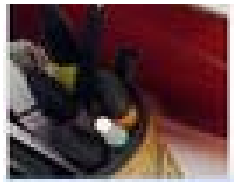
제 11 주 인사평가와 상벌
임금관리

인사평가와 상벌

1. 인사고과
2. 업적평가
3. 상벌관리



I. 인사고과

(1) 인사고과의 의미

- 인사고과제도란 개개 근로자의 직무능력, 근무태도, 근무실적을 합리적으로 규정된 고과항목에 따라서 주로 직속상사가 평가하는 제도

▶ 인사고과의 평가대상 ◀

① 능력
- 기대되는 업무수행능력과 비교해서 과부족을 파악하며 과거의 성장도와 관련하여 금후를 예측하는 것

② 태도
- 능력과 업적을 연결하는 것으로 업무를 수행하는 자세로서 적극성, 책임성, 협조성 등

③ 업적
- 업무성과, 능력을 어느 정도 업무에서 발휘하였는가를 보는 것

▶▷ 업적은 과거의 실적이며, 태도는 행동의 전단계로서 가까운 미래의 업적을 예측할 수 있는 지표이며, 능력은 보다 먼 장래의 업적을 경정하는 요인임을 감안하고 인사고과를 한다.

▶▷ 능력고과는 승진의 기초자료로 사용하고, 업적고과는 성과배분의 기초자료로 사용하는 것이 바람직하다.

made by. da hye

I. 인사고과

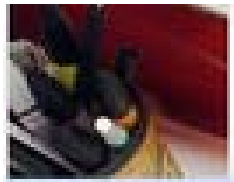
(2) 토털 인사제도에서의 인사고과

- 토털 인사시스템은 경영목적의 달성을 위하여 경영방침에 따라 직무나 직능을 모든 인사제도와 밀접하게 연동시켜 설계하고 체계적이고 계획적인 운영관리에 의해 인재의 개발과 능력화를 종합적으로 진전시키는 시스템을 의미한다.

<<그림 11-1>>

▶▷ 인사고과제도는 토털 인사시스템의 하위시스템을 구성하는 직능자격제도 및 직능임금제도, 승격, 승진, 이동제도, 직능개발제도 등을 공정하고 원활하게 운용하는 데 필요한 인사정보를 수집하고 제공하는 중요한 수단이 된다.

made by. da hye



2. 업적평가

	인사고과	업적평가
정 의	사내승진, 정기승급, 정년이 보장되는 고용안정을 근간으로 하는 제도	인재가 필요할 때 외부에서 스카우트한다는 사고, 정년이 보장되지 않는 고용의 형태, 업적급 중심의 보수제도가 근간이 되는 제도
평가요소	능력, 태도, 업적	인사고과의 한 항목에 불과

(1) 업적평가의 중요성

- 프렌치 : 업적평가는 근로자가 설정된 기준과 관련하여 그 직무를 어느 정도 원만하게 수행하고 있는가에 대해서 공식적이고 체계적으로 평가하고, 그 결과를 전달하는 것이다.
- 평가시스템이 어떻게 활용되고 평가결과가 어떻게 전달되는가는 사기와 조직 풍토가 증대한 영향을 미치며, 업적평가의 결과는 훈련 및 개발, 급여, 승진 등의 인간자원 의사결정 프로세스에 중요한 영향을 미친다.

made by. da hye

2. 업적평가

(2) 업적평가의 목적

① 임금 및 승진의 결정을 위한 유효한 자료를 제시한다.

② 관리자가 유지 및 고용의 결정을 하고, 불만족한 업적에 대해서는 근로자에게 경고하는 수단을 제공한다.

③ 업적을 개선하고 미래의 가능성을 개발하기 위하여 근로자를 상담에 의해 지도한다.

④ 경력기회 및 경력계획의 논의를 통해서 조직에 점차 몰입하게 하는 것이다.

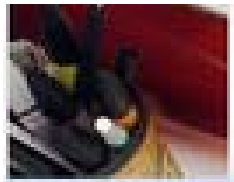
⑤ 지원을 통해 근로자를 동기부여하고 상사와 부하의 관계를 강화하는 것이다.

