

제 33회 공인노무사 기출해설

# 인사노무관리론

공인노무사

이해선

준비부터 응시까지 고생 많으셨습니다.

이하의 답안은 “정답”이 아닙니다. 모든 것은 점수를 받아 봐야 알 수 있습니다.

그래서 세부내용 보다는 전반적인 답안 흐름을 보여드리고자 합니다.

본 자료 내용을 보고 본인의 답안과 방향이 달라도 지나치게 실망하지 않으셨으면 하고,  
흐름이 비슷하다고 지나치게 들뜨지도 않길 바랍니다.

정말 수고 많으셨습니다.

## | 제 1 문 |

임금관리에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점)

(물음1) 임금수준관리, 임금체계관리, 임금형태관리의 의의와 특성을 각각 설명하시오. (25점)

(물음2) 퇴직연금제도의 의미를 설명하고, 확정급여형(defined benefit plan: DB)과 확정기여형(defined contribution plan: DC), 개인형퇴직연금제도(individual retirement pension: RIP)의 특성을 각각 설명하시오. (25점)

# 인사노무관리론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

I.	물음1: 임금관리													
1.	<p>들어가며: 임금관리 시스템</p> <table border="1" data-bbox="392 391 1075 845"> <thead> <tr> <th>공정성의 유형</th> <th>비교기준</th> <th>임금관리시스템</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>대외적 공정성 (대외비교에서 부족감정 없음)</td> <td>조직외부비교</td> <td>임금수준관리</td> </tr> <tr> <td>내부적 공정성 (광의의 내부적 공정성)</td> <td>조직내 직무가치 비교</td> <td>임금체계관리</td> </tr> <tr> <td>개인적 공정성 (대내비교에서 불공평감정 없음)</td> <td>조직내 동일직무 담당자간의 연공 및 직능 비교  동일 직무 담당자간의 개인적 성과 (공헌도 비교*)</td> <td>임금형태관리</td> </tr> </tbody> </table>	공정성의 유형	비교기준	임금관리시스템	대외적 공정성 (대외비교에서 부족감정 없음)	조직외부비교	임금수준관리	내부적 공정성 (광의의 내부적 공정성)	조직내 직무가치 비교	임금체계관리	개인적 공정성 (대내비교에서 불공평감정 없음)	조직내 동일직무 담당자간의 연공 및 직능 비교  동일 직무 담당자간의 개인적 성과 (공헌도 비교*)	임금형태관리	<p>☞임금관리의 기준으로 ‘공정성’ 강조하며, 관련 이론인 아담스의 공정성 이론 서술도 가능</p> <p>☞실전모의고사 1문 해설자료 활용 가능</p>
공정성의 유형	비교기준	임금관리시스템												
대외적 공정성 (대외비교에서 부족감정 없음)	조직외부비교	임금수준관리												
내부적 공정성 (광의의 내부적 공정성)	조직내 직무가치 비교	임금체계관리												
개인적 공정성 (대내비교에서 불공평감정 없음)	조직내 동일직무 담당자간의 연공 및 직능 비교  동일 직무 담당자간의 개인적 성과 (공헌도 비교*)	임금형태관리												
2.	임금수준(pay level) 관리													
	1) 의 의: 임금총액의 크기													
	<p>2) 특 성: 노-시간 분배적(distributive) 특성 (또는 외부적 공정성 관리 활동)</p> <p>① 개요</p> <p>② 결정기준: 상한선으로 기업의 지불능력</p> <p>③ 결정기준: 하한선으로 생계비 및 최저임금</p> <p>④ 결정기준: 산업평균, 지배임금률</p>	<p>☞‘기업의 경쟁력’과 ‘종업원의 생계’라는 “노-시간 분배적 특성”을 가지기 때문에 기업 입장, 종업원 입장, 기타 노동시장 요인 등을 고려, 모두에게 적정하다고 생각되는 수준을 결정하는 것이 중요</p> <p>☞“상한선”과 “하한선”에 해당하는 결정 기준을 서술할 경우 개념 위주로 간략히, 분량조절이 필요할 것</p> <p>☞‘외부적 공정성 관리’ 활동이라는 특성을 잡는 것도 가능</p>												
3.	임금체계(wage structure) 관리													
	1) 의 의: 개별 종업원의 임금결정 기준(임금격차의 구조)													
	2) 특 성: 종업원간 임금 배분적(allocative) 특성 (또는 내부적 공정성 관리 활동)	☞임금수준관리를 통해 결정된 임금 총액을 ‘종업원에게 배분’하기에, 그 배분의 기준이 중요												

