

【문제 1】 임금관리에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음 1) 임금수준관리, 임금체계관리, 임금형태관리의 의의와 특성을 각각 설명하시오. (25점)

I. 임금 공정성의 중요성

임금이란 조직에 제공한 노동에 대한 대가로 받는 금품 일체를 말하며, 기업의 생산성, 상품의 경쟁력, 인재의 확보와 유지, 조직유효성 등에 공헌하는 결정적 요인이 된다. 뿐만 아니라 구성원의 생리적 욕구 및 존경욕구 충족, 동기부여 및 만족도 제고, 구성원 능력개발, 근로생활의 질 향상 등에도 결정적 영향을 미친다. 이처럼 임금관리는 기업의 경제적 효율성과 구성원의 사회적 효율성을 달성하기 위한 가장 중요한 수단이라 말할 수 있다.

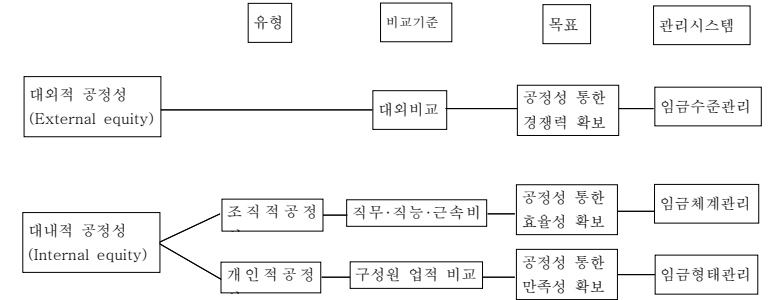
하지만 임금의 중요한 목적과 기능도 ‘임금의 공정성’이 제대로 확보되지 못한다면 충분히 발휘될 수 없다. 임금의 공정성은 자본과 노동, 구성원 간의 갈등을 해소하는 데 결정적 역할을 하며, 임금관리의 목표인 경제적 효율성과 사회적 효율성의 달성을 위해 반드시 실현되어야 하는 것이다. 따라서 1-1문에서는 임금공정성과 임금관리시스템과의 관계 하에서 임금수준, 임금체계, 임금형태관리의 의의와 특성을 서술하고자 한다.

II. 임금 공정성의 유형 및 임금관리시스템과의 관계

1. 임금 공정성의 개념

공정성(Equity)은 “어떤 가치 있는 것의 투자를 통해서 얻는 가치 있는 어떤 것”으로 정의될 수 있다. 임금 공정성(Pay equity)은 아담스(Adams)의 공정성 이론에서 파생된 용어로 구성원이 받는 임금(결과물)이 수행한 작업가치(투입물)와 동일할 때에 달성된다. 따라서 임금 공정성은 구성원이 받는 임금이 작업수행 가치와 동일하다고 느끼는, 즉 공정하게 대우를 받고 있다는 구성원의 지각을 말한다.

2. 임금 공정성의 유형 및 임금관리시스템과의 관계



1. 임금의 (대)외적 공정성(External equity) : 임금수준의 문제

임금의 대외적 공정성은 임금을 대외적으로 비교한 공정성으로 특정조직의 구성원들이 경쟁관계에 있는 타 기업과 비교해서 거의 동일한 수준의 임금을 받는다고 지각할 때의 공정성을 의미한다. 임금의 외부공정성은 조직의 인력확보 및 대외경쟁력을 유지·확보할 수 있도록 해 주는 지침이 된다. 따라서 기업은 임금수준 결정에 있어서 대외적 비교 및 사회적 균형을 달성하여 공정성을 유지하여야 할 것이다.

2. 임금의 (대)내적 공정성(Internal equity) : 임금체계 및 형태의 문제

(1) 대내적 공정성의 의의

임금의 대내적 공정성은 동일조직 내에서 구성원들 간의 직무, 연공, 직능, 성과 등의 차이에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성을 의미하며, 임금체계 및 형태에 관한 문제이다. 임금의 대내적 공정성은 구성원의 작업성과나 공헌에 대한 동기부여에 직접적인 영향을 미친다. 뿐만 아니라 조직내부의 다른 직무로의 이동, 승진을 비롯한 구성원들 간의 협력적 태도와 조직몰입에 지대한 영향을 미친다. 대내적 공정성은 다시 조직적 공정성과 개인적 공정성으로 구분된다.

