

퇴직예정 공무원에 대한
전직지원 프로그램 구축방안
Outplacement Program for Public Employees

2004년 12월

연구책임자: 남궁근(서울산업대학교)
연구참여자: 김상목(서울산업대학교)
손명구(서울산업대학교)

발 간 사

최근 개방형직위제도 및 계약직 공무원제도 등 공직사회의 유연성을 제고하기 위한 인사제도들의 도입과 함께 공공서비스 제공에 있어서 전통적 방식을 대체하고 보완할 수 있는 대안적 메커니즘이 대두하고 있습니다.

또한 정년 이외의 방식으로 퇴직하는 공무원이 증가하는 추세이며 직업공무원제의 변화에 따라 평생직장과 정년보장의 의미가 희석되고 있습니다. 이러한 퇴직개념의 변화와 다양해진 경력생애로 인해서 공무원의 퇴직관리에 대한 필요성이 증가하고 있습니다.

이 연구는 공공분야에서 국가와 국민을 위하여 직무수행을 마친 후 제2의 인생을 맞이하는 퇴직공무원들을 위해서 공공부문 전직지원 프로그램 구축방안을 모색하고 있습니다.

아무쪼록 이 연구보고서가 정부조직을 운영하는 실무공무원과 관계 전문가들의 행정업무수행과 연구작업에 실질적인 도움이 되기를 바랍니다.

끝으로 이 연구를 책임지고 맡아 수행한 남궁 근 교수와 김상목 교수, 연구에 참가한 손명구씨, 그리고 이 연구를 위해 조언과 지원을 아끼지 않고 해주신 여러분들께 깊은 감사를 드립니다.

2004년 12월

韓國行政研究院 院長 金 重 養

차 례

제1장 서론	1
제1절 연구의 필요성	1
제2절 연구방법	3
제3절 연구의 범위 및 내용	4
제2장 공직사회의 변화와 퇴직관리의 필요성	8
제1절 공직사회의 변화	8
제2절 퇴직개념의 변화와 다양해진 경력생애	17
제3장 퇴직관리에 대한 공무원의 인식	25
제1절 퇴직관리 : 인생의 중요한 변화관리	25
제2절 퇴직공무원의 퇴직관리에 관한 인식분석결과	27
제3절 전직지원 프로그램 구축 필요성	31
제4장 전직지원 프로그램	34
제1절 전직지원 프로그램의 의미	34
제2절 전직지원 프로그램의 구성이론	37
제3절 전직지원 프로그램 내용 및 진행과정	54
제4절 전직지원 프로그램 도입 및 실시주체	65
제5절 공공부문 현행 법령상 용어와의 혼동문제	69

제5장 전직지원 프로그램 사례와 효과	72
제1절 사내 재배치 사례	72
제2절 노사정 3자 지원센터 사례	82
제3절 기타 사례	90
제4절 개인적인 사례	98
제5절 전직지원 프로그램의 실시효과	97
 제6장 전직지원 프로그램 구축방안	 105
 제7장 결론	 132
 참고문헌	 134

국문 요약

이 연구는 공공분야에서 국가와 국민을 위하여 충성과 희생을 다하고 제2 인생의 전환점을 맞이하는 퇴직공무원을 위한공공부문 전직지원 프로그램 구축방안을 모색하고 있다.

이 연구의 구성은 다음과 같다.

1장에서는 연구목적과 방법을 간략하게 제시하였다. 2장에서 공직사회의 변화와 퇴직개념의 변화, 그리고 다양해진 경력생애에 따른 공무원에 대한 퇴직관리의 필요성을 살펴보았다. 3장에서는 선행연구의 공무원 설문조사결과 분석을 토대로 퇴직관리에 대한 공무원 인식에 관하여 분석하였다. 4장에서는 전직지원 프로그램의 이론, 진행과정 등에 관하여 검토하였다. 5장에서는 민간부문의 전직지원 프로그램 실시사례와 효과에 관하여 정리해보았다, 6장에서는 한국형 공공부문 전직지원 프로그램 구축방안에 관하여 밝히고 있다. 7장에서는 공무원의 채용부터 퇴직까지 개인적인 경력관리와 정부조직의 목표와 잘 조화를 이루는 경력지향적 인적자원 관리 시스템이 구축되고 그 연장선상에서 전직지원 프로그램이 구축되어야 이상적이고 효과적인 프로그램으로 기능할 수 있다는 점도 강조한다.

Abstract

This article addresses out-placement program for the retired public employees who are going through a transition from one job to the next, and who have been faithful to the country.

This study consists of 7 chapters.

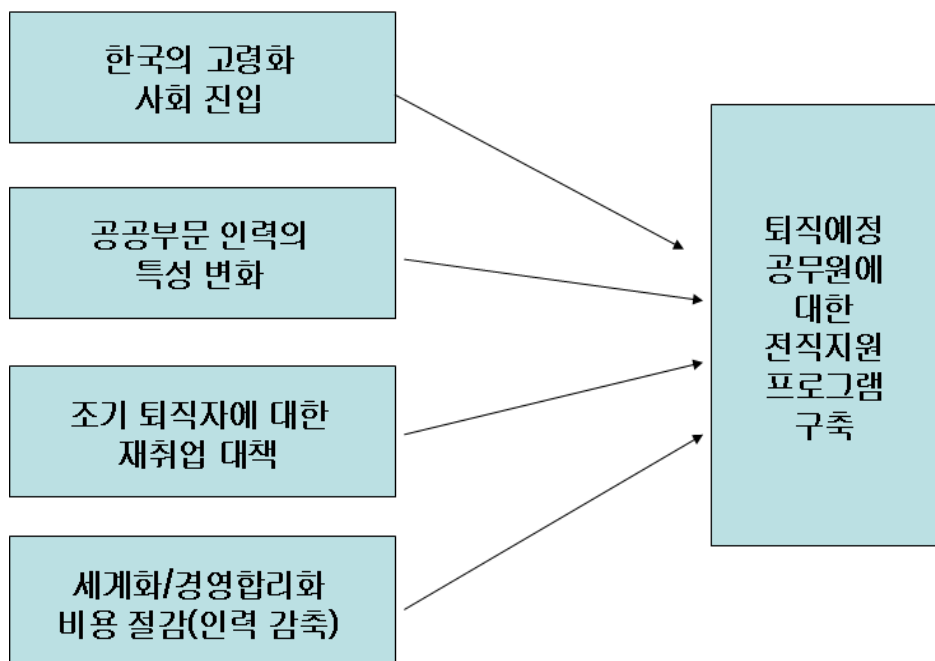
Chapter 1 deals with the issues related to the research purpose and methodologies in approaching and designing this research. Chapter 2 focuses on the need for the retirement management of the government workforce. Chapter 3 summarizes the previous survey results of the public employees' perception of the present retirement system. Chapter 4 reviews some of the major theoretical frameworks for building out-placement program, and provides empirical evidence on out-placement program. Chapter 5 identifies the best practices among out-placement programs being widely used in private sector and discusses their effects from various aspects. Chapter 6 suggests how to build out-placement service system in public sector. Chapter 7 recommends that in order to build an efficient and effective out-placement program, there is a need to set up a career-oriented human resources management system that accommodates not only each individual's particular demands for career development but also governmental goals across the entire process from selection to retirement. Finally, it is concluded that the ideal out-placement program should be developed from, and constructed on, the solid basis of the career-oriented HRM system.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성

참여정부의 인사시스템 개혁과제로 제시된 내용 중에는 퇴직예정 공무원의 취업교육 강화와 조기퇴직 공무원의 민간부문 이직촉진에 관한 개혁추진 목표가 제시되어 있다(서원석, 2003). 퇴직예정 공무원에 대한 전직지원 프로그램 구축방안 모색은 다음과 같은 측면에서 중요한 의미가 있다고 하겠다.

<그림 1-1> 연구의 필요성



첫째, 한국의 고령화 사회 진입에 따른 대안이 될 수 있다. UN에 따르면 전체인구 중 65세 이상의 노령인구가 7%를 상회하면 고령화 사회, 14%이상이면 고령사회, 22%이상이면 초고령화 사회라고 정의한다. 우리나라는 이미 2000년에 고령인구가 전체 7.2%로 고령화 사회에 진입했고, 2019년에는 14.4%에 달하여 고령사회에 진입할 것으로 추산되며, 그 기간이 19년인 압축적인 고령화가 예상되므로 고령화 시대에 대비한 정부 인력관리시스템 구축이 매우 시급한 실정이다(이선우 외, 2002).

둘째, 공공부문 인력의 특성변화 추이에 대한 적극적 대응이 될 수 있다. 더욱 다양해진 경력생애(Career Life Cycle)의 추세에 따라서 노동인력 평균연령은 상향되고 한 직장에서의 평균 근무기간은 하향되고 있다(Green, 2000). 베이비붐 세대들에게 있어서 한 직장에서의 평균 근무기간은 하향 추세를 보이고 있다. 베이비붐 세대들에게는 한 직장에서 일생동안 근무만 하다가 정년이 되고 난후에 퇴직하고 여생을 휴식하면서 즐긴다는 의미에서의 “Retirement”라는 개념 대신에 “Self-driven investment opportunity”와 “Self-employment”로 대체되는 시대 변화에 부응하기 위해서도 공공부문에서의 전직지원 프로그램 구축이 필요하다.

셋째, 정부부문의 조기퇴직자들에 대한 재취업문제에 관한 대안이 될 수 있다. 고령화가 급속도로 진행되는 것과는 대조적으로 우리나라에서는 IMF 경제난 이후 민간부문에서 경영합리화와 비용절감을 위해 조기퇴직과 정년단축의 인력감축 열풍이 불었다. 이런 추세에 따라서 공무원 정년도 단축되었고 정년연장 제도도 폐지되는 등의 변화가 있었다. 이런 분위기 속에서 민간부문에서는 이미 활발하게 논의되고 도입 시행되었으나 정부부문에서는 논의가 미비하여 왔던 전직지원 프로그램 구축에 대한 논의가 요구되고 있다(김병섭·양재진, 2001).

경영합리화와 비용절감을 위하여 인력감축을 단행하느냐하는 문제 보다는 인력감축이 “어떻게(How)” 시행되느냐 하는 측면이 보다 중요하다. 조직의 생존자들은 자신들에게도 언젠가는 닥칠지 모를 두려움과 불안감으로 인해 조직에 대한 충성심과 몰입의 상실을 초래할 수 있다. 하지만 전직하는 동료들이 전직지원 프로그램에 활발하게, 적극적으로 참여하고 재취업에도 성공하는 모습은 조직에 남아있는 직원들의 사기진작에 기여할 것이다. 전직하는 당사자들에게도 전직시의 과도한 스트레스와 패배감, 우울증, 좌절감으로부터 심리적으로 안정감을 찾고 자신의 적성과 능력을 탐색하고 재취업을 위해서 노력하므로 한 직장에서의 실패가 아닌 새로운 인생의 행복을 추구하는 기회 제공이 될 수 있다. 따라서 이제는 공공부문에서도 상시적 퇴직관리 방안으로서 퇴직예정 공무원에 대한 전직지원 프로그램 구축방안에 관해 적극적으로 연구 검토해야할 필요성이 있다.

제2절 연구의 수행방법

1. 문헌연구

기존에 연구되고 조사된 정부 정책보고서, 학술논문, 연구보고서 등을 검토하여 연구의 이론적 토대를 구축한다.

2. 사례연구

국내외의 실시 사례, 특히 민간부문에서 주로 발전하여 왔으므로 민간부문의 사례 위주로 각종 실시 사례를 분석하여 경험과 교훈, 효

과 등을 얻는다.

3. 통계분석

최근에 이루어진 공무원 대상 관련 의식조사 결과 검토와 2차적 분석을 통해서 전직지원 프로그램 구축에 관한 공무원들의 필요성에 대한 인식과 방향 등에 관하여 검토한다.

제3절 연구의 범위 및 내용

1. 공직사회의 변화와 퇴직관리의 필요성

최근 개방형직위제도 및 계약직공무원제도 등 공직사회의 유연성을 제고하기 위한 다양한 제도들이 도입되고 있으며, 이에 따라 정년이외의 방식으로 퇴직하는 공무원들이 증가함에 따라 공무원에 대한 퇴직관리 및 전직지원정책의 필요성이 증가하고 있다. 따라서 이에 대한 현황과 문제점을 검토한다.

2. 공무원 퇴직관리시스템에 대한 인식 검토

최근에 실시된 공무원 대상 각종 의식조사에 나타난 퇴직에 대한 공무원들의 의식과 성향을 2차적으로 분석하여 향후 바람직한 전직지원 프로그램 구축을 위한 자료로 삼는다.

3. 전직지원 프로그램 구축방안 및 전제조건 검토

전직지원 프로그램은 1960년대 후반에 시작된 제도로서 조직에서 퇴직하는 자를 대상으로 재취업 내지 창업을 위한 전 구직 과정을 걸쳐서 training, coaching, guidance, counseling 등을 통해서 변화관리(transition management)를 하는 과정으로 볼 수 있다. 따라서 취업을 알선해 주는 헤드헌팅(head hunting) 개념이라기보다는 자신에게 맞는 적성, 능력, 기술 등의 탐색부터 재취업을 하는데 필요한 변화관리 측면에서 전직자가 궁극적으로 자신에게 맞는 일자리를 찾는 것을 돕려해주는 프로그램이다. 전직지원 프로그램 전반과 구축방안, 구축시의 전제조건 등에 대하여 모색한다.

4. 국내외 전직지원 프로그램 실시 사례와 효과 검토

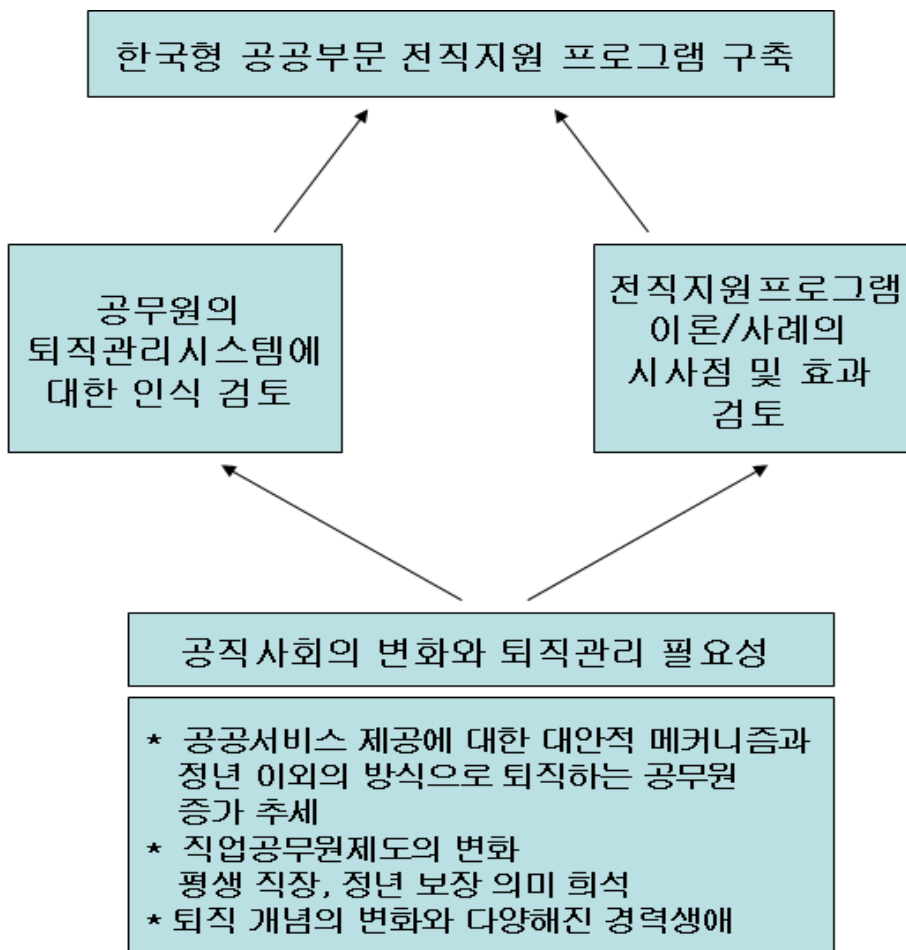
각종 연구에서 보고된 바에 의하면 *Fortune* 500개 회사들 중에서 90%, 그리고 *Fortune* 500개 회사의 상위 50개 중에서 10분의 9 정도가 전직지원 프로그램서비스를 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 한국에서도 민간분야에서는 활발하게 도입 운영 중에 있는 중이다.

국방 분야의 경우 미국은 구소련 붕괴이후 신세계질서에 따라서 1991년부터 1997년까지 미군 병력의 대량감축에 대비하여 전직지원 프로그램을 구축·운영하였고(Harvey, 1994), 지금도 전역예정 장병을 상대로 운영 중에 있는 중이다. 한국에서도 군에서는 직업보도 교육을 전역예정 장병들을 상대로 실시하여 오다가 2004년부터 외부 전직지원 기관과 계약을 체결하고 도입 운영 중에 있다. 기존에 실시하던 직업보도 교육의 한계와 전문적인 전직지원프로그램을 도입·운영하게 된 배경을 검토한다(구관모, 2003). 또한 국내외의 전직지원 프로그램 실시사례 등을 면밀하게 분석하여 성공사례 등을 벤치마킹 할 수 있

도록 한다.

위에서 밝힌 대로 공공부문의 전직지원 프로그램을 구축하기 위한 방안연구에서 전체적인 흐름의 짜임새와 모양새를 갖추고 체계적인 연구를 수행하기 위하여 일련의 연구문제를 연결시키는 개념적 준거틀(conceptual framework)을 살펴보면 다음과 같다.

<그림 1-2> 전직지원 프로그램 구축방안의 개념적 준거틀



공공부문에의 전직지원 프로그램 구축방안에 관한 본 연구는 먼저 2장에서는 공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘과 노동관계 유연성, 그리고 선진국 직업공무원제도의 변화 등 공직사회의 변화추세 등을 살펴보고, 수명 연장으로 인한 고령화 사회로의 진입, 다양해지고 있는 경력생애와 퇴직하는 공무원들의 퇴직관리의 중요성에 대하여 살펴보기로 한다.

3장에서는 퇴직은 인생에서 가장 중요한 혼란과 걱정의 순간중의 하나이며 젊음과 청춘을 다 바치었던 정든 직장과의 이별하고 또 다른 인생의 시작을 하게 되는 ‘사회적 아노미’ 이기도 한 인생의 중요한 변화관리에 해당하는 것으로서 중요한 의미를 지닌다는 설명과 함께, 우리나라의 공무원들에 관한 퇴직관리에 관한 기존의 인식 조사에서 퇴직공무원의 경제 활동여부, 재취업시 직종, 공직간의 연관성 등에 관한 현황을 살펴본다.

4장에서는 전직지원 프로그램의 의미, 구성이론, 진행과정, 기존의 공공분야에서 사용되고 있는 현행 법령상의 용어와의 혼동문제 등에 대하여 살펴본 후, 5장에서는 공공부문으로의 전직지원 프로그램을 구축하기 위하여 비록 민간부문 위주이지만 실시사례 등을 다수 발굴하고 확인하여 시행착오 예방 및 벤치마킹의 근거를 마련한다.

6장에서는 앞의 설명들을 토대로 각종 근거들을 종합하여 한국형 공공부문 전직지원 프로그램 구축방안을 제시하고, 7장은 결론으로서 전직지원 프로그램의 운영방향을 제시해 본다.

제2장 공직사회 변화와 퇴직관리 필요성

최근 개방형직위제도 및 계약직공무원제도 등 공직사회의 유연성을 제고하기 위한 제도들이 도입되고 있으며, 이에 따라 정년 이외의 방식으로 퇴직하는 공무원들이 증가함에 따라 공무원에 대한 퇴직관리 및 전직지원정책의 필요성이 증가하고 있다.

2장에서는 공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘과 노동관계 유연성, 그리고 선진국의 직업공무원제의 변화 등 공직사회의 변화 추세 등을 살펴보고, 인간수명연장으로 인한 고령화 사회, 다양해지고 있는 경력생애와 퇴직하는 공무원들의 퇴직관리의 중요성에 대하여 살펴보기로 한다.

제1절 공직사회의 변화

1980년대 이래 행정에 새로운 패러다임이 등장하였으며, 공공부문에서의 변화의 불가피성에 대한 상호 연관된 요인으로서 공공부문에 대한 비판, 보수적 경제이론의 확산, 공공부문의 국제경쟁력 강화 요구 등의 3가지 측면이 제시되고 있다(박천오, 1998).

여기에서는 공공부문에서의 변화의 불가피성의 요인으로 제시된 공공부문에 대한 비판 측면, 즉 1960년대와 1970년대 복지국가 건설을 위하여 팽창일로를 걷는 정부의 비대한 규모와 부족자원 낭비로 인한 비판으로 인해서 나타난 공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘과 노동관계 유연성 측면에 초점을 맞추어서 살펴보기로 한다.

1. 공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘과 정년 이외의 방식으로 퇴직하는 공무원 증가추세

1980년대 이래 고전적 행정원리의 타당성에 대한 의문에서부터 출발한 공공부문의 변화와 행정의 새로운 패러다임은 관리주의(management), 신공공관리(new public management), 시장에 기반한 행정(market-based public administration), 기업가적 정부(entrepreneurial government) 등 여러 가지 명칭의 이론모델을 포괄하고 있다. 전반적 경향은 1960년대와 1970년대 복지국가 건설을 위해서 팽창일로에 있었던 정부의 비대한 규모와 부족자원 낭비에 대한 공격과 비판으로 인해 정부규모는 하강곡선을 그리게 되고 전세계적으로 정부지출 감축현상에 돌입하게 된다.

또한 정부의 범위(scope)에 대한 논쟁이 가열되고 정부가 직접 수행하고 있는 많은 활동 가운데서 민간부문에서 보다 효율적으로 공공서비스 수행이 가능한 부분이 있다는 주장이 설득력을 얻게 되고, 그 결과 정부활동 중에서 상당부분의 공공서비스 제공 부분이 민간부문으로 반환되는 민영화(privatization)가 이뤄지고 이런 현상은 유럽은 물론 아시아에서조차 확산되기에 이르렀다.

이제부터 공공서비스 제공은 공공부문에서만 제공한다는 고전적 행정원리에 대한 대안적 메카니즘과 노동관계 유연성에 대하여 좀 더 상세하게 살펴보기로 한다.

1) 공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘

공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘에 대하여 몇 가지를 정리하여 보면(Klingner & Lynn, 1997), 필요한 부분에 대해서는 비용 절감 및 서비스 확대, 법적 위험부담 경감 측면에서는 민간부문 등과

계약하는 서비스구매계약(service purchase agreements), 민영화(privatization), 프랜차이즈, 보조금 지원정책, 보증제도(vouchers system), 자원봉사제도, 자력구제제도(self-help) 등을 들 수 있다.

먼저, 서비스구매계약은 미국의 Dade County에서의 소방구조 서비스 도입계약과 같은 예에서 볼 수 있듯이, 정부측면에서는 규모의 경제(economics of scale)를 활용하여 담당지역내에서의 서비스 확대, 자본비용과 인적비용 절감, 법적 위험부담 경감 등을 목적으로 민간기업과의 소방구조서비스계약을 체결하여 운영하는 사례와 같은 것이다.

또한 미국의 많은 지방정부에서는 공무원 교육훈련과 같은 인적자원개발을 위해서 민간부문과 계약을 체결하여 공공서비스를 제공하고 있기도 하다.

둘째, 민영화(privatization)이다. 민영화는 특정 공공서비스를 제공하는 공공부문의 폐지를 의미하는 것으로, 공공부문에서 제공하는 모든 서비스를 외부민간계약자가 완전히 대체해주는 개념인 것이다.

민영화는 서비스구매계약보다는 포괄적인 개념으로 민간부문과 비교 시에 표준적인 비용과 서비스가 쉽게 확인 가능한 비교대상(benchmark)이 존재할 수 있는 분야에서 보편적으로 활용되며, 공공부문에서 거의 특권적이었던 학교나 교도소 운영과 같은 분야에서 급속도로 확산되고 있다. 1994년에 있었던 미국 피츠버그시 학교위원회에서 고등학교 학생들의 성적 저조에 대한 교육개혁 차원에서 교사들을 해고하고 특정 민간기업으로 하여금 회사 소속 교사 선발 및 학교 운영을 하도록 한 민영화 조치나, 1990년 연방교도소와 주립교도소에 수감된 수백만 명에 대하여 비용절감을 이유로 민간기업으로 하여금 교도소 시설 운영 등을 허락한 민영화 조치 등에서 전형적인 사례를 찾아 볼 수가 있다.

마지막으로, 공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘으로서,

민간 셔틀버스회사에 대한 프랜차이즈 계약 체결을 통하여 비용 절감과 공공수송서비스 배가 효과를 달성한 것이나, 수익자로부터의 재원 확보나 공공부문의 상환으로 이루어지는 보조금으로 민간기업으로 하여금 공공서비스를 제공하도록 하는 보조금 지원정책과, 최근에 교육 서비스 제공 측면에서 강조되는 공립학교 독점에 대한 대안으로 도입되고 있는 보증제도처럼 공공재나 서비스의 개별 수익자가 공개시장에서 경쟁적 제공자로부터 공공재나 서비스를 직접 획득하도록 하는 제도도 있고, 그 외에도 지역 치안부문과 협조하여 운영하는 지역사회 범죄예방프로그램과 공립학교 등에서 교육과 개별 보조서비스 제공형태로 활용되고 있는 자원봉사제도, 그리고 지역사회 개발프로그램이나 교정시설 등에서 레크리에이션, 상담 등의 서비스를 제공하는 자력구제제도 등이 있다.

2) 정년 이외의 방식으로 퇴직하는 공무원의 증가

위에서 살펴 본 바와 같이 공공부문의 변화 추세로서 공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘이 공공부문에서의 비용 절감, 서비스 확대, 법적 위험부담 경감 등의 측면에서 도입되는 현상에서 우리가 주목해야 할 점은 이들 대안적 메카니즘의 대부분의 경우 한 번 임용되면 신분이 보장되고 정년까지 특별한 사유가 없는 한 계속 근무하게 되는 경력직 공무원이 아닌 계약직이나 임시직 고용관계에 있는 자들에 의해서 공공서비스 제공이 이루어진다는 것이다. 즉, 대안적 메카니즘 하에서는 특히 두 가지 외부계약인 계약직(contingent employment)과 임시직(exempt employment)의 증가로 공공부문의 노동시장을 현저하게 변화시키는 계기가 된다는 것이다(Klingner & Lynn, 1997).

두 가지 외부계약(계약직, 임시직)은 공공부문 조직 측면에서는 비용 절감과 유연성 강화를 달성할 수 있게 해주었고, 특히 외국에서는 이 두 가지 외부계약이 정년 시기에 도달한 공무원에게 정년 전 잔여 기간 범위 내에서 조기퇴직 하도록 인센티브를 제공하는 차원에서 주로 활용하였다.

공공부문의 변화 추세로서 우리나라의 경우에도 공직사회의 전문성 제고, 공직 개방화에 따른 정부 인적자원의 효율적 관리차원에서 1998년 계약직공무원제도를 도입하였고(김상목 외, 2002), 1999년 정부조직법과 국가공무원법의 개정으로 개방형 직위제도를 도입하여 공직 외부의 전문성을 지닌 유능한 인력을 공직의 일정한 직위에 활용할 수 있게 하고 그 채용대상을 공직내부에 국한하지 않고 정부 내·외에 존재하는 우수 인력을 총체적으로 활용할 수 있도록 하였다(박천오 외, 2002).

계약직공무원제도는 일반적으로 개방 임용의 한 부분으로 파악될 수 있다. 개방임용의 개념은 일반적으로 공직의 특정 직위에 결원이 발생할 경우 외부에 문호를 적극 개방하여 신규 외부인력을 많이 유입하는 체제라고 정의할 수 있다(김중양, 1999). 계약직공무원제도는 공무원으로 한 번 임용되면 그 신분이 보장되고 정년까지 특별한 사유가 없는 한 계속 근무하는 것이 아니라 정해진 기간에 한하여 계약에 의하여 공무원 신분을 유지하게 하는 제도로서 계약조건으로 성과 목표와 성과급 등에 대한 것이 포함되어 있으며 그 성과에 책임을 지는 제도라고 정의할 수 있다. 즉, 계약직공무원제도는 일반적인 방법으로는 채용이 곤란하여 전문지식이 특별히 요구되는 분야의 전문가를 국가가 계약(사업수행에 필요한 기간, 보수 등)에 의해 채용하여 당해 사업을 효율적으로 수행하기 위한 제도이다(김상목 외, 2002).

개방형 직위제도는 전문성이 특히 요구되거나 효율적인 정책수립을

위하여 개방형 임용이 필요한 직위로 지정하되, 직무의 내용과 성격에 있어서 전문성, 중요성, 민주성, 쉐신성 등을 기준으로 삼는다(박천오 외, 2002). 고위 공직에 민간전문가를 임용하여 공직사회의 전문성과 정부부문의 경쟁력을 제고하고자 하며, 부수적으로는 비교류형의 인사교류 관행을 탈피하여 부처간 인사교류를 활성화 할 수 있고, 또한 고위공직자의 잦은 순환 보직 때문에 발생하는 문제점도 해결할 수 있는 것으로 예상하여 도입한 제도이다(남궁근, 2000).

이처럼 공직사회의 유연성을 제고하기 위해서 우리나라에서도 계약직공무원제도, 개방형직위제도 등을 도입·운영하고 있다. 이러한 제도의 도입으로 인해 앞으로 행정의 전문성 제고와 정부의 경쟁력 제고를 도모할 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 한편으로는 이런 제도들의 정착으로 인해 정년 전에 조기 퇴직하는 공무원들도 점차 증가할 것으로 예상된다. 이에 따라 공무원에 대한 퇴직관리 중요성도 더욱 커지고 있다.

2. 직업공무원제의 변화 경향

선진외국의 경우 신공공관리적 개혁이후 직위중심의 공직체계가 확산되고 있으며, 평생직장, 정년보장의 의미는 점차 희석되고 있는 실정이다. 외국의 경우 공무원의 법적 지위, 직업안정성, 신분보장 등에 대한 최근의 변화 경향을 간단하게 살펴보기로 한다.

1980년대와 1990년대 초반의 전 세계에 걸친 경기후퇴로 인해서 OECD국가들은 과감한 정부 개혁을 단행하였다. 정부개혁은 다양한 새로운 계획을 도입하는 한편 기존 시스템의 변경으로 공직 생산성을 높이고 고객지향을 추구하였으며, 개혁의 방법은 정부 역할과 공공부문의 서비스 제공프로세스를 변화시키는 것이었다. OECD국가에서의

최근 인사개혁의 공통적인 추세를 살펴보면, 공공부문과 민간부문간의 인적자원관리의 차이(gap)가 줄어들었다는 것을 알 수 있다. 이를 정리하면 다음과 같다(Shim, 2001).

첫째, 공무원의 고용 지위와 직업 안정성의 변화를 들 수 있다. 직업공무원제가 1980년대 후반이래로 변화하기 시작하였고 직업공무원제도의 관련 법령들이 유연화 되고 일정기간의 계약제가 확산되기 시작했다. 직업공무원제도에서의 고용지위 측면에서는 공공부문과 민간부문간의 차이점이 감소되어 공공부문 고용의 특권의 하나로서 인식되어온 직업안정성이 심각한 도전에 직면하였다.

<표 2-1> 공무원의 고용상의 지위에 대한 비교

주제	기준	해당국가
공무원의 고용상의 지위 (민간부문과의 차별성)	차별성 존재	호주, 캐나다, 핀란드, 프랑스, 헝가리, 일본, 노르웨이, 네덜란드, 폴란드, 스위스, 미국
	차별성 없음	뉴질랜드
직업 안정성	해고: 가능하지만 곤란	프랑스, 일본, 폴란드
	해고: 특정 조건하에서 가능	캐나다, 핀란드, 헝가리, 노르웨이, 네덜란드, 미국
	민간부문과 유사	호주, 뉴질랜드, 스위스
고용주	각 부처 및 정부기관	호주, 핀란드, 헝가리, 뉴질랜드, 노르웨이, 네덜란드, 폴란드, 미국
	중앙인사기관	캐나다, 프랑스, 일본, 스위스
고용형태	종신제(job for life), 계약제(fixed term)	프랑스, 일본, 폴란드
	정년 보장(permanent), 계약제	호주, 캐나다, 핀란드, 헝가리, 뉴질랜드, 노르웨이, 네덜란드, 미국
	계약제	스위스

자료 : Shim(2001 : 326).

<표 2-1>을 보면 12개의 OECD국가들은 모두 고용지위와 공공부문의 노동 관련 법체계를 갖고 있는데, 뉴질랜드의 경우에는 공공부문과 민간부문에 공통으로 적용되는 법률만 있다. 1999년 조사에서 일본과 프랑스는 여전히 전통적인 정책(공무원의 직업 안정성 보장)을 유지했지만, 최근에는 두 나라에서조차도 많이 약화되는 경향을 보였다.

캐나다, 핀란드, 헝가리, 노르웨이, 네덜란드, 미국 등 여러 나라에서는 일정한 조건하에서 공무원의 해고가 가능하다. 호주, 뉴질랜드, 스위스 같은 나라는 민간부문에서 실행하는 것을 공공부문에 반영하기 위하여 공무원에 대한 고용정책을 변화시킨 사례에 해당한다.

둘째로는 공공부문의 인력규모 감소이다. 경제적 효율성을 위해서 과거 20여 년간 OECD국가들은 공공부문의 인력규모 감소를 추진하였는데, 여기에서는 두 가지 접근방법, 즉 ① 공공부문의 직무를 줄이는 프로그램과 ② 민영화를 통해서 정부기능을 민영화하거나 아웃소싱하였고 결과적으로 공무원 수를 감소시켰다. 이러한 공공부문의 인력규모 감소정책으로 인해 퇴직하는 공무원에 대한 퇴직관리프로그램이 필요하다는 인식이 확산되게 되었다.

선진 외국의 공무원제도 변화추세에 맞추어서 우리나라의 직업공무원제의 개혁방향에 관하여는 다음과 같이 정리할 수 있다(박천오, 1999). 첫째, 신분보장을 완화하여야 한다. 공무원의 정년형 신분보장은 유능한 인력의 공직으로의 유인, 정치적 중립성 강화, 행정의 안정성 도모, 공무원의 사기 유지 수단이기도 하였지만 행정의 대응성, 전문성, 능률성 향상을 위해서는 신분보장을 완화하는 방향으로의 개혁이 필요하다. 물론 신분보장제도의 기본틀을 완전히 바꾼다는 의미보다는 무능하거나 근무의욕을 상실한 공무원들을 도태시킬 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

둘째, 이미 계약직공무원제도와 개방형 직위제도를 도입·시행중에 있지만 개방형 임용제도를 현재보다 더욱 확대하여야 한다. 개방형 임용제 확대는 행정의 대응성과 전문성 강화라는 두 가지 측면에서 필요할 뿐만 아니라 행정체제 내부 인력에서는 발견하기 어려운 정책과 행정에 관한 전문성과 새로운 아이디어, 접근방법, 시각 등의 수요를 개방형 충원에 의거한 유입을 통해 충족시켜야 할 필요성이 날로 증대되고 있기 때문이다.

