

# 인원산정 모델 도출에 관한 연구: 할인점 업을 중심으로\*

박 원 우\*\*

## 《目 次》

I. 서 론	1. 거시적 접근법(Macro Approach)의 결과
II. 필요인원의 산정에 관한 기존의 모델과 실무적 적용사례	2. 시장접근법(Market Approach)의 결과
1. 인원사정 모델의 유형과 내용	3. 미시적 접근법(Micro Approach)의 결과
2. 인원산정의 현실 사례	4. 연구 결과의 종합
III. 인원산정의 모델개발	V. 인원산정모델의 효율적 활용방안
IV. 모델을 활용한 인원산정의 실제 예: 할인점 업계	

## I. 서 론

과연 한 조직내의 적정인원이 어느 정도인가 하는 문제는 신규조직이든 아니든, 노동집약적 조직이든 아니든, 인건비가 큰 비중을 차지하는 조직이든 아니든 관계없이 모든 조직의 공통된 관심사다. 하지만 적정인원 산정과 관련된 뚜렷한 이론적 모형이 없는 가운데 대부분의 조직은 일단 일을 하다가 모자라면 더 뽑고, 남으면 내 보내는 식의 heuristic 방법을 쓰는 경향이 있다. 하지만 인력이란 모자라도 문제고 남아도 문제이므로 애당초 적정인원을 파악하여 생산성이나 인력운영상 문제가 없기를 바라는 것은 모든 조직의 공통된 희망이다. 따라서 본 논문은 기존의 이론에서 제시되어온 인력산정의 논리와 실무에서 활용되어온 인력산정의 방법을 정리한 후, 과연 어떤 방법으로 적정인력을 산정 하는 것이 바람직한 것인가를 나타내는 적정인력산정 모델을 제시하고, 실제조직의 예를 바탕으로 그 모델의 실증적 적용의 타당성을 검토해 보려고 한다.

\* 본 논문을 준비하는데 도움을 준 롯데백화점에 감사드린다.

\*\* 서울대학교 경영대학 기금조교수

인원산정은 인력의 수요측면 뿐만 아니라 인력의 공급측면 또한 동시에 고려되어야 한다. 공급은 다시 내부(노동시장에서의)공급과 외부공급 측면에서 고려되어야 하는데, 수요와 공급정도를 결합시켜 최종 인력규모를 결정하는 것이 당연하다. 하지만 실제로 기업측면에서 인원산정의 의사결정을 행하는 과정에서 필요인력의 정도를 파악(예측)하는 것이 우선시 되기 때문에 본 논문에서는 필요인력의 예측 즉, 인력수요 파악 쪽에 초점을 두기로 한다.

## II. 필요인원의 산정에 관한 기존의 모델과 실무적 적용사례

### 1. 인원산정 모델의 유형과 내용

모델에는 사실을 설명하는 기술적 측면이 있지만 동시에 미래를 예측하는 규범적 측면도 있다. 현상을 단순화시켜 쉽게 설명하는 측면에서는 도움이 되지만 과거의 자료를 바탕으로 미래 의사결정의 기준으로 삼는다는 측면에서는 객관성과 신뢰성이 결여될 수도 있다. 따라서 인원산정 모델은 미래의 인력수를 결정하는 기준이 되기보다는 현실적이고 실무적인 인적자원계획을 수립하는데 필요한 시나리오 대안을 형성하는데 쓰인다고 볼 수 있다. 많은 연구자들이 인력예측 모델을 구분했는데 (Bryant, Maggard, & Taylor, 1973; Grinold & Marshall, 1977; Milkovich & Mahoney, 1978; Weber & Hofman, 1975), Walker(1980)는 다음의 <표 1>과 같이 세 유형으로 대분류 하였다.

<표 1> 인원산정 모델의 유형과 기법

유 형	기 법
단순예측 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 판단적 예측</li> <li>· 주먹 구구</li> <li>· 비율-경향 분석</li> <li>· 시계열 분석</li> <li>· 델파이 기법</li> </ul>
조직변화 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 승계분석</li> <li>· 마코브 분석</li> <li>· 리뉴얼 분석</li> <li>· 회귀분석</li> </ul>
최적화 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Linear Programming</li> <li>· Nonlinear Programming</li> <li>· Dynamic Programming</li> <li>· Goal Programming</li> <li>· 할당모델</li> </ul>

단순예측 모델은 미래의 상황을 추측하여 인원을 산정하는데, 변수와 가정의 수정을 통해서 다른 결과를 가져올 수도 있다. 조직변화 모델은 조직내 과거의 변화를 살펴봄으로써 조직내 미래 인적자원의 흐름과 수요변화를 예측하는 것이다. 최적화 모델은 채용, 인적자원의 흐름, 조직내 빈자리 등을 포함한 인원산정과 관련된 제요구사항을 살펴봄으로써 비용최소, 이직율

최소 등과 같이 주어진 목표를 최적화 하는 인원을 도출하는 방법이다.

어느 한 조직에 이들 모델을 적용시켜서 실제의 필요인원을 산정하기 위해서는 특정 모델 하나만을 기준으로 하기보다는 여러 방법을 결합시키는 통합적 모델이 필요하다. 위의 표에서 언급된 모델을 포함하여 기존에 언급되어온 인원산정의 제 기법을 살펴보면, 인원산정 접근방법은 기업의 경영목표나 전략에 의거하여 목표 총인원을 산정하는 방법 즉, 위에서 아래로 인원을 산정하는 거시적 방법과 직무분석, 표준작업량 설정 등 직무단위 수준에서 목표 인원을 결정하는 방법 즉, 아래에서 위로 인원을 산정하는 미시적 방법으로 분류할 수 있다. 이때 각각의 방법에 대하여 전제조건 또는 가정이 필요하게 된다. 거시적 방법은 조직단위 전체를 대상으로 해야하며, 정책과 인사관리가 상호 연계된다는 가정이 필요하다. 또한 미시적 방법은 조사대상 직무가 안정적으로 존재해야 한다는 것이 전제되어야 한다. 한편, 미래의 필요인력을 과거와 현재의 통계결과에 근거하여 예측하는 방법과 통계결과에 의존하지 않는 방법이 있는데, 이를 각각 계량적 방법과 비계량적 방법으로 분류할 수 있다. 이처럼 인원산정에 대하여 지금까지 연구·발표된 이론적 기법들은 다양하다. 기법들의 구체적 내용을 정리하면 아래와 같다.

〈표 2〉 인원산정 기법의 유형분류

	계량적	비계량적
거시적	회계적 접근법	델파이 기법** Envelope Forecasting
미시적	회귀분석 시계열 분석(추세분석) 비율분석 노동과학적 기법	Simulation* Scenario* 델파이 기법** Replacement Planning 직무분석 및 조사 Envelope Forecasting

\* Simulation과 scenario기법은 비계량적, 미시적 기법으로 분류했지만, 넓은 의미로 볼 때 4분면에 걸쳐 포괄할 수 있는 개념임.

\*\* 델파이 기법은 전제조건에 따라 거시, 미시 둘 다 해당 가능함.

