

2024 노무2 GS2

# 인사 관리

- 이 해 선 선생님 -

제 5 회 최 고 답 안

합 格 의 법 학 원



## [인사 GS2기 5회 모의고사 첨삭평]

### I. 노유민 노무사

#### 1. 1문 관련

- 1) 성과관리의 주요과정 6단계를 제대로 암기하고 작성해주신 분이 거의 없었고 SMART 성과목표에 대해 설명하는 것이 핵심 쟁점 중 하나임에도 불구하고 약자 설명, 번역만을 한 답안이 대다수였습니다.
- 2) 또한 BSC의 4가지 관점 작성률은 낮았지만, 4가지 관점의 개념을 작성할 때 키워드가 누락되어 있는 답안이 많았고 4 가지 관점의 연계 내용을 누락한 답안도 많았습니다.
- 3) 인사평가시스템의 기준 7가지 역시 개념 키워드 누락된 경우가 많았습니다.
- 4) 문제1에서는 MBO에 관한 설명을 작성해주신 답안도 많았는데 문제에서 요구하는 바를 정확히 숙지하고 내용 작성해주세요 합니다.

#### 2. 2문 관련

다면평가의 경우 특징과 장단점 설명이므로 간단한 문제이기 때문에 누락없이 서술되어야 함에도 불구하고 키워드가 누락된다거나, 내용이 누락된다거나, 중복되어 서술된다거나, 줄글처리하는 답안이 많았습니다.

#### 3. 결론

정리하자면, 내용 및 키워드 암기 자체가 덜 되어 있는 답안이 많았습니다. 다른 것을 신경쓰기보다도 최우선적으로 내용 및 키워드암기에 집중해주셨으면 좋겠습니다.

### II. 김근희 노무사

- 1) 문제는 성과관리에 대해 물었는데 MBO내용을 서술하신 분이 적지 않았습니다. 성과관리 기본 내용에 MBO의 내용을 염두에 두고, MBO만을 적은 답안은 논탈이라고 생각됩니다.
- 2) 타당성을 오염과 결핍의 개념으로 서술하신 분은 극소수였습니다. 이번 기회에 도식과 함께 잘 챙겨주셨으면 합니다.
- 3) 성과관리/SMART/BSC/KPI 를 같이 요구한 출제 의도를 제대로 파악하신 분 또한 드물었습니다. 기본 내용을 잘 서술해주셨어도, 하나의 논리적 흐름이 없는 답안은 내용에 대해 이해하고 있다는 느낌은 전혀 들지 않았습니다. 중요한 주제인 만큼 모범답안을 통해 잘 챙겨주셨으면 합니다.

### III. 양유담 노무사

#### 1. 1-1문 관련

- 1) 성과관리 개념을 정확하게 못 쓴 답안이 꽤 있었는데, 개념은 기본기이니 반드시 챙겨주세요.
- 2) 문제에서 묻는 것을 작성해주세요 합니다. SMART 원칙과 KPI 지표에 대해서 구체적으로 작성하지 않은 답안이 많았는데, 문제 분석 꼼꼼하게 해주세요.

#### 2. 1-2문 관련

성과시스템 평가 시 신뢰성과 수용성 균형을 모두 "피평가자 참여"라고 써준 답안이 대부분인데, 신뢰성 수용성이 어느 부분에서 차이가 나는지 부각해주세요.

신뢰성 - (피평가자 참여로) 충분한 정보획득 및 평가자 주관개입여지 감소

수용성 - 피평가자 참여로 피드백 / 개방적 커뮤니케이션

#### 3. 2문 관련

- 1) 대부분 2문은 서론에서 대두배경+개념형식으로 잘 작성해주셨습니다.
- 2) 그러나 특징과 장단점이 중복되는 답안이 많았습니다. 모범답안 참고하여 특징부분 보완이 필요해보입니다.

