

## <2024년 제33회 공인노무사 2차 인사노무관리론 기출 총평 및 포인트 해설>

[박문각 노무사 2차 인사노무관리론 임현진 노무사]

안녕하세요!

박문각에서 인사노무관리론을 강의하고 있는 임현진 공인노무사입니다.

수험생 여러분 모두 수고 많으셨습니다. 열심히 노력하신 만큼 반드시 좋은 결실을 맺을 수 있기를 기원합니다.

2024년 33회 인사노무관리론 총평 및 해설은 다음과 같습니다.

**【문제 1】은 보상에서 임금관리 문제와 퇴직연금을 묻는 문제가 출제되었습니다.**

물음1)은 임금관리에 관한 기본적인 사항인 개념과 특징을 묻는 문제입니다. 따라서 어렵지 않게 작성할 수 있는 문제였다고 볼 수 있습니다. 다만, 서두에 임금공정성 내용을 추가한다거나, 동기부여 측면에서의 임금관리라는 하나의 관점으로 서술의 틀을 잡는다던가 하는 식으로 다른 답안과 차별화 할 수 있는 포인트를 잡았다면 좀 더 좋은 점수를 받을 수 있지 않을까 합니다.

**최종정리 특강(2) p.11 [문제] 동기부여를 위한 임금관리를 임금수준, 임금형태 측면으로 나누어 논하시오. (25점)**

### I. 서론 : 임금관리의 개념

임금관리란, 인사관리시스템의 하위구성요소로서의 임금이 조직의 목적달성을 기여하도록 체계적으로 관리하는 과정을 의미한다. 임금관리의 내용에는 ① 종업원들에게 제공되는 임금액의 크기와 관련된 <임금수준 관리>, ② 결정된 임금총액을 종업원에게 공평하게 배분하는 문제인 <임금체계 관리>, ③ 임금의 계산 및 지불방법에 관한 <임금 형태 관리>가 있다.

이하에서는 종업원을 동기부여 시킬 수 있는 임금관리를 임금수준, 임금형태 측면 살펴보겠다.

### II. 동기부여를 위한 임금관리의 CSF : 공정성 확보

임금 공정성이란, 종업원이 받는 임금이 작업수행가치와 동일하다고 느끼며 <조직으로부터 공정하게 대우를 받고 있다는 종업원의 지각>을 의미한다. 타인과의 비교를 통해 종업원이 받는 임금(output)이 수행한 작업가치(input)와 동일할 때 임금의 공정성이 달성된다.

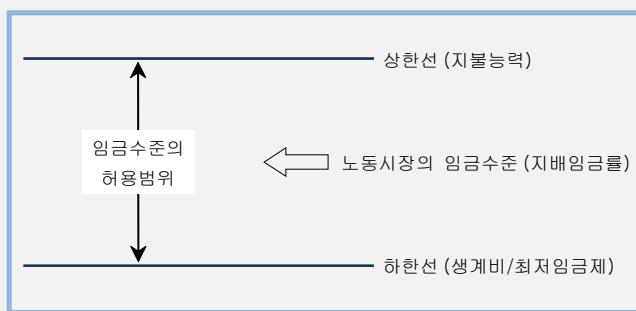
종업원이 공정성을 지각할 수 있도록 이루어진 임금관리는 임금이 중요한 동기부여 요인으로서 근로자의 작업 및 고객에 대한 태도와 행동에 지배적인 영향을 미쳐 생산성의 향상과 품질개선, 고객만족 증대 등 조직의 유효성을 증대시키는데 핵심적인 역할을 할 수 있도록 만든다.

### III. 동기부여를 위한 임금수준 관리

#### 1. 임금수준의 개념

임금수준이란, 임금액의 크기와 관련된 것으로서 임금총액을 종업원 수로 나누어 얻는 평균임금률을 지칭한다. 임금의 공정성 유형 중 외부적 공정성은 해당 기업의 임금수준으로 반영될 뿐만 아니라 임금수준은 기업의 노동시장에서의 경쟁력과 직접 관련되어 있다.