⑥ 개인 및 조직의 문제점을 진단하는 것이다.

(3) 업적평가 프로세스

<<그림11-3>>

made by. da hye



3. 상벌관리

(1) 상벌의 의미와 제한

1) 상벌의 의미

- 상은 기업에 대한 공헌에 대해서 감사를 표시하는 것이다.
- 벌은 적극적으로 발동하지 않는 것이 최고이며, 규율이 문란하지 않도록 하는 것이 더욱 중요하다.

2) 상벌의 근거

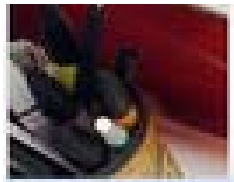
① 고용계약에 의한다

→ 고용계약은 근로조건에 대한 계약이며, 벌의 대상이 되는 것은 이러한 계약을 위반할 때이다.

② 취업규칙에 의한다

→ 취업규칙 내의 상벌규정은 신중하게 결정하는 것이 중요하다. 가능한 한 벌의 규정은 발동하지 않는 것이 좋기 때문에 규정은 엄격하더라도, 발동은 일벌백계의 경우로 한정하는 것이 좋다.

made by. da hye



3. 상벌관리

(1) 상벌의 의미와 제한

3) 상과 벌의 제한

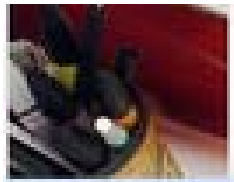
- 상은 기회가 있는 한 많이 주는 것이 좋으며, 불공평이 없도록 하지 않으면 역효과가 나게 된다.
- 벌은 임의로 결정할 수 없으며, 취업규칙에 규정하는 것이 중요하다.

벌에는 법률상으로도 다양한 제한이 있기 있다.

첫째, 직무 및 회사에 관계 없는 개인적인 사건 및 범죄로서 벌을 부여하는 것은 개인의 권리를 침해하는 것이 되기 때문에 할 수 없다.

둘째, 근로기준법 등으로서 제한되고 있는 것이 있다.

made by. da hye



3. 상벌관리

(2) 벌의 종류

1) 견책, 경고

- 훈계, 질책, 시말서와 비슷한 의미로 볼 수 있지만 벌로서의 견책이나 경고는 단순하게 꾸짖는 것만이 아니라 벌로서 꾸짖는 것이기 때문에 그 무게는 다르다.

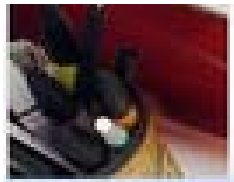
2) 감봉

- 급료감액만은 아닌 벌금의 성격이며, 하나의 사건에 대해서 1회 벌금을 취하는 것이다. 하나의 사건으로서 2회 이상의 벌금을 취하는 것은 정당하지 않으므로 부여해서는 안되며 감봉은 평균 임금의 일정액 이하로 제한하고 있다.

3) 출근정지

- 소위 자택대기, 자택근신 등으로 회사의 사정으로 자택대기를 시키는 경우에는 아무리 일을 하지 않아도 평균임금의 일정비율을 보장하지 않으면 안되지만 출근정지는 수입이 없게 되므로 최고 1주간 정도로 제한되어야 한다고 생각한다.

made by. da hye



3. 상벌관리

(2) 벌의 종류

4) 의원면직

- 징계해고 해야만 하는 것을 해고하지 않고 본인이 사표를 제출해서 퇴직하는 형태를 취하는 방법으로 이 경우에는 사표를 받아서 원만하게 퇴직의 형태를 취하는 것이 바람직 할 것이다.

5) 징계해고

① 해고의 문제점

- 사원에게 있어 최악의 상황이므로 해고5결정에는 신중을 기하지 않으면 안 된다. 법률도 해고는 엄격하게 재한을 하므로 될 수 있는 피하는 것이 좋으며 문제가 해결되지 않을 경우 일벌백계의 의미로서 징계해고를 할 수 있으며, 확실한 단계를 거쳐 후에 문제를 남기지 않도록 한다.

