

2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS 3기 1회차 문제 해설

[문제1] A기업은 주 52시간 시행에 따른 대응방안으로서 스마트워크를 도입하고자 한다. 스마트워크의 개념, 유형, 장점과 단점을 설명하시오. (25점)

I. 서론 : 'Work Hard'에서 'Work Smart'로, 일하는 방식의 변화

최근 주 52시간 시행에 따른 근로시간 단축, 'Work & Life Balance'가 강조됨에 따라 일하는 방식의 변화는 필수적이다. 이러한 변화된 경영환경에 대응하며 업무생산성을 높이기 위해서는 기업은 <과거>에 시키는 대로 열심히 일하고, 시간의 길이로 일한다고 생각했던 <Work Hard>에서, <이제> 창의적으로 똑똑하게 일하며 시간의 길이가 아닌 가치의 생산이 일한다고 생각하는 <Work Smart>로 일하는 방식을 근본적으로 변화시켜야 한다.

'Work Smart'를 실현하기 위해서는 먼저, 정보통신기술을 적극 활용하여 근무장소와 근무시간을 유연화하는 스마트 워크가 필수적이다. 따라서 이하에서는 A기업이 도입하고자 하는 스마트 워크의 개념, 유형, 장점 및 단점을 살펴보겠다.

II. 스마트워크의 개념과 등장배경

1. 스마트워크의 개념

스마트워크란, 고정된 근무장소, 정해진 근무시간에 따라 일하는 방식 대신 정보기술(IT)기기를 활용해 장소·시간에 구애받지 않고 일하는 방식을 말한다. 즉, 다양한 장소와 이동환경에서도 언제 어디서나 편리하게, 효율적으로 업무에 종사할 수 있도록 하는 미래지향적인 업무환경을 의미한다.

2. 스마트 워크의 등장배경

스마트워크는 일과 삶의 균형에 대한 사회구성원들의 높은 관심, IT, 디지털 기술 등의 비약적인 발전으로 장소와 시간에 구애받지 않고 실시간으로 소통하며 업무를 처리할 수 있는 인프라 구축, 근로시간을 단축하면서도 효율적인 업무처리를 통해 생산성과 근무만족도를 향상시킬 수 있는 방안으로 등장하였다.

III. 스마트워크의 유형

1. 모바일 오피스

모바일 오피스는 스마트폰, 노트북 등을 이용하여 공간적 제약 없이 업무를 수행하는 근무 형태로, 과거 사무 공간 내에서 사내 무선 네트워크와 노트북을 이용하는 수준에서 벗어나, 언제 어디서든 이동통신망과 스마트폰을 이용하여 업무를 처리할 수 있는 근무환경을 제공하는 서비스이다.

2. 재택근무

재택근무는 자택에 업무공간을 마련하고 정보통신기술을 활용하여 근무하는 형태이다. 종업원은 불필요한 출퇴근 시간 낭비 없이 업무에 집중할 수 있을 뿐만 아니라 퇴근 후 개인 여가 시간을 충분히 확보할 수 있기 때문에 일과 삶의 양립이 가능하다.

3. 스마트워크 센터 : 원격 근무

스마트워크 센터란 각 지역 주거지 인근에 구축된 사무 전용 시설로서, 종업원은 본사 사무실이 아니라 본인 주거지와 가장 가까운 스마트워크 센터로 출근하여 근무하는 형태이다. 이는 자택이 아니라 IT 인프라를 활용한 사무실과 유사한 환경의 스마트워크 센터에서 근무하는 것으로 원격근무에 해당한다. 스마트워크 센터 근무를 통해 종업원은 도심에 있는 사무실로 출퇴근하는 시간을 줄일 수 있다.

4. 직장 내 스마트워크 : 화상회의 중심

직장 내 스마트워크 근무는 현재 근무 중인 장소에서 지속적으로 업무를 수행하는 것이 효율적인 경우 IT기술을 활용한 화상회의를 통해 업무효율성을 높일 수 있는 유형이다. 특히 화상회의를 통한 스마트워크는 각자의 근무 공간에서 영상을 통해 신속한 협업이 가능하므로 불필요한 대면회의로 발생하는 비용을 줄일 수 있다.

IV. 스마트워크의 장점과 단점

1. 스마트워크의 장점

(1) 기업 측면

스마트워크를 도입하는 경우 기업은 우선적으로 ① 사무공간이나 운영비용을 절감할 수 있다. ② 업무생산성 향상 및 효율적인 업무처리로 고객만족도 향상이 가능하고, ③ Work & Life Balance를 중요 시 하는 핵심 인재를 확보하고 효과적으로 활용할 수 있다는 장점이 있다.

