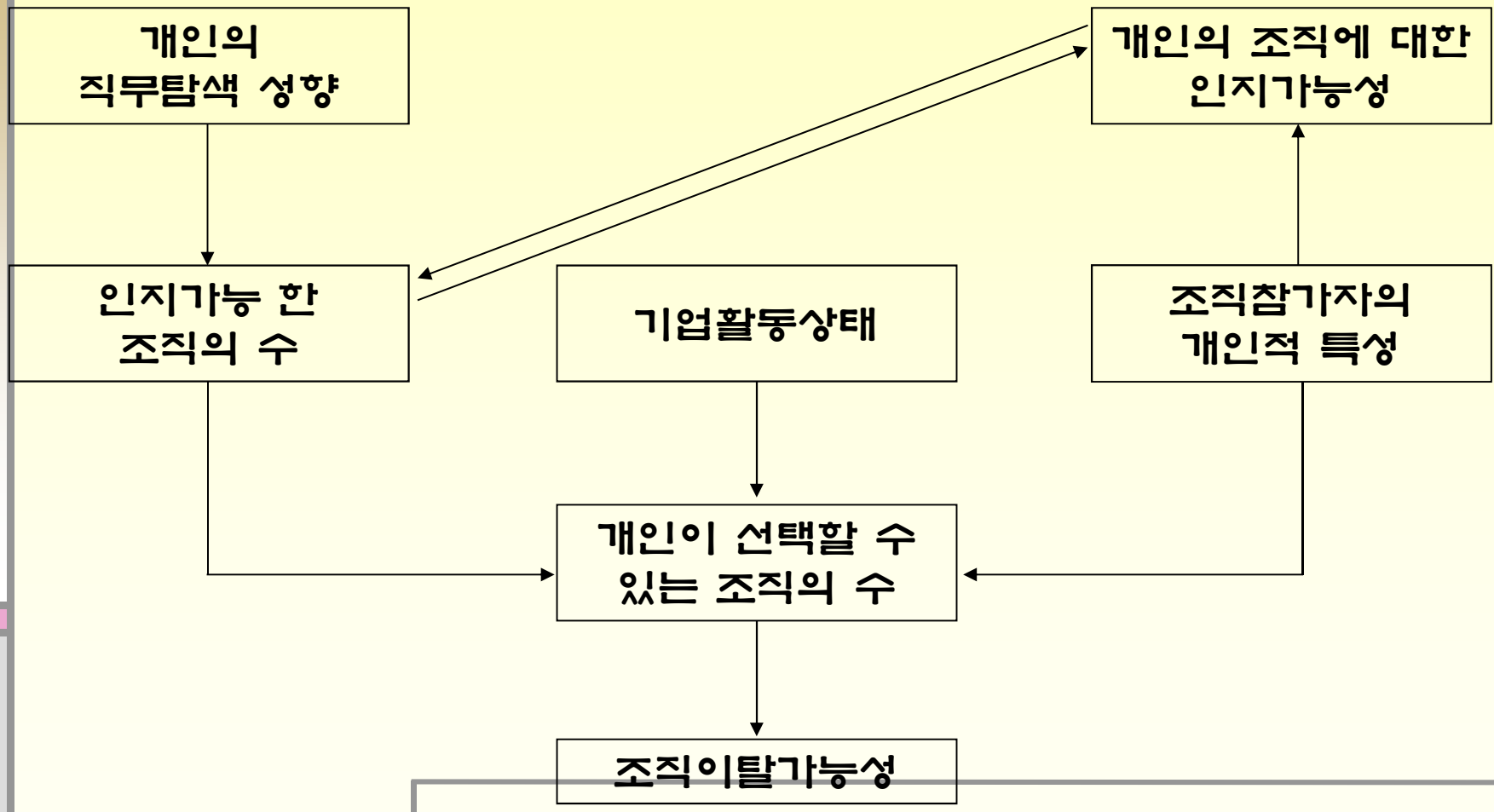
## (2) 기업요인

- ① 임금 - 이직의 1차적 요인, 계획적인 임금관리가 이직률에 직접적인 영향을 미친다
- ② 업무환경 - 이직과 부의 관계, 작업 · 휴식시간, 작업장비, 실내온도, 재해 위험성 등을 들 수 있다.
- ③ 모집과 배치 - 비효율적인 배치는 장래 이직률의 증가를 초래하게 된다
- ④ 복리후생 - 회사의 정책적인 측면을 의미한다
- ⑤ 직무자체 - 직무에서 요구하는 요인과 개인의 적성 및 능력의 관계이다
- ⑥ 노조 및 노사협의회 - 해고와 불만이 감소하기 때문이라고 할 수 있다
- ⑦ 교육훈련 - 이직률과 부의 관계, 급변하는 변화에 능동적으로 적응할 수 있는 능력을 보완해 주기 때문이다.
- ⑧ 승진 및 발전기회 - 경제적 및 사회적 지위와 조직 내에서의 지위 등을 포함한다
- ⑨ 인정감 - 업적에 대한 칭찬, 수행한 일에 대한 신뢰 등이 포함된다
- ⑩ 감독방법 - 감독자의 행동과 이직의 중요한 관계로 과업지향적 감독자는 부하에 대해 저항감을 가지고 있고, 부하중심적 감독자는 합리적이라는 것이다.
