

제26회 공인노무사시험	담당: 최중락 강사
인사노무관리론	기출문제 및 예시답안

제1문. 임금수준의 결정기준과 임금수준을 결정하기 위한 전략별 특성을 논하시오. (50점)

답안의 구성

I. 임금수준의 의의와 영향요인

1. 개념과 중요성

임금수준(pay level)관리는 대외적 공정성을 가지는 범위에서 임금수준(사용자에 의하여 지급되는 평균임률)의 총액(규모)을 결정하는 것을 의미한다. 이는 기업의 시장경쟁력을 유지하는 동시에 이에 필요한 인적자원을 확보하기 위해서 필수적으로 요청되는 임금관리의 구조적 측면이다.

2. 임금수준에 영향을 미치는 요인

임금수준에 영향을 미치는 제반 요인들은 크게 기업의 외부요인과 기업의 내부요인으로 나누어 살펴볼 수 있다.

1) 대외적 요인

이는 사회일반의 임금수준, 생계비, 물가, 정부정책 등을 포함한다. 기업이 자체적으로 통제하기가 쉽지 않은 변수들이 주로 이에 해당된다.

2) 대내적 요인

이는 기업규모, 경영전략, 노동조합, 지불능력 등을 포함한다. 경영진의 의지에 따라 통제가 가능한 변수들이 주로 이에 해당한다.

이하에서는 임금수준이 결정되는 원리를 상한선으로서의 지불능력, 하한선으로서의 생계비, 적정수준 결정방식으로서의 경영전략 등으로 나누어 살펴본다.

II. 임금수준 상한선의 결정

임금수준의 상한선은 기업의 지불능력에 따라 결정된다. 이는 생산요소시장에서 노동이라는 생산요소에 대한 기업측의 최대지불가능가격이 어느 정도인가의 문제를 뜻한다. 기업의 지불능력은 생산성과 수익성의 두 가지 기준에서 살펴볼 수 있다.

1. 생산성 기준의 분석

생산성은 투입요소 대비 산출량으로 정의되는데, 크게 물적 생산성과 부가가치 생산성으로 나누어 살펴볼 수 있다.

1) 물적 생산성

물적 생산성은 기업의 총고용량 대비 생산된 재화와 용역의 비율이 어느 정도로 변화하였는지에 따라 임금수준을 변동시키는 기준이다. 예를 들어 동일한 고용량 하에서 생산량이 10% 증가한다면 임금수준도 마찬가지로의 비율로 인상시키는 경우가 그 예이다.

2) 부가가치 생산성

부가가치 생산성은 매출액에서 제조원가를 차감한 부가가치(value added)를 총고용량에 대비하여 분석함으로써 임금수준을 변동시키는 기준이다. 부가가치는 다시 그 부가가치의 원천에 따라 노동에 의한 부가가치와 자본(배당이나 사내유보 등의 비노동항목)에 의한 부가가치로 나뉘는데, 임금수준의 결정에 활용되는 것은 노동부가가치의 비율인 노동분배율이 된다. 노동분배율이 높은 산업을 노동집약산업이라 하며, 그 수치가 낮은 산업을 자본집약산업이라 한다.

부가가치 생산성에 입각한 임금수준 결정은 생산된 제품의 시장가치가 반영된 것이기 때문에 매우 합리적이라 할 수 있으나, 종종 노조에서는 이 값 자체가 부가가치를 자본과 노동간에 임의로 나눈 결과라는 점에 입각하여 이의를 제기하기도 한다. 결론적으로 부가가치 생산성을 임금수준의 상한선 기준으로 삼기 위해서는 노사간 협상과정을 거쳐야 할 것이다.

2. 수익성 기준의 분석

수익성은 지출비용에 대한 수익의 비율로 정의되며, 그 기준에는 크게 손익분기점과 원가구성 등이 있다.

