

해고에 따른 생존자의 관리

송 교 석* · 이 원 행**

The Managing of Dismissal on Survivors

Gyo-Seok Song · Won-Hang Lee

Abstract

This paper presented here is generally the managerial prescriptions that they will apply to the majority of downsizing organizations most of the time. Each situation has its idiosyncrasies, so the architects of the dismissal will need to evaluate carefully the appropriateness of the various recommendations to their particular circumstances.

keyword managerial prescriptions, dismissal, downsizing

I. 서론

요즘 기업에서 시작된 구조조정 전략으로서 해고의 문제는 이제 학계와 기업 모두에게 뜨거운 감자로 인식되고 있다. 해고가 일상사로 간주되는 미국에서의 경영협회(AMA: American Management Association, 1989)가 조사한 내용에 따르면, 미국기업의 절반 이상이 지난 몇 년 사이에 다운사이징을 경험했으며, 향후에도 이 비율은 더 증가할 것이라고 대답하였다. 특히 평생고용의 기업문화에 익숙해 있던 한국에서의 해고는 여러 가지 문제들을 야기하고 있다. 자발적 이직은 유능한 조직의 종업원들이 조직을 이탈하게 되면 양질의 인력확보가 위협받게 되며, 이들의 모집과 선발 및 훈련에 막대한 비용이 소요되고 있다. 또 이직율이 높은 경우, 이탈해 버리는 인력에 투자했던 비용이 회수불가능하게 되고, 타사와의 구인경쟁에서 나타나는 임금상승의 부담이 가중된다는 점도 지적되고 있

* 안산공과대학 산업경영과 교수

** 초당대학교 디지털경영학과 부교수

다. 이직율이 높으면 정착성 없는 인력이 증가하게 되고, 이는 생산과정의 불안정성과 품질관리의 문제를 야기한다. 그리고 종업원들의 귀속감이 결여되기 쉬워 조직통합의 장애가 발생하며, 숙련인력의 이탈로 기술축적이 어렵게 되는 등 기업의 생산성을 저해하는 현상이 생길 수 있다.

설령 해고의 실행이 불가피한 선택이라고 할지라도, 해고 이후에 조직에 남아있는 종업원(본고에서는 이를 '생존자'로 칭함)들에게 미치는 해고의 영향까지도 간과할 수는 없다. 따라서 생존자에 대한 효율적인 해고의 관리는 매우 중요한 관심을 받고 있다.

현재까지 해고에 관한 상당한 연구는 해고의 주요 원인과 해고가 해고자에 끼친 영향(이원행A, 2000), 그리고 해고에 따른 고용불안(job insecurity)이 생존자에게 어떤 영향을 미쳤는지에 집중되었다(이원행 B, 2001). 하지만 기업의 입장에서 바라보았을 때, 해고를 어떻게 실행하느냐에 따라 생존자들이 받는 영향은 다르기 때문에 이에 대한 연구는 매우 중요하고도 실제적인 과제가 된다. 생존자의 반응이 조직의 효율성을 결정하기 때문이다.

그렇다면 해고는 생존자에게 어떤 효과를 미치게 될까? 어떤 경영자들은 해고는 부하의 생산성, 사기, 조직에의 몰입에 결정적으로 부정적인 영향을 미친다고 말하는 반면, 다른 경영자들은 해고는 동일한 조직 또는 사업집단 내에서도 부하들에게 미치는 영향이 상이하다고 보고하고 있다.

만약에 해고가 생존자에게 미치는 영향이 인식될 수 있다면, 경영자들은 해고를 어떻게 행할 것인가에 관해 더 효율적인 의사결정을 해야 한다. 해고시에 생존자의 반응에 영향을 미치는 상당수의 요인은 경영자에 의해 결정되기 때문이다. 만약 해고에 대한 관리가 매끄럽지 못하다면, 그에 따라 생존자의 생산성과 사기가 저하되고, 결국은 해고를 단행함으로써 달성하리라고 희망하였던 비용의 절약이상을 오히려 잃을 수 있다. 결국 해고에 따른 생존자에 대한 관리가 중요한 화두로 떠오르게 되는데, 본 연구는 이에 대한 이론적 바탕을 제공하는데 그 목적을 두고 있다.

II. 생존자에게 미치는 영향요인

1. 지각된 공정성

해고의 공정성에 대한 생존자들의 지각은 해고가 왜 발생하였으며 어떻게 실행됐느냐에

대한 생존자들의 믿음에 의해 결정된다. 많은 연구들로부터 나타나는 일반적인 발견들에 의하면, 생존자들은 해고가 공정하다고 믿는 한 더 호의적인 반응을 보인다. 하지만 생존자의 공정성 판단이 이슈의 범위에 의해 영향을 받는지 여부는 그리 분명하지 않다. 생존자들이 묻게 되는 공정성 관련 질문들은 다음과 같다(Brockner, 1992).

