

능력급 제도 : 두산그룹의 사례

김 명 우
두 산 그 룹 기 획 실

두산그룹은 호봉제와 같은 연공서열에 의한 급여체계인 현행 급여 시스템으로는 구성원의 자기개발이나 능력발휘를 기대할 수 없음을 깨닫고 21세기 초일류기업으로의 도약을 위한 인사전략 과제 가운데 조직활성화 전략으로 능력급제를 도입하게 되었다. 이 제도의 주요 특징은 능력자 우대를 위해 '플러스 섬' 방식을 실시하는 것이다. 제도도입은 경영자의 일방적 결정이 아닌 조직 상하간의 충분한 공감대 형성과정에서 이루어졌다. 제도 운영면에서는 평가제도 및 평가수단의 시개념 및 개발이 이루어졌고, 상여금 개념이 폐지되고 매년 개인의 연봉이 새로 조정되어 계약이 체결됨으로써 일괄적인 임금 조정방식이 사라지게 되었다.

능력급제 도입 배경

21세기 초일류기업을 향한 사전 포석

1996년 창업 100 주년을 맞이하는 두산그룹이 현시점에서 기존의 급여 체계를 과감히 벗어버리고 가히 혁신적이

라고 할 수 있는 선진 보상체계인 능력급제를 도입하게 된 것은 무엇보다도 구성원 스스로의 자기인식에서부터 비롯된 것이라 할 수 있다.

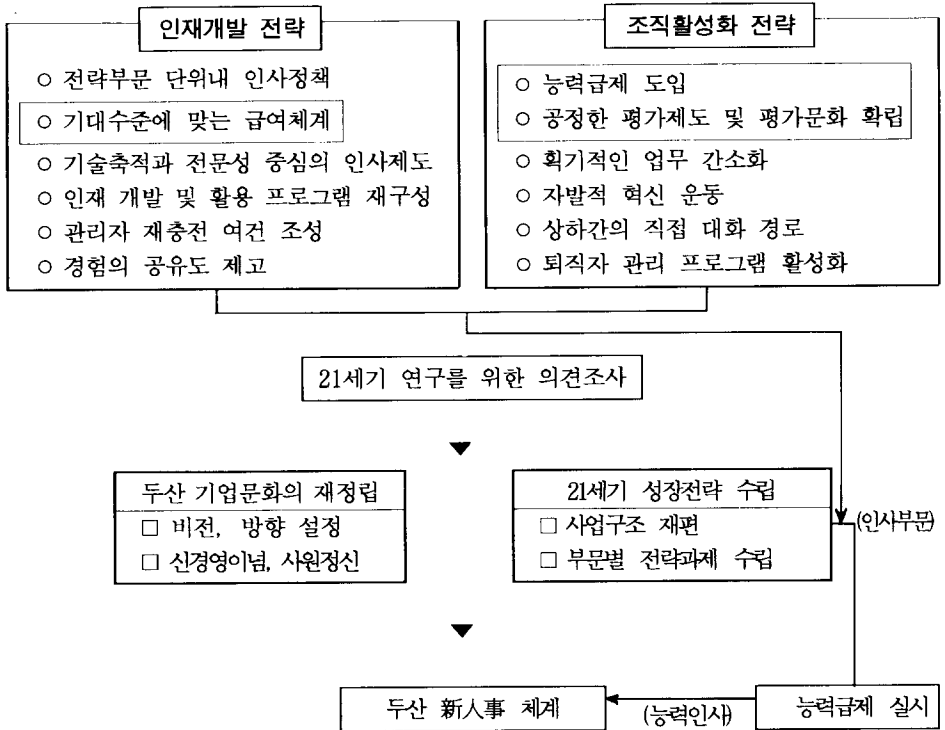
21세기 초일류기업으로의 도약을 위한 청사진을 마련하고자 1992년 9월 두산연수원에서 그룹내 모든 관리자를 대상으로

실시한 <21세기 전략과제 도출을 위한 관리자 워크숍>에서 참가자 대부분은 두산그룹의 기업 변신을 위해 기능별로 전략과제를 도출·전개하는 일련의 과정을 거친 바 있다. 여기서 인사·조직 부문의 경우, 자신의 능력에 따른 처우를 받도록 하는 제도 도입 필요성이 제기되었는데 이것은 한 마디로 인사·급여 제도의 전

면 개편에 대한 구성원의 강력한 요구의 뜻이 표출된 것이라 할 수 있다.