# 인사노무관리론

## 공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

	<p>① 개요</p> <p>② 결정기준: 연공</p> <p>③ 결정기준: 직무의 상대적 가치</p> <p>④ 결정기준: 직무수행능력</p>	<p>☞배분 기준별 임금체계 유형을 서술할 경우 개념 위주로 간략히, 분량조절이 필요할 것</p> <p>☞‘내부적 공정성 관리’ 활동이라는 특성을 잡는 것도 가능</p>
4.	<p>임금형태 관리(method of wage payment)</p> <p>1) 의 의: 임금 지급 방식</p>	<p>☞일정한 액수의 임금이 산정되면 그 임금을 어떠한 방식으로 지급하는지의 문제가 임금형태</p> <p>☞고정급(시간급)과 변동급(성과급)으로 구분</p> <p>☞성과급 중심으로 서술해도 OK</p>
	<p>2) 특 성: 개인차 반영(개인 성과차이에 따른 임금 차등지급) (또는 변동급적 특성) (또는 개인적 공정성 관리 활동)</p> <p>① 개요</p> <p>② 적용단위 기준: 집단성과급</p> <p>③ 적용단위 기준: 개인성과급</p>	<p>☞그 임금을 개개인의 성과와 공헌의 정도 차이, “개인차”에 따른 지불 방식을 특성으로 하기에, “변동급”이라는 본질적 특성을 가짐</p> <p>☞성과급은 “적용단위(개인vs집단)”와 “성과기준”에 따라 형태가 달라지는데, 형태 별로 서술할 경우 개념 위주로 간략히, 분량조절이 필요할 것</p> <p>☞‘개인적 공정성 관리’ 활동이라는 특성을 잡는 것도 가능</p>
		<p>☞물음1과, 물음2간 브릿지 시도 OK</p> <p>최근 고령화 사회로의 진입으로 “새로운 보상제도”에 대한 논의가 이루어질 필요 있음.</p> <p>“임금 관리”와 관련하여 “단기적으로 임피제 도입”, “장기적인 임금체계 개편”의 필요성이 커지는데, 이러한 임금체계 개편에 따른 “퇴직금 감소” 문제가 발생할 수 있음,</p> <p>따라서 퇴직연금제도에 대한 논의가 필요</p>
II.	<p>물음2: 퇴직연금제도</p>	
1.	<p>들어가며: 퇴직연금제도 대두배경</p>	<p>☞브릿지 내용과 겹치지 않도록, “퇴직 일시금”제도의 한계 서술</p>
2.	<p>퇴직연금제도의 의미</p> <p>1) 개념</p> <p>2) 기업 측 의미</p>	<p>☞“퇴직 일시금의 한계”와 연결하여, 기업의 “지급부담”과 종업원의 “수급권 보장”을 주체 별 의미로 서술하는 것 추천</p>

# 인사노무관리론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 지급부담의 완화 및 원활한 자금운용</li> <li>② 순조로운 퇴직 유도</li> <li>③ 고용안정과 인재확보의 기능</li> <li>3) 종업원 측 의미             <ul style="list-style-type: none"> <li>① 수급권 보장</li> <li>② 세제 혜택</li> <li>③ 노후 보장</li> </ul> </li> </ul>	
3.	<p>확정급여형(defined benefit plan: DB)의 특성</p> <p>1) 개념</p> <p>2) 특성</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 퇴직연금(퇴직급여액): 확정</li> <li>② 기업 기여금: 변동가능</li> <li>③ 위험부담: 기업부담</li> <li>④ 기업부담금: 변동가능</li> <li>⑤ 규제 및 감독의 필요: 강함</li> <li>⑥ 중도인출 가능 여부: 불가능</li> <li>⑦ 선호층 및 주요 적용 기업: 장기근속자, 대기업 등</li> </ul>	☞연습문제집 P171-P172
4.	<p>확정기여형(defined contribution plan: DC)</p> <p>1) 개념</p> <p>2) 특성</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 퇴직연금(퇴직급여액): 변동</li> <li>② 기업 기여금: 확정</li> <li>③ 위험부담: 근로자</li> <li>④ 기업부담금: 확정</li> <li>⑤ 규제 및 감독의 필요: 약함</li> <li>⑥ 중도인출 가능 여부: 가능</li> <li>⑦ 선호층 및 주요 적용 기업: 단기근속자, 중소기업 등</li> </ul>	☞연습문제집 P172

