

제25회 공인노무사시험	담당: 최중락 강사
인사노무관리론	기출문제 및 예시답안

제1문. 현대의 기업은 지식 및 역량 중심의 고성과팀에 의해 생존가능성이 증대된다. 과거와 다르게 변화된 기업환경의 특성과 고성과팀에 관하여 각각 설명하고, 고성과팀을 동기부여 할 수 있는 방안을 인사노무관리 기능별(확보, 개발, 보상, 유지)로 나누어서 논하시오. (50점)

답안의 구성

I. 기업환경의 변화와 고성과팀

개방시스템(open system)으로서의 기업은 그 생존여부가 환경에의 제대로 된 대응에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 여기서 환경(environment)이란 기업의 활동에 영향을 주는 제반요인 중 기업 스스로가 통제하기 힘든 것들을 총칭하는 것이며, 환경의 세부내용은 일반환경(general environment)과 과업환경(task environment)으로 나뉜다. 전자는 조직에 간접적인 영향을 미치는 정치, 경제, 사회, 문화 및 기술 환경을 포함하며, 후자는 조직의 활동과 직접적인 연관이 있어 조직구조의 설계와 의사결정 및 인적자원관리에 영향을 미치는 요소를 의미한다. 이하에서는 최근의 환경변화 양상을 살펴보고 이러한 환경 속에서 등장한 고성과팀에 관하여 살펴본다.

1. 지식 및 역량중심 사회로의 경영환경 변화

일반환경과 과업환경의 측면에서 최근 기업경영에 영향을 주는 주요 변화 양상을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 경제영역에서의 글로벌화로 인한 경쟁격화로 인해 전통적인 조직효과성 측정지표인 효율성(efficiency)에 더하여 혁신을 촉발하는 유연성(flexibility)의 중요성이 강조되고 있다. 유연성 기준에 의하면 기술의 혁신이나 정부정책 변화가 발생하여 기업경영환경이 예전 같지 않을 때, 보다 빠르고 내부적 마찰 없이 새로운 환경에 적합한 전략이나 사업계획을 수립하여 조직의 장기적 생존과 발전에 도움이 되는 방향으로 경영관리를 해 나가는 것이 중요하다.

둘째, 조직 내 외부에서 각종 경계(boundary)가 흐려지고 있으며, 이것이 조직 내에서는 협업의 증대로, 조직 간에서는 네트워크 조직의 출현으로 나타나고 있다. 조직 내 협업의 구체적 내용으로 최근 팀(team)의 개념이 중시되고 있는데 이는 집단구성원 개인이 투입한 노력들의 합 이상의 시너지를 창출(=팀워크의 발휘)하여 높은 수준의 성과를 내는 작업집단을 뜻한다. 네트워크

조직(network organization)은 기업경영의 핵심인 지식과 정보의 원활한 소통, 공유, 창조를 가능케 하기 위하여 조직을 구성하는 개인/팀간의 유기적 연계를 극대화한 조직이다.

이상의 두 변화양상을 요약하면 극심한 글로벌 경쟁에 대응하기 위해서 새로운 지식을 창출하고 전략을 수립하여 적시에 대응할 줄 아는 조직, 그리고 각 구성부문이 가진 역량을 효과적으로 활용할 줄 아는 조직이 필요하다는 것이다. 이러한 시대상황에 필요한 조직구성체가 바로 고성과팀이다.

2. 고성과팀의 개념과 특징

고성과팀(high performance team) 또는 고몰입팀(high involvement team)이란 구성원들로 하여금 조직의 목표를 달성하기 위하여 일과 조직 자체에 집중할 수 있는 제반 여건을 만듦으로써 구성원들의 참여와 몰입을 유발하는 팀을 의미한다.

이상의 개념으로부터 고성과팀의 특징을 세 가지로 정리해 볼 수 있겠다.

첫째, 고성과팀은 인적자원을 통한 경쟁력 향상을 도모한다. 자원기반관점(resource based view)의 핵심적 논지를 인적자원관리에 적용해 보면 기업은 조직구성원을 기업이 보유한 다른 자산들과 연계하여 전략의 효율적 달성에 활용해야 한다. 지식과 역량이 중시되는 오늘날의 경쟁환경에서 인적자원을 통해 만들어지는 아이디어나 기술 및 창의력과 같은 부가가치 창출요소는 다른 경쟁기업들이 쉽게 모방할 수 없기 때문이다.