(1) 해고의 정당성

생존자들은 해고가 예컨대, 경영자의 욕심이나 무능(incompetence) 때문이 아니라 정말 불가피하다는 것을 믿을 필요가 있다. 만약 조직의 준거집단(reference group)에 속하는 다른 기업들도 다운사이징을 하고 있다면, 생존자들은 해고가 정당하다고 믿을 가능성이 더 높다. 또 최고경영자들이 해고에 대한 의사결정을 하기 이전에 대안적 원가절감 방안들(정규퇴직으로 인한 자연적 인원감소(attrition)나 임금동결 등)를 투명하게(transparently) 고려하였다면, 해고는 정당한 것으로 받아들여질 가능성이 더 높다.

(2) 해고와 기업문화의 일치

IBM은 평생고용(full employment) 정책을 채택하고 있기 때문에, 종업원의 직무가 없어질 경우에만 종업원의 해고를 시도한다. 더욱 노동력이 불가피하게 감소되어야 할 경우에도, IBM은 자연퇴직이나 조기퇴직, 그리고 자발적 사직 인센티브를 선택한다. 다른 기업에서도 고용안정(employment security)은 그 기업의 비공식 조직문화 또는 기업문화의 통합적 부분(integral part)이 된다. 만약 온정주의적(paternalistic) 조직이라 불린 이런 기업들이 해고를 선택한다면, 그들은 기업문화의 본질에 대한 종업원의 믿음을 위반하게 된다. 이와 같이 기업문화와 일치(congruent)하지 못하다고 지각된 해고는 사용자와 종업원 사이의 심리적 계약(psychological contract)을 위반하게 되고, 따라서 그들은 해고를 불공정하게 느낄 가능성이 더 높다(Rousseau, 1989).

(3) 적절한 사전통고

만약 사람들이 해고로 직장을 잃게 된다면, 그들은 적절한 사전통고(advanced notice)를 받는 경우에만 공정하다고 느낄 가능성이 높다. 이에 따라 대부분의 기업들이 공장폐쇄 또는 대규모의 해고가 있을 경우에는 일정기간 전에 행하는 사전통고의 제도를 채택하고 있다. 따라서 많은 기업에서 사전통고제도를 시행하고 있다. 물론 '적절한' 사전통고(advanced notice)를 구성하는 항목은 상황에 따라 상당히 다르다. 사보타지나 태업을 하는 상황에서 너무 긴 사전통고를 하는 경우에 경영자들은 상당한 비용을 지불할 수도 있지만, 그래도 충분한 사전통고를 고려해야 한다. 여러 가지 상황을 고려한다고 하더라도,

노동법 등에서는 평균적인 사전통고를 종업원들에게 제공하도록 규정하고 있다(Brockner, 1992). 한국의 근로계약법에서도 사용자는 근로자를 해고(정리해고 포함)하고 자 할 때에는 적어도 30일 전에 예고하도록 하고 있다(32조 1항).

(4) 해고의 세부적 문제에 대한 조직의 관심

언뜻 보면 생존자들은 해고가 발생한 사실에만 상당히 관심을 갖고 있을 뿐 그 해고가 어떻게 전달되었는가에 대한 기본적인(nitty-gritty) 세부사항에는 그리 관심이 없는 것처럼 보인다. 하지만 선행연구에 의하면, 생존자들은 해고의 실행에 있어서 외관상으로 상당히 사소하고(trivial) 세부적인 일에 따라서 상당히 상이한 반응을 보인다(Brocknor, 1992). 예를 들어, 해고사실을 모르고 회의에 나갔다가 해고되었음을 알았을 경우, 이를 바라본 생존자들은 해고가 공정하지 않다고 지각할 수 있다.

이런 해고실행의 세부사항들은 주로 그것의 상징적 의미 때문에 생존자들에게 영향을 준다. 사람들은 위임과 존경으로 대해야 하며, 특히 다운사이징과 같은 고통과정 중에는 더욱 그러하다. 조직이 해고를 실행하는 방법이 사소한 것처럼 보일 수 있으나, 그들 행동에 전달된 메시지는 사소한 것 이상이다. 이와 같이 해고의 세부적인 문제에도 애쓰는(sweat) 조직은 종업원들의 인격을 존경한다는 것을 해고자 및 생존자 모두에게 전달함으로써 결과적으로 해고가 더 공정한 것으로 지각될 수 있다(Brockner & Greenberg, 1990).

(5) 해고의 사유에 대한 분명하고 적절한 설명

조직이 해고에 대한 적절한 이유를 준비하는데 시간을 사용할 때, 생존자들은 그 과정이 더 공정하다고 판단할 가능성이 높다. 설명의 내용은 해고의 필요성에 대한 타당한 주장을 포함할 수 있는데, 이미 정보를 갖고 있지 않은 생존자들이 전에는 이에 대해서 어떤 생각도 하지 않을 수 있다. 또한 조직이 설명을 위하여 시간과 노력을 사용하였다는 단순한 사실—설명 내용과는 상관이 없이—그 자체가 생존자들로 하여금 그들이 존엄하고 존경받는 방법으로 취급받고 있음을 상징한다(Robert, 1988).

(6) 최고경영층의 참여

지금까지 나룬 주제들에 따르면 생존자들의 공정성 판단은 해고의 본질과 해고가 어떻게 다루어졌는지의 형태에 따라 달라진다. 올바른 일(본질)을 하는 것도 중요하지만 일을 올바르게(형태) 하는 것도 매우 중요하다. 마찬가지로 만약 조직이 다운사이징을 하고 있다면, 최고위 경영층이 원가의식을 갖는 것도 특히 중요하다. 상위 경영자들의 자기희생

없이 종업원들만의 해고는 해고의 공정성을 해친다.

