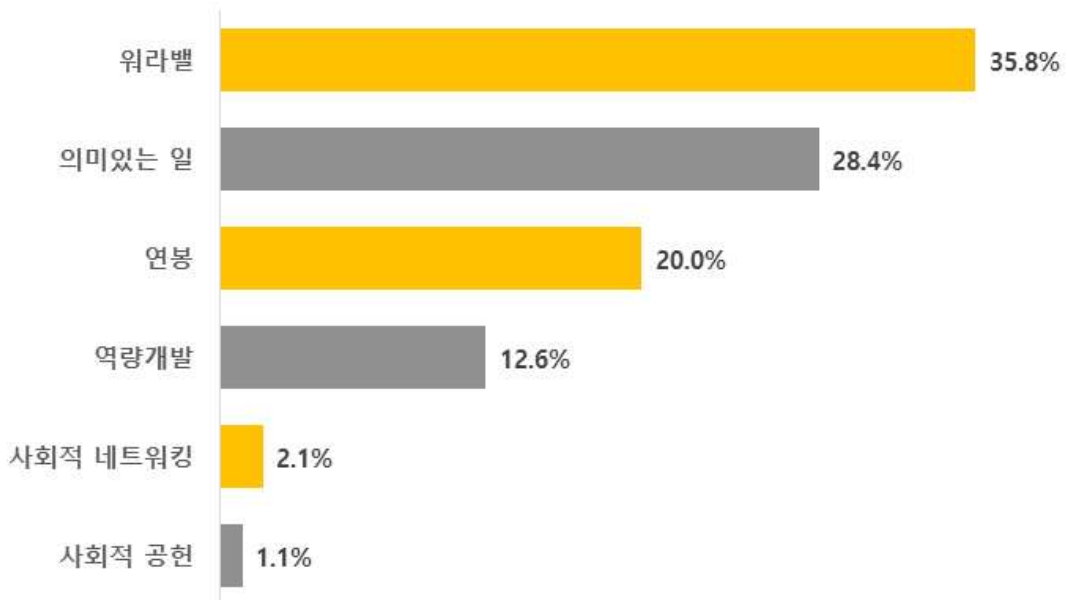


## 2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS 3기 2회차 문제 해설

[문제1] A기업은 최근 조직 진단을 위해 종업원을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 인사팀이 설문조사를 분석한 결과, 입사 5년 차 이하 종업원이 직장에서 가장 중요하게 생각하는지를 묻는 질문에 아래와 같은 결과가 나타났다.

Q : 직장에서 무엇을 제일 중요하게 생각하나요?



A기업 인사팀은 설문조사 결과를 바탕으로 입사 5년차 이하 종업원들의 동기부여를 강화하고, 조직 만족도를 높이기 위해 직무를 재설계 하고자 한다. A기업이 직무를 재설계하는데 있어 적합한 직무설계 방안을 직무구조 측면과 근무시간 측면에서 논하시오. (25점)

### I. 서론 : 직무설계의 개념과 A기업의 직무 재설계 방향

#### 1. 직무설계의 개념과 중요성

직무설계란, 조직의 목표를 달성하고 개인의 목표를 만족시키기 위하여 조직에서 수행되는 여러 직무들 간의 내용·기능·관계를 설정하고 그 수행방법을 결정하는 활동을 말한다. 직무설계의 범위에는 ① 직무구조설계 ② 직무과정설계 ③ 근무시간설계가 있다.

직무를 어떻게 설계하느냐에 따라 인사관리의 개별 기능은 영향을 받게 되는데, 특히, 직무수행자의 직무만족도와 직무몰입에 큰 영향을 미친다.

## 2. A기업 직원들의 특징을 고려한 직무재설계 방향

A기업의 입사 5년차 이하 종업원들의 경우 직장에서 <워라벨>과 <의미 있는 일>을 가장 중요한 요소로 생각하고 있다. 따라서 A기업의 직무재설계 방향도 직무수행자가 워라벨을 유지하면서 직무가 의미 있는 일이 되도록 이루어져야 한다. 이를 위해서 우선 A기업은 직무설계의 범위 중 <직무구조> 측면에서는 종업원들이 <의미 있는 일>로 인식할 수 있도록 ① 직무충실과 ② 잡 크래프팅을, <근무시간> 측면에서는 <워라벨>을 충족시킬 수 있도록 <유연근무제>를 적극 활용해야 한다.

