제30회 공인노무사시험 인사노무관리론	담당: 최중락 강사 기출문제 및 예시답안

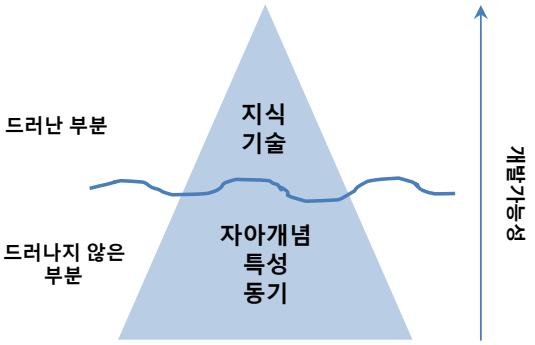
제1문. 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)과 직무중심 인적자원관리(Job-based HRM)를 비교하여 논하고, 역량평가 방법 중 평가센터(Assessment Center) 활용의 의의와 평가센터 운영 시 사용되는 기법 4가지를 쓰고 각각 설명하시오. (50점)

I. 역량중심 인적자원관리와 직무중심 인적자원관리의 비교

1. 역량중심 인적자원관리의 개념

1) 역량의 개념

역량(competency)은 가치중립적 관점에서는 사람들이 가지고 있는 특성 및 태도나 행동을 뜻하고, 가치지향적 관점에서는 우수한 성과를 내는 사람들이 보통의 사람들과 다르게 보여주는 특성 및 태도나 행동이라 할 수 있다. 현대 인사조직론과 산업조직심리학에서는 역량을 직무수행에 효과적이거나 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 동기(motives), 특성(trait, 성격 포함), 자아개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술(skill)의 총체로 정의한다. 역량의 구성요소 가운데 동기, 특성, 자아개념 등은 겉으로 드러나지 않는 부분으로서 그 개발 가능성이 높지 않지만, 직무수행에 필요한 기술이나 지식 등은 드러나 있는 부분으로서 그 개발 가능성이 높다.



2) 역량중심 인적자원관리의 의미

인간이 단지 기계의 부속품처럼 미리 정해진 수준까지만 일하는 것이 아니라 기발한 창조력과 새롭게 대응할 수 있는 능력을 가지고 있다는 점에 착안하여 구성원에게 이러한 능력, 즉 역량을 발휘할 수 있는 기회를 주는 관리가 바로 역량중심의 인사관리이다. 즉 역량중심 인사관리(Competency-based HRM)는 인적자원들 각자의 역량을 분석하고 이들을 나열한 다음 이를 기초로 여러 직무를 결합하는 방식이다.

이 방식에서는 직무보다는 유능한 인재를 채용하는데 초점을 두고, 해당 인력으로 하여금 적성과 능력에 부합되는 직무를 수행하게 한다. 특정 직무가 더 이상 조직에 필요하지 않다면 해당 직원으로 하여금 다른 업무를 수행하게 한다.

2. 직무중심 인적자원관리의 개념

1) 직무의 개념

직무(job)는 유사한 직위들이 모인 '하나의 일의 범위'를 뜻한다. 확보관리, 개발관리, 평가관리, 보상관리, 유지관리 등을 합쳐 <인사직무>라 할 수 있다. 직무의 범위가 작을 때는 몇 개의 직무를 합쳐 한 사람에게 부여할 수도 있고, 반대로 하나의 직무를 여러 사람에게 맡길 수도 있다. 전자의 경우에는 직위가 직무보다 넓은 범위를 가지지만, 후자의 경우에는 직무가 직위보다 넓은 범위가 된다.

2) 직무중심 인적자원관리의 의미

직무중심 인적자원관리(Job-based HRM)는 말 그대로 인적자원을 관리하는 기준을 직무(job), 즉 유사한 업무의 집합에 두는 것이다. 채용과 교육훈련 및 평가와 보상 등의 인사기능 수행에 있어 직무의 내용과 난이도 등을

Master the horse, and you'll master the ride. – Phillp Kotler

판단의 준거로 삼는다.

따라서 직무분석과 직무평가가 인사관리의 전제가 되고, 기업이 어떤 업무를 수행할 것인지 사전에 확정되면 이를 토대로 인사정책의 세부사항이 결정된다. 직무가 신설될 경우 신규채용이 필요하고, 직무가 사라질 경우 직위(position)도 사라진다.

