

## 2023년도 제32회 공인노무사 제2차 인사노무관리 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
3교시	인사노무관리론	100분		

**[문제 1] 국제인적자원관리에 관한 다음 물음에 답하십시오. (50점)**

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

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

**[문제 2] 인재선발을 위한 지원서 분석도구인 바이오 데이터(bio-data)분석의 개념, 장단점, 그리고 개발단계를 설명하십시오. (25점)**

**[문제 3] 유연한 근로시간제의 대표적 유형으로 선택적 근로시간제와 탄력적 근로시간제가 있다. 각각의 개념, 특징 및 장단점(개인 및 기업 관점)을 설명하십시오. (25점)**

## 해 설 - [ 제 1 문 ] 국제인적자원관리

### [ 1 - (1) 문 ] 국제인적자원관리에 대한 접근방식 4가지 (20)

#### I. 국제인적자원관리의 개념과 중요성

##### 1. 국제인적자원관리의 개념

국제인적자원관리란 기업이 국제화, 세계화로 진전되면서 기업의 경제적 효율성과 구성원의 사회적 효율성을 극대화시키기 위해 인적자원을 대상으로 확보·개발·평가·보상·유지·이직활동을 계획하고 실천하고 통제해가는 제 활동을 말한다.

국제화(Internationalization)란 경제·제도·문화·의식에 있어 개별국가 내부의 개별성을 뛰어넘는 국가 간의 교류를 말하고, 세계화(Globalization)란 개별국가의 개념이 약해지고 세계가 단일의 공동체로 확산되는 것을 의미하는 국제화의 상위 개념으로 지구촌이 하나의 단일 시장이 되는 것이다. 기업 글로벌화가 진행됨에 따라 기업은 Porter 교수가 말하는 가치사슬(Value chain) 내 모든 기능을 동원하여 경쟁력을 갖추려고 노력하고 있다.

##### 2. 국제 인적자원관리의 중요성 : 국내 인적자원관리의 차이점을 통한 중요성

국제 인적자원관리는 국내 인적자원관리보다 훨씬 더 복잡한 문제를 내포하고 있다. 그 이유는 ① 국제기업의 인적자원관리는 국내기업보다 훨씬 많은 기능과 활동을 포함하고, 실무자에게 보다 넓은 시야를 요구하며, ② 본국 직원(Parent Country Nationals : PCN) 중심의 인적자원 관리에서 현지국 직원(Host Country Nationals : HCN)이나 제3국 직원(Third Country Nationals : TCN)으로 중심이 이동하게 되면서 의사결정에 있어서 위험성이 국내보다 높고, 의사결정이 복합적이며, 거래비용(transaction cost) 측면에서 더 많은 위험(risk)과 비용이 소요될 뿐 아니라 ③ 외생 변수(exogenous variables)에 더 많은 영향을 받기 때문이다.

#### II. 국제인적자원관리에 대한 접근방식 4가지(EPRG model, Perlmutter(1969))

##### 1. 국제인적자원관리 전략

기업은 국제화, 세계화로 발전하면서 각각의 상황(규모 등)에 맞는 관리방식이 필요한 바, 이는 지역화(차별화)의 정도와 세계화(통합화)의 정도에 따라 퍼뮤터(Perlmutter)가 제시한 EPRG 접근 방식으로 구분해볼 수 있다.

고	범세계 중심 (geocentric)	지역 중심 (regiocentric)
	본국 중심 (ethnocentric)	현지 중심 (polycentric)
저	저	고
		지역화(차별화)의 정도

##### 2. 본국중심(ethnocentric)의 집권화 전략

본국 인사정책과 관행을 현지국에서도 그대로 적용하는 것으로서, 본사책임자의 엄격한 통제로 본사파견 책임자가 현지국 자회사의 인사관리를 책임지는 형태이다.

<장점>은 본사와 긴밀한 의사소통이 가능하다는 것이지만, <단점>은 현지인의 승진가능성과 자율성이 극히 낮아 소외현상을 야기할 수 있다는 점이다.

##### 3. 현지중심(polycentric)의 분권화 전략

현지국 자회사가 인사관리의 자율권을 갖는 방식으로, 인사관리책임자도 현지국에서 선발하게 된다. <장점>은 현지인들의 승진가능성 및 자율성이 높아지므로 사기향상에 도움이 된다는 점이지만, <단점>은 본사와의 긴밀한 소통의 어려움이 있다는 점이다.

