

제27회 공인노무사시험	담당: 최중락 강사
인사노무관리론	기출문제 및 예시답안

제1문. 성과관리(performance management)에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음 1) 성과관리의 목적 3가지와 효과적인 성과관리 운영을 위한 기준 5가지에 관하여 각각 설명하시오. (20점)

물음 2) 효과적인 성과관리를 위한 프로세스, 평가자의 역할, 평가결과의 활용방안에 관하여 각각 논하시오. (30점)

물음 1)에 관하여

I. 성과관리의 개념

인사평가는 전통적으로 과거의 실적이나 인적특성에 따라 서열이나 우열을 판정적인 태도로 비교·추정하는 것이 일반적이었다. 하지만 최근에는 각 직무담당자의 성과를 평가함과 동시에 그가 지닌 잠재적 능력 및 개발 가능성에 초점을 둬으로써 평가를 구성원에 대한 동기부여의 수단으로 활용하는 동시에 목표달성을 위한 종합적인 통제의 한 과정으로 활용하게 되었다. 이러한 관점에서 최근에는 ‘평가관리’라는 용어 대신 성과관리(performance management)라는 용어를 사용하는 경향이 있다. 이는 개별 구성원의 성과가 팀/조직의 성과에 기여할 수 있는 방향으로 전개되도록 하는 과정관리 프로세스를 의미하며, 단순한 평가의 의미를 넘어서는 전략적 인사관리의 핵심기능이라 할 수 있다.

II. 성과관리의 3가지 목적

성과관리는 전략적, 관리적, 개발적 목적을 가진다. 조직차원의 목표달성을 위해 구성원이 얼마나 노력하는지의 여부는 전략적 목적과 관련이 깊으며, 보상지급에 초점을 둔다면 주로 관리적 목적에, 교육훈련에 초점을 둔다면 주로 개발적 목적에 집중하게 된다. 이는 개인을 대상으로 하는 인사고과와 팀을 대상으로 하는 집단평가에 공히 적용되는 것이다.

1. 전략적 목적(administrative purpose)

인사평가는 개인과 팀의 활동들이 조직목표와 전략적 방향에 연계되고 있는지를 확인할 수 있는 도구이며, 궁극적으로는 조직의 사업전략이 요구하는 핵심직무와 활동들을 개인과 팀이 잘 수행할 수 있도록 독려하는 기능을 수행한다.

2. 관리적 목적(administrative/evaluating purpose)

이는 인사관리시스템의 한 하위요소로서 성과관리가 갖는 피드백 루프(feedback loop) 기능이라 할 수 있다. 인사평가를 통해 조직은 구성원(또는 구성집단)의 상대적 가치를 결정할 수 있다. 이를 통해 조직은 적합한 능력을 갖춘 인재를 발굴하여 적재적소에 배치할 수 있으며, 인사평가의 결과와 채용시험 및 승진과의 비교를 통해서 이들 인사기능의 타당성을 측정·검토하는 데도 사용할 수 있다. (예를 들어 선발시험에서 높은 성적을 얻어 입사한 직원의 인사고과 점수가 낮다면 선발시험이나 평가시스템 둘 중 하나에 문제가 있음을 뜻한다. 이처럼 평가관리는 제대로 수행될 경우 타 인사기능의 타당성을 검토하는 도구로 사용할 수 있다.) 또한 인력감축의 필요성이 제기될 때 기준근거로서 활용될 수도 있다.

3. 개발적 목적(developmental purpose)

성과관리는 인적자원개발을 위한 계획활동으로서의 역할을 수행한다. 평가과정을 통해 종업원이 조직목표의 달성을 위해 어느 정도의 노력을 기울이는지를 알 수 있기에, 인사평가는 종업원에게 업무의 방향을 명확히 제시해 준다. 또한 종업원의 능력과 업적을 합리적으로 판단하여 장기적인 인력개발에 필요한 양적·질적 자료를 제공받을 수 있으며, 공정한 처우를 제공함으로써 의욕향상과 업무태도 향상에 기여한다. 그리고 종업원의 강점과 약점을 파악함으로써 코칭활동과 경력개발계획 수립에도 기여한다.