- ⑪ 동료관계 - 이직과 부의 상관관계, 개인의 조직 내에서 수용정도와 집단 응집력의 정도를 측정하여 이직을 효율적으로 예측 할 수 있다

## 2. 이직결정 모형

이직은 근로자의 직무만족과 높은 관련이 있다. 개인이 이직을 하는 원인은 그가 원하는 보상을 조직이 충족시켜 주지 못해 기대에 어긋나기 때문이다. 즉, 개인이 직무에 만족할수록 이직하고자 하는 욕구는 감소한다는 것이다. 또한 선택할 수 있는 조직의 수가 많아서 취업할 가능성이 높다면 조직을 쉽게 이탈할 수 있다.

# 이탈가능성에 미치는 영향



# 이직에 영향을 미치는 요인

조직참가자의 자아상과  
직무특성의 적합성

직무성과의  
예측가능성

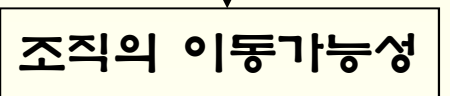
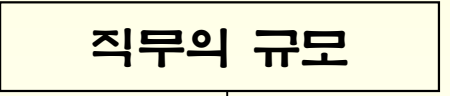
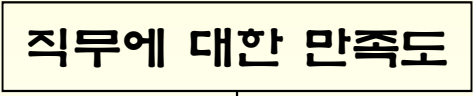
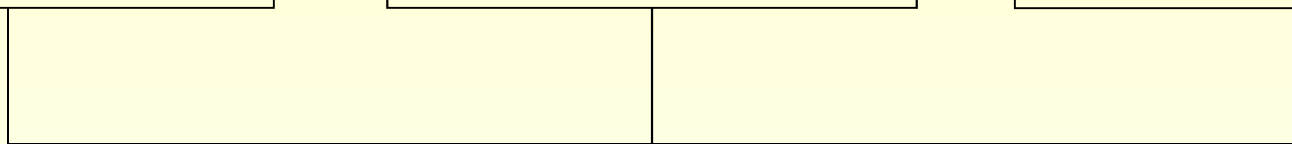
직무와 다른 역할의  
일치성

직무에 대한 만족도

직무의 규모

조직의 이동가능성

조직이탈욕구



## 1. 사직관리

사직은 직무수행자가 조직을 이탈하는 것을 의미.