1) 손익분기점

손익분기점(BEP, break even point)은 총수익과 총비용이 일치하는 수준(즉, 기업의 예상매출액이 인건비를 포함한 제반비용의 합계와 같은 지점)에서의 매출량 또는 매출액 수준을 말한다. 여기서 인건비를 제외한 나머지 비용이 일정하다고 가정하면 손익분기점에서의 임금액은 기업의 이윤수준이 0이 될 때까지 종업원에게 지급액수를 늘릴 때 달성되는 임금이라 할 수 있으므로 이는 기업이 최대로 지급가능한 임금수준이 된다.

2) 원가구성

원가구성은 전체 원가(cost)가 어떤 항목들로 이루어져 있는지를 뜻하는 개념으로서, 기업이 원가구성 분석에 의해 임금수준을 결정한다는 의미는 해당 기업의 과거 자료를 근거로 인건비가 총 원가에서 차지하는 비율을 산정하여 임금수준결정에 활용한다는 뜻이다.

III. 임금수준 하한선의 결정

임금수준의 하한선은 종업원의 생계비에 따라 결정된다. 이는 생산요소시장에서 노동이라는 생산요소에 대한 종업원의 최소판매가능가격이 어느 정도인가의 문제가 된다. 종업원의 생계비에서는 생계비의 산정기준과 종업원의 생애주기(life cycle) 및 정부정책을 고려해야 한다.

1. 생계비의 산정기준

종업원의 생계비 산정기준에는 실제생계비(실태생계비)과 이론생계비의 두 가지가 있다. 전자는 각종 음식물비, 광열비, 피복비, 주거비, 문화오락비 및 잡비 등에 대한 실태조사를 토대로 산정하며, 후자는 제 학문의 연구결과(예, 식품영양학에서의 성인 권장 섭취량 등)를 활용하여 생활비를 산정한다.

이론생계비 산정의 구체적인 방식에는 각 학문의 연구를 토대로 생필품의 항목을 정한 뒤 그 수량을 합산하여 생활비를 산정하는 전물량방식(market basket)과 앵겔지수의 역수를 전물량방식의 식료품비에 곱하여 산정하는 반물량방식(Engel method)이 있다.

2. 종업원의 생애주기

종업원은 독립된 개인인 동시에 가족의 구성원이기도 하므로, 생계비를 산정할 때는 종업원의 연령별 세대모형(family cycle)을 고려하여야 한다. 일반적으로는 40세에서 55세 사이의 종업원이 가장 많은 생계비를 필요로 한다.

3. 정부의 정책: 최저임금제도

최저임금제도(minimum wage system)는 국가가 저임금 근로자의 생활보호를 위하여 임금의 하한선을 정하고, 사용자에게 이 수준 이상을 지급하도록 법으로 강제하는 제도로서, 최저임금제에서 설정하는 임금을 법정임금이라고도 부른다.

최저임금제도는 노동시장에서의 자율적인 기능에 의한 임금결정원리를 사회정책적인 관점에서 제약을 가해 수정한 사회적 제도라 할 수 있다. 오늘날에는 세계노동기구(ILO)의 가맹국 중 다수의 국가들이 이 제도를 채택하고 있다. 우리나라는 고용노동부 산하 최저임금위원회에서 최저임금을 결정한다.

IV. 적정 임금수준의 결정과 임금전략

지금까지 살펴본 것과 같이 임금수준의 상한선과 하한선이 정해진 다음에는 최종적으로 임금수준을 확정할 필요가 있다. 이 과정에서 사용될 수 있는 기준에는 지배임금률, 경영진의 임금전략 등이 있다.

지배임금률은 동일 지역, 유사 산업, 동일 직무를 수행하는 노동자가 평균적으로 수령하는 임금수준으로서,

임금의 사회적 균형을 위해 임금수준 결정과정에서 고려할 필요가 있다. 지배임금률을 파악하기 위해서는 다른 기업의 임금관련 정보를 수집하는 임금조사(pay survey)가 필요하다. 흔히 임금수준 결정의 원칙으로 '동일노동 동일임금'을 언급하는 경우가 많은데, 여기서 동일노동이란 동일한 직무와 기능을 수행하는 노동자가 동일한(최소한 비슷한) 수준의 임금을 받아야 한다는 것이다.