둘째, 고성과팀은 업무와 조직에 대한 구성원들의 정서적 몰입을 높이는데 초점을 둔다. 자신이 맡은 일에 대한 애착이 강하고 조직에 대한 애정이 큰 사람들로 구성된 조직은 그렇지 못한 사람들로 구성된 조직에 비해 높은 성과를 달성할 수 있다. 여러 연구들에 따르면 교육훈련, 성과급, 종업원 참여 등의 인사관리 정책은 구성원들의 조직몰입을 높이고, 조직몰입은 생산활동 성과라고 할 수 있는 종업원 보상비용 감소, 생산성과 품질향상, 재고비용 감축 등에 영향을 미친다고 한다.

셋째, 고성과팀은 구성원 간의 인간관계, 구체적으로는 팀워크와 신뢰 구축에 높은 관심을 보인다. 이는 고성과팀의 이론적 배경이 일본식 인적자원관리 관행과 사회기술시스템모형에 있기 때문이다. 일본식 인사관리는 종신고용제와 연공형 승진 및 보상제도의 실시가 집단 및 팀을 중시하는 공동체형 인사관리 관행과 결합될 때 협력적이고 성과달성에도 유리한 관계형 인사시스템이 구축됨을 시사한다. 또한 사회기술시스템모형은 작업조직을 구성하는 개별 종업원과 기업의

기술시스템간 연계를 통한 준자율적 작업집단의 형성이 필요함을 주장하는 이론으로서 수평적 조직구조와 광범위한 임파워먼트가 성과실현에도 도움이 된다고 주장한다는 점에서 고성과팀 운영에 활용되는 논리를 제공한다.

II. 고성과팀의 동기부여 방안: 인사기능별 접근

이하에서는 고성과팀 구축을 통해 구성원의 동기부여를 증진하는 세부 방안들을 인사기능별 정책으로 나누어 설명한다.

1. 확보를 통한 고성과팀의 동기부여

고용관계의 출발점은 확보관리이다. 이는 인력을 모집하고 선발하는 절차로 구성되며, 크게 시장형 고용관계와 장기형 고용관계로 나누어 그 내용을 살펴볼 수 있다. 전자가 인적자원의 가치에 따라 차등대우를 하는 방식의 단기적이고 업적중심적인 인력고용 정책이라면 후자는 가급적 신중하게 선발을 하되 한번 선발된 인원에 대해서는 고용보장과 해고자제를 통해 몰입향상을 도모한다.

실제로 고성과팀을 유지하기 위해 노력하는 여러 기업에서는 신중하고도 까다로운 채용관행을 갖고 있다. 이들은 다양한 채용 방법과 채용 도구 그리고 고유의 기업문화에 적합한 인재상 등을 정립하여 필요한 인재를 엄선함으로써 몰입과 헌신을 증진시킨다. 선발기준을 명확히 설정하고 간단한 절차를 통해 인력을 뽑게 되면 선발타당성이 증가하여 결과적으로 선발의 제1종오류(유능한 인재를 탈락시키는 경우)나 제2종오류(잘못된 사람을 뽑는 경우) 모두를 피할 수 있다.

2. 개발을 통한 고성과팀의 동기부여

개발의 핵심은 교육훈련과 경력관리에 있다. 고성과팀을 구축하기 위해서는 구성원의 지식과 역량을 양과 질의 측면 모두에서 증대시킬 필요가 있다. 이는 다기능화(multi-functionalization)를 통해 달성될 수 있다.

다기능화를 위한 교육훈련의 방식으로는 기능적 유연성 향상을 위한 직무확대, 직무충실, 직무순환 등이 권장된다. 직무확대(job enlargement)는 종업원이 중심과업의 수행뿐만 아니라 관련된 기타 과업까지도 동시에 수행하도록 하여 개인의 직무를 중심과업으로부터 보다 넓게 확대하는 것이다. 직무충실(job enrichment)은 관리기능 중에서 실행(do) 영역뿐만 아니라 관리자의 영역으로 여겨져 왔던 계획(plan)·통제(see) 영역까지도 종업원에게 위임함으로써, 자아성취감과 일의 보람을 느낄 수 있도록

하여 높은 동기를 유발시키고 생산성의 향상을 도모하려는 직무설계의 방법을 의미한다. 직무순환(job rotation)은 여러 직무를 여러 작업자가 일정 기간을 주기로 순환하여 수행함으로써 스트레스와 매너리즘을 감소시켜 주는 정책으로서, 기술다양성(skill variety)의 추구를 통하여 종업원의 능력 신장을 기할 수 있다.

