

아래 총평 및 공부 방향성 부분은 저의 경영조직론 총평 및 해설 부분과 동일합니다. 따라서, 이미 이 부분을 보신 분들은 문제 해설에 해당하는 다음 페이지의 문제 1 에 대한 접근부터 보시면 되겠습니다.

시험을 보신 모든 여러분들 정말 수고하셨습니다. 예전에는 총평을 내 보내면서 위로와 회복을 위한 당부를 먼저 드렸었습니다. 그런데 올해는 시험 시기가 뒤로 미뤄지면서 추스르고 회복하기 위한 시간을 가질 틈이 별로 없어져 안타까울 따름입니다. 어차피 이 글을 보시는 분들은 대부분은 내년에도 시험을 보셔야 할 분들일 것이므로 시기적으로 볼 때, 다시 공부를 시작해야 하는 시점이므로 앞으로의 공부 방향성을 짚어 보는 것부터 시작하겠습니다.

제작년부터 경영조직론과 인사노무관리론 시험의 문제 유형이 많이 바뀌고 있습니다.

첫째, 사례형 문제가 도입되면서, 사례 속에서 핵심적인 내용을 파악하는 능력이 중요해졌습니다.

둘째, 국가에서 시행하는 논술형 시험의 틀이 많이 자유로워지면서 질문방식, 문항수와 배점의 구성이 다채로와 졌습니다. 이것은 곧, 답안의 분량과 강약을 이전보다 더 신경 쓰면서 답안 작성을 해야만 적절한 득점을 할 수 있게 될 것이라는 점을 의미합니다.

셋째, 교과서의 Chapter 를 가로질러 여러 주제들이 어떻게 하나의 문제를 해결하는데 동원될 수 있는지를 물어보는 문제들이 많아졌습니다. 이 변화는 경영학의 각 주제들이 결코 서로 독립적으로 작동하는 것이 아니라 System 으로서 서로 연계되어 있다는 점을 제대로 이해하고 깊이 있게 고민하면서 공부를 해야 한다는 방향성을 제시해 주는 것입니다.

위의 3 가지의 큰 흐름은 제가 강의를 하면서 앞으로 시험이 고도화되면 나타날 수 있는 방향성으로서 늘 강조해 오던 것들이었습니다. 그래서, 강의 시간에도 여러 주제들이 어떻게 서로 관련이 될 수 있는지를 중간중간 질문하고 설명하고, 모의고사를 통해 대비 능력을 기를 수 있도록 했던 것입니다. 아무튼 시험이 이 방향으로 가게 될수록 문제의 수준은 높아지지만 수험생들은 힘들어지게 되어 있습니다.

하지만, 올해 경영조직론 사례 문제에서도 가정하고 있듯이 이 시험을 통과한 공인노무사들은 기업의 의뢰를 받아 컨설팅을 수행할 수 있어야 합니다. 노무사가 된 지 얼마 안 된 채 컨설팅을 수행해야 하는 후배 노무사님들로부터 자주 전화를 받습니다. 수험과정 동안 저를 통해 훈련 받았던 분들의 접근법과 저와 별다른 연결고리 없이 어떻게 소개를 받고 연락을 해 오시는 후배노무사님들의 접근법을 듣다 보면 너무나도 큰 차이를 발견하고서 놀라는 경우가 많습니다. 양자 모두 합격하고 노무사가 되신 분들인데도 한 쪽은 시스템적 사고를 하는데 반해, 다른 한쪽은 복잡한 현실 문제에 대해 단편적으로 생각하고 그 이상 들어가지 못해 막혀 있는 상황을 맞이 합니다. 경영 관련 과목들에 대해서도 이것들이 앞으로 내가 일하면서 쓰게 될 중요한 도구라고 생각하시고 그 도구의 제대로 된 사용법을 배운다는 심정으로 고민하면서 공부하시면 향후 실무에서도 큰 도움이 될 것입니다.

다음 페이지부터 제시되는 해설은 여러가지 존재할 수 있는 의견들 가운데 하나이므로 절대적인 기준이 될 수 없습니다. 특정 강사가 이렇게 말했으니 이게 정답이 아니냐는 흑백논리에 빠지지 마시고, 참조해 보시면서 여러분의 비판적 사고를 동원하여 더 바람직한 내용을 찾아 내시길 바랍니다.

