



CEDEFOP

European Centre for the
Development of Vocational
Training



유럽 기업 조사 2019

직원의 잠재력을 발휘하게 하는 사업장 관행



본 보고서를 인용할 때에는 다음과 같이 출처를 밝혀주시기 바랍니다.

Eurofound and Cedefop (2020), European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

작성자: Gijs van Houten (Eurofound), Giovanni Russo (Cedefop)

연구 매니저: Gijs van Houten (Eurofound), Giovanni Russo (Cedefop)

연구 프로젝트: European Company Survey 2019 overview report (190601)

동료 검토자: Agnes Akkerman (Radboud Universiteit Nijmegen), Steven Dhondt (KU Leuven/TNO), Duncan Gallie (Nuffield College, Oxford University), Miloš Kankaraš (independent consultant) and Christophe Vanroelen (Vrije Universiteit Brussel)

룩셈부르크: 유럽연합 출판부 (Publications Office)

Print: ISBN 978-92-897-2106-6 doi:10.2806/030551 TJ-03-20-568-EN-C

PDF: ISBN 978-92-897-2107-3 doi:10.2806/763770 TJ-03-20-568-EN-N

본 보고서와 관련 자료는 <http://eurofound.link/ef20001>에서 온라인으로 볼 수 있습니다

본 보고서는 Eurofound의 유럽기업조사 2019 시리즈의 일부입니다. 전체 시리즈는 <http://eurofound.link/efs004>에서 볼 수 있습니다.

© European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2020 and European Centre for the Development of Vocational Training, 2020

출처를 밝히는 경우 복제가 가능합니다.

Eurofound가 저작권을 보유하고 있지 않은 사진이나 다른 자료의 사용 및 복제는 저작권자의 허락을 받아야 합니다.

Cover image: © Drazen Zigic/Shutterstock

저작권 관련 문의는 copyright@eurofound.europa.eu로 보내시기 바랍니다.

2020년 1월 31일 영국의 유럽연합 탈퇴 이전에 수행되고 그 이후에 발간된 연구는 EU 28개 회원국 관련 데이터를 포함할 수 있습니다. 이후 연구는 달리 언급되지 않는 한 27개 EU 회원국(28개 회원국에서 영국 제외)만을 대상으로 합니다.

본 보고서는 2020년 2월 유럽 내 코로나19 발생 이전에 대부분 수행된 연구 결과를 제시합니다. 때문에 연구 결과는 감염병의 영향을 모두 반영하지는 않습니다.

Eurofound(European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)는 1975년에 설립된 유럽연합의 노사정 기관입니다. 그 역할은 규정(EU) 2019/127에 따라 사회, 고용, 일자리 관련 지식을 제공하는 것입니다.

Cedefop(European Centre for the Development of Vocational Training)은 직업 교육 및 훈련을 위한 유럽연합의 참조센터입니다. 직업 교육 및 훈련제도, 정책, 연구 및 관행에 대한 정보와 분석을 제공합니다. 유럽이사회 규정(EEC) No 337/75에 근거하여 1975년 설립되었습니다.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound)

전화: (+353 1) 204 31 00

이메일: information@eurofound.europa.eu

웹사이트: www.eurofound.europa.eu

국가 코드

AT	오스트리아	FI	핀란드	NL	네덜란드
BE	벨기에	FR	프랑스	PL	폴란드
BG	불가리아	HR	크로아티아	PT	포르투갈
CY	사이프러스	HU	헝가리	RO	루마니아
CZ	체코	IE	아일랜드	SE	스웨덴
DE	독일	IT	이탈리아	SI	슬로베니아
DK	덴마크	LT	리투아니아	SK	슬로바키아
EE	에스토니아	LU	룩셈부르크		
EL	그리스	LV	라트비아	UK	영국
ES	스페인	MT	몰타		

분석에 사용된 산업부문

분류	유럽 표준산업분류(NACE Rev. 2)	
일반산업	B	광업
	C	제조업
	D	전기, 가스, 증기 및 공기 조절 공급업
	E	상수 하수 및 폐기물 처리, 원료재생업
건설	F	건설
상업 및 환대	G	도소매; 자동차 및 모터사이클 수리업
	I	숙박 및 식품서비스업
운수	H	운수 및 창고업
금융서비스	K	금융 및 보험업
	L	부동산업
기타서비스	J	정보통신업
	M	전문, 과학 및 기술 서비스업
	N	관리 및 지원 서비스업
	R	예술, 엔터테인먼트 및 여가관련 서비스업
	S	기타 서비스업

요약

서론

본 보고서는 Eurofound와 Cedefop이 2018년 공동으로 진행한 유럽기업조사(European Company Survey, ECS)의 4번째 보고서이다. ECS의 목적은 유럽 소재 기업을 대상으로 공통의 잣대를 기준으로 하여 기업 정책 및 관행에 대한 정보를 수집, 평가 및 정량화 하는 것이다. 본 조사는 27개 유럽연합 회원국과 영국에서 21,869명의 인적자원 담당자들과 3,073명의 근로자를 대상으로 진행되었다. 본 조사의 조사 단위는 현지 사업장 또는 사업체를 기준으로 하였다.

ECS2019는 전화로 각 사업체에 연락을 하여 응답자를 파악하고 온라인으로 설문지를 작성하게 하는 push-to-web 방법으로 진행된 최초의 유럽 전역 기업에 대한 조사이다.

본 보고서는 업무 조직, 인적자원관리, 숙련 활용 및 숙련 개발, 조직 의사결정에 대한 직원의 직간접적 참여 등 다양한 기업 관행과 전략을 담고 있다. 주요 목적은 어떻게 사업장의 관행들이 결합되고 이렇게 ‘관행 다발’이 사업장의 웰빙과 사업체의 성과에서 상호호혜적인(win-win) 결과와 어떻게 연관되는지를 보여주는 것이다.

정책 맥락

기술, 환경, 인구학적 변화의 도전과제를 해결하기 위한 인적자원에 대한 투자의 중요성을 강조하고 있는 유럽고용전략(European Employment Strategy)의 맥락 하에서 사업장의 관행은 수 년간 EU정책의 의제로 추진되어 왔다. 사람 중심의 경제라는 EU차원의 목적에 따라 이러한 우선과제가 집중적으로 다뤄져 왔다.

숙련(skills) 및 숙련개발은 EU정책의 중심에 있다. 2020년 7월 유럽연합 집행위원회는 EU의 숙련전략을 업데이트한 유럽숙련아젠다(European Skills Agenda)를 발표하였는데, 이는 숙련 개발과 모두를 위한 교육, 포용의 중요성을 강조하고 있다. 이 전략의 목적은 숙련 부족과 재숙련화를 지원하는 것으로, 이러한 목적 달성에는 상당한 투자가 필요하다. 사용자의 직원 숙련개발에 대한 의지는 필수적인 것이고, 이러한 의지를 측정하기 위해서는 더 포괄적인 사업장 관행에 숙련 활용과 개발이 어떠한 지위를 갖고 있는지에 대한 통찰이 필요하다.

주요 조사결과

사업장 관행

- 많은 일자리에 여전히 자율성이 부여되지 않고 도전적 업무도 거의 주어지지 않는다. EU 27개 회원국 사업체 중 36%에서 근로자 중 일부만이(5명 중 1명 미만) 자신의 업무를 자율적으로 조직할 수 있고, 42%의 사업체에서 역시 일부 근로자만이 문제해결능력을 요하는 일자리를 갖고 있다.
- 사업체들은 금전적 인센티브보다 비금전적 인센티브를 통해 근로자들에게 동기를 부여하는 경우가 많다
- EU 27개 회원국 사업체에서 근무하는 근로자의 71%는 직무요건에 맞는 숙련을 보유하고 있다. 평균 16%의 근로자들이 과숙련인 반면 13%의 근로자는 저숙련 근로자이다.

- 사업체 중 4%만이 조사로부터 1년의 기간 동안 아무런 훈련도 제공하지 않았다.
- 관리자의 2/3이상(70%)이 업무 조직 변경에 근로자를 참여시키는 것이 사업체에 경쟁우위를 부여한다고 생각한다.
- 사업체의 29%가 직원을 대표하는 공식 구조가 있다고 답변하였다. 사업체 중 28%는 사용자 단체의 회원사이다.
- 직원 대표를 두고 있는 사업체 중, 노사간 신뢰를 기반으로 한 건설적인 관계를 맺고 있고 직원 대표가 경영진의 의사결정에 영향력을 행사할 수 있는 사업체는 사업장 웰빙과 사업체 성과에서 높은 점수를 받았다.

사업체의 네 가지 유형

사업체는 사업장 관행들을 어떻게 조합하느냐에 따라 4가지 유형으로 분류될 수 있으며 직원에 대한 투자와 의사결정에 대한 직원의 참여 수준에 차이가 있다.

고투자, 높은 참여 사업체: 직원들은 높은 수준의 자율성을 누리며 경영진은 직원에 대한 높은 기대감을 갖고 그에 맞춰 인센티브와 포괄적인 변동급여를 많이 사용하고 다양한 교육 및 학습기회를 제공하며 의사결정에 직원을 직접 참여시킨다. 사업체에 직원을 대표하는 조직이 있으며, 사업체가 사용자 단체 회원사일 가능성이 높다.

선택적 투자, 중간 참여 사업체: 직원들이 일정 수준의 자율성을 갖고 있으며 경영진은 직원들에 대해 일부 기대를 갖고 있다. 인센티브 제도도 일부 도입하고 있으며 변동급여에 대해 선택적 접근이 가능하고 교육 및 학습의 기회도 선택적으로 제공한다. 직원의 참여는 불규칙적이거나 회의 중심으로 이루어진다. 직원을 대표하는 조직 구조를 갖고 있는 비율은 평균적이나, 사업체가 사용자 단체 회원사일 가능성은 상대적으로 높다.

중간 투자, 불규칙적 참여 사업체: 직원들에게 자율성이 거의 주어지지 않으며 직원들에 대한 기대수준은 중간 수준이고 비금전적 인센티브도 제한적으로 사용된다. 이러한 사업체들은 상대적으로 변동급 체계를 운영할 가능성이 높고 제한적인 교육훈련 및 학습 기회를 제공하며, 의사결정에 대한 직원의 참여도 불규칙적이다. 직원 대표조직을 두고 있는 사업체 비율은 평균적이며, 사업체가 사용자 단체에 가입하지 않았을 가능성이 높다.

저투자, 낮은 참여 사업체: 직원들에게 자율성이 거의 주어지지 않으며, 직원들에 대한 기대가 낮고 비금전적 인센티브나 변동급여의 활용도도 낮다. 학습기회와 직원 참여도 제한적이다. 이러한 사업체들은 공식적으로 직원을 대표하는 조직을 두지 않고, 사용자 단체에 가입하지 않았을 가능성이 높다.

사업장 웰빙과 사업체 성과

‘고투자 높은 참여’ 집단은 사업장 웰빙과 사업체 성과에서 가장 높은 점수를 받았고, 그렇기 때문에 상호호혜적인(win-win) 성과를 창출할 가능성이 가장 높다. 이러한 사업체들은 핀란드와 스웨덴에 가장 많으며, 대규모 사업체 중에 이러한 사업체가 다소 많고 금융서비스 부문과 기타 서비스 부문에 상대적으로 많다.

직원대표제도는 긍정적 성과에 기여한다. 사업장 관행이 사업장 웰빙과 사업체 성과의 향상에 연계되는 사업체에서 직원 대표하는 공식 조직이 더 많이 발견되었다.

정책 제언

ECS 2019 분석을 통해 성공적인 기업들이 노사관계 관리에 적용하는 여러 관행의 종류를 분명히 파악할 수 있었다.

그러나 일터의 관행을 바꾸는 것은 어려운 일이고, 기업을 경영함에 있어 변화의 혜택에 대한 정보나 변화 이행에 대한 지식이 부족할 수 있다. 그렇기 때문에 정책적 개입이 필요한 것이고, EU 차원의 정책을 통해 조직 내 인적 자원의 더 나은 활용을 추진해야 하는 것이다. 다음에 돌아올 정책 주기에 자율성, 숙련, 직원참여에 대한 투자의 중요성이 강조되어야 하고, 사회적 파트너와 사용자단체뿐 아니라 현직에서 일하고 있는 사람들도 참여해야 한다. 이를 통해 이해당사자들은 정보를 나누고 자문을 제공하며 적극적으로 일터의 변화를 지원할 수 있는 네트워크를 형성할 수 있을 것이다.

관리자들은 일터의 변화를 추진하는 의사결정뿐만 아니라 이러한 변화가 이행되는 일터의 관행을 지속적으로 지원하여 성공을 담보할 수 있는 중요한 역할을 한다. 총괄관리자(general manager)와 일선관리자(line manager)가 일상적인 인적자원 관리 기능을 담당하고 있으므로 정책은 이들의 숙련기반을 현대화하는 것을 목표로 해야 한다. 특히 차세대 관리자들이 자신들의 비즈니스 성공에 인적자원이 갖는 중요성을 이해하고 이를 위한 최선의 조건을 만들어 내는데 필요한 태도와 직무능력(competency)을 개발할 수 있도록 하는데 중점을 두어야 한다.

서론

유럽기업조사(ECS) 2019 개요 보고서의 목적은 유럽 소재 기업들이 사람 중심의 경제를 구축하여 더욱 사회적으로 강한 유럽을 건설하는데 일조하는 것을 지원하기 위함이다. 일터에 중점을 두고 본 보고서는 지속가능한 결과 달성을 위해 사용자들을 위하는 것은 직원들도 위하는 것이어야 한다는 관점을 갖고 있다. 즉, 사업장의 관행은 모두에게 도움이 되는(win-win) 결과를 낳아야 한다.

본 보고서는 인적자원관리, 숙련 활용 및 숙련개발, 그리고 조직의 의사결정에 직원의 직간접적 참여 등 다양한 사업장 관행과 전략을 다룬다. 일터에서 이러한 관행과 전략을 어떻게 조합하여 사용하는지, 그렇게 만들어진 '관행 다발'이 어떻게 일터의 웰빙과 사업체의 성과로 이어지는지를 기술하고 있다. 이러한 분석은 기업과 직원들의 상호 이득을 위해 어떻게 업무가 조직될 수 있는지에 대한 이해에 기여할 것이다.

물론 기업의 성공여부를 가르는 불변의 규칙은 없지만, 사용자와 직원 모두에 이득이 되는 결과를 낳는 사업 관행에는 일부 분명한 패턴이 있다는 것을 보고서는 보여주고 있다. 먼저, 직원들이 자신들의 아이디어를 공유할 수 있고 그렇게 하려는 의지가 높은 일터는 다른 곳보다 성과가 우수하다. 둘째는 첫 번째와도 관련이 있지만, 숙련활용 및 숙련 개발에 대한 책임이 사용자와 직원 사이에 분명하게 공유된 곳에서는 성과가 우수하다.

본 ECS 4차 보고서는 EU 경제권에 속한 국가들의 사업장 조직의 중요성에 대한 정책 논의에 정보를 제시하여 독특한 실증 기반을 제공하기 위해 획기적인 방법론을 사용하였다.

정책 배경

직원의 의사결정 참여 및 숙련에 대한 투자는 유럽 정책들의 핵심이다. 인적자본과 건전한 사회적 대화에 대한 투자는 유럽 사회적 모델의 핵심 구성요소이다. 일례로, 유럽이사회(European Council)의 회원국 고용정책 가이드라인(*Guidelines for the employment policies of the Member States*)에서 6번째 가이드라인은 종사자의 지식, 숙련 및 직무역량 개발은 기술적, 환경적, 인구학적 변화로 인한 도전과제에 대응하는 수단으로 보고 있다. 유럽사회권기둥(European Pillar of Social Rights)의 6번째 원칙은 양질의 교육훈련을 받을 권리를 강조하고 있으며 8번째 원칙은 사용자와 직원 간 사회적 대화의 중요성을 인정하고 각 당사자가 '자율권과 단체행동을 존중하면서 자신들과 관련 있는 사안에 대해 단체협약을 협상 및 체결'할 것을 독려하고 있다.

사회적 대화에 대한 참여 호소도 중요한데, 일터의 사회적 대화가 이루어지는 노사관계의 양상이 특히 일부 국가에서 대공황 이후 대대적으로 바뀌었기 때문이다. 이러한 변화는 오랫동안 이어지는 추세일 뿐만 아니라 한 때 영향력이 높았던 부문별 단체교섭을 제한하고 노조 참여여부와 관계없이 지역 및 사업장 차원에서 임금이 결정되게 한 정책조치로 인한 것이었다.

2016년에 만들어진 유럽의 산업인력정책(2016 New Skills Agenda for Europe) 이후 2020년 7월에 발표된 유럽숙련아젠다(European Skills Agenda)는 EU거주민을 위한 올바른 훈련, 숙련 및 지원제도를 마련하는 것을 목적으로 한다. 이 의제의 목적은, 모든 이들에게 (개인의 평생학습계좌(learning account)를 바탕으로) 평생 숙련개발기회에 대한 접근성을 공평하게 제공하고, 숙련 관련 정보(skills intelligence)를 훈련 및 다른 숙련습득 방식의 적절성(relevance)을 높이는데 적용하며, 사회적 파트너, 시민사회 그리고

국가직업능력전략(National Skills Strategies)에 따라 운영되는 교육훈련 및 노동시장 이해당사자들을 참여시켜 숙련 형성을 지원하는 전반적인 조건을 구축하고, 숙련을 (Europass를 통해) 보다 가시적이고 (단기교육을 통해 근로자들이 받는 단위자격인증(micro-credential)을 통해) 비교 가능한 것으로 만드는 것 등 실로 광범위하다. 이 전략은 녹색직업능력(green skills)에 대한 투자를 지원하고 EU 연구자들의 역량 증진을 도모하며, 청년들이 이공계(STEM)분야를 전공하여 횡단적 숙련으로 자신들의 직업능력을 보완할 수 있게 한다.

숙련 및 사회적 대화에 대한 의존 관련 정책 방안이 수렴하여 사업장의 관행에 영향을 미치는데, 기업 구조, 인적자원관리, 의사결정 및 혁신적 프로세스의 형성, 고객사 및 협력업체와의 관계조직 방식, 근무환경 및 내부 지원체계 등의 혁신을 설명하는 일반적 용어인 '사업장 혁신(workplace innovation)'에 영향을 미친다. 사업장 혁신은 기업들이 직원 동기부여 및 근로조건을 향상을 통해 혁신역량 및 생산성을 개선시킬 수 있는 도구로 인식되고 있다(유럽연합 집행위원회, 업데이트됨). 유럽에서 사업장 혁신을 도모하기 위해 유럽연합 집행위원회는 범유럽 학습 네트워크인 유럽 사업장혁신네트워크 (European Workplace Innovation Network, EUWIN)를 발족했다. 중소기업(SME)의 사업장 혁신 지원을 목적으로 하는 Horizon 2020 INNOSUP 프로그램은 중소기업을 대상으로 하는 혁신지원 프로그램을 설계 또는 이행하는 지역 및 국가 혁신기관을 지원한다. 이러한 이니셔티브들은 숙련에 대한 투자를 통해 혁신성을 강화하는 효과를 지닌 정책 및 업무조직의 파악 및 도입을 촉진하기 위한 목적으로 추진되었다.

2020년 5월 기준 새로운 정책 전략이 만들어지고 있으며 유럽숙련아젠다(European Skills Agenda)가 중심적인 역할을 하게 될 것이다. 직원 참여, 사회적 대화 및 숙련에 대한 투자는 유럽 생활 방식에 주요한 구성요소로 존재하게 될 것이다.

이론적 배경

ECS 2019의 목적은 기업들이 어떻게 직원들을 동기부여하여 사업운영에 참여시키는지에 대한 통찰을 제시하고 이러한 방법들이 직원들로 하여금 그들의 숙련 및 암묵적 지식을 발휘하여 일터의 운영을 향상시키는지 보여주는 것이다. 관련된 성공적인 접근법들을 보면 인적 자본과 같은 추상적 개념을 비교우위의 구체적인 원천으로 전환하여 사용자와 직원 모두에게 이득이 되는 사업장 관행을 만들어 내고 모두에게 이득이 되게 할 수 있다.

ECS 2019가 다루는 주제들은 여러 다양한 이슈와 맞닿아 있다. 예를 들어, EU의 노동자들은 전례 없는 높은 교육수준을 보유하고 있고 근로자 숙련이 모두 활용되지 못하고 있다는 근거에도 불구하고 많은 기업들이 필요로 하는 업무능력을 보유한 인재를 찾는데 어려움을 호소하고 있다. 신뢰 부족으로 인해 경영진의 이니셔티브가 좌절을 겪을 수도 있다. 예를 들어 신뢰도가 낮은 근로 환경에서 근로자들은 사용자가 성과 개선으로 인한 혜택을 자신들과 공유하지 않고, 대신 효율성 개선의 결과를 일자리 축소를 통한 비용절감에 쓸 것이라고 의심하여, 업무 결과나 공정을 개선할 수 있는 통찰을 공유하기를 꺼릴 수 있다.

이러한 이슈를 해결하기 위해서는 기업이 직원들이 보유한 숙련 및 지식에 대해 어떤 일을 하고, 직원고용에 대한 접근법은 어떤지, 조직 의사결정에 직원을 어떻게 참여시키는지 등을 이해할 필요가 있다. 물론 각 조직이 직원의 숙련을 어떻게 활용하고 개발하는지, 직원의 목소리를 어떻게 수집하고

이에 대해 반응하는지는 조직 문화, 기술활용 관련 의사결정, 상품시장에서의 경쟁방식 등 더 큰 맥락에서 이해되어야 한다.

고용관계

ECS 2019의 접근법은 '전략적 인적자원관리'의 이론적인 틀에 부합한다. 사업장 혁신의 개념을 바탕으로 인적자원에 대한 투자, 참여적 업무조직 형태 그리고 직원의 직간접적인 참여 도모를 기업 성과 및 웰빙 지표와 연결한다.¹

올바른 환경하에서 조직은 근로자 웰빙 향상을 목적으로 하는 인적자원 프로세스에 투자하여 이득을 얻을 수 있다. 실제로 근로자 웰빙에 대한 투자는 고용관계의 효과적 관리에 기여한다. 고용관계는 상호 신뢰, 인지, 기대 그리고 조직과 그 구성원간 비공식 의무 등을 포함한다. 이는 임금에 대한 노동 제공이라는 분명한 조건만이 상세하게 명시되어 있고 상호에 대한 의무는 매우 일반적인 용어로만 언급되어 있는 근로계약을 포괄한다(Aghion et al, 2014). 조직과 그 구성원은 공통의 이해와 상이한 개별적 이해 모두 갖고 있다. 근로계약은 이해가 충돌할 때 발생할 수 있는 일부 상황을 해결하는데 필요한 세부적 지침을 제공한다. 그렇지 않은 다른 사례에서 상충하는 이해는 고용관계로 형성된 지속되는 연결, 즉 관계적 계약(relational contract)을 통해 관리되어야 한다(Bull, 1987; Klein, 1996, 2000; Rousseau, 2001; Conway and Briner, 2005; Schalk and Rousseau, 2017).

관계적 계약을 통한 이해상충 관리는 각 당사자 간 교환 가능성에 달려있다(Baker et al, 2002; Helper and Henderson, 2014; Blader et al, 2015). 이러한 교환은 다양한 형태를 띠고 다양한 시기에 이루어질 수 있다. 이는 근로자들이 인적자원 관리자, 라인매니저, 상사 및 동료, 팀원들, 그리고 조직 전체 등 다양한 사람들과 각기 다른 관계를 형성하기 때문이다(March and Simon, 1958; Blau, 1964; Shore et al, 2012; Alcover et al, 2017a, 2017b; Guest, 2017). 본 보고서가 주된 관심을 두는 교환의 형태는 조직이 근로자 웰빙 향상을 목적으로 하는 일터의 관행을 도입하여 직원에 투자하고, 이에 대해 직원들이 취하는 직간접적으로 조직의 성과에 도움이 되는 태도, 동기부여 및 행동이다.

조직-구성원 교환의 균형

지속가능한 관계에는 교환에 균형이 있어야 한다. 예를 들어 조직과 구성원 관계(EOR)의 이론(Shore et al, 2004, 2012)을 보면 2가지 전형적인 균형적 관계와 2가지 전형적인 불균형적 관계가 있다. 첫 번째 균형적 관계는 '단기 준계약(quasi-spot-contract)' 관계로 순수한 경제적 교환과 닮았다. 사용자는 주로 협소한 금전적 동기부여 요인을 사용하고 근로자가 수행해야 하는 임무 또는 업무를 협소하게 정의하고 있다. 두 번째 균형적 관계는 '상호투자(mutual investment)형' 관계로 사회적 교환과 유사하다. 사용자들은 직원에 대한 투자 등 동기부여를 위해 다양한 도구를 사용한다. 그러면 직원들은 조직의 이해에 따라 행동하는 것이 자신의 직무상 임무를 수행하는 것과 마찬가지로 중요하다고 생각하게 되며, 직무상 과업을 넘어 경험이 적은 동료를 돕는 등의 일을 하고 융통성을 발휘하게 된다. 이러한 두 가지 조직-구성원간 관계(EOR)는 균형을 이루고 있다. '단기 준계약' 관계에서 협소한 요청에 대해서는 협소한

¹ 직접적 직원참여는 직원의 의사결정 참여를 의미한다. 간접적 직원 참여는 일터의 사회적 대화 등 대의 구조를 통한 직원 대표를 의미한다.

동기부여 요인이 작동하고, 상호투자형 관계에서 광범위한 임무에 대해서는 광범위한 동기부여 도구가 작동한다.

불균형적 관계 2가지는 '과소투자(under investment)'관계, '과잉투자(over investment)' 관계이다. 조직이 구성원들에게 상호투자형 관계에 속한 것처럼 행동하기를 기대하면서 단기 준계약 관계와 같은 동기부여 도구를 사용할 때 과소투자가 발생한다. 반대로 조직이 구성원들에게 준계약 관계를 맺고 있는 것처럼 행동하기를 요구하면서 상호투자 관계에 있는 것처럼 다양한 유도기법을 적용할 경우 과잉투자 상황이 발생한다(Tsui et al, 1997; Shore et al, 2004).

구성원의 자발적 행동 유도

조직은 2가지 경로를 통해 직원들의 자발적 행동에서 이득을 얻을 수 있다. 첫째는, 직무 관련 과업에 들인 시간과 노력, 그리고 과업을 얼마나 잘 수행했는지를 나타내는 직무 과업에 대한 성과(과업 성과, task performance)의 향상이다. 둘째는, 자신들의 공식 직무 경계에서 벗어나 사회, 심리적 조직 맥락을 용이하게 하는 직원의 경향인 맥락적 성과(contextual performance)이다(Borman and Motowildlo, 1997). 맥락적 성과에는 신입직원 등 동료를 돕고 지원하는 것과 같은 시민행동 표출 등이 있다(Organ and Ryan, 1995; Organ et al, 2006; Podsakoff et al, 2009). 직원들이 자신의 지식과 숙련을 활용하여 생산(또는 서비스 전달)의 효율성 개선방안이나 비용 절감 및 제품설계 향상을 위한 방안을 제안하는 것도 포함된다. 직원들이 자신과 자신의 숙련 및 지식을 업무에 투자할 때 조직 전체에 이득이 된다(Rich et al, 2010). 이러한 관점과 마찬가지로 AMO (Ability-Motivation-Opportunity)모델은 구성원들이 지식, 숙련, 능력을 보유하고 이를 활용할 기회가 있으며 그러한 동기가 있을 때 조직의 성공에 기여한다고 본다(Boxall and Purcell, 2011).

근로자의 웰빙에 대한 투자

본 보고서는 조직이 관계형 계약에 따라 교환의 근거로 활용할 수 있는 근로자의 웰빙에 대한 투자를 자율성 지원, 숙련 활용 및 개발, 그리고 직원참여 등 3가지 형태로 분류한다.

자율성 및 숙련

자율성 및 숙련 활용의 지원에 대한 투자는 직무설계의 변경을 수반한다.² 자율성은 과업의 개시 시기, 과업의 순서, 사용할 도구, 일상적 과업에서 숙련의 활용 방법 등을 결정하는 등 구성원이나 팀이 자신들의 업무를 어떻게 수행할지에 대해 누리는 자유를 의미한다. 문제해결능력은 업무 중 마주하게 되는 도전과제와 연결되며 근로자들이 자신의 숙련을 활용하여 업무 관련 문제에 효과적인 해결책을 찾을 수 있는 기회를 포함한다.

자율성과 문제해결능력은 직원들이 자신들의 숙련을 활용하게끔 하는 적절히 동기 부여된 상태를 만드는데 일조한다. 근로자의 자율성은 일터에서의 동기부여(Hackman and Oldham, 1976; Oldham and Hackman, 2010; Deci et al, 2017; Gagné, 2018)와 직원참여(Crawford et al, 2010; Parker et al, 2017)에 긍정적인 연관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 (성공적인) 문제해결능력은 숙달(mastery)에 대한

² 직무설계는 역할(role), 행동 업무 방법 등 주어진 직책(job title)에 수반되는 과업과 책임을 수립한다. 업무의 조직, 수행, 경험 방법도 포함한다(Kanfer et al, 2012). 다양한 기술 활용 수준, 관리 관행, 조직 문화(및 업무 환경), 사업체에 걸친 제품시장전략이 직무 수준에 반영되어 각기 다른 직무 설계로 귀결된다(Boxall and Purcell, 2011).

욕구를 충족시키는데 중요하다(Morgeson and Humphrey, 2006; Humphrey et al, 2007; Morgeson and Humphrey, 2008; Parker et al, 2017).

과업 자율성은 이론적으로(Gagné and Deci, 2005; Oldham and Hackman, 2010), 그리고 경험적으로도(Gallie et al, 2017)³ 직원의 웰빙을 향상시키는데 도움을 주는 것으로 나타났다. 마찬가지로 문제해결에 자신의 숙련을 활용하는 능력은 높은 직무 만족도와 관련이 있다(Morrison et al, 2005). 이와는 반대로, 너무 단순한 과업의 단순 반복으로 이루어진 직무로 자율성이 주어지지 않고 도전과제도 거의 없거나 주어지지 않는 경우(문제해결) 근로자들은 소외감이나 탈인간화를 느낄 수도 있으며(Rader, 2008; Chiaburu et al, 2014; Shantz et al, 2015; Baldissarri et al, 2017; Väyrynen and Laari-Salmela, 2018), 사업장 저항을 유발할 수 있다(Roscigno and Hodson, 2004; Vallas, 2016).

직원 참여

과업 자율성과 문제해결능력을 허용하는 직무는 근로자들이 일상적인 과업중심의 의사결정에 어느 정도 영향력을 발휘하게 하여 직접 참여의 한 형태를 구성한다. 이러한 형태의 참여는 직원들이 의사결정에 필요한 정보, 지식, 노하우, 동기부여를 갖고 있고 회사의 이익을 위해 행동한다는 것을 관리자들이 인지할 때 가능하다. 직원참여는 경험적으로 근로자 웰빙 향상과 직결된다(Gallie et al, 2017).

직원들이 특정 이슈에 대한 지식에 접근성을 갖고 있지 않은 경우, (직간접적) 직원참여를 위해서는 조직이 정보 제공에 투자해야 한다. 정보제공에 대한 투자 없이 참여는 이루어질 수 없다. 훈련, 참여형 활동에 시간 할애, 이러한 활동을 지원하는 예산 배정 등의 수단으로 추가적인 투자가 이루어질 수 있다. 훈련에는 소프트 스킬 (커뮤니케이션 훈련), 기술적 지식 개발 (기술적 선택에 관한 의사결정이 필요할 때), 또는 고용관계를 규정하는 규범적 및 규제들에 대한 정보 제공 등이 포함될 수 있다.

경영진의 지원

관계형 계약에서 조직과 구성원 간 교환은 지속되는 관계의 일부로 여겨 지기 때문에 시간이 지나도 유지될 필요가 있다. 이를 위해서 조직이 제공하는 유도책(직원 웰빙에 대한 투자 등)과 구성원에 기대하는 행동, 그리고 도입된 관행에 대한 경영진의 의지 간 균형이 필요하다. 원하는 결과를 만들어내기 위한 투자는 이니셔티브에 대한 경영진의 지원이 수반되어야 하며, 관리자들은 직원의 직접참여, 업무관련 자율성 발휘 및 숙련개발을 가능하게 해야 한다.

증거기반에 대한 ECS의 기여

모두에게 이로운(win-win) 결과의 가능성에 대한 증거 대부분은 직원 표본집단을 대상으로 한 연구에 의존하고 있다. 이러한 연구들은 특정 사업장에서 변화의 시행에 대한 반응으로 직원들이 경험한 (개선된) 웰빙의 정도와 이러한 웰빙 변화에 대해 어떻게 (조직에도 도움이 되는 방향으로) 반응하는지를 조사한다. 그러나 개인적 차원에서 상호이득이 되는 상황을 뒷받침하는 관계가 어느 정도까지 조직적 차원으로 영향을 미치는 지는 분명하지 않다. ECS 2013은 사업체의 인적자원관리 관행(예를 들어, 유연근로시간제도, 훈련 및 변동급여)과 직원참여(예. 자율성 및 직원의 직접참여) 등 직원에 대한 투자 관련 데이터를

³ 일터에서 주어진 자율성의 수준이 직원들이 편하게 느끼는 자율성 수준(바람직한 자율성 수준)보다 높을 수 있으며, 이러한 경우 과도한 자율성은 부정적인 결과를 낳을 수 있다. 이러한 가정은 문헌을 통해 일부 지지를 얻고 있으며, 여러 문헌에서 대다수의 경우 실제 주어지는 자율성 수준은 바람직한 자율성 수준보다 낮은 것으로 나타났다(Stiglbauer and Kovacs, 2018).

수집하였다. 직원에 대해 상당한 투자를 하고 광범위한 직원참여를 허용하는 사업체들이 상호이득이 되는 성과를 낼 가능성이 높다는 결론을 내렸다(Eurofound, 2015b). ECS 2019는 이러한 결과의 확장을 목적으로 한다.

ECS 2019의 설계

ECS 2019는 Eurofound와 Cedefop이 2019년 1월부터 7월까지 공동으로 실시하였다. 인적자원관리자와 가능한 경우 근로자 대표를 통해 데이터를 수집하였다. 조사를 통해 업무 조직, 인적자원 관리, 숙련 활용 및 숙련전략, 직원의 직간접적 참여, 그리고 디지털화, 혁신 및 사업 마케팅 전략 등 사업장의 관행을 조사하였다.

지난 조사와 마찬가지로 조사의 단위는 현지 조직 또는 사업장 등 사업체이다. 대부분의 사업체들은 단일 사업장을 보유한 기업(single-establishment companies)이지만, 복수의 장소에 사업장이나 공장을 운영하거나 1개 이상의 지역 조직을 운영하는 사업체들도 조사에 포함시켰다. 표적집단은 27개 유럽연합 회원국과 영국에서 '시장 활동'으로 불리는 경제부문에 종사하고 있는 직원 10인 이상의 모든 사업체이다.

본 조사는 유럽 전역을 대상으로 최소로 실시된 push-to-web 형식의 기업조사이다. 이 방법론은 2단계로 구성된다. 먼저 응답자의 적격성을 판단하고 관리자 설문지(인사 업무를 담당하는 최고 관리자)와 직원 대표 설문지(근로자 대표조직이 있는 사업체)의 응답자를 가려내기 위한 목적으로 하는 전화조사가 있다. 전화조사를 통해 응답자의 이메일 주소를 수집하였다. 이후 설문조사 링크를 응답자에게 보내고 응답자가 온라인상으로 설문을 작성하였다. 부록에 ECS 2019의 조사방법에 대한 상세 내용이 설명되어 있다.

보고서는 주로 21,869 건의 관리자 인터뷰를 바탕으로 작성되었다(최소 사이프러스에서 122건, 최대 이탈리아에서 1,498건)

그 다음, 직원 대표제도가 있는 사업체에서 설문에 응할 직원 대표가 있는 경우를 위해 짧은 설문지를 만들었다. 총 3,073명의 직원 대표로부터 데이터가 수집되었다 (적게는 사이프러스 3명, 많게는 핀란드 467명). 이러한 인터뷰를 통해 내린 결론은 본 보고서에 글상자 형태로 제시된다. 일부 국가에서는 직원 대표 인터뷰의 표본이 매우 적기 때문에 결과에 대해 신중히 접근할 필요가 있다. 또한 이들의 답변은 직원 대표와 관리자 모두가 설문을 작성한 조직에서 관리자의 응답과 비교하거나 연관 지어볼 수 있다.

개념적 틀

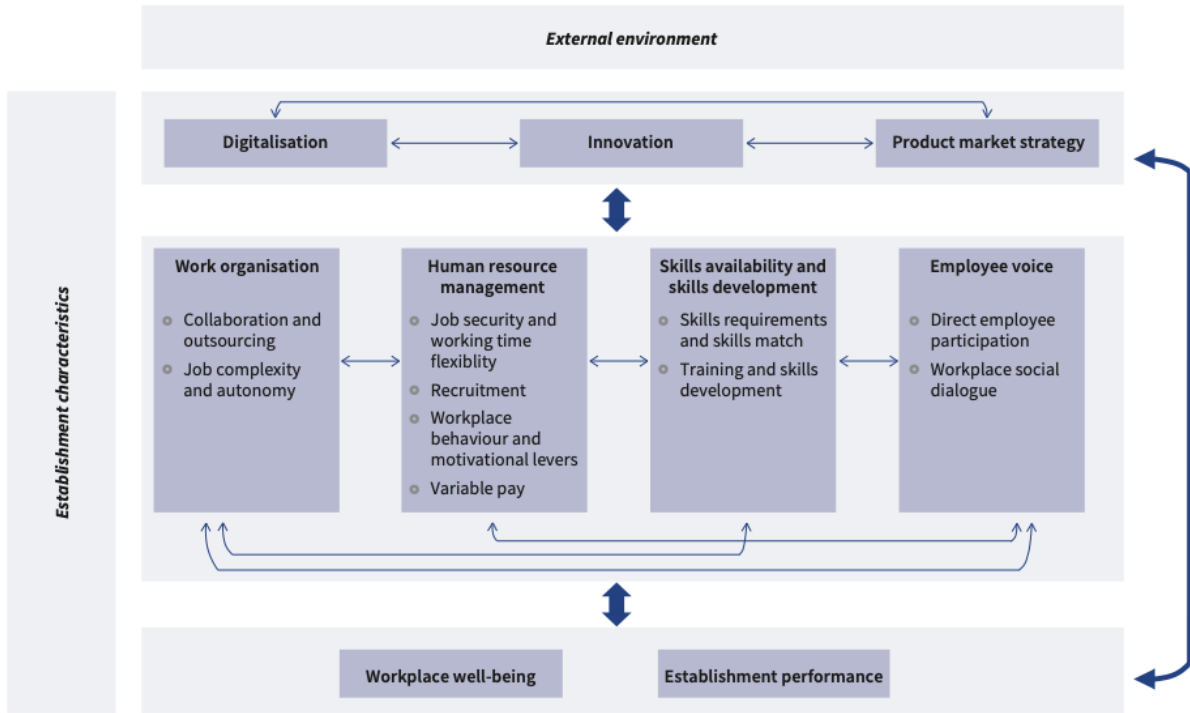
본 보고서는 주로 조직적 차원에 명백한 중점을 두고 있다. 직무자율성, 숙련의 활용과 개발, 직원 참여에 대한 조직의 전략과 관행을 보여준다. 이러한 전략과 관행이 사업장의 웰빙 및 사업체 성과와 어떻게 연결되는지 살펴본다. 지난 ECS 2013을 통해 개발된 접근법을 바탕으로 분석을 수행하고 숙련 활용 및 숙련 전략, 직무설계 및 디지털화 등의 요소를 포괄하고 제품시장 조건을 설명하기 위해 분석을 확장한다.

그림 1은 본 보고서의 분석 기초로 쓰인 개념적 틀을 도식화한 것이다. 본 그림에 나타난 모든 개념에 대해 사업장 기준으로 정보가 수집되었다.

관행의 다발

분석은 고용관계 관리에 대한 접근법이 업무 조직, 인적자원관리, 숙련 가용성 및 개발, 직원의 목소리 등 여러 사업장의 관행과 전략으로 나타난다고 가정한다. 이러한 관행들은 서로 연관되고, 사업장 웰빙과 사업체 성과라는 두 가지 주요 결과와 연결되는 것으로 본다.

그림 1: ECS 2019 분석의 개념적 틀



Source: Authors' own representation

출처: 작성자

	외부 환경					
사업체 특징	디지털화		혁신		제품시장전략	
	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성		인적자원관리 ○ 고용 안정성 및 유연근로시간제도 ○ 채용 ○ 직장 내 행동 및 동기부여 수단 ○ 변동급여		업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성 직원의 목소리 ○ 직접적인 직원참여 ○ 일터의 사회적 대화	
	사업장 웰빙			사업체 성과		

근로자와 사업체를 위한 결과

분석을 통해 고용관계 관리의 각기 다른 접근법이 어떠한 상호호혜적인 결과를 도출하는지 평가하였다. 응답자가 인적자원관리자인 사업체 조사에서 근로자 웰빙에 대한 직접적 측정은 매우 어렵다. 그러나 결근, 근로자 유지의 어려움, 업무환경, 직원 동기부여 등 사업장 웰빙에 관련된 다양한 조직적 결과를 활용하여 측정값을 유도할 수 있다. 업무 환경과 직원 동기부여는 분명하게 사업장의 웰빙을 설명해 줄 수 있지만, 결근과 근로자 유지의 어려움은 사업체의 조직제도와 임금 수준, 그리고 내재적인 직무의

질과도 연관되어 있다. 사업체 성과는 수익성이나 생산량 또는 서비스 제공량의 변화, 고용 수준과 같은 다른 측정치로도 평가할 수 있다. 사업체가 여러 관행을 도입하여 사업장 웰빙과 사업체 성과지표에서 평균 이상의 점수를 획득하면 사업장 관행이 상호호혜적인 환경을 구축한 것으로 볼 수 있다.

외부 환경 및 사업체 특징

고용관계는 외부 환경과 사업체 특징에 따라 달라진다. 외부환경의 경우 국가별 제도 및 문화적 차이가 고용관계 관리에 큰 영향을 미친다. 마찬가지로 다양한 활동 부문에 종사하는 사업체들은 각기 다른 문화와 인프라를 갖추고 있으며 이는 고용관계 관리, 특히 직무설계에 많은 영향을 미친다. 본 보고서는 이러한 차이점의 본질을 분석하지는 않지만 국가 및 분야별로 관행이 어떻게 다르고, 관련성이 있는 경우 개념간 연관성을 평가할 때 국가 및 분야간 차이를 통제할 것이다.

사업체 특징에는 규모, 운영기간 및 형태(단일 사업장 기업, 본사 또는 계열사) 등이 있다. 본 보고서에서 가장 자주 고려하는 사업체 특징은 고용관계 관리 접근법을 결정하는 가장 중요한 요소인 규모이다. 사업장의 관행이 공식화되는 정도는 사업체의 규모와 긴밀히 연관되어 있어, 큰 규모의 사업체일수록 작은 사업체는 누릴 수 없는 규모의 경제로 많은 이득을 본다. 규모와 더불어 본 보고서에서 인정하는 다른 내부적 특징에는 운영기간과 사업체 형태가 있다.

맥락적 요인

그림 1은 디지털화, 혁신, 그리고 제품시장전략이라는 3가지 추가적인 개념을 구분하고 있다. 이러한 개념을 포함시킨 것은 고용관계의 관리, 구체적으로는 근로자 웰빙에 대한 투자의 형태 및 투자금액이 조직이 제품 또는 서비스 시장에서 어떻게 경쟁할 것인지에 대한 전략적 선택과 기술적 추세에 의해 영향을 받는다는 점을 인정하는 것이다.

기업들은 기술이 점점 중요한 역할을 하는 세상에서 사업을 운영하고 있기 때문에 디지털화는 중요한 맥락적 요소이다. 또한 사업체의 디지털화에 대한 접근법은 직무설계와 숙련 필요뿐 아니라 더 일반적으로 직원과의 모든 커뮤니케이션, 그리고 피드백이 제공되고 훈련이 전달되고 협의가 이루어지는 방식의 변화에도 많은 영향을 미치기 때문에 디지털화는 중요한 조직적 요소이다.

마찬가지로 제품시장전략도 사업체가 근로자의 웰빙에 투자할 수 있는 능력을 제한하거나 향상시킬 수 있는 맥락적 요소이다. 모든 관행의 다발이 모든 환경에서 동일한 효과성이나 타당성을 갖는 것은 아니다. 예를 들어 가격으로 경쟁하는 조직의 경우 낮은 가격을 유지해야 하고 직원의 웰빙에 투자할 기회를 놓쳐 잠재적인 효율성 개선을 이루지 못할 수 있다.

혁신은 고용관계 관리의 동인이자 결과일 수도 있다. 여기서 혁신이란 공정 및 제품 혁신으로 제한한다. 고용관계가 어떻게 관리되는지에 따라 혁신을 용이하게 하거나 나아가 자극도 할 수 있다. 예를 들어 직원참여는 조직의 혁신 능력에 영향을 미칠 수 있다. 직원의 암묵적 지식을 활용하여 사용자는 업무 공정의 효과성이나 효율성을 개선하고 제품설계나 서비스 전달을 향상시킬 수 있다. ECS 2013은 여러 가지 인적자원관리 관행의 도입이 혁신의 증대로 이어진다는 점을 밝혔다(Eurofound, 2017). 반대로 혁신을 위해서는 기존의 사업장 관행을 형성하거나 재형성하는 대대적인 조직의 변화를 요하기도 한다.

이러한 3가지 맥락적 변수에 대해 사업장 관행다발과의 연관성 및 결과와의 연관성도 평가하였다.

방법론에 관하여

본 보고서는 전반적으로 광범위한 조사 데이터를 바탕으로 사업장 관행에 대해 '두터운 설명'을 제공하며, 이는 관행이 이루어지는 맥락을 기술하기 위함이다. 분석은 세 단계로 이루어졌다.

- 첫째, 개별 관행이 사업체 전반에 걸쳐 이루어지는 정도를 파악한다.
- 둘째, 각 업무 조직, 인적자원관리, 숙련 활용 및 개발, 직원의 목소리 관점에서, 분석을 통해 이러한 관행이 조합된 방식과 이러한 조합이 바람직한 사업체 성과나 사업장 웰빙으로 이어지는지 살펴본다.
- 마지막으로 특정 배경적 특징(국가, 활동 부문, 그리고 사업체 규모)과 맥락적 요소(디지털화, 혁신, 제품시장전략)와의 연관성에 있어 각 측면에서 사업체가 시행하고 있는 관행 다발들의 분포를 살펴본다.

사업장 유형 분석

사업체들이 관행들을 어떻게 결합하는지 파악하기 위해 잠재계층분석(latent class analysis)이라 불리는 통계기법을 활용하였다. 이러한 기법은 사업체가 도입한 관행이나 추구하는 전략상 유사성을 바탕으로 규모에 따라 몇 개의 그룹으로 나눈다. 비슷한 사업체들에게 대해 동일한 유형이 부여되고, 상이성이 큰 사업체들은 다른 유형으로 분류된다. 예를 들어, 제5장의 분석을 보면, 직원의 직무 복잡성과 이들이 발휘할 수 있는 자율성의 정도를 기준으로 사업장의 유형을 3가지로 분류하였다.

이러한 과정은 많은 사업체로부터 나온 풍부한 정보를 요약하여 구별되는 특징을 가진 몇 가지의 사업체 유형으로 정리할 수 있게 한다. 동시에 이러한 분석을 통해 각 개별 관행이 특정 분류군에서 얼마나 중요성을 갖는지도 알 수 있다.

사업체 유형을 구분한 후에는 특정 유형에 속한 사업체가 지닌 회사와 직원의 결과, 그리고 특정 사업장 관행(의 조합)의 도입을 유도하거나 그로 인한 변화나 전략 등 다른 특성과의 연관성도 살펴볼 수 있다.

시각화

사업체 유형과 근로자 웰빙 및 사업체 성과와의 연관성은 그림 2와 같이 버블 그래프로 나타내었으며, 직무 복잡성과 자율성에 따라 구별되는 각기 다른 유형의 사업체가 각 결과에서 어떤 점수를 얻었는지 보여준다.

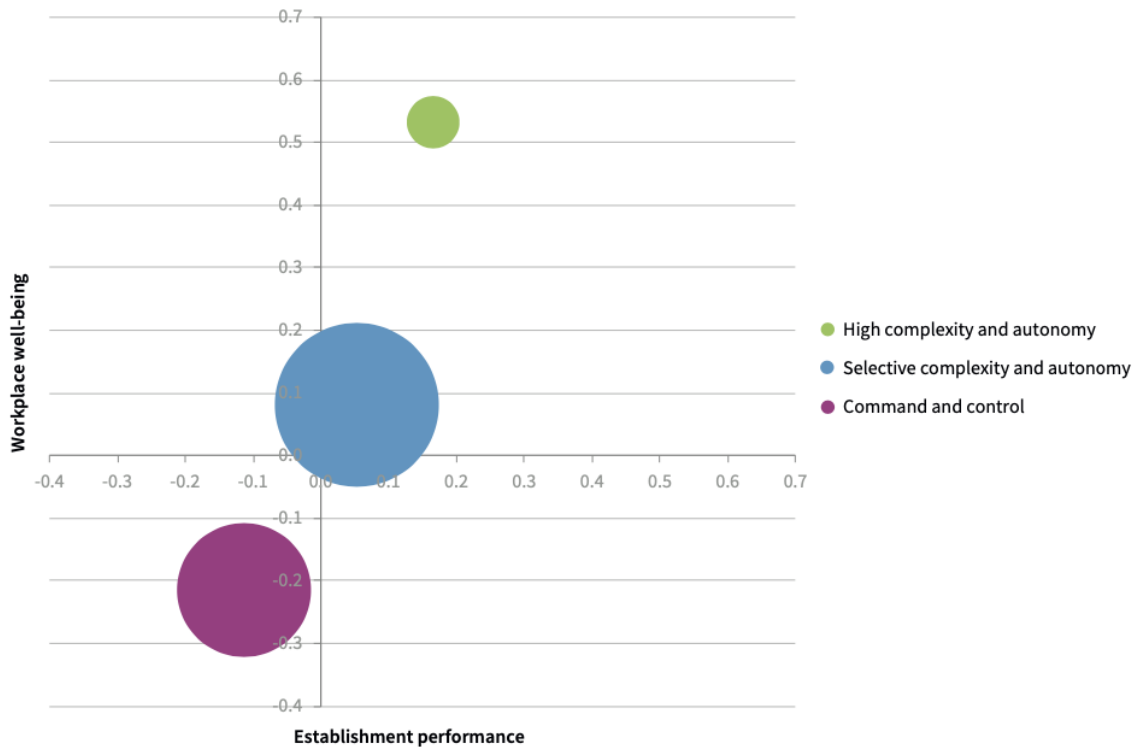
두 가지 지표에 대한 점수는 편차를 표준편차로 나누어 z점수를 계산하여 표준화하였다. Z값이 음수이면 해당 사업체의 점수가 평균 이하이고, 양수이면 평균 이상임을 뜻한다. 이러한 표준점수를 통해 2개 지표에 대한 차이가 같은 의미를 지니게 되며, 즉 사업장 웰빙의 z값이 1이면 사업체 성과 z값 1과 동일한 것이다. 이를 통해 한 지표의 높은 점수가 다른 지표의 낮은 점수에 의해 상쇄되는 상보관계(trade-off)를 평가할 수 있다.

버블의 크기는 해당 유형에 속한 사업체의 비율을 의미한다.

이러한 시각화는 집단의 평균을 보여주고 집단 내 차이는 무시하는데, 이는 예를 들어 '높은 복잡성과 자율성'을 지닌 사업체가 근로자와 사용자 모두에게 혜택이 돌아가는 결과를 달성한다고 해서 이러한 형태의 모든 사업체가 항상 그렇다는 것은 아니다.

그림 2: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 사업체 유형별 - 직무 복잡성과 자율성 (z 점수)

Figure 2: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type – job complexity and autonomy (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

높은 복잡성과 자율성 선택적 복잡성과 자율성 명령 및 통제	사업장 웰빙 사업체 성과
--	------------------

연구 질문

본 보고서는 다음과 같은 주요 연구질문에 대한 해답을 찾고자 한다.

- 업무 조직, 인적자원관리, 숙련 전략, 직원참여 및 사회적 대화의 형태 관련 관행이 얼마나 전반적으로 이루어지고, 국가, 분야, 규모에 따라 어떻게 분포되어 있는가?
- 사업장 관행이 어떻게 결합되고 이렇게 결합된 관행의 다발이 국가, 분야, 규모에 따라 어떻게 분포되어 있는가?
- 이러한 관행의 다발이 사업체 성과 및 사업장 웰빙과 얼마나 연관되는가?

- 이러한 관행의 다발이 혁신, 디지털화 그리고 제품시장전략과 얼마나 연관되는가?

보고서의 구조

본 보고서의 구조는 그림 1에 나와 있는 개념의 틀과 매우 닮아 있다. 데이터 분석은 6개 분야로 나뉘어진다.

- 유럽의 사업체들은 사업장 관행 분석의 배경을 구성한다. 사업체의 구조적 특징을 기술하고 사업체 성과와 사업장 웰빙이라는 두 가지 결과를 측정하며, 사업체의 운영 환경을 기술, 혁신, 비즈니스 관점에서 기술한다.
- 업무 조직은 사업체가 자신들의 활동에 있어 얼마나 협업하고 외주를 주는지, 그리고 직무가 얼마나 직원들의 도전을 위해 설계되고 자율적인 행동을 요하는지를 다룬다.
- 인적자원관리는 직무 안정성과 유연근로시간제도, 채용, 자율적인 사업장 내 행동 및 경영진이 의존하는 동기부여 수단(금전적 및 비금전적), 그리고 변동급여 체계 사용 등 직원의 성과에 영향을 미치는 사업장의 정책과 관행을 살펴본다.
- 숙련활용 및 숙련개발은 숙련 요건과 사업체의 훈련 및 학습에 대한 접근법을 살펴본다.
- 직원의 목소리는 직원의 직간접적인 의사결정 참여를 살펴본다.
- 최종 모형은 분석된 모든 영역의 관행들이 서로 어떻게 연관되는지를 보여준다.

본 보고서의 결론은 정책 및 관행에 대한 시사점과, Eurofound와 Cedefop이 조사를 통해 수집한 데이터를 기반으로 협업을 진행하고 있는 다른 작업에 대한 개요와 미래 연구를 위한 다른 제언을 담고 있다.

참고사항

본 보고서에서 표본의 분포가 인구분포를 반영할 수 있도록 데이터에 가중치를 두었다(부록의 '가중치 부여' 참고). 표본은 EU27개 회원국과 영국 내 시장활동을 하고 있는 직원 10인 이상 사업장으로 하였다.

국가 수준의 결과가 제시되는 부분에서는 영국이 포함된다. 그러나 전체 수준의 분석이나 평균치는 EU27개 회원국 만을 대상으로 한다. 모든 수치는 백분율에서 반올림/반내림을 한 결과이다. 이로 인해 전체 백분율의 합이 100%에 수렴하지 않을 수 있다.

국가, 부문, 집단 규모의 백분율은 해당 국가, 산업, 또는 규모집단에 속한 모든 사업체 중 비율을 나타내는 백분율이다. 예를 들어 '데이터 분석의 활용이 대부분 루마니아(50%)에서 보고되었다'는 루마니아 사업체의 50%가 데이터 분석 사용을 보고했다는 의미이다.

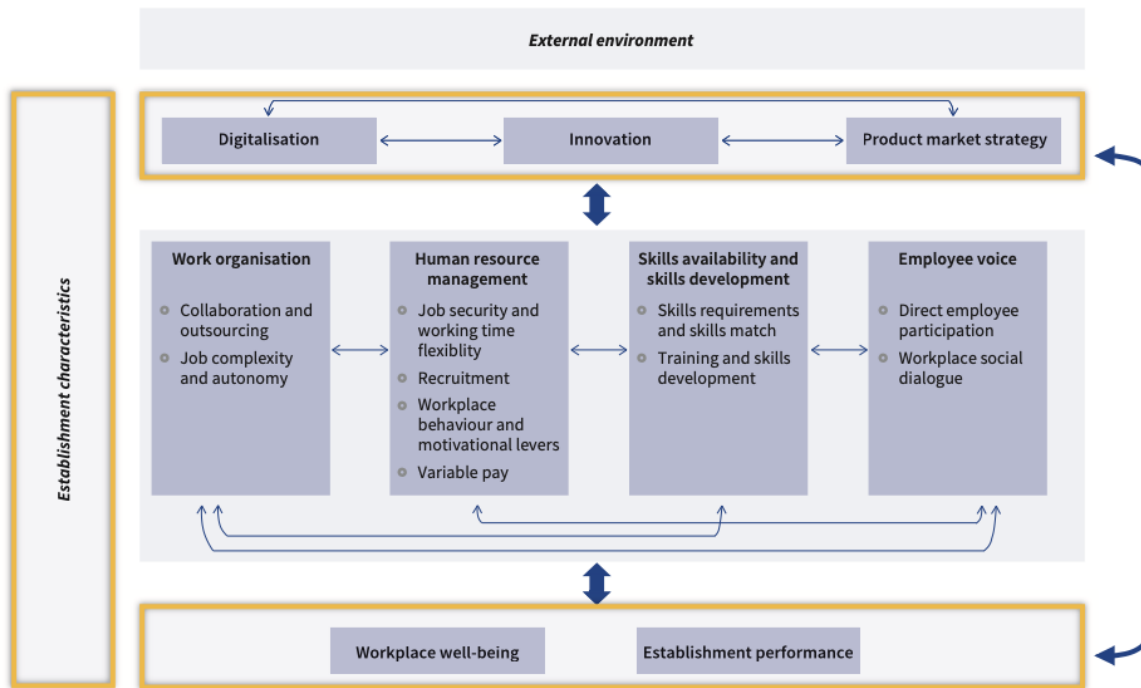
본 보고서는 사업체 수준의 결과를 보여준다. 이러한 결과는 직원 수준의 결과와 직접적인 비교가 불가능하다. 큰 사업체일수록 직원수가 많지만 분석에서 가중치가 높게 적용되지는 않기 때문이다.

달리 명시되지 않는 한, 응답자들은 자신이 단일사업장 기업이나 복수사업장 기업의 본사 또는 계열사 등 자신이 과거 관리자로 일했던 경험과 관계없이 자신이 속한 사업체를 기준으로 답변해야 했다

달리 명시되지 않는 한, 질문은 평직원에 적용되는 관행에 대한 내용이다. 격차가 언급되는 경우 경우 이러한 차이는 $p < 0.05$ 로 통계적으로 유의미하다.

유럽의 사업체

이 섹션에서는 유럽기업에 대한 연구가 바탕을 두고 있는 주요 개념을 살펴본다. 제1장은 기업의 규모, 운영 구조, 사업 부문 등 조사한 사업체에 대한 개요를 설명한다. 제2장에서는 본 연구의 두 가지 주요 결과 측정인 사업장 웰빙과 사업체 성과를 소개하고 이것이 어떻게 구성되었는지 기술한다. 제3장은 사업장 관행과 근로자 및 사업체의 결과에 영향을 미칠 수 있는 사업활동의 디지털화 수준, 혁신 수준, 시장 경쟁 접근법 등 세 가지 개념적 틀에서 파악한 주요 개념적 요소를 살펴본다.



	외부 환경			
사업체 특징	디지털화		혁신	제품시장전략
	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성	인적자원관리 ○ 고용 안정성 및 유연근로시간제도 ○ 채용 ○ 직장 내 행동 및 동기부여 수단 ○ 변동급여	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성	직원의 목소리 ○ 직접적인 직원참여 ○ 일터의 사회적 대화
	사업장 웰빙		사업체 성과	

1 사업체 특징

이번 장에서는 사업체의 규모 및 유형, 경제부문, 운영기간, 소유구조 변화 등 조사 대상 사업체의 구조적 특징을 살펴본다.

사업체 규모

사업체는 규모에 따라 세 가지 사업체군으로 분류된다. 직원 수 10명 이상 49명 이하의 사업체는 '소규모' 사업체, 50명 이상 249명 이하 사업장은 '중규모' 사업체, 250명 이상 사업장은 '대규모' 사업체로 구분한다.

직원 10명 이하의 매우 작은 사업장은 본 조사에 포함하지 않았다.

소규모 사업체는 표본집단의 83%를 차지하며, 중규모 사업체는 15%, 대규모 사업체는 2%를 차지한다. 그렇기 때문에 최종 결과는 소규모 사업체의 조사결과에 의해 좌우된다.

사업체 유형

본 조사는 단일사업장 기업(다른 지사, 생산조직 또는 판매조직을 두지 않은 단일 독립 기업)과 복수사업장 기업(여러 다른 장소에 복수의 사업장을 운영하는 기업)을 구분하고 복수사업장 기업은 본사와 계열사로 추가 구분한다. 이에 따라 사업체 유형은, 단일사업장 기업, 본사, 계열사 중 하나로 구분될 수 있다⁵.

본 조사에서 사업체의 78%는 단일사업장 기업이고, 13%는 본사, 나머지 9%는 계열사이다. 즉 22%는 복수사업장 조직에 속해 있다는 뜻이다. 그림 3은 소규모 사업체들은 단일사업장 기업일 가능성이 높고, 중규모, 대규모 사업체들은 복수사업장 기업일 가능성이 높다는 것을 보여준다⁶.

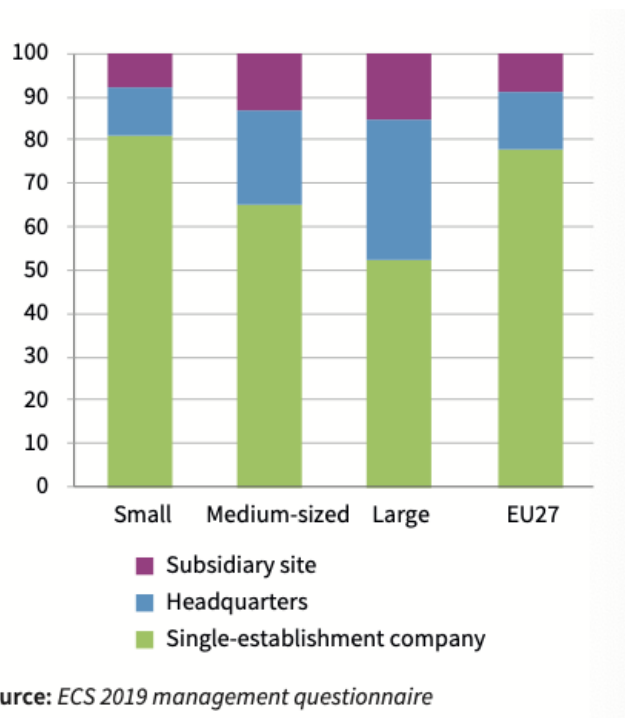
최종 결과가 소규모 사업체의 결과에 의해 좌우되는 정도를 보여주는 사례로, EU 27개 회원국의 단일사업장 기업 비율은 모든 소규모 사업체 중 단일사업장 기업의 비율과 매우 유사하다는 것을 볼 수 있다.

⁴ 이것은 EU 권고안2003/361 (EU Commission, 2003)에 따른 중소기업의 정의를 따른 것으로 ECS 2019 조사에서 매출 정보는 수집하지 않았기 때문에 규모만 기준으로 삼았다

⁵ 응답자에게 자신이 근무하고 있는 사업장에 대해 답변할 것을 요청하였다. 그렇기 때문에 본사에서 근무하는 관리자들은 본사의 관행에 대해 응답하였고, 이는 계열사 관행에는 적용되지 않을 수 있다. 제품시장전략에 대한 질문은 기업 전체에 대한 것으로 위의 사항이 적용되지 않으며, 특히 수익관련 질문의 경우 본사에서 근무하는 응답자들은 회사 전체를 기준으로, 계열사에서 근무하는 직원들은 계열사 기준으로 답할 것을 요청하였다.

⁶ 세 가지 사업체 유형에 따른 사업체 분포는 조사 설계의 영향을 받는다. 기업 수준의 등록이 이루어지는 국가에서는 조사 적격대상을 파악하는 선별 절차에서 본사가 과대표 되었을 수 있다. 사업장 수준으로 사업등록이 이루어지는 국가에서도 본사가 다소 과대표 될 가능성이 있다.

그림 3: 사업체 유형, 규모별 (%)



출처: ECS 2019 management questionnaire (ECE 2019 관리자 설문지)

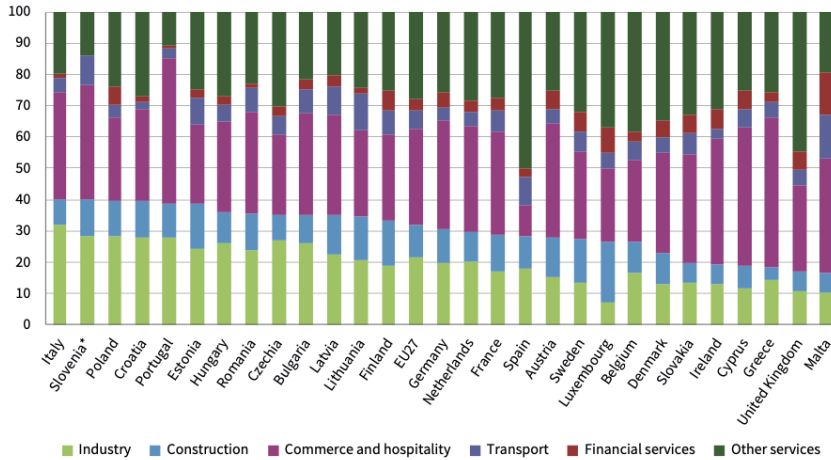
Small 소규모
 Medium-sized 중규모
 Large 대규모
 EU27 - EU 27
 Subsidiary site 계열사
 Headquarters 본사
 Single-establishment company 단일사업장 기업

부문별 분포

경제활동 부문은 일반산업(사업체의 22%), 건설(10%), 상업 및 환대(hospitality)(31%), 운수(6%), 금융서비스(4%), 기타 서비스(28%) 등 6개의 대분류로 나뉘어진다. 마지막의 '기타 서비스'에는 정보통신, 전문/과학/기술활동, 행정 및 지원서비스 활동, 예술/엔터테인먼트/여가 등을 포함한다(vi 페이지 '분석에 포함된 모든 부문' 참고)

그림 4: 경제활동 부문, 국가별 (%)

Figure 4: Sector of economic activity, by country (%)



* 표본추출 오류로 인해 슬로베니아의 결과는 인구를 반영하지 않는다. 관련 정보는 표시되었으나 논의에는 포함되지 않는다.

참고: 이 수치는 생산과 서비스의 균형을 기준으로 산출되었다.

출처: ECS 2019 management questionnaire (ECS 2019 관리자 설문지)

Industry 일반산업
Construction 건설
Commerce and hospitality 상업 및 환대
Transport 운수
Financial services 금융서비스
Other services 기타 서비스

그림 4는 국가별로 다양한 산업부문의 분포에 상당한 차이가 있음을 보여준다.

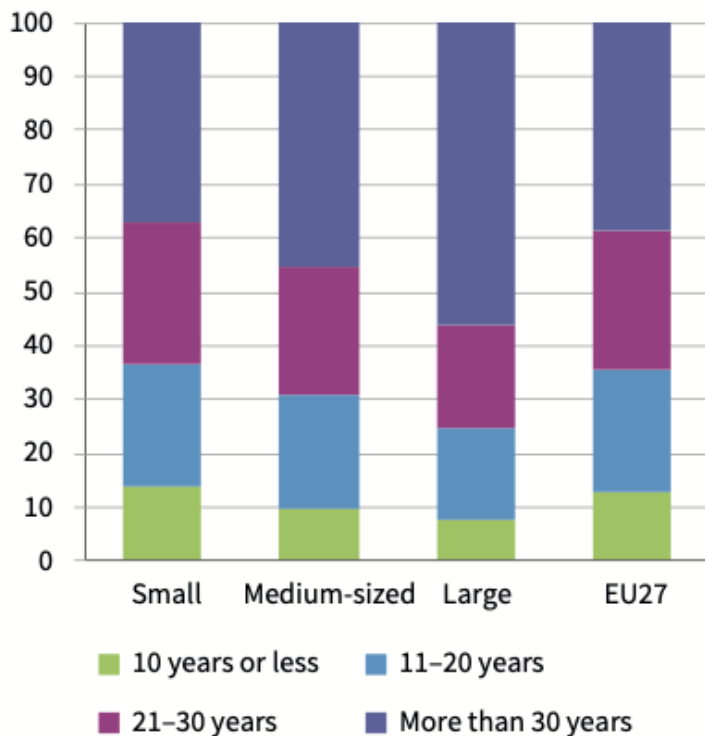
- 일반산업 부문은 이탈리아(32%), 폴란드, 포르투갈(모두 28%) 순으로 가장 크고, 룩셈부르크(7%)와 몰타(10%)에서 가장 작다.
- 건설부문은 룩셈부르크에서 가장 크고(19%), 그리스에서 가장 작다(4%).
- 상업 및 환대부문은 그리스 사업체의 40% 이상을 차지하고(48%), 포르투갈(46%), 사이프러스(44%)에서 그 다음으로 비율이 높으며, 스페인(10%), 룩셈부르크(23%)에서는 비율이 가장 낮다.
- 운수부문은 몰타(14%)와 리투아니아(12%)에서 가장 크고, 크로아티아(2%), 아일랜드, 포르투갈(모두 3%), 폴란드(4%)에서 가장 작다.
- 금융서비스 부문이 가장 큰 비율을 차지하는 국가는 몰타(14%)와 룩셈부르크(9%)이며, 이탈리아와 포르투갈(모두 1%), 그리고 크로아티아, 리투아니아, 루마니아(모두 2%)에서 가장 적은 비율을 차지한다.
- 기타 서비스 부문은 스페인 사업체의 50%를 차지하고 있으며, 영국은 45%, 포르투갈과 몰타에서는 각각 11%, 19%를 차지하고 있다.

영업기간

본 조사는 직원 10인 이상의 사업체만 대상으로 하고 있기 때문에 최근에 사업을 개시한 많은 사업체는 포함되지 않았으며 오랜 기간 사업을 영위해온 많은 사업체들을 대상으로 하였다. 조사대상 업체의 13%는 사업기간이 10년 이하, 22%는 11년에서 20년, 25%는 21년에서 30년 사이이다(그림 5).

그림 5: 사업 운영기간, 사업체 규모별(%)

Figure 5: Years in operation, by establishment size (%)



출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Small 소규모
 Medium-sized 중규모
 Large 대규모
 EU27
 10 years or less 10년 이하
 11-20 years 11-20년
 21-30 years 21-30년
 More than 30 years 30년 이상

가장 많은 사업체가 속한 그룹(39%)에는 30년 이상 사업을 영위한 기업들이 속해 있다. 그림 5는 이렇게 검증된 사업체들이 대규모 사업체에 가장 많으며, 소규모 사업체 중에는 많지 않다는 것을 보여준다. 신규 사업체의 경우에는 대규모 보다는 소규모 사업체가 많다.

소유구조 변화

조사 이전 3년 간 사업체의 81%는 소유구조의 변화를 겪지 않았으며 18%에서는 소유주의 변화가 있었다. 소유구조가 바뀐 사업체 중 절반은 이러한 변화로 인해 경영에도 변화가 일어났다.

경영의 변화를 가져온 소유주의 변화는 네덜란드(20%), 덴마크, 핀란드(모두 16%)에서 가장 많았고, 사이프러스(2%), 아일랜드, 스페인(모두 5%)에서 가장 적었다. 경영에 변화를 가져오지 않은 소유구조의 변화는 이탈리아(16%), 핀란드, 루마니아(모두 14%)에서 가장 많았고, 룩셈부르크와 몰타(모두 4%)에서 가장 적었다. 부문 및 규모별 차이는 크지 않았다.

2 근로자와 사업체의 결과

본 보고서의 중요한 요소는 유럽 사업체들의 기존 사업장 관행 및 전략의 양상을 보여주는 것뿐만 아니라 이러한 양상들이 직원들과 사업체의 결과에 어떠한 연관성을 얼마나 갖고 있는지도 보여주는 것이다. 이러한 목적을 위해, 사업장 웰빙과 사업체 성과라는 2가지 종합 결과지표를 만들었다. 이번 장에서는 이 두 가지 종합지표가 바탕을 두고 있는 구성요소에 대한 통찰을 제공한다.⁷ 또한 국가, 부문, 규모별로 지표 점수의 차이를 설명한다.

사업장 웰빙

ECS 2019는 기업 조사로 직원을 직접 조사대상으로 삼지 않기 때문에, 직원 웰빙에 대한 직접적인 측정자료는 없다. 간접적으로 사업장 웰빙을 측정하기 위해 4개의 질문이 제시되었다. 한 질문은 근무 환경에 대한 질문으로, 노사관계의 질을 파악하기 위한 것이다. 나머지 3개의 질문은 낮은 동기부여, 결근, 직원 유지 등 인적자원 관련 도전과제와 관련된 것이다.

근로 환경

근로환경에 대한 질문은 관리자용, 직원 대표 용 설문에 모두 포함되었다. 글상자 1은 사업체에서 관리자와 직원 대표 모두가 응답을 한 경우를 비교하고 있다. 관리자의 관점을 활용하는 것이 분석 결과에 미치는 영향의 정도를 일부 보여준다.

EU 27개 회원국 소재 24%의 사업체에서 근무하는 관리자들은 노사관계가 매우 좋다고 응답했고, 60%는 좋음, 14%는 양호, 1%만이 나쁨 또는 매우 나쁨으로 응답하였다. 관리자들의 긍정적 답변이 가장 적었던 스페인에서 관리자의 69%가 노사관계에 대해 좋음 또는 매우 좋음으로 응답하였다.

금융서비스 그리고 상업 및 환대 부문에 종사하는 관리자(모두 87%) 대부분 노사관계 좋음 또는 매우 좋음이라 답했고, 일반산업(79%), 운수(81%) 부문은 그러한 답변이 가장 적었다. 노사관계는 중규모(80%)나 대규모 사업체(75%) 보다 소규모 사업체에서 좋게 나타났다(관리자의 85%가 좋음 또는 매우 좋음으로 답변).

복수사업장 기업에서 본사 소속 관리자(83%)들이 노사관계에 대해 좋음 또는 매우 좋음으로 답한 경우는 계열사 관리자(85%)와 단일사업장 기업 관리자(84%)보다 낮았다.

글상자 1: 직원 대표가 응답한 근로 환경

ECS 2013 조사결과와 마찬가지로, 조사에 참여한 직원 대표들은 관리자들보다 훨씬 덜 긍정적인 답변을 내놓았다. EU 27개 회원국 전반적으로 직원 대표의 60%가 노사관계에 대해 좋음 또는 매우 좋음이라 답했고, 30%는 양호, 9%는 나쁨 또는 매우 나쁨으로 답했다.

관리자의 답변과 직원 대표의 답변의 응답은 두 사람 모두가 설문을 작성하고 관련 질문에 답변을 제시한 일부 사업체에서만 비교가 가능했다(1,800 사례). 이러한 사업체에서 두 응답자의 답변에 어느 정도 양의 상관관계(0.32)가 드러났다. 표 1은 응답 양상에서 이를 보여준다. 표의 각 셀은 총 응답에서

⁷ 두 가지 종합지표의 구성 방법에 대한 세부적인 설명은 부록: 조사 방법 및 데이터 처리에서 볼 수 있다.

차지하는 비율을 보여준다. 예를 들어, 전체 응답 건 중 6%에서 관리자가 노사관계에 대해 좋음 또는 매우 좋음이라 답한 반면 직원 대표는 나쁨 또는 매우 나쁨이라고 답했다. 반대로 직원 대표가 노사관계에 대해 좋음 또는 매우 좋음이라고 답하고, 관리자가 나쁨 또는 매우 나쁨이라고 답한 경우는 없었다.

표 1: 관리자와 직원 대표 응답자가 답한 노사관계(%)

		직원 대표			
		좋음/매우 좋음	양호	나쁨/매우 나쁨	합계
관리자	좋음/매우 좋음	53	22	6	82
	양호	7	7	3	17
	나쁨/매우 나쁨	0	1	0	1
	합계	60	30	9	100

출처: ECS 2019 employee representative and management questionnaires (직원 대표/관리자 설문지)

이 표는 관리자 일부만을 포함하기 때문에 표에 나온 백분율은 모든 관리자 답변의 백분율과는 다소 차이가 있다. 직원 대표 인터뷰도 함께 진행된 사업체의 관리자들도 노사관계에 대해 약간 덜 긍정적이었다. 직원 대표가 있는 사업체의 관리자 응답과, 직원 대표가 없는 사업체, 또는 직원 대표 인터뷰가 진행되지 못한 사업체 간 차이는 없었다. 모든 직원 대표들의 응답과 관리자 인터뷰도 같이 진행된 사업체의 직원 대표 응답 간 차이도 없었다.