(2) 종업원 측면

종업원은 ① 불필요한 출퇴근 시간을 줄여 일과 삶의 균형을 실현할 수 있고, ② 보다 효율적인 근무환경을 통해 업무생산성을 높일 수 있다. ③ 출산 및 육아 부담을 가지고 있는 여성, 장애인도 제약 없이 근무를 할 수 있다는 장점이 있다.

2. 스마트워크의 단점

(1) 조직에 대한 소속감 감소

재택근무, 스마트워크센터 근무를 하는 경우 사무실 출근 비율이 낮아지고, 상사 및 동료 직원들과의 면대면 접촉이 적어지므로 조직에 대한 몰입도와 소속감이 줄어들 우려가 있다. 특히 소속감과 종업원 사이의 유대감이 낮아짐에 따라 기업이 협업과 커뮤니케이션의 문제가 발생할 수 있다.

(2) 역량개발 참여 기회 감소

스마트워크를 하는 경우 사무실에서 근무하는 종업원들에 비해 상사와 커뮤니케이션 하는 기회가 적기 때문에 승진이나 역량 개발 기회 측면에서 불리하다. 상사 입장에서는 이들에 대한 관찰 기회가 적어 직원의 강점과 약점을 평가하기 어렵고, 업무 수행과정에서 상하급 자간의 대면 기회 부족은 상급자의 피드백 전달이 제한될 수 있다는 우려가 있기 때문에 스마트워크를 하지 않는 종업원들에게 역량 개발의 기회가 더 많이 돌아갈 가능성이 크다.

(3) 보안 문제

출입이 제한된 사무실이 아닌 자택이나 외부에서 업무를 처리하기 때문에 기업의 보안문제에 취약하다. 스마트워크를 통해 종업원들의 근무지, 근무시간이 다양해짐에 따라 기업의 철저한 보안관리가 어려워 핵심기술 등 정보유출 가능성이 있다.

(4) 시간과 장소 구분의 실패

재택근무를 하는 경우 일하는 공간과 시간, 개인적인 공간과 시간의 구분이 모호해져 개인적인 일들이 업무를 방해하거나, 업무적인 일들이 개인의 생활과 휴식을 방해할 수 있다. 특히, 관리자들이 업무 시간을 고려하지 않고 수시로 연락을 하게 되면 직원들의 불만만 높아져 업무 효율성이 떨어질 수 있다.

V. 결론 : A기업의 스마트워크 도입 효과 극대화를 위한 제언, 유효한 직무 선정 필요

A기업은 근로시간 단축에 대비하고, 업무생산성을 높이기 위해 스마트워크를 도입하고자 한다. A기업이 스마트워크 도입 효과를 극대화하기 위해서는 먼저, 직무분석을 통해 스마트워크가 가능한 유효한 직무들을 파악하고 선정해야 한다.

스마트워크를 효과적으로 운영하기 위해서는 면대면 커뮤니케이션의 필요성이 상대적으로 낮고, 업무의 내용이 비교적 명확하여 독립적으로 일할 수 있는 직무를 선정해야 한다. 특히, 업무수행 과정을 지켜보고 평가하기 어렵다는 점을 고려할 때, 스마트워크를 적용하는 직무는 업무성과에 대한 평가가 정량적이며 객관적인 결과 지표로서 상대적 비교가 가능해야 한다.

[문제2] 교육훈련 활동의 평가 목적과 커크패트릭(Kirkpatrick)의 교육훈련 평가 4 단계 모형의 내용 및 한계에 대하여 설명하시오. (25점)

I. 서론 : 교육훈련 평가의 개념과 중요성

교육훈련은 종업원의 능력을 직접적으로 향상시키는 활동으로서 인력개발을 위한 하나의 도구이다. 이러한 교육훈련을 실시하고 난 후 개인과 조직에 효과가 있는지를 검증하기 위해서 당초 교육훈련의 목표를 달성하였는지, 전이가 일어났는지 등을 평가하는 것을 <교육훈련 평가>라고 한다. 교육훈련의 평가는 교육에 대한 투자가 조직에 어떤 효과를 가져왔는지를 가늠할 수 있기 때문에 교육훈련 과정에서 반드시 필요한 활동이다.

II. 교육훈련 활동의 평가 목적

조직이 교육훈련을 실시한 후 일련의 교육훈련 활동을 평가하는 목적은 먼저, ① 교육훈련 프로그램이 추구했던 목적이 달성되었는지를 의사결정자에게 그 효과 면에서 정보를 제공하기 위함이다. ② 교육훈련 프로그램 참가자 및 실시자에게 프로그램의 실시결과를 피드백하고, ③ 교육훈련 시스템의 취약분야를 밝혀 그 개선을 위한 자료를 제공하기 위하여 교육훈련 평가를 실시한다. 또한 ④ 교육훈련 프로그램이 가져다준 경제적 효과를 밝히기 위해, ⑤ 미래의 인력개발 활동을 계획하는 데 보다 유용한 자료 제공하고자 하는데 평가의 목적이 있다.

