

제31회 인사노무관리 답안 해설

[문제 1] 교육훈련(training & development)에 관한 다음 물음에 답하십시오.(50점)

물음1) 관리층 교육훈련의 개념을 설명하고, 관리층 교육훈련 기법 6가지만 쓰고 설명하십시오. (20점)

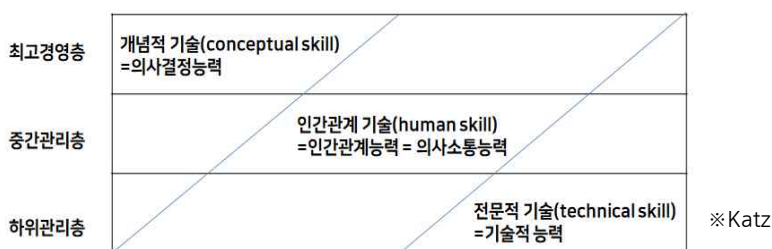
물음2) 교육훈련 평가 기법인 커크패트릭(Kirkpatrick)의 평가 기준, 골드스타인(Goldstein)의 교육훈련 타당도 평가법, 투자수익률(ROI) 평가법에 관하여 각각 논하십시오. (30점)

문제1의 물음1)

I. 교육훈련의 의의와 관리층 교육

-〈교육훈련〉이란 종업원들이 직무를 수행하는데 필요한 제반 역량(지식, 기능, 능력, 태도 등)을 배양시켜 조직의 목적을 달성하도록 돕는 과정의 체계적 관리라 할 수 있고, 특히, 관리층을 대상으로 하는 교육은 관리자에게 필요한 각종 지식과 역량을 양성하는 교육훈련을 말한다.

-관리층의 직무는 계획, 실행, 통제로 대표되는 관리활동으로서 각 계층마다 의사결정 능력, 인간관계 능력, 기술적 능력 등을 갖출 필요가 있으며, 카츠(Katz)에 따르면 최고경영층은 주로 전략수립과 관련한 의사결정 능력이 요구되는 반면, 중간관리층에게는 인간관계와 관련된 능력, 그리고 하위관리층에는 업무 내용에 대한 지식 및 작업층을 지휘하는데 필요한 인간관계 능력이 주로 요구됨을 설명하였다. 이처럼 관리자에 필요한 각종 지식과 역량을 양성하는 교육훈련을 관리자 개발이라고 하며, 주로 의사결정 능력과 인간관계 능력에 초점이 맞추어져 있다. 그렇다면, 이하에서는 이러한 관리층 교육훈련으로서 실행되는 각종 기법(방법)에 대하여 간략하게 설명하도록 하겠다.



II. 관리층 교육훈련 기법

1. 인바스켓 훈련

-관리자의 의사결정 능력 제고를 위해서 가상의 기업에 관한 정보를 제공한 뒤, 특정 상황에 대한 문제 해결을 시도하게 하는 기법이다. 모의상황이 다양하고 실제상황과 유사하기 때문에 훈련자들에게 흥미를 유발할 수 있지만, 훈련효과를 계량적으로 측정하기는 어렵다.

2.비즈니스 게임

-기업의 경쟁상황에서 올바른 의사결정 능력 제고를 위해 개발된 것으로 '경영의사결정-결과분석-피드백' 과정을 반복하며 의사결정의 질을 높이는 능력을 제고하는 교육훈련 기법이다. 의사결정 결과에 대한 피드백이 즉각적으로 이루어지므로 의사결정의 효과성 및 정확성 여부에 대한 판단력 양성에 효과적이지만, 그러나, 참가자들이 오로지 게임 승리에만 집중할 가능성이 있다.

3.사례연구

-관리자의 의사결정 능력 향상을 위하여 개발된 기법이며, 실제로 일어난 일련의 사례 또는 실화를 발표하고 논의하는 과정에서 문제점, 원인, 대안 등을 찾아내는 방식의 교육훈련 방법이다. 이 방법은 현실의 사례가 자료가 되므로 흥미와 학습동기를 유발할 수 있으며, 기업의 실제 당면한 과제 해결에 대한 학습이 가능하다는 장점이 있음. 반면에 적절한 사례확보가 쉽지 않다.