3. 두 개념의 비교

미국산업조직심리학회(SIOP)에서는 실제 기업 관리자들을 상대로 조사한 결과를 토대로 직무중심의 인사관리와 역량중심 인사관리의 차이점을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 역량중심 인사관리의 출발점이라 할 수 있는 역량사전(competency dictionary)에는 여러 직무에서 사용될 수 있는 공통적인 역량 정보가 많이 포함되고, 이와 대조적으로 직무중심 인사관리의 출발점인 직무분석결과 (예, 직무기술서, 직무명세서)에서는 직무, 직무집단, 역할 등에서 도출된 구체적 기술(skill) 정보를 더 많이 포함한다. 실제로 역량모델을 이용하면 선발, 수행평가, 보상, 교육 등에 사용될 수 있는 역량들을 만들어 낼 수 있지만 전통적 직무분석에서는 하나 또는 두 개의 구체적 목표(예, 선발) 및 소수의 직무들에서 유용하게 사용될 수 있는 보다 좁고 구체적인 능력에 초점을 둔다.

둘째, 역량중심 인사관리와 직무중심 인사관리 중에 어느 것이 더 조직에 적합한지에 관하여 다수의 관리자들은 역량모델링이 장기적인 측면으로 조직에 더 적합하다고 본다. 이는 인적자원을 통한 가치창출을 강조하는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management)의 관점에 역량모델링이 직무분석보다 더 부합하기 때문이다. 실제로 설문조사 결과들을 종합해 보면 여러 관리자들은 역량모델링이 조직의 목표나 전략과의 정렬(alignment) 측면에서 우수하다고 응답하고 있다.

셋째, 역량중심 인사관리는 직무중심 인사관리에 비해 개인의 인성적인 측면들을 더 많이 다루고 있다. 구체적으로는 성격, 가치관, 태도와 행동방식 등을 분석대상으로 삼는 것인데, 이는 교육훈련과 인력개발에 직접적으로 적용할 수 있는 정보들이다.

넷째, 적용범위에서 차이가 있다. 주로 포괄적이고 거시적인 측면의 분석에 있어서는 역량중심 인적자원관리 방식이 활용될 여지가 크다. 구체적으로는 교육훈련이나 역량개발과 같은 분야에서는 조직이 필요로 하는 핵심역량을 규명하고 이에 따라 종업원의 지식, 기술, 능력에 대한 보완작업을 실시하게 된다. 반면 역량모형에 비해 미시적이고 정교한 속성을 가지는 직무중심 인적자원관리 모형은 구성원의 수용성 문제가 발생할 수 있는 평가와 보상 등의 영역에서 활용될 여지가 크다.

다섯째, 환경변화에 대한 대응 측면에서 역량중심 인적자원관리의 이점이 있다. 기존의 직무기반 인사관리는 기업에 필요한 직무를 먼저 정하고 그에 맞는 사람을 배치하는 방식이다. 환경의 변화에 따라 필요한 직무가 변화하면 그에 따라 직무분석과 평가를 다시 수행하거나 직무시스템을 새로 구축해야 하며, 그에 맞는 사람을 재배치하거나 채용해야 한다. 따라서 환경변화에 대응하기 위한 유연성이 저해되어 신속한 대응이 어렵다는 한계가 있다(Lepak & Snell, 2003). 반면 역량중심 인적자원관리 하에서는 여러 상황에 두루 적용될 수 있는 범용성 있는 역량의 확인과 발굴에 초점을 두므로 오늘날의 격동적 기업환경 하에서 채용과 평가 및 보상시스템에 적용하기 유리한 측면이 많다.

II. 평가센터와 관련 기법

1. 역량평가방법으로서 평가센터의 의의

1) 역량평가의 의미

① 개념

역량평가(능력중심고과)는 앞서 설명한 역량요소를 인사고과의 중심으로 삼는 잠재력 중심의 미래지향적인 평가로서, 종업원의 개발관리 및 유지관리에 주로 활용된다. 종래의 평가관리는 역량보다 주로 성과측면에 집중한 것이 사실이다. 이는 역량 개념의 측정이 어렵기 때문이기도 했지만 기업의 관심사가 주로 단기간의 업적에 치중했기 때문이기도 하다. 그러나 성과를 내기 위해서는 기업이 보유하고 있는 인적자원에 대한 질적 평가가 반드시 이루어져야 하며 이는 인력의 효과적 활용을 위해서도 필요하다.

