



Ⅲ. 노무관리 매뉴얼



1. 인사관리

1) 채용

① 고용계약의 형태

- 인도네시아 노동법에 따르면 고용계약의 형태는 무기한부 고용과 기한부 고용 등 두 가지다. 이 외에 출근상황에 근거해 임금을 지불하는 형식의 일용직 고용, 용역서비스 제공회사와의 계약을 통한 아웃소싱 형태의 인력 고용이 가능하다.

- 무기한부 고용(정규직 고용 : perjanjian kerja waktu tidak tertentu)
 - 정규직 고용은 노동자가 법적 정년인 55세에 이를 때까지 유효한 고용계약이다. 일단 고용하고 나면 사용자의 필요에 의해 해고하는 일이 쉽지 않으며, 해고시 많은 부담이 요구된다.
 - 무기한부 계약 노동자는 처음 3개월간의 수습기간을 거쳐 정식 직원이 된다. 수습기간 동안에는 관련 기관의 허가 없이 자유롭게 고용계약을 종결할 수 있다.

- 기한부 고용(계약직 고용 : perjanjian kerja waktu tertentu)
 - 2003년 노동법에서 새롭게 도입된 계약 형식이다. 일정 기간이 지난 후 자동으로 계약이 종결된다. 노동계의 반발에도 불구하고 산업 전



반으로 확산되고 있다. 노동법에서는 노동자 보호를 위해 기한부 고용을 엄격하게 규정하고 있다.

- 노동법에 따르면 같은 종류의 제품을 반복적으로 생산하는 사업장에서 기한부 고용계약 노동자를 고용할 수 없다. 하지만 실질적으로는 이러한 규정과 관계없이 많은 사업장에서 계약노동자를 고용하고 있다.
- 노동법에 따라 기한부 고용계약 노동자를 고용할 수 있는 사업장은 다음과 같다.
 - 한 차례 행한 후 완결될 수 있거나 그 성격이 잠정적인 작업
 - 최대 3년을 초과하지 않는 기간 내에 완료될 수 있다고 추산되는 작업
 - 계절적 성격을 띠는 작업
 - 신상품, 새로운 활동, 앞으로의 지속 여부를 예측할 수 없는 시제품 생산과 관련한 작업
- 기한부 고용계약은 최장 2년까지 허용된다. 1회에 한해 최장 1년까지 연장할 수 있다. 사용자가 계약 연장을 원할 경우 계약기간이 종료되기 7일 전까지 서면으로 연장 의사를 알려야 한다.
- 기한부 고용계약의 갱신(pembaruan)은 최초 고용기간이 끝난 뒤 30일 이후에 가능하다. 갱신은 1회에 한해 최장 2년까지 허용된다.
- 고용계약인 경우 무기한부 고용과 달리 3개월 수습기간 설정을 금한다.
- 계약기간이 끝나기 전에 노사 한편에서 적법한 이유 없이 노동관계를 종결시킬 경우 노동관계를 종결시킨 측에서 계약기간이 끝날 때까지의 임금에 상응하는 보상을 해야 한다.

○ 일용직(Pekerja Harian Lepas)

- 출근상황에 따라 임금을 지불하는 고용 형태로 업무의 연속성이 없는 일을 수행할 경우에 고용이 가능하다.
- 노동부 장관령(1985년 6호)에 따르면 일용직이 고용될 수 있는 경우는 다음과 같다.
 - 3개월을 넘지 않는 단기간에 실시되는 작업
 - 회사가 정한 근무시간에 구속되지 않으며 1개월에 20일을 넘기지 않는 작업
 - 모심기, 수확 및 탈곡 등 계절적 성격을 띠는 작업
 - 부정기적으로 행해지는 하역작업
- 일용직 노동자에게 계약직과 같이 일상적, 연속적 업무를 시켜서는 안 된다. 또한 일용직을 3개월 이상 연속해서 매월 20일 이상 고용했을 경우 정규직과 같은 대우를 해야 하며 퇴직금도 지불해야 한다.
- 일용직 임금은 최저임금을 충족시켜야 하는데, 그 일급은 다음과 같이 산출한다.
 - 1주당 6일간 근무하는 경우 : 월 임금을 25로 나눈다.
 - 1주당 5일간 근무하는 경우 : 월 임금을 21로 나눈다.

○ 아웃소싱(Pekerja/Buruh dari Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja/Buruh)

- 사용자는 작업 중 일부를 타 회사 혹은 용역서비스 제공회사에 아웃소싱할 수 있다. 아웃소싱(용역)의 대상이 되는 작업은 다음과 같은 조건을 충족해야 한다.



- 회사의 주요 업무와 분리돼 행해지는 작업
- 아웃소싱을 이용하는 사용자의 직접적 지시에 따라 혹은 직접적 지시 없이 행해지는 작업
- 전체적으로 회사 업무를 보좌하는 작업
- 직접적으로 생산 과정에 연관되지 않는 작업

○ 무기한부 고용으로의 자동 변경

- 계절성 사업장에서 한 가지 이상의 일을 수행하는 기한부 고용계약 노동자, 일상적인 일을 수행하는 노동자와 체결한 기한부 고용계약은 자동으로 무기한부 고용계약으로 전환된다.
- 규정된 재계약 및 갱신 기간, 횟수를 초과하는 순간부터 기한부 고용계약은 무기한부 고용계약으로 전환된다.

② 고용대상 및 조건

○ 아동 고용 금지

- 아동 고용은 원칙적으로 금지되지만, 13~15세 아동의 경우 제한된 조건과 정해진 규정 내에서 고용할 수 있다. 예컨대, 부모의 서면 허가를 받아야 하고, 최장 노동시간이 3시간을 넘기지 말아야 한다. 야간노동은 금지된다.

○ 여성 고용 제한

- 18세 미만의 여성 노동자는 23:00~07:00 사이에 노동이 금지된다.

- 임신한 여성의 경우 의사의 소견서가 있어야 하고, 23:00~07:00 사이에 노동이 금지된다.
- 23:00~07:00 사이에 여성 노동자를 고용한 회사는 식사와 음료를 제공해야 하며 작업장에서 안전을 보장해야 한다. 또한 집과 작업장 사이를 오가는 데 필요한 운송수단을 제공해야 한다.

○ 근로시간, 휴식 및 휴가

기본 근로시간	· 주당 40시간 · 주 6일 근로시 하루 7시간(5일간 7시간, 1일 5시간) · 주 5일 근로시 하루 8시간
초과근로 규정	· 노동자의 동의가 필요함 · 하루 최대 3시간, 한 주 최대 14시간까지 허용 · 초과근로임금 지급(초과 첫 시간 150%, 이후부터는 200%)
휴식 시간	· 4시간 근로 후 최소 30분 휴식 (휴식시간은 근로시간에 포함되지 않음)
휴가 기간	· 12개월 계속 근무시 12일의 휴가 제공 · 6년 근속시 7년째와 8년째에 각각 1개월간의 휴가 제공, 단 이 기간 동안 연차휴가에 대한 권리가 없으며, 8년차 이후 근속기간이 새로 계산됨.
여성의 유급휴가	· 생리휴가 : 월 2일 · 산전휴가, 산후휴가 : 각 1.5개월 · 유산휴가 : 1.5개월

③ 인력계획의 수립

- 인력계획은 필요직무 및 기능 등을 고려해 가급적 매년 초에 수립해야 한다. 갑작스런 인력의 채용은 향후 조직관리에 부담이 될 수 있다.



■ 〈표 32〉 인력수급계획 수립시 고려사항

- * 법적 요건 확인
- * 각 직무·기능 및 직위별 소요인력 및 필요 자격요건
- * 최근 3~5년간 평균 이직률 및 결근율
- * 예상 퇴직률
- * 법인의 생산·판매·성장계획 등 경영계획
- * 인건비 효율·생산성·교대조 운영·임금수준 등 인건비 관리현황
- * 인근지역 및 전국의 노동시장 여건
(인력의 질, 양, 공급처, 최저임금, 인근업체 임금수준)
- * 현장 관리자의 인력수급 요청내역
- * 인력구조 분석(근속·직급·부문별)

○ 인력계획은 직무·직위 등 내부에서 요구되는 필요자격과 신입 및 경력 등 선발부문을 명확히 하는 것이 필요하다. 평균 이직률, 급여 및 근로조건 등 노동시장 여건과 인력수급기관(정부기관·학교·서비스기관) 등을 충분히 고려해야 한다.

○ 인력수급 계획은 가능한 한 최소 1개월 전에 수립하되 필요한 직종·기능을 명확히 해 적정인력이 채용될 수 있도록 해야 한다.

■ 〈표 33〉 채용의 일반절차

- ① 소요 인력규모 산정
- ② 채용계획 수립
- ③ 모집활동(신문공고·현수막·벽보, 노동부 직업소개소 등)
- ④ 신청서류 접수
- ⑤ 1차 전형(서류)
- ⑥ 2차 전형(필기, 기능 및 인성검사)

- ⑦ 3차 전형(면접 및 신체검사, 필요시 2차 전형과 같은날 실시)
- ⑧ 결과통보
- ⑨ 수습기간
- ⑩ 채용확정 및 채용확인서 발행

④ 일반 기능직 인력 모집

- 현장노동자는 연고모집과 직접모집의 두 가지 방법을 이용해 모집할 수 있다. 보통 직접 모집하는 방법이 효과적이다. 직접 모집할 경우 벽보 · 현수막 · 신문광고 등을 통해 찾아오는 인력이나 종업원이 추천한 친구 · 가족을 수시로 채용할 수 있다.
- 노동부 지역사무소에 있는 직업소개소를 이용할 수도 있다. 전문인력의 경우 근로조건을 제시한 뒤 신문광고와 전문 직업소개기관을 통해 모집한다. 정부의 직업훈련기관과 실업계 고등학교에 사람을 파견해 인재를 확보할 수도 있다.

⑤ 간부급 현지관리자 채용

- 간부급들 중에서 인사과장 채용은 많은 주의를 요한다. 현지인 인사과장이 인사 · 노무관리의 효율성 제고, 현지인과 주재원 간의 마찰 예방, 현지 정부기관과의 관계 조율 · 협조, 사내 안전사고 처리, 대정부 접촉 등의 업무를 수행하기 때문이다.



- 따라서 인사과장은 업무능력은 물론이고 주변 실력자의 인척, 군 고위계급 전역자 또는 은퇴한 고위 공무원 등 현지에서 인맥이 풍부한 사람을 채용하는 것이 좋다.
- 나이 · 품성 · 학력 · 배경을 고려해 가급적 현지인들의 존경을 받을 수 있는 사람을 선발해야 한다.
- 인사과장은 매우 중요한 자리이기 때문에 수습기간을 현지법이 정하는 최장기간으로 하는 것이 좋다. 가능한 장기간 지켜보면서 능력을 판단해야 한다.
- 현지법상 반드시 현지인 임원을 임용하도록 돼 있거나, 법인 운영상 필요할 경우 현지인을 임원으로 선발하는 것이 좋다. 현지인 임원은 인사과장과는 달리 상근직보다는 비상근직으로 채용하는 게 바람직하다.
- 매니저 · 기술자 등 간부 이상의 자리가 공석일 때는 기업 내부에서 인재를 조달하는 것이 낫다. 내부 인재가 충분히 육성돼 있지 않을 때 외부채용을 활용한다.
- 고위 간부직 인재를 외부에서 채용하는 경우 졸업 · 성적증명서, 추천서 등 서류나 필기시험에만 의존하지 말고 면접을 여러 번 실시해 다양한 측면에서 관찰하고 평가해야 한다. 특히 인도네시아와 같은 다

수종족 국가에서는 인사부문의 현지 관리직에 자신의 종족을 추천하는 경우가 있으므로 한국인 관리자도 참여해 채용 여부를 결정해야 한다.

⑥ 외국인(비인도네시아인) 직원 고용

○ 외국인 직원도 인도네시아 노동법에 따라야 한다. 따라서 한국 본사의 주재원이 아닌 경우 정식 고용계약서를 체결해 제반조건을 명확하게 할 필요가 있다.

○ 고용계약에는 다음과 같은 사항이 포함되어야 한다.

- 인도네시아 노동법이 적용되는지 여부
- 인도네시아 노동법을 적용하지 않을 경우 사규도 적용되지 않는 상황이 발생할 수 있으므로 휴가나 의료수당 등의 복리 후생, 징벌 및 해고 규정, 퇴직금 규정, 비자취득비용 관련 규정, 귀국비용 규정 등을 고용계약서에 명시한다.
- 인도네시아 노동법을 적용할 경우 계약직 고용계약을 체결하면 그 연장 및 갱신 과정에서 문제가 생길 여지가 있다. 반대로 계약조건이 불명확할 경우 정규직으로 취급될 수도 있다.

○ 비자와 취업허가(IMTA : Ijin Mempekerjakan Tenaga Kerja Asing)

- 외국인 근로자는 인도네시아어로 의사소통이 가능해야 한다(규정에



는 인도네시아어 시험을 실시한다고 명시돼 있음).

- 취업비자에는 단기 취업비자(VKU457)와 잠정거주비자(VBS)가 있다.
- 단기취업비자는 2개월간 유효하며, 연장은 1개월씩 6개월까지 가능하다. 단기 취업비자의 경우 취업허가서를 취득한 뒤 경찰서에 보고해야 한다.
- 잠정거주비자는 원칙적으로 대졸학력에 실무경험 3년 이상인 자에 한해 주어지며, 1년간 유효하고 이후 3년까지 연장할 수 있다.
- 외국인 근로자 이용 허가(IMTA)를 얻기 위해 고용주는 외국인 근로자 고용계획서를 제출해야 한다. 이때 외국인 근로자의 직무 및 직위가 명확해야 한다. 허가를 요청할 때 제시한 직무·직위와 이후 실제 업무가 다를 경우 벌금이 부과될 수 있다.
- 고용주는 기술능력개발기금(DPKK)을 지불해야 한다. 외국인 근로자 1인당 월 100달러인데, 고용기간 동안의 총액을 미리 지급해야 한다.
- IMTA를 얻기 위해 고용주가 제출해야 하는 서류는 다음과 같다.
 - 해당 외국인 근로자 명의의 일시거주허가증(KITAS) 사본
 - 고용계약서(인도네시아어) 사본
 - 기술능력개발기금 지불 증명서

○ 외국인 근로자 고용시 유의점

- 인사·경리 및 총무 관련 업무는 외국인 근로자가 담당할 수 없다. 따라서 외국인 근로자가 인사관계 서류나 경리관계 서류를 결재할 경우 위법행위로 간주될 수 있다.
- 다른 고용주에 의해 고용된 외국인 근로자를 동시에 고용해서는 안

된다(이사 혹은 감사는 예외).

- 6개월에 한 번씩 외국인 근로자와 그 동반가족에 관한 고용상황을 관련 행정기관에 보고해야 하며, 그 사본을 노동부에 송부해야 한다.

⑦ 선발 과정

○ 서류전형 점검사항

- 이력서의 내용을 신중히 체크해야 한다. 이력서 내용을 정확히 이해할 수 있는 사람의 의견을 듣거나, 전 회사의 상사에게 물어보는 것이 필요하다. 서류를 위조하는 경우도 종종 있으므로 경력 서류나 추천서 등을 세심하게 살펴봐야 한다.
- 연고채용의 경우 경력을 조회하는 것이 바람직하다. 형제나 가족관계에 지나치게 의존하지 않는 것이 좋다. 사전에 객관적 선정방법이나 시험방식을 마련해 두면 도움이 된다.
- 일반적으로 인도네시아인들은 잘 아는 사람을 ‘형제(Saudara)’라고 부른다. 가까운 사람끼리 파벌을 형성할 가능성도 있다. 종업원 채용시 가급적 한 사람을 통해 많은 지원자를 소개받지 않도록 주의해야 한다.
- 생산직 노동자는 경험 유무가 크게 상관없으나 사무직의 경우 법인의 조기안정을 위해 경력자를 채용할 필요가 있다. 그러나 자주 회사를 옮겨 다니는 사람은 제외하는 것이 좋다. 이런 부류는 우수한 능력이 있다 해도 언제든지 더 좋은 조건을 찾아 미련 없이 회사를 떠날 수 있는 사람이기 때문이다.



- 종족별 인력구성과 관련해 기본적으로 거리가 먼 지역 출신들은 공장 내에서 자체적인 비공식 그룹을 형성할 가능성이 높다는 것을 고려해야 한다.

○ 채용테스트 실시

- 서류심사나 면접만으로 응모자의 능력을 정확하게 판단하기가 어렵다. 따라서 지식이나 기능에 대한 사전 테스트를 실시할 필요가 있다.
- 예를 들어 대학을 졸업해도 기본적인 상식에 약한 현실을 고려해 ‘상식 문제 테스트’를 하는 것도 괜찮은 방법이다. 직무나 직종별로 지식 및 기능테스트도 필요하다.
- 특히 인성검사가 중요하다. 인성검사는 향후 조직 적응 및 조기퇴직과 결근에 대응하고 노사관계 안정을 위해 반드시 필요한 절차다. 인성검사는 현지 전문가의 조력을 받아 현지인에 적합한 모델을 개발해 활용하는 것이 좋다.
- 자신을 과대포장하는 경우가 많아 이를 검증해 볼 수 있는 시험방식을 개발해 활용해야 한다.
- 필기테스트는 문맹자를 걸러 내는 좋은 방법이다. 이력서에는 좋은 글씨체로 자신을 잘 설명하고 있지만, 실제로는 글자를 제대로 쓰지 못하는 경우도 적지 않다.

○ 면접

- 면접은 실제 채용가능한 인력을 평가하는 최종 관문이다. 외모나 성격·가치관 등을 손쉽게 파악할 수 있다.