〈표 3〉 인원산정 기법의 제유형

기법	내용	가정/전제조건	장·단점
회귀분석	인적자원의 수요량(D), 매출액 또는 서비스(S), 생산량(P), 예산(B), 노동의 수요와 공급(L) 즉, $D=f(S,P,B,L, \dots)$ 와 같은 함수관계로 분석	· 분석대상직무와 관련된 여러 시점의 데이터가 많아야 함 · 과거자료를 바탕으로 하기 때문에 앞으로의 사회환경의 변화가 적을 것이라는 가정	· 미래사업의 경우 예측 가능 (데이터가 많을 경우) · 신규사업의 경우 예측이 어려움
시계열분석 (추세분석)	시간의 흐름에 따른 변동 사항을 파악하여 인력예측	· 많고 정확한 데이터의 존재 · 미래상황 변화가 적을 것	사회나 환경이 급격히 변화할 때는 적용이 어려움
비율분석	· 핵심부서의 소요인원을 통계적 기법으로 예측 · 스텝부서의 소요인원은 핵심부서에 대한 비율계산으로 예측	· 비율변화는 없다 · 핵심부서와 스텝부서의 명확한 구분 필요 · 조직의 안정	조직변화가 있을 시 어려움
노동과학적 기법	작업시간 연구를 기초로 조직의 하위 개별 작업장 별로 필요한 인력을 산출하는 기법 (생산직종 인력 예측)	1인당 또는 생산단위당 표준작업시간이 계산되어야 함	· 수요예측의 정확도가 높음 · 관리직과 사무직의 경우 목표량 측정이 어렵고 작업시간과 목표달성의 관계가 명확치 않아 문제 · 표준작업시간 산정시 기업과 노동자간의 갈등야기 소지가 많음
직무분석	· 현재의 직무에 대한 직무기술서 및 직무명세서를 가지고 시작 · 미래시점에서의 개별직무의 과업구조가 어떻게 변화되고 있는지 예측	기업의 환경과 구조가 미래에 매우 안정적인	단기적 예측에 적합
델파이기법	전문가들을 대상으로 일련의 질문지를 계속 보내 그들의 의견을 종합하여 미래 상황을 예측	· 기업의 미래환경이 복잡하고 정형화가 어려움 · 전문가 집단이 존재하며 그 폭이 넓고 다양함	· 통계적 기법의 한계성 극복 가능 · 주관성이 강함 · 시간이 오래 걸림
Replacement Planning	관리 및 기술인력의 연령과 성과 수준, 승진 가능성 등 중요한 사항을 시각적으로 요약 기재하고 앞으로 기대되는 관리자의 승진경로와 후임후보들을 기재해 놓은 표	내부에서 인력이 전부 조달된다는 전제	· 간편하고 신속한 의사결정을 할 수 있음 · 신규조직의 인원산정이 어려움

〈표 3〉 계속

기법	내용	가정/전제조건	장·단점
Envelope Forecasting Technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2개 시점에서 미래의 상황을 고려 즉, 4개의 상황(시나리오)에 맞는 인원 산정</li> <li>· 발생가능한 인력수요의 범위(봉투모양)를 예측</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직을 둘러싼 경영환경의 복잡성이 증대되고 이에 따른 내부전략 수정이 가능</li> <li>· 인원산정을 위한 시나리오가 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선택가능한 기업전략의 유연성이 큼</li> <li>· 인력수요에 대한 불확실성에 대비</li> </ul>
Simulation	인적자원계획에 영향을 미치는 다양한 변수들의 상관관계를 파악하여 인력수요를 예측	시뮬레이션 진행자가 업무특성 및 업종에 대해 잘 알고 있어야 함	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상황대응력이 높음</li> <li>· 변수의 수가 많고 변수간의 관계가 복잡</li> <li>· 의사결정(판단)요소가 많으므로 정확한 수치산출이 어려움</li> </ul>
Scenario 기법	전문가들의 브레인스토밍 및 예측프로젝트팀에 의해 미래에 발생할 경영환경의 변화, 기업에 나타날 미래의 기회와 위험에 대한 분석, 그리고 개별직무내용의 변화에 대한 예측활동을 함(장기적 예측)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 미래의 기업환경과 구조가 매우 불안정/복잡함</li> <li>· 기업의 직무구조, 조직구조 및 생산기술의 변화에 대한 예측이 용이하지 않음</li> </ul>	자격요건 분석기법보다 개괄적이며 덜 정교함

## 2. 인원산정의 현실 사례

지금까지 살펴본 바와 같이 인원산정의 이론적 기법들은 매우 다양하다. 그러나 이렇게 다양한 기법들이 존재함에도 불구하고 각 조직의 인원을 산정하는데 있어 어느 한 지 기법을 사용하고자 할 때 망설여지게 되는데, 이는 각 이론이 나름대로의 장점을 가지고 있으면서 동시에 한계점과 문제점도 내포하고 있기 때문이다. 그렇다면 실제 여러 분야의 조직은 구체적으로 어떤 기법을 사용하여 적정인원을 산정하고 있는가를 몇몇 공공조직과 정부투자기관, 사조직의 경우를 통해 알아보기로 한다.

〈표 4〉 인원산정의 실제 예

대상	보고서 제목	연구배경	사용기법	기법 선정이유
한국통신	한국통신의 인적 자원 수요예측 및 적정배분을 위한 의사결정시스템 개발에 관한 연구	가입자 수와 그에 따른 전화회선의 증에 따라 조직과 인원을 보충하여 왔던 바 총경상경비 대비 인건비가 87년 28.2%에서 91년 41%로 급증하여 인력수급의 중장기 전략수립이 필요	회귀분석 마코프체인* 시뮬레이션	· 인력수요 유발요인, 인력규모, 인력이동을 등의 통계적 수치를 이용한 인력규모 추이분석이 가능함 · 정보통신산업의 기술변화, 가입자수 증가 등 환경과 시스템이 수시로 변화하기 때문에 현재의 직무를 조사해도 곧 적용이 곤란하게 됨
대구시 중구청	대구직할시 중구청 행정조직의 효율성 제고 방안	여유인력이 과다하여 조직의 효율성이 낮고 직원의 사기가 저조함	직무분석	· 작은 정부라는 목표표 기업형 행정조직을 구성하고자 함 · 세부단위 조직별 구성원의 직무를 파악하여 적정인원을 규정하고 미래수요를 예측하여 여유인력을 재배치함으로써 생산성을 높이고자 함
부산 지하철	부산지하철 인력산정모델과 적정인원 산출에 관한 연구	95년 당시 부채가 1조 5천억으로 적자경영을 하고 있었던 바 조직의 효율성과 수익성을 제고코자 적정인원을 산정하고 소요인력을 예측	회귀분석	· 분야별 영향변수를 추출하고, 이들의 추세에 따른 변화추이를 예측하여 적정인원을 산정 · 시설과 장비의 유지보수업무, 전동차 운전업무 등은 정례적 업무수행으로 정량적 업무라고 볼 수 있으나 사고 발생에 대비한 예비업무는 정성적 업무라 볼 수 있어 직무조사를 통한 업무량의 계량화가 곤란
서울 대학교	일반행정직 인력관리 개선방안에 관한 연구	· 인력운영 측면의 문제점: 인력배정 기준이 비합리적 · 구조적 측면의 문제점: 중상위 직급이 비대하여 실무인력이 부족함	직무분석	조직의 간소화와 탄력적 운영 및 환경변화에 따른 업무조정, 업무위양 등을 위하여 조직별 업무에 대한 전반적 직무분석을 기초로 함
한국 이동통신	중장기 조직 및 인력계획에 관한 연구	인력채용, 승진과 같은 인력관리를 위한 의사결정 지원모형을 설계하여 경영정보를 제공	회귀분석 학습효과**	· 과거에 사용된 단순비율연장법 또는 회귀분석을 보완하는 형식으로 회귀분석법에 학습효과를 믹스함 · 이동통신 가입자수, 매출규모, 기계설비규모 등 외부요인이 수시로 변화하므로 직무를 조사하여 적용하기 어려움

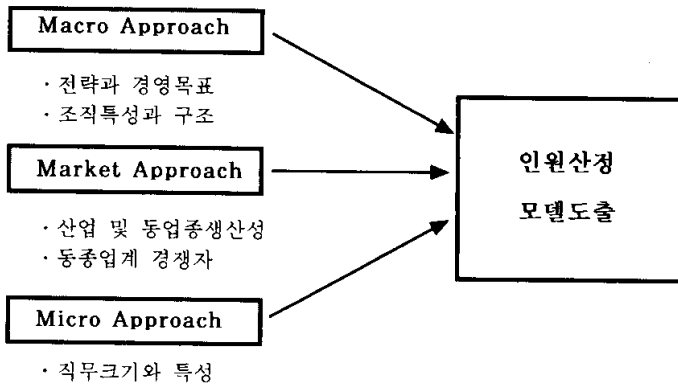
\* 마코프체인: 바로 앞 사건에 의하여 발생확률이 영향을 받는 일련의 사건, 이 방법으로 과거상태의 정보를 이용하여 미래상태를 예측할 수 있음.

\*\* 학습효과: 기술과 경험의 축적, 전산화, 설비자동화 등으로 일정업무에 소요되는 인력을 절감할 수 있다는 것.

### Ⅲ. 인원산정의 모델개발

본 연구에서는 앞서 기술한 인원산정에 관한 이론적 기법과 현실사례 연구에서 사용한 각종기법의 활용정도에 근거하여 나름대로 체계적인 인력산정 접근법을 도출하였다. 앞서 기술한 적정인원 산정의 제기법을 거시적 접근법 (macro approach), 미시적 접근법(micro approach), 시장접근법(market approach)<sup>1)</sup>으로 분류한 후 이들을 결합하여 인원산정 모델을 도출하였다. 이러한 종합적 접근법은 특정 기법만을 사용하여 인력산정을 할 경우의 한계를 극복하기 위함이다. 또한 실제 적용 가능한 인력모델을 도출하는 것이 본 연구의 목적이므로 가능한 한 시도할 수 있는 모든 접근방식을 활용하고 하였다.

