

2025년도 제34회 공인노무사 제2차 인사노무관리 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
3교시	인사노무관리론	100분		

[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), 결과접근법(The Results Approach) 각각의 개념과 장단점에 관하여 설명하십시오. (35점)

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)

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

물음 1) 노동조합의 조직형태를 단위조직 기준으로 구분하고 각 조직형태별 조직원리와 조직기반의 특징을 설명하십시오. (9점)

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

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

※ 본 해설은 답안 작성 시 고려할 수 있는 여러 서술 가능성을 제시하기 위해 최대한 풍부하게 정리하였음을 알려드립니다.

해 설 - [제 1 문] 성과관리를 위한 성과평가방법 (50)

[1 - 1] 문] 속성(특성)접근법, 행동접근법, 결과접근법 (35)

I. 성과관리의 개념

인사평가란 직무에 종사하고 있는 종업원의 능력과 업적을 측정하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성을 체계적으로 평가하는 활동을 말한다. 인사평가는 구성원의 성과를 측정하는 것으로부터, 전략적인 목표를 달성하기 위해 구성원의 성과를 관리(management)하는 총체적인 시스템으로 보는 시각으로 전환되면서 <전략적 관리수단>, 즉, 고비용 저효율 개선을 위해 종업원이 성과에 기여한 정도에 대해 유용한 정보 제공(feedback) 해주는 활동으로 볼 수 있다.

II. 성과평가방법 중 속성(특성), 행동, 결과 접근법의 개념과 장단점

1. 개요

속성·행동·결과 접근법은 서로 단절된 것이 아니라, 성과평가가 개인의 특성 → 직무 행동 → 성과 결과로 발전해 온 과정을 보여준다고 할 수 있다. 또한 각 접근법은 장단점이 달라 상호 보완적으로 결합될 때 비로소 효과적인 성과관리 체계를 구축할 수 있다.

2. 속성(특성)접근법(The Attribute Approach)

(1) 개념 : “구성원이 어떤 특성을 가지고 있는가?”

직무성과와 관련된 개인의 자질과 특성(traits)(예 : 성실성, 협동심, 창의성, 책임감 등), 직무관련 기술(skill)을 기준으로 개인적인 속성을 평가하는 방법이다. 일반적으로 도식적 등급척도법, 강제선택 서술법, 체크리스트법 등이 이에 속한다.

(2) 장단점

1) 장점

① 단순성과 용이성

평가도구가 비교적 단순하여 면접관이나 관리자가 쉽게 이해하고 사용할 수 있다.

② 범용성

직무 특성에 크게 구애받지 않으므로 다양한 직무에 폭넓게 적용 가능하다.

③ 비용·시간 효율성

개발 및 실행에 드는 비용과 시간이 적어 조직 차원에서 경제적이다.

2) 단점

① 주관성 문제

평가자의 인상, 편견 등이 개입하기 쉬워 신뢰도와 타당도가 낮을 수 있다.

② 추상성의 한계

성실성, 협동심 등은 실제 행동이나 성과와 직접적 연결성이 약하여 결과 활용도가 낮다.

③ 법적·공정성 문제

구체적 행동이나 성과 대신 추상적 특성에 근거하므로 차별 논란, 법적 분쟁 가능성이 클 수 있다는 점이다.

3. 행동접근법(The Behavioral Approach)

(1) 개념 : “직무에서 어떤 행동을 보였는가?”

직무 수행 과정에서 나타나는 업무와 관련된 구체적 행동(Behavior)을 관찰하고 이를 기준으로 평가하는 방법이다. 즉, 조직이 원하는 직무성과는 단순히 ‘무엇을 이루었는가(결과)’가 아니라, ‘어떻게 이루었는가(행동 과정)’에도 의존한다는 관점에서 출발한다. 행위기준평가법(BARS), 행위빈도고과법(BOS) 등이 대표적이다.

(2) 장단점

1) 장점

① 타당성(Validity) 제고

타당성이란 직무성과와의 관련성(relevance)을 의미하는 것으로 행동접근법은 구체적 직무 행동사례를 기준으로 하므로 평가 결과의 타당성이 높다.

② 피드백 기능

평가 과정에서 나타난 행동 정보를 근거로 피평가자에게 구체적 피드백 제공이 가능하여 교육·훈련 및 개발과 연계하기 용이하다. 이러한 과정은 Nudge 효과를 활용하여 바람직한 행동 변화를 유도하는 데에도 기여할 수 있다.

