

[2024년도 제33회 공인노무사 제2차 경영조직론 문제 및 해설(안지연 노무사)]

[문제 1] 임금관리에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점)

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

물음 2) 퇴직연금제도의 의미를 설명하고, 확정급여형(defined benefit plan : DB)과 확정기여형(defined contribution plan : DC), 개인형퇴직연금제도(individual retirement pension : IRP)의 특성을 각각 설명하시오.

I. 보상(compensation)의 개념과 중요성

보상이란 종업원이 조직에 제공하는 노동에 대한 모든 형태의 대가를 의미하는 것으로 보상관리란 조직의 다양한 유형의 보상을 조직의 목적달성에 기여하도록 체계적으로 관리하는 과정이며 크게 ① 임금관리와 ② 복리후생 관리로 구분해서 다루게 된다. <1-1문>의 임금관리는 보상관리의 원칙 중에서도 공정성(equity)와 관련되며 <1-2문>의 퇴직연금제도는 복리후생 관리로 기업이 퇴직연금을 도입할 경우 사회적 이미지를 개선하여 핵심인재를 유인하는 경쟁력(competitiveness)과 관련되기 때문에 중요하다.

II. 임금관리의 개념과 내용

1. 임금관리의 개념

임금(wage or pay)은 근로자가 조직에 대해 제공한 노동에 대한 대가로 받는 금품 일체를 말한다. 임금관리(wage&salary management)는 인적자원관리의 하위 시스템으로 임금을 조직의 목적달성에 기여하도록 체계적으로 관리하는 과정을 말한다. 따라서 임금관리는 노사 간 이해대립적인 임금의 양면성을 극복해서 조직의 목표와 근로자의 욕구 즉, 개인의 목표를 균형적으로 달성함으로써 노사 공존영역을 이룩하는 방향으로 전개되어야 한다.

2. 임금관리의 원칙: 공정성(equity)

(1) 개념

사회적 교환(social exchange)의 내용으로서 개인은 조직에 대해 조직목표달성을 위해 공헌(contribution)을 제공하고 조직은 개인에게 이에 대한 대가로 유인(inducement)을 주는데, 여기서 공헌과 유인의 크기가 같거나 유인이 공헌보다 약간 클 때 개인은 조직을 떠나지 않고 공헌을 계속한다는 것이다(Barnard, 1948). 즉, 회사와 종업원의 관계는 <교환관계>이기 때문에 종업원은 노력, 시간, 능력 등 공헌을 회사에 제공하고 그 대가로 회사는 유인으로 금전, 만족감 등의 보상을 제공한다. 아담스(Adams)의 공정성 이론에 의하면 자신이 회사에 공헌(input)한 것에 대한 보상(output)의 비율을 다른 사람의 공헌과 보상의 비율과 비교하여 유사하지 않으면 불공정성을 지각하고 긴장과 불만이 생긴다고 주장하였다.

(2) 비교대상에 따른 배분 공정성의 유형

임금공정성 지각에 있어서 개인의 비교대상의 위치에 따라 외부공정성(external equity)과 내부공정성(internal equity)으로 나눌 수 있다. 외부공정성은 종업원이 받는 임금수준이 타 기업의 그것과 비교하는 것이며, 내부공정성은 해당기업 내 종업원들 간의 임금수준에 있어서의 격차(difference)가 과연 공정한가

에 관한 것이다. 임금의 외부공정성을 결정하는 해당기업의 임금수준은 결국 기업이 창출한 부가가치에서 종업원에게 배분할 임금의 크기가 얼마나 되느냐에 관한 것이며, 임금의 내부공정성은 허용되는 임금총액을 종업원 개인에게 어떻게 나누어주어야 종업원 개인이 공정하다고 지각할 수 있느냐에 관한 것이다.

① 외부공정성(external equity)

임금의 외부적 공정성은 임금을 대외적으로 비교한 공정성으로 특정 조직의 종업원들이 자신의 임금액을 외부 조직의 유사 직무를 수행하는 사람들이 받는 임금액과 비교해서 거의 동일한 수준의 임금을 받는다고 지각할 때의 공정성을 의미한다. 즉, 종업원들이 임금의 대외비교에서 부족한 감정을 느끼지 않는 것을 의미한다. 여기서 외부의 다른 조직이란 일반적으로 동종업체나 경쟁업체를 말한다.

② 조직적 공정성(organizational equity) 혹은 내부적 공정성(Internal equity)

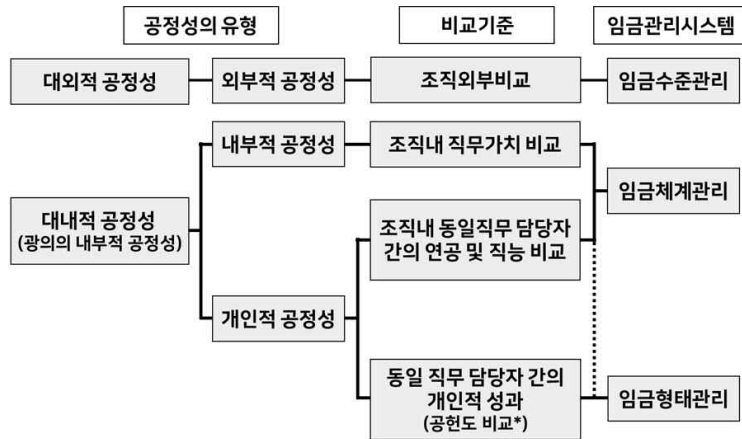
임금의 내부적 공정성(혹은 조직공정성)은 동일조직 내에서 상이한 직무를 담당하고 있는 종업원들이 받고 있는 임금에 초점을 둔 공정성을 말한다. 즉, 종업원들이 받고 있는 직무들의 상대적 가치에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성을 의미한다.

내부적 공정성은 종업원들의 일반적인 태도 즉, 조직 내부의 다른 직무로의 이동, 승진을 비롯한 종업원들 간의 협력적 태도와 조직몰입 등에 영향을 미친다.

③ 개인적 공정성(individual equity)

개인적 공정성은 종업원 공정성(employee equity)이라고도 하는데 동일 조직 내에서 동일 직무를 담당하고 있는 종업원들 간의 연공, 공헌, 성과수준 등과 같은 개인적 특성차이에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성을 의미한다. 개인적 공정성은 특히 종업원의 작업성과나 공헌에 대한 동기유발에 직접적 영향을 미친다.

3. 공정성의 유형에 따른 임금관리



* 성과만을 기준으로 기본급을 설정할 경우 임금체계관리에 포함하기도 함

(1) 임금수준관리

1) 의미

임금수준(pay level)이란 임금액의 크기를 나타내는 말로 종업원에게 지급되는 평균임금률을 의미한다. 즉, 임금총액을 종업원의 수로 나눈 1인당 평균임금액을 의미한다. 기업의 임금수준은 저렴한 노무비를 통해 제품시장에서의 경쟁력 확보하고 노동시장에서 경쟁력 있는 임금수준을 통해 유능한 인재 확보도 가능하

기 때문에 중요하다.