표를 보면, 대부분의 사업체(60%)에서 관리자와 직원 대표들이 같은 의견을 갖고 있고, 사업체의 53%에서는 관리자와 직원 대표가 노사관계에 대해 좋음 또는 매우 좋음이라 판단하고 있으며, 사업체 중 7%에서 관리자와 직원 대표가 노사관계 나쁨 또는 매우 나쁨으로 의견을 같이 했다. 흥미롭게도 양측의 의견이 나쁨 또는 매우 나쁨으로 수렴한 경우는 거의 없었다. ʘ

이는 사업체 중 39%에서 관리자와 직원 대표가 근무 환경을 다르게 평가하고 있음을 뜻한다. 이러한 사례 중 대부분은 직원 대표보다 관리자가 상황을 더욱 긍정적으로 보고 있었다. 예를 들어 22%의 사업체에서 관리자는 노사관계 좋음 또는 매우 좋음으로 답한 반면 직원 대표는 양호라고 답하였고, 반대로 사업체의 7%에서는 직원 대표가 좋음 또는 매우 좋음으로 답했을 때 관리자는 양호라고 답했다.

사업장 웰빙의 결과를 해석할 때 이러한 차이를 고려해야 한다. 주로 관리자의 의견을 바탕으로 하는데, 이것이 직원 대표의 의견과 항상 일치하는 것은 아니며, 관리자들이 일반적으로 더 긍정적인 답변을 한다. 그러나 사업장 웰빙의 결과는 주로 사업체 집단을 비교하는데 사용되고, 관리자의 편견이 모든 사업체에서 유사할 것으로 가정할 수 있으므로, 이것이 결과 해석에 영향을 미치지 않을 것으로 본다.

직원 대표의 응답은 관리자와 직원 대표 모두가 응답한 사업체 내에서만 비교하거나 연관 지어볼 수 있으므로, 사업장 웰빙 관련 종합지수를 개발하는 데에는 관리자의 응답만 사용되었다.

인적자원 도전과제

관리자들을 대상으로 인적자원 도전과제와 관련하여 다음과 같은 3가지 질문을 하였다.

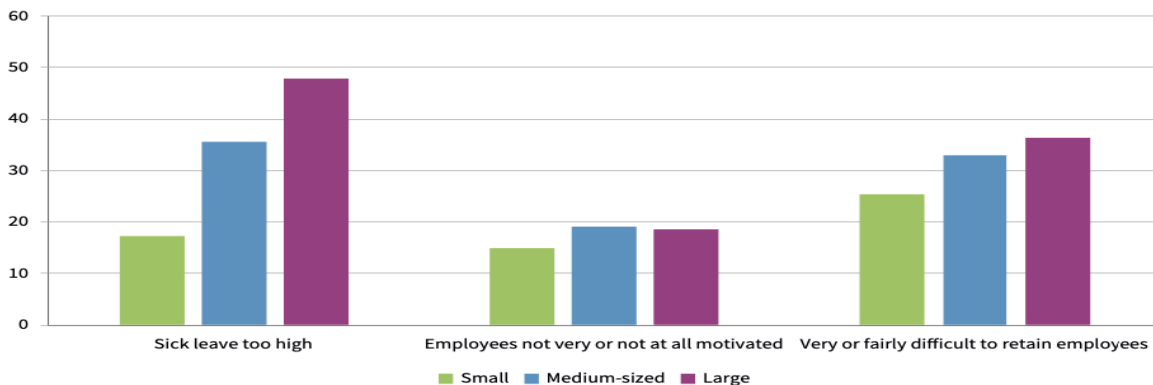
- 근무하는 사업체에서 병가로 인한 결근이 많다고 생각하는가?
- 직원들에 대한 동기부여가 얼마나 되어 있다고 생각하는가?
- 직원 유지에 얼마나 많은 어려움을 겪고 있는가?

EU 27개 회원국 관리자의 21%는 병가로 인한 결근이 너무 많다고 답했다. 국가별로 낮게는 그리스 3%, 사이프러스 6%에서 높게는 룩셈부르크 41%, 독일 39%로 나타났다. 결근에 대한 관리자의 인지는 병가 관련 규정에 영향을 받을 수 있다는 점을 인지해야 한다. 그러나 직원들이 자신들의 권리를 사용하는 것은 여전히 사업장 조건에 영향을 받는다.

직원의 동기부여와 관련하여 관리자의 16%는 자신들의 사업장 소속 근로자들이 동기부여가 안되어 있거나 동기부여 수준이 매우 낮다고 답했다. 덴마크, 네덜란드, 스웨덴에서는 최소 3%, 불가리아, 사이프러스, 체코, 그리스는 최대 32%의 관리자가 이렇게 응답했다.

그림 6: 세 가지 인적자원 도전과제 발생률, 사업체 규모별(%)

Figure 6: Prevalence of three human resources challenges, by establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Sick leave too high 병가가 너무 많음

Employees not very or not at all motivated 동기부여 안되어 있거나 수준이 낮음

Very or fairly difficult to retain employees 직원 유지가 상당히/매우 어려움

Small 소규모

Medium-sized 중규모

Large 대규모

직원 유지와 관련하여, 관리자의 27%는 사업체에서 직원을 유지하는데 상당한 또는 매우 큰 어려움을 겪고 있다고 답했다. 이렇게 응답한 관리자는 핀란드 10%에서 슬로바키아 54%까지 격차가 컸다.

부문: 부문간 차이는 국가별 차이보다 정도가 덜 하지만 여전히 상당한 차이가 있었다. 금융서비스에 종사하는 관리자의 14%만이 결근 관련 고충을 호소했지만 일반산업에서는 28%의 관리자가 그랬다. 마찬가지로 상업 및 환대부문 관리자의 13%, 금융서비스 관리자의 14%가 동기부여 관련 이슈가 있다고 답했고 일반산업에서는 그 비율이 22%였다. 직원 유지에 대한 양상에는 조금 차이가 있는데, 운수 및

건설부문 종사 관리자들은 도전과제가 있다고 많이 대답한 반면(모두 30%), 금융서비스에 종사하는 관리자(19%)들은 그러한 경험을 가장 적게 했다.

규모: 그림 6은 소규모 사업체에서 일하는 관리자들이 큰 사업체 소속 관리자 대비 결근, 동기부여, 직원 유지 관련 이슈를 겪을 가능성이 낮다는 점을 보여준다.

유형: 사업체 유형별로 보면, 계열사의 경우 관리자의 27%가 결근 문제를 언급한 반면, 본사와 단일사업장 기업에서는 20%만이 동일 문제를 호소했다. 마찬가지로, 차이는 덜 하지만, 계열사 소속 관리자의 19%가 동기부여 관련 어려움을 보고했지만, 본사에서는 16%, 단일사업장 기업에서는 19%만이 같은 답변을 했다. 직원 유지에 대한 내용은 사업체 형태별로 비슷한 양상을 보였는데, 계열사 관리자의 28%, 단일사업장 기업 관리자의 27%, 본사 관리자의 26%가 직원 유지에 어려움이 있다고 답했다.

사업체 성과

사업체 성과는 다음을 통해 측정된다.

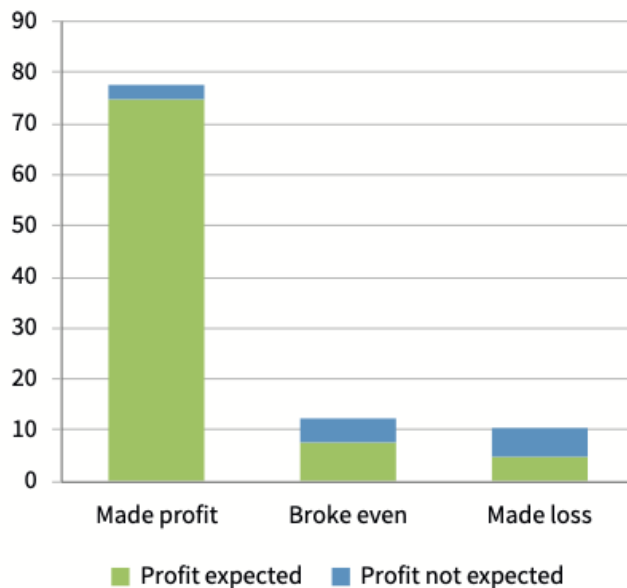
- 사업체의 수익성
- 기대 수익
- 생산량의 변화
- 고용에 기대되는 변화

수익성

그림 7과 같이 EU 27개 회원국 관리자의 대부분(77%)은 소속 사업체가 2018년 수익을 달성했다고 응답했고, 13%는 손익분기점에 도달했고, 10%는 손실을 입었다고 답했다.

그림 7: 2018년 수익성 및 수익 기대 (%)

Figure 7: Profitability and profit expectation in 2018 (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Made profit 수익 달성
Broke even 손익분기점 도달
Made loss 손실 발생
Profit expected 기대한 수익
Profit not expected 기대하지 않은 수익

국가: 수익성을 보고한 사업체의 비율은 프랑스 63%, 룩셈부르크 65%, 헝가리 89%, 크로아티아 88% 등 차이가 있다. 금융서비스 부문 관리자(87%)들이 주로 수익 달성을 보고했고, 기타 서비스 관리자(73%)들은 그렇지 않은 경우가 많았다.

규모: 수익성은 사업체 규모 간 큰 차이가 없었다.

유형: 흥미롭게도 계열사에 근무하는 관리자(69%)는 단일사업장 기업(78%), 본사(79%) 근무 관리자 대비 수익성을 보고할 가능성이 낮았다. 본사의 응답자들은 기업 전체의 수익성에 대해 답하고, 계열사 응답자들은 해당 사업장에 대한 수익성에 대해 응답했다는 점을 고려해야 한다.

기대 수익

물론 수익성은 한 사업체가 좋은 성과를 내고 있는지를 보여주는 분명한 지표지만, 전체 상황을 보여주지는 않는다. 사업체에서 수익을 내지 못할 것으로 기대하는 데에는 많은 이유가 있다. 예를 들어 막 영업을 시작했거나 최근에 혁신을 도입했거나, 합병이 되었을 수도 있다. 그렇기 때문에 관리자들에게 2018년 수익 달성을 기대했는지에 대해 질문했다. 사업체의 87%에서 관리자들이 그렇다고 답했다. 이 비율이 그리스는 82%, 리투아니아 97%로 국가별로 상이했고, 운수부문은 86%, 금융서비스는 94%였다.

그림 7은 수익을 내는 사업체에서 매우 일부의 사업체(모집단의 3%, 수익이 난 사업체의 4%)에서만 수익에 대한 기대가 없었다는 점을 보여준다. 손익분기점에 도달한 사업체 중 62%에서 수익에 대한 기대가 있었고, 손실이 난 사업체 중 46%에서 수익에 대한 기대가 있었다.

생산량의 변화

성과의 세 번째 요소는 지난 3년간 생산된 재화나 제공된 서비스의 총량인 관찰된 생산량의 증감이다. 그림 8은 EU 27개 회원국의 관리자들이 생산량 감소보다는 증가를 많이 보고했다는 점을 알 수 있다. 관리자의 49%는 생산량이 증가했다고 답했고, 43%는 생산량 유지, 8%는 생산량이 감소했다고 답했다.

국가: 보고된 생산량 증가는 사이프러스 71%, 몰타 69%에서 슬로바키아 38%, 폴란드 41% 등 격차를 보였다. 생산량 감소는 주로 라트비아(13%)와 프랑스, 영국(모두 12%), 그리고 몰타(3%), 크로아티아, 사이프러스, 아일랜드, 룩셈부르크, 슬로베니아(모두 4%)에서 발생했다.

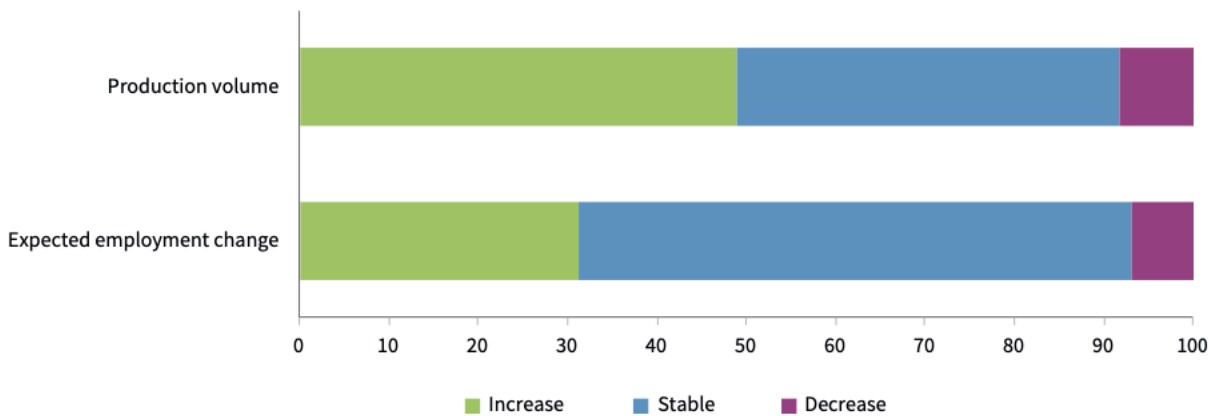
부문: 생산량 증가는 주로 일반산업(50%) 부문에서 보고되었고 금융서비스(42%)에서 가장 낮았다. 흥미로운 점은 생산량 감소 또한 일반산업(11%)에서 가장 많이 보고되었다는 점인데 이 분야에서 생산량 증가의 변동성이 어느 정도 존재한다는 것을 시사한다. 생산량 감소는 금융서비스(4%) 부문에서 가장 낮게 나타났는데, 이 부문에서 서비스 제공량에 어느 정도 안정성이 존재함을 암시한다.

규모: 소규모 사업체(48%)의 관리자들은 중규모 사업체(55%) 그리고 대규모 사업체(54%)의 관리자들보다 생산량 증가를 보고한 사례가 적었다. 생산량 감소에 있어 사업체 규모별 주목할 만한 차이는 없었다.

유형: 주로 단일사업장 기업(48%)에서 생산량 증가 사례 비율이 가장 낮았고, 그 다음으로 계열사(51%)와 본사(53%) 순이다. 반면, 생산량 감소는 주로 계열사(10%)에서 발생했고, 단일사업장 기업(8%), 본사(7%) 순으로 이어졌다.

그림 8: 생산량 변화 및 기대한 고용증가율(%)

Figure 8: Change in production volume and expected employment growth (%)



Note: Respondents were asked about change in production volume in the three years prior to the survey and expected employment change over the coming three years.

Source: ECS 2019 management questionnaire

참고: 응답자들에게 조사로부터 3년 전 기간 동안 생산량의 변화와 향후 3년간 기대하는 고용변화에 대한 응답을 요청했다.

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Production volume 생산량
Expected employment change 기대한 고용 변화
Increase 증가
Stable 안정
Decrease 감소

기대하는 고용의 변화

EU 27개 회원국의 관리자 대부분(62%)은 근무하는 사업장의 고용이 향후 3년간 안정세를 유지할 것이라고 답했다. 31%는 고용인력의 증가를 7%는 고용인력의 감소를 전망했다(그림 8).

국가: 몰타(67%), 그리스(46%), 스웨덴(45%)의 관리자들은 고용 증가를 기대하는 경우가 가장 많았고, 슬로바키아(23%), 체코, 독일(모두 25%)은 고용증가를 전망하는 경우가 가장 적었다. 흥미롭게도 스웨덴(12%)의 관리자들은 고용 감소를 가장 많이 전망하였고, 폴란드(10%), 라트비아(9%)가 그 뒤를 이었다. 사이프러스, 아일랜드, 몰타의 관리자(모두 2%)은 고용 감소를 전망하는 비율이 가장 낮았다.

부문: 기타 서비스 부문에 종사하는 관리자(37%)이 고용 성장에 대한 기대를 가장 많이 내비쳤으며 금융서비스에 종사하는 관리자(25%)들은 고용성장에 대한 기대가 가장 낮았다. 이는 고용 감소에 대한 기대를 반영한 것인데, 금융서비스에서는 14%, 기타 서비스와 상업 및 환대부문은 6%를 기록했다.

규모: 중규모 사업체 관리자(증가 39%, 감소 8%)와 소규모 사업체 관리자(증가 30%, 감소 6%)보다 대규모 사업체에 근무하는 관리자들이 고용 증가(40%) 뿐 아니라 고용 감소(13%)도 가장 많이 예측하였다.

유형: 본사에 근무하는 관리자(39%)이 계열사 관리자(33%)과 단일사업장 기업 관리자(30%)보다 사업체 고용증가에 대한 기대가 높았다. 계열사 관리자(11%)들은 단일사업장 기업(7%) 및 본사 관리자(6%)보다 고용 감소를 기대하는 경우가 많았다.

사업장 웰빙과 사업체 성과의 구조적 차이

사업장 웰빙 관련 종합지표를 산출하기 위해 사용된 항목들이 모두 서로 간에 양의 상관관계를 갖고 있지만 다음의 항목 관련 설명은 국가 순위, 부문, 규모집단 차원에서는 그렇지 않다는 것을 보여준다. 사업체 성과를 파악하기 위해 사용된 항목들도 마찬가지이다. 이번 섹션에서는 이 두 가지 종합지표가 국가, 부문, 규모별로 어떻게 분포되어 있는지 살펴본다.

국가별 차이

그림 9는 구성 변수들이 결합하여 두 개의 지표가 될 때 국가 평균에 어떤 일이 발생하는지를 보여준다.

그림 9를 보면, 사업체 성과보다 사업장 웰빙에서 국가간 격차가 더욱 크게 나타난다.

사업장 웰빙의 경우, 덴마크, 그리스, 사이프러스, 스웨덴의 점수가 가장 높고, 룩셈부르크, 독일, 슬로바키아의 점수가 가장 낮다. 사업체 성과 측면에서는, 몰타, 크로아티아, 슬로베니아의 점수가 가장 높고, 라트비아, 프랑스, 슬로바키아의 점수가 가장 낮다.

2사분면에 있는 11개 사업체들은 두 개 지표 모두에서 평균 이상의 결과를 낼 가능성이 가장 높다. 이러한 국가들에는 오스트리아, 크로아티아, 사이프러스, 핀란드, 그리스, 아일랜드, 리투아니아, 네덜란드, 포르투갈, 슬로베니아, 스웨덴이 있다.

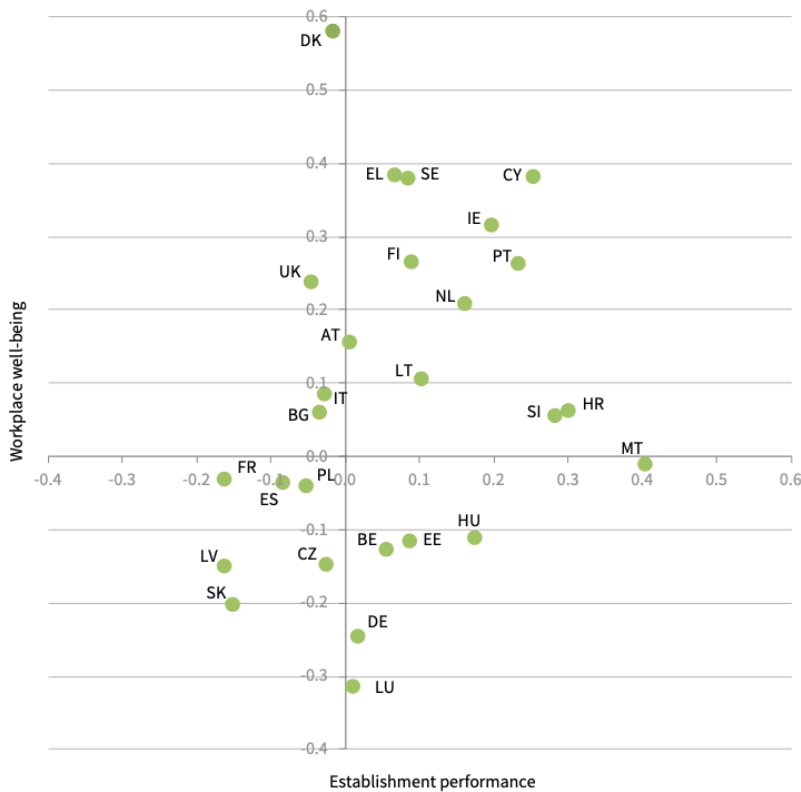
사업장 웰빙 종합지수와 관련하여 주의할 점이 있다. 낮은 결근과 근로자 유지의 용이함은 두 가지 다른 과정의 결과물일 수 있으며 이러한 것들은 ECS 2019 데이터와 구분될 수 없다. 첫 번째 시나리오는, 직원들이 회사를 좋은 일터로 간주하여 회사를 잘 떠나지 않거나 병가 규정을 악용하지 않는 것이다. 두 번째 시나리오는, 취약하거나 불안정한 노동시장이 징벌 장치로 작동하여 근로자들이 다른 일자리를 구할 수 있는 가능성이 낮다고 판단하고 현재 일하는 회사에 남아 고용 규정을 준수하는 것이다. 2사분면에 있는 국가들에서 두 가지 메커니즘 모두가 작동했을 가능성이 높다. 그렇기 때문에 이 지표는 심한 경기침체를 겪고 노동시장이 아직 회복단계에 있는 국가에서 더 좋은 결과를 보여준다.

마찬가지로 이 11개 국가들의 사업체 성과 점수도 생산량 변화와 고용 수준을 파악하는 구성 변수들이 절대적인 성과 수준보다는 성장을 나타내기 때문에 더 점수가 높게 나왔을 수 있다.

이러한 내용을 감안할 필요가 있지만, 이것이 본 보고서의 분석에는 영향을 미치지 않는다. 웰빙과 성과에서 사업체 유형별로 차이가 발생하는 경우 국가, 부문, 사업체 규모를 통제변수로 분석이 이루어져 이러한 구조적 요소에 대한 조정이 이루어진다.

그림 9: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 국가별 (z 점수)

Figure 9: Workplace well-being and establishment performance, by country (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙
Establishment performance 사업체 성과

부문 및 규모별 차이

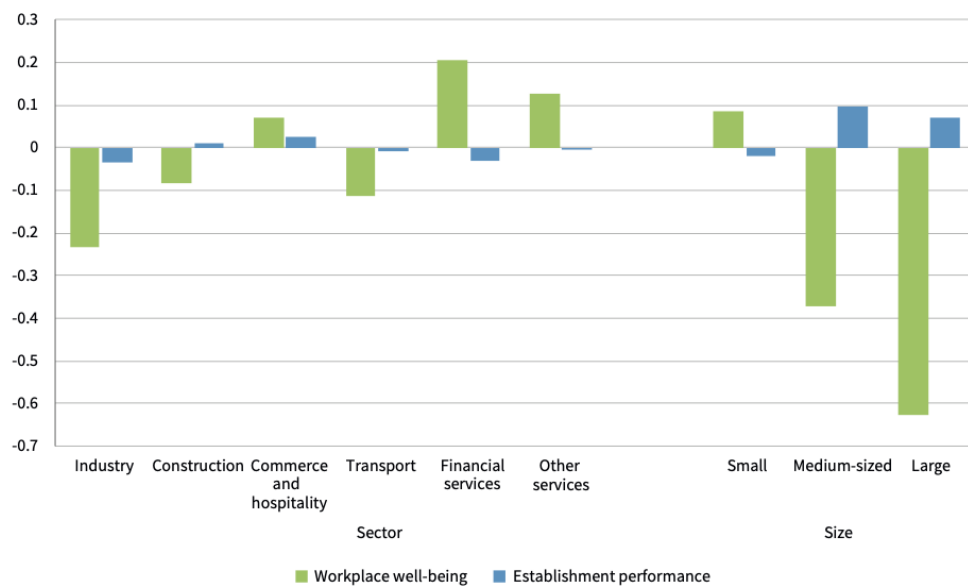
그림 10은 각기 다른 부문과 사업체 규모별로 웰빙과 성과의 차이를 보여준다. 마찬가지로 사업장 웰빙의 차이는 사업체 성과보다 더 두드러지게 나타난다.

사업장 웰빙은 금융서비스 부문에서 가장 높고, 일반산업에서 가장 낮다. 성과는 상업 및 환대 부문에서 가장 높고, 일반산업에서 가장 낮으며, 그 다음으로 금융서비스에서 낮다. 사업 및 환대 부문은 두 지표 모두 평균 이상을 기록한 유일한 부문이다. 아마도 부분적으로는 여전히 2007년 금융위기(the Great Recession) 이후의 회복으로 인한 결과일 가능성이 있다.

소규모 사업체들이 사업장 웰빙에서 높은 점수를 기록했지만, 사업체 성과에서는 가장 낮은 점수를 받았다. 사업체 유형간 사업장 웰빙에 두드러지는 차이는 없었으나, 사업체 성과는 본사에서 가장 높고, 단일사업장기업, 계열사 순으로 이어졌다.

그림 10: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 부문 및 사업체 규모별 (z 점수)

Figure 10: Workplace well-being and establishment performance, by sector and establishment size (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업
 Construction 건설
 Commerce and hospitality 상업 및 환대
 Transport 운수
 Financial services 금융서비스
 Other services 기타 서비스
 Small 소규모
 Medium-sized 중규모
 Large 대규모
 Sector 부문
 Size 규모
 Workplace well-being 사업장 웰빙
 Establishment performance 사업체 성과

3 디지털화, 혁신 및 사업환경

이번 장에서는 사업장 웰빙과 사업체 성과, 그리고 사업체에서 도입한 사업장의 관행에 영향을 미치는 세 가지 중요한 맥락적 요소인 디지털화, 혁신, 그리고 사업환경을 살펴본다.

디지털화

디지털화 측정

EU 27개 회원국 소재 기업들이 사업운영에 얼마나 디지털화를 도입했는지를 평가하기 위해, ECS 2019의 설문지에 기술 활용에 대한 몇 가지 질문이 포함되었다.

컴퓨터 사용

사업체 44%의 관리자들과 적어도 직원의 60%가 일상업무를 처리하는데 있어 컴퓨터를 사용한다고 답했다. 리투아니아 13%, 라트비아 18%, 몰타 68%, 덴마크와 스웨덴은 62% 등 격차가 존재한다. 금융서비스 종사 관리자(80%)의 경우 최소 60% 이상의 직원이 매일 컴퓨터를 사용한다고 응답하는 경우가 가장 많았으며, 건설업 종사 관리자(14%)는 그러한 답변을 가장 적게 했다.

맞춤형(customized) 소프트웨어 구입

사업체의 54%에서 일하는 관리자들과 일하는 회사에서 지난 3년 간 회사의 니즈에 맞게 개발되거나 맞춤화된 소프트웨어를 구입했다고 응답했다. 이러한 응답이 나온 사업체 관리자 비율은 헝가리와 슬로베니아 40%, 사이프러스, 이탈리아, 포르투갈, 스페인 64%, 몰타 72%로 격차가 있다. 부문간 격차도 크지 않아, 소프트웨어를 구입한 사업체 비율이 가장 높은 상업 및 환대부문은 56%, 가장 낮은 건설부문은 51%로 나타났다.

로봇 활용

응답한 관리자 중 8%가 로봇을 활용하고 있다고 답했다⁸. 크로아티아, 폴란드, 루마니아, 슬로바키아, 영국(모두 4%)에서 해당 응답이 가장 적게 나왔고, 핀란드(14%), 덴마크, 몰타(모두 12%)에서 가장 높게 나왔다. 예상한대로 일반산업부문의 관리자(22%)들이 로봇 사용을 가장 많이 보고 했으며, 건설 부문 관리자(3%)가 가장 적게 보고 했다.

데이터 애널리틱스

조사를 통해 응답자들에게 생산공정이나 서비스 전달 개선 또는 직원성과 모니터링의 목적으로 소속 사업체 내 또는 다른 소스를 통해 수집된 데이터를 분석하기 위한 디지털 도구를 사용하는지(디지털 애널리틱스) 질문하였다.

공정 개선: 사업체 46%의 관리자들과 생산 또는 서비스 전달 공정 개선을 위해 데이터 애널리틱스를 사용한다고 답했다. 데이터 애널리틱스 사용은 스페인(61%), 이탈리아(59%)에서 가장 높았고, 불가리아,

⁸ 로봇은 사람과의 상호작용을 포함한 복잡한 일련의 행위를 자동으로 수행할 수 있는 프로그램된 기계로 정의된다.

체코, 포르투갈(모두 33%)에서 가장 낮았다. 기타 서비스 및 금융서비스 부문 관리자(49%)이 이러한 목적의 데이터 애널리틱스 사용을 가장 많이 언급하였으며, 건설부문(29%)은 가장 낮았다.

직원 성과 모니터링: 관리자의 29%는 직원성과 모니터링을 위해 데이터 애널리틱스를 활용하고 있다고 응답했다. 이러한 답변은 루마니아(50%)와 크로아티아(45%)의 관리자에서 가장 높았고, 독일(13%), 스웨덴(17%)에서 가장 낮았다. 직원 성과 모니터링을 목적으로 하는 데이터 애널리틱스는 운수부문에 가장 많이 쓰이고 있었고(36%), 건설부문에서 가장 적게 쓰였다(20%).

두 가지 활용의 결합: 전체적으로, 사업체의 약 절반가량(51%)이 공정 개선이나 직원 성과 모니터링, 또는 두 가지 목적 모두를 위해 데이터 애널리틱스를 활용하고 있다. 세부적인 분포도를 보면, 사업체의 24%는 공정 개선을 위해서만, 5%는 직원 성과 모니터링 목적을 위해서만 데이터 애널리틱스를 사용하고 있으며 22%는 두 가지 목적 모두를 위해 사용하고 있었다.

데이터 애널리틱스 활용의 변화에 대한 질문에, 데이터 애널리틱스를 활용하고 있는 사업체 소속 관리자의 52%는 지난 3년 간 데이터 애널리틱스 활용이 늘었다고 답했으며 47%는 동일하고, 1%만이 감소했다고 답했다. 공정 개선과 직원 모니터링 두 가지 목적을 위해 이 기술을 활용하고 있는 사업체 관리자 대부분(60%)은 기술 활용이 늘었다고 답하는 경우가 대부분이었으며, 직원 모니터링용으로만 쓰는 사업체의 관리자(40%)는 그렇지 않은 경우가 많았다.

핀란드(72%)와 네덜란드(64%)의 관리자들이 데이터 애널리틱스의 활용 증가를 가장 많이 보고했고, 룩셈부르크(35%)와 불가리아(37%) 관리자들이 가장 적게 보고했다. 금융서비스(55%) 부문에서 데이터 애널리틱스 활용이 가장 많이 늘었고 건설부문(42%)에서 가장 낮았다.

전자상거래

마지막으로, 설문을 통해 관리자들에게 근무하는 사업체가 인터넷상으로 재화나 서비스를 구매 또는 판매하는지 조사하였다. 사업체 관리자의 28%가 그렇다고 답했다. 핀란드(47%)와 헝가리(43%) 사업체의 대부분에서 전자상거래를 하고, 불가리아(17%), 벨기에, 크로아티아(각 20%)에서 그 비율이 가장 낮은 것으로 조사됐다. 산업 활동의 특징에 따라 전자상거래는 상업 및 환대 부문에서 가장 높고(42%), 건설에서 가장 낮았다(13%).

사업체 유형: 디지털화

잠재계층분석을 통해 디지털 기술 활용도를 기준으로 사업체를 네 가지 유형으로 분류하였다. 유형은 다음과 같다(디지털화 수준에 따라 나열).⁹

- 고도의 디지털화
- 높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용
- 로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용
- 제한적인 디지털화

⁹ 데이터 애널리틱스 활용도의 변화에 대한 질문은 응답자 중 일부만 답변하여 제외하였다.

표 2는 각 유형의 특징을 요약한다.

고도의 디지털화

EU 27개 회원국 소재 사업체의 1/4 이상(28%)이 고도의 디지털화를 이룬 것으로 분류되었다. 이러한 사업체 중 직원의 최소 20%가 매일 컴퓨터를 쓰고 있으며, 사업체의 70%에서는 적어도 80%의 직원이 컴퓨터를 매일 쓰고 있다. 이러한 사업체들은 최근에 맞춤형 소프트웨어를 가장 많이 구매했다(70%). 로봇 활용도도 평균 이상이다. 이러한 사업체의 거의 대부분(98%)은 공정 개선을 위해 데이터 애널리틱스를 활용하고 있으며 약 절반(46%)이 직원 모니터링을 위해 쓰고 있다. 마지막으로 과반수(42%)가 인터넷으로 제품이나 서비스를 구매 또는 판매하고 있었다.

높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용

사업체의 약 1/4(26%)이 '컴퓨터는 많이 활용하지만 디지털 기술의 활용은 제한적'인 것으로 분류되었다. 첫 번째 카테고리의 사업체들과 마찬가지로 직원의 최소 20%가 매일 컴퓨터를 사용하고 있으며, 사업체의 62%에서 직원 중 최소 80%가 컴퓨터를 매일 사용하고 있다. 그러나 맞춤형 소프트웨어의 구매는 평균보다 낮고(44%), 로봇 활용도 그렇다(3%). 이러한 사업체들 중 공정 개선을 위해 데이터 애널리틱스를 활용하거나(2%), 직원 모니터링을 위해 디지털 도구를 활용하는 경우는 매우 적었다(7%). 전자상거래의 사용도 평균보다 약간 낮았다(27%).

표 2: 사업체 유형별 프로필 - 디지털화(%)

	고도의 디지털화	높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용	로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용	제한적인 디지털화	EU27
집단 규모	28	26	19	27	100
컴퓨터 활용					
20% 이하	0	0	46	59	25
20-79%	30	38	54	41	40
80% 이상	70	62	0	0	35
맞춤형 소프트웨어 구입: 예	70	44	62	39	54
로봇 활용: 예	9	3	15	7	8
데이터 애널리틱스					
공정 개선 목적: 예	98	2	96	0	46
직원 성과 모니터링 목적: 예	46	7	55	7	27
전자상거래: 예	42	27	27	17	28

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용

이러한 유형의 사업체는 EU 27개 회원국 사업체 중 19%를 차지하며 2번째 유형의 기업들과 대비된다. 이러한 사업체의 절반(46%)에서 직원 중 20% 미만이 매일 컴퓨터를 사용한다. 그러나 맞춤형 소프트웨어의 구입은 평균 이상(62%)이며, 로봇 활용은 평균의 거의 두 배(15%)이다. 이러한 사업체의 거의 대부분(96%)은 공정 개선을 위해 데이터 애널리틱스를 사용하고 있으며, 절반 이상(55%)이 직원 모니터링용으로 데이터 애널리틱스를 쓰고 있다. 전자상거래 활용도는 평균에 조금 못 미쳤다(27%).

제한적인 디지털화

마지막 유형의 사업체들은 EU 27개 회원국 사업체에서 약 1/4(27%)을 차지한다. 이 중 약 절반 이상(59%)의 사업체에서 직원의 20% 미만이 매일 컴퓨터를 사용한다. 맞춤형 소프트웨어 구입은 평균보다 많이 낮고(39%), 로봇 활용은 평균보다 약간 낮다(7%). 공정 개선을 위해 데이터 애널리틱스를 쓰는 사업체는 없었고 극소수(7%)만이 직원 모니터링 용도로 데이터 애널리틱스를 활용하고 있다. 전자상거래 사용은 평균이 많이 못 미친다(17%).

구조적 특징에 따른 사업체 유형 분포

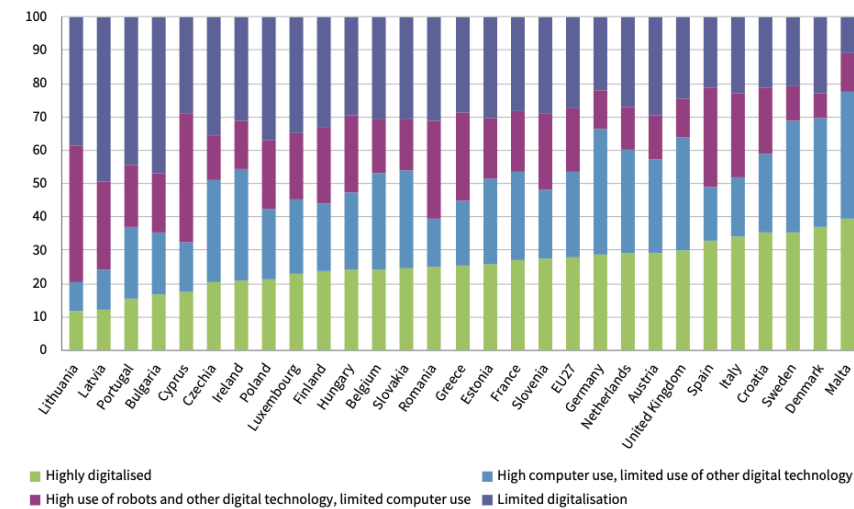
국가: 그림 11은 EU 27개 회원국과 영국에서 각 사업체 유형의 분포를 보여준다.

- 고도의 디지털화를 이룬 사업체는 몰타(39%)와 덴마크(37%)에 가장 많고, 라트비아와 리투아니아에 가장 적다(모두 12%).
- 컴퓨터 활용도는 높지만 다른 디지털 기술의 활용도는 낮은 사업체들은 독일과 몰타에 가장 많고(38%), 리투아니아(9%)와 라트비아(12%)에 가장 적다.
- 로봇과 다른 디지털 기술은 많이 활용하지만 컴퓨터 활용은 제한적인 사업체는 라투아니아(41%)와 사이프러스(39%)에 가장 많고, 덴마크(8%)와 스웨덴(10%)에 가장 적다.
- 제한적인 디지털화를 이룬 사업체들은 라트비아(49%)와 불가리아(47%)에 가장 많고 몰타(11%), 크로아티아, 스페인, 스웨덴(모두 21%)에 가장 적다.

부문: 디지털화 수준은 그림 12와 같이 부문의 활동과 깊은 관계가 있다. 디지털화가 고도로 진행된 사업체는 금융서비스 부문에 가장 많고, 건설 부문에 가장 적다. 컴퓨터 활용도는 높지만 다른 디지털 기술의 활용은 제한적인 사업체들도 금융서비스 부문에 가장 많고, 운수부문에 가장 적다. 로봇과 다른 디지털 기술의 활용은 높지만 컴퓨터 사용은 제한적인 사업체들은 일반산업 부문에 가장 많고, 금융서비스에 가장 적다. 디지털화 수준이 가장 낮은 사업체들은 주로 건설 부문에 종사하고 있고, 금융서비스부문에 가장 적다.

그림 11: 사업체 유형 – 디지털화, 국가별 (%)

Figure 11: Establishment type – digitalisation, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

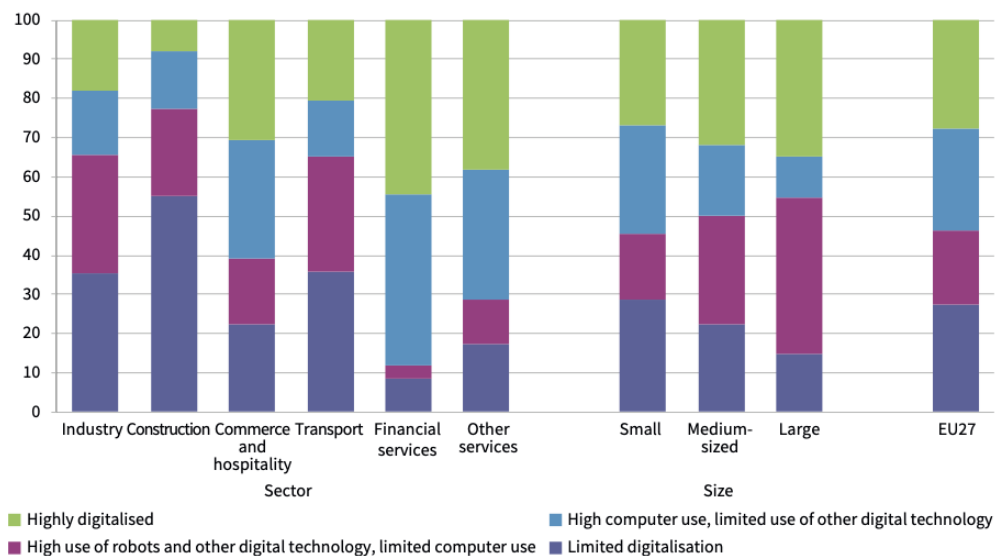
출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

리투아니아	라트비아	포르투갈	불가리아	사이프러스	체코	아일랜드	폴란드	룩셈부르크	핀란드
헝가리	벨기에	슬로바키아	루마니아	그리스	에스토니아	프랑스	슬로베니아	EU 27개 회원국	독일
네덜란드	오스트리아	영국	스페인	이탈리아	크로아티아	스웨덴	덴마크	몰타	

Highly digitalized 고도의 디지털화
 High use of robots and other digital technology, limited computer use 로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용
 High computer use, limited use of other digital technology 높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용
 Limited digitalization 제한적인 디지털화

그림 12: 사업체 유형 – 디지털화, 부문 및 사업체 규모별 (%)

Figure 12: Establishment type – digitalisation, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

Industry 일반산업
Construction 건설
Commerce and hospitality 상업 및 환대
Transport 운수
Financial services 금융서비스
Other services 기타 서비스
Small 소규모
Medium- sized 중규모
Large 대규모
EU27
Sector 부문
Size 규모
Highly digitalised 고도의 디지털화
High computer use, limited use of other digital technology 높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용
High use of robots and other digital technology, limited computer use 로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용
Limited digitalisation 제한적인 디지털화

규모: 사업체 규모별로 보면 흥미로운 양상이 드러난다(그림 12). 사업체 규모가 클수록 고도로 디지털화된 사업체가 많지만, 컴퓨터 사용은 높고 다른 디지털 기술의 활용은 제한적인 사업체들의 비율은 규모가 클수록 감소한다. 마찬가지로, 사업체 규모가 클수록 로봇이나 다른 디지털 기술의 활용도는 높지만 컴퓨터 사용은 제한적인 반면, 디지털화가 제한적인 사업체들은 크기가 작을수록 적다.

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

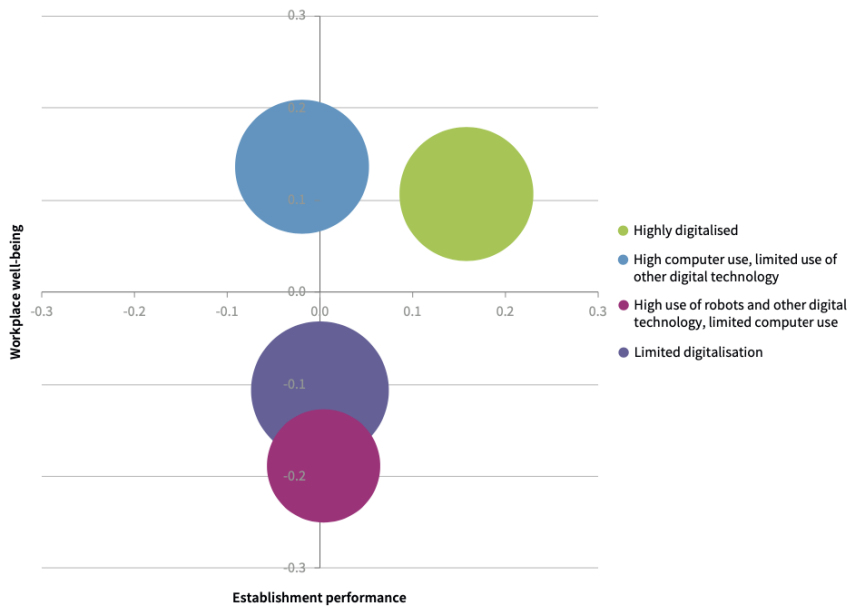
디지털화 수준을 기준으로 사업체들을 분류한 후에는 사업장 웰빙과 사업장 성과라는 두 가지 주요 결과지표가 이에 따라 어떻게 다른지 분석하였다.

그림 13은 고도로 디지털화된 사업체들은 그렇지 않은 사업체보다 좋은 성과를 거둔다는 것을 보여준다. 이러한 격차는 국가, 부문, 사업체 규모 및 유형을 기준으로 통제해도 동일한 결과가 나온다.

사업장 웰빙의 결과는 다소 다르다. 고도의 디지털화가 이루어진 사업장과 컴퓨터 활용도는 높지만 다른 기술활용도는 제한적인 사업장들은 디지털화 수준이 낮은 사업장보다 웰빙 수준이 높고, 로봇이나 다른 디지털 기술 활용도는 높고 컴퓨터 사용도는 낮은 사업장 보다는 사업장 웰빙이 높다. 그러나 국가, 부문, 규모 및 사업체 유형 변수를 통제했을 때 마지막 두 유형 간 차이는 사라진다.

그림13: 사업장 웰빙 및 사업체 성과, 사업체 유형별 - 디지털화 (z 점수)

Figure 13: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type - digitalisation (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being	사업장 웰빙
Establishment performance	사업체 성과
Highly digitalised	고도의 디지털화
High computer use, limited use of other digital technology	높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용
High use of robots and other digital technology, limited computer use	로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용
Limited digitalisation	제한적인 디지털화

혁신

혁신은 사업장 관행과 경영전략의 동인이자 결과이다(Eurofound, 2015b). 경영진은 혁신을 도모하기 위한 목적뿐만 아니라 도입된 혁신에 대한 대응으로 전략이나 사업장 관행을 도입 또는 수정할 수 있다.

ECS 2019에서 다루는 혁신은 Oslo Manual의 2005년, 2009년 판에 소개된 기술적 혁신의 개념화에 영감을 받은 것으로, 제품 혁신, 공정 혁신, 마케팅 혁신을 구분한다. 또한 시장에 새로이 나온 혁신과 시장에는 존재했지만 사업체에 새로 도입된 혁신도 구분한다.

이번 섹션에서는 먼저 신규 제품이나 서비스, 제품이나 서비스 전달의 새로운 생산 공정, 새로운 마케팅 방식 등 EU 기업들의 혁신 정도에 대한 통찰을 제시한다. 혁신의 3가지 차원을 조합하여 광의의 차원에서, 혁신을 전혀 도입하지 않은 사업체와 사업장에 혁신을 도입한 사업체, 시장에 혁신을 도입한 사업체를 구분하여 혁신의 수준을 보여준다. 혁신과 여러 가지 사업장 관행(다발), 그리고 관심을 갖는 경영 전략 간 연관 관계를 보여주기 위해 본 보고서는 이처럼 폭넓게 정의된 혁신성 지표를 사용한다.

혁신의 3가지 유형

제품 혁신

EU 27개 회원국 소재 사업체의 약 1/3(33%)에 속한 관리자들은 제품이나 서비스 등 새로운 제품이 지난 3년 간 도입된 바 있다고 답했다. 사업체의 18%에서 이러한 제품은 사업체에 도입된 것이고 나머지 14%는 시장에 도입된 것이다.

국가: 시장에 새로운 제품을 도입했다고 답변한 사업체가 가장 많은 국가는 사이프러스(46%), 그리스(39%)이고, 라트비아(6%), 아일랜드(7%)에서 가장 적었다. 사업체에 새로운 제품을 도입한 사업체는 몰타(33%), 크로아티아(30%)에 가장 많았고, 사이프러스(3%)와 그리스(6%)에 가장 적었다.

부문: 시장에 새로운 제품혁신을 도입한 사업체는 일반산업부문에 가장 많았고(20%), 운수부문에 가장 적었다(5%). 사업체에 제품혁신을 도입한 사례는 일반산업(24%)에 가장 많았고, 건설부문에 가장 적었다(10%).

규모: 대규모 사업체들이 시장에 새로운 제품을 도입한 사례(22%)와 사업체에 새로운 제품을 도입한 사례(20%)가 가장 많았고, 소규모 사업체가 가장 적었다(각각 14%, 18%)

공정 혁신

제품혁신을 답한 관리자보다 약간 낮은 비율의 관리자(30%)이 자신들의 사업장에 제품 생산이나 서비스 전달 관련 공정을 새로 도입하거나 대대적으로 변경했다고 답했다. 이 중 8%는 시장에 새로운 공정을 도입했다고 답했고, 22%는 사업체의 새로운 공정 도입이 있었다고 답했다.

국가: 시장에 새로운 공정을 도입한 사례는 사이프러스(21%), 그리스(20%)에 가장 많았고, 폴란드(2%), 불가리아, 아일랜드(각 4%)에 가장 적었다. 사업체에 새로운 공정을 도입한 사례는 포르투갈(31%)과 크로아티아(29%)에 가장 많았고, 슬로바키아(11%)와 독일(14%)에 가장 적었다.

부문: 시장의 공정 혁신은 기타 서비스(13%)에 가장 많았고 운수 및 건설부문(각 4%)에서 가장 적었다. 사업체 공정혁신은 일반산업(31%)에 가장 많이 일어났고 건설부문(14%)에서 가장 적었다.

규모: 제품 혁신과 마찬가지로, 공정 혁신은 시장 수준(13%), 사업체 수준(32%) 모두 대규모 사업체에 가장 많이 일어났고 소규모 업체에서 가장 적었다(각 8%, 21%)

마케팅 혁신

완전히 새롭거나 많이 변경된 마케팅 방식을 도입했다고 응답한 관리자는 28%이다. 이 중 시장에 새로운 마케팅 방식을 적용한 사례는 6%, 사업체에 새로운 방식을 적용한 사례는 22%였다.

국가: 시장 마케팅 혁신은 사이프러스(24%)와 그리스(18%)에 가장 많았고, 폴란드(0.5%)와 불가리아(2%)에 가장 적었다.

사업체에 새로운 마케팅 방식 도입은 몰타(34%)와 크로아티아(33%)에 가장 많았고 체코(10%)와 사이프러스(11%)에 가장 적었다.

부문: 시장에서의 마케팅 혁신은 기타 서비스 부문(8%)에 가장 많았고, 건설부문(3%)에 가장 적었다. 사업체 내부의 마케팅 혁신은 상업 및 환대부문(28%)에 가장 많았고, 건설과 운수부문(각 13%)이 가장 적었다.

규모: 시장에 새로운 마케팅 기법을 도입한 사례는 대규모 사업체에 가장 많았고(10%), 소규모 사업체에 가장 적었다(6%). 사업체에 새로운 마케팅 방식을 도입한 사례는 중규모 사업체에 가장 많았고(25%), 소규모 사업체에 가장 적었다(21%)

사업체 유형: 혁신

사업체 혁신의 수준을 진단하기 위해 다음을 기준으로 3가지 유형의 사업체를 구분하는 지표를 개발하였다.

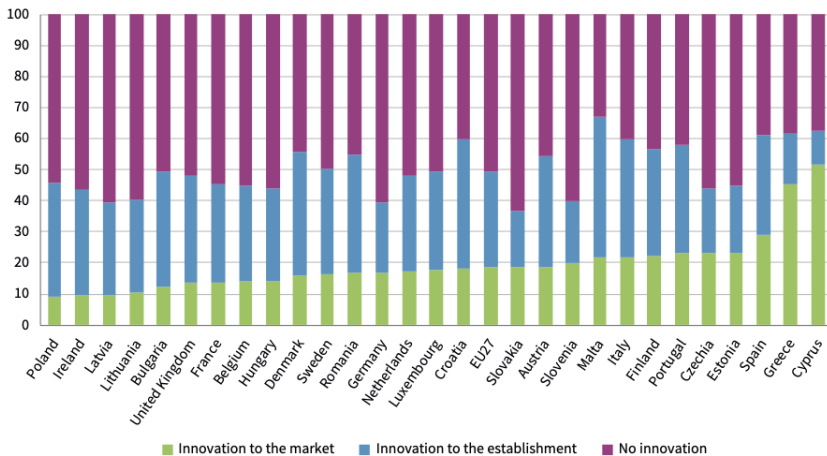
- 세 가지 혁신 영역에서(제품, 공정 또는 마케팅) 시장에 하나 이상의 혁신을 도입
- 시장이 아닌 사업체에 하나 이상의 혁신을 도입
- 혁신 도입 안함

그림 14는 EU 27개 회원국 소재 사업체의 약 절반(49%)이 어떤 형태든 혁신을 도입했음을 보여준다. 사업체의 19%에서는 시장 혁신이, 31%에서는 사업체 혁신이 도입되었다.

국가: 각 혁신영역의 결과와 마찬가지로, 시장 혁신은 사이프러스(52%)와 그리스(45%)에서 가장 많았고, 아일랜드와 폴란드(모두 9%)에서 가장 적었다. 사업체 내의 혁신은 몰타(45%)와 크로아티아(42%)에 가장 많았고 사이프러스(11%)와 그리스(16%)에 가장 적었다.

그림 14: 혁신 수준, 국가별 (%)

Figure 14: Levels of innovation, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

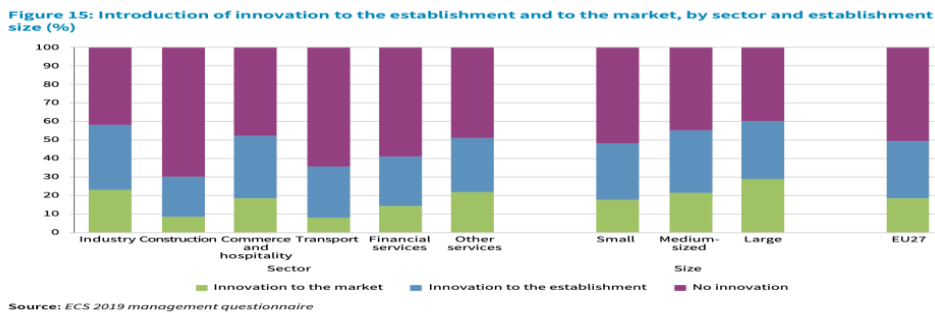
폴란드	아일랜드	라트비아	리투아니아	불가리아	영국	프랑스	벨기에	헝가리	덴마크
스웨덴	루마니아	독일	네덜란드	룩셈부르크	크로아티아	EU 27개 회원국	슬로바키아	오스트리아	슬로베니아
몰타	이탈리아	핀란드	포르투갈	체코	에스토니아	스페인	그리스	사이프러스	

Innovation to the market 시장 혁신
 Innovation to the establishment 사업체 혁신
 No innovation 혁신 없음

부문: 그림 15는 시장 혁신이 일반산업(23%)에, 운수부문과 건설부문(8%)에 가장 적음을 보여준다. 사업체 혁신도 일반산업(35%)에서 가장 많이 일어났고 건설부문(22%)에 가장 적었다.

규모: 시장 혁신과 사업체 내부 혁신 모두 사업체 규모가 클수록 높았다.

그림 15: 사업체 및 시장 혁신 도입, 부문/사업체 규모별 (%)

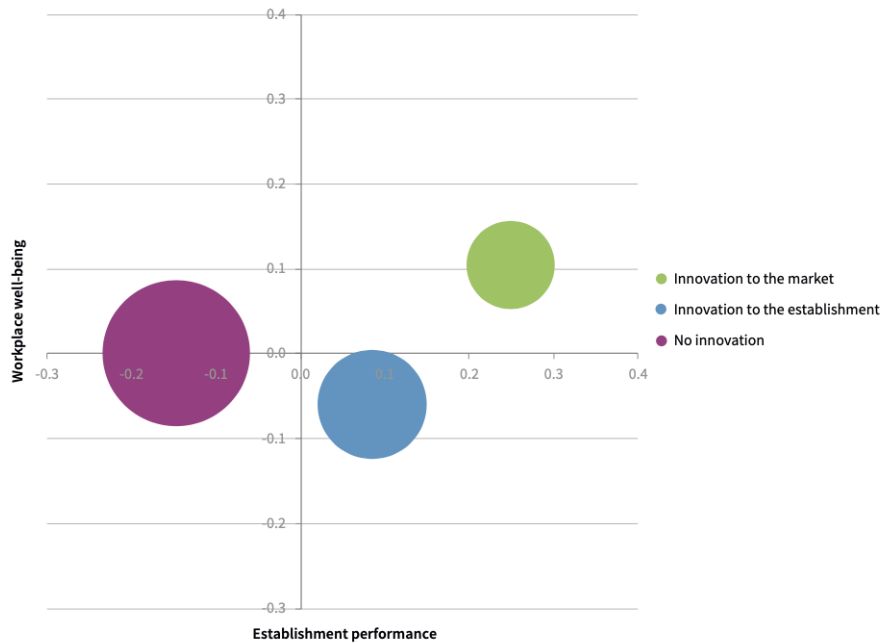


출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업
 Construction 건설
 Commerce and hospitality 상업 및 환대
 Transport 운수
 Financial services 금융서비스
 Other services 기타 서비스
 Small 소규모
 Medium-sized 중규모
 Large 대규모
 EU27 EU 27개 회원국
 Innovation to the market 시장 혁신
 Innovation to the establishment 사업체 혁신
 No innovation 혁신 없음

그림 16: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 사업체 유형별 - 혁신 (z 점수)

Figure 16: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type - innovation (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙
Establishment performance 사업체 성과
Innovation to the market 시장 혁신
Innovation to the establishment 사업체 혁신
No innovation 혁신 없음

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

혁신 수준과 사업장 성과의 연관성과 관련하여 그림 16은 시장 혁신을 도입한 사업체가 혁신성이 낮은 사업체 보다 사업장 웰빙과 사업체 성과 모두에서 더 높은 점수를 얻었음을 보여준다. 사업체에는 혁신을 도입했으나 시장 혁신은 이루지 못한 사업체는 혁신을 전혀 하지 않은 사업체보다 성과가 좋았으나 사업장 웰빙은 오히려 낮았다. 국가, 분야, 사업체 규모 및 형식 변수를 통제해도 이러한 차이는 유효하다.

사업 환경

이번 섹션에서는 각 사업체가 사업을 영위하는 환경을 진단한다. 먼저 관리자들이 인지하는 시장 경쟁과 제품 및 서비스에 대한 수요 예측을 살펴본다. 그리고 사업체가 시장 경쟁에 대해 취하는 접근법인 제품 시장전략을 살펴본다. 이는 경영 전략에 매우 중요한 부분으로, 다른 모든 사업장 관행과 사업장 웰빙, 사업체 성과에도 많은 영향을 미친다.

시장 특성

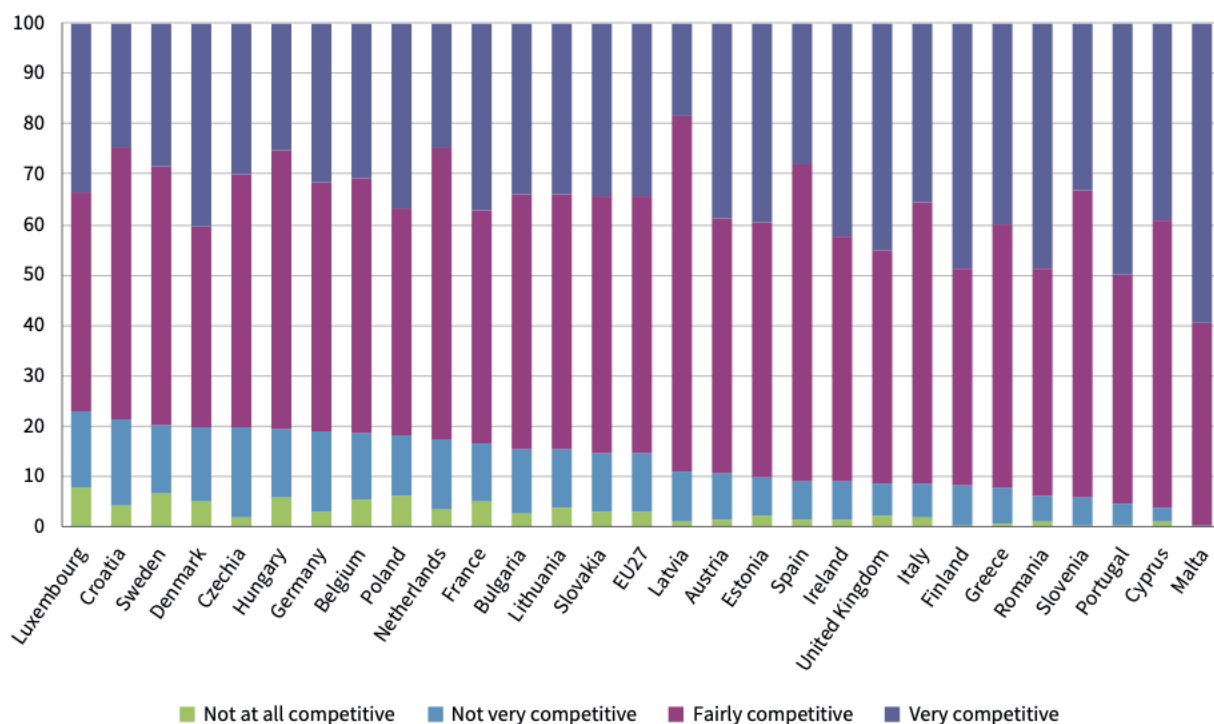
경쟁력

전체 관리자 중 8%는 소속 사업체의 사업 환경이 경쟁적이라고 답했는데, 매우 경쟁적(34%)이거나 상당히 경쟁적(51%)이라고 답했다. 나머지 15%는 경쟁이 심하지 않은 환경이라고 답했는데, 경쟁이 별로 심하지 않음(11%), 또는 경쟁 없음(4%)으로 답했다(그림 17). 몰타(100%)와 사이프러스(96%)의 관리자들이 사업환경이 경쟁적이라 답한 경우가 가장 많았으며, 크로아티아(22%), 룩셈부르크(23%)는 경쟁적이지 않은 환경이라고 답하는 경우가 많았다.

부문별로는 상업 및 환대부문에 종사하는 관리자(92%)들이 높은 경쟁 압력을 이야기하는 경우가 가장 많았으며, 금융서비스 종사 관리자(75%)은 그런 답변이 가장 적었다.

그림 17: 제품 시장 경쟁 수준, 국가별(%)

Figure 17: Degree of product market competition, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

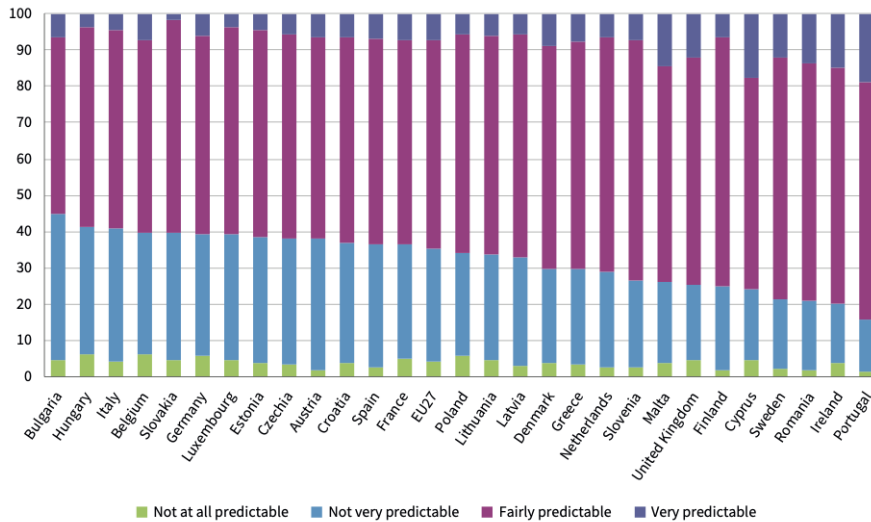
룩셈부르크	크로아티아	스웨덴	덴마크	체코	헝가리	독일	벨기에	폴란드	네덜란드
프랑스	불가리아	리투아니아	슬로바키아	EU 27개 회원국	라트비아	오스트리아	에스토니아	스페인	아일랜드
영국	이탈리아	핀란드	그리스	루마니아	슬로베니아	포르투갈	사이프러스	몰타	
Not at all competitive 경쟁적이지 않음 Not very competitive 별로 경쟁적이지 않음 Fairly competitive 상당히 경쟁적 Very competitive 매우 경쟁적									

수요 예측가능성

그림 18은 수요의 예측가능성을 보여준다. 관리자의 7%만이 소속 사업체 제품에 대한 수요의 예측가능성이 매우 높다고 답한 반면, 58%는 어느 정도 예측가능하고, 31%는 예측가능성이 매우 낮다고 답했고, 4%는 제품 수요를 예측할 수 없다고 답했다.

그림 18: 수요 예측가능성 정도, 국가별 (%)

Figure 18: Degree of demand predictability, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

불가리아	헝가리	이탈리아	벨기에	슬로바키아	독일	룩셈부르크	에스토니아	체코	오스트리아
크로아티아	스페인	프랑스	EU 27개 회원국	폴란드	리투아니아	라트비아	덴마크	그리스	네덜란드
슬로베니아	몰타	영국	핀란드	사이프러스	스웨덴	루마니아	아일랜드	포르투갈	
Not at all predictable 예측 불가능 Not very predictable 예측가능성 낮음 Fairly predictable 어느 정도 예측 가능 Very predictable 예측가능성 높음									

국가: 수요 예측가능성은 국가별로 많은 차이를 보인다. 상품 수요에 대한 예측가능성을 지닌 사업체(예측가능성 높음과 어느 정도 예측 가능)는 불가리아(55%)와 헝가리, 이탈리아(각 59%)에 가장 적고, 포르투갈(84%), 아일랜드(80%)에 가장 많다.

부문: 제품이나 서비스에 대한 수요 예측가능성은 금융서비스 부문에서 가장 높고(78%), 일반산업에서 가장 낮다(56%).

규모: 소규모 사업체에서 근무하는 관리자들은 수요 예측이 가능하다고 답하는 경우가 가장 적었고, 대규모 기업 관리자들은 그러한 답을 하는 경우가 가장 많았다(72%)

EU 27개 회원국 차원에서 제품 수요 특징은 중간수준의 상관관계($\rho = 0.3$)를 보인다. 심한 경쟁을 겪고 있는 사업체들은 제품이나 서비스에 대한 수요 예측이 더 어려운 것으로 나타났다.

사업체 유형: 제품 시장 전략

시장에서 경쟁함에 있어 사업체들은 각기 다른 전략을 취할 수 있다. 다음과 같은 목표를 수립할 수 있다.

- 경쟁사 대비 낮은 가격에 제품 및 서비스 제공
- 경쟁사 대비 더 좋은 품질 제공
- 맞춤화 된 제품과 서비스 제공
- 혁신 도모

응답자들에게 이러한 네 가지 전략에 우선순위를 부여하게 하였고, 가장 중요하다고 답한 전략을 기준으로 사업체들을 분류하였다. 2개 이상의 전략이 중요하다고 답한 경우에는 '특정 전략 없음'으로 분류하였다.

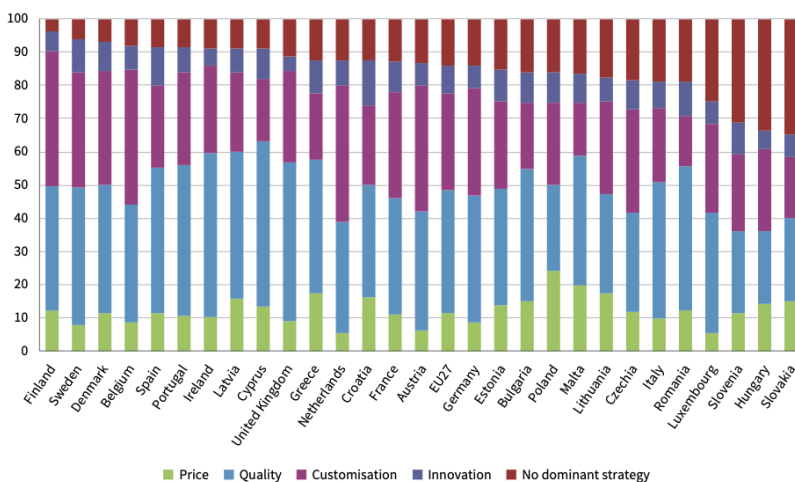
고품질의 제품과 서비스를 제공하는 것이 EU 27개 회원국 사업체들이 가장 많이 활용하는 제품 시장 전략이고(37%), 맞춤형 제품 및 서비스 제공(29%)이 그 다음으로 많았다. 경쟁사 대비 저가의 제품과 서비스를 제공하는 전략이 세 번째로 많았고(11%), 제품 및 서비스 혁신은 가장 적었다(8%). 나머지 14%의 사업체들은 2개 이상의 제품 시장 전략을 활용하는 혼합 전략을 취하고 있었다.

국가

그림 19는 국가별로 사업체들에 어떠한 제품시장전략을 추구하고 있는지 보여준다.

- 가격 경쟁은 폴란드(24%)와 몰타(20%)에서 가장 많고, 룩셈부르크(5%), 오스트리아, 네덜란드(각 6%)에서 가장 적다.
- 품질로 경쟁하는 것은 사이프러스(49%)와 아일랜드(49%)에서 가장 많고, 헝가리(22%), 슬로바키아, 슬로베니아(각 25%)에서 가장 적다.

그림 19. 주요 제품시장전략, 국가별



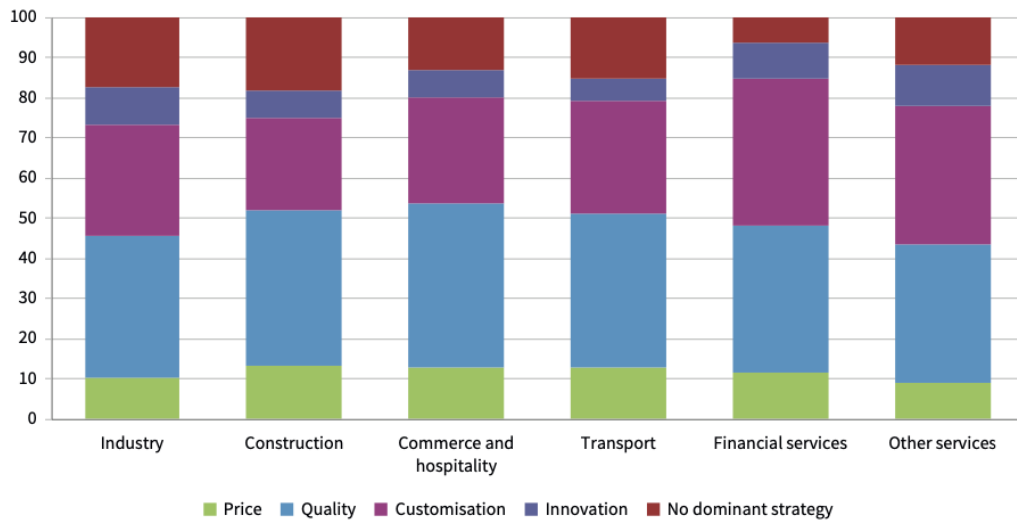
Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

핀란드	스웨덴	덴마크	벨기에	스페인	포르투갈	아일랜드	라트비아	사이프러스	영국
그리스	네덜란드	크로아티아	프랑스	오스트리아	EU 27개 회원국	독일	에스토니아	불가리아	폴란드
몰타	리투아니아	체코	이탈리아	루마니아	룩셈부르크	슬로베니아	헝가리	슬로바키아	
Price 가격 Quality 품질 Customisation 맞춤화 Innovation 혁신 No dominant strategy 특정 전략 없음									

그림 20: 주요 제품시장전략, 부문별(%)

Figure 20: Dominant product market strategy, by sector (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업
Construction 건설
Commerce and hospitality 상업 및 환대
Transport 운수
Financial services 금융서비스
Other services 기타 서비스
Price 가격
Quality 품질
Customisation 맞춤화
Innovation 혁신
No dominant strategy 특정 전략 없음

- 맞춤화 기반의 경쟁 전략은 벨기에, 핀란드, 네덜란드(41%)에서 가장 많이 쓰이고, 루마니아(15%), 몰타(16%)에서 가장 적게 쓰인다.

- 혁신이 주요 전략으로 가장 많이 쓰이는 국가는 크로아티아(13%), 스페인(12%)이고, 영국(4%), 아일랜드(5%)에서는 그렇지 않다.
- 제품시장관련 복합적인 전략을 취하는 사업체들은 슬로바키아(35%)와 헝가리(34%)에 가장 많고, 핀란드(4%)와 스웨덴(6%)에 가장 적다.

부문

그림 20은 각기 다른 부문에 종사하는 사업체들이 제품시장에서 경쟁하기 위해 다른 접근법을 활용한다는 것을 보여준다.

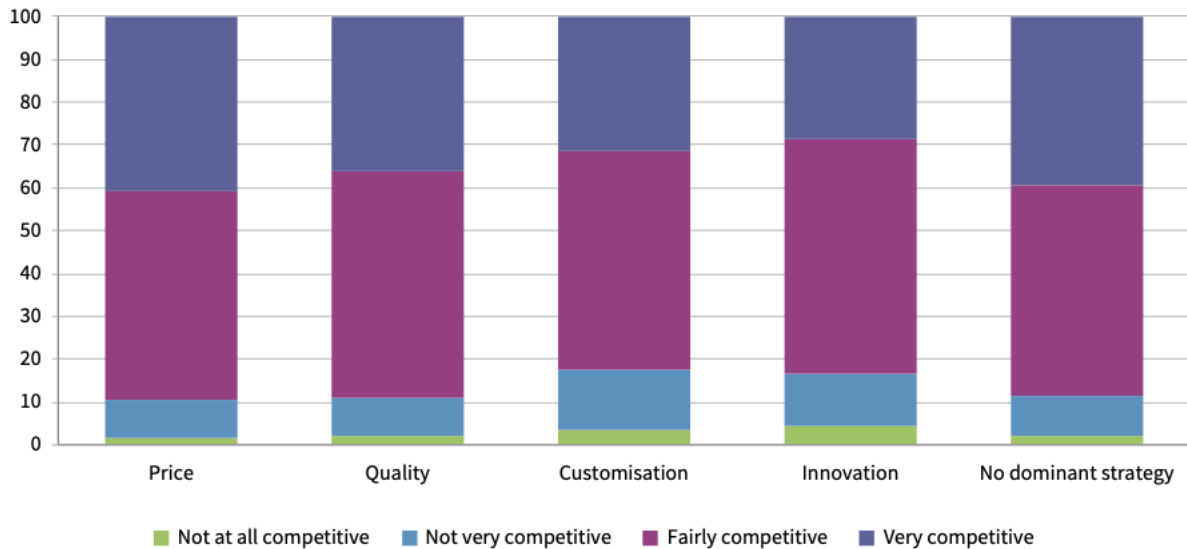
- 가격 경쟁은 운수, 상업 및 환대, 건설에서 가장 흔하고 기타 서비스부문에서 가장 덜 쓰인다.
- 품질 기반 경쟁은 주로 상업 및 환대 부문에서 많이 이루어지고, 일반산업과 기타 서비스 부문에서는 그렇지 않다.
- 서비스나 제품의 맞춤화를 통한 경쟁은 금융서비스부문에서 가장 많이 이루어지고 건설에서 그 빈도가 가장 낮다.
- 혁신은 일반산업과 기타 서비스 부문에서 가장 많이 진행되고 운수부문에서는 그렇지 않다.
- 복합 전략은 일반산업과 건설부문에서 가장 많이 쓰인다.

규모: 사업체 규모에 따라 제품시장전략 접근법의 선호도에 큰 차이가 있지는 않다. 다만, 대규모 사업체(11%)의 경우 혁신 중심의 전략에 대한 선호도가 매우 높게 나타난다.

제품시장에 대한 사업체의 접근법은 제품시장의 조건과 연관되어 있다. 그림 21은 저가 경쟁이나 복합전략을 취하는 사업장에 속한 관리자들에 주로 경쟁이 매우 심한 시장에 종사하고 있음을 보여준다. 맞춤화나 혁신을 주요 전략으로 삼는 사업체의 관리자들도 자신들이 속한 제품시장의 경쟁이 심하지 않거나 없다고 답하는 경우가 대부분이었다.

그림 21: 시장 경쟁, 주요 제품시장전략별 (%)

Figure 21: Market competitiveness, by dominant product market strategy (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Price 가격
 Quality 품질
 Customisation 맞춤화
 Innovation 혁신
 No dominant strategy 특정 전략 없음
 Not at all competitive 경쟁적이지 않음
 Not very competitive 별로 경쟁적이지 않음
 Fairly competitive 상당히 경쟁적
 Very competitive 매우 경쟁적

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

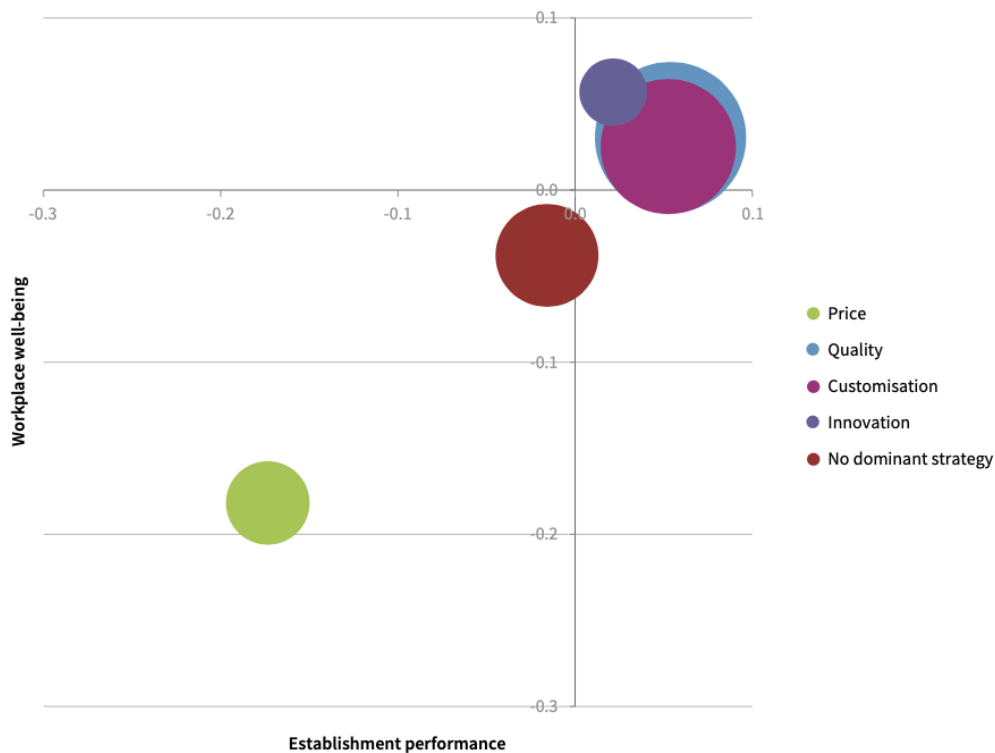
그림 22에서 보듯이 사업장 웰빙과 사업체 성과 측면에서 하나의 제품시장전략이 두드러지는데, 그것은 가격 중심 전략이다.