(7) 해고자와 생존자의 결정기준

해고자와 생존자를 결정하는 전형적인 의사결정의 기준에는 성과(merit)와 연공(seniority)이 있다(이원행, 1998). 이중 어떤 결정기준이 다른 것보다 절대적으로 공정하다고 말할 수는 없다. 기업의 전략이나 기업의 역사 그리고 기업문화에 따라 결정된 기준이 가장 합리적인 것으로 평가받을 수 있다. 예를 들어, 연공이 역사적으로 조직의 자원 배분(해고자와 생존자)을 결정하는 기준으로 사용되어왔고 그 조직이 그 기준을 깨고 싶지 않다면, 누가 해고되고 조직에 남을 것인가에 대한 결정은 연공에 의해 적절히 결정될 수 있다.

아마도 결정기준의 내용으로서 가장 중요한 것으로는 그 기준이 실행되는 방법이다. 일관성(consistency)과 정확성(accuracy)은 공정하게 실행된 의사결정기준의 두 보증서(hallmark)이다(Leventhal, 1976). 만약 성과기준이 채택되었다면, 성과기준은 모든 의사결정의 기준이 되어야 한다. 예외가 허용될 수는 있으나, 만약 그렇다면 그 이유를 설명할 의무가 있다. 더 나아가 성과가 선택된 기준이라면, 사용된 과정 역시 성과를 유효한 성과의 기술(representation)이 되어야 함은 매우 중요하다. 예를 들어, 어떤 조직이 성과기준으로 다운사이징을 할 의도였다면, 성과평가척도는 고성과자와 저성과자를 구별하기 위해 사용되어야 한다.

(8) 해고자에 대한 유형의 지원

해고자에 대한 가시적인 지원의 형태는 퇴직금(severance pay), 사외직업상담(outplacement counseling), 건강보험, 그리고 다른 형태의 복리후생 등이 있다. 물론 고용당시의 직급에 따라 조직이 제공하는 지원에는 차이가 있을 수 있다. 하지만 여기에서 생존자들이 이에 대한 구체적인 증거를 발견하게 된다면 그 해고를 공정하게 생각할 수 있다(Brockner, 1992).

(9) 해고의 의사결정과정에 참여

해고와 관련된 많은 의사결정이 있지만, 종업원들은 특히 그 과정에 참여해야 한다(Brockner, 1992). 예를 들어, 다운사이징을 하기 전에, 어떤 조직은 비용을 어떻게 감소시킬 것인가에 대해 그들 종업원으로부터 해답을 구하려고 한다. 이러한 시도는 두 가지의 이익을 가져다준다. 첫째, 종업원들은 해고에 의존하지 않고서도 어떻게 하면 비용을 줄일 수 있을 것인가에 대해 창조적인 해결책을 가질 수 있다. 둘째, 실령 종업원들이 그

해고를 불가피한 것으로 신택한다고 할지라도, 그들은 그러한 절차 없이 행한 해고보다 그것을 더 공정하다고 생각할 수 있다.

이상에서 기술한 내용들은 생존자들에 있어서의 공정성과 관련된 이슈들이다. 일반적으로 생존자들의 생산성과 사기는 그들이 그 해고를 공정하다고 보는 정도에 따라 더 증가하게 된다.

2. 변화된 작업조건

생존자들은 해고에 대해 지각된 공정성뿐만 아니라 해고에 따른 작업환경에 의해서도 역시 영향을 받는다. 이런 변화 중 어떤 것들은 위기의 원천을 나타내는 반면에, 다른 어떤 것은 기회의 원천을 나타낸다. 당연한 말이지만 선행연구에서 나타난 일반적인 사항들에 의하면, 생존자들의 생산성과 사기는 그 변화들이 기회보다는 위기라고 믿게 될 때 감소한다는 것이다. 생존자들이 작업장에서의 변화에 대해 갖는 더 구체적인 관심들은 다음을 포함하고 있다(Brockner, 1992).

(1) 추가적인 해고의 가능성에 대한 걱정

생존자들의 고용불안(job insecurity)은 대개 해고 이후에 증가한다(이원행A, 2001). 많은 조직들이 다운사이징을 일회성이 아닌 파도물결처럼 계속적으로 진행하기 때문에, 고용불안의 수준은 일정하지가 않다. 하지만 추가해고의 위협 그 자체가 고용불안을 야기하는 것은 아니며, 생존자들이 추가해고가 있는데도 자신들이 해고의 부정적 효과에 대응할 마땅한 수단이 거의 없다고 믿을 때 고용불안을 경험한다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). 예를 들어, 다음에 해고가 예상되는 상황에서, 종업원들은 현재와 비슷한 수준의 직무를 다른 곳에서 얻을 수 있다고 믿게 되면 고용불안을 느낄 필요가 없다.