(2) 조직적 공정성과 개인적 공정성

### 1) 조직적 공정성

임금결정에 있어서 조직의 직무와 직능 및 근속에 따라 보상을 달리함으로써 공정성을 유지·확보하도록 하는 것이다. 이는 조직의 효율성을 증대시켜 주는 지침이 되며 임금체계에 관한 문제이다.

### 2) 개인적 공정성

조직 내 동일한 직무·직능·근속이라 할지라도 구성원 개인의 노력에 따라 보상을 달리함으로써 공정성이 유지·확보되도록 하는 것이다. 이는 개인적 만족과 조직의 활력을 증대시켜 주는 지침이 되며, 임금형태에 관한 문제이다.

## Ⅲ. 임금관리시스템

### 1. 임금수준관리

#### (1) 의의

임금수준 관리는 임금의 대외적 공정성 관리를 뜻한다. 임금수준은 구성원 개인에게 지급되는 임금의 평균수준을 말하며, 구성원에게 제공되는 1인당 평균임금액이 되는 것이다.

#### (2) 특성 : 임금수준 결정요인과 결정구조, 임금수준 전략

#### 1) 임금수준의 결정요인

임금수준에 영향을 미치는 요인은 기본적으로 기업측 요인으로서 기업의 지불능력, 구성원측 요인으로서 근로자의 생계비, 노동시장적·사회적 측면으로서 외부적 공정성 결정의 기준이 되는 노동시장의 임금수준(지배임금률) 등의 세 가지를 들 수 있다.

#### 2) 임금수준의 결정구조

상한선을 기업의 지불능력으로 하되 구성원의 생계비 수준과 최저임금이 하한선이 되고, 타사수준 등의 사회적 균형의 문제가 양자의 조정요인으로 그 중간에 위치하게 하는 것이 가장 바람직한 임금수준결정 구조라 할 수 있다.

### 3) 임금수준의 전략적 결정 방안

임금의 대외적 공정성을 확보해서 노동시장에서 경쟁력 있는 임금수준을 결정하기 위해서는 임금수준 전략이 수립되어야 한다. 임금수준 전략으로는 전통적으로 ① 선도(Lead), ② 동행(Match), ③ 추종(Lag) 전략이 있고, 최근 새로운 전략으로 유연성을 강조하는 ④ 혼합(Hybrid) 전략이 있다.

## 2. 임금체계관리

### (1) 의의

임금체계관리는 임금총액을 개별 구성원들에게 어떠한 항목으로 어떠한 기준에 의하여 공평하게 배분하느냐에 초점을 두는 관리로써 임금의 대내적 공정성, 그 중에서도 조직적 공정성을 확보하는 관리를 뜻한다. 임금체계는 크게 구성원가치(연공급, 직능급), 직무가치(직무급), 결과가치(성과급)에 따라서 나눌 수 있다. 단, 변동급적인 성격이 강한 성과급은 임금형태관리로 분류하도록 하겠다.

### (2) 특성

#### 1) 연공급

##### ① 의의

연공급은 근속연수를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계(학력, 타 직장 근무연수 포함)로서, 연공에 따른 숙련상승과 생계비 보장 논리에 근거를 두고 있다.

##### ② 특성

생활보장과 고용안정으로 기업에 대한 귀속의식을 확대시키고 한국과 같은 연공 존중의 풍토에서 질서를 확립하고 사기를 유지하는 데는 어느 정도 이바지한 바가 있다. 그러나 최근 기업 환경변화의 급속한 변화로 인해서 근속=숙련의 등식이 무너지면서 임금 공정성에도 문제가 발생하게 됐다. 즉 연공급은 성과와 능력을 제대로 반영하지 못하여 동일노동 동일임금 실시가 곤란하고 결과적으로 내적 공정성을 결여할 가능성이 크기 때문에 이에 대한 수정이 요청된다고 볼 수 있다.