### ◎ 사직결정방법

- 1) 개인적 특성과 노동시장의 요소
- 2) 조직적 요소

\* 사직자 수 를 감소시키는 문제

## 1. 사직관리

### ◎ 사직의 감소방법

사직의 사유를 정확하게 판단하는 것

근로자의 훈련비용 증가

관리의 효율성과 공정성을 실무에서 확인시키면서  
제도적 문제점은 즉시 시정하고 개선



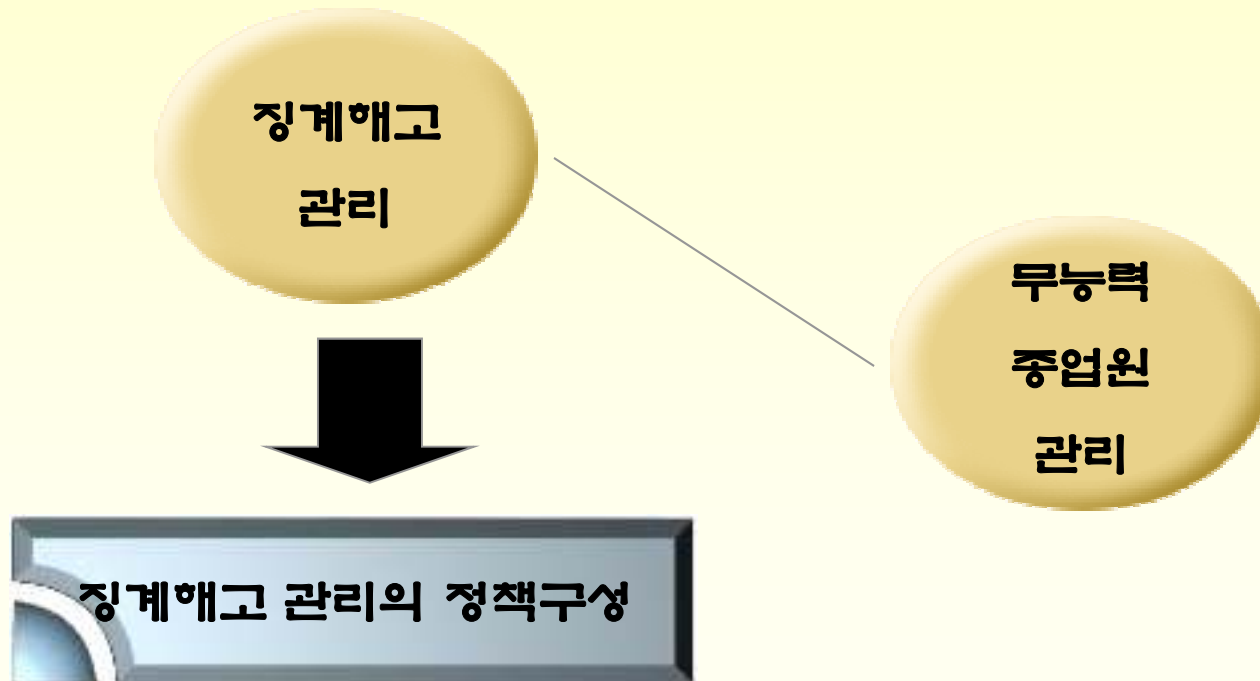
## 2. 퇴직관리

### ◎ 정년에 의한 퇴직

어느 일정의 연령이 되면 자동적으로 퇴직이 되는 제도. 연령은 법률적 근거에 따라 결정되는 것이 관례. 전통적으로 기업에서는 입사하여 정년에 이를 때까지 장기 계속고용의 관례가 일반적이었으며 이것을 종신고용 제도라 한다.

### 3. 해고관리

해고: 고용종의 종업원을 기업이 일방적으로 사임 시키는 것.