1. 기업의 경제적 효율성 측면

교육훈련 프로그램이 추구했던 목적이 달성되었는지, 프로그램의 실시결과를 의사결정자에게 피드백하고, 개선을 위한 자료를 제공함으로써 생산성을 향상시키고, 인력배치의 유연성을 제고하며, 기업이미지를 개선하기 위함이다.

2. 종업원의 사회적 효율성 측면

노동시장에서의 경쟁력을 강화하고, 직무만족도를 증가시키고, 성장욕구를 충족시키기 위함이다.

III. 커크패트릭의 교육훈련 평가 4단계 모형의 내용

커크패트릭(Kirkpatrick)의 4단계 모형은 교육훈련 평가에 있어 유용한 기준 틀(Frame)로 지금까지 널리 활용되고 있다. 커크패트릭(Kirkpatrick)의 4단계 모형에 따르면 다음과 같이 네 가지 기준으로 단계별로 교육훈련을 평가하는 것이 필요하다.

1. 반응기준(reaction criteria)

반응기준은 피훈련자가 교육훈련을 통해 받은 인상을 기준으로 교육훈련을 평가하는 것을 말한다. 주로 교육훈련이 끝난 직후 참가자들을 대상으로 설문조사를 실시하여 교육훈련이 유익하였는지, 배운 내용이 양적·질적으로 적절했는지, 흥미가 있었는지를 측정하는 것이다.

2. 학습기준(learning criteria)

교육훈련 도중이나 직후에 배운 내용을 테스트해서 과연 학습이 일어났는지를 측정하는 것을 말한다. 사전 · 사후 비교검사, 시험(test) 등의 방법을 사용하여 교육훈련 전과 후를 비교해 학습의 유무나 그 정도를 평가한다. 학교에서 실시하는 중간시험이나 기말시험, 연수원에서 실시하는 평가는 주로 학습기준에 의해 교육훈련을 평가하는 것이다.

3. 행동기준(behavioral criteria)

행동기준이란, 교육훈련 결과 피훈련자가 직무에 돌아와 행동의 변화를 보여 실제로 성과에 영향을 미치는지를 측정하는 기준을 말한다. 즉, 교육훈련의 전이(transfer of training)는 주로 행동기준으로 교육훈련을 평가하는 것이다. 교육훈련 후 행동의 변화나 성과에 영향 정도의 측정은 주로 인터뷰나 직 · 간접적 관찰, 설문조사를 통해 파악한다.

4. 결과기준(results criteria)

교육훈련이 조직의 목표와 관련된 중요한 결과를 달성하는 데 어떤 효과가 있는지를 측정하는 것이다. 결과의 지표로서는 불량률, 매출액, 업무수행 시간, 비용, 직원이직률 등을 들 수 있다. 결과지표를 교육 전과 교육 후 특정시점을 비교하여 측정한다.

IV. 커크패트릭의 교육훈련 평가 4단계 모형의 한계

1. 각 수준 간의 연계(linkages) 부족

커크패트릭의 4단계 모형은 각 단계 사이에 연계성이 부족하다는 한계가 있다. 학습자가 프로그램에 참여하였을 때, 반응이 좋으면 학습이 일어나고, 학습이 일어나면 현업에서의 행동변화가 일어나고, 행동의 변화가 일어나면 조직의 결과가 향상되어야 하는데, 각 단계 사이의 연계성이 약하거나 거의 존재하지 않는다.

2. 회계적 책무성(accountability) 부족

커크패트릭의 4단계 평가 모형은 실제 적용방식이 간단하고, 측정 대상 중에서 무엇이 주된 평가대상인지에 따라 조직에 필요한 평가항목을 선택하면 되므로 많은 기업에서 활용하고 있으나, 평가 모형에서 의도한 투자대비 효과를 비용으로 환산하는 구체적인 방법을 제시하지 못한다는 한계가 있다.

이러한 한계를 극복하기 위해 커크패트릭 4단계 모형에 ROI모형을 추가하는 시도가 이루어지고 있다.

※ ROI 평가의 등장

필립스(Philips)는 커크패트릭의 4단계 평가 모형을 혼합하여 제5단계로 ROI 모형을 추가로 도입함으로써 커크패트릭 4단계 모형의 비판을 극복하고자 하였다. 이 모델은 평가의 최종 단계에서 ROI 평가를 통해 교육프로그램의 공헌도를 증명함으로써 경영층과 고객의 신뢰를 획득하고 교육 프로세스를 향상시켜 결과지향적 접근방법을 도출한다는데 의의가 있다.