## 2) 직능급

### ① 의의

직능급은 직무수행능력(직능)을 기준으로 임금을 결정하는 능력주의 임금 체계이다. 즉 직능급은 구성원의 직무수행능력(직능)의 발전단계에 따라 일정한 자격기준(직능자격등급)을 설정하고 이를 기준으로 임금을 결정하는 제도이다.

### ② 특성

직능급은 구성원의 직무수행능력 정도에 따라 차별적인 임금을 지급하므로 임금의 공정성을 실현하고 유능한 인재를 유인하고 유지할 수 있다. 그러나 합리적인 직능등급 구분, 구성원 능력평가의 체계화 등이 전제되지 못할 경우 공정성이 결여될 수 있다.

## 3) 직무급

### ① 의의

직무급은 조직 내 존재하는 직무들을 평가하여 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다. 즉 직무의 중요도, 난이도, 책임도, 작업조건 등을 기준으로 각 직무의 상대적 가치를 평가하고 그 결과에 따라 임금을 결정한다. 이처럼 직무급은 직무의 가치에 부합하는 임금을 지급하여 각 직무간에 공정한 임금격차를 유지하는 것이 임금배분의 공정성을 실현한다는 논리에 바탕을 두고 있다.

### ② 특성

직무분석은 직무를 임금결정의 기초로 하고 있어서 동일노동 · 직무 동일임금을 실현할 수 있어서 노동의 공헌 면에서 임금배분의 공정성을 기할 수 있다. 즉 직무분석 및 직무평가가 합리적으로 이루어지면 임금의 공정성에 있어서 가장 우수한 체계라고 평가할 수 있다. 그러나 직무분석과 직무평가가 합리적이고 공정하게 이루어지지 못할 경우 오히려 그 역작용이 크게 발생할 수도 있다. 특히 직무중심의 인사관리 풍토와 횡단적 노동시장이 형성되지 않은 상황에서 선불리 직무급을 도입하게 되면 노동조합 등의 반발도 예상되며 구성원들의 수용성을 이끌기 어려울 수도 있음을 유의해야 한다.

## 3. 임금형태관리

### (1) 의의

임금형태는 임금산정 내지 임금지급 방법을 총괄하는 표현으로써 대내적 공정성, 그 중에서도 개인적 공정성과 관련된다. 임금형태는 기업의 유효성, 구성원들의 경제적 이익과 정신적 태도 및 만족도에 영향을 주기 때문에 신중히 다루어져야 한다. 특히 노동성과를 자극하는 성과급 제도가 활성화되면서 그 중요성이 더욱 증가하고 있다.

### (2) 특성

임금형태는 지급방식에 따라 크게 시간급과 성과급으로 나눌 수 있다. 시간급은 구성원의 작업량이나 작업성과에 관계없이 시간에 따라 임금액을 산정하여 지급하는 방식이며 근로시간의 단위에 따라 시급, 일급, 주급, 월급, 연봉 등으로 구분할 수 있다. 반면 성과급은 개별 구성원 또는 팀이 수행한 노동성과나 업적을 기준으로 임금을 지급하는 형태이다.

개인 성과급제도 혹은 개인 인센티브 제도는 개인별로 성과급을 적용하는 것으로 근로자들 개개인의 임금이 각자의 노동성과나 작업능력에 따라 지급되는 제도를 말

한다. 개인성과급제는 크게 생산량 기준에 따른 성과급과 시간기준에 따른 성과급으로 구분된다.

집단 성과급은 성과배분제도로 크게 두 가지 유형으로 구분할 수 있다. 첫 번째는 기업이윤의 일정 몫을 구성원에게 분배해주는 이윤(이익)배분제도(Profit sharing plan)이고, 두 번째는 생산성 향상이나 노무비 감소를 통한 금전적 이득을 사용자와 구성원 간에 배분하는 생산성 이득배분제도(Productivity gain sharing plan : 참가형 성과배분제도)이다.

