

II. 賃金 體系의 성공적인 변화를 위한 커뮤니케이션 方案

- (賃金 體系에 대한 커뮤니케이션의 必要性) 賃金 體系의 변화가 종업원의 勞動에 대한 動機 誘發 機能을 높이고 새로운 組織 價値觀을 전파하기 위해서는 효과적인 커뮤니케이션 戰略이 필요함
- (커뮤니케이션 戰略의 4 단계)
 - 첫째, 賃金 體系에 대한 既存의 固定 觀念에서 탈피토록 함
 - 둘째, 賃金 體系의 設計 過程에 종업원들을 參與시킴
 - 셋째, 賃金 體系의 最終案이 설계되면 설명회 개최를 통해 임금 체계 내용의 全社的 共有 기회를 가짐
 - 넷째, 계속적인 評價와 피드백으로써 修正 및 補完해 나감
- (성공적인 커뮤니케이션 條件) 賃金에 대한 커뮤니케이션 文化의 造成이 필요하며, 임금이 대한 커뮤니케이션은 組織 戰略의 일부로서 일관성있게 이루어져야 함

○ 賃金 體系의 변화에 대한 커뮤니케이션의 必要性

賃金 體系가 블랙 박스로 취급되어 온 것은 임금을 둘러싼 葛藤의 주요 원인이 되고 있음

- 임금 체계는 블랙 박스(black box)로 취급되어 왔음
 - 전통적으로 임금은 社內秘로 취급되어 옴
 - 특히 우리나라의 경우 임금은 임금 협상시 이외에는 커뮤니케이션이 禁忌示되어 왔음
 - 그 결과 종업원들은 자신의 임금이 어떻게 결정되는지 알지 못함
- 임금이 대한 경영층과 종업원간의 커뮤니케이션 不在는 임금을 둘러싼 葛藤의 주요 원인이 되고 있음
 - 오늘날과 같이 조직 改革이 빈번하게 이루어지고 雇傭이 불안정적인 시기에 임금은 민감한 사안임
 - 따라서 임금 체계의 변화시, 그 내용에 관한 올바른 이해가 이루어지지 않을 경우 종업원의 불안감 및 오해를 야기시킬 수 있음

賃金에 대한 커뮤니케이션은 賃金 體系의 성공적인 변화 및 정착을 위한 핵심 요인임

- 임금에 대한 커뮤니케이션은 임금 체계의 성공적인 변화 및 정착을 위한 핵심 요인임
 - 임금 체계의 변화는 종업원의 노동에 대한 動機 誘發 機能을 높이고 새로운 조직 가치관을 전파하기 위한 것임
 - 이러한 소기의 목적을 달성키 위해서는 임금 체계 변화의 목적과 내용을 종업원에게 명확하게 전달하기 위한 커뮤니케이션이 필요함

○ 賃金 커뮤니케이션 戰略의 4 단계

賃金 體系에 대한 既存의 固定 觀念에서 탈피토록 함

① 1 단계 : 解氷(unfreezing)

- 임금 체계에 대한 기존의 고정 관념에서 탈피토록 함
 - 임금에 대한 기존의 가치관에서 벗어나지 않는 한 임금 체계 변화에 대한 저항은 필연적임
- 종업원의 굳어진 가치관의 解氷을 위해서는 임금 체계 변화의 목적에 대한 명확한 커뮤니케이션이 이루어져야 함
 - 현행 임금 체계의 문제점과 변화의 필요성을 인식시킴으로써 임금에 대한 새로운 가치관을 형성토록 함

賃金 體系의 設計 過程에 종업원들을 參與시킴

② 2 단계 : 參與的 設計(design by participation)

- 새로운 賃金 體系에 대한 合意를 誘導하고 수용성을 높이기 위해 참여적 설계가 필요함
 - 참여적 설계란 賃金 體系의 設計 過程에 종업원들을 參與시키는 것을 의미함
 - 임금 체계의 세부 내용에 대해 종업원들의 의견을 수렴함으로써 종업원들을 임금 설계 과정에 참여시킴

- 의견 수렴은 임금 체계의 기본 骨格이 설계된 후 설문 조사를 통해 행함

- 참여적 설계는 새로운 임금 체계에 대한 全社的 커뮤니케이션을 가능케 할 것임

임금 체계의 最終案이 설계되면 설명회 개최를 통해 임금 체계 내용의 全社的 共有 기회를 가짐

③ 3 단계 : 共有(sharing)

- 임금 체계의 最終案이 설계되면 임금 체계 내용의 全社的 共有를 위한 설명회 개최가 필요함
 - 새로운 임금 체계는 최대한의 합의하에 설계된다는 점을 보여줌으로써 종업원의 공감을 유도함
- 임금에 대한 커뮤니케이션은 마케팅 관점에서 이루어져야 함
 - 임금에 대한 커뮤니케이션의 목적은 내용의 단순한 전달이 아님을 명심해야 함
 - 제품이 작동 방법에 대한 단순한 설명만으로 팔리는 것이 아니듯, 새로운 임금 체계가 종업원들에게 어떤 혜택을 가져다 줄 것인지가 명확하게 설명되어야 함

계속적인 평가와 피드백으로써 수정 및 보완해 나감

④ 4 단계 : 評價(evaluation) 및 피드백

- 새로운 임금 체계가 시행되면 조직은 그 진행 사항을 종업원들에게 알려주어야 함
 - 진행 경과에 대한 커뮤니케이션이 이루어지지 않는다면 새로운 임금 체계의 핵심 목표인 종업원 행동 개혁에 성공하기 어려움
- 설문 조사 또는 다양한 집단의 대표자들과의 인터뷰 등을 통해 임금 체계의 有效性을 진단함
 - 임금 체계의 신뢰성 수준, 실시상의 장애 요인

등에 대한 지속적인 피드백이 이루어져 보완되어 나가야 함

賃金에 대한 커뮤니케이션 文化의 造成이 필요하며, 임금에 대한 커뮤니케이션은 組織 戰略의 일부로서 一貫性있게 이루어져야 함

○ 賃金 體系의 성공적인 변화를 위한 커뮤니케이션 條件

- 임금에 대한 커뮤니케이션 文化의 造成이 필요함
 - 전통적인 機能式 組織에서는 커뮤니케이션이 주로 一方的(one-directional)이며 공식적으로 이루어지는 경향을 가짐
 - 임금에 대한 圓滑한 커뮤니케이션 文化 造成을 위해 組織을 보다 수평화하기 위한 노력이 필요함
- 임금에 대한 커뮤니케이션은 항상 열려있어야 하며 명확해야 함
 - 종업원이 새로운 임금 체계가 요구하는 사항을 명확하게 파악할 수 있도록 해야 함
 - 동시에 종업원들은 자신의 임금이 자신 및 組織의 실적에 대한 평가와 어떻게 연계되었는지 쉽게 이해할 수 있도록 커뮤니케이션이 항상 열려있어야 함
- 임금에 대한 커뮤니케이션은 組織 戰略의 일부로서 一貫性있게 이루어져야 함
 - 커뮤니케이션은 핵심적인 組織 프로세스의 하나로써 전략적 차원에서 수행되어야 함

(고 수 일: siko@cosmo.co.kr)