가격으로 경쟁하는 사업체들은 다른 전략을 추구하는 사업체 대비 웰빙과 성과 점수가 상대적으로 많이 낮았다. 이러한 차이는 국가, 부문, 규모 변수를 통제해도 유효하다.

복합전략을 추구하는 사업체들도 혁신, 맞춤화, 품질 중심의 전략을 추구하는 사업체 보다 웰빙과 성과 점수가 낮았으나, 이러한 차이는 국가, 부문, 규모의 변수를 통제하면 나타나지 않았다.

그림 22: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 사업체 유형별 – 제품시장전략(z 점수)

Figure 22: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type – product market strategy (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙
Establishment performance 사업체 성과
Price가격
Quality품질
Customisation 맞춤화
Innovation 혁신
No dominant strategy 특정 전략 없음

주요 분석 결과: 유럽의 사업체들

근로자와 사업체의 결과

본 연구는 사업장 웰빙과 사업체 성과라는 두 가지 결과를 바탕으로 기업과 직원들 모두에 이득이 되는 상황을 도출하는 사업자 관행을 중점적으로 살펴본다.

사업장 웰빙

EU 27개 회원국의 사업체 대부분이 긍정적인 근로 환경을 갖고 있다. 관리자의 84%는 사업장 내 노사관계에 대해 좋음 또는 매우 좋음이라고 답했다. 그러나 이는 사업체 중 약 1/5에서는 노사관계에

아직 개선할 부분이 있다는 것을 암시한다. 관리자 중 일부는 직원 유지의 어려움(27%)과 너무 잦은 결근(21%)에 대한 고충을 토로했다.

사업체 성과

사업체 대부분은 성과도 우수했다. 관리자들의 77%는 자신이 속한 사업체가 2018년 수익을 달성했다고 답했다. 수익을 낸 사업체 대부분은 수익에 대한 기대를 갖고 있었다. 사업체 4%에서만 기대하지 않은 수익이 발생했다.

사업체 중 약 절반(49%)에서 생산된 제품 또는 제공된 서비스가 2016년 이후 증가했고, 43%는 생산량이 유지되었다고 답했다. 8%만의 사업체가 감소를 보고하였다.

마지막으로 사업체의 31%에 속한 관리자들이 향후 고용 증가를 기대했다.

디지털화, 혁신 및 사업 환경

사업체에서 사업장 관행과 사업장 웰빙, 그리고 사업체 성과와 관련된 것으로 짐작되는 디지털화, 혁신, 그리고 사업 환경 중에서도 제품시장전략 등 세 가지 요소를 분석하였다.

디지털화

디지털 기술의 도입 정도에 따라 네 가지 유형의 사업체로 분류하였는데, 디지털화의 정도에 따라 다음과 같이 구분된다.

- 고도의 디지털화 (사업체의 28%)
- 높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용(26%)
- 로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용(19%)
- 제한적인 디지털화 (27%)

고도로 디지털화가 이루어진 사업체들은 다른 유형의 사업체 대비 사업체 성과가 좋다. 이러한 사업체들과 컴퓨터 활용도는 높지만 다른 디지털 기술 활용도는 제한적인 사업체들은 다른 디지털화 수준이 낮은 사업체 대비 사업장 웰빙 점수가 높다.

혁신

EU 27개 회원국 소재 사업체의 약 절반(49%)이 지난 3년 간 일종의 혁신을 도입하였다. 이러한 사업체 중 19%는 신규 제품이나 서비스를 시장에 선보였고, 31%는 사업체 혁신을 도입했다.

시장에 혁신을 도입한 사업체들은 혁신성이 낮은 사업체 대비 사업장 웰빙과 사업체 성과 두 측면 모두 점수가 높다. 사업체 혁신은 도입했으나 시장혁신은 도입하지 못한 기업은 혁신성이 전혀 없는 사업체 대비 성과가 좋으나 사업장 웰빙은 모두 낮다.

제품시장전략

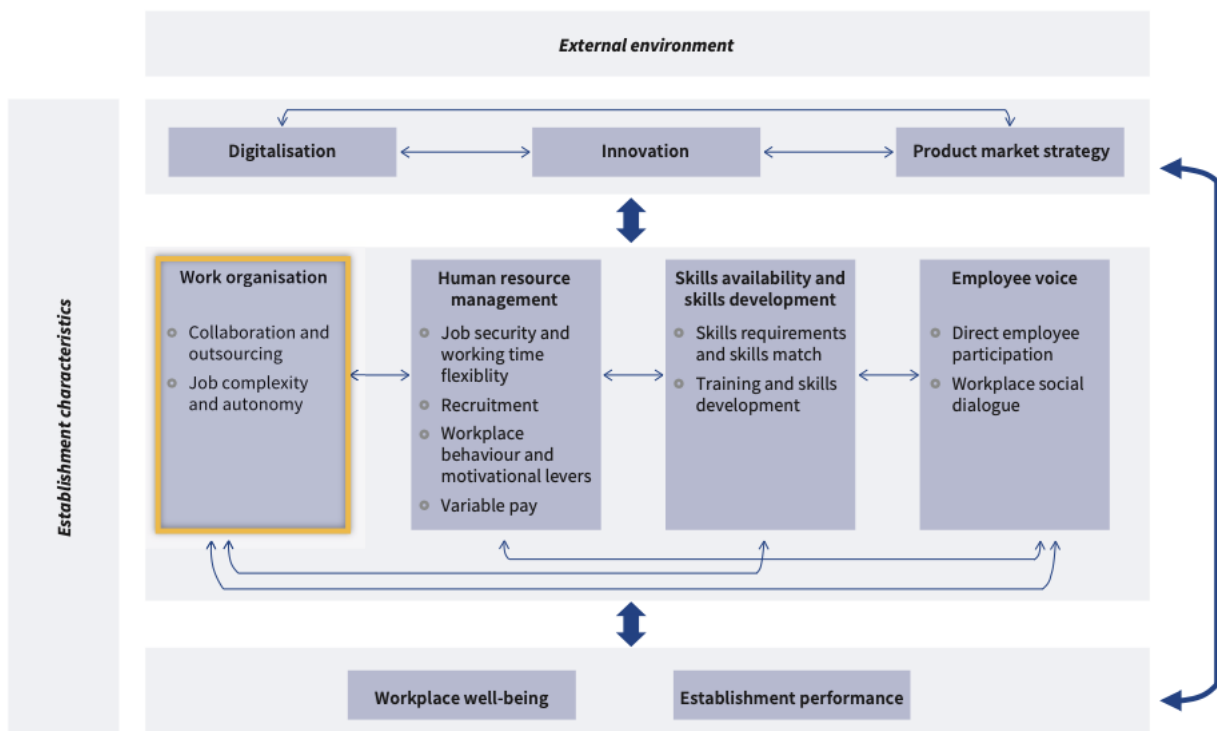
사업체들은 각기 다른 시장 경쟁 전략을 도입한다. 품질 향상(37%)은 EU 27개 회원국 소재 사업체에서 가장 많이 추진한 제품시장전략이며, 그 뒤를 맞춤화 제품 및 서비스(29%) 전략이 이었다. 경쟁사 대비 낮은 가격(11%)은 3위이고 가장 낮은 순위는 제품 및 서비스 혁신(8%)이 차지했다.

사업체 성과와 사업장 웰빙에 큰 차이를 유발하는 제품시장전략은 가격 중심 전략이 유일하다. 가격을 기반으로 경쟁하는 사업체들은 다른 전략을 추구하는 사업체 대비 성과 및 웰빙 모두 점수가 상당히 낮았다.

업무 조직

본 연구의 이론적 배경은 업무 조직과 이를 뒷받침하는 직무설계가 고용관계 관리의 중요한 부분을 차지하는 것으로 본다. 이번 섹션에서는 업무 조직의 두 가지 측면을 조명한다. 먼저 제4장에는 사업체가 협업이나 외주 등 다른 조직과 맺고 있는 관계의 형태를 살펴본다. 이러한 관계는 최소한 두 가지 방식으로 업무 조직과 직무 설계에 영향을 미친다. 먼저 일부 활동을 사업체 외부로 이전하는 것은 사업체 직원들에게 요구되는 요건에 영향을 미친다. 둘째로, 협업과 외주는 다른 사업체와의 지속적인 관계를 요하며 이는 교차 학습의 기회도 되지만 조율의 문제도 발생한다. 이러한 관행들은 업무 조직과 직무설계에 더 큰 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 일본 기업들은 1차, 2차 협력업체의 적시(just-in-time)생산 기법 도입을 지원한다.

제5장은 업무 조직에서 두 번째로 중요한 측면인 직무 설계, 더 구체적으로는 직무의 일부로 직원들이 수행하는 과업(task)의 복잡성과 이러한 과업수행에 주어진 자율성의 정도를 살펴본다. 조직이 구성원들에게 높은 수준의 복잡성과 자율성을 부여하고 이에 대해 조직원들로부터 높은 수준의 책임과 생산성을 요구하는 등 직무 복잡성과 자율성은 고용관계 관리에 매우 중요하다.



	외부 환경			
	디지털화		혁신	제품시장전략
사업체 특징	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성	인적자원관리 ○ 고용 안정성 및 유연근로시간제도 ○ 채용	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성	직원의 목소리 ○ 직접적인 직원참여 ○ 일터의 사회적 대화

		○ 직장 내 행동 및 동기부여 수단 ○ 변동급여		
	사업장 웰빙		사업체 성과	

4 협업과 외주

업무조직 설계의 일환으로 사업체들은 사업 활동의 일부나 활동의 일부 측면을 수행하기 위해 1개 이상의 외부 사업체와 관계를 맺을 수 있다. 이러한 관계는 활동을 제3자에 외주를 주는 계약기반의 관계가 될 수 있다. 협업 중심의 관계도 구축 가능하다. 외주(outsourcing)는 공정을 다른 당사자에게 완전히 넘기는 것을 의미하지만 협업은 특정 공정을 다른 당사자와 공유하는 것으로 사업체는 그 공정에 지속적으로 관여하게 된다. 노하우나 희소한 자원을 조직 외부에서 확보해야 하는 경우 협업이 더 많이 활용된다. 협업을 하는 또 다른 이유는 회사의 분화(fragmentation)로 인한 전문화를 들 수 있다.

활동에 따른 협업과 외주

사업체 활동에 있어 협업과 외주의 정도를 파악하기 위해, 사업체가 제품 생산 및 서비스 전달, 또는 신규 제품 또는 서비스의 설계 및 개발 중 어떠한 활동을 하고 있는지에 대해 관리자들에게 물었다. 그리고 나서, 관리자들에게 이러한 활동을 사업체가 직접 하는지, 제3자와 협력하는지, 외주를 주는지 물었다.

생산 또는 서비스 제공

EU 27개 회원국 소재 사업체 중 67%에서 일하는 관리자들은 자신이 속한 사업체가 제품의 생산(또는 조립)이나 서비스 제공에 어떤 형식으로든 연관되어 있다고 답했다. 사업체 중 4%는 동일한 기업의 1개 이상 사업장과 협업을 통해 주로 이러한 활동을 한다고 답했다. 12%는 1개 이상의 외부 기업과의 협업을 한다고 답했으며, 4%는 주로 외주를 준다고 답했다. 관리자의 약 49%는 생산이나 서비스 제공을 자체적으로 해결한다고 답했다.

국가

- 스페인(75%), 독일, 이탈리아(모두 73%)의 사업체들은 주로 제품생산이나 서비스 제공을 직접 하는 경우가 많았으며, 핀란드(51%), 아일랜드(41%) 사업체들은 그렇지 않았다.
- 동일한 기업 내 다른 사업장과의 협업은 스웨덴(9%), 핀란드(8%)에서 가장 많았고, 라트비아, 폴란드, 루마니아(1% 미만)에서 가장 적었다.
- 다른 기업과의 협업은 리투아니아(28%), 그리스(20%)에서 가장 많이 이루어지고, 이탈리아(7%), 프랑스, 헝가리(각 8%)에서 가장 적다.
- 생산이나 서비스 제공의 외주가 가장 많이 이루어지는 곳은 슬로베니아(15%), 사이프러스, 몰타, 루마니아, 스페인(모두 8%)이다. 핀란드, 영국(1%)은 외주에 대한 답변이 가장 적었다.

부문

- 일반산업 부문의 사업체들은 생산이나 서비스 제공을 주로 하고 있고(91%), 금융서비스 사업체들은 이런 활동을 하는 비율이 가장 낮다(52%, 그림 23)
- 같은 기업 소속 다른 사업장과의 협업은 기타 서비스 부문에서 가장 많이 이루어지고(5%), 운수부문에서 가장 적다(1%).

- 반대로 다른 기업과의 협업은 건설부문에서 가장 많이 이루어지고(18%), 금융서비스에 가장 적다(8%).
- 건설 부문 종사 사업체들은 생산이나 서비스 제공을 가장 많이 외주기업에 위탁하고(10%), 상업 및 환대 부문, 금융서비스 부문은 그렇지 않은 경우가 대부분이다(각 3%)

규모

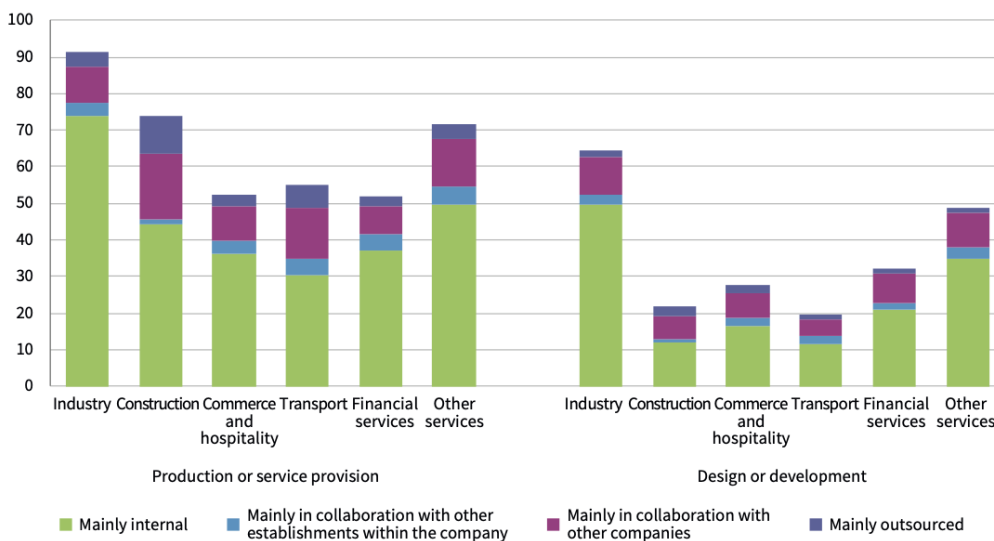
- 소규모 사업체 관리자들은 제품생산이나 서비스 제공을 한다고 답하는 비율이 가장 적었고(68%), 대규모 사업체 관리자들이 그러한 답변을 가장 많이 하였다(75%)
- 기업 내 다른 사업장과의 협업은 중규모(6%), 소규모 사업체(3%)보다 대규모 사업체(11%)에서 더 많이 이루어진다(11%)
- 다른 기업과의 협업은 사업체 규모별 별다른 차이가 없다(소규모 12%, 중규모, 대규모 사업체 각 11%)
- 마찬가지로 외주에 대한 의사결정에 사업체 규모는 영향을 미치지 않는 것으로 보인다(소규모 5%, 중규모, 대규모 사업체 각 4%)

설계 및 개발

신규 제품 및 서비스의 설계 및 개발을 진행하고 있다고 답한 관리자들은 EU 27개 회원국 사업체의 41%에 해당한다. 제3자와 협업하거나 외주를 주는 사업체들은 거의 없었다. 사업체 중 2%가 동일 기업 내 1개 이상의 사업체와 협업을 하고 있으며 사업체 중 8%는 1개 이상의 다른 기업과 협업을 하고, 2%는 주로 외주를 주는 것으로 나타났다. 나머지 28%는 내부적으로 직접 이러한 업무를 수행하고 있었다.

그림 23: 활동에 따른 협업 및 외주, 부문별 (%)

Figure 23: Collaboration and outsourcing according to activity, by sector (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

Industry 일반산업	Financial services 금융서비스
Construction 건설	Other services 기타 서비스
Commerce and hospitality 상업 및 환대	Production or service provision 제품 및 서비스 제공
Transport 운수	Design or development 설계 또는 개발
Financial services 금융 서비스	Mainly internal 주로 내부에서 해결
Other services 기타 서비스	Mainly in collaboration with other establishments within the company 주로 동일 기업 내 다른 사업장과 협업
Industry 일반산업	Mainly in collaboration with other companies 주로 다른 기업과 협업
Construction 건설	Mainly outsourced 주로 외주
Commerce and hospitality 상업 및 환대	
Transport 운수	

국가

- 핀란드와 리투아니아(모두 53%)에서 신규 제품과 서비스의 개발 및 설계를 하는 사업체들이 가장 많았고, 아일랜드(26%), 스웨덴(32%)에 있는 사업체들은 그렇지 않은 경우가 많았다.
- 동일 기업 내 다른 사업장과의 설계 및 개발 관련 협업은 핀란드(10%), 네덜란드, 스웨덴(5%)에서 가장 많이 이루어지고, 크로아티아, 에스토니아, 라트비아, 리투아니아, 폴란드, 루마니아, 슬로바키아에서는 거의 전무하다(모두 1% 미만).
- 다른 기업과의 협업은 리투아니아(17%), 체코(14%)에서 가장 많이 이루어지고, 헝가리, 아일랜드(5%)에서 가장 적다.
- 설계 및 개발 활동의 외주는 많이 이루어지지 않지만, 슬로베니아(8%), 루마니아(4%)에서 가장 많았다. 체코, 핀란드, 독일, 스웨덴, 영국에서는 거의 전무하다(모두 1% 미만).

부문

- 일반산업 부문의 사업체들은 신규 제품 및 서비스의 설계 및 개발을 가장 많이 진행하고 있으며(65%), 운수부문 사업체는 그런 비율이 가장 낮았다(20%, 그림 23)
- 동일 기업 내 다른 사업장과의 설계 및 개발 관련 협업은 부문별 차이가 별로 없으나 주로 일반산업과 기타 서비스 부문에서 가장 활발하고(각 3%), 건설에서 그 비율이 가장 낮다(1%).
- 다른 기업과의 설계 및 개발 관련 협업은 주로 일반산업(10%)에서 관찰되고 운수에서 가장 적었다(4%)
- 이러한 활동의 외주는 주로 건설부문(3%)에서 이루어지고 기타 서비스에서 그 비율이 가장 낮았다(1%).

규모

사업체 규모 측면에서 설계 및 개발 양상은 제품 및 서비스 제공 양상과 유사하다.

- 대규모 사업체(59%)들은 중규모(48%), 소규모(39%) 사업체 보다 설계와 개발을 직접 수행하는 경우가 많다.

- 동일 기업 내 다른 사업장들과의 협업은 중규모(4%), 소규모(2%) 사업체 보다 대규모 사업체(9%)에서 더 많이 이루어진다.
- 대규모 사업체(11%)들은 설계 및 개발에 있어 중규모(9%), 소규모(8%) 사업체 보다 다른 기업과 협력하는 경우가 많다.
- 여기서도 사업체의 규모는 설계 및 개발의 외주 결정에 영향을 미치지 않으며, 그러한 사례도 매우 적다(대규모 사업체 1%, 중소규모 사업체 각 2%)

사업체 유형: 협업과 외주

생산 또는 서비스 제공이나 설계 및 개발 등 사업활동의 유형과 관계없이 사업체들이 다른 사업체와 관계를 맺는다는 점은 흥미롭다. 또한 이러한 관계의 본질을 들여다보는 것도 그렇다. 본 조사는 이러한 관계가 공식적인 것인지, 계약이나 협업에 기반한 것인지 살펴본다. 그러나 이러한 관계의 공식적 성격 여부와 관계없이 어느 정도 협업을 기반으로 하고 있는지에 대한 정보는 포함하지 않는다.

사업체들이 (동일 기업 내 또는 외부 기업 등) 다른 사업체와 협업하는지, 그리고 어떤 생산활동을 다른 조직에 외주로 주는지¹⁰ 파악하기 위한 지표를 개발하였다

그림 24와 같이 EU 27개 회원국 사업체의 26%는 다른 사업체와 관계를 맺고 있다. 5%만이 외주를 주고 있고 21%는 다른 사업체와 협업하고 있다.

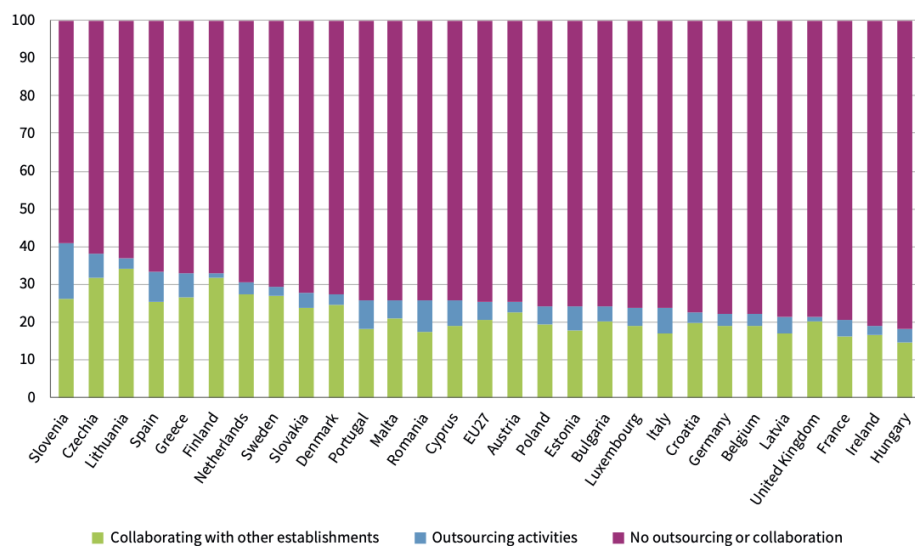
국가: 외주 활동은 슬로베니아(15%), 포르투갈, 루마니아, 스페인(모두 8%)에 가장 많았고, 영국(1%), 핀란드, 아일랜드, 스웨덴(각 2%)에 가장 적었다. 다른 사업체와의 협업은 리투아니아(34%), 체코, 핀란드(32%)에 가장 많고, 헝가리(15%), 프랑스(16%)에 가장 적다.

부문: 그림 25는 외주가 건설부문(10%)에서 가장 흔하고, 상업 및 환대, 금융서비스, 기타서비스(모두 4%)에서 가장 적다는 것을 보여준다. 다른 사업체와의 협업은 기타 서비스 부문(24%)에서 가장 많이 이루어지고 상업 및 환대(17%)에서 가장 적다.

¹⁰ 사업체 중 일부만이 상품이나 서비스 전달은 외주로, 설계 및 개발은 주로 협업을 통해 진행한다고 하거나, 반대로 상품 및 서비스 전달은 협업으로, 설계나 개발은 외주로 진행한다고 밝혔다. 이러한 기업들은 '다른 사업장과 협업' 카테고리로 분류하였다.

그림 24: 협업 및 외주, 국가별 (%)

Figure 24: Collaboration and outsourcing, by country (%)



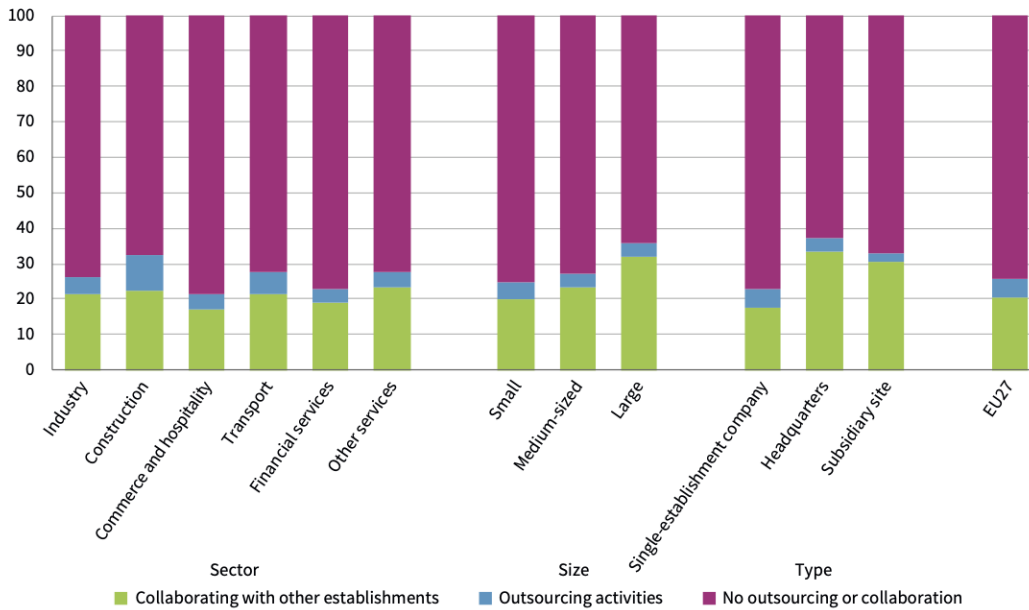
Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

슬로베니아	체코	리투아니아	스페인	그리스	핀란드	네덜란드	스웨덴	슬로바키아	덴마크
포르투갈	몰타	루마니아	사이프러스	EU 27개 회원국	오스트리아	폴란드	에스토니아	불가리아	룩셈부르크
이탈리아	크로아티아	독일	벨기에	라트비아	영국	프랑스	아일랜드	헝가리	
Collaborating with other establishments 다른 사업체와 협업									
Outsourcing activities 외주 활동									
No outsourcing or collaboration 외주나 협업 없음									

그림 25: 협업 및 외주, 부문/사업체 규모/유형별 (%)

Figure 25: Collaboration and outsourcing, by sector and establishment size and type (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업
 Construction 건설
 Commerce and hospitality 상업 및 환대
 Transport 운수 Financial services 금융서비스
 Other services 기타 서비스
 Small 소규모 Medium-sized 중규모
 Large 대규모
 Single-establishment company 단일사업장 기업 Headquarters 본사
 Subsidiary site 계열사
 EU27
 Sector 부문
 Size 규모
 Type 유형
 Collaborating with other establishments 다른 사업체와 협업
 Outsourcing activities 외주 활동
 No outsourcing or collaboration 외주나 협업 없음

규모: 외주는 사업체 규모별 별다른 차이가 없으나 다른 사업체와의 협업은 사업체 규모가 클수록 많이 이루어진다.

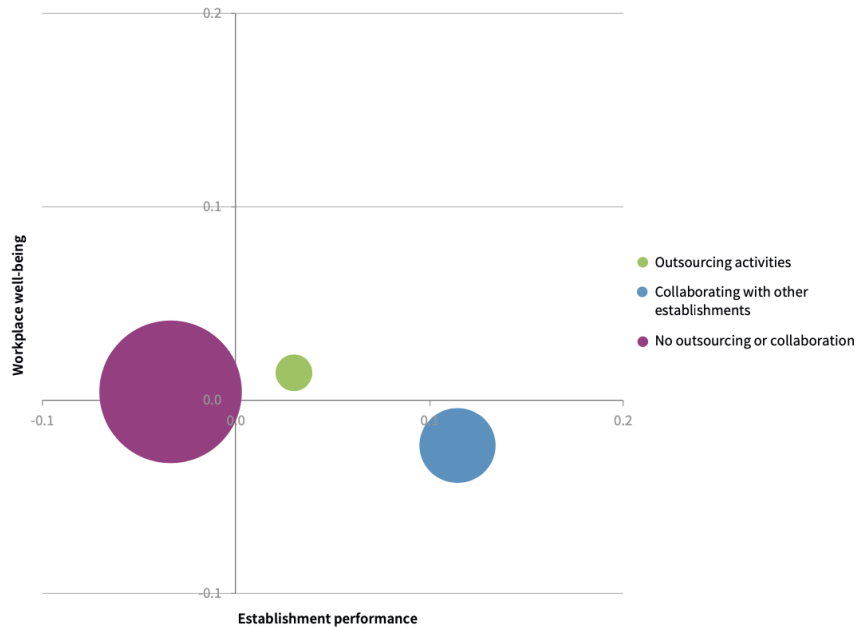
유형: 단일사업장 기업(5%)은 본사(4%)와 계열사(3%)보다 외주를 더 많이 준다. 본사(33%)는 계열사(30%), 단일사업장 기업(17%)보다 다른 사업체들과 협업을 더 많이 한다. 동일 기업 내 다른 사업장과의 협업도 협업의 범주에 포함이 되도록 측정을 구성하였고, 단일사업장 기업의 경우 이러한 선택지가 해당되지 않기 때문에 이러한 결과가 나온 것으로 볼 수 있다.

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

협업 과 외주는 그림 26에서 보는 바와 같이 사업장 웰빙에 별다른 영향을 미치지 않는다. 다른 사업체와 협업하는 사업체들은 외주를 주는 사업체보다 성과가 높고, 협업이나 외주를 전혀 하지 않는 사업체보다 성과가 높다. 이러한 격차는 국가, 부문, 사업체 규모, 유형 변수를 통제해도 여전히 나타난다.

그림 26: 사업장 웰빙 및 사업체 성과, 사업체 유형별 - 협업과 외주(z 점수)

Figure 26: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type - collaboration and outsourcing (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙
 Establishment performance 사업체 성과
 Outsourcing activities 외주 활동
 Collaborating with other establishments 다른 사업체와 협업
 No outsourcing or collaboration 외주나 협업 없음

5 직무 복잡성과 자율성

사업은 제품이나 서비스 전달 공정에 대한 통제를 요한다. 조직 위계는 누가 누구에게 보고하는지 등 사업체 내의 지휘계통을 규정한다. 이러한 계통 내에서 생산공정을 통제하는 다양한 방법이 있다. 한 가지 방식은 직접적인 통제로, 관리자의 주요 업무는 성과 모니터링을 통해 직원들이 하는 일을 통제하는 것이고 여기에 기술이 도구로 사용될 수 있다. 또 다른 방법은 인센티브를 통한 간접 통제이다. 이 방식에서 관리자의 주요 업무는 직원들이 자신들의 과업을 바람직한 수준으로 수행할 수 있도록 동기를 부여하고 지원하는 환경을 조성하는 것이다.

(직원 개인이나 팀에 부여되는) 자율성 수준과 직원들이 노출되는 도전적 과제의 수준(문제해결) 등 생산공정을 통제하는 역할을 관리자가 이해하는 방식은 직무 설계에 반영된다. 과업과 책임이 할당되고 팀워크가 사용되는 방식에도 반영된다.

조직 특성

조직 위계

근로자들의 자율성 욕구는 관리자의 생산공정 및 근로자 조직 통제욕구와 균형을 맞추어야 한다. 이러한 균형은 종종 조직 위계를 통해 맞춰지며, 위계 단계의 수는 각기 다르다. 사업체의 60%가 3단계의 위계구조를 갖고 있으며 24%는 1-2단계, 나머지 16%는 4개 이상의 단계를 운영하고 있다.¹¹

4개 이상의 위계 단계를 두고 있는 사업체는 몰타(36%), 사이프러스(28%)에 많고, 2개 이상의 위계 단계를 운영하는 사업체는 덴마크(44%), 스웨덴(36%)에 많다. 슬로바키아(67%), 크로아티아, 체코(65%)에서는 3단계의 조직구조가 가장 흔하다.

조직(coordination) 문제는 대규모 기업에서 가장 많이 발생하고 있으며, 그렇기 때문에 대규모 사업체의 70%에서 4단계 이상의 위계구조를 운영하고 있는 것은 놀라운 일이 아니다. 소규모 사업체에서는 3단계(61%) 구조가 가장 많이 쓰이며, 그 다음으로 1-2단계 구조가 많다(28%).

관리 방식

사업체별로 관리자 역할에 대한 인식이 다르다. 사업체 대부분(73%)은 직원들이 자율적으로 자신의 과업을 수행할 수 있는 환경을 만드는 것이 관리자의 역할로 보고 있으며, 사업체의 27%에서는 직원들이 정해진 과업을 수행하도록 하는 것이 주된 임무이다.

스웨덴(93%)과 덴마크(88%)에서는 주로 직원의 자율성을 독려하는 것이 관리자의 주된 업무이고, 슬로바키아(52%)와 불가리아(45%)에서는 직원들의 업무 통제가 주된 업무이다.

근로자 작업 통제가 관리자의 주된 업무인 사업체는 건설분야에서 가장 높고(37%), 금융서비스와 기타 서비스에서 가장 낮다(각 20%). 규모로 볼 때, 대규모 사업체에서 이러한 관리자 업무에 대한 기대가 33%로 가장 높다.

¹¹ 사업체 조직 내 위계 단계의 수는 규모(종업원 수)와 관계가 있다. 그러므로 이 이슈는 본 보고서에서 다루지 않는다.

직원 모니터링

기술발전은 직원 업무를 모니터링 하는 방식을 바꾸었다. 과거, 모니터링은 주로 물리적 관리감독과 수량, 품질, 속도나 결과물을 적시에 내는지를 확인하는 방식으로 이루어졌다. 이제 디지털 기술을 활용한 모니터링이 가능하다. 한 가지 예로, 3장에 기술된 것처럼 데이터 애널리틱스를 통한 디지털 모니터링이 가능하다. 디지털 기술은 성과 모니터링뿐만 아니라 알고리즘을 통해 직원 성과도 평가할 수 있다. 이렇게 인적 요소를 일부 제거하는 것은 직원의 자율성이 심각하게 제한되는 상황을 초래할 수도 있다.

3장에 언급된 바와 같이 사업체의 약 1/4(27%)에 속한 관리자들은 데이터 애널리틱스를 활용해 직원성과를 모니터링하고 있다고 답했고, 관련 통계는 이번 장에서 더 자세히 소개한다.

직무설계와 팀워크

자율성 및 문제해결

기존의 연구들은 근로자들의 직무에 복잡한 과업을 주어 적절히 도전을 부여하고 이러한 과업 수행에 어느 정도 자율성을 부여하면 직무 만족도뿐 아니라 생산성 측면에서도 효과가 있는 것으로 보고 있다.

직원이 자신들의 직무에 쏟는 노력과 자신들의 숙련을 활용하는 정도는, 인적자원관리 관행과 직원 성과간 관계를 설명하는데 많이 쓰이는 AMO(역량, 동기부여, 기회)모델로 설명될 수 있다. 이 모델에 따르면 직원들은 숙련을 보유하고 있고, 그렇게 할 동기부여가 되고, 숙련을 적용할 기회가 주어진다면 자신의 숙련을 과업에 사용한다. 그래서 문제해결을 통해 숙련을 활용하도록 자극하고 이러한 문제해결방식을 스스로 강구하게 하는 자율성을 부여하는 복잡한 직무설계를 도입한 사업체의 직원들은 자신들의 숙련을 활용할 동기부여와 기회를 모두 얻게 되는 것이다. 결과적으로 직무 복잡성과 자율성은 모두 사업장 웰빙 및 사업의 성과와 양의 상관관계를 갖고 있다.

사업장에서 종업원들이 누리는 자율성의 정도를 평가하기 위해, ECS 2019는 자신들의 직무와 시간을 독립적으로 조직하는 직원 비율(자율성 관련)과, 기계나 컴퓨터가 업무 속도를 결정짓는 직원의 비율(자율성 부족)에 대한 질문을 던졌다. 문제해결의 수준을 측정하기 위해서는 직무의 일환으로 익숙하지 않은 문제에 대해 해결책을 찾는 직원의 비율을 물었다.

자율성

조사 데이터에 따르면 EU 27개 회원국 사업체의 36%에서 직원의 일부(20%미만)에게 스스로 업무를 조직하도록 하고 있다. 이러한 사업체는 루마니아(67%), 스페인(59%)에 많고, 스웨덴(20%), 몰타(21%)에 가장 적다. 20% 미만의 직원들에게 독립적인 업무수행을 허용하는 사업체는 운수부문에 가장 많이 분포하고(48%), 금융서비스에 가장 적다(19%). 이러한 사업체는 대부분 대규모(47%), 중규모(43%) 사업체이다.

업무 속도

사업체 대부분(70%)에서 직원 일부(20%)의 경우에만 컴퓨터나 기계가 업무 속도를 규정하고 있으며 30%의 사업체에서는 직원 20% 이상의 업무 속도를 기계가 규정하고 있다. 기계가 최소 직원 20% 이상의 업무속도를 규정하는 사업체는 그리스(60%), 크로아티아(56%)에 가장 많고, 독일(16%), 프랑스, 룩셈부르크(21%)에 가장 적다.

최소 직원 20%의 업무속도를 기계가 정하는 사업장 비율은 일반산업에서 가장 높고(50%), 건설부문에서 가장 낮다(19%).

중규모(33%), 소규모(29%) 사업체 보다 대규모(39%) 사업체의 경우, 최소 직원 20% 이상의 업무속도를 기계가 규정하는 사례가 많다.

문제해결

문제해결 기회가 주어지지 않는 것이 더 흔한 관례이다. 사업체 42%에서 소수의 직원(20%)들만 문제해결을 요하는 직무를 수행하고 있다. 문제해결이 소수 직원에만 제한되는 사업체 비율은 루마니아(57%)와 리투아니아(56%)에서 가장 높고, 스웨덴(15%), 핀란드(24%)에서 가장 낮다. 이러한 형태의 사업체는 운수부문에 가장 많고(54%), 기타 서비스에 가장 적다(33%). 특히 대규모(53%) 사업체와 중규모(51%) 사업체들이 그러한 경우가 많다.

문제해결을 요하는 직무를 수행하는 직원 비율보다 자율적으로 업무를 조직하는 직원 비율이 높은 사업체가 더 많다.

팀워크

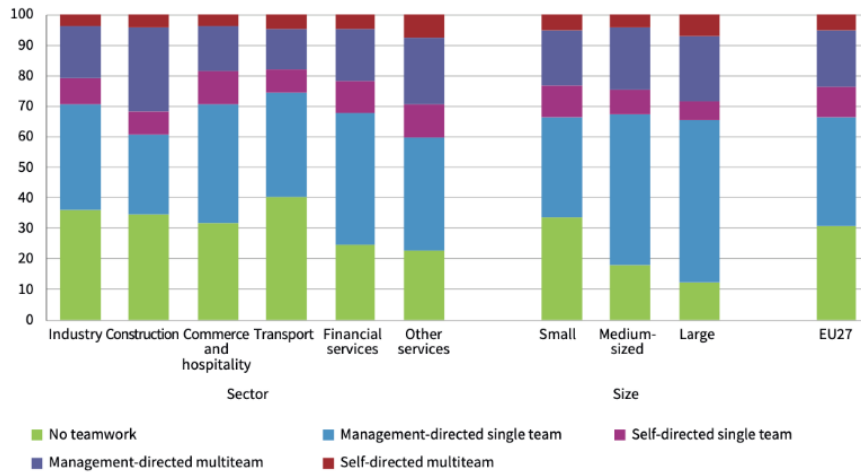
직무설계는 직원들이 팀으로 업무를 수행하는지 여부를 나타내는 직원 간 협력의 정도도 다룬다. 직원들이 팀을 이루어 업무를 수행한다고 밝힌 응답자들에게 직원들이 한 개의 팀에 속하는지, 아니면 2개 이상의 팀에 속하는지, 그리고 팀워크가 자발적으로 이루어지는지, 관리자 주도로 이루어지는지 물어보았다. 이러한 측면들의 조합은 다섯 가지 상황으로 구별된다.

- 팀워크 없음
- 각자의 직원이 하나의 팀에 소속
- 관리자 주도
- 각자의 직원이 하나의 자발적 팀에 소속
- 각자의 직원이 복수의 관리자 주도 팀에 소속
- 각자의 직원이 복수의 자발적 팀에 소속

그림 27은 다양한 팀워크의 형태를 도입한 사업체의 상대적 비율과 부문별, 규모별 분포를 보여준다. EU 27개 회원국 사업체의 약 30%는 팀워크를 활용하지 않고 있다. 팀워크를 사용하는 사업체들은 주로 관리자 주도형이 많고(54%), 자발적 팀을 운영하는 사업체 비율은 15% 이다.

그림 27: 팀워크의 형태, 부문 및 사업체 규모별(%)

Figure 27: Forms of teamwork, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업	EU27 EU 27개 회원국
Construction 건설	Sector 부문
Commerce and hospitality 상업 및 환대	Size 규모
Transport 운수	No teamwork 팀워크 없음
Financial services 금융서비스	Management-directed single team 관리자 주도 팀 한 개
Other services 기타 서비스	Self-directed single team 자발적 팀 한 개
Small 소규모	Management-directed multiteam 관리자 주도 복수의 팀
Medium-sized 중규모	Self-directed multiteam 자발적 복수의 팀
Large 대규모	

자율적 팀워크(자발적 단일팀과 복수팀)를 운영하는 사업체 비율은 스웨덴(32%), 핀란드(28%)에서 가장 높고, 폴란드(7%), 슬로바키아(8%)에서 가장 낮다.

팀워크를 쓰지 않는 사업체 비율은 운수부문(40%)과 소규모 사업체(34%)에서 높다. 자발적 팀워크는 기타 서비스(19%)에서 가장 많고, 일반산업, 건설, 운수(모두 12%)에서 가장 낮다. 또한 중규모, 대규모 사업체보다(모두 13%) 소규모 사업체(15%)에서 약간 많다.

사업체 유형: 직무 복잡성과 자율성

앞서 논의된 일부 변수에 대해 잠재계층분석을 적용하여(표 3) 업무 자율성과 직무 복잡성 수준을 바탕으로 사업체를 구분하였으며, 다음과 같은 3가지 형태로 분류하였다.

- 높은 복잡성과 자율성
- 선택적 복잡성과 자율성
- 명령과 통제

높은 복잡성과 자율성

이러한 형태의 사업장은 EU 27개 회원국 사업장 중 6%만 해당하여 그 비율이 가장 낮다. 이러한 사업체의 관리자들도 직원들이 자율적으로 일할 수 있는 조건을 만든다(92%). 실제로 이러한 형태 사업체 중 86%에서 적어도 80%의 직원들이 업무 일정을 스스로 조직할 수 있다. 이런 형태에 속한 사업체 모두에서 직원의 최소 80%가 과업의 일환으로 익숙하지 않은 문제에 대한 해결책을 찾아야 한다. 대부분의 사업체에서(73%) 직원 중 극히 일부만이 자신들의 업무 속도가 기계나 컴퓨터에 의해 규정되고 있으며, 16%의 사업체에서는 최소 직원의 80%가 이에 해당하여 세 가지 형태 중 가장 비율이 높았다. 이는 이러한 사업체 중 일부에서 직원 자율성에 대한 제한이 관리상 이유가 아닌 인프라에 의해 결정되는 것으로 볼 수 있다. 자발적 팀은 사업체의 35%에서 활용되어 상대적으로 더 많이 쓰이고 있는 것으로 나타났다.

선택적 복잡성과 자율성

이러한 형태의 사업체는 전체 사업체 중 57%를 차지하여 가장 흔한 것으로 나타났다. 이러한 사업체 중 대부분은(87%) 관리자들이 직원들이 독립적으로 일할 수 있는 환경을 만들어 주고 있다. 그러나 일부 직원들만이 실질적으로 높은 수준의 자율성을 누리고 있다. 사업체의 65%에서는 독립적으로 자신의 업무를 조직할 수 있는 직원의 비율이 20%에서 79%로 사이이다. 사업체 중 24%에서는 이 비율이 20% 미만이다. 마찬가지로 사업체 중 67%에서 문제해결을 요하는 업무를 수행하는 직원의 비율은 20%에서 79%에 이른다.

명령과 통제

이러한 형태의 사업체는 전체 사업체 중 37%를 차지한다. 어떠한 형태의 팀워크도 도입하지 않은 사업체들이 상대적으로 많아 42%를 차지한다. 사업체 중 절반에서 관리자들은 직원들이 주어진 과제를 수행하도록 한다. 나머지 절반의 사업체에서는 직원들이 자율적으로 업무할 수 있는 환경을 조성하고 있다. 그러나 이러한 형태의 사업체는 자율적으로 근무하는 직원의 비율(74%의 사업체에서 직원의 20% 미만이 자율적으로 과업과 시간을 조직할 수 있음)과 문제 해결을 요하는 직무를 수행하는 직원의 비율(83%의 사업체에서 직원의 20% 미만이 업무의 일환으로 익숙하지 않은 문제대해 해결책 강구)이 낮다.

표 3: 사업체 유형별 프로필 – 직무 복잡성과 자율성 (%)

	높은 복잡성과 자율성	선택적 복잡성과 자율성	명령과 통제	EU 27개 회원국
집단 규모	6	57	37	100
관리 형식				
관리자가 직원의 주어진 과업 수행여부를 점검	8	13	50	26
관리자가 직원의 자율적 과업수행 환경 조성	92	87	50	74
과업 일정 및 기간을 독립적으로 조직				
20% 미만	0	24	74	42
20-79%	14	65	25	47
80% 이상	86	11	0	12
익숙하지 않은 문제에 대한 해결책 강구				
20% 미만	0	8	83	36
20-79%	0	67	17	44
80% 이상	100	24	0	20
기계나 컴퓨터가 업무 속도 규정				
20% 미만	73	68	74	70
20-79%	11	23	21	22
80% 이상	16	9	5	8
팀워크				
팀워크 없음	23	24	42	31
관리자 주도 1개 팀	22	38	35	36
자발적 1개 팀	14	13	4	10
관리자 주도 복수의 팀	20	19	18	19
자발적 복수의 팀	21	6	1	5

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

구조적 특징에 따른 사업체 유형 분포

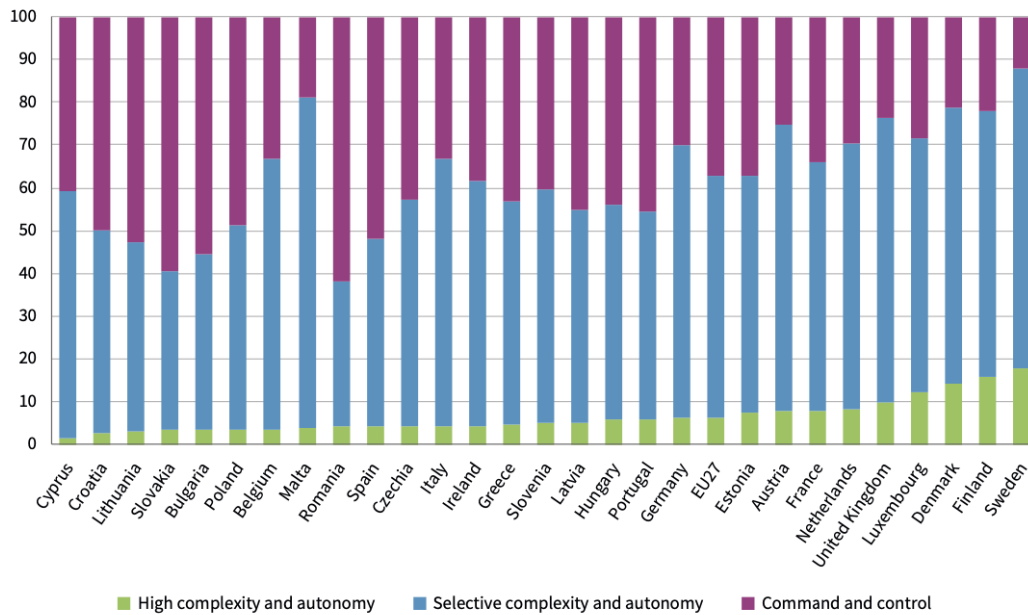
국가

그림 28은 국가별 세 가지 유형의 사업체 분포를 보여준다.

- ‘높은 복잡성과 자율성’ 유형의 사업체들은 스웨덴(18%)과 핀란드(16%)에 많고 사이프러스(1%), 벨기에, 불가리아, 크로아티아, 리투아니아, 폴란드, 슬로바키아(모두 3%)에 적다.
- ‘선택적 복잡성과 자율성’을 지닌 사업체는 몰타(77%)와 스웨덴(70%)에 많고 루마니아(34%), 슬로바키아(37%)에 적다.
- ‘명령과 통제’ 형태에 속한 사업체 비율은 루마니아(62%)와 슬로바키아(59%)에서 높고, 스웨덴(12%)과 몰타(19%)에서 낮다.

그림 28: 사업체 유형 – 직무 복잡성과 자율성, 국가별 (%)

Figure 28: Establishment type – job complexity and autonomy, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

사이프러스	크로아티아	리투아니아	슬로바키아	불가리아	폴란드	벨기에	몰타	루마니아	스페인
체코	이탈리아	아일랜드	그리스	슬로베니아	라트비아	헝가리	포르투갈	독일	EU 27개 회원국
에스토니아	오스트리아	프랑스	네덜란드	영국	룩셈부르크	덴마크	핀란드	스웨덴	
High complexity and autonomy 높은 복잡성과 자율성									
Selective complexity and autonomy 선택적 복잡성과 자율성									
Command and control 명령과 통제									

부문

- '높은 복잡성과 자율성'을 지닌 사업체는 금융서비스와 기타 서비스 부문(모두 11%)에 가장 많고, 일반산업에 가장 적다(2%)
- '선택적 복잡성과 자율성' 유형의 사업체는 금융서비스 부문에 가장 많고(69%), 운수부문에 가장 적다(48%).
- '명령과 통제' 유형의 사업체는 일반산업에 가장 많고(48%), 금융서비스부문에 가장 적다(20%).

규모

- '높은 복잡성과 자율성'을 지닌 사업체와 '선택적 복잡성과 자율성'을 지닌 사업체는 주로 소규모 사업체가 많으며(각각 7%, 57%), 대규모 사업체의 경우는 그렇지 않다(각각 2%, 52%).
- 반대로 '명령과 지휘' 유형의 사업체는 대규모 사업체의 46%가 속하고, 소규모 사업체 중에는 36%가 이러한 유형에 속한다.

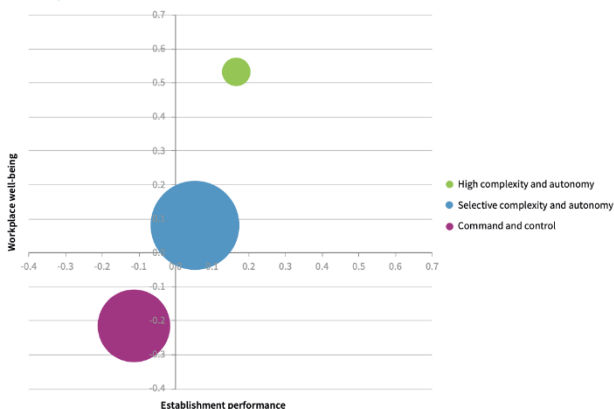
사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

업무 조직의 복잡성과 자율성 수준은 사업장의 성과 및 웰빙과 높은 관련성이 있는 것으로 나타났다(그림 29). 높은 복잡성과 자율성을 지닌 사업체는 사업장 웰빙과 사업체 성과 모두에서 높은 점수를 받았다. 명령과 지휘 유형의 사업체들은 두 지표 모두 점수가 낮았다. 이러한 격차는 국가, 부문, 규모 변인을 통제해도 유효하다.

그림 29는 사업장 웰빙의 격차가 사업체 성과 격차보다 크다는 것을 보여준다. 높은 복잡성과 자율성을 지닌 사업체와 다른 두 형태의 사업장간 사업장 웰빙의 차이가 특히 두드러진다.

그림 29: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 사업체 유형별 - 직무 복잡성과 자율성 (z 점수)

Figure 29: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type - job complexity and autonomy (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙
Establishment performance 사업체 성과
High complexity and autonomy 높은 복잡성과 자율성
Selective complexity and autonomy 선택적 복잡성과 자율성
Command and control 명령과 통제

디지털화, 혁신, 제품시장전략과의 상관관계

분석을 통해 세 가지 유형의 사업체와 디지털화, 혁신, 제품시장전략 등 세 가지 맥락적 요소와의 관계도 분석하였다. 그림 30은 그 결과를 보여준다.

업무 자율성과 디지털화 수준 간에는 상관관계가 있다. '고도의 디지털화'를 이룬 사업체들과 '컴퓨터 활용도는 높고 다른 디지털 기술 활용도는 제한적'인 사업체들은 직원들에게 (높은 또는 선택적인) 자율성을 부여하는 경우가 많다. '명령과 통제'를 하는 사업체들은 '제한적인 디지털화'를 이루고 '로봇과 다른 디지털 기술의 활용도는 높지만 컴퓨터 사용은 제한적'인 사업체들에 많이 분포해 있다.

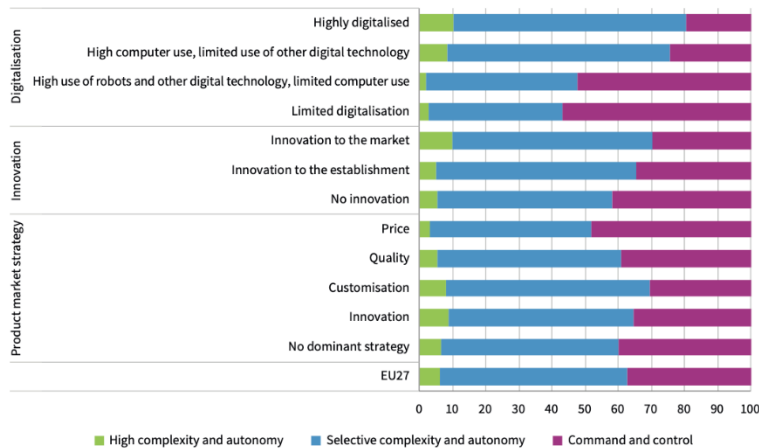
혁신적인 기업일수록 직원들에게 더 많은 자율권을 부여하고 있다.

제품시장전략 측면에서는, 가격위주의 경쟁을 하는 사업체들은 '높은 복잡성과 자율성'을 부여하는 사업체 비율이 가장 낮고(3%), 혁신을 바탕으로 경쟁하는 사업체들이 해당 카테고리에 속하는 경우가 가장

많다(9%). '명령과 통제'는 가격 위주의 경쟁을 하는 사업체들 중 가장 많고(48%), 맞춤화로 경쟁하는 사업체 중에서는 비율이 가장 낮다(30%).

그림 30: 사업체 유형 - 직무 복잡성과 자율성, 디지털화/혁신/제품시장전략별 (%)

Figure 30: Establishment type - job complexity and autonomy, by digitalisation, innovation and product market strategy (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Highly digitalised	고도의 디지털화
High computer use, limited use of other digital technology	높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용
High use of robots and other digital technology, limited computer use	로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용
Limited digitalisation	제한적인 디지털화
Innovation to the market	시장 도입
Innovation	혁신
Innovation to the establishment	사업체 혁신
No innovation	혁신 없음
Product market strategy	제품시장전략
Price	가격
Quality	품질
Customisation	맞춤화
Innovation	혁신
No dominant strategy	특정 전략 없음
EU27개	회원국
High complexity and autonomy	높은 복잡성과 자율성
Selective complexity and autonomy	선택적 복잡성과 자율성
Command and control	명령과 통제

주요 분석 결과: 업무 조직

협업과 외주

EU 27개 회원국 사업체 중 약 1/4(26%)은 사업 활동을 위해 다른 사업체와 관계를 맺고 있다. 5%는 외주를 주고 21%는 다른 사업체와 협력하고 있다.

협업과 외주는 사업장 웰빙에 별다른 영향을 미치지 않는다. 그러나 이러한 관행은 사업체 성과에 일부 영향을 미친다. 다른 사업체와 협업하는 사업체는 외주를 주는 사업체 보다 성과가 좋으며 외주를 주는 사업체들은 협업이나 외주를 하지 않는 사업체 보다 성과가 높다.

직무 복잡성과 자율성

직무상 과업의 복잡성으로 인해 적절한 자극을 받고 과업 수행 방식에 일정 수준의 자율성을 발휘할 수 있는 직원은 생산성과 직무 만족도가 높다.

직무 복잡성에 대해서는 얼마나 많은 직원들이 직무의 일환으로 예상치 못한 문제를 해결해야 하는지를 물었다. 20%의 사업체에서 직원의 80% 이상이 업무상 예상치 못한 문제를 해결해야 하는 것으로 파악된 바, 문제해결이 광범위하게 일어나고 있었다.

자율성이 직무 설계에 반영될 수 있지만 사업체의 12%에서만 대부분의 직원들이 독립적으로 업무를 조직할 수 있고 15%에서만 자발적인 팀을 운영하고 있다.

직무 설계상 주어진 자율성과 직무 복잡성과 관리자의 행동을 바탕으로 세 가지 유형의 사업체를 구분하였다.

- 높은 복잡성과 자율성 (사업체의 6%)
- 직원의 일부가 복잡성과 자율성을 누리는 선택적 복잡성과 자율성 (사업체의 57%)
- 복잡성과 자율성이 제한적인 명령과 통제(37%)

직무 복잡성 및 자율성과 사업장 결과간 관계

높은 복잡성과 자율성을 지닌 사업체는 사업장 웰빙과 사업체 성과 모두 높은 점수를 받았고, '명령과 통제' 유형의 사업장은 두 가지 지표 모두 점수가 낮았다. '선택적 복잡성과 자율성'을 지닌 사업체의 점수는 중간이었다. 사업장 웰빙의 격차는 사업체 성과 격차보다 크게 나타났다.

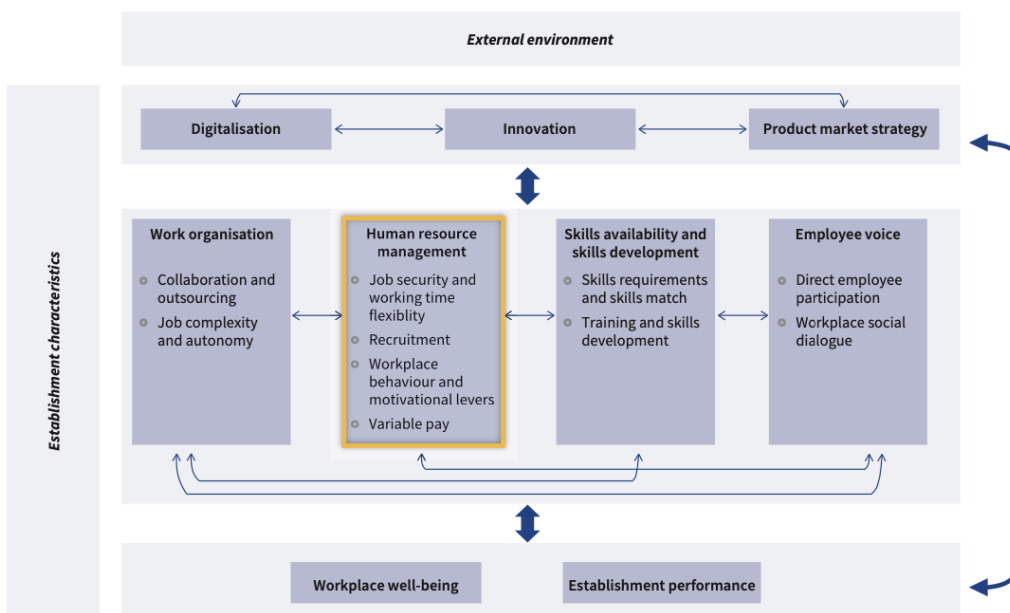
인적자원관리

이번 섹션은 고용관계 관리를 위해 사업체가 도입한 인적자원관행을 살펴본다. 제6장은 고용 안정성과 유연근로시간제를 다룬다. 고용 안정성은 기간제 근로계약을 얼마나 사용하는지, 그래서 고용관계의 장기적 시야와 이에 대한 상호의 관심에 대한 정도를 조명한다. 유연근로시간제는 시간제 근로계약을 얼마나 쓰고 있는지로 살펴보았다.

제7장은 채용, 또는 숙련 조달(skill sourcing)에 관한 내용을 다루고 있다. 승진 기회는 고용관계 관리에 중요한 역할을 하기 때문에 내부적으로 정원을 채우는 것에 대한 관리자의 시각과 더불어 잠재적 신규 채용에 대한 관리자의 기대도 살펴보았다.

제8장은 동기부여와 고용관계에 따른 사용자-직원간 교환을 인센티브에 대한 직원의 자발적인 행동이라는 다소 노골적인 방식으로 살펴본다.

제9장은 변동급 체계의 사용을 들여다보고 동기부여(incentivization, 성과급)의 주제를 발전시킨다. 이는 고용계약과 고용관계 모두에 영향을 미치는 이슈이다. 구체적인 급여조건은 계약으로 정해지는 사항이지만, 계약의 설계 방식은 직원들이 자신들의 업무 관련 노력에 대한 보상을 바라보는 시각에 영향을 미친다.



	외부 환경			
	디지털화		혁신	제품시장전략
사업체 특징	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성	인적자원관리 ○ 고용 안정성 및 유연근로시간제도 ○ 채용 ○ 직장 내 행동 및 동기부여 수단	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성	직원의 목소리 ○ 직접적인 직원참여 ○ 일터의 사회적 대화

		○ 변동급여		
	사업장 웰빙		사업체 성과	

6 고용안정성과 유연근로시간제

일자리의 질에 있어 근로자의 이해와 사용자의 이해간 상보관계(trade-off)를 대변하는 중요한 두 가지 측면은 고용안정성과 유연근로시간제이다. 근로자들은 종신계약을 통한 안전성을 선호하는 반면, 사용자들은 필요한 경우 쉽게 인력을 감축할 수 있도록 기간제 계약을 선호한다. 유연근로시간제의 경우 이해상충은 더욱 복잡해진다. 언제 어떻게 일하는지에 대해 더 많은 유연성을 누리하고자 하는 근로자의 욕구가 언제 어떻게 직원을 사용할 수 있는지에 대한 확실성을 갖고자 하는 사용자의 욕구와 대립하게 되면 상황에 복잡해 질 수 있다. 그러나 근로자들이 정규직이나 최소한 고정된 시간 동안 고용되기를 원하고 사용자들은 시간제 계약이나, 업무량에 따라 필요한 경우에만 근로자를 쓰고자 하는(0시간 계약) 경우도 마찬가지다.

이번 장에서는 이처럼 두 가지 측면을 다룬다. 고용안정성은 기간제 계약을 체결한 직원의 비율로 살펴보고, 유연근로시간제는 시간제로 근무하는 직원의 비율로 따져본다.

고용안정성: 기간제(fixed-term) 근로계약

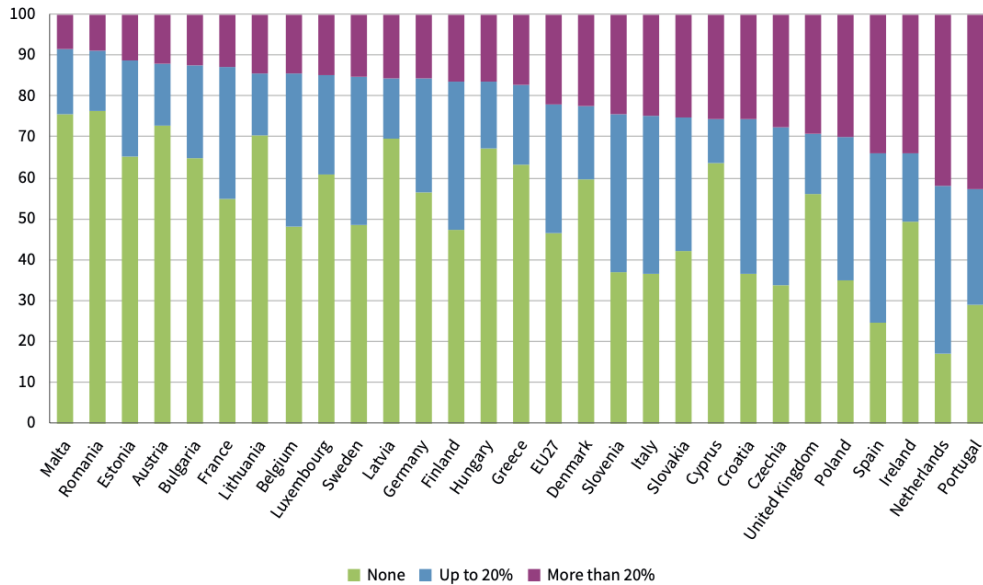
ECS 2019에 따르면 종신(또는 무기)계약이 EU 27개 회원국에서 여전히 많이 쓰이고 있다. 무기계약을 맺은 근로자 비율에 대한 질문에 관리자의 78%는 최소한 80%라고 답했다. 사업체 중 22%는 근로자 중 20% 이상이 기간제 근로자이고, 3% 미만의 사업체에서 모든 직원이 기간제 근로자이다.

국가: 그림 31과 같이, 기간제 고용계약은 포르투갈과 네덜란드에 가장 많으며, 각각 관리자의 43%, 42%가 직원의 20% 이상이 기간제 근로자라 답했다.¹² 기간제 고용계약은 몰타와 루마니아에서 가장 적으며, 최소 직원의 20% 이상이 기간제 근로자라고 답한 비율이 각각 관리자의 8%, 9%였다.

¹² ECS 2019 설문지는 비관리자 종업원 중 무기계약직 직원의 비중을 물었다. 결과적으로 반대의 답변인 기간제 계약 결과를 보여주는 변환된 변수의 답변 카테고리(없음, 20% 이하, 20% 초과)는 종업원 분포를 보여주는 다른 변수와 정확히 일치하지는 않는다.

그림 31: 기간제 계약을 체결한 직원 비율, 국가별 (%)

Figure 31: Proportion of employees with a fixed-term contract, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

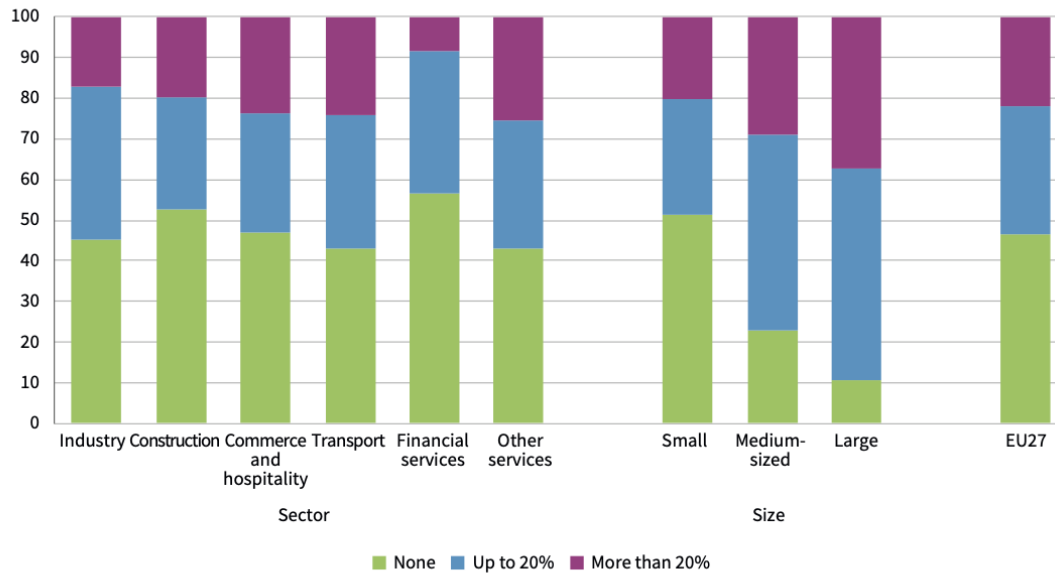
몰타	루마니아	에스토니아	오스트리아	불가리아	프랑스	리투아니아	벨기에	룩셈부르크	스웨덴
라트비아	독일	핀란드	헝가리	그리스	EU 27개 회원국	덴마크	슬로베니아	이탈리아	슬로바키아
사이프러스	크로아티아	체코	영국	폴란드	스페인	아일랜드	네덜란드	포르투갈	
None 없음									
Up to 20% 20% 이하									
More than 20% 20% 초과									

부문: 기간제 계약은 그림 32와 같이 주로 기타서비스 부문에 많고(26%), 금융서비스에 가장 적다(9%)

규모: 중규모(29%), 소규모(20%) 사업체 보다 대규모 사업체일수록 기간제 계약을 많이 체결하고 있으며, 대규모 사업체의 37%가 직원의 20% 이상과 이러한 형식을 체결하고 있다. 이러한 격차는 기간제 계약을 체결하지 않는 사업체의 비율을 보면 더욱 극명하게 드러나는데, 소규모 사업체 중에서는 52%, 대규모 사업체 중에서는 단지 11% 만이 기간제 계약을 체결하지 않고 있다.

그림 32: 기간제 계약을 체결한 직원 비율, 부문 및 사업체 규모별 (%)

Figure 32: Proportion of employees with a fixed-term contract, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업	Large 대규모
Construction 건설	EU27 EU 27개 회원국
Commerce and hospitality 상업 및 환대	Sector 부문
Transport 운수	Size 규모
Financial services 금융서비스	None 없음
Other services 기타 서비스	20% 이하
Small 소규모	20% 초과
Medium-sized 중규모	

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

사업체 간 기간제 근로계약 체결 비율이 사업장 웰빙이나 사업체 성과점수의 차이는 크지 않다. 그러나 이러한 차이는 상기에 언급한 대로 직원과 사용자간 이해의 상보관계를 반영하는 것으로 의미가 있다.

그림 33과 같이, 기간제 계약을 체결하지 않는 사업체들이 그런 사업체보다 사업장 웰빙 점수가 높다. 기간제 계약을 체결한 직원 비율이 적은(20%이하) 사업체의 사업체 성과 점수가 가장 높고, 그 뒤를 기간제 계약 체결 비율이 큰 사업체와 체결하지 않는 사업체가 잇고 있다. 또한 그림 33을 보면, 웰빙의 격차는 작지만 성과의 차이보다 두 배 높다. 이러한 모든 차이는 국가, 부문, 규모 변인을 통제해도 유효하다.

디지털화, 혁신, 제품시장전략과의 상관관계

디지털화

20% 이상의 직원과 기간제 계약을 체결하고 있는 사업체들은 '고도로 디지털화'(18%)된 기업이나 '컴퓨터 활용도는 높지만 다른 디지털 기술의 사용은 제한적'(15%)인 기업보다 '제한적인 디지털화'나 '로봇과 다른 디지털 기술의 활용도는 높고 컴퓨터 사용은 제한적'(모두 28%) 사업체가 많았다.

혁신

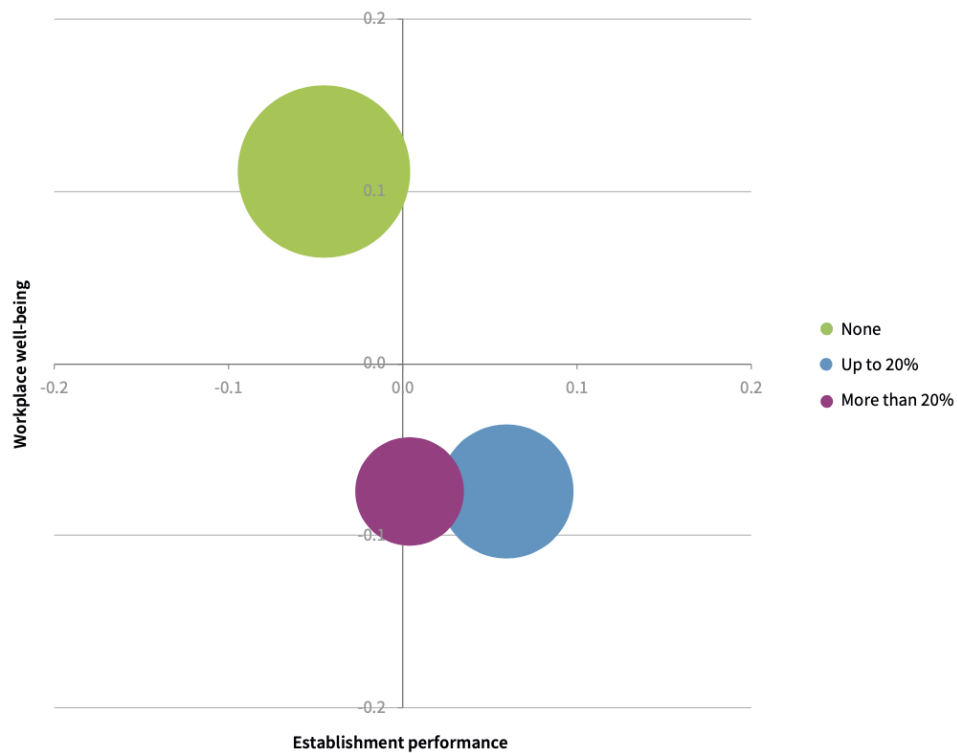
흥미롭게도 기간제 근로계약의 활용은 내부적 변화와는 연관이 있으나 사업체 외부의 혁신을 도모하지는 않는 것으로 보인다. 직원의 20% 이상과 기간제 계약을 체결한 사업체들은 주로 사업체 내부에 혁신을 도입한 경우(24%)가 많았고, 시장에 혁신을 도입한 경우가 가장 적었다(20%)

제품시장전략

가격으로 경쟁하는 사업체들은 20% 이상의 직원이 기간제 계약을 체결할 가능성이 가장 높고(23%), 맞춤화로 경쟁하는 사업체들은 그렇지 않을 가능성이 높다(20%).

그림 33: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 기간제 계약을 체결한 직원 비율별 (z 점수)

Figure 33: Workplace well-being and establishment performance, by proportion of employees with a fixed-term contract (z-scores)



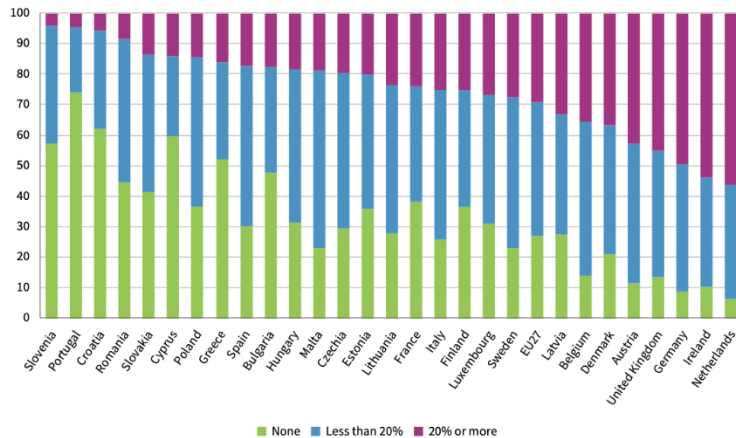
Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙
Establishment performance 사업체 성과
None 없음
Up to 20%, 20% 이하
More than 20%, 20% 초과

그림 34: 시간제 고용계약을 체결한 직원 비율, 국가별 (%)

Figure 34: Proportion of employees with a part-time contract, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

슬로베니아	포르투갈	크로아티아	루마니아	슬로바키아	사이프러스	폴란드	그리스	스페인	불가리아
헝가리	몰타	체코	에스토니아	리투아니아	프랑스	이탈리아	핀란드	룩셈부르크	스웨덴
EU 27개 회원국	라트비아	벨기에	덴마크	오스트리아	영국	독일	아일랜드	네덜란드	
None 없음									
Up to 20% 20% 이하									
More than 20% 20% 초과									

유연근로시간제: 시간제 계약

대부분의 사업체에서 시간제 계약을 체결한 직원의 비율이 적었다. 사업체 중 71%에서 시간제 근로자의 비율이 20% 미만이었다. 사업체 중 5%에서만 시간제 근로자 비율이 최소 80% 였다.

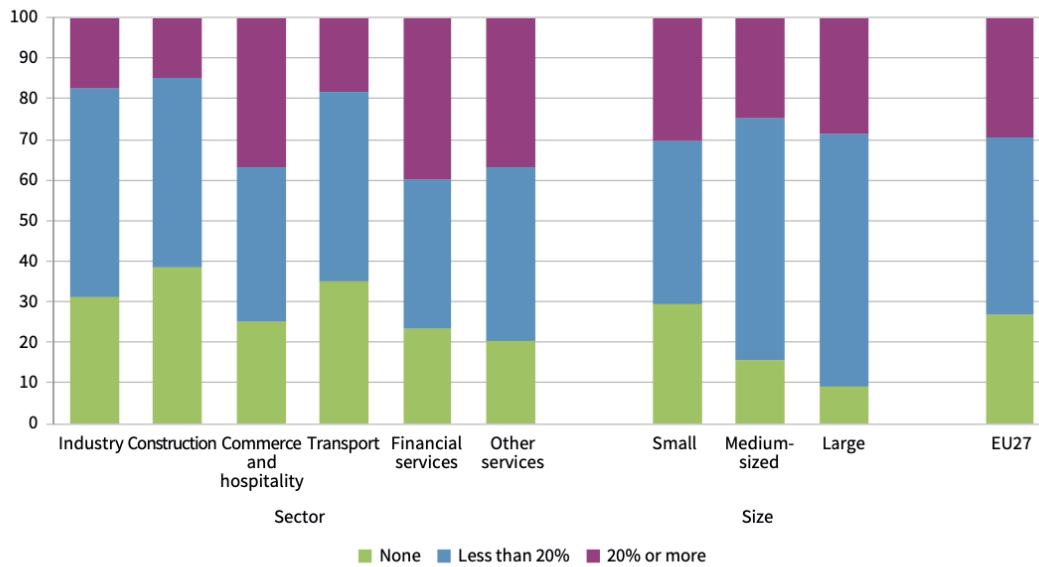
국가: 그림 34와 같이 직원의 20% 이상이 시간제 근무를 하고 있는 사업체는 네덜란드(57%)와 아일랜드(54%)에 가장 많고, 포르투갈과 슬로베니아(모두 4%)에 가장 적다.