#### 4. 권역(=지역) 중심(regiocentric)의 지역화 전략

일정 지역을 한 영업단위로 설정하고 현지국 기업들을 지역권별로 통합 운영하는 것으로서, 인사관리도 지역권 단위 내에서 자율적으로 결정한다.

<장점>으로는 지역 내의 의사소통이 원활해지는 점이 있으나, <단점>으로는 복잡한 의사채널의 형성으로 의사결정이 느려진다는 점이 있다.

#### 5. 세계 중심(geocentric)의 범세계화 전략

범세계적 네트워크로 인사관리도 최적결합의 원칙에 따라 운영하는 것이다.

<장점>으로는 본국인, 현지국인, 제3국인을 가리지 않고 가장 적합한 인재를 능력위주로 선발하여 사용하는 점이 있으나, <단점>으로는 국가 간의 상황(중동지역 등)에 따라 갈등유발의 가능성을 배제할 수 없게 된다는 점이 있다.

### III. 상황에 따른 보편성과 특수성의 적용 필요

국제 인적자원관리는 수렴이론에 의한 <보편성>과 확산 이론에 의한 <특수성>을 동시에 존중하여 전략적 선택 관점에서 조화롭게 이루어져야 한다. 즉, 기업의 상황에 따라 선택하되, 거시적인 차원의 기본구조를 정하는 데는 보편성이, 미시적인 차원의 실제 운영에 있어서는 현지의 특수성을 강조하여 적용·운영하는 것이 바람직할 것이다.

## [ 1 - (2) 문 ] 해외주재원(expatriate)의 역할과 중요성, 관리 (30)

### I. 해외주재원(expatriate)의 역할과 중요성

#### 1. 해외주재원(expatriate)의 개념

해외주재원이란 본사의 경영목표와 정책을 수행하면서 해외 지사가 잘 운영되도록 현지에 파견되는 인력을 의미한다.

#### 2. 해외주재원(expatriate)의 역할

일반적으로 <글로벌 경영 발전 단계>는 ① 국내(domestic) 기업 단계에서 ② 국제 수출(international) 기업 단계, ③ 다국적기업(multinational) 단계, ④ 세계기업(global) 단계로 구분할 수 있다. 글로벌화가 진전될수록 해외주재원(expatriate)의 임무는 중요해지는데, 이하에서 그 역할을 설명해본다.

##### (1) 지시·통제 역할 : 직접적 통제 대리인(Agent of Direct Control)

해외주재원의 첫 번째 임무는 본사의 직접적 통제를 통하여 해외 자회사의 경영 불확실성을 최소화하는 것이다. 직접적 통제는 모국 중심주의를 강화하지만, 자회사 통제를 통하여 전략적 목표 수행이 효과적으로 이루어질 수도 있다.

##### (2) 본사 정책 전파 역할 : 사회화 대리인(Agent of Socialization)

해외주재원은 역할 수행을 통하여 본사의 가치관이나 믿음들을 간접적으로 확산시킬 수 있다. 하지만 너무 명시적인 방법을 택하는 경우 현지 인력들과의 문화적 충돌이 발생할 가능성도 있다.

##### (3) 연결 역할 : 네트워크 구축(Network Builder)

해외주재원은 파견기간 동안 현지 경영자들과 비공식적 통제와 커뮤니케이션에 대한 인적연결

네트워크를 구축하게 된다. 구축된 네트워크는 현지 근무기간에도 중요한 역할을 하겠지만, 본사로 귀환한 뒤에도 그 가치가 증대될 수 있다. 따라서 파견 경영자들에게 보다 적극적인 네트워크 구축 역할을 강조할 필요가 있다.

**(4) 정보 공유 역할 : 역량과 지식 전달(Transfer of competence and knowledge)**

해외 자회사의 파견 근무는 현지 구성원과의 지식 공유와 역량 전달을 통하여 공통적인 업무 방식을 촉진시키고 결과적으로 자회사와 본사 간의 기업문화 공유를 강화시킬 수 있다. 이러한 과정을 통하여 글로벌 기업의 사회적 자산이 증대될 수 있는 것이다.