③ 일관성(consistency) 확보

구체적 행동 기준이 제시되므로 평가자 간 점수 차이가 줄어들고, 평가 신뢰성이 높아질 수 있다.

2) 단점

① 개발의 어려움

직무별로 중요한 행동을 수집·정리해야 하므로 도구 개발에 많은 시간과 비용이 소요된다.

② 유연성 부족

모든 직무 행동을 미리 규정하기 어려워 변화가 빠른 직무환경에서는 적용이 경직될 수 있다.

③ 성과 반영의 한계

행동을 중시하다 보니 실제 산출물이나 성과 자체가 충분히 반영되지 못할 수 있다.

4. 결과접근법(The Results Approach)

(1) 개념 : “성과로 무엇을 달성했는가?”

조직·부서·개인의 성과 결과(목표 달성도, 실적, 생산성 등)를 기준으로 평가하는 방법이다. 즉, “얼마나 노력했는가”보다 “무엇을 성취했는가”를 중시하는 방식으로, 목표 달성도, 실적, 생산성, 품질, 수익성 등이 지표로 활용된다. 목표관리법(MBO), 성과 평정척도법, 균형성과표(BSC) 등이 대표적이다.

(2) 장단점

1) 장점

① 성과-보상 연계

종업원을 목표설정(goal-setting)에 참여시켜 평가 결과를 보상과 직접 연결함으로써 동기부여를 강화(자기효능감(Self-efficacy, Bandura) 증대)하고 공정성과 수용성을 높게 된다.

② 객관성·명확성

성과라는 구체적 산출물을 평가 기준으로 삼아 측정이 용이하고, 평가자의 주관 개입이 적다.

③ 성과 중심 문화 조성

결과 달성 자체를 중시하므로 성과지향적 조직문화를 강화하는 데 기여할 수 있다.

2) 단점

① 단기주의 위험

단기성과 위주의 목표 달성에 치중할 경우 장기적 역량개발이나 지속가능한 성과 창출이 저해될 수 있으며, 나아가 톱니효과(ratchet effect)로 인해 종업원이 차기 목표 상향을 피하려고 의도적으로 성과를 낮추는 부작용이 발생할 수 있다.

② 평가자와 구성원의 담합

평가자와 피평가자가 담합하여 달성하기 쉬운 목표에 가중치를 두는 경향이 나타나며, 이는 팀장의 성과와도 직결되기 때문에 묵인되는 경우가 발생할 수 있다.

③ 외부 환경 영향 및 목표 설정 문제

경기, 시장 상황 등 통제 불가능한 외부 요인에 의해 성과가 왜곡될 수 있고, 목표 난이도의 적절한 설정이 어렵고, 개인 목표가 지나치게 강조되면 구성원 간 협력이 약화될 가능성이 있다.

※ 위 내용 대신에 아래와 같이 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성으로 장단점을 설명하는 것도 가능합니다(35점 배점이므로 내용은 좀 더 늘려서 서술해야 합니다).

<예시>

1. 속성(특성)접근법

타당성 : 추상적 속성(정실성, 창의성 등)은 실제 직무성과와 직접 연결이 약해 타당성이 낮다.

신뢰성 : 평가자의 주관에 많이 개입되어 평가자 간 일관성이 떨어지고 신뢰성이 낮다.

수용성 : 피평가자 입장에서 추상적 특성으로 평가받는 것을 불공정하게 느낄 수 있어 수용성이 낮다.

실용성 : 개발·운용이 쉽고 비용이 적게 들어 실용성이 높다.

2. 행동접근법

타당성 : 직무 관련 구체적 행동을 기준으로 평가하므로 타당성이 높다.

신뢰성 : 구체적 행동 기준이 있어 평가자 간 차이가 줄어들어 신뢰성이 높다.

수용성 : 피드백이 구체적이므로 피평가자의 수용성이 높다.

실용성 : 평가도구 개발에 많은 시간과 비용이 들고 유연성이 낮아 실용성이 떨어진다.

3. 결과접근법

타당성 : 성과라는 객관적 결과를 기준으로 하므로 타당성이 높다. 다만 외부환경 요인에 따른 왜곡 가능성은 한계점이다.

신뢰성 : 평가자 주관에 개입할 여지가 적어 신뢰성이 높다.

수용성 : 성과와 보상이 직접 연결되므로 구성원의 수용성이 높음. 하지만 단기성과 편중 시 불만이 발생할 수 있다.

