

제34회 공인노무사시험	담당: 최중락 박사
인사노무관리론	기출문제 및 예시답안

[문제 1] 성과관리를 위한 성과평가방법은 여러 가지 접근방법으로 분류할 수 있다. 다음 물음에 답하십시오. (50점)

물음 1) 성과평가방법 중 속성(특성)접근법(The Attribute Approach), 행동접근법 (The Behavioral Approach), 결과 접근법(The Results Approach) 각각의 개념과 장단점에 관하여 설명하십시오.

(35점) 유사문제: 연습책 84문

물음 2) 속성(특성)접근법에 속하는 도식적 등급척도법(graphic rating Scales), 행동접근법에 속하는 행위기준평가법 (behaviorally anchored rating scales: BARS), 그리고 결과접근법에 속하는 목표관리법 (management . by objectives: MBO)의 개념에 관하여 각각 설명하십시오. (15점)

### 물음 1)의 해결

#### I. 성과관리와 성과평가의 개념과 의의

##### 1. 성과관리의 의의

기업에서의 통제(control)는 크게 거시적 측면과 미시적 측면으로 나누어 시행된다. 거시적 통제는 재무적·전략적 지표를 활용한 사업부(부문, department)에 대한 평가이고, 미시적 통제는 개인과 팀의 평가로서, 성과관리는 미시적 통제에 해당한다.

성과관리(performance management)는 직무담당자의 성과를 평가함과 동시에 그가 지닌 잠재력과 개발가능성에 초점을 두어서 평가과정 자체를 구성원에 대한 동기부여의 수단으로 활용하는 동시에 목표달성을 위한 종합적인 통제의 한 과정으로 활용하는 것이다.

- **채점포인트: 성과관리의 의미를 이론적으로 서술하였는지, 그리고 인사관리에서 갖는 의의가 무엇인지를 서술하는 것입니다. 저는 의의를 제 기본서에 있는 배중석 교수님의 ‘미시적 통제’라는 표현을 활용하여 서술하였습니다.**

##### 2. 성과평가의 세부 내용

성과평가는 개인의 특성(attribute), 행위(behavior), 결과(result)로 구성되며, 이는 각각 업무수행의 투입, 과정, 산출에 해당한다. 앞의 둘은 주로 평가대상의 역량과 관련이 깊으며 마지막의 업무성과는 평가대상의 업적과 관련이 깊다.

성과평가는 구체적인 평가초점에 따라 크게 성과평가(업적중심고과)와 역량평가(능력중심고과)로 나눌 수 있으며, 이를 세분화하면 속성(특성)평가, 행동평가, 결과평가로 나뉜다.

이하에서는 이들의 세부 내용을 살펴본다.

- **채점포인트:** 후술할 속성, 행동, 결과 평가가 투입-과정-산출 관점의 반영이라는 점을 드러내시면 좋겠습니다.

## II. 속성 접근법의 개념과 장단점

### 1. 개념

#### 1) 의미

특성중심 인사고과는 업무수행에 필요한 인적자원의 투입요소(input)에 해당하는 종업원 개인의 특성(trait)이나 기술(skill)에 초점을 두는 평가방식이다.

#### 2) 특성 관련 평가내용

속성(특성) 평가에서는 주로 다음과 같은 요소를 평가한다.

- 직무관련 지식이나 사업지식
- 자격보유여부
- 직무/조직과의 적합성
- 성취욕구 및 도전의식
- 신뢰성, 충성심, 정직, 창의성
- 리더십 등

- **채점포인트:** 속성(특성, trait)의 개념만으로는 한 문단 수준을 현출하기 쉽지 않습니다. 그래서 저는 답안에서 기본서 p.335의 특성, 행동, 결과평가의 세부 요소(지표)를 추가하였습니다. 속성이 무엇인지를 현출하는 과정에서는 역량(competency)의 내용을 언급하실 수도 있고, 점수에도 도움이 되리라 생각합니다. 다만 저는 뒤에서 언급할 평정척도와 역량의 상관성이 높지 않기에 따로 기재하지는 않았습니다.

#### 3) 관련 기법

평가도구로는 주로 도식적 등급척도법이나 체크리스트법(대조표법), 강제선택기술법 등이 사용된다.

- **채점포인트:** 관련 기법들이 복수로 존재함을 써 주시는게 득점에 유리할 것이라 생각합니다. 분설 2)에서 다른 기법을 포함한 다양한 예시를 써 주시면 좋습니다.

### 2. 장점

- **채점포인트:** 특성, 행동, 결과평가법의 일반적 장단점은 기본서에도 여러 페이지에 걸쳐

흘어져 있으나, 한눈에 보이게 정리된 것은 연습책 84문(6판 기준)입니다. 이 내용은 2004년 기출이기도 합니다.

1) 이 방식은 개발하기가 쉽고 다양한 상황에 적용할 수 있다는 점에서 널리 활용되고 있다. 후술할 평정척도법은 수많은 평가기법 중 가장 널리 일반적으로 사용되는 기법이다.

2) 구체적인 판단과정에서 (강제선택기술법을 제외하면) 평가자에게 큰 심리적 부담이 없으며, 시간과 비용이 절약된다.