- 면접은 피면접자의 능력과 품성을 직접 확인하는 것이므로 관리자나 경영자가 면접에 참가하는 것이 좋다. 신입사원 면접시 현지어가 문제가 되더라도 주재원이 면접에 참여해야 한다. 중간관리자급 이상인 경우 가급적 현지인 인사과장과 담당 주재원이 동석하는 것이 바람직하다.
- 일반기능직 사원은 현장 간부들이 1차 면접을 실시하는 것이 낫다. 사전에 현장 간부사원들의 면접능력을 향상시키고, 부정이 개입할 수 있는 소지를 방지하는 조치를 취해야 한다.
- 경력사원 채용의 경우 전 직장의 급여수준에 대해 기본급은 물론 각종수당을 포함시키는 지원자들이 적지 않다. 따라서 전 직장의 급여명세서 원본 또는 사본을 미리 받는 것이 좋다.

○ 신체검사

- 채용 확정 이전에 신체검사를 한다. 입사예정자의 육체적·정신적 결함을 발견하거나, 부적격자를 발견하는 최종 단계다.
- 회사 내의 의료시설을 활용할 수도 있고, 주변의 병원과 계약해 신체검사 결과를 회사로 송부하도록 할 수도 있다. 시력이나 혈압 등 업무수행에 지장을 초래할 수 있는 사항까지 세밀하게 체크해야 한다.
- 업무수행 능력을 확인하기 위한 기본적인 신체검사 외에 간염·폐결핵 등 인도네시아인들에게 흔한 질병도 검사해야 한다.
- 신체검사를 할 때는 회사 직원이 동석한다. 경우에 따라 병원의 결과만 믿다가 곤란해질 수도 있다.
- 노동자 채용시 운동장 뛰기, 한 발로 서 있기 등 한국식 노무관리 방

식이 인도네시아 사회 문제로 비화된 적이 있다. 자제해야 한다.

⑧ 채용 결정 및 근로계약서 작성

○ 서류심사, 테스트, 면접, 신체검사 등을 거쳐 선발된 인력을 채용한다. 채용이 최종 결정되면 채용확인통보서를 작성해 채용대상자에게 통보한다. 전화 연락 후 직접 전달하거나, 우편을 사용하면 된다.

○ 고용관계를 약정하는 서류는 개별근로계약서(Surat Perjanjian)와 사규(Peraturan perusahaan), 단체협약서(Kesepakatan Kerja Bersama) 등 세 가지다. 사규는 사용자가 서면으로 작업규정과 내규에 대해 작성한 규칙이다. 노사협약은 노조와 사용자가 협의를 통해 양측의 근로조건, 권리 및 의무사항을 담은 계약을 말한다.

○ 회사 입장에서는 개별근로계약서와 사규만 제정해 노무관리를 하는 것이 유리하다. 일자리가 시급한 노동자가 처음으로 개별근로계약서에 서명할 때는 회사에서 제시하는 근로조건을 별다른 이의 없이 받아들이기 때문이다.

○ 개별근로계약서

- 서면계약이나 구두계약 모두 법적으로 유효하다. 그러나 사후 분쟁의 소지를 줄이기 위해서는 서면계약이 필요하다. 고용기간을 미리 설정한 한시적 고용계약은 반드시 서면으로 작성해야 한다.



- 근로계약서 작성시 기본적으로 갖춰야 할 서류는 노동자의 주민등록증(KTP) 사본 · 이력서 · 학력 증명서 등이다. 경력자에 대해서는 전 근무지에 조회할 필요가 있다.
- 노동법에 따르면 서면으로 맺어지는 근로계약서의 내용은 최소한 아래의 내용을 포함해야 한다(자세한 내용은 부록 참조).
 - 회사 이름, 주소 및 업종
 - 노동자 성명, 성별, 연령 및 주소
 - 작업 직책 및 종류
 - 작업장
 - 임금 수준 및 지급방법
 - 사용자와 노동자의 의무와 권리를 담은 근로조건
 - 고용계약 발효 시기 및 기간
 - 고용계약 체결 장소 및 시기
 - 관계당사자의 서명
- 위 내용 중 회사와 노동자의 책임과 권리, 급여액 및 지급방법 등은 매우 중요한 내용이므로 신중을 기해야 한다. 또한 고용계약 내용은 사규나 단체근로협약 및 관계법령에 배치되거나 저촉되면 안 된다. 위 내용 이외에도 근무지 · 계약 장소 등을 기재한 근로계약서를 2부 이상 작성해 회사와 노동자가 각 1부씩 보관한다. 일단 맺어진 고용계약은 모든 당사자의 동의가 없는 한, 일방적으로 철회하거나 변경할 수 없다.
- 기한부 고용계약도 고용계약서를 작성해야 한다.
- 수습기간인 경우에도 계약서를 작성한다. 계약서 안에 최소한 사용



자와 수습생 간의 권리·의무와 수습기간 동안 할 업무가 포함되어야 한다.

- 외국어와 인도네시아어로 고용계약서가 동시에 만들어졌을 경우 양자에 차이가 생기면 인도네시아어 계약서가 우선한다.

○ 사규

- 사규는 회사의 주도로 회사에서 제정한 후 노동 관련 기관의 승인을 얻어 발효된다. 회사는 경영방침과 노무관리 기준, 생산성과 재산성에 영향을 미치는 사항을 형편에 맞게 사규로 제정해 운용할 수 있다.
- 종업원을 10명 이상(신노동법 이전에는 25명) 고용하는 회사는 사규를 제정해야 한다. 사용자가 노동자대표의 제안과 의견을 감안해 만든다.
- 사규는 노동부의 승인을 얻어야 법적으로 효력이 발생한다. 노동부에 승인을 신청하면 30일 이내에 승인해 주도록 돼 있다.
- 사규의 내용은 적어도 아래의 내용을 포함해야 한다.
 - 사용자의 권리 및 의무
 - 노동자의 권리 및 의무
 - 근로조건
 - 회사규범
 - 사규 발효시기
- 사규의 유효기간은 최장 2년이고, 종료시 의무적으로 갱신돼야 한다. 사규 유효기간 중에 노조가 단체근로협약 체결 협상을 희망하면 사용자는 이에 응할 의무가 있다.

- 사규 내용에 이의가 있는 노동자는 사규내용을 인지한 날로부터 4주 이내에 관할 지방법원에 사규취소 민사소송을 제기할 수 있다.
- 사용자는 전 종업원 각자에게 사규를 배포해야 하며, 근무지에 비치해 누구든지 볼 수 있도록 해야 한다.
- 개정하고자 할 때에는 사전에 노동자의 동의와 노동부의 승인을 얻어야 한다.

○ 단체협약서

- 현행법상 단체협약서는 의무사항이 아니며, 쌍방 합의에 의해 체결하도록 돼 있다.
- 50인 이상의 작업장에서는 노동조합에서 협약서 체결을 요구하면, 사용자는 합의에 응해야 한다. 불응시에는 합법적 파업을 할 수 있는 사유를 주게 된다. 합의에는 응하되, 회사가 단체협약서 체결에 끝까지 동의하지 않으면 체결이 불가능하다. 단체협약서는 회사 입장에서 보면 인건비 상승요인 중 하나다. 회사 형편에 맞게 대처하는 것이 중요하다.
- 노사 단체협약은 노동사무소에 등록된 노조와 사업자 간에 협의를 통해 맺어진다. 단체협약은 반드시 문서로 만들어야 하고, 라틴 글자 인도네시아어로 작성돼야 한다. 회사 내에는 1개의 단체협약만이 유효하며, 모든 노동자에게 적용된다.
- 하나의 노조가 있는 회사에서는 노조가 전체 노동자의 50% 이상이 노조원으로 가입해 있을 경우에만 이들을 대표해 사용자와 노사협약 체결을 위한 협상을 진행할 수 있다. 노조원 숫자가 전체 노동자의



- 50% 미만이라도 투표를 통해 전체 노동자의 50% 이상이 지지하면, 전체를 대표해 사용자와 협상을 할 수 있다.
- 노조가 1개 이상인 경우 해당 노조가 전체 노동자의 50% 이상이 노조원으로 가입한 경우 이들을 대표해 사용자와 단체협상을 할 수 있다. 만약 어느 노조도 노동자 50% 이상이 가입하지 않았다면, 각 노조들이 연합해 전체 노동자의 50% 이상을 연합노조의 노조원으로 확보하면 전체 노동자를 대표해 사용자와 협상을 진행할 수 있다.
 - 단체협약서에는 최소한 다음과 같은 포함되어야 한다.
 - 사용자의 권리 및 의무
 - 노조와 노동자의 권리 및 의무
 - 단체협약 유효기간 및 발효일
 - 단체협약 체결당사자 모두의 서명
 - 단체협약서는 최장 2년 유효하다. 사용자와 노조 간 서면합의를 통해 유효기간을 최장 1년간 연장할 수 있다.
 - 후속 단체협약 체결협상은 현재 유효한 단체협약의 종료 3개월 이전부터 시작할 수 있다.
 - 노조 해체 또는 회사소유권 이전사실이 발생할 경우라도 당해 단체협약은 유효기간이 만료할 때까지는 유효하다.
 - 사용자와 노조는 단체협약의 내용을 노동자에게 통보할 의무가 있으며, 사용자는 회사 비용으로 단체협약서를 인쇄해 모든 노동자에게 배포해야 한다.

○ 고용계약서 및 단체협약 작성시 유의사항

- 노동자와 회사 간 개별 고용계약과 이에 따른 계약서는 단체협약의 내용과 상충해서는 안 된다. 노동법에 따르면 고용계약의 규정이 단체협약 내용과 상충하면 당해 고용계약은 무효가 된다. 유효한 것은 단체협약상 규정이다. 또 고용계약이 단체협약 내의 규범을 담고 있지 않더라도, 단체협약의 규범을 유효한 것으로 본다.
- 노사 간 의견대립이 생기면 해고나 급여, 수당지급 등 고용계약서에 명시된 내용이 다툼을 해결하는 근거가 된다. 따라서 노사분규에 대비하기 위해서는 고용계약서를 작성할 때 노동자의 의무를 상세히 기술하고, 구체적으로 명기해야 한다.
- 고용계약서를 간결하게 작성하려고 “상세한 내용은 취업규칙(또는 사규)에 정한다”는 문구를 사용하는 경우가 있다. 그러나 노동자들이 취업규칙에 대해 ‘몰랐다’거나 ‘읽은 적이 없다’고 변명할 수도 있다. 중요한 사항은 계약서에 구체적으로 기록해 두는 것이 좋다.

⑨ 초기단계 종업원관리

○ 새로 입사한 인력의 정착률을 향상시키기 위해서 회사는 다양한 방법으로 이들에 대해 많은 관심을 보여야 한다. 신입사원의 정착률을 제고하기 위해서는 최초 채용시 해당직무별로 적정한 인원을 선발하는 것이 무엇보다 중요하다. 업무별 · 학력별로 사전에 인원을 배분해야 한다. 일반적으로 입사 1년 미만의 종업원의 이직률이 높은 점을 감안해 이 시기에 해당되는 노동자들에게는 개별면담 등으로 관심을 보여야 한다.



○ 신입사원은 누구나 사규를 숙지하도록 한다. 회사에서 Employee Handbook 형태로 사내 규정집을 만들어, 채용이 결정되면 배포하고 교육을 실시하는 것이 좋다

2) 교육훈련

○ 현지 노동자들의 직무능력 향상을 위해 여건이 허락하는 대로 다양한 사내 교육훈련을 실시한다. 필요시 한국의 본사 파견교육은 물론 외국에 연수 파견 등을 실시해 기능·기술 습득기회를 부여토록 노력한다. 일부 종업원들은 외자기업에서의 교육훈련에 많은 기대를 걸고 입사하는 경우도 있다.

① 사내교육

○ 신입사원의 채용이 결정되면 3개월의 수습기간 중 일부를 할애해 회사의 경영방침과 근무규칙·조직생활·회사의 인사 및 복지 처우 등에 대한 교육을 시행해야 한다.

○ 신입사원 입문교육은 신규 입사자를 조기에 적응시킨다는 측면과 채용이 확정된 인력의 능력과 자질을 최종적으로 확인한다는 측면을 동시에 고려해 배치한다.

○ 경력사원의 경우 대체로 직무 중심으로 채용되므로 직무의 기초 지식

보다는 조직생활 및 회사의 근무규칙 등에 관한 내용을 중심으로 교육을 실시하는 것이 바람직하다.

■ <표 34> 신입사원 입문교육 사례

항 목	교육시간	주요내용
경영철학	4 시간	경영정신, 회사 소개, 회사 사가
경영이념 / 목표	4 시간	경영이념과 목표 소개
기본예절교육	4 시간	예절 · 작업태도 · 안전 · 소방
회사규정소개	4 시간	근무규정 · 상벌 · 복리후생 · 휴가 등
기본직무교육	8 시간	현장 소개, Line Tour, 기본공구 사용법, 부품조립 방법, 제품기능 설명 등
총 교육시간	24 시간	

- 회사의 경영목표와 일체감 조성, 문제해결을 위한 방안 마련 등을 위해서는 주재원과 현지인간, 법인 내 상급관리자와 중간관리자 간 또는 부서 간 정기적인 워크숍을 실시하는 것이 좋다.
- 공장 내 정전 · 단수 · 라인 중단 등에 의해 정규 근무시간 중 정상작업이 불가능할 경우를 대비해 입시교육을 준비해 놓는 것이 좋다. 이를 위해 항상 운용할 수 있는 사내강사를 미리 선정해 놓아야 한다. 교육내용은 소방 · 안전 · 품질교육 등 일반적인 토픽이 적절하다.
- 수시로 현지강사를 초빙해 교양교육을 실시한다. 여직원 교양강좌나 인성교육 등 일반 교양교육의 시행은 조직 내부 인간관계 개선과 조직에 대한 자부심 강화 등에 효과가 크다.

- 어학교육은 현지인과 주재원 간 상호 의사소통의 지름길이며, 양국의 문화나 생활 습성을 보다 쉽게 이해할 수 있게 해 주는 수단이 된다.
- 현지인을 위한 한국어 · 영어 강좌나, 주재원을 위한 인도네시아어 강좌를 개설하고, 현지사원의 경우 어학실력의 향상도를 승격이나 보너스에 연계하는 것도 괜찮은 방법이다.

② 사외교육

- 수시로 외부 전문기관에서 개최하는 토픽별 강좌에 참여할 수 있도록 한다. 그러나 일반적으로 외부 전문기관의 교육기회가 많지 않고, 충실한 내용을 기대하기 힘들어 사전에 교육 주관기관, 교육내용에 대해 충분히 알아볼 필요가 있다.
- 핵심사원 또는 간부 및 승진자에 대해 본사 출장교육을 실시하거나 우수사원에 대해 포상휴가의 형태로 본사로 출장교육을 보내는 방법을 활용할 수도 있다.
- 인도네시아 노동자들에게 본사 출장교육은 개인적으로 기술습득이라는 큰 의미를 지닌다. 또한 회사에 대한 소속감과 자부심을 갖게 하는 좋은 기회가 된다. 실제로 본사 교육을 받은 인원의 이직률은 일반 종업원들에 비해 낮다. 따라서 이들에 대한 급여 · 수당 · 복리후생 등의 처우개선을 후속조치로 고려해야 하며, 다른 회사로의 스카우트나 이



직을 예방하기 위한 사전조치로 본사교육 후 일정기간의 근무를 약정하는 것이 좋다.

- 대기업인 경우 본사와 지사 간 인력교류 및 상호이해 촉진을 위해 순환근무를 실시할 수도 있다.

③ 신입사원 OJT

○ 현장사원

- 신입사원은 가급적 라인에 골고루 분산함으로써 교육효과가 증대되도록 한다. 유니폼의 색깔을 달리하거나 완장을 부착해 쉽게 식별할 수 있도록 하는 것이 좋다. 이러한 구분기간은 수습기간이 끝날 때 (최고 3개월)까지 유지하는 것이 좋다.
- 현장 OJT는 일대일로 진행하되, 고난이도 작업보다는 단순반복작업에 먼저 배치한다. 유니폼·안전화 등의 작업도구는 현지사정을 감안해 지급한다. 사복차림으로 라인에서 작업하는 것은 바람직하지 않으므로 현 유니폼에 수습사원 구분이 가능한 표식을 해서 지급하는 것도 가능한 방법 중 하나다.
- OJT배치 1~2주 후가 지나면 간부사원과 간담회 형식의 식사기회를 마련한다. 신입사원이 보고 느낀 점이나 어려운 점, 불만·요청사항을 청취하고, 회사의 관심을 보여 주는 자리다.

○ 간부직사원



- 가능하면 각 부서별로 준비된 업무 매뉴얼을 중심으로 교육을 실시한다. 업무 매뉴얼은 인도네시아어로 작성해야 한다. 특히 본사의 매뉴얼을 그대로 사용할 경우 인도네시아어로 번역한 뒤 교재로 사용한다.
- OJT 지도사원을 선정해 신입사원이 입사할 때마다 OJT계획서를 작성하고 그 일정에 맞춰 실행하고 확인한다.
- 간부직사원들은 입사 후 2주 정도가 지나면 법인장을 면담하는 기회를 주는 것이 좋다.
- 간접인력의 OJT 기간은 수습기간 종료시까지가 좋으나 간부의 경우는 수습기간은 길게 하고 OJT기간은 형편에 맞게 정하되, 통상 1주 정도가 좋다. 간부의 경우 별도의 OJT 프로그램이 없는 데다, 바로 현업에 배치해야 하기 때문이다.

3) 보수 및 임금

○ 급여는 노사갈등 중 가장 첨예한 부분이며, 노동운동의 핵심 이슈다. 따라서 적절한 급여의 책정은 성공적인 기업경영의 기초가 된다. 항상 동종업계 혹은 인근지역의 급여 추이를 파악해 급여를 조정해 나가야 한다.