〈그림 1〉 인원산정 모델의 구성내용



거시적 접근법은 기업의 전략 및 경영목표, 조직의 특성 및 구조를 연구하여 적정인원을 도출하는 방식이며, 산업 및 동업종의 생산성, 나아가 경쟁사의 인력구조를 비교·분석하여 적정인원을 산정하는 접근방식이 시장접근법이고, 미시적 접근법은 직무크기나 직무특성을 연구하여 접근하는 방식이라고 정의 내릴 수 있다. 따라서 거시 및 미시적 접근법은 기업 내부환경을, 시장접근법은 외부환경을 분석의 기준으로 하는 것이다. 본 연구에서는 이러한 3가지 접근방식을 각각 진행하여 적절히 결합하는데, 그 결합논리는 본 논문의 말미에서 (〈그림 12〉 참조) 설명하기로 한다. 이러한 세 가지 접근법을 보다 상세히 설명하면 다음과 같다.

거시적 접근법(macro approach)이란 바람직한 구성원의 수가 어느 정도인가를 해당조직

1) 시장접근법(market approach)이란 용어는 기존에 사용되던 용어가 아니고 본 논문에서 사용하기 위해 저자가 만든 말이다.

의 경영전략, 인력운영관이나 인력정책의 특성, 나아가 해당분야 전문가의 견해를 바탕으로 연역적으로 산정하려는 접근법이다. 조직이나 업종에 따라서는 인력의 여유를 가지면서 운영하려는 곳이 있을 수 있다. 그에 비해 조금 모자란 듯이 인력을 운영하는 것이 바람직하다는 견해를 가진 경영자가 있을 수도 있고, 또 필요한 만큼만 정확히 쓰는 즉, 수요와 공급이 완전히 일치하는 것이 가장 바람직하다고 생각하는 경영자가 있을 수도 있다. 이처럼 조직이 어떤 경영전략을 가지고 있느냐에 따라 인력을 여유 있게 혹은 여유 없게 운영할 수 있는 것이다. 구체적으로 거시적 접근법은 조직을 구성하고 인력을 운영하는데 있어 의사결정 권한을 인사관련 정책결정자 즉, 인사분야 임원과 경영층을 대상으로 하여 그들의 인력운영관을 조사·비교하여 조직의 고유한 인사정책을 도출한 후 그것에 입각하여 정원을 산정하는 방법이다. 조사는 설문지와 인터뷰를 통해서 직접적으로 할 수도 있고, 정기간행물과 인터넷 홈페이지 등에 소개된 회사 또는 최고경영자의 경영방침 및 인력운영관 등을 참고하여 간접적으로 할 수도 있다.

시장접근법(market approach)은 일종의 벤치마킹법 이라고 할 수 있다. 실제로 현장에서 성과를 잘 내는 조직들이 어느 정도의 인력으로 운영하고 있는지를 파악함으로써 그와 유사한 수준에서 인력을 운영하려는 접근법이다. 물론 인력의 질적 수준을 고려하면서 인원수를 생각하여야 할 것이다. 시장접근법에서 벤치마킹의 대상기업은 동종업계의 기업이 되는데 국내·외 기업을 모두 포함하는 것이다. 벤치마킹 대상기업의 현재자료만을 보는 것이 아니라 과거의 자료 또한 고려하여 인력의 수와 제 독립변수간의 관계를 회귀방정식으로 도출해 냄으로써 독립변수의 변화에 따라 종속변수인 인원의 수가 어떻게 변화하는 것이 바람직한 것인가를 볼 수도 있다.

미시적 접근법(micro approach)이란 인원산정을, 조직의 정책이나 타회사의 경험에 입각하기보다는, 자사내 업무의 내용과 업무량에 따라서 결정하는 방법이다. 따라서 해당조직의 업무와 업무량을 체계적으로 파악한 후 그 결과에 따라 적정인원을 도출하는 방법이다. 지금까지 인력규모의 결정은 최고경영자 및 인사관련 의사결정자의 판단에 따라 이루어졌다고 해도 과언이 아닐 것이다. 하지만 실제로 현장에서 업무를 수행하는 직원들이 인원운영에 대해 가장 직접적인 해답을 가지고 있다. 직접 수행하는 업무에 대해 누구보다도 그 특성을 잘 알고 있고, 업무량에 따라 인원의 필요성도 느낄 수가 있을 것이다. 그래서 연구대상 조직을 구성하고 있는 많은 업무들의 실상을 면밀히 파악해 보는 것이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.

#### IV. 모델을 활용한 인원산정의 실제 예: 할인점 업계

앞서 설정한 인력산정 모델을 바탕으로 실제 기업조직에서의 적용을 시도해 보려고 한다.



그 구체적 대상으로 최근 경쟁이 매우 치열한 할인점 업계를 선정하였다. 지금의 유통업계는 그간 업계를 주도해온 백화점이 할인점의 기세에 눌리고 있는 현실이다. IMF한파는 백화점으로 향하는 고객들의 발걸음을 할인점으로 향하게 하였으며, 기존의 공급자, 유통업자 중심에서 소비자 중심의 (특히, 가격 결정에 의한) 시장으로 급격하게 시장분할을 변화시키고 있다. 백화점과 할인점의 치열한 생존경쟁의 시기이다. 누가 먼저 할인점에서 고효율성을 가지고 안정적으로 정착하느냐에 생존이 달려 있다. 이에 백화점 업체는 할인점 진출, 더 나아가 할인점으로서의 업태 전환을 꾀하고 있다. 이런 변화속에서 신설 할인점 조직의 인력규모를 어떻게 산정해야 하는지를 두고 많은 조직에서 고민을 하고 있고, 이러한 고민은 할인점 업계에 한정된 것이 아니기 때문에 본 논문 주제의 좋은 예라고 생각한다.

예를 들면, 국내 최대의 백화점인 롯데백화점은 백화점 위주의 전략을 펼치다가 최근 '마그넷'이라는 이름으로 할인점 업계에 진출하였는데, 마그넷 강변점의 개점, 월드점 및 관악점 마트의 마그넷 전환으로 할인점 시장의 경쟁을 체험하고 있다. 하지만 초기운영의 노하우 부족으로 인한 시행착오와 낮은 매출이익율, 점포당 과다한 투자로 인하여 아직은 성공적으로 정착하였다고 보기 어려운 실정이다. 따라서 이제는 점포출점에 따른 재반여건에 대해 신중한 접근과 효율중시를 기본으로 한 투자전략을 세워야 한다. 또한 외국계 거대 할인점의 진출, 국·내외 할인점 업체간의 출점경쟁이 더욱 가열되어 롯데 마그넷은 이를 감안한 출점계획을 세워야 하며, 점포의 수익성 제고를 위한 저비용 운영(low cost operation)체제의 구축과 M/D발굴 및 연구로 경쟁력 강화에 노력을 기울여야 한다. 이에 본 연구는 국내에서 영업중인 할인점 업계, 그 중에서도 롯데백화점의 할인점인 마그넷 점포를 대상으로 연구하여 실무에 적용될 수 있는 인원산정의 모델을 도출하고자 한다.

### 1. 거시적 접근법(Macro Approach)의 결과

인력운영 관련 정책을 살펴봄에 있어 연구 대상인 롯데백화점만이 아니라 관련업계의 정책을 동시에 조사하였다. 조사대상으로는 국내 할인업체의 선두주자로서 조직의 운영능력이 뛰어나다고 하는 E사와 할인업체중 가장 많은 점포를 운영하고 있는 K사, 그리고 외국계 대형 할인업체중 가장 먼저 국내에 진출한 C사와 세계제일의 유통업체인 W사를 선정하였다.