## II. 직무구조 설계 방안 : 직무충실과 잡 크래프팅

### 1. 직무충실(job enrichment)

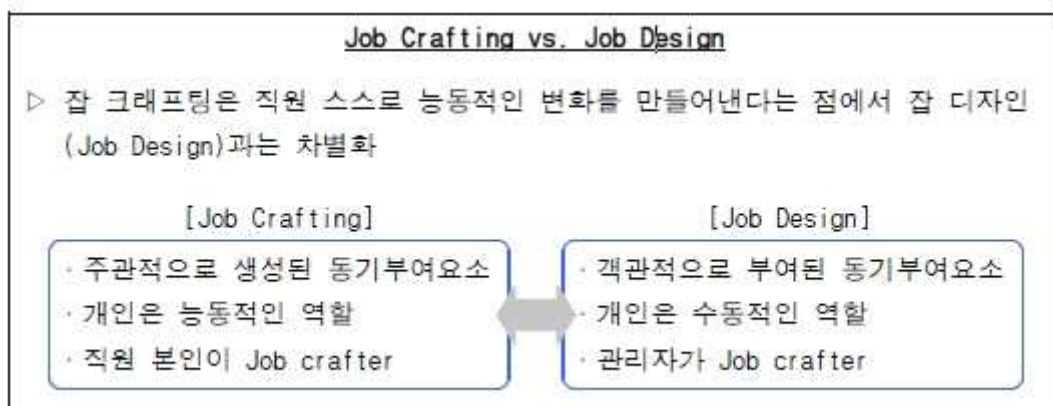
직무충실이란, 직무설계 방법 중 현재의 작업자가 수행하고 있는 직무에 의사결정의 자유 재량권과 책임이 추가로 부가되도록 과업을 더 할당하는 것으로 수직적인 측면에서 직무를 확대하는 방안을 말한다.

직무충실은 자유재량권 확대를 통해 직무수행자의 창의력 개발 촉진, 직무수행의 범위를 넓혀 직무의 완전성을 증대하는 방식의 설계방법이므로 A기업이 직무충실 방향으로 직무를 재설계 하는 경우 종업원들이 본인의 직무에 책임감을 느끼고, 보다 의미 있는 일로 인식하는데 효과적이다.

### 2. 잡 크래프팅(job crafting)

잡 크래프팅은 자신에게 주어진 업무를 스스로 변화시켜 일을 더욱 의미 있게 만드는 일련의 활동을 말한다. 기존의 직무설계가 Top-Down 방식으로 이루어진 반면, 잡 크래프팅은 조직구성원 자신이 직무를 직접 설계하여 만족을 높이는 데서 출발하는 Bottom-Up 방식의 직무설계 방법이다.

A기업이 잡 크래프팅을 활용하는 경우 ① 종업원들은 자신에게 부여된 권한범위 내에서 보다 새로운 영역에 도전하고, ② 새로운 아이디어로 자신의 직무뿐만 아니라 다른 직무의 혁신에 기여할 수 있으며 ③ 자신의 일 자체를 보다 의미있고, 긍정적으로 재정의 할 수 있는 계기를 만들 수 있다.



### Ⅲ. 근무시간 설계 방안 : 유연근무제 활용

#### 1. 근로시간의 유연화

종업원들의 일과 삶의 균형을 유지하면서 업무생산성을 높이기 위해서는 근로시간을 유연화 할 필요가 있다. A기업은 근로시간을 유연화 하는 제도로써 선택적 근로시간제, 재량근로시간제, 시차출퇴근제 등을 도입할 수 있다.

특히, 선택적 근로시간제(flexible time system)는 작업자 스스로 근무의 시작과 종료를 선택하는 데 많은 재량권을 부여하는 제도로써 근로시간 결정에 있어 종업원 욕구를 최대한 반영한다. 이를 통해 근무의욕을 높이고, 근로시간에 관한 의사결정에 작업자가 참여함으로써 노동의 인간화를 추구할 수 있다.

#### 2. 근무장소의 유연화

근로시간 뿐만 아니라 근무장소 역시 유연화할 수 있다. 근무장소를 유연화하는 방법으로는 재택근무와 원격근무가 있다.

<재택근무>는 종업원의 자택에 업무공간을 마련하여 근무하는 형태이며, <원격근무>는 종업원의 주거지 인근에 구축된 사무 전용 시설에서 근무하는 형태를 말한다. 근무장소를 유연화 함으로써 종업원은 불필요한 출퇴근 시간 낭비 없이 업무에 집중할 수 있을 뿐만 아니라 퇴근 후 개인 여가 시간을 충분히 확보할 수 있기 때문에 일과 삶의 양립이 가능하다.

#### 3. 스마트워크 도입

스마트워크란, 고정된 근무장소, 정해진 근무시간에 따라 일하는 방식 대신 정보기술(IT)기기 등을 활용해 장소·시간에 구애받지 않고 일하는 방식을 말한다. 즉, 다양한 장소와 이동환경에서도 언제 어디서나 편리하게, 효율적으로 업무에 종사할 수 있도록 하는 미래지향적인 업무환경을 의미한다.

A기업은 종업원들의 일과 삶의 균형뿐만 아니라 보다 효율적으로 업무생산성을 높일 수 있도록 단순한 유연근무제가 아닌 정보통신기술을 적극적으로 활용하는 모바일오피스, 재택근무, 스마트워크센터 등 스마트워크 시스템을 도입하여야 한다.