② 방법

역량평가는 앞서 서술한 역량사전에서 출발한다. 이를 바탕으로 자기고과와 상사고과를 거친 다음, 보유역량과 필요역량간의 차이(gap)을 발견한다. 이 과정에서 역량을 측정할 수 있는 실행과제를 역량평가의 보조적 도구로 활용할 수 있는데, 인사혁신처에서는 고위공무원을 대상으로 실시하는 역량평가 기법을 1:1 역할연기 (평가자와 피평가자가 1:1로 대면하여 문제상황 속의 역할을 수행하는 방법), 1:2 역할연기(평가자 두 명과 피평가자 한 명으로 구성하여 평가자간 갈등이 연출될 때 피평가자가 이를 조정하고 해결하는 과정을 통해 역량을 측정), 인바스켓 훈련, 집단토론 등으로 제시한 바 있다. 이들 평가방법들은 주로 후술할 평가센터법(AC) 방식으로 진행될 수 있다.

2) 평가센터의 의미

① 개념

평가센터(assessment center, AC)는 기업에서 주로 관리자(manager)나 종업원의 선발(S형, selection)이나 인력개발(D형, development), 적성·능력 진단(I형, inventory)을 위하여 후보자들을 2-3일 동안 합숙시키면서 숙련된 관찰자들이 이들을 집중적이고도 체계적으로 평가하는 기법이다. 지원자를 평가하는 평가자 역시 다수로 구성되며, 대개 인사분야 전문가, 해당기업의 인사담당자 등이 동원된다.

② 내용과 효과

평가 내지 진단 목적의 AC는 조직이 직원들에게 기대하는 역량의 수준, 지식의 수준, 스킬의 수준들을 미리 정해 놓고 우선 희망하는 직원들에게 지원하고 응시하게 해 직원들의 현재 역량보유 수준을 진단하도록 개발된 프로그램이다. 진단 목적의 프로그램은 개인과 조직에 모두 이점을 제공한다.

응시한 본인들은 조직에서 원하는 수준과 자신의 현재 수준을 비교할 수 있는 이점과 함께 향후 자신의 경력 개발에 중요한 단서를 포착하는 기회를 제공받는다. 조직의 입장에서는 어떤 직원이 어떤 역량, 어떤 지식, 어떤 스킬을 어느 정도 보유하고 있는지 파악해 전산 시스템에 입력해 두었다가 개인 상담 시에 피드백 자료로 활용하기도 하고 배치 전환 시에 참고자료로 활용하기도 하고 중요한 프로젝트 태스크포스팀(TFT)을 구성할 때 일정한 검색 조건으로 검색하면 적임자를 쉽고 빠르게 찾을 수 있는 이점이 있다.

2. 평가센터 운영 시 사용되는 기법들

(이하의 기법들 가운데 4가지를 개념과 장단점 중심으로 서술하면 됩니다.)

1) 팀워크 훈련

① 의의

팀워크 훈련(teamwork training)은 개인이 팀의 활동에 참여하여 팀의 목표를 공동으로 추구하며, 이 과정에서 팀의 규범에 동의하여 팀 구성원으로서 유대를 강화해 나가는

교육훈련의 기법이다.

② 사례

산악등반이나 지옥훈련으로 불리는 각종 외부 훈련프로그램이 바로 팀웍 훈련의 사례가 된다.

③ 특징

반드시 팀 인원의 1/4 가량을 기존 내부인으로 구성하여야 한다. 그래야만 교육대상이 그들을 통해 조직의 팀 운영과 행동양식을 습득할 수 있기 때문이다.

④ 효과

첫째, 피교육생들은 팀웍 훈련을 통해 조직의 팀 협동 문화를 직접 체험하고 느낄 수 있다. 둘째, 신입사원과 내부인간의 팀 활동을 통해 팀과 조직의 가치를 습득하고 가꾸어 갈 수 있다. 셋째, 기존의 관료적 조직명령과 위계서열 하에 익숙해진 종업원들의 업무문화를 팀 중심으로 효과적으로 바꾸어 놓을 수 있다.

2) 인바스켓 훈련(in-basket training)

① 개념

인바스켓 훈련은 관리자의 의사결정능력 제고를 위해서, 가상의 기업에 관한 정보를 제공한 뒤 특정 상황에 대한 문제해결을 시도하게 하는 기법이다.

② 장점

모의상황이 다양하고 실제상황과 유사하기 때문에 훈련자들에게 흥미를 유발할 수 있다.

③ 단점

훈련효과(업무상황에 대한 대처)를 계량적으로 측정하는 것이 어렵다.

