

# 1쪽

## 【문제 1】

역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)와 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. Intro

전통적으로 기업의 목표달성은 직무를 효과적으로 달성하면 되는 것이기 때문에 기업의 유효성은 정해진 직무가 얼마나 잘 달성되는지에 달려 있다고 생각되었다. 그러므로 현대경영의 초기부터 사람들은 기업의 목표달성에 필요한 직무들을 선정하여 순서대로 나열해 놓고 인적자원을 직무가 수행되는 현장에 배치하였다. 그렇게 되면 자동적으로 산출물이 나오고 그것이 원래 계획했던 조직목표에 이르는 수준이 된다고 여겼다. 이를 우리는 '직무중심(job-based)의 인적자원관리'라고 불렀다. 그러나 이러한 모델은 기업목표에 맞는 산출을 미리 예측하고 모든 직무 프로세스를 거기에 맞춘 것이기 때문에, 직무를 진행하는 도중에 창조적인 변화나 갑작스런 예외에 즉각적으로 대응하기 어려웠다. 따라서 오늘날은 인간중심(person-based)의 역량중심 인적자원관리가 필요하게 되었다. 인간이 단지 기계의 부속품처럼 미리 정해진 수준까지만 일하는 허수아비가 아니라, 기발한 창조력과 새롭게 대응할 수 있는 능력을 가지

고 있다는 점에 착안하여 종업원에게 이러한 능력 즉 역량을 발휘할 수 있는 기회를 주는 관리가 바로 역량중심의 인적자원관리라고 할 수 있다. 아래에서는 직무중심 인적자원관리와 역량중심 인적자원관리 각각의 특징에 대해 설명하고 이를 비교하여 논하고자 한다. 또한 현대 역량중심 인적자원관리에서 역량을 평가하는 방법 중 하나인 평가센터법에 대해 서술하겠다.

## II. 직무중심 인적자원관리(Job-based HRM)

### (1) 직무중심의 인적자원관리 의의

직무중심의 인적자원관리란 인성, 자질보다는 '일 또는 직무'를 중심으로 관리하는 방식을 말한다. 즉, 일, 직무를 먼저 명확히 분석하고 정의하여 각각의 직무에 적합한 자격요건(기술, 지식, 능력 등)을 가진 인적자원을 선발하여 관리하는 방식을 의미한다.

### (2) 직무중심의 인적자원관리 특징(장/단점 위주로 서술)

#### 1) 장점

직무중심 인적자원관리의 장점은 다음과 같다.

첫째, 직무에 기반한 보상을 실시함으로써 객관성과 공평한 보상관리를 실시할 수 있다. 대표적으로 직무급을 임금체계로 도입하게 되는 경우 '동일노동 동일임금' 실현이 가능하다.

### 3쪽

둘째, 보다 나은 직무로 이동을 하기 위해서는 해당 직무가 요구하는 자격요건이 있으므로 구성원들에게 능력개발을 장려하고 공평한 능력발전의 기회를 제공할 수 있다. 이에 따라 인적자원의 자질이 높아질 수 있다.

셋째, 기존의 연공급을 활용하고 있는 기업은 종업원들의 근속연수에 따라 인건비 부담이 증가하였으나 직무급을 도입하게 되면 동일노동 동일임금을 실현하게 되어 기업의 인건비 부담을 줄일 수 있다.

#### 2) 단점

직무중심 인적자원관리의 장점이 많으나 다음과 같은 단점도 존재한다.

첫째, 정확한 직무에 대한 분석 및 평가가 이루어지지 않으면 공정한 보상시스템을 구축하기가 힘들며 나아가 구성원 간의 불화와 반목을 증폭시킬 우려가 있다.

둘째, 직무중심의 인적자원관리는 직무를 강조하기 때문에 인간적 요소를 무시할 수 있다. 따라서 관리의 비인간화 및 인간성 상실 또는 애사심 악화로 이어질 수 있다.