2) 특성

① 비교대상에 따른 공정성 유형: 조직외부와의 비교

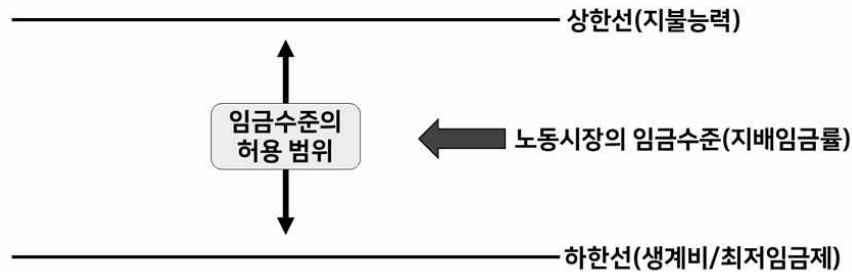
임금수준 관리는 외부의 다른 조직과 비교하는 것인데 일반적으로 동일지역 혹은 동일업종 기업을 비교하거나 경쟁관계에 있는 조직을 비교할 수도 있다.

② 목적: 임금의 총액 결정

임금수준 관리는 임금수준의 결정 기준을 설정하기 위한 것으로 3가지 기준이 있는 바. 기업의 지불능력, 생계비 수준 그리고 노동시장 임금수준 등을 들 수 있다.

③ 유형

◎ 임금수준 결정의 기본모형



① 임금수준의 상한선 즉, <지불능력>으로는 기업의 지불능력이란 노사가 생산활동으로 창출한 부가가치 중에서 기업이 임금으로 어느 정도까지를 지불할 수 있는가를 나타내는 말로서 기업이 안정적 성장을 지속할 수 있는 범위 내에서 임금으로 지불할 수 있는 기업의 재정능력을 의미한다. 기업의 지불능력을 파악하는 기준으로 생산성(productivity) 기준과 수익성(profitability) 기준의 두 가지를 들 수 있다. 생산성을 분석하는 것으로 물적 생산성, 부가가치 생산성 측정방법이 있으며, 수익성을 분석하는 것으로는 손익분기점과 원가구성 분석이 있다.

② 임금수준의 하한선으로는 <생계비>와 <최저임금제>가 있다. 종업원의 생계비는 임금수준의 하한선을 결정하는 기준이 되며, 정부는 근로자의 최소한의 생계를 유지하도록 하기 위해 최저임금을 법적으로 강제하고 있다. 즉, 보상을 '윤리적 거래'로 보았을 때(belcher) 노동을 제공하는 근로자가 시민으로서 더불어 같이 생활할 수 있는 수준의 보상을 할 것이 요구된다는 것이다. 생계비는 근로자의 생활을 보장해줌과 동시에 노동의 재상산이라는 측면에서 근로자가 양보할 수 있는 마지노선이라 할 수 있다.

③ 상한선과 하한선 사이에서 적정 임금수준이 결정되는데 이른 노동시장의 <지배임금률> 이라고 한다. 이는 보상을 '경제적 거래'로 보는 시각을 바탕으로 하고 있다(belcher). 즉 임금수준이란 노동시장에서 노동의 수요와 공급의 원칙에 따라 가격이 형성되며 이 가격이 공정한 것이라는 논리이다. 노동시장에서의 수요란 기업이 고용하고자 하는 근로자 수가 되며, 공급이란 노동력을 기업이 제공하고자 하는 근로자수가 된다. 지배임금률 또는 사회일반의 임금수준(사회적 균형)이란 동일지역 혹은 동일업종의 임금수준과의 균형을 의미한다. 지배임금률 파악을 위해서는 <임금조사(wage survey)>를 실시한다 임금조사는 다른 기업

들이 지급하는 임금에 대한 정보를 수집하고 판단하는 체계적 과정이다.

3) 기업의 경영전략

위와 같이 임금수준이 결정되면 기업의 임금전략이 도출되는데 ① 선도전략(lead strategic)은 노동시장에서 경쟁기업보다 더 높은 수준의 임금을 지급하는 고임금전략을 말하며, ② 동행전략(match strategic)은 경쟁기업과 동일한 수준의 임금을 지급하는 시장임금 전략으로 가장 일반적으로 사용되는 전략이며, 추종 전략은 경쟁기업보다 낮은 수준의 임금을 지급하는 저임금 전략 등이 있다. 서비스 업종에서 핵심인재 유인이 중요하다면 선도전략이 활용될 수 있으며, 제조업종에서 노무비 절감을 통한 제품시장에서의 경쟁력이 중요하다면 동행전략이나 추종전략이 사용될 수 있을 것이다.

(2) 임금체계 관리

1) 의의

임금수준관리에 의해 결정된 임금총액을 종업원들에게 공평하게 배분하는 방식의 문제와 관련된 것이다. 임금체계(wage structure)란 임금지급 항목의 구성내용 또는 개별 종업원의 임금을 결정하는 기준을 말한다. 즉, 임금체계는 임금제도를 선정하는 문제로 정해진 임금총액(또는 평균임금)을 사원들에게 어떤 기준으로 배분하는지의 문제이다. 임금항목을 공정하고 타당한 배분기준에 입각하여 구성함으로써 종업원들 간 공정한 임금격차를 유지하고 이를 통해 종업원들의 임금반족과 동기를 유발시키는데 그 중점이 있다. 배분 기준으로는 일반적으로 연공기준, 직무가치기준, 직무수행능력기준 등이 있다.

2) 특성

① 비교대상에 따른 공정성 유형: 조직내부와의 비교

이는 임금의 내부공정성(internal equity)과 관련이 있으며, 내부공정성이란 기업이 허용임금 총액을 종업원들에게 어떻게 배분하느냐에 관한 것이다. 임금배분기준을 종업원들이 공정하다고 생각하는 정도에 따라 임금제도에 대한 공정성과 임금만족이 결정된다. 내부공정성을 위해서는 합리적이고 객관적인 직무평가와 인사평가가 전제되어야 한다.

② 목적: 임금배분의 합리적 기준 설정

직무가치를 임금배분의 공정성 기준으로 삼는 것(직무급)은 주로 서양 선진국에서 널리 도입하고 있는 기준이다. 여기서 직무가치란 기업 내 존재하고 있는 직무들 간의 상대적인 가치를 말하며 여기서의 측정방법은 보통의 능력을 갖춘 종업원이 보통의 노력을 기울였을 때 달성한 개별 직무에서의 성과가 기업의 목표달성에 얼마나 더 공헌을 하느냐에 따라 가치가 차별화 된다. 따라서 보다 높은 가치를 수행하는 종업원에게 더 높은 임금을 지급해야 공정하다는 논리가 성립되는 것이다. 한편 임금배분의 기준을 종업원 가치로 하는 경우(속인급)는 종업원의 연공을 기준(연공급)으로 하느냐 직능 내지 역량을 기준(직능급)으로 하느냐로 구분된다.