III. 효과적인 성과관리 운영을 위한 기준

성과관리제도가 본래 추구하는 목적(종업원의 능력개발 및 경영관리에 활용)을 제대로 수행하는 동시에 사회적인 정당성(legitimacy)을 얻기 위해서는 다음의 몇 가지 사항들에 유의해야 한다. 이들 사항은 인사평가가 제대로 이루어졌는지를

검증하는 기준인 동시에, 효과적인 인사평가가 갖추어야 할 요건이기도 하다.

1. 신뢰성(reliability)

이는 측정하고자 하는 내용이 얼마나 정확하고 제대로 측정되었는지와 관련된 개념이다. 동일한 평가대상에 대해 측정시점마다, 그리고 평가자(측정자)마다 각기 다른 평가결과가 도출된다면 인사평가의 신뢰성은 낮아질 것이다.

신뢰성 저하의 가장 큰 원인은 평가오류이며, 이는 주로 평가자의 편견이나 무지로 인하여 발생하게 된다. 대표적인 평가오류로는 항상오류(관대화, 가혹화, 중심화 등), 상동오류, 후광효과, 연공오류, 유사성오류, 2차 평가자 오류 등이 있으며, 이의 극복을 위해서는 평가자에 대한 지속적 교육과 평가과정 자체에 대한 평가 등이 요청된다.

2. 타당성(validity)

이는 평가내용(평가항목 및 기준)이 평가의 목적을 얼마나 잘 반영하고 있는지를 의미한다.

일반적으로 종업원이나 팀을 평가함에 있어서는 잠재능력, 성과(공헌도), 적성, 직무행동 및 그 결과 등을 종합적으로 보게 된다. 하지만 종합평가내용을 특수한 목적이나 의사결정에 활용하게 되면 왜곡이나 오류가 발생하게 된다. (예를 들어 승진의사결정에서 가장 중요한 요소는 잠재능력이나 적성이 되지만, 현재의 직무성과나 직무행동까지 반영하여 평가하게 된다면 실제 승진한 뒤의 상위 직급에서는 필요하지 않은 요소가 평가에 영향을 미칠 가능성이 높다.)

따라서 평가의 타당성 제고를 위해서는 해당 평가목적을 실현하는데 있어 가장 필수적이고 핵심적인 요소들을 우선적으로 고려하되(직접적 자료), 나머지 평가항목들은 보조적으로 고려(간접적 자료)하는 등의 노력이 필요하다.

3. 수용성(acceptability)

이는 평가제도에 대해 구성원들이 이를 합당한 것으로 받아들이고 정당한 제도라 믿으며, 평가의 공정성과 그 활용목적에 대해 전적으로 신뢰하는 것을 말한다. 수용성은 평가제도가 공정하고 객관적이며, 평가(evaluation)나

개발(devepolment) 이외의 특정한 다른 목적(예, 정리해고)을 가지고 있지 않다는 점이 피평가자에게 알려질 때 비로소 확보될 수 있다.

평가제도의 수용성을 높이기 위해서는 평가상당제도의 시행을 통한 종업원과의 활발한 의사소통과 평가제도에 대한 교육, 평가항목 설정에 있어서 구성원의 참여 확대 등이 필수적으로 요청된다.

4. 실용성(practicability)

이는 평가제도의 도입 및 운영 비용보다 그로 인하여 얻는 효익이 더 큰 것을 말한다. 평가제도의 실용성이 제고되기 위해서는, 우선 한 작업집단이나 직무단위에서 종업원의 성과차이가 유의미한 수준에 도달해야만 하고, 평가자가 이해하기 쉬운 것이어야 하며, 평가비용의 개발비나 운영비가 과도해서는 안 된다.

(이하에서는 3개 중 1개만 서술하면 됨. 가급적 전략부합성을 적는 것이 좋을 것이라 생각됨)

5. 전략적 부합성(strategic congruence)

이는 평가제도가 조직의 전략과 목표 그리고 조직문화에 적합한 업무성과를 이끌어 내도록 이루어지는 것을 의미한다.

6. 구체성(specificity)

이는 피평가자가 평가측정이 기대하는 행동이나 업적 그리고 그 기대를 충족시키기 위해서 구체적으로 어떻게 해야할지에 대해 알려주는 정도를 가리킨다.