#### 2. 임금수준의 결정기준



기업의 임금수준은 최소한 종업원의 생계를 보장할 수 있는 수준이 되어야 하고, 한편 임금은 비용이므로 기업의 지불능력 범위 내에서 지불되어야 한다. 따라서 임금수준의 <상한선>은 일반적으로 기업의 지불능력으로 하고, <하한선>은 종업원의 생계비로 하는 범위 내에서 노동시장의 임금수준 여하에 따라 결정된다고 볼 수 있다. 그리고 법적 환경요인으로 정부의 최저임금제도 역시 임금수준 결정에 규제적인 영향을 미친다.

#### 3. 임금수준 결정의 전략적 대안

##### 1. 선도전략 : 지배임률이상을 지급

임금을 종업원의 조직선택시 가장 중요한 요소로 가정하고, 노동시장에서 경쟁기업보다 더 높은 수준의 임금을 지급하는 고임금전략을 의미한다. 선도전략을 택할 경우 유능한 종업원을 유인·유지하고, 그들의 능력을 최대화시킬 수 있다.

##### 2. 동행전략 : 지배임률만큼 지급

경쟁기업과 동일한 수준의 임금을 지급하는 시장임금 전략으로서 가장 일반적으로 사용되고 있는 전략이다. 동행전략은 제품이나 서비스의 가격 측면에서는 경쟁기업에 비해 불리한 위치를 피할 수 있지만, 노동시장에서 경쟁력 있는 강점을 제공할 수 있는 것은 아니다.

### 3. 추종전략 : 지배임률이하 지급

경쟁기업보다 낮은 수준의 임금을 지급하는 저임금전략이다. 낮은 임금은 장래성 있는 종업원을 유인을 방해할 수 있으므로 경쟁기업보다 앞서는 승진의 기회 제공, 고용안정, 도전적인 직무 등 다른 보상을 제공해야 할 필요성 있다.

### 4. 동기부여적 임금수준 관리 : 외부적 공정성 확보를 바탕으로 한 고임금 전략

동기부여를 위해서는 종업원이 대외적 비교를 통해 공정성을 확보할 수 있도록 적어도 경쟁기업에 준하는 임금수준 관리가 필요하다. 그러나 효율성 임금이론에 따르면 종업원의 임금의 크기가 생산성을 결정하는 요인이 된다. 즉, 종업원의 임금이 높으면 이직률이 줄어들어 생산성 유지는 물론 직장을 떠나지 않으려고 열심히 일할 것이므로 자연히 생산성이 올라간다는 것이다. 따라서 기업은 보다 강한 동기부여를 통해 기업 성과에 더 큰 유효성을 미치기 위해서는 시장의 평균적인 임금보다 높은 수준으로 임금수준을 결정하는 고임금 전략이 요청된다.

## IV. 동기부여를 위한 임금체계 관리

### 1. 임금체계의 개념

임금체계란, 임금수준 관리에 의해 결정된 임금총액을 종업원들에게 공평하게 배분하는 결정 기준을 말한다. 즉, 각 임금항목을 공정하고 타당한 배분기준에 입각하여 구성함으로써 종업원들 간에 공정한 임금격차를 유지하고 이를 통해 종업원들의 임금만족과 동기를 유발시키는데 그 중점이 있다. 대표적인 배분 기준으로는 연공, 직무가치, 직무수행능력 등이 있다.

### 2. 연공급

### 3. 직무급

### 4. 직능급

### 5. 연공급의 한계와 능력주의 임금체계로의 변화

연공급은 실제능력이나 성과보다 과도한 임금을 지불하고 인력을 적절히 활용되지 못함으로써 기업 측 인건비 부담을 가중시켜 기업의 생산성 및 경쟁력의 저하를 초래한다는 문제가 있다. 따라서 임금 배분의 기준에 있어 종업원의 능력을 반영할 수 있는 직무급이나 직능급과 같은 능력주의 임금체계를 도입하여 내부적 공정성을 확보하고 구성원을 동기부여할 수 있는 임금체계 관리가 필요하다.