① 급여 제도의 특징

○ 인도네시아 노동법은 국가에서 정하는 최저임금의 준수를 매우 강조

하고 있다. 최저임금보다 낮은 수준의 임금이 단체협약을 통해 결정될 수 없으며, 노사 합의로 최저임금 이하의 임금에 합의하더라도 이는 불법이다.

- 임금은 현물급여와 현금급여로 나뉜다. 전체 임금의 일부를 쌀·밀가루·설탕과 같은 생활필수품의 형태로 지급할 수도 있다. 최근 현물급여의 비중이 줄어드는 추세를 보이고 있다. 외국 투자회사의 경우 현물지급은 매우 드물다.
- 급여 지급 형태는 월급·일급·주급 등 여러 가지가 있다. 도시와 인근지역의 대기업에서는 월급제가 대부분이지만, 중소기업이나 지방소재 기업의 경우 단순노동에는 주급을 적용하는 예가 많다.
- 임금은 크게 기본급과 수당으로 구성된다. 기본급은 전체의 75% 이상이 돼야 한다.
- 임금 수준은 업종별로는 석유업종이 가장 높고, 은행·화학업종의 순이다. 조립·전자산업은 중하위 수준이다.
- 임금의 조정은 개인별 기본급여액을 기준으로 매년 고과결과·출근율·포상·징계 등을 감안해 이뤄진다. 그룹별로 인상률에 차등을 두는 것이 일반적이다.



○ 노동자들의 이직률을 낮추기 위한 방법 중의 하나는 근속연수에 따라 임금을 일부 차등화시키는 것이다. 이를 통해 직장에 대한 만족도를 높일 수 있다.

○ 학력에 따른 임금 격차

- 인도네시아 사람들은 학력별 임금차이를 당연한 것으로 받아들인다. 학력에 따라 임금 차등을 두지 않으면, 오히려 불만이 야기될 수도 있다.
- 정부에서 제시하는 최저임금은 고졸 이하 노동자가 많이 종사하는 업종의 임금을 결정하는 가이드라인 역할을 한다. 대졸자의 임금은 최저임금보다 높은 수준에서 결정되는 것이 일반적이는데, 지역과 업종에 따라 커다란 편차를 보인다.
- 고학력 노동자의 임금을 개략적으로 이해할 수 있는 바로미터는 초·중·고교 선생을 포함한 공무원의 월급이다. 대졸자의 기대임금 수준을 상당 정도 반영하고 있다.
- 2000년대 들어 공무원의 전문성에 대한 요구가 강하게 제기됐는데, 흥미롭게도 이러한 담론의 부산물 중 하나가 공무원 임금의 지속적 상승이었다. 즉, 최저임금수준에도 미치지 못하는 공무원 임금을 현실화시킴으로써 부정부패 연루 가능성을 줄이고, 업무 효율성을 제고할 수 있다는 것이다.
- 유도요노 정부하에서도 공무원 임금은 지속적으로 상승했다. 공무원 임금인상률은 2006년 15%, 2007년 15%, 2008년 20%, 2009년 15%에 이르렀다. 이러한 높은 인상률로 인해 유도요노 정권기 동안

최저임금을 받는 공무원의 임금은 2004년 67만4,000루뻬아에서 2008년 172만1,000루뻬아로 2.5배 정도 상승했다. 이 같은 높은 인상 폭으로 인해 공무원 임금이 민간 분야보다 높아졌다는 평가도 나오고 있다.

- 2008년 유도요노 대통령은 200만루뻬아 이하를 월급으로 받는 학교 선생이 없도록 하겠다고 공언했다. 정부의 이러한 태도를 볼 때, 공무원 임금인상은 지속될 것으로 보이며, 이는 대졸자의 기대임금을 상승시킬 것으로 예상된다.
- 아래에는 2009년 공무원 임금 기준(기본급) 중 일부가 제시돼 있다. 공무원 임금 중 기본급이 절대적 비중을 차지하지 않는 현실을 고려해 보면, 각종 수당을 포함한 실수령액은 아래에 제시된 금액의 2배를 웃돌 것으로 판단된다.

■ <표 35> 2009년 공무원 기본급

(단위 : 루뻬아)

연차	직 급			
	I(a)	II(a)*	III(a)	IV(a)
0년	1,040,000	1,320,000	1,655,800	1,954,300
6년	1,118,500	1,403,000	1,780,800	2,101,800
10년	1,174,100	1,508,800	1,869,300	2,206,200
16년	1,262,700	1,583,800	2,010,400	2,372,700
20년	1,325,500	1,703,400	2,110,300	2,490,700
26년	1,425,500	1,788,000	2,269,600	2,678,600

* II(a)의 경우 표에 제시된 금액은 5년, 15년, 25년 금액임.

② 급여 구조

○ 직계급과 직능급

- 현지 노동자에게 지급되는 기본급은 직제상의 지위에 따라 기본급이 결정되는 직제급이 일반적이다. 일부 외자기업에서는 직무수행 능력에 기초한 직능자격급을 택하고 있다.
- 직제급의 경우 각 직급마다 기본급 테이블이 별도로 존재하며, 그 기초는 주로 학력 차이에 두고 있다. 이러한 각 직급별 초임기본급에서 출발해 정기 임금인상시 개인의 자격이나 업적 등에 따라 차등 인상하는 형태로 급여조정이 이뤄진다. 따라서 각 직급 간 급여에 있어 하한은 하위직급과 상한은 상위직급과 임금수준이 겹친다.
- 직능자격을 채택하는 경우 일정 자격에 이르면 기본급 수준이 타 자격 등급과 중복되지 않는 체계다. 기본급의 범위가 자격 등급별로 차이가 난다. 이러한 직능자격급 체계에서는 해당 자격 등급에서 상위 등급으로 올라가지 않는 한 상위등급의 급여수준보다 낮은 급여를 받는다. 상하위 등급 간에 승격 폭을 두고 자격등급 상승을 유인할 필요가 있다.
- 직무급은 운전기사·경비원 등 특별직무에 한해 별도로 운영되는 경우가 많다.
- 정기승급이 계속되다 보면 최고 한계에 도달하며, 그 이후에는 승격이 없는 한 정기적 임금상승은 없다. 하지만 이 경우에도 물가상승률 등을 고려한 일정률의 임금상승을 해야 하기 때문에 전체 임금수준은 매년 상승한다.
- 임금총액에서 차지하는 기본급의 비중은 업종별·직급별로 차이가 크다. 대체로 직급이 낮을수록 기본급의 비중이 낮다. 임금조정시 노조는 제수당의 인상, 신설 등에 초점을 맞추는 경향이 있다.



■ <표 36> 임금 구조

(단위: US \$백만)

구분		구성 내용
기준내임금	기본급	· 직계급 혹은 직능급
	제수당	· 직책수당 · 만근수당 · 식대보조수당 · 통근수당 · 교대수당 · 가족수당
	상여금	· 르바란상여 · 인센티브
기준외임금	수당	· 시간외수당 · 휴일근무수당
부가급여	기타	· 유사급여 · 현물급여

③ 각종 수당

○ 인도네시아 기업의 임금 중 제수당이 차지하는 비중은 상당히 높다. 각 직급이나 기업에 따라 수당에서 많은 차이가 난다. 수당에는 직급수당 · 만근수당 · 초과근무수당 · 식비와 교통비 관련 수당 등이 있다.

○ 직책수당

- 직위별로 기본급을 설정하고 있는 경우 통상 직급수당을 지급한다. 직급수당은 주로 현장 감독자 이상 직급에 지급되며, 일부 기업에서는 인센티브 효과를 주기 위해 동일직위 내에서도 수당에 차이를 둔다. 관리직만 직급수당을 지급하는 회사도 있다.



○ 만근수당

- 노동자의 출근율을 제고하기 위해 일률적 혹은 직위별로 지급액에 차등을 두고 만근수당을 주는 경우가 많다. 개근자에 국한해 지급하거나 결근일수별로 차등 지급하기도 한다.
- 여성노동자의 경우 생리휴가와 만근수당을 연계, 생리휴가를 사용하지 않을 때 만근수당을 지급할 수도 있다.

○ 시간외 근무수당(Over Time)

- 잔업수당은 보통 하위직관리자 이하 모든 노동자에게 지급된다. 아래의 명목으로 지급되는 급여는 반드시 시간외 근무수당 산출기준에 포함시켜야 한다.
 - 본봉
 - 직책수당
 - 물가수당
 - 현물가액
- 상기 합산액이 기타수당을 포함해 총급여액의 75% 이상일 경우 그 금액이 시간외수당 산출기준이 되는 반면, 총급여액의 75% 미만이면 총급여액을 계산한 후 75%를 산출기준으로 삼는다.

〈사례 7〉 시간외수당 산출 사례 I	
구 분 (단위 : 1,000루뵀아)	시간외수당 산출기준
사례1 본봉 : Rp 600 직책수당 : Rp 100 물가수당 : Rp 100 현물가액 : Rp 70 합(소계) : Rp 870 교통비 : Rp 30 총급여액 : Rp 900	산출기준 급여액은 총급여액인 Rp 90만이 아니다. 왜냐하면 합계액 Rp 87만이 총급여액인 Rp 90만의 75% 이상이므로 수당 산출기준은 Rp 87만이 된다.
사례 2 본봉 : Rp 400 직책수당 : Rp 50 물가수당 : Rp 50 현물가액 : Rp 30 합(소계) : Rp 530 출근수당 : Rp 50 근면수당 : Rp 100 교통비 : Rp 50 인센티브 : Rp 200 총급여액 : Rp 930	산출기준 급여액은 합인 Rp 53만이 아니다. 총급여액인 Rp 930만의 75%인 Rp 69만7,500이 된다.

○ 시간외수당 산출방법

- 먼저 법정근로시간 내 1시간 급여를 산출해야 한다. 산출방법은 다음과 같다.
 - 월급자 : 산출기준급여액 $\times$ 1/173
 - 일급자 : 산출기준급여액 $\times$ 3/20
 - 주급자 : 1일 수입의 1/7
- 평일 시간외 수당률

- 기준 근로시간 이후 첫 1시간 수당 : 1시간 급여액 × 1.5배
- 두 번째 시간부터 매시간당 수당 : 1시간 급여액 × 2배
- 공휴일(일요일 혹은 법정 공휴일) 시간외수당을
 - 주 6일 근무제 시간외 수당
 - 7시간은 매시간 당 : 1시간 급여액 × 2배
 - 7시간 이후의 첫 1시간 : 1시간 급여액 × 3배
 - 상기 첫 1시간 이후는 매시간당 : 1시간 급여액 × 4배
 - 토요일은 5시간 근무기준으로 산출
 - 주 5일제는 8시간 기준으로 산출

〈사례 8〉 시간외수당 산출 사례 II

- 산출기준 급여액이 Rp 90만인 사무직원이 일요일 오전 7시에 출근하고 오후 6시에 퇴근해 10시간 근무했을 경우
- 1. 첫 7시간 시간외 수당
 - $Rp\ 90만 \times 1/173 \times 2배 \times 7시간 = Rp\ 7만2,832$
- 2. 7시간 이후 첫 1시간
 - $Rp\ 90만 \times 1/173 \times 3배 \times 1시간 = Rp\ 1만5,607$
- 3. 나머지 2시간
 - $Rp\ 90만 \times 1/173 \times 4배 \times 2시간 = Rp\ 4만1,618$
- 4. 10시간 초과근무수당 합 : Rp 13만57

○ 교대수당

- 생산이나 공무담당부문의 3교대 근무자에게 지급하는 수당이다.

○ 주택보조수당

- 대체로 직·반장급 이상 중간관리자 이하 종업원에 대해 주거지원 측면에서 지급하는 수당이다. 회사에서 주택을 제공받을 경우 지급되지 않는다.

○ 통근수당

- 중하위관리자 이하 직원에게 지급되는 통근비 보조수당이다. 직급별로 약간의 격차를 두는 경우가 많다.

○ 의료비 보조

- 생산현장직 사원을 대상으로 배우자나 자녀의 의료시설 이용에 따른 비용을 급여한도 내에서 의료비를 지원해 준다.

④ 상여금 및 인센티브

○ 종교 경축 상여금

- 인도네시아 정부는 노동자들에게 종교경축일에 필요한 경비를 보조해 주기 위해 각 종교의 경축일에 종교행사 경축일 상여(THR, Tunjangan Hari Raya)를 지급하도록 장관령에 규정해 1994년부터 시행하고 있다.
- 1994년 노동부 장관령에 따르면 종교행사일(르바란 등) 최소 1주일 전에 1개월분 급여(기본급+고정수당)의 100% 이상을 지급하도록 규정하고 있다.

■ <표 37> 종교경축일과 경축일 상여금

각 종교 경축일	이슬람	르바란(Hari Raya Idul Fitri)
	기독교 · 가톨릭	성탄절(Hari Raya Natal)
	힌두교	힌두교 신년(Hari Raya Nyepi)
	불교	석가탄신일(Hari Raya Waisak)
지급시기	연간 1회, 종교 경축일 시작 최소 7일 전	
지급대상	근무기간이 3개월 이상 경과한 노동자	
지급금액	1년 이상 근무자 : 1개월분 급여(기본급+고정수당) 이상 지급 3개월 이상 1년 미만 근무자 : 근무월수/12 × 1개월분 급여	
퇴직자	THR 지급 30일 전에 퇴직한 노동자도 THR 지급대상임	

- 회사에 따라서는 연말에 별도로 인센티브를 반영해 100~150%를 지급하는 경우도 있다.
- 한국 투자업체 중 전자업종 등 일부 대기업은 인사고과 결과를 르바란상여나 연말상여와 연계하는 경우가 많다. 특히 연말에 지급되는 상여는 대부분 인사고과와 연관돼 있다.

■ <표 38> 기본급 · 수당 · 상여 · 기타비용 지불 사례

기본급	- 직계급 (Worker - Operator - Expert - Jr, Engineer - Engineer - Supervisor - Asst, Manager -Manager 등 8 직계급)
상여금	- 6월과 12월에 각 50%씩 지급 - 르바란상여 100% 지급
수 당	- 시간외수당 (Worker에서 Engineer까지) - 만근수당 (Rp 50,000~80,000) - 교대수당 (Rp 3,000~5,000) - 직급수당 (Rp 50,000~600,000) - 가족수당 (Rp 10,000~20,000) - 부모수당 (Rp 10,000) - 교통비보조 (Rp 3,000~300,000) - 중식 무료, 시간외 작업시 저녁 무료 - 간식 무료



기타 비용

- 유니폼
- 생일파티
- Best Employee상, Best team상(분기별)
- 의료비용

⑤ 급여인상

- 급여인상은 일반적으로 최저임금 인상분이 적용되는 매년 4월에 이뤄진다. 노조가 있으면 노조와 교섭하며, 노조가 없으면 주변업체와 동종업계 임금인상률, 생산성 향상, 물가상승률 등을 고려해 인상률을 결정한다.
- 최저임금제가 임금인상에 갖는 영향력은 매우 크다. 따라서 최저임금 인상 폭에 준해서 급여를 올리면 이와 관련한 문제를 완화시킬 수 있다.
- 최근 들어 정부의 임금구조 개선지침에 따라 정기 임금인상률 결정시 '하후상박'의 원칙이 적용된다. 인도네시아 정부는 계층 간 임금격차 축소, 근속연수에 의한 격차 축소 등의 방향으로 임금정책을 추진하고 있다.

⑥ 무노동시 임금

- 노동법에 따르면 작업을 하지 않은 노동자에게 임금을 지불할 필요는 없다. 하지만 다음과 같은 이유로 작업을 하지 못했을 경우 임금을 줘



야 한다. 노동법에 규정돼 있는 무노동임에도 임금을 지불해야 하는 사유는 다음과 같다.

- 질병
- 여성노동자의 생리(2일)
- 노동자 자신의 결혼, 자녀의 결혼, 할례·세례, 부인의 출산이나 유산, 남편·아내·자녀·부모의 사망, 처나 남편 부모의 사망, 같은 집에 살고 있는 가족의 사망
- 국가의무 이행
- 종교적 의무 수행
- 사용자의 귀책사유 또는 사용자가 당연히 예방할 수 있었던 장애 요인 등으로 노동자가 노동을 하지 못할 경우
- 자신의 권리인 휴가 실시
- 사용자의 동의에 따라 노조 임무 수행
- 회사가 지시한 교육활동 참여

○ 병가시 임금 지급방식

- 처음 4개월은 임금의 100% 지급
- 다음 4개월은 임금의 75% 지급
- 그 다음 4개월은 임금의 50% 지급
- 그 이후는 사용자가 해고하기 전까지 매월 25% 지급

○ 대소사로 인한 휴가시 임금 지급방식

- 3일치 지급 : 본인의 결혼

- 2일치 지급 : 자녀의 결혼, 할례나 세례, 출산과 유산, 직계가족 사망
- 1일치 지급 : 직계 이외의 동거가족 사망

4) 평가

① 평가기준

- 현지사원을 평가할 때는 평가자의 주관적 판단보다는 객관적인 사실에 근거한 평가가 요구된다. 회사의 사정에 따라 차이를 두는 것이 좋다. 기술직의 경우 작업량 · 작업의 질 · 전문지식 · 근무태도 · 판단력 · 직무태도 · 성격 등을 평가할 수 있다. 일반적인 평가항목은 다음과 같다.