### 3. 단점

1) 이 방식은 종업원이 무엇을 하는가를 측정하는 것이 아니라 종업원이 어떤 사람인가를 측정하는 것이므로 평가타당성 측면에서 문제가 발생할 수 있다. 직무상의 행동은 특성 뿐만이 아니라 상황요인의 영향을 받기 때문이다. 여기서 평가의 타당성(validity)이란 평가내용(평가항목 및 기준)이 평가의 목적과 취지를 얼마나 잘 반영하고 있는지를 의미한다. 구체적으로는 평가가 평가목적과 관련된 모든 측면을 고려하였는지, 그리고 이와 무관한 부분은 제외하여 측정하였는지를 확인하는 것이라 할 수 있다. 속성 평가법은 종업원의 전반적인 성향이나 특징에 대한 평가자의 느낌이 반영되므로 평가목적과 무관한 부분(오염, contamination)이 수집될 가능성이 높은 동시에 평가목적과의 관련성이 큰 부분의 누락(결핍, deficiency)이 발생할 가능성이 높다.

- **채점포인트:** 장점과 단점 서술시 분량확보를 위해, 이론적 개념(예, 본 목차에서는 타당성의 의미 등)에 대해 교재에서 배운 내용을 충분하게 서술해 주시는게 필요합니다. 본 문제는 줄이는 것이 아니라 늘려야 하는 문제이기 때문입니다.

2) 또한 특성평가는 개인속성을 바라보는 시각의 주관성이 클 수밖에 없어 평가자 간 신뢰성이 부족하다. 이는 후광효과(halo effect)의 발생과도 관련이 있다. 후광효과는 평가자가 피평가자의 어느 한 특징으로 전체를 평가해버리는 경향을 말한다. 영어 성적이 뛰어난 사람의 성실성이나 업무수행능력에 대해 좋은 인상을 갖게 되는 경우나, 외모를 보고 성격까지 추론하는 것 등이 이에 해당한다.

3) 속성평가의 결과로 제공될 정보(예, 귀하는 부끄러움을 많이 탑니다) 역시 종업원에게 피드백 되기에 적절하지 않은 정보이다.(부끄러움을 많이 타서 어찌라는 말인가!!)

## III. 행동 접근법의 개념과 장단점

### 1. 개념

#### 1) 의미

행위중심 인사고과는 종업원의 업무수행 행위과정 그 자체가 직무상의 표준적인 행위에 얼마나 부합되는지를 판단하는 평가방식이다.

## 2) 행동 관련 평가내용

행동 평가에서는 주로 다음과 같은 내용을 평가한다.

- 과업수행행동
- 규정준수여부
- 보고행동 및 제안제출
- 장비유지 및 기록관리
- 전반적 근태(출근 및 근무자세),
- 약물복용여부 등

## 3) 관련 기법

행동 평가에 해당하는 대표적 방법으로 행동관찰척도법(BOS), 행위기준평가법(BARS) 등이 있다.

### 2. 장점

1) 이 방식은 특성중심 인사고과에 비해 항상오류 등의 평가오류가 적어 평가타당성이 높다. 항상오류(constant error)는 평가자의 개인적 성향에 근거하여 항상 규칙적으로 발생하는 오류로서, 평가점수의 분배시 발생한다고 하여 분배적 오류(distributional error)라 하기도 한다. 항상오류에는 관대화, 가혹화, 중심화 등이 있는데, 행동평가법을 사용할 경우에는 평가자의 개인 성향과 무관하게 직접 관찰한 내용을 평가에 기록하거나 반영해야 하므로 항상오류의 발생가능성을 상당부분 낮출 수 있다.

- **채점포인트:** 앞서 말씀드린 내용과 마찬가지로 장단점 서술시 분량확보를 위해, 이론적 개념(예, 본 목차에서는 항상오류)이 본 문장에서 처음 등장한다면 이 개념에 대해 교재에서 배운 내용을 충분히 서술해 주시는게 필요합니다. 본 문제는 줄이는 것이 아니라 늘려야 하는 문제이기 때문입니다.

2) 구체적 업무관련 행동을 측정하므로 평가의 객관성과 공정성을 높일 수 있다.

3) 피고과자가 평가척도 개발과정에 참여하며 성과를 내기 위해 어떤 행동을 해야 하는지를 알려주기 때문에 수용성 측면에서도 양호하다. 수용성(acceptability)은 평가제도에 대해 구성원들이 이를 합당한 것으로 받아들이고 정당한 제도라 믿으며, 평가의 공정성과 그 활용목적에 대해 전적으로 신뢰하는 것을 말한다.

### 3. 단점

1) 반드시 특정한 행위만이 유효한 직무성과를 낳는 것은 아니다. 성과를 내는 방법에는 여러 가지 길(way)이 존재할 수 있다.

2) 평가를 위해 많은 시간과 비용을 투자해야 한다(낮은 실용성).

3) 평가의 대상이 되는 행동지표에 영향을 받게 되므로 평가자가 피평가자의 다른 행동을 고려하거나 회상하기 어렵다는 단점이 있다. 피평가자 입장에서도 후술할 BARS와 같은 행동평가법의 최대 단점은 특정한 행동양식이나 평가문항에 의해 종업원들의 행동이 anchored되어 지나치게 해당 행동 위주로만 업무를 수행하게 된다는 것이다. 즉 일을 잘 하기 위해 노력하는 것이 아니라 평가기준이 되는 행동을 수행하기 위해 노력한다는 문제가 발생한다.

- **채점포인트:** *답안분량을 늘리기 위해 행동평가법의 단점 중 가장 중요한 점(평가기준에만 얽매임)을 BARS의 약자 중 하나인 anchored를 부각시켜 서술하였습니다.*

#### IV. 결과 접근법의 개념과 장단점

##### 1. 개념

###### 1) 의미

결과중심 인사고과는 업무수행의 결과 발생하는 성과와 업적지표에 초점을 두는 평가방식이다. 구체적으로는 생산성, 매출, 품질 등의 객관적 성과를 평가한다.

###### 2) 결과 관련 평가내용

결과 평가에서는 주로 다음과 같은 내용을 평가한다.