## V. 동기부여를 위한 임금형태 관리

### 1. 임금형태의 개념

임금형태는 종업원에 대한 임금의 계산 및 지불방법을 의미한다. 즉, 임금을 지불할 때 무엇을 단위기준으로 산정하는가를 나타내 주는 개념이다. 임금의 산정기준으로서 일반적으로 활용되고 있는 것이 <시간>과 <성과>이다. 이러한 임금형태에 대한 관리는 종

업원의 동기유발과 기업의 성과 증대를 도모할 수 있도록 종업원의 개인적 공정성을 효율적으로 확보하고 관리하는데 그 목적이 있다.

## 2. 임금형태의 유형 : 시간급, 성과급

임금형태의 유형에는 시간급과 성과급이 있다. 이 중 근로자의 작업량이나 작업성과에 관계없이 단순히 근로시간을 단위로 임금액을 산정하고 지급하는 방식인 시간급은 임금계산이 간단하므로 사용하기가 편리하나, 성과급에 비하여 작업성과와 직접적으로 연결되지 않아 노동능률을 자극할 수 없어 종업원을 동기부여 시킬 수 없다. 따라서 동기 부여를 위한 임금형태 관리는 성과급 제도를 중심으로 살펴보아야 한다.

### 2. 성과급의 개념과 종류

#### (1) 성과급의 개념

개별 종업원이나 집단이 달성한 성과의 크기를 기준으로 임금을 산정하여 지급하는 임금형태를 말한다. 성과급은 달성한 성과에 따라 받는 <변동급> 성격의 임금이다.

#### (2) 성과급의 종류

성과급은 성과의 범위를 어떻게 정하는가에 따라 개인성과급제도와 집단성과급제도로 구분된다.

##### 1) 개인 성과급 제도

종업원이 달성한 성과를 개인별로 계산하여 이를 임금결정의 기준으로 삼는 제도를 말한다. 개인성과급의 형태로는 ① 개인이 생산하는 제품의 수량에 고정된 임률인 개당 임금을 곱하여 임금액을 결정하는 <단순성과급>과 복수의 임률을 적용하는 형태로서 ② 임률이 2종류인 <테일러식 차별성과급>, ③ 표준 과업량의 달성도에 따라 3종류의 임률을 적용하는 <메릭식 복률성과급>이 대표적이다.

개인성과급은 기업에게 생산성 향상, 낮은 인건비를 종업원에게 성과에 따른 높은 소득을 가져다 줄 수 있다는 <장점>이 있지만 반면, <단점>으로 조직 내 지나친 경쟁으로 협업에 방해가 될 수 있다는 문제가 지적된다.

##### 2) 집단 성과급 제도

개인성과급의 단점을 극복하기 위해 설계된 것으로서 개인의 임금에 추가로 지급하는 임금제도를 말한다. 사전에 정해진 성과의 산정 기준과 달성 여부에 의해 추가로 지급되는 임금 즉, 성과배분의 크기가 결정되는 제도로서 이를 성과배분제도라고도 한다. 집단성과급제도는 성과배분의 기준을 무엇으로 하느냐에 따라 ① 매출액을 기준으로 배분하는 <스캔론 플랜>, ② 부가가치를 기준으로 배분하는 <러커플랜>, ③ 기업이 경영활동의 결과로 획득한 이윤을 기준으로 배분하는 이윤분배제도(profit sharing)가 대표적이다.

집단성과급의 <장점>은 성과평가가 용이하고, 조직 내 종업원들 간의 협동심을 제고할 수 있다는 점이다. 그러나 개인이 받은 성과배분과 그의 성과 간의 정확한 관련성을 밝히기 어렵기 때문에 개인의 모티베이션 관리상 한계가 있고, 우수한 종업원들은 업적이 정확하게 반영되지 못하기 때문에 불만으로 인해 이직할 수 있다는 <단점>이 있다.