4.역할연기법

-관리자 뿐만 아니라 종업원을 대상으로 인간관계에 대한 태도 개선 및 인간관계 기술 향상을 목적으로 실시하는 교육방법이며, 각 상황에 대한 역할을 수행함으로써, 각자의 입장을 이해하는 동시에 이상적인 행동패턴을 확인하는 데에도 도움이 되는 방식이다. 이 방식의 특성상 상대방의 입장에서 생각하게 함으로 아는 것과 행동하는 것과의 차이를 줄일 수 있다는 효과가 있지만, 수많은 역할이 요구되는 기업환경에서 역할연기를 적용하는 교육훈련의 범위가 제한적이라는 문제도 지적되고 있다.

5.행동모델법

-어떤 상황에 대한 가장 이상적인 행동을 제시하고, 교육참가자가 이 행동을 이해하고 그대로 모방하게 하는 방법이며, 반두라(Bandura)의 사회적 학습에 기원한다. 특정한 행동의 이유나 과정을 이해시키고, 이를 토대로 행동의 변화를 유도하는 과정을 뜻한다. 기업에서의 인간관계와 관련된 구체적 상황에 대한 이상적인 행동을 제시해 주면서 실무에서의 시행착오를 줄이는데 유익하다. 단점은 이러한 학습방식으로 가능한 행동양식의 수가 많지 않고, 개발도 어렵다는 데 있다.

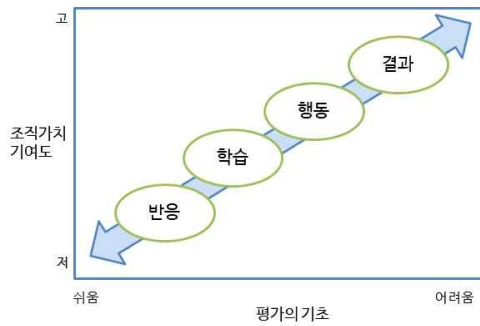
6.교류분석법

-두 사람간에 나타나는 대화의 내용을 분석함으로써 인간관계능력의 향상을 도모하는 교육훈련기법이다. 구체적으로 어버이형(도덕적이고 보수적), 성인형(이성적이고 합리적), 어린이형(의존적)으로 나뉘어지며, 각자 원활한 인간관계를 위해서 상대방을 어떻게 인지해야 하며 응답해야 할 지 학습하는 것이다. 실질적인 인간관계 능력에 대한 깊은 통찰력을 제고하며, 실무상의 갈등관리에도 효과적인 교육방법임. 그러나, 이 방법으로 양성하기 위한 사례를 찾기가 쉽지 않다.

-그 외 대역법, 코칭, 청년중역회의법이 있으며, 6가지만 작성하시면 됩니다.

문제1의 물음2)

1.커크패트릭(Kirkpatrick)의 교육훈련 평가기준



1.반응평가(reaction)

-교육훈련 참가자들의 교육훈련개발프로그램에 대한 전반적 느낌이나 만족도에 대한 평가를 의미하며, 주로 교육내용이나 강사에 대한 평가로서 설문지나 인터뷰 등의 방법을 사용하여 실시하는 것이다.

2.학습평가(learning)

-교육참가자들의 지식, 업무스킬, 업무능력 등에 대한 평가로서 교육목표 달성도를 측정하는 것이다. 이것은 사전/사후의 비교 검사를 통해 확인하거나 교육집단과 비교육집단을 비교하거나 또는 소정의 시험(test)을 거쳐서 실시하는 것으로 시험을 치루는 방법으로 평가하는 것이다.

3.행동평가(behavior)

-교육참가자들의 성과행동에 일어난 변화를 평가하는 것으로서, 주로 학습내용을 현장에서 어떻게 어느 정도로 적용하고 있는지를 살펴보는 것이다. 주로 실무현장 중심으로 나타난 교육의 결과로서 인터뷰, 설문조사, 직간접적 관찰을 통해 파악하는 방법으로 전이효과(transfer effect)로서 나타난다. 예를 들어 리더십 교육을 이수한 팀장의 부하들에게 리더십 효과를 측정하는 것이다.