실용성 : 결과 측정이 비교적 간단해 실용성이 높으나, 목표 설정의 난이도 조정이 어려운 점은 단점이다.

성공적인 성과관리를 위해서는 조직의 전략과 구성원의 행동이 align되어야 하며, 동시에 각 성과평가 제도의 한계가 서로를 보완할 수 있어야 한다. 이를 위해 속성(특성) 접근법, 행동 접근법, 결과 접근법을 상호보완적으로 활용하는 것이 바람직하다. 이하에서는 그 구체적 활용 방법을 각각 살펴본다.

[1 - 2) 문] 도식적 등급척도법, 행위기준평가법, 목표관리법 (15)

I. 속성(특성)접근법에 속하는 도식적 등급척도법(graphic rating scales)의 개념과 특징

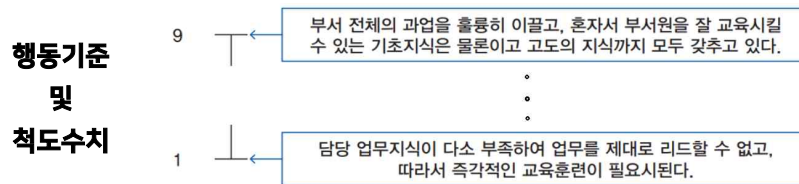
평정척도법이라고도 불리우는데 피평가자의 능력, 개인적 특성 및 성과를 평가하기 위하여 평가 요소를 제시하고 척도를 통해 단계별 차등을 두어 평가하게 하는 기법(Likert식 방법)이다. 예를 들어, '작업의 질'을 평가할 때 ① 매우 부족 - ② 약간 부족 - ③ 보통 - ④ 우수 - ⑤ 매우 우수와 같이 단계별 척도를 설정하여 평가자가 선택하도록 하는 방식이다.

※ 도식은 간략화하여 1~2개 평가요소만 서술해도 괜찮습니다.

도식적 등급척도법은 가장 단순하면서도 오래된 평가기법 중 하나로, 오늘날에도 인사평가에서 널리 활용되고 있다. 그러나 평가 과정에서 척도의 의미 해석이나 적용 기준이 평가자마다 달라질 수 있어, 주관적 판단이 크게 개입되는 한계를 지닌다. 이러한 신뢰성의 약점을 보완하기 위해 개발된 방법이 바로 다음에서 살펴볼 BARS이다.

II. 행동접근법에 속하는 행위기준평가법(behaviorally anchored rating scales : BARS)의 개념과 특징 : 전통적 인사고과의 신뢰성 극복

행위기준평가법이란, 직무를 수행하는데 나타나는 수많은 중요사실에서 추출된 많은 행동들을 기초로 하여 이것들을 몇 개의 범주로 나누고 각 범주의 중요한 사건을 척도에 의해 평가하는 방법으로, 도식평정 척도법(graphic rating scale : GRS)과 중요사건기술법(critical incidents method : CIM)을 혼용하여 보다 정교하게 계량적으로 수정한 기법이다.



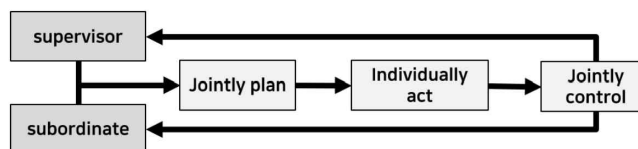
Smith & Kendall(1963)은 도식 평정척도법이 일반적으로 활용하는 평가기준인 ‘매우 우수’, ‘매우 부족’ 과 같은 추상적인 용어를 사용하기보다는 구성원 누구나 이해하고 동의할 수 있는 행동을 평가기준으로 사용하는 것이 바람직하다고 주장하였는데, 이러한 맥락에서 행위기준평가법은 척도 의미에 대한 불명확성을 제거하는 방편으로 보편적으로 활용되고 있다. 이는 강요보다는 부드러운 방법으로 행동변화를 유도하는 행동경제학 이론의 넛지 효과(Nudge effect)를 활용한 것이다.

전통적인 인사평가 방법은 개인의 인성적인 특질(personal traits)을 중시하였는데, 이러한 평가에는 신뢰성을 저해하는 오류들이 발생하기도 한다. 이에 대한 비판에 기초하여 전통적 인사평가의 약점을 보완하고 극복하기 위하여 피평가자가 업무수행 과정에서 실제로 보이는 행동을 기준으로 평가를 함으로써 평가의 객관성과 공정성을 높이는 행위기준 평가법이 등장하게 된 것이다.

