

## 2021년 경영학과 졸업시험 문제

### 1. 집단과 조직성과에 대한 보상에 대해 서술하시오.

#### 1) 생산성 이익분배제도(Gainsharing)

##### (1) 스캔론 플랜(Scanlon Plan)

- 스캔론 플랜은 기본적으로 생산성 변동에 임금을 연결시켜 산출하는 집단성과급으로서 이를 고용주, 노동자, 사내유보의 세 몫으로 나누어 분배하는 방식이다.

##### (2) 럭커 플랜(Rucker Plan)

- 럭커 플랜이란 총 인건비 중 부가가치의 비율을 기준으로 보너스를 지급하는 제도이다.

##### (3) 임프로쉐어 플랜(Improshare Plan)

- 임프로쉐어(Improshare)는 'Improved Productivity Through Sharing'의 약어로서, 생산을 화폐단위로 계산하지 않고 물량을 측정하는 방식으로 표준시간급(standard hour plan)과 유사하다.

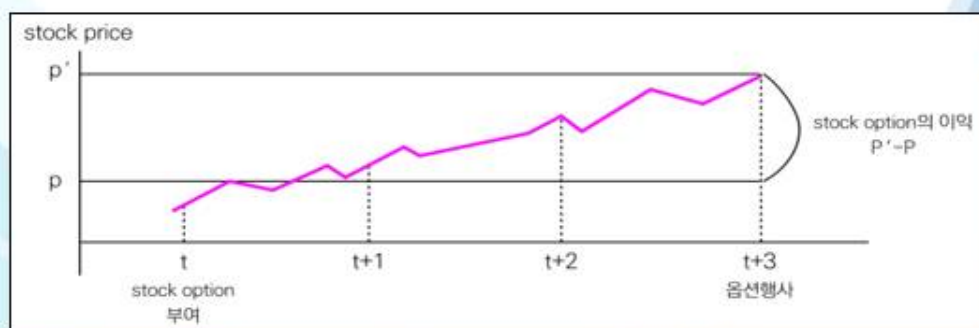
#### ● 조직성과에 대한 보상(Pay for Organizational Performance)

##### 1) 이윤 분배제(Profit sharing)

- 이윤 분배제는 일반적으로 회사 순이익의 일정액 또는 일정비율을 종업원의 임금 외에 지급하는 추가급부로서 이윤의 일부를 종업원과 공유하는 것이다.

##### 2) 주식소유권(Stock ownership)

###### (1) 스톡 옵션(Stock option)



## 2) 주식소유권(Stock ownership)

### (2) 스톡그란트(Stock grant)

- 스톡그란트는 유능한 인재를 영입하기 위해 스톡옵션 대신 회사주식을 직접 '무상'으로 주는 인센티브 방식을 말한다.

### (3) 종업원 지주제(ESOP: Employee Stock Ownership Plan)

- 종업원 지주제는 근로자의 자본참가의 대표적인 유형으로서 종업원에게 자사 주식을 취득하게 하고 장기보유 하게함으로써 종업원들의 기업의 이익 배당에 참여시키는 제도이다.(네이버 지식백과)

### (4) 가공주식(Phantom Stock)보상제

- 가공주식보상제란 기업이 주요 경영자들에게 일정수의 주식단위, 즉 가공주식을 인센티브로 제공하고 추후에 주가와 가공주식의 기준가격의 차이에 주식 단위 수를 곱한 금액을 산출해서 이를 현금으로 지급하는 것을 말한다.

## 2. 직무급 & 연공급 & 직능급의 장단점에 대해 서술하시오.

### (1) 직무급(Job-based Pay)

- 직무급이란 직무평가에 의하여 각 직무의 상대적 가치를 평가하고, 이에 따라 등급화된 직무등급에 의거하여 임금수준을 결정하는 임금체계

[도표 10-12] 직무급의 장점과 단점

직무급의 장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 동일노동에 동일임금이 지급되기 때문에 개인별 임금격차에 대한 불만을 해소할 수 있다.</li> <li>② 높은 직무평가를 받는 고난이도의 직무를 수행하는 전문기술인력의 확보가 용이하다</li> <li>③ 결과적으로 능력위주의 풍토를 조성할 수 있다.</li> <li>④ 직무별로 구체적이고 세세한 규율확립·교육훈련·작업능률의 증진이 용이하다.</li> </ul>
직무급의 단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 공정하고 철저한 직무분석과 직무평가를 실시하기가 어렵다. 특히 직무평가의 주관성이 개입할 여지가 크다.</li> <li>② 또 높은 직무평가 비용이 든다.</li> <li>③ 임금수준이 종업원의 생활을 보장할 수 있을 만큼 높지 않을 경우에는 적용이 곤란하다.</li> <li>④ 연공중심의 풍토에서 오는 저항감이 강할 경우 적용이 곤란하다.</li> </ul>

### (2) 연공급(Seniority-based Pay)

- 연공급이란 개인의 학력, 연령, 근속연수 등의 인적 요소를 기준으로 임금수준을 결정하는 임금체계이다.

