

1쪽

문제1)

전통적 인사평가방법과 현대적 인사평가방법을 각각 설명하고 이 둘을 비교하시오. 특히 전통적 방법과 현대적 방법의 평가초점, 장단점, 활용상의 차이를 중심으로 논하시오. (25점)

I. 서설

인사평가방법은 조직이 종업원의 능력과 성과를 어떻게 측정하고 활용할 것인가와 직결된다. 평가방법은 크게 전통적 인사평가방법과 현대적 인사평가방법으로 구분할 수 있으며, 양자는 평가초점과 활용방식에서 차이를 보인다. 전통적 평가는 주로 상대평가·통제적 목적에, 현대적 평가는 직무성과와 행동 중심의 개발적 목적에 더 친화적이다. 아래에서는 전통적 인사평가 방법과 현대적 인사평가 방법에 대해서 각각 서술하고 이를 비교하고자 한다.

II. 전통적 인사평가 방법

전통적 인사평가방법은 주로 평가자의 주관적 판단에 의하여 종업원을 비교·서열화하는 데 중점을 둔 방식이다. 대표적으로 서열법, 강제배분법, 평정척도법, 강제선택법, 체크리스트법 등이 있다.

이들 방법의 공통적인 평가초점은 첫째, 종업원의 일반적 특성이나 전반

2쪽

적 인상에 근거하기 쉽고, 둘째, 구성원 간 우열을 비교하여 인사평가 및 결정에 활용하려는 데 있다. 따라서 승진, 보상, 인사고과 등 관리적 목적에 유용하다.

전통적 방법의 장점은 비교적 단순하고 시행이 용이하며, 평가비용이 적게 들고 신속하게 적용할 수 있다는 점이다. 특히 강제배분법이나 서열법은 상대적 우수자와 열위자를 가려내는 데 비교적 편리하다.

그러나 단점도 분명하다. 첫째, 평가자의 주관과 편견이 개입될 가능성이 크다. 둘째, 종업원의 구체적 행동이나 직무성과보다 막연한 인상에 치우치기 쉽다. 셋째, 피드백과 인재개발에 필요한 정보를 충분히 제공하지 못한다. 넷째, 상대평가 중심일 경우 협력보다 경쟁을 유발할 수 있다.

Ⅲ. 현대적 인사평가 방법

현대적 인사평가방법은 전통적 방법의 한계를 보완하여, 직무수행과 관련된 구체적 행동, 결과, 목표달성 정도를 평가하려는 방식이다. 대표적으로 행위기준고과법(BARS), 행동관찰척도법(BOS), 목표관리법(MBO), 다면평가 등이 있다.

이들 방법의 평가초점은 첫째, 직무 관련성이다. 즉 막연한 특성이 아니라 직무에서 실제로 나타나는 행동과 결과를 중시한다. 둘째, 개발지향성이다. 평가결과를 단순한 서열결정이 아니라 교육훈련, 피드백, 능력개발에 활용하려는 경향이 강하다. 셋째, 참여와 수용성이다. 예컨대 MBO

3쪽

는 목표설정 과정에서 상사와 부하의 합의를 강조하고, 타면평가는 다양한 관점에서 정보를 수집한다.

현대적 방법의 장점은 평가의 직무관련성과 구체성이 높고, 피드백을 통한 종업원 개발에 유리하며, 평가결과의 수용성을 높일 가능성이 있다는 점이다. 또한 조직이 요구하는 바람직한 행동과 성과를 명확히 제시할 수 있다.

반면 단점으로는 설계와 운영이 복잡하고 비용이 많이 들 수 있으며, 평가기준 설정과 평가자 훈련이 충분하지 않으면 오히려 혼란을 초래할 수 있다. 예컨대 BARS는 척도개발에 많은 시간과 노력이 필요하고, MBO는 목표설정이 부적절하면 형식화될 수 있다.

IV. 양자의 비교

첫째, 평가초점에서 전통적 방법은 종업원의 일반적 특성이나 상대적 우열에 초점을 두는 경향이 강한 반면, 현대적 방법은 구체적 행동, 직무성과, 목표달성 정도에 초점을 둔다.

둘째, 목적에서 전통적 방법은 보상·승진 등 통제적·관리적 목적에 적합한 반면, 현대적 방법은 개발적 목적과 성과향상 목적에 보다 적합하다.