#### 4. 동기부여적 임금형태 관리 : 개인성과급과 집단성과급의 조화

앞서 살펴본 바와 같이 <개인성과급>은 생산성 향상, 종업원들이 개별적으로 달성한 성과에 따라 높은 소득을 가져다 준다는 장점이 있으나, 지나친 조직 내 경쟁으로 인한 문제가 발생할 수 있다. 반면 <집단성과급>은 조직 내 참여와 협업의 효과를 증진할 수 있는 장점이 있다. 따라서 효과적인 동기부여를 위해서는 개인적 공정성을 확보할 수 있도록 종업원들 간 성과의 차이에 따른 개인성과급제를 도입하고, 조직 내 협업을 제고할 수 있도록 집단성과급을 병행하여 실시하는 것이 필요하다.

## VII. 결론

동기부여를 위한 임금관리를 위해 기업은 <임금수준> 측면에서는 기본적으로 경쟁사만 큼의 임금을 지급하여 외부적 공정성을 확보하고, 더 나아가 기업의 지불능력의 범위 내에서 고임금 전략을 통해 임금의 동기부여적 기능을 강화할 필요가 있다. <임금체계> 측면에서는 능력을 반영한 배분 기준을 설정하여 내부적 공정성을 확보하고, <임금형태> 측면에서는 개별 종업원의 성과에 따른 명확한 보상과 함께 집단성과급제도를 도입해 조직 내 협업이 저해되지 않도록 해야 한다.

물음2)는 퇴직연금에 관한 문제입니다. 퇴직연금을 서술할 때 중요한 포인트는 퇴직연금의 필요성 혹은 도입이유에 대한 내용을 잘 서술해주는 것입니다. 그리고 문제에서 물어본 내용인 퇴직연금 유형(특히 DB형과 DC형)을 비교하면서 그 차이점을 부각 시켜주는 것이 서술할 때 주요 포인트였다고 생각합니다.

### 신인사관리 Sub Note p.252

#### I . 퇴직연금의 개념

퇴직연금제도는 퇴직일시금을 연금으로 전환해 근로자의 안정적인 노후생활 보장을 강화하고 기업이 퇴직금부담을 합리적으로 관리할 수 있도록 개선하기 위하여 근로자가 퇴직 후 받을 돈을 사용자가 정기적으로 일정액을 금융기관에 적립하고 운영하여 퇴직 이후에 연금형태로 지급하는 제도를 의미한다.

#### 2. 특징 (도입이유)

퇴직연금을 도입한 이유는 ① 믿을 만한 금융기관을 선정하여 퇴직금을 맡겨 놓기 때문에 기업도산에 따른 지급불능 사태에 대응할 수 있고, ② 제도설계 및 운용과정의 다양한 선택권 부여, ③ 퇴직연금 적립금을 자산운용전문기관의 도움을 받아 다양한 금융 상품에 장기 분산투자함으로써 자산관리 환경의 변화에 효과적 대응이 가능하며 ④ 은퇴 시까지 충분한 수준의 노후재원 보존할 수 있기 때문이다.

## II. 퇴직연금의 유형

1. DB형
2. DC형
3. IRP

\*유형을 서술할 때, DB형과 DC형의 가장 큰 차이점 중 하나인 위험부담을 누가하느냐? 즉 적립된 퇴직연금을 운용하는 과정에 발생하는 손실이나 이익을 누가 부담하는지를 잘 부각해서 적어주시면 좋습니다.

【문제 2】는 경영참가에서 나왔습니다. 경영참가 중 참가형 성과배분제도를 물어봤는데, 참가형 성과배분제도는 우리가 알고 있는 Gain Sharing을 중심으로 서술하시면 됩니다. 특히 물음 1)에서는 근로자의 경영참가 요소를 포함하고 있다는 점을 그 특징으로 반드시 언급해주는 것이 좋습니다.