[도표 10-13] 연공급의 장점과 단점

연공급의 장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 근속연수에 따른 정기승급에 의해 임금이 증가하므로 고용의 안정과 노동의 정착이 진전된다는 데 있다.</li> <li>② 근로자의 기업에 대한 귀속의식이 고양될 뿐만 아니라 근로자에 대한 교육훈련의 효과를 높일 수 있다</li> <li>③ 동양적 기업풍토에서는 질서확립과 사기유지에 도움이 된다.</li> </ul>
연공급의 단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 동일노동에 동일임금의 지급이 불가능하다.</li> <li>② 전문기술인력의 확보가 어렵다.</li> <li>③ 고령층이 많은 기업의 경우, 인건비 부담이 가중된다.</li> <li>④ 능력개발 및 동기부여 효과가 미약하여 종업원들의 소극적·무사안일적·경직적 근무태도를 야기하기 쉽다.</li> </ul>

### (3) 직능급(Skill-based Pay)

-직능급이란 종업원의 직무수행능력에 따라 차별적으로 임금을 지급하는 임금체계이다

[도표 10-14] 직능급의 장점과 단점

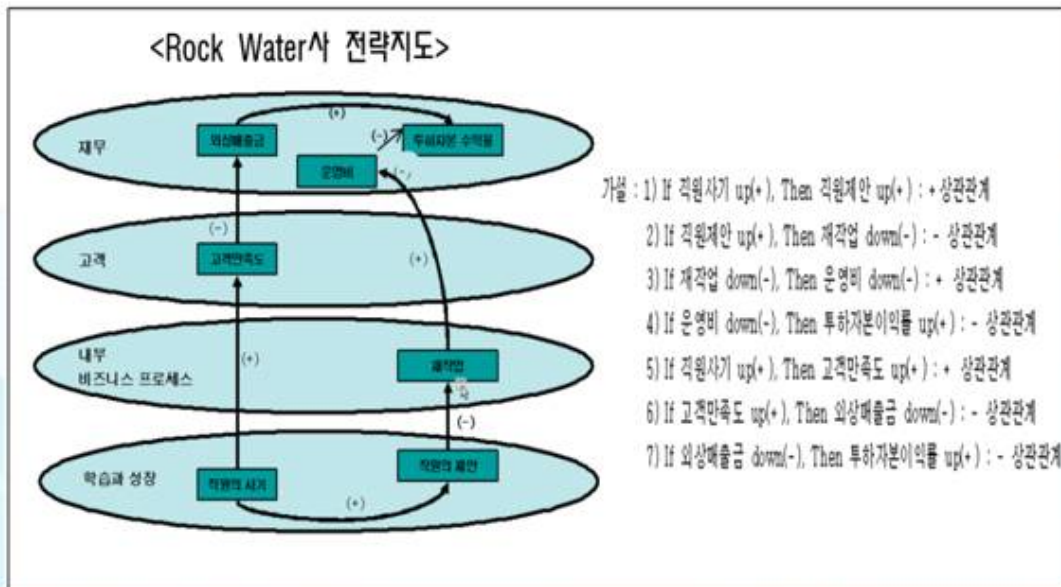
직능급의 장점	<ul style="list-style-type: none"><li>① 직무수행능력에 따라 임금이 결정되기 때문에 근로자의 불평과 불만이 해소가능하다.</li><li>② 인재확보와 근로자의 능력개발에 유리하다(학습조직분위기 조성).</li><li>③ 완전한 직무급의 도입이 어려운 경우에 적합하다.</li><li>④ 직무수행능력이 올라갈수록 직무다양성이 실현되고 동기부여가 되고 이직률이 감소한다.</li><li>⑤ 적극적인 직무 간 횡단적 훈련으로 유연한 조직화가 가능해진다.</li></ul>
직능급의 단점	<ul style="list-style-type: none"><li>① 일상업무수행은 소홀히 하는 반면, 능력개발을 위한 시간투자를 늘리게 되는 측면이 있다.</li><li>② 능력개발기회가 상실된 근로자의 의욕상실이 예상된다.</li><li>③ 직능의 표준화와 직능분류가 충분하지 못한 조직에는 적용에 어려움이 있다.</li></ul>

3. 균형성과표(BSC)의 내용 및 전략지도에 대해 서술하시오.