<표 1>에서 보듯이 구성원들은 21세기 인사전략 과제로서 인재개발과 조직활성화의 중요성을 공통적으로 인식하면서 이에 대한 구체적 전략을 개발하고 실천에 옮기기로 하였다.

<표 1> 21세기 인사전략 과제

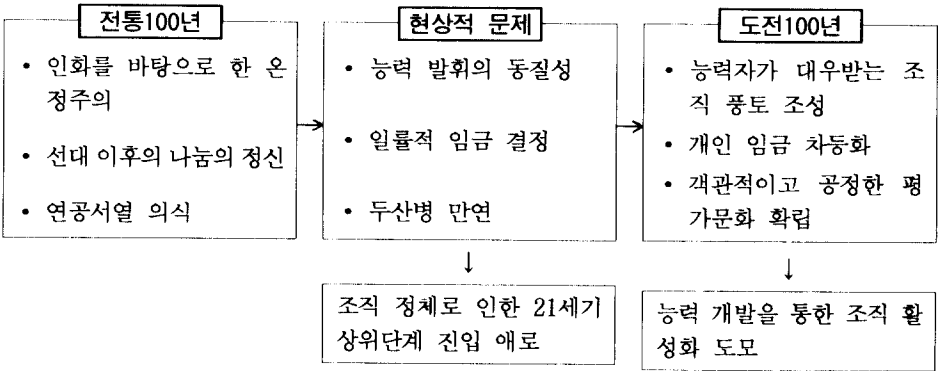


〈표 2〉 능력급제 도입 배경

외 적 환 경

- 국경 없는 무한경쟁 시대
 - 기업 생존을 위한 인적 가치 창출의 극대화
- 국내의 경쟁력 미흡
 - 제도, 관행, 의식의 일대 전환 필요

내 적 환 경



경영환경 변화에의 필연적 대응

21세기를 목전에 두고 기업의 외적 환경은 한치 앞을 내다볼 수 없을 정도로 급변하고 있으며, 특히 UR·TR·GR 등 이른바 3R로 인해 이제 우리 기업들도 국내외에서 외국 기업들과 동등한 조건으로 경쟁할 수밖에 없는, 문자 그대로 '국경 없는 무한경쟁의 시대'가 더욱 앞당겨지고 있다. 이러한 상황에서 우리 기업들이 생존하고 발전하기 위해서는 종전과 같은

구태의연한 경영 방식에서 벗어나 국제적 경쟁력을 제고시킬 수 있는 새로운 경영 체제로의 변신이 필수적이다. 따라서 인사정책도 기업 내의 인적 자원의 효율을 극대화할 수 있는 도전적 정책을 제시하여야 하는 시점에 이르르게 된 것이며 21세기의 정보·기술·환경의 주체는 궁극적으로 인적자원 그 자체임을 새삼스럽게 재인식하여야 함을 의미하는 것이다.

내부적 환경 차원에서는 〈표 2〉에서 지적되고 있듯이 100년의 역사를 지닌 기

업으로 성장해 온 과정에서 그동안 인화를 바탕으로 한 '온정주의'가 일관되어 온 탓에 파생된 많은 부정적 현상(두산병)이 심화되고 있는 상황에서 21세기 경영전략은 효과적으로 수행될 수 없는 것으로 진단되고 있다. 궁극적으로 구성원들의 능력 개발을 통한 조직전체의 활성화가 필요한 절대절명의 위기적 상황이어서 어떤 형식이든지 일대 수술이 요구되는 상황에 있다.