셋째, 실적제의 실효성을 확보하여야 한다. 한국은 실적제를 토대로 하는 직업공무원제를 추구해 왔으나 능력이나 성과보다는 정실과 업관의 요소가 더 많이 작용하여 행정의 능률성을 저해하는 경우가 적지 않았던 것이 사실이다. 이 문제 해결을 위해서 선진국에서는 탄력적 근무시간제도, 파트타임근무제, 계약임용제 등 보다 유연한 고용방안을 도입하고 있다.

우리나라의 계급제 중심의 인력관리는 실적주의를 구현하는 데 많은 어려움이 내재되어 있으므로 이와 같은 한계를 극복하고 실적주의 요소를 강화하기 위해서 제한된 범위 내에서나마 직위분류제의 도입 검토, 계급제 구조 하에서의 실적주의적 요소를 강화·접목시킬 수 있는 계직제 도입방안도 제시되고 있다(최병대·김상묵, 1999).

마지막으로 행정문화의 전환이 필요하다. 행정문화란 공무원들의 행태와 행정성과를 지배하는 가치관을 말하는 것으로 업무수행과 관련된 한국의 행정문화는 결과달성보다는 절차의 준수를, 책임보다는 복종을, 혁신보다는 계속성을, 진보적인 개선보다는 안정성을 우선시하는 특징을 지닌 것으로 파악되고 있다. 공무원들의 대응성, 전문성, 능률성이 증진되려면 기본적으로 이러한 기존의 행정문화가 역할중심적이고 과업중심적이며 개인적인 행정문화로 전환되어야 할 것이다.

제2절 퇴직개념의 변화와 다양해진 경력생애

퇴직에 관한 연구, 특히 공무원의 퇴직관리 연구는 공직의 안정성 때문에 매우 제한적이고 연구가 많이 이루어지지 않은 실정이다. 인력 감축의 방법이었던 정년연장 억제조치, 유인퇴직, 직권면직, 명예퇴직 등도 자발적이든 비자발적이든 간에 퇴직에 해당한다. 하지만 가장 보편적인 퇴직방식은 정년퇴직이다. 정년퇴직이 강제퇴직인지 자발적 퇴직인지에 대하여 정년퇴직은 강제퇴직이라는 주장이 제기되고 있다 (고필수, 2001).

정년퇴직은 한 노동자가 일정한 나이가 되면 현재의 고용주와 고용 관계가 단절되는 것, 즉 노동자와 고용자와의 장기계약의 결과로서 처음에는 양자가 자발적인 계약을 맺었지만 계약이 끝나는 시점에서는 노동자가 마치 강제적으로 일자리에서 물러나는 형태를 취하는 것이라고 한다.

정년퇴직제도의 성격으로는, 첫째 계약이 명시적이든 묵시적이든 관계없이 계약이 끝나는 명확한 날짜가 존재하며, 둘째 계약이 끝나는 날짜에 일부노동자는 그 당시의 임금수준으로 계속해서 그 조직에서 일을 계속하고 싶어 하지만 조직은 그 임금수준에서는 고용관계를 단절하고 싶어 한다는 것이다.

요컨대 정년퇴직제도가 강제퇴직이라고 하는 내면에는 노동자와 조직이 계약이 명시적이든 암시적이든 간에 자신들의 부의 극대화를 위하여 도입된 제도로서, 노동자의 입장에서는 어떠한 형태이든 장기 계약을 맺고 그로부터 얻은 노동생애의 근로소득현재가치는 이러한 계약이 없었을 경우에 비하여 분명히 증가하였으며 정년퇴직으로 인하여 잃는 것보다는 정년퇴직제도의 결과로서 얻는 것이 더 많기 때문이라고 한다.

정년퇴직이 조직과 노동자간의 상호 이익을 위해서 맺어진 상호간의 강제적인 성격의 강제퇴직이라는 주장이외에 최근에는 21세기로 들어서면서 이제는 퇴직개념이 변화되어야 한다는 퇴직개념 변화에 대한 논의가 활발하게 진행되고 있다(Anthes & Most, 1999).

1. 퇴직개념 변화에 대한 논의 배경

1933년에서 1964년 사이에 출생한 베이비붐 세대들이 21세기 초에 들어 퇴직하기 시작하면서 베이비붐 세대들의 퇴직관리가 성공이야 실패냐 하는 것이 다음 세대들에게 중요한 함의를 줄 수 있다는 의미에서 미국의 재정관리회사들은 그 동안 베이비붐 세대의 직장생활 초기·중기에는 주택 구입 문제, 가족부양 시기에는 안전한 투자, 세금 자문 등과 주로 관련하여 서비스를 제공하여 왔으나 이제는 퇴직시기의 베이비붐 세대들에게 새로운 관심을 집중하게 되었다. 즉 베이비붐 세대에 대한 퇴직은 어떤 성격이며 어떤 형태이고, 퇴직과 관련한 전제조건은 어떤 것이 되겠으며 재정관리서비스산업은 컨설팅을 위해서 어떻게 준비해야 하는가 등과 같은 여러 가지 문제에 대한 해결책을 도모하기 위해서 NEFE(National Endowment for Financial Education)라는 연구단체를 만들었다.

NEFE를 통해 장기적인 회합과 논의가 이루어졌는데 논의의 핵심은 새로운 퇴직환경에 대해서 퇴직당사자의 순응을 확보하기 위해서 무엇을 하여야 하는지, 새로운 퇴직과 퇴직자의 특성에 대한 정의, 그리고 새로운 도전과 과제가 무엇인지 등이었으며, 여기에서 논의된 21세기의 새로운 퇴직개념에 관한 연구는 다음과 같이 정리할 수 있다.

2. 전통적 의미의 퇴직개념

NEFE에서는 전통적인 퇴직(retirement) 개념을 역사적으로 전 세계적인 ‘대공황’에서 출발에서부터 찾고 있으며, 1940년대에서 1950년대에 걸쳐 발전한 불행한 존재물(miserable existence model)로 정의하였으며, 전업근로(full employment) 또는 완전은퇴(full non-employment)라는 양극단적인 대결구도 논리로 65세 전후의 특정 기일(target date)이 정해진 단일의 일회성 이벤트(single event) 정도로 보는 관점이었다고 한다.

이러한 전통적 의미의 퇴직 개념은 노동이 단순히 육체노동만이 생산수단이었던 시절에, 그리고 육체가 5~60대에 노쇠 한다는 그런 개념에서 단순하게 출발하였던 것이다.

이러한 맥락에서 퇴직은 일하기엔 병약하고 죽기엔 너무 이른 나태와 무기력의 단순한 시기이며, 여기에 맞춘 핵심적인 퇴직계획도 단순히 경제적 생존을 보장하기 위해서 노후계획을 수립하는 정도였다는 것이다.

3. 증가되는 인간의 수명

새로운 퇴직개념 도입의 배경에는 65세와 같은 이정표 연령(milestone age)에 도달하는 사람에게 여생이 더욱 길어지는, 즉 인생의 수명이 길어지고 있다는 것이다.

NEFE에서 주장된 바와 같이 20세기 전반부에는 65세에 도달하는 사람들의 수명이 남자는 1.3년, 여자는 2.8년 증가되었지만 1950~1995년 기간에는 남자는 2.7년, 여자는 4.2년 이상 증가되었고, 1995~2050년 기간에는 남자는 추가로 4.8년, 여자는 추가로 3.2년이 더욱 증가할 것으로 추정하였다. 요컨대 전반적인 수명은 더욱 빠른 비율로 증가한

다는 것이다.

4. 변화하는 고령(old) 개념

증가되는 인간수명은 고령(old)이 무엇이나 하는 기본 질문의 답을 변화시키고 있다. 예컨대, 전형적인 베이비붐 세대들이 ‘연세가 어떻게 되십니까?’ 라는 질문을 받았을 때 그들은 연대기적인 나이보다는 10년에서 20년 정도는 더욱 젊게 느낀다고 말할 것이란 점이다.

따라서 연대기적인 삶의 이정표가 또한 변화하고 있다. 예전에는 사람들이 20대에 자녀를 낳고 30대에 주택을 구입하고 40대에 들어서면서 자녀들이 출가하는 양상을 보였지만, 오늘날에는 사람들이 30대에 자녀를 낳고 부모가 50대 이상 될 때까지 자녀는 독립하지 않는다. 그러므로 예전에는 35세가 일반적으로 고려되는 중간연령(middle age)으로 인식되었지만, 이제는 중간 연령대가 50대 전후에서 인식되고 있다.

한 연구에 의하면, 고령화 되는 것에 대한 두려움은 첫째로는 건강에 대한 두려움이고, 둘째로는 노년에 스스로를 부양하기에 충분한 경제적 부양능력 부족에 대한 염려라고 조사되었다.¹⁾

또 다른 연구에 의하면(Costa, 1998), 20세기 초의 퇴직자들의 생활을 보면 퇴직한 64세 이상자의 절반 가까이가 자신의 자녀나 친척들에게 의존하여 노후를 유지하였고, 20세기 중반에는 자녀 의존율이 20% 미만으로 줄었고, 오늘날에는 자녀나 친척 등에 의존하는 시대에서 자신 스스로를 의존하고 살게 되는 자아실현(self-realization)의 시대가 도래하고 있다고 한다. 이러한 연구결과도 수명이 증가되고 고령

1) Anthes, M. (1999). Retirement planning in the 21st century. American Association of Retired Persons(AARP) Research Report.

개념도 변화됨에 따라서 노년에 대한 시각도 변화됨을 나타내주고 있다.

5. 노동(work)에 대한 새로운 정의

조기퇴직이 더욱 일반적인 현상이 되고 있는 것과는 대조적으로 표준퇴직연령 이상으로 일하려고 하는 추세가 나타나고 있다. 즉, 퇴직 후의 재취업이 ‘예외’가 아닌 ‘정상’인 현상이 되어가는 실정이다. 어떤 이는 경제적 문제로, 어떤 이는 경제적 문제보다는 정신적 보상 때문에 퇴직 후의 재취업을 추구하고 있으며, 특히 노인학자들은 정신적 보상 부분에 대하여 ‘일은 인간정신의 가장 큰 부분이다’라는 점을 구현하는 것이며 훗날에(노후에) 사회에 기여하고 지속적으로 생산에 종사하고자 하는 욕망을 ‘생산적 연령시기’라고 언급하기도 한다.

이러한 노동이 어떤 형태를 취하느냐 하는 것은 광범위하게 다양하다. 어떤 이에게는 전업(full-time job: 퇴직 전과는 전혀 다른 경력 측면에서)으로, 또 다른 이들에게는 무료 봉사(unpaid volunteerism)의 형태를 취할 수가 있다.

이러한 노동에 관한 새로운 시각에서 출발하는 고려사항은 고령의 노동인력을 위해서 국가와 사회 차원에서 무엇을 어떻게 준비하여야 하는가 라는 점이다.

6. 퇴직(retirement)에 대한 새로운 개념

퇴직을 논할 때에 지속적으로 일할 수 있는 여부에 관한 논의부분, 즉 ‘퇴직’이 퇴직 후에 사후고용(퇴직 후 재취업)으로서 고려된다면 지속적인 유급고용관계라든지 전업 혹은 시간제(full- or part-time)는

당사자가 아직 퇴직하지 않은 것을 의미하는지 라는 부분이다.

이해를 돕기 위하여 환언하자면, 전통적인 의미에서의 퇴직은 甲이라는 사람이 A라는 조직에서 퇴직하고 나면 퇴직금 내지 연금을 향유하면서 여생을 휴식으로만(노동을 하지 않는다는 의미에서의) 소일하면서 보내어야 하는데, 그렇지 않고 甲이 A라는 회사를 퇴직하고도 다른 회사에 재취업한다든지 아니면 A라는 회사에 시간제나 또 다른 역할의 전업으로 재취업한다든지 할 때에 甲이 진정한 의미의, 전통적인 의미의 퇴직을 하였느냐 하는 그런 문제가 논란이 될 수가 있다는 것이다.

여기에서 용어를 재정의 해야 할 필요성, 아니 필요하다면 새로운 개념으로 대체할 필요성까지 제기되는 것이다. 퇴직이란 말은 많은 베이비붐 세대들이 그 용어에서 멀리 도망가고 싶어 하고 자신에게 적용되지 않는 것으로 여기고 싶어 하는 용어라는 것이다.

몸은 예전 같지 않았지만 마음만은 청춘이고 여건이 된다면 보람과 즐거움을 위해서 무엇인가를 하고 싶어 하는 연령인 6~70대 연령층에 있는 사람들에게 ‘이제는 당신은 퇴직한 몸이니 모든 것에서 손을 놓고 이제 차세대인 우리가 알아서 할 것이니 저리 가서 뒷짐만 지시고 지켜만 봐 주시요!’ 라고 말한다면 그런 소리를 듣는 것만큼 인생 무상과 허탈감을 느낄 수 있지 않을까? 이 자리에서 맞는 적당한 사례가 될 수가 있는지는 모르겠지만 70이 넘은 노인이 소일거리로 텃밭을 일궈서 2시간이 넘는 거리의 자식내외에게 수확물을 갖다 주겠노라고 했을 때 자식의 “힘드실 텐데 갖고 오시지 마세요” 라는 말에 노인이 낙담하였다가 이내 자식이 노인의 마음을 읽고 “힘드시겠지만 바람 썰 겸하여 갖다 주세요” 라고 말하였을 때 노인은 너무나 기쁜 마음으로 힘이 드는 것도 잊은 채 젊은 사람도 힘든 2시간 이상의 소요거리를 무거운 수확물을 짊어지고 가서 자식들에게 전달해 주고 다

시 집으로 기쁨과 뿌듯한 마음을 가지고 돌아가는 사례를 보면서, 이제는 우리가 퇴직이라고 부르는 인생의 시기에 대해서 재고하지 않는다면 베이비붐 세대들의 여생에 대한 계획 수립이라는 측면에서는 성공하기 어려울 것 같다.

퇴직(retirement)이란 용어 대신에 대안적 용어를 제시하면, 인생의 성숙기 관리(life maturity planning), 변화관리(transition planning), 독립시기 관리 (independence planning), 선택의 자유시기(freedom of choice), 여유로움의 시기(downshifting) 등으로 표현할 수 있을 것 같다. 물론 퇴직이란 용어 자체가 문제가 있는 것은 아니고 어떤 사람들에게는 여전히 의미 있고 유용한 용어로 남아 있을 수도 있는 문제이기도 하다.

7. 퇴직은 더 이상의 일회성 이벤트(single event)가 아니다.

퇴직 후의 기간들을 3~40년까지 확장시켜 보았을 때 퇴직은 더 이상 짧은 단기간적이고 획일적인 인생단계가 아니다. 55세의 퇴직자와 85세의 퇴직자를 생각해 보면 삶과 욕구가 동일하지 않음을 알게 될 것이다.

여기에서 퇴직 후의 기간들을 주요 3단계로 나누어 보면,

첫째는 “Go-Go” 단계로서 부모의 감독이 없는 두 번째 유년기와 같은 생애로서 잠재적으로 가장 아름다운 시기이다.

둘째는 “Slow-Go” 단계로서 이 시기는 조용한 자기반성, 자기성찰의 시기로서 비활성기이다.

마지막으로 “No-Go” 단계로서 이 시기는 타인의 간병이 필요한 시기가 될 것이다.

연기대적인 나이 측면보다는 기능적 연령 구분에 따른 단계구분을

보게 되면,

첫째는 “Young-Old” 단계로서 독립적이고 기능적인 시기이다.

둘째는 “Old-Old” 단계로서 기능적이지도 독립적이지도 못한 거동할 수 없는 시기이다.

어느 단계를 취하든지 간에 지금은 퇴직에 관하여 과거 어느 때 보다 오늘날 더욱 긴 시간상의 틀이 형성되었고, 더 이상의 만능열쇠(one-size-fits-all)식의 퇴직모델로는 도움이 안 된다는 점을 인식하여야 할 것이다.

제3장 퇴직관리에 대한 공무원의 인식

앞 장에서 살펴본 바와 같이, 지금은 수명도 길어지고 고령 개념도 변화하고 있으며, 노동에 있어서도 육체노동으로 인한 생산 개념이 적용되는 시대도 아니고 퇴직 개념 대신에 다양한 대안적 용어가 등장하는 등 개념과 사고의 전환이 요구되는 시기에 이르렀다.

제1절 퇴직관리 : 인생의 중요한 변화관리

어느 한 조직에서 오래 직장생활을 하다가 퇴직을 한다는 것은 개인에게 있어서 인생에서 가장 중요한 혼란과 걱정적인 순간들 중의 하나일 것이며 새로운 가능성과 중대 결심을 해야 할 민감한 시기일 것이다(Bradley, 2001).

프랑스 사회학자인 Durkheim은 이 중요한 시기를 ‘어떤 문화에서 다른 문화로 바뀔 때 경험하는 개인적 위기상황’이란 의미로 “social anomie”란 용어를 사용하였는데 이것은 근로자의 위치에서 관리자로의 변화, 가난한 삶에서 갑작스런 부자가 되었을 때의 변화, 일할 수 있는 시절에서 완전한 퇴직으로의 변화 같은 시기에 경험하는 변화를 일컫는다. 비록 퇴직이 개인적으로 수 십 년 동안에 계획되고 예상되었을지라도 퇴직에 임박한 시기에는 덧붙이 느껴지는 시기일 수 있다는 것이다.

이제는 자신의 마음속에 중요한 결심을 해야 할 시기이고 자신의 꿈과 목표를 확인해야 하는, 자신의 믿음, 가치, 헌신을 반영하는 새로운 인생계획을 수립해야 하는 때인 것이다. 인생의 중요한 변화관리 시점에서 경제적인 제한사항이나 혹은 경제적인 문제를 벗어나서 가

치와 장기적인 소망, 부부간의 문제, 자녀문제, 혹은 기존에 관계가 유지되었던 옛 동료, 옛 상관이나 부하 등의 이해관계자들과의 인간관계 유지 문제 등 여러 가지 다양하게 고려해 보아야 하는 것들이 있는데 이와 같이 여러 가지 인생의 중요한 변화관리에서의 각종 상담이나 우울증, 심리적 문제 등에 관하여 전문적인 관리시스템이 필요한 시기이다.

전형적인 퇴직 개념에서는 노후의 경제적 문제 등에만 관심이 집중되었으나 재정적인 측면보다는 더욱 귀중한 인생의 3막 기간에는 유급근로이든지 자기만족을 위해서든지 더욱 더 일하기를 원하고 (Farrell, 2003), 인적자원(human capital)이라고 불리는 교육·훈련 네트워크 등을 수반하는 장기적 관점에서의 투자측면이 고려되어야 한다. 미국의 거대 투자회사인 TIAA-CREF에 따르면, 2000년 55세부터 64세까지의 연금수혜자 중 남자의 37%, 여자의 31%가 전업이든 시간제든 지속적으로 일하고 있는 것으로 조사되었고, 베이비붐 세대들의 10명중 8명은 퇴직 후에도 지속적으로 일할 계획이 있는 것으로 조사되었다.

이것은 ‘반드시 돈만 벌겠다’ 라는 측면보다는 일하는 자체가 육체적·정신적으로 활력소가 된다는 것이며 퇴직을 또 다른 일의 세계로의 변화로 여긴다는 것이다. 이로 인해 추가적으로 공공부문 인력의 특성 변화 추이가 나타나고 있다(Green, 2000).

즉, 더욱 다양해진 경력 생애(career life cycle)의 추세에 따라 노동인력 평균연령은 상향되고 한 직장에서의 평균 근무기간은 하향되고 있다. 베이비붐 세대들에게 한 직장에서 일생동안 근무만 하다가 정년이 되고난 후에 퇴직하고 여생을 휴식하면서 즐긴다는 의미에서의 “retirement”라는 용어는 거의 사라지고, 이제는 “내가 이 직장에서 나의 미래목표 달성을 위하여 무엇을 배울 수 있는가?” 라는 점을 중요

시 여기고, 직장만을 위한 것이 아니라 직장 and 가정간의 균형적인 생애경력을 추구하는 사회적 분위기가 형성되면서 “retirement”라는 개념 대신에 “self-driven investment opportunity”와 “self-employment”라는 개념으로 대체되고 있는 실정이다.

제2절 퇴직공무원의 퇴직관리에 관한 인식

위에서 살펴본 바와 같이, 퇴직은 인생에서 가장 중요한 혼란과 격정의 순간들 중의 하나이며 오랫동안 근무해온 정든 직장 and 이별하고 또 다른 인생을 시작하게 되는 사회적 아노미이기도 한 인생의 중요한 변화관리에 해당하는 것으로서 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다. 여기에서는 우리나라의 공무원들의 퇴직관리에 관한 인식조사(김병섭 외, 2002 ; 김병섭·양재진, 2001)에서 나타난 퇴직공무원의 경제활동 여부, 재취업시 직종, 공직간의 연관성 등에 관한 현황을 살펴보기로 한다.

설문조사는 IMF 경제위기 이전과 이후 퇴직자가 정부혁신 여파를 달리 받았을 것이라는 가정 하에 정부혁신이 본격화되기 이전인 1997년 퇴직자와 이후 2년간인 1999년과 2000년 퇴직자를 모집단으로 선정하고 공무원 연금수급자 중에서 1997년, 1999년, 그리고 2000년에 퇴직한 일반직 국가공무원을 연도별로 각각 500명씩 무작위로 표본추출하여 설문지를 배부하였다. 이중 464부가 회수되어 전체적으로 30.9% 회수율을 보이고 있다. 이 설문조사 결과는 퇴직예정자들과 퇴직자들에 관한 퇴직관리프로그램에 대한 유용한 시사점을 제공하고 있다.²⁾

2) 이하에서 인용되는 표의 자료는 김병섭·양재진(2001)의 공무원 퇴직관리연구에서 필요한 부분만을 발췌, 인용했음을 밝혀둔다.

〈표 3-1〉 퇴직시 주요 준비사항

순위	퇴직 등 준비사항	빈도(%)
1	재취업 등 경제적 안정	197(43)
2	본인의 심리적 안정	141(30.8)
3	봉사 및 여가활동 계획	92(20.1)
4	가족의 심리적 안정	19(4.1)
5	기타	9(2.0)
	합계	458(100.0)

자료: 김병섭·양재진(2001).

퇴직 시에 가장 신경 쓰고 준비해야 할 사항으로서 <표 3-1>에서 나타나고 있는 바와 같이, 재취업 등 경제적 안정이 43%로 가장 많으며, 다음으로는 본인의 심리적 안정이 30.8%, 봉사 및 여가활동 계획이 20.1%로 나타났다.

재취업 등 경제적 안정을 위해서 어떤 방법으로 재정을 확보하는지에 대한 질문에 대하여, <표 3-2>에서 보는 바와 같이 퇴직 후 경제적 안정을 위한 주 수입원으로서 퇴직금 및 연금에 의해서 충당하는 사람의 비중이 가장 높고(65%), 다음은 재취업 및 자영 활동 등으로 충당하는 사람의 비중이 높게 나타나고 있다(24.3%).

〈표 3-2〉 퇴직후 1순위 수입원

등위	1순위 수입원	빈도	비율(%)
1	퇴직금 및 연금	299	65.0
2	경제활동(취업 및 자영 활동)	112	24.3
3	저축액 및 그 이자	24	5.2
4	부동산 임대료	19	4.1
5	자녀 또는 친지의 도움	4	0.9
6	보험금	1	0.2
7	기타	1	0.2
	계	460	100.0

자료: 김병섭·양재진(2001).

퇴직후 경제활동에 참가하는지 여부에 대한 질문 결과, <표 3-3>에서 보는 바와 같이 응답자의 56.3%는 뚜렷한 경제활동을 하지 않은 것으로 나타나고 있고, 38.7%는 재취업이나 개인 사업 형태로 경제활동을 하고 있는 것으로 나타났으며, 특히 주목할 사항은 재취업의 비중도 20%를 상회하고 있다는 점이다.

<표 3-3> 퇴직후 경제활동 여부(응답자 전체)

	빈도	비율(%)
없음	253	56.3
사회봉사활동	22	4.9
개인사업	81	18.0
재취업	93	20.7
계	449	100.0

자료: 김병섭·양재진(2001).

표로 제시하지는 않았지만 재취업에 관해 응답자 특성별로 구분하면, 1999년과 2000년도 퇴직자가 상위직일수록, 젊을수록, 그리고 학력은 높을수록 취업률이 높은 것으로 나타났으며 일할 수 있는 나이의 엘리트 공무원일수록 재취업의 기회가 넓은 것으로 나타났다.

또한 재취업한 응답자의 직종별로 공직과의 연관성을 살펴본 결과, 응답자의 72.9%가 공직과의 연관성이 높은 직종에서 일을 하고 있는 것으로 나타났다.

전반적으로 보아서 공무원은 퇴직 후 40% 가까이가 경제활동을 하고, 이들 중에서 재취업 형태로 일하는 경우가 개인사업보다는 조금 더 일반적인 경향으로 나타났으며 재취업은 대부분의 업종에서 과거 공직과의 연관성이 높은 것으로 나타났다.

그런데 재취업의 욕구는 많지만 재취업한 비중이 높지 않아서 퇴직

공무원이 재취업을 하기 위해서는 전직훈련 등 재취업 관련 프로그램이 필요하나 실제로 이런 프로그램은 매우 취약한 것으로 조사되었다.

<표 3-4>에서 보는 바와 같이 구직상담에 대한 서비스에 대하여 응답자의 80.9%가 필요성을 인정하고 있으며 매우 필요하다고 대답한 응답자도 30%가 넘고 있다. 구직관련 능력개발서비스에 대하여 응답자의 77.4%가 필요하다고 응답하고 있으나 적극적으로 필요성을 강조하는 비율은 퇴직상담이나 구직상담의 경우보다 낮게 나타나고 있으며 창업교육의 필요성에 대해서는 응답자의 74.7%가 필요성을 인식하고 있으나 적극적으로 매우 필요하다고 응답한 사람은 퇴직상담이나 구직상담보다 낮은 비율을 보이고 있다.

<표 3-4> 재취업관련 정부지원프로그램의 필요성

	매우 필요	필요	보통	불필요	전혀 불필요	합계
구직 상담 필요성	133 (31.4)	210 (49.5)	39 (9.2)	37 (8.7)	5 (1.2)	424 (100)
구직 관련 능력개발 필요성	102 (24.2)	224 (53.2)	51 (12.1)	38 (9.0)	5 (1.2)	421 (100)
창업교육 필요성	111 (26.6)	201 (48.1)	58 (13.9)	41 (9.8)	7 (1.7)	418 (100)

자료: 김병섭·양재진(2001).

위와 같은 필요성으로 볼 때 재취업을 위한 취업교육이 이루어져야 하지만 정부에서 기존에 실시하였던 재취업 교육은 매우 부실하였고 그 이용도 역시 저조한 것으로 나타났다.

<표 3-5>에서 보는 바와 같이 퇴직연도와 상관없이 이용자가 5~10% 정도에 불과하여 성과가 거의 없는 것으로 나타났으며, 그나마 이용자중 대다수는 인력은행과 취업교육의 서비스에 대해 만족하지

않는 것으로 나타나 퇴직예정 공무원에 대한 퇴직상담 등 적극적인 전직지원제도의 구축이 절실한 것을 보여주고 있다.

<표 3-5> 퇴직예정자의 취업교육 이용도

구분	취업교육 미이수자	교육 이수자					합계	
		매우 만족	조금 만족	보통	조금 불만	매우 불만		
퇴 직 년 도	1997 (인원, %)	159 (87.8)	3 (1.7)	4 (2.2)	5 (2.8)	7 (3.9)	3 (1.7)	181 (100)
	1999 (인원, %)	150 (94.9)	1 (0.6)	2 (1.3)	1 (0.6)	3 (1.9)	1 (0.6)	158 (100)
	2000 (인원, %)	108 (88.5)	1 (0.8)	2 (1.6)	5 (4.1)	1 (0.8)	5 (4.1)	122 (100)
	계	417 (90.5)	5 (1.1)	8 (1.7)	11 (2.4)	11 (2.4)	9 (2.0)	461 (100)

자료: 김병섭·양재진(2001).

제3절 전직지원 프로그램 구축 필요성

앞에서 살펴본바와 같이 퇴직공무원의 퇴직관리에 관한 인식 분석 결과 퇴직예정 공무원에 대한 퇴직상담 등 적극적인 전직지원제도의 구축이 절실하다는 것을 보여 주고 있다. 전직지원 프로그램은 퇴직자의 불만을 감소시킴과 동시에 더욱 긍정적이고 발전적인 퇴직을 준비하도록 해주는 유용한 도구라는 연구결과가 제시되었으며(Heath, 1996), 또한 이런 프로그램을 제공해 주는 조직과 현 재직자들에게도 생산성과 사기증진에 기여하는 것으로 밝혀지고 있다.

뿐만 아니라 상시적 퇴직관리의 일환으로 적극적으로 퇴직자 전직지원 프로그램을 도입해야 할 필요성(김병섭·양재진, 2001)과 퇴직공무원의 재취업을 촉진하기 위해서(김병섭 외, 2002) 전직지원 프로그

램을 도입해야 한다는 주장도 있다. 또한 퇴직예정 공무원들을 중심으로 퇴직이라는 새로운 환경으로 인해 심리적·경제적 타격을 받지 않도록 하고 퇴직 이후의 삶에 수동적으로 대응하지 않도록 하기 위하여 진로, 경제생활, 재취업, 건강생활 등에 대한 교육을 하는 효율적인 적응프로그램을 시행해야 한다는 측면에서도 전직지원 프로그램을 도입해야 한다는 필요성이 제기되고 있다(정재동, 2002).

다음 장에서는 전직지원 프로그램에 관하여 의미와 구성이론, 내용 및 운영방법 등을 상세하게 검토해 보도록 한다.

제4장 전직지원 프로그램

제1절 전직지원 프로그램의 의미

1. 전직지원 프로그램의 유래

전직지원 프로그램은 1960년대 미국에서 구조조정에 따른 대량해고가 발생하자 기업이 해고되는 직원에게 퇴직관리의 차원에서 제공한 프로그램에서 유래되었다고 보는 견해도 있고(천영희, 2002), 미국에서 2차대전 후 제대군인의 취업을 지원하기 위한 상담서비스로부터 출발하여 1960년대에 기업에 도입되어 근로자를 대상으로 하는 전직지원 서비스가 활발하게 제공되기 시작하였다는 주장도 있다(구관모, 2003; Redstrom-Plourd, 1998).

전직지원 프로그램의 유래에 대해서는 현재 우리나라에서는 아직 연구도 많지 않고 일치된 주장도 보이고 있지 않지만 미국에서 시작되었고 미군과 상당히 많은 연관성이 있는 것만은 확실한 것 같다. 구소련의 몰락에 이어서 신세계 질서에 따라서 1991년부터 1997년까지 미군 병력의 대량감축에 대비하여 전직지원 프로그램을 포괄적으로 방대하게 운영한 사례가 있다(Harvey, 1994).

전직지원 프로그램은 지속적 성장을 거듭하면서 1994년에 이미 미국에서는 300개 이상의 전직지원 컨설팅회사들이 설립되었고, 1980년 1억 달러의 시장에서 1994년 10억 달러의 시장으로 성장하였으며 미국 내 50대 기업의 약 90%정도가 전직지원제도를 도입한 것으로 나타났다. *Fortune* 500개 회사들 중에서 90% 그리고 *Fortune* 500개 회사의 상위 50개 회사 중에서 10분의 9정도가 전직지원 프로그램 서비스를 활용하는 것으로 나타나고 있다(Gruber, 1998; Redstrom-Plourd,

1998 ; Spears-Howell, 1998).

이와 같이 미국에서 전직지원제도가 지속적으로 성장하고 그 효과성에 대해 긍정적인 반응을 보이고 있으며, 유럽에서는 1980년대, 일본에서는 1990년대에 전직지원 프로그램이 도입·확산되고 있다. 우리나라는 아직 도입초기 단계이며 국내의 경우 1997년 외환위기 이후 기업경쟁력 제고의 일환으로 기업에서 인력감축 위주의 구조조정이 단행되면서 도입되기 시작하였는데, 한국 애질런트, 한국 피앤지, 한국 노바더스 등 주로 외국계 기업들이 중심이 되어 전직지원 프로그램을 도입하였고 이후 전직지원 프로그램의 유효성이 점차 알려지기 시작하면서 SK텔레콤, 대우 자동차, 두산중공업 등 대기업들도 전직지원 프로그램을 도입하였으며(구관모, 2003), 공공부문에서는 국방부와 보건처에서 도입 운영하기에 이르렀다.

2. 전직지원(Outplacement)프로그램의 개념 정의

전직(轉職)의 사전적 설명을 찾아보면, “직업을 바꿈(옮김), 이직(移職), 천직(遷職)”이라고 정의하고 있다(『동아 새국어사전』 참고).

영어로써 아웃플레이스먼트(outplacement) 서비스, 또는 전직상담(transition counseling) 프로그램 또는 진로상담 및 자문(career counseling & consulting) 프로그램이라고 정의한다(천영희, 2002). 또한 전직지원을 위한 구체적인 활동은 아웃플레이스먼트 서비스 또는 아웃플레이스먼트 프로그램이라고 부른다(천영희, 2002 ; 한국인사관리협회, 1998).

전직지원 프로그램의 개념정의에 관하여 전직지원 장려금을 통해서 전직지원제도를 지원하고 있는 노동부는 “사업주의 지원 하에 경영상의 이유로 퇴직하는 근로자가 신속하게 재취업할 수 있도록 서비스를

제공하는 프로그램”이라고 정의하고 있다(구관모, 2003 ; 천영희, 2002 ; 노동부, 2001).

Meyer & Shadle(1994)은 “사업주가 조직의 변화나 전환에 직면하여 사업주와 조직을 떠나는 직원 모두를 지원하기 위한 제도로써, 직업을 상실한 직원에게 제공하는 새로운 직무나 경력 또는 생활스타일 등에 대한 컨설팅 또는 경력 상담과정”으로 정의하고, Pickman(1994)은 “직업을 상실한 직원에게 효과적인 경력계획을 개발해주고 새로운 직업을 찾도록 지원해 주는 과정”이라고 정의하며, O'Donnel(1992)은 “퇴직자의 현재의 기술이나 능력을 평가하여 새로운 직장 찾는 것을 도와주고 구직기술을 제공하는 제도”라고 정의하는 등 전직지원 프로그램에 대한 개념정의는 연구자별로 약간씩 차이를 보이고 있다(구관모, 2003).