임금수준에서는 전략의 중요성 또한 무시할 수 없다. 기업의 목표 실현을 위해 임금수준관리차원에서 사용할 수 있는 전략에는 크게 선도전략(고임금 전략), 동행전략(지배임금률 지급전략), 추종전략(저임금 전략)이 있다.

이하에서는 임금수준 전략별 효과를 살펴본다.

1. 선도전략과 그 효과

1) 개념

선도전략(lead strategy)은 노동시장에서 경쟁기업보다 더 높은 수준의 임금을 지급하는 고임금전략을 뜻한다. 주로 자본집약적 기업에서 사용하는 전략이다.

2) 효과

① 유인 및 유지능력

선도전략은 사용자가 유능하고 생산성이 높은 종업원을 유인하고 유지하는데 도움을 준다.

② 동기요인 및 위생요인 측면

선도전략은 구성원들이 임금에 대해 가지는 불만을 줄여준다. 또한 결근율과 이직률을 감소시키며, 직무가 가지는 매력적이지 못한 특성을 상쇄시켜 줄 수 있다.

③ 인건비 억제효과

일반적으로 선도전략은 고임금전략이므로 인건비 지출이 늘어날 수 있지만, 만약 선도전략에 의해 보다 유능한 종업원이 채용되어 교육훈련기간이 단축되고 생산성이 더 증가한다면 오히려 인건비가 줄어들 수도 있다.

2. 동행전략과 그 효과

1) 개념

동행전략(match strategy)은 경쟁기업과 유사한 수준의 임금을 책정하여 대외적 공정성을 실현하고자 하는 전략을 뜻한다. 일반적으로 종업원의 노조화를 막기 위한 목적에서 이 전략을 채택하는 경우가 많다.

2) 효과

① 유인 및 유지능력

동행전략은 타 기업과 유사한 임금을 지급하는 것이므로 현재의 구성원이 임금 이슈로 인하여 이탈하는 가능성을 줄이는 장점이 있다.

② 동기요인 및 위생요인 측면

이상의 이유로 인하여 동행전략은 현재의 경영상황을 유지하는 데 도움을 준다. 따라서 구성원들은 근무환경이 악화된다고 생각하지 않지만 개선된다고 생각하지도 않는다.

③ 인건비 억제효과

현재의 임금수준이 유지될 가능성이 크므로 인건비 지출도 전체적으로 비슷한 추세를 보인다.

3. 추종전략과 그 효과

1) 개념

추종전략(lag strategy)은 경쟁기업의 임금수준보다 낮은 임금을 지급하는 저임금전략을 뜻한다. 주로 노동집약적 산업에서 인건비를 절감하고자 하는 목적에서 실시한다.

2) 효과

① 유인 및 유지능력

추종전략은 타 기업보다 낮은 임금을 지급하는 전략이므로 외부노동시장의 인적자원을 유인하기에는 부적절하다.

② 동기요인 및 위생요인 측면

실제로 추종전략은 하이테크 기업이나 컨설팅사에서 다른 보상의 묶음(package)과 함께 제공(예, 스톡옵션의 제공, 고속 승진의 보장, 고용안정의 보장 등)되는 경우에는 오히려 조직구성원의 몰입도 증가와 팀웍 강화라는 효과를 가져올 수도 있다.

③ 인건비 억제효과

추종전략은 저임금전략이므로 인건비 지출을 줄일 수 있다.

제2문. 직무설계 기법 5가지를 제시하고,
각각의 장·단점을 설명하시오. (25점)

답안의 구성

I. 직무설계의 개념

직무설계(job design)는 조직의 목표를 달성하고 개인의 욕구를 만족시키기 위하여 조직에서 수행되는 여러 직무들 간의 내용, 기능, 관계를 설정하고 그 수행방법을 결정하는 활동을 의미한다. 대부분의 직무설계는 작업방식의 변화를 수반하므로, 직무재설계 또는 직무구조설계라고도 한다.