**물음 2) 퇴직연금제도의 의미를 설명하고, 확정급여형(DB), 확정기여형(DC), 개인형 퇴직연금제도(IRP)의 특성을 각각 설명하시오. (25점)**

## I. 퇴직연금제도란

### 1. 의의

통계청은 한국 인구가 2000년 고령화사회(65세 이상 인구비율 7% 이상 ~ 14% 미만)에 들어섰고 2018년에는 고령화사회(14% 이상 ~ 20% 미만)로 진입하였고, 2025년 초고령사회(20% 이상)에 접어들 것으로 전망하고 있다. 이처럼 고령화가 급속도로 진행되고 있으나 노후소득이 보장되지 못함으로 인해 많은 구성원들이 불안해하고 있다. 이에 정부에서는 노후소득 보장의 일환으로 퇴직연금제를 추진하게 되었고, 결국 퇴직급여보장법이 제정되어 2005년 12월부터 시행되고 있다. 퇴직연금이란 노후소득 보장을 위한 퇴직일시금의 연금화라고 할 수 있다.

### 2. 도입배경

#### (1) 노후소득 보장체계 미비

##### 1) 퇴직금의 풍곤화

근로형태의 유연화 및 직장이동이 증가하고 연봉제 확산, 퇴직금 중간정산제의 활성화 등으로 퇴직금의 안정적 수령이 힘들어졌을 뿐만 아니라 그 금액 역시 줄어들

게 된다는 위기에 직면해 있다.

#### 2) 국민연금만으로는 노후소득 보장 한계

법정 복리후생이자 사회보장제도로써 국민연금제도가 있으나 근로복지공단의 기금 부족 등의 이유로 장래의 국민연금의 안정적 수령에 대한 불안이 도사리고 있다.

#### (2) 기업의 일시금 부담

##### 1) 다수 퇴직자 발생시 기업의 일시금 부담

정기공채가 발달한 우리나라의 경우 다수의 정년퇴직자 발생시 기업의 일시금 부담이 가중될 수 있다.

##### 2) 경직적인 퇴직금제도

퇴직금의 중간정산은 퇴직급여보장법에 따라 특정 사유에 해당할 경우에만 가능하며, 그 이외에는 퇴직시 퇴직금을 정산하여 지급하여야 하는 경직성으로 중년층의 해고촉진 요인이 된다.

#### (3) 임금피크제 도입 용이

고용유지를 위해 임금을 낮추면 퇴직금이 감소되어 노사갈등을 양산할 수 있으나 퇴직연금 DC형을 통해 이를 완화할 수 있다.

## II. 퇴직연금제의 유형

### 1. 확정기여형(Defined Contribution)

#### (1) 의의

사용자가 금융기관에 근로자 이름으로 적립하는 부담금 수준이 사전에 확정(임금

총액의 1/12 이상)되고, 근로자가 받을 급여액은 적립금 투자수익에 따라 달라질 수 있는 제도이다. 회사가 매년 일정 금액을 적립하면, 근로자가 적립금을 자신의 책임 하에 운영하며, 근로자가 일정 연령에 달한 때에 그 운용결과에 기초하여 급여를 지급하는 방식이다.

## (2) 특징

① 관리가 용이하고 근로자가 직장을 옮겨도 적립금 연결계산이 용이하다. 기업이 도산하더라도 적립금이 보장된다. ② 근로자의 투자결과에 따라 법정 일시금 퇴직금보다 작아질 수 있다는 위험부담을 근로자가 부담한다. ③ 이와 같은 특징으로 재직기간이 짧은 젊은 층과 위험회피성향이 낮은 구성원, 이직이 잦은 구성원등이 선호한다.

## 2. 확정급여형(Defined Benefit)

### (1) 의의

근로자가 받을 급여가 사전에 정해지고 사용자가 금융기관에 적립할 수준은 노사 합의로 정할 수 있으며, 미적립분은 사용자가 최종 지급책임을 지도록 하는 제도이다. 퇴직급여액을 외부 금융기관에 적립하는 것을 제외하면 기존의 법정 일시금 퇴직금 산정방식과 비슷하다.