② 징계해고의 수단

- 해고에 해당하는 사실을 될 수 있는 한 증거를 수집해서 확인하고 기록한다. 감독청에 해고에 대한 기록을 제출하고 인정을 받은 후 본인에게 해고를 고지한다.

made by. da hye

3. 상벌관리

(3) 제재의 정도와 강도

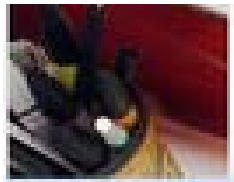
1) 제재의 정도

- 죄와 벌은 균형이 맞지 않으면 안 된다.
- 어떠한 죄가 어떠한 벌에 해당하는 것인가를 사원에게 납득시킬 수 있는 형태로 제시해 두는 것이 중요하다.
- 어떠한 좋지 않은 일을 한다면 어떠한 벌이 있는 가를 가능한 한 구체적이고 명확하게 해두는 것이 바람직한 형태이다.

2) 벌은 일벌백계로

- 일벌백계의 의미로서 발동한다.
- 사원에게 벌을 부여할 때에는 평등과 공평, 민주적인 취급이 중요하며, 이를 위해서는 사내에 상벌위원회를 만들어 공평하게 토론하고, 본인에게 변호의 기회를 부여하여야 한다.

made by. da hye



3. 상벌관리

(4) 벌이 효과적인 도구가 되기 위한 조건

① 벌은 요구되지 않은 행위가 힘을 얻게 되기 전에 적용되어야 효과적이다.

② 요구되지 않은 행위 후에 강하고 신속하게 실시될 때 효과적이다.

③ 벌은 사람 자신이나 일반적 행위패턴에 주어져서는 안되고 구체적인 행동에 초점을 두어야 한다.

④ 벌은 대상과 시간적으로 일관성이 유지되게 사용해야 한다.

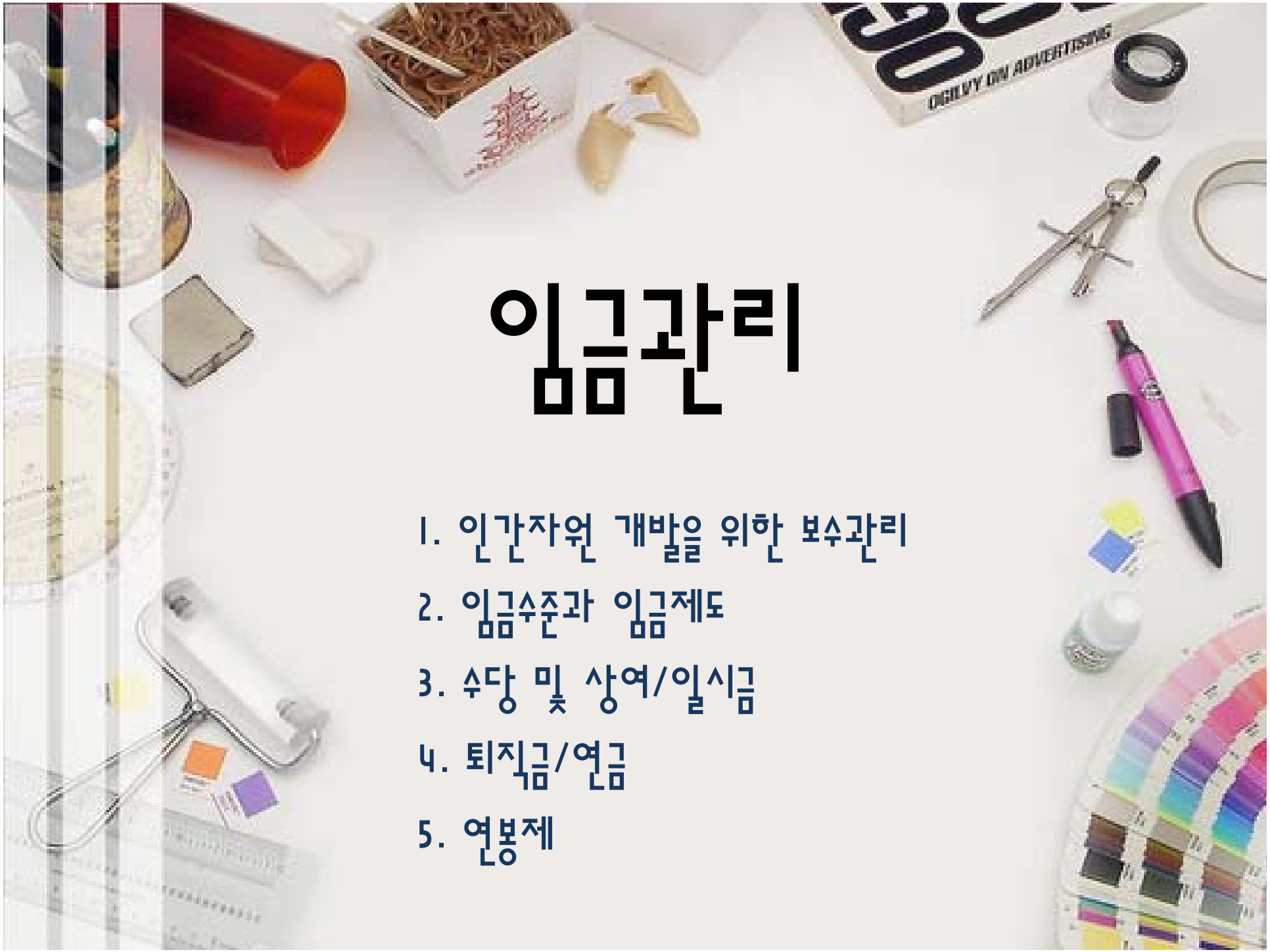
⑤ 벌은 교육적 가치를 가져야 한다.