### III. 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)

#### (1) 역량중심 인적자원관리 의의

역량중심 인적자원관리란 인적자원의 인성, 자질 등을 중심으로 관리하는 방식을 말한다. 즉, 직무, 기술보다는 사람의 역량을 중시하는 관리방

적이다. 그러므로 성과와 직접적으로 관련된 종업원의 행동특성을 구체적으로 찾아내어 선발할 때, 교육할 때, 보상할 때 언제나 그것을 강조하고 가르치면서 인적자원관리를 하는 것이 역량중심의 인적자원관리이다.

## (2) 역량중심의 인적자원관리 특징

첫째, 역량중심의 인적자원관리는 기업전략과 개인능력을 연계할 수 있다. 역량중심 인적자원관리는 사업을 일으키는 핵심역량과 구성원들의 핵심역량을 연계시킴으로써 우리 기업이 안고 있는 인력과잉 및 인재부족이라는 문제점을 해결하고 기업 전략에 적합한 인재중심으로 사업을 영위할 수 있게 해준다.

둘째, 종업원 내재적 동기부여가 가능하다. 대개의 기업들은 종업원들에 대해 경제적인 보상으로만 사기를 향상시키고자 하였다. 그런데 역량을 중시한다는 것은 종업원들이 역량을 개발하고 더 많은 역량을 쌓아나가도록 도와주는 것인데, 바로 사기를 북돋우는 역할을 하는 것이다.

셋째, 인재선발과 배치의 적합화를 실현할 수 있다. 역량중심의 인사채용 모델은 기업이 필요로 하는 직무를 수행하는 데 가장 적합한 역량을 가진 사람을 확보하고, 그들을 업무에 배치할 때에도 구체적인 행동지침을 마련해준다.

## 5쪽

### (3) 역량평가 방법(평가센터법(AC)을 중심으로 서술)

올바른 역량중심 인적자원관리가 실시되기 위해서는 역량에 대한 정확한 평가가 선행되어야 한다. 역량을 평가하는 방법은 다양하나 그 중 평가센터법(AC)을 중심으로 서술하고자 한다.

#### 1) 의의

평가센터방법(Assessment Center Method)이란 기업이 주로 관리자 계층의 선발을 위하여 사용되는 방법인데, 후보자들을 2~3일 동안 합숙시키면서 훈련받은 관찰자들이 이들을 집중적으로 관찰하고 평가함으로써 관리자 선발이나 승진 의사결정에 있어서 신뢰성과 타당성을 높이기 위해 시행되는 체계적인 선발방법을 의미한다.

#### 2) 진행방법

평가센터의 진행절차를 살펴보면, 먼저 평가대상이 되는 선발 또는 승진 후보자를 선정하고 관찰자와 평가자에 대한 훈련을 실시한 후 관찰 및 평가기준을 정하는데 이때는 협동심, 의사소통, 경쟁력, 조직 내 행동, 독립심, 감정의 통제력, 자신감, 추진력, 대화 및 설득력 등을 주요 기준으로 삼는다. 그 다음 연습 및 테스트를 하게 되는데 6~12명 정도가 한 그룹이 되어 여러 테스트(적성검사, 인터뷰, 필기시험, 사례학습, 역할 연기 등)를 적절히 결합하여 실시한다. 테스트까지 완전히 끝나면 사전에 합의된 기준에 따라 참가자들의 행동이 분석되고 평가된 후, 이 결과를 선발(참가자 중에서 적합한 자를 선발)과 인력개발(재교육, 배치, 전환)시 사용하게 된다.

## 3) 평가센터 운영 시 사용되는 기법

평가센터를 운영할 때 사용되는 기법은 다양하다.

## ① 역할연기법(role playing)

역할연기법은 관리자뿐만 아니라 일반 종업원을 대상으로 인간관계에 대한 태도개선 및 인간관계기술을 제고시키기 위한 기법이다. 역할이란 '기대되는 행동패턴'으로서 교육참가자는 어떤 상황을 교육실시자로부터 부여받고 가장 효과적이라고 판단되는 행동을 하게 된다.