### (2) 특징

① 퇴직금과 같은 급여가 사전에 보장되며, 사외적립금이 부족하더라도 사용자가 최종 지급책임을 가진다. ② 기업이 도산할 경우 금융기관에 적립된 부분에만 수급권이 보장된다는 단점이 있으며 DC형에 비해 중간정산의 어려움이 크다. ③ 일반적으로 해마다 임금이 상승하면서 재직기간이 긴 경우, 기업의 도산 위험성이 낮은 경우, 위험회피성향이 큰 구성원이 선호한다.

## 3. 개인형 퇴직연금(Individual Retirement Pension)

### (1) 의의

근로자가 퇴직 시에 받은 퇴직 일시금을 퇴직연금사업자에게 개인퇴직계좌를 설정하여 불입하고 세제혜택을 받으며 DC형과 같이 근로자 책임과 권한 아래 운용하다가 55세 이후에 연금 또는 일시금으로 수령하는 제도이다.

### (2) 특징

이는 자기부담금을 추가하여 적립할 수 있으며 가입대상이 기존보다 확대되어 자영업자 등도 포함할 수 있으며 연금 수령방식의 다양화, 소득세액공제 등의 혜택이 있다.

**【문제 2】** 미국에서 처음 개발된 참가형 성과배분제도는 집단보너스제도에 경영참가를 결합한 것이다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 참가형 성과배분제도의 의의와 특성을 설명하시오. (7점)

### I. 경영참가적 성격을 가지는 참가형 성과배분제도

#### 1. 경영참가의 개념과 의의(2)

경영참가란 구성원들이 기업의 자본, 성과, 그리고 의사결정과정에 참가하는 것을 의미하며 좁은 의미로는 근로자나 근로자대표가 경영의사결정에 참여하는 것을 의미한다. ① 산업화 과정에서 야기된 노동의 인간성 소외를 극복하고 경영의 민주화 제고와 근로자 인간성 회복하기 위함과 ② 경영의 효율성 제고와 근로자의 성취동기 유발, ③ 근로자의 재산형성과 기업자금 확보의 기회를 제공하고, ④ 노사 상호 신뢰 증대와 협력적 노사관계를 구현하는데 그 목적이 있다.

	과정참가	결과참가
간접참가		자본참가 구성원지주제

		스톡옵션
직접참가	의사결정참가 노사협의회 공동의사결정제도	성과참가 생산성 이익배분(Gain sharing) 이윤분배제도(Profit sharing)

(표 0.5)

## 2. 참가형 성과배분제도의 의의와 특성

성과배분은 근로자가 기업의 성과를 향상시키기 위해 필요한 노력, 예를 들어 생산원가의 절감, 생산품질 및 생산성 향상 등에 의해 발생한 이익을 근로자에게 금전적인 형태로 배분해 주는 제도를 말한다. 이는 ① 의사결정참가제도와 성과배분을 결합한 것으로서 근로자 동기유발을 위한 효과적인 급여제도이며 참가형 성과배분으로 부르기도 한다. ② 의사결정참가제도, 집단보너스제도 모두 노사 양측의 협조가 필요하다. ③ 매출액이나 이익증대가 아닌, 생산비 절감 및 생산성 향상을 목표로 한다는 점에서 이익배분과 구별된다는 특징을 지닌다.

이하에서는 집단인센티브 제도 및 성과참가 제도 중 생산성 이익배분 제도로 대표되는 세 가지 제도와 관련하여 서술한다.

### 물음 2) 참가형 성과배분제도의 3가지 유형을 각각 비교 설명하시오. (18점)

#### I. 참가형 성과배분제도의 유형

##### 1. 스킨론 플랜

###### (1) 개념

스켈론(scanlon)에 의해 개발되었으며 노사협력에 의한 생산성 향상에 대한 대가를 매출액 기준으로 지불하는 방식의 성과배분 모형이다. 즉, 생산성 향상을 노사협조의 결과로 보고 총매출액에 대한 인건비 절약분을 인센티브로 지급하는 비용절감 인센티브제도이다.