3) 비즈니스 게임(business game)

① 개념

이는 기업의 경쟁상황에서 올바른 의사결정능력을 제고시키기 위해 개발된 것으로 “경영의사결정-결과분석-피드백”의 과정을 반복하며 의사결정의 질을 높이는 능력을 제고하는 교육훈련의 기법이다.

② 장점

의사결정 결과에 대한 피드백이 즉각적으로 이루어지므로, 의사결정의 효과성 및 정확성 여부에 대한 판단이 가능하다.

③ 단점

참가자들이 경영원리에 입각한 의사결정보다 게임에 이기는 데만 집중할 가능성이 있다.

4) 사례 연구(case study)

① 개념

사례연구는 관리자의 의사결정능력 향상을 위하여 개발된 기법으로, 실제로 일어난 일련의 사건과 현황들을 교육참가자에게 제시하고 참가자들은 각 사례별 문제점, 원인, 대안 등을 찾아 발표하는 방식의 교육훈련 방법이다.

② 장점

현실의 사례가 학습의 자료가 되므로 흥미와 학습동기를 유발할 수 있으며, 기업의 실제 당면 과제에 대한 학습이 가능하다.

③ 단점

적절한 사례확보가 쉽지 않으며, 학습의 진도에 대한 측정이 어려우며 이론의 체계적 학습이 쉽지 않다는 단점이 있다.

5) 역할연기법(role playing)

① 개념

관리자뿐만 아니라 일반 종업원을 대상으로 인간관계에 대한 태도개선 및 인간관계기술의 향상 목적으로 실시 가능한 교육훈련 기법으로서, 각 상황에 따른 역할(기대되는 행동양식)을 수행함으로써 각자의 입장을

이해하는 동시에 이상적인 행동패턴을 확인하는 데도 도움이 된다.

② 장점

교육참가자에게 흥미와 체험감을 주고, 연기에 나타난 문제점의 분석을 통해 개인의 약점에 대한 파악이 가능하며, 아는 것과 행동하는 것 사이의 격차(knowing-doing gap)를 줄일 수 있다.

③ 단점

수많은 역할이 요구되는 기업환경에서 역할연기를 적용할 수 있는 교육범위가 제한적이라는 점이 문제로 지적되고 있다.

6) 행동모델법(behavior modeling)

① 개념

행동모델법은 관리자 및 일반 종업원에게 어떤 상황에 대한 가장 이상적인 행동을 제시하고 교육참가자가 이 행동을 이해하고 그대로 모방하게 하는 방법으로서, 특정한 행동의 이유나 과정을 이해시키고 이를 토대로 행동의 변화를 유도하는 과정을 뜻한다.

② 장점

기업에서의 인간관계와 관련되는 구체적 상황에 대한 이상적 행동을 제시해 주며, 실무에서의 시행착오를 줄이는데 도움이 된다.

③ 단점

기법의 개발에 비용이 많이 들며, 이러한 방식으로 학습이 가능한 행동의 수가 많지 않다.

제2문. 전략적 인적자원관리(SHRM: Strategic Human Resource Management)와 관련하여 자원기반관점(RBV: Resource-based View)의 개념과 핵심요소 4가지를 쓰고 설명하고, SHRM 관점에서 인적자원관리 부서의 역할 4가지를 쓰고 설명하시오. (25점)

답안의 구성

I. 전략적 인적자원관리와 자원기반관점의 핵심요소

1. 전략적 인적자원관리의 의미

전략적 인사관리(SHRM, strategic human resource management)는 조직의 전략과 연계되어 설계되고 운영되는 인적자원의 관리방식으로 정의할 수 있다. 전략적 인사관리는 조직이 선택한 전략을 후원할 수 있는 인사관리 방안들을 개발하고, 조직전략과 조화를 강조한다는 점이 특징이다.

2. 자원기반관점의 개념과 4대 핵심요소

1) 등장배경

20세기 전반기에 형성되었던 '기계적 접근(the mechanical approach)'과 '인간관계적 접근(the human relations approach)'은 생산성 향상이라는 인사관리의 목적에 도달하기 위한 서로 다른 길을 제시해 주었다. 그러나 점차 치열해지는 기업경영환경은 기업이 가지고 있는 제 자원을 최대한 목적지향적으로 동원•활용할 것을 요구하게 되었으며 이러한 시각에 입각하여 인적자원관리에 대한 '전략적 접근(the strategic human resource management)'이 대두하게 된다. 자원기반관점은 바로 이러한 토대 위에서 형성되었으며, 전략적 인적자원관리의 이론적 근거가 된다.

