

2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS 2기 1회차 문제 해설

1. 마이클 포터의 전략유형 중 차별화 전략, 원가우위 전략에 적합한 인적자원관리 방안(직무관리, 확보, 평가, 보상)을 각각 설명하시오. (25점)

I. 서론 : SHRM에서의 전략과 인적자원관리의 관계

전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management : SHRM)란, 조직의 전략과 연계되어 설계되고 운영되는 인적자원의 관리방식으로 기존의 인적자원관리를 보다 통합적인 관점에서 다루는 것을 의미한다. 특히, 전략적 인적자원관리는 수직적 통합(Vertical Integration) 관점에서 인적자원관리 방안이 조직의 미션과 비전을 달성하기 위한 조직의 전략과 상호 연계되어 이루어져야 한다는 점을 강조하고 있다.

따라서 전략적 인적자원관리 하에서는 조직의 경쟁전략에 따라 인적자원관리 방안도 달라져야 하며, 전략과 정렬(Align)되어 이를 수행하는데 적합한 인적자원관리 방안을 수립 및 실행하는 것이 무엇보다 중요하다.

이하에서는 마이클 포터가 제시한 경쟁전략의 유형인 차별화 전략, 원가우위 전략에 따라 적합한 인적자원관리 방안에 대하여 살펴보겠다.

II. 마이클 포터(Michael Porter)의 전략유형

1. 전략의 개념

전략은 기업이 불확실한 경쟁 환경 하에서 나아가야 할 방향을 설정하고, 기업의 목적을 달성하기 위해 체계적이고, 합리적인 대응 노력을 기울이도록 하는 기본방침 또는 계획을 의미한다.

전략은 성장전략, 경쟁전략 등으로 구분해 볼 수 있는데, 이 중 개별 사업 단위들이 어떻게 하면 해당 사업에서 경쟁우위를 확보할 있도록 하느냐가 경쟁전략이다. 마이클 포터는 산업 내 경쟁우위를 점할 수 있는 경쟁전략을 경쟁범위와 경쟁우위에 따라 다음과 같은 유형으로 제시하였다.

		경쟁우위 (Competitive Advantage)	
		저원가	차별화(독특성)
경쟁범위 (Competitive Scope)	넓음	저원가 전략	차별화 전략
	좁음	집중화된 저원가 전략	집중화된 차별화 전략

2. 차별화 전략(Differentiation Strategy)

차별화 전략이란, 구매자가 중요하다고 여기는 속성을 선택해서 그 요구에 맞추어 기업이 판매하는 제품이나 서비스를 경쟁기업과 차별화시키는 기업의 전략적 경영활동을 의미한다. 대표적인 기업으로는 애플, 스타벅스가 있다.

차별화 전략은 종업원에게 고도의 창의성, 생산량에 대해서는 보통 정도의 관심, 장기지향, 모호성에 대한 관용, 위험선호의 태도를 요구한다. 그리고 타인과의 협력, 새로운 아이디어의 개발 과정 및 결과에 대해 균형 있는 자세를 취하는 역할행동을 요구한다.

3. 원가우위 전략(Cost Leadership Strategy)

원가우위 전략은 원가절감을 위한 여러 가지 기업 활동 기능상의 방책 들을 통해 해당 산업에서 우위를 달성하려는 전략유형을 말한다. 대표적인 기업으로는 월마트, 라이언에어가 있다.

원가우위 전략 하에서는 산출량을 중시, 단기초점, 안정 및 위험회피 성향을 가진 종업원을 선호한다. 생산효율성, 비용효율성에 초점을 둔 통제 지향의 인적자원관리 시스템을 사용하는 경향이 있다.

Ⅲ. 차별화 전략에 적합한 인적자원관리 방안 : 몰입지향 인적자원관리 시스템

1. 직무관리

직무에 대해 넓게 규정해서 창의성을 보다 많이 발휘할 수 있도록 직무를 설계할 필요가 있다. 따라서 직무의 전문화, 분업화에서 벗어나 직무수행자에게 보다 재량권과 자율성이 부여할 수 있도록 직무확대, 직무충실화 방향으로 직무구조설계가 이루어져야 한다.

2. 확보관리

차별화 전략 하에서 요구되는 태도나 성향을 고려하여 종업원의 선발기준은 고도의 창의성, 장기지향 및 위험을 선호하는 성향을 선호한다. 선발도구 역시 이를 검증할 수 있는 구조화 면접을 실시해야 할 필요가 있다. 구글의 채용시스템처럼 비용 보다는 채용의 질을 높이는 방향으로 확보관리가 이루어져야 하므로 스태프, 현업관리자, 경영진 여러 단계의 절차와 과학적 선발도구를 활용하여 선발의 타당성을 높여야 한다.

모집의 경우 조직 내부보다 외부에서 더 많은 인력을 충원하는 Buy전략을 통해 외부에서 조직에 필요한 능력을 갖춘 핵심인재를 영입하는 방식이 적합하다.

3. 평가관리

차별화 전략은 제품이나 서비스를 경쟁기업과 차별화하는 것이 중요하므로 직무를 수행하는 과정보다는 결과가 더 중요하다. 따라서 평가는 결과에 초점을 둔 <결과 중심의 인사평가 시스템>이 필요하며, 장기성과를 중시하는 방향으로 평가관리가 이루어져야 한다.

4. 보상관리

외부에서 인재를 영입하는 전략에 따라 보상에서는 대외 경쟁성 즉, 외부 공정성을 중시해야

한다. 임금수준은 **선도전략**을 택하여 경쟁기업 보다 더 높게 종업원에게 제시할 필요가 있다. 또한 임금구성에 있어서 **성과급 비중**을 높여 결과에 대한 확실한 보상을 통해 종업원을 동기 부여 시킬 필요가 있다.

IV. 원가우위 전략에 적합한 인적자원관리 방안 : 통제지향 인적자원관리 시스템

1. 직무관리

원가우위 전략은 생산효율성에 전략적 초점이 있으므로 직무 역시 전통적인 직무설계방식인 **직무 전문화**, **표준화**를 통한 효율화를 추구하며 원가절감을 우선 시 해야 한다. **직무기술서** 역시 **요구하는 스킬을 구체적으로 규정**하고 이를 종업원 선발이나 교육에 활용하여야 한다.

2. 확보

원가우위 전략에서 적합한 단기초점, 안정 및 위험회피 추구 성향을 가진 종업원을 선발할 수 있도록 해야 하며 **모집의 원천은 내부노동시장을 활용**하는 것이 적합하다. 즉, 모집에 드는 비용이 상대적으로 저렴하고, 소요되는 시간 단축, 기존의 인건비 및 급여수준을 유지할 수 있는 **Make전략**을 통해 내부모집을 통한 인력충원이 필요하다.

3. 평가

원가우위 전략은 통제지향의 인적자원관리 시스템을 추구하므로 평가 역시 결과보다는 과정에 초점을 두어야 한다. 따라서 성과에 기초한 보상요소를 가진 **<행동중심 인사평가 시스템>**을 활용하는 것이 적합하다. 효율성을 강조함에 따라 장기성과 보다는 **단기성과에 초점**을 두고 목표를 설정하도록 해야 한다.

4. 보상

원가우위 전략에서는 **인건비를 통제**하는 것이 중요하므로 임금수준은 **동행전략 또는 추종전략**을 활용하고, **상사와 부하간의 임금격차가 큰 임금체계**가 요구된다. 기본급 비중이 큰 방향으로 임금체계를 설계할 필요가 있으며 이때 기본급은 내부 공정성을 확보할 수 있도록 직무급을 도입하여 운영하는 방안을 고려해 볼 수 있다.

V. 결론

최근 경영환경은 불확실성 증가와 글로벌 경기침체 등으로 기업의 지속가능경영이 더욱 어려워지고 있다. 이러한 경영환경 속에서 조직의 방향성과 경쟁우위를 확보할 수 있도록 만드는 전략의 중요성은 더 높아졌다. 따라서 인적자원관리는 통합적인 관점에서 조직의 전략과 정렬되는 방향으로 이루어져야 하며 확보, 개발, 평가, 보상 등 인적자원관리의 제 기능들은 서로 연계되어 조직이 선택한 전략을 수행하는데 최대한 기여하도록 노력해야 한다.

2. e-HRM의 개념, 도입효과 및 인적자원관리 제 기능(확보, 교육훈련, 평가)측면에서의 활용방안에 대하여 설명하시오. (25점)

I. 서론 : e-HRM의 대두배경

기업환경의 급속한 변화는 전통적 인사관리 대상과 범위의 변화를 요구하고 있다. 대면 중심, 순차적 의사소통에 의존하는 전통적 인사관리 기법으로는 다양화되고 있는 현장의 니즈에 신속하고 효과적으로 대응하는데 한계가 있다.

종업원과 현장의 다양한 니즈를 수용하고, 신속하게 대응하기 위해서는 첨단기술을 활용한 적극적인 새로운 관리기법 도입을 필요로 하는데, 정보통신기술은 짧은 시간 내에 다양한 니즈에 신속하게 대응하고 효율적으로 정보관리를 가능하게 해주는 효과적인 수단이 된다.