다기능화를 위한 경력관리의 측면에서는 네트워크형 경력경로(network career path)의 설계가 요청된다. 이는 개인이 조직에서 수직적으로뿐만 아니라 수평적으로도 다양한 직무를 경험할 수 있도록 하는 경력관리 방식이다. 이 경우, 개인은 특정 직무를 수년간 체험한 뒤, 유사한 수준의 다른 직무들을 연이어 수행하고 나서 상위직급으로 이동하게 된다.

3. 보상을 통한 고성과팀의 동기부여

보상정책은 임금과 복지후생으로 구분되며 그 세부항목이 매우 다양하다. 그 중에서 고성과팀에 도움이 되는 것으로 알려진 보상정책은 집단성과급과 기술급 및 역량급이다.

집단성과급은 팀이나 부서, 또는 사업부문에서 달성한 업무량이나 달성시간 등을 측정하여 그 값과 임금을 연계하는 방식으로 지급하는 성과급으로서, 구성원간 협력과 단결을 도모할 수 있다. 구체적으로는 이익분배제(profit sharing)와 성과배분제(gain sharing) 등을 예로 들 수 있다.

기술급(skill-based pay)은 종업원이 수행하고 있는 기술이 아니라 종업원이 보유하고 있는 기술의 종류나 수준에 의하여 임금이 결정되는 것이다. 기술급의 특수한 형태가 바로 지식급(knowledge-based pay)인데 이는 종업원이 보유하고 있는 지식의 종류와 수준에 의하여 임금이 결정되는 것이다. 이들은 모두 역량급(competency-based pay)의 일종이라 할 수 있다. 역량급은 종업원이 현재 담당하고 있는 직무와는 상관없이 그들이 보유하고 있는 역량, 즉 성공적인 직무수행을 위해 요구되는 지식, 기술, 동기, 행동 등의 범위와 수준에 따라 결정되는 임금체계이다.

4. 유지를 통한 고성과팀의 동기부여

기존의 인사관리에서는 노사간 이해가 상충된다는 전제 하에 종업원의 참여 영역이 제한된 사안에만 국한되어 있었지만, 고성과팀에서는 노사 상호의존성에 기반한 협력적·호혜적 노사관계를 상정하여 광범위한 사안에 걸쳐 직원들의 참여를 독려한다. 구체적으로는 의사결정의 과정에서 구성원에게 폭넓은 정보를 제공하여 정보적 공정성(informational justice)을 보장하는 동시에 직원발언과 제안의 자유를 제도적으로 확립한다.

제2문. 모집활동의 효과성을 평가하고, 그것의 향상방안으로서 현실적 직무소개(realistic job preview)의 내용, 효과, 한계점에 관하여 각각 설명하시오. (25점)

답안의 구성

I. 모집활동의 효과성 평가방법

1. 모집의 의의와 중요성

인적자원의 모집(recruitment)이란 조직 내·외부로부터 유능한 인재를 유인하여 그들이 조직 내 특정 직위(position)에 응시하도록 자극을 주는 장려과정을 의미한다. 일반적으로 광고, 인턴제도, 교육기관의 추천, 사내공모, 종업원추천제 등이 모집에 활용되는 기법들이다. 모집은 단지 공석을 채우는 행위의 첫 단계로서의 의미뿐만이 아니라 경영전략을 실천하는데 도움이 되는 인적자원을 확보하는 출발점으로서의 의미를 가진다. 아울러 조직효과성의 실천에 필요한 직원들에 대한 충원과정의 핵심 메커니즘이라는 점에서도 중요성을 가진다.

2. 모집효과성의 평가방법

효과적인 모집활동이 진행되었는지를 평가하는데 활용되는 기준에는 모집방법상의 문제가 없었는지에 대한 평가, 모집에 지원한 사람의 수와 질, 모집활동에 대한 비용-편익(cost-benefit) 등이 있다.

1) 모집방법에 대한 평가

모집활동의 방식이 얼마나 제대로 이루어졌는지를 판단할 때는 공석을 채우는데 걸리는 시간을 측정하거나 모집행위의 관계규정/법령 위반여부를 확인한다.