이상의 정의들을 종합하면 전직지원 프로그램은 “경영상의 이유로, 즉 근로자의 의사와는 관계없이 비자발적으로 퇴직하거나 퇴직예정인 근로자를 대상으로 퇴직으로 인한 충격을 원만하게 극복하고 퇴직자들이 원하는 경력목표(재취업 또는 창업 등)를 가장 효과적으로 달성할 수 있도록 사업주의 지원하에 제공되는 제반 지원서비스”라고 정의할 수 있다(구관모, 2003 ; 천영희, 2002).

3. 전직지원 프로그램의 목적

전직지원 프로그램의 목적에 관하여도 연구자별로 약간씩 차이를 보이고 있다. 연구자별 전직지원 프로그램의 목적에 대하여는 조직의 지속적 성장과 퇴직자와 잔류 구성원의 안녕 추구라는 견해(Bush, 1995), 전직지원 프로그램의 목적을 퇴직자 측면에서 보아서 심리적 불안감과 충격 등 정신적 슬럼프를 조기에 극복하도록 돕는 것이라는

견해(태원유·이정일, 2001), 기업과 잔류 구성원의 측면에서 보아서 잔류 구성원들의 신뢰 회복과 조직에의 헌신을 다시 이끌어내고 잔류 구성원에게 ‘생존자 신드롬(survivors' syndrome)’이라고 불리는 사기 저하, 스트레스 증가, 기업에 대한 분노와 불신, 퇴직자에 대한 미안함, 조직몰입 저하, 미래경력에 대한 불안 증대, 무력감과 동기 상실 등 부정적 측면에서의 충격과 불안의 완화, 변화하는 환경에 대한 이해 제고, 신뢰 회복 및 사기 진작을 위한 것이라는 견해(김동헌, 1998 ; 권석준·이영면, 1999)가 있다. 또한, 삼성경제연구소는 전직지원 프로그램의 목적을 ① 퇴직하는 직원들에게 새로운 출발을 위한 재취업, 창업 지원 등 회사의 적극적인 배려를 통해 향후 법적 소송, 사회적 문제 발생소지 최소화, ② 퇴직자의 실업 없는 직장이동을 지원함으로써 기업의 이미지를 오히려 제고하는 계기로 활용, ③ 남아있는 사람들이 느낄 수 있는 퇴직자에 대한 미안함, 고용 불안감 등을 최소화해 심리적 안정감을 갖게 하고 나아가서 충성심 제고, ④ 상시퇴출제도 시행에 따른 조직의 부담, 개인적 저항의 최소화 등을 전직지원 프로그램의 목적으로 들고 있다(천영희, 2002 ; 삼성경제연구소, 2001).

위에서 살펴본바와 같이 전직지원 프로그램의 목적은 주로 민간부문의 퇴직대상자를 대상으로 한 것이다. 공공부문의 경우 퇴직하는 점에서는 큰 차이가 없지만, 국가와 민족의 발전을 위해서 박봉에 헌신하고, 자기개발의 기회가 상대적으로 적으며, 민간부문과는 달리 개인적인 측면에서 경쟁력을 갖출 수 있는 핵심역량 개발의 기회도 상대적으로 적은 공무원의 퇴직측면에서는 전직지원 프로그램의 시행이 더욱 중요하고 절실하다고 하겠다.

제2절 전직지원 프로그램의 구성이론

전직지원 프로그램의 내용구성에 관한 정보는 많지 않다. 비록 전직지원 프로그램에 관한 기존의 모델들이 있긴 하지만, 그들 모델은 전직지원 프로그램을 설명하기에 필요한 실질적·이론적 요소들을 충분히 포함하고 있지는 않다.

Aquilanti(1999)의 통합모델은 기존의 이론적 근거와 맞물린 현행 모델의 탐구결과를 토대로 한 것으로, Super(1980)의 경력개발 연구, Kubler-Ross(1969)의 연구 및 Parker & Lewis(1981)의 변화주기모델을 통합한 것이다.

1. Latack & Dozier(1986)의 경력성장모델

Latack & Dozier(1986)는 경력성장 부분에 초점을 맞추었다. 그리고 그들은 발생하게 되는 경력 성장을 위해서는 퇴직에 관한 스트레스가 중도적인 수준에서 유지되어야 한다는 것을 주장하였다. 스트레스의 수준이 중도적일 때 비로소 생산적인 구직기법을 활용할 수 있게 되고 행동이 체계화 되고 실행에 옮기게 되며 미래에 초점을 맞출 수가 있다는 것이다. 이 모델에서는 중도적인 스트레스 수준을 유지하도록 도와주는 것이 전직지원 카운슬러라는 것이다. 그리고 개인과 환경과 변화과정의 특성은 이 모델에서의 경력성장과 관련된 요소들이라고 한다.

여기에서 개인의 특성은 자신이 어떻게 퇴직을 다루게 되는지에 관하여 영향을 미칠 수가 있다. Latack & Dozier(1986)는 높은 활동적인 수준을 유지하고, 중간 경력단계에 있었던 예전의 직무만족 수준이 낮은 스트레스 수준과 경력성장에 기여하는 요소라고 주장하였다. 높은

활동적인 수준을 유지하는 것이 적절한 동기부여 수준을 유지하도록 도와주는데 있어서 퇴직자 본인에게 가장 중요한 것으로 보여진다. Latack & Dozier(1986)에 의하면 구조화된 활동의 유지는 그것이 피드백을 대체해주고 정체감과 역량, 자기존중감을 유지해 주기 때문에 경력성장에 기여할 수 있다는 것이다.

퇴직한 사람들에게 영향을 미치는 환경적인 특성은 재정상의 스트레스와 사회적 지원을 포함한다고 한다. 퇴직은 많은 사람들에게 큰 스트레스를 안겨다 주는 재정상의 쇠퇴도 수반이 된다. Estes & Wilensky(1978)의 연구에 의하면, 재정상의 스트레스를 갖는 퇴직자들은 사기가 저하된다는 것을 지적하고 있다. 사기 저하는 퇴직으로부터의 충격과 구직에 영향을 미칠 수 있다. 사회적 지원은 개인의 경력 성장에 관한 커다란 영향을 끼칠 수가 있다. 퇴직과 스트레스의 시기에 친구들이나 가족에게서 지지받는다는 것을 느끼는 것이 아주 중요하다.

변화요소들은 실업기간과 분노와 비통에 관한 퇴직자 본인의 해결책을 포함한다. 전직지원 카운슬러는 퇴직자에게 활발하게 고민을 들어주고 공감함으로써 분노와 비통함을 헤쳐나갈 수 있도록 도와줄 수 있다. 또한 퇴직자는 카운슬러로부터 구직기술을 습득하므로 재취업을 이루어 낼 수가 있다.

Latack & Dozier(1986)의 모델이 경력성장에 관련한 요소들을 간략하게 개설하고 있기는 하지만, 사람이 실제로 변화요소들을 어떻게 극복하는지, 그리고 어떻게 최대의 경력성장을 이룩하는지에 관한 문제를 상세히 설명하지는 않는다.

Latack & Dozier(1986)의 모델은 퇴직과 관련되는 몇 가지 차원의 비통함과 감정적인 측면에 대하여 간략하게 나타내주는 것처럼 보인다. 어쨌든, 이 모델은 퇴직으로부터 오는 근본적인 비통의 단계를 소

홀히 한다는 측면에서 제한적이라고 볼 수 있다.

2. Mirabile(1985)의 변화단계 카운슬링 모델

Mirabile(1985)의 변화단계 카운슬링 모델은 퇴직자를 위한 카운슬링을 5 단계로 구분하는데, 이들 단계는 안정(comport), 자기성찰(reflection), 명확화(clarification), 방향 설정(direction), 사고의 전환(perspective shift)이다.

1 단계인 안정 단계에서는 퇴직으로 인한 정신적 충격에 집중하게 되고 퇴직자들을 격려시켜주는 것으로 시작한다.

Mirabile(1985)에 의하면, 안정 단계에서는 카운슬러의 기본적인 역할이 퇴직자를 지지해주는 것이라고 한다. 즉, 카운슬러는 퇴직자를 지지해줌과 동시에 발생한 사실에 대해 현실적으로 인정하도록 독려해주는 일을 하게 된다. 하지만 Mirabile(1985)은 퇴직자가 본질적으로 퇴직현상에 대하여 어떻게 인식하는지에 관하여 애매하며, 효과적인 카운슬링을 위해서 특별하게 무엇을 어떻게 지원해 주어야 하는지에 관하여는 정교하지 못한 측면이 있다.

2 단계인 자기성찰 단계에서는 퇴직자는 정신적 충격에서 벗어나게 되며 구직활동에 본격적으로 정열을 쏟게 되는 단계이다. 퇴직자는 각종 인터뷰, 검사, 청취, 자기성찰 등을 통해서 퇴직과 관련된 감정과 회한 같은 것을 극복하게 된다. 경력패턴과 동기요인, 그리고 자신의 장·단점 등에 초점을 맞추어 공식적인 평가를 거치게 된다. 이 단계에서의 공식적인 평가들은 전 과정에 걸친 전직지원 절차를 풍요롭게 만들어 주는 것으로 보인다.

3 단계인 명확화 단계에서는 퇴직자 본인이 자기 자신의 모습을 발견하고 자신의 일의 세계에 관한 것들을 통합하면서 자신의 경력문제

에 관하여 명확하게 하기 시작한다.

4 단계인 방향설정 단계에서는 카운슬러는 퇴직자에게 적합한 구직 탐색을 지원하는 단계이다. 퇴직자 본인과 카운슬러가 함께 가능한 경력과 삶의 방향을 모색하게 된다. Mirabile(1985)은 구직활동의 도구인 이력서 작성방법, 인적 네트워크 전략, 그리고 자신에 관한 마케팅 등이 4 단계에 포함된다고 한다. 하지만 상세하게 기술하지는 않으며, 전직지원 프로세스에서 이러한 도구들에 충분한 주의를 기울이지는 않고 있다.

마지막 5 단계는 사고의 전환 단계로 퇴직에 관한 새로운 의미가 부여되고 이전 단계까지의 변화를 위한 모든 작업이 마무리 되며, 이 단계에서는 퇴직자가 퇴직에 관하여 새로운 시각, 사고의 전환을 이루게 된다.

Mirabile(1985)의 모델은 여러 분야에서 불안전하고 부족한 것으로 평가받고 있다. 비록 Mirabile모델이 변화 이상의 철학을 통합시키기는 하였지만, 카운슬링과 교수법의 실질적인 요소에 대해서는 탐구가 부족하다고 볼 수 있다.

3. Kirk(1994)의 모델

Kirk(1994)의 모델은 종합적인 전직지원 모델이라고 부르는데, 이 모델은 안정(regaining equilibrium), 경력개발과 구직활동의 3가지 요소로 구성된다.

첫번째 단계인 안정 단계에서는 퇴직자가 헤쳐 나가야만 하는 변화의 심리적 충격을 포함하는데, 카운슬러는 퇴직자의 분노, 좌절 등이 자연적이며 정상적인 반응이라는 것을 퇴직자에게 전달해준다. 또한 퇴직자와 함께 감정 몰입되어 이야기를 들어주고 퇴직자 본인의 퇴직

으로 인한 죄책감 등을 다루도록 도와준다. 카운슬러는 퇴직자가 퇴직으로 인한 재정상의 어려움과 감정적 요인으로 인한 스트레스를 극복하도록 안내해 준다. 실질적으로 카운슬러의 역할은 퇴직자의 자기존중의 구축과 재정상의 걱정, 그리고 스트레스 극복 등을 통해서 안정을 되찾도록 도와주는 일을 하는 것이다. 하지만, 퇴직자 대 카운슬링의 관계나 비통(grief)의 과정에 충분한 깊이와 주의가 주어지지 않는다.

퇴직자가 기본적인 대처기술을 얻은 후에는 두 번째 단계인 경력개발 단계로 들어가게 되는데, 경력개발 단계에서는 4 개의 전통적인 경력계획 단계로 옮겨지게 된다. 전통적인 4개의 경력계획단계는 평가(assessment), 경력탐색(career exploration), 경력진로 결정(career decision making), 활동계획(action planning) 등이고, 카운슬러는 이들 4개의 단계에서 매 번 퇴직자와 더불어 질문하고, 교감을 나누고 안내해 주고 하면서 활발하게 움직이게 된다.

셋째 단계인 구직활동 단계에서는 퇴직자는 스트레스 감소훈련, 역할연기(role plays), 소그룹 토론 등을 통해서 자신의 기술 향상 및 협상능력 향상, 네트워크 형성 등의 능력을 개발하게 된다. 이 단계에서 학습된 기술들은 퇴직자에게 아주 유용할 수 있다. 하지만 Kirk(1994) 모델에서의 이런 요소에는 인터뷰기법이나 이력서 작성과 같은 핵심적인 구직활동에 관한 정보가 제한되어 있다.

Kirk(1994) 모델은 쉽게 이해되고 전직지원 프로그램을 위해서 많은 필요한 단계와 개념을 포함하고는 있지만, 이론적 틀과 실질적인 요소들이 부족하기 때문에 불완전하다고 볼 수 있다.

결론적으로, 위에서 살펴본 바와 같이 전직지원프로그램의 모델들은 구체적인 이론적 근거가 취약하다는 것을 알 수 있다. 이들 모델 모두는 실제적이며 퇴직자가 다루는 변화의 불안을 다루는 몇 가지

단계를 포함하고 있다.

4. Super의 생애 경력개발 카운슬링 이론

Super의 경력개발에 관한 내용은 우리가 직업과 경력을 보는 방식에 커다란 영향력을 미쳤는데(Patsula, 1997), Super(1996)의 이론은 전직지원 프로그램에 이론적 틀을 제공 할 수 있을 정도로 삶의 여백(life space), 삶의 구조, 그리고 경력의 순응성 등과 같은 수많은 요소를 내포하고 있다.

삶의 여백(life space) 개념은 전직지원 프로그램과 상당히 관련이 있는 삶의 재설계 개념을 포함한다. 삶의 재설계 기회는 예측 가능할 수 있거나, 혹은 색다른 수도 있고, 발전적일 수도 있고, 충격적인 일일 수도 있다고 주장하였다(Super, 1996). 전직지원 프로그램의 사례에서, 사람이 퇴직하였을 때에 전직지원 카운슬러는 퇴직자의 이전 삶의 구조의 붕괴와 새로운 삶의 구조를 재설계하는 것을 다루는 퇴직자 본인의 삶의 재설계를 지원하여 준다. 퇴직 시 사람들은 자신들의 역할 상호작용과 삶의 구조는 변경할 수 없으면서도 할 수 없이 변화하게 될 것이고, 그래서 새롭게 다시 시작되어야만 한다는 것을 인식하는 것이 아주 중요한 것이다. 퇴직과 전직지원 프로세스는 Super(1996)의 경력의 순응성 개념과 밀접한 관련이 있다.

경력 순응성(career adaptability)에는 7가지 요소들, 즉 일의 가치, 자기 자신의 삶을 관리 할 수 있는 능력, 자기성찰 기술, 경험으로부터의 학습 능력, 계획 능력, 정보, 의사결정, 그리고 탐색 등이 포함된다(Patsula, 1997). 경력의 순응성은 전직지원 프로그램에서 중요한 측면일 수 있고, 이런 요소들 모두가 전직지원 프로그램으로 통합될 수 있다.

5. 고뇌의 시기(Grief)이론

위에서 언급한 모델들은 전직지원 프로그램에서의 비통과 고뇌 측면에는 주의력이 결여되었다는 것을 볼 수가 있다. 비통과 고뇌(grief)의 시기를 다룬다는 것은 전직지원 프로그램에서 핵심적인 부분이다(Kubler-Ross, 1969 ; Parker & Lewis, 1981).

고뇌의 시기와 변화관리 이론은 퇴직자들에게 고뇌의 시기 측면에서 구체적인 이론적 기반을 토대로 전직지원 프로그램을 지원해줄 수가 있다. 다음은 Kubler-Ross(1969)의 단계별 고뇌시기 이론에 관하여 살펴보도록 한다.

1) Kubler-Ross의 단계별 고뇌시기 이론

고뇌의 시기를 다룬 Kubler-Ross(1969)의 이론은 전직지원 프로그램과 상당한 관련성이 있다. 이 이론에 따르면 사람들은 충격을 당했을 때에 5 단계의 고뇌의 시기를 경험한다고 한다. 퇴직 역시 사랑하는 연인과의 결별이나 아내와의 이혼과 같은 충격적인 경험일 것이라고 한다(Finley & Lee, 1981 ; Kravetz, 1978). 그래서 단계별 고뇌의 시기가 응용가능하다고 본다.

Kubler-Ross(1969)의 5 단계의 고뇌의 시기는 충격과 거부, 분노, 흥정, 의기소침, 그리고 수용으로 이루어진다. 이 모델의 처음 3개 단계인 충격과 거부, 분노, 흥정은 퇴직 후의 초기변화를 위한 훌륭한 출발점을 제공한다.

퇴직자는 퇴직 결정시에 곧바로 충격과 거부의 단계로 들어간다. “나에게 왜 이런 일이?”, “그들이 실수했음에 틀림없어”, “내가 열심히

하자고 하지 않았나?”, “이런 일이 왜 나에게 발생하지?” 라는 등등의 질문을 던질 수가 있는 것이다. 이 단계는 그들이 정신적으로 퇴직 진행단계를 거치는 기회를 가지면서 궁극적으로는 지나치게 될 것이다.

다음 단계는 분노이다. 퇴직자 본인은 자신들이 훌륭한 조직원이었고 퇴직할 이유가 없다고 스스로 생각하기 때문에 고용주에 대해서 분노하는 것은 정상적인 것이다. 이런 분노는 극복하는 데에 시간을 요할 수가 있다. 어떤 사람들은 이런 분노를 극복하지 못하고 그 단계에서 머무를 수도 있다.

세 번째 단계는 흥정 단계로 계약 해제에 대한 흥정이나 아마도 자기 자신과의 흥정을 포함할 수도 있다. 퇴직자는 “내가 이 프로젝트를 더욱 열심히 하였던다면 퇴직하지 않았을 수도 있었을 텐데...” 라고 말할 수도 있다. 퇴직자는 궁극적으로 이 단계를 극복하게 될 것이고, 그 이후에 그들의 태도는 변화하기 시작할 것이다. 퇴직자는 이런 단계를 경험하면서 이성적으로 자신의 퇴직문제를 다루기 시작하는 것이다.

Kubler-Ross(1969)의 모델을 경험하는 데에는 시간적인 제약이 없다. 사람의 차이에 따라서 자신들의 문제를 극복하는데 시간이 더 걸릴 수도 있고 덜 걸릴 수도 있는 것이다. 이 모델은 본질상 순환성이 있다. 여기에서 순환성이라는 의미는 개인이 충격과 거부의 단계에서 분노와 흥정의 단계로 이동할 수도 있고 다시 충격과 거부의 단계로 돌아가서 끝날 수도 있다는 것이다. 카운슬러는 퇴직자가 이런 단계를 극복하면서 어느 단계에 있다는 측면을 인식하도록 독려해주는 것이 중요하다. Mirabile(1985)의 안정 단계는 퇴직자 본인의 자기가치와 정체성에 관하여 안심시켜주는 것을 포함하는데, 이처럼 안심시켜 주는 것은 Kubler-Ross(1969) 모델의 진행과정에서도 발생할 수 있다.

2) Parker 와 Lewis의 변화관리 모델

Parker & Lewis(1981)의 변화관리 모델은 변화 중에 있는 개인이 겪게 되는 7 단계를 나타내 주고 있는데, 이들은 흥분고조단계(in-mobilization), 최소화 단계, 고뇌시기 단계, 수용 단계, 점검 단계, 의미추구 단계, 내재화 단계로 이루어진다. 처음 4개 단계는 Kubler-Ross(1969)의 모델과 유사하다. 뒷부분의 3가지 단계는 지금부터 살펴보기로 한다.

다섯 번째 단계인 점검(testing out) 단계는 퇴직자로 하여금 자신들의 새로운 삶의 구조와 새로운 행동과 사고를 검증할 수 있도록 해준다. 퇴직자는 자신의 퇴직 후에 이어지는 자신의 삶에 남아있는 것이 무엇인지를 탐색할 수 있다. 퇴직자 본인은 이런 탐색을 시작하면서 새로운 행위나 삶의 스타일에 대하여 종종 시도해볼 것이며 그런 와중에 새로운 에너지가 솟는 것도 경험하게 될 것이고 다른 사회와 활동에 대하여서도 연결이 될 것이다. 퇴직 후에 퇴직자는 자신의 삶에서 다른 긍정적인 측면을 찾게 될 것이고 자신의 진로를 변경하게 될 것이다.

여섯째 단계인 의미추구(search for meaning) 단계에서 퇴직자는 퇴직이 개인으로서 자신에게 어떤 의미가 있는지 자문하게 될 것이다. 이때 퇴직자는 일과 자신의 가족과의 가치에 대해서 생각하게 되면서 예전에는 그런 가치에 대해서 생각해본 적이 없는 자신을 발견하게 되고 이런 기회에 일과 가족과의 관계와 가치에 대하여 재평가하는 기회를 갖게 될 것이다. 이 단계에서 퇴직자는 예전의 삶의 스타일에 대하여 분석해보기도 하는데 과거의 일에 대하여 재밌었던 후에는 다른 시각에서 퇴직에 대하여 바라볼 수 있을 것이다.

일곱째 단계인 내면화(internalization) 단계에서 퇴직자는 자신의 퇴

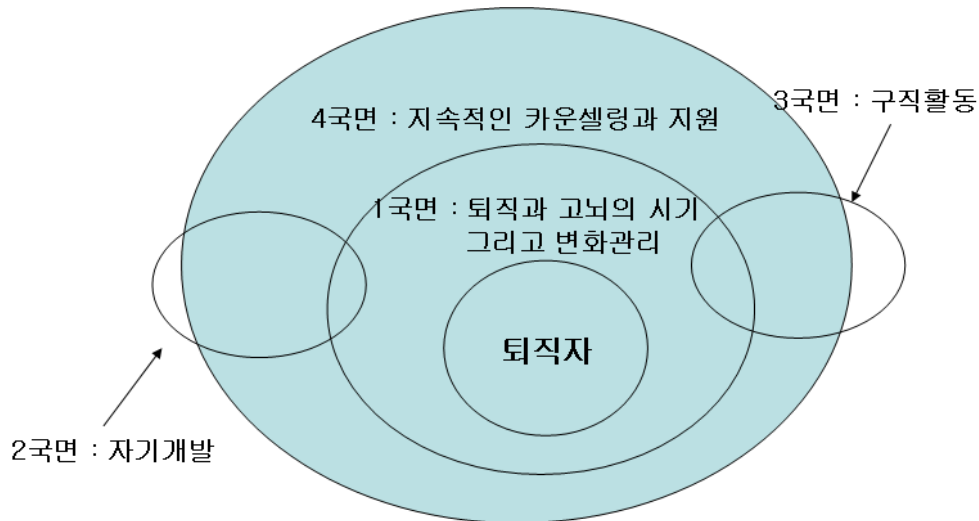
직을 삶의 경험으로 통합시킬 수가 있다. Parker & Lewis(1981)는 변화관리의 경험이 ‘저기 밖에 있는 무엇인가의 존재’ 라든지 ‘외재적인 것’이 아니라 다가올 다른 경험을 위한 도약의 발판이 되는 ‘여기 이 자리에 있는’ 것이고 ‘내재적인 것’이라고 주장한다. 이 단계에서 퇴직자는 퇴직을 자신의 삶의 총체적 스펙트럼의 부분으로서 볼 수 있는 것이다.

위에서 살펴본 바와 같이 Kubler-Ross(1969)의 이론과 Parker & Lewis(1981)의 고뇌시기이론은 고뇌시기과정을 위한 이론과 실제의 기반으로 전직지원 프로그램의 통합모델 구성에 기여하게 된다.

6. Aquilanti의 통합모델

Aquilanti(1999)의 통합모델은 다른 전직지원 프로그램 모델에 있는 많은 실질적 요소들뿐만 아니라 경력 카운슬링에 관한 개인적인 경험과 지식을 함유하고 있다. 이 통합모델에는 4 가지 국면³⁾이 사용되는데 아래 그림에서 보는 바와 같이 첫 번째 국면은 퇴직, 고뇌의 시기 그리고 변화이고, 두 번째 국면은 자기개발, 셋째 국면은 구직활동, 넷째 국면은 지속적인 카운슬링과 지원으로 구성된다.

3) 다른 모델에서는 단계(stage)란 용어를 사용하는데 반해 여기에서는 전직지원 절차를 경험하는 퇴직자의 더욱 유연한 움직임을 나타내 주기위하여 국면(phase)이라는 용어가 사용된다.

<그림4-1> Aquilanti의 통합모델⁴⁾

첫 번째 국면은 퇴직과 고뇌의 시기 그리고 변화관리이다. 이 국면은 퇴직의 초기 변화를 포함한다. Kubler-Ross(1969)의 처음 3개 단계인 충격과 거부, 분노, 흥정 단계와 Parker & Lewis(1981)의 마지막 3개 단계인 점검, 의미추구, 내면화 단계는 직업 변화의 충격을 나타내고 있다. 하지만 Aquilanti(1999)의 통합모델에서는 4 가지 모든 국면에서 퇴직자는 고뇌의 시기 프로세스를 경험하게 된다는 것을 주목해야 할 필요가 있다. 때때로 퇴직자는 고뇌의 시기의 초기단계로 회귀할 수도 있고, 어떤 때는 단계들을 뛰어넘을 수도 있다. 시간 제한적인 부분은 없는 것이다.

첫 번째 국면에서 카운슬러는 온화하고 개방적인 관계를 퇴직자와 나누어야 한다. 카운슬러는 Aquilanti(1999)의 통합모델 전체 국면을 통하여 퇴직자와 공감을 나누고 이해력이 있고 돌보는 입장을 취하면

4) 그림은 Aquilanti, Leroux(1999)를 참조하였다.

서 은화하고 신뢰할 만하고 유연해야 할 필요가 있다. 퇴직자는 카운슬러를 신뢰하고, 카운슬러는 비판적이지 않으며 언제나 자신들의 말을 들어줄 자세가 되어 있다는 것을 퇴직자가 느끼도록 하여야 할 필요가 있는 것이다. 퇴직자와 카운슬러의 관계는 전직지원 프로그램의 성공을 위한 핵심부분인 것이다.

카운슬러는 퇴직자가 성장을 위한 준비를 갖추 수 있도록 할 책임이 있다. Pickman(1997)에 의하면 카운슬러는 전직지원 프로그램에 기꺼이 몰입할 준비가 되는 범위를 결정하여야 한다고 한다. 대부분의 전직지원 카운슬러들이 훈련받은 정신·심리 전문가들은 아니지만 퇴직자들의 정신적 상태를 읽을 줄 알고 헤아릴 줄 알아야 할 필요성이 있다. Locker(1997)는 카운슬러들이 적절한 고뇌와 병리학적인 고뇌의 차이점에 대하여 구분할 줄 아는 것이 중요하다고 하였다. 분노, 걱정 그리고 우울은 퇴직에 대한 정상적인 반응이다. 만약 퇴직자가 심각한 좌절감을 보이고 만족할 만한 활동에서도 흥미를 잃어버리고 총체적인 비관을 경험하게 된다면, 그것은 더욱 심각하고 병리학적인 우울증을 다루는 전문적인 정신과 전문의나 전문가를 찾아가야 하는 신호가 될 수도 있으며, 카운슬러는 퇴직자에게 심리요법전문가를 추천해 줄 수도 있어야 한다(Locker, 1997).

퇴직자가 고뇌의 시기를 겪으면서 생활하기 시작할 때에 카운슬러는 지지적(supportive)이어야 한다. 퇴직자와 카운슬러의 관계가 발전하고 신뢰의 관계가 형성되면 마지막으로 카운슬러는 퇴직자가 통합모델의 다음 국면을 시작할 준비가 기꺼이 되었다는 것을 판단하게 되는 것이다.

두 번째 국면으로 자기개발이다. 이 국면에서의 첫 번째 요소는 평가(assessment)이다. Meyer & Shadle(1994)에 의하면 카운슬러가 퇴직자에게 제공해 줄 수 있는 서비스는 평가를 통해서 퇴직자 본인의

삶과 일에 대한 장·단점 분석과, 희망과 현실적인 한계점, 그리고 가치, 욕구, 흥미, 기질, 특성, 업적달성 등을 탐색하도록 도와주는 것이다. 여기에서 가치는 Super(1957)의 일의 가치(work values)의 중요성에 대한 개념과 관련이 있는데 퇴직자가 일의 세계에서 하고자 원하는 쪽으로 어떻게 안내해 주느냐 하는 것이다. 일의 가치는 Super(1957)의 경력 순응성 개념의 7 가지 요소 중 하나이다(Patsula, 1997). 평가과정은 퇴직자 본인의 일의 가치를 평가하는 것에 초점을 맞추어야 한다.

Meyer & Shadle(1994)은 카운슬러가 퇴직자에게 각종검사, 질문지, 작문 등을 포함한 다양한 평가도구를 사용할 수 있다고 주장하였다. 4개의 평가영역은 가치, 흥미, 성격유형, 그리고 기술 등이다. 많은 평가도구들을 다루기 위해서(예를 들면, MBTI 검사도구 등) 카운슬러는 자격증을 필요로 할 것이다. 만약에 카운슬러가 이런 자격증을 보유하지 않는다면 퇴직자에 대한 평가도구를 다루기 위하여 외부전문가에게 의뢰하여야 할 것이다. 평가는 공식적인 검사이든지 비공식적인 자기 탐색이든지 간에 경력계획을 위해서 아주 중요하다. 이런 요소의 자기개발은 Mirabile(1985)의 모델의 두 번째 변화관리 단계와 유사하다. 이런 요소는 카운슬러가 퇴직자의 장단점을 이해함에 있어서 아주 유용할 것이다.

자기개발 국면의 두 번째 요소는 개인적인 스트레스와 관련이 있다. 개인적인 스트레스는 경력변화와 관련된 퇴직자의 두려움에서 나타난다. 정보나 조언을 요청하는 것에 관한 상황적인 걱정과 두려움을 포함할 수도 있다. 퇴직자가 개인적인 스트레스를 경험하는 다른 징후는 타인의 관심을 위한 과도한 준비와 타인과의 첫 만남에 대한 공포 등이다(Aquilanti, 1997).

퇴직자가 인생관리에서의 높은 수준의 능력을 가졌다면, 그런 사람

은 개인적인 스트레스를 다루는데 있어서 다른 사람들 보다는 어려움을 적게 경험하게 될 것이다. 카운슬러는 퇴직자 내면의 잠재적인 개인적 스트레스에 관하여 인식하고 스트레스 요인을 피하도록 하는 방법들에 대한 조언을 통해 퇴직자를 격려해 주는 것이 중요하다.

자기개발 국면의 세 번째 요소는 재정계획 수립이다. Latack & Dozier(1986)는 재정문제에 대한 스트레스가 자신들의 경력 성장 모델에서 개인에게 끼칠 수 있는 영향에 대하여 언급하였다. 퇴직자가 재정상의 문제로 인하여 스트레스를 받고 걱정을 한다면 구직활동에 온전한 주의를 기울이는데 소홀해 질 수 있다는 것이다. 카운슬러는 재정계획 수립과 관련하여 퇴직자를 위한 정보를 갖고 있어야 한다. 또한 카운슬러는 예산, 퇴직연금, 실업수당 등과 같은 정보도 제공할 수가 있다. 이런 것은 재정상태에 대한 퇴직자의 두려움을 근절시키고 자신들의 구직활동에만 전념할 수 있도록 해줄 수 있다.

퇴직자는 고뇌의 시기를 극복하고 평가를 통해서 가치, 흥미, 성격 유형, 기술에 대해서 인식하게 되고, 개인적·재정적 스트레스도 극복하고 난 이후에 다음 국면인 구직활동 국면으로 나아가게 된다.

다음 세 번째 국면은 구직활동이다. 구직활동에서의 핵심요소들은 정보 수집을 위한 인터뷰, 이력서 준비, 인적 네트워크, 인터뷰 기술 등이다. Meyer & Shadle(1994)에 의하면 정보 수집을 위한 인터뷰는 잠재적인 기회에 관한 정보와 통찰, 자료 등을 수집하는 가장 효과적인 방법중 하나로 간주 될 수 있다. 정보를 위한 인터뷰는 유용한 네트워킹 형성 기회가 될 수도 있다. 퇴직자는 미래의 구직활동을 위한 접촉대상 목록에 피면담자를 추가 시킬 수도 있다. 정보 수집을 위한 인터뷰에서 퇴직자는 특수한 직업분야에 대하여 상세한 정보를 얻기 위해 일반적인 질문과 함께 그 조직의 특성, 일의 기능, 현 재직자들에 관한 이야기를 나눌 수 있다.

퇴직자는 ‘당신의 직업에서 가장 큰 즐거움은 무엇입니까?’ 그리고 ‘당신의 일에서 가장 어려운 부분은 어떤 부분입니까?’ 등과 같은 질문을 피면담자에게 물어볼 수가 있을 것이다. 이러한 질문 형태들을 통해서 퇴직자는 미래의 경력과 관련된 결심을 할 때에 도움이 될 수 있는 특별한 직업/직장/경력에 관한 정보를 수집할 수 있다.

구직활동에서 이력서는 중요한 요소이다. 이력서 작성에는 많은 목적이 있다. 몇 가지 목적은 퇴직자가 자신들의 경력에서 행하였던 모든 것들을 요약하는데 도움을 주고, 퇴직자 본인의 독창성, 복합성, 그리고 생산성을 나타내주고, 퇴직자가 자신의 업적과 스스로에 대하여 평가해 보도록 도와준다. 카운슬러가 이력서의 내용에 관하여 안내해 줄 수는 있겠지만, 이력서에 어떤 정보가 포함되어야만 하는지에 대해서는 퇴직자 본인이 최종 결심을 해야 한다는 것을 주지시키는 것이 중요하다. 카운슬러의 목적은 고용주가 조치를 취하도록 납득시키고 주목을 끌 만한 이력서를 창출하도록 퇴직자를 지원해 주는 것이다. 퇴직자는 유망한 고용주가 자신들을 고용하도록 설득하고 독자가 읽을 수 있도록 관심을 끄는 이력서를 만들어야 한다. 이력서는 퇴직자 본인에 관한 묘사이지 카운슬러에 관한 묘사가 아니다.

인적 네트워크 형성기술은 옳은 직장(업)을 찾는데 매개가 될 수 있다. 인적 네트워크 형성이란 경력 정보나 일의 기회를 제공하므로 우리를 도와주도록 다른 사람들에게 영향을 준다든지 혹은 우리를 도와줄 수 있는 다른 사람들과 접촉하는 과정이다(Meyer & Shadle, 1994). 어느 연구조사에 의하면 어느 특정한 날에 이용가능한 일의 85%는 광고되지 않는다고 지적되고 있다(Lewis, 1993). 이것은 구직자에게 커다란 함의를 갖는다. 퇴직자는 잠재적인 일을 찾기 위해서 개인적 접촉에 의존할 필요가 있다. 카운슬러는 퇴직자가 이런 사람들과의 접촉으로 인해서 이익을 얻는 방향으로 나아가도록 하기 위해서

퇴직자에게 이런 기술을 지도할 책임이 있다.