## ② 행동모델법

행동모델법은 관리자 및 일반 종업원에게 어떤 상황에 대한 가장 이상적인 행동을 제시하고 교육참가자가 이 행동을 이해하고 그대로 모방하게 하는 것이다. 기업상황에서는 대개 특정상황에 대한 이상적인 행동을 비디오테이프에 담아 이를 교육참가자에게 보여주고 행동이유, 과정 등을 이해시키고 이를 그대로 반복 연습함으로써 행동변화를 유도하는 것이다.

## ③ 인-바스켓 기법

인 바스켓 훈련은 관리자의 의사결정능력을 제고시키기 위해 개발된 것이다. 훈련실시자는 훈련참가자에게 가상의 기업에 대한 정보, 즉 생산 제품, 조직구조, 종업원에 대한 정보 등을 제공한 후 이들에게 특정 경영상황에서 문제해결을 위한 의사결정을 하게 한다.

## ④ 경영게임법

경영게임법은 기업의 경쟁상황에서 올바른 의사결정능력을 제고시키기 위해 개발된 기법이다.

**IV. 직무중심 인적자원관리와 역량중심 인적자원관리 비교(인사관리 과정을 중심으로 서술)**

**1. 선발과 배치**

직무중심 인적자원관리는 배치할 직무를 먼저 결정하고 여기에 적합한 자격요건을 가진 사람을 선발하여 배치하게 된다. 반면 역량중심 인적자원관리는 조직이 경쟁우위를 확보하기 위해 꼭 필요한 인적역량을 분명하게 제시하여 이에 부합하는 인재를 선발하고 선발된 인재의 역량에 맞는 직무를 배치하여 적재적소 배치를 실현하게 된다.

**2. 교육훈련과 개발**

직무중심 인적자원관리는 각 직무에 대한 분석과 평가가 명확하다면 직무에서 요구되는 인적자격요건이 분명하므로 이를 중심으로 교육훈련 및 경력경로를 활용한 경력을 개발할 수 있다. 반면 역량중심 인적자원관리는 경영환경의 불확실성과 복잡성이 높아지면서 조직 전반적으로 창의적 아이디어가 요구되고 있으므로 이러한 창의력 향상 및 유연한 사고력 증진에 교육훈련의 초점을 두고 있다.

**3. 평가와 보상**

직무중심 인적자원관리는 직무급 중심의 평가와 보상이 이루어진다. 직

무급(job-based pay)은 조직 내 존재하는 직무들을 평가하여 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다. 즉, 직무의 중요도, 난이도, 책임도, 작업조건 등을 기준으로 각 직무의 상대적 가치를 평가하고 그 결과에 따라 임금을 결정한다. 반면 역량중심 인적자원관리는 직능급 중심의 평가와 보상이 이루어진다. 직능급은 종업원이 직무를 수행하는 데 요구되는 능력을 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다. 즉, 직능급은 종업원의 직무수행능력(직능)의 발전단계에 따라 일정한 자격기준(직능자격등급)을 설정하고 이를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다.

## V. 소결

이상에서 직무중심 인적자원관리와 역량중심 인적자원관리에 대하여 살펴보았다. 최근 기업환경의 불확실성과 복잡성이 높아지면서 역량중심의 인적자원관리 체계가 HR의 새로운 트렌드로 부각되고 있다. 하지만 이러한 트렌드가 부각된다고 해서 직무가 대체가능하다거나 중요하지 않다는 말은 아니다. 따라서 가장 바람직한 인적자원관리 방법은 상황론적 접근법에 따라 기업의 상황(제조업 vs IT산업)에 적합한 인사관리를 실시하는 것이다.

**【문제 2】**

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

**I. 전략적 인적자원관리 의의**

전략적 인적자원관리는 인적자원관리가 조직의 목표 및 전략과 연계되고 인적자원관리 활동들 간에도 조화를 이루도록 하여 조직의 전략적 목표를 달성해가는 과정을 말한다.