2) 지원자의 양과 질

선발인원에 비해 모집인원이 너무 적으면 모집활동이 제대로 이루어지지 않은 것이다. 또한 지원자가 충분하다고 하더라도 입사제안을 할 만한 지원자나 실제 필요로 하는 자격을 갖춘 지원자의 수가 적다면 그것 역시 문제가 된다.

3) 비용-편익 분석

모집활동에 소요되는 직접비용(광고비, 모집인의 급여, 출장경비, 각종 수수료, 통신요금 등)과 간접비용(모집에 투입된 시간의 기회비용, 대외적 이미지 등)의 가치보다 모집에 응한 후보자들이 실제 채용에 응했을 때 기업에 가져다 줄 수 있는 가치가 더 커야만 모집활동이 효과적이었다고 할 수 있다. 일반적으로는 모집효과의 측정이 어렵기 때문에 주로 모집비용을 측정한 뒤 이를 비교하여 모집활동의 효과성을 파악하게 된다.

II. 모집효과성의 향상방안과 현실적 직무소개

1. 모집효과성의 향상방안

모집의 효과성을 높이기 위해서는 과거의 자료를 잘 분석하여 이를 토대로 향후 모집과 선발에 반영하는 등의 노력을 계속 해야 한다. 구체적인 방법을 소개한다.

- 인력 DB 관리: 인력에 대한 데이터를 관리하여 노동시장에서 폭넓게 모집에 응할 수 있도록 유인하도록 한다.
- 모집능력 개발: 모집인에 대한 교육을 실시하여 모집능력을 키우고 우수인력을 유치한 사람에게는 인센티브를 지급한다.
- 타겟 리크루팅(Target recruiting): 우수인재를 적극적으로 유치하기 위해서 개별적으로 접촉하고 추가적인 인센티브를 보장한다
- 현실적 직무소개: 지원자들이 사전에 회사에 대해 충분히 정보를 가지고 모집에 응할 수 있도록 해당직무에 대해 보다 현실적이고 구체적인 정보를 알려준다.

이 중 현실적 직무소개에 관해서 목차를 바꾸어 그 내용, 효과, 한계점을 검토한다.

2. 현실적 직무소개

1) 내용

현실적 직무소개(realistic job preview, RJP)는 조직에서 요구하는 직무를 수행할 사람과 지원자에 대한 조직의 기대 등에 관한 정보(예, 조직의 가치와 규범, 수행하게 될 직무의 내용 등)를 객관적으로 상세하게 소개하는 것이다.

2) 효과

현실적 직무소개는 입사 전 조직사회화 과정에서 지원자가 신문, 잡지, 각종 매스미디어, 구전 등을 통해 미리 얻게 된 조직과 직무에 대한 다양한 정보와 현실간의 괴리에서 오는 진입충격(entry shock)을 완화시켜 줄 수 있다는 점에서 조직차원의 각종 비용(예, 모집비용, 이직비용 등)을 줄이는 데 도움이 된다.

3) 한계

RJP가 모든 상황에서 효과적인 것은 아니다. 지원자가 비현실적으로 높은 기대를 갖고 있는 경우(예, 노동시장에 갓 처음 진입하는 대졸자)에만 효과가 있다. 또한 둘 이상의 직장대안을 가지기 힘든 불경기에는 지원자 입장에서 선택의 여지가 없으므로 현실적 직무소개의 효과가 극히 제한적일 수 밖에 없다. 진입충격 또는 입사 후 실망이 있더라도 이직을 결심하기 어렵기 때문이다.

제3문. 노사관계의 양면성과 경영참가 제도의 유형에 관하여 각각 설명하시오. (25점)

답안의 구성

I. 노사관계의 개념과 양면성

노사관계(industrial relation)는 조직에서의 종업원(노동자)과 관리자(사용자)간에 형성되는 제 관계이다. 이는 일반적으로 인사관리의 영역을 구성하는 한 하위영역으로서 다루어지며, 노동자와 사용자뿐만 아니라 정부까지를 포함한 노사관계시스템을 그 연구 대상으로 한다.

노사관계는 종업원(노동자)과 관리자(사용자)간의 대립적 관계를 다루는 동시에 양자의 협력도 강조한다는 점에서 양면적이다. 한편 경제적 관계(예, 임금협상 등)를 규율하는 동시에 사회적 관계(예, 기업은 하나의 사회적 시스템이라는 점)를 규율한다는 점에서도 양면성을 띠고 있다고 할 수 있다. 또한 노사관계는 종속관계와 대등관계의 양면성을 갖고 있다. 생산이란 측면에서 보면 근로자는 종업원으로서 경영자의 지휘·명령에 따르는 종속적 위치에 있는 반면, 노동력의 공급자로서의 근로자는 노동조합을 통하여 근로조건의 결정과 운영에 사용자측과 대등한 입장에서 교섭하므로 대등관계가 있다.