2019 년 9 월 추석을 앞두고

정준모 노무사 배상

문제 1 에 대한 접근

1 번 문제로 제시된 성과관리(Performance Management)라는 용어로 인해 적지 않은 분들이 당황했을 것이라고 예상됩니다. 거기에 물음 1 에 성과관리의 목적 3 가지와 성과관리 운영을 위한 기준 5 가지를 설명하라고 하였기에 3 과 5 라는 숫자로 인해 더욱 멘탈이 나가기도 한 분들이 계셨을 것입니다. 그렇지만 차분히 문제를 들여다 보면 물음 2 의 평가자의 역할, 평가결과의 활용방안이라는 제시어들을 통해 아, 이것은 평가와 관련이 되어 있는 문제인가보다라고 실마리를 찾으셨기를 바랍니다.

공공기관이나 대기업에서 일한 경험이 있으신 분들은 성과관리라는 용어를 자주 접해 보셨을 것입니다. 기업 조직에서 성과관리라는 용어를 사용할 때는 단순히 개인에 대한 (성과)평가만을 의미하지 않는다는 것을 잘 알고 계실 것입니다. 따라서, 굳이 문제가 평가관리(Management of Performance Appraisal)이나 인사평가 또는 성과평가(Performance Appraisal)란 일반적인 용어를 쓰지 않고, 이들 평가 과정을 포함하는 성과관리라는 더 큰 개념을 제시한 데에는 이유가 있었을 것이라고 생각합니다.

특히, 3,4 년 전부터 Google 의 CHRO 였던 라즐로 북(현재는 HR 관련 벤처기업을 창업)이 “구글의 아침에는 자유가 있다.”라는 책을 발간한 뒤부터 구글의 성과관리 체제가 여러 기업들의 관심을 받았습니다. 구글에서는 OKR(Objectives and Key Results)를 설정하는 것에서부터 성과관리 프로세스가 시작되며, 새로운 성과관리 체제 하에서 기존의 평가 방식을 대폭 변경했다는 점이 소개되면서 단순히 평가 자체에 집중해서는 안 되고 성과관리 시스템 전체를 재점검 해보아야 한다는 점이 경영진과 인사담당자의 주목을 끌고 있습니다.

그러면, 도대체 성과관리는 어떻게 해석하고 접근해야 하는 것일까요? 먼저 성과관리에 대한 개념 정의부터 들어가야 할 것입니다. 성과관리는 성과+관리 로 구성되어 있고, 여기서 성과는 조직의 목표 달성이 될 것입니다. 그리고 관리는 Plan-Do-See 또는 Plan-Do-Check-Action 또는 계획-조직-지휘-조정-통제의 과정이 될 것입니다. 이 두가지 요소를 조합하면 성과관리는 조직의 목표 달성을 위해 부서와 개인의 성과 목표를 수립하고, 목표 달성 과정을 점검하고 그 달성여부를 평가해 나가면서 최종적으로 달성하는 성과의 수준을 높여 나가는 체계적인 과정이다 정도로 정리를 해 놓아야 할 것입니다. 이렇게 정의가 되고 나면 개인이 조직에 기여한 상대적 가치를 체계적으로 밝혀 내어 인사관리의 제 기능에 활용하기 위한 정보를 찾아내는 과정이다라고 하는 인사평가의 개념과는 차별성이 있는 개념이 도출되게 됩니다.

물음 1 과 관련하여 이러한 성과관리의 목적은 1) 조직이나 집단 수준에서는 전략적 목표로 설정된 사항들을 체계적으로 관리함으로써 조직효과성을 높이고자 하는 것과 2) 집단과 개인 수준에서는 기존에 획득한 성과에 대해 공정한 보상(임금, 성과급, 승진 등)을 해 주기 위한 것, 3) 개인 수준에서 부족한 부분을 발견하여 개발하거나 적정한 직무나 역할로 배치하기 위한 것과 같은 것들이 있을 수 있다는 것을 제시해 주면 될 것입니다.

성과관리 운영 기준 5 가지는 교과서에 성과관리라는 용어를 통해 설명이 되어 있는 부분이 없으므로(사실 3 인공저 278 페이지 3 째줄에는 “인사평가의 목적이 개인과 집단의 조직 전체 성과에의 기여도를 평가하는 것이기 때문에 개인의 성과를 조직 전체의 경영 관점에서 평가하는 BSC 평가가 성과관리(performance management)차원에서 효과가 있는 평가수단으로 인식되고 있다.” 라는 부분이 있기는 합니다.), 3 인공저 272~274 페이지의 인사평가의 검증기준을 성과관리의 운영 기준이라 제시할 수 밖에 없을 것 같습니다. 두문자로 외을 때는 타신수실 전민구로 외웠지만, 답안의 제시에서는 성과관리의 취지에 맞게 전략적 수렴성이 제일 먼저 나오고 이후 타신수실을 쓰면 되지 않을까 생각합니다.

