

2019년도 제28회 공인노무사 제2차 인사노무관리 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
3교시	인사노무관리론	100분		
<p>[문제 1] 성과관리(performance management)에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점)</p> <p>물음 1) 성과관리의 목적 3가지와 효과적인 성과관리 운영을 위한 기준 5가지에 관하여 각각 설명하시오. (20점)</p> <p>물음 2) 효과적인 성과관리를 위한 프로세스, 평가자의 역할, 평가결과의 활용방안에 관하여 각각 논하시오. (30점)</p>				
<p>[문제 2] 직무급과 직능급의 개념, 도입의 전제조건에 관하여 각각 설명하고, 직무급과 직능급 각각의 장점과 단점을 3가지씩만 쓰시오. (25점)</p>				
<p>[문제 3] 단체협약의 기능(또는 역할)에 관하여 2가지만 설명하고, 단체협약에 포함되는 내용을 규범적, 채무적, 조직적 부분으로 분류하여 각각 기술하시오. (25점)</p>				

해 설 - [제 1 문] 성과관리

I. 문제 1-1 : 성과관리의 개념과 목적

1. 성과관리의 개념 : 조직 목표달성에 얼마나 기여하고 있는지를 평가

성과관리란 직무에 종사하고 있는 종업원의 능력과 업적을 평가하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성을 체계적으로 평가하는 활동을 말한다. 즉, 종업원들의 근무성과와 잠재능력을 체계적으로 분석·파악하여 조직의 성과향상을 지원하는 관리시스템으로 종업원이 조직성과에 기여한 정도를 평가하는 <전략적 관리수단>이 된다.

2. 성과관리의 목적 3가지

(1) 전략적 목적(strategic purpose) : 조직 전체 목표달성

전략적 목적이란 효과적인 성과관리를 통해 조직이 사업 목표를 달성하도록 돕는 것을 의미한다. 종업원의 행동과 조직의 목표를 연결시키는 것이다. 성과관리는 인력에 대한 조직의 기대를 정의하는 것에서 출발한다. 그리고 종업원들에 대한 기대가 충족되고 있는지 파악하기 위해 종업원 개인의 성과를 측정한다. 이를 통해 조직은 교육훈련과 인센티브를 실행하게 된다. 성과관리는 측정 결과가 실제로 조직 목표와 연결되고 목표와 성과에 대한 피드백이 종업원들에게 제대로 전달될 때 비로소 전략적 목표를 달성할 수 있다.

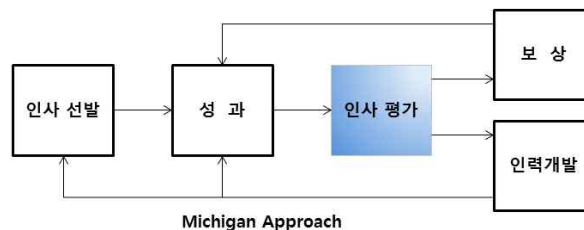
(2) 관리적 목적(administrative purpose) : 고/저성과자 구분, 임금 동기부여

관리적 목적이란 보상, 복리후생, 표창 등에 사용되는데, 구체적으로 인력의 채용, 상벌, 유지, 해고 등에 관련된 의사 결정을 지원하는 것이다. 성과관리는 이런 관리적 차원에서의 의사 결정을 지원하기 때문에 종업원의 미래에 큰 영향을 미치게 된다.

(3) 개발적 목적(developmental purpose) : 경력개발, 교육훈련

개발적 목적이란 종업원의 지식과 기술을 발전시키는 토대로 성과관리를 활용하는 것이다. 성과 피드백(performance feedback)을 받거나, 성과 관련 토론을 할 때, 성과 평가의 결과가 활용되는데, 종업원들은 관리자의 기대 수준에 부응하려고 노력하면서 보다 발전적으로 변화하게 된다. 효과적인 성과 피드백은 종업원들에게 자신의 강점을 인식하게 하며 그들이 성장할 수 있는 영역을 가르쳐 준다. 또한 자신의 약점을 토론함으로써 종업원 자신과 관리자가 문제의 원인을 파악하게 되며 개선 방법을 찾을 수 있게 된다.