현행 급여체계의 한계

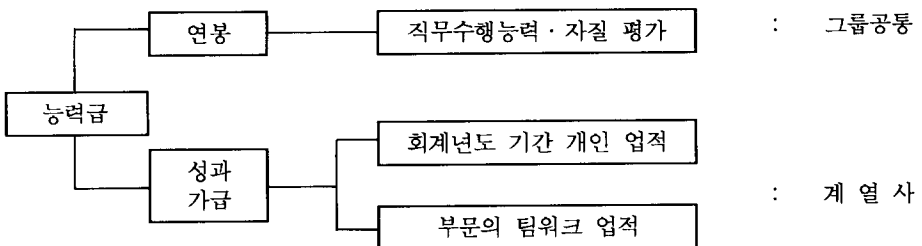
두산그룹을 포함한 우리나라 대부분의 기업은 호봉제와 같은 연공서열에 의한 급여체계를 운영하고 있으며 이러한 급여체계하에서는 개인의 업적이나 능력과는 상관없이 동등한 배분 내지는 동일한 보상이 이루어 질 수밖에 없는 것이 엄연한 현실이다. 이러한 제도하에서는 구성원이

자기개발에 힘쓰거나 능력 발휘를 기대하기란 구조적으로 무리가 아닐 수 없는 것이다.

미국기업에서는 급여체계의 기본개념을 "Equal Work, Equal Pay", 즉 "근속과는 상관없이 자신이 맡은 일에 있어서 실적이나 향상이 구체적으로 가시화되지 않으면 급여는 같다"라는 논리에 두고 있어 향후 이와 같은 합리적 정신을 바탕으로 하는 미국의 초일류기업들과의 경쟁에 대비하기 위해서 우리 기업은 보다 합리적인 급여체계의 도입이 꼭 필요하다고 보는 것이다.

따라서 현행의 급여체계를 과감히 탈피하여 소위 '능력에 따라 차등적으로 준다'는 사고방식이 지배토록 하는 능력급제는 이웃 일본과도 비교해 볼 때 오히려 시기적으로 다소 늦은 감도 있다.

〈표 3〉 능력급제 개요



능력급제 운용 내용

능력급제 개요

두산그룹의 능력급제는 지금까지의 연령, 경력, 학력, 근속 등의 소위 속인적 요소를 배제할 뿐만 아니라 기존의 급여표(Table)에 의한 일괄 임금조정 방식을 탈피해 개인의 능력과 업적에 따라 임금을 차등화하는 것으로서 크게 매월 1회 지급하는 연봉과 매년 1회 지급하는 개인성과가급으로 구성되어 있다.

연봉은 개인의 직무수행 능력이나 자질에 대한 평가 결과를 토대로 각 개인별로 차등적으로 책정되는데 계약은 경영자와의 면담을 통해 이루어진다. 계약된 연봉은 12개월로 분할되어 지급하게 된다. 물론 중도 승진자의 연봉은 적절히 상향 조정하게 된다.

평가는 그룹내 관리자에게 동일하게 적용하는 그룹공통시스템에 의한 능력평가를 근간으로 하며 회사별로 기타의 평가 사항도 조정기준으로 고려된다.

개인성과가급은 개인이나 부문 및 회사의 업적에 대한 평가결과를 토대로 연 1회 각 개인별로 차등적으로 지급하게 되는데 이 성과가급은 연봉과는 별도로 능력자 우대를 위한 보상적 차원에서 추가

적으로 지급하는 급여의 성격이다. 평가는 계열사별로 목표관리 및 성과, 관리기법 등에 의한 자체 평가시스템으로 실시된다.

적용대상으로서는 그룹내 과장 이상 전 관리직 및 특수직무 수행자가 된다. 타 직군이나 일반사원에 적용하지 않는 이유는 능력급제의 성격상 평가의 중요성에 비추어 볼 때 이들에 대한 평가제 도입과 운영이 아직은 미흡하다고 판단되기 때문이다.

능력급여 체계

① 급여 시스템

두산그룹의 기존 급여체계는 고정성 급여의 성격으로서 ① 직위별 호봉표에 의한 기본급, ② 관리직에 대한 직위수당(부장, 차장, 과장), ③ 직위와는 별도로 일정한 직책 수행자에 대한 직책수당 ④ 전사원에게 공통적으로 지급되는 가족수당, ⑤ 경영성과에 따라 일정시기에 지급되는 상여금 등으로 구분되었다. 반면, 변경된 능력급제에서는 이러한 속인적 성격의 고정성 급여를 전부 연봉으로 흡수하였다.