③ 유형

① 연공급(seniority-based pay)

연공(seniority)은 종업원이 회사나 부서 또는 직무에 근무한 기간을 말한다. 연공급(seniority-based pay)은 연공서열형 임금 혹은 연공승급 임금이라고도 불리는데 임금을 종업원의 근속연수를 기준으로 차별화해서 결정하는 제도이다. 여기서 근속연수는 학력수준과 타 직장에서의 근무연수도 고려하는 것이 일

반적이다.

일반적으로 넓은 의미의 연공급은 우리나라나 일본처럼 입사 연령, 학력, 성별, 경력 등의 **속인적 요소**를 감안하여 **개인의 임금수준을 결정**하고 입사 후 **근속연수에 따라 임금수준을 결정**하는 **임금체계**를 말한다. 이를테면 특히 학력의 경우가 그러한데 대졸 신입사원은 고졸 신입사원보다 4년 더 근무한 것으로 간주하고 초임급을 높게 책정하고 그 이후부터는 근속연수가 높아짐에 따라 임금수준이 높아진다. 중도 채용자의 경우 입사전 직장경력, 연령, 시장임률 등을 고려해서 초임을 책정한다. 따라서 연공급은 근속연수, 연령, 학력, 경력 등의 속인적 요소에 따라 임금이 개별적으로 차이가 나므로 이를 <속인급>이라고도 한다.

② 직무급(Job-based pay)

직무급은 조직 내 직무들을 평가하여 **직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정**하는 임금체계이다. 즉, 직무의 중요도, 난이도, 책임도, 작업조건 등을 기준으로 각 직무의 상대적 가치를 평가하고 그 결과에 따라 임금을 결정하는 것이다. 이처럼 직무급은 **직무의 가치에 부합하는 임금을 지급**하여 **직무 간 공정한 임금격차를 유지**하는 것이 **임금배분의 공정성을 실현**한다는 논리에 바탕을 두고 있다.

연공급이 속인급으로 불리는데 반해 직무급은 근로자가 담당하는 직무를 객관적, 과학적으로 분석·평가하여 임금이 결정된다는 점에서 **직무중심형 임금** 혹은 **속직급**이라고도 불어진다.

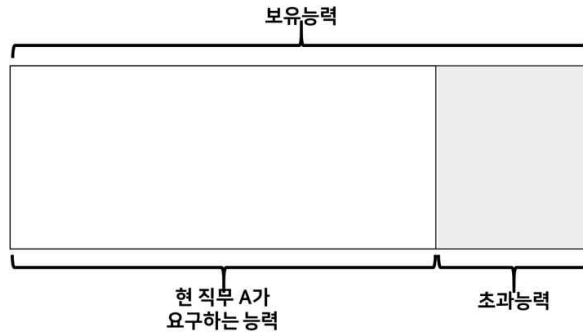
다시 말해 직무급은 해당기업에 존재하는 직무들을 평가하여 상대적인 가치에 따라 임금을 결정하는 임금제도이다. 직무가치가 높은 직무를 수행하는 종업원에게 직무가치가 낮은 직무를 수행하는 종업원보다 더 높은 임금을 주는 것이 공정하다는 논리이다. 직무급은 해당 직무의 가치를 기준으로 임금이 결정되기 때문에 ‘동일한 가치의 직무’를 수행하는 종업원들은 그들의 능력, 연공, 학력 등에 관계없이 ‘동일한 임금’이 지급되는 것이다.

③ 직능급

직능급은 종업원이 직무를 수행하는 데 요구되는 능력을 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다. 즉, 직능급은 종업원의 직무수행능력(직능)의 발전단계에 따라 일정 자격기준(직능자격등급)을 설정하고 이를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다. 연공급이 사람에 대한 임금이고 직무급이 직무에 대한 임금이라면 직능급은 일을 전제로 한 사람에 대한 임금체계로 근속연수, 학력 등의 연공적 요소와 직무적 요소를 절충한 임금제도라 할 수 있다. 직능급을 도입하기 위해서는 <직능자격제도>가 구축되어야 하며, 개인이 보유하고 있는 능력이 현재 수행하고 있는 직무가 요구하고 있는 능력보다 많을 때 직능급 도입 필요성이 요청된다.

개인의 능력이란 직무수행에 직접 필요한 보유능력과 잠재적으로 갖고 있는 잠재능력으로 구분할 수 있는데 직무에 발휘된 보유능력을 업적과 성과로 나타나지만 잠재능력을 측정하기가 어렵다. 이는 인사평가 시 그의 태도, 기능, 지식을 평가하여 그 결과를 보고 알 수 있다. 여기서 직능은 ① 지식의 전문성과 ② 다기능성 등 두 가지 속성을 가지고 있다.

◎ 직능의 인식범위



문제는 기술환경의 변화에 따라 직무가 변화하게 되는데 직무에 대처하기 위해 노력하는 것 보다 ‘역량 (Competency)’ 즉, 직무수행능력으로 직무의 개념을 대처하여 종업원의 능력신장을 꾀하는 것이다. 즉, 직능급이나 역량급은 직무급에서의 <경직성> 문제를 극복하는데 효과적이다.

(3) 임금형태관리

1) 의의

임금형태관리란 임금의 계산 및 지불방법에 관한 것으로 임금형태로는 시간급, 성과급 등이 있다. 학자들에 따라서 성과급을 임금체계관리에 포함시키기도 한다¹⁾. 임금형태의 관리는 한 사람에게 정해진 임금 총액을 언제 어떤 형태로 지급하는지의 문제로 작업시간에 따라서 시간급을 계산할 수도 있고, 지금까지의 성과가 많은 사람에게 보너스 형태로 성과급을 줄 수도 있다.

2) 특성

① 비교대상에 따른 공정성 유형: 조직내부와의 비교

임금형태는 대내적 공정성 중에서도 개인 공정성과 관련된 것으로 동일 조직 내에서 동일한 직무를 담당하고 있는 종업원 간의 성과수준, 공헌도 등의 차이에 따른 임금격차에 의해 지각된 공정성을 의미한다. 즉, 임금형태관리란 임금의 공정성 개념으로 볼 때 대내적 공정성 그 중 개인의 성과나 공헌도의 차이에 따라 임금을 차등지급하는 것이 공정하다고 보는 개인적 공정성 실현과 직접적으로 관련되어 있다.

② 목적: 임금산정의 기준 설정

임금형태관리란 임금산정의 기준을 설정하는 것으로 대표적으로 <시간>과 <성과>가 있다. 시간을 단위기준으로 임금을 산정하는 것을 시간급이라고 하고, 성과를 단위기준으로 임금을 산정하는 것을 성과급이라고 한다. 내부공정성을 위해서는 객관적이고 합리적인 성과측정이 가능해야 할 것이다.

③ 유형

① 시간급(time payment)

시간급은 근로자의 작업량이나 작업성가에 관계없이 단순히 근로시간을 단위로 임금액을 산정하고 지급하는 방식이다. 시간급은 근로자가 정해진 근로시간만 근무하면 임금을 정액으로 지급받을 수 있기 때문에 고정급 혹은 정액급이라고도 한다.