4차 산업혁명, 디지털 트랜스포메이션이 강조되는 21세기 기업경영에서 특히 중요하게 요청되는 스피드와 유연성을 정보기술을 활용해 실현하는 것이 인적자원관리 분야에서도 필수불가결한 과제가 되었다. 이를 구현하는 도구로서 등장하게 된 것이 e-HRM이다. e-HRM은 인사관리가 급변하는 경영환경에 능동적으로 대응할 수 있도록 하므로 전략적 인적자원관리에서 전략 실행을 위한 중요 수단이 된다.

II. e-HRM의 개념과 발전과정

1. e-HRM의 개념

e-HRM이란, 서류 중심의 전통적인 p-HRM과는 달리 쌍방향 커뮤니케이션을 할 수 있는 IT 기술을 활용하여 HR 정보와 서비스를 전 구성원들에게 제공하는 체계를 말한다. 이는 인터넷과 각종 정보처리기술 등을 활용하여 인적자원관리 각 기능을 수행함으로써 인사관리에 소요되는 제반 비용을 줄이고, 그 효과를 극대화하는 인적자원정보시스템(HRIS)의 진화된 한 형태를 의미한다.

2. e-HRM의 발전과정

e-HRM은 초기단계, 웹 활용단계, 포털단계로 발전하고 있다. 먼저 ① 초기단계는 기존의 HRIS 중심으로 종업원의 셀프서비스 개념을 도입, 적용하는 단계였다. 이후 ② 웹과 인터넷의 일반화로 HRIS를 웹으로 전환하는 동시에 기업정보시스템으로 통합되는 웹 활용단계로 발전하였다. 웹 활용단계에서는 쌍방향 커뮤니케이션이 가능한 인사정보서비스를 제공하고, 현장관리자 및 종업원에 대한 권한위양이 강화되었다. ③ 포털단계는 인사업무뿐 아니라 회사 내 생활 및 업무수행에 필요한 종합적 정보나 서비스를 제공하는 종합 포털 형태 기업경영 전체와 연계된 디지털 경영의 형태로 향후 e-HRM이 지향해야 할 장기적인 방향과 결부되어 있다.

Ⅲ. e-HRM의 도입효과

1. 인사기능 개선을 통한 비용절감

e-HRM의 활용을 통해 기업은 **페이퍼리스 오피스의 실현으로 비용과 시간의 절감**이 가능하다. 또한 웹상으로 자료 관리가 이루어져 데이터 갱신에 따른 추가비용 최소화, **인사 데이터에 대해 인사부서의 일괄처리 부담을 대폭 경감**할 수 있다. **인적자원의 정보가 대부분이 전산화됨에 따라 인적자원관리 데이터에 근거한 과학적인 접근이 가능**해졌다.

2. 종업원에 대한 서비스 개선을 통한 종업원 만족도 제고

종업원의 규모나 인사서비스의 종류에 상관없이 언제 어디서나 실시간으로 서비스를 받을 수 있는 여건이 마련되어 **종업원 맞춤형 서비스 제공**이 가능해진다. 이를 통해 종업원의 다양한 니즈에 신속하게 대응하여 **종업원 만족도를 제고**하고, 현장관리의 신속화·유연화에 기여한다. e-HRM을 활용하면 종업원 스스로 자신의 인사정보를 수시로 확인하고, 변동사항 수정이 가능하게 됨에 따라 **인사정보의 정확도와 종업원 참여도를 높일** 수 있다.

3. 인적자원관리의 전략기능 강화

e-HRM을 도입하면 인사부서의 단순·반복 업무의 부담이 경감되므로 **인사부서가 인재 확보와 개발 등 보다 전략적 업무에 많은 시간과 비용을 투입**할 수 있게 되어 **인적자원관리상의 자원배분과 투자효율성을 제고**할 수 있고, **인사담당자의 전문성을 심화**할 수 있게 된다. e-HRM은 인사부서로 하여금 최고경영자, 현장관리자에게 적시에 필요한 정보를 제공하여 현장경영능력 배양, 현장 인사문제에 대한 전문가적 자문역할 수행이 가능하도록 만들어 궁극적으로 인사부서가 전략적 파트너로서 제 역할을 수행할 수 있는 기반을 제공하는 역할을 한다.

4. 기업문화 변혁

인사부서는 e-HRM을 통해 인사정보의 활용과 접근의 장애를 무너뜨림으로써 **적극적으로 변화를 리드하는 부서로 전환**이 가능해진다. 또한 e-HRM은 운영목적·방식·범위 등의 확대와 공개를 통해 경영진, 관리자와 종업원간, 종업원간 **활발한 커뮤니케이션을 유도**하는 효과적인 툴로서 기능한다.

Ⅵ. e-HRM의 인사기능별 활용방안

1. 확보관리

(1) 인적자원 계획

인사담당자 및 관리자는 e-HRM을 통해 부서/직무별 현재 인원 규모를 손쉽게 파악할 수 있고, 인력의 양과 질의 변화를 과거 인사데이터 분석을 통해 변화를 예측할 수 있다. 따라서 **인적자원 계획을 데이터에 기반하여 보다 정밀하게 수립**할 수 있으며 수립된 인적자원 계획을 채용 및 배치, 인건비 계획 및 육성계획 등에 활용할 수 있게 된다.

(2) 온라인 채용

인사담당자는 신문, 채용설명회, 우편접수 등 조정 채용방식에서 벗어나, 인터넷을 통한 지원

자 접수, 전형 처리 등 채용과정을 효율적으로 관리할 수 있다. 지원희망자는 기간, 장소제약 없이 인적사항만 기재하여 응시가 가능하고, 기업은 지원희망자의 정보는 데이터베이스화하여 선발도구의 타당성을 높이기 위한 분석 자료로 활용할 수 있다.

2. 교육훈련

인사담당자는 인터넷과 멀티미디어를 활용하여 교육과정과 관련된 세부내역 관리 및 교육과정의 등록 관리까지 쉽게 관리할 수 있게 된다. 교육훈련을 언제 어디서라도 접속하여 이용할 수 있고, 추후 업데이트가 가능하기 때문에 교육내용의 양과 질을 한꺼번에 높일 수 있는 계기가 된다.

3. 평가관리

종전처럼 평가표를 배포하고 취합하는 번거로운 과정 없이 각자 종업원이 자신의 PC에서 자신과 타인에 대한 평가 결과를 입력하는 형태로 효율적으로 운영할 수 있다. 인사부서는 단순 반복적인 작업대신 평가지표와 방법 개발, 결과의 활용방안을 모색하는데 주력하여 평가제도에 대한 종업원의 만족도를 제고할 수 있다. 평가결과 역시 체계적으로 추적 관리할 수 있으므로 평가 내용을 타 인적자원관리 기능에 다양하게 활용 있게 된다.

VII. 결론 : e-HRM의 성공조건

e-HRM은 단순 정보통신기술의 활용을 통한 인사기능의 자동화, 전산화에 그치는 것이 아니라, 인적자원활용과 개발이라는 인적자원관리 본질적 가치에 중점을 두고 이를 구현하려는 시도이다. 이러한 e-HRM 도입이 성공적으로 이루어지기 위해서 기업은 ① 사전에 치밀한 계획과 기술적 준비를 통해 예산과 시간적 제약을 고려한 가장 효율적인 시스템 마련해야 하고, ② 최고경영층의 적극적인 관심과 지원이 필요하며 ③ 지속적인 개선, ④ 종업원의 개인정보의 보호에 만전을 기해야 한다.

2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS 2기 2회차 문제 해설

1. 직무분석(Job Analysis)의 실시 목적, 직무정보 수집 방법 3가지와 직무분석의 결과물에 대하여 설명하시오. (25점)

I. 서론 : 직무분석의 개념과 중요성

1. 직무분석의 개념

직무분석(job analysis)은 특정 직무의 내용 및 이를 수행하는데 필요한 직무수행자의 행동, 육체적·정신적 능력을 밝히는 체계적인 활동을 의미한다. 이는 조직 내에서 종업원들이 수행하는 업무를 체계적으로 분석하여 그 내용과 직무수행자에게 필요한 자격요건에 대하여 상세한 정보를 획득하고, 명확화 하는 과정이다.

2. 직무분석의 중요성

직무는 인사관리의 출발점이자 노동력을 필요로 하는 원인이 되기 때문에 기업은 조직 내 존재하는 직무에 대한 정확한 정보를 파악하고 있어야 한다. 직무분석은 기업으로 하여금 직무에 대한 상세한 정보를 획득하고, 체계적으로 직무를 관리할 수 있도록 하여 직무와 사람간의 적합성(Fit)을 극대화할 수 있는 인사관리의 토대를 만들어 준다.

II. 직무분석의 실시 목적

1. 직무수행자를 위한 직무정보 제공

직무수행자가 성공적으로 직무를 수행하기 위해서는 해당 직무에 관한 구체적이고도 정확한 정보가 필요하다. 직무분석은 직무수행방법이나 필요지식, 기능수준 등 직무수행과 관련된 광범위한 정보를 제공하기 위한 목적으로 실시된다.

2. 인사관리의 효율성 제고를 위한 정보제공

직무분석은 확보, 개발, 평가, 보상 등 인사관리의 제 기능분야의 활동을 보다 효율적으로 수행하는데 필요한 정보를 제공한다. 예를 들어, 기업은 직무수행에 필요한 역량이나 자격요건을 파악하고, 이를 선발기준으로 삼아 채용하기 위한 목적으로 직무분석을 할 수 있다. 교육훈련에 필요한 직무정보를 얻기 위해서도 직무분석을 실시할 수 있다.