- 판매량, 생산성
- 생산제품의 품질
- 낭비/폐기물의 양
- 사고여부
- 장비수리
- 고객만족도 등

##### 2. 장점

1) 이 방식을 사용할 경우 해당 조직에서 개인과 팀이 평가기간 동안 해야 할 일이 명확해진다.

2) 관리자와 부하직원의 노력을 목표달성에 집중(focusing)시킬 수 있다. 드러커는 그의 저서 <The Effective Executive>에서 다음과 같이 말했다.

*“Because knowledge work cannot be measured the way manual work can, one cannot tell a knowledge worker in a few simple words whether he is doing the right job and how well he is doing it.”*

즉, 지식 노동은 수치로 간단히 측정할 수 없기에, 단순한 평가문항으로는 그의 업무 적절성과 성과를 평가하기 어렵다는 것이다. 진정한 평가를 위해서는 구체적이고 정확한 실적 내지 성과의 뒷받침이 필요하다는 점에서, 결과평가가 갖는 의의가 있다 하겠다.

- **채점포인트:** *답안분량을 늘리기 위해 결과측정에 대한 드러커의 인용문구를 활용하였습니다.*

3) 평가의 신뢰성(reliability)과 타당성(validity)이 증가하며, 목표설정과정(goal-setting process)에서의 참여가 보장될 경우 수용성(acceptance)도 증가한다.

### 3. 단점

- 1) 결과를 측정할 수 없는 직무나 비영리조직의 상당수의 직무들에서는 이 방식을 사용할 수 없다.
- 2) 앞서 행동평가법에서와 마찬가지로 평가대상이 되는 직무분야에만 피평가자의 관심이 집중된다는 문제가 발생한다.
- 3) 정말 필요한 목표보다 달성가능한 목표에만 집중하는 문제가 발생한다.
- 4) 또한 실적경쟁으로 인한 협력저하 역시 단점이 된다.
- 5) 평가자와 피평가자 간에 쉬운 업무목표를 설정하려는 담합행동으로 나타날 수 있다. 실제로 개인수준의 MBO 평가만 진행된다면, 상대적으로 쉬운 목표를 설정하는 팀에 소속된 개인이 동일한 노력 투입으로 어려운 목표과업을 수행해야 하는 팀의 구성원들에 비해 더 좋은 고과점수를 받게 될 가능성이 커진다. 이 같은 경우에는 평가과정이 투명해도 인사고과상의 손해를 보는 종업원의 사기가 떨어지고 이직의도 역시 높아질 수 있다. 구성원 본인이 결정할 수 없는 요인(예, 팀의 과업 성격이나 난이도)에 따라 자신의 성과가 결정되고 이에 따라 승진이나 임금이 영향을 받기 때문이다.
- 6) 결과평가에서는 당기의 실적이 차기의 평가기준에 미치는 영향을 톱니효과(ratchet effects)가 발생한다(Weitzman, 1980). 자신의 성과를 이전 시기의 성과에 대한 상대적 향상도로 평가할 경우 조직구성원들은 향후의 목표수준을 비교적 낮은 수준으로 조정하고자 하는 유인(incentive)을 가지게 된다.

- **채점포인트:** *제 수업을 들으신 분들 모두 담합, 톱니 엄청 배우셨고 이해하느라 고생하셨잖아요? 그런데 정작 MBO는 1-2문에서 <개념> 만 쓰라고 하니 얼마나 억울합니까. 저는 그래서 만약 제가 답안을 쓴다면 1-1문의 '결과평가 단점' 서술에서 이 내용을 모두 다 녹여내어 서술할 것입니다. 결과평가는 곧 MBO이기 때문에 이렇게 서술하셔도 됩니다.*

## 물음 2)의 해결

### I. 도식적 등급(평정)척도법의 개념

## 1. 의미

이는 고과대상의 특성이나 직무행동을 ‘평가요소’와 ‘달성도’라는 두 가지 기준에 의하여 평가하는 방식이다.

**표 5-5** 평정척도법의 예

평가요소	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
신뢰성	1	2	3	4	5
창의성	1	2	3	4	5

- 평가요소(구성요소)는 고과대상을 판단하는 데 필요한 분석요소로서 작업량, 협조성, 창의성, 판단력, 지식공유, 정확성 등 업무수행과 관련이 있는 제 요소를 직무적합성이 높은 순서로 도출해 낸 것이다.
- 달성정도는 고과대상이 각 구성요소별로 어느 정도의 성취를 이루었는지를 의미하는데, 단계식(달성정도를 등급으로 나눔)과 도식(통상 비율척도인 5점이나 7점척도로 달성정도를 측정)으로 나뉜다.

- **채점포인트:** 본 문제에서는 <개념>만 쓰라고 했지만, 고득점 답안차별화를 위해 평정척도법은 세부 특징을 모두 쓰고, BARS는 anchored의 의미를 정확히 쓰고, MBO는 좋은 목표의 특징을 상세히 적는 것이 좋을 것 같습니다.

## 2. 특징 (장단점)

- 1) 평정척도법의 가장 큰 장점은 고과목적에 잘 부합되는 구성요소가 선정될 때 평가의 타당성을 높일 수 있다는 점이다.
- 2) 또한 평가결과의 계량화가 가능하여 구성원간 비교가 용이하며, 평가도구를 만들고 사용하기가 쉬워서 여러 평가기법들 가운데 가장 널리 활용된다.
- 3) 하지만 평가요소를 선정하는 작업이 쉽지 않으며(실용성 낮음) 각 요소별 비중을 결정해야만 한다는 문제가 있다.
- 4) 또한 척도에 점수를 부여하는 계량화 과정에서 후광효과 등의 오류가 등장할 여지가 있어 신뢰성의 문제가 생길 수 있다.