1) 박경규 교수님은 성과급을 임금체계로 분류하지만 3인공저를 포함한 대부분의 책은 임금형태로 분류함.

시간급은 근로시간의 단위 즉, 시간(hour), 일(day), 주(week), 월(month), 연(year) 등 단위에 따라서 시급제, 일급제, 주급제, 월급제, 연봉제 등으로 유형화할 수 있다. 대체로 하위직 직무일수록 시급제, 일급제, 주급제의 형태로 지급되고 상위직일수록 월급제와 연봉제의 형태로 지급된다.

② 성과급(output payment)

성과급은 개별종업원이나 집단이 수행한 노동성과나 업적을 기준으로 임금을 산정하여 지급하는 임금형태이다. 즉, 종업원이 특정 과업을 달성한 결과에 따라서 받는 변동 임금을 말한다. 성과급은 종업원이 달성한 성과의 크기를 기준으로 임금액을 결정하는 제도이다. 성과급의 적용단위가 개인인가 집단인가에 따라 크게 개인성과급제도(individual incentive plan)와 집단인센티브제도(group incentive plan)로 분류된다. 한편 개인성과급중에서도 객관적(objective) 성과가 아닌 주관적(subjective) 성과를 기준으로 지급되는 것을 메리트 제도(merit pay)라고 한다.

Ⅲ. <1-2문> 퇴직연금제도

1. 복리후생의 개념과 중요성

<1-1문>에서는 보상관리 중에서도 임금관리를 살펴봤다면 <1-2문>에서는 보상 관리 중 복리후생에 속한다. 복리후생(employee benefits and services)이란 종업원의 노동과 직접적으로 연결되지 않는 간접적 보상으로 기업이 종업원의 생활의 안정과 질을 향상시키기 위해 종업원과 그 가족에게 제공하는 직접적 보상인 임금 이외의 모든 보상과 서비스를 말한다. 즉, 복리후생은 기업이 종업원에게 은혜적으로 베푸는 부가급여(Fringe Benefit)로서의 성격을 갖는 것이다. 이와 관련하여 우리나라 고용노동부는 기업 내 복리후생을 “임금과 기본근로조건 이외에 추가적으로 기업 부담 하에 제공되는 편익”이라고 규정하고 있다(노동부, 1988).

그 중 법정 복리후생으로 퇴직연금제도는 기업이 종업원과 그 가족이 시민으로서 최저생활을 할 수 있도록 보장해주고 각종 사회복지 서비스를 최대한 제공해줌으로써 그 기업이 사회적·윤리적 책임을 다하는 유익한 기업으로의 이미지와 대외관계를 개선시킬 수 있다.

2. 퇴직연금제도

(1) 법정 복리후생

법정 복리후생은 국가의 사회보장정책의 일환으로 국가가 기업에 법률로서 실시를 강제함으로써 의무화된 복리후생을 말한다. 기본적으로는 종업원들의 안전 및 안정의 욕구 충족에 초점을 두고 종업원들이 직장이나 일상생활에서 당면하는 여러 위험들로부터 이들을 보호함으로써 최소한의 사회·문화적 생활을 유지할 수 있게 하는데 그 목적이 있다. 즉, 법정 복리후생은 국가가 기업 종업원을 보호하고 국가사회복지의 한 보조수단으로 법률을 제정하여 기업으로 하여금 강제적으로 도입하도록 한 것을 말한다.

(2) 퇴직금 제도의 의의와 기능

1) 의의

퇴직금 제도란 근로자가 일정기간 동안 해당기업에 근무한 후 퇴직할 때 기업이 근로자에게 일정액을 지급하는 제도를 말한다. 퇴직금은 연공주의 인적자원관리와 밀접한 관계가 있는데 연공급 임금체계하에서는 퇴직금제도를 통해 임금의 노동대가 원칙을 보완적으로 달성하고 근로자의 장기근속을 유도하는 효과가 있기 때문이다. 퇴직금의 지급방식은 퇴직금제와 퇴직연금제로 구분되는데 퇴직금은 일시금으로 근로자에

게 지급되는 방식이고 퇴직연금제는 연금형태로 지급되는 방식이다.

2) 퇴직금의 기능

퇴직금은 퇴직자의 소득보장으로 단기근속 퇴직자에게 실업급여 기능을 수행하고 특히 장기근속 퇴직자에게 노후생활을 보장해 주며 또한 이로써 노사관계 안정화에도 기여하는 기능을 수행한다.

(3) 퇴직연금제도의 도입배경

우리나라의 퇴직금 제도는 다음과 같은 몇 가지 문제점이 제기되었다.

- 1988년 국민연금과 1995년 고용보험의 도입과 연봉제의 확산, 빈번한 직장이동, 퇴직금 중간정산제 실시 등으로 기존 퇴직금제도의 노후소득보장과 실업급여 기능이 약화되고 있다.
- 기업의 연륜증가와 임금의 급격한 상승으로 기업의 퇴직금부담은 더욱 커지고 있고 특히 국민연금 및 고용보험의 도입으로 기업은 이중으로 인건비 부담을 지게 되어 퇴직금이 기업의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 지적되고 있다.
- 퇴직금 운영상 및 기업의 도산시 퇴직금지급 보장의 미흡 등의 문제점들이 노정되어 왔다.

2005년 이후 근로자퇴직급여보장법이 제정되어 전통적인 퇴직금제도를 대신해서 퇴직연금제도를 도입하여 운영하는 것이 가능하게 되었다. 퇴직연금제도가 도입된 가장 큰 이유는 퇴직금의 경우 퇴직금을 사내에 적립하도록 되어 있으나 실제로 이를 지키는 기업들이 많지 않았기 때문에 회사가 도산하는 경우 근로자가 퇴직금을 지급받지 못하는 문제점이 자주 발생하였기 때문이다. 이러한 문제를 해결하기 위해 임금채권 보장법이 만들어져서 최종 3년 치에 해당하는 퇴직금은 보장받을 수 있게 되었으나 근본적인 해결책이라고 보기는 어려웠다. 퇴직연금의 경우 퇴직금을 사외전문금융기관에 적립하고 운용함으로써 이 문제를 근본적으로 해결하는 데 도움이 된다. 또한 퇴직 시 일시불로 지급되는 퇴직금과는 달리 퇴직연금은 연금 또는 일시금의 형태로 지급되기 때문에 근로자의 필요나 선호에 따른 선택이 가능하다.

(4) 퇴직연금제도 의의

이에 퇴직금 제도의 대안으로서 퇴직연금제도가 2005년 법개정으로 통해 현행퇴직금과 동일한 가치를 지니는 제도로 시행되고 있고, 2008년 12월부터는 4인 이하 사업장에 확대 적용되고 있다.