## (2) 성과배분 방식

기업의 과거 통계에 기초하여 매출액에서 차지하는 인건비 비율을 가지고 특정 시점에서의 매출액에 이 인건비 비율을 곱하여 표준인건비를 산출하고 실제 지출한 인건비가 이보다 적을 때 그 차이를 배분액으로 보는 것이다. 이 때의 배분액은 절약분 중 25%는 결손월에 대비하여 사내유보분으로 남기고 나머지 75%에 대하여 구성원과 회사가 3:1로 나누어 갖는 방식이다. 스킨론 플랜에서는 보너스액의 계산을 보통 매월 1회 정도 실시한다.

## (3) 구성원 참여제도

전통적인 개별 제안제도와는 달리 공개적인 집단제안제도를 실시하고 있다. 제안 제도는 생산위원회와 조정위원회로 구성되어 있는데 ① 생산위원회는 각 부서별로 구성원들에 의하여 선출된 구성원 대표, 노조간부, 그 부서의 감독자들로 구성되어 있으며 그 부서 내의 작업능력, 생산비 절감, 작업환경개선을 위한 개선점을 논의하고 실행한다. ② 조정위원회는 노조위원장, 노조의 주요 간부, 공장장, 인사노무담당 관리자, 생산담당관리자들이 위원이 되며 구성원들의 제안 중 실시를 위한 비용이 많이 지출되어야 하는 제안이 있을 때 이를 검토하고 실행하는 임무를 수행한다.

## (4) 장·단점

구성원의 공헌과 상여금의 연결고리가 경영성과급에 비하여 강한 편이며 제안 등의 노력이 상여금으로 연결된다는 점에서 동기부여 효과가 크다는 장점을 가진다. 또한 이익배분이 기업의 결산시기에만 이루어지는 이익배분계획(profit sharing)보다 주기가 짧다(1개월)는 장점이 있다.

하지만 경영관리의 목적이 비용절감이 아닌 품질개선에 있다면 스킨론 플랜은 오히려 독이 될 수 있다. 스킨론 플랜에서의 상여금은 오로지 노무비의 절감에 의해서만 영향을 받기 때문에 시간당 생산량을 늘리는 것만 집중하면 되기 때문이다.

## 2. 러커 플랜(rucker plan)

## (1) 개념

럭커(rucker)에 의해 개발된 럭커 플랜은 노사협력에 의한 생산성 향상에 대한 대가를 부가가치의 평균 초과 규모로 지급하는 방식의 성과배분계획 모형이다. 따라서 노무비 절감뿐만 아니라 원재료비 및 기타 비용의 절감에 대해서도 인센티브를 제공한다. 품질관리에 보다 신경을 써야 한다면 럭커 플랜이 보다 유리한 제도라고 할 수 있다.

## (2) 성과배분 방식

매출액에서 각종 비용을 제한 일종의 부가가치개념인 생산가치(production value)의 증대를 목표로 한 노사협력체계를 만들어 그로 인한 생산성 향상의 성과를 럭커표준으로 불리는 일정한 분배율에 따라 노사 간에 배분하는 집단 인센티브 제도를 고안하였다. 초과부가가치에 대하여 결손월에 대비한 25-30%의 유보금을 제외한 나머지를 기업과 구성원 간에 1:1로 배분한다.

여기서의 럭커표준은 럭커가 1899년부터 1929년까지의 30년간 발표된 미국 제조업 센서스를 분석한 결과 기업의 부가가치에 차지하는 인건비의 비율이 거의 일정함을 발견하였다

## (3) 장·단점

기업이 달성한 부가가치를 기준으로 임금배분액을 계산함으로써 생산제품의 시장 상황을 반영하기 때문에 매우 합리적인 제도라고 할 수 있다. 다만 배분액의 계산 시 표준생산성 내지 부가가치 노동분배율에 대한 과학적인 근거를 찾는데 한계가 있기 때문에 기업이 속한 해당 산업의 부가가치 노동분배율의 변동에 따라 배분비율에 대한 지속적인 수정이 필요하다.