셋째, 활용상 차이에서 전통적 방법은 비교적 시행이 간편하고 적용이 쉽지만, 현대적 방법은 직무별 맞춤설계와 평가자 교육이 필요하므로 운영상 정교함이 요구된다.

4쪽

넷째, 피드백 가능성에서 전통적 방법은 왜 그런 평가를 받았는지 설명력이 약한 경우가 많지만, 현대적 방법은 행동과 목표를 기준으로 삼아 피드백과 코칭에 활용하기 용이하다.

V. 결론

전통적 인사평가방법은 간편성과 비교가능성이라는 장점이 있으나, 주관성과 개발기능의 한계를 가진다. 현대적 인사평가방법은 직무관련성과 개발가능성에서 강점이 있으나, 설계와 운영의 복잡성이 크다. 따라서 조직은 평가의 목적과 직무특성에 따라 양자를 적절히 선택하거나 혼합하여 활용할 필요가 있다.

문제2)

선발도구의 유형을 설명하고, 선발도구의 타당성과 신뢰성의 개념 및 평가방법을 논하시오. 또한 선발비율(selection ratio)이 선발의 효율성과 정확성에 미치는 영향을 서술하시오. (25점)

I. 서설

선발관리의 핵심은 지원자 중에서 조직과 직무에 적합한 사람을 정확하게 가려내는 것이다. 이를 위해 다양한 선발도구가 활용되며, 좋은 선발도구는 타당성과 신뢰성을 갖추어야 한다. 또한 선발의 효과는 선발도구

5쪽

자체뿐 아니라 선발비율에 의해서도 크게 달라진다. 아래에서는 선발도구의 유형을 설명하고, 선발도구의 타당성과 신뢰성의 개념 및 평가방법을 논하고자 한다. 또한 선발비율(selection ratio)이 선발의 효율성과 정확성에 미치는 영향을 서술한다.

Ⅱ. 선발도구의 유형

선발도구는 일반적으로 다음과 같이 구분할 수 있다.

첫째, 서류전형 자료이다. 입사지원서, 이력서, 자기소개서, 경력기술서 등이 포함된다. 둘째, 시험 및 검사도구이다. 적성검사, 능력검사, 지능검사, 성격검사, 흥미검사, 인성검사 등이 여기에 해당한다. 셋째, 면접이다. 구조화 면접과 비구조화 면접 그리고 이 둘을 혼합한 반구조화 면접이 대표적이다. 이 외에도 평가센터 및 시뮬레이션 기법이 있다. 모의상황, 집단토의, 발표, 역할연기 등을 통해 지원자의 역량을 평가하는 방식이다. 또한 경력·배경조사 및 추천서 등도 보조적 선발도구가 될 수 있다.

Ⅲ. 타당성의 개념과 평가방법

타당성이란 선발도구가 실제로 측정하고자 하는 것을 얼마나 정확히 측정하는가, 그리고 그 점수가 직무성과와 얼마나 관련되는가를 의미한다. 다시 말해 “그 도구로 뽑은 사람이 실제로 일을 잘할 가능성을 얼마나

6쪽

할 예측하는가"의 문제이다. 타당성의 평가방법은 일반적으로 다음과 같다.

1. 준거관련타당성

(1) 동시타당성: 현재 종업원에게 도구를 적용해 그 점수와 현재 성과를 비교한다.

(2) 예측타당성: 선발 시점의 점수가 이후 직무성과를 얼마나 예측하는지를 본다.

2. 기술적 타당성

(1) 내용타당성: 선발도구의 내용이 직무수행에 요구되는 내용과 얼마나 일치하는가를 보는 것이다. 예를 들어 회계직 채용시험에 회계실무와 관련된 문제가 충분히 포함되어 있다면 내용타당성이 높다.

(2) 구성타당성: 선발도구의 측정치가 이론적인 구성 또는 특질을 가지고 있는 정도를 나타내는 것으로 주로 계량적인 방식으로 검증된다.

IV. 신뢰성의 개념과 평가방법

신뢰성이란 선발도구가 일관되고 안정된 결과를 내는 정도를 의미한다. 즉 같은 사람에게 같은 특성이 있다면 반복 측정 시 비슷한 결과가 나와야 한다. 신뢰성의 평가방법으로는 다음이 있다.