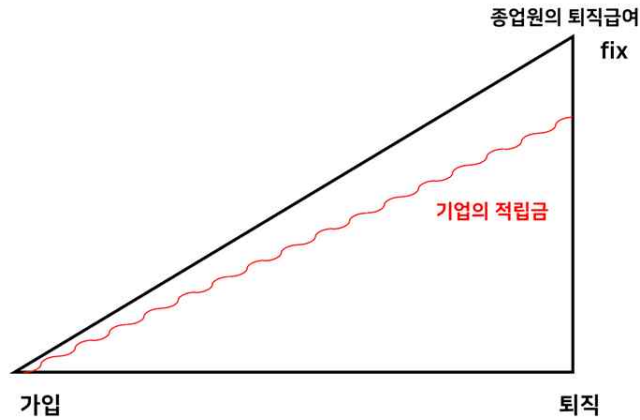
퇴직연금제도는 퇴직일시금을 연금으로 전환해 근로자의 안정적 노후생활 보장을 강화하고 기업이 퇴직금 부담을 합리적으로 관리할 수 있도록 근로자가 퇴직 후 받을 돈을 사용자가 정기적으로 일정액을 금융기관에 적립하고 운영하여 퇴직 후 연금형태로 지급하는 제도를 말한다.

(5) 퇴직연금제도의 형태와 특성

1) 확정급여형 퇴직연금제(defined benefit retirement pension plan:DB형)

① 의의

확정급여형은 현행 퇴직금처럼 퇴직 후 받을 연금을 퇴직당시의 평균임금 × 근속연수(노사합의로 증액가능)로 미리 확정해서 적립하는 방식이다. 즉, 노사가 사전에 퇴직연금의 수준을 확정하여 근로자가 퇴직할 시에 확정된 퇴직급여를 받는 것이다.



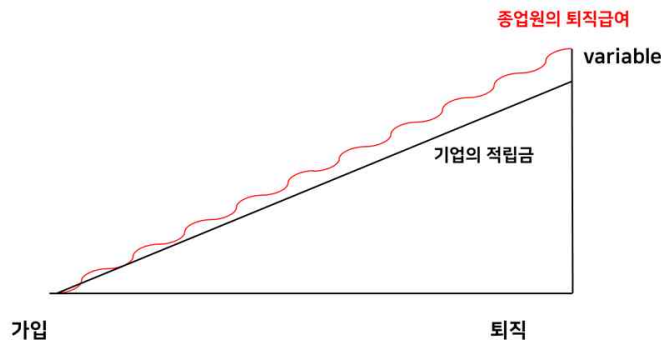
② 특성

확정급여형의 경우 이익이나 손실을 사용자가 부담하게 되며, 회사가 근로자의 퇴직금을 금융기관에 위탁해서 자금을 운용하며 적립된 자금의 운용결과에 따라 기업이 부담해야 하는 부담금이 증가하거나 줄어들 수 있다. 근로자의 입장에서는 동일하게 정해진 퇴직금을 지급받게 되는 것이므로 과거 퇴직금제도와 특별한 차이는 없으나 퇴직금이 회사 내에 적립되어 있지 않고 전문금융기관에 적립되어 있기 때문에 퇴직금을 지급받지 못할 위험이 크게 줄어들게 된다는 장점이 있다. 도산위험이 적고 정년보장 등 고용이 안정된 기업에서 선택하기에 적합한 유형이라고 할 수 있다.

2) 확정기여형 퇴직연금제(defined contribution retirement pension plan: DC형)

① 의의

확정기여형은 사용자가 근로자의 개인별 계좌에 매년 일정금액을 적립하면 근로자는 자신의 책임하에 주식 등 금융상품을 선택해서 운용하는 방식으로 미국의 401k(확정기여형 기업연금)과 유사하다. 즉, 회사는 근로자의 연봉의 1/12을 금융기관에 예치하고 근로자가 그 자금을 운용하여 퇴직시 적립된 금액을 연금이나 일시금으로 수령하게 된다.



② 특성

운용결과에 따라 근로자가 지급받게 되는 퇴직금의 크기가 달라지게 되며 운용을 잘하게 되면 확정급여형에 비해 더 이익을 얻을 수도 있지만 운용을 잘못하는 경우 확정급여형에 비해 더 낮은 금액을 지급받을 수 있다. 따라서 운용을 하는 근로자의 금융지식이나 운용을 대행하는 금융기관의 전문성에 따라 수령하는 퇴직금의 크기가 달라진다는 것이 확정급여형과 다른 중요한 차이이다. 확정기여형은 확정급여형과는 달리 정해진 사유를 만족시키는 경우 중도인출이 가능하다는 장점이 있다. 기업의 안정성이 크지 않아 체불위험이 있거나 연봉제를 도입해서 매년 퇴직금으로 산정되는 금액이 달라지는 경우나 직장이동이 빈번한 근로자의 경우에 적합하다.

3) IRP(individual retirement pension)

① 의의

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

② 특성

IRP는 종전 IRA(개인퇴직계좌, 상시근로자 340인 미만 사업장은 직장 이동시에도 퇴직후 연금으로 수령할 수 있도록 퇴직적립금을 누적하여 통산)가 변경된 것으로 DC형과 기본적으로 비슷하지만 퇴직급여 일시금을 수령하여 통산하는 기능 외에 가입대상이 확대되고(자영업자, 퇴직급여제도 미설정 근로자 등), 자기 부담으로 추가부담금을 납입할 수 있도록 하는 등 근로자의 노후생활보장 기능을 강화한 제도라는 특성이 있다.

(6) 퇴직연금 도입의 효과

기업 측의 효과는 첫째, 일시금에 비해 노후생활 불안을 해소시킬 수 있다는 안정감을 부여해 고용안정과 인재확보의 기능을 갖는다. 둘째, 정년퇴직 시 연금수급으로 노후생활이 보장되므로 퇴직을 순조롭게 유도할 수 있다. 셋째, 장래 지급할 연금기금을 장기저리로 활용하여 종업원의 복리후생시설에 투자할 수 있다. 넷째, 일시에 큰 금액을 지출하지 않아도 되므로 기업의 자금운용이 원활하게 된다.

종업원 측에는 첫째, 공신력 있는 기관에 사외적립이 되는 것이므로 수급권이 확보된다. 둘째, 세제의 혜택을 받게 된다는 장점이 있다.

<1문 끝>

[문제 2] 미국에서 처음 개발된 참가형 성과배분제도는 집단보너스제도에 경영참가를 결합한 것이다. 다음 물음에 답하십시오. (25점)

물음 1) 참가형 성과배분제도의 의의와 특성을 설명하십시오. (7점)

물음 2) 참가형 성과배분제도의 3가지 플랜유형을 각각 비교 설명하십시오. (18점)

<2문>

<2-1문> 참가형 성과배분제도의 의의와 특성

I. 참가형 성과배분제도의 의의

참가형 성과배분제도는 경영참가 중에서도 성과참가를 의미하는 것으로 경영의 성과를 임금 이외의 형태로 피고용자에게 배분하는 제도를 의미한다. 즉, 성과배분은 근로자가 기업의 성과를 향상시키기 위해 필요한 노력에 따라 발생한 이익을 근로자에게 금전적인 형태로 배분해주는 제도로 scanlon plan, Rucker plan, Improshare plan이 있다. 이는 집단인센티브제도로써 개인인센티브제도에서의 협업 부족, 경쟁심

화로 인한 소외현상을 극복하는 효과는 물론 경영참가 제도로서 노사 관계를 안정화시킴으로써 생산성과 능률을 증진시키는 효과가 있다.