### Ⅳ. 결론 : 임파워먼트(Empowerment) 리더십을 통한 조직몰입 강화

임파워먼트는 조직 구성원들에게 조직을 위한 업무 수행에 필요한 권력과 힘, 그리고 능력 등이 있다는 확신을 심어주는 과정으로서 업무 재량을 위임하고 자주적이고 주체적인 체제 속에서 사람이나 조직의 의욕과 성과를 이끌어 내기 위한 '권한부여', '권한이양'을 의미한다.

A기업이 직무구조 측면에서 직무충실, 잡 크래프팅을, 근무시간 측면에서 유연근무제를 도입하는 직무재설계를 통해 성공적으로 젊은 종업원들을 동기부여 시키고, 직무와 조직에 몰입할 수 있도록 만들기 위해서는 관리자로서의 <임파워먼트> 리더십이 필수적인 요소이다.

[문제2] 선발면접의 목적, 면접의 유형별 장점과 단점, 면접의 한계를 설명하시오.  
(25점)

## I. 서론 : 선발의 의미와 선발의 기준

### 1. 선발의 의미와 중요성

선발이란, 모집활동을 통해 획득한 지원자를 대상으로 미래에 수행할 직무에 가장 적합한 지원자를 식별하는 활동을 말한다. ‘인사가 만사’라는 말에서 ‘인사’는 선발을 내포하는 말로 그 만큼 인재를 선발하는 일은 인적자원관리의 첫 출발점이자 기업의 명운이 걸린 중요한 활동이다.

### 2. 선발의 기준 : 직무-지원자간의 적합성

지원자의 능력초과(overqualified) 현상을 고려할 때, 선발은 무조건 우수한 인재를 찾는 것이 아니라 직무-지원자 간 적합성(fit)을 그 기준으로 삼아야 한다. 즉, 선발활동은 모집을 통해 획득한 지원자를 대상으로 미래에 수행할 직무에 가장 적합한 지원자를 식별해야 한다. 이때, 지원자의 능력 및 개인적 특성이 직무에 적합한지 측정하기 위해 선발도구를 활용한다.

이하에서는 선발도구 중 선발시험과 함께 지원자를 평가하는 유용한 수단인 선발면접의 개념과 목적, 유형, 선발면접이 가지고 있는 한계에 대해 살펴보겠다.

## II. 선발면접의 개념과 목적

### 1. 선발면접의 개념

선발면접은 지원자가 선발하고자 하는 직무를 수행하기에 적합한지를 판단하기 위해 면접자와 지원자 사이에 정보를 교환하는 목적 지향적인 대화를 의미한다. 선발시험과 함께 지원자를 평가하는 유용한 선발도구로서 널리 사용되고 있다.

### 2. 선발면접의 목적

선발면접의 목적은 ① 지원서에 나타난 항목이 불명확할 때 이를 명료화시며, ② 지원서에 나와 있지 않은 정보를 수집하는데 있다. 또한 ③ 기업에 관한 정보를 지원자에게 전달하고, ④ 지원자에게 기업을 마케팅하여 우수 지원자가 타 기업으로 가지 않도록 유도하는데 목적이 있다.

## III. 선발면접의 유형

### 1. 구조적 면접(structured interview)

#### (1) 개념

회사가 표준적인 질문을 미리 구성해 놓고 면접 시 모든 지원자에게 동일한 질문을 던져 그 반응을 표준적으로 측정하는 면접방법을 말한다.

## (2) 장점

이 방법은 ① 훈련을 받지 않았거나 경험이 없는 면접자도 어려움 없이 면접 수행이 가능하고, ② 지원자간 상호비교가 가능하므로 면접을 통해 일정수의 적격자를 가리는데 유용하다. ③ 면접관 개인의 고정관념을 어느 정도 배제할 수 있으므로 선발의 신뢰성, 타당성을 높일 수 있다.

## (3) 단점

구조적 면접의 경우 ① 효과적인 질문항목의 개발은 직무분석이 전제되어야 하므로 사전에 직무분석이 필요하다는 점, ② 질문들이 대체로 보편적이고 상식적이므로 지원자들이 사전에 대비하고 면접에 임하게 되어 지원자의 본심 파악에 미흡하다는 점, ③ 질문이 유출되는 경우, 나중에 정보를 접한 지원자가 유리하기 때문에 보안에 유의해야 한다는 점이 단점이다.

## 2. 비구조적 면접(unstructured interview)

### (1) 개념

구조적 면접과 달리 특정한 질문서 목록 없이 면접자가 중요하다고 생각하는 내용을 자유롭게 질문할 수 있도록 설계된 면접방법이다.