■ <표 39> 평가항목 및 양식

평가양식 기재사항	성명 · 소속부서 · 연령 · 성별 · 평가기간 · 작성일자 · 학력 · 출근기간 · 결근일수 · 병가일수 · 무급휴가일수 · 지각횟수 · 조퇴횟수 등
평가항목	① 효율적인 직무수행을 위한 지식과 기능 ② 지시와 지적에 대한 이해력 ③ 직무에 대한 책임감 ④ 직무수행의 정확도와 이행속도 ⑤ 직무에 대한 태도와 대인관계

- 하위 직급인 경우 평가기간 중의 근태상황에 높은 비중을 두고 평가하는 것이 근태율 제고를 위해 바람직하다.
- 상위 직급으로 갈수록 근태보다는 능력 중심의 평가가 바람직하고, 평

가결과를 다음 연도 급여조정이나 상여금 지급시 반영하는 것이 좋다.

② 평가방식

- 인도네시아인들은 다른 사람을 나쁘게 평가하지 않으려는 성향을 갖고 있다. 때문에 부하직원을 평가할 때 인사고과에 차이를 두는 것을 꺼린다. 따라서 현지관리 직에게 평가의 취지를 충분히 설명한 뒤 인사고과를 실시해야 한다.
- 현지관리직이 적정한 고과를 하도록 하기 위해서는 인사고과 방법과 관리직으로서의 역할을 충분히 설명해 납득시켜야 한다. 구체적으로 다음 몇 가지를 설명하는 것이 효과적이다.
 - 일이나 능력에 맞게 보수를 지급하는 것이 공정하며 그러기 위해 평가가 필요하다.
 - 평가 결과를 전제로 각자의 능력개발이 실시된다.
 - 인사고과는 인재의 최적 배치를 위한 정보수집의 일환이다.
 - 승진이나 승격은 수적으로 한계가 있어 우수자 선발을 위해 인사고과에 의존할 수밖에 없다.
- 현지관리직이 평가를 부정적으로 생각하는 것은 평가결과에 따라 있을지도 모르는 부하직원의 불평이 우려되기 때문이다. 관리직이 클레임으로 곤란한 처지에 놓이면 한국인 관리자가 지원하는 것이 중요하다.



- 조·반장이나 현지인 중간관리자의 권한 강화를 위해 한국인 관리자가 일반 노동자의 평가에 깊이 간여하는 것은 바람직하지 못하다. 현실적으로 기업의 종업원 규모가 확대되고 있기 때문에 주재원이 개별 작업자의 직무수행을 직접 평가하기도 힘들다. 따라서 하위직의 1, 2차 평가 및 중간 관리자급의 1차 평가는 현지인 관리자가 직접 하도록 하는 것이 좋다.
- 중간관리자급 이상은 2차 평가, 고급관리자급의 1, 2차 평가는 한국 관리자가 담당하는 것이 좋다.

5) 승진

- 승진이나 승격을 관리하기 위해서는 조직의 형태·직제·자격 등 조직의 계층구조를 명확히 해야 한다. 물론 그 형태는 개별기업과 업종 등에 따라 다르다.
- 종업원의 승진·승격을 결정하는 데 있어 현지 관리직이나 인사담당 책임자의 판단을 존중해야 한다. 한국 관리자는 상관으로서 그 판단이 적절성 여부를 체크하면 된다. 다종족 나라에서는 자신과 같은 인종을 우대하는 일이 있으므로 주의해야 한다.
- 한국인 관리직과 현지인 관리직으로 구성된 위원회를 조직해 승진·승격에 관한 인사고과를 협의하는 기업도 있다. 편견이 없는 공정한

판단을 기대할 수 있고, 승진·승격 결정에 대한 종업원들의 공감을 얻기 쉽다.

- 인도네시아 종업원 중에는 자신의 고과가 왜 나쁜지 불만을 정식으로 제기하는 사람이 있다. 이러한 경우 고과 이유를 구체적으로 설명해야 한다. 막연한 얘기는 피하고, 객관적인 자료를 구비해 구체적으로 어떤 부분이 어떠했는지를 끈기 있게 설명하는 것이 중요하다.
- 대체로 외국계 기업의 경우 직무 및 직위 중심으로 채용하는 관행 때문에 종업원의 승진·승격이 원활하게 이뤄진다. 우수한 인력에 대한 동기부여, 내부 현지화 촉진을 위해서라도 승진과 승격은 필요하다.
- 승진은 우수한 능력이나 기능을 가진 인력의 외부유출을 방지하고 내부적으로 기술을 축적하는 효과를 보인다. 또한 관리의 연속성을 도모하며, 의사소통과 경영관리의 효율성을 높이는 효과도 기대할 수 있다.
- 각 직급별로 표준 체류기간을 정해 승진하는 방식을 택하되, 학력별 승진한계를 두는 것이 일반적이다. 예컨대 중졸 생산직은 생산직 내에서, 고졸은 중간관리·감독직까지, 대졸은 부장 수준까지 승진한다.
- 현지에서 우수한 관리직이나 전문직을 채용하기 어렵다는 것을 감안하면 겸임 과장제(second manager)를 적용할 수도 있다.



- 현지 경영활동을 효과적으로 전개하기 위해서는 우수한 현지인 관리자를 활용해야 한다. 특히 현지 관공서를 대상으로 하는 업무나 현지 인과의 직접적인 접촉이 빈번한 분야는 가급적 현지인에게 책임을 맡기는 것이 좋다. 인사과장·생산과장·총무과장 등은 현지인 관리자가 담당하도록 하는 것이 낫다.

6) 해고(고용관계 종결)

- 2003년 노동법 개정 그리고 2004년 노사관계 분쟁해결법 제정에 따라 해고 관련 규정이 완화됐다. 새로운 법령은 해고를 위해 소요되는 기간을 단축했고, 해고와 관련한 절차를 보다 명확하게 규정하고 있다. 하지만 이전 법률에 존재하던 고용관계 종결을 위한 허가규정 자체가 없어지지는 않았다. 노동자의 잘못 혹은 회사의 폐업에 기인한 해고를 포함해 고용관계가 종결된 모든 노동자에게 금전적 보상을 해야 한다.

① 고용관계 종결에 따른 보상금

- 노동법은 고용관계 종결에 따른 보상금을 3가지로 규정하고 있다. 해고의 이유에 따라 지불되는 보상금의 종류와 액수가 각각 다르다. 아래 3가지 이외에 송별금(uang perpisah)을 지급할 수도 있다.
 - 퇴직금 혹은 해고수당(uang pesangon)
 - 근속수당(uang penghargaan)

- 보상금(uang penggantian hak)

② 고용관계 종결의 종류

○ 법률에 의한 고용관계 종결

- 2003년 노동법 제61조에 따르면 사용자에 의해 노동관계 종결이 요구되지 않더라도 다음과 같은 경우 고용관계가 종결될 수 있다. 이 경우 귀책사유가 사용자에게 있지는 않지만 퇴직금은 지불해야 한다.
 - 노동자의 사망
 - 정해진 계약기간의 종료
 - 법원의 판결
 - 근로계약 · 사규 혹은 단체협약에 명시된 특정한 상황

○ 노동자에 의한 고용관계 종결

- 고용관계 종결을 요구한 측이 노동자임에도 불구하고 사용자가 귀책사유를 가지고 있을 경우 노동자는 퇴직금을 요구할 수 있다. 노동법이 규정하고 있는 사용자 귀책사유는 다음과 같다.
 - 노동자를 폭행하거나, 거칠게 다루거나 위협하는 경우
 - 노동자로 하여금 위법적 행동을 행하도록 지시하거나 선동한 경우
 - 3개월 혹은 그 이상 계속해서 정해진 시기에 급여를 지급하지 않은 경우
 - 약속한 의무사항을 이행하지 않은 경우
 - 계약된 범위를 벗어난 작업을 수행하도록 명령한 경우



- 고용계약서에 약정돼 있지 않은 일로 노동자의 생명·안전·건강 및 도덕성을 위협하는 일을 시킨 경우
- 상술된 이유로 고용관계 종결이 허가되면, 사용자는 정해진 규정에 따라 보상금을 지불해야 한다. 상술된 이유가 분쟁해결기구에 의해 무혐의로 결정된 경우 사용자는 해당 노동자를 허가 없이 해고할 수 있으며, 보상금을 지불할 필요가 없다.

○ 사용자에게 의한 고용관계 종결

- 노동관계 종료를 원하는 사용자는 노동자나 노동조합과 협의해야 한다. 협의 과정에서 합의에 이르지 못하면 허가를 받아 해고할 수 있다.
- 노동법은 해고가 금지된 경우와 해고가 가능한 경우를 매우 자세히 구분해 설명하고 있다. 규정에 맞지 않는 해고는 원천적으로 무효다.

③ 사용자측에 의한 해고 관련 규정

○ 해고 금지 사유

- 노동법은 사용자·노동자·노동조합 모두가 고용관계 종료를 방지하기 위해 노력해야 한다고 규정하고 있다. 사용자는 다음과 같은 이유로 노동자를 해고해서는 안 된다.
 - 외병으로 의사진단서를 제출한 후 12개월 이상 결근하지 않았을 경우
 - 법규에 정해진 국민의 의무 수행을 위해 직무를 행하지 못했을 경우
 - 종교에 의해 요구되는 종교적 의무의 이행



- 혼인
- 여성노동자의 임신·출산·유산 혹은 수유
- 고용계약서에 규정돼 있지 않고, 같은 공장에 친인척 관계의 노동자가 있을 경우
- 노조설립, 노조 가입, 노조 간부직 수행, 사용자와 합의하에 노조 활동을 수행하거나 고용계약서·사규, 혹은 단체근로계약서의 규정에 따라 근무시간이나 근무시간 외에 노조활동을 수행한 경우
- 사용자의 형사 범죄 사실을 고발한 경우
- 이념·종교·정치성향·종족·피부색·소속집단·성별·신체조건 혹은 혼인신분상의 차이
- 의사의 진단에 따른 경우 완치시기가 불명확한 산업재해에 따른 질병, 작업관계에 기인한 질병 혹은 완치 불가능한 불구 등의 상태

○ 정부의 허가가 필요 없는 사용자측의 해고

- 다음과 같은 경우 사용자는 허가 없이 노동자와 고용관계를 종결할 수 있다.
 - 서면 계약이 돼 있는 경우, 수습기간의 노동자
 - 사용자의 압력이나 위협 없이 노동자가 자의로 사직서를 제출한 경우 그리고 기한부 고용노동자의 계약 만료
 - 고용계약서·사규·단체협약 혹은 관련 법규에 따라 정년에 도달한 노동자
 - 노동자 사망

○ 노동자가 분쟁해결기구에 제소할 수 있는 사용자측의 해고

- 노동자가 아래에 제시된 행위를 범했다고 판단되면, 사용자는 그 고용관계를 종결할 수 있다. 노동자가 이에 불복할 경우 분쟁해결기구에 제소할 수 있다.

- 사기 · 절도 · 회사의 물건이나 금전을 횡령한 경우
 - 허위 보고를 통해 회사에 손해를 끼친 경우
 - 회사 내에서 술을 마시거나, 술에 취하거나, 마약을 배포한 경우
 - 회사 내에서 성적으로 부도덕한 행동을 하거나 도박을 한 경우
 - 회사 내에서 동료나 사용자를 공격 · 구타 · 협박 혹은 위협한 경우
 - 동료 혹은 사용자로 하여금 법규를 위반하는 행동을 하도록 선동한 경우
 - 과실 혹은 고의로 회사에 손해를 끼칠 수 있는 회사 물건을 파괴하거나 위험한 상태에 방치하는 경우
 - 회사 내에서 과실 혹은 고의로 동료나 사용자를 위험한 상태로 방치하는 경우
 - 국익을 위한 경우는 예외로 하고, 감춰야 하는 회사의 비밀을 유출하거나 폭로한 경우
 - 회사 내에서 5년 이상에 해당하는 범죄를 저지른 경우
- 해당 사실을 증명하기 위해서는 잘못된 행동이 발생한 현장에서의 체포, 해당 노동자의 자백, 그리고 회사 내 관련 부서에서 작성한 보고서 및 이를 입증하는 2명 이상의 증언 등을 제출해야 한다.
- 상술한 이유로 해고된 노동자에게는 보상금 그리고 고용계약서 · 사규 · 단체협약 등에 규정된 송별금(uang pisah)을 지불해야 한다.



○ 규정 위반에 따른 해고

- 노동법 제161조에 따르면 노동자가 계약서·사규·단체협약 등에 제시된 규정을 어겼을 때 사업자는 해당 노동자와의 고용관계를 종결할 수 있다.
- 절차 : 사업자는 세 차례에 걸쳐 해당 노동자에게 경고장을 보낸다. 첫 번째 경고장은 6개월간 유효하다. 6개월 이후 두 번째 경고장을 보내고, 두 번째 경고장 이후 6개월이 지난 뒤 세 번째 경고장을 보낸다.
- 관련 보상금 : 회사는 해고 노동자에게 규정에 따라 퇴직금·근속수당·보상금을 제공해야 한다.

○ 무단결근에 따른 해고

- 노동법 제168조는 무단결근시 고용관계 종결을 규정하고 있다. 이 조항에 따르면 노동자가 적법한 증거와 함께 서면으로 보고하지 않은 채 5일 동안 무단결근할 경우 그리고 사용자에 의해 2차례 서면으로 소환됐지만 응하지 않은 경우 사용자는 이를 자진퇴사로 간주해 노동관계를 종결할 수 있다.
- 절차 : 사용자는 증거자료와 함께 서면으로 된 통지서를 무단결근한 노동자가 출근한 첫날에 제시해야 한다.
- 관련 보상금 : 무단결근을 이유로 해고된 노동자에게는 보상금 이외에 고용계약서·사규·단체협약 등에 규정된 송별금을 지불해야 한다.

○ 형사 피의자 혹은 유죄가 확정된 노동자에 대한 고용관계 종결

- 제160조에 따르면 사용자가 아닌 제삼자의 형사고발로 인해 노동자가 구속됐을 경우 사용자는 노동자에게 급여를 지불할 의무는 없다. 그러나 그 가족에게 다음과 같은 금전적 도움을 줘야 한다.
 - 부양가족 1명 : 급여의 25%
 - 부양가족 2명 : 급여의 35%
 - 부양가족 3명 : 급여의 45%
 - 부양가족 4명 : 급여의 50%
- 구속된 노동자 가족에 대한 금전적 도움은 구속 후 최장 6개월간 지불되어야 한다.
- 절차 ; 사용자는 형사 절차가 끝나지 않아 6개월이 지나도 근무가 불가능한 노동자를 해고할 수 있다. 6개월이 지나기 전에 무죄판결을 받으면 계속 근무를 허용해야 한다. 6개월 이전에 유죄판결을 받을 경우 관계 당국의 허가 없이 해고할 수 있다.
- 관련 보상금 : 회사는 해고 노동자에게 규정에 따라 근속수당과 보상금을 제공해야 한다.

④ 회사의 지위 변동에 따른 고용관계 종결

- 회사의 지위가 회사 합병, 통합 혹은 소유주 변경 등으로 인해 변화할 경우 고용 관계 종결이 가능하다.
- 노동자가 새로운 회사에서 계속 일하는 것을 거부하면, 사용자는 노동자에게 규정에 따라 퇴직금 · 근속수당 · 보상금을 제공해야 한다.



- 새로운 회사가 고용관계를 계승하지 않으면 사용자는 퇴직금(2배) · 근속수당 · 보상금을 줘야 한다.
 - 2년 동안 손실을 보거나 피치 못할 사정으로 회사가 폐업할 경우 고용관계를 종결할 수 있다. 이 경우 노동자에게 퇴직금 · 근속수당 · 보상금을 지급해야 한다. 앞에 제시된 이유가 아닌 다른 이유로 회사가 폐업할 경우 노동자에게 퇴직금(2배) · 근속수당 · 보상금을 제공해야 한다.
 - 회사의 부도로 고용관계가 종결되면, 규정에 따라 노동자에게 퇴직금 · 근속수당 · 보상금을 지불해야 한다.
- ⑤ 고용관계 종결 관련 지불 보상금 규정
- 해고가 발생할 경우 사용자는 퇴직금(해고수당) 및(또는) 근속수당 · 보상금을 지급할 의무가 있다.
 - 퇴직보상금 지급시 기준 임금
 - 무기한부 고용계약일 경우 본봉과 각종 수당이 포함된 금액
 - 일당으로 임금 지급시 기준이 되는 월 임금은 일당의 30배
 - 도급 또는 커미션 형태로 지급시 최근 12개월 평균임금을 기준으로 하며, 최저임금보다 낮아서는 안 됨

○ 퇴직금(uang pesangon) 지급 규정

- 근무기간 1년 미만 : 1개월 임금
- 근무기간 1년 이상 2년 미만 : 2개월 임금
- 근무기간 2년 이상 3년 미만 : 3개월 임금
- 근무기간 3년 이상 4년 미만 : 4개월 임금
- 근무기간 4년 이상 5년 미만 : 5개월 임금
- 근무기간 5년 이상 6년 미만 : 6개월 임금
- 근무기간 6년 이상 7년 미만 : 7개월 임금
- 근무기간 7년 이상 8년 미만 : 8개월 임금
- 근무기간 8년 이상 : 9개월 임금

○ 근속수당(uang penghargaan) 지급 규정

- 근무기간 3년 이상 6년 미만 : 2개월 임금
- 근무기간 6년 이상 9년 미만 : 3개월 임금
- 근무기간 9년 이상 12년 미만 : 4개월 임금
- 근무기간 12년 이상 15년 미만 : 5개월 임금
- 근무기간 15년 이상 18년 미만 : 6개월 임금
- 근무기간 18년 이상 21년 미만 : 7개월 임금
- 근무기간 21년 이상 24년 미만 : 8개월 임금
- 근무기간 24년 이상 : 10개월 임금

○ 보상금

- 연가 미실시에 따른 보상금



- 노동자 또는 그 가족이 새로운 직장 인근지역으로 옮기는 데 따른 이전비
- 노동자의 퇴직금 및(또는) 근속수당 15% 상당의 주택 및 의료지원비
- 기타 고용계약·사규 또는 단체근로협약에 규정해 놓은 별도사항

○ 정년퇴직시 퇴직금

- 연금 보험료 부담 여부, 기납부 보험료의 규모 등에 따라 상이한 방식으로 퇴직금을 지급한다.
- 사용자가 연금 보험료를 납입하지 않았을 때는 퇴직금을 두 배로 지급해야 한다. 장기 근속금과 보상금은 정상적으로 지급한다.
- 사용자가 보험료를 납입했으며, 그 분담금이 퇴직자가 받아야 하는 퇴직금의 2배, 근속수당의 1배, 보상금 등을 합한 금액보다 많은 경우 퇴직금과 근속수당은 주지 않아도 된다. 보상금만 지급하면 된다.
- 사용자가 보험료를 납입했으며, 그 분담금이 퇴직자가 받아야 하는 퇴직금의 2배, 근속수당의 1배, 보상금 등을 합한 금액보다 적은 경우 그 차액을 사용자가 지불해야 한다.