II. 참가형 성과배분제도의 특성

1. McGregor의 Y이론에 입각한 경영관리

20세기에 이르러 <직무간 상호의존성>이 증대되어 집단 내 구성원간 상호협력관계의 유지가 중요시되고 개인별 공헌도의 정확한 측정이 어렵게 되었다. 또한 행동과학의 발전은 경영관리사고에 있어서 McGregor의 Y이론에 입각한 새로운 인간관을 낳게 하였고, 개인성과급제도가 지닌 약점을 극복하기 위해 집단성과급제가 도입되었다. 즉, 참가형 성과배분제도는 Y론에 입각한 경영관리로 종업원에게 권한을 위임하고 자율을 부여하는 등 종업원의 장기적 활용에 집중한다는 특징이 있다.

2. 협력적 노사관계 추구

참가형 성과배분제도는 경영성과를 종업원의 집단적 노력의 산물로 보아 이익을 포함한 각종 경영성과의 배분에 종업원을 참여시키는 것이 가장 큰 특징이다. 즉, 성과배분제도는 창출된 경영성과를 노사 공존경영을 목표로 노사 간에 적절히 배분하는 제도이다. 공통된 이해관계(interest)를 바탕으로 협력적 노사관계를 추구한다는 점에서 특징이 있다.

3. 개인성과급제도의 한계 극복

개인성과급 하에서 나타나는 종업원들 간 인간관계 훼손으로 인해 협동심이 떨어질 가능성이 있기 때문에 집단을 대상으로 보상함으로써 공동체의식을 제고시키는 데 있다. 또한 개인의 성과가 독립적이지 못하고 여러 명이 공동으로 수행하거나 직무들 간 상호연관성이 높을 때, 현실적으로 개인의 성과를 측정하기가 어렵기 때문에 집단의 성과를 기준으로 하는 집단성과급은 성과측정의 객관성을 높일 수 있다.

4. 직장생활의 질(QWL) 제고

참가형 성과배분제도는 경영참가 제도의 한 유형으로 <내재적 욕구> 충족을 위한 QWL(Quality Of Work Life) 제고에 기여할 수 있다. 즉, 권한을 위임하고 의사결정을 참여하는 과정에서 근로자의 상위욕구 충족이 가능하다는 특징도 있다.

III. 직접참가제도 중에서도 <이익참가>에 해당하는 성과참가제도

경영참가제도는 크게 근로자가 경영에 참가하는 방식에 따라 간접참가인 자본참가와 직접참가인 이익참가와 의사결정 참가제도가 있는 바, 참가형 성과배분제도는 직접참가에 해당하는 제도로 크게 기업이윤의 일정 몫을 종업원에게 분배해주는 이윤분배제도(profit sharing plan)과 생산성 향상이나 노무비 감소를 통한 금전적 이득(절약분)을 사용자와 종업원 간에 배분하는 생산성 이득배분제도(gain sharing plan)가 있다. 이하에서는 후자에 해당하는 scanlon plan, Rucker plan, Improshare plan을 비교하여 서술하도록 하겠다.

<2-2문> 참가형 성과배분제도의 3가지 플랜유형의 비교

I. 생산성 이득 분배제도로서 참가형 성과배분제도

앞서 설명했듯이 집단인센티브제도면서 성과참가제도로서 성과배분계획은 업적치와 수익치 중심으로 근로자에게 인센티브를 지급하는 것으로 조직이 절감한 비용에 따라 성과급을 산정하는 비용절감배분제(cost saving plan)이다. 생산성 이득 분배제도는 생산성 향상을 통한 조직의 성과개선뿐만 아니라 근로생활의 질을 향상시키는 방안으로서도 관심이 집중되어 그 실시가 급격히 증가하는 추세이다.

즉, 기업의 이윤(profit)은 총매출(toal sales)에서 총비용(total cost)을 뺀 것으로 이윤을 배분하는 것이 profit sharing이며 생산성 향상이나 노무비 감소를 통한 절약분을 노사간 배분하는 제도가 gain sharing 이다.

II. 참가형 성과 배분제도의 개념과 특징

1. 스캔론 플랜(Scanlon plan)

(1) 개념

생산성 향상을 노사협조의 결과로 보고 총매출액에 대한 노무비 절약분을 인센티브 임금 즉, 상여금으로 종업원들에게 배분하는 비용절감 인센티브 제도이다. 종업원의 참여의식을 고취시키고 그들의 지식과 아이디어를 충분히 활용할 수 있는 참가시스템으로서 새로운 형태의 제안제도와 기업 성과를 종업원과 합리적인 기준에 따라 공정하게 배분하는 상여금제도를 양대 지주로 운용되고 있다.

(2) 특징: 종업원 참여제도

스캔론 플랜은 협력과 팀워크에 초점을 둔 공개적 집단제안제도를 채택한다. 집단제안제도는 하위수준의 생산위원회(production committee)와 상위수준의 심사위원회(screening committee)가 모체가 되어 운영된다. 제안은 종업원측 생산위원회의 위원을 통해 생산위원회에 제출되고 채택되면 바로 실시할 수 있게 된다. 채택되지 않은 제안은 심사위원회에 회부되어 심사를 받아 승인되거나 기각된다.

2. 럭커플랜(Rucker plan)

(1) 개념

럭커플랜은 기업이 창출한 부가가치에 인건비가 차지하는 비율을 기준으로 배분액을 결정하는 제도이다. 럭커(Rucker)는 기업의 부가가치에 차지하는 인건비의 비율이 거의 일정함을 발견하였다. 즉 기업이 주어진 인건비로 평시보다 더 많은 부가가치를 창출하였을 경우 이 부과된 부가가치를 노사협동의 산물로 보고 기업과 종업원 간에 배분하는 것이다.

(2) 특징

생산제품의 시장상황을 반영하기 때문에 매우 합리적인 제도이지만, 배분액의 계산시 표준생산성 내지 부가가치 노동분배율에 대한 과학적인 근거를 찾는 데 한계가 있다. 스캔론 플랜이 노무비 절감에 한정해서 인센티브를 제공하는 반면 럭커플랜은 노무비뿐 아니라 원재료비 및 기타 비용의 절감에 대해서도 인센티브를 제공한다. 따라서 원재료비 구성비가 높고 품질에 대해서 종업원이 관심을 가져 원가가 절감될 수 있는 상황에서는 스캔론 플랜보다 럭커플랜이 경영자에게 보다 유리한 제도라고 할 수 있다.