7. 민감성(sensitivity)

이는 평가도구가 해당 측정대상에 대해 높은 수치를 기록하는 사람과 낮은 수치를 기록하는 사람간의 차이를 충분히 차별적으로 인식할 수 있는 것을 의미한다.

8. 적법성(legality)

이는 평가제도가 종업원의 개인적인 권리나 삶의 질 및 노동생활과 관련한 법적 요건을 침해하지 않는 것을 의미한다. 앞서 언급된 모든 조건을 충족하는 평가제도라 하더라도 적법하지 않으면 시행이 불가능하다.

물음 2)에 관하여

I. 효과적인 성과관리 프로세스

성과관리 시스템은 다음의 세 단계로 이루어진다.

(더 많은 단계로 서술도 가능합니다. 미국의 Noe 교수저에서는 6-7단계로도 소개하고 있습니다)

첫 번째 단계는 성과측정요소의 규명이다.

여기서는 무엇을 성과로 볼 것인지, 그리고 성과의 어떤 측면이 중요하고 또 평가되어야 하는지를 밝힌다.

두 번째 단계는 실제로 평가 및 판단을 실시하는 과정인 인사고과(performance appraisal)의 수행이다.

마지막 세 번째 단계는 성과피드백의 절차이다.

이는 인사고과의 결과를 여러 의사결정(예, 교육훈련, 보상지급 등)에 활용하는 단계이다.

아무리 합당하게 이루어진 평가라 하더라도 대부분의 피평가자는 자신을 과대평가하고 있는 경우가 많기에 좋지 않은 평가결과를 받아들이려 하지 않는 경향을 보인다. 따라서 평가결과를 구성원에게 피드백하는 과정에서는 평가의 근거자료, 평가도구와 평가방식 등에 관한 정보를 함께 제공해야 하며, 결과의 수용성을 높이기 위한 평가상담을 병행할 필요가 있겠다.

II. 평가자의 역할

1. 평가피드백의 제공

평가의 가장 중요한 역할 중 하나는 전술한 바와 같이 성과에 대한 피드백 기능이다. 따라서 평가자가 수행하는 제1의 역할 역시 피평가자에 대한 평가피드백의 제공이라 할 수 있다. 업무수행 결과 평가자가 제공할 수 있는 피드백에는 통제적 측면과 정보적 측면이 존재한다. 전자는 업무수행의 독려 내지는 압박을 뜻하며(예, “수고했습니다. 이 정도는 당연히 해야지요”) 후자는 역량의 인정과 칭찬을 뜻한다(예, “지난번보다 10%나 잘 하셨습니다”).

인지평가이론(cognitive evaluation theory)에 의하면 고과피드백이 통제적 기능을 수행하면 내재적 동기 수준은 감소하며, 정보적 기능을 수행하면 내재적 동기수준은 향상된다.

2. 평가목표의 수립

평가자는 피평가자의 성과목표 및 추진계획을

피평가자와 함께 수립하여야 한다. 목표설정과 계획수립은 성과평가의 출발점으로서, 평가자는 피평가자의 담당업무 및 능력을 고려하여

피평가자와 함께 조직목표와 연계된 목표를 세우고 그에 따른 추진계획을 수립하여야 한다. 설정된 목표는 성과평가의 기준이 되므로 반드시 평가자와 피평가자 간의 합의가 필요하다.

3. 지속적 소통과 면밀한 관찰

평가자는 피평가자와의 지속적인 소통을 통해

추진계획의 진행상황과 어려움을 수시로 파악하고

피평가자의 업무수행과정과 결과를 면밀히

기록하여야 한다. 소통의 과정에서는 평가자가

피평가자를 코칭하는 방식으로 이루어져야 한다.

또한 피평가자의 평가수용성 제고를 위해서는 그에 대한 객관적인 기록이 반드시 필요하므로 피평가자에 대한 관찰내용을 항상 기록해 둔다.

4. 공정한 측정과 평가

평가자는 자신도 모르는 사이 연공에 따라 평가를 한다든지 평소 자신의 비위를 잘 맞추는 직원에게 높은 점수를 제공한다든지 등의 많은 평가오류를 범할 수 있다. 이런 오류를 방지하기 위해

평가자는 피평가자의 특성, 행동, 업적 등의 제

측면을 꼼꼼히 검토한 후 평가를 실시하고

평가시점의 분위기에 따라 결과가 영향을 받지

않도록 공정하고 객관적으로 평가를 실시하여야 한다.