일반적으로 높은 수준의 고용불안은 생존자들의 생산성과 사기에 부정적 영향을 가져온다(이원행B, 2001). 하지만 중간정도의 고용불안이 더 낮은 수준의 고용불안과 상대적인 비교를 했을 때, 생산성과 사기를 높게 하는 선행연구는 많다(Brockner, Grover, Reed, & Dewitt 1992). 말하자면 다운사이징이 발생될 때 고용불안과 직무성과와의 관련성은 뒤집힌 U자형(inverted U)의 형태를 취한다. 생존자의 조직에 대한 충성심은 고용불안이 낮을 때보다 중간일 때 더 낮다(Brockner, 1992).

(2) 현 직무와 해고전의 직무 비교

해고 이후 대부분의 생존자들은 자신들의 직무가 해고전과 비교하였을 때 변했음을 발견할 가능성이 높다. 첫째, 그들의 업무량이 가파르게 증가한다. 더 적은 인원으로 일을 처리해야 하기 때문에, 남아 있는 종업원들은 더 많은 일을 감당해야 한다. 이러한 경향은 특히 중간관리자 계층에서 관찰될 수 있다.

둘째, 생존자들이 수행하는 작업의 성격도 불가피하게 변한다. 특히 업무의 양이 증가한 중간관리자 집단에서는 또한 자신들의 직무가 더 흥미가 있다고 느낄 가능성이 높다. 그들은 이전보다 더 큰 자율성(autonomy)을 경험하고, 그들 직무에 있어서의 다양성(variety)과 직무의 속성(attribute)이 증가하였음을 느낀다(Brockner, 1992). 이와 같이 중간관리자 집단은 그들의 일에 있어서 부정적 변화와 긍정적 변화를 모두 경험하게 된다. 말하자면 증가된 작업의 양과 (위협을 원천을 나타냄), 본질적인 질의 증가를 (기회의 원천을 나타냄) 경험한다.

(3) 현 직장에서의 미래 전망

해고는 때때로 조직에 남아있는 생존자들의 미래 전망을 흐리게 만드는 효과가 있다. 예를 들어, 다운사이징이 발생하는 조직에서 향후 몇 년 안에 중간관리자 직급으로 승진하기를 희망하였던 일선관리자들의 입장을 고려해보자. 그 조직이 최근의 해고기간에 많은 중간관리자 직위를 없앴다면, 남아있는 생존자들은 조직에서의 미래 기회에 대해 불확실성을 느끼게 된다. 이와 반대로 다른 상황에서 생존자들은 조직의 다운사이징 결과로 새로운 경력기회가 존재함을 믿을 수 있다. 요약하면, 생존자들의 반응은, 해고 이전과 상대적으로 비교를 하였을 때, 자신들의 경력전망(career prospect)이 어떻게 될 것인가에 달려있다.

(4) 동료 생존자들의 반응

스트레스 또는 불확실성의 시대에 있어서, 사람들은 자신들이 무엇을 생각하고 행할 것인가를 결정하기 위하여 자신들의 동료로부터 단서를 얻는 경우가 종종 있다. 생존자들은 그들 작업환경에 있어서의 객관적인 변화에 날카롭게 주의를 집중할 뿐만 아니라 (예를 들어, 그들 업무량이 증가하였는지 여부, 또는 그들의 경력기회가 감소하였는지 여부), 그들은 새로운 작업환경에 대한 그들 동료들의 반응에 대해 상당히 의식한다. 예를 들어, 그들은 자신들의 동료가 조직에서 얼마나 그만두는지를 예의 주시한다. 결론적으로 생존자들의 반응은 그들 동료집단, 특히 가까운 작업집단 내에 있는 동료들의 반응에 의해 상당히 영향을 받는다(Salancik, Pfeffer, 1978).

III. 생존자의 관리

생존자들로부터 가장 긍정적인 반응을 이끌어내기 위해, 경영자들은 다음과 같은 점에 주의를 필요로 한다. (1) 해고를 공정하게 처리한다. (2) 생존자들이 작업장에서 부정적 변화(예, 위협)에 대처하는 것을 돕는다. (3) 생존자들이 작업환경 내에서 긍정적 변화(예, 기회)에 초점을 맞추도록 촉구한다. 이를 위해 해고이전, 해고기간 중, 해고이후로 나누어 적절한 관리를 할 필요가 있다.

1. 해고 이전의 관리

해고의 효과는 상당히 극적이어서 조직의 단기적·장기적인 건강에 영향을 주는 주요한 요인이 될 수 있다. 최고경영자들은 해고와 경영전략, 그리고 해고와 기업문화와의 관련성을 결정할 필요성이 있다. 해고는 대개 인건비 억제(containment)를 통하여 생산성의 개선을 시도하는 조직의 전략을 반영한다. 비용의 억제가 적어도 어떤 시기에는 적절한 전략이 될 수는 있지만, 그러나 그것이 언제나 최적의 전략이 될 수는 없다. 예를 들어, Heinz사는 1980년대 내내 해고나 공장폐쇄와 같은 비용절감 전략을 실행하여 상당한 재무적 성공을 거두었다. 하지만 남아있는 노동력이 점점 소외되고, 제품의 품질이 떨어지며, 낭비가 증가하였다. 얼마가지 않아, Heinz사는 비용억제에서 TQM(total quality management)으로 회사의 전략을 변경하지 않을 수 없었다. 이 전략에 따라 Heinz의 노동력은 다시 증가하게 되었다.