설문조사를 실시하였는데, 각 업체별로 인사관련 분야의 의사결정권을 지녔다고 판단되는 간부(총65명)의 명단을 파악한 후 1999년 4월에 각 개인 앞으로 직접 설문지를 우송하고 전화를 드려 응답을 부탁하였다. 동봉한 (우표가 사전에 첨부된) 봉투에 응답한 설문지를 넣어서 보내면 자동적으로 저자에게 되돌아오도록 조치를 취하였다. 대상자중 32명이 응답하여

회수율은 49.2%였다. 롯데백화점의 경우엔 대상자(15명) 중에서 93.3%가 응답하였지만 그 외의 기업에서는 평균 36.0%만이 회수되었다. 비록 대상자 전원이 응답한 결과는 아니지만 설문에 응해준 간부들이 모두 나름대로 인력운영의 실무책임자였기에 회수된 설문지를 기초로 산출한 자료가 어느 정도는 대표성이 있다고 판단한다. 롯데백화점의 경우에는 간부뿐만 아니라 3급 이하의 사원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 간부와 사원간의 인력운영에 대한 견해를 비교·조사하여 상하간에 괴리감이 있는지, 있다면 그 이유가 무엇인지를 분석하였다. 사원의 경우엔 100부를 배포하여 76명으로부터 유효한 응답을 받았다.

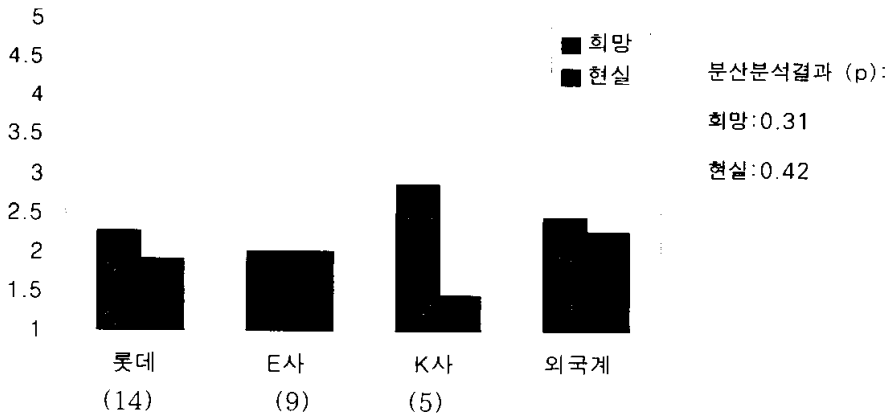
설문지는 인사분야 의사결정자가 어떠한 인력운영관을 가지고 있는지를 '인력의 양', '인력의 질', '인력의 육성'의 세 가지 측면에서 조사하였다. 이를 통해 거시적 안목에서 각 회사가 추구하는 인력운영에 관한 생각을 알아보았다. 첫째, 인력운영상 인원수의 여유를 어느 정도 두고 있는가에 대한 질문이다. 수적 즉 양적 여유정도에 대한 바람직한 모습과 실제로 현실은 어떠한가를 물어 보았으며, 현실에서 인력을 tight하게 운영하고 있다면 그 이유는 무엇인가를 매장과 비매장으로 구분하여 조사하였다. 둘째, 인력의 질은 어느 정도가 바람직하며 실제 현실은 어느 정도인가에 대한 견해를 물어 보았다. 조직이 어느 정도 이상의 규모가 되면 질을 무시한 성장이란 곧 한계에 부딪칠 수밖에 없고, 질을 중심으로 한 양의 성장만이 앞으로의 치열한 경쟁하에서 생존의 전제가 될 것이다. 설문지의 질적 측면에 관한 문항은 바로 그러한 측면에서 각사 직원들의 질적 수준을 어느 정도로 유지해야 하고 어떻게 발전시켜야 할 것인지를 검토하는 차원에서 작성되었다. 셋째, 선발과 육성에 관한 측면으로 이는 우수한 직원을 선발해 활용하는 것에 비중을 두는가 아니면 종업원의 능력을 육성하는데 비중을 두는가를 조사하기 위한 것이다.

본 연구에서 설문조사는 거시적 접근법에서만 이루어진 것이 아니라 미시적 접근법에서도 행하여 졌다. 뒤에 자세히 설명되겠지만, 마그넷에서 실제 근무하고 있는 직원들의 '직무'와 '업무량'에 대한 구체적인 분석을 위하여 또 다른 설문조사를 실시하였다. 이를 통하여 마그넷 직무에 관한 분석을 실시하였고, 실제로 마그넷에서 근무하는 직원들이 현재의 인력운영에 대하여 가지고 있는 생각을 함께 연구하였다.

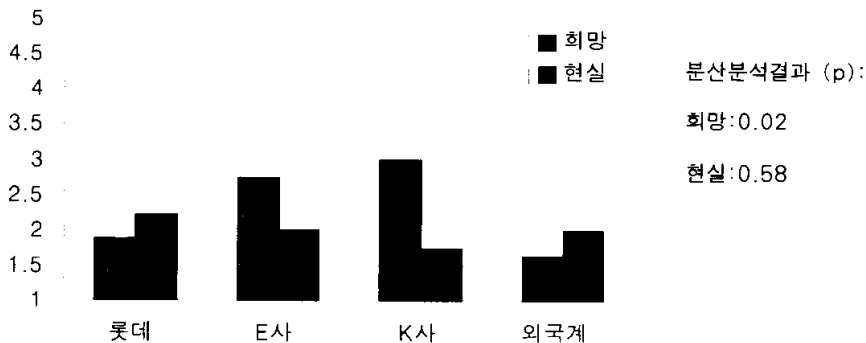
### 1) 인력운영의 양적 측면

각사의 간부들이 매장과 비매장 인력에 대해 양적 측면에서 바람직한 (희망하는) 운영상태와 해당조직의 현상태에 대한 비교결과는 다음의 그림과 같다.

〈그림 2〉 할인점 업계의 인력운영상 양적 측면의 희망과 현실: 매장



〈그림 3〉 할인점 업계의 인력운영상 양적 측면의 희망과 현실: 비매장



위의 〈그림 2와 3〉에서 세로축 수치의 의미는 다음과 같다. 1: 매우 tight한 운영, 2: 다소 tight한 운영, 3: 중간 정도, 4: 다소 여유 있는 운영, 5: 매우 여유 있는 운영.

외국계인 W사와 C사는 응답자의 수가 적어서 (각각 3명과 2명이 응답) 이들을 결합하여 외국계로 나타냈다. 매장인력의 경우 희망상태와 현실상태 모두에서 회사간 유의한 차이는 없었다. 모든 업체 간부의 반응이 중간치인 "3" 미만으로 분포되어 있어 인력의 양은 다소 tight하게 운영되어야 한다는 동일한 견해를 보였다. K사와 롯데는 희망과 현실의 격차 (gap)가 크게 나타나 인력을 tight하게 운영해야 한다는 점에 공감하고 있으면서도 현실적으로 기대수준보다는 인력이 많이 부족하다고 느끼고 있음을 알 수 있다. 상대적으로 E사와 외국계 할인업체의 간부들은 희망과 현실의 차이가 거의 없다고 생각하고 있어 인력수급

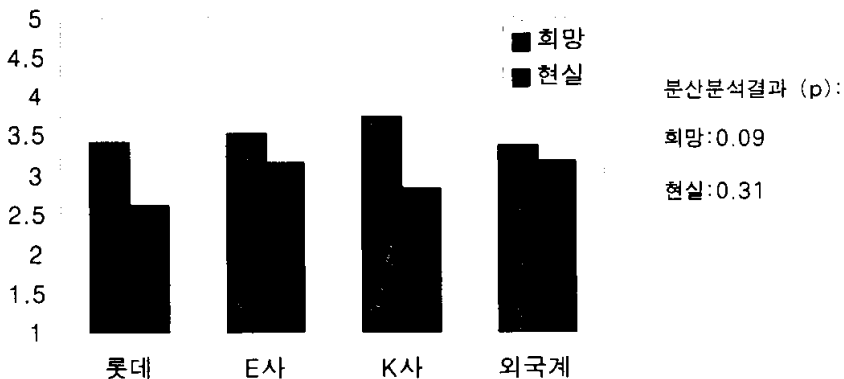
이 양적으로 적절히 이루어지고 있음을 알 수 있다.