[인적자원관리의 순환도와 성과관리의 역할]



특히 성과관리는 보상과 개발에 있어서의 문지기(gatekeeper) 역할을 하면서도 제반 인사 기능을 잘 수행할 수 있게 하는 피드백 고리(feedback loop) 역할을 하게 된다.

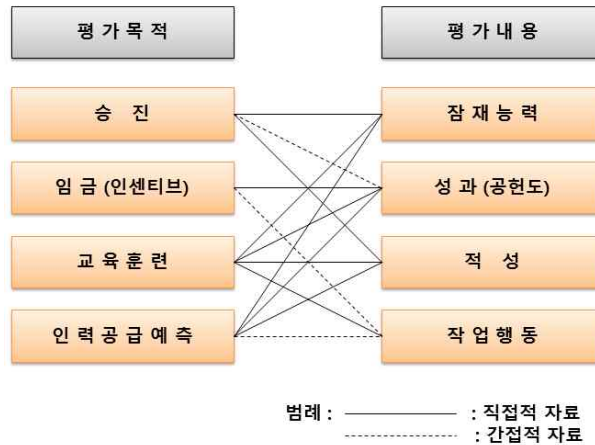
3. 효과적인 성과관리 운영을 위한 기준 5가지

(1) 타당성(validity)

타당성이란 직무성과와의 관련성(relevance)이 있는 내용을 측정하는 정도를 말한다. 즉, 타당성은

평가내용이 평가목적에 얼마나 잘 반영하고 있느냐, 평가를 통해 측정된 결과가 실제 직무성과와 얼마나 관련성이 높은가를 나타내는 것이다.

[평가 목적과 평가 내용의 관계]



① 기업이 종업원에 대한 <승진>의사결정을 하는 데에는 승진 후보자의 잠재능력과 적성이 주요한 평가 내용이 되어야 하고, ② <임금(인센티브)>을 결정하기 위한 기준은 피평가자의 성과가 되어야 한다. ③ <교육훈련>에 대한 의사결정을 위해서는 피평가자의 잠재능력, 성과, 적성 그리고 작업행동 모두가 평가 내용이 되어야 할 것이다. ④ 기업이 <현재 및 미래에 인력공급 수준>을 판단하기 위해서는 종업원의 잠재능력, 성과수준, 적성이 주요한 기준이 되며 작업행동 역시 보조적인 자료가 된다.

※ 직무성과 측정에서의 오염과 결손의 내용을 서술해도 괜찮습니다.

(2) 신뢰성(reliability)

신뢰성이란 측정하고자 하는 평가내용(항목)이 얼마나 정확하게 측정되어졌느냐에 관한 것이다. 신뢰성을 저해하는 요인으로서는 평가자가 피평가자에 대해 갖고 있는 편견 등으로 인한 의도적인 주관적 평가, 평가자가 객관적으로 평가하려고 노력했지만 자신도 모르는 사이에 오류를 범하는 경우, 그리고 피고과자에 대한 정보부족을 들 수 있다.

(3) 수용성(acceptability)

수용성은 피평가자들이 인사평가제도에 대해 이를 적법하고, 필요한 것이라고 믿고, 평가가 공정하게 이루어지며, 평가결과가 활용되는 평가 목적에 동의하는 정도를 말한다. 수용성은 평가기준 뿐만 아니라, 평가과정에 있어서 공정성(fairness)도 의미한다.

(4) 실용성(practicability)

평가를 실제로 측정하는데 어려움이 없어야 하며 자료의 수집이 실제상황에서 용이해야 한다는 의미이다. 아무리 평가기준이 합리적이라고 해도 실제로 평가자가 측정하는데 문제가 있으면 소용이 없는 것이다.

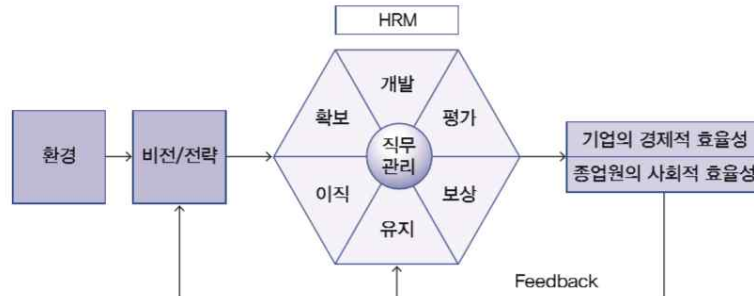
(5) 전략적 수렴성(strategic congruence)

전략적 수렴성은 평가시스템이 조직의 전략과 목표, 그리고 조직문화에 수렴하는 직무성과와 관련된 정도를 의미한다. 인사평가를 통해 측정하려는 것이 조직의 전략, 목표, 문화에 수렴할 때 그 측정기준, 즉 잣대는 정확하다고 인정할 수 있을 것이다.