**II. 전략적 인적자원관리 등장 배경**

전략적 인적자원관리는 1990년대 이후 인적자원의 전략적 중요성이 강조되면서 기존의 전통적 인적자원관리 개념이 조직의 목표 및 전략과 연계되어 전략적 인적자원관리가 실무현장에서 광범위하게 확산되었다.

전략적 인적자원관리는 인적자원관리의 각 기능적 활동들에 대한 관리에서 더 나아가 인적자원관리와 기업전략간의 결합, 그리고 인적자원의 전략적 관리를 통한 기업 경쟁력 강화에 초점을 둔다. 이를 위해 전략적 인적자원관리에서는 불안정하고 급변하는 경영환경에서 사람을 지속적

경쟁우위의 원천이 되는 인적 자본(human capital)으로 보고 이들에 대한 투자와 개발을 강조한다. 전략적 인적자원관리에서 사람에 대한 강조는 기업이 보유하고 있는 내부 자원에서 경쟁우위의 원천을 찾는 자원기반관점(resource-based view)에 기초한다. 아래에서는 자원기반관점에 대해 상술하고자 한다.

### III. 자원기반관점(RBV: Resource-based View) 의의

자원기반관점이란 특정 기업이 경쟁력 우위를 확보하기 위해서는 경쟁사가 가지지 못한 자원을 보유해야 하는데 이때 자원이 희소한 가치가 있고 대체불가능하며 모방하기 어려운 자원이 지속적인 경쟁우위 확보에 결정적 역할을 하게 된다. 따라서 자원기반관점의 전략적 인적자원관리는 사람(인적자원)이 이러한 요소에 잘 부합하는 핵심자원이라는 것이다.

### IV. 자원기반관점의 핵심요소 4가지

인사관리의 시스템적 '투입-변환-산출' 모형에서 기존의 해석에 의하면 인사관리과정은 투입과 산출을 매개하는 기능을 수행한다는 점에서 그 역할의 중요성은 의심할 여지가 없으나 그 과정이 성과에 얼마나 기여하는지를 명확히 파악하기 힘들다는 한계점이 있었다. 그러나 라이트와 맥마한은 인적자원과 특정 인사제도가 지속적인 경쟁우위 원천이 될 수 있는 네 가지 요소를 자원기반관점에서 제시하였다.

## 11쪽

첫째, 특정한 인적자원이 기업에 가치(value)를 제공하고 기업마다 그 수요가 다르다면 이것은 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 있다. 여기서 특히 인적자원이 기업특유의 기술을 보유하고 있는지의 여부가 중요하다.

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-substitutable, organized)해야 한다. 즉 우수한 종업원을 보유한 기업이 한 번 경쟁우위를 확보하면 다른 기업이 유사한 자질을 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 가지는 경우가 많다.

## V. SHRM관점에서 인적자원관리 부서의 역할

이상에서 자원기반관점에서 인적자원의 중요성과 핵심요소 4가지를 살펴보았다. 그러면 기업 전략 실행에 핵심요소인 인적자원을 잘 관리하기 위한 인사부서의 역할을 'Ulrich의 인적자원 스태프의 역할모형'을 중심으로 서술하고자 한다.

### 1. 개관

조직에서 인적자원 스태프(staff)는 라인(line)과 조직구성원들을 대상으로 다양한 역할을 수행한다. 인적자원스태프의 역할은 '인사관리 분석의 초점(focus)'을 세로축, '인사관리활동(activity)'을 가로축으로 개념화 할 수 있다.

### 2. 역할의 변화 (비용중심 → 이익중심)

과거에는 행정전문가 역할이 가장 컸으나 최근 행정업무의 자동화로 인해 역할이 축소되고 있는 반면에, 경영전략과 인적자원관리 간 '통합적 연계'가 중시되면서 '전략적 동반자'역할이 크게 확대되고 있다.