물음 2)는 참가형 성과배분제도 3가지 유형을 물어봤는데, 일반적으로 스캔론 플랜과 러커플랜은 서술하는데 문제가 없었겠지만, 임프로셰어(improshare)는 놓친 분도 많고 설령 적는다 하더라도 스캔론플랜이나 러커플랜 보다는 분량적으로 많이 부족했을 것으로 예상합니다.

따라서 임프로셰어플랜까지 잘 적으신 분은 분명 상대적으로 좋은 득점이 가능하겠지만, 이를 놓쳤다고 해서 크게 당락을 좌우할 요소는 아니라고 생각합니다. 스캔론플랜과 러커플랜이 가장 메인이기 때문에 이 두 가지 유형을 충실히 잘 서술했다면 어느 정도 점수 커버는 가능하지 않을까 예상합니다.

**최종정리 특강(2) p.29 [문제]** 생산성이득분배제도(productivity gain sharing plan)와 이익분배제도(profit sharing plan)를 설명하고, 차이점을 기술하시오.

신인사관리 Sub Note p.291

## I. 서론 : 집단성과급제도의 개념과 유형

### 1. 개념

집단성과급은 집단이 달성한 성과를 사전에 정해진 성과의 산정 기준과 달성 여부에 의해 추가로 개인에게 지급되는 임금인데, 이를 <성과배분제도>라고도 한다. 집단성과급제도는 종업원과 체결한 기본 임금계약 외에 추가로 지급하는 임금이고, 이에 대한 결정은 경영권의 일부분을 종업원에게 할애한다고 보기 때문에 종업원의 <경영참가의 한 유형>으로도 이해된다.

## 2. 유형

집단성과급제도는 ① 생산성 향상이나 노무비 감소를 통한 금전적 이득(절약분)을 사용자와 종업원 간에 배분하는 ① 참가형 성과배분제도와 ② 기업이 경영활동의 결과로 획득한 이윤을 기준으로 배분하는 이익 분배제도가 있다.

이하에서는 생산성이득 분배제도라고도 불리는 참가형 성과배분제도의 의의와 특성, 그 유형을 살펴보겠다.

### II. 물음 1) : 참가형 성과배분제도의 의의와 특성

#### 1. 의의

참가형 성과배분제도는 생산 또는 원가절감효과를 측정하여 팀 또는 작업자 수준에서 배분하는데 초점을 둔다. 따라서 과거의 원가와 비교한 현재의 생산 또는 노무비의 절감부분을 종업원에게 지급한다. 대표적 유형으로는 ① 스캔론 플랜, ② 렉커 플랜 ③ 임프로셰어 플랜이 있다.

#### 2. 특성

참가형 성과배분은 참가자들의 참가 욕구와 금전 욕구를 모두 만족시킬 수 있는 형태로서 동기유발효과가 크다. 근로자의 경영참가 특히 제안제도를 통하여 작업 방식의 개선과 이를 통한 생산성 및 제품 품질의 향상을 기대할 수 있으며 보너스 지급은 직원의 급여수준을 높여 직무 만족도 향상 및 결근율 감소 등 조직과 근로자 개인에게 긍정적인 효과를 기대할 수 있다.

### III. 물음 2) : 참가형 성과배분제도의 유형

#### 1. 스캔론 플랜 (Scanlon Plan)

##### (1) 개념

스캔론 플랜은 생산성 향상을 노사협조의 결과로 보고, 생산제품의 판매가치인 <매출액>과 노무비와의 관계에서 배분액을 계산한다. 즉, 총 매출액에 대한 노무비 절약분을 보너스액으로 배분하는 비용절감 인센티브이다.