III. 직무정보 수집 방법

1. 직무분석의 절차

직무분석을 하고자 하는 기업은 먼저 ① 직무분석을 실시하려는 목적을 명확히 하고, ② 예비조사의 단계로 조직도, 업무분장표 등 이용 가능한 배경정보를 수집해야 한다. 이를 토대로 ③ 분석대상 직무(대표직위)를 선정하고, ④ 직무의 성격, 직무수행에 요구되는 인적요건 등 구체적인 직무정보를 획득하는 과정을 거쳐 ⑤ 직무기술서와 직무명세서를 작성 하는 절차로 이루어진다.

2. 직무분석의 방법

(1) 면접법(Interview)

면접법은 직무분석을 실시하는 담당자(직무분석자)가 해당직무 수행자에게 면접을 실시하여 직무에 관한 정보를 획득하는 방법을 말한다. 담당자는 통상 준비된 질문항목을 가지고 면접에 임한다.

<장점> ① 시작에서 종료간의 기간이 긴 직무의 경우 직무수행자가 이를 요약해서 설명해 줄 수 있고, ② 관찰자가 알 수 없는 정신적 작업과정을 설명할 수 있기 때문에 정신적, 육체적 행위가 모두 기술될 수 있다.

<단점> 피면접자(직무수행자)가 직무분석의 결과로 인해 자신이 피해를 입을지도 모른다고 판단하게 되면 해당직무에 대해 정확한 정보제공을 기피하는 경우가 발생할 수 있다.

(2) 질문지법(Questionnaire)

직무수행자에게 질문지를 나누어 주어 답하게 함으로써 직무에 대한 정보를 획득하는 방법이다. 질문지에는 직무내용, 수행방법, 수행목적, 수행과정, 직무수행자의 자격요건 등에 대한 질문이 포함된다.

<장점> ① 정보 수집을 위한 시간과 노력이 많이 절약할 수 있으며 ② 폭 넓은 정보를 수집할 수 있다.

<단점> ① 직무수행자가 얼마나 성의를 가지고 정확하고 정직하게 질문지에 응답을 해주느냐, 즉 신뢰도의 문제가 제기 될 수 있고, ② 질문지 개발에 많은 시간과 노력이 소요된다. ③ 대면적 방법으로 얻게 되는 협조와 동기부여 효과의 결여, ④ 질문지 문항에 대한 직무수행자의 정확한 이해부족 등 커뮤니케이션상의 문제가 발생한다.

(3) 중요사실기록법(Critical Incidents Method)

중요사실기록법은 직무수행자의 직무행동 가운데 성과와 관련하여 효과적인 행동과 비효과적인 행동을 구분하여 그 사례들을 수집하고, 이러한 사례로부터 직무성과에 효과적인 행동패턴을 추출하여 분류하는 방법이다.

<장점> 직무행동과 직무성과간의 관계를 직접적으로 파악이 가능하다.

<단점> ① 수집된 많은 직무행동을 분류·평가하는데 많은 시간과 노력이 필요하고, ② 여기서 얻은 정보만 가지고는 해당직무에 대한 포괄적인 정보의 획득에는 제약이 있다.

IV. 직무분석의 결과물 : 직무기술서와 직무명세서

1. 직무기술서(Job Description)

조직은 직무분석 활동의 산출물로 직무기술서와 직무명세서를 얻는다. 여기서 '직무기술서'란, 직무분석의 결과에 의거하여 직무수행과 관련된 과업 및 직무행동을 일정한 양식에 기술한 문서를 말한다. 직무기술서에는 직무명칭, 직무의 내용, 직무수행방법 및 절차, 작업조건 등이 포함되어 있다.

직무기술서를 작성할 때 유의할 점은 다음과 같다. ① 표현이 단순명료해야 하고, ② 직무를 정의함에 일의 범위와 성격을 확실하게 지적하도록 해야 한다. ③ 일의 종류, 복잡성 정도, 요구되는 기능 정도를 구체적으로 기술해야 하며 ④ 감독책임을 나타내어야 한다.

2. 직무명세서(Job Specification)

직무명세서는 직무수행에 필요한 종업원의 행동, 기능, 능력, 지식 등을 일정한 양식에 기록한 문서를 말한다. 직무명세서는 물적 환경, 과업과 책임, 고용조건 등에 대하여 기술하는 것이 아니라 직무수행에 필요한 인적 특성을 결정하는 것에 목표를 두고 있다. 즉, 인적 특성이 직무성과를 예측하도록 하는 것이 직무명세서의 주된 목표이다.

직무명세서에는 직무수행자에게 요구되는 교육수준, 기능, 기술, 지식, 정신적 특성, 육체적 능력, 작업경험이 포함되어 있다.

V. 결론 : 직무중심 인사관리체계로의 변화를 고민하는 기업에게 주는 시사점

<직무중심의 인사관리>는 인적자원을 관리하는 기준을 '일', 즉 직무로 설정하고 채용 및 교육훈련, 평가와 보상 등 인사기능 수행에 있어 직무의 내용과 난이도 등을 판단의 준거로 삼는다. 직무중심의 인사관리는 인적자원관리의 객관성과 효율성을 높일 수 있고, 지식과 경험의 전문성을 확보할 수 있다는 점에서 최근 우리나라 기업들에게 새로운 인적자원관리의 대안으로 논의되고 있다. 이러한 직무중심의 인사관리체계가 국내에서 인적자원관리의 대안으로 자리 잡고, 기업에 성공적으로 정착하기 위해서는 무엇보다 체계적인 직무분석이 선행되어야 한다. 즉, 직무분석을 통해 조직 내 직무정보를 정확하게 파악하고, 주기적으로 직무기술서와 직무명세서를 업데이트하여 내·외부 환경변화에 대응하는 기업만이 직무중심 인사관리체계로 성공적으로 변화할 수 있다.

[참고 : 직무기술서 샘플]

A. 직무내용					
직무목적/개요	회사의 인적자원관리 전략 및 제도 설계/운영, 인적자원간 상호협력 지원체제 운영에 의한 동기유발을 통하여, 인적자원의 성과향상 및 역량강화, 만족도 제고를 실현함으로써 회사의 성과 극대화에 기여함				
성과책임 (Duty)	과업 (Task)	최종산출물 (Output)	핵심성공요소 (CSF)	직무성과지표(Job-KPI)	
1 인사기획	<ul style="list-style-type: none"> 장단기 인사전략 수립 신 인사제도 설계 기존 인사제도 개선 타사 벤치마킹 인력 계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 보고서 	<ul style="list-style-type: none"> 정확한 환경(경영/HR) 분석 Needs의 정확한 이해 적절한 커뮤니케이션 	<ul style="list-style-type: none"> 납기 준수율, 설계 시의성 만족도, 업무 품질 	
2 사업계획, 예산계획	<ul style="list-style-type: none"> 인사관리 부문 사업계획 작성 인사관리 부문 예산계획 작성 	<ul style="list-style-type: none"> 보고서 	<ul style="list-style-type: none"> 정확한 목표수립 	<ul style="list-style-type: none"> 납기 준수율 	
3 성과관리	개인평가	<ul style="list-style-type: none"> 개인목표수립 관리 목표수행 중간점검 관리 평가실시 안내 평가조정 평가결과 피드백 	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과보고 	<ul style="list-style-type: none"> 적정 목표수립 가이드 개발 적합한 평가요소 개발 원활한 상호 Feedback 유도 	<ul style="list-style-type: none"> 납기 준수율 업무 품질
	조직평가	<ul style="list-style-type: none"> 팀 조직평가 지표관리 팀 조직평가 관리시스템 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 보고서 	<ul style="list-style-type: none"> 정확한 환경(경영/HR) 분석 정확한 지표 수립 적절한 커뮤니케이션 	<ul style="list-style-type: none"> 납기 준수율, 설계 시의성 만족도, 업무 품질
	경영평가	<ul style="list-style-type: none"> 팀 경영평가 지표관리 팀 경영평가 실적관리 팀 경영평가 보고서 작성 	<ul style="list-style-type: none"> 보고서 	<ul style="list-style-type: none"> 정확한 지표 수립 실적관리의 적시성 보고서의 품질 	<ul style="list-style-type: none"> 일정준수 만족도, 업무 품질