※ 구체성(specificity), 민감도(sensitivity)를 서술해도 괜찮습니다.

II. 문제 1-2 : 효과적인 성과관리를 위한 프로세스, 평가자의 역할, 평가결과의 활용방안

1. 개요 : 인사관리 시스템 모형을 통해 본 성과(평가)관리의 필요성



인적자원관리 시스템은 환경(내부, 외부)의 영향을 받으면서도 그 기업의 비전과 전략을 통해 각 인사관리 기능이 계획(Plan) - 실행(Do) - 통제(See) 시스템으로 서로 유기적으로 상호영향을 주면서 운영된다. 기업은 개방시스템(open system)으로 환경의 영향을 받을 뿐만 아니라 기업 내 성과관리(평가관리)가 확보-개발-보상-유지-이직관리의 제 기능에 유기적으로 연결되어 영향을 미치기 때문에 이하에서는 효과적인 성과관리를 위한 프로세스와 평가자의 역할 그리고 평가결과의 활용방안에 대하여 살펴볼 필요가 있다.

2. 효과적인 성과관리를 위한 프로세스

(1) Plan : 성과 기준 마련, 전략과 목표의 구체화

1) 환경 분석 및 비전·전략 설정

P(political & legal), E(economical), S(social), T(technological) 관점에서 기업 내외부의 환경분석을 거쳐 조직의 중장기 비전과 전략인 기본 계획이나 방침을 설정하는데서 출발한다.

2) 목표 설정 : 핵심성공요인(Critical Success Factor)과 핵심성과지표(Key Performance Indicator) 설정

핵심성공요인(CSF)이란 기업 또는 단위 사업영역의 존재 목적을 달성하고 목표시장에서 만족할 만한 성과를 거둘 수 있도록 하는 요소 및 요구조건들을 의미하고, 핵심성과지표(KPI)란 CSF를 구체적으로 측정하기 위한 기준으로 객관적인 수치로 제시되는 지표를 의미한다. 즉, 기업이 성공하기 위한 요구조건과 구체적인 지표를 통해 목표 수준을 구체화해야 하는데, 이 때 목표관리법(Management by objectives : MBO)을 활용하여 다소 난이도 있고 구체적인 목표를 설정할 수 있다.

(2) Do : 성과관리 실행

직무분석에 기초하여 성과의 어떤 면이 구성원 개인(individual), 팀(team), 조직(organization) 수준과 관련되는지를 연결시켜 현재의 성과와 잠재적 역량을 측정하게 된다.

(3) See : 성과 달성 정도의 피드백

관리자는 구성원들에게 피드백을 제공하여 조직 목표에 부합할 수 있도록 성과 개선을 도모할 수 있다. Deci의 인지평가이론에 따르면 피드백은 능력정보 제공의 기능과 통제적 기능을 수행할 수 있다고 하였는데, 통제적 기능보다는 능력정보를 제공할 때 내재적 동기유발의 효과가 높아진다고 주장하였다.

3. 평가자의 역할

(1) D. Ulrich 교수의 다중역할모델 소개

인사관리부서는 더 이상 비용중심점(cost center)이 아니라 이익중심점(profit center)이 되고 있다.

이에 대하여 올리히(D. Ulrich) 교수는 1997년 그의 저서(HR Champion)에서 인사관리자는 여러 가지의 역할을 수행한다고 주장하였다(다중역할모델). 그는 역할구분에 대한 기준으로 <인사관리 분석의 초점(focus) 측면>에 있어서는 업무적(단기)이면서도 전략적(장기) 관리를 수행해야 하는 동시에, <인사관리 활동(activity) 측면>에 있어서는 시스템 지향적이면서도 사람에 대한 동기부여지향적인 기능관리를 수행하여야 한다고 주장하였고 그 내용은 다음과 같다.

