

GS2기 토요일 인사노무관리론(김종원 노무사) 8회차 모의고사 침삭평
제8장 방출관리

〈1문 목차〉	〈2문 목차〉
<p>I. 들어가며</p> <p>II. 고령 근로자의 특성과 강점</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 고령자의 특성 2. 고령 근로자의 강점 <p>III. 고령 근로자와 자발적 이직</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 이직의 개념 2. 이직의 유형 : 의사결정 주체에 따른 분류 3. 자발적 이직의 효과 <p>IV. 고령 근로자의 직무배대성</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 연결고리(links) 2. 적합성(fit) 3. 희생(sacrifice) <p>I. 기업의 고령화 대응방안 : 보상관리정책</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 직무급이나 연봉제로 임금체계 전환 2. 연령대별로 상이한 임금체계의 구축 3. 시니어직의 설정 <p>II. 기업의 고령화 대응방안 : 고용조정정책</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 고용조정의 개념 2. 외부방출 3. 내부방출 <p>III. 나가며: 고령자 친화적 조직문화 만들기</p>	<p>I. 들어가며</p> <p>II. 정년제의 개념과 이론적 배경</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 정년제의 개념 2. 정년제의 의의 3. 정년제에 관한 이론적 배경 <p>III. 정년연장에 관한 주요 논쟁과 이슈</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 정년제도 폐지론 2. 정년제도 연장론 3. 정년제도 존속론 <p>IV. 정년제의 유형</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 일반적정년제 2. 직급정년제 3. 선택정년제 4. 다단계정년제 5. 코스선택제 <p>V. 인적자원관리 전략</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 내부형 전략 - 기능 및 임금 유연화 전략 2. 시장형 전략 - 수량적 유연화와 외부화 전략 3. 중도형(내부형+시장형) 전략 - 사회공헌 전략

<주의해야 할 부분>

-상위개념은 늘 필수로 가져가기

문제에서 '자발적 이직'을 특정하여 질문하더라도, 답안의 서두에는 반드시 인사노무관리 체계상 상위 개념인 이직의 개념을 먼저 제시해 주어야 합니다. 구체적인 논점에 매몰되어 상위 체계를 누락하면 답안 전반에서 계속 상위 개념이 누락될 수 있습니다!!! 실제로 1-1문에서 상위개념을 생략한 답안 대다수가 1-2문에서도 동일한 오류를 범하여, 고용조정정책의 개념적 정의 없이 곧바로 내·외부 방출 방안으로 진입하였습니다. 두말하면 입 아픈 상위개념 꼭 챙겨주세요!

-이직의 유형

1-1문에서 '자발적 이직'을 특정하여 질문했기 때문에 비자발적 이직의 개념까지 서술하지 않은 것은 출제 의도에 부합하여 이해가 됐습니다! 다만, '자발적 이직'의 개념을 보다 학술적이고 명확하게 규정하기 위해서는 자발과 비자발을 구분하는 핵심 기준인 의사결정 주체(근로자 혹은 기업)에 대한 언급이 서두에 반드시 포함되어야 합니다! 특히, 표를 활용하거나 유형을 구분하는 문제에서는 구분 기준을 명확하게 제시하는 것이 답안의 인상과 직결됩니다!

-자발적 이직의 효과

문제에서 '기업, 고령이직자, 잔류자'라는 주체를 친절하게 제시해 주었기에 대다수 수험생분들이 다각적인 효과를 서술할 수 있었습니다! 설령 실제 시험에서 이러한 주체들이 명시되지 않고 뭉뚱그려 출제되더라도, 본 답안처럼 이해관계자(당사자)별 효과로 범주화하여 목차를 구성하는 것이 답안의 디테일과 전문성이 높아보일 것 같습니다! 효과 서술방식을 꼭 챙겨주세요!

-보상관리정책

기업 고령화에 대응하기 위한 보상관리정책으로 '직무급·직무성과급으로의 전환'을 많은 수험생분들이 제시해 주셨습니다. 우리나라의 지배적인 연공급(호봉제) 체계하에서 고령 근로자의 증가는 기업의 인건비 부담으로 직결되기 때문이라는 논거는 나쁘지 않습니다! 다만, 연공급이 기업에게 인건비 부담으로 귀결되기 위해서는 반드시 생산성과 임금 간의 괴리라는 논리적 연결고리가 서술되어야 합니다. 단순히 나이가 많아 임금이 높아지는 것 자체가 문제라기보다는, 근속연수에 따라 임금은 지속적으로 상승하는 반면, 신체적·기술적 요인 등으로 인해 생산성의 곡선은 정체되거나 하향하여 임금이 생산성을 초과하는 현상이 발생하기 때문에 직무급 전환이 필요해지는 것입니다.

-내부방출

내부방출 방안 2가지를 서술할 때, 단순히 동일한 성격의 수단들만 나열하기보다 [양적 방출방안]과 [질적 방출방안]을 다채롭게 조합하여 구성하는 것이 수험생의 풍부한 지식 범위를 보여주기에 훨씬 유리합니다. 또한, 이를 구분하여 서술할 때는 반드시 '양적 조정', '질적 조정'이라는 명확한 소제목(키워드)을 상단에 노출해 주는 것이 좋습니다. 답안지는 채점자에게 공격적이고 간절한 답안일수록 인상이 좋아지기 때문입니다!

-정년제에 관한 이론적 배경

이번 모의고사에서 정년제는 많은 수험생분들에게 통곡의 구간이었던 것으로 보입니다. 실제 채점 과정에서도 제목만 외워 내용을 짜 맞추거나, 아예 공란으로 비워두거나, 엉뚱한 이론을 적는 등 크게 세 가지 유형으로 구분됐으며, 제가 매긴 답안에서는 한 분도 모답과 동일하게 서술하신 분이 없었습니다! 이건 잘못된 것이 아니라 실전에서도 언제든지 모르는 문제를 마주할 수 있습니다. 제가 강조하고 싶은 것은 가장 최악의 선택이 내용을 적지 않고 백지로 두는 것이라는 겁니다. 실제 시험장에서 불의타를 만났을 때 조금이라도 득점할 수 있는 유일한 방법은, 자신이 알고 있는 인사노무 이론을 어떻게든 해당 논점과 연결 지어 논리적으로 비벼 쓰는 방어 능력을 발휘하는 것입니다.

예컨대 이번 채점 시, 모범답안의 이론은 아니었지만 이연보상제도나 심리적 계약 모델을 활용해 정년제의 당위성을 훌륭하게 서술해 주신 분들이 계셨습니다. 정년제의 메커니즘과 완벽히 부합하는 서술이었기에 모답과 달라도 충분히 고득점을 부여했습니다. 하물며 우리가 기본서에서 매일 보는 허츠버그의 2요인 이론을 가져와 '정년을 통한 고용 안정은 안정적 동기요인으로 작용한다'는 식으로라도 논리를 엮어내셔야 점수를 가져갈 수 있습니다!

-정년제 폐지론과 정년연장 반대론의 차이

정년제 대응 방안을 서술할 때, 정년제 폐지론과 정년 연장론에 대한 반대의 차이점을 명확히 인지하고 서술하셔야 합니다. '정년제 폐지론'은 연령을 이유로 고용을 종료하는 제도 자체를 없애고 성과와 능력 중심으로 고용 패러다임을 전환하자는 거시적 혁신론인 반면, '정년 연장론 반대'는 기존 정년 제도의 틀은 유지하되 연공급 체계하에서의 인건비 부담과 청년 고용 잠식을 우려하여 기준 연령을 더 올리는 것에 반대하는 현실적 방어론입니다.

고생 많으셨습니다.)