#### (1) 행정전문가(administrative expert) : 효율적 인프라 구축

일상적인 인사관리를 지원하며 서비스의 질을 높이는 역할을 한다. 비용을 최대한 줄이는 데 초점을 두고 하부구조를 효율적으로 운영한다.

#### (2) 근로자 대변인(employee spokesman) : 직원 헌신관리

# 13쪽

조직구성원들의 문제를 해결해주고 욕구를 충족시켜줌으로써 조직몰입도를 높이고, 궁극적으로는 조직성과에 기여하게 만든다.

(3) 전략적 동반자(strategic partner) : 조직전략과 최적화

조직의 경영전략과정에 적극 참여하고 인적자원관리와 경영전략을 연계시키는 역할을 한다. 예를 들어 경영이념 정립과정이나 조직설계 과정을 수행한다.

(4) 변화담당자 (change agent) : 변화역량 관리

조직의 변화와 혁신을 촉진하고 조직개발 능력을 고취시키며, 조직문화를 관리하고 주도하는 역할을 한다.

즉, 현대 조직에서 인적자원 스태프는 이들 4가지 역할을 통하여 조직이 <전략목적>과 <성과>를 달성하고, <경쟁우위>를 강화하고 유지하는데 기여한다.

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

### I. 직장 내 괴롭힘 의의

직장 내 괴롭힘이란 사용자나 근로자가 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위를 의미한다. 대한민국에서는 근로기준법에 명문의 규정을 두어 2019년 7월 16일부터 시행하게 되었다.

### II. 직장 내 괴롭힘 이슈 등장배경

직장 내 괴롭힘 금지법은 직장 내 괴롭힘을 규율하는 법규범을 통칭하는 것으로 이는 2014년 대기업 소유주 일가족의 폭언과 폭행 사건, 2018년 2월 간호사의 자살사건으로 촉발된 병원 내 '태움문화' 사건, 2018년 11월 IT업계의 갑질사건 등 직장 내 괴롭힘 문제가 심각한 사회문제로 대두되면서 관련 입법의 필요성이 확대된 결과이다. 따라서, 직장 내 괴롭힘 금지법의 입법 및 시행은 그 자체로 의미가 크다고 할 수 있다.

### III. 직장 내 괴롭힘 발생 시 조치방안

# 15쪽

## 1. 고충처리제도

### (1) 의의

고충을 그대로 방치하는 경우, 노동생산성이 저하될 염려가 있을 뿐 아니라 분쟁이 야기되기 쉽기 때문에 이를 진지하게 받아들여 합리적으로 해결하고자 하는 제도이다.

### (2) 고충처리 방법

① 개인적 고충 : 근로자와 감독자간의 의견교환, 관계상사나 인사부의 중재, 최고간부예의 제의 등에 의하여 해결한다.

② 집단적 고충 : 노사협의회 또는 단체교섭 → 제3자의 중재 → 노동위원회 또는 민사재판

### (3) 효과

고충처리제도는 협동이나 생산성에 악영향을 미치는 불평이나 불만족을 극소화 시킨다. 또한 감독자로 하여금 종업원의 소구권을 인식하게 함으로써 권력과 권위에 편승하기 쉬운 타락과 임의성을 피하도록 노력하게 한다.

## 2. 상담제도(counseling)

이는 직무성과 자체에 초점을 맞추기보다는 종업원의 불평불만이나 희망사항 및 개인적이고 가정적인 고민들을 전문상담자를 통해 자유롭게

상당할 수 있도록 하여 사기 교양을 도모하는 인간관계관리 기법이다.

### 3. 징계(discipline)

징계란 조직구성원의 의무 위반에 대한 제재를 말한다. 징계는 조직구성원이 맡은 바 직무를 좀더 성실하게 수행하고 행동 규범을 준수하게 하기 위한 통제활동으로, 의무 위반자에 대한 제재를 통해 구성원들의 잘못된 행태를 교정하려는 데 주목적이 있다.