$$23 + 9.5 = 32.5$$

번호

## &lt;문제1&gt; 성과관리

## I. 물음1: 성과관리와 목표 설정 및 성과지표

## 1. 들어가며: 성과평가인 '성과관리' 대목

한국에서의 성과주의 도입은 IMF가 기점이 됨. 성과주의 대두 배경 논의 시 추가할 것  
과제 전통에서 인사평가는 평가기간 동안 종업원의

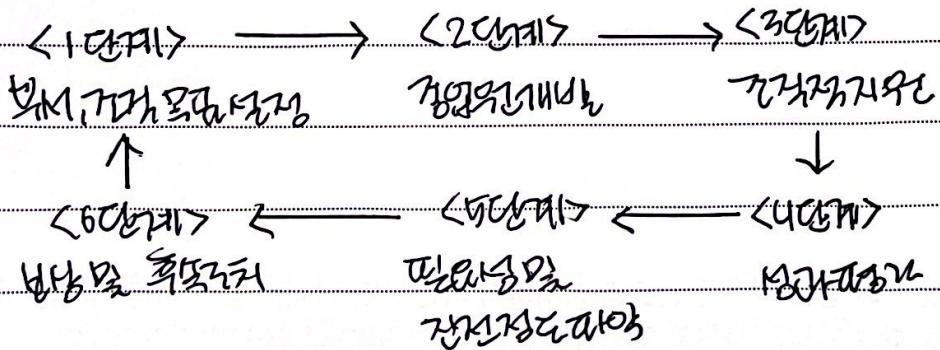
성과를 기록해 평가하는 방식으로 운명됐다. 이는  
<기록평가제>이고 <기별평가>인 성격이 강했다.

그러나 오늘날은 급격한 기술 혁신, 정보통신기술의 글로벌화, 기업간 경쟁력 확보 등으로 유동한 이직률, 학년하고, 유지하고 개발하는데 있어 중요한 원천이다. 이에 따라 대등한 것이 <성과 관리>다. 전통적/과거 성과주의의 개념: '재무적 성과 중심'으로 성과를 정의하고, 이를 평가하여 '보상과 승진'을 결정하는 것!

<성과관리>는 종업원의 목표와 가치의 목표를 연결하고, <성과<파드백>>을 통해 <성과제작>을 하는 <운영 첨정> 인사평가는 탈피이다. 오늘날, 성과관리의 중요성이 높아지는 바, 이하에서 구체적으로 살펴보자.

올바른 성과관리 시스템의 포인트는 '전략과 연계된 성과지표선정(성과 정의)'과 ' 이를 개인목표로 연계' 시켜 종업원들이 전략적 결정과 행동을 스스로 하게 만드는 것임! 그래서 개인목표 설정과 관련된 SMART와 성과지표 선정 관련한 BSC를 묻는 것!(출제의도 파악)

## 2. 성과관리의 주요 과정



## (1) 조직·부서의 목표 설정

①

기획이 담당하는 목표를 설정하는 단계로, 목표 담당

②

1단계로, 평가하는 두 가지 기준을 <핵심 성공 요인 (Critical Success Factors: CSF)>와, 이를 구체화로 확장하는 기준인 <성과 평가 지표 (Key Performance Indicator: KPI)>를 설정한다.

## (2) 경영의 원가 분석

① 기획의 목표와 경영의원의 목표를 <통합·연계>하고, 이를 달성하는 일정을 경영의원을 개발하는 것이다.

② <목표·전략>을 통해 목표를 향해 대비하고 <목표·행태>를 통해 대처하면서 달성이 가능한 목표를 설정하도록 내부적 부하를 해소하여 나온다. 이를 'high risk-high return' 원칙을 적용하여 적극화 시킨다.

## (3) 경영 전략

①

1단계 <성과 담당>을 통해 기획자는 <기획·설계> 과정을 하는 단계다. 이 단계 <설계·방법·방법론>을 확정하면 여러 부서가 협력해 성과 담당을 확정하고, 2단계는 <중간 목표 설정>하고 3단계는 <업무 전개 방향 설정>으로 전개하여 <부서별 기관·성과 담당>을 확정해야 한다.

② 이때, 목표 달성을 위하여 필요한 구조화된 일정, 교육 협력이  
필수적이다. 이를 통해 목표 달성을 위한 목표 설정과 목표 달성을 위한 계획을 수립하는 것이다.