[도표 9-16] 균형성과표(BSC)의 네 관점과 상호관련성 (참조)

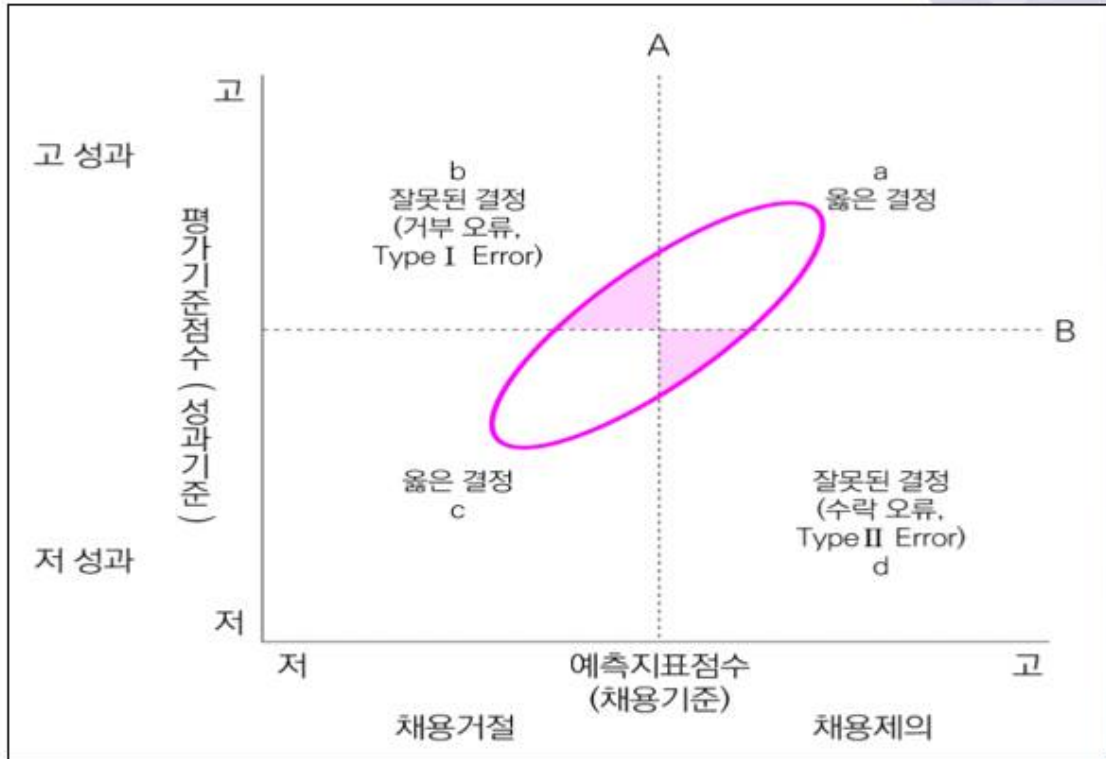


(2) 전략지도(Strategy Map)



4. 선발 의사결정의 결과와 오류에 대해 그래프를 그리고 설명하시오.