부문: 시간제 근로는 서비스 부문에 가장 많다. 금융서비스 부문 사업체의 40%, 상업 및 한대 그리고 기타 서비스 부문 사업체의 37%에서 직원의 20% 이상이 시간제로 근무하는 반면, 일반산업 사업체 중 17%, 건설부문 사업체의 15%에서 직원의 20% 이상이 시간제로 근무하고 있다(그림 35). 운수부문은 서비스 부문보다는 일반산업이나 건설부문과 비슷하다.

규모: 20% 이상의 직원이 시간제로 근무하고 있는 사업체 비율은 소규모 사업체와 대규모 사업체 모두 비슷하지만 중규모 사업체에서는 다소 적다.

그림 35: 시간제 근로계약을 체결한 직원 비율, 부문/사업체 규모별 (%)

Figure 35: Proportion of employees with a part-time contract, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업
 Construction 건설
 Commerce and hospitality 상업 및 환대
 Transport 운수
 Financial services 금융서비스 Other services 기타 서비스
 Small 소규모
 Medium-sized 중규모
 Large 대규모
 EU 27
 Sector 부문
 Size 규모
 None 없음
 Less than 20% 20%이하
 20% or more 20% 초과

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

시간제 근로계약과 사업장 웰빙 및 사업체 성과간 상관관계는 기간제 근로계약과 유사하다.

그림 36과 같이, 시간제 근무직원이 없는 사업체가 사업장 웰빙 점수가 가장 높고, 20%를 초과하는 직원이 시간제 근로자인 사업체, 20% 이하의 직원이 시간제 근로자인 사업체가 그 뒤를 이었다.

시간제 근로자가 없거나 그 비율이 적은 사업체는 사업체 성과 점수가 비슷하고, 직원 20% 이상이 시간제로 근무하는 사업체보다 점수가 좋다.

모든 차이는 국가, 부문, 규모 변수를 통제해도 유효하다.

디지털화, 혁신, 제품시장전략과의 상관관계

디지털화

디지털화 수준이 다른 사업체들의 시간제 근로자 비율의 차이는 기저의 부문간 차이를 반영하는 것으로 보인다. 직원의 20% 이상이 시간제 근로자인 사업체는 '컴퓨터 활용도가 높고 다른 디지털 기술의 활용이 제한된 사업체(36%)에서 높은데, 이러한 기업은 주로 서비스 부문에 많다. 시간제 근로자가 20% 이상인 사업체는 '로봇이나 다른 디지털 기술의 활용도는 높지만 컴퓨터 사용은 제한적'인 사업체(23%) 중 가장 적는데, 생산이나 운수 부문이 그렇다. '고도로 디지털화'되었거나, '제한적 디지털화'를 이룬 사업체들 간 차이는 거의 없었다(각각 29%, 28%).

혁신

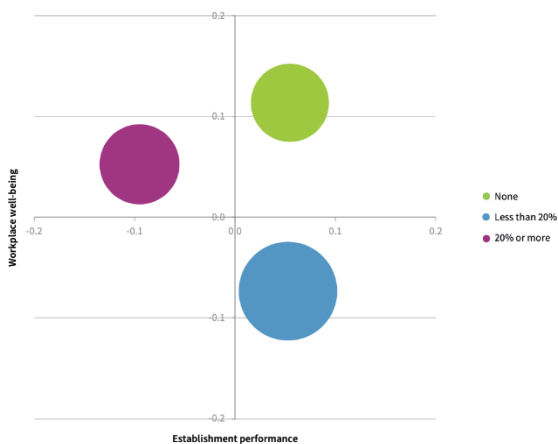
시간제 근로자 비율이 높은 것은 혁신과 음의 상관관계를 갖는다. 혁신을 이루지 않은 사업체들은 20% 이상의 직원이 시간제로 근무할 가능성이 가장 높고(31%), 시장혁신을 도입한 사업체는 그러한 가능성이 가장 낮다(24%). 그러나 혁신을 하지 않은 사업체들은 시간제 근로자가 없는 경우가 가장 많으며(28%), 시장에 혁신을 도입한 사업체(27%)와 사업체에 혁신을 도입한 사업체(26%)가 그 뒤를 따른다.

제품시장전략

맞춤화 중심의 경쟁을 추구하는 사업체는 직원의 20% 이상이 시간제 근로자인 경우가 가장 많고(32%), 가격경쟁이나 혁신을 통한 경쟁을 하는 사업체들은 그렇지 않은 경우가 많았다(25%).

그림 36: 사업장 웰빙 및 사업체 성과, 시간제 근로계약 체결 직원 비율별(z 점수)

Figure 36: Workplace well-being and establishment performance, by proportion of employees with a part-time contract (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙
Establishment performance 사업체 성과
None 없음
Less than 20% 20% 미만
20% or more 20% 이상

7 채용

채용관련 도전과제

채용은 기업이 인력을 확대하거나 퇴사한 직원을 보충하는 과정이다. 결코 쉬운 일이 아니다. 충원해야 할 정원에 필요한 숙련은, 구체적 숙련, 주제 관련 지식, 태도/행동/성격 특성, 교육 및 경험 요건 등 적임자를 유인 및 선정할 수 있는 요건 목록으로 정리되어야 한다. 채용을 하는 조직은 바라는 특징을 보유하고 있는 잠재적 구직자들에게 접근하여 그 중 일부가 구직신청서를 내도록 설득해야 한다. 구직자를 유인하기 위해서 조직은 급여, 경력 전망, 교육기회, 흥미로운 업무, 우수한 근무 환경, 접근성(조직의 위치와 접근용이성), 기타 복지(육아 지원, 건강보험 등) 등 제대로 된 패키지를 구성해야 한다. 또한 조직은 언제 어디서 채용공고를 낼 지 등 올바른 메커니즘도 적용해야 한다.

선정 과정에도 많은 오류의 가능성이 있다. 예를 들어, 지원자 중 원하는 특성을 지닌 자가 부족할 수도 있고 이러한 경우에 기업은 지원자의 현재 특성을 바라는 요건과 비교하여 평가해야 한다. 이것이 이상적인 프로필에 미치지 않는 지원자의 채용으로 이어지는 경우도 있다.

ECS 2019는 기업의 채용과정을 조사하기 위해 네 개의 질문을 던졌다.

- 정원을 채우기 위해 내부조직을 먼저 살피는 경우가 얼마나 잦은가
- 지난 3년간 신규채용자 비율은 얼마인가
- 필요한 숙련을 갖춘 채용자를 찾는 것이 얼마나 어려운가
- 모든 필요한 숙련을 갖추지 않은 신규 채용자의 비율은 얼마인가

내부인력 재배치 우선

신규채용의 한가지 대안은 사업체가 노동 시장에 눈을 돌리기 전에 내부적으로 필요한 인재를 보유하고 있는지 점검하는 것이다. EU 27개 회원국 사업체 중 36%는 항상 내부 인재를 먼저 검토하고, 28%는 대부분 그렇게 하고 있으며 15%는 때때로, 10%는 전혀 그렇게 하지 않는다.

국가: 관리자들이 항상 또는 대부분의 경우 내부 인재를 먼저 살펴보는 사업체는 프랑스(81%), 오스트리아(79%), 슬로베니아(78%)에 가장 많다. 반대로 관리자들이 내부 인재를 고려하지 않거나 그런 경우가 드문 사업체들은 폴란드(41%), 슬로바키아, 스페인(모두 34%)에 많다.

부문: 건설부문 사업체들은 내부 직원을 검토하는 경우가 가장 적다(28%가 전혀 검토하지 않거나 거의 안 함).

규모: 대규모 사업체들은 내부 직원을 다시 살펴보는 경우가 가장 많다(78%가 항상 그렇거나 대부분 그렇다고 응답).

신규 채용

조사 전 3개년 동안(2016년 초부터), EU 27개 회원국 사업체 중 신규채용이 없었던 사업체는 6%에 불과하다. 사업체의 38%는 신규채용 인력이 전체 인력의 20% 미만이고, 27%는 신규채용이 전체 인력의 20-40% 사이를 차지했다. 나머지 19%의 사업체에서는 신규 채용이 전체 인력의 40% 이상을 차지했다.

국가: 두 가지 결과를 제외하고 국가별 차이는 두드러지지 않는다. 독일에서 신규 채용이 전체 인력의 20% 미만을 차지한 사업체 비율이 특히 높았다(49%). 루마니아의 경우 신규채용 직원 비율이 40% 이상인 사례가 특히 높았다(50%).

부문: 신규 채용직원이 전체 인력의 20% 미만인 사업체 비율은 금융서비스(49%)와 일반산업(45%)에서 특히 높다.

규모: 신규 채용인력이 전체 인력의 20% 미만을 차지하는 사업체 비율은 중규모(44%), 소규모(36%) 사업체 보다 대규모(56%) 사업체가 많다.

필요한 숙련을 찾는 것의 어려움

채용과정의 복잡성으로 인해 많은 사업체들이 필요한 숙련을 지닌 지원자를 찾는 것이 어렵다고 답했다. 사업체의 26%는 이것이 매우 어렵고, 51%는 상당히 어렵다고 응답했다. 사업체의 21%에서 관리자들이 필요한 숙련을 지닌 인재를 찾는 것이 별로 어렵지 않다고 답했고, 2%만이 전혀 어렵지 않다고 답했다.

국가: 필요한 인재를 구하는 것이 어려운(매우 어려움과 상당히 어려움 포함) 사업체 비율은 슬로바키아(92%), 루마니아(90%), 몰타(88%)에서 높다. 인재를 찾는 것이 별로 어렵지 않거나 전혀 어렵지 않다고 답한 사업체 비율은 덴마크(44%), 그리스(43%), 슬로베니아(36%)에서 높다.

부문: 두드러지는 부문은 건설업으로 사업체의 86%가 필요한 숙련을 갖춘 인재를 찾는 것이 매우 또는 다소 어렵다고 응답했다.

규모: 사업체 규모에 따른 차이는 크지 않았다.

직무준비성(job-ready)을 갖춘 채용자

사업체 중 25%에서만 모든 신규 채용자가 직무를 요구하는 수준대로 수행할 수 있는 필요 숙련을 갖추고 있다고 응답자들은 밝혔다.

국가: 필요 숙련을 갖춘 신규채용자 비율은 최저 독일의 16%, 불가리아, 슬로베니아, 영국의 18%에서 최고 헝가리 39%, 루마니아 42%로 다양하다.

부문: 운수분야 중사 관리자들이 신규채용자가 직무준비성을 갖췄다고 응답하는 비율이 가장 높았으며(38%), 일반산업이 가장 낮았다(20%).

규모: 소규모 사업체(26%) 소속 관리자들이 중규모(18%), 대규모(11%) 사업체 관리자 보다 신규 채용자가 필요한 직무를 만족할 만한 수준으로 수행하는데 필요한 숙련을 갖추고 있다고 답하는 경우가 많았다

가장 중요한 채용 기준

ECS 2019 조사는 관리자들에게 채용 지원자들에 있어 가장 중요한 자질이 무엇인지 물었다.

- 조직에 맞는 성격
- 직위에 맞는 교육 및 직업 자격 보유
- 비슷한 직위의 근무 경험
- 필요한 숙련 모두 보유 (추가 교육 필요 없음)

응답자의 약 86%는 채용기준을 우선순위대로 분명히 나열하였다. 응답자의 27%는 성격을 가장 중요한 자질로 꼽았고, 14%는 필요한 모든 자격 보유가 가장 중요하다고 응답했다. 24%는 비슷한 직무 경험이 가장 중요하다고 응답했고, 19%는 필요한 숙련을 모두 보유하는 것이 가장 중요하다고 답했다. 관리자의 14%는 2개 이상의 기준을 중요한 것으로 꼽았다.

국가

- 성격이 가장 중요한 채용조건인 사업체 비율은 스웨덴(48%), 덴마크(47%)에서 높고 폴란드(12%), 라트비아, 슬로바키아(모두 13%)에서 가장 낮다.
- 자격을 가장 중시하는 사업체 비율은 핀란드(26%), 오스트리아(25%)에서 가장 높고, 이탈리아, 영국(모두 9%)에서 가장 낮다.
- 비슷한 직무 경험이 가장 중요한 사업체는 그리스(35%), 포르투갈(34%)에 가장 많고, 오스트리아(13%), 독일, 몰타(모두 15%)에 가장 적다.
- 숙련을 보유하고 있어 추가 훈련이 필요하지 않은 것이 가장 중요한 채용 기준이라 답한 비율은 라트비아(31%), 불가리아, 아일랜드, 폴란드(모두 28%)에서 가장 높고, 덴마크(9%), 네덜란드(10%)에서 가장 낮다.
- 슬로바키아와 헝가리는 두 가지 이상의 기준을 중요하다고 답한 사업체 비율이 가장 높고(각각 36%, 33%), 핀란드와 스웨덴은 가장 낮다(각각 4%, 6%)

부문

- 성격을 가장 중요한 자질로 꼽는 사업체는 상업 및 환대부문에 가장 많고(33%), 건설업에 가장 적다(19%)
- 자격이 중요한 기준인 사업체는 주로 금융서비스에 많고(22%), 상업 및 환대부문에 가장 적다(11%). 경험은 일반산업에서 가장 중시되고(26%), 금융서비스에서 가장 그렇지 않다(20%).
- 숙련이 가장 중요한 채용기준인 부문은 일반산업이고(23%), 상업 및 환대부문에서 가장 중요성이 낮다(16%).
- 건설부문에 복수의 채용기준이 중요한 사업체가 가장 많고(21%), 금융서비스에 가장 적다(8%)

규모: 대, 중, 소규모 사업체 간 채용 기준의 중요도에는 큰 차이가 없다.

사업체 유형: 채용

상기 기술된 채용 전략에 대한 정보에 대해 잠재계층분석을 실시하였다 그 결과 세 가지 사업체 유형이 도출되었다.

- 직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 매우 어려움
- 성격과 내부 채용에 집중, 채용이 다소 어려움
- 직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않음

표 4는 각 사업체 유형의 특징을 정리한 것이다.

직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 매우 어려움

EU 27개 회원국 사업체 중 약 1/3(36%)이 이러한 유형에 속한다. 이러한 사업체들은 과거 직무 경험(31%)이나 숙련에 따른 직무준비성(27%)을 가장 중요한 채용 기준으로 삼거나, 복수의 동일한 중요성을 지닌 기준(29%)에 의존하고 있다. 내부 직원을 재배치하지 않거나 거의 그렇게 하지 않는 사업체 비율도 상대적으로 높다(24%). 그러나 사업체 중 59%는 항상 또는 대부분 내부 직원을 고려한다. 사업체 중 절반 이상(55%)이 필요한 숙련을 갖춘 지원자를 찾는 것이 매우 어렵다고 답했으며 44%는 다소 어렵다고 답했다. 이러한 형태의 사업체 중 70%에서 최소 신규 채용 직원의 20%는 회사가 필요로 하는 숙련을 갖추지 않았다.

성격과 내부 채용에 집중, 채용이 다소 어려움

EU 27개 회원국 사업체 중 약 1/4(26%)이 이러한 유형에 해당한다. 이러한 사업체들에서는 회사에 맞는 성격이 가장 중요한 채용 기준이다(79%). 대부분(84%)은 필요한 숙련을 갖춘 지원자를 찾는 것이 매우 또는 상당히 어렵다고 응답했다. 그러나 그 비율은 일반 대중에서의 비율보다 그리 높지 않다. 이러한 사업체들의 특징은 최소 20%의 신규 채용대상의 직무 준비성이 부족하다는 것이다(87%). 이러한 사업체들은 내부 채용을 빈번하게 활용하며, 관리자의 51%는 항상 내부 채용을 하고, 29%는 대부분 그렇게 한다고 답했다.

직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않음

마지막 유형에는 사업체의 39%가 속하며, 가장 많은 사업체가 속한 유형이다. 이러한 형태의 사업체들은 가장 중요한 채용 기준에서 비슷한 직무 관련 경험(30%)이나 직무수행에 필요한 자격 보유(21%)가 가장 중요한 채용인 사업체 비율이 높다. 이러한 형태의 사업체들은 필요한 숙련을 보유한 지원자를 찾는 것이 어렵지 않거나 별로 어렵지 않은 사업체들이 많다(48%). 나머지 52%는 다소 어렵다고 답했다. 이러한 형태의 사업체 중 72%는 신규 채용자들이 필요로 하는 숙련을 요구되는 수준으로 갖고 있다(필요한 숙련을 갖추지 못한 신규 채용자가 20% 미만)

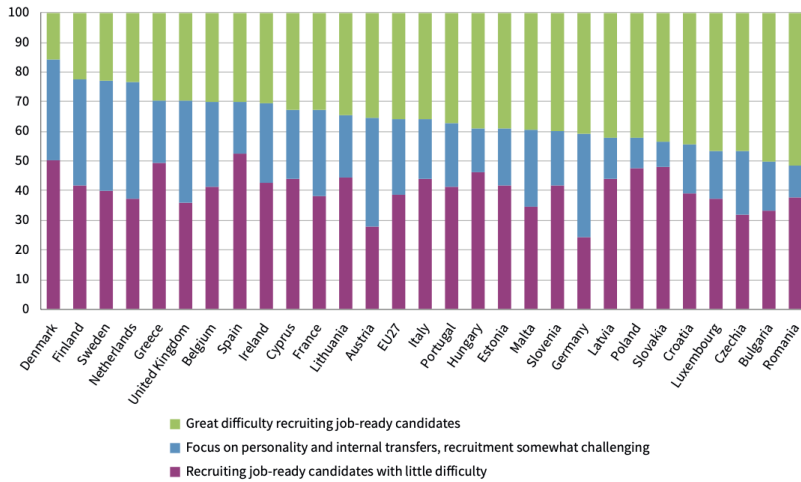
표 4: 사업체 유형별 프로필 - 채용 (%)

	직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 매우 어려움	성격과 내부 채용에 집중, 채용이 다소 어려움	직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않음	EU 27개 회원국
집단 규모	36	26	39	100
Internal redeployment first 내부 채용 우선				
항상 그렇다	31	51	31	36
대부분 그렇다	28	29	27	28
때때로 그렇다	17	12	17	15
거의 그렇지 않다	12	5	13	11
전혀 그렇지 않다	12	3	12	10
필요한 숙련을 갖춘 인재 찾기의 어려움				
매우 어려움	55	24	0	26
상당히 어려움	44	60	52	51
별로 어렵지 않음	1	15	42	21
전혀 어렵지 않음	0	1	6	2
직무준비성이 없는 신규 채용자 비율				
20% 미만	26	13	70	40
20-79%	51	54	12	37
80% 이상	19	33	5	17
채용 안함	4	0	13	6
가장 중요한 채용 기준				
성격	4	79	15	27
자격	10	10	21	14
경험	31	7	30	24
숙련	27	2	22	19
복수	29	2	13	16

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

그림 37: 사업체 유형 – 채용, 국가별 (%)

Figure 37: Establishment type – recruitment, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

덴마크	핀란드	스웨덴	네덜란드	그리스	영국	벨기에	스페인	아일랜드	사이프러스
프랑스	리투아니아	오스트리아	EU 27개 회원국	이탈리아	포르투갈	헝가리	에스토니아	몰타	슬로베니아
독일	라트비아	폴란드	슬로바키아	크로아티아	룩셈부르크	체코	불가리아	루마니아	
Great difficulty recruiting job-ready candidates 직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 매우 어려움									
Focus on personality and internal transfers, recruitment somewhat challenging 성격과 내부 채용에 집중, 채용이 다소 어려움									
Recruiting job-ready candidates with little difficulty 직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않음									

구조적 특성에 따른 사업체 유형별 분포

국가

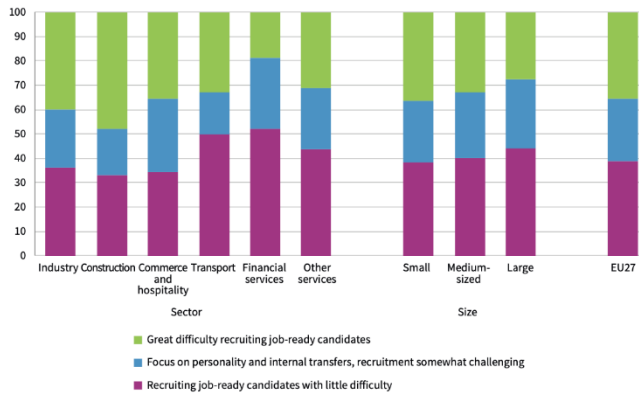
- '직무준비성을 갖춘 지원자 채용에 매우 어려움'을 겪고 있는 사업체 비율은 루마니아(52%)와 불가리아(50%)에서 가장 높고, 덴마크(16%)와 핀란드(23%)에서 가장 낮다. (그림 37 참고)
- '성격과 내부 채용에 집중하고 채용에 다소 어려움'을 겪고 있는 사업체 비율은 네덜란드(39%), 오스트리아, 스웨덴(모두 37%)에서 가장 높고 슬로바키아(9%), 폴란드(10%)에서 가장 낮다.
- '직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않은' 사업체 비율은 스페인(52%), 덴마크(50%)에서 가장 높고, 독일(24%), 오스트리아(28%)에서 가장 낮다.

부문: '직무준비성 갖춘 지원자 채용에 어려움'을 겪고 있는 사업체 비율은 건설부문에서 가장 높고(48%), '직무준비성 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않은' 사업체는 금융서비스 부문에 가장 많다(52%) (그림 38) '성격 및 내부 채용에 집중, 채용 다소 어려움'에 속하는 사업체 비율은 부문간 차이가 크지 않다.

규모: 대/중/소규모 사업체 간 채용 형태에 따른 분포는 큰 차이가 없다. 소규모 사업체(36%)의 경우 중규모(33%), 대규모(28%) 사업체 보다 '직무준비성 갖춘 지원자 채용에 많은 어려움'을 호소하는 사업체들이 많다

그림 38: 사업체 형태 - 채용, 부문/사업체 규모별

Figure 38: Establishment type – recruitment, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업
 Construction 건설
 Commerce and hospitality 상업 및 환대
 Transport 운수
 Financial services 금융서비스
 Other services 기타 서비스
 Small 소규모
 Medium- sized 중규모
 Large 대규모
 EU27
 Sector 부문
 Size 규모
 Great difficulty recruiting job-ready candidates 직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 매우 어려움
 Focus on personality and internal transfers, recruitment somewhat challenging 성격과 내부 재배치에 집중, 채용 약간 어려움
 Recruiting job-ready candidates with little difficulty 직무준비성 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않음

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

그림 39는 채용을 기준으로 한 세 가지 사업체 유형에 따른 사업장 웰빙과 사업체 성과간 관계를 보여준다. 이러한 양상은 두 가지 지표에 각기 다르게 나타난다.

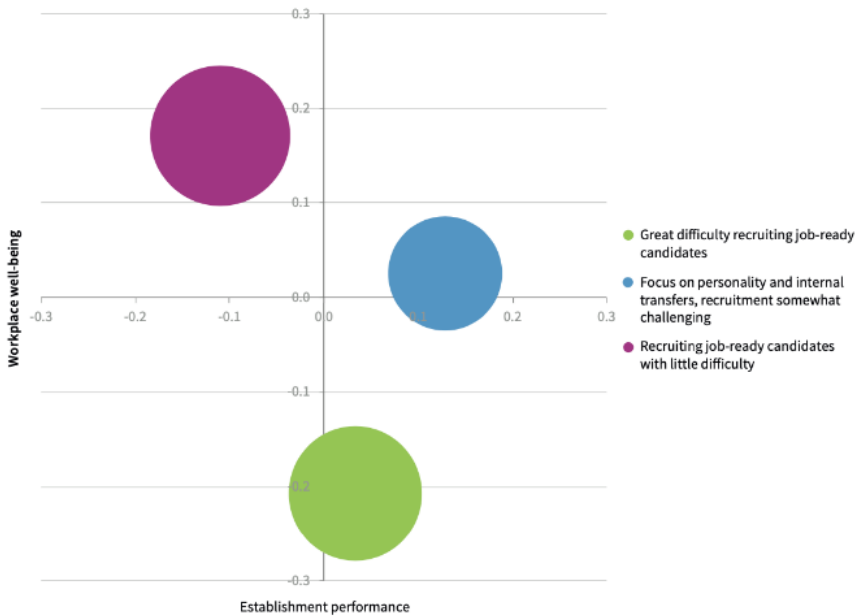
사업장 웰빙 차원에서는 '직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않은' 사업체의 점수가 가장 높고, '성격 및 내부 채용에 집중하고 채용에 다소 어려움'이 있는 사업체와 '직무준비성 갖춘 지원자 채용이 어려운' 사업체가 그 뒤를 이었다. 이러한 양상을 보면 직원을 유인하는 것을 어렵게 만드는 요인과 직원을 동기부여하고 유지하는 것을 어렵게 만드는 요인(사업장 웰빙 지수를 구성하는 변인들로 파악)간 상관관계가 있는 것으로 보인다.

성과 측면에서는, '성격 및 내부 채용에 집중하고 채용에 다소 어려움'이 있는 사업체의 점수가 가장 높고, 직무준비성 갖춘 지원자 채용이 어려운' 사업체와 '직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않은' 사업체의 순으로 나타났다.

모든 격차는 국가, 부문, 규모 변인을 통제해도 유효하다.

그림 39: 사업장 웰빙 및 사업체 성과, 사업체 유형별 - 채용 (z 점수)

Figure 39: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type - recruitment (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Great difficulty recruiting job-ready candidates 직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 매우 어려움
 Focus on personality and internal transfers, recruitment somewhat challenging 성격과 내부 채용에 집중, 채용 다소 어려움
 Recruiting job-ready candidates with little difficulty 직무준비성 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않음
 Workplace well-being 사업장 웰빙
 Establishment performance 사업체 성과

디지털화, 혁신, 제품시장전략과의 상관관계

디지털화

그림 40은 제한된 디지털화를 이룬 사업체일수록 채용에 더 많은 어려움을 겪고 있음을 보여준다. '직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않음' 사업체 들은 디지털수준에 따라 별다른 차이가 없지만, '직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 어려운' 사업체는 '제한된 디지털화'를 이룬 사업체에 많다.

혁신

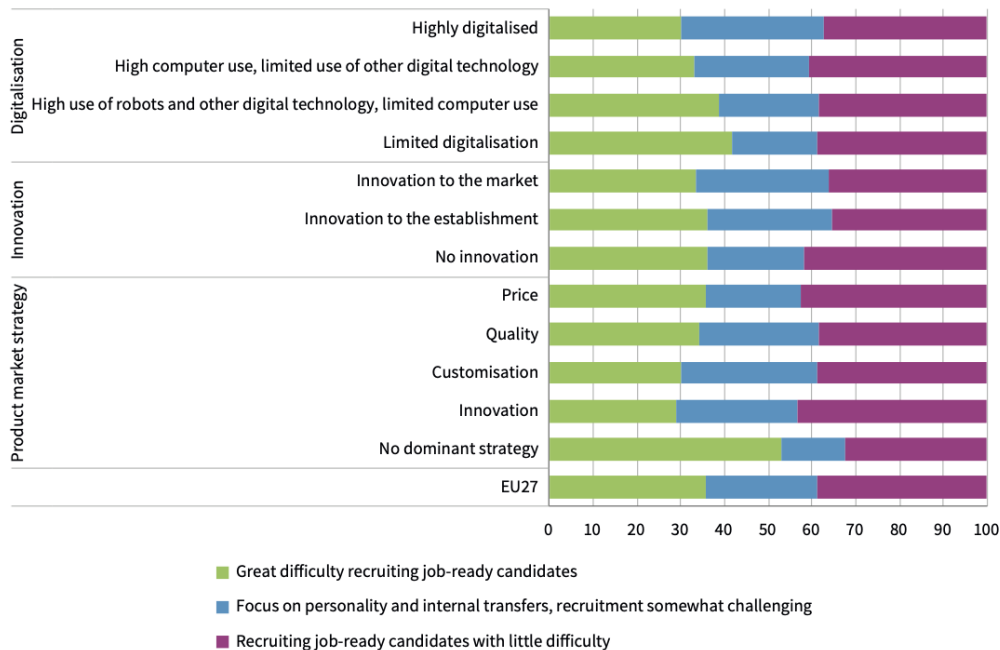
채용 유형에 따른 사업체 비율은 혁신 수준에 따른 차이가 크지 않다.

제품시장전략

제품이나 서비스에 대해 복수의 시장접근 전략을 취하는 사업체들은 제품시장전략 차원에서 '직무준비성을 갖춘 지원자 채용에 많은 어려움'을 겪는 경우가 가장 많다(53%). '직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않은' 사업체들은 혁신을 중심으로 경쟁하는 사업체 중에 가장 많다.

그림 40: 사업체 유형 - 채용, 디지털화/혁신/제품시장전략별 (%)

Figure 40: Establishment type – recruitment, by digitalisation, innovation and product market strategy (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Digitalisation	디지털화
Highly digitalised	고도의 디지털화
High computer use, limited use of other digital technology	높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용
High use of robots and other digital technology, limited computer use	로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용
Limited digitalisation	제한적인 디지털화
Innovation	혁신
Innovation to the market	시장 혁신
Innovation to the establishment	사업체 혁신
No innovation	혁신 없음
Product market strategy	제품시장전략
Price	가격
Quality	품질
Customisation	맞춤화
Innovation	혁신
No dominant strategy	특정 전략 없음
EU 27개 회원국	
Great difficulty recruiting job-ready candidates	직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 매우 어려움
Focus on personality and internal transfers, recruitment somewhat challenging	성격과 내부 채용에 집중, 채용 다소 어려움
Recruiting job-ready candidates with little difficulty	직무준비성 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않음

8 직장 내 행동 및 동기부여 수단

본 보고서의 도입부문에서는 조직이 구성원에 대한 투자의 대가로 상호 호혜적 행동을 보이는 고용관계의 교환 개념을 설명하였다. 이번 장은 이러한 교환이 취하는 일부 형태를 기술한다. 직무 기술서와 그 이상의 직원 행동에 대한 관리자의 기대 또는 남을 돕거나 필요한 것보다 오래 일하고 또는 개선을 위한 아이디어를 내는 등의 자발적인 사업장 행동을 살펴본다. 이러한 행동을 유도하기 위해 관리자들이 사용하는 동기부여 수단도 살펴본다.

자발적 직장 내 행동

ECS 2019는 관리자의 직원 평가에서 일부 자발적 행동이 얼마나 중요한지 파악하기 위해 세 가지 질문을 던졌다.

- (도움에 대한 요청 없이) 자발적으로 동료 돕기
- 업무상 필요시 연장 근무
- 개선을 위한 아이디어 제안

동료 돕기

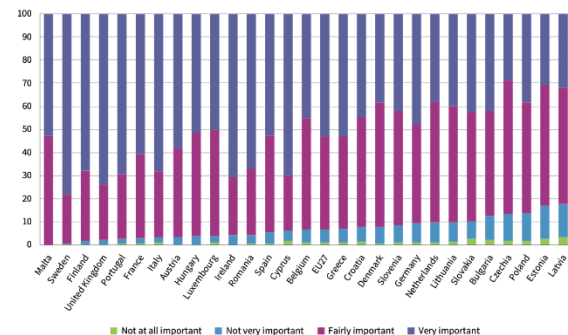
EU 사업체에서 자발적으로 남을 돕는 행위는 전반적으로 중요한 것으로 간주된다(그림 41). 관리자의 53%는 긍정적인 직원평가에 이러한 종류의 행동을 보이는 것이 매우 중요하다고 답했다. 관리자의 40%는 이러한 행동이 상당히 중요하다고 답했다.

국가: 자발적으로 동료를 돕는 행위가 매우 또는 상당히 중요한 사업체 비율은 몰타(100%)와 스웨덴(99%)에서 가장 높고, 라트비아(82%), 에스토니아(83%)에서 가장 낮다.

부문: 부문별 차이는 작다. 자발적으로 남을 돕는 행위가 매우 또는 상당히 중요한 사업체 비율은 상업 및 환대(95%) 부문에서 가장 높고, 금융서비스(90%)에서 가장 낮다.

그림 41: 자발적인 동료돕기의 중요성, 국가별(%)

Figure 41: Importance of discretionary helping behaviour, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

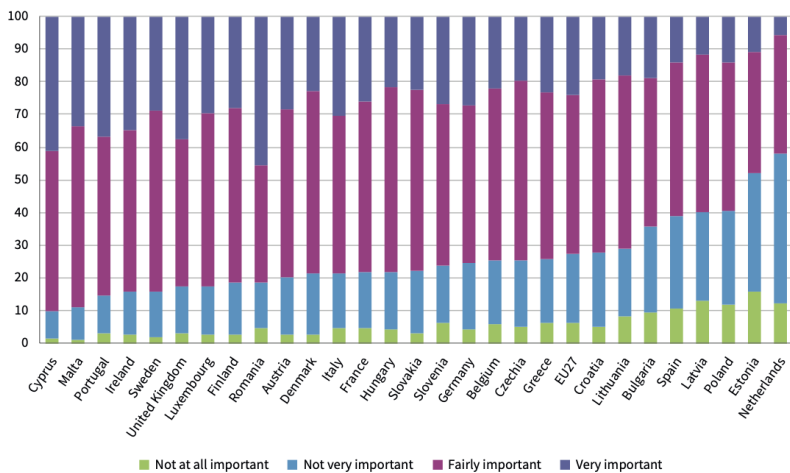
출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

몰타	스웨덴	핀란드	영국	포르투갈	프랑스	이탈리아	오스트리아	헝가리	룩셈부르크
----	-----	-----	----	------	-----	------	-------	-----	-------

아일랜드	루마니아	스페인	사이프러스	벨기에	EU 27개 회원국	그리스	크로아티아	덴마크	슬로베니아
독일	네덜란드	리투아니아	슬로바키아	불가리아	체코	폴란드	에스토니아	라트비아	
Not at all important 중요하지 않음									
Not very important 별로 중요하지 않음									
Fairly important 상당히 중요									
Very important 매우 중요									

그림 42: 업무상 필요시 연장근무 할 용의의 중요성, 국가별(%)

Figure 42: Importance of willingness to stay longer when the work requires it, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

사이프러스	몰타	포르투갈	아일랜드	스웨덴	영국	룩셈부르크	핀란드	루마니아	오스트리아
덴마크	이탈리아	프랑스	헝가리	슬로바키아	슬로베니아	독일	불가리아	체코	그리스
EU 27개 회원국	크로아티아	리투아니아	불가리아	스페인	라트비아	폴란드	에스토니아	네덜란드	
Not at all important 중요하지 않음									
Not very important 별로 중요하지 않음									
Fairly important 상당히 중요									
Very important 매우 중요									

규모: 자발적으로 도움을 주는 행동의 중요성에 있어 사업체 규모에 따른 차이는 크지 않다.

업무상 필요시 연장근무

업무상 필요할 때 연장근무 할 용의가 있는 것은 사업체의 24%에서 중요한 자질로 여기고 있으며 사업체의 49%에서는 상당히 중요하다고 보고, 21%에서는 별로 중요하지 않으며 6%에서는 전혀 중요하지 않다(그림 42).

국가: 업무상 필요에 따라 연장근무할 용의가 매우 중요하거나 상당히 중요한 사업체 비율은 사이프러스(90%)와 몰타(89%)에서 가장 높고, 네덜란드(42%)와 에스토니아(48%)에서 가장 낮다.

부문: 업무상 늦게까지 일하는 것은 건설부문에서 매우 중요하거나 상당히 중요한 것으로 여겨지는 경우가 가장 많고(76%), 금융서비스에서 가장 적다(68%).

규모: 소규모 사업체(73%)의 관리자들은 중규모 또는 대규모 사업체(모두 70%)보다 필요상 늦게 근무하는 것이 긍정적 평가에 매우 중요 또는 상당히 중요하다고 답하는 경우가 많다

개선을 위한 제안

운영 개선에 대한 제안을 하는 것은 사업체의 43%에서 긍정적 평가에 중요한 요소이다. 사업체 중 46%에서는 이것이 상당히 중요한 요소이고, 9%에서는 별로 중요하지 않으며, 2%는 전혀 중요하지 않다.

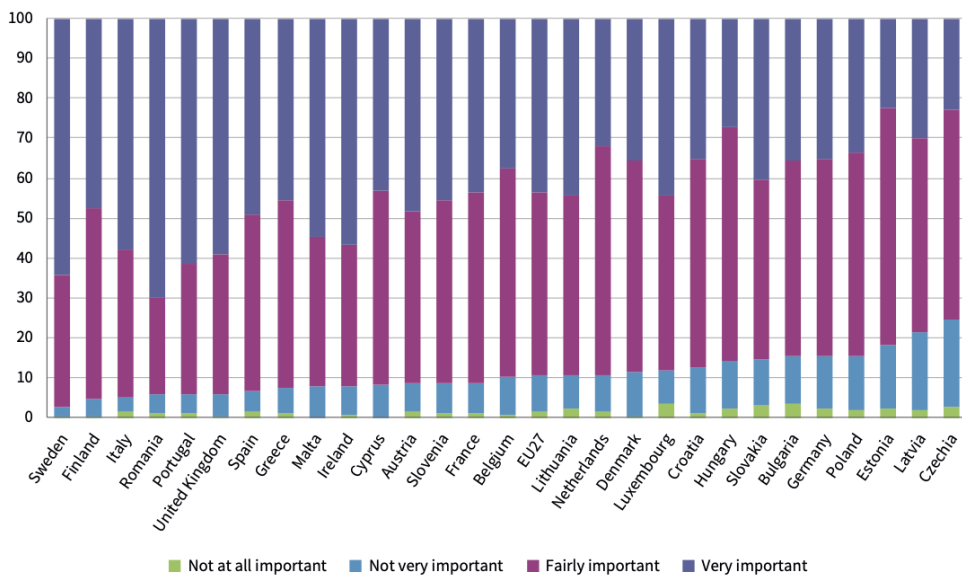
국가: 그림 43과 같이 운영 개선에 대한 제안을 하는 것이 매우 중요하거나 상당히 중요한 사업체 비율은 스웨덴(97%), 핀란드(96%)에서 높고, 체코(76%), 라트비아(79%)에서 낮다.

부문: 기타 서비스 부문에 종사하는 관리자들은 개선에 대한 제안이 긍정적 직원평가에 매우 또는 상당히 중요하다고 답하는 비율이 가장 높았고(92%), 금융서비스에서는 가장 낮았다(82%).

규모: 개선에 대한 제안의 중요성은 업체 규모별로 큰 차이가 없었다.

그림 43: 개선에 대한 제안의 중요성, 국가별

Figure 43: Importance of making suggestions for improvements, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

스웨덴	핀란드	이탈리아	루마니아	포르투갈	영국	스페인	그리스	몰타	아일랜드
사이프러스	오스트리아	슬로베니아	프랑스	벨기에	EU 27개 회원국	리투아니아	네덜란드	덴마크	룩셈부르크
크로아티아	헝가리	슬로바키아	불가리아	독일	폴란드	에스토니아	라트비아	체코	
Not at all important 중요하지 않음 Not very important 별로 중요하지 않음 Fairly important 상당히 중요 Very important 매우 중요									

동기부여 수단

각 사업체들은 직원들의 자발적인 동기를 유도하고 과업 성과와 다른 맥락적 성과를 끌어내기 위해 다양한 동기부여 수단을 이용한다. 이러한 수단은 크게 금전적 수단과 비금전적 수단으로 나눌 수 있다. 이번 섹션에서는 이러한 수단이 활용되는 빈도를 살펴본다(제9장에서는 금전적 인센티브의 유형을 구성하는 변동급여를 받는 근로자의 비율을 다룬다).

ECS 2019는 관리자들에게 동기부여 수단과 관련하여 다음과 같은 네 가지 질문을 던졌다.

- 금전적 인센티브
- 임무와 비전에 대한 강력한 메시지 전달 (업무에 의미 부여)
- 자극이 되고 도전적인 업무 (내재적 동기)
- 훈련 및 개발 기회

EU 27개 회원국 사업체들은 금전적 인센티브보다 비금전적 인센티브를 더 많이 활용하고 있다(그림 44). 다양한 비금전적 동기부여 수단(임무와 비전, 도전적인 업무, 훈련 및 개발)도 마찬가지로 많이 활용되고 있다.

금전적 인센티브

국가: 금전적 인센티브를 매우 매우 자주 또는 자주 사용하는 사업체 비율은 루마니아(69%), 체코(64%)에서 가장 높고, 스웨덴(19%), 덴마크(24%)에서 가장 낮다.

부문: 금전적 인센티브를 매우 자주 또는 자주 사용하는 사업체 비율은 상업 및 환대부문에서 가장 높고(46%), 기타 서비스(39%)에서 가장 낮다.

규모: 대규모사업체(49%)는 중규모(46%), 소규모(2%) 사업체 보다 금전적 인센티브를 매우 자주 또는 자주 사용한다.

임무와 비전

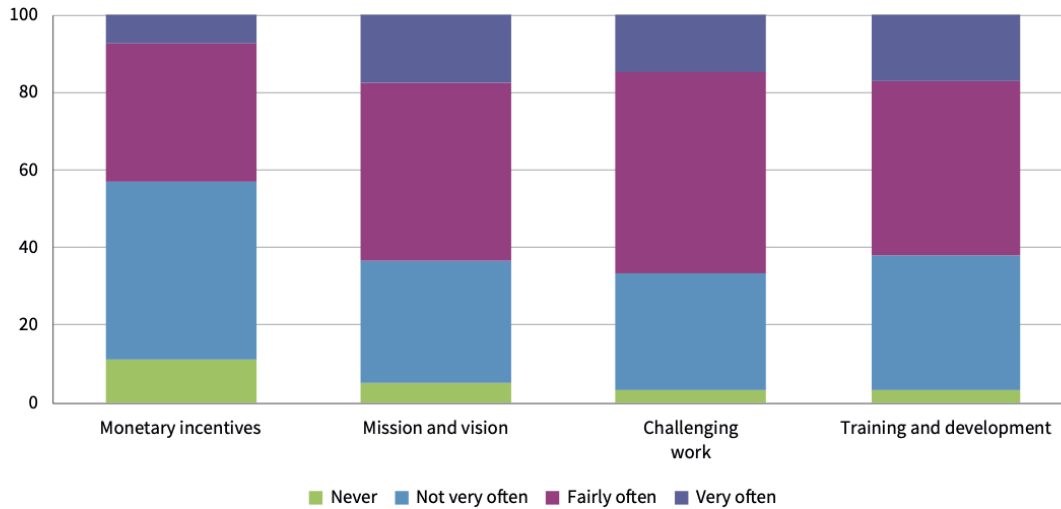
국가: 임무와 비전에 대한 강력한 메시지를 매우 자주 또는 자주 전달하는 사업체 비율은 스웨덴(87%)과 영국(79%)에서 가장 높고 라트비아(37%), 리투아니아(44%)에서 가장 낮다.

부문: 동기부여를 위한 임무 메시지 강조를 매우 자주 또는 자주 하는 관리자들은 기타 서비스 부문에 종사하는 경우 가장 많았고(67%), 일반산업에 가장 적었다(58%)

규모: 사업체 규모간 차이는 경미한 수준이다.

그림 44: 다양한 동기부여 수단을 활용하는 사업체 비율, 활용 빈도별 (%)

Figure 44: Proportion of establishments using different motivational levers, by frequency of use (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Monetary incentives 금전적 인센티브
 Mission and vision 임무와 비전
 Challenging work 도전적인 업무
 Training and development 훈련과 개발
 Never 사용 안함
 Not very often 자주 사용 안함
 Fairly often 자주 사용
 Very often 매우 자주 사용

도전적인 업무

국가: 자극이 되고 도전적인 업무부여를 통해 직원들을 동기부여 하는 방법을 매우 자주 또는 자주 사용하는 사업체 비율은 스웨덴(90%)과 덴마크(85%)에서 가장 높고 불가리아(42%), 라트비아(43%)에서 가장 낮다.

부문: 자극이 되고 도전적인 업무부여를 통해 직원들을 동기부여 하는 방법을 매우 자주 또는 자주 사용하는 사업체 비율은 기타 서비스 부문에서 가장 높고(74%), 일반산업에서 가장 낮다(58%).

규모: 대규모 사업체에 속한 관리자(70%)들은 중규모(67%), 소규모(66%) 사업체 관리자 보다 자극이 되고 도전적인 업무를 동기부여 수단으로 쓰는 경우가 더 많다.

훈련 및 전문성 개발

국가: 훈련 및 전문성 개발 활동을 통해 직원을 동기부여하는 방식을 매우 자주 또는 자주 활용하는 사업체 비율은 몰타(80%)와 영국(79%)에서 가장 높고, 불가리아(41%), 헝가리, 라트비아(모두 46%)에서 가장 낮다.

부문: 금융서비스 부문은 훈련 및 전문성 개발 활동을 통해 직원을 동기부여하는 방식을 매우 자주 또는 자주 활용하는 경우가 가장 많고(79%), 일반산업은 그 비율이 가장 낮다(55%).

규모: 훈련 및 전문성 개발 활동을 통해 직원을 동기부여하는 방식을 매우 자주 또는 다소 자주 활용하는 사업체 비율은 중규모(69%), 소규모(60%) 사업체 보다 대규모 사업체(79%)에서 월등히 높다.

사업체 유형: 직장 내 활동 및 동기부여 수단

직장 내 자발적 행동과 동기부여 수단을 파악하는 변인을 바탕으로 잠재계층분석을 통해 네 가지 유형의 사업체를 도출하였다.

- 높은 기대수준과 투자
- 중간 기대수준과 투자
- 낮은 기대수준과 투자
- 높은 기대수준, 낮은 투자

도입 부문에서 다른 조직-구성원간 관계(EOR)의 균형의 개념에 비추어 볼 때, 첫 세가지 유형은 기대와 유인책 간 균형이 있다. 네 번째 유형은 기대수준은 높지만 이에 따른 유인책이 부족한 불균형을 보여준다. '낮은 기대수준과 투자'유형은 도입 부문에 기술된 단기 준계약과 유사한데, 단기 준계약의 특징은 추가적인 요구수준이 매우 낮고 동기부여 수단도 매우 적다.

표 5는 각 유형의 특징을 정리한다.

높은 기대수준과 투자

이러한 유형의 사업체는 EU 27개 회원국 사업체의 29%를 차지한다. 이 유형의 특징은 자발적으로 남을 돕는 행위가 매우 중요한 사업체 비율이 높고(91%), 제안을 하는 것을 중시하는 사업체 비율이 높으며(86%), 업무상 필요시 연장근무 할 용의가 매우 중요한 사업체 비율이 상대적으로 높다(37%)는 것이다. 이러한 기대에 부응하는 대가로, 이러한 유형에 속하는 사업체들은 도전적인 업무를 매우 자주 또는 자주 부여하는 사업체들이 대부분이고(98%), 임무와 비전에 대한 강력한 메시지를 매우 자주 또는 자주 강조하며(97%), 훈련과 전문성 개발(92%), 금전적 보상(57%)을 많이 활용하고 있다.

표 5: 사업체 유형별 프로파일 - 직장 내 행동 및 동기부여 수단(%)

	높은 기대수준과 투자	중간 기대수준과 투자	낮은 기대수준과 투자	높은 기대수준, 낮은 투자	합계
집단 규모	29	40	14	17	100
동료 돕기					
매우 중요	91	25	9	94	53
중요	9	69	58	7	40
별로 중요하지 않음	0	5	27	0	6
전혀 중요하지 않음	0	0	7	0	1
업무상 필요 시 연장근무					
매우 중요	37	12	13	39	24
중요	44	53	46	48	48
별로 중요하지 않음	15	28	28	12	21
전혀 중요하지 않음	5	7	12	1	6
개선을 위한 제안					
매우 중요	86	16	2	71	44
중요	14	75	48	29	46
별로 중요하지 않음	0	8	41	0	9
전혀 중요하지 않음	0	1	9	0	2
금전적 보상 제공					
매우 자주	14	6	2	3	7
자주	43	40	17	29	36
가끔	36	47	55	53	46
전혀 안함	7	7	26	15	11
강력한 임무 및 비전 전달					
매우 자주	50	7	0	2	18
자주	46	63	5	36	46
가끔	3	30	67	56	32
전혀 안함	0	1	28	6	5
도전적인 업무 부여					
매우 자주	42	6	0	1	15
자주	56	69	8	38	52
가끔	2	24	73	58	30
전혀 안함	0	0	19	3	3
훈련 및 개발기회 제공					
매우 자주	42	12	2	1	17
자주	51	57	16	29	45
가끔	7	30	67	65	35
전혀 안함	0	1	15	5	3

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

중간 기대수준과 투자

EU 27개 회원국 사업체의 약 40%가 이 유형에 속한다. 이러한 업체들은 개선을 위한 제안(75%), 동료 돕기(69%), 필요 시 연장근무(53%)하는 것을 중요하게 생각하는 사업체가 많다. 또한 도전적인 업무 부여(69%), 임무와 비전 관련 강력한 메시지 전달(63%), 훈련 및 전문성 개발 기회 제공(57%)을 통해

주로 직원을 동기부여 하는 사업체 비율도 높다. 금전적 보상에 의존하는 사업체 비율은 전체 표본집단과 별 다른 차이가 없다.

낮은 기대수준과 투자

사업체의 14%가 이러한 유형에 속한다. 이 유형의 특징은 개선을 위한 제안(50%), 동료 돕기(42%), 필요 시 연장 근무(40%)가 별로 중요하지 않거나 전혀 중요하지 않은 사업체 비율이 상대적으로 높다는 점이다. 이러한 유형의 사업체는 동기부여 수단을 거의 또는 전혀 사용하지 않는다는 점에서 두드러진다.

높은 기대수준, 낮은 투자

전체 사업체 중 17%를 차지하는 이 유형은 동료 돕기(94%), 운영 개선을 위한 제안(71%), 업무상 필요 시 연장근무(39%) 등의 자발적 행동을 매우 중시하는 사업체가 상대적으로 높은 비율을 차지하는 것이 특징이다. 또한 이러한 유형의 많은 사업체들이 직원 동기부여를 위해 교육 및 전문성 개발 기회(70%), 금전적 보상(68%), 임무 및 비전 관련 강력한 메시지 전달(62%), 도전적인 업무 부여(61%) 등의 방식을 거의 또는 전혀 사용하지 않고(70%)있다.

구조적 특징에 따른 사업체 유형별 분포

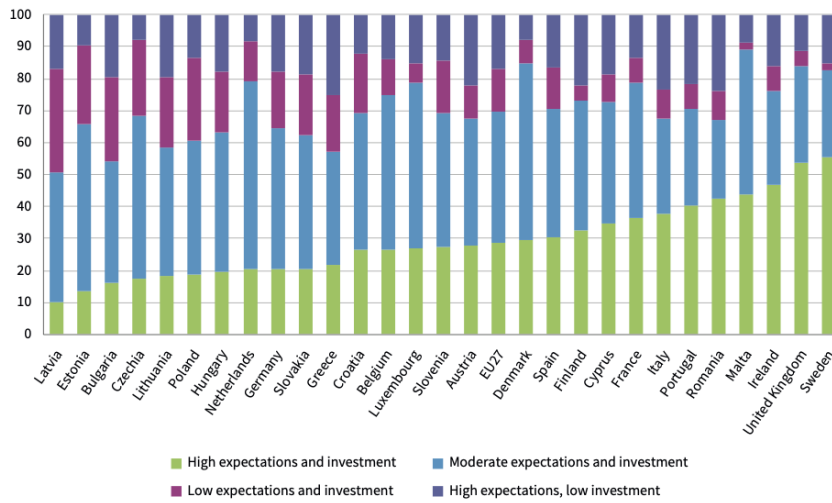
국가

그림 45는 직원에 대한 관리자의 기대수준과 투자를 기준으로 한 국가별 사업자 유형에 따른 분포를 보여준다.

- '높은 기대수준과 투자' 유형의 사업체 비율은 스웨덴(55%), 영국(54%)에서 가장 높고 라트비아(10%), 에스토니아(14%)에서 가장 낮다.
- '중간 기대수준 과 투자'유형에 속한 사업체는 네덜란드(59%)와 덴마크(56%)에 가장 많고, 루마니아(25%), 스웨덴(27%)에 가장 적다.
- '낮은 기대수준과 투자' 유형에 속하는 사업체는 라트비아(32%), 불가리아, 폴란드(각 26%)에 가장 많고, 몰타와 스웨덴(각 2%)에 가장 적다.
- '높은 기대수준, 낮은 투자' 유형의 사업체 비율은 그리스(25%), 이탈리아, 루마니아(24%)에서 가장 높고, 체코, 덴마크(각 8%)에서 가장 낮다.

그림 45: 사업체 유형 – 직장 내 행동 및 동기부여 수단, 국가별(%)

Figure 45: Establishment type – workplace behaviour and motivational levers, by country (%)



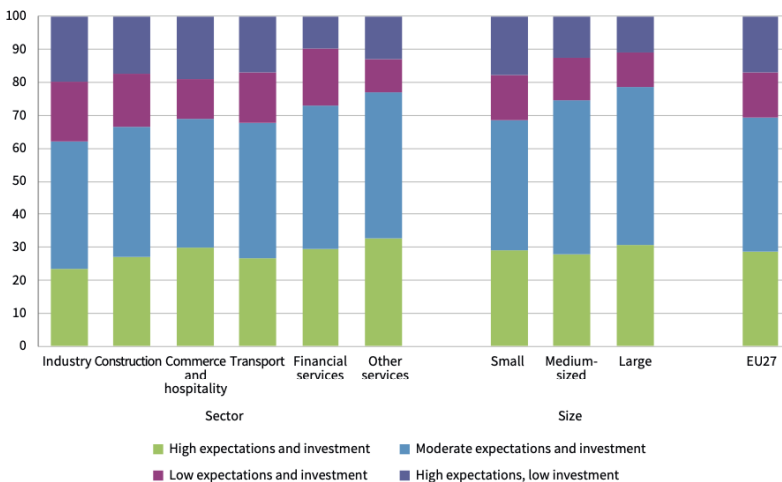
Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

라트비아	에스토니아	불가리아	체코	리투아니아	폴란드	헝가리	네덜란드	독일	슬로바키아
그리스	크로아티아	벨기에	룩셈부르크	슬로베니아	오스트리아	EU 27개 회원국	덴마크	스페인	핀란드
사이프러스	프랑스	이탈리아	포르투갈	루마니아	몰타	아일랜드	영국	스웨덴	
High expectations and investment 높은 기대수준과 투자					Moderate expectations and investment 중간 기대수준과 투자				
Low expectations and investment 낮은 기대수준과 투자					High expectations, low investment 높은 기대수준, 낮은 투자				

그림 46: 사업체 유형 – 직장 내 행동 및 동기부여 수단, 부문 및 사업체 규모별 (%)

Figure 46: Establishment type – workplace behaviour and motivational levers, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반 산업	Large 대규모
Construction 건설	EU 27
Commerce and hospitality 상업 및 환대	Sector 부문
Transport 운수	Size 규모
Financial services 금융서비스	High expectations and investment 높은 기대수준과 투자

Other services 기타 서비스	Moderate expectations and investment 중간 기대수준과 투자
Small 소규모	Low expectations and investment 낮은 기대수준과 투자
Medium-sized중규모	High expectations, low investment 높은 기대수준, 낮은 투자

부문: 그림 46은 '높은 기대수준 과 투자' 유형과 '중간 기대수준과 투자' 유형이 기타 서비스 부문(각각 33%, 44%)에 가장 많고 일반산업 부문(각각 24%, 38%)에 가장 적음을 보여준다. '낮은 기대수준과 투자' 유형은 그 반대로 일반산업 부문에 가장 많고(18%), 기타 서비스 부문에 가장 적다(10%). '높은 기대수준, 낮은 투자' 유형도 일반산업에 가장 많고(20%), 금융서비스 부문에 가장 적다(10%).

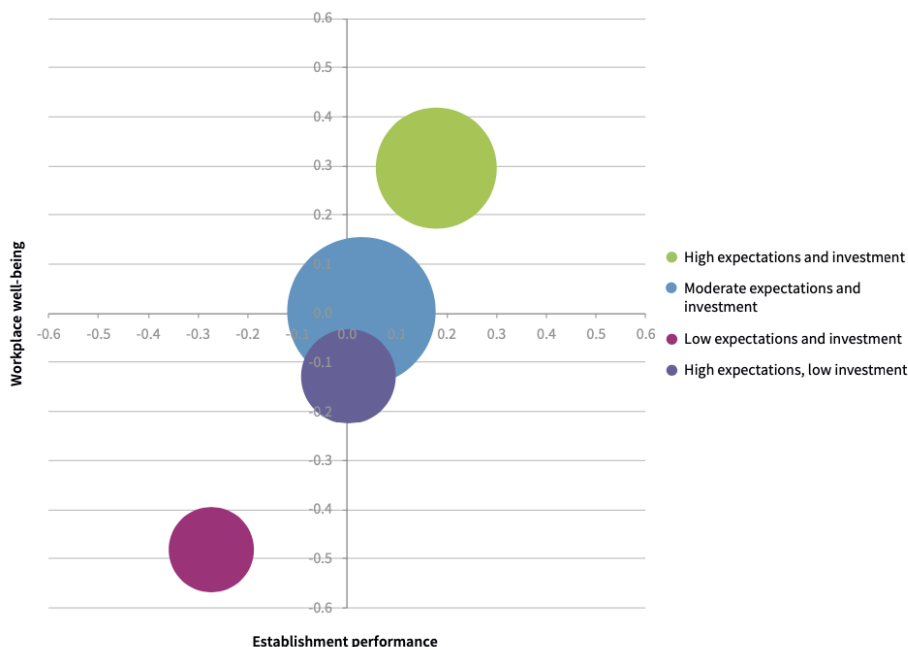
규모: 규모별 차이는 대체로 적다(그림 46). 가장 큰 차이는 '중간 기대수준과 투자' 유형에서 나타나는데, 이러한 유형은 소규모 사업체(39%)보다는 중규모(46%), 대규모(48%) 사업체가 많다.

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

그림 47은 네 가지 유형 사업체의 사업장 웰빙과 사업체 성과 점수를 보여준다. 조직-구성원간 관계(EOR) 측면의 사업장 조건(이 경우 자발적 행동에 대한 기대수준과 그에 따른 유인책)과 사업장 웰빙 및 사업체 성과 간에는 분명한 양의 상관관계가 있다. '낮은 기대수준과 투자' 유형에 속하는 사업체들은 두 가지 지표 모두에서 가장 낮은 점수를 얻었다. 반대로, '높은 기대수준과 투자' 유형의 사업체들이 가장 높은 점수를 얻었다. '중간 기대수준과 투자' 유형에 속하는 사업체들은 중간 순위에 머물렀다. '높은 기대수준, 낮은 투자' 유형의 사업체들은 '중간 기대수준과 투자' 유형과 점수가 비슷하지만 다소 낮았다. 국가, 부문, 규모 변인을 통제해도 모든 차이는 유효하다.

그림 47: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 사업체 유형별 - 직장 내 행동과 동기부여 수단 (z 점수)

Figure 47: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type - workplace behaviour and motivational levers (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Establishment performance 사업체 성과	Moderate expectations and investment 중간 기대수준과 투자
Workplace well-being 사업장 웰빙	Low expectations and investment 낮은 기대수준과 투자

디지털화, 혁신, 제품시장전략과의 상관관계

디지털화

그림 48은 디지털화 수준과 EOR 수준 간 양의 상관관계를 보여준다. '높은 기대수준과 투자', '중간 기대수준과 투자' 유형 모두 '고도로 디지털화'된 그룹에 가장 많았고(각각 37%, 44%), '제한된 디지털화' 그룹에 가장 적었다(각각 21%, 38%). '낮은 기대수준과 투자', 그리고 '높은 기대수준, 낮은 투자' 유형은 그 반대로, '고도로 디지털화'된 그룹에 가장 적고(각각 7%, 12%), '제한된 디지털화' 그룹에 가장 많다(각각 20%, 21%).

혁신

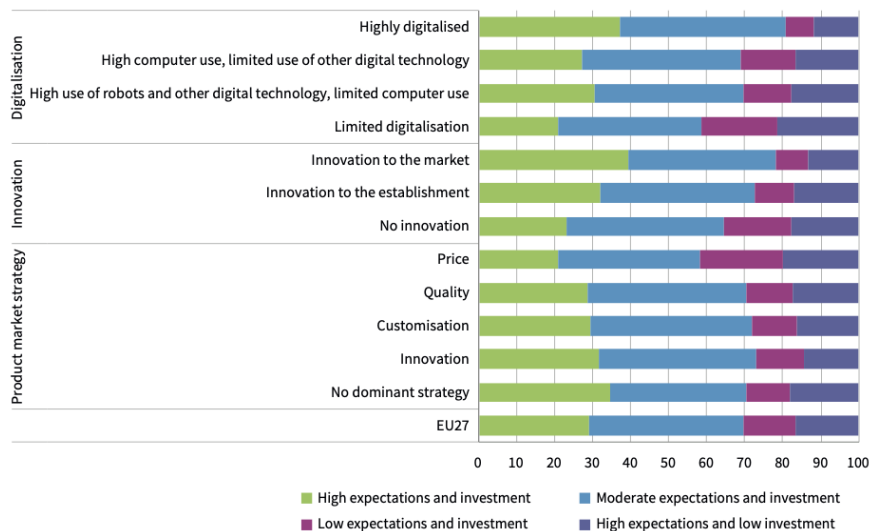
혁신의 양상도 유사하지만 동일하지는 않다. '높은 기대수준과 투자' 유형은 시장에 혁신을 도입한 사업체 중에 가장 많고(39%) 혁신을 하지 않은 사업체 중 가장 적다(23%). 다른 유형들은 혁신을 하지 않은 사업체들에 가장 많고, 시장에 혁신을 도입한 사업체 중 가장 적다.

제품시장전략

제품시장전략 측면에서는 '높은 기대수준과 투자' 유형은 복수의 전략으로 경쟁하는 사업체가 가장 많고(35%) 가격 경쟁을 하는 사업체가 가장 적다(21%). '중간 기대수준과 투자' 유형은 품질이나 맞춤화로 경쟁을 하는 사업체가 가장 많고(모두 42%), 복수의 전략을 추구하는 사업체 중 가장 적다(36%). '낮은 기대수준과 투자' 유형은 가격 경쟁을 주로 하는 업체들에서 가장 많이 찾을 수 있고(22%), 다른 제품시장전략을 추구하는 사업체의 절반보다 약간 많다. 마지막으로 '높은 기대수준, 낮은 투자' 유형은 가격을 중심으로 경쟁하는 사업체에서 가장 많고, 혁신으로 경쟁하는 사업체에서 가장 적다(14%).

그림 48: 사업체 유형 - 직장 내 행동과 동기부여 수단, 디지털화/혁신/제품시장전략별(%)

Figure 48: Establishment type – workplace behaviour and motivational levers, by digitalisation, innovation and product market strategy (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Digitalisation 디지털화 Highly digitalised 고도의 디지털화 High computer use, limited use of other digital technology 높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용 High use of robots and other digital technology, limited computer use 로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용 Limited digitalisation 제한적인 디지털화 Innovation 혁신 Innovation to the market 시장 혁신 Innovation to the establishment 사업체 혁신 No innovation 혁신없음 Product market strategy 제품시장전략	Price 가격 Quality 품질 Customisation 맞춤화 Innovation 혁신 No dominant strategy 특정 전략 없음 EU27 EU 27개 회원국 High expectations and investment 높은 기대수준과 투자 Moderate expectations and investment 중간 기대수준과 투자 Low expectations and investment 낮은 기대수준과 투자 High expectations, low investment 높은 기대수준, 낮은 투자
---	--

9 변동급여

성과에 따른 보상

'변동 급여'는 기본급을 대체하거나 보충하는 다양한 급여의 구성요소를 칭하는 일반적인 용어로 금액 수준은 다양하다. 개인이나 직원 집단의 성과에 연동되며 종종 '성과연계급여(performance-related pay)'라 불린다.

변동급여의 유형

가장 기본적인 형태 기준으로 개수급(piece rate) 또는 '능력급(payment by results)'등이 있으며, 결과에 대한 관찰 및 측정이 용이하다(예를 들어, 판매 건수, 계약 체결 건수, 조립 대수). 또는 관리자 평가 후 개인 성과평가에 연동될 수 있다. 관련된 유형으로는 급여가 팀이나 업무그룹 또는 부서의 성과에 연동되는 것으로 '집단성과연계급여'라 한다.

재무적 참여는 회사 전체의 성공에 급여가 연동되는 성과연계급여의 한 형태이다. 여기에는 크게 두 가지 유형이 있다. 먼저, 이익분배제도(profit-sharing scheme)가 있다. 직원이 회사 수익의 일부를 지급받는 것으로 추가급여는 매년 달라진다. 둘째는 직원주식소유제도로 임금의 일부로 회사의 주식을 직원들에게 지급하는 제도이다. 이 두 가지 유형의 구분이 점차 모호해지고 있다.

변동급 도입의 이유

경영진이 변동급여제도를 도입하는 이유에는 여러 가지가 있다. 집단이나 회사 전체의 성과(이익분배제)와 연동되는 변동급여는 최소한 임금의 일부가 직접적으로 생산성에 결부되기 때문에 임금 유연성 상승으로 이어진다. 이를 통해 회사는 경제상황 변동에 더욱 재빨리 대응할 수 있다.

변동추가급여(variable extra pay)는 인센티브로도 사용될 수 있다. 잘 설계된 변동급 제도는 직원들이 노력과 주의를 향상시켜 성과를 개선하게 한다(이러한 기능을 하는 경우, 제9장에 기술된 금전적 수단에 속하는 것으로 본다). 이는 직원들이 목표 행동에 집중하게 하며(자신들이 통제할 수 있는 것), 사업환경의 변동으로부터 직원들을 보호한다(자신들이 통제할 수 없는 것). 예를 들어, 개수급을 받는 직원들은 수요가 높을 때 최선의 노력을 다해 생산할 수 있는 만큼 생산해야 하지만, 수요가 위축되었을 때, 기대 소득과 차이가 많이 나지 않는 대체 급여를 받을 수 있어야 한다.

당연히 상호의존적 직무에 대해서는 개인 차원의 인센티브를 부여하지 말아야 한다. 직무 A의 성과가 직무 B를 담당한 직원에 달려 있다면 성과급은 개인 차원이 아닌 팀 차원으로 지급되어야 한다. 마지막으로 직무 결과와 모든 직무관련 측면이 쉽게 측정될 수 있을 때에는 매우 강력한 인센티브를 둘 수도 있다.

올바르게 설계된 변동급 체계는 강력한 동기부여 수단이 되고 추가적인 노력을 자극하며, 좋은 성과를 보상하고 성과가 좋은 개인들을 유인한다. 재무참여제도는 주인의식을 함양하고 참여를 독려하여 회사와 직원 간 관계를 강화하는 데 쓰일 수 있다.

변동급 제도 도입 비율 및 범위

ECS 2019는 관리자들에게 소속 사업장에서 직원들에게 지급하는 변동급 체계의 네 가지 유형에 대해 물었다.

- 능률급 (payment by results)
- 개인 성과급 (individual performance-related pay)
- 집단 성과급 (group performance-related pay)
- 이익배분제 (profit-sharing schemes)

이번 섹션에서는 사업체에서 각 변동급 제도가 얼마나 활용되는지를 최소 60% 이상의 직원이 변동급여를 받는지를 기준으로 설명한다. 또한 임금 협상에 직원 대표의 참여 여부도 살펴본다.

능률급

변동급여의 가장 단순한 형태는 개수율, 수임료 또는 수수료 등 달성한 성과에 따라 결정되는 것이다.¹³ EU 27개 회원국 사업체 중 49%에서 일하는 관리자들은 일부 직원들이 이러한 형태의 변동급을 받고 있다고 답했으며, 19%는 최소 60%의 직원이 이러한 형태의 변동급을 받는다고 답했다.

국가: 능률급은 슬로바키아와 체코에서 가장 많이 도입되었으며 각각 관리자의 83%, 76%가 적어도 일부 직원들이 능률급을 받는다고 답했다. 이러한 사업체 중 각 55%, 50%는 최소 60% 이상의 직원이 능률급을 받고 있다. 능률급을 도입한 사업체 비율은 벨기에와 이탈리아에서 가장 낮는데, 사업체 중 31%만이 일부 직원들에게 이러한 급여제도를 운영한다고 밝혔다. 최소 60% 이상의 직원에 대해 능률급을 도입한 사업체 비율은 몰타(6%)와 그리스(7%)에서 가장 낮다.

부문: 능률급은 상업 및 환대부문(56%)에서 가장 흔하고 건설부문(42%)에서 그 비율이 가장 낮다. 능률급의 전반적 적용(최소 직원의 60%)은 금융서비스(14%)에서 가장 많이 이루어지고 기타 서비스(8%)에서 가장 적다.

규모: 대규모 사업체(70%)일수록 중규모(58%), 소규모(47%) 사업체 보다 일부 직원에게 능률급을 주는 경우가 많다. 또한 대규모(23%) 사업체들이 중규모, 소규모(모두 19%) 사업체 대비 전반적으로 능률급을 도입(최소 직원 60% 이상)하는 경우가 많다.

개인성과급

사업체 관리자 중 52%는 개인성과에 연동된 변동추가급을 일부 직원에 지급하고 있다고 답했다. 사업체 중 19%는 적어도 직원 60%에 이러한 급여를 지급하고 있다.

¹³ 기본급을 대체하거나 기본급에 더해 지급되는 이러한 형태의 모든 급여는 종업원이 생산한 단위나 제공한 서비스 단위를 기준으로 지급된다. 개수율(piece rate)처럼 고정된 액수일 수도 있고 수임료나 수수료처럼 제공한 서비스 가격의 일정 비율로 산정될 수도 있다.

국가: 개인 성과에 연동된 변동추가급은 체코와 슬로베니아에서 가장 많이 활용되고 있으며, 관리자의 각 87%, 78%가 적어도 일부 직원이 이러한 급여를 받는다고 답했다. 벨기에와 스웨덴에서는 비율이 가장 낮아, 각각 사업체의 30%, 29%가 일부 직원에게 이러한 급여를 지급한다고 답했다. 개인 성과를 기준으로 변동급을 전반적으로 지급하는 사례(최소 직원 60% 이상)는 체코(52%)와 슬로바키아(39%)에 가장 많고, 덴마크와 벨기에(7%)에 가장 낮다.

부문: 개인 성과급은 금융서비스에서 가장 많이 사용되고 있으며(55%) 또한 가장 광범위하게 적용되고 있다(27%). 건설부문에서는 비율이 가장 낮는데, 전반적으로도 그렇고(47%), 광범위하게 적용되는 비율도 가장 낮다(17%).

규모: 대규모 사업체(77%)들은 중규모(65%), 소규모(49%) 사업체보다 개인 성과에 연동된 변동추가급을 사용하는 경우가 훨씬 더 많다. 그러나 이러한 성과급의 전반적인 적용에 있어서는 대규모 사업체 21%, 소규모 사업체 19% 등 사업체 규모에 따른 차이가 크지 않다.

집단 성과급

팀, 업무그룹 또는 부서의 성과에 연동된 변동추가급은 EU 27개국 사업체의 40%에서 운영되고 있으며 사업체 중 14%는 대대적으로 적용하고 있다.

국가: 이러한 형태의 변동급은 체코(64%), 리투아니아(62%)에 많고, 스웨덴(23%), 벨기에(24%)에 적다. 집단 성과에 연동된 변동급의 전반적 적용은 루마니아와 슬로베니아(모두 26%)에서 높고, 독일, 그리스, 네덜란드(모두 7%)에서 낮다.

글상자 2: 직원 대표의 임금협상 참여

EU 27개 회원국 직원 대표의 약 1/3은 임금 관련 논의에 참여한 바 있다고 답했다. 그러나 많은 노사관계 제도에서 사업체 수준의 직원 대표가 임금 협상에서 하는 역할은 없거나 제한적인 경우가 많다.

직원 대표의 참여는 협상하는 급여 형식에 따라 다르다. 표 6은 다양한 유형의 임금 협상에 대한 직원 대표 참여 비율을 보여준다. 직원 대표 참여비율은 기본급 협상에서 가장 높고(36%), 집단성과급 협상에서 가장 낮다(22%).

표 6: 급여 유형에 따른 직원 대표의 임금협상 참여(%)

	참여 비율(%)
기본급	36
능력급	31
개인성과급	30
집단성과급	22
이익배분제	32

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

부문: 이러한 유형의 변동급은 상업 및 환대부문(43%)에 가장 많고 일반산업과 운수부문(모두 36%)에 가장 적다. 집단의 성과에 연동된 변동급의 전반적 적용은 주로 금융서비스부문(18%)에 많고, 일반산업과 운수부문(각 12%)에서 가장 낮다.

규모: 중규모(49%), 소규모(37%) 사업체 보다 대규모(62%) 사업체일수록 집단성과급을 사용하는 경우가 많다. 여기서도 전반적인 추가성과급의 전면적인 적용은 대규모 사업체 14%, 중규모 사업체 13%로 사업체 규모에 따른 차이는 크지 않다.

이익배분제

사업체 중 39%의 관리자들은 회사나 사업장의 결과에 연동된 변동추가급(이익배분제)이 일부 직원에 적용되고 있다고 답했으며, 19%는 이익배분제가 최소 직원의 60%에 해당된다고 답했다.

국가: 일반적으로 이익배분제는 체코(56%), 슬로베니아(52%)에서 가장 많이 활용되고 아일랜드(20%), 벨기에(22%)에 가장 적다. 많은 직원을 대상으로 하는 이익 배분제는 프랑스와 슬로베니아(모두 34%)에 많고 아일랜드(6%)와 사이프러스(8%)에 가장 적다.

부문: 이익배분제는 일반적(44%)으로 그리고 직원의 최소 60%에 적용한 사례(27%) 모두 금융서비스에 가장 많으며, 전면적용(13%), 일반적 적용(34%) 모두 건설부문에서 가장 적다.

규모: 이익배분제의 일반적 적용(61%), 전면 적용(18%)은 중규모(각각 51%, 15%) 및 소규모 사업체(각각 36%, 12%) 보다 대규모 사업체에서 더 높다.

사업체 유형: 변동급

상기에 논의한 변동급의 네 가지 유형에 대한 잠재계층분석을 통해 변동급에 대한 접근법을 기준으로 다음과 같이 사업체를 세 가지 유형으로 나눌 수 있다.

- 포괄적
- 선택적
- 변동급 없음

표 7은 사업장 유형별로 각기 다른 유형의 변동급을 받는 직원의 비율을 정리하한 것이다.

표 7: 사업체 유형별 프로필 - 변동급(%)

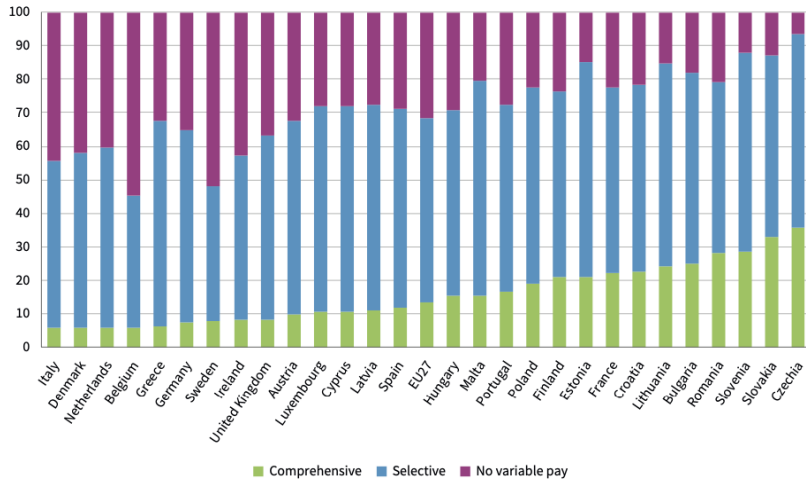
	포괄적	선택적	변동급 없음	합계
집단 규모	13	55	32	100
능률급을 받는 직원				
없음	9	37	92	51
20% 미만	1	26	8	17
20% 이상	90	37	0	32
개인성과급을 받는 직원				
없음	4	28	100	48
20% 미만	2	34	0	19
20% 이상	94	38	0	34
집단성과급을 받는 직원				
없음	11	49	100	60
20% 미만	3	29	0	16
20% 이상	86	22	0	23

이익배분을 받는 직원				
없음	27	49	95	61
20% 미만	7	21	5	14
20% 이상	66	30	0	25

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

그림 49: 사업체 유형- 변동급, 국가별 (%)

Figure 49: Establishment type – variable pay, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

이탈리아	덴마크	네덜란드	벨기에	그리스	독일	스웨덴	아일랜드	영국	오스트리아
룩셈부르크	사이프러스	라트비아	스페인	EU 27개 회원국	헝가리	몰타	포르투갈	폴란드	핀란드
에스토니아	프랑스	크로아티아	리투아니아	불가리아	루마니아	슬로베니아	슬로바키아	체코	
Comprehensive 포괄적 Selective 선택적 No variable pay 변동급 없음									

포괄적 변동급

변동급에 대한 포괄적 접근법은 EU 27개 회원국 사업체의 13%에서 확인되었다. 이러한 사업체에서 네 가지 유형의 변동급 모두가 잘 사용되고 있으며 전 직원이 아니더라도 많은 직원을 대상으로 시행되고 있다.