**3. 해외주재원(expatriate)의 중요성**

**(1) 거래비용(transaction cost) 관점**

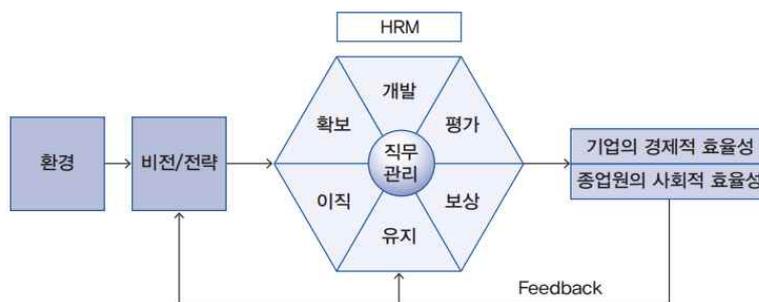
거래비용이란 기업이 생산하는 재화와 서비스를 생산하고 교환하는데 소요되는 모든 비용을 의미한다. 해외주재원 운영에 있어서도 기업 입장에서는 거래비용을 고려하지 않을 수 없다. 해외주재원 운영에 있어 성공률보다는 실패율이 매우 높기 때문에 관리가 체계적으로 이루어져야 한다. 실패 시 직접비(급여, 교육·훈련비용, 여행경비, 재배치비용)와 간접비(현지정부나 거래선과의 관계 문제, 현지 생산과 영업에의 타격문제)를 발생시킨다. 따라서 해외주재원 운영에 있어 법적, 경제적 그리고 문화적 차이까지 면밀하게 반영해야 한다.

**(2) 핵심인재 경력개발에 미치는 영향력**

본사 전체의 핵심인재 경력개발에 미치는 영향력도 크다. 우수/핵심인재를 확보하는 것도 중요하지만 버스에서 내리지 않게 하는 것도 중요하기 때문에(Jim Collins), 해외주재원으로서 글로벌 감각과 경험을 익히고 역량을 충전하며 매력적인 경력 경로(career path)를 제시하여 성장비전을 구축함으로써 우수한 인재를 유지(retention)하는데 도움이 된다.

**II. 해외주재원에 대한 선발, 교육훈련, 보상, 유지, 귀임(repatriation) 관리 방안**

**1. 해외주재원의 인적자원관리방안**



인적자원관리는 환경의 영향을 받아 기업의 비전/전략이 설정이 되고, 인사관리 기능(확보, 개발, 평가, 보상, 유지, 이직)이 서로 유기적으로 연결되고 상호작용하여 성과를 도출하게 되는 바, 이러한 흐름에 따라 이하에서 해외주재원의 선발부터 귀임관리까지 살펴보도록 하겠다.

**2. 해외주재원에 대한 구체적인 관리 방안**

**(1) 선발 : 언어 역량, 개방적 성격, 문화 지능 고려**

- ① <언어 역량 측면>에서 본사와 지사 간 원활한 커뮤니케이션 측면이 필요하기 때문에 파견 대상 국가의 언어 역량 테스트와 문화적 차이에 대한 사전 이해도 테스트가 필요하다.
- ② <성격 측면>에서는 변화 적응력이 필요하기 때문에 Big 5 성격 지표에서 경험에 대한 개방성 (openness to experience)가 높은 사람을 선발하는 것이 좋다.

- ③ <문화적 적응 측면>에서 문화 지능(Cultural Intelligence)이 필요하다. 문화 지능이란 각 문화 간의 차이를 알아차리고 그 차이에 적응할 줄 아는 능력, 즉 새로운 문화에 효과적으로 적응하는 능력을 말한다. 각 문화의 다른 점을 차별이 아닌 차이로 인식함으로써 서로 다른 배경과 차이를 지니고 있는 구성원들 간 상호작용에 있어 적절하게 반응할 수 있는 능력이 필요하다.

**(2) 교육훈련 : 이문화 훈련(cross-cultural training), 감수성 훈련**

- ① 해외주재원은 본사에 근무할 때에 비해 보다 다양한 역할을 수행하여야 한다. 따라서 업무에 대한 경영역량뿐 아니라 이문화 적응 역량이 중요하기 때문에 특히 <이문화 훈련>이 중시된다. 이문화 훈련은 i) 인지적(cognitive) 측면에서 전통, 역사, 문화적 관습에 대한 인지훈련, 언어 과정 습득, ii) 감정적(emotional) 측면에서 새로운 문화환경에 대한 불안 해소, 문화적 편견을 줄이기 위한 코칭, 문화적 감수성을 개발하기 위한 비언어적 표현이나 동감능력 과정 훈련, iii) 행동적(behavioral) 측면에서 가상 문화 훈련, 글로벌 프로젝트, 이문화 적응에 주목한 사회적 기능 개발 훈련이 핵심 내용을 이루는 것이 좋다.
- ② 이문화 이슈에 대한 ‘감수성 훈련’을 통해 갈등을 예방하고 혁신적인 운영방식을 도모할 수도 있다.
- ③ 나아가 경력관리(CDP)를 위한 인력정보시스템을 정비해야 하고, 국적보다는 기업을 사고 거점으로 삼을 수 있도록 훈련시키며, 해외파견근무 종료 후의 경력 및 대우문제에 대하여 대책을 세워야 한다.