4.결과(result)

-교육활동의 최종적 산물이 되는 조직효과성의 변화 정도를 측정하는 것으로, 교육훈련을 통해 기업이 얻는 이익을 파악하는 것이다. 주로 비용-편익 분석을 통해 실시하게 된다. 구체적으로 생산성 향상도, 이직률, 품질개선도, 매출액, 각종 비용 등으로 교육훈련 전후의 상황을 비교하는 것이다.

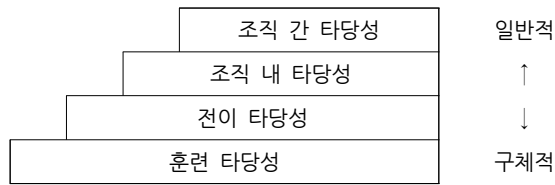
5.시사점

-반응평가의 경우 평가자체의 실행은 용이하지만 조직성과 결과까지 연계된다고 볼 수 없다. 반면에 결과 평가의 경우 교육을 통한 성과 향상도 측정으로 평가자체가 상당히 어렵겠지만, 제대로 된 평가만 될 수 있다면 교육의 성과와 조직성과 기여도를 측정할 수 있다. 결론적으로 교육평가 기준으로서 반응, 학습, 행동, 결과의 평가 용이성과 각각의 조직가치 기여도는 서로 상반된 관계에 있음을 알 수 있다.

II.골드스타인(Goldstein)의 교육훈련 타당도 평가

1.의의

-골드스타인(Goldstein)은 교육훈련의 타당성 평가로서 다음과 같은 네 가지 카테고리로서 설명하였다.



2. 훈련 타당도

- 피훈련자와 당초 계획된 교육훈련 프로그램이 서로 조화가 잘 되었는지 검증하는 타당성을 말한다. 제조업 종사자 위주로 계획된 교육이 서비스업 종사자를 대상으로 실시되면 훈련타당성이 저해되어 교육효과를 이루기 어렵다.

3. 전이타당도

- 피훈련자가 교육훈련을 이수하고 직무로 돌아온 후에 직무성공을 거둘 수 있는지 여부를 검증하는 타당성을 말한다. 직무분석이 제대로 시행되지 않은 상태에서 직무교육을 시행하면 교육훈련의 전이가 일어나기 어려운데, 전이가 일어나기 어려운 교육훈련은 전이 타당성이 낮다고 할 수 있다.

4. 조직 내 타당도

- 교육훈련 프로그램이 동일한 회사 내 상이한 집단과 부서의 피훈련자들에게도 동일하게 효과적인지 검증하는 타당도이다. 예를 들어보면, 회사의 경영철학과 업무지침과 관련하여 잘 설계된 교육은 회사 내 부서가 다르고, 피훈련자 집단이 달라져도 동일하게 효과적임을 기대할 수 있다.

5. 조직 간 타당도

- 교육훈련 프로그램이 다른 기업이나 다른 업종의 회사에서 종사하는 종업원들에게도 동일하게 효과적이지 검증하는 타당도이다. 컴퓨터 교육이나 어학교육, 직장인의 예절 교육같은 것은 회사의 업종이나 속성에 크게 구애받지 않으며, 조직 간 타당성도 높다고 할 수 있다.

III. 투자수익률 평가법

1. 의의

- 필립스 박사는 전략경영 차원에서 교육훈련 성과의 수치 측정으로서 투자수익률이라는 지표를 활용하였으며, 투자수익률은 기업이 자본을 투자하여 얼마의 납세 후 영업이익을 올렸는지를 나타내는 지표이다. ROI는 재무회계나 관리회계 영역에서 주로 사용되었으나, 오늘날에는 인사부문의 성과를 평가하는데 있어서 중요한 잣대로 부각되고 있다.