당초 산업화 직후의 조직에서는 업무 효율성을 높이기 위해 분업과 전문화로 상징되는 전통적 직무설계를 실시하였다. 그러나 지나친 분업으로 야기되는 인간소외와 동기저하를 방지하기 위해 점차 직무범위를 확대하는 현대적 직무설계가 등장하게 되었다.

이하에서는 각 직무설계 기법의 개념과 장·단점을 살펴본다.

(여기에서 이론적 근거를 간략히 요약하고 넘어가는 것도 좋은 방법이며, 직무특성이론 자체를 직무설계 기법으로 소개하는 교과서도 있습니다.)

II. 직무설계 기법과 장·단점

1. 직무전문화: 전통적 직무설계

직무전문화(job specialization)는 산업공학적 전통에 입각하여 직무의 구조화 방식에 하나의 최상의 기법이 있다는 가정 하에서 효율의 극대화를 꾀하는 방식이다. 이는 노동영역의 축소를 기초로 한 분업과 전문화(Smith), 그리고 과학적 관리론(Taylor) 등과 관련을 가지며, 직무분업화와 기능단순화를 통한 반복작업을 강조한다.

전통적 직무설계의 장점은 훈련이 별로 필요하지 않고 종업원의 정신적 스트레스 수준이 낮으며, 업무상 실수가 발생할 여지가 적고 인력활용도를 높일 수 있다는 점이다. 하지만 이 접근방식의 주된 초점은 기술과 생산성 및 효율성에 있기에 개인의 사회적, 개인적 욕구가 무시되는 단점을 초래하였다. 공학적 기준에 의해서만 설계된 직무는 종업원에게 불만족, 무관심, 소외감, 개인적 성장 결여 등을 초래한다. 이는 결국 사회적 질병, 태업, 높은 이직과 결근 등의 경제적·조직적 문제를 유발한다.

2. 직무확대

직무확대(job enlargement)는 종업원이 중심과업의 수행뿐만 아니라 관련된 기타 과업까지도 동시에

수행하도록 하여 개인의 직무를 중심과업으로부터 보다 넓게 확대하는 것이다. 직무확대를 통해 종업원은 자기실현욕구를 충족할 수 있으며 작업의욕의 향상도 도모할 수 있다. 이는 종업원의 직무만족이 과업 수의 다양성을 증가시킴으로써 향상될 수 있다는 실증연구의 결과에 근거를 두고 있다.

직무확대의 장점은 구성원이 단순반복업무로부터 벗어나는 것이다. 이를 통해 만족도의 증가, 이직률의 감소, 학습능력의 향상, 구성원의 기능적 유연성 증가, 노동가치 향상 등을 도모할 수 있다.

반면 단점으로는 작업자에 따라 새로운 직무의 추가를 꺼리는 경우가 있으며, 권한과 책임이 동반되지 않아 실망하는 경우가 있다는 점 등을 들 수 있다.

3. 직무충실

직무충실(job specialization)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. 이는 수직적 직무부하(vertical job loading)로서 직무의 질적 개선을 도모하면서, 작업자의 능력 신장을 꾀한다.

직무충실의 장점은 허즈버그의 2요인 이론과 관련이 깊다. 그에 의하면 동기유발요인은 고차원적 욕구의 충족을 통해서만 가능하게 되므로, 더 큰 통제력과 존경을 기대할 수 있는 수직적 직무확대인 직무 충실이 종업원의 동기부여에 확실한 효과를 가져올 수 있다. 즉 직무충실의 결과 생산성이 향상되는 반면, 이직률과 결근율은 낮출 수 있다.

하지만 직무충실을 위해서는 구성원에 대한 교육훈련이 필요하고, 구성원이 자신에게 주어진 재량권을 비효율적으로 행사할 수 있으며, 직무충실을 권한의 침해로 인식하는 관리자들의 반발, 그리고 성장욕구가 낮은 종업원의 심리적 부담이 증가한다는 단점도 있다.