#### (4) 경제성장기

① 목표 달성을 위한 경제성장기에는 그 달성을 정도로 평가되는 기준은 ② 내부적인 힘과 외부적인 힘에 따른 경제성장기의 특성을 바탕하여 달성을 평가하고, 그 차이와 원인을 공동 분석하여 차별화된 대처에 비중을 준다.

#### (5) 보상 및 학습기

① 복하야에 〈경쟁〉과 〈협정〉에 대한 〈피드백〉  
을 통해 주고(주고받아) ② 그 달성을 대비해 비교  
을 사용하여 차별화된 대처를 고집 관리를 거친다.  
경쟁(경쟁) ③ 이때 피드백 내용을 각 목표의  
특성에 맞게 목표 달성을 위한 구조화된 계획을 수립한다.

성과관리는 각 목표를 성공적으로 달성을하기 위한  
이너뷰이다. 여기서 성과관리가 험호적으로 이루어  
거나 유동하고, 목표 달성이 성과한 바, 이전에 미  
수령한 목표 기준인 'SMART'방법론을 수용  
하였다.

### 3. SMART 성과목표

#### (1) 개념

개별 목표인 KPI와 개인의 목표가 연계되고, 그 과정에 'SMART 원칙'이 적용되면 바람직한 목표가 설정된다.

SMART에 대해 서술하라 하였으므로 각 단어마다 구체적으로 설시하셔야 합니다. 내용암기가 우선이 되어야 해요. 모범답안 참고하셔서 다시 정리해주시고 암기해주세요

#### (2) SMART 성과목표

① <구체적(Specific)> 목표여야 한다.细致하고 세부적인 목표향의를, 업무수행기한(KT)을 가정하고, 달성을 통한 성과로 녹여낸다.

② <측정가능한(measurable)> 목표여야 하므로, kt I를 개인 목표에 연결하니, 개인의 목표를 수치화 예를 들면 측정할 수 있는 것이어야 한다.로 끝나는 것이 아니라, 측정가능성이 무엇을 의미하는지, 왜 측정가능하여야 효과적인지 등이 설시되어야 합니다.

③ <개별목표와의 일치성(Aligned with organization goals)>이 있어야 한다. 즉, 개인과 기관의 목표는 통합·연계되어야 한다.

④ <결과지향적(result-oriented)>인 목표는 달성을 하면 개인 목표가 되어야 하는 것이다며

⑤ <기간제약( time-bound)>는 반드시 달성을 목표여야 할 의미이다.