**(3) 보상 : 보수 체계와 형태**

**1) 보수 체계**

- ① 협상 방식(negotiation approach)으로서 인력의 해외파견 초기단계에서 많이 활용하는 방식으로, 구성원과 개별적으로 협상하여 보수수준과 체계를 결정하는 방식, ② 균형화 방식(balance sheet approach)으로서 본사의 기본적인 보수 프로그램을 조정하여 현지 보수를 결정하는 방식으로 해외파견 근무자의 수가 많은 다국적기업이나 글로벌 기업 등에서 파견된 국가별로 현지의 사정을 고려하여 본국에서 제공했던 보수에 일정항목을 가감하여 설계하는 방식, ③ 현지화 방식(localization approach)으로서 현지국의 보수수준과 체계에 따라 접근함으로써 해외근무자의 높은 인건비 부담과 해외 자회사 내 불공정성을 해소하기 위해 자주 활용되는 방식, ④ 권역별 방식(regional approach)으로서 인적자원을 파견하는 특정 권역별로 임금 및 복리후생 시스템을 설계하는 방식으로 특정 지역에서 보상의 공정성을 확보하고 유지하기 위한 방식 중 하나를 선택할 수 있다.

**2) 보수 형태**

- ① 총액 방식(Lump sum approach)으로서 균형화나 현지화 방식에 따른 보수수준을 원칙으로 하여 총액으로 결정하는 방법이 있다. 이 방식은 균형화 접근이 가지고 있는 단점(기업이 해외 파견자의 임금고려요소를 따지는 과정에서 해외파견자의 생활양식까지 간섭할 수 있다는 점)을 극복하기 위하여 도입된 것이다. ② 카페테리아 방식(cafeteria approach)으로서 선택적 복리후생제를 도입하여 실질 보수를 높이는 방식을 활용할 수 있다. 특히 높은 수준의 급여를 지급받는 해외파견 고위경영자들에게 활용되는 방법으로, 현금보상에 대한 세금부담을 덜어주는 동시에 다양한 특전(예컨대, 주택제공, 승용차 제공, 보험금 지급 등)을 제공할 수 있다는 점에서 그 활용빈도가 높아지고 있다.

**(4) 유지 : 노사관계 제도 이해, 유배증후군 방지, 가족의 네트워크 형성**

- ① 국제인적자원관리의 원활한 유지관리를 위해서는 다양한 노사관계 제도에 대한 이해가 있어야 한다. 특히 해외주재원의 현지인에 대한 태도와 행동에 유의하여야 하는데, 본국인의 현지인에 대한 독단적이고 권위적인 태도와 행동은 현지국 및 현지인을 무시하는 인사정책으로

오인될 수 있기 때문이다. 또한 현지 경영자에게 협약사항을 위양하고 국가 간 노조의 연대 움직임에 대처하며, ILO나 IMF 등의 공동교섭에 대한 연구를 하되, 집중적 조정 담당 역할을 하는 부서를 본사에 두어야 할 것이다.

- ② 해외로 나가는 것이 특권인 것 같으면서도 본사에서 멀리 떨어져 있으므로 유배증후군(exile syndrome)을 느낄 수도 있다. 즉, 승진이나 인사처우에서 불이익을 당할 수도 있다는 느낌에 사로잡힐 수 있으므로, EVP(Employee Value Proposition)를 통해 귀국 후 보상 및 승진 내용을 명확하게 홍보해야 한다.
- ③ 해외주재원의 운영 실패율을 낮추기 위해서는 배우자와 가족들에 대한 지원을 강화하는 것이 필요하다. 해외주재원들은 최소한 2년이 넘는 파견 기간 때문에 주로 가족들을 동반하게 된다. 해외주재원은 업무와 관련된 사회적 네트워크가 자연적으로 형성되지만 배우자나 가족은 상이한 문화 속에서 상대적으로 고립될 가능성이 높기 때문에, 배우자나 가족들의 문화 적응도 해외주재원의 경영 성과에 큰 영향을 미치게 된다. 따라서, 배우자와 가족의 이문화 교육 훈련을 실시하거나, 파견 후 가족의 부적응을 줄이기 위해 배우자나 가족들 간의 네트워크 형성을 돕기 위한 프로그램도 운영하여야 한다.