⑥ 고용관계 종결 사유에 따른 관련 보상금 정리

- 노동법에 따르면 고용관계 종결 사유에 따라 회사가 지불해야 하는 퇴직금·근속수당·보상금의 규모가 다르다. 보상금 지급 방식을 정리하면 아래와 같다.

■ <표 40> 고용관계 종결 사유에 따른 보상금 지급 규정

구분	사유	퇴직금	근속수당	보상금
사용자측 고용관계 종결 제기	6개월 이상 형사절차 지속 혹은 6개월 이전에 유죄 판결	없음	규정*×1	0
	규정 위반에 따른 해고	규정×1	규정×1	0
	무단결근에 따른 해고**	없음	없음	0
	회사의 지위 변경 (노동자가 고용관계 지속을 원하지 않을 때)	규정×1	규정×1	0
	회사의 지위 변경 (새로운 회사가 노동자 고용을 원하지 않을 때)	규정×2	규정×1	0
	2년 연속 손실 혹은 피치 못할	규정×1	규정×1	0
	사정으로 인한 회사 폐업			
	경영합리화	규정×2	규정×1	0
	파산 · 도산	규정×1	규정×1	0
	희망퇴직**	없음	없음	0
노동자측 사정에 따른 고용관계 종결	사용자의 귀책사유에 의한 노동자의 희망퇴직	규정×2	규정×1	0
	산업재해에 따른 질병, 신체장애	규정×2	규정×2	0
	사망	규정×2	규정×1	0
정년	사용자가 노동자의 연금보험료를 전액부담하고 그 부담금이 퇴직금의 2배, 근속수당의 1배, 보상금을 합한 금액보다 많은 경우	없음	없음	0
	사용자가 노동자의 연금보험료를 전액부담하고 그 부담금이 퇴직금의 2배, 근속수당의 1배, 보상금을 합한 금액보다 적은 경우		차액분지급	
	사용자가 연금보험료를 부담하지 않은 경우	규정×2	규정×1	0

* 규정: 앞의 ⑤에 제시된 지급규정 참조

** 무단결근 해고, 희망퇴직의 경우 고용계약서 · 사유에 제시된 송별금을 주도록 규정

⑦ 해고 관련 분규 방지책

- 관계 노동법규를 숙지하고, 회사에 손해가 없는 한 법규대로 시행한다.
- 퇴직을 희망하는 직원이 퇴직금을 염두에 두고, 회사에서 해고를 해 주도록 고의로 행동하면 여러 가지 불이익이 발생할 수 있다. 자원 사직하는 노동자에게도 해고에 준하는 퇴직금을 지급하는 것이 바람직하다.
- 근무불량자라도 무단해고는 피해야 하며, 인내심을 가지고 부드러운 대화로 자원사직을 유도한다.
- 퇴직금 지급시 회사와의 모든 관계가 정리됐으며, 회사에 요구할 사항이 없다는 각서를 받아 놓는 것이 좋다.

7) 산재 · 사망 · 노후, 건강 보장

- 관련 규정
 - 1993년 7월1일부터 노동자 본인과 배우자, 그리고 세 자녀에 대한 사회보장제도(Jaminan Social Tenaga Kerja[JAMSOSTEK])에 의무적으로 가입해야 한다. 이는 산업재해 · 사망 · 노후 · 건강 등의 문

- 제로부터 노동자를 보호하기 위한 것이다.
- 10명 이상의 노동자를 고용하는 회사 또는 1개월에 최저 100만루뵀아의 임금을 지불하는 모든 조직은 노동자를 사회보장에 가입시켜야 한다.
 - 계약직 · 일용직 · 도급직의 경우 계약기간 3개월 미만의 노동자 역시 산재 및 사망보험에 가입해야 하며, 계약기간이 3개월 이상인 경우 산재 · 노후 · 사망 · 건강 보험에 모두 가입해야 한다.
 - 산재 · 사망과 건강 보장을 위한 분담금은 회사에서 부담하며, 노후 보장을 위한 분담금은 회사와 노동자 모두 부담한다.
 - 보험료 산정기준은 다음과 같다.

■ <표 41> 사회보장 보험료 산정기준

구분	보 험 료 율
산재보험	월급여의 0.24~1.74%(회사)*
사망보험	월급여의 0.3%(회사)
노후보험	월급여의 5.7%(회사 3.7%, 개인 2%)
건강보험	월급여의 3%(미혼자), 6%(기혼자)

* 업종별 보험료율:
 I 업종(봉제업체 등): 급여의 0.24%
 II 업종(악기제조업 등): 급여의 0.54%
 III 업종(목재업 등): 급여의 0.89%
 IV 업종(차량조립업 등): 급여의 1.27%
 V 업종(건설업 등): 급여의 1.74%

○ 산재 처리 과정

- 사고가 나면 48시간 이내에 관할 노동부에 1차로 서면신고를 한 후(구두신고를 먼저하고 이후 서면보고도 가능), 의사의 소견서를 받고 48시간 이내에 서면으로 보고한다. 의사의 소견서에 따라 노동자의 상태는 다음 중 하나로 규정해야 한다.

- 노동이 불가능한 상태가 종결됨
- 영구적 일부 장애
- 영구적 전체 장애
- 사망

○ 산재 관련 보상

- 산재로 인해 일을 할 수 없게 된 노동자에게는 규정에 따라 급여를 지불해야 한다.
- 산재 발생 후 사용자는 2차 보고를 한 뒤 늦어도 7일 이내에 그 보상금을 지불해야 한다.
- 회사 지불금액이 현행 규정에 부합하지 않는다고 노동 관련 기관 공무원이 판단할 경우 피해자 측의 제소 없이도 공무원이 보상금 규모를 정할 수 있다.
- 보상금액을 사용자가 계산하지 못할 경우 근로감독관이 규정에 맞춰 보상금액을 계산한다. 사용자와 노동자(혹은 그 가족)가 그 결정을 수용할 수 없다면, 보상액 확정 이후 14일 이내에 감독관의 상관에게 재심을 요구할 수 있다. 상관은 30일 이내에 결과를 내놓아야 한다. 이 결정에도 불복할 경우 노동부장관에게 14일 이내에 재심을 요구하거나, 제소할 수 있다. 노동부장관이 마지막 결정을 내린다.
- 이미 보상받은 금액이 최종결정 보상액보다 적다면, 사용자는 그 차액을 추가로 지불해야 한다. 보상받은 금액이 많을 경우 사용자측은 그 차액의 지불을 피해자 측에게 요구할 수 없다.



- 사고 노동자에게 이후 영구적인 일부 장애가 발생하면, 3년 안에 의사의 소견서를 첨부해 근로감독관에게 제출, 보상금을 재산정해 받을 수 있다.

○ 보상금 축소 및 지불 불필요

- 다음과 같은 경우에는 보상금을 50% 삭감해 지급한다.
 - 산재발생시 노동자가 술 혹은 기타의 상황으로 인해 취한 상태였을 때
- 다음과 같은 경우에는 보상금 지급하지 않아도 된다.
 - 노동자 고의에 의한 사고
 - 사용자가 지정한 의사의 검진을 합법적인 이유 없이 거부할 때
 - 치료를 받은 후 합법적 이유 없이 의사의 도움을 거부할 때
 - 다른 곳으로 가 버려 지정된 의사의 치료가 불가능할 때

○ 산재 보상기준(2007년 기준)

■ <표 42> 산재 보상기준

보험범위		금액
산재로	1~4개월	월 급여의 100%
인한 일시적	5~8개월	월 급여의 75%
근로 불가	9~12개월	월 급여의 50%
신체장애	신체 일부의 영구적 장애	일시급 : 장애급여기준비율* × 80월
	신체의 영구적 장애	일시급 : 월 급여의 70% × 80월
	기능 장애	일시급 : 기능장애 정도 × 장애급여기준비율 × 70월
사망		일시급 : 월 급여의 60% × 80월
		장례비용 : Rp 2,000,000
기타비용	치료비	최대 Rp 12,000,000
	재활비	최대 Rp 2,000,000
	응급수송비	최대 Rp 1,500,000

* 신체 일부의 영구 장애시 산재보상의 기준이 되는 장애급여기준비율은 부록 참조



○ 사망 보장(2007년 기준)

- 사망 위로금의 종류와 규모는 다음과 같다.

- 일시위로금 : Rp 10,000,000
- 분할금 : Rp 200,000 × 24월
- 장례비용: Rp 2,000,000

○ 노후 보장 연금

- 노동자가 55세에 도달하거나 영구 완전 장애로 인해 노동이 불가능할 경우 지급되며, 일시금 또는 분할금, 양자의 조합을 통해 지불된다.
- 본인 사망시 노후 보장 연금은 배우자나 자녀에게 지불된다. 연금 수령 시기에 도달하지 않은 상태에서 본인이 사망했을 경우에도 연금 수령권은 배우자나 자녀에게 주어진다.
- 정년퇴직 혹은 영구 전신 장애를 입었을 경우
 - 보상금이 300만루피아 미만인 경우 : 일괄 지급
 - 보상금이 300만루피아 이상인 경우 : 최장 5년 이내에 정기적으로 지급
- 정년 도달 이전에 중도 퇴직했거나, 연금 가입기간이 5년 이상일 경우에는 일괄 지급 받을 수 있음.

○ 건강 보장

- 노동자 본인과 배우자 · 자녀(21세 이하로 미혼이며 미취업자)는 건강보험의 혜택을 받을 수 있다.
- 긴급 치료로 지정병원 외의 기관을 이용할 경우 최고 7일 동안 보험

금이 Pt Jamsostek에 의해 지급된다.

○ 사내 복지시설 운영

- 회사는 기도실 · 화장실(100명당 최소 6개), 타구설비(15명당 1개 설치, 소독액 비치) 등을 구비해야 한다.

○ 기타 사내 복지제도

- 출근 상여, 식료품비 지급, 근무복 지급, 스포츠 활동 지원, 저축보조, 매점운영 등

2. 노사관리

1) 노조 및 파업관리

○ 노사위원회와 단체협약

- 노동법에 따르면 50명 이상 고용 사업장은 사용자와 노조 혹은 노동자 대표 사이에 노사위원회를 구성해야 한다. 노사 문제는 노사위원회와 여기에서 만들어진 단체협약 · 사규 · 제반 노동 법규에 근거해 해결해야 한다.
- 노사분규에 대비해 노사위원회에서 합의된 사항, 사규 및 제반 노동 법규의 내용을 숙지해야 한다. 노동자가 무리한 요구를 할 때 이를 무마하는 가장 좋은 자료가 단체협상 합의사항과 사규, 노동 법규다.
- 경영진과 개별 노동자 사이에 갈등이 발생했을 경우 위 근거내용 이

외에도 개별 근로계약서의 내용이 판단의 기준이 된다. 따라서 이러한 근거서류에 서명할 때 충분히 이해하고 다양한 해석 가능성에 대비해야 한다.

○ 노동조합의 활용

- 회사에 노동조합이 이미 설립돼 있으면 노조 임원들을 경원시키거나 적대시해서는 안 된다. 이들의 의견을 존중하고, 사무실 배정 등의 배려를 한다. 필요하면 경제적 지원도 해야 한다. 노조를 회사와 노동자 간의 대화창구로 활용해야 한다는 것이다.
- 회사 대표와 노조 임원들 간에 정기회의를 갖고 노동자들의 요구사항을 경청하고, 진지한 협의를 통해 문제를 해결하는 것이 바람직하다. 또 회사의 일반상황과 제반 경영방침을 자세히 설명해 노조 임원들과 회사가 공동운명체임을 반복적으로 깨닫도록 한다.
- 노조 임원들에 대한 특별한 배려가 필요하다. 이들에게 상식적인 선에서 보직이나 승진뿐 아니라 개인의 신상에도 신경을 써 주면 도움이 된다. 그러나 노조 임원들을 지나치게 정략적으로 이용하면 노동자들로부터 어용노조로 불신을 받을 수 있으니 유의해야 한다.
- 노조에 대한 노동자들의 불신이 누적되면 회사에 큰 피해를 가져올 수 있다. 이런 회사의 경우 노사 문제가 발생하면 노동운동권, 인권운동권, 노동법 전문가, 노동부 인사 등 외부인의 개입 가능성이 높다. 노사 문제에 외부인이 개입하면 할수록 회사의 손실은 커진다.
- 노조원들과 평소에 진지하게 의견을 교환하고 신뢰를 쌓아 가는 것이 회사 내 노사 문제 해결의 지름길이다.



2) 파업 대처 방식

○ 파업 방지를 위한 노력

- 파업은 회사에 엄청난 손실을 줄 수 있다. 단 한 번의 파업으로도 사업 자체가 커다란 위기에 직면할 수 있다.
- 평소 노동법규 특히 회사의 의무와 노동자의 권한에 관련된 규정을 바르게 이해하고 법규대로 시행해야 한다. 기본적으로 근로계약서 · 사규 · 단체협약서에 있는 내용을 준수해야 한다.
- 회사의 사정이 여의치 못해 협약을 준수할 형편이 안 된다면, 노동자들에게 솔직하게 설명하고 이해를 구해야 한다. 임금체불 해소 등 의 무사항을 회사가 준수하지 않는 경우 파업 발생 가능성이 매우 높다.
- 부당하고 무리한 요구사항이 있을 때에는 무시하거나 무조건적으로 거절하지 말고 성실한 태도로 정당하고 분명한 이유를 제시해야 한다.
- 노동자를 위로할 수 있는 행사를 개최하고 상품이나 특별보너스 형식으로 생필품을 보조하거나 회사에서 원가로 구매하는 방법도 있다. 시상품을 생필품으로 지급하는 것도 괜찮은 방법이다.
- 성의 있게 노사 대화에 응하고 일단 합의된 사항은 가능한 성실하게 시행해야 한다. 합의사항 이행이 늦어지면, 그에 대한 이유와 앞으로의 계획을 명확하게 설명해 준다.
- 지역사회를 대상으로 하는, 현실적으로 도움이 되는 행사를 실시한다. 예컨대 불우지역민들에게 생필품을 제공하거나, 장학금을 지원 하는 등의 사업을 할 수 있다.
- 열린 마음에 기반한 노사 간 대화로 노동자들과 의사소통을 지속적



으로 유지한다. 노사 간 윈-윈(Win-Win)전략을 위한 지속적 대화
가 최선의 길임을 인식하고 이를 위한 프로그램을 지속적으로 개발
한다.

- 파업의 절차 및 구성요건, 파업시 허용되거나 허용되지 않는 행동에
관한 법률을 숙지해야 한다(2장의 파업관련 내용 참조).

○ 파업시 대처

- 파업이 발생하면 파업노동자들이 흥분해 회사·차량·건물·원부자
재 혹은 재고 제품을 훼손시킬 가능성이 높다. 파업이 일어나면 즉시
관할 경찰서에 신고하고 필요하면 경찰의 보호를 요청한다. 또 지역
내 노동 관련 기관 담당자에게도 이 사실을 신속하게 알린다.
- 파업이 일어났다고 사용자가 현장을 회피하는 것은 바람직하지 못
하다. 이러한 상황은 오히려 종업원들에게 회사의 해결의지가 약한
것으로 보여지거나, 약점으로 인식된다. 결과적으로 파업주도세력
의 입지를 강화시킴으로써 문제해결을 더욱 어렵게 만든다.
- 파업시에는 노조담당 직원을 내세워 해결하기보다는 현지회사의 한
국인 책임자가 노조담당직원과 함께 정면에 나서 해결하는 것이 바
람직하다. 직접 대화가 어려운 경우 지역 노동사무소의 중재로 협상
을 통해 해결하도록 한다. 대부분의 경우 파업이 일단 발생하면 노사
간 직접 타결은 쉽지 않다.
- 수하르포 정권하에서는 경찰서나 지방 노동사무소가 파업을 진정시
키는 데 매우 중요한 역할을 담당했다. 그러나 최근의 민주화 국면
이후 지방 노동사무관들의 파업노동자에 대한 영향력이 감소했고,

일부 노조원들도 과거보다는 강경 성향을 띠고 있다. 따라서 파업을 예방하는 데 주력해야 한다.

- 파업은 각 회사마다 상황이 다르므로 근본적으로는 자기 회사의 실정에 맞는 방법으로 해결점을 찾아야 한다. 기본적으로 파업은 누적된 불만의 결과다. 파업은 언제든지 일어날 수 있다는 생각으로 노동자들의 불만사항을 잘 듣고, 가능한 범위 내에서 대화를 통해 들어주도록 노력해야 한다. 현지기업의 다른 여건이 아무리 좋아도 파업사태에 휘말리면 회복하기 어려운 경영상태에 빠질 수 있기 때문이다.