## 3. 임프로쉐어 플랜(improshare plan)

단위당 소요되는 표준노동시간과 실제 노동시간을 비교하여 절약된 노동시간만큼에 해당하는 시간당 임료를 노사가 각각 1:1로 배분하는 성과배분모형이다. 이는 앞

서 살펴본 스캔론 플랜이나 럭커 플랜과 달리 기업의 회계처리방식에 의존하여 성과를 계산하지 않고 산업공학 기법을 사용하여 조직의 효율성을 보다 직접적으로 측정하며 새로운 기계의 도입 등에도 쉽게 적응하여 정확한 조직성과를 측정할 수 있다는 장점이 있다. 초기에는 경영참가제도가 거의 도입되지 않았으나 최근에는 현장자율경영팀이나 QC(Quality Control) 등 경영참가제도와 병행하여 실시하는 추세이다. 그러나 임프로쉐어 플랜의 보너스 산정방식이 복잡하여 일반 구성원들이 이를 쉽게 이해하기가 힘들다는 점이 단점이라고 할 수 있다.

## II. 세 제도의 비교

### 1. 공통점

① 전술한 세 제도 모두 집단 인센티브 제도이며 사전에 정해진 공식에 의하여 인센티브 금액을 결정한다. ② 이윤분배제도(profit sharing)에 비해 구성원의 참여 정도가 높아 동기부여 효과가 크다. ③ 이윤분배제도에 비해 지급 주기가 짧아 동기부여 효과가 크다. ④ 생산성 향상을 위한 노사협력제도(성과참가)라는 측면에서 동일성을 갖는다.

### 2. 차이점

#### (1) 배경이론

스캔론 플랜은 조직개발이론에 바탕을 두고 단순히 보너스를 나누는 것을 넘어 노사협력 및 구성원의 잠재력 개발까지도 목적에 둔 제도이며, 럭커 플랜은 경기변동에 좌우되는 민감한 요소들을 제외하고 부가가치에 대한 임금총액의 비율을 산업별로 분석하여 노동경제이론을 배경으로 개발한 제도이다. 임프로쉐어 플랜은 절약된 노동시간을 산업공학의 관점을 배경으로 조직 효율성을 보다 직접적으로 측정한다는 점에서 차이가 있다.

#### (2) 구성원참가제도 구조

스캔론 플랜은 생산위원회와 조정위원회를 두고 있으며 럭커 플랜은 생산위원회를

두지 않고 조정위원회만 설치, 운영한다. 이에 반해 임프로썬어 플랜은 초기에는 구성원의 참여가 고려되지 않고 산업공학기법만을 이용하였으나 생산성 향상팀 등을 활용하여 간접적으로 참여가 이루어지고 있다.

### (3) 계산 방식

간단히 비교해보면 스캔론 플랜은 생산액(생산판매가치) 대비 절약한 노무비이며, 러커 플랜은 부가가치 대비 절약한 노무비, 임프로썬어 플랜은 표준생산기간 대비 절약한 실제 생산기간에 따른 절약한 노무비라 볼 수 있다.

### (4) 배분 비율

스캔론 플랜은 사내유보분 25%, 나머지 75%에 대하여 3:1로 구성원과 회사가 나누어 갖는 반면, 러커 플랜은 25-30%의 사내유보분, 나머지를 1:1로 나누어 가진다. 임프로썬어 플랜은 절약된 노동시간만큼에 해당하는 시간당 임금을 1:1로 나누어 가진다.

**【문제 3】** 평가오류의 개념을 설명하고, 평가오류의 유형 중에서 관대화 경향(오류)(leniency tendency(error)), 편견(bias), 대비(대조)오류(contrast error(s))를 각각 비교하시오. (25점)

#### I. 평가관리의 구성요건과 신뢰성의 오류

인사평가란 직무에 종사하고 있는 구성원의 능력과 업적을 측정하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성을 체계적으로 파악하는 활동을 말한다. 인사평가의 애초 계획된 목적을 달성하고 정당성을 획득하기 위하여 평가관리는 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성 등 구성요건을 갖추어야 한다. 이하에서는 인사평가에서의 신뢰성의 개념과 오류에 대하여 서술하고 문제에서 제시하는 오류들을 비교하고자 한다.