### (2) 장점

비구조적 면접을 실시하는 경우 ① 지원자에 따라 자연스러운 질문을 던지고 지원자는 자신에게만 해당되는 질문에 자연스럽게 답변 가능하고, ② 사전 연습이 필요없게 되어 지원자의 본심을 잘 파악할 수 있을 뿐만 아니라 ③ 질문 유출의 우려가 적다는 것이 장점으로 제시할 수 있다.

### (3) 단점

비구조적 면접은 ① 질문에 일관성이 없고 모든 지원자에게 동일한 질문이 주어지지 않게 되므로 비교가능성이 저해된다는 점, ② 면접관의 개인의 편견이나 성향에 따라 면접과정이 영향을 받을 수 있다는 점, ③ 면접과정에서 적절한 질문을 통해 적격자를 선발하기 위해서는 면접자의 경험과 역량이 필요하므로 훈련을 받지 않았거나 경험이 없는 면접자는 선정이 어렵다는 단점이 있다.

## 3. 반구조적 면접(semi-structured interview)

### (1) 개념

구조적 면접과 비구조적 면접의 특성을 절충하여 주요 사항에 관해서는 사전에 조직화된 질문지를 사용하고, 세부적인 특성이나 지원자에 따라 달리 확인해야 하는 사항에 대해서는 면접관의 재량에 따른 질문을 허용하는 방식을 말한다.

### (2) 장점과 단점

반구조적 면접은 선발의 신뢰성, 타당성을 훼손하지 않는 선에서 지원자 내면의 본심을 파

악하기에 적합하지만, 구조화 면접과 비구조화 면접의 단점이 모두 나타날 수도 있다.

### Ⅲ. 선발면접의 한계

#### 1. 지엽적 정보를 통한 인상의 영향

선발면접은 불과 몇 분이라는 주어진 짧은 시간 안에 채용의사결정을 해야 하므로 피면접자에 대한 사전정보, 복장, 외모 등 지엽적인 정보를 통한 인상으로 채용이 결정되는 수가 많다.

#### 2. 부정적 정보의 영향

선발면접을 통해 피면접자에 대한 좋지 못한 정보가 수집될 때, 면접자는 이에 결정적인 영향을 받아 채용의사결정에 부정적으로 작용하는 수가 많고, 추후 다른 항목에 좋은 면이 보인다고 해도 한번 각인된 부정적 인상을 뒤집기 어려운 경향이 있다.

#### 3. 평가오류의 영향

선발면접은 지원자의 여러 측면을 평가할 때 어느 특정 평가항목의 점수가 아주 높거나 낮을 때 이 결과가 다른 항목의 평가에 영향을 미치는 <후광효과>, <고정관념>, <각종 편견> 등이 작용하기 때문에 면접자가 이러한 평가오류로부터 벗어나기가 어렵다.

### Ⅳ. 결론 : 선발면접의 신뢰도와 타당도를 높이는 방법

선발면접의 한계를 극복하고 선발도구로서 신뢰도와 타당도를 높이기 위해서는 ① 구조적 면접과 비구조적 면접을 혼합하여 두 면접유형의 단점을 보완하면서 장점을 극대화할 필요가 있다. ② 면접자에 대한 교육훈련을 실시하여 면접자가 오류에 빠지지 않고, 적절한 질문과 판단을 통해 직무-지원자간의 적합성을 판단할 수 있도록 해야 한다. 마지막으로 ③ 선발면접 내용을 개발할 때, 면접자를 참여시켜야 한다. 이러한 조치는 선발내용에 대한 수용성을 높일 뿐만 아니라 타당도와 신뢰도를 높이는데 효과적이다.



## 2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS 3기 3회차 문제 해설

[문제1] 모티베이션 프로그램을 비경제적 보상, 인간관계제도로 나누어 설명하시오. (25점)

### I. 서론 : 모티베이션의 중요성

$$\text{성과} = f(\text{능력}, \text{모티베이션})$$

종업원의 성과는 종업원의 직무수행능력과 직무를 기꺼이 수행하고자 하는 자발적인 의욕인 모티베이션 정도에 달려 있다. 따라서 조직은 목표 달성에 기여하는 성과창출을 지속적으로 이끌어 내기 위해서는 직무수행능력 향상뿐만 아니라 종업원들의 자발적인 성과창출 의욕이 높아질 수 있도록 모티베이션을 관리하기 위한 프로그램이 필요하다.

이하에서는 종업원의 성과창출 의지를 높일 수 있는 모티베이션 프로그램을 비경제적 보상, 인간관계제도로 나누어 살펴보겠다.

### II. 경제적 보상

#### 1. 보상의 공정성 확보

경제적 보상은 임금과 복리후생으로 구성되어 있다. 경제적 보상은 종업원의 생계와 직접 관련되기 때문에 종업원에게는 그 효과가 크다. 경제적 보상이 모티베이션 프로그램으로서 그 힘을 발휘하기 위해서는 무엇보다 보상 공정성이 확보되어야 한다. 특히, 임금의 대내외 공정성 확보는 종업원들이 임금에 대한 공정성을 지각하도록 만들어 효과적인 모티베이션이 가능해질 수 있다.