3) 업무지시 및 업무피드백

- 의사소통 채널 운영은 무리하게 한국적 방식을 고집하기보다는 인도네시아적인 관행이나 문화적 특성을 충분히 고려한다. 오랜 대화와 설득으로 모든 사람이 수용할 수 있는 결론을 도출해 내는 인도네시아 방식을 가능한 수렴한다.
- 공지사항 등 종업원들에게 전달하고자 하는 내용은 게시판·유인물·구두전달 등 다양한 방법을 사용하는 것이 좋다.
- 의사소통 활성화를 위해 조회 등 공식적인 행사나 회의·사보·게시판·방송 등 정보전달매체를 활용한다. 종업원 대의기구의 운영, 건의함 등 고충처리제도를 운용할 수도 있다.



- 회사 내규 등을 소책자로 만들어 개인별로 배포해 회사의 규정이나 정책에 대한 관심을 유도한다.
- 사내게시판과는 별도로 월간 또는 격월간으로 사보를 발행하는 것도 회사에 대한 정보를 공유할 수 있도록 하는 방법이다. 주요 내용으로는 사내뉴스, 사원문단, 간단한 기본교육, 각종 기념일, 한국 소개, 종교 등 기타 교양에 관련된 내용과 미혼남녀 소개코너 등을 담으면 좋다.
- 본사직원 및 현지직원 간에 임금·식사·주거환경 등에서 부득이하게 차등을 둘 수는 있으나 근무시간·휴식·휴가 등은 차별을 두지 않고 합리적으로 공정하게 적용해야 한다.
- 근무시간·휴식시간·식사시간·기도시간·병가와 관련해서는 지각이나 결근에 대해 처벌하기보다는 스스로 반성하고 반복하지 않도록 유도하는 방식으로 접근해야 한다.
- KOTRA의 한국기업 운영실태 조사에 따르면 인도네시아 노동자들이 한국 노동자들과 상이한 점으로는 자존심이 높고 관리자와 부하직원과의 관계를 수평적 관계로 인식하는 특징이 있다. 따라서 이와 같은 차이점을 고려한 현장관리가 요구된다.
- 예를 들면 한국 관리자가 상위의 직급에서 현지 노동자에게 지나치게 강압적으로 명령하거나 요청할 경우 부작용이 날 수도 있다. 상하관

계가 아니라 협력관계라는 점을 강조해야 한다.

■ <표 43> 노동자 관리에 유의할 점

항 목	응답업체수	비중(%)
민족자긍심 · 자존심이 높아 배려 요망	11	36.7
관리자와 부하직원과의 관계가 수평적임	8	26.7
한국과 별로 다를 바 없음	7	23.3
기타	4	13.3
계	30	100.0

- 업무지시의 기본은 명확하고 구체적이어야 한다는 점이다. 기대하고 있는 일의 내용, 필요한 정보나 자료, 기한을 구체적으로 지시한다. 일을 맡긴 후에도 진행상황을 체크한다. 어떤 벽에 부딪혀 있으면 도와주는 식의 세심한 대응이 필요하다.
- 지시를 충분히 이해하지 못하거나, 또는 할 수 없는 일인데도 ‘못합니다’ 라는 식으로 대답하지 않는 경향이 존재한다. 따라서 평소 인도네시아 노동자의 의사소통 방식을 이해하려고 노력해야 하며, 동시에 한국 관리자가 기대하는 답변이 부정적인 것일지라도 현실에 부합하는 것이어야 한다는 점을 주지시켜야 한다.
- 문화 · 관습 · 종교의 차이에 따라 현지노동자와 마찰이 있을 수 있다. 신규로 입사한 본사파견 직원의 경우 현지의 문화 · 관습 · 종교에 관해 철저히 교육시킨다. 특히 한국인 관리자와 현지노동자 간에 수시로 비공식 모임을 가져 상호이해를 높여 나가는 것이 바람직하다.

- 업무지시 방법을 연구하는 동시에 일상적인 일 가운데 ‘계획작성 방법’, ‘관련정보 수집 방법’ 등을 확실히 교육한다. 인도네시아의 문화적·사회적 배경과 더불어 현지 관리자의 활용방법이나 일을 부여하는 방법도 고민해야 한다. 한국적 방식 중에 무엇이 현지 사회·문화에 의해 용인이 되고, 무엇이 용인되지 않는지를 경험을 통해 개선해 나가려는 노력이 중요하다.

4) 칭찬 및 꾸중

- 대화 과정에서 결코 감정적으로 되거나 흥분하지 말아야 한다.
- 노동자를 다른 사람 앞에서 꾸짖지 않도록 한다. 이것은 인도네시아인에게 참기 어려운 굴욕이며, 인격적인 모독이다. 현지인에 대한 경멸이라고까지 오해될 수도 있다. 심지어는 개인적으로 원한을 갖는 경우도 있다.
- 부하를 질책할 경우 언어장벽을 감안해 각별한 주의를 요한다. 큰소리로 말하기보다는 설득력 있게 지시하고 이해시켜야 한다.
- 쉽사리 잘못을 인정하지 않는 인도네시아인들의 습성을 염두에 두고, 무엇이 잘못됐으며, 어디에 문제가 있는가를 차분하게 그리고 명확하게 전달해야 한다. 또한 분명한 대응방안도 제시한다.



- 부득이 질책을 한 경우에는 가급적 일과가 끝나기 전에 남이 안 보는 곳으로 조용히 불러 본뜻을 다시 이해시키고, 꾸중하는 과정에서 지나쳤다고 생각되는 부분에 대해 사과한다.
- 노동자에게 주의를 주고자 할 때는 먼저 그들에 대한 이해와 배려가 필요하다. 특히 더운 기후 등으로 한국인이 생각하는 것처럼 강도 높게 일을 계속할 수 없다는 점, 문화적으로 일을 급하게 처리하는 데 익숙하지 않다는 점 등을 이해해야 한다.
- 상대가 말하는 것을 잘 들으려고 노력해야 한다. 그리고 상대에게 잘못이 있다는 것을 알았으면 그것을 구체적으로 지적하고 이후 대책에 대해 조언을 해 준다.

5) 회 의

- 인도네시아 사람들의 회의는 매우 느리게 진행되며, 장시간에 걸쳐 이뤄진다. 이로 인해 회의가 지극히 비효율적이라는 인상을 얻기 쉽고, 회의에서 합의된 결정을 도출해 내기가 쉽지 않다. 하지만 이러한 지루한 회의가 갖는 장점도 있다. 이 과정을 통해 회의 참가자들의 의견이 보다 분명하게 드러나기 때문이다. 양보할 수 있는 수준이 어느 정도인지 뚜렷하게 인식할 수 있다.
- 인도네시아 사람들은 문제 해결보다는 이미 결정된 사안을 추인하려는 목적으로 회의를 갖는 경우가 많다. 따라서 중요한 문제가 발생하

면, 회의 소집에 앞서 관련된 사람들끼리 비공식 회의를 개최하는 것이 바람직하다. 이러한 과정을 통해 일정한 합의에 도달하면, 회의를 통해 이를 공식화한다.

○ 부서에서 시행한 일, 결정한 일, 시행할 일 혹은 요구사항 이외에 다양한 내용을 회의 과정에서 논의하도록 노력한다. 또한 해당부서의 잘못이나 해당업무의 문제점을 지적하기보다는 문제해결에 초점을 맞춰야 한다.

○ 조회 · 정기회의 · 기타회의는 사전에 통보되거나 정해진 시간에 실시한다. 임시회의인 경우 목적과 과제를 분명히 하고, 회사 내 주요동향과 현장관리 중점사항 등을 분명히 전달하는 것이 좋다. 전 종업원이 참가하는 조회나 행사시에는 가급적 법인장이 인도네시아어로 인사말을 한다. 회의시에는 현지어나 영어를 사용하도록 한다.

○ 현지간부들과 회의를 하는 경우 대체로 △현지 간부에게 회사경영 전반에 대한 흐름을 알리고 △현안 문제점을 도출하고 이에 대한 해결책을 수립하고 △새로운 전략이나 사업계획에 대해 토의하거나 의사결정을 내리고 △부서 간, 간부 간 수평적인 협력이 잘 안 되는 부분에 대해 상호 의견을 교환하면서 해결책을 마련하는 등의 목적을 생각할 수 있다.



6) 면담 및 대화

- 인도네시아인들은 대화를 할 때 상대방의 의지나 의도에 거슬리는 의사표시를 삼간다. 마지못한 긍정은 부정으로 볼 수도 있다. 추후 이에 대한 일을 진행할 때 반드시 중간점검을 해야 하며 많은 관심을 기울여야 한다.
- 의사결정을 위해 여러 사람이 모인 경우 윗사람은 모든 의견을 수용하는 자세로 임해야 한다. 결론을 강요해서는 좋은 결과를 가져오기 힘들다.
- 여러 사람이 모인 경우 한두 사람의 과격한 발언으로 군중심리가 유발되는 경향이 있다. 전체 집단과의 우발적인 대화는 가급적 피하는 것이 좋다. 몇몇 대표들과 면담을 진행하는 경우에는 사전에 의제를 확정하고, 그러한 범위 내에서 의견을 개진해야 한다.
- 인도네시아인은 비공식적인 접근에 익숙하다. 상대를 설득하려고 할 때는 공식적인 채널이나 모임보다는 비공식적인 기회나 일대일 대화가 효과적이다.
- 평소 비공식적으로 종업원들 사이에서 존경을 받는 인원을 파악해 '현장 애로처리 위원' 또는 '종업원 상담요원' 등으로 선정한다. 현지인 카운슬러를 활용해 상담이나 면담을 하는 것도 괜찮은 방법에 속한다.

- 면담은 폐쇄된 장소에서 실시하며, 커피나 현지인들이 좋아하는 인삼 차 등을 준비해 부드러운 분위기를 만든다.
- 면담시에는 상대방으로 하여금 열등감을 느끼게 하는 언행을 무의식적으로라도 하지 않도록 각별히 주의한다.
- 면담 기록부를 작성하되, 면담결과가 공개되지 않도록 한다.

3. 대외 관리

- 최저임금 등 정부의 정책결정은 곧바로 종업원들의 급여인상과 직결된다. 정부의 정책동향에 항상 주의를 기울여야 한다. 주와 시·도, 군·면 단위의 지방행정기관이나 노동 관련기관, 관련 단체와의 관계를 원만히 하는 것이 좋다.
- 과거에 국토방위와 사회안정이라는 이중의 기능을 수행했던 인도네시아군의 특성을 감안해 평소에 지역주둔 군인사와 교류할 필요가 있다. 수하르토 퇴진 이후 군의 위상이 낮아지긴 했지만, 여전히 큰 영향력을 행사하고 있다.
- 노동자들의 주요 불만은 주로 임금·복리후생에서 비롯된다. 특히 동종업체나 인근업체와의 근로조건 격차는 곧바로 단체행동까지 유발시킬 수 있다. 항상 주변업체의 급여 및 노사동향에 주의를 기울여야



한다. 이를 위해 주변업체 인사과장들과 정기적으로 정보를 교류하는 것이 좋다.

■ <표 44> 주요 대외기관

기 관	주 요 담 당 자
노동부지역사무소	소장 · 부소장 · 안전과장 · 노사과장 · 관리과장
노 동 조 합 (SPSI)	위원장 · 부위원장 · 서기
경 찰	본청 외국인 담당 · 지역 경찰서장 · 파출소장 · 정보요원
군 부 대	각급 부대장 · 부관 · 정보과장 · 파견대장
행 정 기 관	지방정부 근로복지과장, 면장 · 촌장
지 방 의 회	노동위원장 · 부위원장
언 론	기자단 연합회

1) 노동부 등 정부기관과의 관계

- 현지 정부나 관련 공공기관과 접촉할 때는 다소의 시간과 비용이 소요되더라도 고위층 인사와 교류해야 한다. 이것은 기업의 위상을 정하는 기준이 되며, 실무를 담당하는 주재원이나 담당자들의 활동시 접촉할 수 있는 인사의 범위를 넓게 해 주는 역할을 한다.
- 법인장은 평상시 가급적 현지 외부인사와의 골프나 식사초대 등을 통해 폭넓은 교류를 갖는 것이 좋다. 정부나 공공기관의 초대에는 반드시 참석해 회사와 법인장 자신을 홍보할 필요가 있다.

2) 일반 지역사회와의 관계

- 현지 지역공동체와의 융화를 위한 사회활동을 빼놓을 수 없다. 특히 지역공동체에 대한 기부활동은 관계증진의 중요한 방법이므로 적극적으로 참여한다.
- 평소 기부방침과 예산을 정해 놓고 개개의 기부의회에 대해 배경이나 내용을 이해한 뒤 대응하는 것이 좋다.
- 금전적인 기부 이외에도 공장의 운동장을 지역에 개방하거나 시설 및 제품을 빌려 주는 등의 방법으로 지역사회에 공헌할 수도 있다.
- 한국인 파견자만으로 기부를 결정하는 것을 피하고, 현지사정에 밝은 현지관리직이 결정에 참여하도록 한다.
- 현지 경영자단체, 상공회의소의 활동에도 적극적으로 참여한다. 이를 통해 현지 정부나 기업 사람들까지 교제범위를 확대할 수 있다.
- 현지에서의 성공적 경영을 위한 기본요건 중 하나는 지역사회와의 긴밀한 교류와 기여를 통해 기업시민의 위치를 인정받는 일이다. 사업장이 공단이 아닌 지역에 위치한 경우 인근 지역주민과 원만한 유대 관계를 구축하면 좋은 이미지를 줄 뿐만 아니라 노사관계 안정에도 매우 효과적이다.



○ 주변지역의 관공서 · 언론기관 · 지역주민 대표 · 종교계 대표 등 지역 유지와 평소 원만한 관계를 유지한다. 이를 위해 필요시 회사 행사에 초대하거나, 공장견학, 홍보물 · 선물 증정, 기부행위, 장학금 지급, 지역사회 봉사활동, 주민들이 참여할 수 있는 행사 등을 계획적으로 시행해 나가는 것이 좋다. 한 한국회사는 회사의 수도관을 외부와 연결해 마을주민들이 자유롭게 식수를 얻을 수 있도록 해 큰 호응을 얻은 바 있다.

○ 인도네시아에서도 재야단체와 언론을 중심으로 환경 문제에 대한 관심이 높아지고 있다. 따라서 환경관리에 힘쓰고 이에 대한 홍보에도 많은 노력을 기울여야 한다.

3) 한국 유관기관과의 관계

○ 정보 공유 방식에 있어 한국과 인도네시아 사이에는 문화적 차이가 존재한다. 인도네시아 사람은 특정 정보를 개괄적이고 일반적인 방식으로 제공하는 데 익숙하지 않다. 주로 특정 문제에 직접적으로 관련된 정보만을 제공한다. 간접적인 정보를 질문하기 이전에 먼저 얘기해 주는 경우는 흔치 않다.

○ 이러한 인도네시아의 문화적 특성을 극복하기 위한 방법 중의 하나는 동종의 한국계 기업과 긴밀한 관계를 형성하고 경영 전반에 걸쳐 정보를 공유하는 것이다. 이를 통해 노무관리를 효율적으로 할 수 있고,

위기상황에 보다 적절하게 대처할 수 있다.

- 동종의 한국계 기업뿐만 아니라 한인회 · KOTRA · 대사관과 지속적으로 접촉하고 정보를 교류해야 한다. 그래야 노동계의 변화, 이슈화되는 노동 문제에 유연하게 대처할 수 있다.

- 노사 문제와 관련해 직접적인 도움을 받을 수 있는 노동부 파견 노무관의 연락처는 다음과 같다(2009년).

■ 하형소 노무관 (駐인도네시아 대사관)

57, Jalan Jenderal Gatot Subroto
Jakarta Selatan

Tel : (62-21) 520-1915(ext. 336)

Fax : (62-21) 525-4159, 4287

HP : 0811-175-2447

E-mail: hyeongsoha@yahoo.co.kr





IV. 유형별 노무관리전략



1. 인도네시아 노동자에 대한 이해

- 이 절에서는 인도네시아 노동자를 대상으로 진행된 몇몇 설문조사 결과를 중심으로 이들의 사회적 배경, 작업장에서의 불만 등을 검토할 것이다. 편의상 이 자료를 간단한 질의응답(Q&A) 형식으로 구성했다.
- 첫 번째 자료는 1999년 미국의 한 소비자단체의 의뢰로 인도네시아 용역회사가 실시한 나이키하청업체의 인사관리 실태자료다. 이 자료는 의류·신발·가방 등 노동집약적인 업종에 투자를 하고 있는 많은 한국 진출업체의 노무관리전략 수립에 유용한 정보를 제공하고 있다. 11개 설문조사 기업에는 2개 한국 업체가 포함돼 있다.

■ <표 45> 나이키 생산공장 종업원수

(단위 : 명)

공 장 명	신발공장	
	총 종업원수	응답자수
Pt. Nikomas Gemilang	24,000	950
Pt. Nasa	6,000	200
Pt. Starwin (한국투자기업)	4,000	336
Pt. Adis	4,000	324
Pt. Doson	6,000	490
총 응답 자 수		2,300
공 장 명	의류공장	
	총 종업원수	응답자수
Pt. Citra Abadi Sejati I & II	4,000	300
Pt. Dayup Indo	800	250
Pt. Tuntex Cikupa	1,800	250
Pt. Tuntex Cakung	800	175
Pt. Konaan (한국투자기업)	5,000	125

공 장 명	의류공장	
Pt Bintang Ad Busana	600	100
총 응답 자 수		1,200

○ 두 번째 자료는 1999년 9월10일부터 10월18일까지 자카르타 근교 11개사 13개 공장 노동자 4,000명을 대상으로 조사한 것이다. 본 설문은 자카르타와 같은 대도시에서의 급속한 산업화와 도시화에 직면한 노동자들을 지원하기 위해 1983년 자카르타에 설립된 UCM(Urban Community Mission)이 주도해 실시됐다.