B. 직무요건(2)-직무전문역량

구분	Level 1(학습)	Level 2(적용)	Level 3(완성)	Level 4(지도)
<p>정보 수집/관리 및 분석기법</p> <p>특정 이슈나 프로세스에 대한 정보를 수집하고, 조사 자료를 구조화하여 적시에 효과적으로 활용함</p>	<ul style="list-style-type: none"> 업무관련 정보를 수시로 확보함 재levant 네트워크를 통한 정보수집이 가능함 정보관리 체계화를 위해 노력함 기 수집된 정보에 대한 요청에 대응하지 못하는 경우가 종종 발생함 	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 정보를 신속하게 수집/분석함 적절한 네트워크를 통해 정보 확보함 정보의 체계적 관리능력을 확보함 변치미링 사례를 지속적으로 추적함 	<ul style="list-style-type: none"> 제한적 정보를 통해서도 결론 도출함 정보의 중요도를 판단하고, 능동적으로 제공할 수 있는 능력을 갖춘 정보수집/관리에 대한 지도와 교육을 수행함 의사결정에 관한 피드백을 지속적으로 제공함 	<ul style="list-style-type: none"> 특정 정보의 파급효과를 예측함 민감한 시안과 관련한 정보에 대한 총체적인 내용을 파악하여 대처함 조직에 큰 영향을 미치는 고객/시장/경쟁사/산업 동향 정보를 확보/제공함
<p>기획문서 작성 기법</p> <p>회사와 부서의 전략적 목표달성을 위한 방안을 체계적으로 정리하여 그 내용을 명확하게 인식하고, 문서 등의 방법을 통해 공식화하는 작업을 독자적으로 수행할 수 있는 능력을 보유함</p>	<ul style="list-style-type: none"> 우수한 보고서의 지속적으로 수집하고 기본적인 수준에서 이를 분석함 지속적인 보고서작성 능력을 갖추고자 노력함 문서작성 Tools를 학습하는 단계임 분석/정리하는 습관을 배양하는 단계임 	<ul style="list-style-type: none"> 목표달성을 위한 방안을 도출할 수 있는 수준인 단계임 성과 및 실적 분석을 통한 방안 제시가 가능한 단계임 효과적인 보고서 작성이 가능한 수준임 	<ul style="list-style-type: none"> 목표달성을 위한 체계적 전략수립 및 실행을 하는 단계임 성과 및 실적 분석을 통한 효과적 방안을 명확히 인식하는 수준임 문서의 공식화를 통한 관련 사업기획 및 수행할 수 있는 수준임 	<ul style="list-style-type: none"> 전략이행도 파악 및 예측이 가능한 단계임 전시 목표 달성을 위한 전략의 총체적인 파악 및 대처 능력을 확보함 전략의 우선순위의 파악 및 사업별 업무 보완/조정 능력을 확보함
<p>인사/노무 규정</p> <p>종업원의 노동력을 가장 합리적, 능률적으로 사용하기 위하여 경영과 관련된 제반 조건을 정비하고 체계화함</p>	<ul style="list-style-type: none"> 기본적인 노동관련 법령을 숙지함 공사의 노무관리 기준 및 GKL의 인사정책, 규정에 대하여 인지함 인사/노무관리를 위한 기본적인 자료 수집/작성을 수행함 	<ul style="list-style-type: none"> 종업원들과의 빈번한 접촉을 통하여 GKL에 대하여 만족한 결과 불만족한 점에 대하여 파악함 정기적으로 인사/노무 관련 대외적인 정보 수집하고 분석함 노동관련 법규 중 필요한 부분에 대하여 요약하고 정리하여 기본적인 교재를 작성, 배부함 	<ul style="list-style-type: none"> 직원들에게 영향을 미치는 새로운 제도의 시행에 있어 관련자들과 협의하고 실행에 있어서의 효과성을 파악함 제반 제도에 대한 직원들의 반응을 지속적으로 파악하고 제도를 수정/보완함 GKL 및 공사의 인사/노무관련 법령에 대해서 직원들이 이해할 수 있는 수준으로 교육을 실시함 	<ul style="list-style-type: none"> 직원들의 Needs와 GKL의 실정을 반영한 인사/노무관리 정책을 결정함 GKL의 인사/노무관리 방향 및 전략을 수립하여 사내 전반에 걸쳐 공유하고 전파함 지속적인 인사/노무관리를 위한 체계적인 시스템을 개발함

B. 직무요건 (3)

학력 요건	최소학위	필요전공	권장전공	
	학사	경영, 심리, 행정		
직무 요건	선행 권장 직무	선행 도움 직무	후행 도움 직무	후행 권장 직무
	노무복지, 총무	기획예산, 경영전략, 교육, 감사		노무복지, 교육, 총무
자격/면허	권장		필수	
	공인노무사			
외국어	외국어	수준		
	종류	상	중	하
	영어		○	

2. 직무충실(Job Enrichment)의 개념과 이론적 근거, 기업에 적용할 경우 나타날 효과와 문제점을 설명하시오. (25점)

I. 서론 : 직무충실의 등장 배경

전통적 직무설계는 테일러의 과학적 관리법에 기반을 둔 직무설계로 분업의 원리를 강조하여 직무영역을 축소하는 직무전문화를 추구했다. 직무전문화는 생산성 향상을 통한 산업 발전에 기여한 바가 크지만, 조직에서의 인간은 점차 기계의 한 부품으로 전락하여 직무수행자의 '소외감(alienation)'을 발생시키고 장기간으로 볼 때 오히려 생산성 저하, 작업자의 불만이 새로운 Cost를 발생시키는 문제에 직면하게 되었다. 이러한 문제를 해결하기 위해 동기부여적 관점에서 직무확대를 추구하는 현대적 직무설계가 등장하였고, 가장 대표적인 현대적 직무설계 방법이자 직무확대화 모델이 바로 '직무충실(Job Enrichment)'이다. 이하에서는 직무충실의 개념, 이론적 근거, 효과와 문제점에 대하여 살펴보도록 하겠다.

II. 직무충실의 개념

1. 직무확대화 방법과 직무충실

직무확대화는 기존에 전문화된 직무의 내용 및 범위를 넓히는 것을 의미한다. 이때 직무를 확대시키는 방법에 따라 ① 한 사람의 작업자가 수행하던 일의 종류를 늘려서 수행하는 '수평적 직무확대화', ② 한 사람의 작업자가 수행해 왔던 일의 종류가 늘어나서 의사결정 권한(자유재량권) 및 책임의 크기를 증가시키는 '수직적 직무확대화'로 나눌 수 있다. 또한 그 설계 대상에 따라 개인수준 설계, 집단수준 설계로 구분할 수 있는데, 직무충실은 개인수준 직무설계로서 수직적 직무확대화에 해당한다.

2. 직무충실의 개념

현재의 작업자가 수행하고 있는 직무에 의사결정의 자유재량권과 책임이 추가로 부가되도록 과업을 더 할당하는 것으로 수직적인 측면에서 직무를 확대하는 방안을 말한다. 자유재량권 확대를 통해 직무수행자의 창의력 개발 촉진, 직무수행의 범위를 넓혀 직무의 완전성을 증대하는 방식의 설계방법이다.

III. 직무충실의 이론적 근거 : 허즈버그(Herzberg)의 2요인 이론

1. 의의

허즈버그는 종업원의 직무태도를 조사하던 중 종업원에게 '만족'을 가져다주는 사건들과 '불만족'을 가져다주는 사건들을 발견하게 되었다. 이때 '불만족'의 주요 원인이 되는 사건들은 작업성과와 특별한 인과관계를 보이지 않았으나, '만족'의 주요 원인이 되는 사건들은 작업성과와 직접적인 인과관계가 나타났다.

연구결과를 토대로 허즈버그는 만족과 불만족을 동일선상의 양극적으로 파악했던 전통적인

견해와 달리 '만족'과 '불만족'은 별개의 차원이고, 각 차원에서 작용하는 요인 역시 별개의 것이라고 주장하였다.

2. 2요인 이론의 내용

(1) 위생요인(Hygiene Factors) : 불만족 요인

회사의 정책, 관리규정, 감독행위, 임금, 물리적 작업조건, 동료와의 관계 등 미충족시 직무불만족을 유발하는 요인들이 '위생요인'으로 구분된다. 위생요인의 충족은 단지 불만족의 감소만을 가져올 뿐 만족에 작용하지 못한다.

(2) 동기요인(Motivators) : 만족 요인

2요인이론에 따르면 성취감, 상사나 동료로부터의 인정, 일 그 자체, 직무에 대한 책임, 성장과 발전 등 직무동기를 유발하고, 만족도를 증진시키는 업무상 요인이 '동기요인'에 해당한다. 이 요인들은 미충족 시 불만은 없지만, 충족하게 되면 만족에 적극적인 영향을 주어 직무수행 태도에 긍정적인 변화를 가져온다.

3. 2요인이론의 시사점

허즈버그는 과거 전문화 일변도의 직무를 작업자에게 흥미 있고, 책임감을 느끼게 하고, 도전감을 가져다 줄 수 있는 방향으로 변화시켜야 작업장에서 작업자의 근무의욕(모티베이션)을 높이고, 생산성을 향상시킬 수 있다는 점을 주장했다. 즉, 직무설계에 있어 종업원이 더욱 만족과 보람을 느끼고 직무에 몰입할 수 있도록 하기 위해서는 직무영역의 확대와 내재적 동기부여가 필요하므로 동기요인 측면에서 직무충실화를 강조하였다.

또한 종업원의 낮은 직무몰입, 불만족의 원인을 과거에는 성격, 태도 등 개인적 특성에 두었지만, 2요인 이론의 영향으로 현대 인사관리에서는 직무(동기요인의 측면)와 작업환경(위생요인의 측면)에 초점을 두게 되었다.

IV. 직무충실의 효과와 문제점

1. 직무충실의 효과

직무충실은 직무수행자로 하여금 ① 직무를 보다 의미 있게 인식하게 하고, ② 자유재량권 확대를 통한 창의력 개발을 촉진할 수 있다. ③ 직무수행의 범위를 넓혀 직무의 완전성을 증대할 수 있을 뿐만 아니라 ④ 작업자의 피로도 감소, 단조로움을 방지할 수 있고, ⑤ 새로운 과업의 추가 수행으로 작업자의 능력신장을 꾀할 수도 있다. 실제 해크만(Hackman) 등은 보험회사 근무자를 대상으로 한 직무충실화 실험을 통해 생산성이 39%로 증가하고, 불량률은 과거 1.5%에서 0.9%로 감소, 결근율 또한 2.34% 감소하는 효과를 입증했다.