### (5) 귀임(repatriation)

귀임 관리란 해외주재원의 본국 <귀환> 과정에서 발생하는 사항들을 관리하는 것을 말한다. 기본적으로는 본국으로의 이사를 지원하고 본사의 역할을 찾아주는 것으로 귀환과정 관리가 끝나지는 않는다. 본국 생활에서의 <재적응을 위한 다방면의 지원>이 필요하다. 특히 우리나라와 같이 모든 것이 빠르게 변화하고 있는 곳에서는 특히 이 과정이 쉽지 않기 때문이다.

#### 1) 파견 전/후 관리 방안

- ① <파견 전> 해외주재원의 훈련과정에서부터 귀환 과정의 어려움과 중요성을 인식시키는 것이 필요하다. 파견기간 중에도 기존의 개인 네트워크를 점검하고 변화 과정을 파악하고, 전화나 이메일 또는 출장기간을 통해 네트워크를 유지하고 확대하려는 의지와 노력이 필요하다는 것을 주지시켜야 한다. 이 때 이미 해외파견 경험이 있는 선배들의 ‘멘토링’을 통해 지도활동(teaching), 심리적 상담 및 개인적 지원활동, 조직적 개입활동 등의 도움을 받을 수 있다.
- ② <파견 기간 중>에는 모국 방문 휴가 등을 지원하여 기존 네트워킹을 원활하게 유지하도록 하여야 한다. 업무 관련 정보를 본사와 지속적으로 교환하고, 정기적인 출장이나 다른 기회를 통하여 해외주재원이 사내 네트워크에서 완전히 배제되지 않도록 해야 한다. 최근에는 ICT 발달에 따른 ‘스마트워크’가 범용화되어 있으므로, 비디오 컨퍼런싱이나 영상통화 등을 적극 활용할 수 있다.

#### 2) 귀환 전/후 관리 방안

- ① <귀환 전>에는 본사와 연계하여 새로운 직무를 부여하거나 해외주재원에게 적합한 승진 기회나 조직역할이 발생하는 경우 후보자로서의 기회를 제공하는 것이 중요하다. 또한, 귀환에 대비한 ‘오리엔테이션’ 과 ‘사회화 지원 프로그램’을 제공해야 한다.
- ② <귀환 후>에는 다양한 환경변화를 감안하여 해외주재원이 스스로 새로운 경력계획을 설정할 필요가 있고, 이 과정에서 ‘카운슬링(사내외 전문가의 경력 컨설팅)’이 제공된다면 경력계획이 보다 현실적으로 설정될 수 있다. 또한, ‘지식 경영’ 측면에서 파견 경험에 대하여 암묵지/형식지를 체계화(Nonaka 교수의 SECI 모델)하여 조직에 경험을 공유하고 체계화해야 한다.

### III. 관리자에의 시사점 : Hofstede의 비교문화 연구 고려

홉스테드가 1980년대 여러 나라들 간의 상이한 국가문화적 차이를 분석한 비교문화연구(권력의 거리, 개인-집단주의, 남성-여성성, 불확실성 회피성, 장-단기 지향성)에 따르면, 사회문화적 특성은 서구/동양의 다양한 문화권 상에서 가치관과 문제해결 방법 및 동기부여 요인의 차이를 발생시키므로 인사관리자는 이러한 연구 내용을 고려하여 국제인적자원관리를 수행해나갈 수 있도록 해야 할 것이다.

- 1문 끝 -

## 해 설 - [ 제 2 문 ] 바이오 데이터(bio-data) (25)

### I. 선발(selection)의 개념과 중요성

선발이란 선발하고자 하는 직위와 관련된 자격을 갖춘 지원자들의 숫자를 줄여서 기업이 원하는 우수한 인적자원을 선택하는 과정으로 선발활동의 핵심은 사람과 직무의 적합성(person-job fit) 및 사람과 조직의 적합성(person-organization fit)의 획득에 있다.