비매장 인력의 경우 비록 현실상태에서 회사간 유의한 차이는 없었지만, 인력운영의 양적 측면에 대한 회사별 기대(희망)상태는 서로 매우 달랐다. 전체적으로는 매장의 경우와 같이 인력이 tight하게 운영되어야 하고 또 현실에서도 그렇게 되고 있다는 반응이었다. 비매장의 경우에도 K사는 희망과 현실의 격차(gap)가 매우 크게 나타나 인력수급이 원활하지 않음을 알 수 있다. 롯데는 희망에 비해 현실이 다소 상회하고 있으며 E사나 외국계 할인업체 간부들에 비해서는 자사의 매장인력이 다소 여유 있게 운영된다는 반응을 보였다. 롯데간부는 양적 측면에서 인력이 다소 tight하게 운영되어야 한다고 생각하는데, 현실적으로 장에서는 현실적으로 부족함을 느끼고 있으나 비매장에서는 조금 더 tight하게 인력을 운영해도 된다는 견해를 가지고 있었다.

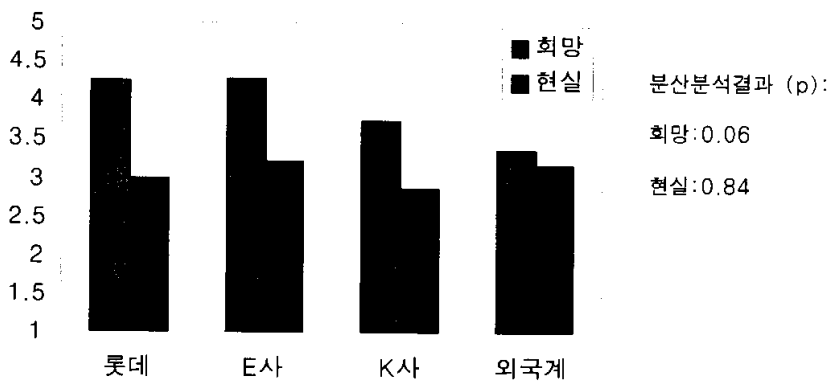
## 2) 인력운영의 질적 측면

조직이 어느 정도 이상의 규모가 되면 질을 무시한 성장이란 곧 한계에 부딪힐 수밖에 없고, 질을 바탕으로 한 양의 성장만이 치열한 경쟁하에서 생존의 전제가 될 것이다. 설문지의 질적 측면에 관한 문항은 바로 이러한 측면에서 할인점 업계 직원들의 질적 수준을 어느 정도로 유지해야 하고, 어떻게 발전시켜야 할 것인지를 검토하는 차원에서 작성되었다. 인력의 질에 대한 바람직한 (희망하는) 정도와 현실에 대한 비교는 다음의 <그림 4와 5>에서 나타나 있다.

<그림 4> 할인점 업계의 인력운영상 질적 측면의 희망과 현실: 매장



〈그림 5〉 할인점 업계의 인력운영상 질적 측면의 희망과 현실: 비매장



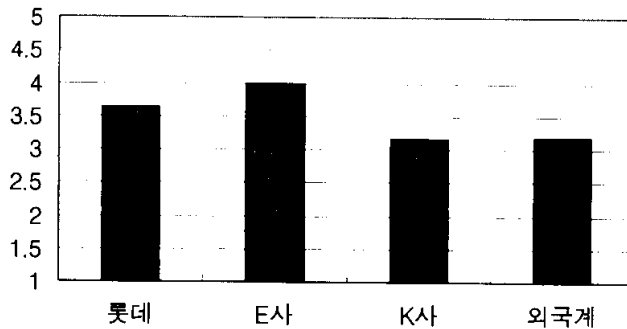
위의 〈그림 4와 5〉에서 세로축 수치의 의미는 다음과 같다. 1: 질적 수준이 매우 낮음, 2: 질적 수준이 다소 낮음, 3: 중간 정도, 4: 질적 수준이 다소 높음, 5: 질적 수준이 매우 높음.

매장과 비매장 모두에 있어서 회사간 실제로 구성원의 질적 수준 차이는 유의하지 않았지만, 희망하는 종업원의 질적 수준이 회사별로 유의하게 차이나는 것으로 나타났다. 그림에서는 유의한 차이가 시각적으로 나타나지 않는데, 이는 외국계 할인점이 두 개 회사의 결합치로 표시되었기 때문이다. 실제 자료에 의하면 W사는 매장과 비매장에서 희망수치가 2.0과 2.67로 가장 낮았는데 비해, C사는 양쪽 모두 4.0으로 비교하는 회사중에서 가장 높았다. 이들 두 개 회사의 급격한 차이를 고려하면 분산분석의 결과에서 나타난 유의도가 이해될 수 있다. 매장 종업원의 질적 측면에 대하여 희망의 정도는 K사>E사>롯데>외국계 할인업체 순으로 수준이 높아야 한다고 나타났고 현재 수준은 E사>외국계>K사>롯데 순으로 높게 보고 있었다. 질적 수준을 묻는 질문에서도 양적 측면에서와 같이 K사와 롯데가 희망수준과 현실수준간의 격차(gap)가 가장 크게 나타나 종업원의 수준이 기대에 못 미치고 있음을 알 수 있고, E사와 외국계 할인업체는 희망과 현실간의 격차가 거의 없어 종업원의 수준이 희망대로 유지되고 있음을 알 수 있다.

비매장에서는 종업원의 수준이 롯데>E사>외국계>K사 순으로 높기를 희망했으며, 현재 수준은 E사>외국계>롯데>K사 순으로 높게 보고 있는 것으로 나타났다. 매장에 비해 비매장 인력의 수준이 다소 높아야 한다고 보는 견해는 공통적으로 나타났다. 롯데의 경우 희망 수준은 매우 높으나 현실은 중간정도로 평가하고 있으며 E사 또는 외국계 할인업체와 비교해 상대적으로 종업원의 질적 수준을 낮게 평가하였다.

할인점 업체의 인력구조상 큰 비중을 차지하는 것이 비정규직 인력이다. 과연 어느 정도의 비정규직 직원을 지니는 것이 바람직한가에 대한 각사 간부의 의견을 정리하였다. 다음 그림에서 세로축 수치는 비정규직 구성비에 관한 의견으로 그 의미는 다음과 같다. 1: 구성비가 매우 낮아야 함, 2: 구성비가 다소 낮아야 함, 3: 구성비가 중간정도여야 함, 4: 구성비가 다소 높아야 함, 5: 구성비가 매우 높아야 함.

〈그림 6〉 비정규직 인원구성비에 대한 회사별 의견

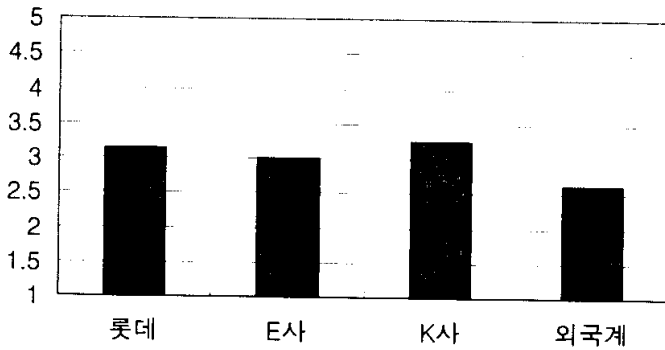


비정규직 구성비에 대한 견해는 회사간에 유의하게 차이나지는 않았다 ( $p=0.547$ ). 모든 회사가 다소 높아야 한다고 보고 있으며 그 중 E사가 인건비 절감을 위한 방법으로 비정규직 활용에 대한 선호도가 상대적으로 높게 나타났다. 할인점의 인적구조 특성상 정규직 사원보다 비정규직 인력을 늘리고 있으나, 그 비율에는 한계가 있다. 이는 정규직과 비정규직원의 할 일이 뚜렷이 구분될 수밖에 없기 때문이므로 이상적인 적정비율을 구성하기 위해서는 업무분장과 업무에 대한 책임소재를 분명히 해야 할 필요가 있는 것이다. 이와 관련된 외국계 대형 할인업체, 국내 선발 할인업체의 사례는 시장접근법 부분에서 살펴보기로 한다.

### 3) 인력의 선발과 육성측면

인력의 선발과 육성측면이란 우수한 직원을 선발해 활용하는 것에 비중을 두는가, 아니면 종업원의 능력을 육성하는데 비중을 두는가를 조사하기 위한 것이다. 다음 그림에 있는 세로축 수치의 의미는 다음과 같다. 1: 능력의 육성보다 선발을 매우 중요시 함, 2: 능력의 육성보다 선발을 다소 중요시 함, 3: 중간 정도임, 4: 선발보다 능력의 육성을 다소 중요시 함, 5: 선발보다 능력의 육성을 매우 중요시 함. 점수가 높을수록 육성중심이고, 역으로 낮을수록 선발중심이다.