2. 배경 혹은 목적

1) 인사노무관리의 <전략적 가치> 입증

- 과거에는 측정이 어렵다고 간주되어 온 인적자원관리 분야 뿐만 아니라, 그 외 각 부분에 대한 예산의 배정과 집행상의 효율성을 수치로 측정하여 공개할 필요성이 증가하고 있다. 지식집약적이고 영업중심

적인 인사팀을 재무적인 가치로 평가하게 된다면, 경영위기에서의 가치를 증명하거나 미래 도약할 수 있는 비전을 제시할 수 있다는 점에서 인사노무관리의 전략적 가치를 입증하는 데 도움이 될 것이다.

2)〈회계적 책무성〉요구의 증가

-인사부문 투자 경비에 대한 회계적 책무성(accountability) 요구가 증가하고 있으며, 이 회계적 책무성은 모든 비용은 지출한 만큼 그 효과가 있어야 한다는 의미임. 인사노무관리의 존재 이유를 최고경영자를 비롯한 의사결정권자들에게 보고하기 위해 ROI분석을 도입하는 것이다.

3)〈성과측정〉의 중요성

-전사적 품질경영의 핵심은 P.Drucker의 말처럼 측정되어야만 관리가 가능하다는 말처럼 인사부서의 성과를 측정할 수 있다면 개선해야 할 점과 각종 비용손실을 미연에 방지할 수 있을 것이다.

4)커크패트릭의 교육훈련 평가 중 〈결과평가 보완〉

-커크패트릭의 평가모델 중 결과부분의 평가로서 실행상의 어려움을 보완한다는 측면에서 필립스의 ROI 평가지표가 등장하였다.

3.교육훈련 성과측정의 실제

$$ROI(\%) = \frac{R}{I} \quad \begin{array}{l} \text{Return (수익창출액, 원가절감액, 절근/이직률 감소분 등)} \\ \text{Investment (급여, 교육훈련비용, 인사행정비용, 복리후생비용 등)} \end{array}$$

$$\text{투자수익률} = \frac{\text{순이익(매출-비용)}}{\text{비용}} \times 100$$

-ROI 계산식은 순이익과 비용으로 구성되며, 여기서 〈투자요소〉란, 급여, 교육훈련비용, 인사행정비용, 복리후생비용, 4대보험료 납부금액, 인사행정비용 등이 해당한다. 〈순이익〉에 해당하는 요소에는 수익창출액, 원가절감액, 절근율·이직률의 감소, 동기부여 만족도 등으로 측정한다.

4.결과

-투자수익률 ROI가 크면 클수록 교육훈련 프로그램의 성과가 매우 높고 효율적이라는 의미로 해석할 수 있다. 즉, 앞서 언급한 커크패트릭의 평가방법에서 행동수준과 결과수준의 측정을 보완하기 위한 방법적 측면으로 사용하고 있으며, 구체적인 방법론적 측면을 제시하였다는 점에서 의미가 있다.

5.장점

-투자수익률 평가법의 장점에는 교육활동에 대한 산출측면을 인식하고 이 때문에 교육훈련의 경제성 측면을 강조하고 있다는 점, 교육훈련 비용의 임의적인 예산남용을 사전에 저지할 수 있다는 점, 교육훈련에 대한 투자가 효과 측면에서 구체적으로 표시되기 때문에 인사부서의 입장과 의견이 잘 반영된다는 점이 있다.

6.단점

-그러나, 각 측정변수의 명확한 개념 설정이 아직 부족하다는 점, 교육내용이 회사의 비전과 전략에 잘 맞는지 내용타당성 검증을 할 수 없다는 점에서 한계가 있다.

(1번문제 끝. 이하여백)

[문제 2]모집의 원천으로서 조직 내부모집의 개념과 방법을 설명하고, 장점과 단점을 각각 3가지만 쓰시오. (25점)

I.모집의 의의

-인적자원의 모집은 인력선발을 전제로 하여 양질의 지원자를 확보하는 활동을 말하며, 성공적인 모집은 성공적인 선발을 이끄는 핵심요인으로 작용한다. <모집>은 단지 업무공석을 채우는 행위의 첫 단계로서의 의미 뿐만 아니라 경영전략을 실천하는데 도움이 되는 인적자원을 확보하는 출발점으로서의 의미를 갖고 있으며, 이러한 모집활동을 크게 내부모집과 외부모집으로 구분하여 그 장단점을 살펴해보도록 하겠다.