7쪽

1. 시험-재시험법

동일한 테스트를 동일한 집단을 대상으로 시간적 간격을 두고 재 실시하여 두 측정치가 일치하는 정도를 검증하는 방법이다.

2. 대체형식법

필기시험 문제처럼 동일한 문제를 사용하여 재시험을 보게 되면 피평가자가 이미 첫 번째 시험을 통해 지식을 획득하였으므로 재실시가 의미가 없게 된다. 이럴 경우 유사한 형태의 두 검사를 실시했을 때 결과가 얼마나 유사한지를 살펴보고 신뢰성을 검증한다.

3. 반분신뢰성

하나의 평가표를 임의로(예를 들면, 짝수 문항과 홀수 문항) 둘로 나누어 각각 측정한 다음, 두 평가표의 전체점수간의 상관관계를 계산하여 내적 일관성을 측정하는 방법이다.

4. 평가자 간 신뢰성 검증법

면접이나 평정처럼 평가자의 판단이 개입되는 경우, 평가자들 간 결과의 일치 정도를 본다.

V. 선발비율의 의의와 영향

선발비율(selection ratio)이란 일반적으로 채용인원 수를 지원자 수로 나눈 비율을 의미한다. 즉 지원자가 많고 채용인원이 적을수록 선발비율은

8쪽

낮아진다.

1. 선발비율이 낮을 때

선발비율이 낮다는 것은 많은 지원자 중 소수만 선발한다는 뜻이므로, 보다 엄격하고 선택적인 선발이 가능하다. 이 경우 타당한 선발도구를 사용할수록 우수인재를 가려낼 가능성이 높아진다. 따라서 선발의 정확성과 효용성이 커질 수 있다. 그러나 지원자 모집과 평가에 많은 비용과 시간이 들 수 있다.

2. 선발비율이 높을 때

선발비율이 높다는 것은 지원자 중 상당수를 선발해야 한다는 뜻이므로, 선발도구의 변별력이 실제 채용성과에 미치는 효과가 줄어든다. 다시 말해 지원자 풀이 좁으면 아무리 좋은 선발도구라도 선택의 폭이 제한된다. 따라서 선발비율이 높을수록 모집활동의 질을 높여 지원자 풀 자체를 넓히는 것이 중요해진다.

VI. 결론

선발도구에는 서류전형, 각종 검사, 면접, 평가센터 등 다양한 유형이 있으며, 이들이 효과적이기 위해서는 타당성과 신뢰성을 갖추어야 한다. 타당성은 직무성과 예측의 정확성, 신뢰성은 측정결과의 일관성을 의미

9쪽

한다. 또한 선별비율은 선별도구의 효율성과 정확성에 큰 영향을 미치므로, 기업은 단순히 도구를 정교화하는 데 그치지 말고 모집의 질을 높여 충분한 지원자 풀을 확보하는 데에도 힘써야 한다.

문제3)

우리나라 기업이 외국인 근로자를 활용하는 배경(필요성)을 설명하고, 외국인 근로자 활용과 관련된 주요 법적·관리적 쟁점을 논하시오. 또한 외국인 근로자 관리의 기본원칙을 서술하시오. (25점)

I. 서설

국제인적자원관리의 한 영역은 해외파견 인력관리뿐 아니라 국내에서 근무하는 외국인 근로자의 관리도 포함한다. 우리나라 기업이 외국인 근로자를 활용하는 현상은 단순한 일시적 인력보충이 아니라, 노동시장 구조 변화와 국제화 진전에 대응하는 관리과제이다. 따라서 외국인 근로자 활용의 배경과 필요성, 그리고 이에 수반되는 법적·관리적 문제를 체계적으로 이해할 필요가 있다.

II. 외국인 근로자 활용의 배경과 필요성

첫째, 국내 인력부족이다. 특히 중소기업, 제조업, 건설업, 서비스업의 일부 분야에서는 내국인이 기피하는 업무가 존재하고, 이로 인해 만성적

10쪽

인력부족이 발생한다. 외국인 근로자는 이러한 노동공급의 공백을 메우는 기능을 수행한다.

둘째, 생산현장의 인건비와 인력운영 문제이다. 기업은 경쟁 심화 속에서 비용 부담을 줄이고 안정적 인력공급을 확보할 필요가 있는데, 외국인 근로자 활용은 일정 부분 이러한 수요에 대응하는 수단이 된다.