## II. 행위기준평가법의 개념

### 1. 의미

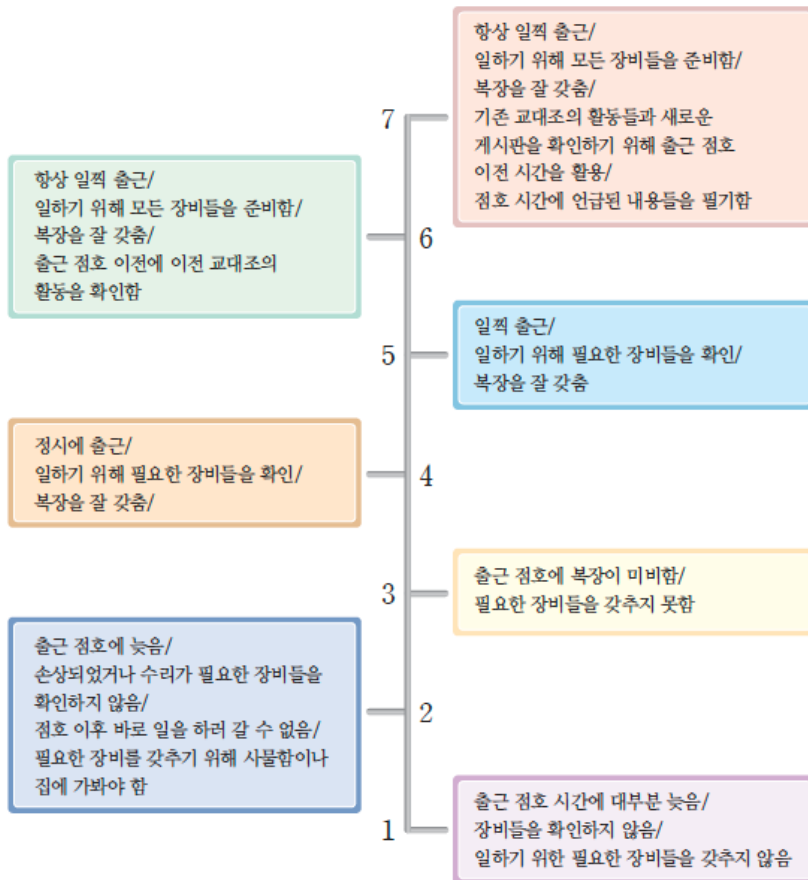
- **채점포인트:** BARS의 의미 서술의 핵심은 세 가지입니다. 1) 전통적 특성고과의 한계를 극복한다는 점, 2) 평정척도법과 주요사건서술법의 결합, 3) 평가자간 신뢰성 증진을 위한 anchored의 의미입니다. 개념서술시 가장 중요한 것이 바로 이 세 가지입니다.

스미스와 켄달(Smith & Kendall)에 의해 고안된 행위기준고과법은 인성적인 특질을 중시하는 전통적인 인사평가 방법(예, 평정척도법)의 비판에 기초하여 피평가자의 행동을 평가하는 방식이다. 당시 널리 활용되었던 도식적 평정척도법은 쉽게 활용할 수 있다는 장점에도 불구하고 평가점수가 평가자마다 다른 기준에 의해 부여될 수 있다는 점에서(즉 5점만점 중 3점의 의미가 평가자마다 다름) 평가자간 신뢰성(inter-rater reliability)의 심각한 문제를 초래한다는 단점이 있었다.

스미스와 켄달은 이를 극복하기 위해 평정척도법과 주요사건기술법을 혼용하여, 평가직무에 직접적으로 적용되는 행동묘사문을 핵심성공요인(Critical Success Factor)와 관련된 여러 행동범주에 포함시켜 구성하는 표준평정척도법을 고안하였다.

이 기법에서는 평가범주마다 제시되는 대표적 행동패턴 가운데 하나를 선택하여 등급을 매기는 방식으로 평가하게 되는데, 예를 들어 5점이라는 점수를 평가자가 자의적으로 부여하는 것이 아니라 그 5점에 해당되는 구체적 행동문장을 읽은 후 구성원의 행동양식이 그 문장에 해당될 경우에 한하여 해당 점수를 부여하게 된다. 이는 평가와 판단이 행동묘사문에 그 기초를 둔다는(anchored) 의미이다.

그림 5-7 행위기준고과법(BARS)의 예



- **채점포인트:** 그림은 약식으로 그려도 됩니다. 내가 이 기법을 알고 있음을 드러내는 과정에서 도식화가 도움이 될 것 같습니다.

## 2. 특징

첫째, 다양하고 구체적인 직무에 적용이 가능하다.

둘째, 직무마다 성과달성을 위한 행동과 가중치를 공개함으로써 업무개선 효과를 거둘 수 있다.

셋째, 목표달성에 도움이 되는 행동이 무엇인지 인식시키므로 목표관리의 일환으로 사용될 수 있다.

넷째, 행위기준고과법에서는 고과양식의 개발에 인사부서 외의 라인부서 구성원들이 참여한다.

## III. 목표관리법의 개념

### 1. 의미

경영학의 아버지로 불리는 드러커(Drucker)와 맥그리거(McGregor)에 의해 체계화된 목표관리법은 6개월 또는 1년의 기간 내에 달성할 특정 목표를 평가자와 피평가자의 합의에 의해 설정하고, 그 기간이 종료된 후에 목표를 양적, 질적으로 달성하였는지 평가하는 결과지향적 평가기법이다. 목표관리식 고과법의 핵심은 종업원의 고과 참여(participation)와 상사의 고과 지원(support)에 있다.