[도표 7-16] 선발의사결정의 결과와 오류

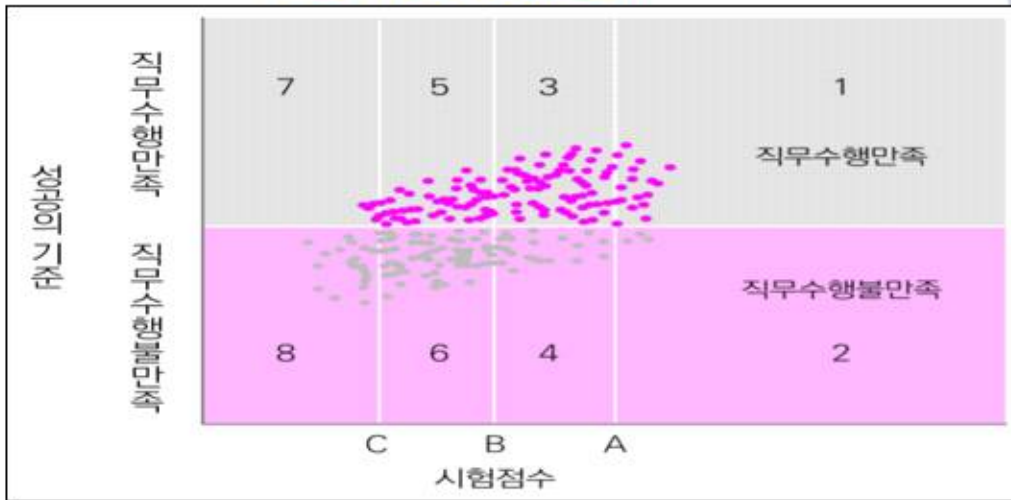


● 선발의사결정과 선발 오류

1. 기업에서는 선발의사결정을 할 때 a 상한이나 c 상한과 같이 옳은 결정 영역을 넓히는 동시에 b 상한이나 d 상한과 같은 오류 영역을 최대한 줄여야만 선발에 의한 손실과 재앙을 예방할 수 있다.
2. 그런데 거부 오류(Type I Error)와 수락 오류(Type II Error)를 동시에 줄이는 데는 많은 어려움이 따른다. 예를 들면, 기업에서 채용 기준을 강화하면 수락 오류는 줄어들지만 거부 오류는 오히려 증가하고 반대로 채용 기준을 완화하면 거부 오류를 줄일 수 있지만 수락 오류는 오히려 증가하는 문제가 발생한다.
3. 따라서 기업에서 채용 기준을 설정할 때는 반드시 이 두 유형의 오류 중에서 어느 것이 더 큰 손실을 가져올 것인가를 명확하게 파악해야 한다.

- 부득이하게 둘 중 하나를 택해야 한다면 매우 조심스런 판단이 요구되지만 일반적으로 수락오류(Type II Error)를 먼저 줄여야 한다.
- 거부오류(Type I Error)는 이미 일어난 손실이지만 수락오류(Type II Error)는 앞으로 일어날 손실이다. 어느 정도 심각한 손실이 발생할지 아무도 예상할 수 없다.

[도표 7-17] 합격 점수 조정의 효과



## 5. 직무 정보의 수집방법에 대해서 서술하시오.

### 1) 면접법(Interview method)

직무담당자와 개별적 혹은 집단적으로 면접하여 정보를 획득하는 방법이다.

### 2) 관찰법(Observation method)

관찰법은 직무분석자가 직무담당자의 직무수행 장면을 관찰하고 체계적으로 기록하는 방법으로써 가장 간단하고 사용하기 용이하다

### 3) 설문지 법(Questionnaire method)

설문지 법은 직무내용, 수행방법 및 과정 그리고 직무수행자가 갖추어야 할 자격요건 등에 대한 질문이 포함되어 있는 설문지를 배부한 후 이에 응답하게 하여 직무 정보를 수집하는 방법이다.

### 4) 워크 샘플링(Work sampling)

워크샘플링이란 작업자, 기계 설비 등에 관한 특정 상황을 임의의 시간간격으로 관측·기록·정리하여 그 특성을 통계적 이론에 의해 추계(推計)하는 방법을 의미한다.

- 업무일지 혹은 작업일지를 작성하는 직무수행자의 의식구조와 태도 및 열성의 정도에 따라 자료와 정보의 가치가 결정된다.

- 기록이 정확하지 않을 경우 정보에 대한 신뢰성이 떨어질 수 있다.

예) 생산설비의 가동률이나 조업도 등의 파악에 주로 이용된다.

### 5) 중요사건기록법(CIM: Critical Incident Method)

중요사건기록법은 직무수행자의 직무행동 가운데 성과와 관련하여 효과적인 행동과 비효과적인 행동을 구분하여 그 사례들을 수집하고 이러한 사례로부터 직무 성과에 효과적인 행동패턴을 추출하는 방법이다.

### 6) 결합법(Combination method)

결합법은 이상에서 제시한 여러 직무분석 방법들을 두 가지 이상 결합하여 직무 정보를 수집하는 방법이다.

### 7) 사전 정보의 활용

직무 정보의 수집은 기존에 파악된 직무 정보를 획득하는 것에서부터 시작된다.