#### 2. 능력급 또는 성과급 도입

연공급은 종업원들의 무사안일과 하향평준화를 조장할 수 있으므로 능력 있는 종업원들에게는 사기저하의 요인이 된다. 따라서 능력을 고려한 임금체계인 능력급이나 성과에 따라 임금을 지급하는 성과급 도입이 필요하다. 단, 능력급 또는 성과급을 도입하기 위해서는 합리적이고 공정한 평가체계가 구축되어야 한다.

#### 3. 다양한 복리후생 프로그램 제공

종업원들의 욕구와 라이프스타일이 다양하므로 기업은 복리후생에 대한 종업원의 만족도를 극대화시키기 위해 종업원의 니즈에 맞는 복리후생 프로그램의 개발 필요성이 있다. 이를 위해 기업은 다양한 복리후생 프로그램을 제시하고 이 중 종업원이 원하는 것을 그들 스스로 선택할 수 있게 하는 <카페테리아식 복리후생프로그램>을 도입해야 한다.



#### 4. 종업원지주제와 스톡옵션제도

<종업원지주제>는 일반 직원들에게 회사 주식을 임금이나 보너스 형태로 지급하는 것을 말하며, <스톡옵션제도>는 회사가 경영자 및 종업원들에게 장래의 일정한 기간 내에 사전에 약정된 가격으로 일정 수량의 자사주를 매입할 수 있는 권리를 부여하는 제도이다.

두 제도 모두 종업원들에게 회사의 주식을 소유할 수 있도록 하여 종업원들이 노력하면 회사의 주식을 통해 급여 외에 추가 수익을 얻을 수 있게 만들기 때문에 모티베이션에 효과적이다.

### Ⅲ. 비경제적 보상

#### 1. 직무설계

허쯔버그는 종업원들을 열심히 일하도록 하는 요인으로서 동기부여요인을 제시하였다. 동기부여요인은 도전감, 성취감, 안정감, 책임감, 성장, 발전, 직무내용 등으로서 주로 일 자체와 관련된다. 그러므로 기업에서는 종업원들에게 동기부여요인을 제공할 수 있도록 개인과 집단수준에서 **직무충실, 직무확대, 직무순환, 준자율적 작업집단**을 도입하여 직무를 설계해야 할 필요가 있다.

#### 2. 직무의 안정성

오늘날 기술변화가 빠르게 이루어지는 환경 속에서 종업원들은 직무의 안정성에 대해 불안해지기 쉽다. 종업원들이 현재 자신이 담당하고 있는 직무에서 방출되는 것을 두려워한다면 자발적인 근로의욕을 기대하기 어렵다. 따라서 기업은 **인력계획 수립에 종업원들을 참여시키고, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 직무 안정성에 대한 불안을 해소시켜 줄 필요가 있다.**

#### 3. 편안하고 안전한 근로조건

불편하고 열악한 환경 속에서 종업원들의 근로의욕이 향상되기를 기대하기는 어렵다. 따라서 기업은 **쾌적한 작업환경을 만들고, 편안하면서 안전한 근로조건 보장**을 통해 종업원들의 모티베이션을 유지 및 향상시킬 수 있다.

#### 4. 공정한 리더십

관리자의 공정한 리더십은 종업원이 효과적으로 업무를 수행하는 것을 도와줄 뿐만 아니라 기업의 성과향상으로도 이어지게 된다.

#### 5. 합리적인 명령과 지시

명령은 기업 내의 공식적인 커뮤니케이션이다. 일반적으로 지시와 명령은 실행할 수 있어야 하고, 충분히 설명되어야 하며, 분명하고 간결하게 그리고 종업원이 잘 수용할 수 있는 방식으로 내려져야 한다.

## 6. 참여와 피드백

직무의 선정과 직무수행방법의 결정에 당사자를 참여시킴으로써 본인의 존재 의미를 깨닫게 할 뿐만 아니라, 그 일에 대한 기대 예측과 이해도를 높여서 직무수행에 효율성을 가져오게 할 수 있다. 또한 직무수행결과를 알려주어 자아실현과 성취감을 느끼도록 할 수 있다.

## 7. 기업문화

종업원이 속해 있는 기업이 어떤 가치를 중시하며 자율권과 재량권을 어느 정도 부여하느냐가 종업원의 동기부여에 많은 영향을 미친다. 성공한 기업들에서는 **창의성, 수평적 조직문화를 바탕으로 한 적극적인 참여 등이 강조되는 경향이 있는데**, 이런 기업에 속해 있는 종업원들은 그렇지 못한 기업에 있을 때보다 자발적인 근로의욕이 높아 질 것으로 기대할 수 있다.