## 인사 시스템의 변화

정년이 접어들어  
로부터 젊은이  
로 변화

정년과는 별  
도로 직위정  
년제 및 직  
위임기제가  
설정

퇴직금제도  
의 새로운  
시각이 이루어  
짐

대기업을 중  
심으로 계속  
고용제도의  
도입률이 현  
격하게 감소

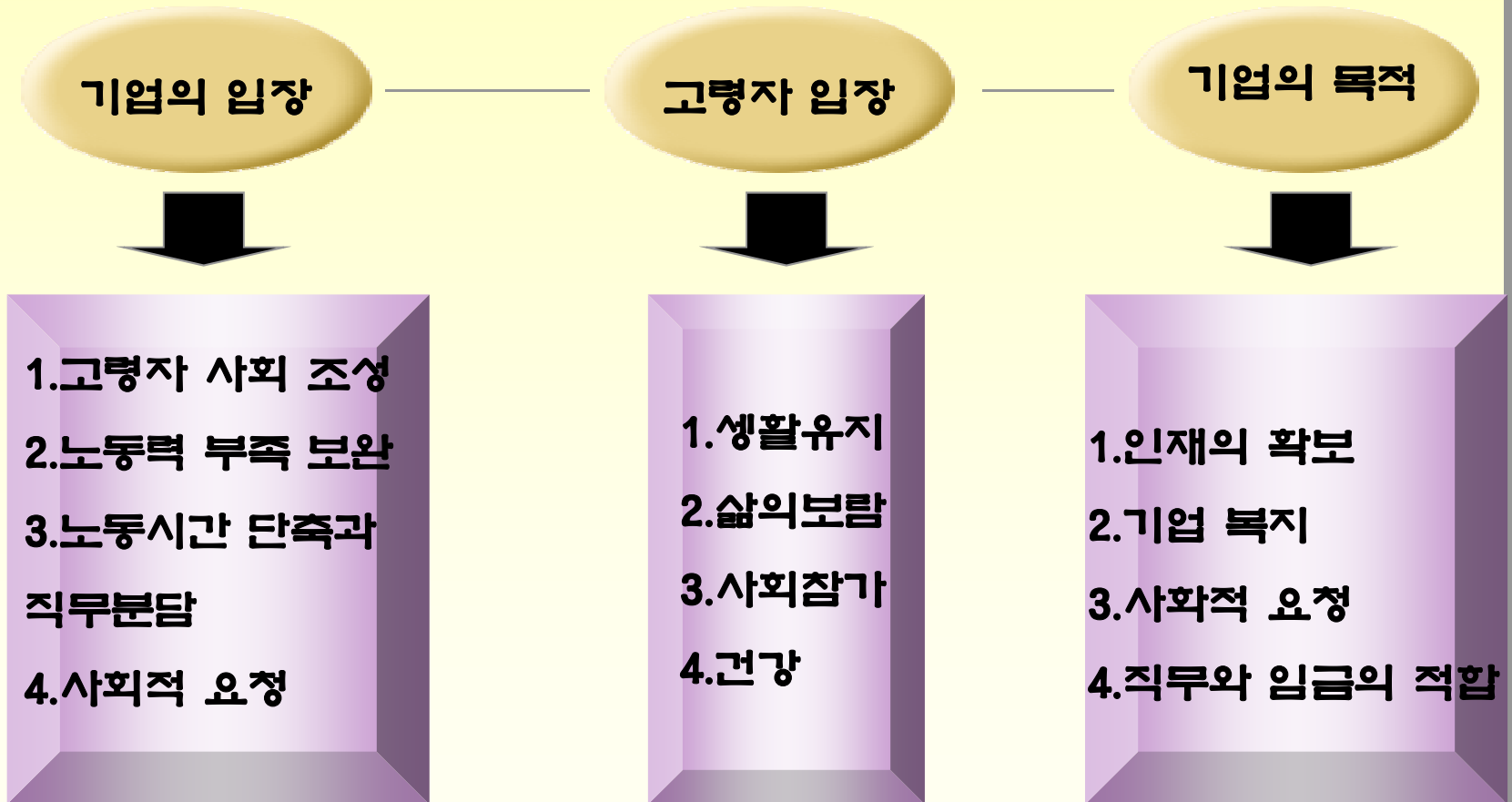
## 고령자 고용

고령화 문제는 이제까지 간과되어 왔지만 최근 들어 급격한 인구의 고령화가 진전됨으로써 그 중요성이 부각되고 있음.

노동력의 고령화 : 다양한 측면에서 부정적인 요인으로 지적되고 있지만 사람에 따라 차이가 있음.

중,고령자의 직업능력을 평가하는데 있어서 연령을 기준으로 평가하는 방법이 아닌, 선입감을 버린 피평가자의 현 시점에 있어서 직무수행 능력을 평가하는 시점인 기능연령에 의한 직업능력 평가를 갖는 것이 중요.

## 1. 고령자 고용의 이유



## 2. 고령자 고용의 문제점

### 임금문제

고령자의 욕구수준이 직무의 질 및 양에 비해서 상당히 높기 때문에 기업과의 불균형을 초래

### 직무와 능력의 불일치

고령자의 능력과 주어지는 직무의 불일치로 인해 불만족 및 스트레스를 지각하는 경우가 생길 수 있음

### 고령자에 대한 사회적 인식

60세 이상의 고령자를 사회로부터 은퇴자로 보는 사람이 많아 정신적인 면에서의 관리가 어려움

### 3. 고령자의 고용 대책

#### 장 점

- ①근무태도가 좋다.
- ②경험이 풍부하고 지혜가 있고 기술 및 기능이 갖추어져 있다.
- ③타인이 싫어하는 일을 한다.
- ④대인관계가 원만하고 친절하다.