III. 평가결과의 활용방안

기업에서의 인사평가 혹은 성과관리는 인사관리 전반에 다음과 같이 활용될 수 있다.

1. 확보(채용)활동에 대한 정보 제공

기업이 인력을 확보하기 위해서는 인력수요와 공급을 예측해야 하는데, 인사평가는 보유인력의 질적 수준을 판단하는 기준이 된다는 점에서 인력계획의 효과성을 높이는데 도움이 된다. 또한 평가점수는 선발도구에 대한 타당도를 검증하는 기준으로도 활용될 수 있다.

2. 인력개발을 위한 계획도구로서 활용

인력개발을 위한 교육훈련 프로그램을 도입할 때

교육참가자가 현재 가지고 있는 능력과 잠재력 및 적성 등을 평가하는 작업은 **교육훈련의 내용과 방법 및 효과를 판단하는 결정적 기준**이 된다. 또한 배치전환 및 승진관리와 같은 **경력관리에 필요한 정보(개인의 경력욕구 등)**를 제공한다는 점에서도 그 의미가 있다.

3. 임금결정의 기준

평가결과는 임금책정에 가장 중요한 기준이 될 수 있다. 노동의 양과 질이야말로 임금결정의 가장 **핵심적 기준**이 되는데, 이는 평가관리를 통해 측정되기 때문이다. 우리나라는 전통적으로 연공에 따른 보상시스템을 운영해 왔으나, **1990년대 이후 능력(업적)을 기준으로 보상체계를 운영하려는** 시도가 이어지고 있다는 점에서 평가관리의 중요성은 더욱 증가한다고 볼 수 있다.

4. 인력유지의 근거자료 제공

인사평가 항목 가운데 종업원의 정신적 측면, 즉 사기(morale)나 몰입(commitment) 내지는 동기(motive) 등에 관한 측정이 체계적으로 이루어질 수 있다면, 기업은 근로시간관리(동기부여가 되는 시간 확인), 인간관계관리(관계상의 애로가 나타나는 원인 파악), 작업환경관리(위생조건의 확인) 등에 필요한 정보를 확보할 수 있다.

5. 인력방출의 근거자료 제공

기업이 과잉인력(공급>수요)을 보유하고 있어 감축이 불가피할 때 누구를 방출시켜야 할 것인가에 대한 의사결정을 함에 있어 평가결과가 유용하게 사용될 수 있다.

6. 직무설계에 유용한 자료 제공

특정 직무를 담당하고 있는 거의 모든 종업원의 성과가 낮은 경우, 낮은 성과의 원인은 종업원의 능력부족이라기보다는 직무구조나 작업환경의 문제일 가능성을 배제할 수 없다. 이럴 경우 종업원의 교육훈련을 통한 생산성 향상보다는 직무재설계(job redesign)가 바람직한 대안이 될 것이다.

제2문. 직무급과 직능급의 개념, 도입의 전제조건에 관하여 각각 설명하고, 직무급과 직능급 각각의 장점과 단점을 3가지씩만 쓰시오. (25점)

답안의 구성

I. 직무급과 직능급의 개념

1. 직무급의 개념

직무급(job-based pay)은 직무평가에 의하여 평정된 각 직무의 상대적 가치에 따라 임금이 결정되는 임금체계유형의 하나이다. 이는 동일노동에 대하여 동일임금이 지급되는 원칙으로서, 가장 합리적인 임금체계라 할 수 있다. 직무급이 성공적으로 운영되기 위해서는 직무분석과 직무평가의 신뢰성과 타당성이 필수적으로 요청된다.

2. 직능급의 개념

직능급(competency-based pay)은 인사관리의 이념인 성과적 공동체의 실현과 관련하여 기업의 경영성과와 종업원의 자기개발에 대한 목표를 공히 충족시킬 수 있도록 종업원의 직무수행능력에 초점을 두어 그 가치에 대응하는 임금을 설정하는 임금체계유형의 하나이다. 여기서 직무수행능력이란 현재 보유하고 있는 능력뿐만 아니라 향후 발휘가능한 잠재능력까지 포함하는 개념이며, 이러한 능력의 획득을 위해서는 일정 시간의 투입이 필수적이다. 따라서 직능급은 기본적으로 직무급과 연공급을 절충하여 양 제도의 장점을 취한 것이라 할 수 있다.