2) 이론의 핵심내용

자원기반관점(resource-based view, RBV)은 기업이 경쟁사가 가지지 못한 자원을 보유함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다는 이론적 관점으로서, 펜로즈와 바니 등에 의해 정립되었다.

펜로즈(Penrose)는 그의 저서 『The theory of the growth of the firm』에서 기업이 가치창출자원의 묶음(a bundle of potential services)이라는 새로운 시각을 제시하였고, 그 뒤를 이은 바니(Barney)는 재무적 자원과 물적 자원에 이어 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 인적자원과 조직역량자원(organization capability resource)이라는 개념을 제시하였다.

종래에는 종업원을 비용(cost)으로 보는 관점이 지배적이었다. 여기서는 종업원을 고용하는 것이 인건비를 발생시키며 이는 손익계산서(income statement)상의 비용이 증가하는 것으로 간주되었다. 하지만 점차 종업원을 자산(asset)이자 지속적 경쟁우위의 원천으로 보려는 관점이 확산되었다. 이는 구성원을 기업이 보유한 다른 자산들과 연계하여 사업전략의 효율적 달성에 활용해야 한다는 것이다. 즉 종업원은 인적자원(human resource)이며, 이는 비용이 아니라 재무상태표(balance sheet)상의 무형자산과 유사한 개념으로 간주된다. 이러한 주장의 근거는 자본이나 기계와 같은 물적 자원은 경쟁기업도 쉽게 획득할 수 있지만, 아이디어나 기술 및 창의력과 같은 부가가치 창출요소는 다른 경쟁기업들이 쉽게 모방할 수 없기 때문이다.

2. RBV의 4대 핵심요소: 인적자원관리가 경쟁우위창출에 기여하는 이유

인사관리의 시스템적 투입-과정-산출 모형에서 기존의 해석에 의하면, 인사관리과정은 투입과 산출을 매개하는

기능을 수행한다는 점에서만큼은 그 역할에 의심의 여지가 없지만 구체적으로 그 과정이 성과에 얼마나 기여하는지는 명확히 파악하기가 어렵다는 점에서 일종의 블랙박스(black box)로 취급받았다. 그러나 라이트와 맥마한(Wright & McMahan)은 인적자원과 특정 인사제도가 지속적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 네 가지 상황을 RBV에 입각하여 제시하였다.

첫째, 인적자원의 특수성(specificity)을 활용하여 기업이 가치(value)를 창출할 수 있다면 우선 해당 인적자원은 기업경쟁력의 원천이 될 수 있다. 예를 들어 창의적인 아이디어를 낼 수 있는 종업원을 보유하는 IT기업은 그렇지 않은 기업에 비해 상대적으로 높은 수익을 획득할 수 있을 것이다. 이는 경제학에서 말하는 렌트(rent, 지대), 즉 정상가치 이상의 수익을 창출하는 원천으로서 인적자원의 역할에 주목하는 것이다 . 가치있는 인적자원을 통해 기업은 효율성(비용절감)과 효과성(고객가치 창출)을 실현할 수 있다 .

둘째, 일반적으로 남보다 우수한 능력을 갖춘 인재는 희소성(rare)을 가지고 있기 때문에 기업이 그러한 인적자원을 채용하고 유지시키기 위해서는 타당한 채용제도와 유연한 보상제도가 필요하다.

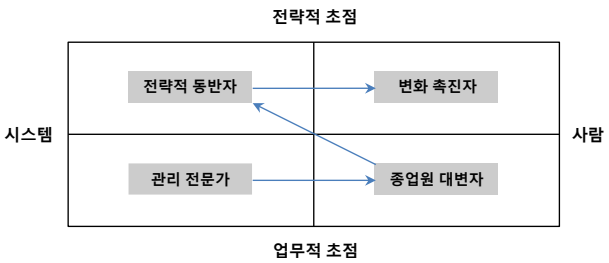
셋째, 경쟁기업이 모방할 수 없는(inimitable) 인적자원과 인사제도라야 경쟁우위의 원천이 된다. 인적자원은 기업의 정책이나 관행, 문화를 형성하는 특수한 관계 속에서 활동하며, 각각의 제도는 타 제도 및 관행과 긴밀한 연계하에서 실천되는 것이므로 경쟁우위의 원인으로 쉽게 모방될 수 없기 때문이다.