1) 행정전문가(administrative expert) : 효율적 인프라 구축, 인사제도 관리

일상적으로 일어나는 인사업무를 효율적으로 수행하는 전문가로서, 불필요한 비용을 제거하고, 직무를 잘 수행할 수 있는 방법을 찾는 활동을 그 목표로 한다.

2) 근로자의 대변인(employee spokesman) : 구성원의 헌신·역량 향상, 동기유발 관리

종업원들의 needs를 이해하고 구성원들의 고충을 처리하기 위해 노력하며, 종업원에 대한 기대를 홍보하는 등 근로자의 대변인이면서도 조력자로서의 활동을 수행한다.

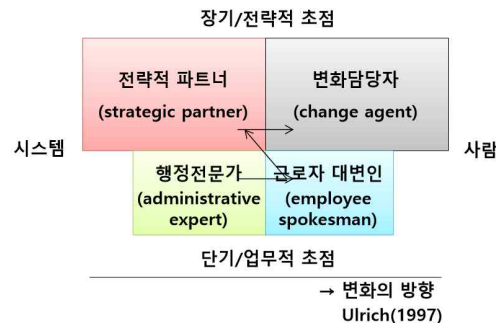
3) 전략적 파트너(strategic partner) : 전략의 실행, 전략적 인적자원관리

인사관리자의 역할이 개별 업무보다는 회사전체 전략에 맞춰지는 단계로서, 조직체의 경영전략 형성과정에 적극 참여하고 기업의 전략수립과 인적자원전략을 통합시키는 활동을 하게 된다.

4) 변화담당자(change agent) : 조직 쇄신, 조직변화 관리

기업 내·외부의 변화를 민감하게 포착하여 변화와 혁신을 촉진시키고, 종업원의 사기·기업 문화·조직 활성화 및 조직유효성 제고를 위한 변화관리자로서의 활동을 수행하는 것을 말한다.

(2) D. Ulrich 교수의 다중역할모델을 통해 본 평가자의 역할



효과적인 성과평가를 수행하기 위해 Ulrich의 모형에 따르면 <장기적>이면서도 <전략적인 초점>을 고려하고 <시스템>과 <사람> 모두를 고려할 수 있는 전략적 파트너(strategic partner)로서의 역할 및 변화담당자(change agent)로서의 역할이 필요하다고 볼 수 있다. 따라서 경영이념 정립과정에 참여, 전략수립 과정에 참여, 조직진단(organizational diagnosis), 조직설계, 사업전략과의 연계, 변화주도, 변화추진, 변화전시, 조직개발·변화관리, 조직문화개발·관리 등의 역할을 수행하여야 한다.

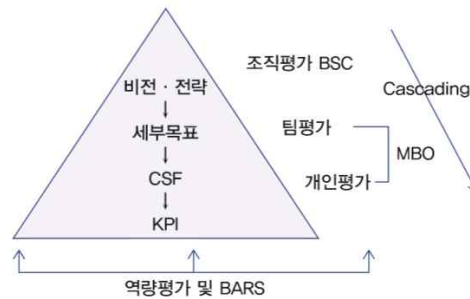
4. 평가결과의 활용방안 : 인사관리 제 기능에 대한 양질의 의사결정에 활용

평가 결과는 다양하게 활용할 수 있는데, 앞서 성과관리의 목적에서 살펴본 바와 같이 전략적, 관리적, 개발적 목적으로 나누어 이하에서 살펴보도록 하겠다.

(1) 전략적 목적(strategic purpose)에서의 활용방안 : Cascading을 통한 연계

성과관리는 측정 결과가 실제로 조직 목표와 연결되고 목표와 성과에 대한 피드백이 종업원들에게 제대로 전달되어야 한다. 따라서 조직효과성에 기여하는 이상적인 목표 수준(to-be)과 현재 상태(as-is)의 방향과 방침 간 차이를 파악하여 종업원들의 행동과 조직의 목적을 연결시킬 수 있도록 해야 한다. 이 때 균형성과표(Balanced score card)를 활용하여 Cascading(전사적 목표 → 부서의 목표 → 개인의 목표로 이어지는 전략과 목표의 연계)을 통한 전사적 전략목표가

조직의 하부단위까지 일관된 관점 하에서 잘 연계될 수 있도록 할 수 있다.