간단히 말하면, 해고는 기업전략의 논리적 결과로 결정되어야 한다. 만약 그 전략이 해고의 채택 이전에 부실하게 정의된다면, 해고는 기업의 단기적 또는 장기적 문제에 대한 대답이 될 가능성이 적다. 해고는 목적에 대한 하나의 수단이 되며, 기업전략은 그 목적을 정의하는데 도움을 준다. 더욱 다운사이징이 어쩔 수 없다고 그 전략이 제시한다면, 그 조직은 해고 대신 비용절감 이외의 다른 전략(예를 들어, 자연감소(attrition), 임금동결, 조기퇴직 등)을 고려한 후, 추가로 해고를 생각하는 것이 좋다. 이런 해고에의 대체전략은 대개 격렬하지(drastic) 않아서 조직전체에 쇼크를 줄 가능성이 더 적다 (Greenhalgh, Lawrence, and Sutton, 1988).

해고와 기업문화간의 복잡한 관련성 또한 해고의 채택 이전에 철저히 고려될 필요성이 있다. 존재하는 기업문화가 있다면, 최고경영자는 해고가 실행돼야 하는지, 만약 실행된다면 어떻게 실행해야 하는지를 평가할 필요가 있다. IBM의 경우, 조직의 문화가 매우 강해서 비자발적인 해고의 가능성을 배제할 수도 있다. 그렇다고 해서 이것은 해고를 할 것인가 또는 어떻게 해고를 할 것인가에 관한 결정이 언제나 기업문화와 일치할 필요성이 있음을 의미하지는 않는다.

때로는 해고가 기존의 기업문화를 바꾸기 위해 행해지기도 한다. 예를 들어, 이전에 온정주의적(paternalistic) 문화를 가지고 있는 어떤 조직은 자신들의 조직문화를 더 공격적으로 바꾸기 위해 조심스럽게 종업원을 해고하는 단계를 취했다. 하지만 해고의 결정이 기존의 조직문화와 일치하지 않는 것으로 보인다면, 생존자들은 그 조직을 더 불공정하다고 경험하게 될 수 있다. 물론 경영자들은 다른 해고 관련 이슈들을 (예를 들어, 사전통보, 해고의 이유에 대한 분명한 설명, 해고 희생자에 대한 적절한 지원 등) 부드럽게 처리함으로써 그런 지각에 대처할 수 있다.

적절한 사전통고를 함으로써 조직은 상당한 이익을 얻을 수 있는데 그 이유는 다음과 같다. 먼저 해고의 희생자들이 더 우아하게 조직을 떠남으로써 조직의 명성(reputation)과 향후 조직의 종업원 모집노력에 도움을 준다. 또한 해고의 생존자들로부터 더 호의적인 평가를 받아 더 높은 생산성과 사기의 향상을 가져올 수 있다.

핵심인물은 다양하게 존재 한다(come in). 첫째, 조직이 분명한 이유로 보유하기를 원하는 스타(star)로서 그는 성과가 높다. 둘째, 오피니언 리더로서 그들의 의견은 주변에 상당한 영향을 미친다. 만약 생존자들은 그들 자신이 어떤 반응을 보일 것인지에 관해 다른 사람으로부터 단서를 취했다면, 오피니언 리더(opinion leader)가 해고에 대해 상대적으로 낙관적인 반응을 갖는 것은 특히 중요하다.

몇 가지의 행동단계가 새로운 조직에 핵심인물의 몰입을 촉구하도록 도울 수 있다. 예를 들어, 핵심인물들은 그들의 역할이 무엇이며, 그들의 역할이 다운사이징 노력의 성공에 얼마나 중요한지에 대해 말해주어야 한다. 또한 그들은 조직의 구조조정이나 테스트 포스 팀(task force team)에 참여할 수 있다.

어려운 해고과정을 실행하는 일선관리자들은 자신들에게 무엇을 기대하고 있으며, 어떻게 행동할 것인가를 알 필요가 있다. 그들은 자신들의 부하 생존자들이 광범위한 감정들

즉 분노, 걱정, 안도, 죄의식, 그리고 부끄러움을 느끼리라 예상할 것이다. 대부분의 사람들이 이런 감정들을 하나씩 느끼지 않고 복수 또는 여러 가지 감정들을 동시에 느낄 수 있다.

더 나아가 이런 감정 중 어떤 것들은 이치에 맞지 (make sense) 않을 수도 있다. 생존자들의 죄의식(survivor guilt)의 사례를 생각해보자. 사람들은 흔히 자신들이 어떤 나쁜 일을 했다고 믿을 때 죄의식을 느낀다. 생존자들은 자신들에게 “내가 잘못된 것이 없는데 왜 내가 죄의식을 느껴야 하나?” 라고 말을 할 수도 있다. 생존자들이 해고된 사람들보다 더 잘 지낸다는 단순한 사실이 죄의식을-특히 생존자 자신들이 해고된 사람에 비해 오히려 더 쉽게 해고될 수도 있었다고 믿을 때-느낄 수 있다. 관리자들은 생존자들이 감정적 고통을-설령 그것이 비이성적으로 보이는 감정이라고 할지라도- 느끼더라도 놀라지 않는다.