선택적 변동급

변동급에 대한 선택적 접근법은 EU 27개 회원국 사업체의 55%에서 파악되었다. 이러한 사업체들은 변동급 유형의 일부를 적용하고 있으며 소수의 직원을 대상으로 시행하고 있다.

변동급 없음

EU 27개 회원국 사업체의 32%가 변동급을 거의 적용하지 않거나 전혀 도입하지 않았다. 이러한 사업체 중 극소수가 능률급이나 이익배분제를 도입하고 있으나 그러한 사업장에서도 직원 중 극히 일부에 대해서만 적용하고 있다.

구조적 특징에 따른 사업체 유형 분포

국가

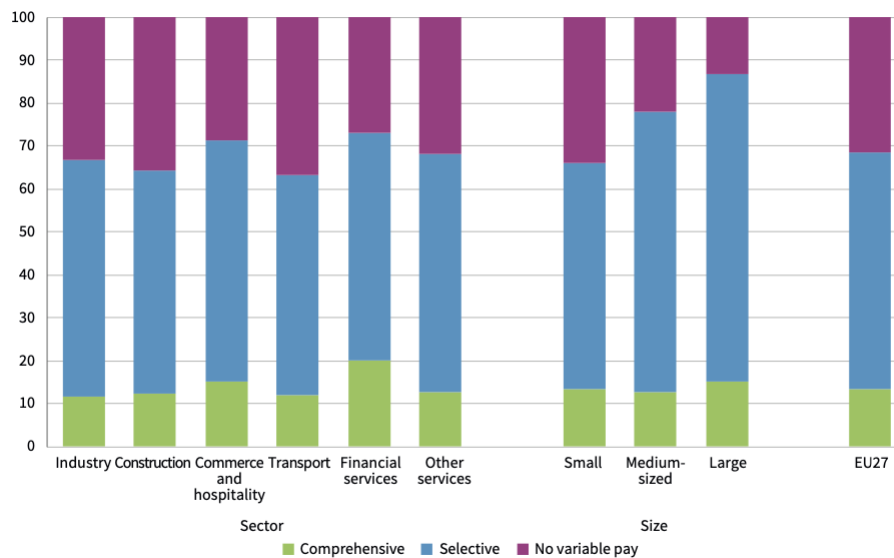
- 그림 49와 같이 변동급에 대한 포괄적 접근은 체코(36%), 슬로바키아(33%)에 가장 많고, 벨기에, 덴마크, 그리스, 이탈리아, 네덜란드(모두 6%)에 가장 적다.
- 선택적 접근은 에스토니아와 몰타(모두 64%)에 가장 많고 벨기에, 스웨덴(모두 40%)에 가장 적다.
- '변동급 없음'은 벨기에(55%)와 스웨덴(52%)에 가장 많고 체코(6%), 슬로베니아(12%)에 가장 적다.

부문

- 그림 50과 같이 포괄적 접근법은 금융서비스(20%)에 가장 많고, 일반산업, 건설, 운수(모두 12%)에 가장 적다
- 선별적 접근은 상업 및 환대부문과 기타 서비스 부문에 가장 많고(56%), 운수부문에 가장 적다(51%).
- '변동급 없음'은 운수부문에 가장 많고(37%), 금융서비스에 가장 적다(27%).

그림 50: 사업체 유형 - 변동급, 부문/사업체 규모별(%)

Figure 50: Establishment type – variable pay, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업	Comprehensive 포괄적
Construction 건설	Selective 선택적
Commerce and hospitality 상업 및 환대	No Variable pay 변동급 없음
Transport 운수	Small 소규모

Financial services 금융서비스	Medium- sized 중규모
Other services 기타 서비스	Large 대규모
Sector 부문	EU 27 EU 27개 회원국
Size 규모	

규모

- 대규모 사업체(15%)는 소규모(14%), 중규모(13%) 사업체 보다 변동급에 대한 포괄적 접근법을 도입한 사례가 많다.
- 선택적 접근법은 중규모(65%), 소규모(53%) 사업체 보다 대규모 사업체(72%)에서 더 많이 적용하고 있다.
- 결과적으로 '변동급 없음'은 소규모 업체에 가장 많고(34%), 중규모(22%), 대규모(13%) 순으로 나타난다.

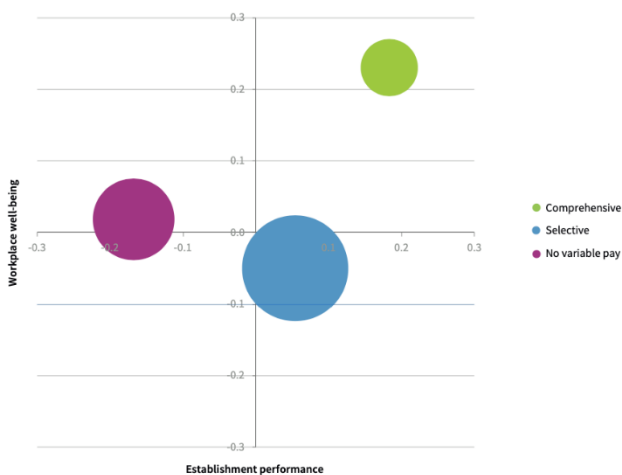
사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

변동급과 두 가지 결과지표 간 관계와 관련하여 그림 51은 포괄적으로 변동급을 제공하는 사업체들이 선택적 접근법이나 변동급을 지급하지 않는 사업체 보다 두 가지 지표 모두 점수가 높음을 보여준다.

직원 일부에 대해서만 변동급을 지급하는 사업체들은 변동급을 지급하지 않는 사업체보다 성과가 우수하지만 웰빙 점수는 낮았다. 이러한 차이는 선택적 유형과 '변동급 없음' 유형간 웰빙 격차를 제외하고는 국가, 부문, 규모, 사업체 유형 변인을 통제해도 유효하다. 그러나 이러한 결과는, 변동급을 적용할 경우 이것이 성과 및 웰빙을 향상시키는 결과로 이어지므로 포괄적인 접근법을 취하는 것이 낫다는 점을 시사한다.

그림 51: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 사업체 유형별 - 변동급 (z 점수)

Figure 51: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type - variable pay (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙	Establishment performance 사업체 성과
Comprehensive 포괄적	
Selective 선택적	
No variable pay 변동급 없음	

디지털화, 혁신, 제품시장전략과의 상관관계

디지털화

그림 52는 '고도로 디지털화'된 사업체들이 변동급에 대해 포괄적 접근법(16%)과 선택적 접근법(60%)을 가장 많이 취하고 있으며, '제한된 디지털화'를 이룬 사업체 유형은 변동급에 대해 이러한 접근법을 잘 취하지 않음(각각 10%, 49%)을 보여준다.

혁신

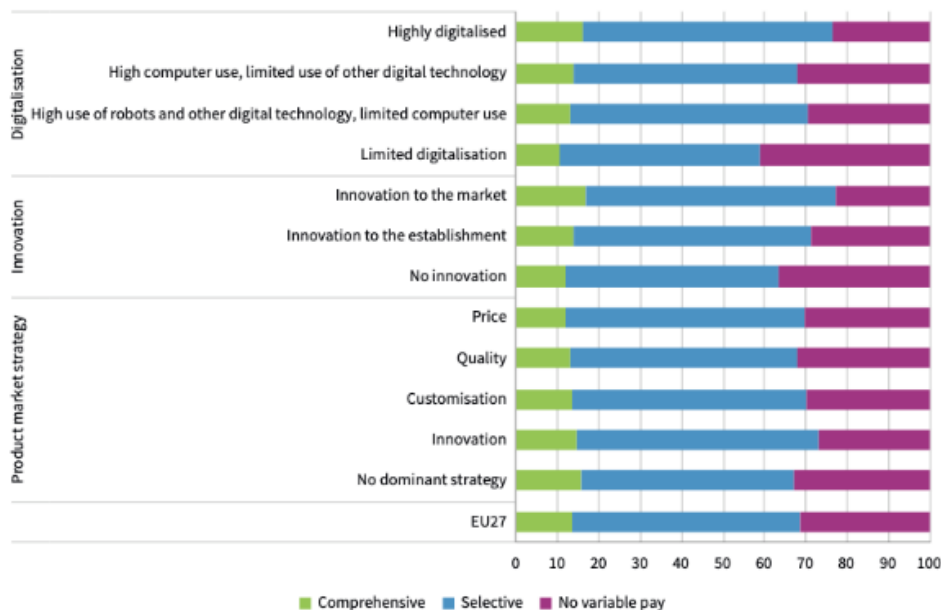
변동급은 혁신과도 양의 상관관계를 보인다. 시장에 혁신을 도입한 사업체들은 포괄적(17%) 또는 선택적(60%) 변동급을 사업체에 혁신을 도입한 사업체나(각각 14%, 58%) 혁신을 하지 않은 사업체(각각 12%, 51%)보다 더 많이 적용하고 있다.

제품시장전략

제품시장전략측면에서는 여러 측면에서 경쟁을 하는 사업체들은 포괄적으로 변동급을 제공하고 있으며(16%), 가격 위주로 경쟁하는 사업체들은 그렇지 않은 경우가 많다(12%). 선택적으로 변동급을 적용하는 유형은 혁신을 중심으로 경쟁하는 사업체에 가장 많고(59%) 복수의 전략을 취하는 사업체에 가장 적다(51%). 흥미로운 점은 특정 제품시장전략이 없는 사업체들도 '변동급 없음' 유형이 가장 많은데(33%), 이러한 '변동급 없음' 유형은 혁신을 중심으로 경쟁하는 사업체 중에서도 비율이 가장 적다(27%).

그림 52: 사업체 유형 - 변동급, 디지털화/혁신/제품시장전략별 (%)

Figure 52: Establishment type – variable pay, by digitalisation, innovation and product market strategy (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Digitalisation 디지털화
Highly digitalised 고도의 디지털화
High computer use, limited use of other digital technology 높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용
High use of robots and other digital technology, limited computer use 로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용
Limited digitalisation 제한적인 디지털화
Innovation 혁신
Innovation to the market 시장 혁신
Innovation to the establishment 사업체 혁신
No innovation 혁신 없음
Product market strategy 제품시장전략
Price 가격
Quality 품질
Customisation 맞춤화
Innovation 혁신
No dominant strategy 특정 전략 없음
EU27 EU 27개 회원국

Comprehensive 포괄적
Selective 선택적
No variable pay 변동급 없음

주요 분석 결과: 인적자원관리

고용안정성과 유연근로시간제

EU 27개 회원국 사업체들 중 78%가 직원 대부분과(최소 80%) 무기계약을 맺고 있어 전반적으로 직원에게 고용 안정성을 제공하는 것으로 나타났다. 이는 사업체 중 22%에서 20% 이상의 직원이 기간제 근로계약을 맺고 있음을 뜻한다. 3%의 사업체만이 모든 직원과 기간제 근로계약을 맺고 있다.

시간제 근로계약을 바탕으로한 유연근로시간제는 상대적으로 제한적으로 사용되고 있다. 대부분의 사업체들에서 직원의 일부만 시간제로 일하고 있다. 사업체 중 71%에서 직원의 20% 미만이 시간제로 일하고 있다. 사업체 중 5%에서만 대부분의 직원이(최소 80%) 시간제로 일하고 있다.

시간제 근로자 비율과 사업장 성과간 관계

시간제 근로자가 없는 사업체는 사업장 웰빙 점수가 가장 높고, 그 다음으로 중간에서 높은 비율의 직원이 시간제 근로자인 사업체(20% 이상)와 20% 미만의 근로자가 시간제 근로자인 사업체 순이다.

사업체 성과 측면에서는, 시간제 근로자가 없거나 비율이 낮은 사업체의 점수가 비슷하고 20% 이상의 직원이 시간제로 일하는 사업체 보다 높다.

채용

채용상의 어려움은 공통적인 이슈이다. EU 27개 회원국 사업체의 대부분은 요구하는 숙련을 갖춘 지원자를 찾는데 어려움을 겪고 있다. 26%는 이것이 매우 어렵고 51%는 상당히 어렵다고 답했다. 마찬가지로 관리자의 25%만이 신규 채용직원이 주어진 업무를 요구되는 수준으로 수행할 수 있는 숙련을 갖추고 있다고 답했다.

신규 직원 채용에 있어 가장 중요한 기준에 대한 질문에 대해 관리자의 27%는 회사에 맞는 성격을 가장 중요한 것으로 꼽았고, 24%는 유사한 직종의 관련 경험을, 19%는 요구되는 숙련, 14%는 요구되는 자격을 갖추는 것을 가장 중요한 기준으로 꼽았다. 나머지 14%는 두 개 이상의 기준이 동일하게 중요하다고 답했다.

채용에 대한 접근법을 기준으로 EU 사업체들은 다음과 같이 세 가지 유형으로 분류될 수 있다.

- 직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 매우 어려움 (EU 27개 회원국 사업체의 36%)
- 성격과 내부 채용에 집중, 채용이 다소 어려움(26%)
- 직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않음 (39%)

채용 관행과 사업장 결과간 관계

사업장 웰빙 점수가 가장 높은 사업체들은 대부분 '직무준비성을 갖춘 지원자 채용에 별로 어려움이 없는' 사업체들이며, '성격과 내부 채용에 집중하고, 채용이 다소 어려운' 사업체와 '직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 매우 어려운' 사업체가 그 뒤를 이었다. 사업체 성과 측면에서는, '성격과 내부 채용에

집중하고 채용이 다소 어려운' 유형의 점수가 가장 높고, '직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 매우 어려운' 유형과 '직무준비성을 갖춘 지원자 채용이 별로 어렵지 않은' 유형이 그 뒤를 잇는다.

직장 내 행동과 동기부여 수단

자발적 직장 내 행동

회사는 직원들이 직무기술서에 명시된 과업 이상의 자발적인 행동을 유도하고자 한다. 긍정적인 직원 평가에 중요한 행동에 대한 질문에, 요청이 없어도 동료를 돕는 것이 일반적으로 가장 중요한 요소로 여겨진다. EU 27개 회원국 사업체 93%에서 이것이 긍정적 직원 평가에 매우 중요하거나 상당히 중요한 것으로 간주된다. 다음으로 운영 향상에 대한 제안은 사업체 90%에서 매우 또는 상당히 중요한 것으로 파악되었다. 업무 상 필요 시 연장 근무할 용의가 매우 또는 상당히 중요한 행동이라고 응답한 비율은 상대적으로 낮은 73%였다.

동기부여 수단

EU 27개 회원국 사업체들은 직원의 자발적 행동을 유도하고 직원을 동기부여 및 유지하기 위해 금전적 인센티브보다는 비금전적 인센티브를 더 많이 활용한다. 사업체 중 약 43%는 금전적 인센티브를 매우 자주 또는 자주 사용하고 있으며 비금전적 인센티브를 매우 자주 또는 자주 사용하는 사업체 비율은 상당히 높다. 사업체 중 67%는 도전적이고 흥미로운 업무를 부여하고, 63%는 임무와 비전 관련 강력한 메시지를 전달하며, 62%는 전문성 개발 기회를 부여하고 있다.

바람직한 자발적 행동과 동기부여 수단을 활용하는 정도를 결합하여 사업체를 네 가지 유형으로 나눌 수 있다.

- 높은 기대수준과 투자 (EU 27개국 사업체 중 29%)
- 중간 기대수준과 투자 (40%)
- 낮은 기대수준과 투자 (14%)
- 높은 기대수준과 낮은 투자 (17%)

기대수준 및 투자와 사업장 결과간 관계

'높은 기대수준과 투자' 유형의 사업체들은 사업장 웰빙과 사업체 성과 모두에서 가장 높은 점수를 얻었다. 이러한 사업체들은 직원의 자발적 행동을 매우 중요한 것으로 여기고, 이러한 기대수준을 충족할 때 인센티브 중에서도 특히 비금전적 인센티브를 직원에게 제공한다. 반대로 '낮은 기대수준과 투자' 유형에 속하는 사업체에서는 자발적 행동에 대한 기대수준이 낮고 동기부여 수단을 거의 사용하지 않으며, 두 가지 지표 점수 모두 가장 낮았다.

변동급

변동급은 기본급을 대체하거나 보완하는 모든 급여로 개인이나 직원 집단의 성과와 연동된다. EU 27개 회원국에서 가장 많이 활용되고 있는 대표적인 변동급은 (관리자나 상사의 평가에 따라) 개인 성과에 연동되는 것이다. 사업체 중 52%에서 이러한 형태의 급여가 적어도 일부의 직원에게 제공되고 있다.

팀이나 업무그룹 또는 부서의 성과에 연동되는 변동추가급은 상대적으로 덜 활용되고 있다. 사업체의 40%에서 적어도 일부 직원을 대상으로 시행되고 있다.

능력급(개수율이나 수수료)은 사업체 중 49%에서 적어도 일부 직원에게 제공되고 있다.

회사나 사업장의 성과에 연동되는 이익배분제도는 사업체 39%에서 적어도 일부 직원을 대상으로 시행되고 있다.

변동급은 주로 선택적으로 사용되고 있다. 사업체 중 14-19%만이 전반적으로 60% 이상의 직원을 대상으로 네 가지 유형의 변동급 중 하나를 적용하고 있다.

이러한 네 가지 유형의 변동급이 적용되는 수준에 따라 사업체를 세 가지 유형을 나눌 수 있다.

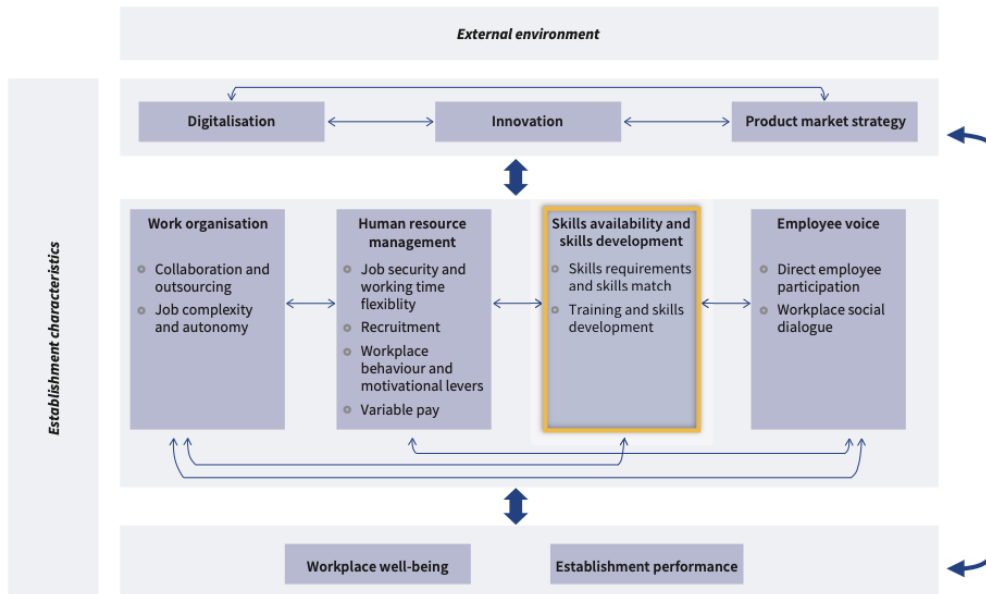
- 포괄적 변동급 (EU 27개 회원국 사업체의 13%)
- 선택적 변동급 (55%)
- 변동급 없음 (32%)

변동급과 사업장 성과간 관계

대다수의 직원을 대상으로 네 가지 유형의 변동급을 포괄적으로 적용하고 있는 사업체들은 사업체 성과와 사업장 웰빙 점수 모두 가장 높다. 일부 직원을 대상으로 변동급을 제공하는 사업체는 변동급을 적용하지 않는 사업체 보다 성과는 좋지만 웰빙 점수는 낮다.

숙련 가용성과 숙련 개발

이번 섹션은 EU 사업체의 숙련 가용성과 숙련 개발을 다룬다. 직원이 자신의 숙련을 심분 활용하고 숙련개발 활동에 참여하면 관리자들은 직원의 숙련과 과업이 최대한 조화를 이루는 방향으로 직무와 숙련 개발을 설계할 수 있다. 이번 섹션은 두 개의 장으로 구성된다. 제10장에서는 직무요건과 직원의 숙련간 균형을 평가하고 제11장은 훈련과 학습 관련 사업장 관행을 살펴본다.



	외부 환경			
	디지털화		혁신	제품시장전력
사업체 특징	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성	인적자원관리 ○ 고용 안정성 및 유연근로시간제도 ○ 채용 ○ 직장 내 행동 및 동기부여 수단 ○ 변동급여	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성	직원의 목소리 ○ 직접적인 직원참여 ○ 일터의 사회적 대화
	사업장 웰빙		사업체 성과	

10 숙련 요건과 숙련 일치

이번 장에서는 EU 27개 회원국 사업체의 숙련 요건을 살펴본다. ECS 2019는 직원의 숙련이 사업체의 숙련 요건에 얼마나 부합하는지(숙련 일치), 숙련 요건을 넘어서는지(과숙련), 요건에 미치지 못하는지(저숙련)에 대한 정보를 수집하였다.

또한 관리자들에게 사업체에서 숙련요건이 얼마나 자주 변경되는지 질문하여 숙련요건이 자주 바뀌지 않는 사업체 숙련 요건의 안정성도 살펴본다.

숙련일치의 측정

사업체 요건과 직원의 숙련이 부합하는 정도를 평가하기 위해 ECS 2019는 관리자들에게 다음과 같은 질문을 던졌다.

- 직무수행에 적절한 숙련
- 직무수행에 필요한 것보다 높은 숙련
- 직무수행에 필요한 것보다 부족한 숙련

EU 27개 회원국 사업체 중 직무 요건에 부합하는 숙련을 지닌 평균 직원 비율은 71%이며(그림 53), 사업체 중 16%에서만 모든 직원이 요구되는 숙련을 갖추고 있다.

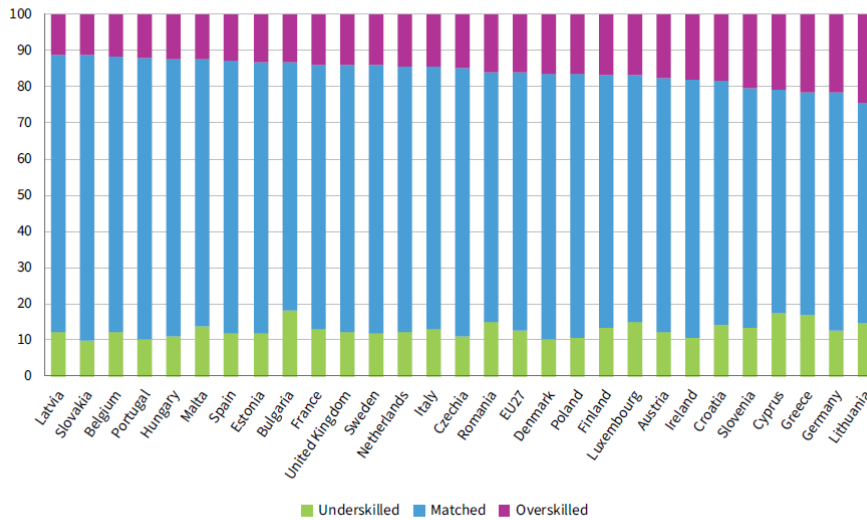
직무 요건보다 더 높은 숙련 수준을 지닌 평균 직원 비율(과숙련)은 16%이다. 그러나 과반이 넘는 사업체(52%)에서 어느 정도 과숙련(10% 이하)를 겪고 있으며 사업체 중 86%에서 과숙련 직원 비율은 30% 이하이다.

직무요건보다 낮은 수준의 숙련을 지닌 평균 직원 비율(저숙련)은 12%이다. EU 사업장 중 34%만이 저숙련 근로자를 고용하고 있지 않으며, 사업체 중 60%에서는 10% 이하의 직원이 저숙련 근로자이고 사업체 중 90%에서는 저숙련 직원의 비율이 30% 이하이다.

이러한 결과는 과숙련 또는 저숙련 인력을 일부 보유하는 것이 EU 27개 회원국 사업체 전반적으로 나타나는 현상임을 시사한다.

그림 53: 직원 숙련 일치, 국가별 (%)

Figure 53: Skills match of employees, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

라트비아	슬로바키아	벨기에	포르투갈	헝가리	몰타	스페인	에스토니아	불가리아	프랑스
영국	스웨덴	네덜란드	이탈리아	체코	루마니아	EU 27개 회원국	덴마크	폴란드	핀란드
룩셈부르크	오스트리아	아일랜드	크로아티아	슬로베니아	사이프러스	그리스	독일	리투아니아	
Underskilled 저숙련			Matched 일치			Overskilled 과숙련			

국가: 직무 요건에 맞는 숙련을 갖춘 평균 직원 비율이 가장 높은 국가는 슬로바키아(79%), 포르투갈(78%)이고, 가장 낮은 국가는 그리스와 리투아니아(모두 61%)이다. 과숙련 직원 평균 비율이 가장 높은 국가는 리투아니아(24%), 독일, 그리스(모두 22%)이고 가장 낮은 국가는 라트비아와 슬로바키아(모두 11%)이다. 과숙련 직원 비율은 불가리아(18%), 사이프러스, 그리스(모두 17%)에서 가장 높고, 덴마크, 폴란드, 포르투갈, 슬로바키아(모두 10%)에서 가장 낮다.

부문과 규모: 과숙련 및 저숙련 직원 평균 비율과 직무요건에 부합하는 숙련을 가진 직원 비율은 분야 및 규모에 따른 차이가 크지 않다.

직무 요건 변화의 속도

과숙련이나 저숙련 근로자 비율은 숙련 요건이 바뀌는 속도와 관련이 있다. EU 27개 회원국에서 관리자의 3%는 근로자의 숙련 요건이 매우 빠르게 바뀐다고 답했고, 37%는 빠르게 바뀐다고 답했으며, 54%는 숙련 요건이 빠르게 바뀌지 않고, 6%는 숙련 요건이 전혀 바뀌지 않는다고 답했다(그림 54).

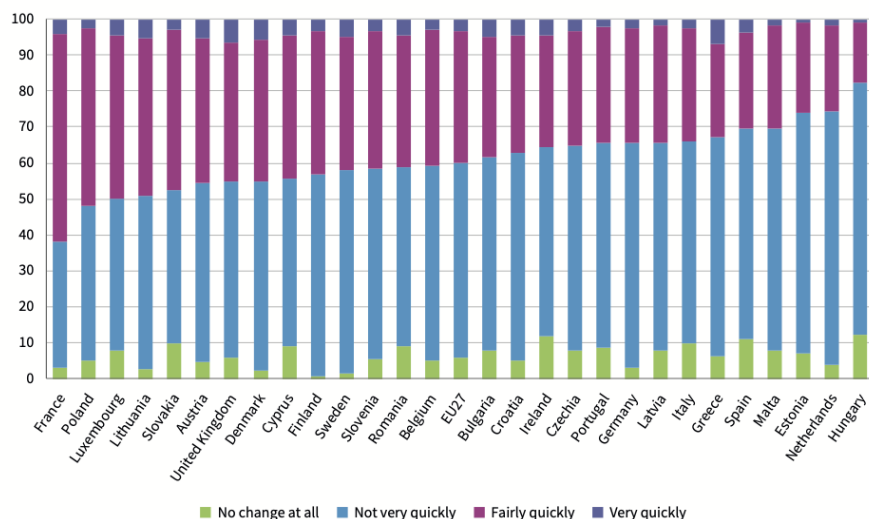
국가: 숙련요건이 매우 빠르게 또는 빠르게 바뀐다고 응답한 사업체 비율은 프랑스(62%)와 폴란드(52%)에서 높고, 헝가리(17%, 에스토니아, 네덜란드(모두 26%)에서 가장 낮다.

부문: 숙련 요건이 매우 빠르게 또는 빠르게 변화하는 사업체는 주로 금융서비스 부문에 많고(54%), 일반산업에 가장 적다(30%).

규모: 대규모 사업체(46%)는 중규모(41%), 소규모(39%) 사업체 대비 숙련 요건이 매우 빠르게 또는 빠르게 바뀌는 경우가 많다.

그림 54: 숙련 요건 변화 속도, 국가별(%)

Figure 54: Speed of change in skills requirements, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

프랑스	폴란드	룩셈부르크	리투아니아	슬로바키아	오스트리아	영국	덴마크	사이프러스	핀란드
스웨덴	슬로베니아	루마니아	벨기에	EU 27개 회원국	불가리아	크로아티아	아일랜드	체코	포르투갈
독일	라트비아	이탈리아	그리스	스페인	몰타	에스토니아	네덜란드	헝가리	
No change at all 변경 없음 Not very quickly 별로 빠르지 않음 Fairly quickly 빠름 Very quickly 매우 빠름									

11 훈련 및 숙련개발

숙련요건의 변화는 다양한 직무의 본질과 관련이 있다. 변화하는 숙련 요건에 대한 사업장의 대응은 제7장에 논의된 것처럼 새로운 숙련을 보유한 직원을 채용하거나(예. 노동시장에서 숙련을 '구매'), 이번 장에서 논의하게 될 필요한 숙련을 내부적으로 개발(예. 숙련을 '만드는 것')하는 것이 있다. 각 사업체는 다양한 방식으로 숙련을 내부적으로 개발할 수 있다. 예를 들어, 훈련을 제공하거나 상호 학습에 의존하거나(직원 간 서로 학습), 직원들을 자극하고 개발을 유도하는 방식으로 직무를 설계할 수도 있다. 이번 장에서는 훈련 요구에 대한 개요를 시작으로 EU 27개 회원국 사업체들이 숙련 개발에 어떻게 접근하고 있는지 살펴본다.

EU 사업체의 훈련 욕구

EU 27개 사업체들의 훈련 욕구는 두 개의 지표로 파악하였다. 하나는 지속적인 훈련을 요하는 직무 비율을 측정하고 다른 하나는 제한적인 학습기회를 제공하는 직무의 비율을 측정한 것이다.

지속적인 훈련을 요하는 직무

ECS 2019에서 지속적인 훈련은 다음과 같이 정의된다.

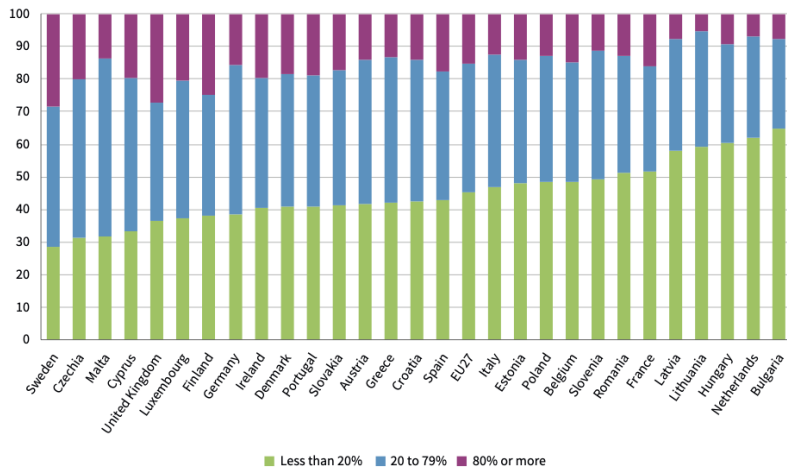
자주, 규칙적으로 제공되는 훈련이자 사용되는 장비의 변화나 직무 수행에 필요한 인증에 따른 요건의 변화에 따라가는데 필요한 훈련

EU 사업체 중 45%에서는 소수의 직원들(20% 미만)이 지속적인 훈련을 요하는 직무를 맡고 있다(그림 55). 사업체 중 39%에서는 지속적인 훈련을 요하는 직무 비율이 상당하며(20% - 79%), 사업체 중 15%에서는 이 비율이 매우 높다(80% 이상).

국가: 지속적인 훈련을 요하는 직무를 담당한 직원이 20% 미만인 사업체 비율은 불가리아(65%), 네덜란드(62%)에서 가장 높고, 스웨덴(29%), 체코(31%)에서 가장 낮다. 지속적인 훈련을 요하는 직무를 수행하는 직원 비율이 80% 이상인 사업체는 스웨덴(28%), 영국(27%)에 가장 많고, 리투아니아(5%), 네덜란드(7%)에 가장 적다.

그림 55: 지속적인 훈련을 요하는 직무를 담당하는 직원 비율, 국가별(%)

Figure 55: Proportion of employees in jobs requiring continuous training, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

스웨덴	체코	몰타	사이프러스	영국	룩셈부르크	핀란드	독일	아일랜드	덴마크
포르투갈	슬로바키아	오스트리아	그리스	크로아티아	스페인	EU 27개 회원국	이탈리아	에스토니아	폴란드
벨기에	슬로베니아	루마니아	프랑스	라트비아	리투아니아	헝가리	네덜란드	불가리아	
20% 미만 / 20 - 79% / 80% 이상									

부문: 지속적인 훈련 니즈는 일반산업에서 가장 낮으며, 사업체 중 57%에서 이러한 훈련을 요하는 직무에 배치된 직원 비율이 20%가 안되고, 7%의 사업체에서만 80% 이상의 직원이 이러한 훈련을 요한다. 지속적인 훈련 니즈는 금융서비스 부분에서 가장 높는데, 사업체의 33%에서 80% 이상의 직원들이 지속적인 훈련을 요하는 직무를 담당하고 있고, 25%에 못 미치는 사업체에서 직원의 20% 미만이 이러한 위치에서 일하고 있다. 운수는 흥미로운 부문으로 지속적인 훈련을 요하는 직원 비율이 20% 미만인 사업체 비율이 두 번째로 높지만(50%), 지속적인 훈련을 요하는 직원이 80% 이상인 사업체 비율도 두 번째로 높다(26%). 이러한 결과는 운수부문 내 훈련 니즈에 격차가 크다는 것을 보여준다.

규모: 지속적인 훈련을 요하는 직무를 수행하는 직원이 20% 미만인 사업체 비율은 대규모사업체(37%) 보다는 중규모(49%), 소규모(45%) 사업체에서 높다. 이러한 직무를 수행하는 직원이 80% 이상인 사업체 비율은 소규모(16%), 중규모(13%) 사업체 보다 대규모사업체(17%)가 약간 높다.

제한적인 학습 기회를 제공하는 직무

EU 27개 회원국 사업체 중 절반이 조금 넘는 사업체(54%)들은 제한적인 학습 기회를 제공하는 직무를 담당하는 직원 비율이 낮다(20% 미만) (그림 56)

38%의 사업체에서 이러한 직무 비율은 상당하고(직원 중 20%-79%), 8%의 사업체에서만 새로운 것을 학습할 수 있는 기회가 제한적인 직원 비율이 매우 높다(80% 이상).

국가: 학습 기회가 거의 없는 일자리는 핀란드(사업체의 71%에서 직원의 20% 미만이 이러한 직무 수행)와 덴마크(68%)에 가장 적고, 그리스(44%)와 아일랜드(47%)에 가장 많다. 80% 이상의 직원이 이러한

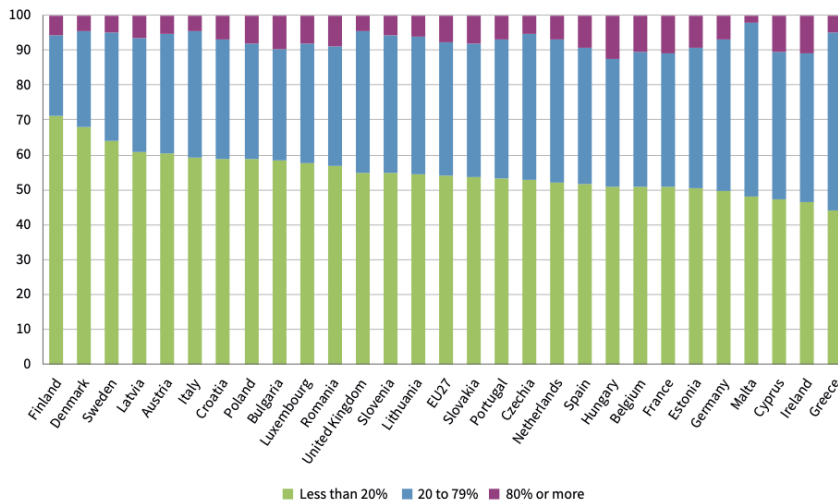
직무를 수행하는 사업체 비율은 헝가리(12%), 프랑스, 아일랜드(모두 11%)에서 가장 높고, 몰타(2%), 덴마크(4%)에서 가장 낮다.

부문: 제한적인 학습기회를 제공하는 직무를 수행하는 직원 비율이 20% 미만인 사업체는 금융서비스에 가장 많고(66%), 일반산업에 가장 적다(46%). 새로운 것을 학습할 기회가 제한적인 직무에 배정된 직원 비율이 80% 이상인 사업체는 운수부문에 가장 많고(16%), 금융서비스 부문에 가장 적다(4%).

규모: 규모에 따른 분포는 흥미로운 양상을 띤다. 중소기업(모두 54%)들은 대규모 사업체(50%)보다 제한적인 학습기회를 제공하는 직무를 수행하는 직원 비율이 낮다(20% 미만). 그러나 이러한 사업체들은 그러한 직무를 수행하는 직원 비율도 높은데(80% 이상), 소규모 사업체는 8%, 중규모 사업체는 6%가 이에 해당하는 반면 대규모 사업체는 4%가 이에 해당한다.

그림 56: 제한적인 학습 기회를 제공하는 직무를 수행하는 직원 비율, 국가별(%)

Figure 56: Proportion of employees in jobs offering limited learning opportunities, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

핀란드	덴마크	스웨덴	라트비아	오스트리아	이탈리아	크로아티아	폴란드	불가리아	룩셈부르크
루마니아	영국	슬로베니아	리투아니아	EU 27개 회원국	슬로바키아	포르투갈	체코	네덜란드	스페인
헝가리	벨기에	프랑스	에스토니아	독일	몰타	사이프러스	아일랜드	그리스	
20% 미만 / 20 - 79% / 80% 이상									

숙련개발 전략

사업체 내 학습이 이루어지는 방식을 평가하기 위해, ECS 2019는 다음과 같은 세 가지 학습 모드 중요성에 대한 정보를 수집하였다.

- 훈련에 참여 (현장 훈련(OJT), 현장에서 진행되는 과정, 원격 학습 등 기타 장소에서 진행되는 과정)
- 동료로부터 학습

○ 경험을 통한 학습(시행착오)

동료로부터 배우는 것은 사업체에서 가장 선호하는 학습방식으로 관리자의 45%가 가장 중요한 학습으로 꼽았다. 훈련에 참여하는 것은 사업체의 19%에서 주요 접근방식이며 같은 비율의 사업체가 경험을 통한 학습을 꼽았다. 세 가지 학습 유형의 조합을 기반으로 하는 전략은 사업체 중 17%에서 운영하고 있다.

국가

EU 27개 회원국과 영국의 주요 숙련개발 전략에 있어 사업체간 차이점은 그림 57과 같다.

- 주로 훈련에 의존하는 사업체 비율은 루마니아(31%, 그리스, 슬로바키아(모두 24%)에서 가장 높고, 사이프러스, 핀란드, 스웨덴(모두 12%)에서 가장 낮다.
- 주로 동료로부터 배우는 학습에 의존하는 사업체 비율은 사이프러스(56%), 핀란드(55%)에서 가장 높고, 루마니아(31%), 슬로베니아(34%)에서 가장 낮다.
- 경험을 통한 학습을 통해 주로 숙련을 개발하는 비율은 네덜란드(32%), 스웨덴(28%)에서 가장 높고, 슬로바키아(10%), 아일랜드, 영국(둘 다 13%)에서 가장 낮다.
- 숙련개발에 복합적인 접근법을 도입한 사업체 비율은 헝가리, 슬로바키아, 슬로베니아(모두 31%)에서 가장 높고, 핀란드(6%), 스웨덴(7%)에서 가장 낮다.

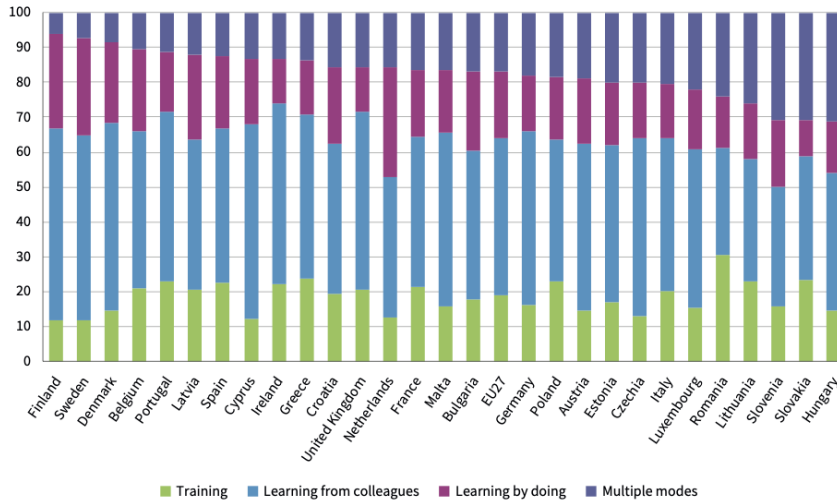
부문

- 훈련은 금융서비스 부문에서 가장 많이 활용되는 학습 방식이고(31%), 건설에서 가장 적게 활용된다(15%).
- 동료로부터 배우는 학습은 일반산업에서 가장 많이 활용되고(47%), 운수에서 가장 적게 활용된다(41%).
- 경험을 통한 학습은 운수 및 기타 서비스 부문에서 가장 많이 활용되고(모두 20%), 금융서비스에서 가장 적게 활용된다(14%).
- 건설업 종사 사업체들은 주로 복수의 숙련개발 방식에 의존하는 경우가 많고(22%), 금융서비스 부문에서는 그런 경우가 가장 적다(10%).

규모: 주된 학습 방법은 사업체 규모간 별다른 차이가 없다. 유일한 차이는 다양한 숙련개발 방식의 사용 여부에 있었다. 중규모(13%), 대규모(11%) 사업체 보다 소규모(18%) 사업체에서 복수의 숙련개발 방식을 사용하는 경우가 더 많았다.

그림 57: 주요 숙련개발 전략, 국가별(%)

Figure 57: Dominant skills development strategy, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

핀란드	스웨덴	덴마크	벨기에	포르투갈	라트비아	스페인	사이프러스	아일랜드	그리스
크로아티아	영국	네덜란드	프랑스	몰타	불가리아	EU 27개 회원국	독일	폴란드	오스트리아
에스토니아	체코	이탈리아	룩셈부르크	루마니아	네덜란드	슬로베니아	슬로바키아	헝가리	
Training 훈련 Learning from colleagues 동료로부터 학습 Learning by doing 경험을 통한 학습 Multiple modes 여러 방식 혼용									

훈련 제공

숙련개발 활동의 정도를 평가하기 위해, ECS 2019는 관리자들에게 직원들에게 제공되는 훈련 시간과 현장훈련(OJT) 등 두 가지 유형의 훈련에 대해 물었다.

유급 근로시간 중 훈련 시간

훈련제공에 대한 첫 번째 질문은 지난 1년간 유급 근로시간 중 사업장이나 다른 장소에서 진행된 훈련 시간에 참석한 직원의 수였다. EU 27개 회원국 사업체의 34%는 일부 직원에 대해 (20% 미만) 근무 시간 중 훈련을 제공하고 있다. 사업체 중 45%는 더 많은 직원들에게(직원의 20%-79%) 훈련을 제공하고 있으며, 22%는 대다수 직원들에게(80% 이상) 훈련을 제공하고 있다.

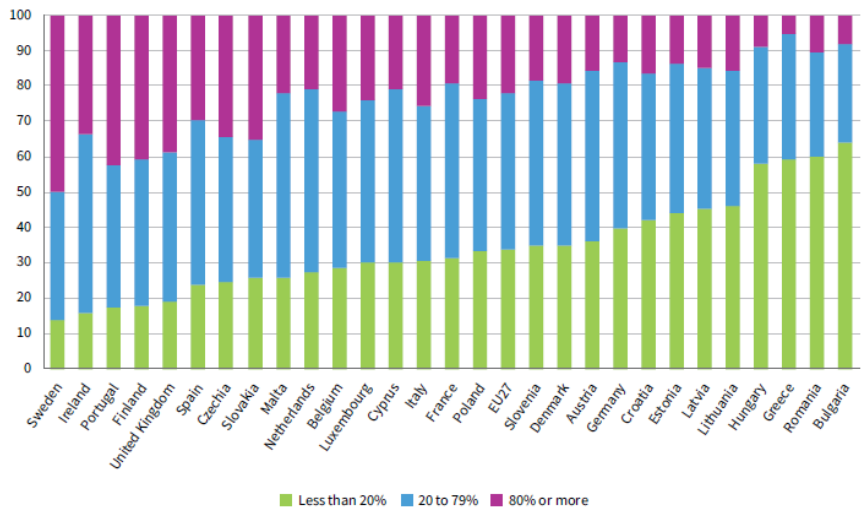
국가: 그림 58은 국가별 결과를 보여준다. 20% 미만의 직원에게 근무 시간 중 훈련을 제공하는 사업체 비율은 불가리아(64%), 루마니아(60%)에서 가장 높고, 스웨덴(14%), 아일랜드(16%)에서 가장 낮다. 80% 이상의 직원에게 근무시간 중 훈련을 제공하는 사업체는 스웨덴(50%), 포르투갈(42%)에 가장 많고, 그리스(5%), 불가리아(8%)에 가장 적다.

부문: 직원의 20% 미만에 대해 근무 시간 중 훈련을 제공하는 사업체 비율은 일반산업 부문에서 가장 높고(42%), 금융서비스 부문에서 가장 낮다(17%). 80% 이상의 직원을 근무 시간에 훈련시키는 사업체 비율은 금융서비스에서 가장 높고(40%), 상업 및 환대 부문에서 가장 낮다(19%).

규모: 소규모 사업체(35%)는 직원의 20% 미만을 근무 시간 중 훈련하는 경우가 가장 많고, 대규모 사업체(20%)는 그런 경우가 가장 적다. 그러나 80% 이상의 직원을 근무 시간 중 훈련하는 사업체 비율도 소규모 사업체 중 가장 높고(23%), 중규모 사업체에서 가장 낮았다(18%).

그림 58: 유급 근로시간 중 훈련을 받는 직원 비율, 국가별(%)

Figure 58: Proportion of employees who received training during paid working time, by country (%)



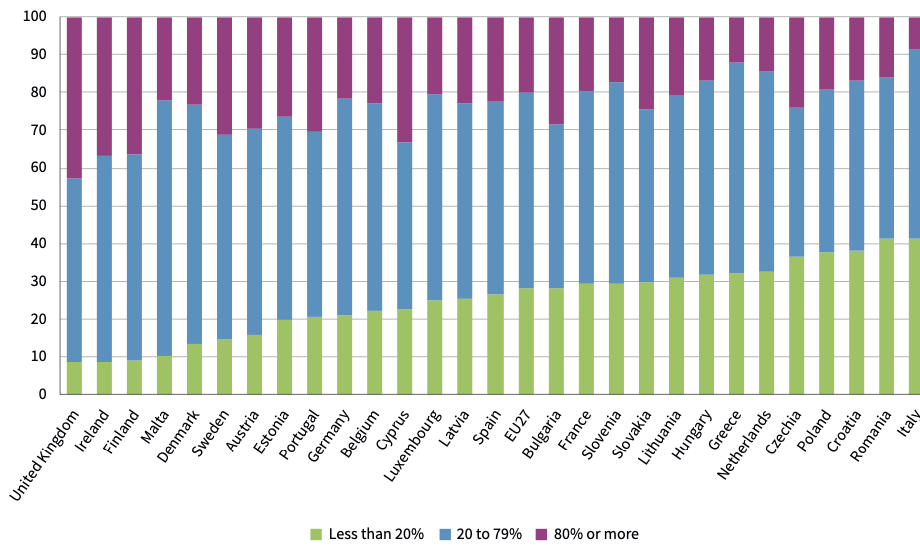
Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

스웨덴	아일랜드	포르투갈	핀란드	영국	스페인	크로아티아	슬로바키아	몰타	네덜란드
벨기에	룩셈부르크	사이프러스	이탈리아	프랑스	폴란드	EU 27개 회원국	슬로베니아	덴마크	오스트리아
독일	크로아티아	에스토니아	라트비아	리투아니아	헝가리	그리스	루마니아	불가리아	
20% 미만 / 20 - 79% / 80% 이상									

그림 59: 현장 훈련(OJT)을 받은 직원 비율, 국가별 (%)

Figure 59: Proportion of employees who received on-the-job training, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

영국	아일랜드	핀란드	몰타	덴마크	스웨덴	오스트리아	에스토니아	포르투갈	독일
벨기에	사이프러스	룩셈부르크	라트비아	스페인	EU 27개 회원국	불가리아	프랑스	슬로베니아	슬로바키아
리투아니아	헝가리	그리스	네덜란드	체코	폴란드	크로아티아	루마니아	이탈리아	
20% 미만 / 20 - 79% / 80% 이상									

현장 훈련(OJT)

훈련 관련 두 번째 질문은 지난 1년 간 현장 훈련이나 직장 내에서 경력이 많은 동료로부터 다른 형태의 직접 훈련을 받은 직원의 비율에 대한 것이었다. EU 27개 회원국 사업장의 28%에서 현장 훈련은 일부 직원을 대상으로(20%) 진행되었다. 사업체의 52%에서는 상대적으로 많은 비율의 직원들이(20%-79%) 이러한 훈련을 받았고, 나머지 20%에서는 대다수의 직원들이(80% 이상) 현장 훈련을 받았다.

국가: 그림 59와 같이, 현장 훈련을 받은 직원이 20% 미만인 사업체 비율은 이탈리아와 루마니아(모두 41%)에서 가장 높고 핀란드, 아일랜드 영국(모두 9%)에서 가장 낮다. 영국은 현장 훈련을 받는 직원이 80% 이상인 사업체 비율이 가장 높고(43%), 이 뒤를 핀란드, 아일랜드가 이었다(모두 37%). 이 비율은 이탈리아(9%) 그리스(12%)에서 가장 낮다.

부문: 현장 훈련을 받은 직원 비율이 20% 인 사업체 비율은 운수부문에서 가장 높고(35%), 금융서비스 부문에서 가장 낮다(21%). 금융서비스 부문은 현장 훈련을 80% 이상의 직원에게 제공하는 사업체 비율이 가장 높고(26%), 일반산업 부문이 가장 낮다(16%).

규모: 소규모 사업체(29%)중에는 중규모(26%), 대규모(19%) 사업체 보다 현장 훈련을 받은 직원 비율이 20% 미만인 사업체가 더 많다. 그러나 현장 훈련을 받는 직원이 80% 이상인 사업체 중 소규모와 대규모 사업체의 비율은 비슷하고(각각 21%, 22%), 중규모 사업체에서는 상대적으로 적다(18%).

훈련 없음

극소수의 관리자(4%)는 소속 사업체에서 지난 1년간 직원들에게 훈련 시간이나 현장 교육을 제공하지 않았다고 답했다. 이러한 관리자들에게 소속 사업체가 지난 3년간 직원들에게 훈련을 제공한 바 있는지 물었다. EU 27개 회원국 사업체 중 3%는 지난 3년간 훈련을 제공하지 않았다. 국가별로 보면, 이 수치는 그리스와 루마니아에서 가장 높고(모두 8%), 스웨덴, 아일랜드, 핀란드, 스페인, 에스토니아, 포르투갈에서 가장 낮다(모두 1% 미만).

훈련의 우선순위

소속 사업체가 훈련을 제공하지 않았다고 응답한 관리자들에게 훈련 관련 경영 관행에 대해 물었다. 훈련의 우선순위에 대한 두 가지 설명을 제시하고 자신이 속한 사업체의 일반적 관행을 잘 설명하는 것을 선택하게 하였다.

- '훈련 및 전문성 개발 활동에 참여하는 것은 업무량과 업무 일정이 허용할 때만 가능하다.'
- '직원이 훈련 및 전문성 개발 활동에 참여할 수 있도록 업무량과 업무 일정을 조정한다.'

관리자의 약 1/3(34%)는 자신들의 관행을 잘 설명하는 것으로 첫 번째 설명을 꼽았으며, 이는 훈련보다 업무가 더 중요함을 시사한다. 약 2/3(66%)의 관리자들은 두 번째 설명을 꼽았으며 훈련의 우선순위가 높음을 암시한다.

국가: 국가별로 현저한 차이가 있다. 직원들이 훈련에 참여할 수 있도록 업무 일정을 조정하는 관리자의 비율은 체코(81%), 에스토니아(79%)에서 가장 높다. 업무 일정이 허용할 때에만 훈련에 참여할 수 있다고 응답한 관리자 비율은 그리스(53%), 사이프러스(46%)에서 가장 높다.

부문: 직원이 훈련에 참여할 수 있도록 업무 일정을 조정하는 관리자 비율은 금융 부문에서 두드러지게 높다(81%). 다른 부문의 경우 이 비율은 건설 63%, 기타 서비스 69%로 다양하다.

규모: 직원들이 훈련에 참여하도록 업무 일정을 조정하는 관리자 비율은 대규모 사업체(74%)에서 가장 높고, 중규모(69%) 사업체와 소규모 사업체(65%)가 그 뒤를 잇는다.

글상자 3: 훈련 관행에 대한 직원 대표의 응답

사업체의 89%에 속한 직원 대표들은 소속 사업장이 2016-2019년의 기간 중 일종의 훈련을 제공한 바 있다고 응답했으며, 나머지 11%는 훈련이 제공되지 않았다고 답했다. 노사 관계에 대한 관점과 마찬가지로(글상자 1), 관리자들은 직원 대표보다 상황에 대해 약간 더 긍정적으로 보는 경향이 있었다. 예를 들어, 3%의 관리자 만이 해당 기간 중 훈련이 제공되지 않았다고 답했다.

훈련 욕구 결정

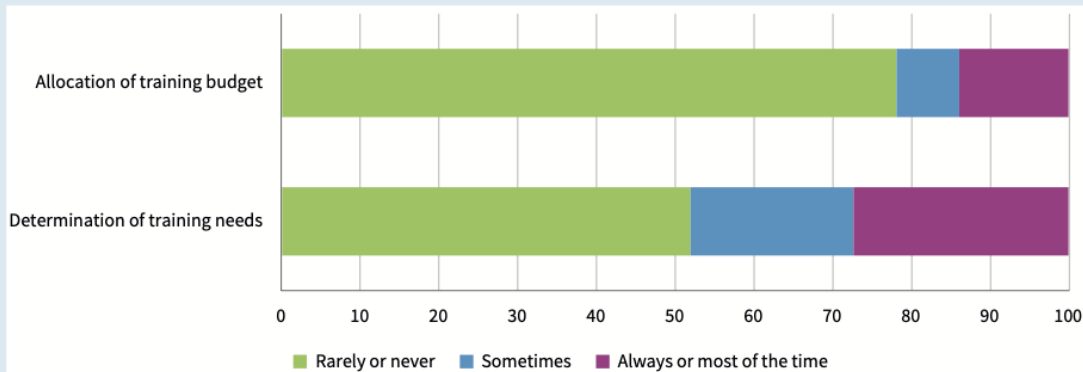
훈련과 관련된 사안에 대한 직원 대표의 참여는 체계적이지 않다(그림 60). 27%는 직원 대표가 항상 또는 대부분 훈련 필요성 결정에 관여한다고 답했다. 그러나 직원 대표 52%는 거의 참여하지 않거나 전혀 참여하지 않는다고 답했고, 21%는 때때로 참여한다고 답했다.

훈련 예산의 배정

훈련 예산의 배정에 대한 직원 대표의 참여는 더욱 제한적이었다. 사업체 중 78%에서는 직원 대표가 거의 참여하지 않거나 전혀 참여하지 않았다. 8%의 사업체에서는 가끔 참여하고, 14%에서는 항상 또한 대부분 참여한다고 답했다.

그림 60: 훈련 관련 사안에 대한 직원 대표의 참여 (%)

Figure 60: Involvement of the employee representatives in matters concerning training (%)



Source: ECS 2019 employee representative questionnaire

Source: ECS 2019 employee representative questionnaire (관리자 설문지)

Allocation of training budget 훈련예산 배정
Determination of training needs 훈련 필요성 결정
Rarely or never 거의 또는 전혀 안함
Sometimes 가끔 참여
Always or most of the time 항상 또는 대부분 참여

숙련퇴화를 막고 자격을 향상하기 위한 훈련 프로그램

사업체 중 40%에서 직원 대표들은 사업체에서 숙련이 퇴화할 수 있는 위기에 있는 직원을 돕기 위한 프로그램이 있다고 답했다. 사업체 중 34%는 훈련이 부족한 직원들이 자격격을 향상시킬 수 있도록 하는 훈련 프로그램이 있다고 답했다.

숙련이 퇴화할 위기에 있는 직원들을 위한 프로그램이 있는 사업체 중 직원 대표가 프로그램에 관여하는 비율은 전체의 41%였다. 제한적인 훈련을 받은 직원을 위한 프로그램을 운영하는 사업체의 경우 직원 대표가 훈련에 관여하는 경우는 45%였다.

훈련의 이유

직원을 대상으로 일종의 훈련을 제공하는 사업체의 관리자들에게 훈련을 제공하는 네 가지 중요한 이유에 대해 물었다.

- 96%는 직원들이 현재 직무를 수행하는데 필요한 숙련을 갖도록 하는데 중요하다고 답했다(현재 숙련)
- 84%는 직원의 사기 진작에 중요하다고 답했다.

- 81%는 훈련이 사업체 개선에 관련된 아이디어를 제안할 수 있는 직원의 능력향상에 중요한 역할을 한다고 답했다(참여).
- 70%는 훈련이 직무순환이나 경력 개발 등 다른 직무를 수행하는데 필요한 숙련을 습득하는데 도움을 주어 유연성을 확대하는데 중요하다고 답했다.

이러한 순위는 모든 국가에서 동일하게 나타났는데, 오스트리아, 포르투갈, 스페인의 경우는 참여보다 직원 사기의 순위가 높게 나타났다. 이러한 순서는 여러 부문과 규모군에서도 동일하게 나타났다.

훈련의 인지된 중요성

훈련 이유는 모두 중간 수준의, 또는 높은 상관관계를 갖고 있었다¹⁴. 이러한 관찰은, 훈련의 네 가지 이유에 있어 중요성에 분명한 우선순위가 있지만, 이들을 조합해 보면 일반적으로 훈련에 부여하는 중요성의 수준을 파악할 수 있다는 점을 시사한다.

훈련의 중요성을 알아보기 위해 네 가지 이유에 대한 평균 점수로 구성된 종합지표를 개발하였다. 이러한 점수는 삼분위로 구분하였다. 이것이 상대적 측정치이고 EU 27개 회원국 간 분포가 균일하지 않기 때문에 사업체의 약 1/3은 낮음(25%), 중간(40%), 높음(35%) 중 하나의 카테고리에 배정하였다.

국가: 그림 61과 같이 훈련이 매우 중요하다고 생각하는 사업체 비율은 루마니아(65%), 영국(58%) 순으로 가장 높고, 라트비아(17%), 체코, 에스토니아(모두 21%)에서 가장 낮다. 훈련에 대해 중간 수준의 중요성을 부여하는 사업체는 주로 그리스(46%), 크로아티아, 리투아니아, 폴란드(모두 44%)에 가장 많고, 몰타(23%), 루마니아(25%)에 가장 적다. 마지막으로 훈련에 중요도를 가장 낮게 부여하는 사업체는 라트비아(41%), 에스토니아(40%)에 가장 많고, 루마니아(9%), 포르투갈(10%)에 가장 적다.

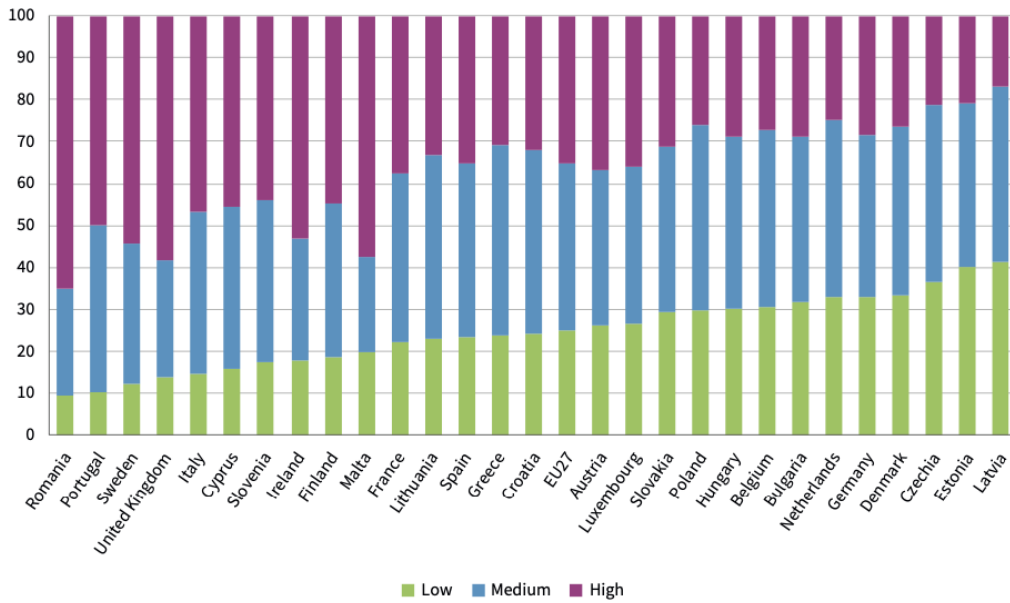
부문: '매우 중요' 카테고리는 상업과 환대 부문에 가장 많고(38%), 건설부문에 가장 적다(32%). '중요' 카테고리 비율은 금융서비스 부문에서 가장 높고(43%), 운수부문에서 가장 낮다(36%). '별로 중요하지 않음' 카테고리는 운수에 가장 많고(30), 상업 및 환대 부문에 가장 낮다(23%).

규모: 규모군에 따른 차이는 미미하다.

그림 61: 훈련의 인지된 중요성, 국가별 (%)

¹⁴ 가장 낮은 상관관계(0.3)는 '현재 숙련'과 '유연성' 간에 나타났고, 가장 높은 상관관계(0.5)는 '참여'와 '직원사기' 간에 나타났다. 네 가지 항목의 크론바하 알파 계수(내적 일관성 측정)는 0.7이다.

Figure 61: Perceived importance of training, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

루마니아	포르투갈	스웨덴	영국	이탈리아	사이프러스	슬로베니아	아일랜드	핀란드	몰타
프랑스	리투아니아	스페인	그리스	크로아티아	EU 27개 회원국	오스트리아	룩셈부르크	슬로바키아	폴란드
헝가리	벨기에	불가리아	네덜란드	독일	덴마크	체코	에스토니아	라트비아	벨기에
Low 낮음 Medium 중간 High 높음									

사업체 유형: 훈련 및 숙련개발

이번 섹션에서 분석한 변수는 사업체 숙련 개발의 다양한 측면을 살펴보기 위한 것으로 잠재계층분석을 통해 사업체 유형을 구분하였다. 이러한 변수들은 훈련 시간이나 현장 훈련 등 제공되는 훈련에 관한 것이다. 학습 기회를 부여하는 직무를 수행하는 직원 비율과 지속적인 훈련을 요하는 직무를 수행하는 비율을 통해 숙련 개발에 대한 내부의 니즈도 살펴보았다. 또한, 다양한 목적을 달성하기 위한(숙련, 유연성, 참여 및 직원 사기) 훈련에 대한 사업장 지원 수준, 훈련 관련 경영 관행, 훈련에 부여된 중요도 등도 살펴보았다.

숙련개발 전략(훈련 참여, 동료로부터 학습, 경험을 통한 학습)도 분석하였는데, 사업장 유형 도출에는 별다른 기여를 하지 못했다. 즉, 다양한 전략에 의존하는 사업체 유형은 그룹별로 큰 차이가 없었다.

잠재계층분석을 통해 세 가지 사업장 유형이 도출되었다.

- 포괄적인 훈련 및 학습기회
- 선택적인 훈련 및 학습기회

- 제한적인 훈련 및 학습기회

표 8은 각 유형에 대한 설명을 담고 있다.

포괄적인 훈련 및 학습기회

이러한 유형의 사업체들은 훈련에 대한 접근성이 매우 좋으며, 사업체 중 9%가 이러한 유형에 속한다. 이러한 사업체 중 89%는 80% 이상의 직원들에게 현장 훈련을 제공을 제공하고, 90%는 80% 이상의 직원에게 유급 근무시간 중 훈련을 제공한다. 이러한 유형의 사업체 중 65%는 80% 이상의 직원이 지속적인 훈련을 요하는 직무를 수행하고, 이러한 사업체 중 대다수(84%)에서 일부 직원(20% 미만)들이 새로운 것을 학습하는 기회가 제한적인 직무를 수행한다. 이러한 유형의 사업체 중 2/3(66%)에서 경영진은 원하는 결과를 달성하기 위해 훈련이 매우 중요하다고 믿는다. 이에 따라 관리자의 대다수(89%)는 업무 일정 조정을 통해 직원의 훈련 참여를 지원한다.

선택적인 훈련 및 학습기회

가장 많은 사업체인 사업체 중 56%가 이러한 유형에 속한다. 이러한 사업체에서는 훈련이 선택적으로 제공된다. 69%는 20%-79%의 직원들에게 유급 근무시간 중 훈련을 제공하고, 62%는 20%-79%의 직원들에게 현장 훈련을 제공한다.

이 유형에 해당하는 사업체 중 52%는 20%-79%의 직원들이 지속적인 훈련을 요하는 직무를 수행한다. 관리자의 81%는 훈련이 원하는 결과를 달성하기 위해 매우 또는 다소 중요하다고 믿는다. 이러한 유형의 사업체 중, 훈련이 매우 중요하다고 믿는 사업체와 중요하다고 믿는 사업체의 비율이 비슷하다. 관리자들은 전반적으로 업무 일정 조정을 통해 직원의 훈련 참여를 지원하고 있으나(사업체 중 75%), 약 1/4(25%)의 관리자들은 업무 시간이 허용하는 경우에만 훈련 참여를 지원한다.

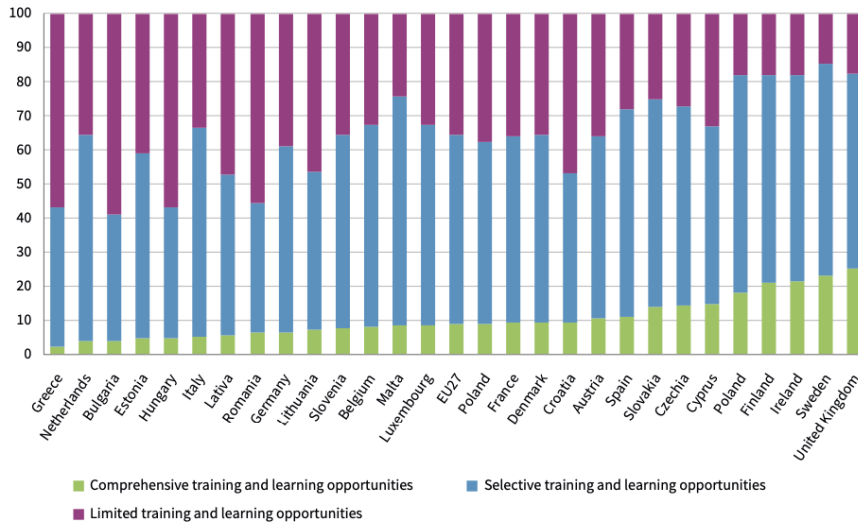
표 8: 사업체 유형별 프로파일 - 훈련 및 숙련개발 (%)

	포괄적 훈련 및 학습기회	선택적 훈련 및 학습기회	제한적 훈련 및 학습기회	EU 27개 회원국
집단 규모	9	56	36	100
지속적인 훈련을 요하는 직무를 수행하는 직원 비율				
20% 미만	10	32	75	45
20% - 79%	25	52	23	39
80% 이상	65	16	2	15
제한적인 학습기회가 주어지는 직무를 수행하는 직원 비율				
20% 미만	84	56	44	54
20% - 79%	12	39	44	38
80% 이상	5	5	12	8
주요 숙련개발 전략				
훈련	22	22	14	19
동료로부터 학습	45	43	49	45
경험을 통한 학습	14	19	20	19
복수의 방식	19	16	17	17
유급 근무시간 중 훈련을 받은 직원 비율				
20% 미만	0	6	84	33
20% - 79%	10	69	16	45
80% 이상	90	25	0	22
현장훈련을 받은 직원 비율				
20% 미만	0	19	48	28
20% - 79%	11	62	45	52
80% 이상	89	18	6	20
훈련의 우선순위				
업무량과 업무 일정의 허용하는 경우에만 훈련 참여	11	25	56	34
훈련 참여를 위해 업무량과 업무 일정 조정	89	75	44	66
인지된 훈련의 중요성				
낮음	6	19	41	25
중간	28	42	39	40
높음	66	39	21	35

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

그림 62: 사업체 유형 - 훈련 및 숙련개발, 국가별 (%)

Figure 62: Establishment type - training and skills development, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

그리스	네덜란드	불가리아	에스토니아	헝가리	이탈리아	라트비아	루마니아	독일	리투아니아
슬로베니아	벨기에	몰타	룩셈부르크	EU 27개 회원국	폴란드	프랑스	덴마크	크로아티아	오스트리아
스페인	슬로바키아	사이프러스	폴란드	핀란드	아일랜드	스웨덴	영국		
Comprehensive training and learning opportunities 포괄적인 훈련 및 학습기회									
Limited training and learning opportunities 제한적인 훈련 및 학습기회									
Selective training and learning opportunities 선택적인 훈련 및 학습기회									

제한적인 훈련 및 학습기회

나머지 사업체 36%가 이 유형에 속한다. 이러한 사업체 중 84%에서 근무 시간 중 훈련에 참여하는 직원은 20% 미만이고, 현장 훈련을 받는 직원도 20% 미만이다. 이러한 사업체들은 훈련이 별로 필요하지 않다고 응답했다. 75%는 지속적인 훈련이 필요한 직무를 수행하는 직원이 20% 미만이라고 답했다. 또한 사업체 중 41%는 훈련에 낮은 중요도를 부여하고 있으며, 39%는 중간 수준의 중요도를 부여한다. 이 유형은 업무 일정이 허용하는 경우에만 직원이 훈련에 참여하는 사업체 비율이 가장 높다(56%).

구조적 특징에 따른 사업체 유형 분포

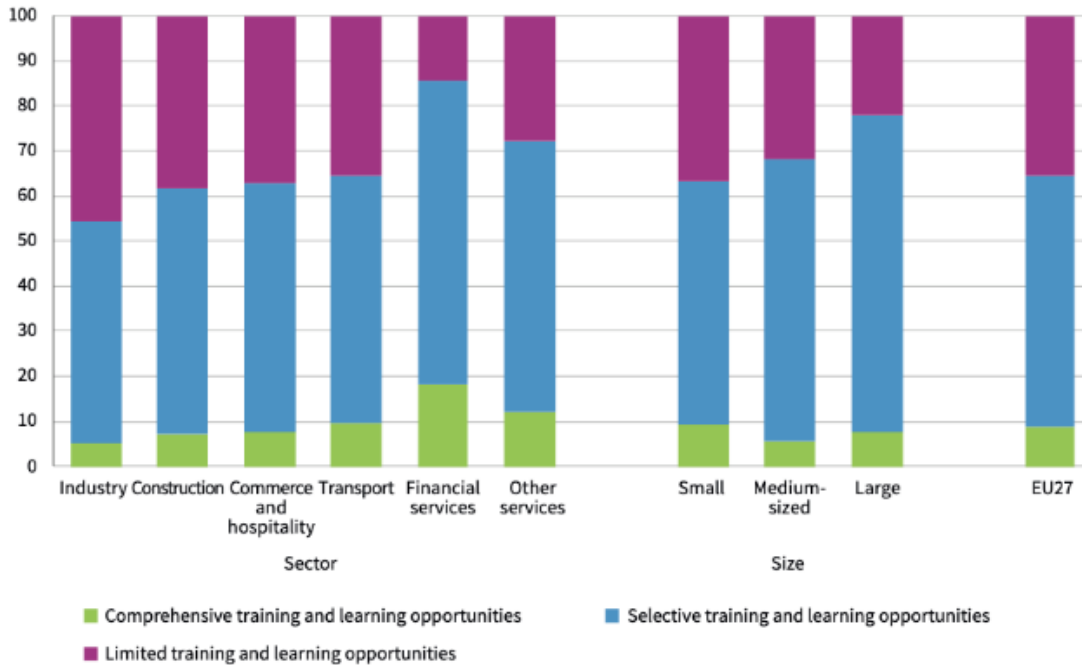
국가

- '포괄적인 훈련 및 학습기회' 유형에 속한 사업체 비율은 영국(25%)과 스웨덴(23%)에서 가장 높고, 그리스(2%), 네덜란드(4%)에서 가장 낮다(그림 62).
- '선택적인 훈련 및 학습기회' 유형에 속하는 사업체 비율은 몰타(67%), 포르투갈(64%)에서 가장 높고, 불가리아(37%), 루마니아(38%)에서 가장 낮다.

- '제한적인 훈련 및 학습기회' 유형은 주로 불가리아(59%), 그리스, 헝가리(모두 57%)에 가장 많고, 스웨덴(15%), 핀란드, 아일랜드, 포르투갈, 영국(모두 18%)에 가장 적다.

그림 63: 사업체 유형 - 훈련 및 숙련개발, 부문 및 사업체 규모별 (%)

Figure 63: Establishment type - training and skills development, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Training and skills development 훈련 및 숙련 개발	Comprehensive training and learning opportunities
Industry 일반산업	포괄적인 훈련 및 학습기회
Construction 건설	Selective training and learning opportunities 선택적인 훈련 및 학습기회
Commerce and hospitality 상업 및 환대	Limited training and learning opportunities 제한적인 훈련 및 학습기회
Transport 운수	
Financial services 금융서비스	Small 소규모
Other services 기타 서비스	Medium-sized 중규모
Sector 부문	Large 대규모
Size 규모	EU27 EU 27개 회원국

부문: '포괄적인 훈련 및 학습기회'와 '선택적인 훈련 및 학습기회' 유형 모두 금융서비스 부문에 가장 많고(각각 18%, 67%), 일반산업 부문에 가장 적다(각각 5%, 49%) (그림 63). 반대로 '제한적인 훈련 및 학습기회' 유형은 일반산업에 가장 많고(46%), 금융서비스에 가장 적다(15%)

규모

- '포괄적인 훈련 및 학습기회' 유형은 주로 소규모 사업체가 많고(9%), 대규모(8%), 중규모(6%) 사업체 순이다.
- '선택적인 훈련 및 학습기회' 유형은 대규모 사업체가 가장 많고(70%), 중규모(62%) 소규모(54%) 순으로 많다.

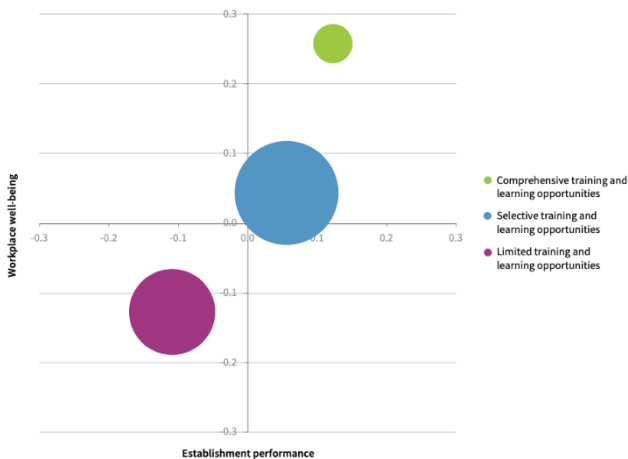
- '제한적인 훈련 및 학습기회' 유형은 소규모 사업체가 가장 많고(37%), 중규모(32%), 소규모(22%) 순으로 이어진다.

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

사업체에서 제공하는 훈련 및 학습 기회의 정도는 사업장 웰빙 및 사업체 성과 지표와 분명한 양의 상관관계를 맺고 있다(그림 64). '포괄적인 훈련 및 학습기회' 유형의 사업체들은 사업장 웰빙과 사업체 성과 점수 모두 가장 높고, '선택적인 훈련 및 학습기회' 유형, '제한적인 훈련 및 학습기회' 유형 순으로 이어진다. 모든 차이는 국가, 부문, 규모 변인을 통제해도 유효하다.