한편, <표 4>에서 보듯이 저축수당, 연

월차수당, 자격면허수당, 장학금, 휴가비 등의 기타 속인적 성격의 지급여는 연봉에서 제외하며 회사별 지급기준 및 법정기준에 따라 발생시마다 연봉외 급여로서 추가로 지급한다.

저축수당은 두산그룹 고유의 수당 형태로서 개인의 저축 장려를 위해 두산신용협동조합을 통하여 회사가 별도로 개인 월급여의 일정률을 매월 고정적으로 부담하는 것이다. 물론 개인 각자도 자신 급여의 일정률을 협동조합에 출자하도록 한다. 또한 출자자는 자신의 출자에 대한 배당 및 대부의 혜택도 제공받게 된다.

② 능력급제 초기전환 프로세스

능력급제의 도입·실시에 있어서 초기에 고려하여야 할 사항 중의 하나는 기존 호봉제에 의한 개인별 급여를 어떻게 반영하여야 하는 문제이다. 개념적으로는 시행당시의 개인별 급여액을 동등하게 수평선상에 두어 동등한 상황에서 개인의 능력 발휘에 따라 차등적으로 적용토록 하는 것이라 생각되나 두산그룹에서는 국내정서를 고려하여 기존의 급여수준을 능력급제 초년도 연봉으로 한다는 기준을 설정하였다.

다만 호봉승급액(승봉액)은 개인별로

〈표 4〉 능력급여 체계

능력급여

구 분	기 준	내 역	시 기
연 봉	$A * 12 + \text{상여}$	$A = \text{기본급} + \text{직위수당} + \text{직책수당} + \text{가족수당}$	
성 과 가 급	$\text{연봉} * \alpha$	$\alpha = \text{연봉의 } 10\% \text{ 범위 내에서}$ 개인별 차등 지급율	매년 12월

연봉외 급여

구 분	기 준	내 역	시 기
저 축 수 당	회사부담 $[\text{연봉}/12 * 2\%]$	본인부담 $[\text{연봉}/12 * 6\%]$	매 월
기 타 급여	현행 각사별 지급 기준	자격면허, 연월차, 장학금, 휴가비 등	사 유 발 생 시

호봉승급일자에 의한 시점의 차이가 있으므로 연봉계약일 기준으로 자신의 호봉승봉일자를 반영, 호봉승급액을 산정, 연봉에 흡수하였다.

물론 여기서도 전체적으로 일정액이나 일정호봉을 상향조정하는 방안도 있겠으나 위에서 언급한 대로 현행 급여 수준의 수평적 편입 차원에서 자신의 고유 승봉월을 반영해 주는 것이 바람직하다고 생각된다.

③ 연봉 조정 및 성과가급 운용

(1) 연봉조정 및 계약

기본적인 전제로서 능력급제 하에서는 호봉표가 배제된 상황이므로 매년 적용되어 왔던 호봉 승봉 및 이에 따른 급여인상은 폐지된다.

따라서 향후 두산그룹의 관리직들은 자신의 평가 결과에 따라 개인별로 차등적으로 일정한 조정률에 따라 매년 연말에 정기적으로 차년도 자신의 연봉을 갱신하게 된다. 물론 연봉갱신시에는 회사별로 경영자와의 면담 및 합의 과정을 통하여 계약을 체결하게 되는 것이다(〈표 5〉 참조).

다만, 능력 요소와는 상관없는 불가인상 또는 생계비 유지 차원의 보전조정 부분은 공통적으로 연봉계약시 1차적으로 반영된다.

또 하나의 연봉조정 유형으로 수시조정을 생각할 수 있는데, 이 부분은 예컨대 직위 또는 직책 승진 등의 경우 연봉 상향조정과 관련 법규 및 규정에 의한 급여의 지급제한 사유 발생시 연봉 감액 조정이 있으나 제도 변경전에 비해 달라질 것은 없다. 다만 능력급제의 취지상 감액 부분

〈표 5〉 연봉 조정 유형

조정 유형	조정 시기	조 정 내 용
정 기 조 정	12/21	타직군 인상을 감안하여 일괄 Base 조정 평가 결과에 의한 개인별 Base 조정
수 시 조 정	승진시·직책변 동시·지급제한 사유 발생시	<ul style="list-style-type: none"> • 각사별 승진년한 및 직책운영 등에 따라 사유 발생시마다 가액 조정 • 현행 급여지급 제한 기준에 따라 사유 발생시마다 감액 조정

에 대해서는 '차년도 연봉산정 기본급에서 제외토록 하였다'는 점이다.