##### (2) 제안제도로서의 특징

스캔론 플랜은 노사협력으로 생산성을 높이기 위하여 종업원의 참여의식을 고취시키고 그들의 지식과 능력을 충분히 활용할 수 있는 새로운 형태의 제안제도로서 의미를 가지고 있다. 전통적 제안 제도가 개인중심인데 반해 스캔론 플랜은 조직구성원들의 협력에 초점을 둔 집단 중심이다. 경험에 있어서도 기업 내부 경쟁보다는 외부와의 경쟁에 주의를 기울이므로 집단의 팀워크가 강조되고, 집단 전체가 이익을 공유한다.

##### (3) 성과배분 방식

스캔론 플랜의 성과 배분방식은 과거 통계에 기초하여 매출액에서 차지하는 노무비 비율을 가지고, 특정 시점의 매출액에 이 노무비 비율을 곱하여 <표준노무비>를 산출한

뒤, 실제 지출한 노무비가 이보다 적을 때 그 차이를 배분액으로 본다. 보너스액의 계산은 보통 매월 1회 정도 실시하며, 산출된 전체 보너스액 중 25%는 사내유보, 75%를 즉시 배분하고, 배분율은 종업원 75%, 기업 25%이다.

#### (4) 장점과 단점

스캔론 플랜의 <장점>은 ① 보너스 산출공식이 조직의 모든 구성원들에게 쉽게 이해되어진다는 점과 ② 노무비 절약분이라는 명확한 성과목표를 갖고 있어 성과와 보상간의 관계가 명확하고 직접적이며 보너스액이 보통 매달 지급되기 때문에 종업원들에 대한 동기부여 효과가 크다는 점이다. 또한 ③ 생산성이 향상되고 협조적인 노사관계가 구축된다.

반면 <단점>은 ① 품질관리가 보너스 산정에 있어서 중요한 요소가 되어야 된다고 믿는다면 스캔론 플랜의 실시는 피해야 할 것이다. ② 표준노무비 비율이 사실상 과거를 반영하는 것이기 때문에 제품시장에서의 환경변화로 이 비율의 변화가 요구되었을 때 노사 간의 문제가 될 수 있다. ③ 고도로 자동화된 상황이나 기술이 너무 발전하여 개선과 발전의 여지가 없는 대규모 조직에서는 적용하기 어려울 수 있다.

## 2. 럭커 플랜 (Rucker Plan)

#### (1) 개념

럭커 플랜은 회계분석에 기초를 두고 있는 성과배분방식으로서 기업이 창출한 <부가가치>에서 노무비가 차지하는 비율을 기준으로 배분액을 결정하는 제도를 말한다. 즉, 기업이 주어진 노무비로 평상시보다 더 많은 부가가치를 창출하였을 경우 이 초과된 부가가치를 노사협동의 산물로 보고 기업과 종업원 간에 배분하는 것이다.

#### (2) 성과배분 방식

매월 부가가치에 표준생산성 비율을 곱하여 기준 노무비를 계산한다. 여기서 실제 노무비를 차감한 잔액이 생산가치 증대분으로서 노무비 절약분이 되고, 이를 노사가 사전에 합의한 비율에 따라 배분하는데, 통상 종업원 측과 회사 측이 각각 50%의 비율로 배분된다.

#### (3) 장점과 단점

럭커플란의 <장점>은 ① 스캔론 플랜처럼 가격이 비탄력적이고 노무비의 비중이 상대적으로 높은 기업들과 경영자의 목표가 생산성 향상에만 국한하지 않는 기업에 적절하다는 점과 ② 스캔론 플랜은 노무비 절감에 한정해서 인센티브를 제공하는 반면 럭커플란은 노무비뿐만 아니라 원재료비 및 기타 비용의 절감에 대해서도 인센티브를 제공한다는 점이다.

반면 <단점>으로 ① 부가가치를 계산하는 방식이 명확하지 않고, 계산이 복잡하며 ② 배분액 계산 시 표준생산성, 부가가치 노동분배율에 대한 과학적인 근거를 찾는데 한계가 있기 때문에 기업이 속한 해당산업의 부가가치 노동분배율 변동에 따라 배분비율에 대한 계속적인 수정이 요구된다.