그림 64: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 사업체 유형별 - 훈련 및 숙련개발(z 점수)

Figure 64: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type - training and skills development (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙
Establishment performance 사업체 성과
Comprehensive training and learning opportunities 포괄적인 훈련 및 학습기회
Selective training and learning opportunities 선택적인 훈련 및 학습기회
Limited training and learning opportunities 제한적인 훈련 및 학습기회

디지털화, 혁신, 제품시장전략과의 상관관계

디지털화

그림 65는 디지털화와 숙련개발 접근법 간의 분명한 양의 상관관계를 보여준다. '포괄적인 훈련 및 학습기회' 유형은 '고도의 디지털화' 유형에 가장 많고(14%), '제한된 디지털화' 유형에 가장 적다(6%). '제한적인 훈련 및 학습기회' 유형은 반대로 '고도의 디지털화' 유형(22%)보다 '제한된 디지털화' 유형에 두 배 이상 많다(51%).

혁신

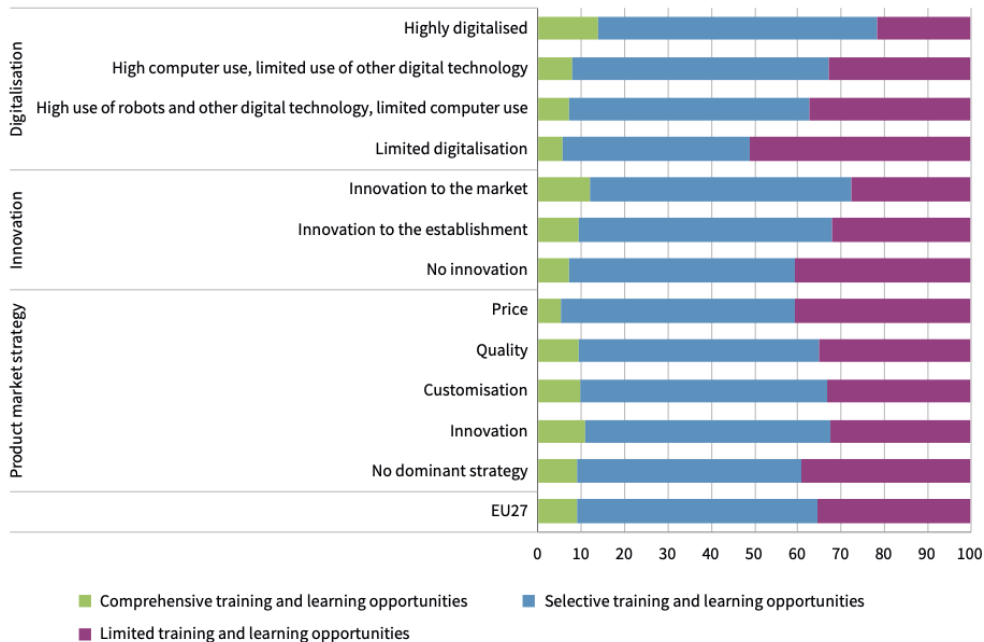
혁신 수준도 숙련개발과 분명한 양의 상관관계를 맺고 있다. 시장에 혁신을 도입한 사업체(12%)는 혁신을 하지 않은 사업체(7%)보다 '포괄적인 훈련 및 학습기회' 유형에 속하는 경우가 많다. 반대로 혁신을 하지 않은 사업체(41%)는 내부적 혁신(32%)이나 시장 혁신(27%)을 이룬 사업체 보다 '제한적인 훈련 및 학습기회' 유형에 속하는 경우가 월등히 많다.

제품시장전략

다양한 제품시장전략을 취하는 사업체 간 차이는 상대적으로 덜 두드러진다. 혁신을 기반으로 경쟁하는 사업체는 '포괄적인 훈련 및 학습기회' 유형에 속하는 경우가 가장 많고(11%), 가격으로 경쟁하는 사업체는 그렇지 않은 경우가 대부분이다(5%). 맞춤화 전략으로 경쟁하는 사업체들은 '선택적인 훈련 및 학습기회' 유형인 경우가 많고(58%), 복수의 전략을 취하는 사업체들은 그렇지 않은 경우가 더 많다(52%). 마지막으로 가격으로 경쟁하는 사업체들은 주로 '제한적인 훈련 및 학습기회' 유형이 많으며(41%), 맞춤화나 혁신으로 경쟁하는 사업체들은 그렇지 않은 경우가 많다(모두 33%).

그림 65: 사업체 유형 - 훈련 및 숙련 개발, 디지털화/혁신/제품시장전략별 (%)

Figure 65: Establishment type – training and skills development, by digitalisation, innovation and product market strategy (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Product market strategy 제품시장전략

Highly digitalised 고도의 디지털화

High computer use, limited use of other digital technology 높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용

High use of robots and other digital technology, limited computer use 로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용

Limited digitalisation 제한적인 디지털화

Innovation 혁신

Innovation to the market

시장혁신 Innovation to the establishment 사업체 혁신

No innovation 혁신 없음

Digitalisation 디지털화

Price 가격

Quality 품질

Customisation 맞춤화

Innovation 혁신

No dominant strategy 특정 전략 없음

EU27

Comprehensive training and learning opportunities 포괄적인 훈련 및 학습기회

Limited training and learning opportunities 제한적인 훈련 및 학습기회

Selective training and learning opportunities 선택적인 훈련 및 학습기회

주요 분석 결과: 숙련 가용성 및 숙련 개발

숙련요건과 숙련일치

EU 27개 회원국에서 직원들은 대부분 직무 수행에 필요한 숙련을 갖추고 있다. 71%의 경우에 숙련과 직무가 일치하며, 나머지 직원의 16%는 과숙련이고 13%는 저숙련이다. 사업체 중 16%만이 모든 직원이 직무요건에 맞는 숙련을 갖추고 있다. 그러므로, 일정 수준의 과숙련 또는 저숙련 인력을 보유하는 것은 매우 흔한 일이다.

훈련 및 숙련개발

훈련의 필요성

EU 27개 회원국 사업체의 절반 이상이 상당한 훈련의 필요성을 갖고 있다. 39%의 사업체는 지속적인 훈련을 요하는 직무를 수행하는 직원 비율이 20%에서 79%이고, 15%의 사업체에서는 그러한 직원 비율이 80% 이상이다.

또한 사업체 중 54%는 제한된 학습기회를 제공하는 직무를 소수의 직원들이(20% 미만) 수행하고 있다. 사업체의 38%는 직원의 20%에서 79%가 이러한 직무에 배치되어 있다. 대다수의 직원(최소 80%)이 새로운 것을 배울 수 있는 학습기회를 거의 얻지 못하는 사업체 비율은 적다(8%).

숙련개발 전략

동료로부터 배우고 학습하는 방식은 대부분의 사업체에서 사용되는 주요 숙련 개발 접근법이다(45%). 19%의 사업체에서는 가장 중요한 숙련개발 방식이 훈련이며, 다른 19%는 경험을 통한 학습이 주된 방식이다. 사업체 17%에서는 한 가지 이상의 학습 방식이 동일하게 중요한 것으로 간주된다.

훈련 제공

사업체 중 22%에서는 훈련 과정이 광범위하게 제공되어 이러한 훈련이 조사로부터 1년의 기간 동안 80% 이상의 직원들에게 제공되었다. 45%의 사업체에서는 상당수의 직원들(20%-79%)에게 훈련이 제공되었다. 사업체 중 34%에서는 일부 직원만(20% 미만) 훈련을 받았다.

동료가 제공하는 현장 학습의 경우, 사업체 중 20%에서 이러한 방식이 광범위하게, 80% 이상의 직원을 대상으로 실시되었다. 52%의 사업체에서는 직원의 20% 내지 79%가 이러한 현장 훈련에 참여하였고, 28%의 사업체에서는 20% 미만의 직원을 대상으로 실시되었다.

EU 27개 회원국 사업체 중 4%에서만 2018년 동안 아무런 훈련 과정이나 현장 훈련이 제공되지 않았다.

훈련을 제공한 사업체에서 관리자의 34%는 훈련 활동에 참여하는 것이 업무량이나 업무 일정 상 가능한 경우에만 이루어진다고 답했고, 관리자의 66%는 업무량이나 업무 일정 조정을 통해 직원들이 훈련활동에 참여할 수 있다고 답했다.

훈련의 이유

관리자들에게 사업체에서 훈련이 중요한 이유에 대해 물었다. 대부분의 관리자들은(96%) 훈련을 통해 현재 직무를 수행할 수 있는 숙련을 직원이 갖추게 하므로 훈련이 중요하다고 답했다. 관리자의 84%는 직원의 사기 진작에 훈련이 중요한 역할을 하고, 81%는 운영 개선을 위한 직원의 제안능력을 향상시키는데 중요하다고(조직의 성공에 기여) 답했다. 마지막으로 관리자의 70%는 직원들이 다른 직무를 수행하는데 필요한 숙련을 습득하여(예를 들어, 순환근무에 참여하거나 경력 개발에 중요) 조직의 인력 운용의 유연성을 높이는데 훈련이 중요하다고 답했다.

숙련개발 활동의 정도를 기준으로 사업체를 세 가지 유형으로 분류하였다.

- 포괄적 훈련 및 학습기회 (EU 27개 회원국 사업체의 9%)
- 선택적 훈련 및 학습기회 (56%)
- 제한적 훈련 및 학습기회 (36%)

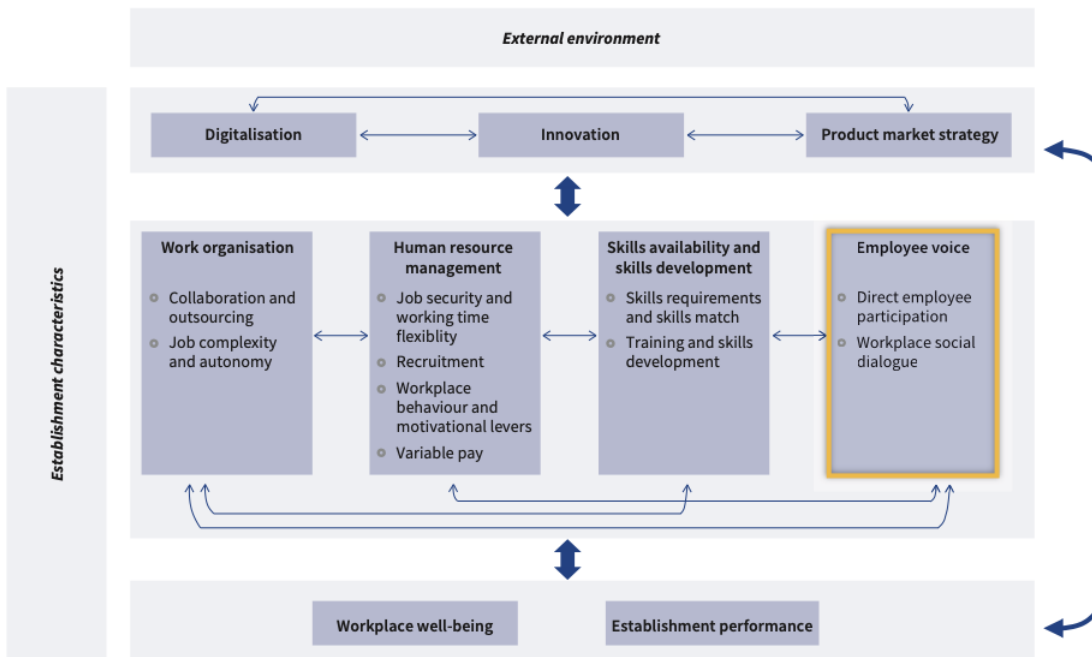
숙련개발과 사업장 결과간 관계

훈련과 학습기회 제공의 정도는 사업장 웰빙 및 사업체 성과와 분명한 양의 상관관계를 보인다. '포괄적 훈련 및 학습기회' 유형에 속하는 사업체들은 사업장 웰빙과 사업체 성과 점수 모두 가장 높게 받았고, '선택적 훈련 및 학습기회' 유형과 '제한적 훈련 및 학습기회' 유형이 그 뒤를 따랐다.

직원의 목소리

직원의 목소리는 직원을 고용하고 있는 조직의 운영에 직원의 견해와 아이디어를 제시하는 것이다. 건전한 고용관계에서 직원은 조직과 조직의 활동을 개선하기 위한 아이디어를 제시하고 우려를 전달할 수 있는 충분한 기회를 가지며, 이들의 목소리는 진지하게 받아들여진다. 이것이 사용자에게 주는 혜택은 직원이 제시하는 아이디어를 통한 즉각적인 부가 가치도 매우 중요하지만 그것을 넘어 직원의 목소리를 경청하고 주의 깊게 받아들이는 것은 일반적으로 직원의 동기부여에도 도움이 된다.

직원의 목소리는 조직 내에서 직간접적으로 전달된다. 제12장은 직원이 이러한 활동에 직접 참여하는 직접적 직원 참여를 살펴본다. 제13장은 직원 대표가 직원을 대표하여 일터의 사회적 대화에 참여하는 간접적 직원 참여를 평가한다.



	외부 환경			
사업체 특징	디지털화		혁신	제품시장전력
	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성	인적자원관리 ○ 고용 안정성 및 유연근로시간제도 ○ 채용 ○ 직장 내 행동 및 동기부여 수단 ○ 변동급여	업무 조직 ○ 협업과 외주 ○ 직무 복잡성 및 자율성	직원의 목소리 ○ 직접적인 직원참여 ○ 일터의 사회적 대화
	사업장 웰빙		사업체 성과	

12 직접적인 직원 참여

이번 장은 EU 27개 회원국 사업체에서 사업체가 직원들에게 의사결정에 의견을 제시할 수 있는 기회를 부여하는 직접적인 직원 참여를 다룬다. ECS 2019는 회의나 온라인 토론게시판 등 직접적인 직원참여를 유도하기 위해 사업체가 사용하는 도구에 대한 통찰을 얻는 것을 목표로 하였다. 또한 직접적인 직원참여가 시의적절한 의사결정과 의사결정의 효과성 등 비교우위를 개선하는데 미치는 영향에 대해 관리자들이 주관적인 평가를 파악할 수 있는 질문을 포함하였다. 직원들이 다양한 영역의 의사결정에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 정도에 대한 질문도 던졌다.

직원 참여 도구

사업체들은 직원 참여를 위한 다양한 도구를 사용하고 있으며, 하향식, 또는 상향식 도구도 있고 도구의 참여수준도 다양하다. ECS 2019는 다음과 같은 질문을 던졌다.

- 직원과 일선관리자 간 회의, 사업장 모든 직원들이 참여하는 회의, 소셜 미디어나 온라인 토론게시판 등을 통한 직원과의 논의 등 상호작용을 돕는 세 가지 도구
- 한 가지의 하향식 도구: 뉴스레터, 웹사이트, 공지사항, 이메일 등을 통한 정보 전달
- '건의 제도'로 칭하는 한 가지의 상향식 도구: 물리적 또는 가상의 '건의함' 등을 통해 자발적으로 언제든지 직원의 아이디어와 제안을 수집

ECS 2019는 한 번 도입이 되면 영구적으로 활용이 되는 건의 제도와 별도로, 이러한 도구들이 규칙적 또는 불규칙적으로 사용되는지를 물었다.

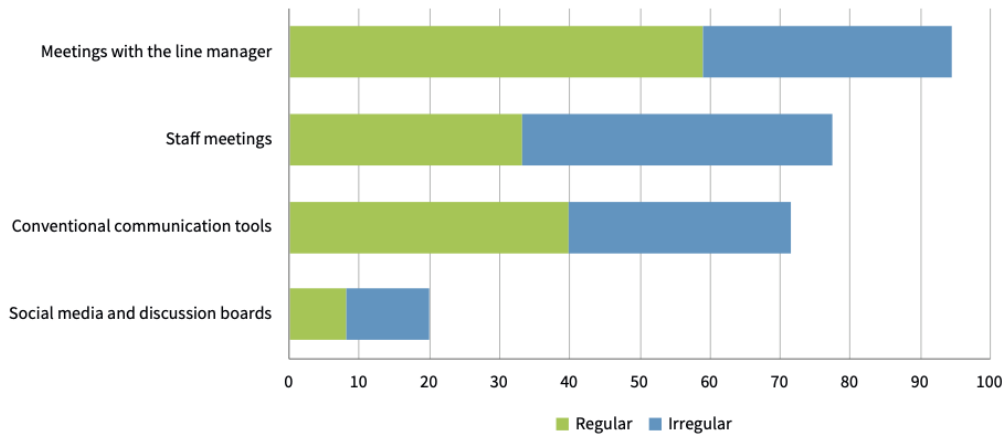
일선관리자와의 회의

그림 66는 EU 27개 회원국 사업체 거의 대부분이(94%) 직원과 일선관리자간 회의를 직원 참여의 방식으로 사용하고 있음을 보여준다. 이러한 회의는 59%의 사업체에서는 규칙적으로, 36%의 사업체에서는 불규칙적으로 열린다.

직원과 일선관리자간 규칙적인 회의는 스웨덴(82%)과 오스트리아(76%)에서 가장 많이 열리고, 폴란드(42%), 크로아티아(43%)에서 가장 적게 열린다. 부문별로는 이러한 회의가 기타 서비스 부문에 가장 많고(69%), 운수부문에서 가장 적게 열린다(46%). 대규모 사업체(66%)는 중규모(62%), 소규모(58%) 사업체보다 직원과 일선관리자간 규칙적 회의가 많다.

그림 66: 직원 참여를 위한 도구 활용 및 활용 빈도 (%)

Figure 66: Prevalence of tools for engaging with employees and their frequency of use (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Meetings with the line manager 일선관리자와의 회의
 Staff meetings 전 직원 회의
 Conventional communication tools 전통적인 의사소통 도구
 Social media and discussion boards 소셜미디어 및 토론게시판
 Regular 규칙적
 Irregular 불규칙적

전 직원 회의

직원참여를 위해 두 번째로 많이 활용되는 도구는 전 직원 회의이다. 이러한 회의는 33%의 사업체에서 규칙적으로 열리고 44%에서는 불규칙적으로 열린다.

규칙적인 전 직원회의는 스웨덴(73%), 덴마크(60%)에서 가장 많이 열리고, 폴란드(18%), 스페인(25%)에서 가장 적게 열린다. 기타 서비스 부문의 사업체들이 전 직원회의를 규칙적으로 여는 경우가 많고(41%), 운수부문 사업체들은 그렇지 않은 경우가 많다(26%). 규모로 인한 어려움에도 불구하고, 놀랍게도 규칙적인 전 직원회의는 소규모(33%), 중규모(32%) 사업체 보다 대규모 사업체(39%)에서 더 많이 열린다.

전통적인 의사소통 도구

뉴스레터, 웹사이트, 공지사항, 이메일 등을 통한 정보 전달은 EU 27개 회원국 40%의 사업체에서 규칙적으로 사용하고 있으며, 32%의 사업체에서는 불규칙적으로 사용하고 있다.

규칙적인 정보 전달은 주로 스웨덴(70%)과 핀란드(65%)에서 파악되었고 폴란드(18%)와 루마니아(22%)에서는 그 활용빈도가 낮은 것으로 나타났다. 주로 금융서비스(49%) 부문에서 이러한 방식이 활용되고 운수부문(30%)에서는 그렇지 않으며, 중규모(54%), 소규모(37%) 사업체 보다는 대규모 사업체(72%)에서 많이 활용하고 있다.

소셜미디어와 토론게시판

소셜미디어나 온라인 토론게시판을 통한 직원과의 논의는 EU 27개 회원국 사업체의 8%에서 규칙적으로, 12%에서는 불규칙적으로 이루어진다.

규칙적인 온라인 토론은 핀란드(18%), 영국(16%)에서 가장 활발하고, 폴란드(3%), 크로아티아(4%)에서 가장 저조하다. 또한 기타 서비스 부문(12%)에서 가장 많이 이루어지고 일반산업(4%) 부문에서 그렇지 않다. 중규모(9%), 소규모(8%) 사업체 보다는 대규모 사업체(13%)에서 이러한 방식을 많이 활용한다.

직접적인 직원참여에 대한 관리자의 견해

ECS 2019는 직접적인 직원참여에 대해 관리자들에게 다음과 같은 두 가지 질문을 던졌다.

- 직원 참여의 현실성 관련 질문으로, 직원참여가 변화의 이행에 어느 정도의 지연을 야기한다고 생각하는가?
- 직원참여의 잠재적 결과에 대한 질문으로, 업무 조직에 대한 직원참여가 사업체에 얼마나 경쟁우위를 부여한다고 생각하는가?

관리자의 약 1/3(32%)는 변화의 이행에 직원을 참여시키는 것은 어느 정도 또는 상당한 지연을 야기한다고 생각한다고 답했다.

사이프러스(53%)와 리투아니아(50%)의 관리자들은 직원의 참여로 인한 지연에 가장 많은 우려를 표명했으며 핀란드(9%)와 영국(21%)의 관리자들의 우려가 가장 적었다. 부문과 규모별 차이는 매우 적었다.

관리자의 2/3이상(79%)은 조직 변화에 직원들을 참여시키는 것이 사업체 경쟁우위에 어느 정도 또는 상당한 향상을 가져올 것이라 생각한다고 답했다.

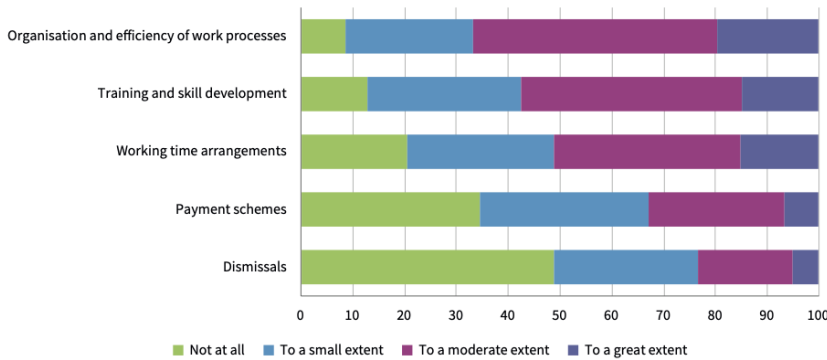
덴마크(90%)와 포르투갈(88%)의 관리자들은 이러한 측면에서 가장 긍정적이고, 네덜란드(43%)와 체코(52%)의 관리자들의 긍정적 평가가 가장 적었다. 상업 및 환대부문 관리자들은 직원 참여가 경쟁우위를 향상시킨다고 생각하는 경우가 가장 많고(72%), 건설과 운수부문 관리자의 경우, 이런 견해를 보이는 경우가 가장 적다(모두 65%). 사업체 규모별로는 별다른 차이가 없다.

경영 관련 의사결정에 미치는 영향

관리자들에게 지난 3년 간 다양한 영역의 의사결정에 직원이 직접 영향을 미친 정도가 어느 정도였다고 생각하는지 물었다. 그림 67은 직원의 영향이 업무공정의 조직과 효율성 관련 경영 의사결정에 가장 많은 영향을 미쳤음을 보여준다. 관리자의 67%는 직원이 이러한 결정에 미친 영향이 중간 또는 크다고 답했다. 가장 낮은 수준의 직원 영향은 해고와 관련된 결정과 관련된 것이었다. 관리자의 24%는 이러한 결정에 대한 직원의 영향이 중간 또는 크다고 답했다.

그림 67: 경영 의사결정에 직원이 영향을 미치는 영역, 영향의 정도별(%)

Figure 67: Areas of employee influence on management decisions, by extent of influence (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Organisation and efficiency of work processes 업무공정의 조직과 효율성
 Training and skill development 훈련 및 숙련개발
 Working time arrangements 업무시간 배치
 Payment schemes 임금제도
 Dismissals 해고
 Not at all 없음 To a small extent 낮음 To a moderate extent 중간 To a great extent 높음

비교를 용이하게 하기 위해 경영 관련 의사결정에 대한 전반적인 직원의 직접적 영향이 높은지, 중간인지, 낮은지를 보여주는 종합지표가 개발되었다(부록의 '직원 및 직원 대표의 영향력 수준' 참고). 이것이 상대적 측정이기 때문에 사업체의 약 1/3일은 높음(34), 중간(30%), 낮음(36%) 등 세 가지 카테고리에 배정되었다.

높은 직원의 영향력은 루마니아(55%)와 스페인(47%)에서 가장 많았고, 네덜란드(18%), 벨기에(23%)에서 가장 낮았다. 직원의 영향력은 기타 서비스 부분에서 가장 높고(38%), 일반산업 부문에서 가장 낮다. 사업체 규모는 직접적인 직원의 영향력 수준에 별다른 영향을 미치지 않는다.

사업체 유형: 직접적인 직원 참여

직접적인 직원 참여와 관련하여, 사용된 도구, 관리자의 견해, 직접적인 직원의 영향력 수준 등 세 가지 요소에 대해 잠재계층분석을 실시하여 네 가지 유형으로 사업체를 분류하였다.

- 규칙적, 높은 영향
- 불규칙적, 중간 영향
- 회의 중심, 제한적 영향
- 도구와 영향력 거의 없음

표 9는 각 유형에 대한 내용을 담고 있다.

규칙적, 높은 영향

약 1/3(31%)에 달하는 사업체가 이 유형에 속하며, 그 특징은 직원 참여를 위한 모든 수단을 규칙적으로 사용하는 것이다. 경영진은 직원 참여가 지연을 초래할 수 있다고 생각하지만, 관리자들도 이러한 접근법에 상당한 경쟁우위가 있다고 본다. 이러한 사업체에서 일하는 직원들은 경영 관련 의사결정에 직접적인 영향을 많이 미친다.

불규칙적, 중간 영향

1/3(37%)이 넘는 사업체들이 이 유형에 속하며, 그 특징은 직원 참여를 위한 대부분의 도구를 불규칙적으로 활용하고 있다는 것이다. 여기서도 경영진은 직원참여가 일부 지연을 초래할 것이라 생각하지만 경쟁우위도 있다고 본다. 직원들이 경영 관련 의사결정에 중간 수준의 직접적인 영향을 미친다고 응답한 관리자가 많았다.

회의 중심, 제한적 영향

이러한 유형은 사업체의 19%가 해당된다. 이러한 사업체에서는 직원과 일선관리자간 회의, 전 직원 회의, 직원에 대한 정보 전달이 상대적으로 규칙적으로 일어난다. 경영진은 직원 참여로 인해 야기되는 지연에 대해 특별한 우려를 갖고 있지는 않지만 경쟁우위로 보지도 않는다. 직원이 경영 관련 의사결정에 미치는 영향은 낮다.

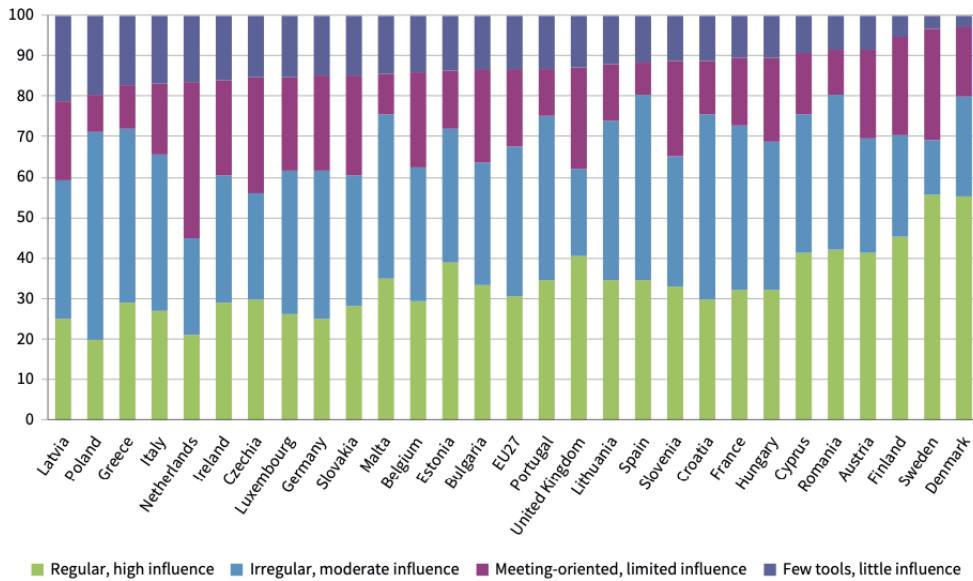
표 9: 사업체 유형별 프로파일 – 직접적인 직원 참여 (%)

	규칙적, 높은 영향	불규칙적, 중간 영향	회의 중심, 제한적 영향	도구와 영향 거의 없음	합계
집단 규모	31	37	19	13	100
일선관리자와 회의					
규칙적 활용	95	33	85	12	59
불규칙적 활용	5	63	15	59	36
활용 안함	0	4	0	29	6
전 직원 회의					
규칙적 활용	72	2	54	1	33
불규칙적 활용	25	69	38	29	44
활용 안함	3	29	8	69	23
전통적인 의사소통 도구					
규칙적 활용	73	21	49	4	40
불규칙적 활용	17	47	26	31	32
활용 안함	10	32	25	65	29
소셜미디어와 토론게시판					
규칙적 활용	22	2	3	0	8
불규칙적 활용	17	14	5	3	12
활용 안함	61	84	91	96	80
건의제도 활용: 예	60	32	25	8	36
변화 이행에 대한 직원 참여가 야기하는 지연의 정도					
높음	9	8	2	3	6
중간	30	34	16	11	26
낮음	38	39	48	42	41
없음	24	20	33	44	27
직원참여가 경쟁우위를 제고하는 정도					
높음	49	25	4	4	26
중간	44	54	39	24	44
낮음	6	18	38	41	21
없음	1	3	18	31	9
경영 의사결정에 대한 직원의 직접적인 영향					
낮음	6	21	72	94	36
중간	31	42	25	6	30
높음	63	37	3	0	34

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

그림 68: 사업체 유형 – 직접적인 직원 참여, 국가별(%)

Figure 68: Establishment type – direct employee participation, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

라트비아	폴란드	그리스	이탈리아	네덜란드	아일랜드	체코	룩셈부르크	독일	슬로바키아
몰타	벨기에	에스토니아	불가리아	EU 27개 회원국	포르투갈	영국	리투아니아	스페인	슬로베니아
크로아티아	프랑스	헝가리	사이프러스	루마니아	오스트리아	핀란드	스웨덴	덴마크	
Regular, high influence 규칙적, 높은 영향 Irregular, moderate influence 불규칙적, 중간 영향 Meeting-oriented, limited influence 회의 중심, 제한적 영향 Few tools, little influence 도구, 영향 거의 없음									

도구와 영향 거의 없음

마지막 유형은 사업체 중 13%가 해당된다. 이러한 유형의 특징은 직원 참여를 위한 수단이 없거나 불규칙적으로 활용하고 있다. 경영진은 직원 참여로 인한 지연에 대해 우려하지 않지만 경쟁우위가 있다고 보지도 않는다. 이러한 사업체의 직원들은 경영 관련 의사결정에 영향을 거의 미치지 않는다.

구조적 특징에 따른 사업체 유형 분포

국가

- 그림 68과 같이 '규칙적, 높은 영향' 유형은 주로 스웨덴(56%)과 덴마크(55%)에 가장 많고, 폴란드(20%), 네덜란드(21%)에 가장 적다.
- '불규칙, 중간 영향' 유형은 폴란드(51%), 크로아티아(46%)에 가장 흔하고, 스웨덴(14%), 영국(22%)에 가장 적다.
- '회의 중심, 제한적 영향' 유형은 네덜란드(39%), 체코(29%)에 가장 많고, 스페인(8%), 폴란드((%)에 가장 적다.

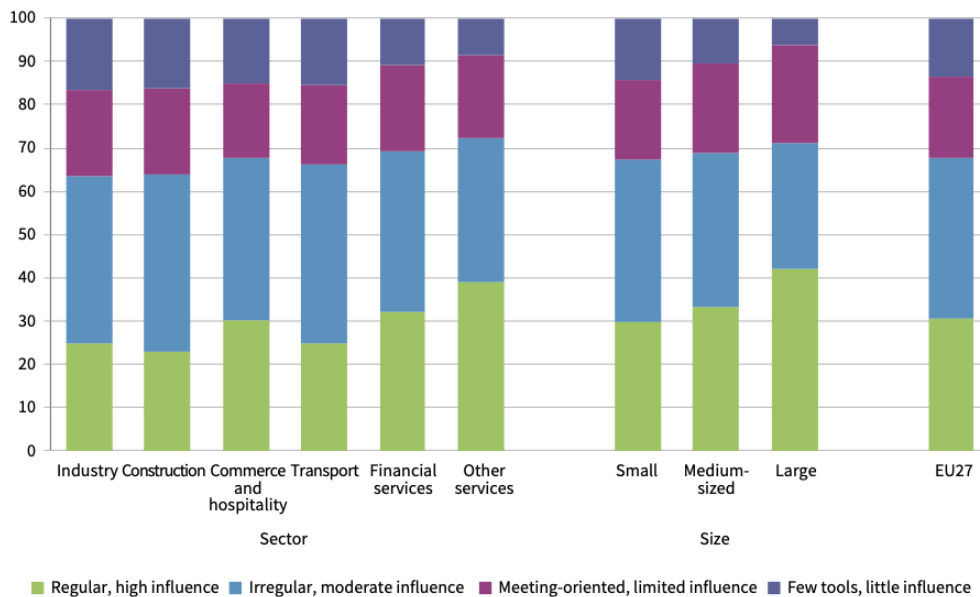
- '도구, 영향력 거의 없음' 유형은 라트비아(21%), 폴란드(20%)에 가장 많고, 덴마크, 스웨덴(모두 3%)에 가장 적다.

부문

- 그림 69와 같이 '규칙적, 높은 영향' 유형은 기타 서비스 부문에 가장 많고(39%), 건설 부문에 가장 적다(23%).
- '불규칙적, 중간 영향' 유형은 주로 건설부문과 운수부문에 많고(모두 41%), 기타 서비스 부문에 가장 적다(33%).
- '회의 중심, 제한적 영향' 유형은 부문간 차이가 크지 않다. 일반산업, 건설, 금융서비스 부문에 가장 많고(모두 20%), 상업 및 환대 부문에 가장 적다(17%).
- '도구, 영향 거의 없음' 유형은 주로 일반산업과 건설 부문에 많고(모두 16%), 기타 서비스 부문에 가장 적다(9%).

그림 69: 사업체 유형 - 직접적인 직원 참여, 부문 및 사업체 규모별 (%)

Figure 69: Establishment type – direct employee participation, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업 Construction 건설 Commerce and hospitality 상업 및 환대 Transport 운수 Financial services 금융서비스 Other services 기타 서비스 Small 소규모 Medium- sized 중규모 Large 대규모 EU27 EU 27개 회원국	Sector 부문 Size 규모 Regular, high influence 규칙적, 높은 영향 Irregular, moderate influence 불규칙적, 중간 영향 Meeting-oriented, limited influence 회의 중심, 제한적 영향 Few tools, little influence 도구, 영향 거의 없음
--	--

규모

규모별 차이는 상대적으로 적다(그림 69).

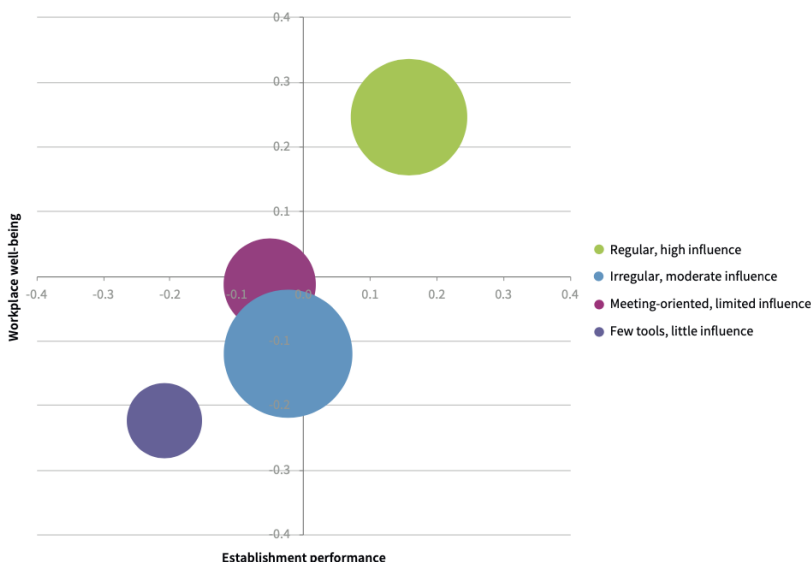
- '규칙적, 높은 영향' 유형은 중규모(33%), 소규모(30%) 사업체 보다 대규모(42%) 사업체에 많다.
- '불규칙, 중간 영향' 유형은 중규모(36%), 대규모(29%) 사업체 보다 소규모(38%) 사업체에 더 많다.
- '회의 중심, 제한적 영향' 유형은 대규모(23%) 사업체에 가장 많고 중규모(21%), 소규모(29%) 순으로 이어진다.
- '도구, 영향 거의 없음' 유형은 중규모(10%), 대규모(6%) 사업체 보다 소규모(14%) 사업체에 더 많다.

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

그림 70과 같이 직접적인 직원 참여와 사업체 성과 및 사업장 웰빙 사이에는 분명한 상관관계가 있다. '규칙적, 높은 영향' 유형의 사업체들은 다른 유형 대비 성과와 웰빙 점수가 높다. 반대로 직원 참여를 위한 도구를 거의 쓰지 않고 직원의 영향력이 거의 없는 사업체는 성과와 웰빙 점수가 가장 낮다. 직접 참여에 대해 회의 중심의 접근법을 쓰는 사업체들은 '불규칙, 중간 영향' 유형 보다 웰빙 점수가 약간 더 높지만 성과 점수는 조금 낮았다. 이러한 차이는 국가, 부문, 규모 및 사업체 유형 변인을 통제할 때에만 통계적으로 유의미했다. 이러한 변인의 통제 여부와 관계없이 다른 차이들은 유효하다.

그림 70: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 사업체 유형별 - 직접적인 직원 참여(z 점수)

Figure 70: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type - direct employee participation (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙	Irregular, moderate influence 불규칙적, 중간 영향
Establishment performance 사업체 성과	Meeting-oriented, limited influence 회의 중심, 제한적 영향
Regular, high influence 규칙적, 높은 영향	Few tools, little influence 도구, 영향 거의 없음

디지털화, 혁신, 제품시장전략과의 상관관계

디지털화와 혁신에 대한 각기 다른 접근법 차원에서 살펴봤을 때, 그림 71과 같이 직접적인 직원 참여에 따른 사업체 분포에는 분명한 차이가 있다. 제품시장전략에 따른 사업체 간 차이는 상대적으로 덜 두드러진다.

디지털화

- 디지털화 측면에서 '규칙적, 높은 영향' 유형의 직접적인 참여는 주로 '고도로 디지털화'된 사업체에 많고(45%), '제한적인 디지털화' 유형에 가장 적다(18%).
- 직접 참여 중 '불규칙, 중간 영향' 유형은 주로 '로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용' 유형에 가장 많고(41%), '고도로 디지털화'된 사업체에 가장 적다(32%).
- 직접 참여에 대해 '회의 중심, 제한적 영향'을 보이는 유형은 주로 '높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용' 유형이 많고(21%), '고도로 디지털화'된 유형이 가장 적다(17%).
- '도구, 영향 거의 없음' 유형은 '제한적인 디지털화' 유형에 가장 많고(23%), '고도의 디지털화' 유형에 가장 적다(6%).

혁신

혁신 수준은 불규칙적으로 활용되는 경우에도 직접적인 참여 도구와 연관성이 있고, 의사결정에 대한 높은 직원의 영향과도 양의 상관관계를 갖는다. '규칙적, 높은 영향' 유형은 시장에 혁신을 도입한 사업장에 가장 많다(사업체 중 43%). 다른 유형은 혁신을 하지 않은 사업체에 가장 많다.

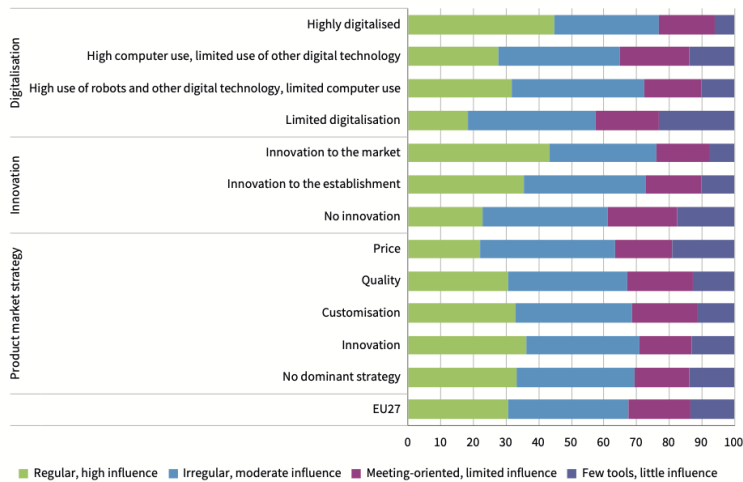
제품시장전략

혁신에 따른 직접 참여의 차이는 제품시장전략 분석결과에도 반영되어 있다.

- '규칙적, 높은 영향' 유형은 혁신을 통해 경쟁하고자 하는 사업체에 많으며(36%), 가격으로 경쟁하는 업체에 가장 적다(22%).
- '불규칙, 중간 영향' 유형은 가격으로 경쟁하는 사업체 중 가장 많고(42%), 혁신으로 경쟁하는 사업체에 가장 적다(35%)
- '회의 중심, 제한적 영향' 유형은 품질과 맞춤화로 경쟁하는 사업체에 가장 많고(모두 20%), 혁신으로 경쟁하는 사업체에 가장 적다(16%).
- '도구, 영향 거의 없음' 유형은 가격으로 경쟁하는 업체에 가장 많고(19%), 맞춤화로 경쟁하는 업체에 가장 적다(11%).

그림 71: 사업체 유형 – 직접적인 직원 참여, 디지털화/혁신/제품시장전략별 (%)

Figure 71: Establishment type – direct employee participation, by digitalisation, innovation and product market strategy (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Digitalisation	디지털화
Highly digitalized	Highly digitalised 고도의 디지털화
High computer use, limited use of other digital technology	높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용
High use of robots and other digital technology, limited computer use	로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용
Limited digitalisation	제한적인 디지털화
Innovation	혁신
Innovation to the market	시장 혁신
Innovation to the establishment	사업체 혁신
No innovation	혁신 없음
Product market strategy	제품시장전략
Price	가격
Quality	품질
Customisation	맞춤화
Innovation	혁신
No dominant strategy	특정 전략 없음
EU27	EU 27개 회원국
Regular, high influence	규칙적, 높은 영향
Irregular, moderate influence	불규칙적, 중간 영향
Meeting-oriented, limited influence	회의 중심, 제한적 영향
Few tools, little influence	도구, 영향 거의 없음

13 일터의 사회적 대화

사회적 대화는 EU 사회의 뿌리 깊은 전통으로 많은 회원국이 사업장 수준에서 공식적인 직원 대표제도를 두고 있다. 사회적 대화는 한 국가의 문화, 제도, 경제적 발전 수준에 따라 이루어진다. 맥락에 따라 참여하는 주체가 달라지며 사회적 대화의 과정에서 하는 역할과 권한도 달라진다.

대표자를 통한 직원의 간접적인 참여는 직접적인 참여를 통해 다루는 고용 관계와 비슷한 측면을 다룬다. 그러나 간접적인 참여는 사용자에게 효율성 제고의 효과를 누리게 하고, 특히 고충사항이 표출되었을 때에는 직원들에게 안정(security)을 제공할 수 있다.

ECS 2019는 사업장 단위에서 직원 대표의 기능과 특징 관한 데이터를 수집하였다. 직원 대표제도의 비율, 사용자 단체 가입여부, 임금단체협상 범위, 일터의 사회적 대화에 대한 관리자의 견해와 직원 대표에 대한 신뢰, 직원 대표의 영향력과 쟁의 행위 등 일터의 사회적 대화의 여러 가지 측면에 대한 질문이 담겼다.

일터의 사회적 대화에 대한 데이터는 두 단계에 걸쳐 수집되었다. 전화상으로 관리자 대표와 인터뷰 대상 선정에 대한 인터뷰를 진행할 때 사업장에서 직원 대표 구조에 대한 질문을 하였다. 이후 관리자 대표 및 직원 대표와 온라인 인터뷰를 통해 사업장 내 사회적 대화의 기능에 대한 질문을 던졌다. 이번 장에서 언급되는 직원 대표 구조에 대한 데이터는 현 단계에서 표본의 크기가 너무 방대하기 때문에 전화 인터뷰에서 나온 내용을 바탕으로 한다.

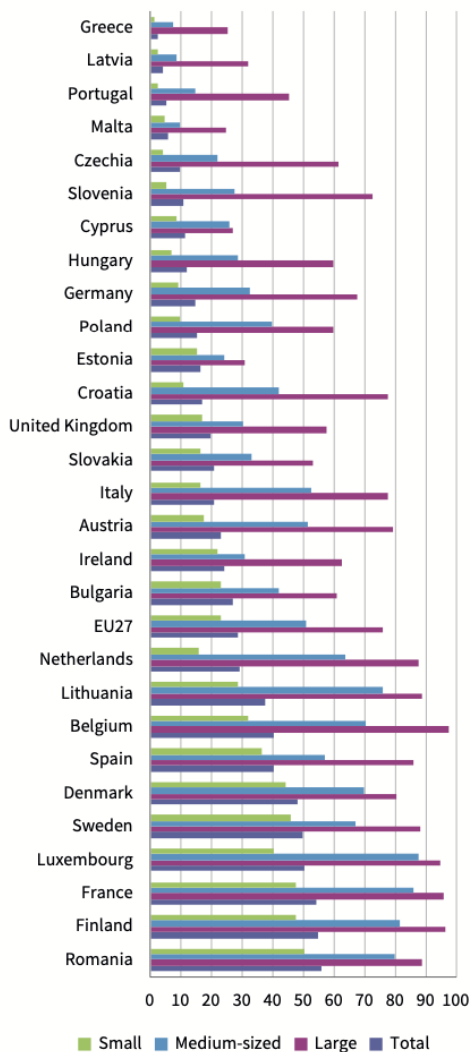
사업장의 직원 대표

대표 구조의 분포

그림 72는 공식적인 직원 대표 구조가 EU 27개 회원국 사업체 중 29%에 존재한다는 것을 보여준다. 대규모 사업체(76%)는 중규모(51%), 소규모(23%) 사업체 보다 직원 대표 구조를 두고 있는 경우가 훨씬 많다. 전반적으로 직원 대표 구조는 루마니아(56%), 핀란드(55%)에 가장 많고, 그리스(2%), 라트비아(4%)에 가장 적다.

그림 72: 공식 직원 대표 구조의 분포, 국가/사업체 규모별(%)

Figure 72: Presence of official structures for employee representation, by country and establishment size (%)



Source: ECS 2019 screener interviews (management respondents)

출처: ECS 2019 screener interviews (전화 인터뷰, 관리자 응답)

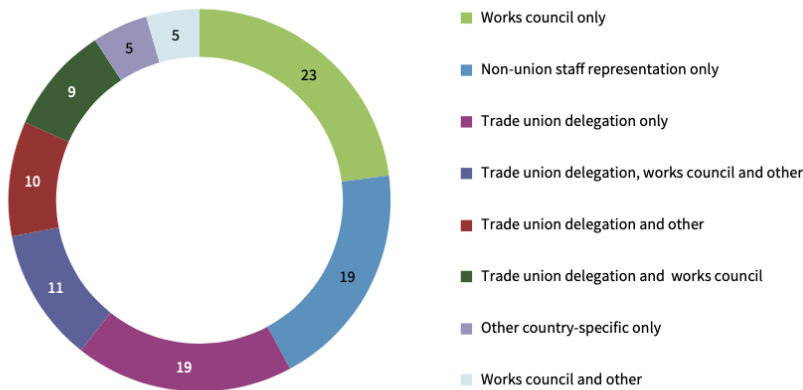
그리스	슬로바키아	프랑스
라트비아	이탈리아	핀란드
포르투갈	오스트리아	루마니아
몰타	아일랜드	
체코	불가리아	Small 소규모
슬로베니아	EU 27개 회원국	Medium-sized 중규모
사이프러스	네덜란드	Large 대규모
헝가리	리투아니아	Total 합계
독일	벨기에	
폴란드	스페인	
에스토니아	덴마크	
크로아티아	스웨덴	
영국	룩셈부르크	

직원 대표 구조를 갖고 있는 소규모 사업체 비율은 루마니아(50%), 핀란드(48%)에서 가장 높고, 그리스(1%), 라트비아, 포르투갈(모두 2%)에서 가장 낮다. 룩셈부르크(87%)와 프랑스(86%)는 직원 대표를 둔 중규모 사업체 비율이 가장 높고, 그리스(7%), 라트비아, 몰타(모두 9%)는 가장 낮다. 마지막으로 직원 대표를 둔 대규모 사업체 비율은 벨기에(98%), 핀란드, 프랑스(모두 96%)에서 가장 높고, 몰타(24%), 그리스(25%)에서 가장 낮다.

직원 대표 구조는 금융서비스 부문에 가장 많고(42%), 일반산업(35%)이 그 다음으로 많으며, 상업 및 환대부문(21%), 건설부문(22%)이 가장 적다.

그림 73: 직원 대표 구조의 구성 (%)

Figure 73: Configurations of employee representation structures (%)



Source: ECS 2019 screener interviews (management respondents)

출처: ECS 2019 screener interviews (전화 인터뷰, 관리자 응답)

Works council only	노동자 협의체만 있음
Non-union staff representation only	비노조 직원 대표만 있음
Trade union delegation only	노조 대표만 있음
Trade union delegation, works council and other	노조 대표, 노동자 협의체 및 기타
Trade union delegation and other	노조 대표 및 기타
Trade union delegation and works council	노조 대표 및 노동자 협의체
Other country-specific only	기타 국가 특유의 조직
Works council and other	노동자 협의체 및 기타

직원 대표의 유형

그림 73은 직원 대표 구조의 구성을 보여준다. 대부분의 사업체(65%)는 하나의 직원 대표 기구를 두고 있다. 대부분의 경우에는 노동자 협의체(23%)나, 비노조 직원 대표와 노조대표(모두 19%)를 두고 있는 경우가 가장 많다. 사업체의 23%는 두 가지 유형의 직원 대표 기구를 두고 있는데, 주로 노조 대표와 기타 기구(10%) 또는 노조 대표와 노동자 협의체(9%)를 두고 있다. 사업체의 11%에서는 노조 대표,

노동자 협의체 그리고 하나 또는 두 가지 해당 국가에만 존재하는 조직 등 서너 가지 다른 구조를 두고 있다.

관찰된 구성은 국가별로 상이하며 각 국가별로 가능한 구성에 대한 전문가의 조언을 반영하여 제시한 질문에 따라 다르다.¹⁵ 오스트리아, 사이프러스, 몰타, 네덜란드, 스웨덴에서는 한 가지 직원 대표 유형에 대해서만 물었고, 프랑스, 아일랜드에서는 사업장에 최대 네 가지 유형에 대한 답이 가능했다.

사이프러스, 체코, 핀란드, 그리스, 몰타, 포르투갈, 스웨덴의 경우 전부는 아니지만 직원 대표 기구가 있다고 응답한 사업체 대다수에서 그 유형은 노조 대표였다. 오스트리아, 독일, 네덜란드, 폴란드에서는 주로 노동자 협의체를 두고 있고, 불가리아, 에스토니아, 라트비아, 룩셈부르크, 루마니아에서는 비노조 직원 대표인 경우가 대부분이다. 다른 국가에서는 대표적인 특정한 하나의 유형이나 유형의 조합이 발견되지 않았다.

사용자 단체 가입

사업체 중 28%에 속한 관리자들은 소속 사업장이나 사업장이 속한 기업이 사용자 단체의 회원사라고 답했다.

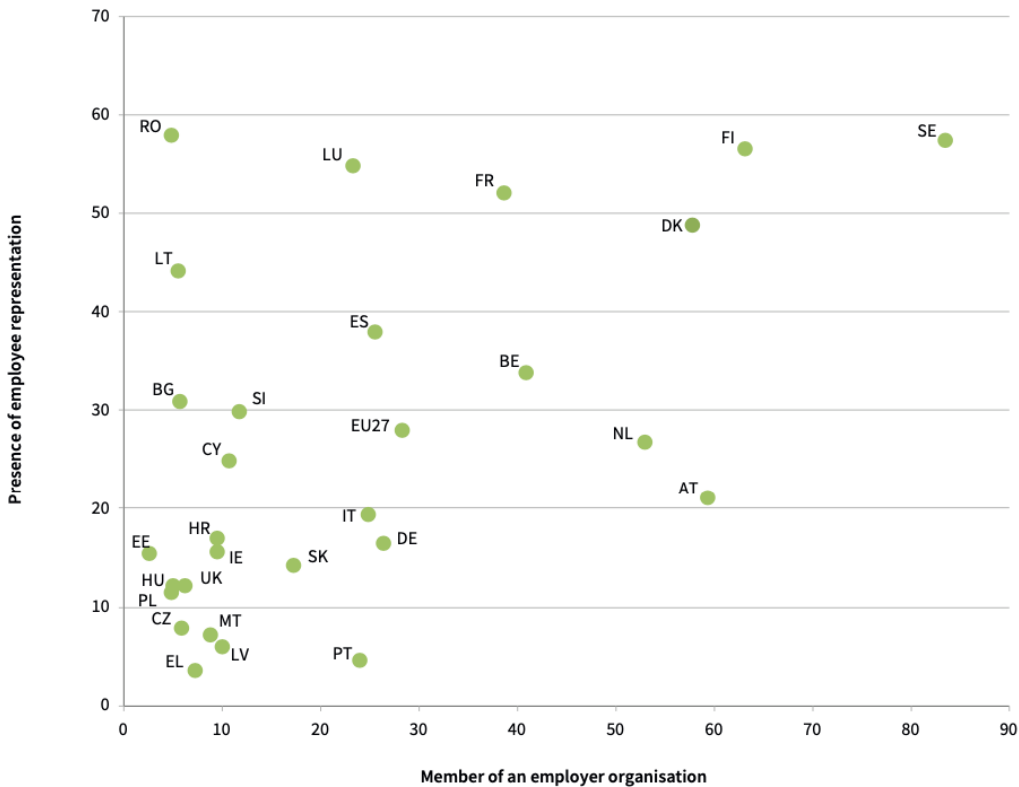
그림 74와 같이 국가 수준에서 직원 대표 구조의 존재와 사용자 단체 회원가입 간 긴밀한 상관관계(0.54)가 있다.¹⁶ 공식적인 직원 대표 구조가 가장 많은 국가에서는 사업체가 사용자 단체의 회원인 경우가 훨씬 높다. 이는 사업장 단위의 사회적 대화가 일부 국가에서는 다른 국가 대비 훨씬 더 제도화되어 있다는 점을 보여준다.

¹⁵ 다양한 형태의 종업원 대표에 대한 국가별 질문과 단체협약에 대한 질문에 대한 더 자세한 내용은 부록의 '종업원 대표 응답자 파악 및 선정' 부분 참조

¹⁶ 사업장 단위에서 이러한 상관관계는 0.26으로 떨어진다.

그림 74. 직원 및 사용자 대표 구조를 지닌 사업체, 국가별(%)

Figure 74: Establishments with employee and employer representation, by country (%)



Note: There are some small differences between Figures 72 and 74 in the average presence of employee representation, because the screener dataset is used for Figure 72 and the management dataset is used for Figure 74. Only about one-third of managers who agreed to participate in the survey actually completed the questionnaire online, and this has resulted in some differences in country-level distributions.
Source: ECS 2019 management questionnaire

참고: 그림 72에서는 전화 사전조사 데이터가 쓰이고 그림 74에는 관리자 데이터가 쓰였기 때문에 그림 72와 74 간 직원 대표 구조 평균에 작은 차이가 있다. 조사에 참여하기로 한 관리자의 약 1/3만이 온라인 설문 작성을 완료했으며 이로 인해 국가 수준의 결과에 약간의 차이가 발생하였다.

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Presence of employee representation	직원 대표 있음
Member of an employer organization	사용자 단체 회원사

국가: 사용자 단체 회원가입은 스웨덴(83%), 핀란드(63%)에 많고, 에스토니아(3%), 헝가리, 폴란드, 루마니아(모두 5%)에 가장 적다.¹⁷

부문: 금융서비스 부문에 종사하는 사업체들은 사용자 단체에 가입하는 경우가 가장 많고(40%), 그 다음으로 건설 부문이 많았다(37%). 기타 서비스 부분의 사업체들이 사용자 단체에 가입하는 비율이 가장 낮고(23%), 상업 및 환대 부문이 그 다음으로 적다(27%).

¹⁷ 이 질문은 실제 회원가입 여부가 아닌 회원가입 여부에 대한 인지 여부를 파악하는 것이다. 중요한 사례로, 오스트리아의 경우 사용자 단체 회원가입은 의무사항이지만 회원가입을 했다는 응답은 59%에 그쳤다.

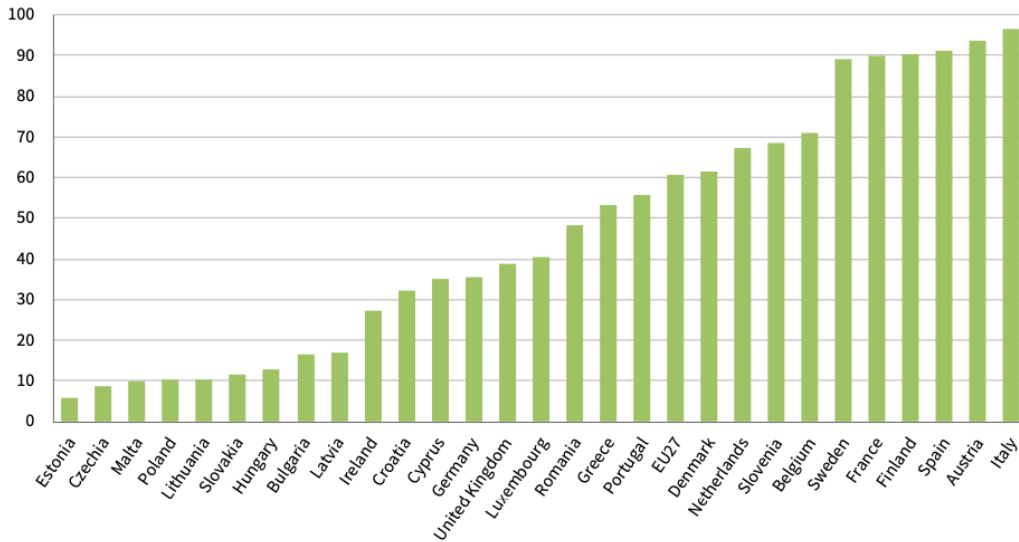
규모: 중규모(34%), 소규모(27%) 사업체 보다 대규모(53%) 사업체들이 사용자 단체에 가입하는 경우가 훨씬 많다.

단체교섭의 범위

직원 대표의 유무에 대한 질문과 마찬가지로, 단체교섭의 범위에 대한 질문은 어떠한 유형의 협약이 각국에 존재하는지에 대한 전문가 자문을 바탕으로 작성되었다. 이러한 정보와 필요한 경우 국가별 용어를 사용하여 CES 2019는 사업장에서 일하는 직원의 임금을 국가, 부문, 지역, 또는 사업체 단위 또는 직업별이나 다른 유형의 단체교섭을 통해 결정하는지 물었다. 본 보고서를 위해 다양한 유형의 단체협약에 대한 응답은 종합하였다.

그림 75: 단체교섭을 통해 직원 임금이 결정되는 사업체, 국가별 (%)

Figure 75: Establishments where the wages of any employees were set by collective bargaining, by country (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

에스토니아	체코	몰타	폴란드	리투아니아	슬로바키아	헝가리	불가리아	라트비아	아일랜드
크로아티아	사이프러스	독일	영국	룩셈부르크	루마니아	그리스	포르투갈	EU 27개 회원국	덴마크
네덜란드	슬로베니아	벨기에	스웨덴	프랑스	핀란드	스페인	오스트리아	이탈리아	

조사 결과는 민간기업의 단체교섭의 보급률을 보여준다. 이러한 결과는 단체협약이 적용되는 직원의 수와 종종 공공부문도 아우르는 협상 범위의 다른 조사 결과를 보완한다.

그림 75와 같이 EU 27개 회원국 사업체의 관리자 61%는 최소 일부 직원의 임금이 단체협약을 통해 결정된다고 답했다.

국가: 국가별 차이가 매우 극명하다. 이탈리아(97%), 오스트리아(94%), 스페인(91%), 핀란드, 프랑스(모두 90%), 스웨덴(89%) 등의 국가들은 단체교섭이 거의 모든 근로자들에게 적용되고 있다. 반대로 에스토니아(6%), 체코(9%), 리투아니아, 몰타, 폴란드(모두 10%), 슬로바키아(12%), 헝가리(13%)와 같은 국가에서는 임금단체협상의 적용 범위가 매우 낮다.

부문: 사업장에서 단체교섭으로 임금이 결정되는 직원의 비율을 나타내는 단체교섭의 범위는 건설부문에서 가장 높고(71%), 상업 및 환대부문과 기타 서비스 부분에서 가장 낮다(모두 57%).

규모: 중규모(61%), 소규모(60%) 사업체 보다 대규모(73%) 사업체들이 단체교섭의 적용을 받는 직원 비율이 높다.

관리자의 견해, 선호도 그리고 신뢰

이번 섹션은 직원 대표에 대한 관리자의 견해와 직원이나 직원 대표의 참여에 대한 관리자의 선호도, 그리고 직원 대표에 대한 관리자의 신뢰에 대한 조사 결과를 담고 있다.¹⁸ 글상자 4는 사회적 대화에 대한 직원 대표의 관점을 정리한 것이다.

직원 대표의 태도

직원 대표를 두고 있는 사업체 중 80%의 관리자들은 직원 대표의 전반적인 태도가 매우 건설적 또는 건설적이라고 답했다.

국가: 루마니아와 영국의 관리자들은 소속 사업장의 직원 대표에 대해 가장 긍정적으로 평가하였는데, 관리자의 94%가 매우 건설적 또는 건설적이라 답했다. 포르투갈(57%), 사이프러스, 이탈리아(모두 71%)의 관리자들은 이에 대한 긍정적인 답변이 가장 적었다.

부문: 금융서비스업에 종사하는 관리자들은 직원 대표의 태도에 대해 가장 긍정적으로 보는 경우가 많았고(90%가 매우 건설적 또는 건설적이라고 응답), 일반산업과 건설부문 관리자들은 긍정적인 답변이 가장 적었다(모두 77%).

규모: 사업체 규모에 따른 차이는 미미하다.

협의에 대한 관리자의 선호도

직원과의 협의의 다양한 유형에 대한 선호도를 물었을 때 관리자의 17%는 직원 대표와의 협의를 선호한다고 답했고, 31%는 직원과의 직접 협의, 49%는 직원 대표기구와 직원과의 직접적인 협의를 선호한다고 답했으며 3%는 직원 및 직원 대표와의 협의를 원치 않는다고 답했다.

국가: 직원 대표와의 협의 유형에 대한 선호도는 네덜란드(77%)와 핀란드(74%)에서 높고, 사이프러스(24%), 아일랜드(38%)에서 낮다.

¹⁸ 몰타와 그리스는 분석을 위해 수집된 사례가 30건이 되지 않아 국가 수준의 조사 결과가 제외되었다. 사이프러스와 라트비아의 분석 결과는 50건 미만의 사례를 바탕으로 한 결과이므로 주의하여 받아들여야 한다.

부문: 직원 대표와의 협의 유형에 대한 선호도는 주로 금융서비스(78%) 부문에서 높게 나타나고, 건설 부문(55%)에서 가장 낮다.

규모: 중규모(74%), 소규모(60%) 사업체보다 대규모(81%) 소속 관리자들이 직원 대표와의 협의 유형을 선호하는 것으로 나타났다.

직원 대표에 대한 관리자의 신뢰

87%의 사업체 관리자들은 직원 대표에 대해 관리자가 신뢰(46%) 또는 매우 신뢰(40%) 한다고 답했다.

국가: 직원 대표에 대한 관리자의 신뢰도는 덴마크와 슬로바키아에서 가장 높으며, 각각 관리자의 71%, 61%가 직원 대표에 대한 관리자의 신뢰도가 매우 높다고 답했다. 이러한 사례는 이탈리아 16%, 라트비아에서는 22%에 그쳤다.

부문: 직원 대표에 대한 신뢰가 매우 높은 사례는 금융서비스 부문에 가장 많고(관리자의 47%), 일반산업 부문에 가장 적다(35%).

규모: 높은 신뢰수준은 대규모(36%), 중규모(35%) 사업체 보다 소규모(42%) 사업체에서 더 많이 나타난다.

글상자 4: 사회적 대화에 대한 직원 대표의 관점

다른 측의 견해를 수집하기 위해 직원 대표에게 회의의 규칙성, 직원의 목소리와 직원의 역량에 대한 경영진의 태도, 경영진에 대한 신뢰 등 노사관계에 대한 질문을 던졌다.

임원진과의 회의 빈도에 대한 질문에 사업체 직원 대표의 5%는 이러한 회의가 매주 열린다고 답했으며 11%는 한 달에 몇 번, 33%는 한 달에 한 번 열린다고 답했으며, 42%는 그 보다 빈도가 낮다고 답했고, 9%는 임원진과의 회의를 가져본 적이 없다고 답했다.

그림 76에서 보듯이, 사업체의 문제해결에 직원 대표를 참여시키고자 하는 경영진의 노력에 대해 직원 대표의 64%는 진실성이 있는 것으로 보았고(중간에서 높음), 9%는 여전히 이러한 노력에 진실성이 없다고 생각했다. 마찬가지로 직원 대표의 거의 70%는 직원이 직무에 대한 의견을 표명할 때 관리자가 매우 경청 또는 경청한다고 생각하지만 23%는 일부 경청한다고 답했고, 7%는 전혀 듣지 않는다고 답했다.

직원 대표의 과반수 이상(78%)은 경영진이 직원의 직무 수행 능력에 믿음을 갖고 있다고 답했다. 그러나 17%는 경영진의 신뢰가 거의 없다고 답했고, 5%는 아무런 믿음이 없다고 답했다.

대다수의 직원 대표(76%)는 경영진에 대한 신뢰 수준에 대해 중간 또는 높음이라고 답했다. 그러나 19%는 경영진에 대한 신뢰수준이 낮다고 답했고, 4%는 전혀 신뢰하지 않는다고 답했다.

그림 76: 경영진에 대한 직원 대표의 견해(%)

Figure 76: Opinions of employee representatives about management (%)



Source: ECS 2019 employee representative questionnaire

출처: ECS 2019 employee representative questionnaire(직원 대표 설문지)

Management makes sincere efforts to involve the employee representative 경영진은 직원 대표의 참여를 위해 진정한 노력을 하고 있다.

Management listens to staff when they express views about their jobs 직원이 직무에 대한 의견 표명 시 경영진은 경청한다.

Management is confident in staff ability 경영진은 직원의 능력을 신뢰한다.

Employee representation trusts management 직원 대표는 경영진을 신뢰한다.

Not at all 전혀 그렇지 않음

To a small extent 다소 그렇다.

To a moderate extent 어느 정도 그렇다.

To a great extent 매우 그렇다

경영 의사결정에 미치는 영향

직원 대표의 활동이 경영 관련 의사결정에 미치는 영향은 무엇인가? 직원 대표 구조를 두고 있는 사업체의 관리자들에게 이러한 조직이 영향력이 있는지 그리고 그 영향력의 정도에 대해 물었다.¹⁹

영향력이 가장 큰 영역

지난 3년 간 직원 대표가 여러 영역의 경영 관련 의사결정에 영향을 미친 정도에 대해 관리자들에게 물었다. 그림 77에 결과가 정리되어 있다. 직원 대표는 업무공정의 조직과 효율성 관련 의사결정에 가장 큰 영향을 미쳤다. 관리자의 47%는 직원 대표가 이러한 의사결정에 미친 영향이 중간 또는 높음이라고 답했다. 직원 대표의 영향력이 가장 낮았던 영역은 해고와 관련된 의사결정이었다(개인 해고와 집단적

¹⁹ 몰타와 그리스는 분석을 위해 수집된 사례가 30건이 되지 않아 국가 수준의 조사 결과가 제외되었다. 사이프러스와 라트비아의 분석 결과는 50건 미만의 사례를 바탕으로 한 결과이므로 주의하여 받아들여야 한다.

해고에 대한 구별은 없음). 관리자의 25%만이 이러한 결정에 대한 직원 대표의 영향이 중간 또는 높음이라고 답했다.

경영 의사결정에 대한 영향

이전 장에서 직원의 직접적인 영향에 대한 분석과 마찬가지로, 경영 의사결정에 대한 직원 대표의 전반적인 직접적 영향이 높음, 중간, 낮음 수준인지를 파악하기 위해 종합지표가 개발되었다(부록 '직원 및 직원 대표의 영향 수준' 참고). 이러한 측정은 상대적인 것이기 때문에 사업체의 약 1/3을 높음(34%), 중간(33%), 낮음(33%)의 각 카테고리에 배정하였다.

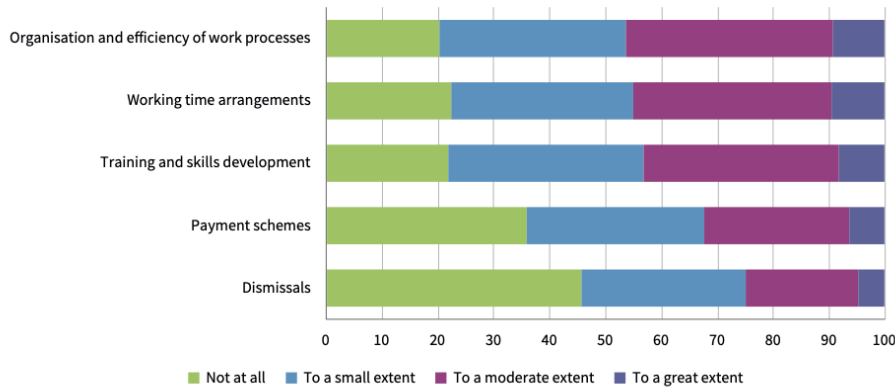
국가: 직원 대표의 높은 영향은 주로 사이프러스(61%)와 루마니아(54%)에서 확인되었고, 벨기에(18%), 이탈리아(22%)는 그 비율이 가장 낮았다.

부문: 부문별 차이는 상대적으로 크지 않다. 직원 대표는 주로 운수부문에서 상대적으로 영향력이 높고(36%), 건설과 금융서비스 부문에서 영향력이 가장 낮다(모두 31%).

규모: 높은 영향력을 지닌 직원 대표 구조는 소규모(34%), 중규모(31%) 사업체 보다는 대규모(35%) 사업체에서 확인되었다. 흥미로운 것은, 직원 대표의 영향력이 낮은 사업체 비율 간 차이가 크다는 점이다. 소규모 업체의 35%, 중규모 업체의 32%에서 영향력 낮음이 주를 이룬 반면, 대규모 업체는 이 비율이 25%에 그쳤다.

그림 77: 경영 관련 의사결정에 대한 직원 대표의 영향력 수준 (%)

Figure 77: Level of influence of the employee representative on management decisions (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Organisation and efficiency of work processes 업무공정 조직 및 효율성

Working time arrangements 근무시간 배치

Training and skills development 훈련 및 숙련 개발

Payment schemes 임금제도

Dismissals 해고

Not at all 전혀 없음 To a small extent 낮음 To a moderate extent 중간 To a great extent 높음

쟁의행위

ECS 2019에서 쟁의행위에 대한 보고는 거의 없었다. 관리자의 2%만이 지난 3년 간 사업체 관련 이슈와 직접적으로 연관된 쟁의행위가 발생했다고 응답하였다.²⁰

국가: 프랑스, 헝가리, 룩셈부르크(모두 3%)에서 쟁의 행위가 비교적 많이 발생했고, 아일랜드, 몰타, 스웨덴에서는 쟁의 행위가 거의 또는 전혀 발생하지 않았다.

부문: 기타 서비스, 건설, 일반산업, 운수 부문의 관리자 중 2%, 상업 및 환대부문, 금융서비스 부문 관리자의 1%만이 쟁의 행위가 있었다고 응답하여 부문별 차이는 적었다.

규모: 쟁의행위는 사업체 규모와 큰 상관관계를 보였다. 소규모 사업체 관리자의 1%, 중규모 관리자의 2%만이 쟁의행위가 있었다고 응답한 반면 대규모 관리자의 8%가 쟁의행위가 있었다고 답했다.

사업체 유형: 사회적 대화

관리자의 견해, 선호도, 신뢰 그리고 경영 관련 의사결정에 대한 직원 대표의 영향을 바탕으로 한 잠재계층분석을 통해 세 가지 유형의 사업체가 도출되었다(표 10).

- 참여, 신뢰, 영향력 있음
- 중간 신뢰, 중간 영향
- 부정적 관계, 영향력 거의 없음

표 10은 각 유형에 대한 내용을 정리한 것이다.

참여, 신뢰, 영향력 있음

사업체의 41%가 이러한 유형에 속한다. 이러한 사업체의 경영진은 직원 대표제도가 매우 건설적 또는 건설적이라 믿고 있으며, 대부분의 경우 어떠한 형식이든 직원 대표와의 협의를 선호한다. 직원 대표에 대한 경영진의 신뢰도 높다. 또한 경영 관련 의사결정에 직원 대표는 중간 또는 높은 수준의 영향을 미친다.

중간 신뢰, 중간 영향

거의 절반의 사업체(47%)가 '중간 신뢰, 중간 영향' 유형에 속한다. 이러한 사업체에서는 경영진이 직원 대표가 건설적인 역할을 한다고 생각하며, 대부분 직원 대표와 어떠한 형식이든 협의를 하는 것을 선호한다. 직원 대표에 대한 신뢰 수준은 중간이고, 직원 대표가 경영 의사결정에 미치는 영향은 중간에서 낮음 수준이다.

부정적 관계, 영향력 거의 없음

²⁰ 해당 질문은 사업체의 이슈와 직접적으로 연관된 쟁의 행위로 제한하였다. 국가, 부문, 회사 차원의 이슈로 인한 쟁의행위는 배제하였다. 이 항목은 사업체 단위에서의 갈등을 파악하기 위한 의도로 제시되었으며 전반적인 쟁의행위의 발생을 측정하기 위한 것은 아니다.

소수의 사업체(12%)가 '부정적 관계, 영향력 거의 없음' 유형에 속한다. 이러한 사업체의 경우 경영진은 직원 대표의 역할이 별로 또는 전혀 건설적이지 않다고 본다. 경영진은 직원들과 직접 협의하거나 직원이나 직원 대표와의 협의를 선호하지 않는다. 이러한 유형의 경영진은 직원 대표에 대한 신뢰가 매우 낮거나 없고, 직원 대표가 의사결정에 미치는 영향도 낮다.

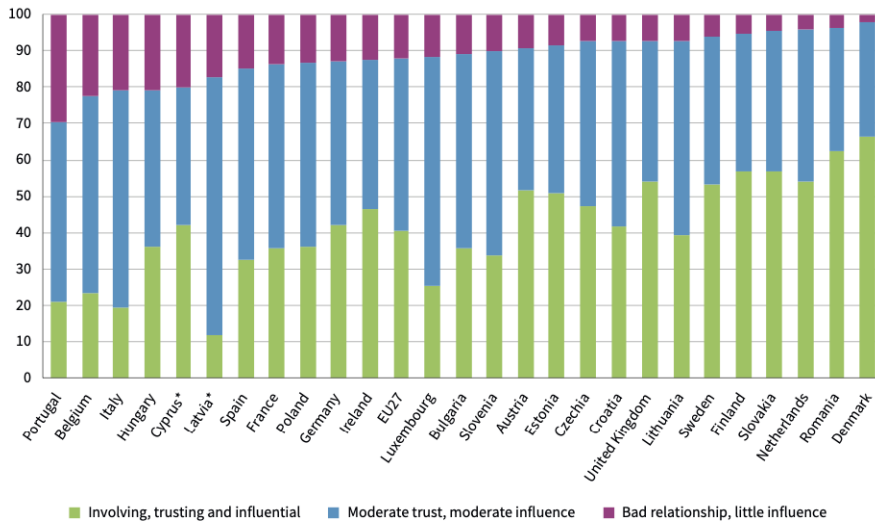
표 10: 사업체 유형별 프로파일 - 사회적 대화(%)

	참여, 신뢰, 영향력 있음	중간 신뢰, 중간 영향	부정적 관계, 영향력 거의 없음	전체
집단 규모	41	47	12	100
직원 대표의 태도				
매우 건설적	56	5	1	25
건설적	44	74	24	56
별로 건설적이지 않음	0	21	55	16
전혀 건설적이지 않음	0	1	20	3
협의를 위한 경영진의 선호도				
직원 대표와 협의	21	16	6	17
직원과 직접 협의	19	36	54	31
직원 대표와 협의, 직원과 직접 협의	60	46	20	49
직원 또는 직원 대표와 협의 안함	0	2	20	3
직원 대표에 대한 관리자의 신뢰도				
높음	90	7	0	40
중간	10	90	3	47
낮음	0	3	77	11
신뢰 안함	0	0	20	2
경영 의사결정에 대한 직원 대표의 영향				
낮음	17	40	65	34
중간	35	34	23	33
높음	48	25	12	33

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

그림 78: 사업체 유형 - 사회적 대화, 국가별 (%)

Figure 78: Establishment type - social dialogue, by country (%)



* Results for Cyprus and Latvia are based on fewer than 50 cases, so should be treated with caution.
 Note: Greece and Malta are excluded from this graph as fewer than 30 cases were available for analysis.
 Source: ECS 2019 management questionnaire

* 사이프러스와 라트비아의 결과는 50건 미만의 사례를 바탕으로 도출되었으므로 주의하여 받아들여야 한다.