(2) 관리적 목적(administrative purpose)에서의 활용방안 : 인사 기능상 정보 제공

<확보관리> 차원에서 인사평가는 해당 기업의 보유인력에 대한 질적 수준을 판단하는 기준이 되고, <보상관리> 차원에서 임금이란 종업원이 제공하는 노동에 대한 기업의 보상이기 때문에 노동의 질과 양(성과)은 임금결정의 기준이 된다. <유지·이직관리> 차원에서 종업원의 사기, 조직에 대한 커미트먼트 등에 대한 정보는 제공받을 수 있으며, 누구를 방출시켜야 할 것인가에 대한 의사결정을 하는데 중요한 기준을 제공해준다.

(3) 개발적 목적(developmental purpose)에서의 활용방안 : 교육훈련 배치 등에 정보 제공

인력개발을 위한 직접적인 방법인 교육훈련 프로그램을 도입할 때 교육훈련 참가자의 현재 가지고 있는 능력과 잠재능력은 교육훈련의 내용 및 효과를 결정하는데 중요한 자료가 된다. 또한 인력개발을 위한 간접적인 방법인 종업원의 배치·이동에 대한 의사결정을 할 때 인사평가 결과는 그 기준이 된다. 즉 종업원의 능력과 적성에 맞는 배치·이동이 이루어질 때 성과의 극대화 및 해당 종업원의 만족극대화가 가능해진다. 또한 인사평가는 특히 승진에 대한 의사결정에 결정적인 기준이 된다.

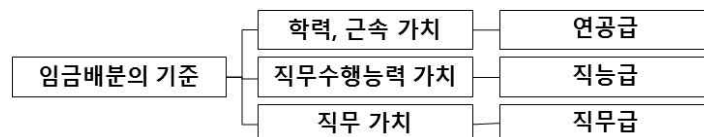
※ 직무, 확보, 개발, 평가, 보상, 유지, 이직관리의 내용을 서술해도 무방합니다(전략노트 285~286페이지의 2. (1)~(6))

- 1문 끝 -

해 설 - [제 2 문] 직무급과 직능급

I. 임금체계(wage structure) 관리

임금체계 관리는 기본급을 어떤 기준에 따라 공정하게 지급할 것인가를 의미하는 것이며, 이는 대내적 공정성(internal equity)의 기준이 되는 바, 임금배분의 기준은 학력이나 근속 가치, 직무수행능력 가치, 직무 가치에 따라 연공급, 직능급, 직무급으로 나뉜다.

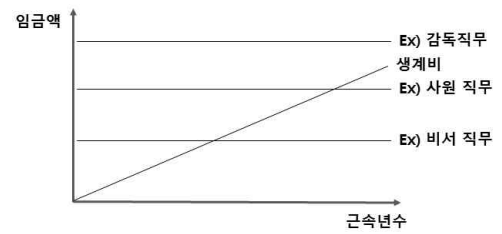


II. 직무급과 직능급의 개념, 도입의 전제조건

1. 직무급(job-based pay)

(1) 개념

직무급은 조직 내 존재하는 직무들을 평가하여 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다. 즉, 직무의 중요도, 난이도, 책임도, 작업조건 등을 기준으로 각 직무의 상대적 가치를 평가하고 그 결과에 따라 임금을 결정한다. 이처럼 직무급은 직무의 가치에 부합하는 임금을 지급하여 각 직무 간에 공정한 임금격차를 유지하는 것이 임금배분의 공정성을 실현한다는 논리에 바탕을 두고 있다.



(2) 직무급 도입의 전제조건

- ① 직무급은 ‘동일노동에 대한 동일임금(equal pay for equal work)’의 원칙에 입각한 가장 합리적인 임금체계이므로, <직무분석>과 <직무평가>가 선행되어야 한다.
- ② 노사 모두가 직무급을 공평하고 타당한 임금제도로 수용할 수 있는 합리적인 의식을 갖고 있어야 한다.
- ③ 최저임금수준이 노동의 재생산이 가능한 생계비수준 이상이 되어야 한다.
- ④ 직무급은 거시적 측면에서는 횡단적인 노동시장이 형성되어 있어야 한다.