목표관리법은 구체적이고, 적절한 난이도를 가지며, 구성원들에 의해 수용가능한 목표의 설정이 동기부여와 성과를 이끌어 낸다는 로크(Edwin Locke)의 목표설정이론(goal-setting theory, GST)에 이론적 기반을 두고 있다.

- **채점포인트: 추가득점을 위해 GST를 언급하시면 더 좋을 것 같습니다.**

### 2. 좋은 목표의 특징

동기유발에 적합한 목표의 특징들은 각각의 영문약어를 따서 SMART, 혹은 SMARTS 등으로 부른다 .

- 1) 목표는 구체적이면서(goal Specificity) 동시에 측정가능(Measurable)해야 한다. 구체성 그 자체는 일종의 ‘내적 자극’으로 작용할 수 있다.
- 2) 목표는 너무 쉽지도 너무 어렵지도 않은 수준에서 구성원의 성취욕구를 자극(Achievable or Stretching)해야 한다.
- 3) 목표는 조직성과와의 관련성(Result-oriented)이 커야 한다. 이는 조직·집단목표와 개인목표의 정렬(Alignment)과 연관된다.
- 4) 목표에는 시간제약(Time-bounded)이 있어서 구성원들의 노력을 집중시킬 수 있어야 한다.

[문제 2] 노동조합의 조직형태에 관한 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 노동조합의 조직형태를 단위조직 기준으로 구분하고 원리와 조직기반의 특징을 설명하시오. (9점)

물음 2) 노동조합 형태별 조직관리 및 노동시장 통제방법의 특징을 설명하시오. (16점)

### 물음 1)의 해결

#### I. 노동조합의 개념과 조직형태

##### 1. 의의

노동조합(labor union, 노조)은 종업원(근로자)의 근로조건을 유지·개선하고 사회적 생활수준을 향상시키는 것을 목적으로 하여 자주적으로 결성된 항구적 단체를 의미한다.

##### 2. 등장배경

- **채점포인트:** 문제에서 묻지 않았지만 노조를 왜 만드는지를 언급하시면 후술할 네 가지 노조유형 등장의 배경으로 자연스럽게 연결될 것입니다. 직업적 권익을 보호하기 위해 직업별 노조가 만들어진다... 등과 같이 말이죠.

무노조기업의 근로자들이 노조를 결성하는 이유는 직무불만족과 노조의 수단성이라는 두 개념으로 설명된다. 이를 수식의 형태로 표현하면 다음과 같다.

$$\text{노조화} = f(\text{직무불만족}, \text{노조의 수단성})$$

직무불만(job dissatisfaction)이 발생하는 상태에서 노조활동을 통하여 자신들의 직무불만족을 해소할 수 있으리라는 수단성(instrumentality) 지각이 존재할 경우, 즉 노동조합이 불만족을 해소시켜 줄 수 있다고 믿을 때 노조화의 가능성이 증가한다.

#### II. 단위조직별 노동조합의 구분과 조직기반의 특징

- **채점포인트:** 기본서 p.638의 [표8-7]을 모두 다 암기해야 (출제위원의 의도대로) 쓸 수 있습니다. 그러나 이걸 저도 못 외워요... 그러니 기본서에서 배운 내용(2014년 기출문제)을 활용하여 답안을 서술해야 합니다. 다행히도 물음1)은 기본서의 각 단위노조 서술을 활용하여 100% 기술 가능합니다.

표 8-7 단위노조의 형태

조합특성	직업별 노동조합	산업별 노동조합	기업별 노동조합	일반 노동조합
환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기공업시대</li> <li>산업자본시대</li> <li>숙련공의 직업독점 시대</li> <li>도제제도의 전성시대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기계생산시대</li> <li>직종의 분화시대</li> <li>작업 분업화 시대</li> <li>반숙련공 및 미숙련공의 다수 등장 시대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사용자 주도적인 노사관계</li> <li>가족주의적 노사패턴에서 갈등을 전제로 한 노사패턴으로의 이양기</li> <li>국가관리 등 독점 공공사업체 등장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>미숙련공 다수 등장</li> <li>직업별 조합에서 제외되었던 산업조직</li> <li>직업별과 산업별의 중간</li> </ul>
조직형태	<ul style="list-style-type: none"> <li>1직업 1조합</li> <li>횡단적 (작업장 초월)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1산업 1조합</li> <li>횡단적 (기업 초월)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1기업 1조합</li> <li>종단적(기업 내)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역별 전 산업 1조합</li> <li>횡단적(기업 초월)</li> </ul>
조직기반	<ul style="list-style-type: none"> <li>숙련공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>반숙련공</li> <li>미숙련공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>미숙련공</li> </ul>
조직성격	<ul style="list-style-type: none"> <li>완전폐쇄적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>개방적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>폐쇄적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>완전개방적</li> </ul>
조직관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>공제활동</li> <li>중앙집권화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조합민주주의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>복지활동</li> <li>조합민주주의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중앙집권적 관료주의</li> </ul>
노동시장 통제방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>직업독점</li> <li>도제제도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>단체교섭</li> <li>파업</li> <li>경영참가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>노사협의</li> <li>단체교섭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>입법규제</li> <li>단체교섭</li> <li>파업</li> </ul>

출처 : 최중태(2000), 수정인용

노동조합에 가입하는 조합원의 자격에 따라 노동조합의 형태를 구분할 수 있다. 대개 단체교섭결정권의 귀속주체와 구성원의 가입자격 및 가입범위와 가입방법 등에 따라 직업별 노동조합, 산업별 노동조합, 기업별 노동조합, 일반 노동조합으로 나뉜다.