물음 2 에서 성과관리 프로세스는 MBO 의 프로세스를 약간 변형하여 제시하여 주면 될 것 같습니다. 제가 강의 시간에 항상 설명드렸지만 MBO 는 원래 의미와 용도는 평가 방법이 아니라 경영 관리

방식입니다. Management By Objectives 에서 마지막 단어인 Objectives 가 성과/업적 또는 결과 (Performance or Results)에 연관되어 있는 것입니다. 따라서, MBO 의 프로세스도 일종의 성과관리 프로세스라고 볼 수 있습니다. (3 인공저 239 페이지 *성과관리의 시작은 올바른 목표수립부터 참조)

그러면 성과관리 체계에서 평가자의 역할은 무엇인가라는 질문에 대해서는 결국 성과관리의 개념과 연계하여 제시해 주어야 할 것입니다. 성과관리는 조직의 목표 달성을 위해 집단과 개인이 성과목표를 수립하고 달성할 수 있도록 관리하는 과정이므로 이러한 과정이 잘 돌아갈 수 있도록 업무수행과정을 지원하고, 부족한 부분을 피드백하고 코칭해 주며, 업무수행 결과에 대해 객관적이고 공정하게 평가를 하여 피드백 해 줌으로써 개인의 성장과 업무수행능력을 높여 나가는 역할을 해야 한다는 방향으로 정리를 해 주면 되지 않을까 싶습니다.

평가결과의 활용에 대해서는 1)임금 및 보상수준 결정, 2) 교육훈련 및 개발 필요 부분 파악, 3) 적정 직무나 조직으로의 배치 등과 관련하여 논의를 해 주시면 될 것 같습니다.

문제 2에 대한 접근

2 번 문제는 3 인공저의 403~412 페이지의 내용과 목차를 활용하여 답안을 제시하면 될 것입니다.(3 인공저에서는 도입의 전제조건이 직무급은 의의와 특징 부분에 제시되어 있으나 직능급은 따로 정리되어 있지 않습니다. 직능급 도입의 전제조건은 특징과 장단점 부분의 내용들을 조합해서 쓰셔야 했습니다.). 2 번 문제에 대해서는 별다른 이슈가 없으므로 해설도 여기서 줄입니다.

문제 3에 대한 접근

노사관계 파트에서 단체협약에 대한 문제가 나왔습니다. 최근 노사관계 파트의 출제 내역을 보면 마지막으로 남아 있는 주제가 단체협약이었습니다. 인사노무 교과서 중에서는 단체협약에 대해 비중 있게 설명한 교재가 없는 것으로 알고 있습니다. 그래도 혹시나 싶어 올해 모의고사 문제로 구성해 보려 했지만 분량이 나오질 않아 덮어 두었던 주제였습니다. (3 인 공저 545~546 페이지 단체협약과 관리 참조)

그렇지만, 제가 노사관계와 산업안전보건 파트를 강의할 때는 우리는 노무사 공부를 하고 있으므로 이 두 부분은 노동법을 공부하면서 더 자세하게 커버를 해야 한다고 항상 강조해 왔습니다. 이 문제가 노동법 문제인데 인사노무관리에 나온 것이 출제가 잘못된 것이 아니냐는 의견이 있을 수 있습니다만, 분명히 인사노무관리론의 시험범위에는 노사관계 부분도 들어가기 때문에 그러한 주장은 의미가 없습니다.

분량을 고려해 볼 때, 단체협약의 개념에서부터 바로 시작해서는 적정 분량이 나오지 않을 것이므로 노사관계의 정의- 노사관계 관리의 목적(평화적으로 노사의 문제를 해결하자)- 노사관계 형성과 관리를 위한 구체적 방법으로서 단체교섭- 단체교섭을 하는 목적으로서 단체협약의 체결 - 단체협약의 개념과 단체협약의 기능으로 내용을 전개하면 되지 않을까 싶습니다.

단체협약의 기능으로는 규범적 내용과 관련하여 단체협약을 통한 근로조건 개선 기능, 채무적 내용과 관련하여 단체협약의 기간 동안 근로조건으로 인한 노사분쟁을 회피하는 평화적 기능, 조직적 내용과 관련하여 경영참여적 기능 등으로 나눌 수 있을 것으로 보입니다. 이중 근로조건 개선 기능과 평화적 기능을 위주로 설명을 제시하고 단체협약의 규범적, 채무적, 조직적 부분은 3 인공저에 설명되어 있는 사항에 맞춰 제시하면 될 것입니다.

“끝”