미국의 경영자들이 흔히 잘 쓰는 말에 “Hire easy, manage hard보다도 Hire hard, manage easy가 훨씬 낫다” 라는 말이 있다. 즉, 직원들을 혹독하게 선발하면 나중에 인력의 관리가 쉬워진다는 뜻이다. 사람을 너무 쉽게 선발하게 되면 나중에 애를 먹는다는 그들 나름의 경험법칙을 이야기 하고 있다.

선발도구로는 지원서 분석, 시험, 면접, 평가센터법 등이 있으며, Bio data는 지원서 분석의 한 종류로서 그 가치가 강조되고 있는 것으로 이하에서 살펴보도록 하겠다.

### II. 바이오 데이터(bio-data)분석의 개념, 장단점, 그리고 개발단계

#### 1. Bio Data(Biographical data)의 개념과 구체적인 예시

바이오 데이터란 전기(傳記)자료라고도 하며, 지원자 개인에 관련된 것으로 지원자의 이력서, 지원서, 면접 등을 통하여 획득된 개인의 신상에 관한 모든 것을 말하며, 검증 가능한 것뿐만 아니라 검증 불가능한 것까지도 포함한다. 수십 개의 문항으로 구성된 설문지에 응답하는 형식으로 정보를 기업에게 제공하는 것이다.

구체적인 내용으로는 연령, 성별, 출생지, 거주지, 가족 배경, 형제의 수, 교육 정도, 결혼관계, 자녀의 수, 신체적 특징, 군복무관계, 취미, 독서습관, 태도, 신념, 가치관 및 여가활동 등이 포함된다.

#### 2. 중요성 : 직무성과 간에 유효한 상관관계

Tucker 등은 151명의 약학연구원을 대상으로 그들의 바이오데이터(160개 항목)와 성과(동료평가 및 상급자 평가), 창의력 사이의 관계를 연구한 바 있는데 그 결과 개인의 바이오 데이터와 직무 성과(적합성 및 직무태도 포함) 간에 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

#### 3. Bio Data의 장단점

##### (1) 장 점 : 동시타당성의 획득

① 바이오데이터는 정보 정확도가 높으며, 구체적으로 서술되어 있고, 증명 가능한 사실로 대체로 위조가 어렵다. 또한 fact 중심 기록으로 서술되어 있다. ② 기업이 바라는 충분한 성과 기준을 현재 종업원으로부터 획득하기 때문에 <동시(현재) 타당성>이 충족될 수 있다.

##### (2) 단 점 : 예측타당성의 한계

① 기존 종업원에 대한 과거의 정보로 미래의 직무성공을 예측한다는 점에서 <예측 타당성>의 문제가 한계로 지적된다. ② Schmidt & Hunter의 연구결과에 따르면 선발도구의 타당성이 아주 높지는 않은 것으로 조사된 바 있다.

#### 4. 개발 단계

##### (1) 1단계 - 성과 관련 변수의 설정

성과 관련한 변수로는 예를 들면 ‘직무성과’, ‘근속’ 등을 기준으로 설정한다.

##### (2) 2단계 - 조사대상 집단선정

조사대상 집단을 직무성도가 낮은 집단과 높은 집단(고성과 집단)으로 분류한다.

**(3) 3단계 - 분석할 지원서 항목 선택**

분석할 지원서 항목인 ‘거주도시의 인구’, ‘군복무관계’, ‘교육 수준’ 등을 선택한다.

**(4) 4단계 - 개별항목의 등급별 빈도수 부여**

개별 항목 등급(군복무관계, 장교 등)에 대하여 조사대상 집단에서 몇 명의 종업원이 해당되는지 조사를 한다. 그 후 해당등급의 직무성도가 높은 집단의 종업원 빈도수를 해당 등급에 속하는 전체 종업원 수로 나눈 비율을 산정한다.

**(5) 5단계 - 개별항목의 등급별 가중치 부여**

직무성도가 높은 집단의 등급별 비율을 기준으로 일정한 점수를 부여한다.

**(6) 6단계 - 지원자 그룹에 적용**

여기서 발견된 가중치 점수를 지원자의 바이오 데이터에 부여하여 총점을 산정한다.

**(7) 7단계 - 합격점수 발견**

고정된 합격점수 혹은 상대적인 합격점수에서 합격/불합격을 결정한다.