인터뷰 기술을 익히는 것은 구직활동의 또 다른 영역이다. 이력서 작성과 인적 네트워크 형성이 퇴직자로 하여금 일어서도록 도와주긴 하지만 인터뷰 기술은 구직의 핵심부분이다. Meyer & Shadle(1994)에 의하면, 인터뷰는 어떤 일에 대한 책임자를 선택하는데 있어서 고용주가 활용하는 평가도구이다. 전직지원 컨설턴트는 잠재 고용주와의 인터뷰를 준비하는 법을 퇴직자에게 가르쳐 줄 수 있다. 퇴직자는 적절한 의상 착용에 관하여 의식하여야 하며 인터뷰에서 긍정적인 인상을 주기 위해서 준비하여야 한다. 카운슬러는 잠재적인 인터뷰 질문에 대답하는 법을 안내해 줄 수도 있다.

마지막으로 네 번째 국면은 지속적인 카운슬링과 지원이다. 앞의 3가지 국면을 통해서 카운슬러는 퇴직자에게 지지적이도록 하는 것이 중요하다. 이러한 지원이 퇴직자의 첫 번째 구직 인터뷰로 마감되는 것이 아니다. 퇴직자는 당연히 전직지원 프로세스의 과정동안에 많은 기복을 보이게 될 것이다. 카운슬러의 흔들림 없는 지원이야말로 퇴직자의 새로운 인생구조로의 부드러운 변화관리를 위해서 필요하다.

이 과정에서 퇴직자는 자신들이 경험한 변화 과정에 대하여 자기성찰할 수 있는 기회를 갖게 된다. 경험으로부터 학습하는 것이 중요하다. 자기성찰을 통해서 퇴직자는 구직활동과정과 퇴직에서의 반작용, 자신의 행동과 행위들에 관한 통찰을 하게 된다. 이런 것은 미래 경력 상황에서 퇴직자에게 도움을 줄 수 있다. 카운슬러는 자기성찰 기술과 실재를 얻도록 퇴직자를 도와 줄 수 있다.

이 시점에서 독려에 관한 내용을 언급하는 것이 중요할 수 있다. 독려(encouragement)는 전직지원 프로세스에서 핵심적인 요소인데 고객은 초기에 전직지원 프로그램에 대하여 저항적인 것처럼 보일수가 있다. 그리고 어떤 방향으로 진행하려고 하지도 않을 수가 있다. 카운

슬러는 퇴직자가 변화를 다루도록 독려하고, 평가절차를 거치고, 구직 활동을 수행하고, 기회가 발생하도록 해줄 필요가 있는 것이다. 이것은 지속적인 독려, 긍정적인 태도, 지속적인 안내를 통해서 가능할 수 있다. 개인적인 카운슬링은 이런 과정을 통해서 진행되는 것이다. 카운슬러는 이 모든 4가지 국면에서 기꺼이 들어주는 자세가 되어있어야 한다. 또한 어떤 카운슬링에서와 같이, 퇴직자의 느낌, 동기부여 수준, 진행상태 등에 관하여 카운슬러는 퇴직자와 함께 점검해 보는 것이 중요하다.

사후검토(follow-up)는 마지막 과정에서의 또 다른 요소이다. 사후검토, 즉 인터뷰후의 디브리핑(debriefing), 구직 후의 지속적인 지원과 점검, 전직지원 프로세스의 유용성에 관한 토론, 그리고 더욱 유익한 변화관리 경험이 될 수 있게 해주는 것에 관한 토론은 의미 있는 일이다. 퇴직자로부터의 피드백은 미래의 다른 퇴직자를 위해서 프로그램이 더욱 효과적이도록 해주거나 카운슬러로 하여금 개인적인 카운슬링의 스타일과 진행과정을 변화시키도록 도와줄 수 있다.

7. Aquilanti의 통합모델의 한계

Aquilanti(1999)의 통합모델은 전직지원 프로세스가 포함해야 하는 것과 같은 몇 가지 일반적인 지침을 준다. 전직지원 카운슬링은 주로 개인적인 프로세스이며 퇴직자 개개인에게 맞춤형으로 되어져야 한다. 어떤 의미에서는 각각의 전직지원 프로그램은 퇴직자에게 구체화되어야 하는 것이다. Aquilanti(1999)의 통합모델은 개별화의 유연성을 허용해주는 포괄적인 모델을 위한 충분한 지침을 제공한다.

이 모델의 한계 가운데 하나는 단계별(step-by-step) 모델이 아니라는 점이다. 상당한 훈련과 경험 없이는 어떤 개인에 의해서 실제상

황에 바로 적용 될 수 없다. 전직지원 카운슬러는 이 모델을 효과적으로 활용하기 위하여 전직지원 컨설팅의 경험과 카운슬링과 해당 산업 분야에 대한 배경지식을 가질 필요가 있다.

이 모델의 또 다른 한계점은 워크북이 없다는 것이다. 워크북은 퇴직자에게 유용할 수 있는데, ‘6개월 후에는 어디에서 자신의 모습을 보게 되는가?’ 등과 같은 질문을 통해 개인적인 평가를 제공할 수 있다. 이런 유형의 질문은 개인적인 자기성찰의 요소를 퇴직자에게 전해 줄 수 있고 초기 변화관리 단계에서 얼마나 멀리까지 왔는지에 관하여 알 수 있도록 해준다. 하지만 이 모델에서는 이러한 워크북을 제공해 주지 못하고 있다.

그 외에 한계점으로는 제한된 응용(활용)이라는 점을 들 수 있다. 전직지원 컨설팅회사는 자기 자신들의 정책과 절차를 사용하는 경향이 있다. 그러므로 이 모델은 전직지원 컨설팅회사들에 의해서 광범위하게 사용될 수는 없다. 일반적으로 전직지원 컨설팅회사들은 이론과 실제의 통합모델을 활용하는 것과는 반대로 실제에만 초점을 맞추는 경향이 있다. 하지만, 이 통합모델을 활용하고 직장의 욕구와 퇴직자의 욕구에 맞도록 조정하여 활용하는 것은 전직지원 컨설팅회사의 몫이라고 할 수 있다.

제3절 전직지원 프로그램 내용 및 진행과정

전직지원 프로그램의 구체적인 내용은 컨설팅회사에 따라서 약간씩 차이가 있지만 대체로 앞에서 설명한 전직지원 프로그램의 이론적 모델에 근거하고 있다. 여기서는 한국에 진출하여 운영되고 있는 대표적인 외국계 전직지원 컨설팅회사인 LHH(Lee Heacht Harrison)와

DBM(Drake Beam Morin), 그리고 삼성경제연구소(2001), 한국노동연구원
 구원의 김정환(2002) 등에서 정의한 실무적 전직지원 프로그램의 프로
 세스를 살펴보기로 한다.

1. 실무적 전직지원 프로그램 프로세스

1) LHH(Lee Heacht Harrison)

아래 <표 4-1>의 LHH의 3단계 실무적 프로세스는 LHH가 발행한
 자료 내용을 요약·정리한 것으로 3 단계로 구성되어 있다. 1 단계는
 준비/진단(assess opportunity) 단계로서 변화관리에 역점을 두고 오리
 엔테이션(orientation)을 시작으로 퇴직자와 컨설턴트의 1:1 상담을
 통해서 경력 평가(보유 기능, 업적, 경력진단), 심리 평가(성격유형, 적
 성, 흥미, 가치관)에 이어 목표(경력목표 수립: 재취업/창업, 재정적
 계획, 개인적 목표)를 설정하고 마케팅 계획을 수립하는 단계이다.

2 단계는 실행(implement search) 단계로서 1 단계에서 세운 경력
 전환 계획에 따라 자신의 강점을 최대한 살려 전직활동을 실행하게
 되는데, 창업(self-employment) 희망자에게는 개인 핵심역량 파악, 업
 종 선정, 상권 분석, 입지 선정, 권리금, 임대 계약, 사업 타당성, 투자
 수익성, 마케팅 홍보 전략, 사업계획서, 사업자 등록 및 각종 인허가,
 세무관련 사항 등에 관련한 창업정보 등을 제공한다. 재취업
 (re-employment) 희망자에게는 구직마케팅계획, 이력서 작성, 구직정
 보 획득 기술, 인맥 활용법, 면접요령, 취업제의 분석, 연봉 협상법 등
 에 관련한 취업관련 정보 등을 제공한다.

마지막으로 3 단계는 변화관리(manage transition) 단계로서 새로운
 직장에 대한 적응과 평생경력 관리도 적극적으로 해 나 갈 수 있도록

지원한다.

<표 4-1> LHH의 3단계 실무적 프로세스⁵⁾

구분	내용	
1 단계 준비 진단	<ul style="list-style-type: none"> *서비스에 대한 오리엔테이션 *심리적 안정/변화관리 *경력/심리평가 *경력목표 설정 (경력목표 수립, 재정계획, 개인목표) 	
2 단계 실 행 단 계	재취업 희망자	창업 희망자
	<ul style="list-style-type: none"> *구직 마케팅 계획 *마케팅 전략 *이력서 작성 및 등록 *표준 구직 기법 *커뮤니케이션 전략 *인터뷰 *네트워킹 *취업 제의 분석 *연봉 협상법 	<ul style="list-style-type: none"> *사업 적성검사 *개인의 핵심역량 파악 *소자본 창업의 4요소 *적성과 자본에 따른 아이템 선정 *올바른 창업 진행요령 *프랜차이즈 창업 *상권 분석, 입지 선정 *올바른 부동산 계약 *사업타당성, 투자 *규모 분석 *점포마케팅, 홍보전략 *고객 서비스 요령과 매뉴얼 선정
3 단계 경력 관리	<ul style="list-style-type: none"> *재취업, 창업 성공 *새로운 환경 적응 *평생 경력관리 	

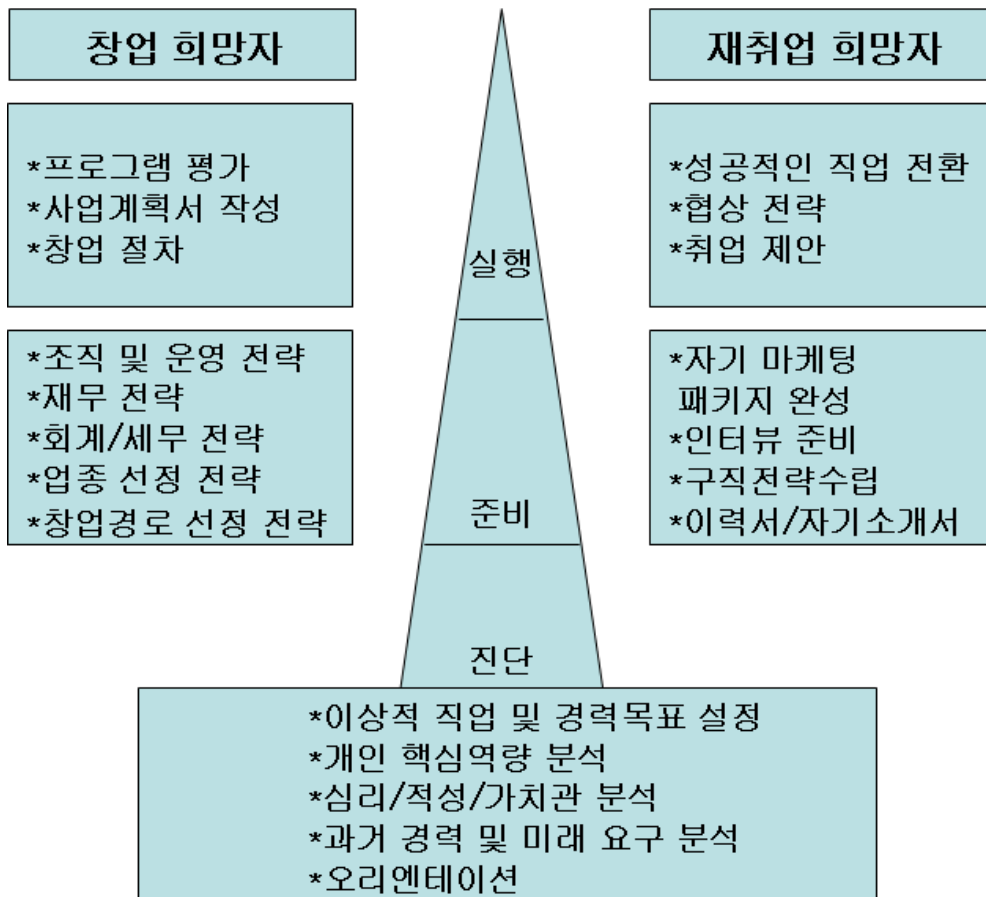
2) DBM의 프로세스

DBM의 컨설팅매뉴얼(2001)을 천영희(2002)가 요약·정리한 내용을 토대로 DBM의 3 단계 프로세스를 살펴보면, 1 단계는 진단단계이고,

5) LHH에서 발간되는 사내 팜플렛(2003, 2004)을 참조하여 정리한 것임.

2 단계는 준비단계, 3 단계는 실행단계로서 아래 <표 4-2>와 같으며, 단계별 약간의 차이는 보이지만 LHH의 3단계 프로세스와 비교해 볼 때 상세한 내용은 크게 다르지 않음을 알 수 있다.

<표 4-2> DBM 3단계 실무적 프로세스⁶⁾



6) 천영희(2002)의 연구논문을 참조하여 작성하였다.

3) 4단계 실무적 확대모델

4 단계 실무적 확대모델(구관모, 2003 ; 천영희, 2002 ; 삼성경제연구원, 2001 ; 김정한 외, 2002)은 실무적으로 운영되고 있는 전직지원 프로그램을 아래 <표 4-3>과 같이 준비단계, 통지단계, 실시단계, 평가단계로 제시하고 있다. 4 단계 실무적 확대모델에서는 LHH와 DBM의 3 단계 전체적인 실무적 프로세스가 3 단계인 실시단계에 해당하며, 1 단계 준비단계, 2 단계 통지단계, 4 단계 평가단계는 전직지원 프로그램을 확대한 프로그램으로 볼 수 있다는 의미에서 4 단계 실무적 확대모델이라고 한다.

<표4-3> 4단계 실무적 확대모델⁷⁾

구분	내용
1단계 (준비단계)	해고 불가피성 인식 퇴직자 선정
2단계 (통지단계)	퇴직대상자에게 통고
3단계 (실시단계)	심리적 안정지원 프로그램 재취업(창업)지원 프로그램 행정지원 서비스
4단계 (평가단계)	전직지원 프로그램 효율성 평가 성공률 평가와 미진부분 보완책 마련

2. 프로그램 내용 및 실시방법

위에서 살펴본 바와 같이 실제로 전직지원 프로그램을 운영하는 컨

7) 구관모(2003), 천영희(2002), 삼성경제연구원(2001), 김정한 외(,2002) 등의 자료를 참조하여 요약, 재정리하였다.

설팅회사마다 약간의 차이는 있지만 근본적인 부분은 같다고 볼 수 있으며 실무분야에서 진행되는 프로그램 내용 및 실시방법을 알아보기 위해서 4 단계 실무적 확대모델을 기본으로 하여 프로그램 내용 및 실시방법을 알아보기로 한다.

4 단계 실무적 확대모델에 1단계 준비단계와 2단계 통지단계 그리고 4단계 평가단계를 추가한 것은 해고의 불가피성을 직원에게 인식시키고 퇴직대상자 선정부터 인식 공유, 법적 문제, 노사간 신뢰와 정보공유 문제, 합리성과 공정성 제고, 그리고 전직자의 신속한 재취업 내지 창업으로의 성공 평가 등의 중요한 문제요인들을 고려하기 위한 것으로 보인다(김정한 외, 2002).

1) 1 단계(준비단계)

전직지원 프로그램의 1 단계는 해고의 불가피성을 직원에게 인식시키는 한편 퇴직대상자를 선정하는 단계이다. 이 단계는 기업이 긴박한 경영상의 이유로 인해 반드시 정리해고가 아니더라도 희망퇴직, 조기 퇴직 등이 필요하다는 것을 미리 직원들에게 알려서 기업 상황에 대한 인식을 공유하는 단계이다. 구조조정의 불가피성을 직원에게 인식시키는 과정이나 인식시킨 후에는 퇴직대상자를 합리적이고 공정한 기준에 의해 선정하는 과정이 이루어 져야 한다.

2) 2 단계(통지단계)

1 단계에서 합리적이고 공정한 기준에 의해 퇴직대상자가 선정된 이후에는 누가 언제 어떠한 방법으로 해고통지를 하느냐 하는 것으로 적어도 면직 30일 전이나 6개월 전과 같이 사전통지를 하는 것이 실

직자 본인, 지역사회, 그리고 실업자 지원 정부기관 등의 활동에 여러 가지 긍정적인 효과를 가져 올 수 있다(김동현, 1998). 사전통지로 인해 실직자는 실직의 충격을 일찍 극복하고 훈련의 기회나 새로운 직업을 구하기 위해 조속히 활동을 시작할 수 있는데, 사전통지로 인한 해당 근로자의 사기저하와 생산적인 근로자의 조기퇴직으로 생산성 저하, 이해관계자들과의 거래관계 소원(Ehrenberg & Jakbson, 1993), 정보유출로 인한 손실(Feldman & Leana, 1994), 그리고 조기 통보로 인한 고용조정비용 증대 등의 부정적인 측면도 있으므로 구조화된 퇴직통보전략이나 시스템을 구축할 필요가 있다.

3) 3 단계(실시단계)

LHH와 DBM에서의 실무적 3단계 프로세스는 전체적으로 보면 4단계 실무적 확대모형에서의 3단계 실시단계에 해당하는 것이므로, 여기에서는 LHH와 DBM의 내용을 정리한 천영희(2002)의 글을 중심으로 정리하고자 한다.

실시단계는 주로 퇴직자에 대한 진단과정에 해당하는 심리적 안정 지원프로그램과 재취업이나 창업과 관련한 재취업(창업)지원 프로그램, 그리고 행정지원 서비스로 구성이 된다.

심리적 안정지원 프로그램(emotional support program)은 퇴직으로 인한 심리적 불안감, 고통 등 해고 후유증 경감 또는 해소를 목적으로 해고자가 겪는 심리적 스트레스와 가족관계 등에 대한 카운슬링으로 시작한다(김정한 외, 2002).

카운슬링은 퇴직자가 퇴직이라는 현실을 인정하고 재출발하는 자세를 갖도록 하기 위해 오리엔테이션을 실시하는데(천영희, 2002), 오리엔테이션은 약 3일간 워크샵 형태로 진행되며, 창업지원센터를 효과적

으로 이용하기 위하여 반드시 숙지해야 하는 내용과 퇴직의 충격에서 벗어나 자신감을 갖고 프로그램에 임하도록 변화를 유도한다는 두 가지 목적을 갖고 실시하며, 세부내용은 ① 변화관리로서 변화에 대한 이해 및 적응, 개인별 변화관리기법을 모색하고 건강과 스트레스 관리 방법 등에 관한 것과, ② 재정 설계로서 개인별 재무 상태 및 요구 등을 진단하고 재테크 방법 및 재테크 포트폴리오 전략을 수립하는 것과, ③ 정부지원 등 안내로서 실업급여, 실업대출, 의료보험 신청절차 등 유/무료 직업교육 프로그램 등을 소개한다.

오리엔테이션 과정을 통해서 퇴직자가 심리적인 안정과 전직에 대한 자신감을 얻게 된 후에는 개별 상담을 통한 전직지원 서비스를 구체적으로 실시하게 되는데 전직지원 카운슬링서비스는 진단, 준비, 실행의 3개 단계로 진행된다.

먼저, 첫 번째 진단단계는 컨설턴트와 퇴직자간의 개별 상담을 통해 퇴직으로 인한 상실감을 극복하고 퇴직을 현실로 인식하며 변화를 이해하게 하는 단계로서, 여기에서는 경력 및 미래요구분석과 자신에 대한 정확한 평가를 위해서 직업가치관 검사, 직업선호도 검사, 성격유형 검사, 창업적성 검사 등의 진단 도구들을 통해서 개인의 핵심역량, 심리, 적성, 가치관 등을 분석하고 자기평가 결과를 종합하여 퇴직자에게 이상적인 개별 직업 및 경력목표를 설정하는 단계이다.

둘째, 준비단계는 진단단계에서 설정된 경력목표를 달성하기 위해 필요한 자기마케팅(자신을 적극적으로 알리고 구직을 요청하는 활동)을 준비하는 단계로서, ① 단순한 과거 경력 위주의 이력서 작성이 아닌 적극적 자기마케팅을 위한 전략적 이력서 작성방법 습득과 자기소개서 작성을 실습하고, ② 채용정보 입수방법, 인재알선회사 활용방법 등을 통해서 효과적 구직전략을 수립하며, ③ 자신에 대한 연구, 인터뷰 대상 회사 및 면접자에 대한 정보 수집, 해당 업체의 핵심성공요인

분석 및 준비, 질문 내용과 자주 나오는 질문에 대한 대응 등 면접에 대한 일련의 준비를 통해 면접에 대한 부담감을 없애고 면접결과에 확신을 갖도록 면접 준비를 하고, ④ 여러 채널의 인맥을 통해 구인정보의 실질적 가치와 공식화되기 전의 비공식적 정보를 확보하여 취업 가능성을 높이고, 도움을 줄 수 있는 사람들에게 자신의 상황과 구직 조건을 알림으로서 지원의사를 최대한 활용하기 위한 인맥활용 전략 수립을 하고, ⑤ 지원할 회사에 대한 정보 수집, 자기소개 및 구직희망서신 준비, 취업목표회사 선정 등을 통한 철저한 준비로 보다 적극적인 구직활동을 할 수 있도록 자기마케팅 계획을 작성한다.

마지막으로 실행단계는 철저한 준비를 거쳐 수립한 취업 또는 창업에 필요한 구체적인 계획들을 실천하는 단계로서 경력 전환 단계이다. 이 단계에서는 당장의 경력전환도 중요하지만 새로운 직장에서의 성공적인 정착과 장기적인 관점에서의 경력관리에 대해서도 검토하게 된다.

위와 같이, 진단, 준비, 실행의 3 단계로 이루어지는 전직지원 카운슬링서비스부터 본격적으로 재취업지원프로그램이 시작된다고 볼 수 있으며, 진단, 준비, 실행의 3 단계를 기반으로 하여 취업지도 진단팀에 의한 적극적인 일자리 모색과 실무중심의 창업지도, 그리고 담당컨설턴트와 개인의 팀워크를 바탕으로 한 진로개척 실행, 교육프로그램 제공 등이 이루어진다.

취업지도 전담팀에 의한 적극적인 일자리 모색은 퇴직자가 원하는 분야에서 새로운 직업을 찾을 수 있도록 다양한 일자리 정보를 적극적으로 모색하는 것으로 국내·외 인재알선회사 및 주요 기업들과 구인정보, 구직정보를 폭넓게 교환하므로 이루어진다.

실무중심의 창업지도는 경력목표를 창업으로 설정한 퇴직자들을 위해서 창업지도를 전문으로 하는 컨설턴트가 창업의 계획, 준비, 실행에

결친 전반적 과정에 걸쳐서 현장교육과 실무교육을 중심으로 성공적인 창업에 이르도록 세부적으로 지도하게 된다.

경력전환 조기성공 여부는 담당 컨설턴트와 퇴직자의 팀워크에 달려있다고 볼 수 있는데, 특히 퇴직자 스스로의 긍정적인 자세와 전직활동의 적극적인 주체는 퇴직자 자신이라는 인식이 필요하며 퇴직자 자신의 적극적인 노력이 있어야 컨설턴트의 지원이 효과적일 수가 있다.

창업지원센터 내 교육장에서는 전직에 필요한 정보 제공과 능력개발을 위해서 재취업관련 강좌와 창업관련 강좌, 그리고 일반 공통강좌 등 세 부분의 교육프로그램을 상시 개설하여, 원하는 퇴직자라면 누구나 수강할 수 있도록 지원하는데 강좌내용을 세부적으로 살펴보면, ① 재취업 관련 강좌는 이력서 및 자기소개서 작성법, 인터뷰 전략, 리더십 향상과정, 문제해결능력 개발과정, 자기관리능력 향상과정, 프리젠테이션 기술 향상과정 등이고, ② 창업 관련 강좌는 창업 적성검사, 아이템 개발과 선정, 소자본 창업과 창업자의 자세, 창업계획서 작성과 상권 분석, 입지조사, 창업아이템 적성검사, 업종별 특별과정(외식업, 자동차 정비 등)이 해당되며, ③ 일반 공통강좌로는 컴퓨터 과정(초급, 중급), 영어회화 과정, 재테크 상식, 해외이주 설명회, 비즈니스 매너, 자기이미지 관리, 건강관리 강좌, 각종 시사 및 교양강좌 등이 해당된다.

마지막으로 실시단계 전반에 걸쳐 퇴직자들을 위한 행정지원 서비스가 제공되는데 퇴직자가 퇴직 후 겪게 되는 최초의 고통은 출근할 수 있는 장소를 잃는다는 점이다. 그래서 재직시에 준하는 사무환경을 제공하여 퇴직자의 심리적 안정을 도모하는 것이 무엇보다도 중요하다(천영희, 2002). 창업지원센터에서는 퇴직자가 편안하게 전직을 준비할 수 있도록 각종 시설 및 사무공간을 지원하게 되는데 이것은 퇴직

자의 성공적인 경력전환을 위한 환경구성에 중점을 두는 것이다.

4) 4 단계(평가단계)

이 단계는 전직지원 프로그램을 퇴직자에게 제공하는 목적은 퇴직에 따른 심리적 불안감을 조기극복하고 신속하게 재취업하도록 하는데 있으므로 일차적인 평가는 전직지원 프로그램 등록자가 얼마나 신속하게 재취업에 성공하느냐 하는 점이고, 다음은 전직지원 프로그램을 실행하는 과정에서 미진한 부분에 대한 분석과 보완책을 강구하며 전직지원 프로그램의 효율성을 평가하는 것이다.

제4절 전직지원 프로그램 도입 및 실시주체

1. 전직지원 프로그램 도입·운영체제

민간부문에서 전직지원 프로그램을 도입 운영하는 체제에는 세 가지 형태가 있다(천영희, 2002 ; 김정한 외, 2002 ; 김동헌, 1998, 2001).

첫째는 회사 주도로 전직지원 프로그램을 도입하는 방안이다. 노동조합이나 근로자 대표와의 협의 내지는 협의 없이 퇴직자를 대상으로 전직지원 프로그램을 도입하여 전직지원 서비스를 실시하는 방안이다. 일반적으로 중견간부 이상의 관리직을 대상으로 전직지원 프로그램을 실시하는 경우 활용될 수 있는 방안으로 신속하게 퇴직예정자를 대상으로 전직지원 서비스를 제공 할 수 있다는 장점이 있다. 반면, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우는 그 노동조합과, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우는 근로자의 과반수를 대표한자와 최소한의 협의도 없이 비록 관리직에 국한하여 전직지원 프로그램을 실시하더라도 향후 노동조합이나 무노조 기업의 일반 직원을 대상으로 전직지원 프로그램을 도입할 경우 문제를 야기할 수 있다는 단점이 있다.

둘째는 노사가 협력하여 전직지원 프로그램을 도입하는 방안이다. 이 방안은 회사가 노동조합 또는 근로자 대표와 협의하여 퇴직자들의 수용성을 높이고 전직지원 프로그램에의 참여도를 높일 수 있는 장점이 있다. 노동조합이 협력하여 전직지원 프로그램을 도입하는 방안은 전직지원 프로그램의 운영 및 실시과정에 노동조합이 파트너로서 참여하여 노동조합과 퇴직근로자들의 의견을 반영할 수 있다는 점에서 첫 번째 방안보다 나은 것으로 평가된다.

셋째는 노사간 협력에 정부기관과 지역사회가 함께 참여하는 것으

로서 퇴직자 지원을 위한 가장 효과적인 정책모형인 노사정 3자 협력 모형이다. 효과적인 전직지원 프로그램은 퇴직대상자의 인적자원 특성과 지역경제 사정 등 현지 사정에 맞게 설계되어야 한다.

2. 전직지원 프로그램 실시주체

민간부문에서 퇴직(예정)자에게 전직지원 서비스를 실시하는 주체는 다음과 같이 4 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다(김정한 외, 2002).

첫째, 기업의 인사부서에서 퇴직대상자에게 직접적으로 전직지원 서비스를 제공하는 방안으로 이것은 전직지원 컨설팅회사에게 지불하는 비용을 절감할 수 있다는 장점이 있으나 다음과 같은 단점이 더욱 많은 것으로 평가받고 있다. 즉 회사 자체적으로 전직지원 서비스를 제공할 경우 퇴직자의 심리적 거부감과 함께 전문성(심리 상담, 구직 정보 수집, 구직활동 등) 결여로 효과적인 전직지원 프로그램을 제공하기 어렵고, 기업 내 인력의 투입으로 기회비용이 발생하며, 특히 해고대상자를 선정하는 기준을 작성하고 시행하는 인사부서가 실제로 해고대상자에 대하여 전직지원 서비스를 행하기 때문에 해고대상자 선정기준이 합리적이고 공정하지 못한 경우에 인사부서가 실시하는 전직지원 프로그램에의 참여도는 자연적으로 낮을 것으로 예상된다.

둘째, 전직지원 서비스를 전직지원 컨설팅업체에 일임하여 퇴직대상자에게 제공하는 방안으로, 이 방안은 전직지원 전문 컨설팅회사의 전문적인 경험과 노하우로 재취업을 신속하게 추진할 수 있으며 전직지원 서비스 대상자가 적은 경우에 유리하지만 비용 측면에서 회사에 많은 부담이 될 수 있고 회사의 기밀 누설 등의 단점이 발생할 수 있다.

셋째, 회사의 인사부서와 전직지원 컨설팅업체와의 밀접한 연계 하

에 전직지원 프로그램을 실시하는 방안으로 퇴직대상자에 대한 전직지원서비스의 실시를 전직지원 컨설팅회사에 전부 일임하지 않고 전직지원 컨설팅회사와 회사의 특정 팀(예를 들면 인사팀)이 연계하여 직원들의 경력전환을 적극지원 하는 것이다. 이 방안은 한국 애질런트, 한국 피앤지 등에서와 같이 고용조정 대상자가 많은 경우에 전직지원 컨설팅회사의 경력지원센터와 긴밀한 협조체제를 구축함은 물론 퇴직직원이 전직지원 컨설팅회사에 대해 필요로 하는 사항을 제대로 전달하지 못하는 것을 회사가 수렴하여 개선하고 또한 회사가 전적으로 전직지원 컨설팅 회사에 일임함으로써 오는 직원들의 반발 등을 무마할 수 있다는 장점이 있다.

넷째, 회사, 전직지원 컨설팅 회사, 그리고 정부의 관련기관이 공동으로 전직지원 프로그램을 실시하는 방안이다. 대우자동차희망센터 사례는, 노동부, 인천광역시청, 전직지원컨설팅 회사, 중소기업청의 소상공인 지원센터, 그리고 대우자동차가 제휴하여 퇴직자가 필요로 하는 모든 서비스를 한 곳(one-stop center)에서 제공하여, 사용자(퇴직자)의 입장에서 가장 편리하게 활용할 수 있는 공간과 시설을 제공함으로써 국내 전직지원제도의 새로운 방향을 제시했다는 점에서 큰 의의가 있다. 이상에서 살펴 본 전직지원 활동의 실시 주체별 장·단점을 정리하면 다음 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 전직지원 프로그램의 실시주체별 장단점⁸⁾

구분	장점	단점
회사 주도 (인사부)	-비용 절감 -인사부서의 전문성 강화 -회사의 문화 및 업무 이해 용이 -전직자 상황 파악 용이 -기업의 사업전략과 경력개발과의 연계 용이 -장기적 시행 용이 -회사의 기존 시설과 설비, 역량 이용 가능	-전문성 결여 -퇴직자의 회사의존감 유지 우려 -잔류 구성원이 퇴직자 관리, 위화감 및 심리적 거부감 발생
전직 지원 컨설팅사	-퇴직자의 독립심과 자립심 고취 -외부기관의 전문성 활용	-비용 증대 -적절한 전문성과 역량을 가진 외부기관 활용 한계 -수용 능력의 부족
회사 + 전직지원 컨설팅사	-외부기관의 노하우 습득 -체계적 전직지원서비스 운영(업무이해+전문성)	-비용 증대 -외부기관의 의존 심화 -일시적 외부인에 대한 거부감 -업무환경 이해 부족
회사 + 외부 전직지원 컨설팅사 + 정부기관	-채취업과 창업시 가장 효과적	-시간이 많이 소요 -이해관련자간 갈등 발생 소지 -책임소재 불분명 -사전 커뮤니케이션 및 정보인프라의 구축 필요

8) 구관모(2003)의 연구논문을 참조하였음.

제5절 공공부문 현행 법령상 용어와의 혼동문제

전직지원 프로그램이 주로 민간부문에서 발달하고 이용되어왔음이 주지의 사실이다, 영어로는 Outplacement 라는 용어가 한국에 소개·활용되는 과정에서 민간부문에서는 사업주의 지원 하에 경영상의 이유로 퇴직하는 근로자가 신속하게 재취업할 수 있도록 서비스를 제공하는 프로그램이란 의미로 “전직지원 프로그램”이란 용어로 정착되어 널리 사용되고 있는데, 향후 공공부문에서 도입·운영할 때에는 현행 법령상의 용어와 관련된 혼동문제에 관하여 고려해 보지 않을 수 없다.

현행법령상의 ‘전직(轉職)’이란 용어는 어떤 의미이고, 민간부문에서 정착된 Outplacement의 전직이란 앞에서 이미 살펴본 용어와 무슨 차이가 있는지 살펴보기로 한다.

1. 현행법령상의 '전직(轉職)' 용어

‘전직(轉職)’에 관하여서는 「국가공무원법」 제5조 5항에서 “전직(轉職)이라 함은 직렬(職列)을 달리하는 임명을 말한다” 라고 규정되어 있고, 동법 제28조 3항에는 “공무원을 전직 임용하고자 할 때에는 전직시험을 거쳐야 한다” 라고 되어있다.

그리고 「공무원임용령」 제2조에서는 “임용이라 함은 신규채용, 승진임용, 전직, 전보, 겸임, 파견, 강임, 휴직, 직위해제, 정직, 복직, 면직, 해임 및 파견을 말한다” 라고 되어 있고, 동령 제29조의 1항에는 “전직의 요건으로 임용권자는 다음 각 호의 1에 해당하는 경우에는 전직시험을 거쳐 소속공무원을 전직 시킬 수 있다” 라고 되어 있으며, 동령 제30조에는 전직시험의 면제 사항이 기술되어 있다.