Q. 자카르타 근교 한국인 공장의 인도네시아 노동자들은 보통 어디 출신이 많은가. 그들을 주로 자카르타 인근지역에서 오는가. 아니면 전국 각지에서 오는가.

A. 대부분 지방에서 가난에서 탈피하고자 자카르타로 이주해 온 지방 출신들이다. 출신지역은 다양한데, 서부(30.9%) · 중부자바(31.2%) · 동부자바(9.6%) 출신들이 많다. 자카르타 출신은 극히 일부분이다. 따라서 이들은 대부분 집을 떠나 직장 때문에 타향살이를 하고 있다. 주로 친척이나 친구집에 살거나, 값싼 하숙생활을 하고 있다.



■ <표 46> 종업원 출신지역 분포

출신지역	신발공장		의류공장	
	초락수	응답자수	초락수	응답자
수서부자바(West Java)	510	659	317	422
중앙자바(Central Java)	558	722	307	369
동부자바(East Java)	146	218	99	118
자카르따(Jakarta)	3	3	37	40
족자카르따(Yogyakarta)	82	112	19	21
남부수마트라(South Sumatra)	114	129	27	32
람뽕(Lampung)	263	332	122	128
리아우(Riau)	3	3	1	1
서부수마트라(West Sumatra)	13	13	12	17
북부수마트라(North Sumatra)	10	13	13	16
아찌(Aceh)	5	5	1	1
발리(Bali)	3	3	-	-
서부칼리만탄(West Kalimantan)	4	4	-	-
중앙칼리만탄(Central Kalimantan)	3	3	-	-
서부누사틍가라(West Nusa Tenggara)	17	20	23	31
동부누사틍가라(East Nusa Tenggara)	11	16	-	-
말루꾸(Maluku)	5	5	3	3
벵쿨루(Bengkulu)	21	21	-	-
북부 술라웨시(North Sulawesi)	6	6	-	-
잠비(Jambi)	11	11	-	-
이리안 자야(Irian Jaya)	2	2	-	-
남부칼리만탄(South Kalimantan)	1	1	-	-

Q. 인도네시아 노동자들의 봉급은 어느 정도 되나.

A. 84%의 신발공장 노동자들은 주 40시간 기준으로 월 Rp 251,000(\$34)에서 Rp 300,000(\$41) 사이로 조사됐다. 반면 의류공장 노동자의 31%

가 월 Rp 250,000미만을 받고 있어 운동화 제조공장보다 상대적으로 낮다. 기본급에 시간외수당을 합치면 보통 Rp 300,000(41\$)에서 400,000(\$55) 수준을 받는다. 그러나 2000년 4월에 최저임금이 Rp 286,000로 결정됐고, 이어 7월24일 다시 Rp 344,257로 재조정됐다. 기본임금도 이 수준 이상으로 재조정돼야 한다.

■ <표 47> 나이키 종업원 한 달 평균수입

(단위: 루피아)

한 달 수입	신발공장		의류공장	
	응답자수	고용기간	응답자수	고용기간
151,000 ~ 200,000	2	2년	-	-
201,000 ~ 250,000	2	1~3년	377	6개월~6년
251,000 ~ 300,000	1939	1개월~14년	377	5개월~4년
301,000 ~ 350,000	314	6개월~9년	320	1개월~2년
351,000 ~ 400,000	28	3~5년	112	4개월~9년
410,000 ~ 450,000	12	5년	2	2~6년
451,000 ~ 500,000	12	9년	12	2~6년
501,000 ~ 550,000	1	5년	-	-

Q. 현재 다니는 직장에서 얼마나 근무했나.

A. 의류공장의 80%, 신발공장의 66%가 3년 미만이다. 따라서 4년 이상 근무한 종업원들이 많지 않다.



■ 〈표 48〉 나이키 종업원의 근속기간

고용기간	신발공장	의류공장
	응답자수	응답자수
1년 이하	402	134
1~3년	1,126	828
4~6년	646	205
7~9년	122	33
10~12년	3	-
13~15년	1	-

Q. 외국인관리자로부터 다른 종업원들이 큰소리로 야단을 맞거나 부당한 대우를 받은 경우를 본 적이 있는가.

A. 신발공장의 57%, 의류공장의 59%가 그런 경험이 있었다. 특히 노동자가 느리게 일하거나 공장의 규율을 어겼을 때 상식 밖의 벌칙과 극단적인 욕설 등을 경험했다. 벌칙으로는 임금삭감, 귀 잡아 당기기, 꼬집기, 엉덩이 걷어차기, 공장주위 달리기, 장시간 공장 밖에서 있기 등이 있다. 종업원이 욕설로는 바보, 멍청이, 돼지, 원숭이, 엇 먹어라, X자식, 게으른 놈, 어리석은 놈 등의 표현이 빈번히 사용됐다.

■ 〈표 49〉 나이키 종업원이 경험한 학대 · 처벌의 종류

- 공장바닥 · 창문 · 화장실 청소
- 야외 · 회의실에 몇 시간 서 있기
- 공장마당 돌기
- 공장마당에서 몇 시간 동안 햇빛 아래 서 있기
- 귀가조치

- 해고의 위협
- 지각 · 목표작업미달 · 신분증 분실에 대한 임금삭감
- 생리휴가를 얻기 위해 생리임을 증명할 것을 요구
- 귀 잡아 당기기, 폭설과 함께 엉덩이 때리기
- 이유 없는 작업교체

Q. 인도네시아 종업원의 주요 불만사항은 무엇인가.

A. 초과 및 강요근무, 휴식 없는 초과근무, 휴가나 생리휴가 사용의 어려움, 목표 달성 강요 등이 불만스럽다. 많은 노동자들이 낮은 임금을 가장 큰 불만으로 여기고 있다. 작업현장의 과도한 열기, 식수 부족, 의료시설 미비, 공장 식당에서 제공되는 영양가 없는 음식, 사회 보장제도의 미비, 야근시 퇴근교통수단의 부족 등도 불만스럽다.

■ <표 50> 나이키 종업원의 주요 불만사항

불만사항	응답자수	
	신발공장	의류공장
강제적인 초과근무	818	737
낮은 임금	547	136
생리휴가, 연차휴가 허가받기 어려움	208	-
학대	101	29
과도한 목표설정	88	48
작업장의 더운 열기	68	18
출퇴근 수송수단 부족	59	20
열악한 음식	62	23
임금과 초과근무 작업 시스템	35	27
화장실 물부족 / 음료수 부족 /작업장 연장부족 / 시설미비	39	22
의료 시설미비	29	



불만사항	응답자수	
	신발공장	의류공장
연공서열	28	23
기도장소의 협소	23	-
이유 없는 빈번한 직무교체	10	-
성적 확대	3	-
노조 없음	-	4
불만 없음	167	53

Q. 한국 업체에 근무하고 있는 인도네시아 노동자들의 성·교육·종교·근속연수별 기본적인 특성은 무엇인가. 이러한 특성은 산업별로 어떻게 다른가.

A. 남자(55%)가 여자(45%)보다 약간 많다. 25~29세 사이가 전체 노동자의 3분의 1이 넘는다. 30세 이상의 노동자는 전체의 3분의 1에 불과하다. 혼인상태에서는 미혼과 기혼이 거의 절반씩 차지한다. 출신지로는 자바섬 출신의 노동자가 절대적으로 많다. 학력은 대부분 고졸 또는 그 이상이다.

○ 아래의 자료는 인도네시아 문화적응 프로젝트팀이 실시한 설문을 기초로 작성됐다. 설문은 1997년 2월 자카르타 근교 12개사 한국 현지 법인공장 609명의 노동자를 대상으로 조사됐다.

○아래 자료의 연구대상은 생산직 노동자와 사무관리직 노동자로 구성되는데, 그 비율은 업종별로 큰 차이 없이 고른 분포를 보이고 있다.

응답자 중 합판·원사·조미료는 남성의 비율이 높고 완구·의복·신발·전자는 미혼여성의 비율이 매우 높다. 또한 합판·조미료의 경우 기혼자가 훨씬 많지만, 나머지 업종은 미혼자의 비율이 높다. 현지 진출 역사가 길고 남성 노동자 비율이 높은 합판·조미료 업종은 숙련공의 비율이 높다. 나머지 업종은 반숙련공과 미숙련공 위주로 구성되어 있다.

- 노동자들의 출생지는 농촌과 도시의 비율이 대체로 비슷하고 대부분 고등학교 졸업 이상의 학력을 가지고 있다. 합판·조미료부문 노동자들이 현재 직장에서 오래 근무하고 있고, 나머지 업종은 길어야 5년 미만이다. 노동자의 월 평균임금은 같은 업종의 현지기업에 비해 높은 편이다. 노동시간은 인도네시아의 근로기준법의 하루 기본 노동시간(주당40시간)을 초과하고 있다. 특이한 점은 시간당 임금이 가장 높은 원사 제조업체에 취업 중인 노동자들에게서 오히려 임금 불만(임금평가)이 가장 높게 나타났다는 사실이다.

■ 〈표 51〉 연구대상 노동자의 산업별 사회·인구학적 특성

구분	전체	합판	조미료	원사	의복	신발	완구	전자
생 산 직 (%)	77.8	81.3	74.3	81.8	71.9	78.5	81.0	78.9
남 자 (%)	55.2	97.9	75.2	85.5	21.1	43.8	4.8	47.0
연 령 (세)	28.3	35.1	33.6	27.3	25.9	25.8	26.1	26.2
기 혼 자 (%)	48.6	89.6	80.5	38.2	45.6	36.2	33.3	33.0
농 촌 출 신 (%)	45.0	64.6	49.6	32.7	49.1	51.2	38.1	36.2
이 슬 람 교 (%)	86.9	87.5	92.0	90.9	93.0	86.9	90.5	80.0
교 육 년 수 (년)	12.8	11.9	12.9	13.9	10.6	12.9	12.4	13.3
이 직 횟 수 (회)	2.4	2.4	2.2	2.0	2.9	2.0	3.8	2.5
근 속 연 수 (년)	5.7	12.1	9.9	4.0	4.4	4.8	3.3	3.3

구분	전 체	합 판	조미료	원사	의복	신발	완구	전자
연간이직횟수(회)	0,4	0,2	0,2	0,5	0,7	0,4	1,2	0,8
월평균임금(\$)	190,8	297,1	188,1	224,2	129,5	167,2	103,0	200,4
하루노동시간(시간)	8,5	11,0	8,1	7,8	8,3	8,7	8,1	8,3
시간당임금(\$)	0,90	1,08	0,93	1,15	0,62	0,77	0,51	0,97
임금평가(점수)	38,9	50,0	36,9	34,5	39,0	44,0	36,3	35,1
표본수	609	48	113	55	57	130	21	6185

주 : 1) 생산직은 '일반 노동자'와 '생산 감독'을 포함함. 나머지는 사무직, 관리직임.
 2) 임금은 당시 환율인 2,400루피아를 미화 1달러로 환산했음.
 3) 시간당임금은 월 평균임금을 하루 노동시간에 25를 곱한 값으로 나눈 것임.
 4) 임금수준 평가점수는 '매우 낮다'에 0점, '약간 낮은 편이다'에 25점, '평균 정도이다'에 50점, '약간 높은 편이다'에 75점, '매우 높다'에 100점의 값을 부여해 계산한 평균값임.

Q. 평균 몇 번 이직경험이 있나. 또 평균 근속기간은 어떻게 되나.

A. 대부분 적어도 1~2번(61.6%)의 이직경험이 있다. 3~4번 이상 이직을 경험한 노동자는 10.2%다. 5번 이상 이직경험자도 무려 14.1%나 된다. 일반적으로 한국의 노동자보다 직장에 대한 충성도가 낮고 이직을 쉽게 하는 것을 알 수 있다. 근속연수는 대부분(87.7%) 10년 이내다. 이는 낮은 연령층, 높은 이직률과 밀접한 관계가 있다.

■ <표 52> 연구대상 노동자의 이직경험

변수	구 분	%(빈도)	변수	구 분	%(빈도)
이직횟수	한 번도 없다	14,1	근속연수	0~4년	46,8
	1~2번	61,6		5~9년	40,9
	3~4번	10,2		10~14년	3,3
	5번 이상	14,1		15~19년	6,1
				20년 이상	3,0
	합 계	100,0(609)		합 계	100,0(609)

Q. 한국 업체에 근무하고 있는 인도네시아 노동자들 중 어떤 사람들이 향후



계속 근무하기를 희망하고, 어떤 사람들이 전직을 희망하나. 연령과 관계가 있다.

A. 전체적으로 볼 때 44.6%가 계속 있을 것이라고 답변한 반면 55.4%는 아마 또는 반드시 옮길 것이라고 응답했다. 평생직장개념은 희박한 것으로 볼 수 있다. 연령대별로 근무희망기간의 차이가 매우 크게 나타났다. 연령이 높을수록 근무희망기간이 긴 반면 34세 이하의 젊은 노동자들일수록 전직을 선호하고 있다. 특히 24세 이하의 노동자들 중 계속 근무희망기간이 2년 미만자가 무려 48.5%에 달했다. 따라서 젊은 노동자들에 대한 이직관리가 요구된다고 볼 수 있다.

■ 〈표 53〉 연구대상 노동자의 연령별 이직의사

(%, 빈도)

변 수	변 수 값	전 체	연 령 별				
			15-24세	25-29세	30-34세	35-39세	40세 이상
근 무 희망기간	지금 당장 그만두고 싶다	4.9	7.1	5.0	3.8	2.0	0
	1년 이내	3.8	5.9	3.2	4.8	0	0
	1-2년	21.1	35.5	19.6	12.5	8.3	5.4
	3-4년	15.8	19.5	19.2	9.6	8.3	5.5
	5년 이상	34.0	20.1	37.9	41.3	41.7	43.2
	평생 일하고 싶다	20.5	11.8	15.1	27.9	39.6	45.9
	합 계	100.0(577)	100(169)	100(219)	100(104)	100(48)	100(37)
전 직 희망여부	꼭 계속 있겠다	26.9	23.2	26.0	22.9	41.7	42.1
	계속 있을 것이다	17.7	15.3	14.1	18.3	33.3	28.9
	아마 옮길 것이다	47.9	53.7	51.1	50.5	22.9	26.3
	반드시 옮길 것이다	7.5	7.9	8.8	8.3	2.1	2.6
	합 계	100.0(599)	100(177)	100(227)	100(109)	100(48)	100(38)

자료: BKPM(인도네시아 투자조정원), BI(인도네시아 중앙은행)

Q. 한국 업체에 근무하고 있는 인도네시아 노동자들 중 어느 지역(도시 또

는 농촌) 출신들이 향후 계속 근무하기를 희망하나, 과거 이직경험이 많은 사람이 앞으로도 쉽게 이직할 가능성이 있다고 생각하나.

A. 출신지가 도시지역이나 농촌지역이나에 따라 근무희망기간과 근속희망 여부가 다르게 나타났다. 즉, 자바의 농촌이나 기타 섬의 농촌에서 출생한 노동자가 자카르타나 자바의 도시에서 출생한 노동자보다 근무희망기간이 길고, 전직기회가 생겼을 때에도 근속희망이 강하게 나타남을 알 수 있다. 또한 이직경험이 적을수록, 이직횟수가 적을수록 근무희망기간이 상대적으로 긴 것으로 나타났다. 하지만 이직횟수와 전직희망 여부와는 큰 관계가 없었다.

■ 〈표 54〉 연구대상 노동자의 출신지별, 이직경험별 이직의사

(단위 : %, 빈도)

	구 분	출 신 지		이 직 경 험			
		도 시	농 촌	이직없다	1-2번 이직	3-4번 이직	5번 이직
근 무 희망기간	지금 당장 그만두고 싶다	3,9	6,1	1,3	5,8	1,6	6,5
	1년 이내	5,5	1,5	2,5	4,2	1,6	5,2
	1-2년	21,9	20,5	13,9	22,8	19,4	22,1
	3-4년	17,7	13,6	8,9	15,3	14,5	26,0
	5년 이상	32,2	36,4	53,2	31,8	30,6	27,3
	평생 일하고 싶다	19,0	22,0	20,3	20,1	32,3	20,5
	합 계	100(311)	100(264)	100(79)	100(359)	100(62)	100(77)
전 직 희망여부	꼭 계속 있겠다	23,4	30,6	25,3	26,3	29,2	29,1
	계속 있을 것이다	17,2	18,5	20,5	17,7	20,0	12,7
	아마 옮길 것이다	49,5	46,1	44,6	49,2	40,0	51,9
	반드시 옮길 것이다	9,8	4,8	9,6	6,7	10,8	6,3
	합 계	100(325)	100(271)	100(83)	100(372)	100(65)	100(79)

Q. 한국 업체에 근무하고 있는 인도네시아 노동자들의 직급 · 소득과 그들

의 이직의사와는 어떤 관계가 있는가.

A. 소득에 따른 근무희망기간을 보면, 일반적으로 소득이 중간정도(30만~59만루피아)일수록 근무희망기간이 긴 것으로 나타났다. 일반 노동자나 사무직 노동자보다 현장 관리자의 근무희망기간이 길었다. 직급에 상관없이 전직기회가 생기면 이직하겠다는 응답은 별다른 차이가 없어 직급과 근속희망 여부는 상관관계가 없다는 것을 알 수 있다.