참고: 그리스와 몰타는 분석을 위한 사례가 30건 미만으로 그래프에서 제외되었다.

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

포르투갈	벨기에	이탈리아	헝가리	사이프러스	라트비아	스페인	프랑스	폴란드	독일
아일랜드	EU 27개 회원국	룩셈부르크	불가리아	슬로베니아	오스트리아	에스토니아	체코	크로아티아	영국
리투아니아	스웨덴	핀란드	슬로바키아	네덜란드	루마니아	덴마크			
Involving, trusting and influential 참여, 신뢰, 영향력 있음									
Moderate trust, moderate influence 중간 신뢰, 중간 영향									
Bad relationship, little influence 부정적 관계, 영향력 거의 없음									

구조적 특징에 따른 사업체 유형별 분포

국가

- 그림 78은 '참여, 신뢰, 영향력 있음'을 특징으로 하는 사회적 대화를 진행하는 사업체들이 덴마크(67%), 루마니아(62%)에 가장 많고, 라트비아(12%), 이탈리아(19%)에 가장 적음을 보여준다.
- '중간 신뢰, 중간 영향' 유형은 라트비아(71%), 룩셈부르크(63%)에 가장 많고, 덴마크(31%), 루마니아(34%)에 가장 적다.
- '부정적 관계, 영향력 거의 없음' 유형은 포르투갈(30%), 벨기에(23%)에 가장 많고, 덴마크(2%), 루마니아(4%)에 가장 적다.²¹

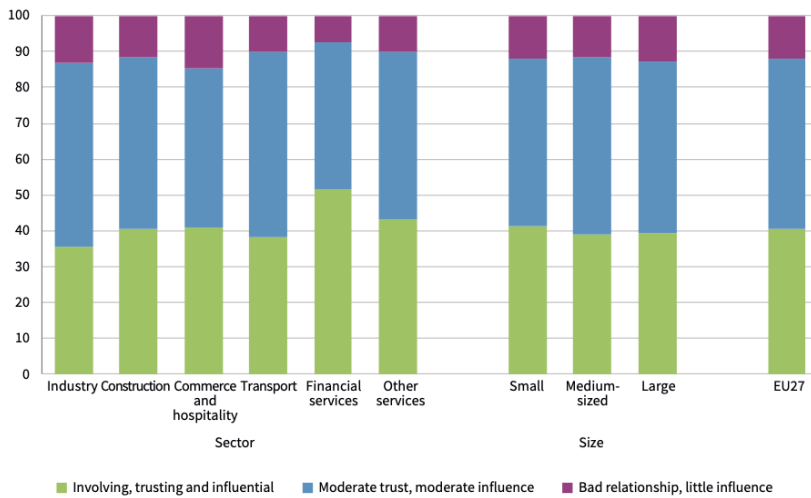
부문

²¹ 몰타와 그리스는 분석을 위한 사례가 30건 미만으로 국가 수준의 분석결과에서 제외되었다. 사이프러스와 라트비아 결과는 50건 미만의 사례에서 도출된 것으로 주의하여 받아들여야 한다.

- '참여, 신뢰, 영향' 유형은 그림 79와 같이 금융서비스 부문에 가장 많고(52%), 일반산업 부문에 가장 적다(35%).
- '중간 신뢰, 중간 영향' 유형은 운수부문에 가장 많고(52%), 금융서비스 부문에 가장 적다(41%).
- '부정적 관계, 영향력 거의 없음' 유형은 상업 및 환대부문에 가장 많고(15%), 금융서비스 부문에 가장 적다(7%).

그림 79: 사업체 유형- 사회적 대화, 부문/사업체 규모별(%)

Figure 79: Establishment type – social dialogue, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업
 Construction 건설
 Commerce and hospitality 상업 및 환대
 Transport 운수
 Financial services 금융서비스
 Other services 기타 서비스
 Small 소규모
 Medium- sized 중규모
 Large 대규모
 EU27
 Sector 부문
 Size 규모
 Involving, trusting and influential 참여, 신뢰, 영향력 있음
 Moderate trust, moderate influence 중간 신뢰, 중간 영향
 Bad relationship, little influence 부정적 관계, 영향력 거의 없음

규모

사업체 규모별 사회적 대화 관행의 차이는 크지 않다.

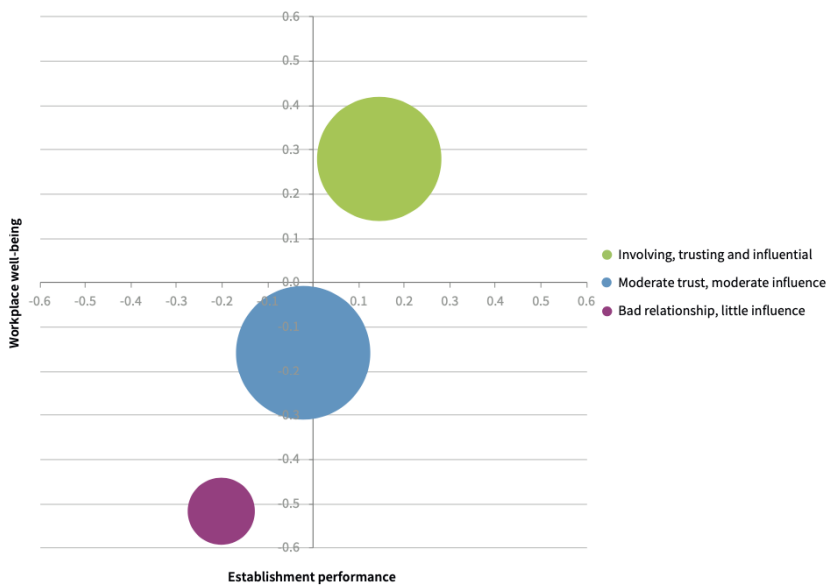
- '참여, 신뢰, 영향력 있음' 유형은 중규모와 대규모 사업체의 39%가 해당하고, 소규모 사업체의 41%가 해당된다.
- '중간 신뢰, 중간 영향' 유형의 경우 소규모 사업체의 47%, 대규모 사업체 48%, 중규모 사업체 49%에서 나타난다.
- '부정적 관계, 영향력 거의 없음' 유형은 소규모 사업체와 중규모 사업체의 12%, 대규모 사업체의 13%에서 나타난다.

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

그림 80과 같이 사업장의 사회적 대화는 사업장 웰빙 및 사업체 성과와 분명한 상관관계를 맺고 있다. '참여, 신뢰, 영향력 있음' 유형의 사회적 대화를 갖는 사업체들은 두 지표 모두 점수가 가장 높고, '중간 신뢰, 중간 영향' 유형, '부정적 관계, 영향력 거의 없음' 유형이 그 뒤를 잇는다. 이러한 상관관계는 국가, 부문, 규모, 사업체 유형 변수를 통제해도 유효하다. 점수 측면에서는, 사업장 웰빙의 점수차이는 사업체 성과 점수 차이보다 크다는 것을 알 수 있다.

그림 80: 사업장 웰빙과 사업체 성과, 사업체 유형별 - 사회적 대화(z 점수)

Figure 80: Workplace well-being and establishment performance, by establishment type – social dialogue (z-scores)



Notes: Relative scores were calculated using mean scores for establishment performance and workplace well-being for those establishments where an employee representation structure was reported to be present. These were somewhat lower than for the population as a whole due to the concentration of employee representation in certain sectors and countries.
Source: ECS 2019 management questionnaire

참고: 직원 대표 구조가 있다고 응답한 사업체의 경우 사업체 성과와 사업장 웰빙 평균 점수를 활용하여 상대적 점수를 계산하였다. 이 점수는 일부 부문과 국가에 직원 대표가 집중되어 있어 모집단 점수보다 약간 낮다.

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙
Establishment performance 사업체 성과
Involving, trusting and influential 참여, 신뢰, 영향력 있음
Moderate trust, moderate influence 중간 신뢰, 중간 영향
Bad relationship, little influence 부정적 관계, 영향력 거의 없음

디지털화, 혁신, 제품시장전략과의 상관관계

디지털화

사회적 대화에 따른 사업체 유형과 디지털화 간 상관관계는 그림 81과 같이 약한 수준이다. '참여, 신뢰, 영향력 있음' 유형은 '고도로 디지털화'된 사업체가 가장 많고(45%), '제한적인 디지털화' 사업체에서 가장 적다(36%). 반대로 '중간 신뢰, 중간 영향' 유형과 '부정적 관계, 영향력 거의 없음' 유형 모두 '제한된 디지털화' 유형이 주를 이루고(각각 51%, 13%), '고도로 디지털화'된 사업체에서는 그 비율이 가장 적다(각각 44%, 11%).

혁신

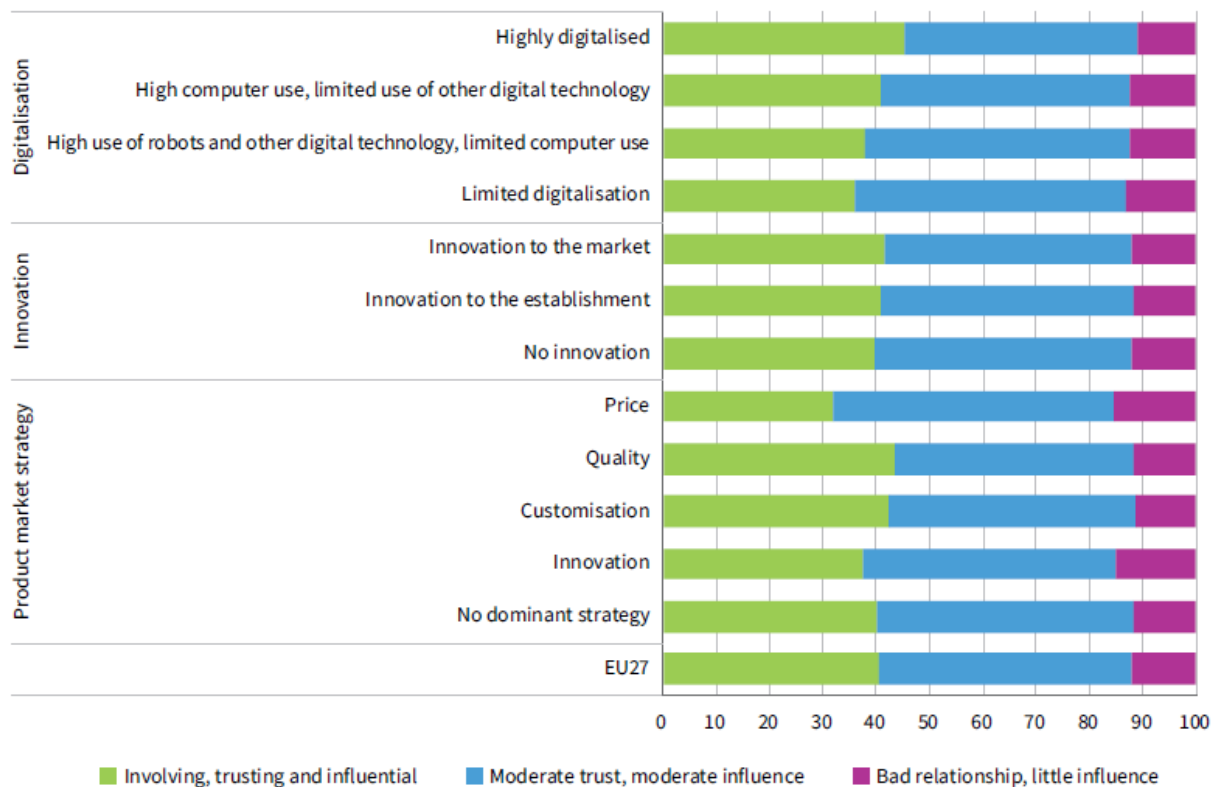
혁신과 사회적 대화에 따른 사업체 유형 간에는 상관관계가 없다.

제품시장전략

제품시장전략 측면에서 보면 '참여, 신뢰, 영향력 있음' 유형은 주로 품질로 경쟁하는 사업체에 많고(44%), 가격으로 경쟁하는 사업체에 가장 적다(32%). 반대로, '중간 신뢰, 중간 영향' 유형은 가격으로 경쟁하는 사업체에 가장 많고(53%), 품질로 경쟁하는 업체 중에 가장 적다. '부정적 관계, 영향력 거의 없음' 유형은 주로 가격이나 혁신을 중심으로 경쟁하는 사업체에 가장 많고(모두 15%), 품질이나 맞춤화로 경쟁하는 사업체에 가장 적다(11%).

그림 81: 사업체 유형 - 사회적 대화, 디지털화/혁신/제품시장전략별(%)

Figure 81: Establishment type – social dialogue, by digitalisation, innovation and product market strategy (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Digitalisation 디지털화	Price 가격
Highly digitalised 고도의 디지털화	Quality 품질
High computer use, limited use of other digital technology 높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용	Customisation 맞춤화
High use of robots and other digital technology, limited computer use 로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용	Innovation 혁신
Limited digitalisation 제한적인 디지털화	No dominant strategy 특정 전략 없음
Innovation 혁신	EU27 EU 27개 회원국
Innovation to the market 시장 혁신	Involving, trusting and influential 참여, 신뢰, 영향력 있음
Innovation to the establishment 사업체 혁신	Moderate trust, moderate influence 중간 신뢰, 중간 영향
No innovation 혁신 없음	Bad relationship, little influence 부정적 관계, 영향력 거의 없음
Product market strategy 제품시장전략	

직접적인 참여와의 상관관계

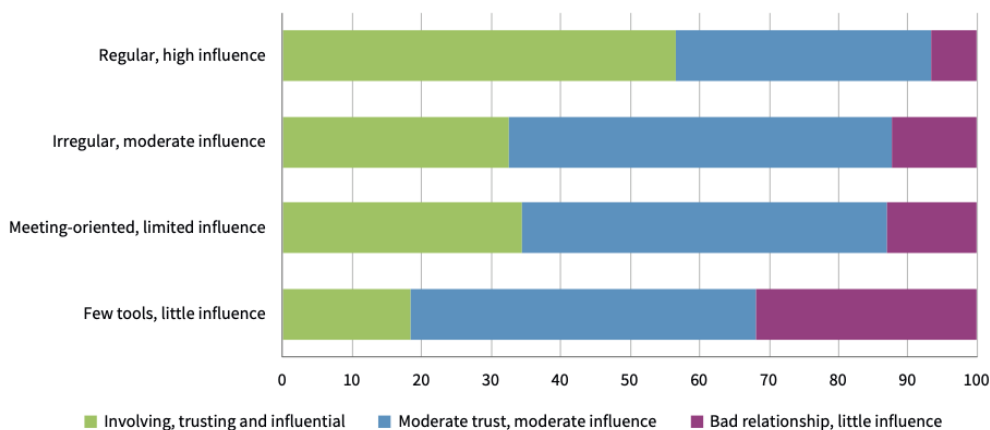
생산적인 사회적 대화를 위한 인프라와 분위기는 직접적인 참여가 이루어지기 위한 환경과 많은 면에서 유사하다(Eurofound, 2015b). 이러한 관점에서, 직간접적 참여는 서로 상보관계에 있다. 그러나 직접 참여는 경영진이 직원 대표기구를 배척하는데 활용될 수 있으며, 직원 대표기구도 직접적인 참여가 조직에 대한 자신들의 영향력을 감소시킬 수 있기 때문에 경영진이나 직원의 직접참여를 원치 않을 수도 있다.

사업장에서 실제로 직간접적 참여가 어떻게 공존하고 있는지 파악하기 위한 분석이 진행되었다. 그 결과 한 가지 방식이 강력하게 작동하면 다른 방식도 강력하게 작동하는 것으로 나타났다. 그림 82와 같이 직접 참여를 독려하는 사업장 유형이 사회적 대화도 더 촉진하는 것으로 나타났다. 직접적인 직원 참여에서 '규칙적, 높은 영향' 유형에 속한 대부분의 사업체들은 '참여, 신뢰, 영향력 있음' 유형(57%)의 사회적 대화를 하고 있는 것으로 나타났다. 또한 '도구, 영향 거의 없음' 유형의 직접적인 참여를 보이는 사업체 중 거의 1/3(32%)는 '부정적 관계, 영향력 거의 없음' 유형의 사회적 대화를 하고 있는 것으로 드러났다.

한편, 사업체 중 극히 일부(7%)에는 '규칙적, 높은 영향'의 직접적인 직원 참여와 '부정적 관계, 영향력 거의 없음' 유형의 사회적 대화가 혼재되어 있다. 마찬가지로, '도구, 영향력 거의 없음' 유형의 직접적인 참여 유형의 거의 1/5(18%)는 '참여, 신뢰, 영향력 있음' 유형의 사회적 대화를 하고 있다. 또한 전체 모집단에서 더 많은 비율의 사업체들이 중간 수준의 직접적인 직원 참여와 높은 수준의 사회적 대화, 또는 그 반대의 조합으로 접근하고 있었다. 이는 직접적인 직원참여와 사업장의 사회적 대화 모두에서 개선의 여지가 있음을 암시한다.

그림 82: 사업체 유형 - 사회적 대화, 사업체 유형별 - 직접 참여(%)

Figure 82: Establishment type – social dialogue, by establishment type – direct participation (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Regular, high influence 규칙적, 높은 영향
 Irregular, moderate influence 불규칙적, 중간 영향
 Meeting-oriented, limited influence 회의 중심, 제한적 영향
 Few tools, little influence 도구, 영향 거의 없음
 Involving, trusting and influential 참여, 신뢰, 영향
 Moderate trust, moderate influence 중간 신뢰, 중간 영향
 Bad relationship, little influence 부정적 관계, 영향력 거의 없음

주요 분석 결과: 직원의 목소리

직접적인 직원 참여

직원 참여의 수단

EU 27개 회원국의 거의 모든 사업체(94%)가 직원 참여의 방법으로 직원과 일선관리자 간의 회의를 활용하고 있다. 사업체 중 59%에서는 이러한 회의가 규칙적으로 열리고 있고 36%에서는 불규칙적으로 열리고 있다. 전 직원 회의가 활용되는 빈도는 상대적으로 낮아, EU 27개 회원국 사업체의 33%에서는 규칙적으로 44%에서는 불규칙적으로 열리고 있다. 뉴스레터, 웹사이트, 공지사항, 이메일 등을 통한 정보의 전파는 사업체의 40%에서 규칙적으로 일어나고 32%에서는 불규칙적으로 일어난다. 소셜 미디어나 온라인 토론게시판을 이용한 직원과의 토론은 사업체의 8%에서 규칙적으로, 12%에서 불규칙적으로 일어나고 있어 그 비율이 더 낮았다.

직접적인 직원 참여에 대한 관리자의 견해

관리자들은 사업체의 의사결정에 대한 직원의 참여를 전반적으로 지지하고 있다. 관리자의 약 1/3(32%)는 변화의 이행에 직원을 참여시키는 것이 지연을 초래한다고 생각하지만, 관리자의 2/3 이상(70%)은 업무 조직 변경에 직원을 참여시키는 것은 사업체에 비교우위를 준다고 생각하고 있었다.

경영관련 의사결정에 대한 영향

직원은 업무공정의 조직과 효율성 관련 의사결정에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. EU 27개 회원국에서 관리자의 67%는 직원들이 이러한 의사결정에 미치는 영향이 중간에서 높다고 응답했다. 훈련 및 숙련개발 관련 의사결정과 근로시간 배치에 대한 직원의 영향에 대해서는 관리자의 각 57%, 51%가 보고하였다. 직원들의 영향력이 가장 적은 영역은 해고 및 임금 제도 관련 의사결정이다.

사업체 유형

직접 참여의 세 가지 요소를 바탕으로 사업체 유형을 세 가지로 분류하였다.

- 규칙적, 높은 영향 (EU 27개 회원국 사업체의 31%)
- 불규칙적, 중간 영향(37%)
- 회의 중심, 제한적 영향(19%)
- 도구, 영향 거의 없음 (13%)

직접 참여와 사업장 결과 간 관계

직원들의 직접적인 참여와 사업체의 성과 및 사업장 웰빙 간에는 분명한 상관관계가 있다. '규칙적, 높은 영향' 유형에 속한 사업체들은 성과가 우수하고 사업장 웰빙 수준도 높다. 반대로 직원 참여 도구가 거의 없고 직원의 직접적인 영향력이 낮은 사업체들은 성과와 웰빙 점수 모두 낮다. 직접 참여에 대해 '회의 중심, 제한적 영향'의 접근법을 활용하는 사업체와 '불규칙, 중간 영향' 유형의 사업체들은 두 지표 점수에서 다른 두 그룹의 중간에 위치한다.

일터의 사회적 대화

공식적 직원 대표 구조는 EU 27개 회원국 사업체의 29%에서 보고되었다. 또한 사업체나 사업체가 속한 기업의 28%는 사용자 단체에 가입되어 있다. 사업체의 61%에서 일부 직원의 임금은 단체협약으로 결정된다.

관리자의 견해, 선호도, 신뢰

직원 대표 구조가 존재하는 사업체에서 관리자의 80%는 직원 대표의 일반적인 태도가 매우 건설적 또는 건설적이라고 답했고 관리자의 87%는 직원 대표에 대한 경영진의 신뢰가 중간(47%) 또는 높음(40%)이라고 답했다.

사업체가 협의의 대상으로 선호하는 주체에 대한 질문에 관리자의 거의 절반(49%)은 직원 대표 그리고 직원들과 협의하는 것 모두를 선호한다고 답했다. 관리자의 약 1/3(31%)은 직원과 직접 협의하는 것을 선호하고 17%는 직원 대표와 협의하는 것을 선호한다고 답했다. 직원이나 직원 대표와 협의하는 것을 선호하지 않는다고 답한 관리자는 3%에 그쳤다.

경영 관련 의사결정에 미치는 영향

직원 대표는 업무공정 조직과 효율성, 근로시간 배치, 훈련 및 숙련 개발 관련 의사결정에 가장 큰 영향을 미친다. 관리자들 중 각 47%, 45%, 43%가 이러한 영향력에 대해 중간 또는 높음이라고 응답하였다. 임금 체계와 해고에 대한 직원 대표의 영향력은 더욱 제한적이다.

쟁의 행위

EU 27개 회원국 관리자의 단 2%만이 지난 3년 간 사업장 관련 이슈로 인한 쟁의행위가 발생한 바 있다고 답했다.

사업체 유형

직원 대표기구가 있는 사업체들은 이들과의 사회적 대화의 질과 강도를 기준으로 세 가지 유형으로 분류된다.

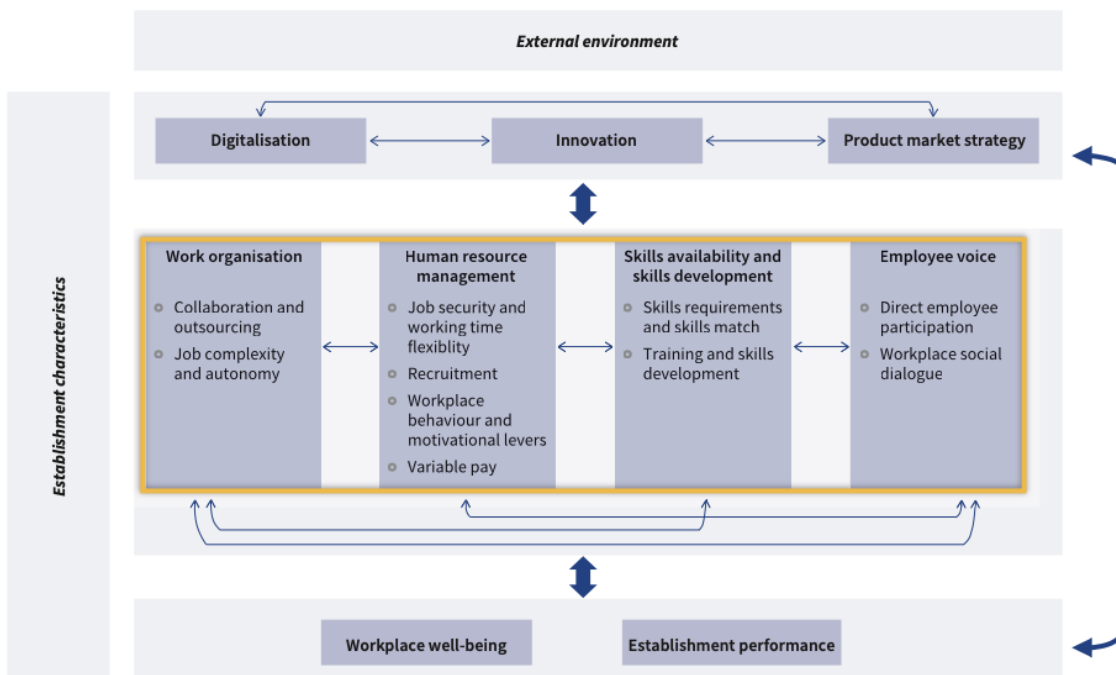
- 참여, 신뢰, 영향력 있음 (EU 27개 회원국 사업체의 41%)
- 중간 신뢰, 중간 영향 (47%)
- 부정적 관계, 영향력 거의 없음 (12%)

일터의 사회적 대화와 사업장 결과간 관계

사업장에서 이루어지는 사회적 대화의 형식은 사업장 웰빙 및 사업체 성과와 분명한 상관관계가 있으며, '참여, 신뢰, 영향력 있음' 유형의 사업체들은 특히 사업장 웰빙 점수가 다른 두 유형보다 눈에 띄게 높다.

전략과 관행의 조합

이번 섹션의 한 장을 통해 이전 섹션의 분석 결과를 토대로 유럽 사업체들을 아우르는 모형을 구성하고자 한다. 지금까지 검토한 관행과 전략을 바탕으로 한 분석을 통해 사업체들을 분류한다. 이러한 분석 활동을 통해 사업장 관행의 조합이 직원과 사업장 모두에게 이득이 되는 결과로 이어지는 사업체들을 확인할 수 있다. 추가적인 분석을 통해 사업장 웰빙과 사업체 성과로 이어지는 관행 도입의 분명한 양상이 있음이 드러났다. 다양한 관행을 조합하는 사업체들은 이러한 관행의 조합이 협소한 사업체 보다 이러한 결과에서 더 좋은 성적을 낸다.



	외부 환경			
사업체 특징	디지털화		혁신	제품시장전력
	업무 조직 - 협업과 외주 - 직무 복잡성 및 자율성	인적자원관리 - 고용 안정성 및 유연근로시간제도 - 채용 - 직장 내 행동 및 동기부여 수단 - 변동급여	업무 조직 - 협업과 외주 - 직무 복잡성 및 자율성	직원의 목소리 - 직접적인 직원참여 - 일터의 사회적 대화
	사업장 웰빙		사업체 성과	

14 전략과 관행의 조합: 포괄적 모형

지금까지 본 보고서를 통해 사업체들의 상황, 사업장 관행, 관리 전략 등의 유사성을 바탕으로 이들을 몇 개의 유형으로 분류하였으며 사업체들이 특정 영역에서 관행과 전략을 조합하는 방식에 대한 양상을 파악할 수 있었다. 예를 들어, 제11장에서는 숙련개발에 대한 접근법을 기준으로 한 세 가지 사업체 유형이 도출되었다. 한 유형은 훈련 시간과 현장 훈련을 많이 제공하고, 많은 직원이 훈련을 받고 있으며 업무 일정 중 훈련을 받을 수 있도록 많은 지원을 하는 포괄적 접근법을 취하고, 또 다른 유형은 좀 더 선택적인 접근법을, 다른 유형은 훈련의 제공과 지원이 제한적인 유형이다.

본 보고서는 이러한 양상, 또는 전략의 조합이 직원과 사업장의 결과에 중요하다는 점을 보여주었다. 숙련개발을 다시 예로 들면, 포괄적 접근법을 도입한 사업체들은 사업장 웰빙과 사업체 성과 점수가 높다는 것이 분석을 통해 드러났다.

이번 장에서는 이러한 분석에서 한 걸음 더 나아가 관찰된 관행과 전략의 다발에 걸쳐 나타나는 중요한 양상을 파악하고자 한다. 이러한 분석을 통해 사업체의 고용관계 관리 전략이 다양한 영역에서 얼마나 일관성을 띄고 있는지에 대한 통찰을 얻을 수 있다. 예를 들어, 직원들에게 높은 수준의 자율성을 부여하는 사업체들이 훈련과 숙련개발에 더 투자를 많이 하는지, 아니면 직접적인 직원참여에 더 투자하는지 알 수 있다. 또한, 어떠한 '다발의 다발'이 더 많은 상호 이득을 창출하는지 보여준다.

이번 장은 포괄적인 모형에 포함된 각 영역에서 관찰된 양상에 대한 요약으로 시작한다. 그 이후에 파악된 사업체 유형과 유형별 특징을 기준으로 포괄적 모형의 결과를 제시한다. 어떻게 각 유형이 국가, 부문, 규모군에 분포해 있으며 사업장 웰빙과 사업체 성과 점수가 어떻게 분포하는지 설명한다. 마지막으로 디지털화, 혁신, 제품시장전략과 같은 맥락적 요소들이 포괄적 모형에서 파악한 사업체 유형과 어떠한 상관관계를 갖는지 논의한다.

관행 다발

이번 섹션은 본 보고서에서 논의된 각 영역에서 파악한 사업체 유형을 요약하고 이러한 사업체 유형들이 사업장 웰빙 및 사업체 유형과 어떻게 연관되어 있는지 살펴본다.

업무 조직

협업과 외주

협업과 외주에 대한 분석에서 협업이나 외주를 전혀 하지 않는 사업체와 일부 제품이나 서비스를 외주주는 사업체, 그리고 기업 내외의 사업체와 협업하는 사업체로 구분하였다.

협업과 외주 여부는 사업장 웰빙과 연관성이 없는 것으로 보인다. 그러나 협업을 하는 사업체 들은 사업체 성과 점수가 가장 높고, 외주를 주는 업체, 협업이나 외주를 전혀 하지 않는 업체가 그 뒤를 이었다.

직무 복잡성과 자율성

사업체 유형을 세 가지로 구분하였다.

- 높은 복잡성과 자율성: 이러한 사업체에서 경영진은 직원들이 독립적으로 일하도록 독려하고 자기주도형 팀이 상대적으로 많이 활동하며, 대부분의 직원들이 자신의 업무 일정을 조직하며 독립적으로 문제를 해결할 것으로 기대하고 있다.
- 선택적인 복잡성과 자율성: 이러한 사업체들은 경영진이 직원들의 독립적인 업무를 독려하나 직원의 일부만 자기주도형 팀에서 활동한다. 마찬가지로 일부 직원들만 스스로 업무일정을 조직할 수 있고 독립적으로 문제를 해결해야 한다.
- 명령과 통제: 이러한 유형의 많은 사업체에서 관리자들은 직원들의 독립적인 업무보다는 직원들이 무슨 일을 해야 하는지를 통제한다. 팀워크는 드물고, 소수의 직원들만 업무 일정을 스스로 조직하고 독립적으로 문제를 해결한다.

높은 자율성은 사업장 웰빙, 사업체 성과 모두와 양의 상관관계를 가지며, 웰빙과의 상관관계가 다소 강하다.

인적자원관리

고용안정성과 유연근로시간제도

고용안정성은 기간제 고용계약이 얼마나 체결되는지 여부로 파악하고, 유연근로시간제도는 시간제 계약의 활용을 기준으로 파악하였다. 이러한 고용계약을 체결한 직원 비율을 기준으로 사업체 유형을 구분하였다.

사업체 내 기간제나 시간제 계약 직원 비율은 사업장 웰빙 및 사업체 성과와 약한 상관관계를 맺고 있다.

직장 내 행동과 동기부여 수단

사업체 유형은 다음과 같은 네 가지이다.

- 높은 기대수준과 투자: 이러한 유형의 사업체 관리자들은 직원들이 다른 동료를 돕고, 필요한 경우 연장 근무를 하며 사업 개선을 위한 제안을 할 것이라는 큰 기대를 갖고 있다. 관리자들은 금전적 보상을 제공하고, 임무와 비전에 대한 강력한 메시지를 전달하며, 흥미롭고 자극이 되는 업무를 부여하고 훈련과 개발의 기회를 제공하여 직원들을 동기부여 하는 것을 목표로 한다.
- 중간 기대수준과 투자: 이러한 사업체에서 직원에 대한 기대수준은 첫 번째 유형보다 다소 낮고 동기부여 수단도 적당히 사용된다.
- 낮은 기대수준과 투자: 이러한 사업체 유형에서는 기대수준이 낮고 동기부여 수단의 활용도 제한적이다.
- 높은 기대수준, 낮은 투자: 이 유형은 직원에 대한 기대수준은 높으나 관리자들이 이러한 기대수준에 부응하도록 동기부여 하는데 제한적인 노력을 하는, 불균형을 보이는 집단이다.

‘높은 기대수준과 투자’ 유형은 사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수가 가장 높고, ‘낮은 기대수준과 투자’ 유형은 점수가 가장 낮았다. ‘높은 기대수준, 낮은 투자’, 그리고 ‘중간 기대수준과 투자’ 유형은 점수가 중간이며, 서로 크게 다르지 않다.

변동급여

세 가지 사업장 유형이 도출되었다.

- 포괄적: 이러한 사업체에서는 변동급 네 가지 유형 모두가 많이 활용되고 있고, 전 직원은 아니더라도 대다수의 직원에 적용되고 있다.
- 선택적: 이러한 사업체들은 최소한 일부 유형의 변동급을 제공하고 있으나, 일부 직원에만 적용하고 있다.
- 변동급여 없음: 이러한 사업체 대부분은 변동급을 도입하지 않았다. 변동급을 제공하는 일부 사업체에서도 소수의 직원에게만 적용하고 있다.

변동급에 포괄적인 접근법을 적용하는 사업체들은 사업장 웰빙과 사업체 성과 모두 점수가 가장 높았다. 선택적 접근법을 취하는 사업체들은 변동급이 없는 사업체 보다 사업체 성과 점수는 높지만, 이 두 유형 모두 사업장 웰빙 차원에서는 차이가 거의 없었다. 전반적으로 사업장 웰빙 차원의 격차는 사업체 성과 관련 격차보다 적다.

숙련 가용성과 숙련개발

세 가지 유형의 사업체가 도출되었다.

- 포괄적 훈련과 학습 기회: 이러한 사업체들은 공식 훈련시간과 현장 훈련 등 많은 훈련을 제공하는 것이 특징이다. 대부분의 직원들은 지속적인 훈련을 요하는 직무를 수행하며 새로운 것을 배울 수 있는 기회를 제한적으로 제공하는 직무를 수행하는 직원은 거의 없다. 훈련은 원하는 결과를 달성하는데 중요한 것으로 인식되고 훈련 니즈를 수용하기 위해 업무 일정을 조정한다.
- 선택적 훈련과 학습 기회: 이러한 유형의 사업체에서는 훈련이 선택적으로 제공되고, 대다수 사업체에서 상당수의 직원들에게 제한적인 학습기회를 제공한다. 원하는 결과를 달성함에 있어 훈련은 중간수준의 중요성을 갖지만 훈련 욕구를 수용하기 위해 업무 시간이 조정된다.
- 제한적 훈련과 학습기회: 이러한 유형의 사업체 대부분에서 훈련 시간에 참여하는 직원이 거의 없고 현장 훈련을 받은 직원도 많지 않다. 또한 지속적인 훈련을 요하는 직무를 수행하는 직원이 거의 없으며, 많은 직원들이 제한적이 학습기회를 제공하는 직무를 수행한다. 훈련에 대한 중요도는 낮은 것으로 인식되고 업무 일정이 허용하는 경우에만 훈련이 제공된다.

훈련과 숙련개발을 지향하는 사업체 유형과 사업장 웰빙 및 사업체 성과 간에는 분명한 양의 상관관계가 있다. 웰빙 수준의 격차는 사업장 성과 차이보다 다소 두드러진다.

직원의 목소리

직접적인 직원참여

사업장 유형을 네 가지로 분류하였다.

- 규칙적, 높은 영향력: 이러한 사업체들의 특징은 직원 참여를 위한 모든 수단을 규칙적으로 활용한다는 것이다. 직원의 참여로 인해 지연이 초래될 수 있다는 점을 관리자들이 인식하고 있지만 이러한 접근법이 가져올 상당한 경쟁우위에 대해서도 알고 있다. 이러한 사업체에서 일하는 직원들은 경영 관련 의사결정에 상대적으로 높은 영향력을 미친다.

- 불규칙적, 중간 영향: 이러한 사업체들은 직원을 참여시키는 대부분의 수단을 불규칙적으로 활용하는 것이 특징이다. 첫 번째 유형의 사업체와 마찬가지로 관리자들은 직원의 참여로 인해 지연이 초래될 수 있다는 점을 인지하고 있지만, 경쟁우위도 알고 있다. 이러한 사업체에서는 직원들이 경영 관련 의사결정에 어느 정도 영향력을 미친다.
- 회의 중심, 제한적인 영향력: 이러한 사업체에서는 직원과 일선관리자와의 회의나 전 직원회의, 직원들에게 정보 전파 등이 상대적으로 규칙성을 갖고 이루어진다. 경영진은 직원참여로 인한 지연에 대해 특별히 우려하고 있지는 않지만 경쟁우위에 대해서 인정하지도 않는다. 경영관련 의사결정에 대한 직원의 영향력을 낮다.
- 도구, 영향력 거의 없음: 이러한 사업체들은 직원참여 수단을 불규칙적으로 활용하거나 쓰지 않는다. 경영진은 직원참여로 인한 지연에 대해 우려하지 않고, 그러한 접근법이 가져올 경쟁우위도 인지하지 않고 있다. 이러한 사업체의 직원들이 의사결정에 미치는 영향력은 미미하다.

직접적인 참여와 사업체 성과 및 사업장 웰빙 간에는 분명한 상관관계가 있다. '규칙적, 높은 영향력' 유형은 성과와 웰빙 점수가 높다. 반대로 직원 참여를 가능케 하는 도구가 거의 없고 직원들의 직접적인 영향력이 제한적인 사업체는 성과 및 웰빙 점수가 낮다. 다른 두 유형의 점수는 중간 수준이며, 두 유형간 차이는 크지 않다.

일터의 사회적 대화

사업체들을 세 가지 유형으로 분류하였다.

- 참여, 신뢰, 영향력 있음: 이러한 사업체들의 특징은 관리자들이 직원 대표가 건설적 역할을 한다고 생각하고 직원 대표와의 협의를 선호한다는 점이다. 경영진은 직원 대표제도에 대해 높은 수준의 신뢰를 보이고 있으며 직원 대표는 경영 관련 의사결정에 중간에서 높은 수준의 영향력을 행사한다.
- 중간 신뢰, 중간 영향력: 이러한 사업체의 관리자들은 직원 대표의 역할이 상당히 건설적이고, 대부분 어떠한 형식이든 직원 대표와의 협의를 선호하는 편이다. 직원 대표에 대해서는 어느 정도 신뢰하고, 직원 대표가 의사결정에 미치는 영향력은 중간에서 낮은 수준이다.
- 부정적 관계, 영향력 거의 없음: 이러한 사업체들은 관리자들이 직원 대표의 역할을 건설적이지 않은 것으로 본다. 관리자들은 직원과 직접 협의하거나, 직원이나 직원 대표와 협의하지 않는 편을 선호한다. 경영진이 직원 대표에 대해 보이는 신뢰는 낮거나 없고, 직원 대표의 의사결정에 대한 영향력도 낮다.

'참여, 신뢰, 영향력 있음' 유형의 사회적 대화를 하는 사업체들은 다른 두 유형 대비 사업장 웰빙과 사업체 성과 점수가 월등히 높다. 사업장 웰빙 차원의 격차가 더욱 두드러진다.

사업체 집단: 다발의 다발

마지막 잠재계층분석에서는 이전 섹션에서 논의한 모든 영역의 사업체 유형을 조합하여 하나의 모형을 제시하고자 한다. 최종 분석에 일터의 사회적 대화 유형은 포함시키지 않았는데, 이것이 직원 대표가 있는 사업장에서만 유효하기 때문이다. 대신, 최종 분석에서는 직원과 사용자 모두 대표 기구에 속하지

않은 사업장과, 직원만 조직화된 사업체, 사용자만 조직화된 사업체, 공식적인 직원 대표 구조를 두고 사용자 단체에도 가입한 사업체를 구별하였다.²²

분석을 통해 네 가지 사업체 집단을 도출하였다.

- 높은 투자, 높은 참여
- 선택적 투자, 중간 참여
- 중간 투자, 불규칙적 참여
- 낮은 투자, 낮은 참여

표 11은 각 집단에 대한 프로필을 정리한 것이다.

표 11: 네 가지 사업체 집단 프로필 (%)

	높은 투자, 높은 참여	선택적 투자, 중간 참여	중간 투자, 불규칙적 참여	낮은 투자, 낮은 참여	EU 27개 회원국
집단 규모	20	33	27	21	100
협업과 외주					
다른 사업체와 협업	30	21	19	13	21
외주 활동	5	2	10	4	5
협업이나 외주 안함	65	77	71	83	74
직무 복잡성과 자율성					
높은 복잡성과 자율성	20	3	3	2	6
선택적 복잡성과 자율성	68	74	46	32	57
명령과 통제	12	23	51	66	37
기간제 고용계약을 체결한 직원 비율					
없음	53	38	51	46	46
20% 미만	32	34	31	28	32
20% 이상	15	27	17	26	22
시간제 고용계약을 체결한 직원 비율					
없음	32	6	55	19	27
20% 미만	46	43	42	45	44
20% 이상	22	51	3	36	29
직장 내 행동과 동기부여 수단					
높은 기대수준과 투자	77	26	19	0	29
중간 기대수준과 투자	20	57	50	23	41
낮은 기대수준과 투자	0	4	7	50	14
높은 기대수준, 낮은 투자	2	13	24	27	17
변동급여					

²² 채용은 다른 관행들 대비 결과(사업장 웰빙과 사업체 성과)와 많이 동떨어져 있어 최종 분석에는 포함하지 않았다. 채용은 인적자원을 사업체에 유인하는 기능을 한다. 이러한 인적자원이 숙련개발 기회, 동기부여 환경, 참여의 기회를 어떻게 활용하는지에 결과와의 연관성에 매개체 역할을 한다.

포괄적	30	5	21	1	13
선택적	51	61	59	45	55
변동급 없음	18	35	20	54	32
훈련과 숙련개발					
포괄적	32	3	5	0	9
선택적	64	78	51	18	56
제한적	3	19	45	82	36
직접적인 직원 참여					
규칙적, 높은 영향력	87	26	17	0	31
불규칙적, 중간 영향력	6	41	61	30	37
회의 중심, 제한적 영향력	6	31	12	21	19
도구, 영향력 거의 없음	0	2	10	48	13
사업체와 직원 대표 기구					
둘 다 없음	49	51	63	66	57
직원만 조직화	15	7	27	9	15
사용자만 조직화	15	22	6	18	15
모두 조직화	20	21	3	7	13

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

높은 투자, 높은 참여

이 유형에는 사업체 중 20%가 속한다.

업무 조직에 있어서 이러한 유형은 다른 유형 대비 다른 사업체와 협업을 하는 경우가 많고(30%), 직원의 직무 복잡성과 자율성이 높거나(20%), 적어도 선택적인 복잡성과 자율성을 부여하고 있다(68%).

인적자원관리 차원에서는 기간제 계약 체결 비율이 평균보다 다소 낮고 시간제 계약 체결은 평균 수준이다. 대부분의 사업체들이 동기부여 수단 사용에 있어 '높은 기대수준과 투자' 유형에 속해, 직원들이 직무 기술서를 뛰어 넘는 성과를 낼 것이라는 데 대해 높은 기대를 갖고 있으며, 이를 위해 금전적/비금전적 인센티브를 자주 사용한다.

이러한 사업체들은 포괄적인 훈련과 학습 기회를 제공하는 경우가 많으며(32%), 그렇지 않은 경우 적어도 선택적인 훈련과 학습 기회를 제공한다(64%). 마찬가지로 포괄적인 변동급(30%)이나 적어도 선택적으로 변동급을 적용(51%)한다.

직원의 목소리와 관련해서는, 이러한 유형의 사업체 대부분(87%) 직접적인 직원 참여에 있어 '규칙적, 높은 영향력' 유형에 속한다. 공식적인 직원 대표 구조를 두고 있는 사업체 비율이 평균 이상이다. 특히, 사용자와 직원 모두 조직화된 경우가 많다(20%).

선택적 투자, 중간 참여

이러한 유형에는 사업체의 33%가 속한다.

업무 조직에 있어 이러한 사업체들은 협업이나 외주 활동이 평균 수준에서 많이 벗어나지 않는다. 직원들의 직무수행에 있어서는 선택적인 복잡성과 자율성을 부여한다(74%).

인적자원관리 차원에서는 기간제 계약이 평균보다 다소 높게 체결되며, 이러한 사업체들은 다른 유형 대비 상당수의 직원들이(20% 이상) 시간제 계약을 체결하고 있다(51%). 대부분의 사업체들은 동기부여 수단과 관련하여 '중간 기대수준과 투자' 유형에 속한다.

이 유형의 사업체들은 선택적인 훈련과 학습기회(78%), 선택적인 변동급(61%)을 제공하는 것이 대부분이다.

직원의 목소리와 관련해서 이러한 사업체들은 직접적인 직원 참여에 있어 '불규칙적, 중간 영향력' 유형(41%)이나 '회의 중심, 제한적인 영향력'(31%) 유형에 속한다. 직원 대표 구조 없이 사용자 단체에 가입하는 비율이 평균보다 높거나(22%), 사용자와 직원 모두 조직화된 경우가 많다(21%).

중간 투자, 불규칙적 참여

이러한 유형에는 사업체의 27%가 해당한다.

업무 조직에 있어 이러한 사업체들은 다른 유형 대비 외주를 많이 주고(10%), 직무 복잡성 및 자율성에 있어 '명령과 통제' 접근법(51%)을 취하는 것이 특징이다.

기간제 및 시간제 근로계약을 체결하는 비율은 평균보다 다소 낮다. 동기부여 수단과 관련해서, 이러한 사업체들은 '중간 기대수준과 투자' 유형(50%)이나 '높은 기대수준, 낮은 투자' 유형(24%)에 속하고, 이 마지막 유형에 속한다는 것은 적어도 일부 사례의 경우, 직원에 대한 회사의 기대수준이 제공되는 보상보다 높다는 것을 의미한다.

이러한 사업체들이 제한된 훈련과 학습기회를 제공하는 비율은 평균 보다 약간 높다(45%). 그러나 포괄적인 변동급(21%)이나 최소한 선택적인 변동급(59%)을 제공하는 비율은 높다.

직원의 목소리에 대해 이러한 사업체 대부분은 직접적인 직원참여의 '불규칙적, 중간 영향력' 유형에 속한다(61%). 이들은 공식적인 직원 대표 구조를 둘 가능성이 평균보다 높지만 직원만 조직화된 경우가 많다(27%).

낮은 투자, 낮은 참여

이러한 유형에는 사업체의 21%가 속한다.

업무 조직에 있어, 이러한 사업체들은 사업활동의 협업이나 외주를 진행하지 않는 경우가 대부분이고(83%), 직무 복잡성과 자율성에 대해 '명령과 통제' 접근법을 취하는 경우가 높다(66%).

인적자원관리 차원에서는, 기간제 계약의 체결은 평균 수준이고, 이러한 사업체들은 상당수의 직원(20% 이상)이 시간제 계약을 체결하고 있는 경우가 평균보다 약간 많다(36%). 동기부여 수단에 있어 이러한 사업체들은 '낮은 기대수준 및 투자' 유형(50%) 이거나 '높은 기대수준, 낮은 투자' 유형(27%)에 속하며, 마지막 유형에 속한다는 것은 직원에 대한 회사에 기대가 직원의 보상보다 높다는 것을 의미한다.

이러한 사업체들은 제한적인 훈련과 학습기회를 제공하는 비율이 평균보다 높다(82%). 변동급을 적용하지 않거나(54%), 선택적으로 제공(45%)하는 경우가 많다.

직원의 목소리와 관련하여, 이러한 유형의 사업체들은 '도구, 영향력 거의 없음'에 해당하는 비율이 평균보다 훨씬 높고(48%), '규칙적, 높은 영향력' 유형에 속하는 사업체는 없다. 직원 대표 구조를 둔

비율이 평균이 못 미친다. 사업체 중 9%에서 직원들만 조직화되어 있고, 7%에서는 직원과 사용자 모두 조직화되어 있다.

구조적 특징에 따른 집단 분포

각 집단의 분포는 국가, 부문, 규모군에 따라 큰 차이를 보인다.

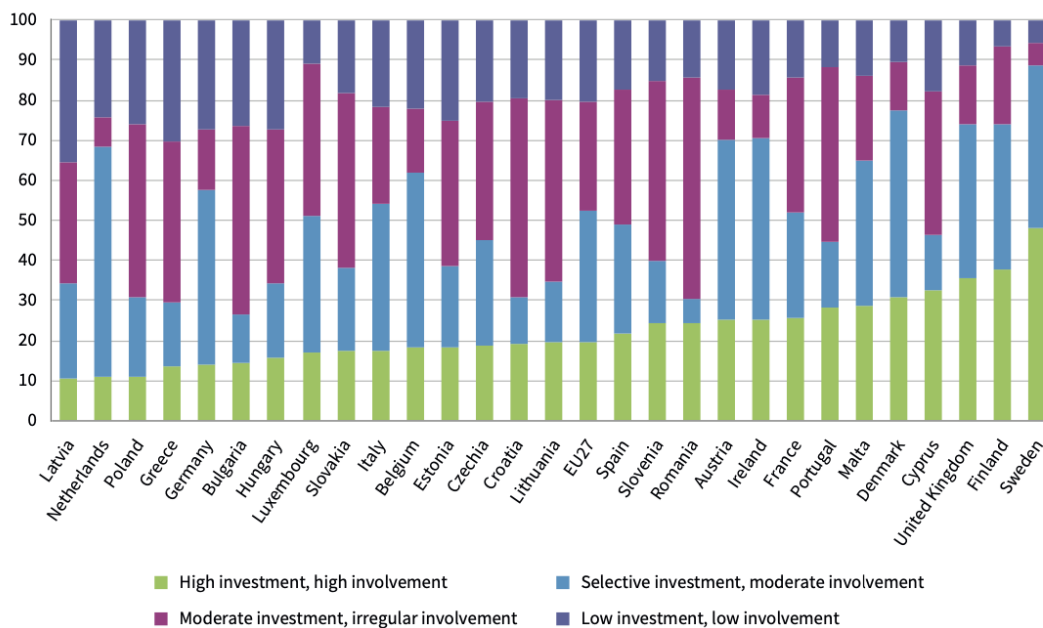
국가

그림 83은 EU회원국과 영국에서 각 집단의 분포를 보여준다.

- ‘높은 투자, 높은 참여’ 집단은 스웨덴(48%), 핀란드(38%)에 가장 많고, 라트비아(10%), 네덜란드, 폴란드(모두 11%)에 가장 적다.

그림 83. 사업체 집단, 국가별(%)

Figure 83: Groups of establishments, by country (%)



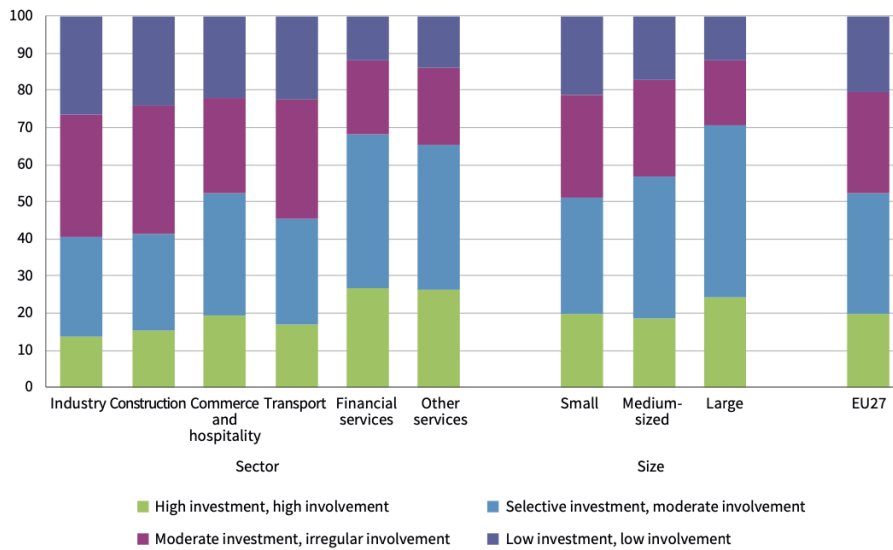
Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

라트비아	네덜란드	폴란드	그리스	독일	불가리아	헝가리	룩셈부르크	슬로바키아	이탈리아
벨기에	에스토니아	체코	크로아티아	리투아니아	EU 27개 회원국	스페인	슬로베니아	루마니아	오스트리아
아일랜드	프랑스	포르투갈	몰타	덴마크	사이프러스	영국	핀란드	스웨덴	
High investment, high involvement 높은 투자, 높은 참여 Moderate investment, irregular involvement 중간 투자, 불규칙적 참여 Selective investment, moderate involvement 선택적 투자, 중간 참여 Low investment, low involvement 낮은 투자, 낮은 참여									

그림 84: 사업체 집단, 부문/사업체 규모별(%)

Figure 84: Groups of establishments, by sector and establishment size (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Industry 일반산업	Moderate investment, irregular involvement 중간 투자, 불규칙적 참여
Construction 건설	Selective investment, moderate involvement 선택적 투자, 중간 참여
Commerce and hospitality 상업 및 환대	Low investment, low involvement 낮은 투자, 낮은 참여
Transport 운수	Small 소규모
Financial services 금융서비스	Medium-sized 중규모
Other services 기타 서비스	Large 대규모
Sector 부문	EU27 EU 27개 회원국
Size 규모	
High investment, high involvement 높은 투자, 높은 참여	

- '선택적 투자, 중간 참여' 집단은 네덜란드(58%), 덴마크(47%)에서 그 규모가 가장 크고, 루마니아(6%), 크로아티아, 불가리아(모두 12%)에서 가장 작다.
- '중간 투자, 불규칙적 참여' 집단은 루마니아(55%), 크로아티아(50%)에 가장 많고, 스웨덴(6%), 네덜란드(7%)에 가장 적다.
- '낮은 투자, 낮은 참여' 집단은 주로 라트비아(36%), 그리스(30%)에 있고, 스웨덴(6%), 핀란드(7%)에서 그 비율이 가장 낮다.

부문

그림 84는 각 집단의 부문별 분포를 보여준다.

- '높은 투자, 높은 참여' 그리고 '선택적 투자, 중간 참여' 집단은 주로 금융서비스에 많다 (각각 27%, 41%).
- '높은 투자, 높은 참여' 유형은 일반산업에 가장 적고(14%), '선택적 투자, 중간 참여' 유형은 건설부문에 가장 적다(26%).

○ '중간 투자, 불규칙적 참여' 유형은 주로 건설부문에서 많이 찾을 수 있고(35%), 금융서비스 부문에 가장 적다(20%).

○ '낮은 투자, 낮은 참여' 유형은 일반산업 부문에 가장 많고(27%), 금융서비스 부문에 가장 적다(12%).

규모: '높은 투자, 높은 참여' 그리고 '선택적 투자, 중간 참여' 유형은 소규모(각각 20%, 31%), 중규모(각각 19%, 38%) 보다는 주로 대규모 사업체(각각 24%, 46%)에 많다(그림 84).

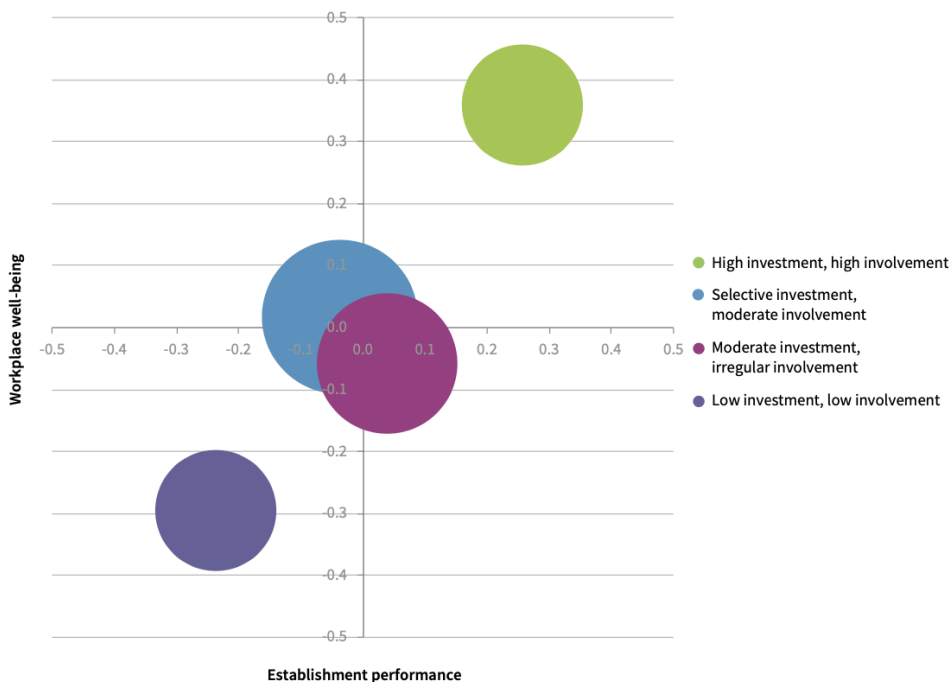
반대로 '중간투자, 불규칙적 참여', '낮은 투자, 낮은 참여' 집단은 중규모(각각 26%, 17%), 대규모(18%, 12%)보다는 주로 소규모 사업체(각각 28%, 21%)들이다.

사업장 웰빙 및 사업체 성과 점수

기대했던 대로 '높은 투자, 높은 참여' 집단에 속한 사업체들은 평균적으로 사업장 웰빙과 사업체 성과 점수가 가장 높고 '낮은 투자, 낮은 참여' 집단의 점수가 가장 낮다(그림 85).

그림 85: 사업장 웰빙 및 사업체 성과, 사업체 집단별 (z 점수)

Figure 85: Workplace well-being and establishment performance, by establishment group (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Workplace well-being 사업장 웰빙
 Establishment performance 사업체 성과
 High investment, high involvement 높은 투자, 높은 참여
 Moderate investment, irregular involvement 중간 투자, 불규칙적 참여
 Selective investment, moderate involvement 선택적 투자, 중간 참여
 Low investment, low involvement 낮은 투자, 낮은 참여

‘선택적 투자, 중간 참여’ 집단이 ‘중간 투자, 불규칙적 참여’ 집단에 속한 사업체 보다 웰빙 점수가 약간 높고 평균보다는 약간 웃돌지만, 다른 두 집단 간 격차는 훨씬 작다. ‘중간 투자, 불규칙적 참여’ 집단에 속한 사업체들은 사업체 성과 점수가 평균 이상이고 ‘선택적 투자, 불규칙적 참여’ 집단 보다는 점수가 높다.

이러한 모든 차이는 국가, 부문, 규모, 사업체 유형 변수를 통제해도 유효하다.

그림 86은 평균 대비 두 가지 결과지표 점수를, 각 집단 내 분포와 EU 27개 회원국 전체 수준에서 보여준다. 사업장 웰빙과 사업체 성과 모두 평균 이상, 그리고 평균 이상의 웰빙과 평균 이하의 성과, 평균 이하의 웰빙과 평균 이상의 성과, 모두 평균 이하로 나누었다.

그림과 같이 ‘높은 투자, 높은 참여’ 집단의 경우 두 점수 모두 평균 이상인 경우가 가장 많다(45%). 이 비율은 ‘낮은 투자, 낮은 참여’ 집단(17%) 보다 거의 세 배 높고 EU 27개 회원국 평균인 30% 보다 약 1.5배 높은 것이다. 이러한 결과는 사업장 관행의 다발은 사업장 웰빙과 사업체 성과의 우수한 결과, 특히 상호 이득이 되는 결과를 도출하는데 매우 중요하다는 명제를 뒷받침한다.

디지털화, 혁신, 제품시장전략과의 상관관계

이러한 사업체 집단은 디지털화, 혁신, 제품시장전략 차원에서 어떻게 분포되어 있는가? 이번 섹션을 통해 이러한 질문을 조명한다. 먼저 본 보고서의 분석 결과를 다음과 같이 요약할 수 있다.

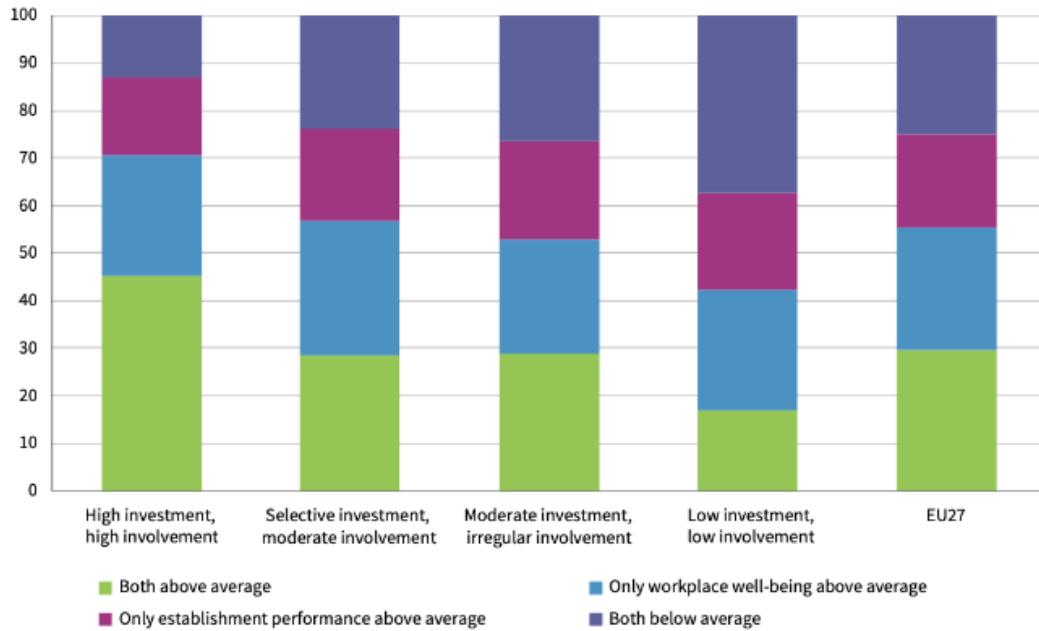
디지털화

디지털화 수준에 따라 사업체를 다음과 같은 네 가지 유형으로 분류하였다.

- 고도의 디지털화: 이러한 사업체들의 특징은 컴퓨터 활용도가 높고 맞춤형 소프트웨어를 구입하는 비율이 평균 이상이며, 로봇의 활용, 공정 개선과 직원 모니터링을 위한 데이터 애널리틱스의 활용, 그리고 전자상거래 참여 비율이 높다는 것이다.
- 높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용: 이 유형의 사업체들은 컴퓨터 활용도는 높고 다른 디지털 기술의 사용 수준은 평균 이하이다.

그림 86: 각 사업체 집단 내 상대적 사업장 웰빙과 사업체 성과 (%)

Figure 86: Relative workplace well-being and establishment performance within each establishment group (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

High investment, high involvement 높은 투자, 높은 참여	Both above average 모두 평균 이상
Moderate investment, irregular involvement 중간 투자, 불규칙적 참여	Only establishment performance above average 사업체 성과만 평균 이상
Selective investment, moderate involvement 선택적 투자, 중간 참여	Only workplace well-being above average 사업장 웰빙만 평균 이상
Low investment, low involvement 낮은 투자, 낮은 참여	Both below average 모두 평균 이하
EU27 EU 27개 회원국	

- 로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용: 이러한 사업체에서는 컴퓨터 활용도는 낮지만 로봇 등 다른 디지털 기술의 활용도는 평균 이상이다.
- 제한적인 디지털화: 이러한 사업체들의 특징은 컴퓨터 활용도가 낮고 다른 디지털 기술의 활용도도 평균 이하라는 점이다.

디지털화 수준은 사업체 성과와 분명한 양의 상관관계를 보이며 사업장 웰빙은 컴퓨터 활용도가 높은 두 가지 유형에서 높다.

혁신

혁신 수준을 바탕으로 세 가지 사업체 유형을 분석하였다.

- 시장에 혁신을 도입한 사업체 (19%)
- 사업체 내에 혁신을 도입한 사업체 (31%)
- 혁신하지 않은 사업체 (51%)

시장에 혁신을 도입한 사업체들은 혁신 수준이 낮은 다른 두 유형보다 사업장 웰빙과 사업체 성과 모두 점수가 높다. 시장이 아닌 내부적으로 혁신을 이룬 사업체들은 혁신하지 않은 사업체 보다 성과 점수가 높지만 사업장 웰빙 점수는 낮다.

제품시장전략

사업체의 제품시장전략은 관리자들에게 가격, 품질, 맞춤화, 혁신 등 네 가지 경쟁 전략에 대해 우선순위를 평가하게 하는 방식으로 파악하였다. 품질은 관리자의 37%가 가장 중요하다고 답했고, 맞춤화 29%, 가격 11%, 혁신 8%의 순으로 나타났다. 관리자의 14%는 복수의 전략을 중요한 것으로 꼽았다.

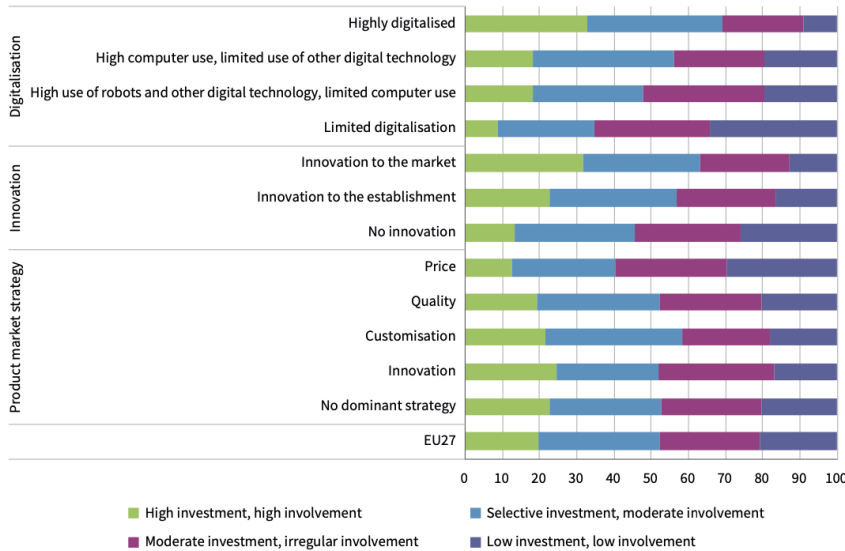
사업장 웰빙과 사업체 성과 차원에서 가격으로 경쟁하는 사업체들이 다른 전략을 취하는 사업체 대비 점수가 많이 낮아 두드러지는 결과를 보였다.

사업체 집단과의 상관관계

그림 87은 디지털화, 혁신, 제품시장전략과 포괄적 모형에서 도출된 네 가지 사업체 집단 간 상관관계를 정리한 것이다.

그림 87: 사업체 집단, 디지털화/혁신/제품시장전략별 (%)

Figure 87: Groups of establishments, by digitalisation, innovation and product market strategy (%)



Source: ECS 2019 management questionnaire

출처: ECS 2019 management questionnaire (관리자 설문지)

Digitalisation 디지털화	Price 가격
Highly digitalised 고도의 디지털화	Quality 품질
High computer use, limited use of other digital technology 높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 사용	Customisation 맞춤화
High use of robots and other digital technology, limited computer use 로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용	Innovation 혁신
Limited digitalisation 제한적인 디지털화	No dominant strategy 특정 전략 없음
	EU27 EU 27개 회원국
	High investment, high involvement 높은 투자, 높은 참여

Innovation 혁신	Moderate investment, irregular involvement 중간 투자, 불규칙적 참여
Innovation to the market 시장 혁신	
Innovation to the establishment 사업체 혁신	Selective investment, moderate involvement 선택적 투자, 중간 참여
No innovation 혁신 없음	
Product market strategy 제품시장전략	Low investment, low involvement 낮은 투자, 낮은 참여

디지털화

- '높은 투자, 높은 참여' 집단은 주로 '고도의 디지털화' 유형에 많고(33%), '제한적 디지털화' 유형에 가장 적다(9%).
- '선택적 투자, 중간 참여' 집단은 '높은 컴퓨터 활용도, 기타 디지털 기술의 제한적 활용' 유형에 가장 많고(38%), '제한적 디지털화' 유형에 가장 적다(26%).
- '중간 투자, 불규칙적 참여' 집단은 주로 '로봇 및 기타 디지털 기술의 높은 활용도, 제한적인 컴퓨터 사용' 유형에 분포하고(32%), '고도의 디지털화' 유형에 가장 적다(22%).
- '낮은 투자, 낮은 참여' 집단은 '제한적 디지털화' 유형에 가장 많고(34%), '고도의 디지털화' 유형에 가장 적다(9%).

혁신

- 시장에 혁신을 도입한 사업체(32%)는 사업체 내에 혁신을 도입(23%)하거나 혁신하지 않은 사업체(13%) 보다 '높은 투자, 높은 참여' 집단인 경우가 많다.
- '선택적 투자, 중간 참여' 집단은 주로 사업체에 혁신을 도입한 사업체에서 주로 발견된다(34%).
- '중간 투자, 불규칙적 투자', '낮은 투자, 낮은 참여' 집단은 혁신을 전혀 하지 않은 사업체에서 가장 많이 발견된다(각각 28%, 26%).

제품시장전략

제품시장전략도 중요한 것으로 나타났다.

- '높은 투자, 높은 참여' 집단은 혁신으로 경쟁하고자 하는 사업체 중 가장 많고(25%), 가격 경쟁을 하는 사업체에 가장 적다(13%)
- '선택적 투자, 중간 참여' 집단은 주로 맞춤화 경쟁 전략을 취하는 사업체에 많고(37%), 가격이나 혁신으로 경쟁하는 사업체에 가장 적다(모두 27%).
- '중간 투자, 불규칙적 참여' 유형은 혁신으로 경쟁하는 사업체에서 가장 많이 관찰되고(31%), 맞춤화로 경쟁하는 사업체에 가장 적다(24%).
- 마지막으로 '낮은 투자, 낮은 참여' 집단은 가격으로 경쟁하는 사업체에 가장 많고(30%), 혁신으로 경쟁하는 사업체에 가장 적다(17%).

주요 분석 결과: 전략과 관행의 조합

사업체 집단 구분

본 보고서에서 살펴본 사업체 상황, 사업장 관행, 경영 전략 등을 바탕으로 EU 27개 회원국 사업체를 다음과 같이 네 개의 집단으로 분류하였다.

- 높은 투자, 높은 참여(EU 27개 회원국 사업체의 20%)
- 선택적 투자, 중간 참여(33%)
- 중간 참여, 불규칙적 참여 (27%)
- 낮은 투자, 낮은 참여 (21%)

높은 투자, 높은 참여

이 집단에 속한 사업체들은 직원들에게 투자하고 그들을 사업 활동에 참여시키기 위한 다양한 관행을 도입하여 운영하고 있다. 도전적이고 직원의 자율적인 의사결정을 요하는 직무 설계가 이루어지고 고용계약은 무기계약인 경우가 많다. 직원들에 대해서는 동료를 돕거나 개선을 위한 아이디어를 제안하는 등 직무 과업으로 정의된 업무 이상을 수행할 것을 기대한다. 사업체는 이에 대해 금전적, 비금전적 인센티브를 제공한다. 또한 이러한 사업체들은 성과 연동 급여제도를 운영하는 경우가 많고 훈련에 투자한다. 이러한 사업체 대부분에서 직원과의 상호작용은 일선 관리자와의 일대일 회의나 전 직원 회의 그리고 뉴스레터나 이메일 등 정보 전달 도구를 통해 규칙적으로 이루어진다. 이러한 사업체는 다른 사업체와 협업하고 평균 이상으로 외주를 주며, 직원들이 사업체 외부의 지식과 정보를 접할 수 있도록 한다. 또한 직원 대표 기구가 있고 사용자 단체에 가입하는 비율도 평균보다 높다.

선택적 투자, 중간 참여

‘선택적 투자, 중간 참여’ 집단에 속한 사업체들도 인적자본을 확충하고 조직에 대한 이들의 참여를 독려하기 위해 다양한 관행을 이행하고 있다. 그러나 이러한 노력은 선택적으로 이루어지고 있다. 직원들의 자발적 행동에 대한 어느 정도 기대가 있으며 동기부여를 위한 수단도 일부 사용한다. 숙련 개발 기회와 성과 연동 급여는 직원 일부에만 적용된다. 직원과의 의사소통 및 직원의 의견 수집은 다양한 수단을 활용하여 불규칙적으로 일어난다. 상당히 많은 사업체가 직원과의 회의를 선호한다. 그러나 직원들의 영향력은 제한적이다. 이런 사업체들의 협업 및 외주 수준은 평균 수준이고 기간제 계약 체결 비율도 평균을 약간 웃도는데, 이는 인력의 연속성이 낮음을 시사한다. 또한 이러한 사업체들은 사용자 단체에 가입되어 있으면서 직원 대표 구조는 없거나, 사용자와 직원 모두 조직화되어 있는 경우가 많다.

중간 투자, 불규칙적 참여

‘중간 투자, 불규칙한 참여’ 집단에 속한 사업체들은 직원의 자율성과 참여를 독려하는 경우가 적다. 많은 사업체들은 관리자가 직원의 업무를 통제하기를 바라고, 복잡성과 자율성을 직무에 부여하기 위한 노력을 하지 않는다. 대부분은 직원이 자발적 노력을 하는 것에 대해 어느 정도 기대는 하고 있으며 동기부여

수단도 일부 사용하지만 상당수는 직원들에 대해 제공하는 보상을 뛰어넘는 기대수준을 갖고 있다. 그러나 숙련 개발기회가 제한적임에도 불구하고 평균 이상으로 변동급을 적용하고 있다. 직원과의 의사소통이나 직원의 의견 수렴은 회의, 뉴스레터, 이메일 등 다양한 수단으로 불규칙적으로 이루어지며, 직원들은 경영 관련 의사결정에 어느 정도 영향을 미친다. 외주는 다른 집단 대비 더 많이 이루어지며 기간제 및 시간제 계약 체결 비율은 평균보다 약간 낮다. 직원 대표 기구를 두는 경우가 평균보다 많으며 주로 직원만 조직화된 경우가 많다.

낮은 투자, 낮은 참여

‘낮은 투자, 낮은 참여’ 집단에 속한 사업체들은 특히 업무 조직에 있어 ‘명령과 통제’ 접근법을 취하는 경우가 많은데, 이는 직원의 문제해결이나 자율성을 발휘하는 빈도가 낮음을 의미한다. 대부분의 사업체들이 직원이 직무 범위보다 많은 업무를 하는 것에 대한 기대가 낮으며, 동기부여 수단도 많이 사용하지 않는다. 상당 수의 사업체에서 직원들에 대한 관리자의 기대 수준이 회사에서 부여하는 보상 대비 높다. 이러한 사업체들은 제한적인 훈련과 학습기회를 제공하고 변동급여를 제공하지 않는 경우가 많다.

이러한 사업체들은 직원참여를 위한 노력이 평균 수준보다 낮고, 규칙적인 직원 참여가 이루어지지 않는다. 그러므로 직원들의 영향력도 거의 없다. 기간제 계약의 활용은 평균 수준이고, 20% 이상의 직원들이 시간제 계약을 맺고 있는 경우가 많다. 직원 대표 구조를 둔 비율도 평균 이하이다.

사업체 집단과 결과 및 맥락적 요소간 관계

사업장 웰빙과 사업체 성과

‘높은 투자, 높은 참여’ 집단에 속한 사업체들은 사업장 성과와 사업체 웰빙 점수 모두 가장 높으며, ‘낮은 투자, 낮은 참여’ 집단의 점수가 가장 낮다. ‘중간 투자, 불규칙적 참여’, ‘선택적 투자, 중간 참여’ 집단은 성과와 웰빙 점수가 중간 수준이다. 이 두 집단의 차이는 매우 미미하다.

디지털화, 혁신, 제품시장전략

디지털화 관점에서, ‘높은 투자, 높은 참여’ 집단은 ‘고도의 디지털화’를 이룬 사업체에 많다. ‘낮은 투자, 낮은 참여’ 집단은 ‘제한적인 디지털화’를 이룬 사업체들이 많다.

시장에 혁신을 도입한 사업체일수록 사업체 혁신 도입이나 혁신하지 않은 사업체 대비 ‘높은 투자, 높은 참여’ 집단에 속하는 경우가 많다. ‘선택적 투자, 중간 투자’ 집단은 주로 시장보다는 사업체에 새로운 혁신을 도입한 사업체 중에서 발견된다. ‘중간 투자, 불규칙적 참여’ 집단과 ‘낮은 투자, 낮은 참여’ 집단은 혁신을 하지 않은 사업체에 많다.