# IV. 인간관계제도

기업이 도입하고 있는 인간관계제도는 종업원들의 인간관계를 개선하거나 갈등의 소지를 줄일 수 있는 모티베이션 프로그램으로서 큰 의미가 있다.

## 1. 카운슬링

카운슬링은 직무성과에 초점을 맞추기보다 문제의 원인에 초점을 맞춘다. 카운슬링은 **전문적 지식을 갖춘 심리치료사들이 관여하게 되는데, 종업원이 갖고 있는 갈등을 줄이고, 긍정적인 태도를 계속 지속하도록 만들며 이해관계를 통합시키는 가장 효과적인 방법** 중의 하나이다.

## 2. 소시오메트리 : 소시오그램, 소시오메트리 매트릭스

**집단 구성원들 간에 좋아하고 싫어하는 양상을 나타낸 것으로서** 작업집단이나 기업에 대한 애착의 정도를 나타내는 수단으로서 상당한 잠재력을 지니고 있는 방법이다. 소시오메트리에는 ① 비교적 소규모 집단의 비공식적 관계를 파악하는데 사용하는 <소시오그램>, ② 대규모 집단의 소시오 메트리 구조를 파악하는데 이용하는 <소시오메트리 매트릭스>가 있다.

## 3. 참여제도 : 제안제도, 문호개방정책

종업원들이 자신이 속한 기업에 자신들의 의견을 전달하고 반영시킬 수 있도록 허용하고, 경영에 참여할 수 있는 길을 열어 놓음으로써 종업원들의 근로의욕을 북돋우기 위한 제도를 말한다. 참여제도에는 ① 종업원에게 기업에 도움이 되는 창조적인 제안을 내놓도록 자극하는 제도인 <제안제도>, ② 직속상사를 통해서 만족스런 해결책을 구할 수 없을 경우에 보다 높은 직위의 상사에게 고충을 가지고 가도록 허락하는 <문호개방정책>이 있다.

## 4. 불만처리제도 : 고충처리절차, 옴부즈맨제도

갈등을 표면화시키고 감소시키기 위해서는 종업원들이 갖고 있는 불만이나 고충을 공정하게 처리할 수 있는 절차를 구비하는 것이 필요하며 이를 통해 종업원들의 근로의욕을 계속 유지할 수 있다. 불만처리제도에는 ① 경영층에 대한 불만족을 커뮤니케이션할 수 있는 방

법으로 종업원들이 자신과 자신들의 작업에 영향을 미치는 사항에 대해 불만을 토로할 수 있도록 허락한 공식적인 과정인 <고충처리절차>와 ② 종업원들의 고충을 들어주기 위해 사무실을 운영하면서 종업원들이 제기한 불만사항을 들은 후 채택 여부를 판단하며, 채택한 경우에는 책임 있는 조직의 관리자를 조사하거나 관리자에게 권고할 수 있는 권한을 가진 <옴부즈맨제도>가 있다.

#### V. 결론 : 성공적인 모티베이션 프로그램 운영을 위한 제언

종업원의 모티베이션 형성과 유지를 위해서는 2가지 사항을 고려해야 한다. 먼저 ① 종업원 개개인에 대한 개인적인 특성파악이 필요하다. 종업원마다 욕구구조에 개인차가 있기 때문이다. ② 종업원을 모티베이션 시키고 이를 통해 직무수행의 성과를 향상시키기 위해서는 관리자의 능동적인 노력이 요구된다. 종업원을 이해하고 때로는 설득하여 갈등을 해결하는 데에는 관리자의 노력이 필요하다.

[문제2] 노동조합의 기능과 노동조합의 조직형태에 대하여 설명하시오. (25점)

## I. 서론 : 노사관계의 주체로서의 노동조합

최근 노사관계의 의미는 노·사 당사자 이외에 정부를 포함한 제3자적 제 요소와의 관계를 포함하는 관점에서 노동문제를 둘러싼 사용자·노동자 및 정부와의 상호작용의 복합체라고 볼 수 있다. 즉, 오늘날 노사관계는 사용자와 노동자 이외에 정부가 포함되는 삼자관계로 파악되고 있다.

노사관계의 주체로서 <노동조합>은 근로자가 임금을 비롯한 근로조건을 유지 및 개선, 근로생활의 질 향상을 도모할 목적으로 조직한 자주적인 단체를 말한다. 이하에서는 노사관계의 핵심 주체인 노동조합의 기능, 조직형태에 대하여 살펴보겠다.

## II. 노동조합의 기능

### 1. 경제적 기능

사용자에 대해 직접적으로 발휘되는 노동력의 판매자로서의 교섭기능을 말한다. 근로시간 단축, 임금인상, 작업환경의 개선과 복리후생 등 조합원의 경제적 이익과 권리를 유지·개선하는 기능이다. 노동조합이 근로조건을 유지·개선과 근로자의 경제적, 사회적 지위의 향상을 직접적인 목적으로 해서 성립된 단체인 이상, 이 경제적 기능은 노동조합의 여러 가지 기능 중에서 가장 기본적인 중심기능이라고 할 수 있다.