3. 임프로쉐어 플랜(improshare plan)

(1) 개념

임프로쉐어는 공유를 통한 생산성향상(Improved Productivity Through Sharing)의 축약어로 엔지니어였던 미셸 페인(Fein)에 의해 만들어진 제도다. 이 제도에서는 하나의 제품을 생산하기 위해 필요한 표준적인 시간을 설정한 후 이 시간보다 빨리 제품을 완성하는 경우 그로 인한 시간단축분을 금전으로 환산하여 노사간에 절반씩 나누어 가지면 된다. 구성원들이 열심히 노력하거나 효율적으로 일해서 소요시간을 단축하게 되면 그만큼 생산성이 향상되기 때문에 그 과실을 배분하는 것이다.

(2) 특징

임프로슈어 플랜은 단위당 소요되는 표준노동시간과 실제노동시간을 비교하여 절약된 노동시간을 노사가 각각 50:50의 비율로 배분하는 제도로서 이 제도는 종업원 참여가 결여되어 있고 산출물 가치보다는 물적 생산성이 기초를 두고 산업공학적 관점에서 보너스 공식을 산정한다는 점이 특징이다.

Ⅲ. 참가형 성과배분제도의 비교

1. 공통점

위에서 서술한 세 가지 제도는 집단성과배분제의 유형으로 생산성 향상을 위한 경영참가제도라는 측면에서 공통점이 있다. 위와 같은 성과배분제도는 생산성 향상을 비롯해서 원가절감, 종업원의 만족과 협력의 증대, 결근률과 이직률 하락, 노사관계 개선, 품질향상, 기업분위기 개선 등의 경영성과 증대를 가져온 것으로 밝혀졌다. 그러나 무임승차현상이나 열심히 일하는 직원의 불만이 나타날 수 있다.

2. 차이점

(1) 보너스 산정기준

보너스 산출을 위한 기본공식이 스켈론 플랜은 노무비 대비 '총매출액'을 기준으로 하지만 렉커플랜은 노무비 대비 '부가가치'를 기준으로 한다. 한편 임프로슈어 플랜은 표준작업시간과 비교한 절약작업시간을 기준으로 한다. 즉, 보너스 산정기준에 따라 각 제도가 추구하는 목표가 다른데 스켈론 플랜과 렉커플랜은 비용감소에 초점을 두고 임프로슈어는 Taylor의 산업공학관점에 기반하여 업무수행방식에 있어 가장 효율성을 추구하는 제도다.

(2) 제도의 사용 목적

스켈론 플랜은 노무비 절감에 한정해서 인센티브를 제공하는 반면 렉커플랜은 노무비뿐 아니라 원재료비 및 기타 비용의 절감에 대해서도 인센티브를 제공한다. 따라서 원재료비 구성비가 높고 품질에 대해서 종업원이 관심을 가져 원가가 절감될 수 있는 상황에서는 스켈론 플랜보다 렉커플랜이 경영자에게 보다 유리한 제도라고 할 수 있다. 한편 임프로슈어는 산출물 보다는 물적 생산성에 기초를 둔 제도로서 품질보다는 업무의 효율적 방식이나 근로조건의 표준화 등에 관심이 있을 경우 사용이 적합하다. 특히 새로운 기계나 자본, 기술 도입 시 쉽게 적응할 수 있다는 장점이 있다.

(3) 종업원 참여의 정도

스켈론플랜은 종업원 참여제도로 생산위원회와 조정위원회를 모두 두고 있지만, 렉커플랜은 조정위원회만 두고 있어서 참여제도로서의 중요성은 스켈론 플랜보다 떨어진다. 한편 임프로슈어도 종업원 참여제도가 결여되었다는 특징이 있기 때문에 스켈론 플랜이 종업원 참여에 기반한 제도로 경영참가제도로서의 성격이 가장 강한제도라고 할 수 있다.

(4) 배경이론

스켈론플랜은 집단 단위의 보너스제도와 종업원참여제도가 결합된 조직개발기법으로 그 이론이 되는 배경이 '조직개발 이론'이지만, 렉커플랜은 경제학자인 Rucker가 제안한 제도로서 노동시장을 둘러싸고 일어나는 고용량과 임금수준 그리고 고용여건 등에 관한 선택에 영향을 주는 요인에 대해 연구하는 '노동경제학'이 배경이론이다. 한편 임프로슈어플랜의 배경이론은 산업공학으로 조직의 효율성을 보다 직접적으로 측정하는데 목적이 있다.

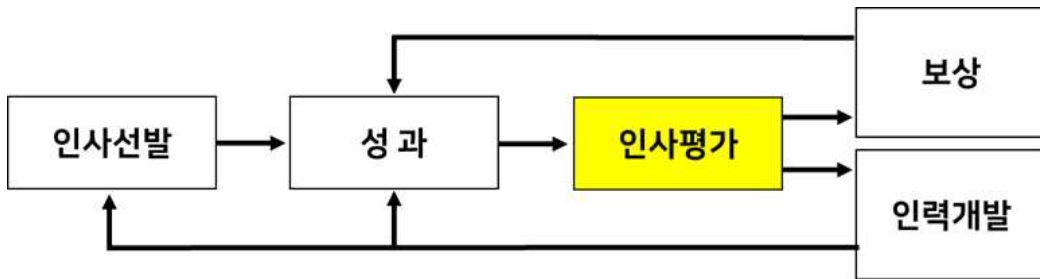
(5) 배분비율

회사와 종업원의 보너스 분배비율이 스킵론 플랜은 75:25(3:1)이지만, 렉커플랜과 임프로췌어플랜은 50:50(1:1)로 분배한다는 점에서 차이가 있다.

[문제 3] 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)

I. 인사평가의 개념과 중요성

인사평가(performance management)란 조직구성원이 조직체 목표달성에 얼마나 기여하고 있는지를 평가하는 인적자원관리 기능으로서, 구성원의 업적과 잠재력 혹은 능력과 자질을 조직에 대한 유효성 관점에서 장기적으로 검토 및 평가하여 이들의 가치를 조직적으로 결정하고자 시행하는 제도이다. 인사평가는 구성원의 보상(reward)과 동기부여 그리고 능력개발에 결정적인 역할을 하며 나아가 전략적 인적자원관리에도 많은 영향을 준다. Michigan Approach에 따르면 인사평가는 보상과 개발을 위한 문지기(gatekeeper) 역할을 수행한다. 즉, 인사평가를 통해서 공정한 보상관리와 효과적 인적자원개발이 가능하기 때문에 중요하다.



그러나 인사평가 시에 평가자는 ‘인지적 인색자(Cognitive Misers)’로 상당히 제한된 몇 안되는 정보로 평가하는 과정에서 오류가 발생할 수 있다. 이러한 평가오류는 인사평가에서의 <신뢰성(reliability)>을 저하시키기 때문에 평가오류를 인지하고 관리할 필요가 있다.