II. 도입의 전제조건

1. 직무급 도입의 전제조건

직무급 제도가 성공적으로 운영되기 위해서는 다음과 같은 조건들이 선행되어야 한다. 첫째, 직무의 표준화와 직무가치의 객관적인 평가가 이루어져야 한다. 둘째, 직무구조와 능력구조가 균형을 이루어야 한다. 이는 직무의 가치와 종업원의 능력이 가급적 일치하는 선에서 채용 및 배치전환이 이루어져야 비로소 직무급이 그 실시목적을 달성할 수 있다는 것이다. 셋째,

직무평가와 직무급 자체에 대해서 노사간 합의가 도출될 수 있어야 한다. 이는 곧 합리적인 노사관행(=동일노동 동일임금)이 뿌리내리고 있어야 한다는 것을 의미한다. 넷째, 노동시장의 유연성이 확보 되어야 한다. 그래야만 직무에 적합한 인재의 이동이 가능해져서 직무급 제도가 효용을 가질 수 있다.

2. 직능급 도입의 전제조건

기술적 환경이 지속적으로 변화하는 경우에는 계속 바뀌는 직무에 대처하기 위해 노력하는 것보다는 21세기에 요구되는 역할과 역량으로 직무개념을 대체해서 직무수행에 요구되는 기술과 역량을 가지고 있는 개별구성원의 특성에 기초를 둔 임금제도의 필요성이 제기되고, 이에 따라 직무급과 연공급의 대안으로 직능급이 개발, 도입될 수 있다.

직능급과 역량급의 성공적 도입을 위해서는 직무수행능력이나 역량에 대한 등급화가 필수적이다. 이와 관련된 제도로 직능자격제도가 있는데, 이는 각 직종(예, 관리직, 생산직, 사무직 등)별로 직무수행에 필요한 핵심역량을 분류하고 이를 등급화하여 승격, 승진 및 임금(직능급)의 결정에 활용하는 제도를 말한다.

III. 장점

1. 직무급의 장점

직무급은 직무 중심으로 인사관리의 합리화를 추구할 수 있으며, 연공급에서와 같은 불합리한 노무비의 지출이 적다는 점에서 노동생산성과 작업능률을 향상시킬 수 있다는 장점이 있다.

2. 직능급의 장점

능력과 역량 중심의 임금체계는 종업원에게 직능자격제도에 의하여 임금지급액을 미리 예상할 수 있게 함으로써 근로의욕을 고취시키고 자기개발에의 의지도 북돋워줄 수 있다. 즉 종업원들이 다양한 역량을 습득하고 개발해서 여러 직무를 수행하며 타 부서와의 커뮤니케이션을 활성화시키므로 노동력의 유연성이 증가하고 구성원 스스로 지속적인 학습과 개선을 꾀하므로 경영성과도 향상된다.

IV. 단점

1. 직무급의 단점

직무급은 직무분석과 직무평가를 필요로 한다는 점에서 그 시행 절차가 복잡하고, 기존의 학력이나 연공중심의 풍토에서 오는 저항이 강하며, 종래 종신고용을 기반으로 형성된 가족주의적 공동체 지향문화와 충돌한다는 점에서 그 시행과 적용에 주의를 기할 필요가 있다

2. 직능급의 단점

지나치게 자격조건만을 강조할 경우에는 형식적인 자격기준에만 치우쳐 실제 경영활동에 필요한 핵심역량을 소홀히 다룰 여지가 있으며, 역량의 정의가 모호할 경우 임금공정성이 침해될 수 있으며, 역량 진부화 시에는 무용한 임금제도로 전락할 우려도 있다.