넷째, 인적자원이 지속적인 경쟁우위의 원천이 되기 위해서는 대체불가능(non/un-subtitutable)해야 한다. 즉 우수한 종업원을 보유한 기업이 한 번 경쟁우위를 확보하면 다른 기업이 유사한 자질(specification)을 갖춘 인적자원을 채용하더라도 해당 인력으로 인한 경쟁우위가 완벽히 대체될 수 없을 뿐만 아니라, 해당 인력을 영입하는데 성공했다 할지언정 해당 인력이 기존 기업에서와 같은 성과를 낼 수 있으리라 장담하기가 쉽지 않다. 따라서 한번 인적자원을 통한 우위를 확보한 기업은 지속적으로 경쟁우위를 지속하는 경우가 많다.

II. SHRM 관점에서 인적자원관리 부서의 4가지 역할

1. 배경

울리히(Ulrich)는 그의 저서에서 인사부서(또는 관리자)가 대체적으로 여러 가지의 역할을 주로 수행한다고 주장하였다. 그가 인사관리자의 역할을 복수로 규정한 까닭은 복잡한 현대의 경영환경 속에서 인사관리가 대응해야 하는 제 요소가 양면성을 띠고 있기 때문이다. 구체적으로 살펴보면, 인사관리의 초점(focus)에 있어서는 전략적이면서도 장기적인 관리를 수행하는 동시에 업무적이면서도 단기적인 인사관리 니즈(needs)에 부응해야만 한다. 또한 인사관리 활동(activity)의 내용적 측면에 있어서는 경영의 일반적인 과정과 절차에 대한 구조 지향적 관리를 하는 동시에 구성원의 동기부여에 대한 기능 지향적 관리를 동시에 수행해야 한다.



2. 인사부서의 네 가지 역할

인사관리자는 관리의 초점과 활동의 내용에

따라 모두 네 가지의 역할을 수행하게 된다.

1) 관리 전문가(administrative expert)

이는 업무적이고 단기적인 관점에서 인사제도의 관리에 초점을 두는 인사관리자의 역할이다. 여기서의 ***주요 과업은 조직 프로세스와 관리과정(management process)의 관리***가 되며, 이를 통해 궁극적으로는 제도와 구조의 효율화를 꾀하는 것을 그 목표로 한다.

2) 종업원 대변자(employee champion)

이는 업무적이고 단기적인 관점에서 종업원의 동기와 상호작용에 초점을 두는 인사관리자의 역할이다. 여기서의 ***주요 과업은 종업원의 니즈가 무엇인지를 파악하여 지원책을 강구하는 것***이며, 이를 통해 궁극적으로는 종업원의 동기유발과 자질 및 능력의 향상을 꾀하는 것을 그 목표로 한다.

3) 전략적 동반자(strategic partner)

이는 전략적이고 장기적인 관점에서 인사제도의 관리에 초점을 두는 인사관리자의 역할이다. 여기서의 ***주요 과업은 경영/사업전략에 부합되는 인사관리 시스템을 확립하는 것***이며, 이를 통해 궁극적으로는 전략의 실현(strategy implementation)을 꾀하는 것을 그 목표로 한다.

4) 변화 촉진자(change agent)

이는 전략적이고 장기적인 관점에서 종업원의 동기와 상호작용에 초점을 두는 인사관리자의 역할이다. 여기서의 ***주요 과업은 변화 및 변혁의 상황에서 종업원들이 효과적으로 변화를 수용하고 이에 적응할 수 있도록 돕는 것***이며, 이를 통해 궁극적으로는 조직유효성(또는 조직효과성)의 제고를 위한 새로운 조직으로의 변화를 꾀하는 것을 그 목표로 한다.

3. 인사부서의 역할 변화

전통적인 인사관리에서는 관리 전문가와 종업원 대변자로서의 인사관리자 역할을 강조해 왔으나, 최근에는 전략적 동반자와 변화 촉진자로서의 역할에 대한 관심이 증가하고 있다. 실제로 조직의 혁신과 변화를 성공적으로 수행하기 위해서는 변화 촉진자가 반드시 필요하며, 경영전략의 효과적 수행을 위해서 전략적 동반자가 필수적으로 요청된다.