# 인사노무관리론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

5.	<p>개인형퇴직연금제도(individual retirement pension: RIP)</p> <p>1) 개 념</p>	<p>☞ 많은 응시생들의 서술 내용이 부실했을 것으로 예상됨</p> <p>☞ 이전에는 개인퇴직계좌(IRA)로 불리었으나 근로자퇴직급여보장법 개정에 의해 개인형퇴직연금(IRP)으로 격상된 제도</p> <p>☞ 근로자가 퇴직 혹은 이직시 본인 명의의 IRP계좌로 퇴직금을 이전·적립하고 각종 금융상품으로 은퇴시점까지 운용하다가 연금 등 노후자금으로 활용할 수 있도록 한 제도</p>
	<p>2) 특 성</p> <p>① 대상자: 퇴직급여를 받은 근로자(퇴직자), 근로자(DB/DC/기업형IRP 가입자), 일부 자영업자</p> <p>② 급여 이전 기능: 퇴직/이직시 퇴직금 의무이전(예외사유 有)</p> <p>③ 재직 근로자 추가 납입: 가능</p> <p>④ 중도인출: 제한적 가능(법정 사유에 한함)</p> <p>⑤ 중도해지: 가능</p> <p>⑥ 운용방식: DC형과 동일</p>	<p>☞ 3층 사회보장체제에서 배제되어 온 자영업자에게도 2층이 개방됨</p> <p>☞ 개정법에서는 퇴직 시 받은 급여의 IRP 이전을 자동화함</p> <p>☞ 추가적인 노후자금을 준비하고자 하는 근로자들의 활용도가 높아질 것, 특히 DB형 가입자들에게도 추가납입기회를 부여한다는 점에서 의미가 클 것</p> <p>☞ 운용방식이 DC형과 동일한데다가 퇴직급여의 IRP 이전이 자동화되고 가입 범위가 확대된다는 점에서 퇴직연금시장의 중심축이 DB형에서 DC형으로 이동하는 데 있어 촉매역할을 할 것으로 기대됨</p>
III.	<p>나가며: 경제적 효율성과 사회적 효율성의 동시 추구</p>	<p>☞ 임금관리에 있어서의 기업 측면에서의 경제적 효율성 추구하고 사회적 효율성 추구도 중요</p> <p>☞ 따라서 기업의 경쟁력 및 인건비 지급 부담과 종업원의 생활안정을 동시에 고려하는 임금 수준과 체계, 형태 관리가 필요</p> <p>☞ 또한 고령화 사회로의 진입이라는 “환경 이슈”에 따라 기업 측 지급부담과 종업원 측 수급보장을 위한 새로운 보상제도인 퇴직연금제도의 도입 역시 고려하여 “경쟁력 있는 보상제도”의 설계가 이루어져야 함</p>

## | 제 2 문 |

미국에서 처음 개발된 참가형 성과배분제도는 집단보너스제도에 경영참가를 결합한 것이다. 다음 물음에 답하십시오. (25점)

(물음1) 참가형 성과배분제도의 의의와 특성을 설명하십시오. (7점)

(물음2) 참가형 성과배분제도의 3가지 플랜유형을 각각 비교설명하십시오. (18점)

# 인사노무관리론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

I.	물음1: 참가형 성과배분제도	
1.	들어가며: 기업경쟁력 확보수단으로 경영참가의 필요	☞연습문제집 P214
2.	의 의 1) 개념: 집단성과급과 경영참가 결합 2) 중요성: 성과 및 생산성, 품질 향상, 고용관계 안정화, 만족 및 몰입, 동기부여 증대	☞개념과 중요성을 한 문단으로 서술하고, “특성”으로 연결 ☞성과 및 생산성, 품질 향상, 고용관계 안정화, 만족 및 몰입, 동기부여 증대 시키기에 중요, 이러한 효과를 야기시키는 “특성”에 대해 살펴보도록 한다.
3.	특 성 1) 기업과 종업원간 성과배분 2) 종업원 참가제도 운영 3) 종업원의 저차원 및 고차원 욕구 모두 충족 4) 기업-개인간 목표 통합	
		☞브릿지 가능: 1930년대- 스칸론 플랜, 1940년대-럭커플랜, 1970년대-임프로웨어 라는 발전사 제시도 가능
II.	물음2: 플랜유형	
1.	스칸론 플랜(Scanlon plan) 1) 개념: 판매가치 기준 성과배분 2) 경영참가로서의 특징 3) 성과배분방식으로서의 특징	☞연습문제집 P158 또는 GS2기 8회차 모의고사 해설
2.	럭커플랜(Rucker plan) 1) 개념: 부가가치 기준 성과배분 2) 경영참가로서의 특징 3) 성과배분방식으로서의 특징	☞연습문제집 P159 또는 GS2기 8회차 모의고사 해설
3.	임프로웨어(improshare plan) 1) 개념: 표준작업시간 기준 성과배분	