BARS는 직무수행 행동을 구체적으로 평가할 수 있다는 장점을 지니지만, 성과 결과를 직접 반영하지 못한다는 한계를 안고 있다. 이러한 한계를 보완하고 결과 중심의 평가를 강화하기 위해 고안된 방법이 바로 다음에서 살펴볼 MBO이다.

III. 결과접근법에 속하는 목표관리법(management by objectives : MBO)의 개념과 특징 : P. Drucker와 E. Locke의 영향

목표관리법은 6개월 또는 1년의 기간 내에 달성할 특정 목표를 평가자와 피평가자의 협의에 의해 설정하고, 그 기간이 종료된 후에 목표를 양적, 질적으로 달성하였는지를 평가하는 결과지향적 평가 방법이다.

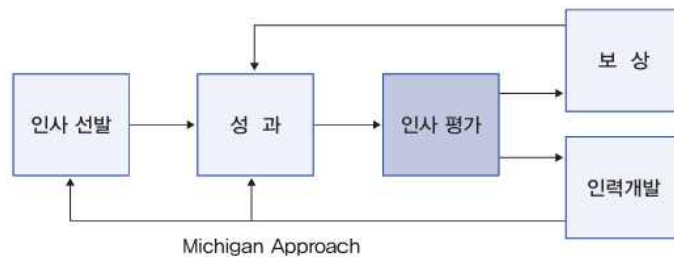


Peter Drucker는 “If you can't measure it, you can't manage it” 이라는 명언을 남겼다. 측정할 수 없으면 관리할 수 없다는 것이다. 1954년에 Peter Drucker가 「The Practice of Management」에서 MBO를 하나의 경영관리기법으로 제시하였고, 1960년대에 목표관리에 관한 논의가 학문적인 인기를 끌면서 <E. A. Locke>가 ‘목표설정이론’을 정리했다. 이후 McGregor에 이르기까지 연구가 진행되었다. Locke에 따르면 목표는 난이도와 구체성이 있어야 하고, 참여적 방법으로 협의에 의해 설정될 때 성과로 이어진다고 주장하였다.

<좋은 목표의 조건 : 목표설정의 ‘SMARTS 원칙’ >으로 ① S : Specific(목표가 구체적이어야 하고), ② M : Measurable(측정이 가능해야 하고), ③ A : Alignment(목표는 사명 및 비전과 관련성 있어야 하며), ④ R : Result-control(피평가자가 수용할 수 있는 내용이어야 하며), ⑤ T : Time frame(달성 기간을 정해야 하고), ⑥ S : Stretch(목표는 도전적, 의욕이 유발되어야 한다고 제시된 바 있다(권석균 교수).

IV. 성과관리를 성공적으로 운영하기 위한 제언(CSF)

성과평가방법은 속성·행동·결과라는 서로 다른 기준을 중심으로 발전해 왔으며, 각각은 단순성·구체성·성과지향성이라는 강점을 가지는 동시에 고유한 한계도 내포한다. 따라서 효과적인 성과관리는 특정 접근법에만 의존하기보다, 세 접근법을 상호보완적으로 활용하여 조직의 전략과 구성원의 행동 및 성과가 일치되도록 해야 할 것이다. 평가는 단순한 결과 판정이 아니라, 선발의 적합성 검증, 보상과 인력개발의 기초자료, 나아가 전략적 HRM의 핵심 매개체로 기능할 때 비로소 성공적인 성과관리가 가능하다고 할 수 있다.



- 1문 끝 -

해 설 - [제 2 문] 노동조합 조직형태 (25)

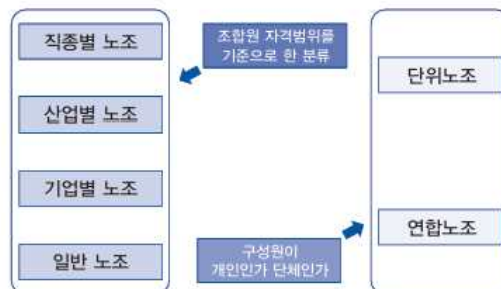
[2 - 1 문] 조직형태별 조직원리, 조직기반의 특징 (9)

I. 노동조합(trade union, labor union)의 개념

노동조합은 자본주의적 생산관계의 성립과 더불어 결성되었는데 근로자가 임금을 비롯한 근로조건 유지·개선 및 근로생활의 질 향상을 도모할 목적으로 조직한 자주적인 단체를 말한다. 일찍이 1894년 영국의 웹(S. J. Webb) 부처는 그들의 공저인 『노동조합주의사(The history of Trade Unionism)』에서 다음과 같이 규정하고 있다. “노동조합(trade union)이란 고용조건 유지 또는 개선을 목적으로 하는 임금 근로자(wage earners)의 지속적 단체(continuous association)” 라고 정의하였다.