4. 직무순환

직무순환(job rotation)은 집단을 대상으로 하는 수평적 및 수직적 직무확대로서, 여러 직무를 여러 작업자가 일정 기간을 주기로 순환하여 수행하는 것을 의미한다. 직무순환은 특정 직무의 장기간 수행에 따른 스트레스와 매너리즘을 감소시켜 주며, 기능다양성의 추구를 통하여 종업원의 능력 신장을 기할 수 있다.

직무순환은 인력배치의 융통성을 높이고, 변화에 대한 적응력을 높이며, 기업에 대한 외부노동시장의 영향을 줄이는 효과를 가진다.

하지만 순환근무에 따르는 비용이 발생(예, 생산성 저하)하고, 작업진행에 지장이 초래될 수 있으며, 동기부여 잠재점수(MPS)가 낮은 직무들간의 순환을 실시하는 경우에는 동기유발효과가 제한적이라는 **한계**점도 가진다.

5. 직무교차

직무교차(overlapped workplace)는 집단을 대상으로 하는 수평적 직무확대로서, 개인수준의 직무확대 개념을 집단 수준으로 확장하여 직무의 일부를 타인과 공동으로 수행하는 것을 의미한다.

직무교차는 작업자들간의 상호협동을 제고시켜 능률 향상을 추구하며, 직무수행의 지루함과 단조로움을 줄이는 동시에 직무의 범위를 확대하여 작업자간 협동부족에서 발생하는 소외를 방지하는 **효과**를 가진다.

그러나 교차된 직무를 수행하는 작업자들이 서로 직무를 소홀히 할 경우 생산성에 문제가 발생하는 **단점**도 있다.

6. 준자율적 작업집단

준자율적 작업집단(semi-autonomous work group)은 집단을 대상으로 하는 수직적 직무확대 기법으로서, 직무를 수행하는 집단에 어느 정도의 자율성을 부여함으로써 집단 구성원들이 자신들이 수립한 집단 규범에 따라 직무를 스스로 통제하고 조정할 수 있도록 한다. 각 자율작업집단에는 생산목표, 작업장소 및 시간, 작업방법과 속도, 신규 작업자의 선정, 세부 작업활동, 책임자 선정 등 다양한 범위에서의 자율성이 폭넓게 주어지게 된다.

준자율적 작업집단은 작업집단 내 직무들 간의 상호의존성이 높을 때, 그리고 직무들이 심리적 스트레스를 많이 야기시킬 때 그 효과가 보다 높게 나타난다.

이 기법은 집단구성원의 사회적 욕구를 충족시켜 협동시스템을 구축하고, 집단구성원들의 정보공유를 통한 문제해결을 촉진하며, 감독의 지시와 통제를 벗어나 개인의 성장욕구를 충족시키려는 목적에서 시행되며, 기업의 공식조직에 대한 통제 및 조정기능의 경감, 자율성으로 인한 생산성 향상, 교육훈련비 경감, 불량률과 결근율 감소 등의 **장점**을 가진다.

하지만 기업측과 자율집단간의 갈등, 작업집단 구성원간의 갈등 등이 발생할 수 있다는 점에서 **한계**점도 가진다.

제3문. 노동쟁의의 개념을 제시하고, 노동조합측의 쟁의행위 유형 5가지를 설명하시오.
(25점)

답안의 구성

I. 노동쟁의의 개념과 노사갈등의 기본 성격

1. 개념

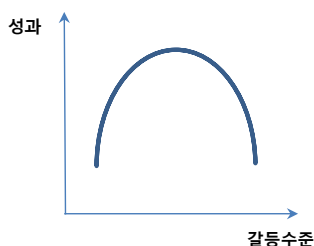
노동쟁의(labor dispute)는 노사간 주장의 불일치로 인하여 발생한 분쟁상태이다. 대개 노사간의 이해대립이 협상을 통해 해결되지 않고 각 당사자의 실행행사에 따른 분쟁이 발생하여 주장의 관철을 위한 대립이 발생할 때를 의미한다.

