

제32회 공인노무사시험 인사노무관리론	담당: 최중락 강사 기출문제 및 예시답안
-------------------------	---------------------------

제1문. 국제인적자원관리에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음 1) 국제인적자원관리에 대한 접근방식 4가지(본국중심, 현지중심, 권역중심, 세계중심)에 대해 설명하고 각각의 방식에 따른 장단점을 제시하시오. (20점)

물음 2) 해외주재원(expatriate)의 역할과 중요성을 설명하고 해외주재원에 대한 관리를 선발, 교육훈련, 보상, 유지, 귀임(repatriation) 관점에서 설명하시오. (30점)

물음 1)의 해결¹

I. 국제인적자원관리의 4가지 접근방식

국제인사관리는 그의 복잡성과 지리적 분산 또는 다양성이라는 특성 때문에 인사관리의 보편성과 특수성에 따라 차별화 정책과 관리가 요청된다. 즉 국제기준의 관리대상과 국가기준의 관리대상이 동시에 차별적이고 조화롭게 이루어져야 한다.

요약하자면 국제인사관리는 수렴(convergent) 관점에 의한 글로벌 보편성과 확산(divergent) 관점에 의한 지역별 특수성을 동시에 존중하여 전략적 선택관점에서 조화롭게 엮어나가야 한다.

이상을 정리하면 다음의 표와 같다.

세계화 압력	높음	세계 중심	권역 중심
	낮음	본국 중심	현지 중심
		낮음	높음
		현지화 압력	

II. 국제인적자원관리 4대 접근방식의 장점과 단점

1. 본국 중심 접근법의 개념과 장단점

1) 개념

본국중심적 접근(ethnocentric approach)은 본국에서 사용하던 인적자원 관리정책과 관행들을 단순히 해외자회사에 그대로 적용하는 방법이다. 즉 자국중심의 집권화 전략은 본국의 인사관리방식을 현지국에도 그대로 적용하는 것이며, 본국책임자의 엄격한 통제하에 본국에서 파견된 책임자가 현 지국의 인사관리에 대해서 책임을 지게 된다.

2) 장점

본국인은 본사의 목표, 정책, 경영관행과의 친밀성이 크고 기술적, 관리적 능력이 우수하다. 또한 그들은 본사 인사부서와의 효과적인 연락과 커뮤니케이션이 가능하며, 해외 자회사에 대한 통제가 용이하다는 장점도 가진다.

3) 단점

반면 본국인은 현지에서 필요한 외국어 능력이 부족한 경우가 많고, 사회경제적, 문화적, 정치적, 법적 환경 적응에 어려움이 있으며, 기업입장에서도 인력과 그 가족을 파견하는데 드는 선발, 교육훈련, 유지비용의 부담이 크고, 상위직급으로의 현지인 승진과 해외자회사의 자율적 운영에 대한 현지국의 압력에 노출될 수 있다는 문제가 있다. 또한 파견인력 가족의 현지적응 문제 역시 무시할 수 없다.

¹ 최중태(2000), 『현대인사관리론』(전정판), 서울: 박영사, pp.854-859.

2. 현지 중심 접근법의 개념과 장단점

1) 개념

현지중심적 접근(polycentric approach)은 각 나라들이 고유한 문화적 특성을 보유하고 있으며 이러한 문화와 관습은 외국인들에게는 생소하다는 것을 기본 가정으로 한다. 즉 현지중심형 접근방법에서는 해외지사의 인적자원관리에 대하여 기본적으로 본사에서 관여하지 않고 해외지사 스스로 관리하는 형태로, 현지국의 기업이 인사자율권을 갖는 것으로 인사관리 책임자도 현지국에서 선발하게 된다.

2) 장점

현지인은 현지국에서의 사업관행이나 사회경제적, 정치적, 법적 환경에 대한 친밀성이 크므로, 현지인을 채용할 경우 본국인이나 제3국인을 채용할 때보다 상대적으로 저렴한 비용이 든다는 점에서 장점이 있다. 또한 현지인 위주의 채용은 그들에게 승진과 발전의 기회를 제공함으로써 조직몰입과 모티베이션이 증진되며, 현지 자회사 운영에 대한 현지국의 요구에도 효과적으로 대응할 수 있다.