결론부터 말하자면, 국가 공무원법과 공무원 임용령에 기술되어 있는 ‘전직(轉職)’이란 용어는 공무원에 대한 직렬을 달리하는 임용행위임을 알 수가 있는 것이다.

김중양·김명식(1996)은 전직임용이란 직렬을 달리하는 임명을 말하며, 직렬은 인사행정의 전문성을 높이고 직위분류제의 성격을 가미하기 위하여 구분되어 있는 것이므로 직렬을 달리하는 임명의 요건과 절차는 대통령령에서 규정하고 있다고 한다. 그리고 전직임용은 일반 직내의 다른 직렬은 물론 계급구조가 서로 다른 연구·지도직 공무원과 다른 일반직 공무원간에도 적용되지만, 경찰·소방 등 특정직 공무원을 일반직으로 임명하기 위해서는 전직이나 인사교류가 아닌 신규 채용의 방법으로 임용하여야 한다고 설명하고 있다.

이상윤(1997)은 전직제도는 인사행정이 지향하는 직무의 전문화와는 상치되는 제도이기 때문에 전직시에는 반드시 시험을 치르게 하고 전직 후에도 특정직위에 대해서는 상당기간동안 전직 할 수 없도록 하는 비교적 엄격한 제한을 두고 있는 것이라고 설명하고 있다.

2. 대안적 용어

위에서 살펴본 바와 같이 영어의 Outplacement가 우리나라 민간부문에서는 퇴직자들을 대상으로 하는 ‘전직’이란 용어로 정착이 되어 사용되고 있지만 공공부문에서는 전혀 다른 방향에서 사용됨을 알 수가 있다. 즉, 전직이란 용어가 직렬을 달리하는 임용행위 개념으로 사용되고 있어서 용어상 혼동의 문제가 있으므로 Outplacement program을 공공부문에 도입할 시에는 대안적 용어가 필요하다.

제2장에서 퇴직 개념의 변화를 살펴보았는데, 퇴직은 일회성 이벤트도 아니며 노동의 개념도 육체에만 의존하였던 육체노동의 시대에

사용되는 개념이 더 이상 아님을 살펴보았다. 또한 퇴직이란 용어 대신에 대안적 용어로서 인생의 성숙기관리, 변화관리, 독립시기관리, 선택의 자유시기 관리, 여유로움의 시기 등의 다양한 대안적 표현들도 알아보았다.

공공부문에 Outplacement program을 도입할 시에는 기존의 공공분야에서 사용하고 있는 전직이란 용어와의 혼란을 피하기 위하여 대안적 용어로서 전반적으로 의미를 포괄할 수 있고, 긍정적·적극적인 의미인 “이직지원 프로그램”이란 용어를 사용하는 것이 보다 적절하다고 생각한다.

제5장 전직지원 프로그램 사례와 효과

공공부문에 전직지원 프로그램을 구축하기 위해서는 비록 민간부문에서 주로 이루어지는 경우이지만 실시 사례 등을 다수 발굴하고 확인하여 벤치마킹하는 것이 향후에 있을 수 있는 시행착오를 미연에 방지하는 차원에서 의미가 있다고 본다.

이번 장에서는 전직지원이 반드시 퇴사를 의미하는 것만은 않으며 회사 내에 배치전환 등을 통해 적절한 일자리를 다시 찾는 재정착을 포함할 수 있으므로 이런 의미에서의 사내 재배치 사례를 살펴보고(김정한 외, 2002), 다음으로 그 동안 민간부문에서 실직자 지원을 위한 가장 효과적인 정책모형으로 평가되어온 노사의 공동 노력에 정부기관과 지역사회가 함께 참여하는 노사정 3자 모형을 알아본 후, 기타 사례로서 한국의 삼성생명 사례와 기존의 직업보도를 실시하다가 전문적인 전직지원 프로그램을 도입 운영하는 국방부 사례를 살펴보고, 이후에는 개인적인 사례를 살펴보도록 한다. 또한 전직지원 프로그램에 관한 여러 효과에 관한 연구결과도 알아보도록 한다.

제1절 사내 재배치 사례⁹⁾

1. AT&T의 자원링크프로그램

1980년대와 1990년대 초반에 AT&T는 커다란 조직변혁을 겪게 되는데, 1983년 말 연방정부의 분할 명령에 따라 벨시스템이 분리되면서

9) 이 사례는 Harmon & Seeger(1999), Smither(1995), Sugalski, et al.(1995) 등의 내용을 김정한 외(2002)가 참조 정리한 내용을 요약재정리한 것임.

1984년 이후 10년간 12만 명 이상이 일자리를 잃고, 조직개편, 경영혁신 활동 전개, 지속적인 정리해고, 노사관계 악화, 종신 고용보장이라는 전통적인 심리적 계약의 와해 등을 경험하게 되었다. 1991년 AT&T는 다국적 컴퓨터 기업인 NCR을 인수하면서 자체의 컴퓨터 사업부를 제거하기로 결정하고 이로 인해 1만 명의 일자리가 사라지는 상황을 직면하게 된다. 이때에 AT&T는 변화하는 사업수요에 맞는 인력배치의 유연성 유지와 직원의 고용안정 증진이라는 두 마리의 토끼를 잡는 전략적인 인적자원관리 방식을 개발하게 되는데 이것이 AT&T만의 독특한 내부 인력배치프로그램인 ‘자원링크’이다.

자원링크는 1991년 9월 AT&T 본부가 위치한 뉴저지에서 인적자원부내의 독립적인 조직단위로 사업을 시작하였는데, 일자리를 잃게 된 관리직과 기술직·전문직 직원 또는 새로운 기회를 원하는 직원들이 자원링크로의 배치를 요청하면 전체 신청자의 10% 정도만을 직원으로 채용한다. 자원링크에 소속된 직원들은 주로 컴퓨터 전문가와 여러 분야의 일반 중간관리자로 구성되어 있다. 자원링크의 채용은 주로 고객수요가 발생함에 따라 진행되었다.

AT&T는 1992년까지는 사업단위에서 파견인력이나 외부 계약자를 이용하기 전에 자원링크와 접촉해야 한다는 규정이 없었으나 1993년부터 자원링크에 우선 기회를 주어야 한다는 방침이 정해졌다.

자원링크에 소속된 직원은 배치되기 이전의 봉급과 혜택을 유지하고 정규근로자로 근무하게 되지만, 더 이상 전통적인 업무에 종사하거나 경력 경로를 따르지 않고 대신 임시적 업무를 맡게 되며 통상 3개월에서 12개월 정도 소요되는 업무를 연간 3~4번 조직 내 사업단위별 프로젝트에 참여하게 된다.

이들이 제공하는 서비스에 대해 고객은 시간당 비용을 지불하게 되며, 자원링크 직원은 자신의 전문성을 유지하면서 추가적인 업무기회

를 증가시키기 위해 다양한 기술을 연마해야 한다.

AT&T사례에서의 시사점으로는, 1991년 말부터 1993년 말 까지 자원링크의 직원은 31명에서 거의 400명으로 증가하였는데 원래 자원링크는 일자리를 잃게 된 직원을 위해 마련된 프로그램으로 도입 초기에는 일자리를 잃게 된 직원이 대부분이었지만, 1993년 말에는 전체 직원의 50% 이상이 전통적인 일자리를 상실한 자가 아니라 자발적으로 자원링크로의 배치를 지원한 자들이었고, 자발적 지원자들은 이 프로그램이 새로운 기술을 익히고 전통적인 경력 경로가 제공하지 않는 다른 분야의 업무를 배울 수 있는 기회, 즉 자신의 네트워크를 형성하고 시장성을 제고하는 경력개발의 기회로 간주하였다.

자원링크 프로그램으로 인해 AT&T는 해직비용 절감, 인력과견업체 지불비용을 피하면서 많은 직원들의 대량해고 발생시기에도 회사가 직원의 가치를 존중한다는 하나의 증거로 자원링크프로그램을 들고 있으며 회사와 직원간의 심리적 계약을 회복시키는 데에도 기여하였다.

2. AT&T의 퇴직자를 위한 안전착륙(safe landing)¹⁰⁾

여기에서는 보충적으로 AT&T에서 퇴직자들의 경력의 일관성 (career continuity)을 위하여 안전착륙(safe landing) 전략을 어떻게 수행하였는가를 알아보고자 한다.

사전(*Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*)에 의하면 해고 (layoff)란 직원이나 노동인력을 제쳐놓는 행위 정도로 규정하였다. 이런 개념은 1984년 벨시스템이 법원 명령으로 깨어지기 전까지 AT&T

10) Barkley, W. J., Jr. & Green, T. B. (1992). Safe Landings for Outplaced Employees at AT&T. *Personnel Journal*, 71(6): 144-146.

의 373,000명의 직원들에게 적용되었었다.

AT&T는 10만 명 이상의 인력감축(downsizing)을 경험하면서 직원과 조직 모두에게 해고로 인한 부정적인 영향을 거의 미치지 않은 이유는 무엇인가?

AT&T는 오랜 기간 동안 직원들을 배려하는 역사를 갖고 있었는데, 그것은 직원들로 하여금 회사가 자신들의 일에 책임감을 갖고 있다고 믿도록 만들었다.

해고가 임박했을 때, 직원들은 스스로 무엇을 해보려고 하기보다는 조직에 책임을 전가하려는 자연스러운 경향이 있었다. 회사가 직원들에게 새로운 일자리를 만들어 줄 것으로 기대하였다.

하지만, 현재의 해고과정은 조직을 보호하고자 한다. 즉, 해고는 회사의 목적을 달성하고 정부 규제에 부합하며 제한된 재정적·시간적 조건하에서 무엇인가를 달성하는데 있어서 효과적이다. 이 때에 어떤 직원들은 놀라고, 상처입고, 분노하게 되고, 자신들의 미래에 대하여 불안해하게 되는 것이다. 이러한 시기에는 생산성이 떨어지고 심지어는 비생산적이기까지 한 것이다.

조직에 대한 악감정이 친구나 친척이나 그 밖의 다른 이들에게 전달된다. 그리고 그들 중 많은 이들은 현재 혹은 잠재적인 고객이기도 한 것이다. 그리고 해고의 폭풍우를 피해서 살아남아 있는 잔류 직원들도 불안해하고 걱정하게 된다.

다른 동료들을 시스템의 희생자로 간주하는 것은 조직에 대한 몰입마저 저하시키게 되며, 결국에는 회사를 곧 떠나가게 할 것이다. 이직 현상이 나타나게 될 경우, 가장 탁월한 성과를 달성하는 직원들이 가장 먼저 이직하고자 할 것이다.

결론적으로는 조직을 포함한 모든 사람들이 해고과정을 통해서 손해를 보게 되는 결과를 초래하게 되는 것이다. 따라서 현재에는 인력

감축 노력이 해고과정에 보다 초점을 두고 있다. 이때의 AT&T의 경영진은 개인에게 초점을 맞추기 위해서 무엇을 해야 하며 개인을 보호해 주기 위해서 무엇을 해야 하는가에 대한 질문을 하게 된다.

안전착륙프로그램은 직원들로 하여금 회사 내·외의 다른 일자리를 안전하게 얻을 수 있도록, 하지만 가급적이면 동일한 경력트랙을 유지하도록 하기 위하여 개발되었다. 예를 들면, 직원들로 하여금 미래에 필요한 기술을 습득하도록 지원해 주는 것이다. 이 프로그램은 인력감축에도 불구하고 경력의 일관성을 유지하도록 도와주기 위한 방법으로 시작되었으나, 이제는 잔류하는 직원들의 인적자원(HR) 문제에까지 관심을 갖는 보다 광범위한 노력으로 확대되었다.

이 프로그램은 AT&T의 NPSO(National Personnel Services Organization)라는 부서가 담당하고 있다. 이 부서는 1989년부터 1991년까지 직원 규모를 901명에서 376명으로 감축하였다.

이 프로그램의 중요한 성공요인은 아래의 사항들을 포함한 다양한 방법에 대한 고위경영진의 지원이었다 :

- 공개적이고 정직한 의사소통
- 직원들이 일할 수 있게 해주는 재원과 안전착륙전략
 - 잔류 직원을 위한 상황에 적합한 경력계획 지원
- 직원들의 안전착륙을 위한 관리자층의 책무성
- 정기적인 진행상황 점검

“무소식이 희소식”이란 말은 직원들에게는 적용되지 않는다. 직원들은 루머가 발생하면 항상 최악의 상태를 가정한다. 회사는 초기부터 공개적이고 정직한 의사소통을 가장 높은 최고의 우선순위로 만들었다. 여기에는 다음과 같은 정보가 포함된다 :

- 직원의 책임 개념을 포함하는 안전착륙 개념
- 노동인력에 영향을 줄 수 있는 기술적 발전

- 사무실 통폐합
- 기금(funding)의 감축

이러한 공개적인 의사소통은 해고되거나 재배치되리라고 예상되는 직원들에게 뿐만 아니라 잔류하리라고 예상되는 직원들에게도 모두 적용되었다.

잔류하는 직원들은 염려할 것이다. 문제는 미래에 관한 걱정을 줄여주는 방법을 찾는 것과 직원들이 성과 향상과 고객 만족에 보다 몰두하도록 하는 방법을 찾는 것이다.

AT&T 관리자들이 직원에게 보내는 정직한 메시지는 바로 “우리는 미래를 예측할 수도 없을 뿐 아니라 지금부터 일년 후에는 당신들을 고용할 능력이 없을 수도 있다”는 것이다. 회사의 재정적 수단에 악영향을 끼칠 수 있는 경영상황의 변화와 기타 요인, 그리고 기술향상으로 인해 이러한 가능성이 존재할 수 있다는 것을 지적하였다.

안전착륙 프로그램은 각자의 개인적 승리에 초점을 두는 상생적 접근방법(win/win approach)이다. 경력의 일관성 측면에서 각 직원은 자기 자신만의 고유한 목표를 갖고 있기 때문에 이 점은 중요하다. 종종 경력의 일관성을 유지하는 것이 자발적인 이직을 의미하기도 하다. 그러므로 안전착륙의 목적중 하나는 이직을 정당화하는 것이기도 하다. 자신의 비전이 다른 회사에서 더 잘 충족될 수 있다면 회사를 떠나는 것도 좋다고 직원들이 느낄 수 있어야 한다.

과거에는, 만약 직원이 “나에게 더욱 좋은 기회이기 때문에 다른 회사에 가서 일을 할 것이다” 라고 말했다면 동료들의 전형적인 반응은 부정적이었을 것이다. 그 직원은 불충스러운 사람으로, 반역자로 간주되었을 것이다.

이에 대해 안전착륙의 관점은 우호적이다. 이직하는 사람은 조직에 대해서 긍정적인 감정을 갖고 떠난다. 이것은 개인으로서 각각의 직원

을 돌보아 주는 것과 일맥상통하는 것이다.

자발적인 퇴직이 정당한 것으로 간주되어야 함에도 불구하고, 종종 안전착륙과 함께 발생하지는 않는다. 초점은 미래에 대비하고 자신을 관리하는 경력개발에 있다. 이러한 분위기속에서 대부분의 직원들은 떠나기를 원치 않으며, 만약 이직한다고 하여도 회사에 대해 우호적인 감정을 갖고 떠나야 한다.

이직하려는 직원들은 이력서 준비, 인터뷰 기술, 그리고 모든 직원들을 위해 제공되는 다른 프로그램도 수강할 수 있으며, 아울러 회사의 자원센터를 이용할 수도 있다. 이러한 노력들도 중요하지만, 안전착륙은 개인의 미래를 위한 책임을 조직에서 개인에게로 이전시킨다. NPSO 관리자들은, “우리는 당신들이 안전착륙할 수 있도록 도와줄 것이다. 당신들이 필요로 하는 기술 개발을 지원해 줄 것이다”라고 직원들에게 말한다. 이러한 책임의 공유는 프로그램의 성공에 있어서 중요한 요소이다. NPSO 관리자와 직원들은 각자 자신의 역할을 수행하는 것이다.

안전착륙 프로그램의 중요한 부분은 교환프로그램(exchange program)이다. NPSO는 직원들이 안전착륙을 위해 필요한 기술을 개발하고 미래에도 경력의 일관성을 유지하는데 적합한 직위로 이동시켜 준다.

예를 들면, 한 직원이 인력개발 분야에서 경력을 쌓고자 하는데 보상 분야의 경험이 부족하다고 하면, 관리자는 보상분야를 담당하는 직위로 이동시켜 준다. 만약 빈 자리가 없다고 하여도, 안전착륙의 정신을 반영하여 새로운 직위를 만드는 노력을 하는데, 그것은 다른 분야의 경험을 얻고자 하는 보상분야 직원을 찾아내어 인사이동이 이루어질 수 있도록 한다.

이러한 교환프로그램중에는 프로젝트교환(project exchange)이 있는

데, 다른 분야의 업무에 관심을 갖는 직원들을 일시적(2주간 또는 그 이상)으로 이동시켜 업무를 배우게 하는 방식이다.

안전한 환경은 관리자들의 몰입에 의해 조성되는데, 각 관리자들은 직원 각자에 대하여 관심을 갖고 만약 직위가 없어지게 되는 해당 직원이 안전하게 다른 일자리를 얻을 수 있도록 도와준다. 여기에는 직원으로 하여금 미래에 필요한 기술을 습득하도록 지원하는 것까지 포함된다.

AT&T의 NPSO 직원들중 대부분은 자신들의 미래에 대하여 스스로 책임감을 지니며, 회사의 책임은 직원들의 역할을 도와주는 것이라는 인식을 갖게 되었다.

이러한 증거는 직원들로 하여금 고민거리를 표현하도록 하는 정기 모임에서 명백하게 나타난다. 즉, 인력감축이 시작되었을 때에는 각 모임에서 주요 의제는 직업안정성, 특히 ‘조직이 무엇을 하고 있으며 그들 자신에게 무슨 일이 발생할 것이냐’ 하는 문제였으며, 직업안정성, 공포, 비난 등이 주된 특징이었지만, 이제는 경력개발, 기술향상, 고객만족과 같은 안전착륙 이슈에 초점을 맞추기 시작하였다. 조직과 직원들 양자 모두 경력의 일관성을 유지하기 위해서 무엇을 할 수 있는지를 하는 문제가 초점이 되고 있으며, 이러한 직원들의 기대의 변화는 NPSO 직원들의 성공적인 안전착륙에 있어서 중요한 요소이다.

안전착륙은 현재 담당하고 있는 업무가 중단될 가능성이 있음을 직원들이 인식하도록 도와준다. 하지만 이점을 편안하게 받아들이도록 해준다. 그것은 조직이 자신들의 미래를 위해서 준비하도록 도와주고 해직이 임박했을 때 경력의 일관성을 유지할 수 있도록 선택적 대안을 갖도록 지원해 준다는 것을 직원들이 알기 때문이다.

인력감축이 절박해 졌을 때 안전착륙은 해고절차가 중요하다는 것을 인식시켜준다. 하지만 초점은 개인에게 맞추어 진다. AT&T는 안

전략적 접근방법이 해고절차 자체에 초점을 맞추는 것보다는 더욱 효과적이라는 믿음을 NPSO를 통한 경험을 통해 제시해주고 있다.

궁극적으로 AT&T의 NPSO는 안전착륙 전략이 직원들의 사기 증진과 성과에 지대한 기여를 할뿐만 아니라 조직의 전반적인 성과 향상에도 기여한다고 예상하고 있다. 물론 그것은 AT&T를 위한 안전착륙도 의미하는 것이다.

3. 3M의 무보직프로그램¹¹⁾

미네소타주 세인트폴에 기반을 둔 3M은 전통적으로 고용안정을 하나의 기업가치로 추구해온 기업으로서 1980년대 초반의 어려운 경제 상황에 직면하여 해고라는 통상적인 수단 대신에 Unassigned List(이하 UL) 라는 프로그램을 실행하였다.

이 프로그램은 해고의 위기에 직면한 직원이 회사 내의 다른 일자리를 찾을 수 있도록 지원하는 일종의 사내 재배치제도이다. UL의 목적은 일자리를 잃은 직원이 6개월이라는 기한 내에 회사 내에서 다른 일자리를 찾을 수 있도록 지원하는 것이다.

회사는 일자리를 잃은 직원이 새로운 일자리를 찾을 수 있도록 다양한 지원을 제공하는데, 우선 UL 담당부서는 일자리를 잃게 된 직원을 즉시 접촉하여 UL 프로그램을 소개하고 매월 열리는 3일간의 전직 지원 워크샵에 참석할 것을 요청한다.

첫째 날 워크샵 참석자들은 변화와 일자리 상실이 미치는 영향에 대해 논의하는 것으로 일정을 시작한다. 그리고 자기평가의 기회를 통해서 자신의 경력을 되돌아보고 현재의 구직활동에서 중요한 우선순

11) 이 사례는 Anfus(1995)와 Pfeffer(1998) 등의 내용을 김정환 외(2002)가 참조 정리한 내용을 요약하여 재정리한 것임.

위가 무엇인지 탐색하게 된다. 그리고 이력서 작성과 면접요령에 대해서도 논의한다.

둘째 날 담당부서는 참석자들의 이력서 작성, 면접 연습과정 등을 도와준다.

셋째 날은 여러 부서의 전문가와 전직지원컨설팅회사의 컨설턴트들이 함께 모여 다양한 주제에 관한 정보를 제공한다. 전직지원 컨설턴트는 전직 지원이 무엇인가, 그리고 여러 가지 관련 정보들을 제공한다. 회사의 인력관리 담당자는 회사 내의 전자구인시스템에 관한 정보를 안내해 준다. 마지막으로 첫날 참석자들이 했던 자기평가 결과를 분석하는 시간을 갖는데, 워크숍 참여 여부는 자발적인 선택을 통해 이루어지며 UL에 등록된 직원은 자신이 원하는 일정을 골라 참여 할 수 있다.

회사 내에서 일자리를 찾는 과정에서도 담당부서는 여러 가지 지원을 하게 되는데 회사 내·외의 구인정보를 적극적으로 UL에 등록된 직원에게 제공하여 준다.

UL에 등록된 직원이 6개월간의 기한동안 구직활동을 하였지만 결국 회사 내에서 일자리를 찾지 못할 경우 그 직원은 회사를 떠나야만 하지만 그런 사태는 거의 발생하지 않았다.

이 프로그램의 성공 이유로는 회사는 UL에 등록된 직원을 채용하기 위해서 적극적이었고 빈자리가 발생할 때마다 우선적으로 고려하였다. 그리고 회사는 UL에 등록된 직원에게 우선적인 책임이 있다는 점을 명백히 하였고, 이 프로그램을 통하여 3M은 직원의 가치를 존중한다는 메시지를 모든 직원에게 전달 할 수 있었다는 점이다.

제2절 노사정 3자 지원센터 사례

1. 보잉의 재취업프로그램¹²⁾

항공산업의 치열한 국제경쟁 등으로 보잉사의 생산활동은 급격히 위축되어서 1990년대 초반에 대규모 인력감축이 시작되었다. 자연감소 조치와 명예퇴직 외에도 23,000명의 직원이 해고되었으며 1993년 한해에만 무려 8,000명이 해고되었다. 보잉사의 직원 수는 1989년 한때 107,000명에 달했지만, 1994년말에는 20,000명 수준으로 급락하기에 이르렀다.

위싱턴 주의 경제는 상당부분 보잉사에 의존하고 있었기에 보잉사의 인력감축은 수많은 부품공급업체와 서비스업체에게 영향을 미쳤다.

보잉사의 최대 노조인 전미기계항공노조(IAM & AW)는 보잉사와의 1989년 단체협상을 통하여 QTTP(Quality Through Training Program)을 도입하여 해고된 직원들에게 훈련 기회와 경력개발 서비스를 제공하였으나 대량감원이 본격적으로 시작되면서 전미기계항공노조와 보잉사는 기존의 QTTP나 전직지원서비스로는 역부족임을 깨닫고 결국 대량해고의 영향을 줄이기 위해서는 기존의 QTTP에 정부와 지역민간단체가 연합하는 보다 확장된 지원모형이 필요하다는 사실을 인식하게 되었다.

따라서 전미기계항공노조와 보잉사는 주정부기관과 훈련기관이 참여하는 광범위한 노사협의회를 1993년 4월 구성하였으며, 이 과정에서 노동부와 AFL-CIO(American Federation of Labor and Congress of Industrial Organization)의 인적자원개발연구소의 전폭적인 지원도 받

12) AFL-CIO Human Resource Development Institute(1997), Mueller, Van Deusen, & Hornsby(1998), U. S. Department of Labor(1995a : 62~66) 등을 참조하여 김정환 외(2002)가 정리한 것을 요약하여 재정리하였음.

게 되어 이러한 공동 노력의 결과로 보잉 재취업프로그램(Boeing Reemployment Program)이 1993년 11월부터 시작되었다. 보잉사는 자사 소유의 건물을 제공하여 시애틀 북부와 남부 지역에 2개의 보잉 재취업센터를 설립하였다. 또한 구직활동을 위해 필요한 전화기, 컴퓨터 등의 장비를 제공하였고 각 센터의 직원은 케이스관리자와 동료 상담원, 구직알선 담당자, 주정부의 실업급여업무 담당자 등으로 구성되었다.

보잉 재취업센터는 워싱턴주 고용안정부가 관리하는 JTPA TitleⅢ을 주된 재원으로 하여 활동하였다. 보잉 재취업프로그램은 재취업센터를 방문한 근로자에게 자기평가, 경력 상담, 구직활동지원, 각종 교육훈련 소개 등 다양한 서비스를 일괄적으로 제공하게 되는데, 재취업센터에서는 무료 장거리 전화, 팩스, 복사, 컴퓨터와 프린터 사용은 물론 인터넷 접속도 가능하였다. 그룹 워크숍은 이력서를 작성하고 구직전략을 개발하며 다른 구직자들과 네트워크를 형성하는 것을 지원한다. 고객수요에 부응하기 위하여 직원을 지정해 서비스에 대한 불편사항이 있으면 연락하도록 한다.

보잉 재취업프로그램은 교육 바우처(voucher)제도와 같은 혁신적인 프로그램도 시도하였다. 이로 인해서 많은 근로자들이 고등교육기관에 등록, 교육선택의 기회도 제공받게 되었다.

보잉 재취업센터에서 처음으로 시도된 인터넷을 통한 구직탐색을 고용안정부의 공공직업안정센터에서 시험적으로 운영하게 되었고, 보잉 재취업센터에서 처음으로 시작된 우편 실업급여 신청방식은 실업급여 신청과정을 개선하였다는 평가를 받고 워싱턴주 전역으로 확대되었다.

보잉의 재취업프로그램의 시사점으로는, 노사와 지방·주·연방정부 그리고 지역 민간단체가 공동으로 실직자 지원프로그램을 운영한

사례로서, 다양한 이해관계자들이 참여하고 서로의 이해관계와 조직 배경이 달랐지만 노사협의회의 공동운영은 각 집단이 가지고 있는 지식과 장점을 이끌어 낼 수 있었다는 점을 들 수 있다.

2. 얼라이드 시그널/UAW 실직자지원센터¹³⁾

인디애나주 빈슨에 위치한 얼라이드 시그널의 배터리 공장(Prestolite Battery Plant, Allied-Signal Co.)은 1980년대 초반 수년간 수요 감소와 치열한 경쟁으로 인한 자동차용 배터리 산업의 과잉공급 발생으로 인해 급기야는 1985년 2월 공장폐쇄를 하게 된다.

폐쇄 통보가 시작된 2월 12일부터 공장이 작업을 멈춘 4월 1일까지 115명의 직원이 단계적으로 해고되고, 이미 수년 전부터 배터리 생산의 감소로 약 200명의 직원이 일자리를 잃어야 했다. 당시 빈슨 공장 직원의 평균 근속년수는 15년이고, 대부분이 새로운 일자리를 찾는 경험이 없었다.

얼라이드 시그널과 UAW(United Automobile, Aerospace and Agricultural Workers of America)는 모두 과거에 시간급 근로자를 위한 지원센터를 계획하고 운영했던 경험이 있었으나, 노조지부와 공장 경영진은 근로자 지원프로그램에 대한 경험이나 지식이 없는 수준이었다. 공장폐쇄 통보가 있는 후에 빈슨 사장은 지역 민간산업평의회(PIC)와 접촉하여 실직자에 대한 지원 필요성에 대해 논의하고 민간산업평의회 대표, 노조지부 대표, 공장대표가 모인 회의를 열었으나 어떤 결론이 도출되지는 않았다. 그 이후 많은 논의 결과, 결국에는 노사의 협력적 노력으로 지역노조의 자원과 전문적 지식 그리고 회사의 전직

13) Fedrau & Balfe(1989)를 참조하여 김정환 외(2002) 등이 정리한 것을 요약하여 재정리하였음.

지원 경험을 활용하여 하나의 공동계획을 추진하기로 하였다.

프로그램 계획단계에서 회사, UAW, 노조 대표, 컨설턴트 등이 참석한 중요한 회의를 3번이나 연속적으로 가졌고 이 회의에서 지원센터의 설립 위치, 제공 서비스내용, 채용 문제, 대상범위 등의 중요한 문제들에 대하여 논의한 결과 노사와 민간산업평의회는 매우 높은 수준의 협력관계를 가지게 된다.

회사는 프로그램 설계에 대한 기술적인 지원과 프로젝트 컨설턴트 비용, 센터 운영비, 센터 직원의 보험·연금 혜택 연장과 관련한 비용을 부담하며, 공장 차원에서는 센터직원 배치, 센터공간과 장비 제공을 담당하고, 지역노조는 JTPA TitleIII 기금(최초 10만 달러) 제공 및 이 기금의 법적 수혜자로서 역할을 담당하며, 회사와 노조지부 직원에게 기술적 지원을 제공하고, 그리고 프로젝트 컨설턴트¹⁴⁾는 전체적인 프로그램 설계에 관한 기술적 지원, 직원 대상 오리엔테이션, 기금 제안서 작성 등의 업무를 맡았다.

3월 말 회사 구내에서 드디어 오리엔테이션이 열리게 되었는데 센터 직원의 적극적인 유도로 지난 몇 년간 해고되었던 200명의 상당수를 포함하여 무려 250명의 근로자들이 참석하였다.

빈슨 센터 모형은 다른 지원센터 모형과 유사한데, 우선 센터는 공장내에 위치했고 포괄적인 지원프로그램을 제공하였다. 지원센터의 기본적인 활동은 기술평가와 상담, 구직활동 기술개발, 재훈련, 전직지원 등인데 각 참가자는 상담원과 개별적인 차원에서 그리고 정기적으로 구직활동과 관련된 상담을 할 수 있으며, 구직 워크샵은 센터 운영 초기에는 집단으로 개최하였지만, 대부분의 상담과 지원은 개인별로 이루어졌다. 프로그램은 당초 6개월만 운영될 예정이었지만 근로자들이

14) 회사는 공장폐쇄 약 1주일전 전직지원컨설턴트를 고용하였고 컨설턴트는 회사가 고용했지만 노사 공동의 프로젝트에 중립적인 제삼자로서 역할을 수행했다.

계속 센터에 참여하였기 때문에 연장되었으며, 회사는 센터 운영의 연장에 따른 직원의 건강보험과 연금 혜택을 지불하는 등 추가적인 자원을 제공하였다.

시사점으로는 당시 빈슨 지역은 그 지역의 다른 공장의 폐쇄로 1,000명 이상이 일자리를 잃는 등 지역의 실업률은 1986년 초반에 11~11.5% 수준으로 전국 평균보다 훨씬 높은 수준이었는데, 이런 빈슨 지역의 경제상황을 고려할 경우 지원센터는 놀라울 정도의 성과를 달성한 것이었다.

오리엔테이션에 참석했던 250명 중에서 186명이 JTPA TitleIII 기금이 지원하는 프로그램에 공식 등록하고, 등록한 186명 중에서 128명이 새로운 일자리를 찾았다. 기존의 지원센터의 경험을 볼 때 통보 이전에 이미 해고된 근로자의 참석 유도가 어려운데 비하여 빈슨 지원센터의 높은 참가율은 개인적으로 근로자들을 접촉하고 공격적으로 센터 프로그램을 선전했던 센터 직원들의 노력 덕분이었다.

3. 베들레헴 철강/USWA 지원센터¹⁵⁾

1980년대는 미국의 철강산업에게 시련의 시기였는데 철강산업이 주로 위치한 동북부와 중서부 지역은 공장폐쇄와 대량해고가 이어지면서 심각한 경제적 타격을 입게 된다. 1980년대 초반의 대량해고는 1980~81년 당시의 경제 불황에서 비롯되었는데 그 이후에도 지속된 일시해고와 공장폐쇄는 철강회사들이 파산하거나 보다 치열해진 경쟁 환경 하에서 경쟁력을 확보하기 위해 구조조정을 실시하는 과정에서 발생하게 되었다.

베들레헴 철강회사도 1984년과 1985년 회사 차원의 구조조정 과정

15) Fedrau & Balfe(1989)를 참조하여 김정환 외(2002)가 정리한 것을 요약하여 재정리하였음.

에서 국내 8개 공장의 대규모 인력감축을 실시하였는데, 베들레헴 철강회사는 1984년 전국적으로 약 6천명을 감원하였으며 메릴랜드주 볼티모어 인근 스페로우즈 포인트(Sparrows Point)공장에서도 2천명이 감원되었다.

스페로우즈 포인트 공장에서는 1970년대 한때 32,000명이 작업을 하였지만 1987년 3/4분기에 이르러 8,100명 수준으로 축소되게 된다.

베들레헴 철강회사와 전미철강노조(USWA)는 오랜 기간동안 노·사 협력적 프로그램을 공동으로 개발·운영한 경험이 있고 전반적으로 좋은 관계를 유지하고 있었지만 공장폐쇄로 이어지면서 이전 같은 원만한 관계를 유지하기가 쉽지 않았다. 하지만 노사는 심각한 경제상황에서 생존하기 위해서 협력은 불가피하다는데 인식을 같이하게 되었다.

1985년 초 스페로우즈 포인트 공장에서 대량해고 통보가 있는 직후에 베들레헴 철강회사 고위 간부는 전미철강노조 간부, 전국경제인연합회(NAB) 컨설턴트, 전직지원회사 대표 등과 회합을 갖고, 노사 공동의 단일지원센터 모형을 개발하기로 합의하였다. 이 계획에는 회사가 스페로우즈 포인트 공장에 50만 달러, 그리고 다른 공장들까지 합쳐 총 150만 달러의 지원기금을 제공하고, 각 지원센터에는 적어도 한명의 동료상담원을 둔다는 것이 포함되어 있다.

그 후 회사, 노조, 전국경제인연합회, 노조의 인적자원개발연구소(HRDI) 대표 등으로 구성된 특별실무위원회가 JTPA TitleIII 기금 요청제안서를 준비하여 연방 노동부에 제출하는 작업에 들어가고 노사 대표들도 각 주정부 관리들과 만나 근로자 지원센터 프로그램을 설명하였다.