# 인사노무관리론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

	2) 경영참가로서의 특징 3) 성과배분방식으로서의 특징																																	
4.	3가지 유형간 비교 <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>스</th> <th>력</th> <th>입</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>배경이론</td> <td>조직개발</td> <td>노동경제</td> <td>산업공학</td> </tr> <tr> <td>기본철학</td> <td>참가형 경영</td> <td>효율적 경영</td> <td>효율적 경영</td> </tr> <tr> <td>종업원참가제도 구조</td> <td>생산위원회 조정위원회</td> <td>조정위원회</td> <td>생산성 향상 팀</td> </tr> <tr> <td>종업원제안제도</td> <td>있음</td> <td>있음</td> <td>없음</td> </tr> <tr> <td>집단보너스 기본공식</td> <td>노동비용/판매가치</td> <td>노동비용/부가가치</td> <td>실제생산시간 / 표준생산시간</td> </tr> <tr> <td>보너스 지급 주기</td> <td>월별 또는 분기별</td> <td>월별 또는 분기별</td> <td>주별 혹은 격주별</td> </tr> <tr> <td>보너스 분배</td> <td>75:25</td> <td>50:50</td> <td>50:50</td> </tr> </tbody> </table>		스	력	입	배경이론	조직개발	노동경제	산업공학	기본철학	참가형 경영	효율적 경영	효율적 경영	종업원참가제도 구조	생산위원회 조정위원회	조정위원회	생산성 향상 팀	종업원제안제도	있음	있음	없음	집단보너스 기본공식	노동비용/판매가치	노동비용/부가가치	실제생산시간 / 표준생산시간	보너스 지급 주기	월별 또는 분기별	월별 또는 분기별	주별 혹은 격주별	보너스 분배	75:25	50:50	50:50	☞연습문제집 P159-P160 활용
	스	력	입																															
배경이론	조직개발	노동경제	산업공학																															
기본철학	참가형 경영	효율적 경영	효율적 경영																															
종업원참가제도 구조	생산위원회 조정위원회	조정위원회	생산성 향상 팀																															
종업원제안제도	있음	있음	없음																															
집단보너스 기본공식	노동비용/판매가치	노동비용/부가가치	실제생산시간 / 표준생산시간																															
보너스 지급 주기	월별 또는 분기별	월별 또는 분기별	주별 혹은 격주별																															
보너스 분배	75:25	50:50	50:50																															
III.	나가며: 노사경쟁력 강화를 위한 경영참가	☞연습문제집 P216 참조																																

## | 제 3 문 |

평가오류의 개념을 설명하고, 평가오류의 유형 중에서 관대화 경향(오류)(leniency tendency(error)), 편견(bias), 대비(대조)오류(contrast error(s))를 각각 비교 설명하시오. (25점)

# 인사노무관리론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

I.	들어가며: 인사평가 신뢰성의 중요성	
II.	인사평가 오류의 개념	
III.	인사평가 오류의 유형	☞연습문제집 P70 참조
	1. 관대화 경향(오류)(leniency tendency(error)) 1) 개념 2) 발생원인	
	2. 편견(bias) 1) 개념 2) 발생원인	☞인지편견(Cognitive bias)을 의도한 것이라면 “경험에 의한 비논리적 추론으로 잘못된 판단을 하는 것”으로, 개인적 편견(personal bias)을 의도한 것이라면 “평가요소와 관계없이 인종, 성별, 출신 지역 등에 대한 평가자의 개인적 편견이 평가에 영향을 미치는 것” ☞비교 시 “개인적 편견” 개념 전체로 내용 서술할 예정 ☞대부분의 응시생이 이것이 정확히 무엇을 묻는지 판단하기 어려웠을 것으로 보임
	3. 대비(대조)오류(contrast error(s)) 1) 개념 2) 발생원인	
IV.	오류 유형간 비교 검토	
	1. 평가자에 의한 오류 vs 피평가자에 의한 오류 ① 평가자에 의한 오류: 관대화, 대비 ② 피평가자에 의한 오류: 편견	☞피평가자의 특성이 평가자의 편견을 야기시킨 것으로 이해
	2. 평가자에 의한 오류간 차이: 심리적 원인 vs 통계분포 원인 ① 평가자 심리적 원인에 의한 오류: 대비 ② 통계분포상의 오류: 관대화	
	3. 오류 발생의 시점: 평가과정 vs 평가결과 분포 ① 평가 과정, 즉 평가자 인지 시 발생: 편견, 대비 ② 평가결과의 분배 시 발생: 관대화	
V.	나가며: 인사평가 신뢰성 증대의 필요와 구체적 방안	☞연습문제집 P70 참조