3) 단점

반면 현지 자회사가 현지인 위주로 운영되기에 자회사 운영에 대한 본사의 효과적인 통제가 어렵고, 본사 인사부서와의 커뮤니케이션에도 애로가 발생할 수 있다. 또한 본사 인력을 국제적 또는 다양한 문화에 경험시킬 기회가 부족해진다는 문제도 있다.

3. 권역 중심 접근법의 개념과 장단점

1) 개념

권역중심적 접근(regiocentric approach)은 자회사들을 지역별로 분류하여 권역으로 나누고 인사관리를 권역별로 구분하여 실시하는 것을 의미한다. 즉 권역중심형 전략은 세계를

몇 개의 지역으로 구분하고 한 지역을 관리하기 위한 경영 자를 그 지역내에서 선발, 교육, 훈련, 배치, 평가하는 방법이다. 또 인사관리정책과 관행들도 한 지역 내에서 개발하고 활용하여 가능한 한 지역 내부의 통합성을 유지하려고 노력하게 된다.

2) 장점

이 전략은 현지중심형이나 자국중심형과는 달리 인사관리 활동을 한 나라의 국경을 넘어 한 지역 내에서 합리화하는 데 초점을 두고 있다. 따라서 지역 내부의 의사소통과 조정이 활발하다는 장점이 있다.

3) 단점

그러나 이 전략을 사용하는 경우 각 지역(권역)별 관리에 초점이 맞추어지므로 권역과 본국에 위치한 본사간의 의사소통과 조정은 미흡한 경향이 있다.

4. 세계 중심 접근법의 개념과 장단점

1) 개념

범세계적 접근(geocentric approach)은 지역이나 국적에 관련 없이 전체 기업을 하나의 범세계적 네트워크로 운영하는 방법으로, 인사관리도 최적결합의 원칙에 따라서 운영된다. 따라서 본국의 인사정책이 전 세계적으로 통용될 수도 있고 경우에 따라서는 현지국의 사정으로 인해 분권적으로 운영될 수도 있다.

2) 장점

이 전략을 사용하는 경우 인적자원을 적재적소 최적 충원의 원칙을 활용하는 것이 가능하다. 즉 지리적 문화적 제약에 무관하게 능력에 따라 본국이나 현지국 또는 제3국으로부터 인적자원을 활용할 수 있다.

3) 단점

그러나 글로벌통합과 현지화의 상충되는 두

운영원리가 충돌하게 되므로 자칫 관리역량이 부족한 기업이 본 전략을 사용할 경우 상기 서술한 모든 접근법에서의 단점이 동시에 나타날 우려가 있다.

물음 2)의 해결²

I. 해외주재원(expatriate)의 역할과 중요성

해외파견주재원의 가장 기본적인 역할은 현지에서 본사의 정책에 따른 효과적 업무를 수행하는 것이다. 파견주재원들은 현지인에 비해 본사에 대한 이해도가 높고 커뮤니케이션을 원활하게 수행할 수 있다. 또한 경영자들을 해외로 파견함으로써 글로벌 역량을 개발할 수 있으며, 장기적으로는 현지 경영자로 대체하는 경우 본사에서의 최소한의 통제를 가능하게 하기 위한 준비과정으로 볼 수도 있다.

해외파견주재원의 역할을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 직접적 통제 대리인(agent of direct control)

파견주재원의 첫 번째 임무는 본사의 해외 지사에 대한 직접적 통제이다. 이는 해외 자회사 경영의 불확실성을 최소화하기 위함이며, 자회사 통제를 통하여 전략적 목표의 효과적 수행을 도모할 수 있다.

2) 사회화 대리인(agent of socialization)

파견주재원은 역할 수행을 통하여 본사의 가치관이나 신념(믿음)들을 간접적으로 해외 자회사에 확산시킬 수 있다. 다만 이 과정에서 현지 인력들과의 문화적 충돌의 가능성이 있음에 주의해야 한다.

3) 네트워크 구축자(network builder)

파견주재원은 파견기간 동안 현지 경영자들과

공식적 및 비공식적 커뮤니케이션 네트워크를 구축하게 된다. 이는 현지 근무기간 동안에 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 본사로 귀환한 다음에도 그 가치가 증대될 수 있다. 따라서 파견주재원들에게 보다 적극적인 네트워크 구축 역할을 강조할 필요가 있다.