II.내부모집

1.의의

-내부모집은 기업 내부에서 지원자를 모집하여 인재를 양성하는 방법을 말하고, 인력수요가 발생하면 부인력을 키워서 make에 의한 충원을 하는 것이다. 대표적으로 사내공모제도, 기능목록, 인사기록, 승계계획 등이 있다.

2.대표적 내부모집제도 : 사내공모제도

-공석의 발생 시 사내게시판 또는 인트라넷에 지원공고를 내고, 스스로 해당 직위에 대한 자격을 갖추었다고 생각하는 종업원이 지원하는 제도를 말한다. 일부 기업에서는 사내공모로 지원할 수 있는 자격요건을 정해 놓기도 하는데, 이때 주로 사용되는 자격요건이 인사평가점수, 근속기간, 징계유무, 결근율 등이 해당한다.

3.내부모집의 장점

①승진기회 제공 및 사기진작

-상위직급에 의한 도전적 업무와 임금인상이 전제된 내부모집의 경우 종업원에게 승진의 기회가 될 뿐만 아니라, 업무에 대한 사기가 진작되어 새로운 도전정신의 고취, 팀협력에 집중하는 활기있는 분위기 형성을 유도할 것이다.

②모집평가의 정확성 확보

-지원자에 대한 그동안의 평가결과가 회사에 보관되어 있고, 그 동안의 업무태도 및 행동, 실적 등을 확인할 수 있으므로 평가의 정확성이 확보된다.

③저렴한 모집비용

-외부모집방법에 의한 각종 광고 및 선발비용을 절감하기 때문에 저렴한 모집비용의 효과가 있고, 가장 좋은 점은 이미 회사의 업무분위기를 파악하고 있기 때문에 일이 힘들더라도 쉽게 이직하지 않으려는 낮은 이직률을 기대할 수 있다는 점이다.

4.단점

①조직정체 가능성

-외부의 신규인력 영입이 차단되었다는 점은 조직정체 가능성을 염려하게 한다는 점이 있다. 새로운 신규인력에 의한 새로운 업무기술, 작업분위기 유도라는 장점을 놓치게 되는 것이다. 특히, 성장기업의 경우 사내 공급만으로는 불충분하다는 점이 존재한다.

②파벌 조성

-특정부서에서 모집 선발 시 학연·지연·혈연에 의한 연고주의를 고집할 경우 조직 내 파벌조성 가능성이 있다.

③인간관계 훼손 가능성

-지원자의 소속부서 상사와의 인간관계 훼손 가능성이 있으며, 선발과정에서 여러 번 탈락되었을 때 지원자의 심리적 위축 가능성도 배제할 수 없다.

III.외부모집

1.의의

-외부모집은 필요한 직위에 적합한 인력을 조직 밖으로부터 총원하는 것을 말하며, 주로 사원추천제도, 온라인 모집, 인턴사원제도 등이 있다.

2.대표적 외부모집제도 : 사원추천제도

-사원추천제도는 직장 내 공석이 생겼을 때 기존 직원들이 적임자를 추천하여 신규직원을 채용하는 제도이다. 사원추천제도에 수반되어 나타나는 현상으로 <현실적 직무소개>가 있으며, 현실적 직무소개란 지원자들에게 직무내용, 보상정책, 근무환경 등의 제반 정보를 사실대로 제공하여 입사 시 기대되는 것이 무엇인지 알고 지원하도록 하는 방법이다. 현실적 직무소개는 조직사회화 기간이 단축되고, 인적구성이나 조직분위기 측면에서 거부감을 줄일 수 있기 때문에 많이 활용된다.

3.장점

①인재선택의 폭이 넓어짐

-외부로부터 새로운 인력이 유입되어 조직분위기 쇄신의 효과를 다질 수 있고, 무엇보다 인재선택의 폭이 넓어진다는 장점이 있다.