이러한 이유는 사실 관리직의 위치에 있는 사람이라면 징계등의 조치로 급여에 대한 제한 외에도 인사상으로도 별도로 불이익을 당하는 등의 이중적 처벌을 최소화하는 목적도 있으나 궁극적으로는 두 산그룹 능력급제의 가장 중요한 취지인 이른바, '플러스 삼' 사고와도 맥락을 같이 하는 것이다.

연봉계약서 상의 계약체결 당사자로서는 면담의 성격과 취지상 가급적이면 대표이사와의 직접면담이 보다 효과적이라고 할 수 있으나 대규모 인원이나 조직여건 등 현실적으로는 어려운 상황이므로 본 그룹의 경우는 적어도 담당 중역급 이상으로 면담자를 제도적으로 한정하여 운영하고 있다.

일본 모기업의 경우는 연봉제 시행후 초기 3년간은 사장이 직접 면담을 실시하였으며 4년째부터 담당중역에게 연봉계약 체결 및 면담의 권한을 위양한 것으로 알려지고 있다. 이는 연봉계약 체결에 있어

서 면담의 중요성을 시사하고 있는 것이다. 아울러 연봉계약서는 근로기준법상의 최저요건을 구비하되 연봉 책정 및 감액 기준 등에 관해서는 별도의 능력급제 제반 규정에서 구체적으로 명시해두는 것이 효과적일 것으로 보고 있다.

(2) 성과가급 운용

능력급제에서 지칭하는 성과가급이란, 특정집단이나 구성원 전체에게 적용하는 성과배분 형식의 성과급제와는 별도로 개인별 업무 실적이나 성과 결과에 따라 개인별로 차등적으로 지급하는 인센티브(Incentive)로서 능력급제 운영에 있어서 또 하나의 핵심적인 요소로 작용하게 된다.

물론 회사별·개인별로는 목표관리(MBO) 및 성과관리기법(Performance & Appraisal)에 의한 자체평가에 따라 연간 업적을 평가하여 그 결과에 의거 연봉을 기준으로 최대 연봉의 10%까지 지급할 수 있게 된다.

〈표 6〉 등급 및 적용 기준

구 분	A	B	C	D	E
연봉조정률	최대 5%		~	최소	2%
성과가급지급률	최대 10%		~	최소	1%

예컨대 전년도 연봉이 3,500만 원인 경우, 업적평가결과 최상위 등급을 판정받으면 12월에 일시불로 350만 원을 지급받게 된다.

이 개인별 성과가급 지급률의 결정에 있어서 그룹에서는 각사의 경영실적등에 대한 형편을 충분히 고려하여 일률적인 지급률을 제시하지 않고 최대 상한선만 제시하였다.

지만 연봉조정이나 성과가급 지급률 책정을 위한 등급이나 인원분포율은 초기 시행 단계에서는 그룹 공통적으로 5 단계를 설정하였으나 앞으로 제도 정착시는 각사 별로 자율적으로 탄력적 운영을 실시할 예정이다. 등급별 범위는, 연봉액 자체가 시행년도를 기준으로 향후 계속적으로 누적되어 산출된다는 점에서 초기단계에서는 최대 5% 정도로 책정되었다.

(3) 등급 및 인원 분포

④ 급여 관련 전산시스템

평가부분에서 구체적으로 논의되고 있 능력급제는 개인의 업적 성과 및 능력

〈표 7〉 개인별 연봉 조회 전산화면

홍길동 560809-1045717	직군 : 관리직 소속 : 연구지원 관리본부	직위 : 과장
-----------------------	----------------------------	---------

급여종합 대부한도	연간급여 국민연금	저축 퇴직추계	연월차 연말정산	출자금 〔월급여〕	대부금
--------------	--------------	------------	-------------	--------------	-----

조회년월 : 1994. 1	
지 급 항 목	공 제 항 목
포상금 345,000	갑근세 65,650
자격수당 80,000	주민세 4,440
	국민연금 50,000
	두산대부금 120,000
	신협물품대 43,000
	의료보험료 28,000
지급합계	공제합계

발휘도에 따라 개인별 차등 급여로 나타나는 것이므로 이 제도가 성공적으로 정착되기 위해서는 초기 시행단계에 개인별 급여액에 대한 철저한 제도적 보장이 매우 중요하다고 판단된다.