4) 역량과 지식의 전달자(transfer of competence and knowledge)

해외 자회사의 파견 근무는 현지 구성원과의 지식 공유와 역량 전달을 통하여 공통적인 업무방식을 개발, 촉진하고 결과적으로 자회사와 본사간의 기업문화 공유를 강화할 수 있다. 이러한 과정을 통하여 글로벌 기업의 사회적 자본(social capital)이 증대될 수 있는 것이다.

II. 해외주재원의 인사기능별 관리방안

1. 해외주재원의 선발관리

1) 기본원칙

해외파견주재원의 선발이 체계적으로 이루어져야 하고 초기 훈련이 매우 중요한 이유는 해외파견주재원의 실패율이 매우 높기 때문이다. 실패율은 일반적으로 예상된 파견기간 이전에 귀환하는 인력의 비율로 측정한다. 해외파견주재원의 선발과 사전 훈련에는 상당한 비용이 들며, 파견국에서의 주택보조비와 자녀교육비 등을 포함하면 파견비용은 매우 큰 금액이 된다. 일반적으로 선진국에 파견되는 경영자 1인당 비용은 연간 40~50만 달러 정도로 추산된다.

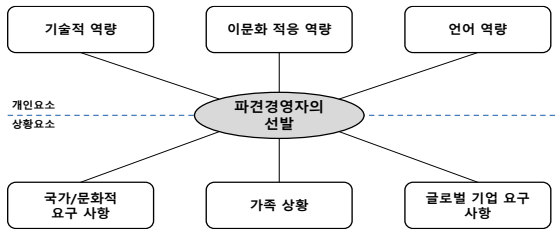
2) 세부 내용

해외 근무인력에 대한 선발은 국내 근무인력에 비하여 전략적 마인드, 새로운 환경에의 적응능력, 문화적 감수성, 개방성(openness), 언어능력 등에 비중을 둘 필요가 있다. 본국인은 대개 해외에서 관리자의 역할을 수행하게 되므로 선발과정에서 전략적 마인드,

² 권석균·이병철·양재완(2021), 『지속가능 성장을 위한 인적자원관리』(제2판), 서울: 시대가치, pp.465-472.

문화적 감수성, 언어능력 등에 초점을 둘 필요가 있다.

일반적으로 파견주재원의 선발에 있어 고려되는 주요 요인들은 다음과 같다.



2. 해외주재원의 교육훈련관리

해외파견주재원들은 본사에 근무할 때보다 다양한 역할을 수행하게 된다. 따라서 파견주재원의 선발시에는 업무에 대한 경영역량과 더불어 이문화(異文化) 적응 역량을 함께 고려해야 한다. 이문화 적응능력은 크게 인지적 요소, 정서적 요소, 행동적 요소로 구분되며 이들 각각의 향상을 위한 교육훈련 방법을 요약하면 다음과 같다.

① 인지적(cognitive) 측면

문화 간 적응역량을 향상시키기 위하여 가장 기본적인 훈련은 전통이나 역사에서 시작하여 기본적인 언어훈련을 통한 인지적 요소 측면을 들 수 있다.

② 정서적(emotional) 측면

타문화에서 느끼는 불안을 감소시키고 편견을 낮추면서 문화적 감수성을 높일 수 있는 정서적 훈련도 이문화 적응에 중요한 요소이다. 세부 내용으로는 새로운 문화환경에 특화된 사회적 기능 개발 훈련, 개인적 코칭 활용, 의사소통 훈련(적극적 경청, 비언어적 표현, 공감 능력) 등이 있다.

③ 행동적(behavioral) 측면

마지막으로 단기적 국제 프로젝트, 가상 문화 훈련, 문화 간 적응을 용이하게 하기 위한 사회적 기술(social skills) 향상 훈련 등을

통하여 실질적인 행동역량을 향상시키는 것도 효과적이다.

3. 해외주재원의 보상관리

1) 기본원칙

국제인력에 대한 효과적인 보상을 위해서는 본국과 해외 자회사간에 일관성 있고 합리적인 보상시스템이 마련되어야 한다. 또한 각 지역의 경쟁기업에서 실시하고 있는 보상시스템과 비교했을 때 상대적 경쟁우위를 가질 수 있는 보상정책이 마련되어야 한다.