2. 직능급

(1) 개념

직능급은 종업원이 보유하고 있는 ‘직무수행능력(직능)’을 기준으로 임금액을 결정하는 임금체계이다. 직능급은 일본에서 1970년대 생성된 제도로, 2차에 걸친 석유파동으로 일본경제는 고성장에서 저성장으로 전환되어 조직의 확장이 완만해져 기업 내 승진정체현상, 정년연장에 따른 인력관리의 어려움 등을 극복하기 위해 직능자격제도를 개발하게 되었으며 이를 바탕으로 도입된 제도이다.

(2) 직능급 도입의 전제조건

1) 직능자격제도의 확립

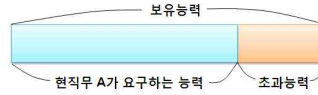
직능자격제도는 해당 직종 내에서 여러 등급으로 자격수준을 나누어 관리하는 제도이다. 즉, 각 직종별로 직무수행에 필요한 자격요건으로서의 직무수행능력이 분류되고 등급이 부여된 일정한 직능자격등급을 기준으로 승격, 승진 및 급여 등의 처우를 결정하는 종합적 인사제도를 말한다.

직능등급	직위 명칭
9등급	부장
8등급	
7등급	
6등급	차장
5등급	
4등급	과장
3등급	
2등급	대리
1등급	
	사원

2) 직능의 합리적 분류기준과 등급설정 및 종업원 능력평가가 필요

직능급의 성공적인 도입과 운영을 위해서는 직능의 합리적인 분류기준과 등급의 설정 및 객관적이고 정확한 종업원 능력평가가 이루어져야 한다.

3) 개인이 보유하고 있는 능력이 직무 요구 능력보다 더 많을 경우



개인이 보유하고 있는 능력이 현재 수행하고 있는 직무가 요구하는 능력보다 더 많을 때 직능급 도입의 필요성이 요청된다. 이 경우 직무급에서는 현 직무의 직무가치, 즉 요구하는 능력을 기준으로 임금액을 책정하지만 직능급에서는 초과하는 능력까지 포함시켜 개인의 임금액을 결정한다.

Ⅲ. 직무급과 직능급의 장단점 3가지

1. 직무급

(1) 장점

- ① Adams의 equity theory에 따르면 종업원들은 자신들의 투입물과 조직으로부터 받는 결과물을 비교한 다음, 자신에 해당하는 비율(Input 대비 Output)을 조직 내외의 유사 직무군에 종사하는 다른 사람들과 비교함으로써 공정성을 판단하는데, 자신의 비율이 다른 사람의 비율과 동일하지 않다고 지각되는 경우 종업원은 불공정성을 줄이려는 방향으로 적응행동을 하게 된다고 주장한다.

$$\frac{\text{Output(P)}}{\text{Input(P)}} \begin{matrix} < \\ = \\ > \end{matrix} \frac{\text{Output(O)}}{\text{Input(O)}}$$

P = 자신
O = 타인

직무급은 각 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정하기 때문에 직무간의 공정한 임금격차를 유지할 수 있고 노동의 공헌 면에서 임금배분의 공정성을 기할 수 있다.

- ② 직무를 중심으로 한 합리적인 인사관리를 가능하게 함으로써 자원의 효율적인 이용과 인건비의 효율성 증대에 기여한다.
- ③ 공정한 임금지급을 통하여 유능한 인력의 확보와 활용이 용이하다.

(2) 단점

- ① 직무분석 및 직무평가 등의 절차가 복잡하고 객관적인 평가기준의 설정도 곤란하다.
- ② 직무가 표준화되어 있지 않고 직무구조와 인적능력구성이 일치하지 않거나, 노동시장이 폐쇄적인 경우 등에서는 직무급의 성공적 도입이 어렵다.
- ③ 연공중심의 동양적인 기업풍토 하에서 특히 장기근속자의 저항감이 강하여 실시상의 어려움이 많고, 노조의 반발도 만만치 않다.