3. 개념 정의 부족

각 단계별로 개념 정의가 다소 제한적이다. 1단계에서는 효율성 및 자원과 같은 중요 요인을 배제한 채 평가하고 있다. 또한 3단계 행동 변화는 직접적으로 관찰되지 못하거나 시간이 경과한 후 사라지기도 한다는 한계가 있다.

IV. 결론 : 커크패트릭의 교육훈련 평가 4단계 모형의 시사점

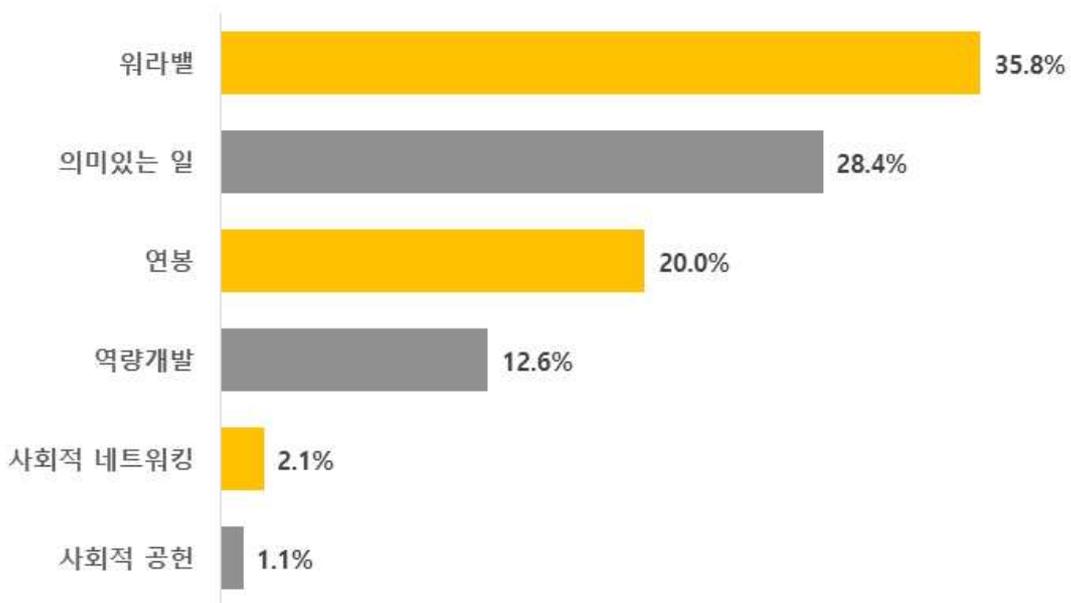
커크패트릭의 교육훈련 평가 4단계 모형 중 반응평가의 경우 평가 자체는 매우 용이하지만, 반응이 좋은 교육훈련이 반드시 조직에 도움이 된다고 보기는 힘들다. 반면 결과평가의 경우 평가 자체는 상당히 어렵겠지만, 제대로 평가가 실시될 수만 있다면 교육의 조직 성과 향상효과를 확실하게 측정할 수 있을 것이다. 결론적으로 교육평가대상(반응, 학습, 행동, 결과)의 평가용이성과 각각의 조직가치기여도는 서로 상반(trade-off)관계에 있다고 할 수 있다.

2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS 3기 2회차 문제

교시	시험과목	시험시간	성명
3교시	인사노무관리론	50분	

[문제1] A기업은 최근 조직 진단을 위해 종업원을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 인사팀이 설문조사를 분석한 결과, 입사 5년 차 이하 종업원이 직장에서 가장 중요하게 생각하는지를 묻는 질문에 아래와 같은 결과가 나타났다.

Q : 직장에서 무엇을 제일 중요하게 생각하나요?



A기업 인사팀은 설문조사 결과를 바탕으로 입사 5년차 이하 종업원들의 동기부여를 강화하고, 조직 만족도를 높이기 위해 직무를 재설계 하고자 한다. A기업이 직무를 재설계하는데 있어 적합한 직무설계 방안을 직무구조 측면과 근무시간 측면에서 논하시오. (25점)

[문제2] 선발면접의 목적, 선발면접의 유형별 장점과 단점, 선발면접의 한계를 설명하시오. (25점)

- 오후 2시 30분 ~ 3시 20분 : 모의고사 시험
- 오후 3시 20분 ~ 3시 30분 : 답안지 제출 및 해설자료 배부
- 오후 3시 30분 ~ 5시 30분 : 문제 해설 및 수업 진행