2) 보상의 체계

① 협상 방식(negotiation approach)

협상 방식은 기업의 해외 진출 경험이 별로 없는 해외 인력파견 초기에 나타나는 보상체계 결정 방식으로서, 구성원과 기업이 개별적으로 협상하여 임금과 부가급부의 내용 및 수준을 정하게 된다.

② 균형화 방식(balance sheet approach)

균형화 방식은 본사의 기본적인 보수 프로그램(급여, 복지후생, 기타 보수 등)을 현지의 상황과 본국의 상황을 비교하여 조정함으로써 현지에서의 보수를 결정하는 방식으로서, 주로 글로벌 기업이나 다국적 기업과 같이 해외 파견인력의 수가 많은 기업에서 사용하는 방식이다.

③ 현지화 방식(localization approach)

현지화 방식은 현지국의 보수수준과 체계에 따라 보상을 지급하는 방식이다.

4. 해외주재원의 유지관리

유지관리의 범위가 매우 넓기에 이하에서는 동기부여와 노사관계를 중심으로 국제인사관리상의 시사점을 간략히 살펴본다.

1) 동기부여를 위한 권한위임

현지의 사정에 부합하는 제대로 된 의사결정을

위해서는 현지에 파견되는 본국출신 임직원에 대해서 본사차원의 확실한 권한위임이 필요하다. 시간과 공간의 차이뿐만 아니라 문화적 맥락(context)의 차이로 인하여 모든 의사결정이 본국에서 이루어지는 데는 한계가 있기 때문이다. 이러한 권한위임은 현지 파견인력의 동기부여 뿐만 아니라 조직효과성 제고에도 도움이 될 것이다.

2) 노사관계관리

본국과 현지국의 노동조합 조직의 차이가 클수록 국제기업은 현지에서의 원만한 노사관계 구축을 위하여 노력하여야 한다. 국제기업의 경영자가 현지인에 대하여 독단적이거나 권위적 태도를 취하는 경우 노사관계가 악화되는 경우가 많다고 한다. 이를 방지하기 위해서는 현지국 법령에 대한 철저한 이해, 노사관계와 협상에 대한 문화적 차이의 사전학습, 경영자의 개방적 태도 등이 필요하다 하겠다.

5. 해외주재원의 귀입관리

파견경영자 관리에서 매우 중요한 부분이지만, 많은 기업들에서 간과되는 부분이 바로 귀환과정(repatriation)의 관리이다. 본국으로의 이사를 지원하고, 본사에서 역할에 찾아주는 것으로 귀환과정 관리가 끝나지는 않는다. 파견기간의 길고 짧음의 차이는 있겠지만, 귀환과정 관리의 핵심은 본국생활에서의 재적응에 관한 다방면의 지원이다.

1) 재적응의 내용

① 모국 문화변화에의 적응

우리나라와 같이 모든 것이 빠르게 변화하는 곳에서는 파견경영자가 귀국하여 모국의 문화변화를 따라잡는 과정이 쉽지 않을 수 있다. 지리적 환경뿐만 아니라 문화적 환경과 선호도의 개인차가 클 수 있으므로 개인에게 알아서 적응하라고 말하는 것보다는 체계적인

기업차원의 지원이 큰 도움이 될 수 있다.

② 본사 내의 재적응

본사로 복귀한 뒤의 재적응은 문화적응보다 복잡하다. 파견기간 중에 조직의 구조, 담당자, 과거에 수행하던 직무 내용 등이 거의 모두 변화하는 경우가 많기 때문이다. 특히 파견기간이 오래된 경우에 인적 네트워크 측면에서도 어려움을 경험하는 경우가 많다.

2) 재적응의 지원대책

① 귀환과정의 어려움을 사전에 교육

실제로 귀환경영자들이 본사의 변화된 환경에 적응하지 못하고 2년 이내에 전직하는 비율이 40%에 이르는 것으로 알려져 있다. 즉 파견인력의 귀환관리가 체계적으로 이루어지지 못할 경우 파견비용이 낭비될 뿐만 아니라 그 동안에 축적된 사회적 자본을 모두 상실하게 되므로 파견을 통한 경영역량의 향상 효과를 얻기가 어려워진다. 따라서 파견경영자의 훈련과정에서부터 귀환과정의 어려움과 중요성을 정확하게 인식시키는 것이 필요하다. 이러한 인식 확대는 파견기간중에 기존 네트워크의 변화과정을 스스로 파악하고, 전화나 이메일 혹은 출장기간을 활용하여 네트워크를 유지하고 확대하려는 자발적 노력을 유도할 수 있다.