더 복잡한 문제로서 해고를 처리하는데 책임이 있는 사람들은 악명이(notoriously) 높은 직무를 수행해야 한다는 점이다(Brockner, 1992). 첫째, 대부분의 담당자들은 자신들이 종업원들에게 그들이 직무를 잃게 됨을 말하는 고통스런 과업에 직면하는 것을 원하지 않는다. 사람들은 대개 나쁜 소식을 전하는 사람(bearer)이 되는 것을 원하지 않으며, 해고 담당자 역시 마찬가지이다. 관리자들에 의하면 자신의 직무 중에서 가장 어려운 부분은 사람들에게 -특히 해고될 사람들이 과거에 상당히 성과가 좋았던-그들이 해고될 사실을 말하는 것이다. 이런 불편함(discomfort)의 결과로 해고 담당자들은 그 과정을 잘못 처리할 수 있다.

둘째, 대부분의 해고 담당자들은 사람들을 부드럽게 다룰 능력이 부족하다. 어떤 사람들은 그 해고과정을 처리하는데 천부적인 재능을 가진 반면, 어떤 사람들은 경험을 통해서만이 능숙할(proficient) 수 있다. 하지만 해고는 조직 내에서 상대적으로 드문 사건이다. 따라서 해고의 담당자들은 어떤 일을 반복적으로 수행함으로써 얻게 되는 학습의 이익을 기대할 수 없다.

2. 해고기간 중의 관리

해고가 있을 예정이라고 노동자들이 알게 되면, 그들은 그 정보에 목말라 한다. 그들이 의문을 갖는 것들 중에는 가까운 장래에 일어날 다음의 사건을 포함 한다: 누가 해고될 것인가? 언제 해고될 것인가? 왜 해고가 있나? 다시 해고가 있을 것인가? 조직은 해고자

와 생존자를 어떻게 결정할 것인가? 조직은 해고될 사람들을 무마하기 위해 무엇을 계획하는가? 시간이 흐르면서 나타날 가능성이 높은 의문은 다음과 같다: 해고 이후 이곳의 사정은 어떻게 달라질까? 경영자들은 신뢰할 수 있는가?

만약 이런 의문들에 대해 조직이 충분한 정보를 제공하지 않는다면 다음과 같은 문제점들이 발생할 수 있다(Brockner, 1992). 첫째, 생존자들은 자신들이 조직에 해가 되고 있다는 믿음을 가질 수 있다. 조직에의 신뢰는 해고기간 중에 감소할 것이며, 생존자들로 하여금 조직이 죄가 있다고 믿게 한다. 둘째, 생존자들은 각자 단서를 얻는다. 만약 이와 같이 정확한 정보가 주어지지 않는다면 비공식적인 풍문(grapevine)은 생존자들의 신뢰와 통제를 벗어날 수 있다는 다른 기제(mechanism)를 제공한다.

분명히 경영자들이 조직에 남아있는 노동자들과 토론하기를 원하지 않거나 토론할 수 없는 일들이 있을 수 있음은 확실하다. 하지만 이 경우에도 만약 경영자들이 정보를 제공할 수 없는 이슈들에 대해 알려 준다면 생존자들은 자신들이 상당히 공정하게 처리되고 있다고 느낄 가능성이 높다. 특히 경영자들이 정보를 제공하기를 원하지 않거나 제공할 수 없는 이유에 대해 분명하고 적절한 설명을 제공하는 경우에도 마찬가지이다. 요약하면 해고에 의해 수반되는 모든 불확실성은 생존자들로 하여금 무엇이 일어나는지를 알아차리도록 (make sense) 시도한다. 사람들은 가까운 장래에 발생할 구체적인 세부항목을 알고 싶어 할 뿐만 아니라 장기간에 걸쳐서 조직에서 예상되는 일을 상징하는 어떤 정보를 알 필요가 있다. 이런 이유들 때문에 경영자들은 커뮤니케이션의 본질과 형태 모두에게 특별한 주의를 기울일 필요가 있다.

해고는 해고자들의 경제적 복지를 직접적으로 위협하고, 생존자들의 (그들도 퇴직어부에 대해 걱정을 한다) 경제적 복지를 간접적으로 위협한다. 따라서 조직은 고통을 완화시키기 위한 구체적인 지원을 준비하는 것이 중요하다. 퇴직금, 사외직업상담(outplacement counseling)은 눈에 띄는(tangible) 지원의 분명한 사례이다.

또한 경영자들이 해고 희생자들을 돕기 위하여 무엇이 행해지고 있는지를 생존자들에게 전달하는 것은 매우 중요하다. 하지만 경영자들이 해고 희생자들에게 상당한 유형자원을 실제로 준비하고 있다고 하더라도, 대부분의 생존자들은 경영자들이 그들을 위해 어떤 것도 하지 않고 있다는 반응을 보일 수 있다.