**III. 바이오 데이터(bio-data)의 보완적 활용 방안 : 프로파일 방법(profile method)**

프로파일 방법이란 기업이 과거 데이터의 추적·분석을 통하여 도출해 낸 업무수행에 성공하는 종업원들의 평균적이고 표준적인 자질을 이상적인 프로파일(ideal profile)이라 정의하고 개별 지원자의 자질을 측정하여 이상적인 프로파일과 유사한 자질을 가진 자를 선발하는 방법이다. 최근 4차 산업혁명이 확산되고 있는 상황에서 기업이 수집/저장/활용할 수 있는 Bio-data, Profile method를 빅데이터화하여 선발의 유용성을 증대하는데 도움이 되도록 관리하여야 할 것이다.

- 2문 끝 -

**해 설 - [ 제 3 문 ] 선택적 근로시간제와 탄력적 근로시간제 (25)**

**I. 유연한 근로시간제의 개념과 등장배경**

**1. 유연한 근로시간제의 개념**

종래의 경직적이고 타율적인 엄격한 근로시간 관리에 대응하는 개념으로 기업이 환경변화에 동태적으로 적응하기 위해 근로시간을 탄력적으로 운영하여 근로시간의 유연화와 다양화를 도모하는 관리를 말한다.

**2. 등장배경 : COVID-19로 인한 Un-tact 시대로의 급격한 진입**

최근 정보통신기술의 발달과 산업 및 직무구조의 변화, 근로자들의 욕구와 가치관·생활관의 변화, 생활스타일의 다양화, 여성인력 및 맞벌이 부부의 증가, 환경의 불확실성 증대 등의 환경변화로 인해 지금까지 일정 장소에서 근무하는 경직적인 근로시간 관리로는 효율적인 업무수행이 어렵게 됨에 따라 그 대안으로 새롭게 등장하게 되었다.

※ 2번을 대체하는 내용으로 <중요성> 측면에서 기존의 획일화된 표준적 근로시간제는 보상만족도 극대화가 불가능하므로, ‘자기주도성’ 과 ‘자기결정력’ 을 높여 동기부여에 도움이 된다는 측면을 서술하는 것도 가능합니다.

**II. 선택적 근로시간제의 개념, 특징 및 장단점(개인 및 기업 관점)**

### 1. 선택적 근로시간제(flextime, flexible working hours)의 개념

일정기간 동안 총 근로시간을 정해놓고 근로자가 그 범위 내에서 매일의 시업 및 종업시간을 자유롭게 선택해서 일을 할 수 있도록 하는 제도를 말한다. 예를 들면, 10시부터 15시까지는 누구나 근무를 해야하는 의무적 근로시간대(core work time)을 정해두고, 나머지는 자유롭게 활용하는 것이다.



### 2. 선택적 근로시간제의 특징과 예시

<구성원이 자신의 업무 속성이나 필요에 따라> 생활리듬이나 업무의 진행속도에 맞추어 출근이나 퇴근시간을 자유롭게 선택할 수 있도록 함으로써 개인생활과 업무와의 조화를 도모하면서 업무의 효율성을 높이고자 하는 특징을 가지고 있다. 적용가능 직무로는 영업직, A/S, 출장업무 등이 이에 해당한다.

### 3. 선택적 근로시간제의 장단점(개인 및 기업 관점)

#### (1) 장점

<개인 관점>에서는 ① 자신의 개인생활과 업무형편의 조화가 가능하고, ② 작업 스케줄에 대해 보다 큰 통제권을 갖기를 원하는 근로자들의 바람에 부합할 수 있으며, ③ 대도시권의 통근지옥을 피할 수 있고, ④ 당일의 스케줄에 따라 근무시간을 변경할 수 있으므로 이에 따른 정신적, 심리적인 여유가 생길 수 있다.

<기업 관점>에서는 ① 직무의 자율성을 증가시켜 종업원의 사기와 직무만족 및 책임감을 증대시키며, 이직률과 결근율 및 지각률을 감소시키고, ② 생산성이 높은 시간대에 업무를 수행함으로써 각자의 능력을 효율적으로 활용하며, ③ 기업의 생산성 향상, ④ 신입사원의 확보와 유능한 인재의 유지가 가능하고 ⑤ 합리적인 시간배분이 가능하고 연장근로 시간을 줄일 수 있다.

#### (2) 단점

<개인 관점>에서는 ① 종업원 상호간의 정보교환이 어렵고, 담당자 부재 중에 외부로부터의 문의나 연락이 있을 시 어려움이 있을 수 있다. ② 기업 내 이 제도를 도입하고 있는 부문과 그렇지 않은 부문이 있을 경우, 도입하지 않고 있는 부문에서의 불만이 야기될 수 있기에 구성원의 불공정성 지각이 생길 수 있다.