〈그림 7〉 인력의 선발과 육성에 대한 선호도

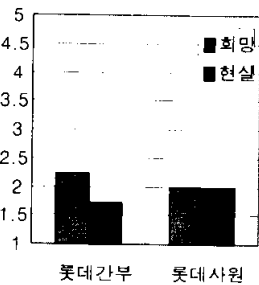


E사와 외국계 할인업체는 우수한 직원을 선발해서 잘 활용해야 한다는 응답이 많았고 롯데와 K사는 선발에 비해 육성에 비중을 두어야 한다는 응답이 많았다. 이를 분석해 보면 롯데와 김스클럽은 과거 또는 현재에 직원의 육성에 다소 소홀했기 때문에 육성을 중요시하고 있으며 E사와 외국계 할인업체는 우수한 직원을 선발하는데 더욱 비중을 두겠다는 결론을 유추할 수 있다.

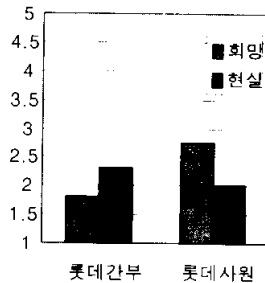
4) 롯데의 간부와 사원의 인력운영관 비교

간부는 앞부분에서 언급한 바와 같이 마그넷 인사분야 관련부서의 매니저급 이상 임원까지, 마그넷 각 점포의 지원담당매니저와 점장을 그 대상으로 하여 전체 15명 대상인원 중 14명의 간부에게서 응답을 얻었고 사원은 할인점사업부문 직원 중 3급이하 정규직 사원을 대상으로 하여 76명으로부터 응답을 얻었다.

〈그림 8〉 양적 측면-매장



〈그림 9〉 양적 측면-비매장



T-test 결과(p):

매장의 회망:0.01

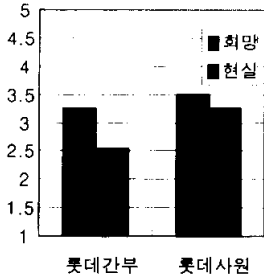
매장의 현실:0.18

비매장의 회망:0.00

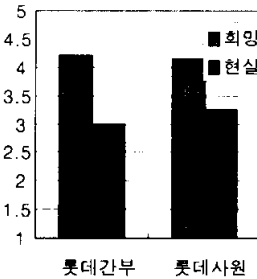
비매장의 현실:0.28

비매장의 양적 측면에 대하여 간부와 사원간 인식의 차이가 있었는데, 사원이 간부에 비해 많은 인원이 운영되기를 희망하고 있으나 실제로 현실은 그와 반대로 사원에 비해 간부들이 인력이 tight하게 운영되고 있다고 생각하고 있음을 알 수 있다.

〈그림 10〉 질적 측면-매장



〈그림 11〉 질적 측면-비매장



T-test 결과(p):

매장의 희망:0.16

매장의 현실:0.06

비매장의 희망:0.02

비매장의 현실:0.33

질적 측면에 있어 간부는 매장, 비매장에서 직원들에 대한 기대수준이 높으나 현실은 이에 많이 못 미치는 것으로 보고 있음을 알 수 있다. 한편 간부와, 사원 모두가 매장에 비해 비매장 인력의 수준이 높아야 한다는 공통된 견해를 보였는데 이는 매장의 영업활동을 효율적으로 통제하고 지원해야 하는 비매장부서의 역할이 상대적으로 중요하다고 인식하고 있는데 기인한다 하겠다.

## 2. 시장접근법(Market Approach)의 결과

할인점 업계 전체의 인력규모 및 인력효율을 비교함으로써 할인점 업계에 적합한 인원선정 모델을 구하고자 시장접근법을 시도하였다. 할인점의 경우 이미 E사나 C사, K사와 같은 선발업체들이 존재하며, 이들 업체들을 비교하는 과정을 통해, 특히 국내할인점 업계의 모태라고 할 수 있는 E사를 중점적으로 비교함으로써, 마그넷의 적정인력규모 및 효율적 인력운영에 대해 설명하고자 한다. 벤치마킹의 대상이 되는 특정 점포를 수 차례의 현장조사 및 인사 담당자와의 접촉을 통해 인력운영의 현실을 알아보았다. 그리고 각종 문헌 및 조사대상 회사의 보고자료를 통해 객관적이고 정확한 실태를 파악하고자 노력하였다. 이러한 자료 및 동업계 비교를 통해 시장접근법을 전제로 한 할인점 인력 모델을 회귀함수식으로 도출한 후 가장 효율적인 마그넷 인력수요를 산출하고자 한다.

그리고 할인점 업계의 선발업체라고 할 수 있는 E사의 인원, 매장면적, 매출액 등을 표본 조사하여 그 결과물과 롯데 마그넷의 현재 인원 운영의 효율성을 회귀함수를 통하여 비교 분



석하여 보았다. 물론 함수식(회귀분석)에 의한 인력산정이 가장 적정한 인원운영이라고 단정할 수는 없다. 다만 현재의 인력규모와 다년간의 할인점 운영, 성공적인 점포정착 및 다점포화의 실현에 따른 인력운영의 경험적 측면을 높게 평가해야 한다는 것이다. 또한 E사 중에도 타점포에 비해 인효율이 좋은 상위 5개 점포(부산점, 분당점, 일산점, 제주점, 창동점)를 별도의 회귀함수식으로 산출한 이유는 이들 점포의 인력운영을 할인점의 효율적 인력운영의 기준으로 삼기에 충분하기 때문이다. 특히 1,500평 정도의 중소규모이자 가장 오래된 점포인 창동점이나 일산점, 그리고 2,500~3,500평 정도의 중규모이상이자 1년 이상의 영업활동을 해온 제주점, 분당점, 서부산점 등의 점포는 일정정도 인력의 성역화와 고정화가 이루어져 있고 E사 고유의 할인점 인력운영의 경험이 녹아있기 때문이다. E사에서 인력효율 상위 50%점포를 기준으로 정규직+비정규직(파트타이머)의 인원 회귀함수식으로 도출하였고, 각각의 함수식에 롯데의 마그넷 강변점과 서현점의 인력을 대비하여 보았다.

#### 1) 정규직+비정규직 기준시

정규직(R)과 비정규직(P/T)을 모두 포함한 인력을 예측함에 있어 월평균 매출액(Sales: 억원), 월평균 구매고객수(Customer: 천명), 영업면적(Square: 평)이 각각 얼마만큼을 설명하는지 회귀함수식을 도출한 결과 다음과 같이 나왔다.

$$R+P/T = 22.6 + 4.43*Sales - 0.723*Customer - 0.00371*Square$$

예측력(Predictive Power): 99.1%

〈표 5〉 회귀분석 결과표

독립변수	회귀계수	$\beta$
상수	22.6	
Sales	4.43	2.940
Customer	-0.723	-1.949
Square	-0.00371	-0.081

“예측력”이 80%이상이면 함수식이 매우 설명력이 있다고 판단되는 것이 일반적이다. 위의 표에서  $\beta$  값은 회귀계수의 유의도로서 회귀함수의 종속변수(인원) 결과값에 상대적으로 얼마

나 공헌하는가의 정도를 나타낸다. 결론적으로 인원산정에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 매출액이며 다음이 구매고객수라고 할 수 있다. 반면 영업면적의  $\beta$  값이 상대적으로 낮은 것으로 보아 인원산정에 그다지 유의한 관계가 없는 것으로 봐야 한다. 따라서 인원을 산정할 때에는 매출액의 변화정도와 구매고객수의 정도를 감안하는 것이 가장 바람직한 방향임을 알 수 있다. 이러한 결과를 가지고 위의 함수식에 맞추어 E사 창동점과 롯데의 강변점, 서현점의 경우를 대입하여 각각 인원산정을 해보면 다음과 같다.