2. 직무충실의 문제점(한계)

직무충실은 다음과 같은 한계를 지니고 있다. ① 작업자가 양질의 의사결정을 할 수 있는 능력을 갖추게 하기위해 추가적인 교육훈련 프로그램이 요청된다는 점, ② 작업자가 확대된 자유재량권을 비효율적으로 발휘했을 때의 비용을 사전에 충분히 파악해야 한다는 점, ③ 전통적으로 관리자의 고유기능이었던 직무의 계획과 통제가 작업자에게 위양됨에 따라

기존 관리자들의 반발이 우려된다는 점, ④ 성장욕구가 낮은 작업자의 경우 직무충실이 오히려 심리적 부담, 능력이 따라가지 못했을 때 좌절을 줄 수 있다는 점이 문제점으로 지적된다.

V. 결론 : 기업에게 주는 시사점

최근 사회가치관의 변화에 따라 탈권위주의와 개인의 개성이 중시되고 있다. 일에 있어서도 과거와 달리 신분이나 지위에 대해 집착하지 않고, 오히려 일에 대한 자부심, 성취욕을 중시하는 세대가 기업 구성원의 주류를 이루고 있다. 따라서 기업은 변화된 사회가치관에 대응하고, 구성원들의 일에 대한 관점과 태도를 고려하여 직무수행자에게 자율성과 재량권을 부여하는 방식으로 조직 내 직무를 충실화해야 할 필요성이 있다. 이러한 직무충실을 통해 종업원들의 직무만족, 직무몰입을 이끌어내고, 이를 성과와 연결시켜 조직의 목표달성에 기여할 수 있는 인적자원관리가 요구된다.

[참고 용어]

임파워먼트(Empowerment)

조직 구성원들에게 조직을 위한 업무 수행에 필요한 권력과 힘, 그리고 능력 등이 있다는 확신을 심어주는 과정으로서 업무 재량을 위임하고 자주적이고 주체적인 체제 속에서 사람이나 조직의 의욕과 성과를 이끌어 내기 위한 '권한부여', '권한이양'을 의미한다. 최근 고객 니즈에 대한 신속한 대응과 함께 구성원이 직접 의사결정에 참여하여 현장에서 개선이나 변혁이 신속 정확하게 이루어지기 위해서 활용도가 높아지고 있다.

애자일과 DT시대의 직무체계 개편 방향성

- 박우성 교수, 2020년 03월호 HR인사이트

우리나라 기업들은 직무체계를 근본적으로 다시 재검토해야 하는 시기를 맞이하고 있다. 현재의 변화는 기본적으로 빅 데이터, 인공지능 등으로 대변되는 디지털 트랜스포메이션에 기인한 것이다. 새로운 기술혁명이 일자리를 파괴함으로써 노동의 종말을 초래할 것인지 아니면 새로운 일자리를 창출할 것인지 여전히 논쟁이 적지 않지만 그것이 일과 경영의 세계를 과거와는 크게 다른 방향으로 바꾸어 놓을 것이라는 점에 대해서는 이론의 여지가 없다. 그리고 이러한 변화에 대한 대응으로 애자일 경영, 애자일 러닝 등 애질리티(Agility)가 주목받고 있다. 불확실성이 예측하기 어려울 정도로 높아지는 상황에서 기업들이 민첩성에 주목하는 것은 그만큼 기업들이 직면한 절박한 경영 현실을 반영하는 것이기도 하다.

그렇다면 애자일과 DT 시대는 기업들의 직무체계를 어떻게 변화시킬 것인가. 이것은 곧 기업들이 기존의 직무체계를 어떻게 변화시켜야 할 것인가 하는 것과 동일한 의미를 가진다. 디지털 트랜스포메이션은 직무체계에 두 가지 서로 다른 방향의 압력을 가한다. 먼저, ① 기존의 직무체계를 명확하고 정치하게 분석하고 정리해야 할 필요성이 증가한다. 환경의 변화방향을 고려해서 기업 내에 남겨둘 일과 외부화 할 일, 그리고 내부에서 수행되더라도 인공지능 로봇이나 RPA에게 맡길 일과 사람이 할 일을 구분해야 하기 때문이다. 한편 ② 예측하지 못한 새로운 역할이나 직무가 등장하는 경우 이에 신속하게 대응해야 하는 필요성이 크게 증가한다. 예측은 종종 기대를 배신하기 마련이며 예측하지 못한 상황에서의 대응이 기업의 생존을 결정한다. 전자의 경우 분석과 예측이 중요하다면 후자의 경우 애질리티가 핵심이다.

1. DT 시대의 정교한 직무관리

DT 시대일수록 보다 정교한 직무분석과 체계화가 필요하다. 기업은 생산물이나 부가가치를 만들어내기 위한 많은 과업의 집합이며 한 사람이 담당할만한 과업들을 묶어 놓은 것이 직무이다. <직무는 인사관리와 인재개발의 중추>이다. 고객이 원하는 서비스나 제품을 경쟁력 있게 제공하기 위해 필요한 일이 명확하게 분석되고 규명되어야 한다. 단순히 어떤 과업과 직무가 존재하는가보다는 기업 목표 달성에 핵심적이고 중요한 것이 무엇인가가 분석되고 평가되어야 한다. 그래야 기업이 반드시 내부에 가지고 있어야 하는 직무와 외부화해도 좋은 직무를 구분할 수 있기 때문이다. 우리나라의 경우 사람 중심의 인적자원 관리를 해 왔기 때문에 굳이 직무에 대한 체계적인 분석이나 평가가 불필요하다는 오해가 적지 않다. 그러나 직무에 대한 이해는 사람 중심의 인적자원 관리에도 필요하다. 사람에 맞추어 일을 주는 경우에도 회사 내에 어떤 일들이 존재하며 그 일을 특정 인물이 잘 할 수 있는가에 대한 판단은 반드시 필요하기 때문이다.

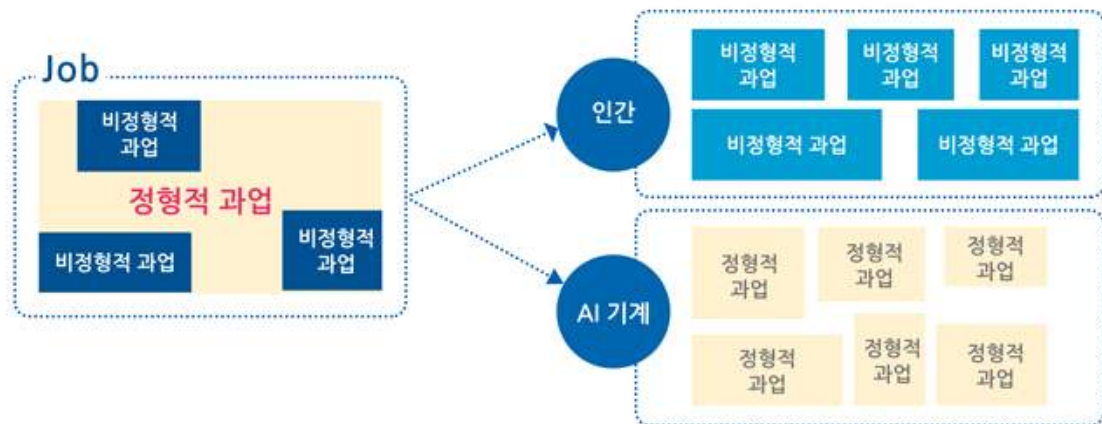
사실 체계적인 직무관리는 굳이 DT 시대가 아니어도 인적자원을 관리하기 위해서는 반드시 필요한 일이다. 지금 그것이 더욱 절실하게 필요한 이유는 과거와는 달리 과업이나 직무를 사람에게 맡길 것인지 아니면 인공지능 로봇에게 맡길 것인지를 판단해야 하기 때문이다. 미래의 이야기가 아니다. 사무관리와 관련된 RPA는 이제 정도의 차이는 있으나 금융권의 경우 활용하지 않는 기업을 찾기가 어려울 정도이다. 직무의 내용을 잘 들여다보면 직무에 포함되어 있는 과업들 중에서 인공지능을 활용해서 처리하는 것이 좋은 것들도 있고 사람이 처리하는

것이 더 효과적인 것들이 혼재되어 있다. 따라서 기계가 가장 잘 할 수 있는 정형적 과업들을 통합해서 인공지능 기계에게 맡기고 인간에게는 인간이 가장 잘 수행할 수 있는 비정형적 과업들을 맡김으로써 효율성과 성과를 동시에 높일 수 있다.

그러나 그러한 방식으로 직무체계를 관리하는 것이 항상 바람직한 것은 아니다. 하나의 직무에 속해있는 정형적, 비정형적 과업들은 종종 긴밀하게 연결되어 있어서 그것들을 분리해서 기계와 사람에게 배분하는 것이 쉽지 않을 수 있다.