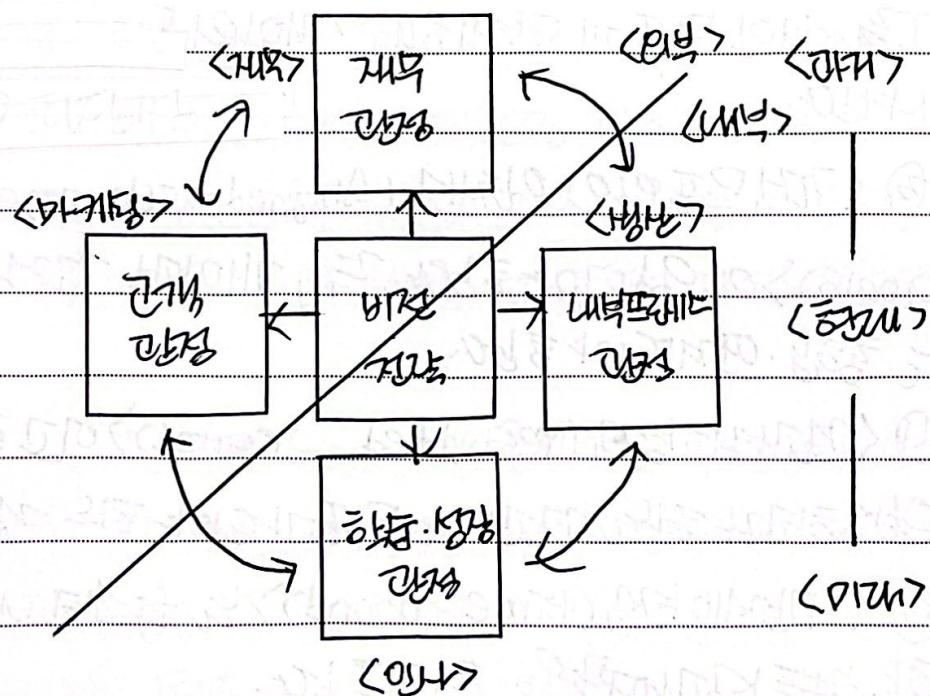
(3) SMART 성과목표와 개별 목표 연계

SMART 컨цеп트가 가진 특성인 KPI와 연계되어  
일정한 기준의 경영 체계로의 전환 과정이 필요합니다.  
따라서 BSC를 통해 KPI를 설정합니다.

#### 4. BSC 기본의 핵심 경영지표(KPI)

##### (1) 개요

1992년 회사로 대체되는 관리 체계로 컨설팅 회사  
에서 제작된 BSC는 10개의 기법으로, BSC  
라는 개념으로부터 드물게 10가지의 관리 체계로  
구성된다는 특징을 가지고 있습니다. 이들은 각각의  
방법에 대한 설명과 함께 그림으로 표시됩니다.



## (2) 재무현장: 고액시가

- ① 개인의 종종 경과를 (개인적 자료)로 표시  
 했기로, 전략 담당 경과를 나누어는 정도다.  
 ② ROI, RI, EVA, 마진총이익률, 회사의 가치 풍경  
 등이나, 보통 가치와 비슷하게 평가 등이다  
 등이며, 예상자산과 대체로 상당로, 총이익률의  
 기준로 활용된다.

good! 키워드 중심으로 암기 잘 해주셨어요!!

## (3) 고액현장: 외부시가

- ① (시가총액 목표고객) 관점에서 평가되는 것  
 이다. ② 시가총액으로, 기관고객 유치율, 시가  
 관점, 고액자산 등이 기준화된다.

## (4) 내부프로세스 관점: 내부시가

- ① (회원고객) 원주시 가치지향을 기반으로  
 어떤 프로세스에 양동보다 단계별로 세분화되  
 을지 정도다. ② 단계별로 고객관련 정보를  
비율, 고객별로 세분화된 가격, 판매 이익률의  
동반성 평균나이 등이 기준다.

## (5) 충돌방지 현장관점: 모회사

- ① (안전자산의 개발)을 통해 혁신화가

처음 참석하는 저장하고 ② 이당 교통비, 경비  
인수료, 기부금 등과 같은 증대방안입니다.  
 차운기로 개별로 한다 등이 지정됩니다.

핵심성과지표 확정 : 4가지 관점별 측정지표 간 연계 내용 누락 -> 모범답안 참고

## II. 물동이, 현관적인 인사평가시스템 기준

### 1. 인사평가시스템 기준

평가기준 논의의 필요성 서술하는 것 고려해보세요!

(1) 전략적 목표 달성을 각 기준 별로 <①개념+②증대방안> 서술체계 유지

① 저작의 (전략, 목표)와 인사평가가 일치  
 <수령>하는 저작의 내용과는 정하고 ② 청탁관련  
 사전을 저작 전시작 목표가 하위화된 저작  
 연계되고 있다.

기준과 평가를 따로 목차를 구성하여  
 작성하셔야 합니다 -> 모범답안 참고해보세요!

(2) 타당성

① 정리평가결과가 평가목적을 일치시킨  
 명백한가에 대해서는 것으로, 저해요인으로 <은폐>  
 과 <개입>이 있다. 타당성 증대방안 논의 필수!

② KPI를 도입하고 이를 기록이나 문서로  
 연계되고 그 결과로 평가하는 타당성을  
 높다.

신뢰성 증대방안(오류 감소방안) 논의 필수! 신뢰성 검증을 위한 신뢰성  
 평가기준(복수평가자간 신뢰성 검증, 내적 일관성, 실시-재실시 신뢰성) 논의도 가능

(3) 보상

① 평가결과가 일치 <일관성> 있고

(인증장)에게 나온 내용에 정도로 ② 과정과 방  
법으로 충분하여 학자금 대상과자금을 이용  
하였음을 놓자.