희생자들을 존경으로 대하는 하나의 방법은 유형의 지원 예를 들어 퇴직금과 사외직업상담(outplacement counseling)을 제공하는 것이 있다. 하지만 희생자와 생존자에게 무

엇을 말할 것이며, 어떻게 말하고, 언제 어디에서 정보를 전달할 것인가에 있어서 외관상 일치하지 않는 세부항목은 노동자들이 위엄으로 대해졌는지를 결정한다. 더 나아가 이러한 외관상의 사소한 세부항목을 다루는데 있어서 조직의 직접 비용은 퇴직금이나 사외직업상담과 같이 더 많이 소요되는 구체적인 비용보다 훨씬 적다.

다운사이징을 하는 조직이 직면하는 하나의 질문은 퇴직금과 같은 유형의 지원과 (caretaking), 인도적이고 위엄을 갖춘 방식으로 희생자와 생존자를 내하는 무형의 지원을 어떻게 통합하느냐이다. 조직이 이 두 영역에 대비를 많이 하면 할수록, 해고에 대한 생존자들의 반응은 더 호의적일 것이다. 몇 연구에서 나타나는 가장 흥미 있고 유용한 발견은 다음과 같다: 해고의 과정이 공정하다고 생존자들이 느끼게 되면- 말하자면, 적절한 사전통고가 주어지고, 해고의 사유에 대해 분명히 설명을 하며, 존경을 갖고 그 소식을 전달한다면- 생존자의 반응에 미치는 퇴직금과 같은 지원비용의 형태는 그 중요성이 감소된다.

다시 말하면, 생존자들은 조직이 해고 희생자에게 지급한 퇴직금과 같은 구체적인 항목보다는 더 위엄과 존경을 갖고 대한다고 느낀다면 더 호의적인 반응을 보일 것이다. 즉 생존자들은 해고의 과정이 불공정하다고 느끼게 될 때 유일하게, 그들의 반응은 해고된 사람에게 지급된 구체적인 지원금액에 그해 의존하게 된다(Brockner, 1992).

해고와 같은 스트레스에 생존자들은 혼돈과 충격(upset)을 느낀다. 해고에 의해 야기된 혼돈(turmoil)에 대해 관리자가 자주 보이는 반응 중의 하나는 그들이 생존자들로부터 더 몸을 사리는 (withdrawn) 경향을 보인다는 점이다. 물론 여러 가지 측면에서, 관리자가 몸을 사리는 것은 이해할 수 있다. 이것은 결국 관리자들이 생존자들을 대함에 따른 걱정과 근심 때문에 더 자기몰두(self-preoccupied)를 느끼기 때문이다. 하지만 모든 수준의 관리자들은 생존해 있는 노동력들(생존자들)에의 접근을 감소시키지 말고 오히려 더 증가시킬 필요가 있다.

사회학자들은 사람의 생애에서 중요한 변화는 전환을 인정하는 공식적 의식에 의해 수반된다고 언급하였다. 사람들은 그들의 세계가 변화되었음을 인정하고 그 변화와 관련된 감정들 즉 슬픔과 기쁨 그리고 죄의식 등을 일게 될 때에 전환을 수용하기가 다소 쉬워진다. 의식(ceremony)은 사람들로 하여금 변화와 변화에의 반응을 인정할 수 있는 기회를 제공한다. 생존자 환경에서의 의식들은 여러 가지 형태를 취할 수 있다. 예를 들어, 소집단의 생존자들은 작업장에서의 절박한 변화를 설명하기 위하여 점심 모임을 가질 수 있

다. 또는 조직차원에서는 해고와 관련된 변화가 알려져야 하는 근무시간에 특별모임을 갖고, 생존자들은 그 변화에 대해 그들의 반응을 교환하도록 조장할 수 있다.

3. 해고 후의 관리

해고의 격렬한 충격이 (acute trauma) 다소 진정되었다는(subside) 것을 경영자들이 알게 되면, 생존자들은 해고 이후의 작업환경을 설계하는데 있어서 적극적 역할을 할 수 있는 모든 기회를 얻어야 한다. 예를 들어, General Electric의 Workout 프로그램은 조직이 더 적은 인원으로, 더 많은 일을 어떻게 수행할 것인가에 관해, 생존자들이 업무제안을 하도록 촉구하는 참여과정(participatory process)을 개발하였다. 종업원 참여(employee input)는 해고와 같은 스트레스를 받는 사건 이후에 특히 중요하게 된다. 결국 생존자들은 그들의 통제의식(sense of control)을 위협하는 사건을 목격한다. 지각된 통제는 만약 생존자들이 해고후의 여파(aftermath)에서 그들에게 영향을 줄 의사결정에 적극적으로 몰입한다면 적어도 어느 정도는 회복될 수 있다.

생존자에 있어서의 공통적인 불만은 그들이 자신의 일을 해야 할 뿐만 아니라, 이전에 해고된 사람들에 의해 수행된 일 중에서 상당 부분을 담당해야 한다는 점이다. 조직은 전략을 통하여 해고가 적절한지를 결정하기 위해 생각할 필요가 있는 것처럼, 생존자에 의해 행해지는 직무 역시 전략에 적합한지를 평가해야 한다. 가치가 낮은 작업을 없애는 것에 관심을 가져야 한다. 이를 위해 전략에 따라 집중해야 하는 직무와 생존자가 실제로 행하는 직무를 비교한다. 비교 이후에 이미 필요하지 않은 작업량은 없애야 한다.