⑥ 벌에는 결속관계가 없는 보상이 따라서는 안 된다.

⑦ 벌을 전담하는 인물이나 공식적 기구를 통하여 시행하는 것이 바람직하다.

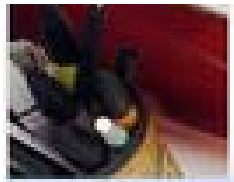
⑧ 어떤 행위에 대해서 일정한 벌이 주어진다는 분명한 사전경고가 벌에 선행될 필요가 있다.

made by.



임금관리

1. 인간자원 개발을 위한 보수관리
2. 임금수준과 임금제도
3. 수당 및 상여/일시금
4. 퇴직금/연금
5. 연봉제



I. 인간자원 개발을 위한 보수관리

(1) 조직의 공헌에 대한 보상으로서의 임금

- 근로에 의해 공헌한 것에 대한 보상을 다양한 형태로 지불한다.
- 금전 및 지위 이외의 것으로 직무를 수행하는 것에 따른 달성감, 동료로부터의 승인 및 존경, 개인적 성장 및 만족감(내부적 보상)
- 승진에 의한 지위의 상승 및 임금 등의 금전적 보상(외부적 보상)

(2) 임금과 동기부여

- 임금은 동기부여요인으로서, 어느 정도의 역할을 수행하게 된다.
- 임금은 위생요인으로서, 만족도를 높인다기보다는 임금이 낮은 경우에 불만족 요인을 크게 느끼므로 임금의 체계 및 결정 방식은 공정하고 공평할 것이 요구된다.

(3) 기업의 임금 사상

- 직무에 대한 임금액은 항상 일정하다고 볼 수 있으며, 특정액수로 결정되는 것이 아니라 어느 범위의 액수로서 결정된다.
- 노동시장의 수급조건, 기업의 업적, 생계비 동향 등은 임금수준을 결정하는데 영향을 미친다.
- 임금산정의 근거를 근속 · 직무수행능력 · 업적의 어디에 두는가라는 것은 임금에 관한 그 회사의 인간자원 관리 이념의 표현이다.

made by. da hye

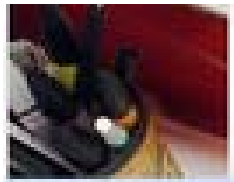
2. 임금수준과 임금제도

(1) 임금수준

- 기업전체의 임금의 평균수준을 의미한다.
- 일정기간 동안 한 기업 내의 근로자에게 지급되는 평균 임금액을 의미한다.