II. 노동조합의 조직형태(단위조직 기준 구분), 조직 원리, 조직기반의 특징

노동조합의 조직형태



단위조직을 기준으로 볼 때, 각 노동조합은 참가 구성원의 자격 요건을 중심으로 다음과 같이 구분할 수 있다.

1. 직업별 노동조합(craft union)

(1) 개념

가장 오랜 역사를 가진 노동조합의 형태로서 어떤 산업이나 기업에 관계없이 동일 직업 또는 동일 직종에 종사하는 근로자들이 조직하는 노동조합을 말한다. 역사적으로 영국의 도제제도에서 발전하였다. 직업별 노동조합의 기본원리는 크게 두 가지 - ① 기득권론으로 숙련기능에 대한 강력한 기득권 의식을 가진다는 것, ② 수요공급론으로 노동력의 공급량을 제한함으로써 사용자를 압박하자는 주의 - 이다.

(2) 조직 원리와 조직기반의 특징

① 직업별 조합은 1직업 1조합의 원리를 따르며, 동일 직종 내 숙련공을 중심으로 한 횡단적 조직원리를 가진다. ② 주로 숙련공을 조직기반으로 하여, 직업적 기술과 기능을 공유하는 근로자들의 이익을 보호하는 데 초점을 둔다.

2. 산업별 노동조합(industrial union)

(1) 개념

어떤 직종이나 기업에 관계없이 동일 산업에 종사하는 근로자들이 횡단적으로 조직하는 노동조합을 말한다. 산업혁명으로 대규모 제조업과 공장이 등장하게 되었고, 기술의 발전과 산업구조의 변화로 인해 다양한 직종 간 경계가 모호해지면서 등장하게 되었다.

(2) 조직 원리, 조직기반의 특징

① 산업별 조합은 1산업 1조합의 원리에 따라 동일 산업에 종사하는 모든 근로자를 포괄하며, 횡단적 조직원리를 가진다. ② 숙련공과 미숙련공 모두를 포함하여, 특정 산업 전체의 근로자 집단을 조직기반으로 형성된다.

3. 기업별 노동조합(enterprise union)

(1) 개념

동일한 기업에 종사하는 근로자들에 의해 조직되는 노동조합을 말한다. 오로지 개별기업을 조직단위로 하는 종단적 조직이라는 점이 특징이다. 기업별 노동조합은 일본에서 크게 발달한 구조인데 그 이유로는 <종신 고용제>, <만성적 실업>, <노동 시장의 이중 구조(기업이 고성장기를 거치게 되면서 좋은 인재를 채용하기 위해 정규직 대기업의 근로조건을 비정규직 중소기업의 근로조건보다 과보호하게 된 것)>, <가족 중심의 和·忠의 사고방식>에 기인한다. 기업별 노조는 우리나라와 일본에만 존재한다.

(2) 조직 원리, 조직기반의 특징

① 기업별 조합은 1기업 1조직을 원리로 하며, 기업 단위의 종단적 조직원리를 따른다. ② 해당 기업의 전체 근로자를 조직 기반으로 하며, 기업 내 고용 안정과 복지 향상에 중점을 둔다.

4. 일반 노동조합(general union)

(1) 개념

직종이나 산업에 관계없이 일반 근로자, 특히 옥외(屋外) 노동에 종사하는 미숙련근로자들로 조직된 노동조합을 말한다. 역사적으로 영국에서 직업별 노동조합에 이어 일찍부터 발달한 것으로, 초기에는 직업별 노동조합에서 배제된 미숙련 근로자들이 중심이 되어 최저 생계수준을 확보하기 위한 목적으로 조직되었으나, 후기에는 점차 분업화·자동화·표준화 되면서 근대 산업분야에서 일반 근로자들이 주체의식을 형성하고자 하는 목적으로 생성되었다.