■ <표 55> 연구대상 노동자의 소득별, 직급별 이직의사

(단위 : %, 빈도)

	구 분	직 급			소 득		
		일반	현장	사무직	30만	30만~59만	60만
		노동자	관리자	노동자	루피아미만	루피아	루피아이상
근 무 희망기간	지금 당장 그만두고 싶다	6.3	1.6	4.7	5.0	3.6	6.9
	1년 이내	4.3	0.8	5.4	3.9	3.0	4.9
	1-2년	26.2	9.8	19.4	29.1	13.7	15.7
	3-4년	14.8	15.4	18.6	15.9	17.8	11.8
	5년 이상	30.5	45.5	31.8	27.5	39.6	33.8
	평생 일하고 싶다	18.2	26.8	20.2	18.6	22.3	20.6
	합 계	100(325)	100(123)	100(129)	100(258)	100(197)	100(102)
전 직 희망여부	꼭 계속 있겠다	26.5	27.6	27.1	28.9	24.8	25.5
	계속 있을 것이다	16.5	22.8	15.8	17.4	16.3	19.8
	아마 옮길 것이다	49.9	44.1	46.6	47.0	52.0	44.3
	반드시 옮길 것이다	7.1	5.5	10.5	6.7	6.9	10.4
	합 계	100(339)	100(127)	100(133)	100(270)	100(202)	100(106)

Q. 인도네시아 노동자들은 한국기업에 다니면서 어떤 점에서 매력을 느끼고, 어떤 점에서 실망을 느끼는가.



A. 한국기업 노동자의 직장매력도를 평가한 결과 작업환경과 고용안정성, 임금상승기회가 높은 것으로 조사됐다. 그러나 정보습득기회, 경영지식 습득에서는 다소 낮은 점수를 보였다. 노동자들은 노동조건에는 대체로 후한 점수를 줬지만, 상대적으로 자신의 인적자원개발에 해당되는 부문에는 낮은 점수를 부여했다. 산업별로 보면 합판·의복·조미료부문 노동자들이 상대적으로 높은 점수를 줬고, 완구·신발부문에서는 낮은 점수를 줬다.

■ 〈표 56〉 연구대상 노동자의 산업별 직장매력도 인식

구분	전체	합판	조미료	원사	의복	신발	완구	전자
좋은 작업 환경	65.1	69.6	66.7	65.9	71.7	63.5	60.0	62.5
고용 안정성	52.7	63.4	61.3	48.5	69.7	43.2	48.6	47.6
임금 상승 기회	50.7	56.0	56.0	46.2	52.9	53.6	52.5	44.5
기술 습득 기회	44.9	45.9	54.1	46.7	38.5	41.0	21.1	45.6
의사 결정 권한	42.4	39.9	50.0	34.9	51.0	33.7	44.4	44.0
교육 훈련 기회	42.1	41.3	52.9	40.3	46.2	31.3	41.3	42.5
승진 가능성	41.2	36.9	47.2	44.3	31.0	43.5	19.4	41.2
경영 지식 습득	41.1	50.6	52.4	40.1	41.3	33.1	23.8	39.7
정보 습득 기회	39.8	45.2	48.1	34.1	42.6	35.6	32.9	37.8
전체	609	48	113	55	57	130	21	185

주 : 노동조건 점수는 각 항목에 대해 “거의 주어지지 않는다”에 0점, “대체로 적게 주어진다”에 25점, “보통이다”에 50점, “대체로 많이 주어진다”에 75점, “충분히 주어진다”에 100점의 값을 부여해 계산한 평균값임.

2. 투자단계에 따른 노사관계 대응방안

- 인도네시아의 노사상황은 정치적 민주화, 복수노조 출현, 노동자의 소비욕구 증가, 높은 인플레이션, 최저임금 대폭 상승 등의 상황으로 인해 복잡한 양상을 보이고 있다.



- 가능하다면 일단 비노조로 운영하거나 정식노조 형태보다는 노사협의회로 운영해 노사 문제를 해결할 수 있다. 별다른 마찰 없이 경영을 이끌어 갈 수 있다는 점에서 바람직한 방법이다. 가능하다면 설립초기 단계에서 비노조로 운영하다가 점차 노동자의 권익보장과 의사소통 욕구 증대 등 그 의식수준이 올라가는 시점에서 노사협의회를 설립하는 것이 좋다.
- 인도네시아인들에게 노조는 일종의 의사소통기구다. 투자 초기단계에서는 먼저 노사협의회라는 사내조직을 통해 노사 문제를 해결하도록 유도한다.
- 기본적으로 사내 노사관리를 위해서는 긴장을 풀지 않고 종업원들과 끊임없이 대화하는 것이 필요하다. 노동자들의 문화적 특성을 이해하기 위해 지속적으로 노력해야 한다.
- 정부기관과의 유대를 강화하고 노사담당자로 하여금 일일정보를 분석케 한다. 항상 노사협의회와 같은 의사소통채널을 활성화하고, 고충처리기능을 강화해 불만요인을 최소화한다.
- 노사분규는 언제든지 일어날 수 있다는 전제하에 노사분규시 대응시나리오를 미리 수립한다.
- 아래와 같은 투자 진입 단계별로 차별화된 노사협의 및 커뮤니케이션

■ <표 57> 단계별 노사협의 및 커뮤니케이션전략(예시)

초 창 기		정 착 기	
비공식채널 활성화 (초기 문제 해결)	비공식채널 활성화 (사내 복지 향상)	공식 노사협의회 운영 (노사협의체)	사내노동조합 지원
- 주 1회 미팅 - 팀별(전부서원 대상) - 개선 및 건의사항 - 청취 · 관계부서 피드백 ▼	- 월 1회 정기 미팅 - 공장별 간담회 위원 운 영(각 공장별 선출) - 소그룹활동 시작 (식당, 종교활동) ▼	- 회사 공식채널로 승격 - 격월 1회 정기 미팅 - 공장측 대표 자율선출 - 회사측 대표(임명), - 상호 합의 원칙 ▼	건전한 단일노조 육성 - 노무전담조직 - 조직활성화팀 (각 공장단위)
초기 공장설립 · 가동단 계에 나타나는 주재원과 현지인과의 문화 마찰에 대한 차이 해소 및 상호 이해 노력	각 공장별 현안(개선위 주)을 상호 협의를 통해 해결안 도출 및 실시	회사 차원의 성과 달성 을 위해 상호합의를 통해 해결안 도출 및 실시	

3. 중소 제조투자기업 인사노무관리 중점항목

○ 일반 중소제조업 투자공장인 경우 인사 · 노무 · 안전 · 보건 · 환경 등 다양한 측면에서 관리를 요한다. 중소기업인 경우 생산현장에 관련된 관리부문이 특히 중요하다. 다음과 같은 중점 가이드 리스트를 참고해 관리하면 도움이 될 것이다. 구체적인 배점은 각 기업에 따라 다르겠지만 다음과 같은 배점을 기준으로 관리에 필요한 비용과 노력을 배분할 수 있을 것이다.

■ 〈표 58〉 현지종업원 인사노무관리 중점항목 및 배점(예시, 중소기업)

주요 관리 항목		점 수
현지종업원 인사 노무관리	보수·복리후생	35
	의사소통	15
	교육훈련	10
안	전	20
보	건	15
환	경	5
총	점	100

구체적 항목

현지종업원		인사노무관리
보수·복리후생 (35점)	현지종업원 기본급 및 제수당 수준	10
	기본급 및 제수당의 적시 지급 여부	7
	시간외근무 적절한지 여부	6
	주요 보직에 현지종업원 승진 여부	5
	현지종업원 휴가 제공	2
	사내 체육·문화·레크리에이션활동 제공	2
	기도소·식당·매점·은행 등 사내 복리후생시설	2
	종업원관련 기타복리후생제도	1
의사소통 (15점)	회사관리규정 현지어로 번역 비치	5
	사내 중요한 규칙 등은 벽에 게시	5
	노동자와 관리자 간 의사소통시스템	3
	고충처리제도 및 피드백시스템 (제안박스 등)	2
교육훈련 (10점)	현지노동법이나 회사정책으로 규정된 교육훈련 문건화 및 실시 (예절교육·기초기능교육)	5
	마약·에이즈·가족계획 등 기타 주제에 대한 교육	3
	건강과 위생 교육훈련 문건화	2
	현지종업원 인사노무관리	60점



안 전	
사내 안전관리 관행 : 성문화된 안전정책유무 및 안전교육시행 여부	5
개인 보호장비 착용, 열 · 먼지를 억제하기 위한 환기	3
응급 의료지원, 비상시 대피요령, 방재훈련	5
화재 · 사고 방지 (소화기 · 호스 · 스프링클러 작동 여부)	3
전기시설 (노후화된 전선, 과부하 등 정기적 검진)	2
원자재 정리 · 보관, 조명, 청소	2
안 전 관 련 총 점	20점

보 건	
모든 장소에서의 위생 및 청결 정도 (식수대 · 화장실 등)	5
부엌, 음식제공서비스	5
진료 혹은 응급 건강치료	3
기숙사	2
보 건 관 련 총 점	15점

환 경	
위험물질 및 쓰레기	3
폐기물 처리시설	2
환 경 총 점	5점

4. 대기업 제조투자기업 인사노무관리제도의 단계적 개발

- 대기업 투자공장인 경우 일상적인 인사노무관리도 중요하지만 인사 노무제도의 정착이 매우 중요하다. 특히 투자진입 단계에 따라 중점 업무내용이 조금씩 달라질 것이다. 다음 예시는 생산현장에 관련된 부문뿐만 아니라 현지화, 그리고 일반 관리제도의 개발 측면에서 참고해 관리하면 도움이 될 것이다. 중점적으로 개발해야 하는 구체적인 내용은 각 기업에 따라 다르겠지만 대체적으로 다음과 같은 가이

드라인을 중심으로 계획을 수립할 수 있을 것이다.

■ <표 59> 현지 인사노무관리 및 제도의 단계적 개발(예시, 대기업)

추진 단계	진 입 초 창 기		정 착 기	
	도 입 기	성 장 기	성 숙 기	정 착 기
제도	1. 현지 인사체계의 도입 1) 현장 직급체계 개발 2. 제도의 현지화 추진 1) 취업규칙제정 2) 포상 징계규정 3) 채용규정 4) 감독자 임용규정	1. 직위 · 직책제도 도입 1) 능력에 따른 직책 부여 (계 · 반장) 2. 근무평가 · 보상제 도입(공정성 확보) 3. 인사전산시스템 가동	1. 직위 · 직책 세분화 2. 현지인 발탁진급 (중간관리자 육성)	1. 독자적인 관리 체계수립 2. 교육결과의 인사 평가 반영
평가 · 보상	초임경쟁력 유지 (임금경쟁력) ▼ 현지화 수행을 위한 현 지문화에 기초한 기본제 도의 수립 · 시행	1. 처등 상여금 지급 2. 우수사원 포상 ▼ 개개인의 능력에 대한 평 가 · 보상의 객관화 정립	1. 정기평가(연간 2회) 2. 상여평가(연간 1회) 3. 급여인상 처등적용 ▼ 수행결과에 입각한 성 과 · 능력위주 인사추진	1. 평가에 의한 급여인 상 처등적용 2. 핵심인력 발굴 및 집중육성 ▼ 현지인 중심의자립화 시행
복지 후생	복리후생기초 복리후생 지원 (식사 · 출퇴근 차량 · 종 교활동)	1. 전 사원 정기검진 실시 2. 사내병원 개원 3. 이슬람사원 오픈	1. 전 사원 의료보험 실시 2. 생필품 무상지급	사내 협동조합운영

○ 대기업의 경우 체계적인 교육훈련이 필수적이다. 교육훈련은 크게 계층과 교육내용에 따라 다양하게 진행할 수 있다. 교육을 선택할 때 반드시 필요한 것은 교육의 목적을 분명하게 설정하는 것이다. 교육훈련비용과 시간을 산출하고 교육의 가치를 판단해 교육시간이나 교육



대상을 정해야 한다. 아래 예시대로 기업은 사정에 따라 기본적 소양 교육 · 직능교육뿐만 아니라 국제화교육 · 현지문화교육 · 조직활성화 활동 등을 실시할 수 있다.

■ <표 60> 사내 교육관련 프로그램 예시 1(대기업의 경우)

	과 정	노동자	조장	직장	반장	계장	과장
계 총 교 육	신입과정	○	○	○	○		
	사원향상과정	○	○				
	신임계장과정			○	○		
	신임대리과정					○	
	신임관리자과정						○
직 능 · 합리화교육	안전교육	○	○	○	○	○	○
	부서지원교육	○	○	○	○	○	○
	사외위탁교육	○	○	○	○	○	○
국 제 화 교 육	모범사원 해외연수			○	○	○	○
	직무관련 해외연수			○	○	○	○
	사원대상 외국어교육			○	○	○	○
조 직 활 성	화생일자 기념행사	○	○	○	○	○	○
	친선모임	○	○	○	○	○	○
	체육행사	○	○	○	○	○	○
	사원가족교육		○	○	○	○	
신 생 활 활 동	부서별 캐치프레이즈	○	○	○	○	○	○
	기본준수 홍보	○	○	○	○	○	○
	표어 공모전	○	○	○	○	○	

○ 다음은 직능교육을 중심으로 구성한 예시이다. 각 기업은 교육필요에 따라 이 프로그램을 이용해 각기 다른 프로그램을 구성할 수 있다. 중소기업의 경우 꼭 필요한 교육을 우선적으로 실시해 종업원의 자질향상과 업무효율성을 꾀할 수 있다.

■ 〈표 61〉 사내 교육훈련 프로그램 예시 2(직능교육 중심)

	커리큘럼	해당 직급 (참석)					회수	시간
		과장	계장	고급기술자	하급기술자	노동자		
1	업무부서소개			○	○	○	1	40
2	전화 에티켓				○	○	3	2
3	기본 산업 응급조치			○	○		3	4
4	화재 · 안전		○	○	○	○	5	4
5	발표 능력	○	○	○			3	4
6	팀구축	○	○	○			1	16
7	기본컴퓨터기술			○	○		2	6
8	워드			○	○		3	24
9	엑셀			○	○		3	24
10	파워포인트			○	○		2	16
11	컴퓨터 프로그램교육	○	○	○	○		4	84
12	리더십		○	○			2	2
13	기본경영기술	○	○	○			2	8
14	권한이양	○	○				1	8
15	영어교육(기본1/기본2)			○	○		2	60



■ 국내자료

- 김형준, '인도네시아 자바인의 수평적 사회관계 : 루꾼 개념을 중심으로', 『동남아시아연구』, 2008.
- 미래인력연구센터, 『노동인력의 세계화: 인도네시아편』, 1998.
- 삼성경제연구소, 『해외진출기업의 현지종업원 관리사례: ASEAN 1』, 1995.
- 신윤희, 『인도네시아의 정치경제 : 수하르토 시대의 국가 · 자본 · 노동』, 서울대학교 출판부, 2001.
- 양승윤, 『동남아와 아세안』, 한국외국어대학교 출판부, 1996.
- 인도네시아국제은행(BII), 『인도네시아 신노동법 해설 및 사례연구』, 2005.
- 전제성, '인도네시아의 경제위기와 노동법 개정 : 통제와 보호로부터의 이중적 자유화', 『동아연구』 2004.
- 코트라(KOTRA), 『인도네시아 투자실무가이드』, 2007.

■ 외국자료

- Antons, Christoph, Doing Business in Indonesia: Enforcement of Contracts in the General Courts and the Creation of a Specialized Commercial Court for Intellectual Property and Bankruptcy Cases, Paris: Université Paris, 2007.
- Badan Pusat Statistik, Trends of the Selected Socio-Economic Indicators of Indonesia, Jakarta: Badan Pusat Statistik, 각월호.
- Badan Pusat Statistik, Key Indicators of Indonesia. Jakarta: Badan Pusat Statistik, 각년호.
- Bank Indonesia, Economic Report on Indonesia, Jakarta: Bank Indonesia, 각년호.
- Department of, Indonesia: An Official Handbook, Department of Indonesia, Republic of Indonesia, 1999.
- Draine Cathie & Hall Barbara, Culture Shock: A Guide to Customs and Etiquette, Times Editions Pte. Ltd, 1995.
- Ford Michele, 'Indonesian Trade Union Developments since the Fall of Suharto', Labour and Management in Development Journal 1(3).
- Geertz, Clifford, Agricultural Involution: The Process of Ecological Change

- in Indonesia, Berkeley et al.: University of California Press, 1963.
- Goodfellow Rob, An Insider's Guide: Indonesian Business Culture, Reed Academic Publishing Asia, Singapore, 1997.
 - Novindo Pustaka Mandiri, Undang-Undang & Peraturan Pemerintah Republik Indonesia tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Jakarta: Novindo Pustaka Mandiri, 2009.
 - Tim New Merah Putih, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Yogyakarta: New Merah Putih, 2008,
 - World Bank & International Finance Corporation, Doing Business 2009, Washington: The International Bank for Reconstruction and Development & The World Bank, 2008.
 - Mann. Richard, The Culture of Business in Indonesia, Gateway Books, 1998.
 - US Department of State, Indonesia Human Rights Report, Bureau of Democracy, Human Rights, and Labor, US Department of State, 각년호.

■ 웹사이트 자료

- 인도네시아 노동이주성 <http://www.depnakertrans.go.id/>
- 국제노조연맹 <http://www.ituc-csi.org/>
- 인도네시아 은행 <http://www.bi.go.id/web/id/>
- 인도네시아 통계청 <http://www.bps.go.id/> 각종 통계자료
- 인도네시아 투자청 <http://www.bkpm.go.id/>
- 재인도네시아 외국인들을 위한 사이트 <http://www.expatriate.or.id/info/info.html>
- 세계은행 <http://www.worldbank.org/>