<기업 관점>에서는 ① 회의나 업무협의, 연수 등의 일정조정이 어렵다. ② 종업원에 대한 감독이 어려워진다. ③ 전 근로자가 항상 함께 업무를 수행해야 하는 현장이나 교대근무 조직에는 도입이 어렵다.

## III. 탄력적 근로시간제의 개념, 특징 및 장단점(개인 및 기업 관점)

### 1. 탄력적 근로시간제의 개념

탄력적 근로시간제는 기업 내 업무의 내용이나 성격에 따라 근로시간을 유연하게 운영하는 제도로, 평균적인 근로시간은 동일하더라도 업무가 바쁜 기간에는 근로시간을 늘리고 한가한 시간에는 이를 줄이는 방식으로 탄력적으로 분배함으로써 근로시간을 보다 효율적으로 운영하는 것을 목적으로 한다.



## 2. 탄력적 근로시간제의 특징과 예시

<기업 업무량의 변화에 따라> 적용할 수 있는 것으로, 적용가능 직무에는 운수·통신·의료서비스업과 같이 근로시간을 연속하여 근로하는 것이 효율적이거나 고객의 편리를 도모할 수 있는 업종, 병과류·냉난방장비 제조업과 같이 업무량이 주기적으로 많은 업종, 철강·석유 화학과 같이 기계를 쉬지 않고 가동시키기 위하여 근로가 연속하여 필요한 경우가 이에 해당한다.

## 3. 탄력적 근로시간제의 장단점(개인 및 기업 관점)

### (1) 장점

<개인 관점>에서는 ① 업무량이 적을 때에는 근로를 하지 않을 수 있으므로 업무집중도를 높이고 장시간의 휴식을 취할 수 있어 근무만족도를 높일 수 있다. ② 여유 시간에 자기계발과 기술습득(커리어 기회의 증진), 가사 관련 업무의 충족, 스트레스 감소, 라이프스타일 취향의 충족 등의 편익을 도모할 수 있다.

<기업 관점>에서는 ① 특정한 시기에 따라 업무량이 현저한 차이를 보이는 사업(건설업, 항공운수업)이나 생산설비 가동을 중단하기 어려워 교대제로 운영되는 기업에서 효율적인 근로시간의 운영을 가능하게 하여 생산성을 높일 수 있다. ② 최근 QWL(Quality of Working Life)을 중시하는 가치관이 많아지는 상황에서 탄력적 근로시간제 도입 시 가족친화적인 근로환경을 조성한다는 측면에서 구성원의 이직률/결근률을 줄이고 기업 이미지를 제고할 수 있다.

### (2) 단점

<개인 관점>에서는 ① 평균적으로 전체 법정 근로시간만 넘지 특정 기간에 근로시간을 연장하여도 연장근로수당을 지급하지 않아도 되기 때문에 임금 측면에서 구성원에게 불리할 수 있다. ② 단위 기간이 길어질수록 연장근로를 해야 하는 기간이 길어지기 때문에 일이 집중되는 시기에 집중 근무로 인하여 부담하게 될 육체적 피로가 누적되어 Spillover 관점에서 정상적인 가정생활과 사회생활에 영향을 미칠 수 있다.

<기업 관점>에서는 ① 근로자에게 누적된 피로는 안전보건의 직접적인 원인이 될 수 있으며, ② 업종과 직군에 따라 도입 여부가 달라질 수 있어 특정 부서는 탄력적 근로시간제 도입이 가능하나, 다른 부서는 탄력적 근로시간제 도입이 불가능해 역차별 문제가 제기될 수 있다.

## IV. Management(경영) = System(제도) + Spirit(문화)

유연근로시간제도를 제대로 경영(운영)하기 위해서는 구조적인 측면에서 선택적/탄력적 근로시간제도를 도입하는 것도 중요하지만, 문화적 측면에서도 뒷받침되어야 하므로, 구성원의 인식과 문화적 풍토 조성이 필요하다. 우리나라 연평균 근로시간은 매년 경제개발협력기구(OECD) 회원국 중 상위권에 있을 정도로 장시간 업무 관행이 정착되어있으므로, 습관적인 연장근무나 낙후된 조직문화를 변화시키는 작업도 함께 병행되어야 할 것이다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백