② 조직차원의 노력

본국으로의 정기적 출장 외에도 오늘날에는 기술의 발전으로 비디오 컨퍼런싱 혹은 영상통화 등을 활용하여 파견경영자들이 사내 네트워크에서 완전히 배제되지 않을 수 있다. 또한 파견기간 중에 파견경영인력에게 적합한 승진기회나 조직내 새로운 역할 등이 부여된다면 후보자로서의 기회를 제공하는 것도 필요하다. 귀환 후에는 다양한 환경변화를 감안하여 파견경영자가 스스로 새로운 경력계획을 설정할 필요가 있다. 이

과정에서 사내외 전문가의 경력 컨설팅이 제공된다면 경력계획이 보다 현실적으로 설정될 수 있을 뿐만 아니라 기업에서도 파견인력의 경험(암묵지)과 해외에서 축적한 인적 및 정보적 네트워크를 지속적으로 활용할 수 있을 것이다.

[참고] 파견의 각 단계별 수행가능한 귀환과정 관리의 주요 과업을 나열하면 다음과 같다.

- 파견 전: 멘토 지정, 의사소통체계 확립, 인터넷과 기타 의사소통 도구를 통한 지속적 관계 유지, 파견 전 훈련 등
- 파견 중: 모국 방문 휴가, 업무관련 정보의 지속적 교환, 멘토와 지속적 교류, 귀환에 대비한 체계적 오리엔테이션
- 귀환 직전: 새로운 직무 부여, 본사와의 연계 제공, 사회적 귀환 지원, 귀환의식을 통한 경험 공유
- 귀환 후: 멘토를 통한 환경 재인식, 업무 재적응 지원, 경력컨설팅을 통한 경력계획 재설정, 파견 경험을 명시적 지식으로 체계화

제2문. 인재선발을 위한 지원서 분석도구인 바이오데이터(bio-data) 분석의 개념, 장단점, 그리고 개발단계를 설명하시오. (25점)

답안의 구성

I. 바이오데이터(biodata, 傳記情報)의 개념

1. 의미

이는 지원자의 이력과 신상, 가족관계나 학력, 흥미 등 개인의 인생에 대한 전기적 정보(biographical information)를 모두 포함하는 개념이다.

2. 활용배경

과거에는 기업들이 지원자의 학력, 학업성적, 경력, 자격획득 등 업무수행과 직접 관련이 있다고 여겨지는 정보에 치중하여 인력을 선발하는 경우가 많았으나, 최근에는 이른바 ‘열린 채용’을 표방하는 기업이 늘어나면서 학력, 경력에 치중하지 않고 지원자의 다양한 관심사, 취미생활, 라이프 패턴, 가치관 등에 관심을 가지게 되면서 바이오데이터의 중요성이 부각되고 있다. 특히 전기적 정보는 그 개인의 독특한 행동 및 생활정보가 담겨 있기 때문에 위조하기가 어렵고 정보의 정확도가 높은 편이다. 따라서 최근 많은 기업에서는 전기적 정보를 계량화하는 방법을 개발하여 이를 인사실무에 유용하게 사용하고 있다.

3. 바이오데이터의 분석: 프로파일 방식

프로파일 방식(profile method)은 기업에서 성공하는 종업원들의 평균적이고 표준적인

자질을 과거 바이오데이터의 축적/분석을 통해 도출하여 이를 ‘이상적 프로파일(ideal profile)’로 삼은 뒤, 개별 지원자의 자질을 측정하여 이 프로파일과의 유사성을 그 수준(level, 이상적 자질과 측정된 자질간의 절대적 차이)과 형태(shape, 지원자의 자질에 해당하는 프로파일값들의 분포가 가지는 모양)에 따라 판별하는 방식을 뜻한다.

아래 그림에서 수준(level)에 입각한 선발방식을 사용할 경우에는 지원자 B가 선발될 가능성이 크며, 형태(shape)에 입각한 선발방식을 사용할 경우에는 지원자 A가 선발될 가능성이 크다.