### 1. 직업별 노조(craft union)의 개념과 조직기반의 특징

#### 1) 개념

이는 동종의 직업을 가진 노동자들간에 형성되는 노동조합을 말한다. 숙련공의 기술이 필수적이던 생산방식 하에서 노동시장을 배타적으로 독점하여 교섭력을 높이려는 의도에서 출범하였다. 초기 산업화 단계에서 일반화된 노동조합의 형태로서 가장 오랜 역사를 가진 방식이다.

#### 2) 조직기반의 특징

상기 서술대로 직업별 노조는 숙련공을 중심으로 조직화(organizing) 된다. 오늘날에는 대부분의 근로자가 직업보다는 후술할 기업기준의 기업별 노동조합에 속하게 되므로 현재는 교직원노동조합 등의 일부 형태로만 존속하고 있다.

### 2. 산업별 노조(industrial union)의 개념과 조직기반의 특징

#### 1) 개념

이는 동일산업에 종사하는 근로자가 회사에 관계없이 결성하는 노조를 말한다. 여기서는 조합원 개인이 기업별 노조에 가입하는 것이 아니라 단위조직인 산업별 노조 자체에 개인단위로 가입하는 것이므로 초기업단위의 노조조직과 노동운동이 일반화된다.

## 2) 조직기반의 특징

20세기에 접어들면서 석유화학, 철강, 자동차 등 대량생산공업이 발달하고 그 안에서 미숙련공, 반숙련공, 숙련공 등이 복합적으로 존재함에 따라 그 필요성이 대두되었다.

## 3. 기업별 노조(enterprise union)의 개념과 조직기반의 특징

### 1) 개념

이는 동일기업에 종사하는 근로자들간에 결성되는 노동조합으로서 종단적 노조라 불리기도 한다. 기업별 노조를 company union이라 부르는 경우도 있으나, 김동원 등(2019)에 따르면 이 용어는 어용노조를 지칭하며 엄격한 의미에서의 기업별 노조는 enterprise union이라는 용어를 사용하는 것이 옳다고 한다.

### 2) 조직기반의 특징

기업별 노조는 특정 기업에 고용된 근로자로만 조직되므로 단체교섭의 상대자인 사용자에 대하여 보다 직접적인 영향력을 행사할 수 있고, 기업의 근로조건을 전반적으로 일정한 수준 이상으로 개선·향상하는 것을 기본 목표로 한다.

## 4. 일반 노조(general union)의 개념과 조직기반의 특징

### 1) 개념

이는 숙련도나 직종, 산업에 관계없이 일반근로자를 폭넓게 규합하는 노조이다. 작업의 표준화, 전문화, 분업화가 가속화함에 따라 발생한 대량의 미숙련공들이 최저 생계수준을 확보하기 위하여 결성하였다.

### 2) 조직기반의 특징

역사적으로는 산업별 노조와 같이 대량생산체제의 성립과 더불어 창출된 미숙련 근로자를 조직하기 위하여 19세기 말 영국에서 발달하였으며, 미국의 노동기사단(knights of labor)이나 우리나라의 전국여성노동조합 등이 일반 노동조합에 해당한다.

## 물음 2)의 해결

- **채점포인트:** 이하의 예시답안은 기본서 p.638의 표 하단 2개 행의 내용(조직관리 및 노동시장 통제방법)으로 작성한 것입니다. 그러나 다른 대안적 답안들도 충분히 점수를 받을 수 있으니 이 문항으로 걱정하지는 않으셨으면 합니다. (여기서 실점을 하더라도 우리는 1문과 2-1 및 3문으로 만회할 수 있습니다)

## I. 직업별 노조의 조직관리 및 노동시장 통제방법의 특징

### 1. 조직관리 특징

직업별 노동조합은 특정 직종·직능을 기반으로 조직된다. 이러한 특성상 **공제활동**(mutual aid, 상호부조)이 중요한 기능을 담당한다. 이는 조합원이 직업적 위험이나 실업에 처했을 때 상호 지원하는 제도로, 직종 중심의 연대감을 강화한다. 또한 **중앙집권화**가 뚜렷하여, 개별 작업장의 분산된 이해보다 직업 전체의 통일된 입장을 중시한다. 동시에 **조합민주주의**를 구현하여 조합원의 참여를 보장한다.

### 2. 노동시장 통제방법

직업별 조합은 **직업독점**을 통한 통제를 핵심으로 한다. 특정 직종에 대한 조합원 자격을 제한하고, 외부인의 진입을 차단하여 임금과 근로조건을 유지한다. 또한 **도제제도**를 운영하여 숙련의 전승을 관리하며, 이를 통해 노동공급을 제한하고 임금 수준을 방어한다. 필요할 경우 **단체교섭**과 **파업**을 통해 사용자를 압박함으로써 노동시장에서의 영향력을 유지한다.

## II. 산업별 노조의 조직관리 및 노동시장 통제방법의 특징

### 1. 조직관리 특징

산업별 노동조합은 동일 산업에 종사하는 근로자 전체를 포괄한다. 이들은 복지활동을 중시하여 산업 차원의 사회적 연대와 조합원 생활 향상을 도모한다. 또한 조합 운영에서 **조합민주주의**가 강조되지만, 대규모 산업 차원의 이해를 대변하기 위해 **상당한 중앙집권적 관료주의**가 필요하다. 즉, 산업 전체를 대표하는 통일된 교섭력을 확보하기 위해 강력한 중앙 조직과 전문적 관료 체계가 발전한다.