다행히 두산그룹에서는 현재 관리직 1인당 1 대씩 개인용컴퓨터(PC)를 보유하고 있으므로 개인별 전산 계정(Account)에 의한 개인별 급여 조회만 가능하도록 조치하였다. 즉, 1994년 1월부터 그룹내 모든 관리자에 대해서는 급여명세서를 배포하지 않으며 조회시에도 既연봉 책정에 의한 매월 균등지급액의 변동성 급여 및 공제액만 조회가 가능하도록 되어 있다(〈표 7〉 참조).

또한 위와 같은 내부적 급여 보안외에도 대외기관 급여관련 자료 제출과정에 있어서의 보안유지를 위해, ① 금융기관 급여 이체 ② 세무서 원천 징수 ③ 국민연금 ④ 의료보험 등의 자료를 가능한 마그네틱 테이프(Magnekic Tape) 또는 디스크 (Diskette) 화할 예정으로 있다.

특히 세무서 근로소득 원천징수부 신고의 경우에는 국세청 표준양식이 있으나 법적으로도 국세청 승인시 M/T 신고가 가능한 것으로 판단되며 개인별로 배포하는 원천징수영수증은 급여전산시스템으로 대체 가능하다고 본다.

두산그룹 능력급제의 주요 특징

두산그룹의 능력급제에 있어서 무엇보다도 중요한 사상은 능력자 우대를 위한 기초로서 이른바 '플러스 섬'의 개념을 지적할 수 있다. 일반적으로 회사의 업적, 부분의 업적, 개인의 능력과 실적을 평가하여 이에 따라 급여를 결정함에 있어서 지금까지 우리나라 기업의 대부분은 못하는 부서, 능력이 모자라는 사람의 급여를 감해서 이를 잘하는 부서, 능력있는 사람에게 주는, 소위 '제로 섬'(ZERO-SUM) 방식을 실시함으로써 본연의 취지가 퇴색되었다고 볼 수 있는데 두산그룹은 능력 있는 사람, 잘하는 사람에게 회사의 추가 재원으로 더 많은 보상을 해주는 '플러스 섬' 방식을 채택하였다는 것이다. 이 점은 프로 스포츠계의 연봉 개념과 명확히 다른 점이라고 할 수 있으며 일본기업들의 철저한 가감 방식과도 구분된다고 할 수 있다. 플러스 섬의 개념은 소위 '능력 없는 자'에 대한 회사측의 배려 차원에서 이들에 대한 인원 감축 내지는 퇴직 유도에 대한 불안감의 해소 차원에서도 상당한 의미를 가지고 있다.

또 하나의 주요한 특징으로서는 제도의 도입에 있어서 경영자의 일방적 결정에 의한 것이 아닌, 조직내 상하간의 충분한

공감대 형성 과정에서 파생된 것임을 지적할 수 있다. 즉, 적용 대상자들의 의견 조사 결과를 최대한 수렴하여 이를 그룹 계열사 전 인사실무자들의 연구검토와 전문기관의 자문으로 시행안을 마련한 후 최고경영자의 용기있는 결단으로 완성하였으며 이를 다시 구성원들에게 피이드백(feed-back)함으로써 제도 도입에 있어서 부작용을 최소화하려고 노력하였다.

또한 제도 운영상의 주요한 특징으로서 평가제도 및 평가수단의 새로운 개념 및 개발을 들 수 있다. 관리자 의견 조사에서도 나타나고 있듯이 기존의 평가시스템(75% 이상이 불신)으로는 능력급제의 성공적인 정착이 어렵다고 판단되어 신뢰성 확보를 통한 고과의 공정성 확보를 위해 관리자들의 적극적 참여하에 전문기관 및 인사실무자들의 적극적 검토를 거쳐 새로운 평가시스템을 구축하게 된 것이다.