II. 바이오데이터 분석의 장점과 단점

1. 바이오데이터 분석의 장점

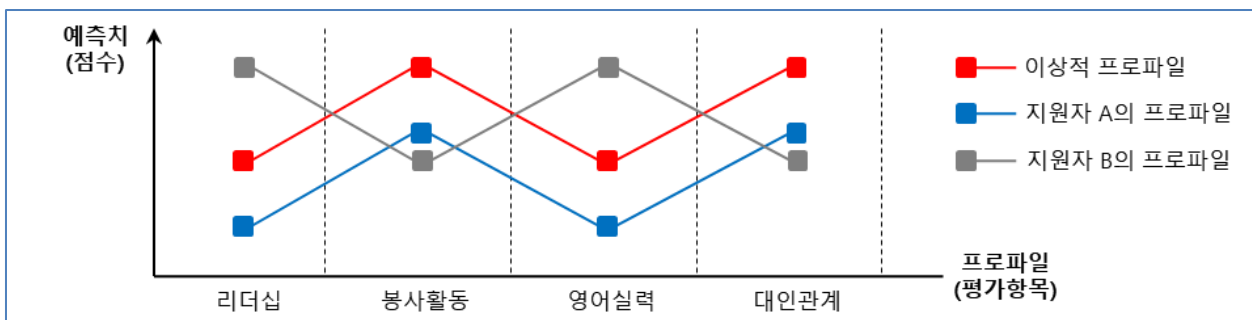
1) 바이오데이터 정보의 수집방법

인사선발에서 흔히 사용되는 전기적 정보들은 입사지원서와 함께 설문지 형식으로 수집되며 그 내용은 사회·경제적 지위(SES), 개인적 성격 및 성향, 여가활동, 사회적 경험의 폭, 취미, 독서습관, 인생에서 겪은 갈등과 문제해결의 경험, 리더십 등으로서 소위 팩트(fact)에 기반한 정보들이다.

2) 바이오데이터의 특징

상기 서술대로 바이오데이터는 팩트에 기반한 정보를 설문 및 기타 이력정보를 토대로 수집하게 된다. 따라서 다음의 장점을 갖게 된다.

① 일반적으로 바이오데이터는 기록된 정보를



토대로 하므로 증명이 가능하다. 각종 증빙서류를 첨부하는 방식으로 진위를 가릴 수 있다.

② 지원자가 실제로 수행한 행동에 관한 것이므로 과거 지향적이며, 팩트(사실) 중심의 구체적 기록이라는 특징을 지닌다.

③ 현직 고성과자의 바이오데이터 특징과 지원자의 바이오데이터를 비교함으로써 지원자의 성과수행 가능성에 대한 대략의 단서를 얻을 수 있다.

2. 바이오데이터 분석의 단점

① 전기적 정보의 사용에는 예측타당성의 문제가 있다. 수집된 전기적 정보는 과거의 정보이기 때문에 이것이 지원자의 미래 성공을 반드시 정확하게 예측한다고 주장하는 데는 한계가 있기 때문이다.

② 지원자가 과거에는 긍정적인 전기적 정보를 가지고 있었다고 하더라도 업무환경이 매우 낮설거나 적대적일 경우에는 과거의 경험이나 행동이 미래의 업무환경 하에서 적응력을 발휘하는 데는 충분히 문제가 있을 수 있다.

③ 설령 바이오데이터 정보가 성과예측력을 갖고 있다 하더라도 성과를 가장 결정적으로 설명하는 변수가 아닌 지엽적 정보에 불과할 가능성도 있다. 통상 바이오데이터는 시험이나 면접 등의 선발전형에 앞서 예비적으로 부적격자를 선별하는데 사용되는 경우가 많은데, 성과의 주된(main) 설명변수가 아닌 부수적인(sub) 설명변수인 바이오데이터가 지원자로 하여금 다음 단계의 선발전형으로 진출하지 못하게 가로막는 장벽이 된다면 제2종오류(Type II error) 등을 비롯한 선발오류의 원인으로 작용할 수도 있다.

III. 바이오데이터의 개발 단계

1. 전제조건: 우수인력 프로파일의 규명

바이오데이터를 인력선발에 활용하기 위해서는

전술한 바와 같이 우수지원자의 프로파일(profile, 이력이나 특성)을 규명해야 한다. 이를 위해서는 지원서 내용 가운데 어떤 항목이 성과에 대한 예측력이 있으며 개별 항목에 대해 어느 정도 가중치를 두어야 할 것인가를 분명히 밝혀야 한다.