(2) 조직 원리, 조직기반의 특징

① 일반 조합은 전산업 1조합의 원리를 따르며, 특정 직종이나 산업에 국한되지 않는 횡단적 조직원리를 지닌다. ② 주로 미숙련공을 중심으로 조직기반이 형성되며, 다양한 업종과 직종의 근로자를 포괄하는 특징을 가진다.

[2 - 2) 문] 노동조합 형태별 조직관리 및 노동시장 통제방법 (16)

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

1. 직업별 노동조합(craft union)

(1) 조직관리 : 숙련공 중심의 직업 독점

숙련공을 중심으로 형성된 조합으로, 고도의 기술과 기능을 공유하는 근로자들의 이해를 반영한다. 조직 내부적으로는 공제활동을 통해 상호부조 기능을 수행하여 조합원의 생활 안정에 기여하였고, 운영 방식은 중앙집권화 경향이 강하여 직업적 이해관계를 강하게 대변한다. 이러한 관리 방식은 조합원의 직업적 자율성과 숙련기술의 가치 보존을 목적으로 한다.

(2) 노동시장 통제방법의 특징 : 도제제도를 통한 폐쇄적 관리

직업독점을 통해 해당 직종에 진입할 수 있는 근로자를 제한하고, 도제제도를 활용하여 신규 진입을 통제함으로써 숙련노동자의 지위를 보장한다. 이를 통해 임금 수준을 높게 유지하고, 근로조건을 안정적으로 관리할 수 있다. 결과적으로 직업별 노동조합은 노동시장의 폐쇄성과 배타성을 강화하는 특징을 가진다.

(3) 대표적 사례

대표적 직업별 노조로는 (옛날)인쇄공조합, 선반공조합, (현대)공무원노조, 교직원노조 등과 같이 동일한 직종에 종사하는 근로자들이 지역적으로·횡적으로 결성하는 조합이다.

2. 산업별 노동조합(industrial union)

(1) 조직관리 : 산업 단위 민주적 운영

특정 산업에 종사하는 근로자를 직종·숙련 수준과 관계없이 포괄하며, 반숙련공·미숙련공까지 포함하는 개방적 성격을 가진다. 운영 방식은 조합 내부의 민주주의적 운영 원리를 강조하여, 조합원들의 참여와 집단적 의사결정이 활발하다. 따라서 산업별 조합은 대규모 근로자 집단을 조직하고, 산업 단위의 연대와 힘을 강화하는 특징이 있다.

(2) 노동시장 통제방법의 특징 : 단체 교섭 중심 통제

산업 단위 단체교섭을 통해 해당 산업 전체의 임금 및 근로조건을 일괄적으로 규율한다. 또한 필요 시 파업 등 집단행동을 통해 사용자 측에 강력한 압력을 행사할 수 있으며, 일부 경우에는 경영참가를 통해 노동시장의 제도적 규제력을 확대한다. 이를 통해 산업별 조합은 노동시장의 포괄적 통제력을 확보한다.

(3) 대표적 사례

대표적 산업별 노조로는 전국금융산업노동조합, 전국금속산업노동조합, 보건의료노동조합 등이 있다.

3. 기업별 노동조합(enterprise union)

(1) 조직관리 : 기업 내부 복지·노사협조 중심 관리

1기업 1조직의 원리에 따라 특정 기업 단위에서만 조직된다. 조합 운영은 비교적 폐쇄적 성격을 지니며, 기업 내부의 복지활동과 공동체 의식을 중시한다. 조합 민주주의적 운영보다는 사용자와 협조적 관계를 형성하여 기업 내 안정적 노사관계를 유지하려는 성격이 강하다

(2) 노동시장 통제방법의 특징 : 내부시장 통제

기업별 조합은 노동시장을 외부적으로 규제하기보다, 기업 내부 고용·승진체계를 중심으로 통제한다. 즉, 노사협회의 단체교섭을 통해 기업 내 임금 수준과 복지제도를 결정하며, 노동시장의 외부적 규율보다는 내부적 안정성을 강화한다. 따라서 기업별 조합은 전체 노동시장에서의 영향력은 제한적이지만, 기업 내에서는 강력한 통제력을 발휘한다.

(3) 대표적 사례

대표적 사례로는 한국의 쌍용자동차노조, 미래에셋대우노조, 일본의 도요타자동차노조 등이 있다.

4. 일반 노동조합(general union)

(1) 조직관리 : 개방적 포괄성

특정 직종이나 산업에 국한되지 않고, 주로 미숙련공을 중심으로 다양한 업종·직종을 포괄하는 완전 개방적 성격을 가진다. 그러나 다양한 조합원을 통합하기 위해 중앙집권적·관료주의적 운영이 강화되는 경향이 있으며, 이로 인해 조합 운영의 경직성이 문제로 지적된다.