〈표 6〉 E사 창동점을 대입한 결과표

독립변수	값	회귀계수	함수결과	비고
상수	1	22.6	23	현재인원: 153명
Sales	99.6	4.43	441	
Customer	415	-0.723	-300	
Square	1,525	-0.00371	-6	
			계 158명	

〈표 7〉 마그넷 강변점을 대입한 결과표

독립변수	값	회귀계수	함수결과	비고
상수	1	22.6	23	현재인원: 103명
Sales	57.8	4.43	256	
Customer	246	-0.723	-178	
Square	1,650	-0.00371	-6	
			계 95명	

〈표 8〉 마그넷 서현점을 대입한 결과표

독립변수	값	회귀계수	함수결과	비고
상수	1	22.6	23	현재인원: 131명
Sales	75.3	4.43	334	
Customer	320	-0.723	-231	
Square	2,510	-0.00371	-9	
			계 117명	

함수식 결과에 의한 인원과 현재 인원을 비교하면 다음 〈표 9〉와 같다. E사의 창동점은 현재 5명이 부족한 것으로 나오고, 롯데 마그넷의 강변점과 서현점은 각각 8명과 14명이 초과되는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 할인점별 현재인원과 함수식에 의해 도출한 인원

할인점	현재인원	회귀함수 인원	차이
E사 창동점	153명	158명	5명 부족
마그넷 강변점	103명	95명	8명 초과
마그넷 서현점	131명	117명	14명 초과

이처럼 E사 인효율 상위 50%의 점포기준에 의한 회귀함수식을 가지고 롯데의 경우를 대입한 결과, 롯데 마그넷의 인력이 다소 많게 운영된다는 것을 알 수 있다. 그러나 위 기준의 E사 점포 평균 영업년수는 2.98년으로 롯데의 마그넷이 아직 1년 이하의 할인점 역사를 가지고 있음을 간과해서는 안된다. E사의 경우, 1998년 6월에 오픈한 동광주점이나 청주점의 비정규직의 비율이 40% 이상을 차지하는 것처럼 신생점포일 경우 비정규직의 비율을 높게 운영하면서 추후 매출액과 점포환경의 변화에 따라 탄력적으로 인력을 조정할 가능성이 많다. 따라서 마그넷 또한 시일의 경과에 따라 어느 정도의 시행착오와 영업력 확장으로 현재의 인원으로도 충분한 효율적 운영이 가능하리라 본다. 만약 1998년 7월 이전에 오픈한 E사 11개 점포의 매출액, 구매고객수, 영업면적 그리고 점포년수까지를 종속변수로 하는 회귀함수를 도출하여, 위와 같은 방식으로 마그넷 강변점과 서현점을 대입하면 E사 11개 점포의 인력보다 롯데의 인력이 매우 적게 운영되고 있다는 결과가 나온다.

역시 같은 방식으로 비정규직을 제외한 정규직원만을 기준으로 다시 한번 회귀함수를 도출해 보았다.

## 2) 정규직 기준시

$$R = 18.6 + 1.15 * \text{Sales} - 0.042 * \text{Customer} - 0.0084 * \text{Square}$$

예측력(Predictive Power): 96.8%

〈표 10〉 정규직 기준시 회귀분석 결과표

독립변수	회귀계수	$\beta$
상수	18.6	
Sales	1.15	1.206
Customer	-0.0425	-0.181
Square	-0.00840	-0.290

이상과 같은 함수식에서도 정규직+비정규직의 기준과 마찬가지로 E사의 인효율 상위 50% 점포기준에 맞추어 그 결과를 살펴보면 롯데의 인원이 강변점의 경우엔 10명, 서현점의 경우엔 6명씩 많은 것으로 나타난다.

### 3. 미시적 접근법(Micro Approach)의 결과

롯데의 마그넷을 구성하고 있는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사의 내용은 업무를 직접 수행하고 있는 직원 자신에 관한 내용과 수행하고 있는 업무에 대한 객관적인 내용이었다. 설문조사는 마그넷 지원팀, 마그넷 매입팀, 마그넷 월드점의 3급 이하 직원들을 대상으로 실시하였으며 총 100부를 점별 근무인원을 감안하여 배부하였고 73부가 회수되었다.

업무에 관한 내용을 조사한 결과를 보면, 마그넷에서 담당업무를 능숙하게 수행하는데 소요되는 기간은 6개월 이하라고 71%가 답변하였다. 이는 마그넷을 구성하고 있는 업무(F/E 담당, M/D담당, 지원담당)는 다른 업무에 비하여 숙달되는데 소요되는 시간이 짧다고 할 수 있을 것이다. 마그넷의 업무를 수행하는데 필요한 학력 정도는 77%의 직원이 고졸 정도라고 답변하였다. 이는 현재 백화점과 마그넷을 구성하고 있는 직원들의 학력수준과 일치된다고 볼 수 있다. 마그넷의 업무를 수행하는데 최적인 연령구간은 23세 이상이라고 86%의 직원들이 대답하였다. 마그넷의 업무를 수행하는 직원은 어느 정도 나이와 사회적 경험이 필요한 업무라고 생각이 된다. 현재 마그넷을 구성하고 있는 직원들의 평균 연령은 24.5세로 나타나고 있다. 이는 인력의 질적인 면에서는 적절한 인원을 가지고 있다고 말할 수 있다. 마그넷의 업무를 수행하는데 필요한 정신적, 심리적 요건은 판단력(57%), 이해력(30%), 적극성(45%), 성실성(38%)으로 나타났다. 따라서 마그넷의 업무에 적합한 직원을 정의한다면 23세의 나이와 고졸이상의 학력을 가지고 있으며 판단력과 적극성이 있는 직원이라고 할 수 있을 것이다.

업무량에 관한 질문에서는 자신의 업무시간대비 업무량은 적당하다는 직원이 55%, 많다고 대답한 직원이 42%로 대답하였다. 그리고 '많다'라고 대답한 직원중 원인을 '인원의 부족'이라고 대답한 직원이 88%이다. 또 점심시간을 포함한 하루 휴식시간은 2시간으로 나타났다. 마지막으로 마그넷에서 가장 우선적으로 해결되어야 할 점으로는 직원 휴게시설(31%), 근무시간의 문제(30%), 인원의 부족(27%)의 순으로 나타났다. 이는 직원들은 인원부족보다는 좀더 나은 근무환경(내적, 외적을 포함한)을 원하고 있는 것으로 나타났다. 마그넷에서 근무하고 있는 직원들은 업무량에 비해 절대적으로 인원이 부족하다고 느끼지 않는다는 것을

알 수 있다. 즉, 현재의 근무인원은 다소 여유있게 운영되고 있다는 판단을 할 수 있다.

이상의 설문조사분석을 토대로 보면 마그넷의 업무는 백화점의 업무보다는 숙련되는데 소요되는 기간이 짧은 것으로 나타났다. 하지만 23세이상의 연령과 판단력을 요구하는 업무라고 할 수 있으므로 질적인 인력운영에 있어서는 백화점에서의 근무 경험을 가지고 있는 직원들로 운영하는 것이 좋다고 생각된다. 즉, 많은 마그넷점이 오픈한다고 하여 신입사원을 중심으로 한 인력운영을 한다면 초기에 많은 시행착오가 있을 수 있다고 생각된다. 마그넷을 구성하고 있는 직원들은 업무에 대한 부담감은 그리 크지 않으며, 하루 2시간의 휴식시간으로 업무량이 과다하다고는 볼 수 없는 것으로 나타났다. 또, 마그넷 직원들은 직원휴게시설, 근무시간 개선 등을 원하는 것으로 나타났다.

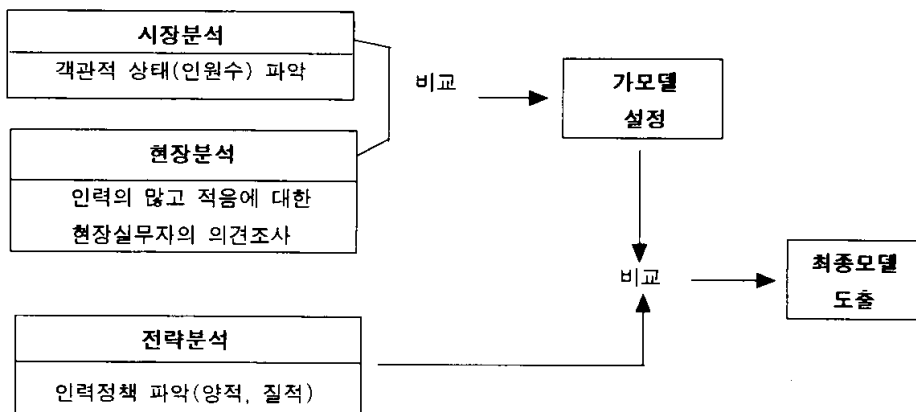
이상에서 살펴본 것을 종합하여 보면 마그넷에서 근무하고 있는 직원들은 인원부족의 문제를 느끼고는 있지만, 그것이 1차적인 문제는 아니고 초기 마그넷에서의 직원 휴게시설 부족, 익숙하지 않은 근무시간 등으로 더 힘들어하고 있다는 것을 알 수 있다. 한편 이번 조사의 한계는 정착 단계에 접어든 동업계의 할인점과 비교할 수 있는 자료가 없다는 점이다.