### 2. 노동시장 통제방법

산업별 조합은 **단체교섭**을 통해 산업 전체의 임금과 노동조건을 결정함으로써 노동시장을 통제한다. 산업별 단체협약은 동일 산업 내 기업 간 경쟁을 완화시키고, 고용조건을 표준화하는 효과가 있다. 또한 **파업**은 산업 전반을 마비시킬 수 있어 강력한 압박수단이 된다. 이와 함께 **경영참가**(노사협의 등)를 통해 산업 차원의 제도적 영향력을 확대한다.

## III. 기업별 노조의 조직관리 및 노동시장 통제방법의 특징

### 1. 조직관리 특징

기업별 노동조합은 단일 기업의 근로자를 중심으로 조직된다. 따라서 노사관계가 기업 내에서 밀착적으로 형성되며, **복지활동**이 중요한 조합 기능으로 작동한다. 기업은 조합을 통해 근로자 복지를 제공함으로써 충성심을 높이고, 조합은 기업 내 이해관계의 조정자로 기능한다. 또한 기업별 조합은 비교적 **민주적 운영**을 추구하되, 기업 내 경영참여적 요소가 강하다.

### 2. 노동시장 통제방법

기업별 조합은 노동시장을 외부적으로 통제하기보다는 **기업 내부에서의 임금·노동조건 결정**에 초점을 맞춘다. **단체교섭**을 통해 기업 내 고용조건을 정하고, 필요할 경우 **입법규제**와

연계하여 근로자의 권익을 보호한다. 그러나 기업 단위라는 한계로 인해 노동시장의 광범위한 규율력은 상대적으로 약하다.

#### IV. 일반 노조의 조직관리 및 노동시장 통제방법의 특징

##### 1. 조직관리 특징

일반 노동조합은 특정 직종, 산업, 기업에 국한되지 않고 다양한 근로자를 포괄하는 형태다. 이들은 광범위한 계층을 포괄하기 때문에 비교적 **조직 운영이 단순**하고, 특정 직무 전문성보다는 **조합원의 보편적 이해를 대변하는 성격이 강하다**. 민주주의적 운영이 가능할 수도 있으나, 조직적 집중도가 낮아지는 것을 방지하기 위해 **중앙집권적 통제를 강화**하는 경향이 있다.

##### 2. 노동시장 통제방법

일반 조합은 주로 **단체교섭**을 통해 고용조건을 개선하려 하지만, 직종·산업 특화성이 부족하여 효과는 제한적일 수 있다. 다만 사회적 운동이나 정치적 압력을 활용한 **파업**을 통해 광범위한 사회적 영향력을 발휘하기도 한다. 이로써 노동시장의 규범 형성이나 사회적 의제화에 기여할 수 있다.

---

[문제 3] 면접방법 중 구조화된 면접(structured interview)과 비구조화된 면접(unstructured interview)의 개념 및 장단점을 각각 설명하시오. (25점) (25점)

답안의 구성

- 채점포인트: 2문에서 멘탈이 흔들리셨더라도 이 문제에서 정신차리면 만회가 됩니다. 우리가 1년동안 엄청 연습했던 면접에 대한 것이죠? (요즘 아주 핫하진 모 전직 교수님과 관련된 제 면접경험까지 동원해서 공부했던...) 그러나 관건은 분량입니다. 구조화/비구조화의 장단점으로 25점을 채울 수 있을까요? 가능합니다.
  - 1) 구조화의 장점 중에는 맥락효과(기본서 p.209)를 방지한다는 서술, 평가자간 신뢰성 개념의 의미(p.214) 등의 기초개념을 추가로 끌어오시구요,
  - 2) 구조화 면접의 가장 큰 장점, 즉 타당도가 높다는 부분을 서술할때는 최종병기 '헌터와 슈미트 선생님'(기본서 p.217-218)을 소환하세요. 타당도 계수(p.215)가 뭔지, 구조화면접의 타당도 계수가 얼마인지 등을 우리가 알고 있는 그대로 적으세요.
  - 3) 비구조화의 단점에는 상동오류 발생가능성을 p.209 내용을 활용하여 추가해 주세요.

## I. 면접의 개념과 기능

### 1. 개념

면접법(interview)은 필요로 하는 직위에 적합한 자격을 갖춘 사람을 선별해 내는 과정인 선발(selection) 과정에서 가장 널리 사용되는 채용도구 중 하나로서, 지원자가 선발하고자 하는 직무를 수행하기에 적합한지를 판단하고 지원자에게 올바른 정보를 제공하기 위해 2인 이상이 행하는 의도적인 언어적 커뮤니케이션이다.

### 2. 기능

- 1) 면접을 통해 지원자는 자신의 이력이 포함하고 있는 장점을 어필(appeal)하고 단점에 대한 해명을 시도할 수 있다.
- 2) 지원서에 나타난 항목이 불분명하거나 일부 정보가 누락되었을 경우에 이를 명료화할 수 있다.
- 3) 선발의사결정자는 면접의 과정에서 지원자의 언어적 능력과 대인관계 능력 및 경력욕구를 파악할 수 있다.
- 4) 우수 지원자가 타 기업으로 가지 않도록 해당 기업을 마케팅 할 수 있다.

### 3. 유형

면접은 질문의 내용이 구조화(structured)되어 있는 정도를 기준으로 구조화 면접, 비구조화 면접, 반구조화 면접 등으로 구분할 수 있다.

## II. 구조화 면접의 개념과 장단점

### 1. 개념

구조화 면접(structured interview)은 후술할 비구조화 면접의 주된 단점인 평가자간 신뢰성(inter-rater reliability) 저하를 극복하기 위하여 등장한 기법으로, 매우 상세하게 조직화된 질문지를 사용하여 면접관과 지원자에 따른 면접 내용의 편차를 줄이는 데 초점을 둔 방식이다. 사전에 표준화된 질문과 평가기준을 마련하고, 모든 지원자에게 동일하게 적용한다.