(2) 노동시장 통제방법의 특징 : 입법·정치투쟁을 통한 광범위한 통제

특정 직종이나 산업에 대한 직접 통제력은 미약하지만, 폭넓은 근로자를 대표하여 입법 활동, 단체교섭, 파업 등을 통해 광범위하게 노동조건을 개선하려는 전략을 취한다. 따라서 일반 조합은 직업별·산업별 조합의 한계를 넘어서는 정치적·사회적 성격이 강한 노동시장 통제 방식을 활용한다.

(3) 대표적 사례

대표적으로는 미국의 노동기사단(knight of labor)이나 우리나라의 청년 유니온 등이 있다.

II. 노동조합 형태별 특징에 대한 지식 정비의 필요성

각 노동조합 형태는 고유한 장단점을 지니므로, 효과적인 노사관계를 위해서는 시대적·산업적 환경에 맞는 조합 형태의 선택과 더불어 제도적 보완이 필요하다. 특히 스위스 IMD의 조사에 따르면 우리나라 노사관계 국제경쟁력은 47개국 중 46위로 최하위권에 머물러 있어, 노조활동에 대한 이해가 현저히 부족한 실정이다. 따라서 기업 관리자와 노·사·정 당사자는 J. T. Dunlop의 노사관계 시스템(IRS)에서 강조하는 바와 같이 공동의 이데올로기와 규칙 형성(Voice 활동)에 적극 참여할 수 있도록, 노조 형태에 관한 지식을 정비하고 이를 토대로 건설적인 노사관계를 구축해야 할 것이다.

- 2문 끝 -

해 설 - [제 3 문] 구조화된 면접, 비구조화된 면접 (25)

I. 선발(selection)과 선발 면접(interview)의 개념과 중요성

1. 선발의 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)이 된다. 미국의 경영자들이 흔히 잘 쓰는 말에 “Hire easy, manage hard보다도 Hire hard, manage easy가 훨씬 낫다” 라는 말이 있다. 즉, 직원들을 선발할 때 혹독하게 하는 것이 나중에 관리할 때 쉬워진다는 뜻이다.

2. 면접(interview)의 개념과 중요성

면접은 면접자와 피면접자 사이에 정보를 교환하는 목적지향적인 대화이며, 동시에 선발 시험과 함께 지원자를 평가하는 유용한 수단이다.

면접은 ① 지원서보다 더욱 정확하고 자세한 정보를 수집할 기회를 제공한다. 즉, 추가 질문을 통해 정확한 답변을 이끌어내는 Probing이 가능할 뿐 아니라, 이를 통해 기업은 지원자의 동기, 성격, 커뮤니케이션 기술 등 지원서에는 나타나지 않는 정보자료를 얻을 수 있다. ② 면접은 지원서에 기재된 항목이 불명확할 경우 이를 명확히 할 수 있으며, 이 과정에서 정보 비대칭(Information Asymmetry)을 완화하여 1종·2종 오류 발생을 줄이는 데 기여한다. ③ 또한 면접은 지원자에게 조직에 관한 정보를 제공하는 기능도 수행한다. 이를 통해 기업은 우수한 지원자에게 자사의 장점을 효과적으로 전달함으로써, 그들이 다른 기업으로 이탈하지 않고 자사에 지원하도록 유도할 수 있다.

Ⅲ. 면접방법 중 구조화된 면접(structured interview)과 비구조화된 면접(unstructured interview)의 개념 및 장단점

1. 구조화된 면접(structured interview)

(1) 개념 : 정형적(patterned), 지시적(directed) 면접

회사가 표준적인 질문을 미리 구성해 놓고 면접 시 모든 지원자에게 동일 질문을 던져 그 반응을 표준적으로 측정하는 면접방법이다.

(2) 장점

① 타당성(validity)과 신뢰성(reliability) 향상

Roberson과 Smith가 2001년 발표한 '선발 방법과 성과(Selection measure and job performance)'에 관한 연구에 따르면 구조화된 면접은 직무능력테스트와 함께 타당도가 0.6 이상으로 나타나 높은 예측타당성을 가진다(※Schmidt & Hunter의 연구도 가능). 평가자 간 절차와 기준이 같아 결과의 일관성과 신뢰성이 확보된다

② 객관성과 공정성 확보

동일한 질문을 제시하므로 면접관의 편견이나 선입견(stereotype)을 일정 부분 배제할 수 있다. 지원자 간 비교가 용이하여 평가의 공정성이 강화된다.