하지만 이것이 기존의 인사관리 기능들을 경시해야 한다는 논리로 연결되는 것은 아니다. 여전히 관리 전문가와 종업원 대변자는 인사관리의 효과성 제고를 위해서 인사관리자가 기본적으로 당연히 수행해야만 하는 중요한 기능이 된다. 결론적으로 복잡하고 다양한 오늘날의 경영 및 인사 환경에서는 울리히의 주장대로 인사관리자가 복수의 역할을 균형있게 수행하는 것이 타당하다고 볼 수 있다.

제3문. 근로기준법상 직장 내 괴롭힘의 개념을 설명하고, 직장 내 괴롭힘 발생 시 조치방안 중 3가지만 쓰고 설명하시오. (25점)

답안의 구성

I. 근로기준법상 직장 내 괴롭힘의 개념

1. 직장 내 괴롭힘의 이론적 위상

직장 내 괴롭힘은 인사조직론 분야에서는 반생산적 직무행동의 일종이다. 반생산적 직무행동(counterproductive work behavior)은 기물파손, 사보타지, 절도, 생산 방해, 자원 낭비, 약물 남용, 험담, 인신공격, 괴롭힘 등을 포함한다. 이러한 행동양식이 자주 나타나는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 직무성과가 높다고 할 수 없다.

2. 입법취지

직장 내 괴롭힘에 관한 근로기준법의 개정을 통해 해당 행위의 개념을 법률로 명시 및 금지하고, 괴롭힘 발생 시 조치 의무 등을 규정함으로써 근로자의 인권과 노동권을 보호하는데 있다.

3. 내용

근로기준법에서 규정하고 있는 직장 내 괴롭힘은 사용자 또는 근로자가 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위를 뜻한다.*(근로기준법 제76조의2)* 이상의 내용을 세분화하면 다음과 같다. (이하 내용은 고용노동부 매뉴얼을 참조하였음)

1) 우위성

기본적으로 지휘명령 관계에서 상위에 있는 경우를 말하나, 직접적인 지휘명령 관계에 놓여있지 않더라도 회사 내 직위 · 직급 체계상 상위에 있음을 이용한다면 지위의 우위성 인정이 가능하다.

2) 업무상 적정범위를 넘음

행위자가 피해자에 비하여 우위성이 인정되더라도 문제된 행위가 업무관련성이 있는 상황에서 발생한 것일 필요가 있다.

다만 여기서의 업무관련성은 '포괄적인 업무관련성'을 의미한다고 보아야 할 것이므로, 직접적인 업무수행 중에서 발생한 경우가 아니더라도 업무수행에 편승하여 이루어졌거나 업무수행을 빙자하여 발생한 경우 업무 관련성의 인정이 가능하다.

3) 신체 및 정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화

근무환경을 악화시키는 것이란 그 행위로 인하여 피해자가 능력을 발휘하는 데 간과할 수 없을 정도의 지장이 발생하는 것을 의미하며, 행위자의 의도가 없었더라도 그 행위로 신체적·정신적 고통을 받았거나 근무환경이 악화되었다면 해당 요건을 충족하는 것으로 본다.

II. 직장 내 괴롭힘에 대한 조치방안

직장 내 괴롭힘에 대하여 근로기준법에서 규정하는 조치방안은 다음과 같다.

- 누구든지 직장 내 괴롭힘 발생사실을 사용자에게 신고 가능(제76조의3제1항)
- 직장 내 괴롭힘 발생사실을 신고받거나 인지한 경우 사용자는 지체 없이 조사할 의무(제76조의3제2항)
- 사용자는 괴롭힘 피해자 의견을 들어 근무장소 변경, 유급휴가 명령 등 적절한 조치(제76조의3제3항 및 제4항)
- 직장 내 괴롭힘이 확인된 경우 사용자는 행위자에 대한 징계 등 적절한 조치 의무(제76조의3제5항)

- 직장 내 괴롭힘 발생사실을 신고하거나 피해를 주장한다는 이유로 피해근로자에 대한 해고 등 불이익한 처우 금지(제76조의3제6항) (위반 시 3년 이하의 징역 또는 3천만 원 이하의 벌금)
- 직장 내 괴롭힘의 예방 및 발생 시 조치에 관한 사항 등을 정하여 취업규칙에 필수적으로 기재(제93조제11호)

이상의 내용 중 3가지에 관하여 설명하면 다음과 같다.

(직장 내 괴롭힘에 대한 조치내용을 설명하는 부분에서는 상기 나열된 법조항에 대한 상세서술이나 해설을 하는 것이 바람직합니다. 이는 노동법학의 영역이고 인사관리 전공자인 제 영역은 아닌 듯 하여, 고용노동부 매뉴얼에서 제시하는 사항을 옮기는 것으로 이하 답안내용을 갈음합니다.)