### 2. 장점

- 1) 동일한 질문을 여러 지원자에게 하여 그 응답을 비교하는 방식이므로, 지원자간 상호비교를 통하여 적격자를 가려내는데 유리하다. 명확한 기준이 설정되지 않은 면접에서는 소위 맥락효과가 발생하기 쉽다. 맥락효과(context effect)는 동일한 대안이라고 할지라도 어떤 대안과 함께 평가되는지 그 맥락에 따라서 평가 및 선택결과가 달라질 수 있는 현상으로서, 어떤 선발기준이 더 중요한지 불확실한 상황에서는 맥락에 의존하는 경향성이 큰 반면 특정 선발기준의 중요도가 분명한 상황에서는 맥락보다는 선발기준과 평가점수에 조금 더 주의를 기울인다고 할 수 있다. 따라서 맥락효과가 발생하는 것을 줄이기 위해서는 기업의 인재상 정립 및 성공적인 직무수행요건에 대한 분석을 통해 주요 선발기준과 이들의 우선순위 및 가중치를 분명하게 정의하고 이를 문항으로 구현하는 구조화 면접방식을 활용할 필요가 있다.
- 2) 평가자간 신뢰성을 담보할 수 있다. 이는 여러 평가자가 같은 선발방식으로 동일 대상을 같은 시점에 평가할 때 유사한 결과가 나오는지를 뜻하는 횡적 측면의 신뢰성(일관성) 판단으로서, 평가자간 신뢰성이 담보되지 않는다면 면접선발결과를 활용하는 과정 자체의 정당성이 감소할 수 있기에 중요한 이슈가 된다.
- 3) 선발의 타당성(validity)을 높일 수 있다. 특정한 예측치(선발도구 점수)와 준거치(업무성과)의 관계를 수치로 표현한 값을 타당성 계수(validity coefficient)라 부르는데, 슈미트와 헌터(Schmidt & Hunter, 1998)가 수행한 선발도구에 관한 메타분석(meta-analysis)에 따르면 구조화 면접기법은 피평가자들이 한 장소에 모여서 실제 채용 후 수행할 업무 중 일부를 실제로 수행해보는 실무능력검사(work sample test, 타당성 계수 = 0.54)에 이어 두 번째로 타당성 계수값이 커서(0.51) 직무성과 예측력이 우수한 것으로 나타났다.

### 3. 단점

- 1) 정해진 질문만 해야 하므로 지원자 내면의 본심을 파악하기 어렵다.
- 2) 면접질문이 유출될 경우 나중에 지원하는 사람이 유리할 수 있다.
- 3) 면접과정상의 융통성이 부족하고 상황적 변수에 대응하는데 한계가 있다.
- 4) 지원자의 개성과 창의성을 충분히 드러내는데 어려움이 있다.

## III. 비구조화 면접의 개념과 장단점

### 1. 개념

비구조화 면접(unstructured interview)은 심층면접(in-depth interview)이라고도 하며, 지원자의 다양한 측면에 대해 면접관이 중요하다고 판단되는 내용을 자유롭게 질문하고 그에 대해 지원자가 답할 수 있도록 하는 면접이다.

## 2.장점

- 1) 정해진 양식이나 순서에 구애받지 않고 면접관과 지원자간에 자연스러운 질문과 답변이 오고가게 되므로 질문이 유출될 우려가 적다.
- 2) 깊이 있는 추가질문을 통하여 내면의 본심을 파악하기 유리하다.
- 3) 특히 고차원적 역량에 해당하는 대인관계 기술, 표현력, 창의성을 자연스럽게 관찰/평가할 수 있다. 따라서 상위직급(임원, 대학교수, 고위관료 등)의 채용에서는 최소한의 평가요소 외에는 면접관의 재량적 판단이 가능할 수 있도록 비구조화된 방식으로 면접을 진행하는 경우가 많다.

## 3.단점

- 1) 질문에 일관성이 없으므로 지원자간의 비교가 어렵다. 따라서 많은 지원자를 비교해야 하는 경우에는 적합하지 않을 수 있다.
- 2) 면접관 개인의 편견이나 상황 또는 상동효과(stereotype)에 의해 영향을 받을 수 있다. 상동효과는 고정관념으로도 불리며, 특정한 집단유형(종교, 성별, 인종, 지역 등)에 대해 가지고 있는 편견에 근거하여 발생하는 오류를 말한다. 이를 극복하기 위해서는 면접관 스스로 객관적 시각을 갖추기 위해 노력할 필요가 있다. 그러나 사실 면접관이 주관적인 편견을 갖고 있는 경우 이는 개인의 의도와 관련된 것이기에 어떤 제도로도 이를 완벽히 수정하는 데는 한계가 있다. 상동오류는 사실 오류가 아니라 평가자가 가진 의도의 결과라 할 수 있으므로, 이를 줄이기 위해서는 결국 면접관의 의도가 상대적으로 덜 개입할 수 있는 면접방법을 사용하도록 유도할 필요가 있다. 예를 들어 위원회 면접(패널면접, board interview)과 같이 다수의 면접관이 한 명을 평가하는 경우 특정한 개인의 편견이 면접점수에 미치는 영향을 줄일 수 있을 것이다.
- 3) 면접관의 철저한 사전준비 정도 내지는 면접관의 개인적 역량이나 판단능력(예, 사람을 보는 능력) 등에 의해 선발결과의 질(quality)이 좌우될 수 있다.