II. 인사평가지 나타나는 오류

1. 평가오류의 개념

평가오류란 앞서 설명했듯 평가자의 인지적 편견(bias) 등으로 인해 정확한 평가를 방해하는 것으로 신뢰성을 저하한다는 가장 큰 특징이 있다. 신뢰성이란 성과측정에 있어서 결과치의 일관성(consistency) 또는 안정성(stability)을 나타내는 지표이다. 즉, 신뢰성(reliability)이란 측정하고자 하는 평가내용(항목)이 얼마나 정확하게 측정되어졌느냐에 관한 것으로 인사평가의 측정항목들은 평가자와 측정시기에 관계 없이 결과가 일정하도록 설계되어야 한다. 신뢰성은 인사평가에서 나타나는 전형적인 오류 때문에 문제가 되는데 인사평가 시 나타나는 전형적 오류로는 다음과 같은 것들이 있다.

2. 평가오류의 유형

(1) 관대화 경향(오류)(leniency tendency(error))

1) 개념

관대화 경향(leniency error)은 피평가자의 능력이나 성과를 실제보다 더 높게 평가하는 것을 말한다. 이는 항상오류항상오류(Constant error)로 특정 평가자가 다른 평가자들에 비해 피평가자들에게 언제나 높은 점수 혹은 언제나 낮은 점수를 주는 평가오류를 의미한다. 관대화 경향과 반대로 평가점수 분포가 낮게 나타나는 것을 가혹화 경향(harsh tendency)이라고 한다.

2) 오류의 원인

관대화경향이 나타나는 원인으로는, 첫째 부하를 나쁘게 평가하여 대립할 필요가 없다는 것, 둘째 자기 부하를 타부문의 종업원에 비하여 승진에 유리하게 하기 위한 것, 셋째 나쁜 평가가 곧 평가자 자신의 책임으로 간주될 수 있다는 점 등을 들 수 있다.

3) 극복방안: 정교한 평가방법의 사용

평가자의 의도적인 주관적 평가로 인한 오류를 이를 수정하는 데 매우 많은 노력이 요구된다. 결국 오류를 '최소화'시키는 방향으로 노력해야 한다. 이러한 오류들은 평가방법을 보다 정교하게 함으로써 줄일 수 있다. 즉, 평가자의 의도가 상대적으로 덜 개입되는 상대평가를 사용하는 등의 노력이 필요하다.

(2) 편견(bias)

1) 개념

상동적 오류(stereotyping)란 특정한 사람에 대해 갖고 있는 평가자의 지각에 의해 나타난다. 즉, 상동적 오류라고도 하는데 평가자의 경험을 통해 스테레오타입이 만들어지고 스테레오타입과 한 요소라도 비슷한 사람이 생기면 그 사람에게 즉시 그러한 스테레오타입으로 판단하는 것이다. 이 용어는 미국의 사회학자인 월터 리프만이(1992) 인쇄업에서 가져온 용어로, 인쇄업에서 스테레오타입이란 같은 텍스트를 반복해서 찍어낼 때 사용되는 금속 조판이다. 즉, 스테레오타입이란 어떤 특정한 대상이나 집단에 대하여 대부분의 사람들이 공통적으로 가지는 비교적 고정된 견해와 사고로 고정관념이라고 번역된다.

2) 오류의 원인: 휴리스틱(Heuristic)

휴리스틱은 Kahneman과 Tversky가 주장한 것으로 휴리스틱이란 사람들의 의사처리 과정을 줄이기 위해 사용되는 경험규칙이나 지름길을 의미한다. 즉, 평가자가 신속하게 평가할 수 있다는 장점이 있으나 평가 오류가 나타날 수 있다는 가장 큰 문제가 있다. 사람은 다른 사람을 평가하는 과정에서 스키마(Schema)를 활용하게 되는데 스키마란 일련의 서로 관련되는 사건, 사물, 사람의 덩어리로 조직화된 그림이다. 즉, 스키마는 간편하지만 오류를 낳을 수 있어 문제가 된다.

3) 극복방안: 객관적 정보의 제공

편견은 앞서 설명한 관대화 경향과 같이 <평가자의 의도적인 주관적 평가>로 상대평가를 사용하여 줄일 수 있겠으나 편견은 평가자의 경험에 기반한 <주관적 정보>에 의한 평가이기 때문에 <객관적 정보>를 활용하여 평가하는 오류 극복 방안이 요청된다. 특히 과학적 데이터, 통계, 사실에 기반하여 의사결정을 내리는 <증거기반경영(evidence-based management)>을 활용하거나 완전히 모르는 상태에서 다시 생각하는 <Zero-based Thinking>을 활용할 수 있다.

(3) 대비(대조)오류(contrast error(s))

1) 개념

대비오류(contrast)는 평가자가 피평가자 여러 명을 평가할 때 우수한 피평가자 다음에 평가되는 보통 수준의 피평가자를 실제보다 낮게 그리고 낮은 수준의 피평가자 뒤에 평가되는 보통 수준의 피평가자를 높

게 평가하는 경우를 말한다.

2) 오류의 원인

대비오류는 평가자 자신이 인지 못하는 오류로 실수에 기인한 오류다. 특히 대비오류는 주변인의 영향으로 평가가 달라지는 것인데 주변인이 고성과자 혹은 저성과자로 구성될 경우 평가자도 인지 못하는 오류가 나타날 수 있다.

3) 극복방안: 평가자 교육(rater training)

평가자 자신이 인지 못하는 오류들은 제도(방법)의 개선과 아울러 평가자 교육(rater training)을 통해서 상당한 극복이 가능하다. 평가자 교육의 가장 기본적인 목표는 평가에서의 오류를 줄이고 평가의 정확성을 증가시키는 것이다. ① 평가자가 평가오류를 알게 하여 평가자들이 오류를 최소화할 수 있는 전략을 개발하도록 하는 RET(Rater Error Training; RET), ② 평가차원에서 정확성을 증가시키기 위해서 직무수행을 평가할 때 공통적으로 참조하는 기준(즉, 틀)인 모범적인 평가 실례를 평가자에게 제공하는 FOR(Frame-of-reference:FOR) 등을 활용할 수 있다.

Ⅲ. 평가오류의 비교

1. 평가자의 의도 개입 여부

관대화 경향과 편견은 평가자의 의도에 따른 주관적 평가에 속하는 바, 관대화 경향은 평가자가 피평가자를 좋게 평가하려는 의도를 가진 것이고, 편견은 피평가자가 속한 집단의 특성을 근거로 유리하게 혹은 불리하게 판단하려는 의도를 가지고 평가하는 것이다. 그러나 대비오류는 평가자가 인지 못하는 한계에 해당한다.

2. 지각오류에 영향을 미치는 요인

위에서 서술한 세가지 오류는 지각오류에 해당하는 바, 지각에 영향을 미치는 요인이 다르다. 관대화 경향과 편견은 지각의 주체 즉, 평가자의 경험이나 관심에 따라 영향을 미칠 수 있으며 대비오류는 지각의 상황 즉, 주변인의 상황이 영향을 주게 된다.

3. 평가오류 방지를 위한 대응방안

관대화 경향이나 편견은 평가자의 의도가 상대적으로 덜 개입되는 상대평가를 사용하면 오류를 줄일 수 있겠으나, 평가자 자신이 인지하지 못하는 오류로 대비오류는 제도 개선과 더불어 평가자 교육(rater training)이 필요하다.

<3문 끝>