경우에 따라서는 <그림 1>에서 보는 바와 같이 사람과 인공지능이 하나의 직무를 협력적으로 수행하도록 하는 것이 바람직하다. 이는 **인간과 기계의 협치형 직무관리 전략**이다. 우리나라에서도 많이 소개된 독일의 인더스트리 4.0이나 노동 4.0은 그러한 방식으로 사람과 기계가 하나의 직무를 같이 하는 것을 중요한 대안으로 삼고 있다. 서로가 가진 장점을 결합해서 매우 높은 생산성을 달성할 수 있기 때문이다. 동작이 자유롭고 감정표현이 가능한 협업로봇의 등장은 그러한 방향의 직무관리가 가능하도록 지원한다.

<그림 1> 직무에 포함된 과업을 분리해 수행



2. DT 시대의 애자일 직무관리

새로운 기술변화는 불확실성을 크게 증가시킨다. 기술이 초래하는 변화가 어떤 것인지를 쉽게 파악하기 어렵기 때문이다. 가보지 않은 길을 미리 알기 어려운 것은 당연한 것이기도 하다. 기술변화에 따라 직무의 변동성도 크게 높아지게 된다. 과거에 필요로 했던 과업이나 직무가 기술변화로 불필요하게 되는 한편 새롭게 필요로 하는 과업이나 직무가 등장하기 때문이다. 문제는 어떤 직무가 사라지고 어떤 직무가 향후 생성될 것인지를 미리 파악하기가 쉽지 않다는 것이다. 2013년 프레이와 오스본의 연구, 2016년 세계경제포럼 보고서 등에서 미래의 일자리 소멸 및 생성에 관한 전망을 한 바 있으나 모든 것이 명확하게 정리된 것은 아니며 기업의 입장에서 결과를 직접 직무관리에 활용할 수 있을 만큼 그러한 정보가 구체적이지도 않다.

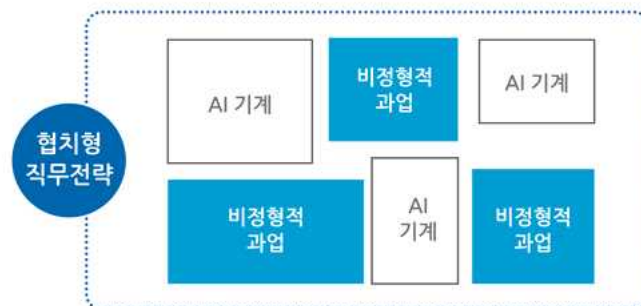
불확실한 미래에 가장 확실하게 대응하는 것은 미래를 스스로 만들어내는 것이라는 말을 하기도 하지만 말처럼 쉽다면 무슨 고민이 필요할까. 변화를 선견하고 대응하지 못하면 멸망할 것이 확실하지만 그것을 선견하는 것이 어렵다는 것이 문제이다.

이런 딜레마에서 벗어날 수 있는 유일한 해결책은 애질리티를 키우는 일이다. 어디로 공이 튕지는 모르지만 변화하는 방향을 아는 순간 빠르게 대응할 수 있다면 그만큼 생존 가능성이 높아지기 때문이다. 인체의 면역력을 높여서 어떤 바이러스나 독감이 와도 버틸 수 있는 체력을 갖추는 것과 마찬가지로. 디지털 혁명시대 경영의 주요 화두가 애질리티에 맞추어지는 이유이다.

직무관리와 관련된 애질리티를 높이기 위해서는 구성원들이 기술과 환경변화에 따라 필요하게 되는 새로운 과업을 신속하게 학습하는 것이 매우 중요하다. 이를 위해서 채용을 할 때부터 학습 애질리티(Learning Agility)를 가진 사람을 뽑는 것이 중요하다. 과거의 경험을 통해 의미 있는 학습을 하며 새롭거나 처음 직면하는 상황에서도 학습한 것을 빠르고 유연하게 실천할 수 있는 사람이 필요하다. 개인이 보유한 경험이나 지식, 전문성이 불확실한 미래에도 여전히 성과를 보장해주는 못하기 때문이다. 지금 많이 아는 것보다 새로운 것을 빠르게 학습하는 것이 훨씬 더 중요한 시대가 됐다.

현재 일하고 있는 구성원의 직무 관련 애질리티를 높이는 것도 중요하다. 이를 위해서는 잡크래프팅(Job Crafting)을 적극적으로 활용하는 것이 효과적이다. 조직에 의해서 사전에 정해진 직무를 정해진 방식대로 수행하는 것이 아니라 자신이 맡은 직무의 내용이나 범위를 바꾸어 나갈 수 있도록 해야 한다. 사실 아무리 명확하고 체계적으로 직무를 정의하고 분석한다고 해도 환경이 빠르게 변화하기 때문에 사전에 정해진 직무 내용과 현재 필요한 직무 내용과는 일정한 괴리가 발생할 수밖에 없다. 따라서 새로운 상황 변화나 자신의 선호나 역량에 맞게 직무를 변화시키는 것이 미래의 직무변화에 대한 대응 역량을 높여준다. 이와 반대로 늘 정해진 내용의 일을 성실하게 한 사람이 향후 새롭게 바뀌게 될 과업이나 직무에 빠르게 적응하기를 기대하긴 어렵다.

〈그림 2〉 직무에 포함된 과업을 협력해 수행



3. 효율성과 유연성의 딜레마

디지털 트랜스포메이션 시대는 한편으로는 직무체계를 정교하고 체계적으로 관리할 것을 요구하고 다른 한편으로는 새롭게 변화하는 직무에 대응할 수 있는 유연성과 민첩성을 갖출 것을 요구한다. 체계화된 직무관리를 통해 단기적 효율성과 성과를 높일 수 있으며 유연화된 직무관리를 통해 지속적인 적응과 생존이 가능하다. 그러나 전자가 너무 강조되면 경직적 직무체계의 함정을 피할 수 없게 되고 후자에 집착하면 당장의 성과나 효율성이 크게 저하될 수밖에

없다.

사실 이러한 경영의 딜레마는 오래전부터 인식되어 왔던 것으로 활용(Exploitation)과 탐색(Exploration)의 딜레마로 잘 알려져 있다. 기존 자원을 효율적으로 활용해서 단기적 성과를 만드는 것에만 집중하면 서서히 망하고 미래의 시장이나 제품 개발에만 집중하면 더 빠르게 망한다. 요는 둘 다 잘해야 한다는 것이다.

이와 같은 두 가지 상충되는 요구를 충족시키는 것이 가능할까. 어렵기는 하지만 가능하다. 성공하는 기업은 이러한 딜레마를 해결하는 기업이다. 하나만 잘해서는 성공할 수 없다.

상충되는 환경의 요구를 동시에 충족시키는 기업이 성공한다. 이들 기업의 성공 비결은 무엇일까. 답은 간단하다. 두 가지를 동시에 잘 할 수 있는 사람, 시스템, 문화를 만들어내는 데 있다. <사람 측면>에서는 인력과 직무를 체계적으로 운영하고 관리하면서도 구성원들에게 자율적 업무추진이나 잡크래프팅을 인정하고 격려하는 리더가 중요하다. <시스템 측면>에서는 기존의 직무체계를 정교하게 하면서도 지속적인 업데이트를 통해 환경변화, 기술변화와의 괴리가 생기지 않도록 하는 것이 중요하다. 그리고 마지막으로 효율성과 유연성이라는 상충되는 요구를 개방적으로 포용하면서 해결점을 적극적으로 모색하는 문화가 필요하다.

4. HR부서의 역할

DT 시대를 잘 이해하고 대응하는 HR부서가 되기 위해서는 무엇보다 기술변화에 대한 관심과 이해가 필수적이다. 새로운 기술이 조직의 사업에 어떤 의미나 영향을 미칠 수 있는가를 이해해야 하고 그로 인해 기존의 조직과 직무에 어떤 변화가 필요한지를 스스로 파악할 수 있어야 하기 때문이다. HR부서가 기술 전문가가 되라는 것이 아니다. 기술과 일에 대한 시각을 키워야 한다는 이야기이다. HR부서가 전략적 파트너가 되려면 사업 뿐 아니라 이제는 반드시 기술을 이해해야 하는 시대가 됐다.

한편 사업을 수행하고 과업과 직무를 구성원들에게 배분하는 것은 현업의 리더이다. 다른 모든 HR제도와 마찬가지로 직무체계를 설계하는 것은 HR부서이지만 이를 활용하는 것은 현업 리더들이다. 현업의 리더들이 직무관리의 중심적 역할을 수행할 수 있어야 체계적이면서도 유연한 직무관리가 가능하다. HR부서가 직무관리의 모든 것을 정할 수 없다. 리더들이 자신의 담당할 영역에서 효율화되어야 할 과업들과 자율성과 창의성이 발휘될 업무를 구분할 수 있어야 하고 구성원들이 주도적인 잡크래프팅을 하도록 격려할 수 있어야 한다. 그리고 그런 리더들을 개발하고 선발하는 것이야 말로 HR부서가 담당해야 하는 중요한 역할이다.

마지막으로 애질리티 조직문화를 만드는 것도 HR부서의 중요한 역할이다. 아무리 애자일한 개인을 채용해도 조직문화가 나쁘면 1년 만에 둔해지고 변화를 싫어하는 사람으로 변모하기 일쑤다. 그도 아니면 일찌감치 보따리를 싸서 문화가 좋은 다른 회사로 이직을 했을 것이다. 조직문화를 애자일하게 만드는 것은 매우 도전적인 과제다. CEO의 전폭적인 지지가 필요하고 일관된 노력이 집중적으로 이루어져야 하기 때문이다. 그러나 만들기는 어렵지만 잘 구축된 애자일 문화는 조직 전체의 지속 가능성을 담보해주는 중요한 열쇠가 된다.