(법적 개념을 일부 인용해도 무방합니다)

노동쟁의에서도 노사는 각기 합법적인 실행대결을 통해 양보를 얻어내고 타협에 이를 필요가 있다. 노동쟁의가 발생하면 노측은 임금의 손실을, 사측은 생산의 중단이라는 피해를 각각 입게 되므로, 쟁의기간을 최소화할 수 있도록 적극적인 문제해결 노력을 양측 모두가 기울여야 한다.

2. 노사갈등의 기본 성격

노동쟁의는 노사갈등의 일종이며 이는 이론적 개념상 갈등(conflict)의 한 유형에 속한다. 최근 인사조직론의 이론적 관점에 따르면 서로 이해관계가 상이한 집단이 공존하는 경우 갈등이 필연적으로 발생하게 된다. 따라서 갈등을 무조건적으로 도외시하거나 없는 것처럼 취급해서는 안 된다. 오히려 노사갈등을 주기적으로, 그리고 건전한 방식으로 표출하여 노사간 긴장을 완화·해소해 나가기 위해 노력을 기울여야 한다. 이를 위해서는 노사 양 당사자 모두가 갈등의 불가피성(inevitability), 노사간의 다양성(variety), 갈등의 수용가능성(acceptability) 등을 인정해야 할 것이다. 아래 그림에서 확인할 수 있듯이 적절한 수준의 갈등은 순기능을 가짐을 명심해야 한다.



II. 노동조합측의 쟁의행위 유형

쟁의행위는 노동자가 주체가 되어 행하는 파업, 태업, 사보타지, 불매운동, 생산관리, 피케팅, 준법투쟁 등과 사용자가 주체가 되어 행하는 직장폐쇄와 조업계속 등이

있다. 이하에서는 노동조합측의 쟁의행위를 살펴본다.

1. 파업(strike)

이는 근로자가 단결하여 근로조건의 유지 및 개선이라는 목적 달성을 위해 집단적으로 노동의 제공을 거부하는 행위이다. 직장이탈과 농성을 수반하는 경우가 많다.

2. 태업(soldiering)

이는 근로자가 집단적이고 의도적으로 작업능률을 저하시키는 쟁의행위를 말한다. 사용자측에 경제적 압박을 가하는 수단으로 활용된다.

3. 사보타지(sabotage)

이는 태업에 그치지 않고 의도적으로 생산설비를 파괴하는 행위를 뜻한다. 경우에 따라서는 사보타지 안에 태업을 포함시켜 말하기도 한다. 이 때 태업은 소극적 사보타지에 해당한다.

4. 불매운동(boycott)

이는 사용자 또는 그와 거래관계에 있는 제3자의 제품구입이나 시설이용을 거절한다든가 그들과의 거래관계를 거절할 것을 호소하는 투쟁행위이다. 어원인 Boycott은 영국의 한 토지관리인 이름이다. 그가 소작료 체납인들을 영지에서 추방하려다 오히려 그들이 단합하여 Boycott를 물려나게 한 데서 이 개념이 유래하였다.

5. 생산관리(생산통제)

이는 노동조합이 사용자의 의사에 반하여 공장시설이나 원자재를 점유하고 사용자의 지휘명령을 배제한 상태에서 기업을 경영하는 쟁의행위로서, 노조가 경영을 하되 수익은 회사를 위해 보관하고 임금을 종전대로 지급하는 온전한 형태와 회사 자체를 마음대로 처분하거나 수익금을 임금에 반영하는 극단적 형태로 나눌 수 있다. 생산관리는 단순한 노무거부가 아니라 사용자의 소유권과 경영권을 침해하는 것이다.

6. 피케팅(picketing)

이는 파업이나 불매운동을 효과적으로 수행하기 위해 근로희망자들의 사업장 혹은 공장 출입을 저지하고 파업참여에 협력할 것을 호소하는 행위이다. 파업의 배반자를 감시하는 동시에 제3자에게 파업 참여를 독려하는 평화적 설득을 그 목적으로 한다.

7. 준법투쟁

법 규정 그대로의 권리를 행사함으로써 그들의 주장을 관철시키고자 하는 쟁의행위로서, 집단휴가의 실시, 시간외 근무의 거부, 정시출퇴근 등이 여기에 해당한다.