③ 법적 안정성 제고 및 운영의 용이성

돌발적이고 즉흥적인 질문이 줄어들어, 특정 지원자에게 불리하거나 법적 문제를 야기할 가능성이 적다. 또한, 표준화된 질문지가 존재하므로 면접 경험이 부족한 면접관도 쉽게 활용할 수 있다. 대규모 채용 등 상황에서도 효율적으로 운영할 수 있다.

(3) 단점

① 진정성 파악의 한계와 지원자 특성 반영 한계

주로 상식적이고 일반적인 질문이 많아, 지원자가 사전에 대비할 수 있어 본심이나 개성을 드러내기 어렵다. 또한 지원자의 개별적 상황이나 독창성을 드러내는 데 적합하지 않아, 창의성이나 대처능력 평가에 한계가 있다.

② 보안 취약성

질문지가 유출될 경우, 정보를 사전에 접한 지원자가 유리해져 평가의 공정성이 훼손될 수 있다.

③ 전문 면접관의 불만 요인

숙련된 면접관은 정형화된 질문에 얽매는 것을 답답하게 여기며, 창의적이고 심층적인 질문을 던지기 어렵다. 면접관이 단순 기록자 역할로 전락할 수 있다는 문제도 있다.

2. 비구조화된 면접(unstructured interview)

(1) 개념 : 비정형적(unpatterned), 비지시적(undirected) 면접

면접관이 주제에 구애되지 않고 지원자에 따라 자유롭게 질문을 던질 수 있도록 설계된 면접 방법이다.

(2) 장점

① 자연스러운 상호작용(interaction) 가능

지원자에 따라 질문을 조정할 수 있어 대화가 유연하고 자연스럽게 진행된다. 지원자가 자신의 경험과 생각을 편하게 이야기할 수 있다.

② 진솔한 반응 파악 용이

질문이 사전에 예측되지 않으므로, 준비된 답변보다는 즉흥적이고 솔직한 답변이 나올 가능성이 높다. 지원자의 가치관, 태도, 인성 등을 더 깊이 이해할 수 있다.

③ 질문 보안성 유지 및 풍부한 정보 수집

지원자마다 질문이 달라질 수 있으므로 질문이 유출되더라도 다른 지원자에게 동일한 이점이 주어지지 않는다. 또한, 주제·범위에 제한이 없어 다양한 정보와 지원자의 잠재력을 탐색할 수 있다. 특히 창의성, 리더십, 의사소통능력 등을 파악하는 데 적합하다.

(3) 단점

① 비교 가능성 저하 및 평가자의 편견 개입으로 신뢰성(reliability)에 영향

지원자 간 동일한 질문이 주어지지 않아 평가 기준이 일관되지 않고, 객관적 비교가 어렵다. 또한, 면접관의 성향, 고정관념, 상황적 요인에 따라 평가 결과가 크게 달라질 수 있다. 따라서 결과의 신뢰성이 낮다.

② 면접관의 전문성 의존성

비전문가가 진행하면 대화의 초점이 흐려지거나 잠담으로 전락할 수 있다. 효과적인 면접을 위해서는 고도의 질문 기술과 면접 훈련이 필요하다.

③ 시간·비용 부담

각 지원자에게 맞춘 대화가 진행되므로 시간이 오래 걸리고 대규모 채용에는 비효율적이다.

IV. 성공적인 면접 활용을 위한 방안 : 반구조적 면접, 행위 기술 면접 등의 활용

실제 채용에서는 구조화된 면접을 기본으로 하되, 필요 시 비구조적 질문을 공동최적화(joint-optimization)하는 ‘반구조적(semi-structured) 면접’ 방식을 활용함으로써 면접의 공정성과 객관성을 확보하면서도 지원자의 개별성과 잠재력을 심층적으로 파악할 수 있어야 한다. 또한 최근에는 블라인드 면접(blind interview)이나 행위 기술 면접(Behavior Description Interview : BDI)과 같은 다양한 면접기법을 상황에 맞게 활용하는 것도 바람직하다.

※ 이 외에도 면접자에 대한 교육훈련, 선발 면접 내용 개발 시 면접자 참여, 직무요구사항 파악 등도 가능

- 3문 끝 -

이 하 여 백