2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS 2기 3회차 문제 해설

1. A기업은 경영환경 변화에 대응하기 위해 '중장기 인력계획안'을 수립하려고 한다. 이때 A기업이 활용할 수 있는 정량적인 인력수요 예측기법 3가지, 예측 결과 3년 뒤 인력의 과잉 공급이 예상될 때 대응할 수 있는 방안을 설명하시오. (25점)

I. 서론 : 전략적 인력계획의 중요성

<전략적 인력계획>은 사업전략과 경영계획에 따라 인력을 어떻게 운영해야 하는지에 대한 계획을 수립하는 것이다. 즉, 전략적 인력계획은 기업 환경의 변화에 따라 우리 기업이 과연 해당 기술과 역량을 갖춘 인력을 얼마나 확보하고 있는지를 분석하는 과정이다. (일반적으로 전략적 인력계획은 기업의 경영환경에 맞는 거시적이고 중장기 측면의 인력계획 전략을 우선 고민하고, 이에 따라 조직의 이슈에 대응하는 단기적 인력계획을 수립하여 인력확보에 있어 구체적인 활동과 대응 방안을 제시하는 순서로 이루어진다.)

기업이 경영환경 변화에 대응하며 적재적소적시에 전략달성에 필요한 적정인력을 확보하기 위해서는 전략적 인력계획 수립이 중요하다. 전략적 인력계획을 수립할 때, 기업은 정교한 예측기법을 활용하여 인력의 수요를 정확하게 파악하고, 인력의 수급이 불균형할 때 이를 조정하는 방안까지 마련해야 한다.

이하에서는 전략적 인력계획을 수립할 때 필요한 정량적인 인력수요 예측기법과 예측 결과 인력의 과잉공급이 예상될 때, 이를 조정하는 방안에 대해 살펴보겠다.

II. 정량적 인력수요 예측방법

1. 인력수요 예측방법 : 정성적 vs 정량적

인력수요 예측방법이란, 조직목표를 달성하기 위하여 미래에 필요로 하는 인적자원의 양과 질을 파악하는 과정을 말한다. 인력수요를 예측하는 방법에는 ① 전문가의 경험이나 직관, 판단에 의거하여 인력수요를 예측하는 <정성적 방법>, ② 하나 또는 그 이상의 기준요소를 설정해서 이를 근거로 통계적, 수리적 방식으로 소요인원을 산정하는 <정량적 방법>이 있다. 이하에서는 정량적인 인력수요 예측기법에 대하여 살펴보기로 한다.

2. 생산성 비율분석

과거 해당기업이 달성했던 생산성의 변화(예, 제품 생산량의 증가)에 대한 정보를 가지고 미래에 필요한 생산라인에 투입할 인력을 예측하는 기법이다. 기본적으로 필요한 인력의 수가 작업량에 따라 비례적으로 증가한다는 가정에 그 바탕을 두고 있다. 이와 관련하여 학습곡선(learning curve)을 이용한 예측이 유용하게 활용되는데, 그 기본가정은 생산성이 경험과 숙련의 정도에 의해 영향을 받는다는 것이다.

3. 노동과학적 기법

과거 해당기업이 달성했던 생산성의 변화에 대한 정보를 가지고 미래에 필요한 생산라인에 투입할 인력을 예측하는 기법이다. 기본적으로 필요한 인력의 수가 작업량에 따라 비례적으로 증가한다는 가정에 그 바탕을 두고 있다. 이 기법의 중심은 생산량이며 주로 생산직 종의 인력 예측에 활용된다. 노동과학적 기법의 산식은 다음과 같다.

$$\text{수요인력} = \frac{\text{연간 총작업시간}}{\text{연간 1인당 작업시간}}$$

4. 화폐적 접근법

화폐적 접근법은 미래의 어느 시점에 기업이 종업원을 고용할 수 있는 지불능력에 초점을 맞추어 필요인력을 산정한다. 앞의 제 기법들은 '일'을 기준으로 인력수요를 예측하는 접근법인 데 반해 화폐적 접근법은 '인건비' 관점에서 수요량을 측정한다는 점에서 차이가 있다. 다른 예측기법들에 비해 보다 현실적이지만, 기술혁신과 환경변화가 빠른 업종에서는 예측의 정확성을 확보하기 어렵다는 문제가 있다. 화폐적 접근법에 따라 해당 기업이 미래에 보유할 수 있는 인력은 다음과 같이 계산할 수 있다.

$$\text{보유가능인력} = \frac{\text{허용인건비총액}}{\text{종업원 1인당 평균인건비}}$$

Ⅲ. 인력의 과잉 공급 시 대응방안 : 인원감축전략

1. 인력의 과잉공급 시 발생하는 문제점

기업이 필요 이상의 인력을 보유하게 되면 인건비의 추가지출로 인한 제품원가의 상승, 나아가 시장에서의 경쟁력 약화를 가져다 줄 수 있다. 기업 내부적으로도 일거리가 없거나 별로 도전감을 주지 않는 직무를 수행하게 되면 불만족이 증가되어 조직 전체가 침체될 가능성이 높다.

따라서 기업은 경쟁력 제고라는 이유뿐만 아니라 조직활성화 측면에서라도 적정인력을 보유할 수 있도록 인력의 과잉공급이 예상될 때는 <인력감축전략>을 활용해야 한다.

2. 인원감축전략 수립 시 고려사항

기업이 주도하는 인력감축은 종업원에게 커다란 정신적 부담과 경제적 부담을 야기할 뿐만 아니라 기업 측에도 많은 코스트를 야기한다. 그러므로 기업의 인력감축전략은 기업뿐만 아니라 종업원이 부담하게 될 코스트를 최소화시키는 방향으로 수립되어야 한다.

2. 인원감축전략

(1) 초과근무 시간 단축

코스트가 가장 적게 발생하고 도입이 용이하며 기업에게 경쟁력 저하나 경제적 비용을 발생시키지 않는다. 종업원 입장에서는 근무시간이 줄어들어 피로도가 감소하지만, 임금도 감소하는 문제, 기업의 입장에서는 감축효과가 크지 않다는 문제가 있다.

(2) 신규채용 억제

기업이 정년퇴직 및 자연발생적인 이직을 이용하여 인력을 중·장기적으로 감축하는 방안이다. 신규채용이 억제됨에 따라 기존 종업원의 업무 부담이 증가되고, 정년퇴직자, 자발적 이직자, 매년 신규채용인력의 숫자가 많은 기업에서는 효과적이지만, 그렇지 않은 기업에서는 그 효과가 상당히 제한적이다.

(3) 조기퇴직제도 : 희망퇴직, 명예퇴직

정년에 도달하지 않은 종업원을 자발적인 의사에 따라 퇴직시키는 제도를 말한다. 퇴직에 대한 종업원의 자발성 측면에서는 자발적 이직과 같지만 제도에 대한 주도권을 기업 측이 갖는다는 데 차이가 있다. 기업에게는 정년까지 남은 기간을 보상할 수 있는 별도의 수당을 지급해야 하므로 상당한 경제적 비용을 요구한다.

(4) 보상의 동결 또는 삭감

기업이 종업원에게 제공하는 경제적 보상인 임금 내지 복리후생을 동결 내지 삭감시킴으로써 종업원의 자발적 이직을 유도하는 방법이다. 기업의 입장에서 직접적인 경제적 비용은 발생하지 않지만, 기업에 남아 있는 종업원에게 불만족을 가져다주기 때문에 생산성 향상을 위한 동기부여가 상당히 훼손된다는 문제가 있다.

(5) 해고

기업의 의지에 의해 종업원이 강제적으로 기업을 떠나게 하는 방법이다. 종업원이 불공정하게 해고되는 것을 방지하기 위해 국가는 법률을 통해 보호하고 있다. 해고를 통한 인력 감축전략은 다른 어떤 전략보다도 강력하고, 무엇보다도 종업원이 강제에 의해 퇴직된다는 점에서 노사 간에 갈등이 증폭될 가능성이 높다.

(6) 직무분할제(Job Sharing)

직무분할제(직무공유)는 하나의 풀타임 업무를 둘 이상의 파트타임 업무로 전환시키는 것을 말한다. 즉, 근로자가 직무에 대해 동등한 책임을 지는 수평적 분할을 의미하는 것으로 둘 이상의 근로자가 하나의 직무를 공유하는 것을 의미한다. 기업은 직무분할제를 통하여 인건비 감축효과뿐만 아니라 직무의 적용범위, 그 직무를 수행하는 종업원들의 근로시간을 다양화하여 인력활용의 유연성을 제고할 수 있다.

(7) 다운사이징(Downsizing)

조직의 경쟁력 제고를 위하여 다수의 인력을 계획적으로 감축하는 것으로 인건비 감축, 신기술 도입, 기업 인수합병을 위해 실시한다. 다운사이징은 초기 비용절감으로 기업에 단기적 이익이 되기는 하지만, 부적절하게 실시된 다운사이징은 장기적으로 조직에서 창의성과 유연성을 제고하는데 필요한 사회적 네트워크를 파괴하는 부정적 결과를 초래할 수 있다. 따라서 사전에 필요성을 종업원에게 충분히 설명하고, 공정한 절차에 따라 이루어져야 효과적인 다운사이징 실행이 될 수 있다.