2. 직능급

(1) 장점

- ① 종래의 연공기준에서 종업원의 직무수행능력의 발전단계에 따른 직능자격등급을 기준으로 임금을 지불하고, 자격승진 등과도 밀접히 연계되어 있어 능력에 의한 처우가 가능함으로써 <능력주의적 인사관리를 실현>할 수 있다.
- ② 종업원 개인의 직능개발에 대한 노력으로 직능이 신장되면 직능등급의 상승으로 이어져 종업원의 자기개발의욕을 자극하고 동기를 유발함은 물론 생산성 향상에 기여할 수 있다.
- ③ 직능급은 직무를 전제로 한 사람에 대한 임금이므로 연공도 어느 정도 반영될 수 있기 때문에 동양적인 기업풍토 하에서 완전한 직무급의 도입이 어려운 한국기업에는 적합한 임금제도이다.

(2) 단점

- ① 초과능력이 바로 성과를 가져다주지 않기 때문에 기업의 임금 부담이 가중된다.
- ② 직능이 신장될 수 있는 직종에만 적용가능하다(적용할 수 있는 직종이 제한적이다).
- ③ 인간의 능력개발은 대체로 50세 전후가 한계로 인식되고 있어 그 이후로는 실시가 어렵다.

해 설 - [제 3 문] 단체협약의 기능(역할), 규범적 채무적 조직적 부분

I. 단체협약(collective agreement)의 개념

단체협약이란 노동조합과 사용자 또는 그 단체가 단체교섭과정을 거쳐서 근로조건의 기준 및 기타사항에 관하여 합의를 하고 이를 협약이란 형태로 서면화한 것을 말한다. 노사관계는 협조적이면서 대립적 관계이기도 하고, 개별적이면서 집단적 관계이기도 하며, 종속관계이면서 대등관계라는 양면성을 가지는 것으로 단체협약은 <협조적>이고 <집단적>이며 <대등관계>라는 관점에서 의미가 있다.

II. 단체협약의 기능(역할)

1. 종업원의 사회적 효율성 : 근로조건 개선 기능

근로조건 개선기능이란 구성원 개개인이 개별적으로 사용자와 교섭해서는 얻을 수 없는 보다 좋은 근로조건이 단체협약의 유효기간 동안 확보되는 기능을 의미한다. 단체협약은 노동조합의 단결력이나 투쟁력을 바탕으로 근로조건의 개선을 주된 목적으로 하고 이식 때문에 단체협약에서 정해진 근로조건의 기준은 개별근로자와 사용자 사이의 교섭에서는 기대할 수 없는 더 향상된 근로조건을 확보하게 된다.

2. 기업의 경제적 효율성 : 경영안정 기능

경영안정 기능이란 단체협약이 체결됨으로써 그 유효기간 중에는 임금 기타 근로조건이 일정수준으로 표준화되고 고정화되기 때문에 기업 입장에서 볼 때 비용의 예측이 가능하고 분쟁의 소지가 제거되어 경영 안정을 도모할 수 있다. 또한 단체협약이 산업별 규모로 약정되는 경우에는 당해 산업에 속해있는 기업 간 근로조건 평준화를 통하여 불필요한 경쟁을 방지할 수 있다.

※ 쟁의행위를 방지하고 노사 안정과 산업평화를 유지한다는 ‘평화적 기능’도 대체 가능합니다.

III. 단체협약의 내용

1. 규범적 부분

근로조건 기타 근로조건의 대우에 관한 기준에 대한 부분으로 개별적 근로관계에 관한 부분이 이에 속한다.

구체적으로는 임금, 복리후생, 퇴직금, 근로시간 · 휴일 · 휴가, 산재보상, 교육훈련, 안전보건, 징계 등에 관한 사항 등이 있다.

2. 채무적 부분

협약당사자인 사용자와 노동조합 사이의 권리 · 의무를 규율하는 부분으로 집단적 노사관계에 관한 부분이 이에 속한다.

구체적으로는 평화의무, 평화조항, 유일교섭 단체조항, 쉼 조항, 단체교섭의 절차 및 기타규칙, 쟁의행위에 관한 사항 등이 있다.

3. 조직적 부분

경영 내의 노사관계를 제도적으로 규율하는 부분으로 집단적 · 개별적 노사관계와 관련된 부분이 이에 속한다. 오늘날 노사 간 협력적 관계가 보다 중요해지면서 조직적 부분의 중요성은

더욱 강조되고 있다.