물음2 전반적으로 모범답안 참고하셔서 재검토해보실  
필요가 있습니다.

#### (4) 수용성

① 인증자가 필요하고 적합한 것이라 같고,  
증거가 공정하며, 그 결과의 활용을 자기에게  
동의하는 정도다. 수용성 증대방안 논의 필수!

② 성과관련은 평가 결과로 성과 달성을하고  
전한 맛등의 개인성과와 강의점수 <자  
신백>에서 증명하는 것이라므로, 수용성도 놓자.

민감도, 실용성 내용 누락

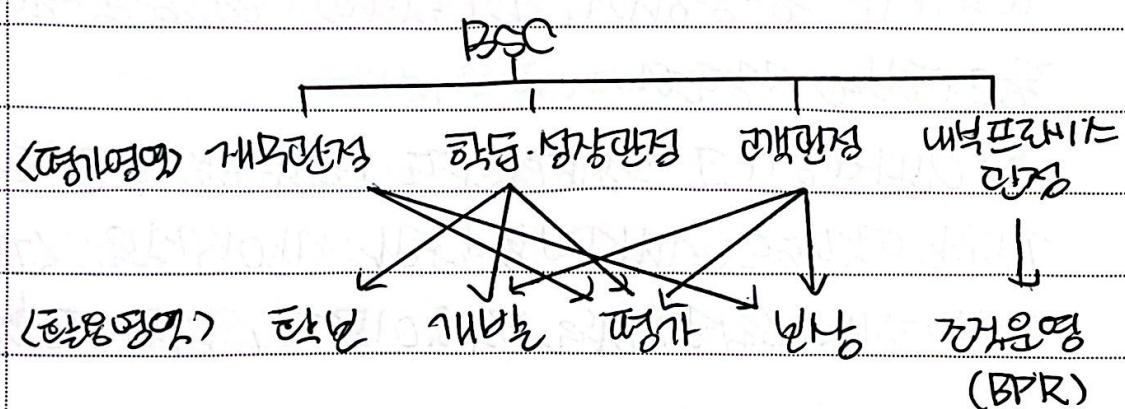
#### (5) 구체성

구체성 개념 키워드 누락

① 목표성과를 정당화해 유동하고 어떠한  
해야 하는지 언어로는 정도로 ② 성과관련  
은 <자신백>을 통해 자료화하고 개인성과  
를 증명하고 언어로 정의하자.

III. 추가여: BSC와 MBO의 연계로 통한 KPI와  
BSC를 통해 행정성과가 표준화되면서, 이  
는 기업과 'MBO'를 통한 새 가치의 창출  
기회까지 연结하면 전략적 목표가 있고

단기생물학 연구원과 - 여전히 구체적인 노  
하나의 학제로는 'BARS (행동기증증후군)'  
부족하다는 것이다. 이 연구 자체가 그동안  
인·체인케이딩(cascading)을 하고, 그 결과  
고지로 각 인사 관리 학제에 탄생되었고, 더  
성공적인 통과 과정이나 대처 가능성이



&lt;제3영역&gt;

&lt;제3영역: BPR&gt;

I 단기생물학 연구원과  
구체화되는 학제 영역으로 'BPR'에  
기여할 수 있다. 이는 단기생물학의 변화  
가 예상된다.

단기생물학 연구원과 학부에서의 BPR  
에서는 학부와 학과 간의 교류와 학과 내부  
의 협력으로 이루어진 학과 학부 간의 협력

0.5

# 동급 평가에 대해 더 자주 아는게 되었다.  
 또한 변화가 있는가, 향세, 프리젠테이션이 들어  
 왔거나 성과 중심 평가 대두되고, 이를 위해  
평가의 공정성, 객관성이 더욱 중요해졌다.  
 이를 위해 대기평점제가 대두되었을까.  
 D학점에서 A학점을 받았다.

## II. 360도 평가연평가

### 1. 개념

기존의 남급자 중심의 하향식 평가를 보완하여,  
 교내, 교외, 자기자신 등 (다양한 시각)들이  
 평가하는 개념이다. 즉 (성취도지수)로 많은  
 내용을 포함하여 평가된다.