2. 바이오데이터 개발의 절차

바이오데이터를 활용한 인력선발은 일반적으로 다음의 단계를 거쳐 이루어진다.

- 1) 성과관련 변수의 설정 (예, 근속, 직무성과 등)
- 2) 조사대상 집단의 선정 (고성과집단 vs. 저성과집단)
- 3) 분석할 지원서의 항목 결정 (예, 거주도시의 인구, 군복무관계, 교육수준 등)
- 4) 각 항목별로 빈도수 측정 (예, 고성과집단의 종업원 중에서 장교의 비율 파악)
- 5) 각 항목을 평가에 활용할 가중치 결정 (예, 앞 단계에서 파악된 비율을 토대로 '장교'항목의 가중치 부여)
- 6) 지원자 집단에 적용 (예, 지원자의 군복무관계에 해당되는 항목의 가중치 적용)
- 7) 합격자 선정

3. 바이오데이터의 활용 전망

앞서 설명한 여러 단점이나 우려사항에도 불구하고, 기업은 지원자의 전기적 정보를 수집하는 다양한 툴(tool)을 개발하여 예측타당성을 높이는 노력을 경주해야 하며, 과거의 성향이 미래의 업무환경에 긍정적인 효과를 낼 수 있도록 입사 후 신입사원들에 대한 지원정책을 강력히 추진하면 인사선발의 정확도를 높일 수 있을 것이다.

제3문. 유연한 근로시간제의 대표적인 유형으로 선택적 근로시간제와 탄력적 근로시간제가 있다. 각각의 개념, 특징 및 장단점(개인 및 기업 관점)을 설명하시오. (25점)

답안의 구성

I. 근로시간의 의의와 유연화

1. 근로시간의 의의와 중요성

근로시간은 종업원이 사용자와 계약한 노동력을 사용자의 지휘와 명령 하에 제공하는 시간이다. 근로시간은 성과를 결정하는 주요 변수인 동시에 다른 성과변수인 능력과 동기가 효과적으로 발휘될 수 있도록 도와주는 역할을 한다.

$$\text{성과} = f(\text{능력, 동기, 시간})$$

근로시간 관리의 이론적 쟁점은 크게 근무시간의 길이와 형태의 측면으로 구분된다. 전자와 관련해서는 산업화의 진전과 소득 증가에 따라 점차 근무시간이 줄어드는 추세에 있으며, 후자와 관련해서는 구성원의 욕구구조 변화에 따라 점차 고정근무시간제에서 유연근무시간제로 변화되는 추세에 있다.

이하에서는 유연한 근로시간제의 대표적인 유형으로 선택적 근로시간제와 탄력적 근로시간제에 관하여 살펴본다.

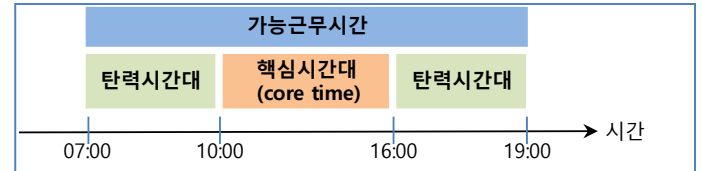
II. 선택적 근로시간제

1. 개념

이는 종업원이 일정 기간 동안 미리 정해진 총근로시간에 맞추어 원하는 대로 근무시간을 조정할 수 있는 제도이며, 자율출퇴근제 등으로 불리기도 한다. 업무의 성격에 따라 출퇴근 시간에 구애받지 않는 직무라면 개인이 자신의 책임 하에 효율적으로 시간을 배분하여 업무효율을 높일 수 있기에 전문직이나 연구직 등에 적합하다.

2. 특징

선택적 근로시간제 하에서는 종업원 상호간에 근무시간이 상이할 수 있기에 정보교환이나 협업이 어려워질 수 있다는 문제가 있다. 따라서 이 제도를 사용하는 기업에서는 모든 종업원들이 함께 있어야 하는 핵심시간대(의무시간대, core time)를 정해 놓고 나머지 시간을 개별적으로 선택할 수 있게 운영하는 경우가 많다.