전미철강노조 대표와 회사 대표는 주·지방정부 관리들과 연속적으로 회합을 가졌다. 첫 회의에서 접근방식에 이견이 노출되었는데 노사

는 전직지원컨설팅회사에 센터 운영을 맡기기를 원한 반면 주정부는 자체 인력을 활용하고 지원센터를 지역직업훈련센터에 두기를 원했다. 또한 프로그램 구조설계 건도 논쟁거리가 되었는데 주정부의 접근방법은 구직활동지원보다는 재훈련을 더 강조하는 것으로 보였다. 하지만 결국 스페로우즈 포인트 프로젝트는 전미철강노조가 제시한 모형, 즉 전직지원컨설팅회사에 센터 운영을 맡기면서 동료상담원을 포함시킨다는 것을 따르게 된다.

스페로우즈 포인트 센터는 공장에서 가까운 중립적인 지역에 자리를 잡았고, 구직활동 지도, 직업클럽, 각종 훈련, 사회복지서비스 소개 등 포괄적인 서비스를 제공하였다. 센터 직원으로 활동하는 동료상담원은 해고근로자에게 편지와 전화를 이용하여 센터가 제공하는 서비스에 대한 설명과 개별 상담을 요청하였다. 센터를 방문한 근로자는 동료상담원과 개별 상담 후 전직지원컨설팅회사가 주관하는 자기평가 워크샵에 참가한다.

이 워크샵의 목적은 근로자가 자신의 경력결정을 내리는데 도움을 주기 위한 것으로, 이틀간의 워크샵을 통해 근로자의 구직활동기술 증진을 도모하고자 하였다. 이 워크샵은 원래 노조의 인적자원개발연구소가 주관하였지만 18개월이 지난 후 자기평가 워크샵을 주관하던 전직지원컨설팅회사가 대신 맡게 되었으며, 만약 근로자가 시장성 있는 기술을 보유하고 있으면 구직활동 지원 담당자에게 소개되고, 만일 현 상태로 직장을 구하기가 힘들다고 판단되면 재훈련프로그램에 등록하도록 한다.

센터의 노조 동료상담원 자신도 모두 베들레헴 공장에서 일자리를 잃은 근로자였으므로 해고의 고통스런 과정을 체험하였기 때문에 근로자의 입장을 함께 공감할 수 있었으며 모든 동료상담원은 피츠버그에 위치한 노조의 훈련센터에서 이틀간의 훈련프로그램을 이수했다.

바로 해고된 근로자를 프로그램에 참여시키는 것보다 이미 상당기간 이전에 해고가 된 근로자를 프로그램에 참여시키는 것이 훨씬 어려운데, 그것은 현재 근무를 하고 있거나 최근에 해고가 된 근로자를 접촉하는 것이 상대적으로 쉽기 때문이다. 실제로 전체 참여자의 60~65% 정도가 센터 개소 이전에 해고되었던 근로자였고, 센터 직원은 센터 개소 이전에 일자리를 잃은 근로자를 접촉하고 센터 참여를 유도하기 위해 편지, 전화, 포스터 부착 등 많은 노력을 하였다.

또 다른 어려움은 많은 근로자가 리콜(재고용)될 거라는 희망을 버리지 않고 있다는 것이다. 해고를 당한지 2~3년이 지난 근로자도 회사에서 리콜 전화가 올 것이라는 기대를 계속 가지고 있었다.

실제로 1985년의 인원감축에도 불구하고 스페로우즈 포인트 공장은 계속 가동을 하였고, 1987년에는 일부 공장에서는 해고가 진행되었지만 다른 공장에서는 리콜이 이루어지기도 했다. 상당수의 근로자가 다른 직업이나 새로운 경력을 찾겠다는 생각을 하지 않았기 때문에 센터 프로그램에 참여할 만한 유인을 갖고 있지 않았다.

이 사례의 시사점으로는 스페로우즈 포인트 근로자의 경우 대부분이 센터 개소 훨씬 전에 해고가 된 근로자이고 프로그램 참여율이 낮게 나타났고 많은 근로자가 재고용될 거라는 희망을 버리지 않고 있었다는 점 등이 센터 참여를 어렵게 하는 요인으로 작용하였지만 노조가 열심히 근로자에게 다른 일자리나 새로운 경력을 찾으라고 설득하는 어려운 역할을 수행하였다는 점을 높이 평가할 수 있다.

제3절 기타 사례

1. 삼성생명¹⁶⁾

삼성생명은 우리나라 보험회사 중에서도 자산과 현금이 가장 많은 알찬 회사였지만 외환위기 이후인 1998년도부터 저성장, 저금리, 자산 수익률 저하, 상품구성상의 문제점 등 급격한 보험환경의 악화로 대대적인 구조조정과 감량경영이 불가피하게 되었다.

이 회사는 1998년도에 1차로 1,700명의 관리직 사원을 감원하였으며, 퇴직처분부당소송, 항의농성, 퇴직자 연대모임 결성 등 극심한 후유증을 경험하였다.

이러한 부작용을 경험한 이 회사는 2001년 9월 2차 1,200명 감원 시에는 퇴직마찰을 예방하기 위하여 치밀한 사전준비와 실직자를 줄이기 위한 여러 가지 노력을 기울였다.

우선 퇴직자 선정 수개월 전부터 회사의 경영 현황과 고용조정의 불가피성을 최고경영자가 여러 차례 전 직원을 대상으로 설명하였고, 1,200명 대상자 중 400여 명은 삼성관계 회사로의 진출, 200여 명은 분사 또는 대리점 운영을 하게 하는 등 일자리 대책을 마련하였다. 최종적으로 남은 576명에 대해서는 파격적인 퇴직위로금을 지급했을 뿐만 아니라 희망자에게는 전직지원 프로그램을 실시하기로 결정하였다.

전직지원 프로그램의 운영은 전직지원 전문 컨설팅회사에 의뢰하는 한편 회사 인사팀에 전담자를 두고 공동운영하는 체제를 갖추었다.

창업지원센터는 서울, 부산, 대구, 대전, 광주 등 5개 도시에 설치하였다. 창업지원센터를 설치하고 전직지원 프로그램을 운영하였는데, 이를 위하여 국내외 선진기업에 대한 현지출장조사(벤치마킹)를 실시하

16) 천영희(2002)의 연구논문을 참조하여 요약 정리하였다.

는 등 많은 연구와 준비를 하였다.

프로그램의 운영 또한 컨설팅회사에 완전히 일임하지 않고 전담자를 창업지원센터에 파견하고 프로그램 운영과정에 적극 참여하도록 하였다.

시사점으로는 1998년도 1차 감원시의 퇴직처분부당소송, 향의농성 등의 극심한 후유증을 겪었지만 2차 감원 시에는 퇴직마찰을 예방하기 위하여 치밀한 사전준비와 설득, 그리고 일자리 대책 마련 노력, 그리고 전직지원 프로그램 도입 운영으로 퇴직마찰을 최소화하고 기업 이미지 개선의 효과를 가져왔다는 점을 들 수 있다.

2. 대한민국 국방부¹⁷⁾

한국군에서는 장기복무 후 전역하는 장병들의 전직지원을 위하여 전역 전 직업보도교육을 시행해 오고 있었는데 이것은 직업군인의 사회취업 열악성을 고려하여, 재취업에 대비할 수 있는 여건과 기회를 제공하여 전역 후 생활안정을 도모하고자 10년 이상 장기복무 후 전역하는 직업군인을 대상으로 실시하는 제도이다.

직업보도교육제도는 교육희망자 중 선발된 자에게 1년 이내의 교육기간 범위 내에서 전문 사설학원 위탁과정, 창업연수 위탁과정 및 사회적응과 전문자격 취득을 위한 기타 위탁교육과정을 이수할 수 있도록 예산을 지원해주는 제도이다.

군에서 전직지원의 일환으로 운영하고 있었던 직업보도교육과정은 교육통제 미흡에 따른 이완된 수강으로 교육 효과성이 떨어지고 취업과 연계한 교육직종 선택이 이루어지지 않아 실질적인 도움이 부족하며 교육부서의 비효율적 집행으로 교육 효과성이 저해되는 것으로 평

17) 구관모(2003)의 논문을 참조하여 요약 및 재정리하였음.

가되어, 이를 보완하기 위한 체계적인 직업보도 교육시스템을 도입하고자 하는 노력의 일환으로 2002년 12월부터 2003년 10월까지 체계적인 전직지원 서비스를 제공하는 외부 전문기관에 의뢰하여 3개 차수에 걸쳐서 시범적으로 전직지원 프로그램을 운영하였다.

이러한 시범차수 운영은 그동안 군에서 시행하였던 직업보도 교육을 보다 체계화하고 양질의 서비스를 제공하기 위해서 외부전문기관인 전직지원 컨설팅서비스 도입을 준비하는 과정의 일환으로 시행되었으며 2004년도부터는 본격적으로 외부 전문기관에 의한 전직지원 프로그램을 도입·운영하게 되었다.

전직지원 프로그램을 도입·운영한 결과에 대한 자료는 아직 없지만 기존의 비전문적·비체계적인 직업보도 교육과정을 개선하고 체계적인 전직 지원을 위한 전직지원 프로그램을 도입·운영하려는 노력을 기울이고 있다는 점에서 의의가 있다.

제4절 개인적인 사례¹⁸⁾

1. B과장 사례

삼성생명을 퇴직하고 외국계 보험회사인 AIG에 재취업해 현재에 이르기까지 새로운 경력을 설계하고 결정하는 과정에서 끊임없는 고민의 연속이었다는 B과장. B과장은 본인의 희망과는 관계없이 닥쳐온 퇴직이라는 현실을 능동적으로 받아들이고 이를 전환의 기회로 만들기 위해서는 창업지원센터(CTC)라는 최고의 파트너를 적극 활용하여야 한다는 의견을 피력하였다. B과장은 퇴직을 결심하고, CTC에 대한 안내를 듣자마자 가장 먼저 등록을 하였으며, 법인영업을 하며 공단에서 4년 이상을 영업한 경력이 있어, 다니던 회사의 급여와 복리후생이 최고이며, 더구나 지방에서는 다시는 그만한 직장을 구하기 어려울 것임을 잘 알고 있었다.

CTC가 개소되자 B과장은 거의 매일 방문하며, 남들보다 먼저 컨설턴트와 여러 가지의 진단과 경력전환에 대한 상담을 진행시켜 나갔다. 수차례의 공식·비공식 상담과정은 B과장에게 막연했던 가치관이나 향후 진로문제 등에 대해 보다 분명한 정리를 하게 하는 계기가 되었고, 경력목표로 손해사정인 자격 취득을 통한 안정적인 전문가가 되기로 결심하였다.

B과장은 손해사정인 자격증 공부를 하기 위해서 서울의 K대 앞 고시원에 거처를 정하고, 학원에서 하루 6시간의 수업과 하루 15시간 이상의 자격증공부에 돌입했다. 그것은 목표에 도전하기 위한 집념이 뒷

18) 이 개인 사례는 전직지원 컨설턴트들의 추천을 받아 모두 5명을 선정, 본인이 작성한 전직지원 프로그램 참가 수기를 기초로 천영희(2002)가 요약, 정리한 사례중 2가지 사례를 전문 그대로 인용하였음. 사례에서 당사자의 성명은 영어 이니셜로, 직급은 퇴직시 직급을 사용하였음.

받침이 된 행동이었다.

그 기간에도 대구에 오면 대구·경북지역의 구직 동향을 알아보기 위하여 CTC에 꼭 들렀고, 컨설턴트와의 만남도 계속 유지했다.

고시학원에서 손해사정업계 최고로 통하는 오교수로부터 국내외 보험업계의 향후 전망과 동향을 들으며, 앞으로는 외국계 보험사에서 직업을 가질 수 있다면 큰 비전이 있을 것이라는 충고는 B과장에게 많은 자극을 주었다. 그리고 혹시 있을지 모를 영어면접에 대비하기로 하고, 외국 보험사의 CEO 면접을 염두에 두고 다니던 회사 영업기획팀에서 나온 영어보험용어집 1권을 거의 암기했고, 영어면접에 대한 연습을 철저히 하였다.

그러던 중 AIG생명의 대구·경북지역 지점관리담당의 구인정보를 접하게 되었고, B과장은 컨설턴트와 함께 이력서를 준비하며, 면접 전략 수립과 상대 회사의 정보수집에 돌입했다. 면접에서는 단도직입적으로 AIG의 인사담당자, 면접관 등에게 본인을 소개했고, 자신의 의지를 적극적으로 피력했다.

외국계 회사의 특성상 면접은 여러 단계로 치러졌는데, 면접장은 전쟁터처럼 치열하였다. 최고의 전략은 자신감의 표현이었고, 최종 영어면접에서도 밀리지 않을 영어실력이라고 판단한 B과장은 몇 차례의 면접을 거쳐 만나게 된 외국인 사장과의 영어인터뷰에서 보험에 대한 의지와 자신감을 적극적으로 표명했고, 드디어 재취업에 성공하였다. B과장은 준비와 자신감만이 퇴직자가 살아남는 비결이라고 강조한다.

2. B차장 사례

B차장은 여성으로서는 드물게 대기업에서 차장의 지위에까지 올랐다. 하지만 그녀에게도 퇴직이라는 순간은 다가왔고, 구체적인 계획도

없이 실직자의 삶으로 접어들게 되었다. 재취업할 생각은 절실하지만, CTC를 통해서 제공되는 취업정보를 읽어봐도, 나이나 직급, 연봉 등을 생각해 볼 때, 자신이 없어, 나름대로 소자본 창업과 관련한 사업 구상을 막연히 하면서 하루하루 집안에서의 생활에 익숙해져 가고 있었다.

이런 상황에서 CTC를 방문한 어느 날 B차장에게 컨설턴트는 심리 진단을 통해 그녀의 역량과 강점 등을 확인시켜 주었으며, 담당 컨설턴트와의 몇 차례 상담을 해 가면서 점차적으로 자신감과 생활의 리듬을 되찾아 갈 수 있었다.

퇴직 약 1개월 후, CTC의 컨설턴트로부터 연락을 받았다. 아주 적합한 자리가 생겼으니, 4일 이내로 이력서와 자기소개서를 빨리 작성해서 보내라는 내용이였다. 이미 몇 차례 CTC에서 이력서와 자기소개서 작성법 강의를 듣기는 했지만, 막상 작성하려니 쉽지 않았다. 대수롭지 않게 생각했던 이력서 작성은 새벽을 한참 넘겨서야 겨우 마무리 지을 수 있었고, 쓰는 동안에도 내내 B차장의 머릿속에는 내가 지금 무엇을 하는가하는 생각이 맴돌았다. 마지막 문장을 마치며 창 밖이 파랗게 밝아오는 새벽에 컨설턴트에게 완성된 문서를 이메일로 전송을 하였다.

그리고 다음날, B차장은 한 통의 전화를 받았다. 지원한 회사의 인사팀에서 1주일 후에 면접을 보러 오라는 내용이였다. 지원자는 자신을 포함해 모두 4명이라고 하였다. 15년간 한 회사만을 다닌 B차장에게, 면접은 넘어야 할 또 하나의 부담스러운 산이였다.

창업지원센터에 나가 예상 질문과 함께 면접을 위해 준비해야 할 사항들을 꼼꼼히 챙겼다. 면접연습을 통해, 보다 더 진취적인 태도를 취할 것, 부정적인 표현은 삼갈 것, 지원하는 회사에 대한 지식과 정보를 충분히 갖출 것, 급여문제에 지나치게 얽매이지 말 것 등의 충고가

있었다. 긴장된 마음으로 지원회사에 대한 여러 가지 정보를 수집하면서 면접을 기다렸다.

드디어 면접 당일, 세 사람의 남자 지원자들은 이미 면접을 끝낸 상태였다. B차장이 유일한 여성후보자이자 마지막 면접자였다.

4명의 면접관들이 여러 가지 까다로운 질문을 던져왔지만, 이미 철두철미하게 준비해간 B차장은 모두 막힘없이 시원시원한 대답을 할 수 있었다. 돌아오자마자 Thank-you Note를 면접관들에게 보냈다. 회사에 대한 느낌과 함께 면접의 기회를 줘서 감사하다는 내용의 짤막한 이메일이었다.

“B부장”, 현재 B차장이 불리는 새로운 직함이다. B차장의 말을 빌리자면, 꿈만 같다고 한다. 여자에다, 나이도 많고, 높은 연봉에 여자라서 안 될 줄 알았는데, 그녀는 새로운 직장에서 자신이 원하던 업무를 하면서, 제2의 인생 출발을 한 자신을 되돌아보며, 더욱 힘차고 감사하는 마음으로 일하자고 다짐한다.

위의 개인사례들은 경력 전환에 성공하기 위해서는 무엇보다도 중요한 것이 적극적인 자세와 자신감, 그리고 긍정적인 자세를 갖는 것이고, 자신에게 적합한 경력목표를 조기에 설정하고, 진단검사, 이력서 작성, 자기소개서 작성, 면접 연습 등 실질적인 구직활동에 필요한 프로그램 활동에 적극적으로 참석함으로써 기회를 가질 수 있다는 것을 보여주고 있다(천영희, 2002).

제5절 전직지원 프로그램의 효과

앞에서 살펴 본 바와 같이 회사에서 경영상의 문제 등으로 인력감축을 불가피하게 단행할 때에 전직지원 프로그램을 제공하여, 회사측면에서는 기업이미지 향상 등의 긍정적인 이익을 보게 되고 잔류 직원들에게도 회사에 대한 신뢰감 형성, 사기 양양, 생산성 유지 등의 차원에서 도움이 되고, 퇴직하는 퇴직자에게도 심리적 안정감을 회복하면서 회사에 대한 원망과 배신감을 최소화하고 새로운 세상으로의 전환을 긍정적인 마음으로 받아들이면서 신속하게 자신에게 적절한 일 자리를 다시 찾거나 창업에 성공하는 사례를 보았다. 여기에서는 이러한 전직지원 프로그램의 효과에 관하여 기업, 잔류 직원, 퇴직자 본인의 측면에서 구체적으로 정리해보기로 한다(구관모, 2003).

1. 회사(조직) 측면에서의 효과

회사(조직)측면에서의 전직지원 프로그램의 효과는 먼저 회사내적으로는 조직변화 및 구조조정 등의 원활화, 퇴직프로세스의 체계화, 노사협상력 증대 등에 영향을 미치는 것으로 알려졌으며, 회사 외적으로는 주로 회사이미지와 관련된 것으로 외부고객 및 관계회사에 대한 이미지 제고와 기업의 사회적 책임 이행, 이미지 개선 및 퇴직자들로 부터의 소송 가능성 배제 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

2. 잔류 구성원 측면에서의 효과

전직지원 프로그램의 시행으로 인한 잔류 구성원에 대한 영향으로

는, ① 잔류 구성원의 고용 불안감 최소화 및 심리적 증진을 통한 충성심 제고, ② 조직에 대한 신뢰 회복 및 사기 진작, ③ 조직변화에 대한 이해를 통한 생산성 및 경쟁력 저하 방지 등이다(김정한 외, 2002). 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 잔류 구성원의 고용불안감 최소화 및 심리적 증진을 통한 충성심 제고이다. 몇 년, 혹은 몇 십 년을 함께 한 술 밥을 먹으며 동고동락 하던 동료가 어느 날 갑자기 해고되는 것을 보면서 남의 일이 아닌, 어느 날 갑자기 자기 자신에게도 닥칠 수 있다는 생각과 느낌을 받게 될 것이고 이로 인해서 고용불안감 및 심리적 불안감을 느낄 수 있는 것이다.

이런 상황에서 회사 측에서 경영상의 어려움에도 불구하고 전직지원 서비스를 제공하는 것을 보면서 기왕에 떠나는 동료이지만, 심리적으로 처한 어려움을 극복하고 자신감을 가지고 제2의 인생설계를 하고 재취업이나 창업을 하는 동료들 바라보면서 자신도 언제 나가게 될지는 모르지만 극복해 낼 수 있다는 생각을 갖게 된다. 따라서 고용불안감이 최소화 되고 심리적 안정을 되찾아 예전보다 더욱 많은 신뢰감이 회사에 대하여 생기게 되고 이전보다 더욱 끈끈한 충성심도 들게 된다는 것이다.

둘째, 조직에 대한 신뢰 회복 및 사기 진작이다. 신뢰(trust)란 사전적 의미에서 어떤 사람이나 사물의 정직함, 언행일치, 약속의 이행, 거짓이나 위선이 아닐 것이라는 기대, 어떤 일(또는 역할)을 제대로 수행할 수 있으리라는 기대를 의미한다. 이러한 신뢰는 조직과 개인 모두에게 중요한 요인인데, Boss(1978)는 신뢰관계가 잘 형성되어 있는 조직의 경우 개방적인 커뮤니케이션을 통한 정보교환과 공유가 활발하기 때문에 문제해결 능력이 커지게 되어 조직효과성이 제고된다고 하였다.

신뢰에 영향을 미치는 요인에 대해서는 개인적 특성과 관계적 특성 및 조직 특성으로 구분할 수 있는데, 개인적 특성으로는 신뢰관계를 맺게 되는 당사자들의 개인적 요인, 리더십 및 공정성 등이 있고, 관계적 특성으로는 관계를 갖는 당사자들의 유사성, 관계 형성기간 등이 있으며, 조직특성으로는 조직구조, 인적자원관리 정책과 절차, 조직문화 등이 있다(Whitener et al., 1998).

전직지원 프로그램은 조직과 잔류 구성원의 신뢰관계에 있어서 당사자의 특성과 조직특성 차원에서 영향을 미치는 요인으로 작용하게 된다. 기업에서 구조조정이나 인위적인 인력감축을 단행하게 되면 조직에 잔류하는 구성원들도 조직에 대한 불공정을 지각하게 되고, 이로 인해 조직에 대한 불신과 실망 등을 표출하게 된다.

그러나 기업차원에서 구조조정이나 인위적인 인력감축에 대한 불가피성을 잔류 구성원에게 이해시키고, 퇴직자를 지원하는 전직지원 활동을 수행하게 되면 조직에 대한 공정성 지각이 높아짐과 더불어 조직에 대한 신뢰도 회복하게 된다. 또한 전직지원 프로그램도 퇴직자를 위한 인사정책의 하나로 도입된 중요한 제도이기 때문에 잔류 구성원의 조직에 대한 신뢰에 영향을 미치는 조직특성으로서 역할을 수행하게 되며 전직지원 활동은 잔류 구성원의 조직에 대한 신뢰에 영향을 미치게 되는 것이다.

셋째, 조직변화에 대한 이해를 통한 생산성 및 경쟁력 저하 방지이다. 김동현·김상호(2003)는 한국노동연구원이 2002년 5월에 실시했던 '사업체 인적자원관리 실태조사' 자료를 이용하여 전직지원활동이 고용조정기업의 생산성에 미치는 영향을 연구하였다. 2002년도 한국노동연구원의 사업체 인적자원관리 실태조사는 2,417개의 사업체를 대상으로 시행하였는데, 대상기업 중 508개사가 1997년도 말부터 2000년까지 고용조정을 실시하였고, 2001년도에 416개사, 2002년도에 168개사가 고용

조정을 실시한 것으로 나타나고 있다. 연구자들은 전직지원활동을 창업 교육훈련, 전직 지원훈련, 재취업 비용보조 및 기타 구직활동 지원 등의 4가지로 구분하고, 실태조사 대상기업 중 이러한 4가지 전직지원 활동 중에서 어느 한 가지라도 제공한 기업(423개)을 대상으로 분석한 결과 전직지원 활동은 기업의 생산성(1인당 매출액)에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 기업의 생산성에 일관성 있는 양(+)의 계수를 보이고 있다는 결과를 보여주고 있다.

구관모(2003)의 연구에서도 전직지원활동이 기업의 생산성에 미치는 영향을 알아보기 위해서 잔류 구성원의 작업노력 정도에 미치는 영향을 측정하였는데 이는 잔류 구성원의 작업노력 정도가 커지게 되면 기업의 생산성이 높아진다고 볼 수 있기 때문이다. 연구결과는 전직지원활동이 잔류 구성원의 작업노력 정도에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3. 퇴직자 본인 측면에서의 효과

기업의 전직지원 활동은 퇴직자가 해고나 퇴직으로 말미암아 갖게 되는 심리적 불안이나 분노를 감소시키고, 퇴직자의 업무능력과 핵심 역량, 선호도 등을 파악하여 이에 적합한 전직 정보 및 전직 기회를 제공함으로써 실업기간을 최소화하고 효과적으로 재취업이나 창업을 할 수 있도록 지원하게 된다. 또한 퇴직자에게 기업 상황을 이해시키고 퇴직 이후에도 이전 직장에서 자신을 돌봐 준다는 인식을 심어줌으로써, 기업에 대한 반감을 최소화시키고 우호적인 감점을 유지하게 된다.

이상과 같은 3가지 요인의 전직지원활동이 퇴직자 본인에게 미치는 중요한 효과라고 볼 수 있는데 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같

다.

첫째, 심리적인 안정 제고이다. 구조조정이나 인위적인 인력감축으로 인해 퇴직을 당하게 되면 퇴직자는 심리적·생리적 측면과 가족관계 측면에서 부정적인 영향을 받게 된다.

먼저 퇴직자의 심리적 손실은 퇴직자 본인에게 나타나는 영향요인으로 심리적 상실감으로 인해 적대감, 불안감, 자아의 상실, 보람의 상실 등을 초래하게 된다(Donovan & Oddy, 1982 ; Warr, 1978 ; Hepworth, 1980).

퇴직자의 생리적 손실 또한 퇴직자 본인에게 나타나는 영향요인으로 입원률이 증가한다든지 심장 질환, 암 등의 질환이 증가하게 된다(Layer, 1982 ; Kasl & Cobb, 1980).

퇴직자의 가족관계 측면에서 보면 이혼과 같은 가족관계 파탄(Moen, 1976)과 부부간의 역할 역전현상으로 인한 가정 파탄 등이 나타날 수가 있다(Leana & Ivacevich, 1987).

그러므로 퇴직자의 심리적 불안이나 스트레스를 감소시키기 위한 노력이 매우 중요한데, 기업의 전직지원활동은 퇴직자의 심리적 안정과 자부심(self-esteem)이나 자신감 등을 유지시켜 주는 데 유효한 영향을 미친다는 것이 다수의 연구에 의해 지지되고 있다(Kieselbach & Mader, 2002 ; Doherty, 1998 ; Doherty & Tyson, 1993 ; Boynton & Thomas, 1991).

Greenhalgh et al.(1988)은 전직지원제도의 도입에 비용이 많이 들기는 하지만, 퇴직자의 심리적 통제에 도움을 주기 때문에 조직을 축소하거나 인력을 감축하고자 하는 기업에서 효과적인 제도라고 주장하였다.

Hill & Thomas(1991)는 전직지원활동이 갖는 가장 중요한 효과중의 하나가 퇴직자가 겪는 심리적 스트레스를 감소시키는 것이라고 주

장하였다.

Saam et al.(1995)은 전직지원 서비스가 퇴직자의 심리적 분노와 근심에 미치는 영향에 대해서 분석하였는데, 전직지원서비스에서 제공하는 스트레스 감소 프로그램을 통해서 퇴직자의 심리적 분노와 근심의 정도가 유의성 있게 감소하고 있음을 밝히고 있으며, 심리적 안정을 이룬 퇴직자가 그렇지 않은 퇴직자보다 새로운 일자리를 탐색하는데 보다 적극적으로 몰입하고 전직 성공률도 더 높다는 것을 검증하였다.

Phillips(1998)는 인지행위적 스트레스 감소기법이 포함된 전직지원 프로그램과 그렇지 않은 개인적·집단적 전직지원 프로그램을 비교한 결과, 인지행위적 스트레스 감소기법이 적용된 프로그램이 그렇지 않은 프로그램보다 퇴직자가 갖는 분노의 정도를 낮출 수 있으며, 프로그램에 대한 만족도도 다른 유형의 프로그램보다 더 높은 것으로 나타났다.

둘째, 효율적인 경력 전환이다. 전직지원 활동의 일차적인 목적은 비자발적 퇴직자들이 실업기간을 최소화하고 전직에 성공하도록 하는 것이다. 즉, 전직지원 프로그램의 구성내용 중 효율적인 경력 전환을 위한 내용이 핵심이라고 할 수 있는데, 전직지원 활동은 이런 핵심적인 프로그램의 운영을 통해 퇴직자에게 자신의 능력이나 기술을 돌아보고 개발할 수 있는 기회를 갖게 하며, 전직(재취업이나 창업)에 대한 실무적인 도움을 제공하여 퇴직자의 신속한 경력 전환을 가능하도록 한다(Boynton & Thomas, 1991 ; Doherty & Tyson, 1993).

Caplan(1989)은 실직자의 정신적 스트레스를 경감시켜주고 구직활동에 대한 동기부여를 위한 프로그램이 실직자의 구직에 영향을 미치는가에 관한 연구를 하였는데 연구대상을 실험집단과 통제집단으로 나눈 다음 실험집단에게는 2주간에 걸쳐 3시간 강좌에 8회씩 참여시켜 훈련, 토론, 직업훈련의 실시, 구직기간 중에 닥치게 될 상화대비

교육을 실시하였고, 통제집단에 대하여는 간단한 구직에 대한 팸플릿만 교부하였다. 프로그램 실시 4개월 경과 후 참가자들의 구직결과를 분석한 결과 실험집단에 소속된 참가자가 통제집단에 비하여 훨씬 빠르게 직업을 획득하였고 직무만족과 보수 측면에서도 수준이 높은 것으로 밝혀졌다. 그리고 직업을 찾지 못한 실험집단 참가자의 경우에도 통제집단 구성원보다 정신적 건강상태와 구직에 대한 욕구와 동기가 높은 것으로 나타났다. 또한 32개월이 지난 후에도 참가자의 81%가 이와 같은 효과를 지속적으로 갖는 것으로 나타나 전직지원 프로그램의 효과가 장기적으로 유효함을 보여주고 있다.

셋째, 이전 직장에 대한 이미지 제고이다. 전직지원 활동은 퇴직자가 이전 직장에 대해 갖는 이미지에 영향을 미치는데 인위적인 인력감축이나 구조조정 등으로 인한 비자발적 퇴직자의 경우 퇴직에 따른 심리적 충격을 받는다. 이러한 심리적 충격은 기업에 대한 적대감, 불안감, 자아의 상실, 보람의 상실 등을 초래하게 된다.

전직지원 활동은 퇴직자의 심리적 충격을 극복하는데 도움을 주고, 퇴직자의 심리적 안정은 퇴직자가 해고나 퇴직으로 인해 발생할 수 있는 이전 직장에 대한 반감을 완화시켜주는 역할을 하며 퇴직자에게 기업 상황에 대한 이해를 증진시키고 기업 차원에서 불가피하게 인력감축을 시행하였지만 퇴직 이후에도 자신을 돌보아준다는 인식을 퇴직자에게 심어줌으로서 기업에 대해 우호적인 감정을 유지하도록 도움을 준다.

Hill & Thomas(1991)는 전직지원제도가 갖는 가장 중요한 효과로 퇴직자나 잔류 구성원에 대한 회사이미지 제고를 주장하면서 향후에는 기업의 복리후생제도의 가장 중요한 부분을 차지할 것이라고 주장하였다.

또한 국내 전직지원 전문기관의 설문조사에 의하면 전직지원제도를

도입할 때 직원을 중시하는 기업이미지 제고를 가장 중요한 효과로 기대하는 것으로 나타났으며(DBM, 2003), 국내기업의 전직지원 프로그램 도입에 관한 인터뷰 조사결과에서도(구관모, 2003), 대기업의 경우 퇴직자를 기업의 중요한 고객으로 생각하고 중요 고객인 퇴직자들이 이전직장에 대한 호의적인 이미지를 갖도록 하기 위해 전직지원 프로그램을 도입하는 것으로 나타났다. 위와 같은 연구결과들을 통해 볼 때 전직지원 활동은 퇴직자들이 이전 직장에 관하여 갖는 이미지에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

제6장 전직지원 프로그램 구축방안

앞에서 살펴본 바와 같이 제2장에서는 공직사회 변화로서 공무원의 고용지위와 직업안정성의 유연화 경향, 퇴직개념의 변화 등을 살펴보았고, 제3장에서는 퇴직공무원의 설문조사결과 나타난 퇴직 후 경제활동, 재취업관련 정부지원 프로그램의 필요성, 취업교육 등과 관련한 퇴직관리에 대한 인식을 알아봄으로써 전직지원 프로그램 구축 필요성을 확인하였다. 이어서 제4장에서는 전직지원 프로그램의 의미와 구성이론, 내용과 진행과정, 도입 및 실시주체, 공공부문에서의 현행 법령상 용어와의 혼동문제 등 전직지원 프로그램의 제반기초가 되는 부분들에 관하여 음미를 하였다. 제5장에서는 사례를 살펴봄으로써 공공부문에 도입 시의 벤치마킹 할 수 있는 발판을 마련하였고 여러 가지 측면에서의 전직지원 프로그램의 효과들에 대하여 살펴보았다.

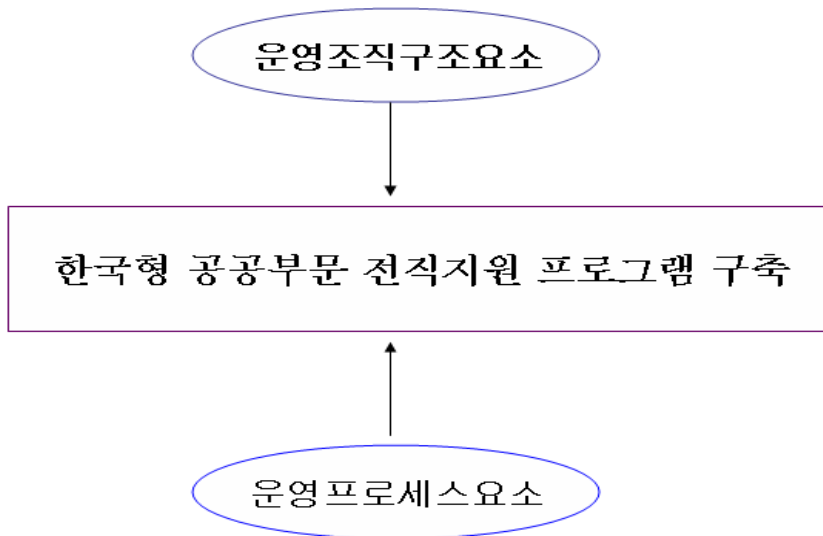
이제부터는 민간분야에서 주로 활성화 되고 정착 된 전직지원 프로그램을 공공부문으로 이식(移植)하고 착근(着根)되도록 하기 위한 구축방안을 논의하고자 한다. 국가와 국민을 위해서 봉사와 희생의 길을 걷다가 또 다른 삶으로의 변화를 하게 되는 퇴직자 본인과, 현재는 최선과 정성을 다하는 마음으로 봉사와 희생의 보람된 공직에 몸담고 있지만 언젠가는 인생의 변화를 계획하고 있는 잔류 공무원, 그리고 상시적 퇴직관리 시스템을 구축하여 운영하는 국가 입장에서 함께 고려함으로써, 또 다른 후생복지로서의 측면과 나아가서 이제까지 모집, 채용 등의 유입 측면에서의 인력관리만 강조되어 왔지만 유출 측면에서도 체계적인 인력관리를 도모할 수 있도록 한국형¹⁹⁾ 공공부문 전직지원 프로그램 구축방안에 대하여 본격적으로 검토하고자 한다.