### 2. 특징

충분한 정보를 획득한다고만 하지 말고, 평가자별로  
구체적으로 어떤 정보 제공하는지 서술!!

- ① 여러 사람들이 한 명 동시에 평가하기 때문에  
논란한 정보를 만들 수 있고
  - ② 평가자가 누구  
인가에 대해서는 '이경성'이 누구인지 ③
  - 평가 결과는 <지도생>이 되어 (우수, 개선)  
온다라고 한다.
- 모범답안 참고하셔서 특징 다시 정리해주세요!

### 3. 장단점

## (1) 장점

## 1) 평가의 신뢰성 확보

다수는 내용들이 대체로 평가에  
적합한 내용이 있고 충분한 정밀도가  
있다.

## 2) 평가의 공정성 확보

평가기준, 평가방법이 일정으로, 평가자는  
자기주관하고 정한 평준화된 평가를 수 있다.

## 3) 평가의 동일성 확보

모든 평가원이 대체로 평가에 참여하였고, 이  
동의문을 평가자 교류의 기준, 평가  
기준이 비슷하다.

## (2) 단점

## 1) 투표권의 제한

평가자는 투표권을 갖기 때문에, 그들이 평가  
 내용을 평가하는 기준을 선택할 때 제한이  
있을 것이 있다. 이로 인해 평가  
 성과 기준이 비슷하다.

## 2) 평가능력부족으로 인한 신뢰성 문제

평가자가 피평가자의 직무 내용, 성과기준을 고려한 정성부족으로 오히려 평가의 낭비임을 지적한다. 만약 평가자의 행동이나 평가라면 <안전표현>으로 전락하는 수 있고 그 동료들은 평가를 <직관받기식>이 된다.

장단점 모범답안 통해 정리하고 암기해주세요

## 3) 관리관련자의 연계부족

평가에 관여된 역할, 기능, 능력 등이 무엇인지 구체적으로 제시해내지 못하기 때문에, 성과관련에 있어 흐르는 관리가 미미한 듯 있다.

## 4. 흐르적인 관리방법

1기 추가자료를 이용하여 <관련되는 구체적인 관리방안>을 추가하여 차별화된 관리방안 제시할 수 있어야 함

### (1) 평가의 흐름화

평가의 흐름을 짚어가기 위해 ① 치고정하고 저지정을 제거하고 징수를 계획하고 ② 평가자인 평가능력을 평가하여, 만약 문제점이 있으 면 평가자 교육 등을 통해 개선기회를 확대한다. ③ 그동안에도 개선되지 않은 평가관련을 반복공회로 경평자가 가능하게

### (2) 대명상 및 비대명상 분장

증거의 광장성을 높이기 위해선 비밀성, 임명

방법이 필요하다. 따라서 ① 증거자체를 증거로 표시하거나 ② 개인PC 또는 별도의 증거로 표기 및 전용PC 사용을 비밀성을 보장하는

### (3) 진술하였을 이유성

① <증거원정본사본>은 증거자체로 드러나기 어렵고 공유하면 원본과 차이가 제기될 수 있다.

② 또한 <아웃스팅>을 이용하여 그들의 전문성과 경험 이유 때문 아니라 증거자가 어떤 약점을 노출해 공개하지 않도록 한다.

### (4) 암기연계

자동으로 개선되었고 빠른 연계로 단축된다.  
문서화되거나 전자화되거나 일어난다.

목차구성이나 어떻게든 다양한 방안들을 고안해내 작성해주신 점은  
정말 좋습니다.

(8월 22일)

만약 암기가 바탕이 되어 내용작성이 되어야 합니다.

암기가 덜 되어 있는 부분들이 많습니다.

그 무엇보다 중요한 것은 내용암기 및 카워드 활용입니다.

누락된 내용들을 모범답안 참고해서 재정리 후 꼭 다시 암기해주세요.

또한 출제의도를 파악하여 작성하는 브릿지 문단 등도 모범답안  
참고하여 확인해보세요!

수고하셨습니다.

합격의 법학원