3. 개인 및 기업 관점의 장점과 단점

1) 개인 관점에서의 장점과 단점

① 장점

- 바이오리듬(biorhythm)에 맞추어 각자 업무능률을 높일 수 있는 시간에 출근하여 일할 수 있다.
- 맞벌이 부부의 육아에 도움이 된다. 부모가 출퇴근시간을 나누어 아이를 돌볼 수 있기 때문이다.

② 단점

- 개인사정을 반영하여 출퇴근시간을 조정하였기에 성과에 대한 심리적 압력을 더 많이 받을 수 있다. 전술한 바와 같이 능률을 높일 수 있는 시간에 일한다는 것이 선택적 근로시간제의 기본 전제이기에 일정수준의 업무능률 향상을 사측으로부터 기대받기 때문이다.
- 상사의 감독으로부터 벗어나는 시간이 발생하므로 일탈행동(deviant behavior)이 나타날 가능성이 있다.

2) 기업 관점에서의 장점과 단점

① 장점

- 고정근무시간제에 비해 단기적인

업무능률의 향상을 기대할 수 있다.

- 전반적인 종업원 만족도 제고와 이를 통한 노사관계 개선에 도움이 된다.

② 단점

- 개인마다 출퇴근시간이 달라지기에 상사의 업무감독이나 감시가 어려워질 수 있다.
- 핵심시간(core-time)만으로는 충분한 협업이나 논의가 진행되기 어려운 과업들이 존재하는 경우에는 중장기적인 업무능률 저하가 불가피하다.

III. 탄력적 근로시간제

1. 개념

이는 근로기준법상의 법정 근로시간을 변형하는 모든 형태를 총칭하는 개념이다.

일반적으로는 일의 양이 많을 때는 연장해서 근무하고 일이 적거나 없을 때는 그만큼 근로시간을 줄이는 것으로서, 법정

단위근로시간을 노사간의 서면 합의에 의해 법정 한도 내에서(일정 기간동안의 평균 근로시간이 1주 40시간 내) 유연하게 조정할 수 있다.

2. 특징

일부 제조업이나 서비스업에서 연속조업 또는 장시간 조업을 하기 위한 교대제 근무를 하거나, 시기적으로 업무량의 편차가 심한 경우, 연간 실근로시간을 줄이고 휴일을 늘리려는 경우 등에 유용하다.

3. 개인 및 기업 관점의 장점과 단점

1) 개인 관점에서의 장점과 단점

① 장점

- 업무량이 많을 때 많이 일하는 대신 업무량이 적을 때는 근로시간이 줄어들기에(즉 일찍 퇴근하므로) 회사에서 낭비하는 시간이 감소한다.

- 통상 회사의 업무량 증감은 어느 정도의 예측가능성을 가지는 경우가 많으므로 사전에 협의된 탄력근로계획(탄력근로일정)은 근로자 입장에서 휴가일정이나 병원진료예약을 미리 계획하는 등 생활에 필요한 업무를 무리없이 진행하는데 도움을 준다.

② 단점

- 회사 입장에서 필요한 연장근로기간이 근로자 개인의 입장에서는 업무에 집중하기 어려운 개인적 사정과 상충하는 기간이 될 수도 있다. 이 경우 업무능률의 저하가 불가피하다.
- 연장근로기간이 길어질 경우 과로로 인한 건강상의 각종 문제가 나타날 수 있다.

2) 기업 관점에서의 장점과 단점

① 장점

- 업무량이 늘어나는 시기에 추가적 인건비 지출을 최소화하면서 연장근로를 실시할 수 있다.
- 비수기에 유휴설비를 운영해야 하는 등의 문제가 사라지므로 각종 관리비용을 절감할 수 있다.

② 단점

- 탄력근로 기간에 대한 노사간 이견을 좁히기가 쉽지 않다. 기업측이 필요로 하는 연장근로기간은 통상 노조가 수용할 수 있는 기간보다 긴 경우가 대부분이다.
- 연장근로를 통해서도 필요한 업무량을 달성하기 어려운 경우에는 비정규직이나 외주업체를 활용해야 할 수도 있는데, 이는 결과적으로 기존 근로자를 혹사시키는 동시에 비용도 추가로 발생하는 문제를 야기한다.