#### 단 점

- ①새로운 직무에 적응을 못한다.
- ②새로운 기술 및 기기에 익숙하지 않다.
- ③신체적 및 생리적인 기능의 문제

# 고령자 고용에 필요한 것

## 1) 고령자에 대한 기업의 필요성

- ① 고령자에 대한 체력 및 건강의 유지에 대한 충분한 배려, 정신적인 기능의 증감의 개인차에 대한 충분한 이해
- ② 동정심 및 함부로 대하지 않는다.
- ③ 고령자에게 많은 관심을 갖는다.
- ④ 궁적 자금의 활용 : 자금의 활용을 잘 이용, 인건비 부담의 일부를 해소

## 2) 고령자의 다양한 욕구

- ① 직장인으로서의 프라이드를 갖는 것
- ② 직무 속에서 인간다움이 있는 것
- ③ 건강하고 쾌적한 생활을 영위하는 것
- ④ 정말로 그 직장에서 필요로 되어지는 것
- ⑤ 직장의 인간관계가 좋은 것
- ⑥ 생활을 영위하는 자금인 것



## 1. 인재활용

### 1) 중,고령자의 활용과 활성화

현대사회는 변화가 빠른 사회에 있어서 습득능력의 진부화가 빠름. 개개인의 자각 노력이 없다면 고령자 고용에 대한 유지가 어렵다. 기업과 고령자간에 불균형이 생기게 됨. 기업측에선 이점에 염두하여 그들의 활용과 활성화를 고려해야 한다.

불균형 해소에 대한 방법 4가지

## 2) 여성근로자의 활용과 활성화

평등을 보장하는 법제적 이념에 의해 어느 고용분야에 있어서 남녀의 균등한 기회 및 대우가 확보되는 것을 촉진하는 것과 더불어 여성근로자의 직업생활과 가정생활의 조화를 도모하는 등의 조치를 추진하고 있으나, 아직 충분한 법의 목적, 이념이 반영된 고용관리 체제가 정비되어 있다고는 말할 수 없는 실정.

여성의 능력발휘, 활용을 위한 방법 3가지

## 2. 중,고령자의 능력개발

### 1) 중,고령 비즈니스맨의 자격요건 결여요인

- ① 제3자의 평가에 의하면 전문성과 능력이 없다.
- ② 모양만 좋고 속이 없다.
- ③ 확실하고 정확하게 주요 요건을 말할 수가 없다.
- ④ 인간관계가 좋지 않다.
- ⑤ 논리적 발상을 할 수 없다.
- ⑥ 병적으로 청결감, 명랑함을 상대에게서 느끼지 않는다.
- ⑦ 일류학교를 졸업했기 때문이라고 하고, 모교에 대한 과잉적 우월감이 어떤 일에 있어서도 선행한다.
- ⑧ 자신의 경력에 대해서 자부심을 갖고 있지 않다. 또한, 반대로 과거에 대해서 지나친 자부심을 갖고 있어 과거의 세계에서 살고 있다.
- ⑨ 겸허함이 없다.
- ⑩ 자기계발을 하지 않는다.

## 2) 기대되는 인재상의 조건

- ① 높은 전문성
- ② 논리적으로 자신의 사고, 실적을 설명하는 능력
- ③ 심신이 건강하고 더불어 명랑하고 청결감
- ④ 전문영역과 관련된 영역에 대해서 폭넓은 관심
- ⑤ 담당업무에 대해서 자신을 갖는 것
- ⑥ 표준 이상의 외국어 능력
- ⑦ 왕성한 행동력
- ⑧ 인간관계를 원활히 하는 능력
- ⑨ 왕성한 도전정신

### 3) 생활설계교육, 퇴직준비 교육의 도입

일반적으로 중,고령자의 관심사는 노후의 경제적 문제, 건강문제, 능력개발, 가정 및 가족의 문제 등으로 집약. 직무수행 능력의 측면, 인간적 측면의 영역에 걸쳐서 다면적으로 분석하고 경력을 활용할 수 있도록 하는 프로그램의 설계와 실시가 되어야 함.

### 4) 경력개발과 비즈니스 경력의 중시

중,고령 비즈니스맨이나 주부 등에 관계없이 정보화 사회에 있어서 능력개발 제도는 장기적인 관점에서 계획적으로 이루어져야 함. 직무에 관한 지식이 있다고 해서 그 직무를 수행 할 수 있는 것만은 아니고, 자격이 있다고 해서 할 수 있다고 하는 간단한 것이 아님. 따라서 항상 자기개발에 노력하고 전문성을 축적해 두는 것이 필요함.

## 정년퇴직 후의 진로

- ① 현재 근무하는 기업에서 다른 신분으로 근무한다.
- ② 관계회사 등에서 근무한다.
- ③ 자본관계나 거래관계가 없는 기업에서 근무한다.
- ④ 장사를 시작한다.
- ⑤ 자선봉사 활동을 한다.
- ⑥ 취미생활에 들어간다.
- ⑦ 여행 등을 하면서 지낸다.