### 2. 공제적 기능

노동조합의 공제적 기능은 조합원의 각종 경조사에 부조를 하는 경우 뿐만 아니라 조합원의 노동능력이 질병, 재해, 고령, 사망, 실업 등으로 일시적 또는 영구적으로 상실되는 경우에 대비하여 조합이 기금을 설치하여 상호 공제하는 활동을 전개하는 대내적 기능을 말한다.

### 3. 정치적 기능

노동조합의 정치적 기능은 근로자의 경제적 목적을 달성하기 위해 수행하는 노동조합의 정치적 활동을 말하는데, 노동조합의 경제적 기능 그 자체 속에서 필요적으로 도출되는 기능이다.

임금과 근로조건을 개선할 것을 둘러싼 노사 간의 교섭과 분쟁을 조정하고 해결하는 측면뿐만 아니라 노동관계법을 비롯한 모든 법령의 제정 및 개정, 세제, 물가정책, 사회보험제도, 기타 사회복지정책 등 정부의 경제·사회정책에 관한 노동조합의 정치적 발언과 주장은 근로자의 생활향상을 위한 불가결의 활동분야라 할 수 있다.

### 4. 기타 기능

그 밖에 노동조합은 ① 노동조합을 조직하고, 유지·확장하는 기능, ② 조합의 목적인 조

합원의 근로조건의 유지향상을 위한 단체교섭, 경제활동, 정치활동 등의 기능 이외에도 ③ 이러한 기능들을 보조하는 교육활동, 선전활동, 조사연구활동, 사회사업활동 등을 수행한다.

**\* 노동조합의 기능에 대한 다른 서술 방식**

노동조합의 기능은 전통적으로 공제적, 경제적, 정치적 기능으로 분류하였으나, 오늘날 전통적 기능만으로 노동조합을 설명하는데 한계가 있기 때문에 기본적 기능, 집행기능, 참모 기능으로 새롭게 분류하고 있다.

**1. 기본적 기능**

노동조합의 목적이 집단적인 교섭을 통한 근로조건의 개선에 있기 때문에 조직을 이루고 유지·확장하는 것은 가장 기본적인 기능이라고 할 수 있다.

즉, ① 노동조합을 조직하기 위하여 비조합원인 노동자를 조직화 하고(1차적 기능), ② 노동조합을 조직한 후에 그 조합원들을 관리하고 조직을 유지하는 기능(2차적 기능)이 여기에 해당한다.

**2. 집행기능**

집행기능은 ① 사용자와의 단체교섭을 통하여 근로조건을 유지·개선하는 <단체교섭 기능>, ② 노동조합이 마련한 공동기금으로 상호 부조 활동을 수행하거나 노동자가 획득한 임금을 경제적으로 보호하기 위한 활동 등 조합원의 경제적 이익과 권리를 유지·개선하는 <경제활동 기능>, ③ 근로조건의 개선, 경제적·사회적 지위 향상을 위해 노동관계법령에 대한 제정·개정 촉구 또는 반대 등의 정치적인 발언권 행사, 특정 정당을 지지하거나 반대하는 정치활동을 전개하는 <정치활동 기능>을 포함한다.

**3. 참모기능**

참모기능은 기본적 기능과 집행기능을 보조하는 기능으로서 ① 조합간부에 대한 교육과 일반조합원에 대한 교육훈련을 하는 <교육 활동>, ② 조합원들에게 다양한 조합 활동을 홍보하는 <선전활동>, ③ 전문가를 확보하여 경제동향에 관한 자료수집, 임금·근로시간 등 근로조건에 관한 조사와 연구 등을 수행하는 <조사연구 활동>, ④ 지역사회에 대한 봉사활동을 통하여 조합 활동에 대한 인식을 새롭게 하는 <사회사업 활동>으로 이루어져 있다.

**Ⅲ. 노동조합의 조직형태**

노동조합의 조직형태는 각국의 경제, 경영여건, 근로자의 환경 등이 복합적으로 작용하지만, 일반적으로 조합가입방법, 가입범위, 가입자격 등이 노동조합의 조직형태를 구분하는데 가장 큰 역할을 한다.

## 1. '근로자의 자격'에 따른 조직형태

### (1) 직종별 노동조합

#### 1) 개념

특정기업이나 산업에 고용되는 것과는 관계없이 직종 또는 직업을 같이하는 근로자들로 조직된 노동조합을 말한다. 주로 숙련공들의 기술이 필수적으로 요구되던 종래의 생산방식 하에서 숙련근로자가 조직을 통해 노동시장을 배타적으로 독점하여 교섭력을 높이는 것을 주목적으로 하였다.