②새로운 지식, 경험의 축적

-새로운 인재의 영입, 신규인력의 채용으로 기업의 인력수요에 대한 양적 충족 뿐만 아니라, 새로운 지식과 경험을 기업 내에 축적할 수 있는 계기가 된다.

③교육훈련비용 감소

-업무에 필요한 지식과 자질을 갖춘 인력을 채용하는 것이고, 특히나 사원추천제도를 실행할 경우 이미 습득한 RJP에 의하여 신속한 사회화를 이룰 수 있으며, 업무의 교육훈련비용도 감소된다는 장점이 있다.

4.단점

①모집비용

-모집광고비용, 선발평가비용, 면접관 비용, 면접시간비용, 면접관교육비용 등 외부모집에 필요한 각종 비용이 수반되고, 서류전형-필기시험-면접 등에 소요되는 기간도 만만치 않다.

②조직분위기에 부정적 영향

-외부경력직원 채용의 경우 내부인력의 승진기회 감소에 의한 사기저하, 외부인력채용으로 실망한 내부

인력의 이직 가능성 등으로 조직분위기 형성에 부정적으로 작용할 가능성도 있다.

③외부인력 채용 리스크

-외부인력의 채용에 따르는 조직적응 실패에 의한 퇴직, 기술·지식의 차이 등으로 성과 부진 등의 리스크 발생 위험이 있다는 점을 염두해 두어야 하고, 경력자 채용 시 높은 급여지급으로 인건비 상승 부담도 존재한다.

	장점	단점
내부 모집 통한 채용	-승진기회 확대로 종업원 모티베이션 향상 -모집에 드는 비용 저렴 -모집에 소요되는 시간 단축 -내부인력의 조직 및 직무지식 활용가능 -외부인력 채용에 따르는 리스크 제거 -기존의 인건비 및 급여수준 유지가능(반면에 외부인력 채용 시 인건비 상승 염려) -하급직 신규채용 수요 발생	-인재선택의 폭이 좁아짐 -조직의 폐쇄성 강화 -부족한 업무능력 보충을 위한 교육훈련비 증가 -능력주의와 배치되는 패거리 문화 형성 -인력수요를 양적으로 충족시키지 못할 가능성이 높음(내부승진으로 인해 전체 인원이 증가하지 않으므로, 항상 일정수의 인력부족 현상)
외부 모집 통한 채용	-인재선택의 폭이 넓어짐 -외부로부터 인력이 유입되어 조직분위기 쇄신 가능 -인력수요에 대한 양적 충족 가능 -인력유입으로 새로운 지식, 경험 축적 가능 -업무능력 등 자격을 갖춘 자를 채용하게 되므로, 교육훈련비 감소	-모집에 많은 비용 소요 -모집에 장시간 소요 -내부인력의 승진기회 축소 -외부인력 채용으로 실망한 종업원들의 이직 가능성 증가 -조직분위기에 부정적 영향 -외부인력의 채용에 따르는 리스크 발생(조직적응 실패, 기술·지식의 차이 등으로 성과 부진) -경력자 채용 시 높은 급여지급으로 인건비 상승 부담

※김영재, 김성국, 김강식 저, 신인적자원관리 제3판

(2번문제 끝. 이하여백)

[문제 3]사용자가 노동조합에 대응하는 교섭전략인 포용전략, 압박전략, 회피전략의 개념을 각각 설명하고, 교섭전략별 실행방안을 각각 2가지만 쓰시오. (25점)

I. Intro

-사용자가 노동조합에 대응하는 교섭전략에는 포용전략, 압박전략, 회피전략이 있으며, 이러한 노동대응전략이 등장한 배경에는 최근 서비스 직종, 화이트칼라 직종의 확대가 빠르게 진행되면서 노조조직을 하락 추세에 있다는 점과 고용평등법, 차별금지법, 모성보호법, 장애인고용촉진법, 성희롱금지법 등 정부가 통과시킨 개인 차원의 고용관계 보호 법안들이 피고용인이 느끼는 집단적 노사관계에 대한 필요성을 감소시키는 역할을 하여, 노동조합에 대응하는 전략을 더욱 부추겼다고 할 수 있다. 그렇다면, 이러한 기업의 노조 대응전략으로서 구체적 설명과 함께 전략적 실행방안을 생각해 볼 필요가 있을 것이다.