#### 4. 연구 결과의 종합

##### 1) 종합의 논리와 절차

앞서 설명한 세 가지 접근법에서 나온 결과를 혼합하여 본 연구의 궁극적 목표인 할인점 조직의 필요인원 산정모형을 도출하기 위해서 <그림 12>와 같은 절차를 거쳤다.

<그림 12> 필요인력 산정모형의 도출 과정



시장분석을 통하여 연구의 결과인 모델을 유도해 내는데 기초가 되는 함수식을 도출해 내었다. 이 회귀함수식은 점포의 매출, 영업면적, 고객 수, 영업년수 등을 감안하여 산출된 결과로서 실제 구체적 수치, 즉 인원의 규모를 제시하는 도구로 사용되는 것이다. 현장분석 연구의 대상인 롯데 직원의 직무조사를 통해 산출된 결과로서 인력의 많고 적음에 대한 현장 실무자의 의견을 반영한 자료이다. 이 자료를 시장분석을 통해 유도해 낸 회귀함수식을 통해 제시된 수치와 비교하여 인원을 늘리는 것과 줄이는 것 중 어느 것이 인효율을 제고하는가를 검토하여 보고, 끝으로 전략분석을 통해 산출된 결과 즉 양적, 질적 인력정책을 비교하여 목표인원을 유도해 내고자 하였다.

## 2) 종합의 결과

효율이 높은 E사 상위 50% 점포의 인력운영을 기초자료로 하여 회귀함수식을 유도하여 롯데 기존점포 또는 계획점포의 인력운영계획을 대입하여 본 결과 강변점은 8명, 서현점은 14명이 많은 것으로 나타났다. 그리고 롯데 마그넷 점포의 현장근무자들도 인력부족을 심각하게 느끼고 있지는 않았다. 이상에서 시장분석과 현장분석의 결과를 종합하여 볼 때 현실적으로 인원을 다소 축소 운영할 여지가 있음을 알았다. 또한 인원을 축소 운영해도 종업원의 반발이 심하게 일어나지는 않을 것이라 판단된다. 추가로 전략분석을 통해 산출된 결과를 볼 때 모든 회사들의 간부들이 인력을 다소 tight하게 운영해야 한다는 점에 대해서는 공감하고 있었으나 E사, 외국계 할인점의 인사분야 의사결정자들에 비해 롯데의 간부들은 현장에서 직원들이 느끼고 있는 인력의 여유정도보다 더욱 tight하게 보고 있었으며, 이는 사원을 대상으로 조사한 결과에서 입증되었다.

이상을 요약하면 현재 롯데 할인점의 인력은 선발업체의 인원구조를 기준으로 판단할 때 다소 축소해야할 필요가 있으며, 그 수의 정도는 시장분석을 통해 산출된 회귀함수식을 사용하여 유도할 수 있는 것으로 나타났다. 또한 신규점 출점시 목표정원을 산정하는 데에도 이 결과의 활용이 가능하리라 사료된다. 롯데 마그넷을 대상으로 조사된 현장분석과 선발 할인업체 인사분야 의사결정자를 대상으로 조사된 전략분석의 결과를 통하여 실무자들 자신이 인원을 그다지 tight하게 생각하고 있지 않다는 점, 그리고 롯데 간부들이 인원을 실제보다 많이 tight하게 생각하고 있다는 점 등의 결과는 위 함수식 적용이 타당성을 뒷받침해주는 자료라 할 것이다.

### 3) 적정인원 산정모델 도출

앞서의 결과를 바탕으로 인원산정 모델을 세 가지 인원산정 접근방법으로 모두 고려한 결과 회귀분석에 의한 모델로 도출하였다. 회귀분석은 여러 개의 독립변수(매출액, 영업면적 등)를 이용하여 하나의 종속변수(인원)의 값을 예측하기 위한 방법이다. 예측된 종속변수의 값은 실제 종속변수의 값과 회귀식에서 예측된 값간의 차이를 최소화하는 데 있다. 그리고 종속변수를 설명함에 있어서 어느 독립변수가 상대적으로 더 중요한가에 관심을 가질 수 있다. 즉, 회귀계수의 크기만을 가지고는 변수의 중요성을 전혀 평가할 수 없고 그 계수들을 표준화한  $\beta$  값간의 비교를 통해 가능하다. (이 부분에 대한 설명은 시장접근법의 연구결과 참조)

이번 조사결과에서는 인원산정과 관련하여 매출액이나 구매고객수가 인원수요에 높은 유의성을 가졌고 반대로 영업면적은 큰 영향을 미치지 않았다. 특히 영업년수는 인원수와는 전혀 유의수준이 없는 것으로 나타났다. 결론적으로 적정인원 모델을 다음과 같은 함수식으로 도출하였다.

$$R + P/T = 22.6 + 4.43 * \text{Sales} - 0.72 * \text{Customer} - 0.37 * \text{Square}$$

위 모델에서 살펴보면 매출이 한 단위 증가할 때마다 기울기 4.43만큼의 인원이 늘어나게 되고, 반면 구매고객수나 영업면적이 한 단위 늘 때마다 인원수요가 줄어들게 된다. 이러한 종속변수들의 상호관계를 통해 최종적으로 인원이 산정된다.

## V. 인원산정모델의 효율적 활용방안

본 연구에서 도출해 낸 적정인원 산정 모델은 기존 점포의 인원에 대한 검증의 도구로 활용이 가능하지만 1999년 이후 본격화될 신규점의 인원을 산정해 내는 계획단계에서 그 활용성이 크게 발휘될 수 있을 것으로 기대된다.

본 모델의 활용성에 대한 이해를 쉽게 하기 위해 1999년중에 오픈 예정인 마그넷 서현점을 대상으로 한 예를 살펴보자. 앞에서 언급한 것과 같이 서현점의 인원을 본 모델을 이용하여 산정해 보면 모델인원보다 14명이 여유 있게 계획되어 있다. 그러나 인원산정을 위한 독립변수 중 매출액이 예상치 보다 10%가량 증가된다면 예상 객단가 23,500원을 기준으로 할 때 월평균 입점 고객수도 32만명에서 35만 2천명으로 10% 증가하게 되나, 이 경우 인원산정 모델을 적용하게 되면 인원은 9명이 증가하게 된다. 즉 10%의 매출증가는 7.7%의

인원증가요인을 가져오게 된다는 결론이 나온다.

물론 이 모델이 가지고 있는 한계점을 언급하지 않을 수 없다. 무엇보다도 모델을 도출하기 위해 사용한 각종 자료는 과거자료에 의존할 수밖에 없었다. 또한 시장환경에 영향을 주는 각종 변수들이 영구적일 수는 없을 것이며, 상권의 특성이나 고객의 특성 등 계수화하기에는 다소 곤란한 변수도 일정부분 존재한다. 이러한 것들이 감안될 경우 앞서의 모델 역시 수정되어야 할 것이다. 즉, 이러한 모델이 영구적인 결과가 아니라 앞으로도 탄력적인 모델로 계속해서 리뉴얼 되어야 한다. 그러나 연구모델을 도출해 내기 위한 절차나 과정은 계속해서 유효할 것으로 생각되며 여기에 본 연구모델의 가장 큰 의의가 있다.

### 참 고 문 헌

- Bryant, D. R., Maggard, M. J. & Taylor, R. P. (1973). Manpower planning models and techniques. *Business Horizons*, April, 69-78.
- Burack, E. H. & Mathys, N. J. (1987). *Human resource planning: A pragmatic approach to manpower staffing and development*. Lake Forest, IL: Brace-Park Press.
- Grinold, R. C. & Marshall, K. T. (1977). *Manpower planning models*. New York: North Holland, Inc.
- Milkovich, G. T, Annoni, A. & Mahoney, T. (1972) The use of Delphi procedures in manpower forecasting, *Management Science*, 19 (4), 381-388.
- Walker, J. W. (1980). *Human resource planning*. New York: McGraw-Hill.