#### 2) 장단점

직종별 노동조합의 <장점>은 동종근로자 집단이기 때문에 단결이 강화되고 단체교섭과 임금협상이 용이한 반면, <단점>으로 조직의 배타성으로 근로자 간의 형평성을 깨기 쉽고 기업현실을 고려함 없이 무리한 요구가 나타날 수 있다.

### (2) 산업별 노동조합

#### 1) 개념

산업별 노동조합은 직종이나 계층, 기업에 관계없이 동일산업에 종사하는 근로자가 조직하는 노동조합을 말한다. 오늘날 산업별 노동조합의 노동조합의 대표적인 조직 형태이다.

#### 2) 장단점

<장점>은 ① 기업과 직종을 초월한 거대한 조직으로서 정책 활동 등에 의해 압력단체로서의 지위를 가지며, ② 산업구조의 변화와 그에 따른 자본의 집중화에 대응하여 해당산업에 있어서 교섭력의 통일화를 유지할 수 있다. <단점>은 직종 간이나 단위기업 간의 이해차이로 조직의 응집력이 약해질 가능성도 있다.

### (3) 기업별 노동조합

#### 1) 개념

동일한 기업에 종사하는 근로자들로 조직되는 노동조합을 의미한다. 직종별 노동조합이나 산업별 노동조합이 기업을 초월하는 횡단적인 조직인데 반해, 기업별 노동조합은 산업이나 기업내 근로자들의 직종 또는 숙련의 정도에 관계없이 오로지 개별기업을 조직단위로 하는 종단적 조직이라는 점이 특징이다.

#### 2) 장단점

기업별 노동조합의 <장점>은 같은 ① 기업체에 근무하는 근로자들만으로 조직되므로 조직의 범위가 명확하며 조직 활동이 비교적 용이하다. 또한 ② 근로조건을 획일적으로 적용하기가 용이할 뿐만 아니라 ③ 사용자와의 밀접한 관계로 무리한 요구보다는 공동체의식을 형성하여 노사화합이 용이하게 이루어질 수 있다.

하지만 <단점>으로 ① 기업 내 직종 간의 반목과 대립이 유발될 가능성과 ② 사용자와 종업원 간의 상하관계로 인하여 노조의 기능이 약화될 수 있을 뿐만 아니라 ③ 근로자들 사이에 조합원이라기보다는 종업원이라는 의식이 우선하여 조합운영상의 애로점이 나타날 수도 있다.

#### (4) 일반 노동조합

##### 1) 개념

일반 노동조합은 숙련이나 직종 또는 산업에 관계없이 일반근로자를 폭넓게 규합하는 조합의 형태를 말한다.

##### 2) 장단점

<장점>은 일반 노동조합이 작업의 분업화·단순화·표준화 과정의 발달과 더불어 등장한 대량의 미숙련근로자들이 노동생활을 영위하기 위한 최저생활의 필요조건을 확보하기 위해 생성되었기 때문에 이들의 고용의 안정과 임금 및 근로조건을 최저한도 요구나 설정이 가능하다는 점이나, <단점>은 조합원구성의 이질성으로 인해 단결력이 약하고, 양적으로만 팽창했기 때문에 유동적이며, 의견종합의 곤란 등으로 인해 단체교섭기능이 약화될 가능성이 있다.

#### 2. '결합방식'에 따른 조직형태

##### (1) 단일조직

단일조직이란, 개개의 노동자가 개인가입의 형식을 취하는 조합으로서 지부·분회 등 하부 기구를 갖는 것을 말한다. 이때 지부나 분회 등은 하부조직에 그치고, 중앙조직의 구성원이 되는 것은 아니다. 구성원은 지부나 분회에 있어서의 개인으로서의 근로자이다.

##### (2) 연합체조직

각 지역이나 기업 또는 직종별 단위조합이 단체의 자격으로 지역적 내지 전국적 조직의 구성원이 되는 형태를 말한다. 따라서 연합체조직에는 개인 가입이 인정되지 않고, 그 구성원이 되는 각 조합을 단위조합이라고 부른다.

#### IV. 결론 : 협력적 노사관계 구축을 위한 제언

협력적 노사관계는 ① 인적 자원 관리의 평등과 공정성 ② 노사의 대등한 단체교섭의 실현 ③ 노사 공동체의 삶의 질 향상 등의 특징이 있다. 협력적 노사관계의 기본 구조는 노동조합과 사용자 측이 힘에 바탕을 둔 투쟁과 대립보다 상생의 원천이 되는 협력, 평화를 기본으로 하는 대등한 노사관계이다.

이러한 바탕 위에서 인간적이고 대등한 협력적 노사관계를 구축하기 위해 노동조합은 생산성 증대에 중심을 두고, 사용자는 공정한 소득 분배를 실천하는 갈등 없는 평화 정착만이 근로자의 삶의 질 향상과 인생의 행복을 가져오며 기업은 경쟁 우위의 성장을 이루게 될 것이다.