결정요인	
생계비	근로자 가족의 생계유지를 가능하게 하는 수준으로 결정
기업의 지불능력	기업의 지불능력이나 상태를 고려
사회 일반의 임금수준	동일업종이나 유사업종과의 형평성을 유지하는 선에서 결정
최저임금제도	생활안정을 도모하기 위하여 노사간 단체협약, 국가의 입법, 기타의 방법에 의하여 임금의 최저수준을 정하고 그 이하로는 지급하지 않음
노동력의 수급상태 및 노사관계	인력의 수요와 공금에 의하여 결정하고 노조와의 관계를 고려하여 결정

made by. da hye



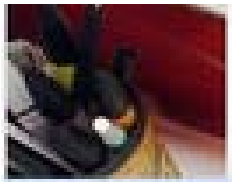
2. 임금수준과 임금제도

(2) 임금제도

- 정례임금과 상여금, 일시금이 있다.
- 정례임금에는 소정 내 임금과 소정 외 임금으로 분류되며, 기본급과 수당은 소정내 임금으로 분류한다.

임금제도	
연공급	학력, 연령, 근속연수 등을 임금의 결정요소로 하는 것으로 정년의 보장을 기본전제로 함
직무급	직무에 기초하여 결정되며, 직무수행에 따른 작업조건, 지식, 기술, 기능, 직무의 중요성 등의 직무가치를 공정성 있게 분석
직능급	직능자격에 대응해서 자격급을 결정하고 이를 기본급으로 하며, 개인의 능력을 평가하는 객관적이 방법이 요구 됨
업적급	조직에 대한 공헌도에 근거해서 결정
직계급	직계제를 전제로 한 임금체계로 그 직계마다 임금의 격차를 둠
자격급	자격취득기준을 설정하고 그에 따라 임금에 차이를 두는 제도
종합급	다양한 요소를 종합적으로 평가하여 결정하는 임금

made by. da hye



3. 수당 및 상여/일시금

(1)제수당

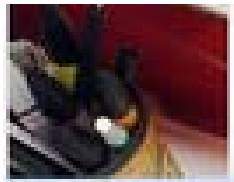
- 특정시기에 기본급으로서는 충분히 처우할 수 없었던 측면을 보장하기 위하여 도입된 것을 말한다.

수 당	
직책수당	관리직의 직무에 대한 책임 수당
외근/영업수당	사외에서 영업활동을 하는 근로자에게 지급
가족수당	근로자의 생활을 보장하는 측면에서 지급
통근수당	실비를 지급한다는 성격을 가지며, 통근거리 및 기업의 사정에 따라 결정
그 외에 지역 및 별거수당, 주택수당, 업적수당 등이 있음	

(2) 상여/일시금

- 경기변동과 기업에 의한 업적에 대해서 대응적이며, 업적에 대한 보상금이라고 할 수 있다.
- 관습적으로 근로자들은 받아야 할 권리가 있다고 생각하며, 사내 취업규칙으로 지불을 규정하고 있는 경우에는 지불의무가 발생하기 때문에 주의한다.

made by. da hye



4. 퇴직금/연금

▶▷ **퇴직금의 성격**

- 근로자의 장기근속에 의한 기업에의 공헌에 보답하기 위한 것인 **공로보상성**
- 임금 지급시에 지급되어야 할 임금의 일부를 보유해두고 퇴직시 일괄 지불 한다는 **임금후불설**
- 근로자의 퇴직 후에 생활을 보장하기 위한 것이라는 **생활보장설**

▶▷ 기업은 퇴직금의 지불 능력의 유지가 부담이 되고 있기 때문에 기업연금제도에 의하여 종래의 퇴직일시금의 일부를 이전시키는 연금화 조치를 취하고 있다.