II. 경영참가제도의 개념과 유형

1. 경영참가의 개념

경영참가(participation in mamagement)란 기업경영상의 제반 문제에 대한 결정과 운영에 근로자 및 노동조합이 참여하여 그들의 의견을 반영하는 것으로서, 노사관계의 양면성 속에서 이 두 주체간의 공동체적 협력관계를 안정적으로 제도화하는 장치이다.

2. 경영참가의 유형

경영참여는 크게 경영관리과정에 대한 의사결정참가(협의의 경영참가)와 경영관리결과에 대한 성과참가(이익참가) 및 재산참가(자본참가)로 나눌 수 있다. 여기서 재산참가는 경영활동에 대한 간접참가가 되며, 성과참가와 의사결정참가는 경영활동에 대한 직접참가가 된다.

	과정참가	결과참가
간접참가		재산참가
직접참가	의사결정참가	성과참가

1) 의사결정참가

의사결정참가는 근로자 또는 노동조합이 최고경영층이 주로 수행하는 당면과제에 대한 의사결정 과정에

참가하여 영향력을 행사하는 과정으로서, 과정참가라 부르기도 한다. 의사결정참가는 참가의 정도(의사결정권의 보유여부)에 따라 노사협의제와 공동결정제로 구분된다. 노사협의제(management-employee consultation committees)는 노사쌍방의 대표자들이 단체교섭의 대상이 되는 근로조건 이외의 문제, 즉 작업능률이나 생산성 등에 대하여 논의하는 합동 협의기구이다. 공동결정제(joint-decision making)는 경영자가 어떤 중요한 사항을 전략적으로 추진하려고 할 때, 근로자 또는 노동조합을 기업의 의사결정과정에 참여시키는 것으로서, 통상적인 직무의 범위를 넘어 공동경영의 이념을 실현하는 제도이다.

2) 성과참가

성과참가는 기업의 생산성 향상에 종업원이나 노조가 기여한 바를 보상의 형태로 제공하는 것으로서, 성과배분(gainsharing)과 이익배분(profit sharing)으로 흔히 표현된다. 성과배분은 성과배분의 기준을 업적치(생산성: 생산수량 및 질, 노동생산성, 원가절감 등)나 수익치(수익성: 매출액, 부가가치 등)를 중심으로 하는 집단보상의 형태로서, 구체적 배분방식에 따라 스캔론 플랜, 렉커플랜, 프렌치시스템, 임프로세어 플랜, 커스토마이즈드 플랜 등의 유형이 있다. 이익배분은 성과배분의 기준을 이익치(이익성: 순이익, 배분가능이익 등)를 중심으로 하는 집단보상의 형태로서, 그 수익배분의 기준에 따라 현금분배계획, 이연지급계획, 혼합형 계획 등으로 구분할 수 있다.

3) 재산참가

재산참가란 기업재산(대개 자본금)의 소유에 종업원이 참여하는 것을 의미한다. 회사의 자본금(equity)에 대한 참가는 종업원이 자사의 주식이나 지분을 소유하는(즉, 주주가 되는) 형태를 의미하며, 구체적으로는 종업원 지주제와 스톡옵션으로 구분된다. 종업원 지주제(employee stock ownership plan, ESOP)는 기업이 특별한 조건으로 종업원에게 주식의 일부를 분배하여 주는 인센티브제도이다. 종업원들은 자신이 소유한 주식의 가치에 대해 정기적인 보고를 받을 수 있으며, 퇴사나 이직시에 회사 또는 증권시장에 소유주식을 처분할 수 있다. 스톡옵션(stock option)은 회사가 임직원(주로 임원이나 경영진)에게 일정량의 자사 주식을 일정한 기간 내에 사전에 약정된 가격(=행사가격)으로 일정한 수량까지 매수할 수 있는 권리를 주는 인센티브제도로써, 고위임원이나 핵심인재를 확보 및 유지하기 위한 수단으로 활용되는 동시에 주주와 경영진간의 대리인 문제를 해결할 수 있는 기제로서 각광받고 있다.