구체적으로는 조합원인 종업원의 해고에 관한 협의·동의조항, 노사협의회와 고충처리기구 등의 조직과 운영에 관한 조항 내지 협정 등을 들 수 있다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백

총 평

(김유미 노무사)

1번 문제의 경우

강의시간에 평가관리를 성과관리라는 용어를 바꾸어 출제된다 하더라도 똑같은 의미라고 말씀드렸듯이 용어변경으로 인해 당황하신 분들은 많지 않으리라 생각합니다.

물음 1)에서 성과관리의 목적 3가지는 정해져 있는 내용으로 전략적/관리적/개발적 목적을 쓰시면 되고, 효과적인 성과관리 운영을 위한 기준 5가지는 책에 제대로 된 <성과평가의 검증기준>이라고 볼 수 있는 타당성/신뢰성/수용성/실용성/전략적 수렴성/구체성/민감도 중에 5가지를 선택해서 서술하시면 됩니다. '기준'이라는 말이 모호할 수도 있으나 경영학은 같은 내용도 다양하게 표현할 수 있다고 말씀드렸듯이 공부한 내용들 중에 융통성 있게 해석하는 것이 필요합니다.

물음 2)에서 효과적인 성과관리를 위한 프로세스는 단계 내지 절차를 묻는 것으로 특별한 내용이 떠오르지 않는 경우 Plan-Do-See와 같은 기본 포맷으로 서술하는 것도 좋습니다. 평가자의 역할은 다양하게 서술할 수 있는데, 수업 시간에 배웠던 내용을 최대한 활용한다는 측면에서 Ulrich의 다중역할모델을 활용하는 것도 좋습니다. 평가결과의 활용방안도 다양한 서술방법(① 기능별로 서술하는 방법, ② 일반적인 내용으로 서술하는 방법, ③ 전략적·관리적·개발적 내용으로 구분해서 서술하는 방법)이 가능한데, 물음 1)과의 연계성을 위해 전략적·관리적·개발적 내용으로 예시답안을 작성하였으니 참고하시기 바랍니다.

2번 문제의 경우

비교적 쉬운 문제 중에 하나였으리라 생각합니다. 기본적인 내용을 충실하게 서술하면 됩니다. 장점을 3가지씩만 서술하라고 한 점은 과도한 분량을 자제하라는 의미로 보입니다. 2문은 평이한 편으로 차별화가 쉽지 않기 때문에 3가지를 좀 더 신경써서 '엄선'하여 서술했다면 더 좋았을 것 같습니다.

3번 문제의 경우

노사관계론 안에서도 거의 노동법에 가까운 내용이 출제되어 당황하셨으리라 생각합니다. 단체협약의 기능은 근로자 측면에서는 근로조건 개선기능으로 기업 측면에서는 경영안정 기능으로 설명이 가능합니다. 단체협약의 내용으로 규범적·채무적·조직적 부분을 물어보았는데, 특히 조직적 부분은 노사관계를 제도적으로 규율하는 부분을 서술하면 됩니다. 대다수의 수험생분들이 비슷한 상황이므로 너무 걱정할 필요는 없겠습니다.

연락이 너무 많이 와서 업로드가 늦었습니다.

이번 해 문제는 교수님들이 채점의 용이성을 어느 정도 고려하신 것으로 보입니다. 기준 5가지, 장점 단점 3가지, 기능 2가지와 같이 구분을 했기 때문입니다. 항상 강조하듯이 기본적인 내용은 갖추어진 상태에서 가시적으로 그 내용들이 잘 부각되도록 서술해주는 것이 좋겠습니다.

특히 1-2문과 3문을 100% 완벽하게 서술하신 분들은 많지 않으리라 생각됩니다. 수업시간에도 말씀드렸듯이 아예 포기하고 아무것도 적지 않는다면 받을 수 있는 점수는 없지만, 성의있게 비슷한 내용이라도 적는다면 부분점수를 받을 수 있으니 만족할만큼 적지 못했다고 해서 상심하지 마시기 바랍니다.

시험의 50%가 지나간 첫째 날이지만, 산술적인 50%보다 더 중요한 것은 내일이라고 생각됩니다. “성심을 다해 노력한 시간은 절대 배신을 하지 않습니다. 할 수 있다고 생각하는 것 자체가 실력입니다.” 할 수 있다고 생각하시고 끝까지 최선을 다하시기 바랍니다.

- 김 유 미 노무사 드림 -