II.기업의 교섭전략

1.노조포용전략

-〈노동조합 포용전략〉은 법의 테두리 안에서 노조의 순기능을 잘 발휘할 수 있도록 지원하는 전략을 말한다.

2.노조압박전략

-소위 부당노동행위에 해당하는 〈노조탄압전략〉은 노동조합으로서 단결권 형성을 저해하고, 노동활동에 반대하는 전략을 의미한다.

3.노조회피전략

-〈노조회피전략〉은 가능한 한 회사 안에 노조가 결성되는 것을 막거나, 이미 결성된 노조의 확산을 방지하려는 사측의 노력을 말하며, 노동조합을 대신할 수 있는 대안적 의사소통기구를 제시하는 것이다.

III.교섭전략별 실행방안

1.노조포용전략

1)고용안정화 정책

-기업 내 공정한 평가제도와 임금제도 등 인사의 공정한 풍토 조성과 함께 고용안정화 정책으로서 지속적인 일자리 안정화와 생활유지, 경력유지가 된다는 차원에서 노동조합과의 대립과 갈등을 상당히 완화할 수 있는 실행방안으로서 유용하다.

2)노동이사제도

-최근 공공기관 운영에 관한 법률에 의하여 실시되고 있는 노동이사제도는 노동자 과반수 동의를 얻은 비상임이사 1명을 반드시 이사회에 두도록 하는 제도이며, 이사회에 참여한 노동이사는 노동자의 이익을 대변해 발언권과 의결권을 행사하는 것이다. 노동자의 목소리를 반영하면서 경영정보를 공유하는 제도로써 노동조합과 병행하여 포용할 수 있는 제도이다.

3)아웃플레이스먼트

-퇴직예정자를 대상으로 인생설계 프로그램이나 재취업을 위한 전직교육 및 창업교육을 실시하여 구성원의 지속적인 경력개발에 도움을 주려는 지원수단이다. 해고를 앞둔 종업원의 <새로운 생업수단을 확보>해 주는 동시에 <잔류자의 잔류자증후군(죄의식 등이 결부된 복잡한 감정)을 경감>한다는 취지의 제도이며, 종업원 또는 노동조합의 애환과 고충을 덜어낸다는 차원에서 포용전략에 해당한다.

2.노조압박전략

1)노조전문가 해고

-노동조합으로서 단결권 형성을 저해하고, 노동활동에 반대하는 압박전략 차원에서 노조파괴전문가를 고용하거나 활용하는 것, 노조결성을 추진하는 세력을 해고하는 것 등과 같이 노조전문가를 해고하여 노동결성을 반대하고, 노동조합과의 정보공유를 기대할 수 없는 실행을 하는 것이다.

2)단체교섭 거부

-노조와의 교섭을 정당한 사유 없이 지속적으로 거부하는 것, 노조집행부에 반대하는 조합원들을 규합하여 노조해산을 도모하는 것 등이 있으며, 현행법에서 정하는 바에 따라 단체교섭 거부, 노조전문가 해고 등은 부당노동행위로서 법에 저촉될 위험이 있다.

3.노조회피전략

1)노사협의회 설치

-노사협의회 제도는 노사대표자들이 단체교섭의 대상 외의 문제, 즉, 작업능률이나 생산성 등에 대하여 논의하는 합동 협의기구이며, “경영참가제도의 일종”이다. 즉, 기업경영상의 제반 문제에 대한 결정과 운영에 근로자 및 노동조합이 참여하여 그들의 의견을 반영하는 것으로서, 노사간의 공동체적 협력관계를 안정적으로 제도화하는 장치이다.

2)차별적 성과급(무노조 프리미엄)

-유노조 사업장과 무노조 사업장을 둘 다 갖고 있는 기업체의 경우 노조의 영향력 약화를 위해 전자를 축소하고, 후자에 대한 차별적 성과급, 무노조 프리미엄으로서 투자와 고용을 확대하는 병렬형 관리를 사용하기도 한다.

(3번문제 끝. 이하여백)