셋째, 산업구조와 인구구조 변화이다. 저출산·고령화에 따라 생산가능인구가 감소하고 있어, 특정 산업과 직종에서는 외국인 근로자 활용의 필요성이 더욱 커지고 있다. 즉 외국인 근로자는 단순 보조인력이 아니라 노동시장 구조 변화에 대응하는 대체·보완 인력으로 기능한다.

넷째, 국제화와 다문화적 인력운영의 확대이다. 기업활동의 국제화가 진전되면서 다양한 국적의 인력이 국내 기업조직 안에서 함께 일하는 사례가 증가하고 있고, 이에 따라 외국인 근로자 관리는 국제인적자원관리의 실질적 과제가 되고 있다.

Ⅲ. 외국인 근로자 활용과 관련된 주요 법적·관리적 쟁점

1. 법적 쟁점

첫째, 합법적 고용과 체류자격 문제이다. 외국인 근로자는 입국 및 체류자격, 취업가능 업종과 기간 등 법적 요건에 따라 관리되어야 하므로, 기업은 관련 법령을 정확히 준수해야 한다. 체류자격과 취업범위를 벗어나는 고용은 법적 분쟁과 제재를 초래할 수 있다.

11쪽

둘째, 근로조건과 인권보호 문제이다. 외국인 근로자도 근로기준법 등 노동관계법의 보호대상이므로, 임금지급, 근로시간, 휴일, 산업안전, 인간적 처우가 보장되어야 한다. 외국인이라는 이유로 차별하거나 열악한 조건을 강요하는 것은 법적·윤리적 문제가 된다.

셋째, 산업안전보건 문제이다. 언어장벽과 문화차이로 인해 안전교육 전달이 제대로 이루어지지 않으면 산업재해 위험이 높아질 수 있다. 따라서 안전보건 조치는 외국인 근로자 관리의 중요한 법적 쟁점이다.

2. 관리적 쟁점

첫째, 언어장벽과 의사소통 문제이다. 업무지시, 안전교육, 생활안내가 원활하지 않으면 작업효율과 적응도가 떨어지고 갈등이 커질 수 있다.

둘째, 문화차이와 조직적응 문제이다. 외국인 근로자는 생활습관, 가치관, 권위에 대한 인식, 집단행동 방식 등에서 내국인과 차이를 보일 수 있다. 기업이 이러한 차이를 무시하면 오해와 갈등이 누적될 수 있다.

셋째, 생활지원 문제이다. 주거, 의료, 은행업무, 행정절차, 지역사회 적응 등 직장 밖 생활문제가 해결되지 않으면 직무몰입도와 이직 가능성에도 영향을 미친다.

넷째, 관리자의 편견과 차별 문제이다. 외국인 근로자를 단순히 값싼 노동력으로만 인식하면 장기적으로 조직통합과 생산성 향상이 어렵다. 외국인 근로자 관리 역시 인사관리의 한 영역으로서 체계적으로 접근해야

12쪽

한다.

IV. 외국인 근로자 관리의 기본원칙

첫째, 합법성과 공정성의 원칙이다. 채용부터 근로조건 운영까지 관련 법령을 준수하고, 내국인과의 형평을 고려한 공정한 관리가 이루어져야 한다.

둘째, 인간존중과 비차별의 원칙이다. 외국인 근로자를 단순한 비용절감 수단이 아니라 조직구성원으로 인정하고, 인권과 존엄을 존중하는 관리가 필요하다.

셋째, 적응지원의 원칙이다. 언어, 문화, 생활, 안전 측면에서 체계적 지원을 제공하여 조직 적응과 생활 안정이 가능하도록 해야 한다.

넷째, 상호이해와 통합의 원칙이다. 외국인 근로자만 변화에 적응하도록 요구할 것이 아니라, 조직과 관리자도 문화적 다양성을 수용하고 상호이해를 증진해야 한다.

V. 결론

우리나라 기업의 외국인 근로자 활용은 인력부족, 비용압력, 인구구조 변화, 국제화에 대응한 필연적 흐름이다. 그러나 이는 단순한 채용문제가 아니라 법적 준수, 차별방지, 조직적응, 생활지원, 안전관리 등을 포함하는 종합적 인사관리 과제이다. 따라서 기업은 외국인 근로자 관리를

13쪽

합법성.공정성.인간존중.적응자원의 원칙 아래 체계적으로 수행해야 한다.