### 3. 임프로셰어 플랜 (Improshare Plan)

#### (1) 개념

임프로셰어플랜은 생산 단위당 표준 노동 시간과 실제 노동시간의 차이를 계산하여 절약된 노동시간만큼 회사와 종업원 절반씩 나누어 가지는 제도를 의미한다.

#### (2) 특징

임프로셰어플랜은 생산성향상팀을 중심으로 종업원이 참여하는 구조를 가지고 있으나 스캔론플랜과 러커플랜과 같이 종업원 제안제도는 운영하고 있지 않아 앞서 언급한 제도보다 종업원 참여 요소가 약하고, 산업공학기법을 이용한 공식을 통해 보너스 산정하는 것이 특징이다.

【문제 3】은 아마 제대로 못 쓴 수험생분은 없었을 것이라 생각합니다. 평가자 오류는 그만큼 평가 파트에서 가장 기본적이고 많이 다루는 주제입니다.

다만, 점수 차이는 문제에서 물어 본 관대화 경향(leniency tendency), 편견(bias), 대비(대조)오류(contrast error(s)) 개념만 설명하는 것이 아닌 평가자 오류를 왜 평가파트에서 중요하게 다루는지(평가의 신뢰성 저하 문제), 그리고 평가자 오류를 극복 할 수 있는 해결방안(평가자 교육, 강제할당법 등 평가제도 고도화 등)은 무엇인지까지 언급했는지에 따라 갈릴 것으로 예상합니다.

또한 비교 설명할 때 신인사관리(박경규 저)에 있는 오류의 원인을 구분하여 “평가자의 의도적인 주관적 평가 vs 평가자 자신이 인지하지 못하는 오류”로 비교하는 것도 하나의 좋은 답안 구성이 될 수 있을 것으로 생각합니다.

#### 신인사관리 Sub Not p.133

##### I. 서론 : 평가의 신뢰성을 저해하는 요인, 평가 오류

인사평가의 구성요건 중 측정하고자 하는 평가내용(항목)이 얼마나 정확하게 측정되어 졌느냐에 관한 것이 평가의 신뢰성이다. 즉, 동일한 평가대상에 대해 측정시점마다 평가자마다 각기 다른 평가결과가 도출된다면 신뢰성은 낮아지게 된다.

신뢰성이 낮은 평가제도의 경우 그 결과를 회사가 다른 인사제도에 활용하기 어려울 뿐만 아니라 종업원의 수용성도 낮아질 수 밖에 없다.

이러한 평가제도의 신뢰성을 저해하는 가장 큰 요인으로 평가오류가 있으며 이하에서는 평가오류 중 대표적인 관대화 경향, 편견, 대비오류를 살펴보도록 하겠다.

##### II. 관대화 경향 : 평가자의 의도적인 주관적 오류

1. 개념
2. 특징
3. 해결방안

### III. 편견 : 평가자 자신이 인지하지 못하는 오류

1. 개념
2. 특징
3. 해결방안

### VII. 대비(대조)오류 : 평가자 자신이 인지하지 못하는 오류

1. 개념
2. 특징
3. 해결방안

### V. 결론

마지막으로 매년 2차 시험이 끝나면 최선을 다한 수험생 여러분도 아쉬움이 남겠지만, 강의를 하는 저도 막상 출제문제를 보다보면 아쉬움이 남습니다. “이 부분은 좀 더 강조해서 말씀드릴 걸, 이 내용은 더 추가해서 강의할 걸...”하는 아쉬움이 있습니다. 늘 부족함을 느끼기에 앞으로 이런 아쉬움이 남지 않도록 기존 강의 내용에서 보완해야 할 사항을 점검하고, 더 좋은 수업이 될 수 있도록 34회 GS 강의를 준비하도록 하겠습니다. 수험생 여러분 모두 수고 많으셨습니다.

<끝>

박문각 노무사 2차 인사노무관리 강사 임현진 노무사