▶▷ **연금화제도**는 현실적으로 바람직하다고 볼 수 있으며, 기업에 있어서는 자금의 분산을 가능하게 하고 근로자에 있어서는 노후생활 보장이라고 하는 관점에서 계획된 생활을 유지하기에 적합하기 때문이다.

made by. da hye

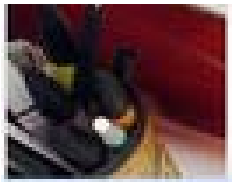
5. 연봉제

(1)연봉제의 개념

- 개인의 능력, 실적, 공헌도에 대한 평가를 통해 연 단위의 계약에 의해 임금액이 결정되는 능력중시형 임금지급체계
- 개인의 업적과 능력에 대한 평가를 기초로 매년 임금의 변동이 있을 수 있다는 것을 핵심으로 하는 임금제도

효율적인 연봉제 설계절차	
1단계	사업장진단
2단계	적용대상자의 선정
3단계	형태 및 구성설계
4단계	평가제도의 설계
5단계	연봉 인상기준 작성
6단계	규정 및 계약서 작성
7단계	운영지침 및 시행기준 마련

made by. da hye



5. 연봉제

(2) 연봉제 도입의 필요성

능력주의 임금체제로의 이행	• 능력이나 업적에 따라 대우가 이루어짐으로써 기업의 활성화에 기여할 수 있게 한다.
개인적 동기의 충족	• 개인주의적 성향이 강하므로 전체적인 임금인상보다 개인의 임금을 조정해 주는 것이 동기부여라는 측면에서 필요하다.
노동시장의 유연화	• 신세대 근로자들은 한 기업에서 장기근속 한다는 의식이 높지 않으므로 자신의 능력을 반영하는 임금을 요구한다.
국내외적 환경변화	• 근로자의 능력개발과 노동력 지출을 보다 강화할 필요성이 높아졌으며, 능력과 성과 위주의 인간자원관리가 요구된다.
고임금/저성장체제	• 기업성장 및 승진정체가 가속화됨으로써 새로운 시책이 요구되었다. 그리하여 연봉제의 도임은 필연적인 현상이다.

made by. da hye

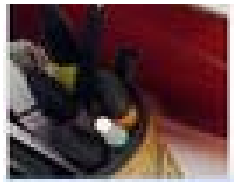
5. 연봉제

(3) 연봉제의 특징

- 고비용 저효율 구조를 개선할 수 있는 획기적인 임금제도
- 변동급으로서 임금체계의 탄력성을 부여할 수 있다는 점을 들 수 있다.

① 개별평가에 의한 성과급이다.
② 동기유발과 업무목표달성이 가능하다.
③ 우수인재의 확보가 가능하다.
④ 경영자에 준하는 책임감이 부여되어 업무와 연봉의 비교를 통해 경영감각을 배양할 수 있다.
⑤ 임금관리가 용이하게 된다.
⑥ 능력 없는 인재의 축출효과를 가져온다.

made by. da hye



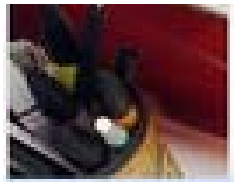
5. 연봉제

(4) 연봉제의 문제점

- 우리나라의 전통적 가치와 문화가 서구적 능력과 성과 위주의 경영문화 사이에 갈등적 요소가 내재되어 문제점이 제기되고 있다.

① 노동력 착취를 은폐시킨다.
② 다수의 근로자의 임금을 삭감시킨다.
③ 임금체계의 조작을 통한 노동강도의 심화를 초래한다.
④ 조직을 황폐화 시키고 근로자를 개별화시켜 직장 내 화합을 유지하지 못하고 경쟁을 유발하여 근로자를 파괴한다.
⑤ 평가제도의 신뢰성에 대한 문제가 제기된다.
⑥ 목표관리와 인사고과를 강화시킨다.
⑦ 임금교섭을 해체하거나 근로자의 지위를 약화시키고 노조를 무력화시킨다.

made by. da hye



5. 연봉제

▶▷ **연봉제의 도입은** 시대적 상황에 부응하는 것이고 필연적으로 수용하지 않으면 안된다.

▶▷ **연봉제가 효율적으로 운용되기 위해서는**

모든 근로자가 수용할 수 있는 업적평가제도의 신뢰성을 확보하는 데 노력해야 할 것이며, 철저한 준비와 유지를 위한 노력으로 근로자의 심리적 부담도 최소화하도록 하여야 할 것이다.

made by.