19) ‘한국형’이라는 표현은 다른 나라의 것과 비교한다는 국가간 비교 측면보다는 한국의 공공부문에 부합되는 표준모델개발 측면에서 사용한 어휘이다.

먼저, 앞 장에서 살펴본 바와 같이 전직지원 프로그램을 운영하기 위해서 고려되어야 하는 주요 요소들은 ① 도입 및 실시주체, ② 프로그램 구성 내용, ③ 진행과정, ④ 대상자 범위, ⑤ 운영기간 등이다.

공공부문에서의 전직지원 프로그램 운영사례가 미미하지만 구축 및 운영하는 측면에서의 고려하여야 할 주요 요소들은 위에서 언급한 운영상 주요 요소, 즉 운영 프로세스의 5가지 요소인 ① 도입 및 실시주체, ② 프로그램 구성 내용, ③ 진행과정, ④ 대상자 범위, ⑤ 운영기간 측면과 운영조직 구조 측면에서 고려하는 것이 유익할 것 같다. 6장에서 공공부문 전직지원 프로그램 구축방안에 관하여는 <그림 6-1>에서 보는 바와 같이 운영 조직구조 측면과 운영 프로세스 측면에서 정리해보기로 한다.

<그림 6-1> 한국형 공공부문 전직지원 프로그램 구축요소



제1절 운영 프로세스 요소

1. 도입 및 실시 주체

1) 전직지원 프로그램 도입·운영체제

앞에서 살펴본 바와 같이, 민간부문에서의 전직지원 프로그램 도입·운영체제에는 세 가지 형태가 있는데(천영희, 2002; 김정환 외, 2002; 김동현, 1998, 2001), 첫째 회사 주도로 전직지원 프로그램을 도입하는 방안, 둘째 노사가 협력하여 전직지원 프로그램을 도입하는 방안, 셋째 노사간 협력에 정부기관과 지역사회가 함께 참여하는 방안이다. 여기에서 첫 번째 방안인 회사(인사부서) 주도로 전직지원 프로그램을 도입하는 방안에는 대립되는 입장이 있다. Friedman(1995)에 의하면 전직지원 프로그램을 선택하는 주체가 회사(인사부서)가 되어야 한다고 한다. 그 이유는 퇴직자 본인은 슬픔과 고뇌, 그리고 혼란으로 인해서 앞가림할 처지에 있지도 못하고 전직지원 컨설팅회사의 속성에 대해서 잘 모를 뿐 아니라 어느 회사가 전도유망하고 정통한 회사인지 모른다는 것이다. 오히려 회사(인사부서)가 전도유망한 회사의 특성과 이들이 제공하는 서비스의 특성에 대하여서도 정통하기 때문에 전직지원 서비스제공 회사에 대한 평가와 선택에서 주체가 되어야 한다는 것이다. 반면, Williams(1994)는 전직지원 프로그램 서비스를 제공하는 컨설팅 회사를 선택하는 최종적인 결정권자는 회사(인사부서)가 아닌 퇴직자 본인이어야 한다는 것이다. 회사(인사부서)는 적임의 전직지원 컨설팅 회사의 목록을 알선하는 역할만 수행하고 퇴직자 본인이 자신에게 적합한 프로그램을 고르고 최종적으로 선택하여야 한다는 것이다. 이를 위해서 회사에서는 사전에 퇴직자로 하여금 적합

하고 비용효과적인 결정을 할 수 있는 능력을 향상시키고, 이를 통하여 노사관계까지도 개선할 수 있도록 하기 위하여 사전에 전직지원 서비스 기능에 관한 소비자인식프로그램을 제공하여야 한다고 한다.

소비자인식프로그램 제공이 필요한 이유는 8 가지이다. 이것은 ① 사전준비필요성(due diligence), ② 전직지원회사 제공 서비스 선택기준(product knowledge), ③ 부가서비스 종류(added value), ④ 효율성(efficiency), ⑤ 자기분석(self-analysis), ⑥ 여유 있는 시기에 미리 준비할 수 있도록 해주는 절박관념(sense of urgency), ⑦ 향상된 의사소통능력(improved communications), ⑧ 공정성(impartiality) 등이다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 사전준비 필요성은 퇴직대상자는 자신의 퇴직과 관련한 여러 가지 징후들로 인해서 퇴직시점을 알기 마련이며, 여러 징후들에 대하여 인지한 순간부터 전직지원 서비스에 관한 설명회 등에 참여하고 준비할 수 있는 소중한 기회를 가질 수 있는데, 이런 기회를 놓치게 됨으로써 불가피하게 자신이 맞이해야 하는 퇴직시점에 가서 사전에 준비할 수 있는 부분들에 관해서 실패하는 경우를 예방하기 위한 것이다.

② 전직지원회사 제공 서비스 선택기준은 퇴직자들이 회사(인사부서)가 적절한 전직지원 컨설팅 회사의 목록을 제시하는 역할을 수행할 때 퇴직자 본인이 자신에게 적합한 프로그램을 고르고 최종적으로 선택하는 기준이 무엇인지에 대해 이해할 수 있도록 도와주는 것이다.

③ 부가서비스 종류에 대해서는, 예를 들어 A라는 전직지원 회사가 구직활동의 재정적인 부담을 덜어주기 위한 장기신용카드를 제공한다고 하여 퇴직자가 당장 그 회사를 선택할 수도 있는데 그 회사에서 제공하는 서비스는 표준적인 프로그램 서비스도 아니지만 그 회사를 선택한 퇴직자 본인은 여분의 추가적인 무엇인가가 있다고 믿는다는 것이다. 이와 같이 퇴직자 본인은 회사(고용주)측에는 비용부담이 전

혀 없는 불필요한 서비스를 취소선택 할 수 있다든지, 자신의 선택 항목에 서비스를 추가하기 위한 구매력(purchasing power)을 갖고 있다는 것을 알아야 할 필요가 있다는 것이다.

④ 효율성은 퇴직자가 전직지원 컨설팅 회사를 최종선택하기 이전에는 최소한 회사당 두 번 정도 방문할 필요가 있는데, 처음 방문은 전직지원서비스의 특성을 알기 위함이고, 두 번째 방문은 다른 회사와의 비교를 하기 위함인데 매번 방문시마다 한두 시간 이상 소요되는 방문을 평균적으로 두 개의 다른 회사를 방문하게 된다는 것이다. 이때에 회사에 관한 설명회에서 일반적인 교육프로그램에 관한 안내 설명에 관한 요청이 없다면 전직지원 컨설팅 회사도 기본적으로 과장된 부분에 대하여 버릴 수도 있겠고 퇴직자 본인도 그들 전직지원 컨설팅 회사가 자신들을 위해서 무엇을 해 줄 수 있는지에 대해서만 더욱 많은 시간을 할애할 수 있지 않겠는가 하는 것이다.

⑤ 자기분석은 전직지원 컨설팅회사를 선택하는 것과 관련된 몇 가지 자기분석이 필요하다는 것을 의미하는데, 전직지원 회사 선택시 주관적 요소를 제거하기가 불가능하기는 하지만, 훈훈한 느낌을 주는 회사의 과거 모습에 대한 어떤 느낌을 갖는 것도 유익할 수 있다는 것이다.

⑥ 여유 있는 시기에 미리 준비할 수 있도록 해주는 절박관념은 퇴직으로 인해서 직장을 떠나기에 앞서 충분한 준비기간을 활용하여 훌륭한 이력서를 준비하고, 진출하고자 하는 해당분야에 있는 사람들과 만나고 구직활동을 하는데 충분한 준비기간이 될 수 있도록 해야 한다는 것이다.

⑦ 향상된 의사소통능력은 어느 조직에서 퇴직 결정과 더불어 전직지원 컨설팅회사를 선택하는 과정에 대하여 방침이 결정되고 이것을 전달하는 과정에서 하부조직으로 내려갈수록 의미전달이 잘 안되는

경우가 있는데 이런 경우를 말하는 것이며, 사전에 소비자인식프로그램을 통해서 이와 같은 의사소통문제점을 해소하고 동일한 정보가 적절하게 전파되도록 해주는 것을 말한다.

⑧ 공정성은 회사(인사부서)에서 적임이라고 알선하는 모든 전직지원 회사들은 회사에 의해서 추천이 이루어진다. 이 때에 퇴직자들은 회사(인사부서)가 어느 전직지원 컨설팅회사가 최고의 회사인지에 대해서 선호도를 갖고 있다고 느끼고 있으며, 자신에게 유리한 회사에 선호도를 보여주기 보다는 인사부처에 의해서 자신에게 이런 회사는 어떠한가 최초로 질문 받았던 그런 회사에 우선적인 선호도를 보이는 경향이 있다는 것을 의미한다. 중요한 것은 회사(인사부서)에서 보는 관점과 자신의 관점은 아주 다를 수가 있다는 것이다.

따라서 정부가 직접 퇴직예정 공무원에게 전직지원 서비스기능에 대한 소비자인식프로그램을 제공하고, 퇴직예정 공무원이 전직지원컨설팅회사를 결정하는 것이 보다 적절하다고 볼 수 있다.

한 걸음 더 나아가 앞으로 공무원노동조합이 합법적으로 결성된다고 전제할 경우에는 노동조합과 상호협력을 바탕으로 전직지원프로그램을 도입하는 것이 보다 적절하다. 그 이유는 노동조합은 공무원의 권익 및 복지 증진이 주된 목적이며, 전직지원프로그램은 현직 공무원이 퇴직 후를 준비하는 과정이기 때문에 공무원의 삶의 질 향상 및 직장생활의 질 향상에 매우 긴요하며, 아울러 노동조합은 조합원인 공무원과의 평소 의사소통을 통하여 공무원의 심리적 상태, 희망 및 퇴직준비에 대한 보다 풍부한 정보를 축적하고 있으며 이를 토대로 전직지원프로그램이 보다 퇴직예정 공무원들의 요구와 희망을 바탕으로 설계될 수 있도록 투입(input)기능을 수행할 수 있으며, 전직지원프로그램에 대한 공무원들의 만족도 및 성과를 다시 프로그램 설계에 환류시킬 수 있기 때문이다.

하지만 지방자치단체와 같이 특정한 지역사회의 공간적 범위를 가진 경우에는 지역사회가 함께 참여하는 협력모형이 보다 적절하다고 본다. 그 이유는 퇴직예정 공무원의 재취업이나 창업은 지역의 경제사회적 특성을 감안하지 않을 수 없기 때문이며, 또한 지역사회의 수요와 특성을 반영한 전직지원프로그램이어야만 성공가능성을 보다 제고할 수 있기 때문이다. 그러므로 정부기관의 사전 소비자인식프로그램 제공과 더불어서 전직지원컨설팅회사 선택은 정부와 공무원노조의 협력 하에 지역사회가 함께 공동으로 참여하는 협력모형이 가장 이상적이라고 할 수 있다. 이 때 정부측 역할은 중앙부처 및 산하기관의 경우에는 중앙인사위원회가, 지방자치단체의 경우에는 광역자치단체가 담당하는 것이 적절하다고 볼 수 있다.

2) 전직지원 프로그램 실시 주체

이미 4장에서 살펴 본대로 민간부문에서 전직지원 프로그램 실시주체는 4가지 유형으로 나누어 볼 수 있는데(김정한 외, 2002), 첫째는 회사(인사부처)에서 퇴직자에게 직접적으로 전직지원 서비스를 제공하는 방안, 둘째는 전직지원 컨설팅업체에 일임하여 퇴직자에게 제공하는 방안, 셋째는 회사(인사부처)와 전직지원 컨설팅업체와의 밀접한 연계 하에 전직지원 프로그램을 실시하는 방안, 넷째는 회사, 전직지원 컨설팅업체, 그리고 정부기관과 공동으로 실시하는 방안이다.

여기에서 한국형 공공부문 전직지원 프로그램을 구축할 시에 가장 바람직한 실시주체는 중앙정부의 경우에는 중앙인사위원회와 전직지원 컨설팅업체와의 밀접한 연계 하에 전직지원 프로그램을 실시하는 방안이라고 할 수 있다. 그 이유는 중앙부처의 경우에는 소속 공무원들의 규모가 적을 뿐만 아니라 상호 전문적인 기능을 수행하기 때문

에, 각 개별 정부부처가 독자적으로 전직지원프로그램을 실시하기에는 규모가 적은 편이다. 또한 적은 인력규모로 인해 전직지원을 전담하는 전문성을 가진 공무원을 두기에도 적절하지 않다. 또한 국가공무원의 교육훈련 및 경력개발에 대한 기능은 중앙인사위원회가 관장하고 있다. 따라서 공무원의 채용에서부터 퇴직관리까지 전체 공무원의 경력관리를 한 정부기관에서 일관성 있게 담당하는 것이 전문성을 제고하고 효율적으로 프로그램을 운영하는데 필요하다고 본다. 중앙정부 차원에서는 중앙인사위원회와 전직지원컨설팅업체가 긴밀한 상호협력관계를 통하여 전직지원프로그램을 실시하는 것이 필요하다고 본다.

이 경우 중앙인사위원회는 전직지원프로그램 운영과 관련한 정보와 자문을 광역자치단체에 보다 적극적으로 제공하여야 한다. 광역자치단체는 소속 공무원뿐만 아니라 지역의 기초자치단체 소속 공무원까지 포괄하여 전직지원프로그램을 제공하여야 하며, 자치단체 소속 공무원의 규모가 상당히 크기 때문에 독자적인 전직지원프로그램 운영에 큰 무리가 없다고 본다. 하지만 중앙인사위원회에 비하여 인력관리 담당부서의 비중이 크지 않기 때문에 독자적인 정보 수집과 축적이 곤란할 수 있다. 따라서 중앙인사위원회가 이들 광역자치단체의 인력관리 담당부서에 대하여 필요한 정보와 지식의 제공, 자문과 지원 역할을 담당하여 지방공무원들이 상대적으로 소외되거나 불이익을 받지 않도록 배려할 필요가 있다.

2. 프로그램 구성 내용

전직지원 프로그램의 여러 가지 구성이론과 실무에서 활용되는 프로그램의 다양한 내용들을 검토하였다. 여기에서는 여러 가지 프로그램의 구성내용들에 관하여, 특히 심리적 안정지원 프로그램과 재취업

(창업)지원 프로그램 관련하여 비용과 대비한 효과적인 프로그램 선택 등에 관련한 내용을 알아보도록 한다(Simon, 1988).

효과적인 전직지원 교육훈련은 다음과 같은 서비스와 정보에 대한 수요(needs) 부분에 중점을 두어야 한다. 첫째, 재정 및 경력 카운슬링, 둘째, 지역사회에서 확립된 교육훈련 프로그램 및 채용과의 연결, 셋째, 창업기술을 가르쳐 줄 수 있는 워크샵과 세미나(창업희망자 대상) 등이다. 또한 퇴직자에게 제공하는 적절한 수준의 직업 지원을 평가할 때에 고려할 사항으로는, 첫째 퇴직 때의 퇴직자의 수준이 높으면 높을수록 동일 수준의 직위를 찾는 시간은 더욱 많이 소요될 것이고 그가 활용해야만 하는 기법은 더욱 복잡해질 수 있다는 것이며, 둘째 재직연수가 오래된 퇴직자일수록 더욱 힘든 시간을 보내게 되고, 잠시 동안이라도 구직시장의 경험을 하지 않은 고령자일수록 더욱 많은 스트레스를 경험하고, 현행 기술 부족과 젊은 연령층과 면접 때에 면접 차별을 경험할 수가 있다는 것이고, 셋째 노동시장이 불황일수록 구직기간이 더욱 오래 걸릴 수 있다는 것이다. 마지막으로 제공하는 전직지원 프로그램 서비스수준에서 결정할 때에 경영관리층은 개인별 감정적 요구를 고려하여야 하는데, 특별한 요구를 처리하는 한 가지 방법은 어려운 사례를 위하여 기본적인 패키지 외에 보충적인 것을 제공하는 것이다. 그리고 잠재적인 전직지원 컨설팅 프로그램을 제공하게 될 컨설팅 회사를 상대로 몇 가지 확인해야 할 질문은 다음과 같다 :

- ① 소송 가능성을 감소시키기 위해서 어떤 관리 교육훈련을 제공하는가?
- ② 개인들과의 첫 번째 공개토론을 어떻게 다루는가?
- ③ 어떤 평가도구를 활용하고, 피드백을 어떻게 수집하는가?
- ④ 창업희망자에게는 어떤 자료와 프로그램이 활용되는가?

- ⑤ 전화 이용방법에 대하여 어떻게 교육시키는가?
- ⑥ 어떤 촉진적인 워크샵을 제공하는가?
- ⑦ 프로그램은 배우자와 가족들을 어떻게 포함시키는가?
- ⑧ 이용 가능한 서비스 안내시 어떤 자료를 개인이 받게 되는가?
- ⑨ 비디오가 사후관리를 위해 이용가능한가? 특별한 교육훈련이 있는가?
- ⑩ 어떤 참조물이나 유인물을 받게 되는가?
- ⑪ 전임 컨설턴트가 활용되는가?
- ⑫ 회사에 어떤 종류의 보고서를 제출하는가?
- ⑬ 퇴직에 이은 회사의 사기를 어떻게 다시 재건시킬 것인가? 등이다.

다음은 비용-효과 측면에서 고려해 볼 수 있는 전직지원 프로그램 컨설팅 회사의 프로그램 제공 수준에 대한 예시이다.

<표 6-1> 전직지원 프로그램 제공 수준²⁰⁾

구분	종합서비스 (full-service)	중간 수준 (middle-level)	하위 수준 집단 프로그램
즉각적인 카운슬링	가능	드물게, 혹은 불가능	불가능
배우자 및 가족 지원	개별적으로 지원 가능	집단으로 가능	드물게, 혹은 불가능
평가	심도 있는 피드백으로 진로와 심리평가	일부 피드백으로 진로 평가	제한적 평가, 자발적인 자기평가
경력계획 수립	평가에 기초한 개별적 계획수립	간단한 카운슬링으로 집단적으로 실습	워크샵 등에서 간략하게 언급
이력서/ 자기소개서	규격화된 고객용 이력서와	이력서식의 사본 사용	교육과 분석 (비평) 제공

20) Simon(1988)의 자료를 이용하여 정리하였다.

봉투 사용			
구직활동 비결	개별 전략개발	성공 사례로 교육	워크샵 통한 개념 전달
구직 대상 회사 목록	직접 접촉으로 확인된 구직대상 회사목록 제공	컴퓨터 자료 목록 제공	참고 자료 이용 가능
사무실 제공 여부	변화관리 전체기간 개인 사무실 제공	약 30여 일간 제공	센터 이용 가능
지원 서비스	타이핑, 복사, 우편, 응답서비스	1개월 후엔 제한	거의 없음
지속적인 카운슬링	1대1 서비스 (컨설턴트가 주도)	일부 지정일 정도	거의 없음
대상	중간관리자급에서 고위층까지	하위 임시직에서 중간 관리자급까지	비임시직에서 하위 임시직까지
1인당 비용	봉급의 12-15% 비용 별도	\$2,000~\$5,000 비용 별도	\$100~\$1,000 비용 별도

한편으로는 예전에는 전직지원서비스의 종합서비스가 빵과 버터마냥 전직지원컨설팅산업의 주종이 되어왔었으나 경기하락과 전직지원 컨설팅산업의 경쟁으로 인해서 1992년부터 1994년까지 전직지원 컨설팅서비스의 가격 하락이 시작되었다. 그리고 전직지원 컨설팅회사를 이용하는 고객회사들의 사고방식도 많이 변하게 되었다. 이전에는 전직지원 회사에서의 일률적인 서비스 옵션과 기간을 운영하였으나 이제는 전직지원 회사에서 일률적이고 획일적인 서비스기간과 옵션 대신에 다양한 서비스 종류와 기간을 제공하기에 이르렀다(McNerney, 1995). McNerney는 California의 Torrance에 있는 Right Associates의 부회장인 Taft의 말을 빌어서 다음과 같이 신중하게 전직지원 컨설팅 회사를 선택하도록 권고한다. ① 컨설팅 회사는 지역의 노동시장에 대하여 얼마나 정통한가? ② 어떤 유형의 전직지원 프로그램을 다루는

가? (어떤 회사는 대형 규모의 퇴직 발생시에만 전문적으로 다룬다)
 ③ 프로그램이 진행될 때 퇴직자에게서 어떤 형태의 피드백을 받게 되는가? ④ 투입되는 컨설턴트들의 배경은 어떠한가? (해당분야의 유경험자인가? 아니면 단순 상담전문가인가?) ⑤ 각각의 카운슬러들이 한 번에 얼마나 많은 고객을 다루었는가? ⑥ 전직지원 컨설팅 분야에서 얼마나 많은 기간동안 종사했는가? ⑦ 프로그램을 이용하게 되는 퇴직자가 충분한 활동 공간과 도서관 재원을 보유하고 있는가? ⑧ 전직지원 서비스 대신에 퇴직자에게 돈을 선택하도록 제공하지 말라. 왜냐하면 많은 사람들이 전직지원 프로그램의 유익함을 이해하지 못하고 돈을 선택하려는 경향이 있다. ⑨ 부지런히 협상하라! 서비스의 가치에 대하여 질문하기를 두려워하지 마라. 단체 할인에 대하여 요청하고 프로그램에 시간제한을 두라. 위와 같은 가이드라인을 준수하는 조직은 양질의 서비스를 희생시키지 않고 낮은 가격에 더욱 많은 장점을 잘 취할 수가 있다고 한다.

한국형 공공부문 전직지원 프로그램을 구축할 시에 가장 바람직한 프로그램 구성 내용은 일률적이고 획일적으로 컨설팅회사에서 제공하는 프로그램을 그대로 수용하고 받아들여서는 안될 것이다. 중앙인사위원회가 궁극적인 수혜자이자 고객인 퇴직예정자 본인들의 수요와 희망사항에 대한 철저한 조사와 분석을 실시하여 컨설팅회사를 상대로 최적의 조건으로 전직지원 컨설팅 프로그램이 되도록 컨설팅 회사 선택부터 개인별 맞춤형 프로그램 제공문제까지 세세하게 챙겨야 할 것이다. 공무원노동조합이 출범한 이후에는 노동조합이 보유하고 있는 조합원들에 대한 희망과 요구 등도 충분히 감안하여 보다 적실성 있는 프로그램 설계가 이루어지도록 하여야 한다. 노동조합 또한 전직지원프로그램의 참여주체로서 평소 조합원들의 상태, 희망, 적성 등에 대한 정기적인 조사를 실시하여 관련 자료를 축적해둘 필요가 있다.

진행과정도 무조건 전직지원 프로그램 컨설팅회사에만 맡길 것이 아니고 퇴직자의 입장을 고려하여 심층적으로 고민해야 할 것이다. 왜냐하면 산업별 퇴직자마다 성향이 다르고 배경이 다르기 때문에, 오랫동안 공직에만 몸담아 왔던 공무원들도 여기에 적합한 진행과정이 있을 것이다. 이를 위해서는 수요자인 퇴직예정 공무원들을 대상으로 한 수요조사 및 심층면접 등이 활용될 수 있다.

또한 기간 설정도 획일적이고 일률적으로 1년, 혹은 6개월, 3개월 하는 식으로 할 것이 아니라, 오랜 기간 동안 재직하고 고령일수록 프로그램 이수기간을 보다 길게 설정하여야 하며, 민간부문에서는 잘 볼 수 없는 특수 분야에 근무하는 공무원들의 경우에도 이수기간을 보다 길게 설정하여야 할 것이다.

3. 대상자 범위

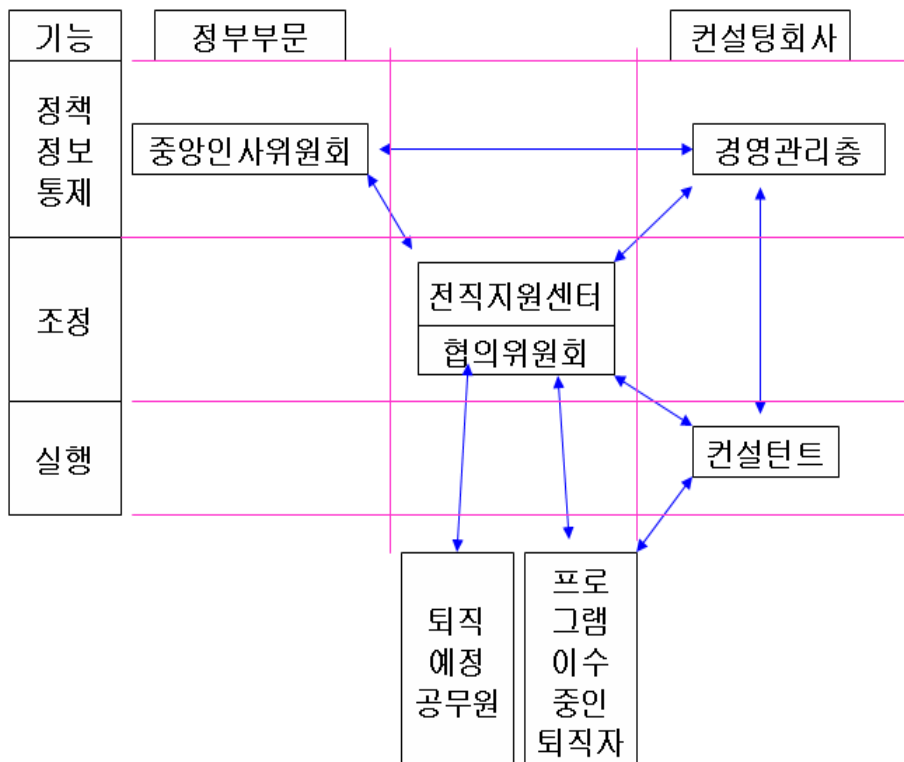
전직지원 프로그램을 이수할 수 있는 대상자 범위는 다른 것보다도 더욱 많은 심층적 고려가 있어야 할 것으로 보인다. 가령 공공부문에서는 아직까지는 민간분야에서처럼 경영상의 이유로 갑작스런 대량 해고 같은 것은 없는 실정이지만, 퇴직예정자 범위를 어디까지 정할 것인지, 잠재적인 퇴직예정자도 본인이 희망하기만 하면 전부 프로그램 이수가 가능한 것인지 아니면 예를 들어서 5년, 혹은 10년 이상 근속자중에서만 잠재적인 퇴직예정자의 희망시 프로그램 이수를 가능하게 할 것인지, 또는 인력수급문제 측면에서도 고려를 해보아야 할 것이다. 또한 징계나 범법행위로 인해서 자의가 아닌 상태로 면직되어야 하는 퇴직예정공무원도 프로그램 이수 수혜대상자로 포함시켜야 할 것인지? 전직지원 프로그램 서비스도 젊은 청춘을 국가와 국민을 위해서 묵묵히 봉사와 희생의 삶을 살다가 인생의 변화를 맞이하는 공

무원들에게 제공해주는 수혜임은 명확하다고 할 것이다. 그리고 우수한 인재를 지속적으로 유지 관리해야하는 다른 측면도 고려해본다면 10년(기간은 정책적 고려사항) 정도의 공직생활을 했던 공무원 중에서 자의적 퇴직이든 비자발적 퇴직이든지 대상자로 삼아야 한다고 생각한다. 하지만 더욱 더 중요한 것은 전체적인 공무원들의 사기를 고려하여 기준을 정하는 것이 좋다고 판단된다. 신분별(예컨대 5급 이상 상위급과 6급 이하 하위직) 공무원을 구별하여 상위직부터 실시하고 예산범위 능력에 따라서 하위직까지 확대하는 것이 필요하다고 지적한 김병섭·양재진(2001)의 주장에도 일면 수공이 가지만 전직지원 프로그램 컨설팅산업이 초기에는 상위 관리층을 주 고객으로 시작한 점도 있지만 앞의 장에서 살펴본 바와 같이 현대에는 신분과 관계없이 퇴직의 개념이 변화하였으며, 예산범위 문제라면 상위직과 하위직을 구별하면서 시작할 것이 아니라 전체적으로 희망자를 받고 그 중에서도 대상자가 많다면 어느 기준에 의거하여 선발하여 이수시키는 것도 좋은 대안이 될 수 있다고 판단된다. 궁극적으로는 선택의 폭을 많이 열어두고 시작하자는 것이다.

제2절 운영 조직구조

한국형 공공부문 전직지원 프로그램의 운영조직구조는 변화하는 환경에 대응하여 조직과 인력이 최대한 자신의 역량을 발휘할 수 있도록 종합적이고 통합적인 설계가 될 수 있도록 하여야 한다(김상묵, 2004). 전직지원프로그램이 자생성(viability)을 갖기 위해서는 실행기능, 조정기능, 통제기능, 정보기능 및 정책기능을 함께 구비하여야 한다(이홍, 1999)

<그림 6-2> 한국형 전직지원프로그램 운영조직구조 모형



1. 실행기능

실행기능은 전직지원 서비스를 제공하는 활동을 의미한다. <그림 6-2>에서 보는 바와 같이 한국형 공공부문 전직지원 프로그램 운영조직에서 실행기능을 담당하는 것은 전직지원 컨설팅회사에 소속되어 있는 컨설턴트라고 볼 수 있다. 즉, 전직지원 프로그램을 구축하는 궁극적인 목표는 변화 중에 있는, 다시 말해서 퇴직하는 공무원들이 빠른 시일 내에 제2의 인생인 재취업 내지 창업에 성공하는 것이다. 이런 궁극적인 과업목적을 수행하는 최일선 담당자는 전직지원 컨설턴트이다. 퇴직예정 공무원이 전직지원 프로그램과정에 들어오게 되면 개인별로 ‘심리적 안정 지원프로그램’을 통해서 심리적 불안감과 스트레스, 분노를 경감시켜 주고, 직업 가치관, 직업 선호도, 성격 유형, 창업 적성 등의 다양한 검사를 통해서 개인별로 향후 방향에 대한 이상적인 직업 및 경력목표를 설정하도록 지원하는 일을 수행하게 된다.

여기에서 중요하게 고려해야 할 요소는 전직지원 컨설턴트들의 역량문제, 퇴직예정 공무원들과의 의사소통, 전직지원센터와의 상호작용 등이다. 전직지원 컨설턴트들은 전직지원 프로그램의 이행 및 프로그램 이수자들에 대한 상담 측면에서는 전문적인 역량을 구비하고 있다고 볼 수 있다. 컨설턴트가 되기 위해서는 인력관리, 경력관리, 변화관리 등에 대한 충분한 지식과 관련 전문자격증을 소지하여야 한다. 하지만 지금까지 전직지원 컨설턴트들은 주로 민간기업체 종사자 혹은 민간기업 관리자들을 주된 고객으로 상담 및 자문 역할을 수행해 왔기 때문에 퇴직예정 공무원들의 심리적 상태와 성향 등을 제대로 파악하고 분석하기 어려울 수 있다. 공직생활 경험이 많은 공무원들일수록 공직사회 특유의 문화적 영향을 받아왔기 때문에 위험회피 성향이 강하며 안정을 중요시하고, 과정과 절차에 순응적인 태도를 갖는 경향

이 많은 대신에 새로운 변화와 도전을 추구하고 자기 스스로 목표를 설정하고 성취해가는 성향은 적은 편이라고 볼 수 있다. 또한 정년보장 내지 강한 직업안정성에 안주해 왔기 때문에 민간기업 종사자들에 비해 스스로를 경쟁력이 낮다고 평가절하하는 경향이 많으며, 자신의 능력을 객관적으로 분석하고 평가하기를 꺼려하는 경향이 있다. 따라서 컨설턴트들은 전직지원프로그램에 참여하기 이전에 공직사회의 특성, 공무원들의 성향 등에 대한 충분한 연구와 정보의 축적을 통하여 충분한 준비를 사전에 하여야 할 것이다.

둘째 문제는 퇴직예정 공무원들의 경우 쉽게 컨설턴트들에게 자신의 속내를 털어놓지 않으려 한다는 것이다. 공무원들은 주로 민간부문으로부터 설명을 듣는데 익숙하며 스스로 자신의 의견과 입장을 다른 사람에게 개진하는 경험이 적은 편이다. 따라서 퇴직예정 공무원과 컨설턴트간의 진솔한 의사소통이 이루어지기 어려운 경우가 발생할 것이다. 이 경우 전직지원센터 협의위원회와 컨설턴트들간의 긴밀한 의사소통 및 정보공유를 통하여 상황을 보다 적극적으로 분석하여야 할 필요가 있다. 전직지원센터 협의위원회는 다음 조정기능에서 보다 상세하게 설명하기로 한다.

2. 조정기능

한국형 공공부문 전직지원 프로그램 운영조직 응용모형에서 조정기능을 담당하는 것은 실제로 변화관리 중에 있는 프로그램 이수자, 즉 퇴직자들을 상대로 실제 상담이 이루어지고 구직활동이 이루어지는 제3의 장소인 전직지원센터에 상주하게 되는 협의위원회이다. 민간부문에서 시행되고 있는 사례를 보면, 전직지원컨설팅회사에서 A라는 회사와 계약을 맺고 본격적으로 전직지원 컨설팅에 착수하게 되면, 통

상적으로 전직지원컨설팅회사에서는 A라는 회사의 분위기라든지 그 산업분야에 대하여 잘 모르는 수가 있으므로 A회사에서 퇴직하는 사람 중에서 소수를 채용하여 전직지원 컨설팅에 투입하는 경우가 있다. 또한 앞의 장의 3M, 얼라이드 시그널, 그리고 베들레헴 철강의 사례에서 보았듯이 성공적인 전직지원 활동이 이루어지려면 대상자들이 활발하게 프로그램에 참여하게 되어야 한다. 이를 위해서는 이들과의 연락을 한다든지 숙내를 털어놓으면서 이야기를 할 수 있는 사람들이 필요한데, 이런 역할은 전직지원 컨설턴트와의 우호적인 관계가 형성되기 전에 해 줄 수 있는 사람은 함께 동고동락했고 함께 퇴직하면서 현재의 심정을 누구보다도 가장 많이 알 수 있는 동료(퇴직한 공무원)일 수밖에 없다는 것이다. 그래서 전직지원 프로그램이 성공적으로 이루어지고 퇴직자가 성공적으로 잘 이수하고 제2의 변화관리에 성공하는데 아주 중요한 역할부분이 전직지원센터 협의위원회이다.