1. 사내 규범의 확립: 취업규칙의 개정

외국의 직장 내 괴롭힘의 예방에 관한 매뉴얼에서 공통적으로 강조하고 있는 것이 바로 최고경영자에 의한 정책선언문과 이를 실현하는 자체규범의 제정이다. 이를 고려하여 개정 근로기준법에서도 사내 규범인 취업규칙에 직장 내 괴롭힘의 예방 및 발생 시 조치에 관한 사항을 필수적으로 기재하도록 하였다.

직장 내 괴롭힘 행위자에 대한 사내 징계규정을 신설 또는 강화하는 내용은 근로조건의 불이익한 변경으로 근로자 과반수의 동의를 얻을 필요가 있으며, 그 외의 직장 내 괴롭힘 예방과 발생 시 조치절차 관련 내용은 근로자 과반수의 의견을 들어 정하면 된다.

구체적으로는 ① 직장 내 괴롭힘이 금지된다는 것, ② 직장 내 괴롭힘 가해자에게는 강력한 제재를 한다는 것, ③ 피해자에 대해서는 보호조치가 이루어진다는 것을 직원들이 확인할 수 있도록 명시할 필요가 있다.

만약 직장 내 괴롭힘의 행위유형을 추상적으로 규정하는 경우 구체적으로 사건이 발생한 경우 괴롭힘 판단에 대한 구체적 기준으로 활용될 수 없다는 점을 감안해야 한다. 따라서 예시를 통해 조직 구성원들에게 금지행위가 무엇인지 명확히 알릴 수 있는 방식으로 규율하는 것이 좋고, 기업이 처한 내·외적 상황을 충분히 고려하여 발생 가능한 괴롭힘 유형을 가능한 한 충분히 명시적으로 정하는 것이 바람직하다. 직장 내 괴롭힘 발생 시 조치에 관한 사항은 직장 내 성희롱에 관한 조치절차 등 기존의 고충처리시스템을 활용할 수 있다.

2. 피해자 중심의 문제 해결 원칙 확립

직장 내 괴롭힘 사건의 사업장 내 해결에 있어서 가장 중요한 것은 피해자의 피해상태의 회복, 인격권이 보호되는 근무환경의 확립이라 할 수 있다.

이러한 관점에서 해당 사안에 대해서는 피해자가 피해사실이 없었던 상태로 돌아가 다시 건강한 직장생활을 할 수 있도록 회복시키는 방향으로 접근할 필요가 있으며, 또한 유사한 피해가 반복되지 않도록 행위자에 대한 재발방지조치, 전반적인 조직문화제도의 개선 동도 검토하는 것이 바람직하다.

3. 철저한 조사체계 확립을 통한 원인규명과 대책 수립

상담과정에서 피해자가 정식 조사를 통한 해결을 요청한 경우, 신속하게 조사 방향, 조사범위 및 조사대상 등을 결정해야 한다.

구체적인 조사기간, 조사자, 조사위원회 구성 등에 대해서는 취업규칙으로 규범화하여 사전에 내부구성원들에게 주지시킬 필요가 있으며, 조사위원회를 통하여 조사하는 경우 위원장은 지체 없이 조사 위원회를 구성하여

접수된 사건을 처리해야 한다.

통상적으로 사건조사와 처리는 인사팀, 법무팀, 감사팀 등에서 실시하며, 사건이 복잡하거나 다양한 당사자가 연계된 경우 등 조사자 개인이 처리가 어렵다고 판단되는 경우 위원회 방식 또는 외부 전문가 참여 등을 고려할 수 있다.

사안에 따라서는 노조 대표나 노사협의회 위원을 조사에 참여시키는 것도 고려 가능하며, 대표이사가 행위자로 지목된 경우에는 대표이사의 선임 또는 해임 등의 결정권한을 가진 기관에서 결정할 수 있도록 별도의 절차를 마련할 필요가 있다.

조사는 공정성 및 신뢰성 확보를 위하여 감사(監査, Audit)가 조사를 직접 실시하고 이사회에 보고하도록 별도 체계를 갖출 필요가 있으며, 이 경우 감사는 회사의 비용으로 외부 전문가 등을 참여시키거나 외부 기관에 의뢰하여 조사를 수행할 수 있도록 하는 것이 적절하다.