#### II. 신뢰성의 개념과 평가오류의 유형

### 1. 신뢰성의 의미

인사평가에서의 신뢰성이란 ‘측정하고자 하는 내용이 얼마나 정확히 측정되었는가’에 관한 것이다. 즉, 인사사고과 결과치의 일관성 또는 안정성을 나타내는 지표이다.

### 2. 신뢰성을 저해시키는 평가오류

우리나라 기업의 많은 경우는 상사 중심의 상벌형 상대평가, 인물 중심의 주관적 평가 등으로 인해서 다양한 오류가 발생하고 있는데, 신뢰성을 저해하는 요인으로 평가자가 피평가자에 대해 갖고 있는 편견 등으로 인한 의도적인 주관적 평가, 평가자가 객관적으로 평가하려고 노력했지만 자신도 모르는 사이에 범하는 오류, 그리고 피고과자에 대한 정보부족을 들 수 있다.

### 3. 평가오류 유형별 개념

#### (1) 관대화 경향(leniency error)

분배적 오류 또는 항상오류의 하나로, 실제 능력, 성과보다 더 높게 평가하는 경향, 과소평가시의 위험이 과대평가시의 위험보다 훨씬 크거나 평가대상에 대한 정보가 부족할 때 발생하며 이는 부하를 나쁘게 평가하여 대립할 필요가 없기 때문일 뿐 아니라, 자기 부하를 타 부문의 구성원에 비하여 승진에서 유리하게 하기 위함이며, 나쁜 평가가 곧 고과자 자신의 책임으로 간주될 수 있기 때문이다.

#### (2) 편견(bias)

이는 크게 두 가지로 ① 상동적 오류(Stereotyping)가 해당된다. 이는 특정한 유형(성별, 인종, 지역, 학교, 종교 등)에 대해 갖고 있는 평가자의 지각오류, 고정관념(Ex. 이슬람교, 노동조합)을 말한다. 평가자 스스로 객관적 시각을 갖기 위한 노력과 다른 평가자와 함께 평가를 함으로써 제3자의 견해와 비교해 볼 필요가 있다. ② 상관편견(Correlational bias) 또한 편견이라 할 수 있으며 평가자가 평가항목의 의미

를 정확히 이해 못 하는 경우(예, 기획력과 창의력, 책임감과 성실함 등)에 나타난다.

### (3) 대비오류(Contrast errors)

여러 명을 평가할 때 우수 다음 보통을 낮게, 낮음 다음 보통을 높게 평가하는 경우로 특정한 피평가자가 순서상 다음에 평가되는 피평가자의 평가에 영향을 미치는 경우이다.

## III. 각 오류 유형의 비교

### 1. 오류의 원인

관대화 경향과 상동적 오류의 경우 평가자가 의도적인 주관적 평가를 함으로써 발생하는 오류에 속한다. 관대화 경향의 경우 의도적으로 좋은 점수를 주고자 하며, 상동적 오류의 경우 의도적으로 높거나 낮은 점수를 주고자 하는 의도가 내재되어 있다. 반면 상관편견과 대비오류의 경우 평가자가 객관적으로 평가하려고 노력하였지만 자신도 모르는 사이에 범하는 오류에 속한다.

### 2. 극복 방안

관대화 경향 및 상동적 오류의 경우 의도가 덜 개입될 수 있도록 상대평가를 활용할 수 있으며, 상관편견과 대비오류의 경우 단순히 평가방법을 상대평가로 활용하는 것보다는 평가자에게 스스로 인지적 오류를 발생시킬 수 있음을 알려주고 적극적인 평가자에 대한 교육을 필요로 한다.

### 3. 오류의 결과의 차이

관대화 경향은 성과가 낮은 피평가자가 높은 점수를 받게되는 결과로 이어지며, 편견이 작용하는 경우 피평가자가 실제 능력이나 성과와 상관없이 평가가 이루어져

유리해지거나 혹은 불리해지는 결과로 이어진다. 대비 오류의 경우 비교대상인 피평가자들의 조합에 따라 평가 결과가 유리해지거나 불리해지는 결과로 이어진다.