IV. 결론 : 전략적 인력계획 수립 시 고려사항

기업이 필요로 하는 인적자원의 양과 질은 환경요인에 따라 민감하게 변화할 수 있다. 인력계

획의 수립에 영향을 미치는 주요 환경요인으로는 ① 경제상황의 변화로 인한 노동시장의 구조적 변화, ② 기술의 발달로 인한 직무영역의 구조적 변화, ③ 사회가치관의 변화에 따른 노동 동기부여의 구조적 변화가 있다. 따라서 급변하는 경영환경에 효과적으로 대응할 수 있도록 기업은 전략적 인력계획을 수립할 때, 인력계획에 영향을 미치는 환경요인을 면밀하게 검토하여 적재적소적시에 양과 질 모두에 있어 적정인력을 보유할 수 있도록 노력해야 한다.

2. 인력충원을 위해 외부노동시장을 활용하는 경우와 내부노동시장을 활용하는 경우의 장점과 단점 각각 3가지씩 설명하고, 혁신형(공격형) 전략을 실행하는 기업이 효과적으로 활용할 수 있는 모집방법 2가지를 논하시오. (25점)

I. 서론 : 전략적 인적자원관리와 인재 확보의 중요성

인적자원의 모집이란, 조직 내 · 외부로부터 유능한 인재를 유인하여 그들이 조직 내 특정 직위에 응시하도록 자극을 주는 장려과정을 의미한다. 선발에 비해 모집은 다수의 지원자를 유인하는 행위로 보다 <공격적인 활동>이라고 규정할 수 있다. 유능한 지원자를 구하지 못하는 한 그 후에 나타나는 선발활동은 본질적으로 그 질이 떨어질 수밖에 없기 때문에 모집은 조직의 전략을 달성하는데 필요한 유능한 인적자원 확보의 출발점으로서, 그리고 조직효과성 실현에 필요한 직원들에 대한 충원과정의 핵심 메커니즘이라는 점에서 중요성을 가진다.

II. 모집의 원천 : 외부모집 vs 내부모집

1. 모집의 원천

유능한 인재 확보의 출발점인 모집의 원천으로는 외부노동시장과 내부노동시장이 있다. 즉 공석인 직무를 채우기 위해 외부노동시장으로부터 인재를 획득하는 <외부모집>과 내부노동시장에서 지원자를 모집하는 방법인 <내부모집>이 있다.

2. 외부모집

(1) 개념

외부모집은 적합한 인재를 조직 밖으로부터 충원하는 것을 말한다. 외부모집 방법에는 광고, 웹기반 모집, 리크루터, 종업원추천제, 교육기관의 추천 등이 있다.

(2) 장점과 단점

외부모집의 <장점>은 ① 인재선택의 폭이 넓다는 점, ② 외부로부터 인력이 유입되어 조직 분위기 쇄신, 새로운 지식이나 경험 축적이 가능하다는 점, ③ 업무능력을 이미 갖춘 자를 채용하게 되므로 교육훈련비가 적게 든다는 점이다.

반면, <단점>에는 ① 모집에 많은 비용과 장시간이 소요된다는 점, ② 내부인력의 승진기회가 축소된다는 점, ③ 외부인력의 조직적응 실패, 기술과 지식의 차이 등 리스크가 발생

할 수 있다는 문제가 있다.

3. 내부모집

(1) 개념

내부모집은 필요한 직위에 적합한 인력을 현 조직 내부에서 충원하는 것을 말한다. 대표적인 내부모집 방법으로 사내공모제도(Job posting)가 있다.

(2) 장점과 단점

내부모집을 하는 경우 <장점>은 ① 내부인력의 승진기회 확대로 종업원의モチベーション 향상, ② 모집에 드는 비용이 저렴하며 소요되는 시간을 단축할 수 있고, ③ 조직에 대한 기존 지식이 있으므로 새로운 자리에 적응하는 시간이 적게 걸린다는 점이다.

반면 <단점>은 ① 외부모집에 비해 인재선택의 폭이 좁아진다는 점, ② 조직의 폐쇄성이 강화될 수 있다는 점, ③ 부족한 업무능력 보충을 위한 교육훈련비가 예상외로 증가할 수 있다는 점이다.

Ⅲ. 혁신형(공격형) 전략을 실행하는 기업에 효과적인 모집방법

1. 혁신형 전략에 적합한 모집전략 : Buy 전략

<마일즈와 스노우>는 고객의 욕구를 파악하고 충족시키는 방식에 따라 혁신형(공격형), 방어형, 분석형으로 전략을 분류하고, 전략유형에 부합되는 조직구조 및 관리특성을 갖추어야 성과를 낼 수 있다고 주장했다. 이 중 <혁신형 전략>은 새로운 고객의 욕구를 파악하여 이를 신속하게 충족시키는 전략으로서 신제품과 신기술의 혁신을 주요 경쟁수단으로 삼는다.

혁신형 전략은 창의와 혁신을 바탕으로 고객의 니즈를 빠르게 파악하고 그에 부응하는 제품 및 서비스를 공급해야 하기 때문에 모집의 원천은 외부노동시장을 선호한다. 따라서 모집방법은 외부로부터 인재를 영입하는 <Buy 전략>에 따라 웹기반 모집, 종업원 추천제를 적극적으로 활용하는 것이 효과적이다.

2. 웹기반 모집(e-Recruiting)

(1) 개념 및 특징

웹기반 모집이란, 온라인을 통해 인사관리와 관련한 각종 데이터베이스를 활용하여 기업이 원하는 인재를 모집하는 방법을 말한다. 웹기반 모집을 통해 기업은 모집비용을 획기적으로 줄일 수 있으며 e-HRM을 통하여 기존에 구축된 인사정보시스템과의 통합적 연계가 가능해진다.

(2) 효과적인 이유

웹기반 모집을 활용하는 경우 ① 다양하고 많은 수의 지원자를 확보할 수 있으므로 기업의

입장에서 인재선발의 폭을 넓힐 수 있다. ② 기업이 필요로 하는 특정한 지원자군을 타겟으로 삼아 모집할 수 있고, ③ 인터넷 등 IT기술에 능통한 지원자들을 모집대상으로 삼을 수 있다는 점에서 혁신형 전략에 적합한 모집방법이다.

다만, ① 지원자가 동시에 여러 회사에 응모할 수 있으므로 실제 선발에 응하는 지원자의 비율은 종래의 Off-line 모집 시보다 현저히 낮아질 수 있다는 점, ② Off-line 모집보다 훨씬 많은 지원자들이 응모하므로 이들이 제출한 인사자료를 검토하는 데 많은 시간이 소요될 수 있다는 점에 유의해야 한다.

3 종업원 추천제(Employee Referral)

(1) 개념 및 특징

회사 내 공석이 생겼을 때 현직 종업원들이 적임자를 추천하도록 하여 신규직원을 채용하는 제도이다. 연구조사에 의하면, 자신의 추천자로부터 회사에 대한 상세한 정보를 이미 접하고 의사결정을 하여 채용에 응하기 때문에 이른바 현실적 직무소개(RJP, Realistic Job Preview)가 이루어진 상태로 종업원 추천제를 통해 입사한 직원들은 다른 모집방법으로 들어 온 사람들보다 조직 내 체류연수가 더 길다고 한다.

(2) 효과적인 이유

종업원 추천제는 ① 모집비용을 상당한 정도로 절감이 가능하여 경제적 이익이 있고, ② 직원들이 자신의 이름을 걸고 추천을 하기 때문에 해당 직위에 부적합하거나 신뢰성이 떨어지는 사람을 추천하는 경우가 드물기 때문에 자질이 우수한 인재를 채용하는 데 도움이 된다. ③ 낮은 이직률과 높은 기업문화 적응도를 보이므로 외부모집에 따른 리스크를 줄일 수 있기 때문에 효과적인 모집방법으로 활용할 수 있다.

그러나 단점으로 ① 학맥과 인맥에 근거한 파벌이 조성될 수 있다는 점, ② 채용의 공정성이 상실될 수 있기 때문에 종업원 추천제를 도입할 경우 다른 외부모집제도와 병행하고, 제도의 공정성과 객관성을 높여 문제점을 최소화 하여야 한다.

IV. 결론 : 현실적 직무소개(Realistic Job Preview)를 통한 모집 효과성 증진의 필요성
모집은 ① 선발활동의 질을 결정하고, ② 조직의 인력수요 및 외부 인력시장의 변동에 대응할 수 있다는 점에서 중요하다. 따라서 조직의 전략과 문화를 고려한 적합한 모집방법을 선정해야 할 뿐만 아니라 모집의 효과성을 높이기 위해서는 조직에서 요구하는 직무를 수행할 사람과 지원자에 대한 조직의 기대 등에 관한 정보를 매우 현실적이고 객관적으로 소개하는 <현실적 직무소개>가 필요하다. 즉, 지원자들에게 직무내용, 보상정책, 근무환경 등의 제반정보를 사실대로 균형 있게 제공하여 진입충격(entry shock)을 완화시키고, 조직적응도를 높여야 한다.

[참고 : 채용의 트렌드 변화]