‘높은 투자, 높은 참여’ 집단은 주로 혁신을 통해 경쟁하고자 하는 사업체에 많다. ‘선택적 투자, 중간 참여’ 집단은 주로 맞춤화를 통해 경쟁하고자 하는 사업체에서 발견된다. ‘중간 투자, 불규칙적 참여’ 집단도 마찬가지로 혁신을 통해 경쟁하는 사업체에 많고, 마지막으로 ‘낮은 투자, 낮은 참여’ 집단은 가격으로 경쟁하는 사업체에서 많이 찾아볼 수 있다.

결론

유럽기업조사(ECS) 2019는 우수한 사업체의 높은 성과가 높은 수준의 사업장 웰빙으로 연결되는 상호 이득이 되는 상황을 파악하기 위한 목적으로 사업장 결과 조사에 대해 총체적인 접근법을 적용하였다. 사업장 성과는 수익성과 더불어 생산이나 서비스 제공량의 변화 그리고 고용 수준에 기대되는 성장 등을 포함하여 폭넓게 정의된다. 사업장의 웰빙은 건전한 일터의 네 가지 측면인 낮은 무단결근, 높은 직원 동기부여, 직원 유지 능력, 그리고 좋은 노사관계를 통해 파악된다.

관행과 결과간 상관관계

기업의 관행 및 전략과 두 가지 결과간 연관성을 분석하여 더 나은 일터를 만들기 위한 정책 입안에 도움이 될 만한 몇 가지 상관관계가 드러났다.

디지털화와 혁신

디지털화 수준을 바탕으로 구분한 네 가지 사업체 유형 중 고도의 디지털화를 이룬 사업체와 디지털화 수준은 낮지만 컴퓨터 활용도가 높은 두 가지 유형은 컴퓨터 활용도가 낮고 디지털화가 제한적인 다른 두 유형 보다 사업체 웰빙 수준이 높다. 그러나 고도로 디지털화된 사업체만 사업체 성과가 높았다.

시장이나 내부적으로 혁신을 도입한 사업체들은 혁신하지 않은 사업체 보다 경제적 성과가 우수하다. 그러나 시장에 혁신을 도입한 사업체만 혁신을 하지 않은 사업체 보다 사업장 웰빙 결과가 좋았다.

업무 조직

성과와 웰빙 수준이 가장 높은 성공적인 일터의 특징은 자율성이 높고 도전적인 과업이 주어지는 직무가 많고 관리자의 지원도 많다.

인적자원관리

사용자가 동기를 부여하는 근로 환경을 형성하고(흥미롭고 자극이 되는 직무, 전문성 개발, 임무와 비전에 대한 강력한 메시지) 직원들이 협소하게 정의된 직무 과업 이상을 수행할 것으로 기대(유연성 발휘, 동료 돕기, 사업체 개선을 위한 제안)하는 사업체는 성과와 웰빙 점수 모두 높다.

숙련 가용성과 숙련개발

사업체 성과와 사업장 웰빙 모두 우수한 사례는 다음과 같은 사업체에서 찾아볼 수 있다.

- 훈련은 다양한 사업체 결과를 달성하는데 중요한 수단으로 인식된다. 훈련을 통해 직원들에게 현재 직무를 위한 숙련을 제공하고 사업체 내 다른 직책으로 옮길 수 있도록 직원들을 준비시키며, 사업장 개선에 직원들의 기여를 독려한다.
- 직무를 통해 포괄적인 학습기회가 제공된다.
- 관리자는 광범위한 업무관련 훈련을 제공하고 훈련에 참여할 수 있도록 업무 일정을 변경할 용의가 있다.

직원의 목소리

직원의 목소리는 사업장 결과와 분명한 연관성을 갖고 있다. 직원들과 규칙적으로 협의가 이루어지고, 직원 참여가 제공하는 비교우위를 관리자가 인정하고, 직원들이 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 사업장은 사업장 웰빙과 사업체 성과 점수가 우수하다.

직원 대표가 있는 사업장의 사회적 대화 차원에서는, 사업장 웰빙과 사업체 성과가 가장 우수한 곳은 직원 대표와 경영진 간의 관계가 건설적이고 높은 신뢰를 바탕으로 하며, 관리자가 직원 및 직원 대표와 협의하는 것을 선호하고, 의사결정 시 직원 대표의 의견을 고려하는 곳이다.

최적의 관행 다발

전략 및 사업장 관행의 분석을 통합한 후 본 연구는 이러한 관행들이 어떻게 다발을 이루어 최적의 사업장 환경을 제공하는지 파악하였다.

분석을 통해 EU 27개 회원국 내 모든 사업체 중에서 최적의 사업장 환경을 제공하고 있는 약 1/5의 사업체를 파악하였다. 이러한 '높은 투자, 높은 참여' 유형의 사업체들은 직원들을 도전하게끔 하는 직무 설계를 하고 이러한 도전과제를 독립적으로 해결할 수 있는 자율성을 부여한다. 관리자의 역할은 직원들이 자율적으로 업무를 수행할 수 있는 근로 환경을 조성하는 것으로 본다. 이러한 사업체에서 직무는 포괄적인 학습기회를 제공하고 경영진은 숙련 개발을 위해 필요한 활동(훈련 및 현장학습)에 대한 접근성을 제공하며, 관리자들은 유연한 업무 일정을 통해 훈련 참여를 지원한다. 이러한 사업체들은 직원들을 동기부여하기 위해 비금전적 인센티브와 포괄적인 변동급 제도(여러 종류)를 활용하며, 직원들이 협소하게 정의된 직무 과업을 넘어 유연성을 발휘하고 동료들 지원하며 사업장 개선에 기여할 것을 기대한다. 또한 이러한 사업체들은 규칙적으로 직원들과 협의하여 의사결정에 영향을 미치도록 하고, 이를 통해 직원의 의견이 반영될 수 있는 통로를 제공한다.

이러한 사업체 집단은 모든 구성 주제별 최우수 성과 집단보다 사업장 웰빙과 사업체 성과 모두 평균 이상일 가능성이 높다. 이러한 결과는 두 지표의 각 점수에도 적용되는데, 다만 '높은 복잡성과 자율성' 유형은 사업장 웰빙 점수가 다소 높다(그러나 사업장 성과 점수는 상당히 낮다).

이러한 집단에 속한 사업체들은 다른 집단 보다 상호 이득이 되는 결과를 창출할 가능성이 훨씬 높다. 이러한 사업체들은 주로 핀란드와 스웨덴에 많이 분포해 있고, 주로 대규모 사업체가 많으며, 금융서비스와 기타 서비스 부문에 주로 포진해 있다. 이 집단의 사업체들은 고도로 디지털화 된 사업체들이 많으며, 제품 혁신 중심의 경쟁 전략을 치하고 있다.

추가적인 교훈

상호호혜적인 사업체와 그러한 사업체의 사업체 관행 특징을 파악하는 것 이외에도, ECS 2019의 분석 결과를 통해, 기업들이 단점을 극복하여 사업체와 직원 모두에게 이득이 돌아가도록 할 수 있는 영역에 대한 내용도 알아볼 수 있다.

숙련 불일치 해결

먼저, 조사 결과는 조직생활에 대해 광범위한 접근법을 취하는 것은 과숙련과 저숙련을 포함한 숙련의 불일치를 해소하는데 효과적으로 도움을 줄 수 있다는 점을 시사한다. 보고서는 학습 및 숙련 개발은 학교에서만 이루어지는 것이 아니라는 점을 강조한다. 일터도 학습의 장이 될 수 있다. 직업 훈련과 사업장의 경험을 조합하는 이중도제훈련(dual apprenticeship system)제도는 이러한 인식을 바탕으로 한 것이다. 사업체들이 경험한 바대로 훈련과 현장 학습에 대한 투자로 인한 생산성 증대(Arrow, 1962; Pedersen and Slepnirov, 2016)는 숙련 개발에 있어 일터가 얼마나 중요한지를 보여준다.

이러한 내용은 저숙련 문제해결에 중요한 시사점을 제공한다. 저숙련 해소는 많은 EU 정책 이니셔티브의 일관된 목표였다. ECS 2019가 보여주듯, EU 사업장의 34%에서만 저숙련 인력을 보유하지 않고 있다. 사업체의 60%는 저숙련 인력이 10% 이하이고, 사업체의 90%는 저숙련 인력 비율이 30% 이하이다. 포괄적인 숙련개발 활동과 이에 대한 회사의 의지는 이러한 상황을 효과적으로 타개하는데 도움이 되며 상호 호혜적인 결과도 도출할 수 있다.

ECS 2019는 과숙련 상황에 대해서도 조명한다. 과반수가 넘는 사업체(52%)에서 과숙련이 일부(10% 이하) 존재하고, 86%의 사업체에서 과숙련 직원 비율은 30% 이하이다. 직무 복잡성을 향상시키는 방향으로 직무를 재설계 하면 과숙련을 해소할 수 있다. 이러한 방안의 시행도 상호 호혜적인 상황으로 이어질 수 있다.

직원 참여

분석 결과에 따르면, 직접적인 직원 참여와 사회적 대화는 상호호혜적인 결과와 연관된다. ECS 2013 분석에서도 유사한 결론이 도출되었다(Eurofound, 2015a).

조직-구성원간 교환의 균형

각 개별 항목뿐 아니라 상호호혜적인 결과 차원에서 성과가 가장 우수한 사업체 집단에서는 직원의 자율성에 대한 투자와 직원들이 자율성을 발휘하도록 하는 관리 관행이 함께 나타난다. 숙련에 대한 투자는 포괄적인 학습기회를 제공하거나 더 나아가 그러한 학습을 요하는 직무의 높은 비율, 그리고 숙련개발활동 참여를 독려하는 관리 관행과 같이 나타난다. 직원 참여는 직원이 의사결정에 영향을 미치도록 하는 관리자의 태도와 함께 나타난다.

이처럼 성적이 우수한 집단의 광범위한 관행과 긍정적인 관리자 태도간 연관성은 사업체 표본이 다르고 다른 조사방법이 사용된 ECS 2013에서도 파악된 탄탄한 결과이다(Eurofound, 2015a). 본 보고서의 분석에 따르면 교환조건의 균형도 매우 중요하다. 성적이 우수한 사업체에서 단순히 '업무를 수행'하는 것 이상의 행동을 기대하는 직원에 대한 높은 기대수준은 다양한 동기부여 수단 활용과 연결된다.

정책 제언

ECS 2019의 결론은 사업체들이 직원의 자율성, 숙련 개발, 동기부여 및 직원 참여에 활발히 투자하고 이러한 투자에 대해 지속적인 관리자의 지원이 뒷받침되어야 한다는 점을 시사한다. 일부 조직에서는 직무 특성상 또는 기술, 규범, 부문의 제약사항으로 인해 복잡한 직무 설계를 도입하는 것이 어려울 수 있지만, 직무 복잡성과 자율성에 있어 작은 개선사항이 작업장 웰빙에 도움을 줄 수 있다. 이러한 투자는 큰 기업뿐 아니라 중소기업에도 도움이 된다. 사업장 웰빙과 성과 개선으로 이어지는 효과적인 조치들이

항상 대대적으로 시행되거나 높은 비용을 수반하는 것은 아니다. 소규모의 이니셔티브도 잘 이행된다면 많은 이득을 가져다 줄 수 있다.

미국 인적자원관리 관행에 대한 투자 관련 연구를 보면, 이러한 관행의 도입이 사업체에 제한적인 수익을 가져다 주기 때문에 많이 이루어지지 않는다고 보고 있다(Kaufman, 2010; Kaufman and Miller, 2011). 그러나 이러한 해석은 아래와 같이 사업장에 변화를 도입하는 것이 얼마나 어려운지는 간과하고 있다(Gibbons and Henderson, 2013):

- 관리자들은 인적자본 활용 측면에서 다른 기업들이 자신들보다 더 잘하고 있다는 점을 모를 수 있다.
- 관리자들은 자신들이 뒤쳐지고 있다는 점은 알지만 (변화의 이득을 과소평가하고 경쟁압력이 낮거나 예산 부족의 이유로) 변화에 대한 동기부여가 낮을 수 있다.
- 관리자들은 자신들이 뒤쳐지고 있다는 점은 알지만 따라잡기 위해 무엇을 해야 하는지 모른다.
- 관리자들은 자신들이 뒤쳐지고 있다는 점을 알고 무엇을 해야 하는지도 알고 그렇게 하려고 하지만 성공하지 못하고 있다.

이러한 문헌들은 인적자원관리 관행이 잘못 진행된 다양한 사례를 보고하고 있다(Kerr, 1975). 도입된 관행이 나중에 폐기되는 사례도 있다(Bloom et al, 2012).

이러한 정보의 격차 때문에 정책 개입이 필요하다. EU 차원에서 조직의 인적자원 활용 개선을 추진하기 위한 지속적인 노력이 필요하다. 다음 정책 주기에는 자율성, 숙련, 직원참여의 중요성 그리고 이러한 투자를 통한 상호호혜적인 결과 달성 가능성 대한 강조가 있어야 한다. 정책 절차에는 사회적 파트너가 참여하고 이들의 참여에 대한 지원이 필요하다. 관리자, 직원, 사회적 파트너뿐 아니라 경영대학원을 중심으로 한 훈련제공자와 교육기관도 참여할 수 있다. EUWIN(European Workplace Innovation Network, 유럽사업장혁신네트워크)의 선례를 따라, 관련 종사자도 참여하여 사업장 변화 이행 시기 관리자들이 필요로 할 수 있는 지원과 관련한 주요 통찰을 제시할 수도 있을 것이다.

앞서 논의된 바와 같이 사업장의 변화에 걸림돌로 작용할 수 있는 네 가지 애로사항을 고려하여 다음과 같이 사업장 변화를 유도할 수 있는 방향으로 관리자 지원할 수 있도록 정책이 구성되어야 한다.

- 어떠한 상황에서 어떻게 사업장 웰빙 투자로 인한 장점을 누릴 수 있는지에 대한 세부사항을 포함하여 사업장 웰빙 투자의 장점에 대한 구체적인 정보 제공
- 어떠한 상황에서 어떠한 관행이 효과를 발휘하는지에 대해 사용자간 정보를 공유할 수 있는 네트워크 조직
- 사업장 변화에 대한 조언과 그 이행을 지원하는 서비스에 대한 접근성을 용이하게 하여 사업장 변화를 적극적으로 지원

정책 이행을 위한 사업체 집결

사용자 단체나 상공회의소는 직원에 대한 투자와 직원참여를 증대시키기 위한 정책 방안 이행에 중요한 역할을 할 수 있다. 대부분의 경우 이행은 지역이나 부문의 경계를 따르게 되는데, 이는 근접성과 유사성이 아이디어의 공유 및 전파를 용이하게 하기 때문이다. 아래에 설명된 바와 같이 제안된 정책 개입에 중요한 역할을 하는 훈련 제공의 조직도 용이하게 할 것이다.

사업장 변화 지원을 위한 관리자 훈련 강화

근로자의 숙련기반을 현대화하고자 하는 목적에 따라 정책은 총괄관리자(general manager)와 일선관리자(line manager)의 숙련기반 현대화도 목표로 삼을 수 있다. 이는 인적자원 관리자의 역할을 벗어나는데, 조직계층의 단순화(delayering)로 인해 일선관리자들이 일상적인 인적자원 기능을 많이 소화하고 있기 때문이다(Nielsen, 2013; Op de Beeck et al, 2016). 훈련 보조금도 책정하여 총괄관리자와 일선관리자의 리더십 역량 향상에 쓰일 수 있다. 이는 공식적인 관리자 훈련 없이 평직원에서 승진하여 일선관리자가 된 관리자들에게 특히 중요하다.

차세대 관리자 양성

지난 연구(Tetlock, 2000; Pfeffer, 2007)와 본 보고서에서 볼 수 있듯이, 인적자원에 대한 관리자 접근법과 직원의 목소리에 대한 관리자의 태도는 사업장의 숙련 활용 및 개발과 상호호혜적인 결과 달성에 특히 중요하다. 현 관리자 세대의 태도와 관리 스타일은 바꾸는 것이 어려울 수도 있으므로(관리자들은 시간이 부족하고 광범위한 훈련을 받는 것이 어려울 수 있다), 차세대 관리자 교육에 많은 신경을 써야 한다.

Enlist business schools in future-oriented goals. 미래 지향적 목표에 경영대학원 참여

경영대학원은 이러한 과정에 적극적으로 참여하여 차세대 관리자들이 사업 성공에 있어 인적자원의 중요성을 이해하고 이를 가능하게 할 최적의 조건을 형성할 수 있는 태도와 역량을 갖추 수 있도록 해야 한다. 이러한 역량에는 다음이 포함된다.

- 직원들이 숙련을 활용하도록 하는 방식으로 직무 설계
- 자신의 숙련을 활용하는 직원들에게 인센티브 부여
- 학습기회를 제공하여 직원의 숙련 개발 지원
- 직접적으로 그리고 건전한 사회적 대화의 틀 속에서 조직의 성공에 직원이 기여할 수 있는 통로 생성

EU 정책 초점

이러한 결과를 보면, 노동력의 공급에 주로 초점을 맞춘 최근의 정책 조치(Upskilling Pathways 등)들은 노동 수요를 해결할 필요성과 직원의 참여, 사회적 대화의 중요성을 간과한 측면이 있다. 조직생활에 중요한 요소인 직무 설계와 숙련 개발 및 활용, 직원의 참여수준, 관리자 지원 수준 등에 대해 새로운 정책 주기에 더 많은 관심이 주어져야 한다. 이러한 관행의 도입은 상호호혜적인 결과뿐 아니라 혁신의 가능성과도 연관이 있으며, 세계화와 디지털화가 심화되는 경제에서 EU 기업들의 경쟁력을 지원할 수 있다.

그러나 특히 여러 조치가 동시에 이행되어야 하는 사업장의 변화를 추진하는 것은 어려울 수 있다. 게다가, 사업장에 변화를 추진하기 위해서는 다양한 사업장의 제약조건(기술적, 규범적 제약조건 등)과 사업장의 특이사항(경로 의존성, path dependence)을 헤쳐 나갈 필요가 있다. 이러한 사업장의 모든 특이사항을 ECS 2019 설문지에 담을 수 없었고, 이것들이 결과에 영향을 미칠 수도 있다. 그렇기 때문에 일부 사업체는 긍정적인 결과를 도출하는 관행을 도입했음에도 불구하고 이러한 긍정적인 결과를

경험하지 않을 수 있다. 사업장 변화의 성공에 비결정적인 본질로 인해 사업장 변화를 위한 정책 개입이 특히 중요한 것이다.

코로나19 발생과 관련하여

마지막으로 유럽에서 2020년 초에 발생한 코로나19와 관련된 언급을 하고자 한다. 본 연구의 현장연구는 팬데믹 위기 이전에 이루어졌다. 이는 수익을 달성한 사업체와 고용 증가를 긍정적으로 전망한 사업체 비율에 반영되어 있으며 2020년의 상황을 대변하지는 못할 것이다.

근로에 있어 또 다른 변화는 ECS 2019의 연구 결과에 새로운 관점을 제시한다. 위기 이전에 원격근무는 많이 시행되지 않았지만 Eurofound의 *Living, working and COVID-19(삶과 일 그리고 코로나19)* 보고서는, 코로나19로 인한 원격근무에 대해 사용자와 직원 모두가 긍정적인 반응을 보인 것은 앞으로 원격근무가 더욱 확대될 것이라는 점을 시사한다고 결론 지었다(Eurofound, 2020a). 이를 위해 연결성과 네트워크 보안에 더 많은 기술 투자가 필요하며, 업무가 조직되는 방식에도 중요한 시사점을 내포한다.

- 유연한 원격근무 방식은 더 많은 직원의 자율성을 요한다. ECS 2019는 관리자의 지원이 있고, 경영 관련 의사결정에 직원 참여와 학습 및 개발을 위한 관행이 함께 이루어질 때 높은 자율성이 사업체와 근로자 모두에 도움이 된다는 것을 보여주었다.
- Eurofound의 *Living, working and COVID-19* 전자설문은 원격근무가 동료나 관리자로부터 직원들이 지원과 도움을 받는데 아무런 영향을 끼치지 못한다는 점을 보여주었으며, 이는 많은 직원들이 적극적인 자세로 업무에 임하는 등 직무 기술서의 한계를 뛰어넘어 일터에서 시민의식(workplace citizenship)을 발휘하고 서로를 지원했다는 것을 의미한다. ECS 2019의 분석 결과를 보면, 이러한 적극적인 참여 상태를 유지하고 더욱 촉진하기 위해서는 재택근무 여부와 관계없이 동기부여 수단과 보상 체계, 그리고 직무설계와 숙련 개발에 대한 적절한 관리자의 접근법이 수반되어야 한다는 점을 알 수 있다.
- 또한, *Living, working and COVID-19* 전자설문은 원격근무의 증가로 인해 일과 삶의 경계가 더욱 모호해졌다는 것을 보여주었다. 사업장 관행과 관리 전략을 재고함에 있어 관리자들은 회원국 사이에서 추진되고 있는 '연결되지 않을 권리(right to disconnect)'에 관련 전개상황에 발맞추어 근로자 중심의 업무 조직과 경영 전략을 통해 달성한 높은 직원 참여에 상응하여, 직원의 개인적 삶에 대한 고려와 존중도 이루어질 수 있도록 해야 한다.

관리자들은 사업장 변화를 시작할 수 있는 의사결정과 이행된 사업장 관행을 지속적으로 지원하여 그 성공을 담보하는데 중요한 역할을 한다. 이러한 역할 수행에 최대한 많은 지원이 제공되어야 한다.

참고문헌

Eurofound publications are available at www.eurofound.europa.eu

Aghion, P., Bloom, N. and Van Reenen, J. (2014), 'Incomplete contracts and the internal organization of firms', *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 30, No. 1, pp. i37–i63.

Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W. H. and Bolino, M. C. (2017a), 'Multi-dependence in the formation and development of the distributed psychological contract', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 26, No. 1, pp. 16–29.

Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W. H. and Bolino, M. C. (2017b), 'Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework', *Organizational Psychology Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 4–35.

Arrow, K. J. (1962), 'The economic implications of learning by doing', *Review of Economic Studies*, Vol. 29, No. 3, pp. 155–173.

Baker, G., Gibbons, R. and Murphy, K. J. (2002), 'Relational contracts and the theory of the firm', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, No. 1, pp. 39–84.

Baldissarri, C., Valtorta, R. R., Andrighetto, L. and Volpato, C. (2017), 'Workers as objects: The nature of working objectification and the role of perceived alienation', *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, Vol. 24, No. 2, pp. 153–166.

Blader, S., Gartenberg, C., Henderson, R. and Prat, A. (2015), 'The real effects of relational contracts', *American Economic Review*, Vol. 105, No. 5, pp. 452–456.

Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, John Wiley & Sons, New York.

Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D. and Roberts, J. (2012), 'Does management matter? Evidence from India', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 128, No. 1, pp. 1–51.

Borman, W. C. and Motowildo, S. J. (1997), 'Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research', *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 99–109.

Boxall, P. and Purcell, J. (2011), *Strategy and human resource management*, 3rd ed., Palgrave Macmillan, London.

Bull, C. (1987), 'The existence of self-enforcing implicit contracts', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102, No. 1, pp. 147–159.

Cedefop and Eurofound (2020), *Data quality assessment report*, Eurofound working paper, Dublin.

Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. and Wang, J. (2014), 'Alienation and its correlates: A meta-analysis', *European Management Journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 24–36.

- Conway, N. and Briner, R. B. (2005), *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*, Oxford University Press, Oxford.
- Crawford, E. R., Lepine, J. A. and Rich, B. L. (2010), 'Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 5, pp. 834–848.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. and Ryan, R. M. (2017), 'Self-determination theory in work organizations: The state of a science', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, No. 1, pp. 19–43.
- Eurofound (2015a), *Third European Company Survey: Direct and indirect employee participation*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2015b), *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – patterns, performance and well-being*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2017), *Innovative changes in European companies: Evidence from the European Company Survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2019), *Skills utilisation: Definition, theories, approaches and measures*, Eurofound working paper, Dublin.
- Eurofound (2020a), *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2020b), *Technical and fieldwork report*, Eurofound working paper, Dublin.
- Eurofound and Cedefop (2020), *Quality control report*, Eurofound working paper, Dublin.
- European Commission (2003), 'Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number c(2003) 1422)', *Official Journal of the European Union*, L 124/36, 20 May.
- European Commission (undated), *Workplace innovation*, web page, accessed 27 May 2020.
- Eurostat (2008), *Metadata: Statistical classification of economic activities in the European Community, Rev. 2 (2008)*, web page, accessed 27 May 2020 .
- Gagné, M. (2018), 'From strategy to action: Transforming organizational goals into organizational behavior', *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, No. S1, pp. S83–S104.
- Gagné, M. and Deci, E. L. (2005), 'Self-determination theory and work motivation', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, pp. 331–362.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., Green, F. and Henseke, G. (2017), 'The implications of direct participation for organisational commitment, job satisfaction and affective psychological well-being: A longitudinal analysis', *Industrial Relations Journal*, Vol. 48, No. 2, pp. 174–191.

- Gibbons, R. and Henderson, R. (2013), 'What do managers do?', in Gibbons, R. and Roberts, J. (eds.), *The handbook of organizational economics*, Princeton University Press, Princeton, pp. 680–731.
- Guest, D. E. (2017), 'Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework', *Human Resource Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pp. 22–38.
- Hackman, R. J. and Oldham, G. R. (1976), 'Motivation through the design of work: Test of a theory', *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 2, pp. 250–279.
- Helper, S. and Henderson, R. (2014), 'Management practices, relational contracts, and the decline of General Motors', *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28, No. 1, pp. 49–72.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007), 'Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 5, pp. 1332–1356.
- Kanfer, R., Chen, G. and Pritchard, R. D. (eds.) (2012), *Work motivation: Past, present, and future*, Routledge, New York.
- Kaufman, B. E. (2010), 'A theory of the firm's demand for HRM practices', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 615–636.
- Kaufman, B. E. and Miller, B. I. (2011), 'The firm's choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management', *ILR Review*, Vol. 64, No. 3, pp. 526–557.
- Kerr, S. (1975), 'On the folly of rewarding A, while hoping for B', *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 769–783.
- Klein, B. (1996), 'Why hold-ups occur: The self-enforcing range of contractual relationships', *Economic Inquiry*, Vol. 34, No. 3, pp. 444–463.
- Klein, B. (2000), 'The role of incomplete contracts in self-enforcing relationships', *Revue d'économie industrielle*, Vol. 92, pp. 67–80.
- Magidson, J. and Vermunt, J. K. (2003), 'Comparing latent class factor analysis with the traditional factor approach in data mining', in Bozdogan, H. (ed.), *Statistical data-mining and knowledge discovery*, CRC Press, Boca Raton, FL, pp. 373–384.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E. (2006), 'The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 6, pp. 1321–1339.

- Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E. (2008), 'Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design', in Martocchio, J. J. (ed.), *Research in personnel and human resources management*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, UK, pp. 39–91.
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A. and Payne, R. (2005), 'Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14, No. 1, pp. 59–79.
- Nielsen, K. (2013), 'Review article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions', *Human Relations*, Vol. 66, No. 8, pp. 1029–1050.
- OECD and Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd ed., OECD Publishing, Paris.
- OECD and Eurostat (2019), *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*, 4th ed., OECD Publishing, Paris.
- Oldham, G. R. and Hackman, J. R. (2010), 'Not what it was and not what it will be: The future of job design research', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, Nos. 2–3, pp. 463–479.
- Op de Beeck, S., Wynen, J. and Hondeghem, A. (2016), 'HRM implementation by line managers: Explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 17, pp. 1901–1919.
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995), 'A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior', *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 4, pp. 775–802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2006), *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P. and Johns, G. (2017), 'One hundred years of work design research: Looking back and looking forward', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3, pp. 403–420.
- Pedersen, P.-C. and Slepnirov, D. (2016), 'Management of the learning curve: A case of overseas production capacity expansion', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 42–60.
- Pfeffer, J. (2007), 'Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained', *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 21, No. 4, pp. 115–134.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. and Blume, B. D. (2009), 'Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, pp. 122–141.
- Rader, V. (2008), 'Solidarity on the job: Resisting dehumanization and fighting for democracy in the diverse workplace', *Humanity & Society*, Vol. 32, No. 4, pp. 387–407.

- Rich, B. L., Lepine, J. A. and Crawford, E. R. (2010), 'Job engagement: Antecedents and effects on job performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, pp. 617–635.
- Roscigno, V. J. and Hodson, R. (2004), 'The organizational and social foundations of worker resistance', *American Sociological Review*, Vol. 69, No. 1, pp. 14–39.
- Rousseau, D. M. (2001), 'Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, No. 4, pp. 511–541.
- Schalk, R. and Rousseau, D. M. (2017), 'Psychological contracts in employment', in Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. and Viswesvaran, C. (eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 2: Organizational psychology, Sage Publications, London, pp. 133–142.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C. and Soane, E. (2015), 'Drivers and outcomes of work alienation: Reviving a concept', *Journal of Management Inquiry*, Vol. 24, No. 4, pp. 382–393.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A.-M. and Tetrick, L. E. (eds.) (2012), *The employee–organization relationship: Applications for the 21st century*, Routledge, London.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A.-M., Liden, R. C., McLean Parks, J., et al (2004), 'The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition', in Martocchio, J. J. (ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 23, Emerald Publishing Group, Bingley, UK, pp. 291–370.
- Stiglbauer, B. and Kovacs, C. (2018), 'The more, the better? Curvilinear effects of job autonomy on well-being from vitamin model and PE-fit theory perspectives', *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 23, No. 4, pp. 520–536.
- Tetlock, P. E. (2000), 'Cognitive biases and organizational correctives: Do both disease and cure depend on the politics of the beholder?', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 2, pp. 293–326.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. and Tripoli, A. M. (1997), 'Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?', *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp. 1089–1121.
- Vallas, S. P. (2016), 'Working class heroes or working stiffs? Domination and resistance in business organizations', in Keister, L. A. and Roscigno, V. J. (eds.), *A Gedenkschrift to Randy Hodson: Working with dignity*, Vol. 28, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, UK, pp. 101–126.
- Vaara, T. and Laari-Salmela, S. (2018), 'Men, mammals, or machines? Dehumanization embedded in organizational practices', *Journal of Business Ethics*, Vol. 147, No. 1, pp. 95–113.
- Vermunt, J. K. and Magidson, J. (2013), *LG-Syntax user's guide: Manual for Latent GOLD 5.0 syntax module*, Statistical Innovations Inc, Belmont, MA.

Vermunt, J. K. and Magidson, J. (2016), *Upgrade manual for Latent GOLD 5.1*, Statistical Innovations Inc, Belmont, MA.

부록: 조사 방법 및 데이터 처리

설문조사 설계와 진행

네 번째 유럽기업조사(ECS 2019)는 유럽의 사업체를 대상으로 한 조사이다. Push-to-web 방법을 적용한 국경을 뛰어넘는 최초의 대규모 사업체 조사이다. 현장 연구는 2019년 1월부터 7월까지 진행되었다. 전화를 통해 각 사업체를 접촉하여 관리자 응답자를 파악하고, 가능한 경우 직원 대표 응답자도 파악하였으며, 이후 온라인 설문지 작성을 요청하였다. ECS는 2004년(제목: *European Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance-근로시간과 일과 삶의 양립에 대한 유럽사업체조사*), 2009년(ECS 2009), 2013년(ECS 2013)에 전화조사로 진행된 바 있다.

조사 대상

지난 조사와 마찬가지로, 조사 단위는 사업체이다. '사업체(establishment)'라는 용어는 현지의 조직(unit)이나 현장(site)을 의미한다. 실제로 대부분의 사업체들은 단일사업장 기업이지만, 복수의 사업장이나 공장을 운영하는 기업에서 하나 이상의 현지 조직이 조사 대상으로 선정되었다. EU 27개 회원국과 영국에서 시장활동에 참여하는 경제부문에 종사하는 직원 10인 이상의 모든 사업장을 조사 대상으로 하였다. '시장 활동은' 유럽공동체에서 경제활동의 통계적 분류에서 쓰이는 활동 부문을 기준으로 하였다(NACE Rev. 2). 광업(B), 제조업(C), 전기, 가스, 증기 및 공기 조절 공급업(D), 수도, 하수 및 폐기물 처리, 원료재생업(E), 건설업(F), 도매 및 소매업, 자동차 및 모터사이클 수리업(G), 운수 및 창고업(H), 숙박 및 음식점업(I), 정보통신업(J), 금융 및 보험업(K), 부동산업(L), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 관리 및 지원서비스업(N), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(R), 기타 서비스업(S)이 포함되었다. 설문지가 전부는 아니더라도 많은 사업체에 적합하지 않기 때문에 농업, 임업 및 어업(A), 가구 내 활동(T) 및 국제 및 외국기관(U)은 제외되었다. 공공부문(공공행정 및 국방 및 사회보장 행정) (O), 교육서비스업(P), 보건업 및 사회복지 서비스업(Q)도 신뢰할 수 있는 표본들의 부족으로 제외되었다.

설문지 개발 및 번역

ECS 2019 설문지 개발의 출발점은 ECS 2013 조사에서 사용된 설문지였다. 그러나 숙련활용과 숙련 전략에 대한 Cedefop의 관심사를 반영하고 ECS 2013대비 디지털화, 혁신, 사업 전략에 대한 정보를 더 추가하여 조사의 분석 범위를 개선하며, 온라인 작성에 적합한 설문지를 만들기 위해 조정이 필요했다.

숙련 활용과 숙련 전략에 대한 항목을 포함하기 위해 Eurofound와 Cedefop은 학술연구에서 이루어진 이러한 이슈에 대한 개념화를 살펴보기 위해 배경조사를 의뢰했고 다른 기업조사에서 이러한 주제를 평가하기 위해 던진 질문을 검토하였다(Eurofound, 2019).

설문지 개발 과정에 본 연구가 다루는 영역의 기업 관행에 대한 (조사)연구 관련 전문가들의 지원과, 이해당사자의 관심사항을 일치시키기 위해 Eurofound와 Cedefop의 이사회 이사로 구성된 운영위원회의 지원이 있었다.

설문지는 온라인으로 작성되었으며, 다양한 유형의 응답자(예를 들어, 단일사업장 또는 복수 사업장 기업의 관리자, 또는 직원 대표 개인이나 협의회나 단체의 일부인 직원 대표)에 맞게 수정되어야 했다.

설문지의 문구는 응답자의 성격을 고려하여 작성되었다. 예를 들어 조사 시점에 사업운영기간이 3년 미만인 사업체의 경우 지난 3년에 대한 설문 내용은 사업체 운영 전 기간에 적용될 수 있는 방식으로 질문이 작성되었다.

대부분의 질문은 비관리자 직원만을 대상으로 한다. 이는 관리자에게만 부여되는 어떠한 방식이나 권한을 제외하기 위한 목적이다.²³

국경을 뛰어넘는 조사에서 다양한 언어로 작성된 설문조사의 높은 비교가능성은 필수적이다. 폭넓게 보면, 설문지 번역은 각기 다른 언어, 문화, 제도 하에서 측정이 동등성을 갖도록 하는 것이다.

조사 설문지의 높은 번역 품질을 담보하기 위한 첫걸음은 번역 과정에서 어려움을 야기할 수 있는 모호성이 없는 설문지 원본을 작성하는 것이다. 이를 위해 프랑스어, 독일어, 폴란드어로 설문지 사전번역을 진행하여 번역가능성에 대한 평가를 실시했다. 설문지 원본을 제대로 이해할 수 있도록 특히 이해가 어려울 것으로 예상되는 항목들에 대한 인지적 예비조사를 프랑스, 독일, 폴란드, 영국에서 진행하였다. 이러한 사전 번역과 인지적 예비조사 결과는 Eurofound, Cedefop, 조사 실시기관, 번역가능성 평가 기관이 참여한 설문지 최종 확정 회의에서 논의되었다.

EU 27개 회원국과 영국에 적용하기 위해 ECS 2019 설문지는 조사 대상국의 주요 소수 언어를 포함하여 총 34개 언어로 작성되었다(표 A1).

ECS 2019 설문지 원본 번역은 다음과 같은 단계로 진행되었다.

1. 다른 숙련도를 지닌 두 명의 독립적인 번역사가 설문지를 목표 언어로 번역하였다.
2. 이후 2명의 번역사와 한 명의 검토자가 참여하는 팀 기반의 인터랙티브한 온라인 검토 회의를 거친다.
3. 복수의 국가에서 사용되는 언어의 경우, 복수의 번역본을 생성하여 교차 검토 후 각 국가에 맞는 최종 번역본을 만들었다.
4. ECS 2013에 쓰였던 질문의 기존 번역을 검토하였다. 별다른 이슈가 파악되지 않는 한 기존의 번역을 최대한 활용하기 위한 목적이다.
5. 마지막으로 사소한 실수를 바로잡기 위해 번역본에 대한 편집이 이루어졌다.

이러한 번역 단계를 면밀하게 문서화하기 위해 중앙집중형 웹 기반 번역시스템을 사용하였다.

일부 언어의 경우 다른 국가에서 동일한 언어의 번역본을 각색하는 것만으로 충분했다(표 A1).

²³ NACE Rev 2. 분류관련 더 자세한 정보는 Eurostat(2008) 참조.

표 A1: 생성된 언어버전과 사용된 번역 접근법

국가	언어	내용
호주	독일어	독일과 교차검증 (독일어)
벨기에	네덜란드어	네덜란드와 교차검증 (네덜란드어)
	프랑스어	프랑스(프랑스어), 룩셈부르크(프랑스어)와 교차검증
불가리아	불가리아어	
크로아티아	크로아티아어	몬테네그로(몬테네그로어), 세르비아(세르비아어)와 교차검증
사이프러스	그리스어	그리스(그리스어)에서 각색
체코	체코어	
덴마크	덴마크어	
에스토니아	에스토니아어	
	러시아어	공유 언어 - '일차' 버전
핀란드	핀란드어	
프랑스	프랑스어	벨기에(프랑스어), 룩셈부르크(프랑스어)와 교차검증
독일	독일어	오스트리아(독일어)와 교차검증
그리스	그리스어	공유 언어 - '일차' 버전
헝가리	헝가리어	
아일랜드	영어	영어 설문지 원본에서 각색
이탈리아	이탈리아어	
라트비아	라트비아어	
	러시아어	공유 언어 - 에스토니아(러시아어)에서 각색
리투아니아	리투아니아어	
룩셈부르크	프랑스어	벨기에(프랑스어), 프랑스(프랑스어)와 교차검증
	독일어	공유언어 - 독일(독일어)에서 교차검증
몰타	몰타어	
	영어	영어 설문지 원본에서 각색
네덜란드	네덜란드어	벨기에(네덜란드어)와 영어 설문지 원본에서 각색
폴란드	폴란드어	
포르투갈	포르투갈어	
루마니아	루마니아어	
슬로바키아	슬로바키아어	
슬로베니아	슬로베니아어	
스페인	스페인어(카탈로니아어)	
	카탈로니아어	
스웨덴	스웨덴어	
영국	영어	영어 설문지 원본에서 각색

출처: Eurofound (2020)

예비시험(Pilot test)

이번 연구에서 push-to-web이라는 새로운 방법을 적용하였기 때문에 설문지, 표본추출 및 표본관리 접근법, 접촉 전략 등을 세부조정하기 위한 광범위한 예비시험이 수행되었다. 예비시험을 통해 기대했던 것 보다 일부 국가에서는 이러한 접근법의 적용이 더욱 어렵다는 점을 알게 되었다. 그 결과 일부 국가에서는 대상표본의 크기가 애초 예상했던 것 보다 축소되었다.

표본크기

관리자 설문지 최종 표본크기는 작은 국가에서 최고 250명에서 큰 국가의 최대 1,500명까지 다양하다(표 A2). 연구 접근법의 혁신성으로 인한 불확실성을 관리하기 위해, 전반적인 표본의 하향편향이 5%를 초과하지 않는 한, 한 국가에서 대상표본의 하향편향 10%까지는 허용하였으며, 계획한 대상표본 규모를 달성하기 위해 충분한 노력을 기울였다는 증거를 제시할 수 있다.

표 A2에서 볼 수 있듯이, 리스크 완화를 위한 조치는 충분하지 않았다. (10%의 완충장치를 고려한다 하더라도) 독일, 폴란드, 루마니아, 사이프러스, 몰타에서 대상표본 규모를 달성하지 못했다(사이프러스와 몰타의 경우, 모든 적격 기업체를 접촉했으나 참여의사를 밝힌 사업체 수가 충분하지 않았다).

표본추출 접근법

표본추출은 사업체나 기업의 규모(직원 10-29인, 50-249인, 250인 이상)와 광범위한 활동 부문(생산, 건설, 서비스)에 따라 층화된 다단계무선표집방법(multistage random sampling)을 따랐다. 이러한 접근법은 사업체 수의 수준에서 대표성과 이러한 사업체에서 근무하는 직원의 수 차원에서의 대표성 간 균형을 맞추는 것을 목적으로 한다. 기업 수준의 표본추출이 이루어진 국가에서 기업 내 사업장을 무작위 선별하기 위한 선별 절차가 진행되었다.

표 A2: 대상표본 및 최종 표본 규모

	표본추출 기준	대상표본	완료된 관리자 인터뷰	완료된 직원 대표 인터뷰	관리자, 직원 대표 인터뷰 모두 완료된 사업체
오스트리아	사업장	1,000	1,010	163	95
벨기에	기업	1,000	1,011	100	51
불가리아	기업	1,000	1,024	100	60
크로아티아	기업	500	560	71	46
사이프러스	기업	250	122	3	3
체코	기업	1,000	904	46	33
덴마크	사업장	1,000	1,011	134	96
에스토니아	기업	500	501	17	10
핀란드	사업장	1,000	1,032	467	258
프랑스	사업장	1,500	1,360	425	284
독일	사업장	1,000	711	66	31
그리스	기업	500	501	8	2
헝가리	기업	1,000	1,087	34	26
아일랜드	사업장	250	300	6	2
이탈리아	기업/사업장	1,500	1,498	188	127
라트비아	기업	500	514	11	8
리투아니아	기업	500	510	131	79
룩셈부르크	사업장	250	237	39	23
몰타	기업	250	145	5	3
네덜란드	사업장	1,500	1,030	339	174
폴란드	기업	1,150	842	48	34
포르투갈	기업	1,000	973	17	8
루마니아	기업	1,000	815	76	44
슬로바키아	기업	350	361	27	14
슬로베니아	기업	500	556	23	15
스페인	기업	1,500	1,477	196	134
스웨덴	사업장	1,000	1,080	307	164
EU27 합계		22,000	21,172	3,047	1,824
영국	사업장	700	697	26	11

참고: 현장 연구 중 대상표본 크기가 증가하여 핀란드에서는 350에서 1,000으로, 영국은 550에서 700으로 증가하였다.

출처: Eurofound (2020b)

접촉 전략

전화로 사업체에 연락을 취했다. 인사 담당 최고 책임자(대규모 사업체의 경우, 인사 담당 임원)와 연결을 요청했다. 대상 관리자 응답자와 연결된 후, 인터뷰진행자는 다음의 단계를 진행했다.

- 사업체 관련 정보 수집(직원 수, 주 활동부문 등)
- 관리자 응답자 연락정보 수집
- 어떠한 유형의 직원 대표제도가 있고, (있는 경우) 적합한 직원 대표 응답자가 누구인지 문의
- (있는 경우) 직원 대표자 연락정보 수집
- 추가 사업체 선별 및 표본추출, 연락정보 수집(기업 수준의 표본추출이 이루어지는 국가의 복수사업장 기업에 해당)
- 수집한 연락정보 검토

지난 조사와 마찬가지로, ECS 2019의 대상 응답자들은 조사 주제에 대한 지식 여부를 바탕으로 선정되었다. 설문을 작성한 관리자와 직원 대표들은 사업체 직원의 관점이 아닌 자신들이 수행하는 역할을 기준으로 설문을 작성하였다.

직원 대표 응답자의 판별 및 선정

직원 대표 응답자의 판별 및 선정은 각국의 제도적 구조에 따라 작성된 몇 가지 질문을 기초로 이루어졌다.

Eurofound의 European Observatory of Working Life 각국 전문가들은 업무 조직관행과 각 국에 존재하는 유형의 단체교섭 논의에 참여하는 직원 대표 기구를 파악하였다. 표 A3는 각국에 존재하는 그러한 기구와 사용되는 용어, 그리고 직원 대표 응답자 선정의 선호사항을 정리한 것이다.

전화 인터뷰 시 관리자에게 직원 대표 판별과 선정을 위한 질문을 던졌다. 직원 대표 설문지 응답자를 가려내기 위해, 관리자 설문지 말미에 직원 대표의 연락처를 묻는 질문을 한 번 더 추가하였다.

이러한 접근법을 통해 세 가지 결과가 도출되었다.

- 관리자만 설문에 참여한 사업체 (직원 대표제도 없음, 직원 대표가 있지만 연락처 수집 못함, 또는 직원 대표가 있지만 선정된 직원 대표가 설문 작성 안함)
- 관리자와 직원 대표 모두 설문에 참여한 사업체
- 직원 대표만 설문에 참여한 사업체 (선정된 관리자 응답자가 온라인 설문지 작성 안함)

현장연구 결과

앞서 언급한 바와 같이, push-to-web 방법은 기대한 것보다 시간과 노력이 많이 소요되었다. 그 이유 중 하나는 일부 국가에서 선별성공률(전화 선별작업 이후 조사에 참여하기로 한 관리자 응답자가 있는 사업체 비율)과 전환률(전화조사에서 참여에 응한 이후 실제로 온라인 설문지를 작성한 관리자 비율)이 기대한 수준이 미치지 못했다는 점이다. EU 27개 회원국에서 최소 한 번의 연락 시도가 이루어진

사업체의 16%에서 관리자 응답자가 조사에 참여하기로 하였다. 이러한 관리자 중 35%만이 실제로 온라인 설문지를 작성하였다. 최종 수율(yield rate)은 5%에 그쳤다.

표 A3: 직원 대표 유형과 표본추출 규칙, 국가별

		(1) 노조 대표	(2) 노조대표/노조 위원(shop steward)	(3) 노동자 협의체	4) 공공부문의 노동자 협의체와 동일한 기구	(5) 비노조 직원 대표제도	6) 비노조 직원대표	(7) bodies 기타 국가별 특정 기구	(8) 기타 국가별 특정 개인	인터뷰 순서	라우팅
오스트리아				Betriebsrat	Personalvertretung					3, 4	질문, 3번이 아니오인 경우 4번 질문
벨기에	네덜란드어	Vakbondsafvaardiging		Ondernemingsraad	Basis onderhandelingscomite (BOC)			Comite voor preventie en bescherming op het werk		3, 4, 7, 1	1, 3, 7번 질문; 3번 아니오인 경우 4번 질문
	프랑스어	Delegation syndicale		Conseil d'entreprises	Comite de negotiation particulier de base			Comite pour la prevention et de la protection au travail			
불가리아		Синдикална организация/секция					Представител и на работниците и служителите		Представител и за информирание и консултиране на работниците и служителите	1, 6, 8	
크로아티아			Sindikalni predstavnik/povjerenik	Radničko vijeće						2, 3	모두 질문
사이프러스		Συνδικαλιστική Εκπροσώπηση/Τοπική Επιτροπή	Rada zaměstnanců							1	
체코		Základní organizace odborového								1, 3	모두 질문

		svazu/odborov a organizace								
덴마크			Tillids- reprasantant (TR)	Samarbejdsudv alg (SU)					3, 2	모두 질문
에스토니아	에스토니아어 러시아어	Ametiuhingu Usaldusisik Доверенное лицо профсоюза					Tootajate usaldusisik Доверенное лицо работников			
핀란드			Luottamusmies	(Yhteistoiminta) neuvottelukunt a			Luottamusvalu utettu	Yhteistoimintae dustaja	3, 2, 6, 8	2, 3번 질문; 2번이나 3번이 아니오인 경우 6번 질문, 6번 아니오인 경우 8번 질문
프랑스			Delegue syndical	Comite d'entreprise/ comite d'etablissemen t			Delegue du personnel	Comite social et economique/ delegation unique du personnel (DUP)	2, 6, 7, 3	모두 질문
독일		Vertrauenskorpo er		Betriebsrat	Personalrat	Mitarbeitervert retung (MAV)			3, 4, 5b	1,3번 질문, 3번이 아니오인 경우 5번 질문, 5번이 아니오인 경우 4번 질문
그리스		Επιχειρησιακό σωματείο		Συμβούλιο Εργαζομένων		Ένωση προσώπων			1, 3, 5	5 1, 3번 질문, 1이나 3번이 아니오인 경우 5번 질문
헝가리		Szakszervezet		Uzemi Tanacs			Uzemi megbizott		3, 6, 1	1, 3번 질문, 3번 아니오인 경우 6번 질문

아일랜드			사업장 대표	노조	법정 노동자 대표 포럼 (노동자협의체)	비노조 직원 협의회(회사 협의회 또는 '기대되는 기구(expected body)'		노사협의회 (JCC)		2, 3, 5, 7	모두 질문
이탈리아		Rappresentanza sindacale aziendale (RSA)			Rappresentanza sindacale unitaria (RSU)	Rappresentanza unitaria del personale (RUP)				3, 1, 4	1, 3번 질문, 1번이나 3번이 아니오인 경우 4번 질문
라트비아	라트비아어	Arodbiedrības Institūcija					Darbinieku pilnvarots Pārstāvis			1, 6	모두 질문
	러시아어	Доверенное лицо профсоюза					Доверенное лицо работников				
리투아니아		Profesinė sąjunga			Darbo taryba				Darbuotojų patikėtinis	1, 3, 8	모두 질문
룩셈부르크	프랑스어				Comite mixte	Delegation du Personnel				3, 5	모두 질문
	독일어				Betriebsrat	Personal-ausschuss					
몰타			노조위원							2	
네덜란드					Ondernemings raad	Personeelsvertegenwoordiging				3, 4	질문, 3번이 아니오인 경우 4번 질문
폴란드		Związki zawodowe			Rada pracowników					1, 3	모두 질문
포르투갈		Comissao Sindical (CS)	Delegado sindical		Comissao de Trabalhadores					1, 2, 3	1,3 번 질문; 1번 아니오인 경우 2번 질문
루마니아		Organizatie sindicala la nivel de intreprindere (Sindicat)					Reprezentanții salariaților			6, 1	모두 질문
슬로바키아		Zakladna organizacia			Zamestnanecka rada		Zamestnanecky doverník			1, 3, 6	모두 질문

		odboroveho zvazu (Odborova organizacia)									
슬로베니아			Sindikalni zaupnik	Svet delacev			Delavski zaupnik			3, 6, 2	모두 질문
스페인	스페인어 카탈로니아 어	Seccion sindical	Delegado sindical	Comite de empresa	Junta de personal		Delegado de personal		1, 2, 3, 6, 4	1,3,6번 질문, 1번 아니오인 경우 2번 질문; 3번 아니오인 경우 4번 질문	
		Seccio sindical	Delegat/da sindical	Comite d'empresa	Junta de personal		Delegat/da de if no 3, ask 4 personal				
스웨덴			Facklig fortroendeman							2	
영국		인정된 현장 노조대표	노조위원	노동자 협의회/노사협 의회						1, 2, 3	1, 3번 질문; 1번 아니오인 경우 2번 질문

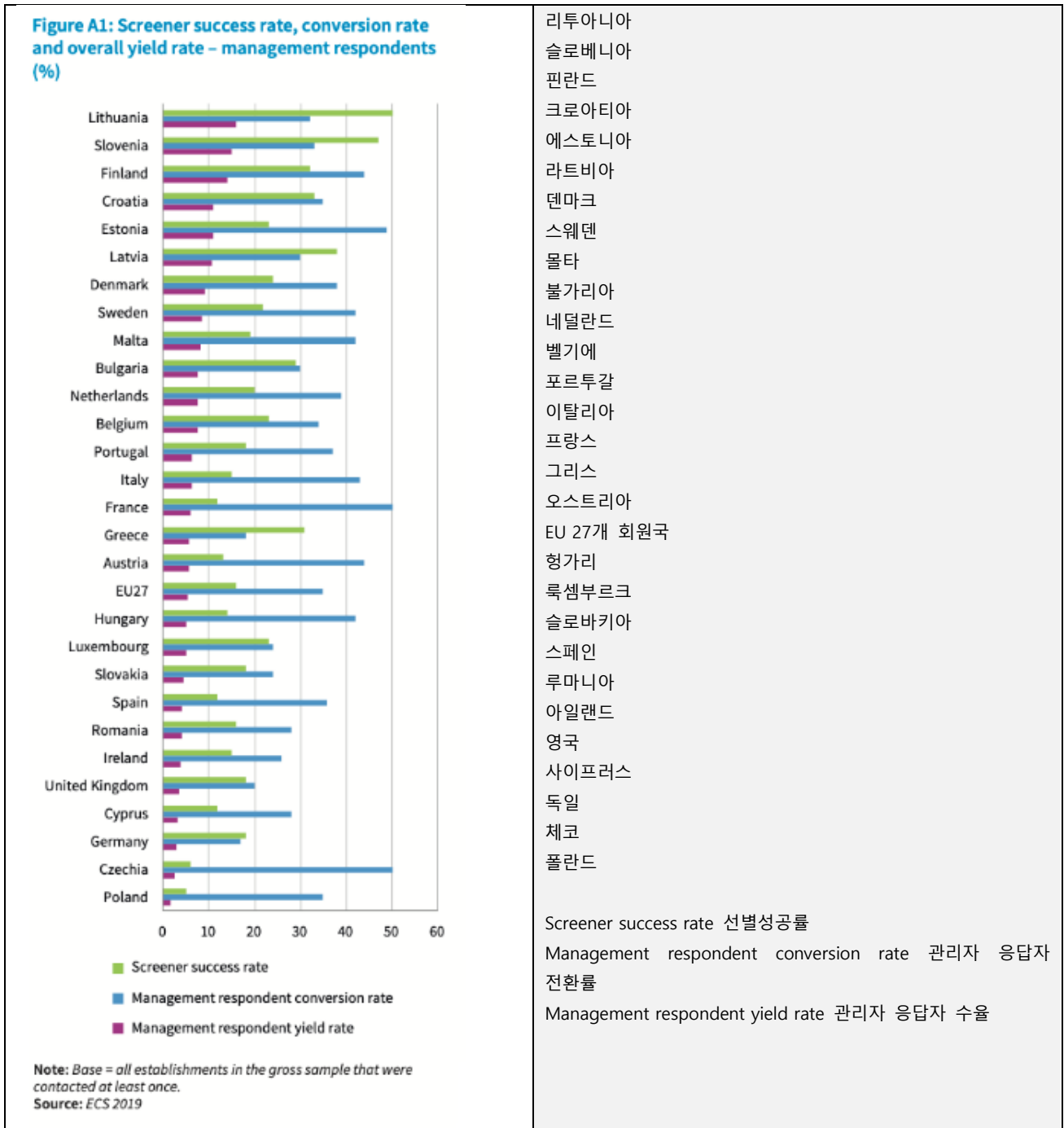
참고: a ECS 2019 표본추출 전략은 일부 공공부문 기관이 시장 활동으로 분류되는 부문에 종사하는 경우 제외시키지 않는 것이기 때문에 이러한 유형도 포함되었다(예. 교통 또는 수자원 공급)

b 독일에서, 단순히 매핑 목적을 위해서 Vertrauenskoörper의 존재유무에 대한 질문이 추가되었다. Vertrauenskoörper 회원사와의 인터뷰는 진행되지 않았다.

출처: Eurofound (2020b)

그림 A1은 조사에 참여한 모든 국가의 비율을 보여준다.

그림 A1: 선별성공률, 전환률, 수율 – 관리자 응답자(%)



참고: 기본표본 최소 한 번 이상 접촉한 전체 표본의 모든 사업체.

출처: ECS 2019

전반적인 수율은 리투아니아(16%), 슬로베니아(15%)에서 가장 높고, 폴란드(2%), 사이프러스, 체코, 독일(모두 3%)에서 가장 낮았다. 그림 A1에서 분명히 알 수 있듯이, 낮은 수율의 원인은 국가별로

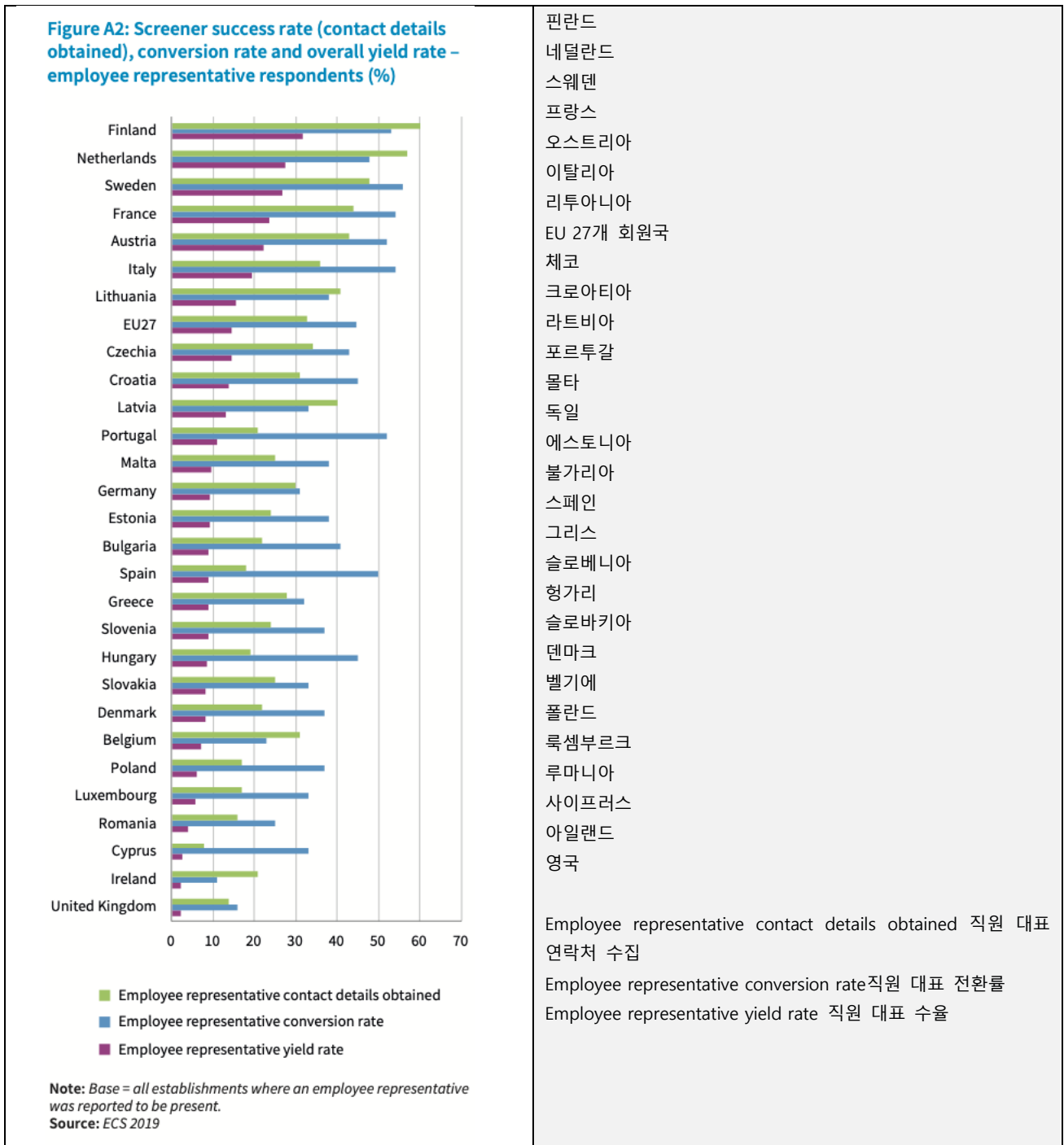
상이다. 폴란드와 체코의 경우 선별성공률이 매우 낮지만(각각 5%, 6%), 전환률은 평균과 비슷하거나 평균 이상이었다.

선별 인터뷰를 통해 ECS 2013에서 파악된 것보다(32%) 낮은 사업체의 29%에서(가중치 부여) 직원 대표 기구의 존재를 확인할 수 있었다. 많은 관리자 응답자들이 직원 대표자의 연락처 제공을 거부했다. EU 27개 회원국 사업체 중 직원 대표기구가 존재한다고 언급된 사업체의 33%에서만 연락처를 제공받았다. 이후 접촉한 직원 대표의 45%만이 온라인 설문 작성을 완료하였다. 그 결과 직원 대표기구가 존재하는 사업체의 15%만이 설문을 작성(수율 15%)하게 되었다. 결과적으로 완료된 직원 설문 건 수는 기대에 크게 못 미쳤다(그림 A2 참고)

직원 대표 수율은 핀란드(32%)와 네덜란드(27%)에서 가장 높고, 영국과 아일랜드(모두 2%)에서 가장 낮았다. 모든 국가에서 선별성공률과 전환률 사이에는 높은 상관관계(0.54)가 있는데, 이는 관리자가 직원 대표 연락처 제공을 거부한 국가에서는, 연락처를 전달받은 직원 대표가 온라인 설문을 작성하는 비율이 낮았음을 암시한다.

낮은 응답률은 응답에 편향을 유발한다. 선별 인터뷰를 통해 직원 대표기구 존재여부와 수익성에 대한 데이터를 수집하였다. 두 변수의 발생률(incidence)은 관리자들이 설문참여에 동의했으나 설문을 작성하지 않은 사업체와 관리자들이 설문을 작성한 사업체에서 거의 비슷했다. 직원 대표와의 관계가 좋다고 응답한 관리자들이 직원 대표의 연락처를 더 선뜻 제공한 것으로 보아 직원 대표 표본이 다소 편향된 정황이 있다.

그림 A2: 선별성공률(연락정보 수집), 전환률, 전체 수율 – 직원 대표 응답자(%)



참고: 기본표본 직원 대표가 있다고 응답한 모든 사업체.

출처: ECS 2019

데이터 수집 단계에서 발생한 이슈

현장 연구 중 스웨덴에서 스크리핑 오류가 발생했다는 것을 알게 되었다. 활동 부문에 대한 질문에 일부 사업체들이 정확한 답변을 기입할 수 없었던 것이다. 결과적으로 일부 유효 사례를 조사에서 제외시켰고 다른 사례들은 활동 부문이 잘못 기입되었다. 이러한 오류를 경험한 사업체에 다시 연락을 취해 조사에서 제외된 경우에는 다시 설문 작성 완료를 요청하고 잘못된 값이 입력된 경우에는 활동 부문을

재확인하였다. 이러한 조치를 이행한 이후 모집단에서 스웨덴 표본의 편차는 가중치 부여로 수정될 만큼 작은 것이었다.

표본추출 오류로 인해 모든 금융서비스업, 부동산업, 전문, 기술 및 과학서비스업, 관리 및 지원서비스업, 예술, 엔터테인먼트 및 여가관련 서비스업, 그리고 기타서비스업은 슬로베니아의 표본추출에서 제외되었다. 표본추출틀의 분류 오류로 인해 ECS 2019의 표본에 일부 사례는 여전히 수집되었다. 이러한 사례에 대해서는 합리적인 수준의 가중치를 부여하였다. 그러한 슬로베니아 표본의 가중치 분포는 모집단 분포를 반영하지 않는다. 슬로베니아는 작은 국가이므로, 이러한 누락이 EU 27개 회원국의 전반적인 평균이나 관련 부문(금융서비스 및 기타 서비스)의 EU 27개 회원국 평균에 영향을 미치지 않는다.

가중치 부여

가중치 부여를 통해 본 보고서의 결과가 부문, 규모군, 그리고 국가에 걸친 사업체 분포에 대표성을 부여해 준다. 표본추출 설계나 무응답으로 인해 대표성에 발생할 수 있는 불균형비례성을 수정한다. ECS 2019의 가중치 부여 절차는 네 단계로 이루어졌다. 먼저, 대규모 사업체를 과대표하는 방식으로 표본이 설계된 점을 수정하기 위해 설계 가중치를 계산하였다. 둘째, 무응답 가중치를 설정하여, 선별 인터뷰를 완료하지 않은 사업체와 완료한 사업체 간 차이를 수정하고 온라인 설문지를 작성한 응답자와 그렇지 않은 응답자간 차이를 수정하였다. 셋째, 도출된 분포를 모집단 통계에서 파악된 분포를 고려하여 검정하였다. 마지막으로 조사 대상 각국의 상대적인 모집단 규모를 반영하여 가중치를 조정하였다. 표본추출 틀이 기업 수준인 경우, 일부 기업은 복수의 사업장을 운영한다는 점을 기반으로 수정하기 위해 추가적인 단계가 진행되었다. 가중치 부여 후 모집단 대상과 총화에 따른 관리자 응답자 데이터간 편차는 모든 층에 5%p 이하였다.

품질 보증

ECS 2019의 품질보증 과정을 통해 조사 준비 및 진행의 여러 단계를 모니터링하고 문서화하여, 조사가 유럽통계시스템(European Statistical System)이 규정하는 연관성, 정확성, 일관성, 비교가능성, 시의성 및 정시성, 접근가능성 등 품질기준을 충족할 수 있도록 하였다. 품질관리 조치에는 표본추출, 번역, 사전조사 및 예비조사, 인터뷰 진행자 선정 및 훈련, 현장 연구 진행, 데이터 가공 및 저장 등이 있다(Eurofound와 Cedefop, 2020).

ECS 2019의 품질에 대한 외부 평가는, ECS 2019가 EU 28개 회원국(2020년 1월부터 EU 27개 회원국과 영국) 사업체의 사업장 관행에 대한 국가적인 대표성을 지닌 독창적인 조사로, 조사 방법론 차원에서 최고의 관행을 적용하였다고 결론지었다(Cedefop and Eurofound, 2020).

데이터 처리

이번 섹션에서는 ECS 2019의 일환으로 수집된 데이터에서 도출된 변수를 논의한다.²⁴

숫자를 백분율 카테고리로 변환

²⁴ 지표(index)의 구성과 그 분석에 대한 구문(syntax) 파일은 요청 시 제공 가능

일부 질문 항목의 경우, 응답자들에게 정확한 직원 수 또는 백분율 카테고리로 응답할 수 있는 선택지가 주어졌다. 이러한 답변의 조화를 위해 수치로 주어진 답변은 응답자들이 답변한 총(비관리직) 직원 수를 기반으로 백분율 카테고리로 변환되었다.

이러한 질문 중 숙련 일치 관련 질문이 특별한 사례이다. 응답자들은 구체적인 수치나 백분율로 답변해야 했고, 저숙련, 숙련일치, 과숙련 직원의 각 수치나 백분율의 합이 전체 직원 수나 100%와 일치해야 했다. 그러한 일치 여부를 확인하기 위한 검토가 진행되었고 일치하지 않는 경우, 최대한 많은 사례를 확보하기 위해 추가적인 검토가 진행되었다(예를 들어, 수치 항목란에 실수로 백분율을 기입하거나, 응답자가 비관리자 직원이 아닌 전체 직원을 기준으로 하는 등 기초 수치가 못된 경우). 결과적으로 237건의 사례를 복구할 수 있었다.

사업장 웰빙

무단결근(SICKLEAVE), 낮은 동기부여(LOWMOT), 직원 유지(RETAINEMP)와 관련된 이슈를 파악하는 변수들과 노사관계(QWPREL)를 파악하는 변수로부터 사업장 웰빙의 연속변수가 도출되었다. 변수들은 0과 1사이로 재조정(rescale)하였고 1이 가장 긍정적인 점수이다. 이후 이러한 변수들의 평균값을 계산하였다(네 개 변수 중 어느 것이든 하나의 변수에 대해서는 손실값 허용). 도출된 변수는 가중치를 부여한 EU 27개 회원국의 평균 값을 제하고 가중치를 부여한 EU 27개 회원국 사업체의 표준편차로 나누어 z 점수로 변환되었다.

사업체 성과

2018년 재무성과 관련 변수(PROFIT)와 2018년 기대수익에 대한 변수(PROFPLAN)에서 수익성이 기대한 것보다 높았는지(수익 기대가 없었는데 수익 발생), 기대한 수준이었는지(수익에 대한 기대 대로 수익 발생, 또는 수익 기대가 없었는데 손익분기점 달성 또는 손실발생), 아니면 기대보다 낮았는지(수익에 대한 기대가 있었지만 손익분기점 달성 또는 손실 발생)를 보여주는 변수가 도출되었다. 그 다음 기존의 수익 변수, 구성된 수익 기대 변수, 2016년 이후 생산이나 서비스 제공량의 변화를 나타내는 변수(PRODVOL) 그리고 조사 이후 3년 간 고용수준에 기대는 변화에 대한 변수(CHEMPFUT)를 정규화하여 0에서 1 사이에 분포하도록 하고 1이 가장 긍정적인 점수이다. 이 같은 네 가지 변수에 걸친 평균을 계산하여 사업체 성과 지표가 도출되었다. 마지막으로 EU 27개 회원국 평균값을 제하고 EU 27개 회원국 표준편차로 나누어 결과변수를 z 점수로 변화하였다.

혁신

혁신활동을 요약하는 변수는 다음과 같이 도출되었다. 사업체가 제품혁신(INNOPROD), 공정혁신(INNOPROC) 또는 시장혁신(INNOMAKR)을 도입하지 않은 경우에는 혁신이 기록되지 않았다. 적어도 혁신의 세 가지 유형 중 하나가 '시장에 새로운 것'으로 표시된 경우 시장에 새로운 혁신 도입을 한 것으로 기록되었다. '시장에 새로운 것'으로 표시되지 않은 어떤 제품이나 공장 또는 마케팅 혁신이 사업체에 도입된 경우에는 사업체에 새로운 혁신을 도입한 것으로 기록되었다.

제품시장전략

응답자들에게 네 가지 제품시장전략을 중요도 순으로 나열할 것을 요청하였다. 그 결과 경쟁사 보다 낮은 가격 제시(PMSTRATLP), 경쟁사 보다 좋은 품질 제공(PMSTRATBQ), 맞춤형 제품 및 서비스

제공(PMSTARTCUST), 경쟁사 보다 혁신성 강화(PMSTRATNPS) 등 네 가지 변수의 순위가 도출되었다. 네 가지 전략 중 어떠한 전략이 가장 중요한 것인지 또는 응답자가 두 개 이상의 전략을 가장 중요한 것으로 꼽은 경우 특정 중요 전략이 없다는 것을 나타내도록 이러한 네 가지 변수를 하나의 다섯 가지 카테고리를 지닌 하나의 변수로 축소하였다.

협업과 외주

ECS 2019는 제품이나 서비스 제공의 외주나 협업(ACTPROD)과 신규 제품이나 서비스의 설계 및 개발의 외주나 협업(ACTDEDE)을 나타내는 두 개의 변수를 담고 있다. 이 두 가지 활동 중 하나에 대해 협업을 하는 경우 협업을 하는 것으로 분류하고, 이 두 가지 활동 중 하나를 외주를 주고 협업에 대한 내용이 없으면 외주를 하는 것으로 분류했으며, 다른 경우는 협업이나 외주를 하지 않는 것으로 분류하였다.

채용 전략

응답자들에게 네 가지 채용 전략을 중요도에 따라 순위를 부여하라고 요청하였다. 그 결과 조직에 맞는 성격(HIRATT), 직책에 필요한 모든 교육 및 직업 자격 소지(HIRQUAL), 비슷한 직책 근무 경험(HIREXP), 필요한 모든 숙련 보유(추가 훈련 필요 없음)(HIRECANDO) 등 네 가지 순위변수가 도출되었다. 이러한 네 가지 전략 중 가장 중요한 것으로 꼽은 전략이 무엇인지, 또는 응답자가 두 개 이상의 전략을 중요한 것으로 꼽은 경우 주요 전략이 없는 것으로 하여, 이러한 네 가지 순위변수를 다섯 가지 카테고리를 둔 단일 변수로 축소하였다.

Importance of training 훈련의 중요성

일종의 훈련을 제공하는 사업체의 관리자를 대상으로 직원의 현재 직무에 필요한 숙련 제공(TRSKI), 현재 직무 이외에, 예를 들어 순환근무나 경력 개발 등 현재 직무 이외에 다른 직무를 수행하는 데 필요한 숙련 습득(TRFLEX), 사업체 개선관련 아이디어를 제안하는 직원 역량 제고(TRINN), 직원 사기 진작(TRMOT) 등 훈련을 제공하는 네 가지 이유의 중요성(매우 중요, 중요, 별로 중요하지 않음, 전혀 중요하지 않음)에 대해 물었다. 각 변수의 점수(네 개 변수 중 최소 세 가지에 대한 값이 존재하는 경우)의 평균을 내어 전반적인 훈련의 중요도를 파악하였다. 훈련에 부여되는 값의 낮음, 중간, 높음을 보여주기 위해 삼분위를 계산하여 척도를 다시 요약하였다.

직원과 직원 대표의 영향력 수준

직원이나 직원 대표가 경영 관련 의사결정에 미치는 영향의 정도를 파악하기 위한 변수가 도출되었다. 관리자들에게 업무 공정의 조직과 효율성(MMEPINORG, MMERINORG), 해고(MMEPINDISM, MMERINDISM), 훈련 및 숙련개발(MMEPINTRAIN, MMERINTRAIN), 근로시간 배치(MMEPINTIME, MMERINTIME), 임금 제도(MMEPINPAY, MMERINPAY)와 관련한 경영 의사결정에 직원 대표나 직원이 직접적으로 미치는 영향의 정도(매우 높음, 높음, 낮음, 없음)에 대해 물었다. 다섯 가지 변수의 쌍에 대해 평균을 계산하였다(일부 사업장에서 내려진 결정이 없는 경우가 있어 다섯 가지 중 네 가지 변수까지 손실값 허용). 직원이나 직원 대표의 영향력 수준의 낮음, 중간, 높음 정도를 보여주는 삼분위로 범위를 다시 요약하였다.

잠재계층분석

잠재계층분석을 통해 도입한 관행 다발 등 유사한 특징을 기준으로 사업체 집단을 구분지었다. 이러한 다변수 통계기법은 카테고리의 잠재 구성요소를 파악하기 위해 관찰된 변수에 적용될 수 있다. 잠재계층 모델은 관찰된 변수의 비슷한 응답 유형을 보이는 사례(사업체)의 집단을 파악한다. 관찰된 변수에 유사한 특성을 보이는 사업체들이 동일한 집단에 배정되고 반대로 많은 차이를 보이는 사례들은 다른 집단에 배정되도록 하는 방식으로 사례의 구별이 이루어진다. 다양한 매개변수화를 통해 다른 척도 유형(순위변수, 연속변수, 빈도변수 등)의 관찰된 변수를 포함할 수 있으며 순위잠재계층도 만들어 범주형 변수에 따른 차원적 구성요소도 파악할 수 있다(Magidson and Vermunt, 2003). Latent GOLD (Vermunt and Magidson, 2013; Vermunt and Magidson, 2016)를 활용하여 분석을 실시하였다. 관찰된 변수의 변화를 묘사하기 위해 몇 개의 계층이 필요한지 파악하기 위하여, 증가하는 수의 계층을 지닌 모형을 동일한 데이터셋에 적용하여 적합도(fit)를 비교하였다. 또 다른 평가 기준은 추가적인 계층의 규모(사업체의 최소 5% 포함)였다. 마지막으로 평가 기준에는 결과의 해석가능성이 포함되었다.²⁵

²⁵ 본 보고서에 제시된 모든 모형의 Latent GOLD 코드와 모형적합도 자료는 요청 시 제공 가능

Eurofound 조사 데이터에 대한 접근

Eurofound는 항상 조사 데이터를 공개합니다. 그래프나 표 작성을 하고자 한다면, Eurofound의 데이터 가시화 플랫폼 <https://www.eurofound.europa.eu/data/> 을 방문하시기 바랍니다

통계조사 원자료에 대한 자세한 정보는 <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/about-eurofound-surveys/data-availability> 를 방문하여 'Datasets'로 스크롤 다운하면 됩니다.

본 보고서는 2019년 Eurofound와 Cedefop이 2019년 공동 수행한 네 번째 유럽기업조사(ECS)를 바탕으로 작성되었다. 업무 조직, 인적자원관리, 숙련활용 및 숙련개발, 직원의 목소리 등 유럽의 기업들이 이행하고 있는 다양한 관행과 전략을 기술한다. 본 보고서는 이러한 관행들이 어떻게 조합되고 그로 인한 '관행 다발이 사업장 웰빙과 사업체 성과 측면에서 직원과 사용자 모두에게 이득이 되는 결과로 이어지는지 보여준다.

분석 결과, 상호이득이 되는 결과를 가장 잘 도출할 수 있는 사업체는 직원의 자율성이 높고, 동기부여 전략이 균형을 이루고 있으며, 포괄적인 훈련과 학습 전략을 취하고, 의사결정에 직접적으로 직원을 참여시킬 뿐만 아니라 이러한 활동을 위해 관리자의 지원이 제공되는 곳들이다. 특히 자율성, 숙련 및 직원 참여 등 직원 중심의 관행을 독려하기 위해 관리자들에 적절한 지원이 제공되어야 하는데, 관리자들이야말로 사업장의 변화를 주도할 수 있는 의사결정에 중요한 역할을 하기 때문이다. 이행되는 사업장 관행을 지속적으로 지원해야 하기 때문에 관리자들은 성공에 매우 중요하다.

Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)는 1975년에 설립된 유럽연합의 노사정 관련 기구이다. EU 규정 Regulation (EU) 2019/127에 따라 사회, 고용, 일자리 관련 정책에 지식을 제공하는 역할을 한다



Publications Office of the European Union

ISBN 978-92-897-2107-3 doi:10.2806/763770