습관적인 행동은 고치기가 쉽지 않다. 그럼에도 불구하고, 다운사이징을 행하는 많은 조직들은 “그것은 우리들이 여기에서 항상 행했던 방식이기 때문에” 라는 것이 생존자들의 직무기술서(job description)에 포함된 어떤 직무에 대해 적절한 정당성(justification)을 갖는 것은 아님을 배우게 된다. 가치가 낮은 작업을 제거함으로써, 여러 가지 측면에서 조직에 이익이 될 뿐만 아니라, 적어도 생존자들은 이전의 자신의 작업량에 최근에 조직을 떠난 동료의 작업까지 포함된 초과 작업량을 느낄 가능성이 적게 된다.

생존자들의 반응은 해고이전과 비교할 때 작업량에 있어서의 변화뿐만 아니라, 직무에 있어서의 재미나 질에 있어서의 변화에 달려있다. 만약 그들의 작업이 본질적으로 더 재

미있어졌다면, 그들의 생산성과 사기는 증가할 것이다(Hackman & Oldham, 1980). 예를 들어, Kodak은 종업원들을 의사결정에 참여시키고, 팀에서 일하도록 하였으며 (팀은 변화를 크게 하고 고립감을 감소시킴), 자신의 작업을 어떻게 체크할 것인가를 그들에게 가르쳤다. 작업 이후의 환경은 생존자들이 작업을 심리적으로 더 재미있게 하도록 작업을 재설계하기 위한 비옥한 토양을 제공하였다. 우리는 이것을 직무충실화라고 한다.

만약 올바르게 행해지기만 한다면, 해고도 대규모 조직변화의 한 부분을 나타낸다. 따라서 해고 이후에는 옛날 방식에 수반된 성공의 기회는 이미 존재하지 않을 수 있다. 불행히도 많은 생존자들은 “여기에는 더 이상 어떤 기회가 존재하지 않아” 라는 잘못된 결론, 즉 그들의 생산성과 사기를 자극하는 지각에 잘못 도달할 수 있다. 하지만 실제에 있어서 조직은 해고후의 변화에서 많은 기회들 또는 긍정적 변화의 원천을 준비할 수 있으나, 이런 기회들은 이전에 존재했던 것들과는 아주 다를 수 있다. 따라서 조직의 책임은 생존자들에게 다음을 분명하게 하는 것이다: (1) 해고후의 환경에 기회가 존재하며, (2) 그것은 더 성공적으로 작업을 할 수 있는 새로운 방식과, (3) 장기적인 측면에서 그들의 경력전망(carcer prospects)을 증가시키는 방식이 된다. 그리고 이런 잠재적 기회들을 자본화할 필요가 있다.

IV. 결 론

오늘날의 많은 경영자들은 해고를 행하는 조직을 운영하지 않을 수 없다. 각 조직은 상황에 따른 특이성(idiosyncrasy)을 갖고 있기 때문에, 해고를 실제하는 경영자들은 특별한 상황을 둘러싼 다양한 견해들에 대해 신중하게 평가를 해야 한다. 일반적으로 생존자들은 해고와 관련된 조직의 의사결정이 공정하다고 지각할 때 남아있는 조직에서의 생산성과 사기가 증가하는 것으로 나타났다. 하지만 해고가 생존자들에게 부정적인 영향만을 끼치는 것은 아니다. 해고는 생존자들에 새로운 기회를 제공해 줄 수도 있다. 따라서 생존자들을 관리해야 하는 책임을 맡고 있는 경영자들은 생존자들에게 이를 인식하게 함으로써 궁극적으로는 조직의 효율성과 생동감에 의미 있는 효과를 미치도록 해야 한다.

참고문헌

- 1) 이원행, 해고에 대한 생존자의 반응에 관한 실험적 연구, 한국인사관리학회 추계발표논문집, 1998. 10. 23.
- 2) 이원행, 실직이 개인에게 미치는 영향, 한국노사관계학회, 산업관계연구 10권 2호, 2000. 8월.
- 3) 이원행 A, 한국에서의 구조조정에 따른 고용불안에 관한 연구, 한국인사조직학회, 인사·조직연구 9권 1호, 2001. 2월.
- 4) 이원행 B, 한국에서의 측면 고용불안에 관한 연구, 한국인사관리학회, 인사관리연구, 25집 2권, 2001. 10월.
- 5) Bies, R J. (1988). The predicament of injustice: The management of moral outrage, in Larry L. Cummings and Barry M. Straw, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press), 289-319.
- 6) Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, Winter, 9-28.
- 7) Brockner, J., Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective, in John S. Carroll, ed., *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (Hillsdale, NJ: Erlbaum), 45-75.
- 8) Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. E. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35, 2, 413-425.
- 9) Greenhalgh, L., Lawrence, A. N., & Sutton, R. I. (1988). Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13, 241-254.
- 10) Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 3, 438-448.
- 11) Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley).
- 12) Jick, T. (1989). Navistar: managing change, *Havard Business School Case* N9-490-003.
- 13) Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations, in Leonard Berkowitz and Elaine Walster, eds., *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 9 (New York, NY: Academic Press), 91-131.
- 14) Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities*, 2, 121-139.

- 15) Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.