협의위원은 퇴직 공무원중에서 선발한다.²¹⁾ 협의위원의 역할은 다른 퇴직(예정)자에 대한 연락 업무, 초도상담(전반적인 전직지원 프로그램 설명), 그리고 프로그램 이수 중에 발생할 수 있는 불만 및 애로사항에 대하여 컨설턴트들에게는 말하기가 부담스러울 수가 있는 부분에 대해서 퇴직예정 공무원을 대신하여 컨설턴트와 협의하여 원활한 전직지원이 이루어지도록 하는 것이다. 보다 중요한 사안에 대해서는 협의위원은 정식으로 인사부처(중앙인사위원회 등)에 건의하거나 함께 상주하는 책임자급 컨설턴트 협의위원에게 통보해주므로 컨설팅회사가 시정 조치를 할 수 있도록 하는 중요한 조정기능을 담당하는 제도적인 장치이다.

21) 전직지원센터에 상주하게 되는 퇴직자 출신의 협의위원에 대하여 채용하는 주체는 사례마다 다를 수 있는데 전직지원컨설팅회사에서 계약제 방식으로 채용할 수도 있고, 정부부문에서 채용하여 정식 임명할 수도 있는데, 이 문제는 실무부문에서 정부부문과 전직지원 컨설팅회사와의 정식 계약체결 단계에서 논의될 수 있는 부분이므로 세부사항은 논외로 하기로 한다.

3. 통제기능

한국형 공공부문 전직지원 프로그램 운영조직 응용모형에서의 시스템의 통제기능을 담당하는 것은 중앙정부의 공무원 인력관리기능을 담당하는 중앙인사위원회이다. 중앙인사위원회에서 전직지원 프로그램 운영 전반에 대한 관리를 담당한다. 전직지원프로그램의 실행기능은 전직지원 컨설턴트팀이 담당한다. 컨설턴트팀은 전문적인 집단이다. 퇴직하여 제 2의 인생을 모색 중에 있는 변화관리자들을 개별적으로 상대하고 있는 컨설턴트들의 자율성을 최대한 보장해주면서 동시에 정부부문의 관장기관인 중앙인사위원회와의 긴밀한 쌍방향 의사소통도 보장해주기 위한 방안으로 중간역할을 하는 전직지원센터의 협의위원회를 통하도록 하였다. 여기에서도 전직지원센터의 협의위원회의 중요한 역할을 담당한다.

4. 정보기능

정보기능은 조직과 외부환경간의 쌍방향적 연결로 적응성의 토대가 된다. 정보기능은 조직의 미래와 연관된 시장조건, 기술변화, 여타 외부적 요인에 대한 지속적인 환류를 제공할 뿐만 아니라 환경에 대하여 조직의 정체성과 메시지를 전달하는 역할을 담당한다. 정보기능은 매우 미래지향적인데 외부환경 변화와 내부조직 역량에 초점을 두고 미래에 전략을 수립하는데 관심을 갖는다.

전직지원시스템의 정보기능을 담당하는 것은 중앙인사위원회인 인사부처와 전직지원 컨설팅회사의 경영관리층에 해당된다. 컨설팅회사의 경영관리층은 지속적으로 경쟁체제에서 살아남기 위한 생존전략

수립 및 새로운 프로그램 개발 등의 책임이 있다. 중앙인사위원회는 전직지원 컨설팅산업의 동향 파악 및 점검, 전직지원프로그램의 성과 평가 등을 통해 보다 나은 프로그램을 제공하는 회사가 있는지 현재 계약을 체결하고 있는 전직지원 컨설팅회사와 지속적인 계약관계를 유지해야 하는지 등에 대한 관심을 기울여야 한다.

5. 정책기능

정책기능은 조직의 진로를 결정하는 것이며, 현재와 미래 사이의 균형을 유지하는 의사결정자로서의 일도 담당하게 되는데 조직전체의 지식문화를 형성하고 전파하며 지식경영의 기반을 구축하고 장려하는 일 역시 수행하여야 한다(이홍, 1999).

한국형 공공부문 전직지원프로그램 운영조직에서 정책기능을 담당하는 것은 중앙인사위원회와 전직지원 컨설팅 회사의 경영관리층이다. 양자가 협력하고 긴밀한 관계를 유지하므로 정책기능을 유지하게 되는데 전직지원 프로그램을 효율적이고 성공적으로 운영하게 되는 핵심수뇌부 역할을 하게 되는 것이다.

중앙인사위원회와 컨설팅회사 경영진은 함께 전직지원프로그램에 대한 주기적인 분석과 평가, 퇴직예정 공무원들의 변화 추이, 프로그램의 효과, 퇴직관리정책의 수립, 전직지원프로그램의 성과 제고를 위한 변화와 혁신 등 전직지원프로그램의 개선과 발전을 위한 다양한 정책적 노력을 기울여야 한다.

제3절 유의사항

1. 프로그램의 실시 목적에 대한 올바른 이해

마지막으로 한국형 공공부문 전직지원 프로그램을 성공적으로 구축하기 위하여 고려하여야 할 유의사항을 살펴보도록 한다. 앞의 장들에서도 살펴보았지만 전직지원 프로그램 구축이 성공적으로 이루어지기 위하여서는 실시하는 목적과 개념에 대한 이해가 올바르게 정립되어야 한다는 것이다. 그래야만 구축과정부터 성공적인 운영으로 이어지는 것이다. 이와 관련하여 유의하여야 할 부분은 전직지원 프로그램에 관하여 근거 없는 사회적 관념들이 많이 상존하고 있으며 이로 인해서 전직지원 컨설팅서비스가 제 기능을 올바르게 수행하지 못하고 도리어 전직지원 프로그램에 관한 어떤 근거 없는 관념들만 도출해낸다는 것이다. 이에 대하여 전직지원 컨설턴트인 Miller(1987)는 이런 근거 없는 관념과 전직지원 컨설팅의 실체에 관하여 구분하면서 지적하였다. 이를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 전직지원 컨설팅의 목적은 퇴직자로 하여금 어떤 직장(직업)으로 되돌아가게 하는 것인가 라는 문제이다. 어찌 보면 맞는 이야기일 수도 있는 이야기처럼 들리지만, 더욱 정확하게 결론부터 말하자면, 전직지원 컨설팅의 목적은 퇴직자로 하여금 직장(직업)으로 되돌아가게 한다고 하기보다는 오히려 퇴직자로 하여금 더욱 적절한 직업활동분야(appropriate employment)로 되돌아가게 한다는 것이다. 즉 문제는 자신에게 맞는 생애경력(career)이지, 직장(job)이 아니라는 것이다. 전직지원 프로그램 과정 중에서 심리적 안정지원 프로그램이 바로 그것이다. 즉, 많은 시간을 들여서 컨설턴트와 퇴직자 본인은 자신에게 맞는 경력욕구(career needs)가 무엇인지, 자신의 가치(value)와 희망

(desires)이 무엇인지에 관하여 탐색하고 명확화 하는데 투자하게 되는 것이다.

둘째, 전직지원 컨설팅회사가 퇴직자들을 위해서 직장을 찾아주는 가 하는 문제이다. 전형적으로는, 전직지원 카운슬링 관계는 퇴직자 본인이 자신의 적절한 직업 활동 분야로 되돌아가기까지 지속된다. 이런 일련의 과정으로 인해서 전직지원 컨설팅회사가 퇴직자들을 위해서 직장을 찾아준다고 추론할 수도 있다. 하지만 명백하게 이것은 잘못되었다는 것이다. 전직지원 컨설팅 회사가 퇴직자들을 위해서 직장을 대신 찾아주는 것이 아니라 퇴직자가 스스로 자신의 적절한 직장 (appropriate employment)을 찾도록 도와준다는 것이 맞는 이야기이다. 요즈음 한국에 진출한 외국계의 전직지원 회사들이 헤드헌팅 (search)회사들과 제휴하는 실정이긴 하지만 이것 역시 전직지원 회사들 간의 생존경쟁에서 살아남기 위하여 전략적인 제휴를 하는 것이지만 근본적으로 전직지원 회사가 퇴직자의 직장을 찾아주는 것이 아니고, 퇴직자 본인이 찾도록 도와주는 것이 서비스의 본질인 것이다.

셋째, 전직지원 프로그램 서비스 기간에 대한 논의이다. 혹자는 전직지원 서비스의 효과성은 또 다른 직장(직업)을 다시 찾아서 되돌아가는 퇴직자에게는 전직지원 프로그램의 이수기간(예를 들어서 6개월 보다는 1년간 이수하는 사람이 유리하다는)과 정비례한다고 하며, 또 다른 이들은 다른 직장(직업)을 다시 찾아서 돌아가는 기간이 더욱 빠를수록 전직지원 서비스의 질이 더욱 좋다고 평가하기도 한다는 것이다. 하지만, ‘기간’에 관하여는 일률적으로 말하는 것이 어렵다. 즉, 다시 말해서 자신에게 적절한 직장(직업)을 다시 찾는 기간이 얼마나 소요될 것인가 하는 것을 예측한다는 것은 불가능하다는 것이다. 오히려 여기에서도 더욱 더 중요한 점은 당장 급하다는 측면에서의 눈앞에 찾아오는 ‘묻지마’ 식의 아무 직장(직업)이 아니라 정말로 자신에게 적

절한 직장(직업)이나 하는 측면에서 고려되어야 한다는 것이다.

넷째, 전직지원 카운슬링이 문제 있는 퇴직자를 도와주는 방법인가 하는 문제이다. 예를 들어서 퇴직자 중에서 알코올 중독 이라든지 대인관계불가능자, 수준미달자 등도 있을 수 있다. 전직지원 카운슬링이 이런 개인들을 적절한 직장(직업)과 관련된 문제들을 극복하도록 도와 줄 수 있고, 또한 그로 인하여 개인이 극복하여야 하는 스트레스로부터 위안을 제공받기는 하지만, 궁극적으로는 전직지원 카운슬링은 실업 상태와 별개인 문제를 다루는데 도와주도록 하는 것은 아니라는 것이다. 즉, 전직지원 카운슬링은 심리요법이나 정신과 의사들이 하는 부분을 대신해주는 것이 아니라는 점이다. 아마도 가장 이상적인 해결책은 개인적으로 갖고 있는 다른 문제 부분들이 해결된 연후에 전직지원 카운슬링을 받는 것이고, 더욱 이상적인 방법은 이 두 가지 방법이 병행되는 것이다. 어떤 경우에서든지 전직지원 서비스가 만능적인 해결책을 제시할 수는 없다고 생각하는 것이 현명하다. 전직지원 카운슬링을 받는 어떤 개인이 위에서 언급한 문제가 있는 사람인가에 관계없이 실업에 대하여 어떻게 반응할 것인지 예측하는 것이 어렵다고 생각할 때 문제는 뒤죽박죽된다. 책임 있는 직위에서 훌륭한 경력코스만 밟아온 유능한 사람일지라도 예상할 수 없을 정도의 무기력감, 분노, 혼란, 반감 등으로 퇴직문제에 반응할 수가 있는 것이다. 심지어는 심각한 우울증, 자살충동까지도 그 일부분이 될 수가 있다. 전직지원 카운슬러는 이런 문제들을 다룰 수 있어야 하는데, 이러한 것들이 퇴직으로 인해서 생긴 스트레스 결과 발생한 행위인지 아니면 더욱 광범위한 생애 어떤 다른 징후들인지 하는 구분이 어느 부분에서 이루어질 수 있느냐 하는 것이 어려운 문제라고 할 수 있다.

2. 인사행정의 한 요소로서의 퇴직관리

다음으로 한국형 공공부문 전직지원 프로그램을 성공적으로 구축하기 위한 전제조건으로 실시하는 목적과 개념에 대한 이해가 올바르게 정립되어야 하는 것 이외에, 비록 전직지원 컨설팅구축이 조직의 인력감축 등에 대비한 제도인 부분도 있지만, 반드시 인력감축을 위한 도구로 전락되거나 삼아서는 안 된다는 점을 지적하고자 한다.

전직지원서비스가 아무리 인간적인 측면을 고려하여 설계·실행되더라도 영향을 받는 당사자입장에서는 상당한 좌절과 어려움을 겪게 된다는 것을 잊어서는 안 된다. 또한 전직지원 프로그램을 구축하고 운영하는 정부도 공무원의 개인적인 생애단계별로 체계적인 경력관리 프로세스를 실시할 필요가 있으며, 이를 위해서 생애단계별로 적절한 경력개발 프로그램을 개발하고 자체적으로 전직이나 경력개발을 지원하기 위한 전문가를 채용하거나 육성할 필요도 있다(주용국, 2002).

정부 차원에서 공무원의 개인적인 생애단계별 체계적인 경력관리 프로세스, 즉 공공부문에서의 채용, 선발에서부터 승진, 전보, 그리고 퇴직에 이르기까지 전반적인 인사행정 측면에서 전직지원 프로그램 구축을 고려하는 상시적 퇴직관리가 되기 위해서는 보다 큰 틀이 장기적인 측면에서 구축되어야 한다. 이러한 큰 틀과 부합될 수 있는 모형으로 Shein(1978)의 HR 통합모형을 고려할 수 있다(Shein, 1978 ; Greenhaus, Callaman, & Godshalk, 2000). Shein의 모델은 개인의 경력관리와 조직의 인적자원시스템이 개인의 욕구(needs)와 조직의 욕구(needs)가 서로 충족되도록 하게 해주는 범위까지 연결시켜주는 가장 포괄적인 모델이다.

다. 그 다음에 조직은 조직 내의 HR이 조직의 욕구(needs: 박스 ㉞)를 수행하거나 충족시킬 수 있는 정도를 평가한다. 이 평가로부터 조직은 조직의 목표(계획)를 충족시키기 위해서 필요한 재능(talents)을 지닌 적절한 수준의 인적자원을 보장하기 위하여 필요한 조치를 결정하게 된다. 모집, 배치, 개발활동들이(박스 ㉟) HR의 옹은 배합(mix)을 보장해 주기 위하여 활용 가능한 수단들이다. 조직이 조직의 사업성장과 개발목적을 갖는 것과 같이 조직구성원 개인도 자신의 성장과 개발욕구를 갖고 있다. <그림 6-3>에서의 우측에 있는 개인 활동에서 개인은 자신의 현재 상태(박스 ㉡)와 자신들이 어떤 가치와 재능을 보유하고 있는지(박스 ㉢)에 관한 자기평가를 하는 것을 보여주고 있다.

그런 다음에 개인은 조직의 목표(사업계획: 박스㉣)와 조직의 HR목표(계획: 박스 ㉤, ㉥, 그리고 ㉦)의 맥락에서 발생해야만 하는 경력계획과 목표확립(career planning/goal setting: 박스 ㉧)에 전념하게 된다. 조직과 개인조직원간의 목표상의 비교부분이 있다면 개인목표가 조직목표와 일관성을 맞추어야한다. <그림6-3>의 중간부분에는 개인과 조직의 욕구와 계획(needs and plans)이 동시에 일어나게 해주도록 하는 결합과정(matching process)이 보여 지는데 조직은 조직원의 잠재력과 성과를 평가해야만 한다(박스 ㉨). 그리고 조직의 계획된 목표(박스 ㉩)와 현행 인적자원을 비교하기 위한 위치에 있게 되는 이용 가능한 HR점검사항(박스 ㉪)에 있는 데이터를 저장하여야한다. HR 점검사항은 조직원의 재능, 성과, 그리고 잠재력에 관한 평가뿐만 아니라 경력의 주관적 요소에 관한 평가도 포함되어야 한다. 각 조직원의 경력욕구와 임무 관련한 경력단계에 대한 이해는 조직원에게 최선이 무엇인가에 관한 그릇된 전제를 하는 것으로부터 조직을 예방하는데 도움을 줄 수가 있어야만 한다. 또한, 성과평가는 개인에게 피드백과 자기평가의 강력한 도구로서 기여한다(박스 ㉫). 더욱이 상호 동의 하에

이루어지는 개발계획이나 경력전략(박스 ㉔, ㉕) 역시, 개인의 목표(박스 ㉖)와 조직의 HR목표(박스 ㉗)가 결합될 수 있도록 기여한다. 마지막으로, 어떤 과정에서와 같이 개인과 조직모두에게 목표를 향해서 발전과정을 지속 관찰하고 수정하는 작업을 해주어야 한다(박스 ㉘). 현 상황에 대한 신중한 성찰과 평가를 할 때에 목표는 미래의 성장기회를 위해서 재형성될 수가 있다.

Schein의 통합모형이 주는 시사점은 공무원의 채용부터 퇴직까지 개인적인 경력관리와 정부조직의 목표와 잘 조화를 이루는 경력지향적 인적자원관리시스템이 구축되고 그 연장선상에서 전직지원서비스가 구축되어야 가장 이상적이고 효과적인 프로그램으로 기능할 수 있다는 점이다.

제7장 결론

제1절 연구 요약

이상에서 한국형 공공부문 전직지원 프로그램 구축방안에 관하여 모두 살펴보았다. 이를 요약하면, 공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘과 정년 이외의 방식으로 퇴직하는 공무원의 증가 추세와 직업공무원제의 변화로 인해 평생 직장 및 정년 보장의 의미가 희석되고 퇴직 개념의 변화와 다양해진 경력생애로 인해서 공무원의 퇴직관리에 대한 필요성이 증가되고 있다. 또한, 퇴직공무원을 대상으로 실시한 설문에서도 나타나듯이, 응답자의 70~80% 가까이가 퇴직자 지원 서비스를 원하고 있음을 확인하였다(김병섭·양재진, 2001). 민간부문에서 활성화가 된 전직지원 프로그램이 공공부문에 구축해야 하는 필요성과 시기와 분위기도 많이 조성되었다. 본 연구에서는 지금까지 공공분야에서 박봉에도 국가와 국민을 위하여 충성과 희생을 다하여 헌신 노력 하고 자발적이든 비자발적이든 어느 계기로 인하여 제2의 인생의 전환을 맞이하는 퇴직공무원들을 위해서 아직까지 도입되지 못한 한국형 공공부문 전직지원 프로그램 구축방안에 관하여 검토하였다. 정부부문에서 전직지원 프로그램이 구축되어서 제2의 인생의 전환점을 맞이하는 퇴직공무원 뿐만 아니라 잔류하는 재직공무원들에게도 채용부터 퇴직까지 국가에서 끝까지 책임 있는 지원을 보장해준다는 뿌듯한 마음으로 공직의 길을 잘 선택했다라고 자부심도 느끼고 사기도 높아질 수 있게 되는 계기가 되는 촉진제로서의 한국형 전직지원 프로그램 구축방안을 제시하였다.

제2절 연구의 한계점

본 연구는 전직지원 프로그램 구축방안에 집중적으로 검토를 하게 되었다. 제한된 시간에 기존의 선행연구 대부분이 필요성과 제안 정도만을 다루었기 때문에 자료수집에서도 약간의 애로사항이 있었지만 공공부문의 전직지원 프로그램 구축에 관한 세부적인 연구로서는 최초의 연구가 되었다. 하지만 좀 더 구체적이고 세부적인 방안 제시에는 미흡한 부분이 아직도 많이 있다.

첫째, 본 연구 이후에 실무적인 부분에서 구체적이고 세부적인 연구가 필요하다고 본다.

둘째, 여러 선행연구들을 검토하긴 하였지만 전직지원 프로그램을 공공부문에 구축하게 될 때에는 관련 기존의 여러 제도와 법규도 심층적으로 검토되어야 하는데 그 부분까지는 거의 손을 대지 못하였다.

셋째, 6장에서 살펴본 바와 같이 전직지원 프로그램을 구축할 때에는 장기적으로 공공부문의 인사행정시스템 전반에 걸쳐서 경력지향적인 인적자원관리시스템이 동시에 구축되어야 한다. 그래야만 전직지원 프로그램 구축이 어떤 이벤트성이 아닌 상시적인 퇴직관리시스템으로서 확고하게 정착될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 고필수. (2001). 정년퇴직 : 강제퇴직인가? 자발적 퇴직인가? 『산경논집』 (제주대 관광산업연구소), 15(2) : 7-15.
- 구관모. (2003). 전직지원활동 특성이 퇴직자 및 잔류구성원에게 미치는 영향에 관한 연구. 서강대 경영학박사학위 논문.
- 권석균·이영면. (1999). 『감량조정 & 고용조정』. 서울 : 한언.
- 김동헌. (1998a). 미국기업의 고용조정 대상자 지원사례연구 -훈련개발 및 구직활동 지원프로그램을 중심으로-. 한국노동연구원 고용보험연구센터 연구보고서.
- 김동헌. (1998b). 한국기업과 미국기업의 OPC동향. 『인사관리』, 10월호.
- 김동헌. (2001c). 성공적인 실직자 지원 모형 -미국의 경험과 정책적 시사점-. 인력조정과 전직지원서비스의 활성화 방안에 관한 토론회 발표자료, 한국노동연구원.
- 김동헌·김상호. (2003). 고용조정과 전직지원의 효과분석. 제1회 사업체패널학술대회 논문집, 한국노동연구원, 137-152.
- 김병섭·양재진. (2001). 공무원 퇴직관리에 관한 연구. 중앙인사위원회 정책연구보고서.
- 김상목. (2004). 『행정조직의 진단에 대한 이론적 논의』. 동국대학교 지역정책연구소. 지역정책연구총서, 제1권.
- 김상목·강제상·김종래. (2003). 계약직공무원제도의 운영실태에 대한 분석. 『한국정책학회보』, 11(2), 233-258.
- 김정한·김동헌·오학수. (2002). 고용조정과 전직지원: 한국, 일본, 미국 기업 사례를 중심으로. 한국노동연구원.
- 김중양. (1999). 『인사행정론』. 서울: 법문사.
- 김중양·김명식. (1996). 『주해 국가공무원법』 서울 : 언약.
- 남궁근. (2000). 개방형 직위제도 시행의 중간평가. 『행정논총』 (서울대 행정대학원), 38(2) : 253-272.

- 노동부. (2001). 전직지원프로그램 제도화 방안. 고용정책실 보험 제도과 발표자료.
- 디비엠(DBM). (2001). 아웃플레이스먼트 프로그램 매뉴얼.
- 디비엠(DBM). (2003). Customer Survey 결과 분석.
- 박천오. (1998). 고전적 행정모델과 새로운 행정 패러다임의 이론적 비교. 『사회과학논총』(명지대 사회과학연구소), 14(1) : 119-142.
- 박천오·남궁근·박희봉·오성호·김상목. (2002). 개방형 직위제도의 운영실태에 관한 실증적 조사·평가. 『한국행정학보』, 36(3) : 99-128.
- 박희봉. (2000). 자생모델의 정부조직 적용가능성. 한국행정학회 조직학연구회 2000년도 춘계학술대회 발표논문집. '조직이론의 새로운 학문적 정향모색', 45-64.
- 삼성경제연구소. (2001a). 효과적 퇴직관리의 실천방안. CEO Information(298호).
- 삼성경제연구소. (2001b). 선진기업의 퇴직관리(아웃플레이스먼트): 동경가스. 연구구보서.
- 서원석. (2003). 참여정부의 인사시스템 개혁방안. 한국행정학회 2003년도 춘계학술대회 발표논문.
- 유재언. (1995). 지방정부의 자생력 확보를 위한 조직연구: VSM 모델을 중심으로. 『지방자치경영연구』, 1(1): 55-66.
- 이상윤. (1997). 『인사행정론 -이론과실제-』. 서울 : 대왕사.
- 이선우·조임곤·정재동. (2002). 공무원 정년제도 비교분석. 중앙인사위원회 정책연구보고서.
- 이홍. (1999). 한국기업을 위한 지식경영. 서울: 명경사.
- 이홍. (2000). 신경사이버네틱스를 통한 학습조직의 설계: 이론적 제시. 『지식경영연구』, 1: 65-80.
- 정재동. (2002). 공무원 정년제도에 관한 사례연구. 한국행정학회 2002년도 춘계학술대회 발표논문.

- 주용국.(2002). 전직지원서비스의 지원요인과 장애요인. 『직업능력개발연구』, 5(1) : 53-90.
- 천영희. (2002). 전직지원프로그램의 효과분석 및 개선방안연구. 중앙대학교 사회교육학박사 학위논문.
- 최병대·김상목. (1999). 공직사회 경쟁력 제고를 위한 실적주의 인사행정기능의 강화. 『한국행정학보』, 33(4) : 77-94.
- 태원유·이정일. (2001). 효과적인 퇴직관리의 실천방안. CEO Information(298호), 삼성경제연구소.
- 한국인사관리협회. (1998). 기획특집: 퇴직자 전직 및 창업지원 프로그램(OPC). 『인사관리』, 110 : 22-28.
- AFL-CIO Human Resource Development Institute. (1997). Boeing Reemployment Program: Partners for the Future - a Final Report Prepared for the International Association of Machinists / Boeing Quality Through Training Program.
- Anfuso, D. (1995). 1995 Vision Optimas Award Profile: 3M. *Personnel Journal*, 74(2) : 28-34.
- Anthes, W. L., and Most, B. W. (1999). Retirement planning in the 21st century. *Journal of Financial Planning*, 12(8) : 88-97.
- Aquilanti, B. (1997). Career Planning & Career Transition. Unpublished Manuscript.
- Aquilanti, T. M., and Leroux, J. (1999). An Integrated Model of Outplacement Counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36 : 177-192.
- Ashby, W. R. (1965). *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Barkley, W. J., and Green, T. B. (1992). Safe Landings for

- Outplaced Employees at AT&T. *Personnel Journal*, 71 : 144-147..
- Beer, S. (1981). *Brain of the Firm*, 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- Boss, R. W. (1978). Trust and Management Problem Solving Revisited. *Group and Organization Study*, 3 : 331-342.
- Boynton, J. W., and Thomas, R. (1991). *The UK Outplacement Report*. London : Kingsland James.
- Bradley, S. K. (2001). Retirement: A major life transition. *Journal of Financial Planning*, 14(5) : 34-36.
- Bush, G. (1995). Lessons Learned from Outplacement Practice and Experience. In R. F. Broderick (ed), *Issue in Civilian Outplacement Strategies: Proceedings of a Workshop*, 61-71. Washington, DC : National Academy Press.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D., Price, R. H., and Van Ryn, M. (1989). Job-seeking, Reemployment, and Mental Health: A Randomized Field Experiment in Coping with Job Loss", *Journal of Applied Psychology*, 74 : 759-769.
- Costa, D. L. (1998). The evolution of retirement: Summary of a research project. *American Economic Review*, 88(2) : 232-237.
- Doherty, N. (1998). The Role of Outplacement in Redundancy Management", *Personnel Review*, 27(4) : 343-353.
- Doherty, N., and Tyson, S. (1993). *Executive Redundancy and Outplacement*. London : Kogan Page.
- Donovan, A., and Oddy, M. (1982). Psychological Aspects of Unemployment: An Investigation into the Emotional and Social Adjustment of School Leavers. *Journal of Adolescence*, 5(1) : 15-30.

- Ehrenberg, R. G., and Jakubson, G. H. (1993). Why Warn? The Impact of Recent Plant-Closing and Layoff Prenotification Legislation in the United States. In C. F. Buechtemann ed, *Employment Security and Labor Market Behavior*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Espejo, R., and Gill, A. (1997). The Viable System Model as a Framework for Understanding Organizations. <<http://www.phrontics.com/vsm.htm>>.
- Estes, R. T., and Wilensky, H. L. (1978). Life cycle squeeze and the morale curve. *Social Problems*, 25 : 277-292.
- Farrell, C. (2003). Retired-To a New Job Working Later in Life Yields Rewards More Valuable Than Money. *Business Week*(July, 28) : 99.
- Fedrau, R. H., and Balfe, K. P. (1989). Cooperative Labor-Management Worker Adjustment Program. BLMR, 133. U.S. Department of Labor.
- Feldman, D. C., and Leana, C. R. (1994). Better Practices in Managing Layoffs", *Human Resource Management*, 33(2) : 239-260.
- Finley, M. H., and Lee, A. T. (1981). The terminated executive: It's like dying. *Personnel and Guidance Journal*, 59 : 382-384.
- Friedman, A. J. (1995). Outplacement firms: Who should make the choice?. *HR Focus*, 72(11) : 17.
- Green, M. E. (2000). Beware and prepare: The government workforce of the future. *Public Personnel Management*, 29(4) : 435-445.
- Greenhalgh, L., Lawrence, A. T., and Sutton, R. I. (1988). Determinants of Work Force Reduction Strategies in

- Declining Organization. *Academy of Management Review*, 13(2) : 241-254.
- Greenhaus, J. H., Callaman, G. A., and Godshalk, V. M. (2000). *Career Management*. Fort Worth, TX : Dryden Press.
- Gruber, D. F. (1998). A Study of The Efficacy of Outplacement Counseling: A Controlled of Investigation. Unpublished Doctoral Thesis, California School of Professional Psychology, Los Angeles.
- Harmon, J., and Seeger, J. (1999). AT&T Resource Link. *Case Research Journal*, 18(2) : 56-82.
- Harvey, S. J. (1994). Army centralizes outplacement. *Personnel Journal*, 73 : 115-118.
- Heath, E. T. (1996). Do retirement preparation programs improve the retirement experience? *Benefits Quarterly*, 12(2) : 40-47.
- Hepworth, S. J. (1980). Moderating Factors of the Psychological Impact of Unemployment. *Journal of Occupational Psychology*, 53 : 139-145.
- Hill, C. J., and Thomas, R. E.. (1991). Outplacement: Considerations for the Small Firm. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 56(2) : 10-15.
- Kasl, S. V., and Cobb, S. (1980). One Experience of Losing a Job: Some Effects on Cardiovascular Functioning. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 34 : 88-109.
- Kieselbach, T., and Mader, S. (2002). Occupational Transition and Corporate Responsibility in Layoffs: A European Research Project(SOCOSE). *Journal of Business Ethics*, 39 : 13-20.
- Kirk, J. J. (1994). Putting outplacement in its place. *Journal of*

- Employment Counseling*, 31 : 10-18.
- Klingner, D. E., and Lynn, D. B. (1997). Beyond civil service. *Public Personnel Management*, 26(2) : 157-175.
- Kravetz, D. J. (1978). Counseling Strategies for involuntary Termination, *Personnel Administrator*, 23 : 49-54.
- Kubler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: Macmillan.
- Latack, J. C., and Dozier, J. B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, 11(2) : 375-393.
- Layer, M. (1982). Unemployment and Hospitalization among Bricklayers. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, 10(1) : 3-10.
- Leana, C. R., and Ivacevich, J. M. (1987). Involuntary Job Loss: Institutional Interventions and a Research Agenda. *Academy of Management Review*, 12(2) : 301-312.
- Lewis, R. (1993). Networking: New tactics lift older job seekers. *AARP Bulletin*, 34(2).
- LHH. (2003). Heavy's Change.
- LHH. (2004). Heavy's Change.
- Locker, B. Z. (1997). Job loss and organizational change: Psychological perspectives. In A. J. Pickman, ed., *Special challenges in career management: Counselor perspectives*, 13-24. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- McNerney, D. J. (1995). Outplacement trends: Price declines, then stabilize. *HR Focus*, 72(12) : 1-3.
- Meyer, J. L., and Shadle, C. C. (1994). *The Changing Outplacement Process: New Methods and Opportunities for Transition*. Westport, CT: Quorum Books.

- Miller, R. E. (1987). Outplacement Myths Unlock the Mystery of Its Ineffectiveness. *Personnel Journal*, 66(1) : 26-30.
- Mirabile, R. J. (1985). Outplacement as transition counseling. *Journal of Employment Counseling*, 22 : 39-45.
- Moen, P. (1976). Family Impact of The 1975 Depression: Duration of Unemployment. *Journal of Marriage and The Family*, 41 : 561-572.
- Mueller, C., Van Deusen, C., and Hornsby, J. S. (1998). Successful Downsizing: The Case of The Boeing Reemployment Program. *Journal of Leadership Studies*, 5(3) : 152-162.
- O'Donnell, J. (1992). When Jobs are Lost: Outplacement Guidance. *Public Management*, 74 : 2-6.
- Parker, C., and Lewis, R. (1981). Beyond the Peter principle: Managing successful transitions. Unpublished manuscript, Cranfield School of Management, London, England.
- Patsula, P. J. (1997). Super's seven elements of career adaptability. Unpublished manuscript, University of Ottawa, Faculty of Education, Ottawa, Canada.
- Pfeffer, J. (1998). *Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Phillips, W. E. (1998). The Effectiveness of a Cognitive Behavioral Stress Reduction Program in Outplacement Counseling. Unpublished Doctoral Thesis, University of New Orleans.
- Pickman, A. J. (1994). *The Complete Guide to Outplacement Counseling*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Pickman, A. J. (1997). Reflections on being an outplacement

- counselor. In A. J. Pickman, (ed), *Special challenges in career management: Counselor perspectives*, 3-12. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Redstrom-Plourd, M. A. (1998). A History of The Outplacement Industry 1960-1997 from Job Search Counseling to Career Management: A New Curriculum of Adult Learning. Unpublished Doctoral Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Saam, R. H., Wodtke, K. H., and Hains, A. A. (1995). A Cognitive Stress Reduction Program for Recently Unemployed Managers. *Career Development Quarterly*, 44 : 43-51.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley Longman.
- Shim, D. S. (2001). Recent human resources developments in OECD member countries. *Public Personnel Management*, 30(3) : 323-348.
- Simon, D. R. (1988). Outplacement: Meeting Needs, Matching Services. *Training and Development Journal*, 42(8) : 52-57.
- Smither, J. W. (1995). Creating an Internal Contingent Workforce: Managing The Resource Link. In M. London (ed), *Employees, Careers, and Job Creation*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Spears-Howell, M. A. (1998). Vocational Interests, Personality Characteristics, and Work Values of Executives and Professionals in Outplacement Counseling", Unpublished Doctoral Thesis, St. Mary's University, San Antonio.

- Sugalski, T., Manzo, L. S., and Meadows, T. L. (1995). Resource Link: Re-Establishing The Employment Relationship in an Era of Downsizing. *Human Resource Management*, 34.(3) : 389-403.
- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper & Row.
- Super, D. E. (1980). A life span, life space approach to career development. *Journal of Vocational Development*, 13 : 282-298.
- Super, D. E., Super, C. M., and Savickas, M. L. (1996). The life span, life space approach to careers. In L. Brooks and D. Brown eds., *Career Choice and Development*, 121-178. San Francisco : Jossey-Bass.
- U.S. Department of Labor. (1995). Evaluation Forum: Economic Competition, Restructuring and Worker Dislocation, Issue 11. Washington, DC: U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration.
- Warr, P. (1978). A Study of Psychological Well-being. *British Journal of Psychology*, 69 : 111-121.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, A., and Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3) : 513-530.
- Williams, T. J. (1994). Selecting an outplacement provider. *Industrial Engineering*, 26(5) : 72-73.