제3문. 단체협약의 기능(또는 역할)에 관하여 2가지만 설명하고, 단체협약에 포함되는 내용을 규범적, 채무적, 조직적 부분으로 분류하여 각각 기술하시오¹. (25점)

답안의 구성

I. 단체협약의 개념과 기능

1. 단체협약의 개념

근로자의 임금 기타 근로조건은 당초 노사간의 자유계약에 의해 결정되는 것이다. 그러나 실제로는 노사간 평등한 입장에서 계약을 체결하는 것이 거의 불가능하므로 근로자들은 실제적 행동을 확보하는 동시에 협상력을 극대화하기 위하여 노동조합이라는 단체를 만들고 이 단체의 힘에 의하여 사용자와 대응한 입장의 교섭을 벌여 임금 기타 근로조건을 결정하게 된다. 이렇게 결정된 내용을 문서화하는 것이 바로 단체협약이다. 즉 단체협약(collective agreement)이란 노동조합 또는 그 연합체와 사용자 또는 사용자단체간에 체결되는 집단적 근로관계에 관한 계약으로서, 근로조건을 정하고 협약 당사자간의 권리와 의무를 규제하는 자체 규범이 된다.

2. 단체협약의 기능

단체협약의 성실한 이행과 운용은 고용관계의 안정에 지대한 영향을 미친다. 따라서 단체협약은 다음의 두 가지 기능을 갖는다.

1) 근로조건 개선기능

노동조합의 단결권 혹은 쟁의행위는 투쟁력을 배경으로 하여 이루어진 것이므로 단체협약에서 정해진 근로조건상의 기준은 개인 근로자와 사용자 사이의 교섭에서 기대할 수 없는 보다 좋은 근로조건의 확보에 도움이 된다.

2) 산업평화의 기능

단체협약이 성립되면 그 유효기간 중 노사 쌍방이 이를 존중하고 준수할 의무를 지게 되므로 그 기간

중에는 불필요한 분쟁을 피하고 산업평화를 유지시키는 기능을 하게 된다. 즉 단체협약에 의해 일정기간 동안 근로조건 등에 관한 일정기준을 설정해 놓으면 그 기간 내에는 무의미한 분쟁을 피할 수 있고 그 기준을 유지하기 위해 노사는 협약내용을 성실히 준수할 의무를 지는데, 이를 단체협약의 평화기능이라 한다.

II. 단체협약의 내용

1. 규범적 부분

단체협약은 본래 협약당사자인 노동조합과 사용자간의 계약이지만, '협약당사자가 아닌 개별조합원'과 사용자를 구속하는 속성 또한 갖는다. 이를 규범적 효력이라 한다. 이는 집단적 의사를 근로자의 개별적 의사에 우선시키는 효력이다.

현행 노동조합 및 노동관계조정법 33조는 단체협약 중 “근로조건 기타 근로자의 대우에 관한 기준”에 대해서 규범적 효력을 인정하고 있다. 임금, 근로시간, 휴일 및 휴가, 안전보건 및 재해보상, 인사이동·복무규율·징계 등 인사와 관련한 사항, 후생복지, 작업환경 그리고 근로관계의 종료에 관한 규정 등이 이에 해당한다.

2. 채무적 부분

단체협약의 채무적 부분이란 단체협약에서 협약당사자(노동조합, 사용자, 사용자단체 등) 상호간의 권리와 의무를 규정하는 영역을 뜻한다.

일반적으로 채무적 부분에 속하는 것으로는 평화 의무, 평화조항, 조합활동에 대한 편의제공조항, 단체교섭의 절차 및 기타 규칙, 쉼 조항, 쟁의행위에 관한 사항 등이 있다.

3. 조직적 부분

단체협약의 조직적 부분이란 노사의 공동기구 설치 등에 관한 조항을 뜻한다.

소비협동조합이나 공제조합 등을 구성하고 운영하는 과정에서 사용자에게 그 기금의 일부를 부담케 하거나, 사용자에게 의한 해고 또는 징계권의 남용 방지를 위하여 해고협의기구나 징계관련 위원회를 두는 것은 (노사협의를의 대상을 복지나 교육훈련 및 고충처리 뿐만 아니라 해고 및 인사에

¹ 김형배·박지순(2019), 『노동법강의』(제8판), 서울: 신조사, pp.522-532.

관한 사항 등으로 확대한 근로자참여협력법 등의
제정으로 인하여 오늘날 단체협약의 조직적 의의가
약화되었음에도 불구하고) 여전히 중요한 의의를
가진다.