한편 능력급제가 실시되면서 기존의 임금제도와 가장 큰 차이점으로서 우선, 현재 1년에 몇 회씩 나누어서 지급하는 상여금이 매월 급여에 포함되어 지급됨으로써 이른바 상여금 개념이 폐지된다는 것이다. 이것은 어떤 면에서는 회사원들의 생활양식에도 변화를 가져올 것으로 예상된다. 연봉제를 실시하고 있는 일본 기업들은 18 개월 분할의 지급방식을 채

택하고 있으나 두산그룹은 초기 단계에서의 의식(mind) 제고 차원에서 12 개월 균등 분할방식을 도입하였다.

또한 매년 개인의 연봉이 새로이 조정되어 계약을 체결함으로써 현재의 일괄적인 임금조정 방식이 사라진다는 것을 의미한다. 급여관리 차원에서는 현행의 복잡다단한 임금체계를 탈피함으로써 임금체계가 단순화되므로 임금관리에 있어서도 단순화를 이룰 수 있는 것이다.

일본기업 연봉제와의 비교

직능자격제도를 이미 도입, 능력인사를 구체적으로 실시하고 있는 일본기업은 최근의 불경기로 인한 인건비 부담으로 인해 조기퇴직 또는 명예퇴직제도를 도입함으로써 사실상 평생고용 풍토에서 과감히 탈피하려는 경향이 나타나고 있다. 대기업의 경우 1994년 이후 개인별 능력 차등에 따라 '제로 섬'적인 연봉제를 본격적으로 도입하고 있는 것이다.

1994년 4월부터 연봉제를 도입한 후지쯔는 수관리직을 대상으로 연봉제를 실시하되 상여부분에만 적용, 개인별 前年실적에 따라 상여금을 연 2 회(6월, 12월) 지급하고 있다. 특히, 1994년 3월부터 도입하고 있는 일본 IBM의 경우는 두산그

룹의 능력급제와 기본 체계가 거의 유사하다고 판단되므로 여기서 간략히 소개하고자 한다(〈표 8〉 참조).

기본급 및 제수당을 폐지, 전년도 실적에 따라 관리직 연봉을 차등적으로 지급하고 연봉의 70%를 구성하는 본봉을 12개월 균등분할하여 지급함에 있어서는 두산그룹과 동일하나 연봉의 30%를 구성하는 정기급 산정에 있어서 개인 업적보다는 회사 업적에 상대적으로 많은 비중을 두고 있다.

이것은 한마디로 “혼자만 잘한다고 해

〈표 8〉 일본 IBM 연봉제 체계

현행 급여체계

구분	지급내용
본급	퇴직금 산정 기초임금(매월지급)
수당	주택수당+급식수당+재형저축수당
상여	본급 * (700%~900%)

연봉제 급여체계

	연봉	
	본봉	정기급
(구성)	연봉의 [70%]	연봉의 [30%±12%]
(기준)	매월 [본봉/12]	6월 및 12월 [2회 분할]
(지급시기)	3월	6월
(책정시기)		

서 되는 것은 아니며, 모두가 다 업적이 향상되어야 한다”는 일본식 집단주의적 도덕성을 강조한 것으로 여겨진다. 또한 정기급 차등에 있어서도 개인별로 ±12%의 가감 운영도 두산그룹과는 크게 차이가 나는 점이라 하겠다

신인사고과

배경

두산그룹은 능력급제를 실시하면서 성공적인 정착을 위해 가장 중요한 관건이라고 할 수 있는 ‘평가’를 재인식하여 새로운 인사고과를 개발하였다. 특히 관리직에 대한 현행 인사고과에 대한 불신을 깊이 인식하였다(〈표 9〉 참조).

새로운 인사고과 체계는, 그동안 각 계열사에서 개별적으로 독자적으로 실시해 오던 인사고과(능력고과)를 그룹차원에서 통합하여 과학적이고 체계적인 조사방법을 통해 ‘관리자로서의 능력’의 개념을 명확히 파악한 후에(〈표 10〉 참조), 두산그룹의 현실에 가장 부합되는 고과요소들로 재구성되었다. 특히 고과요소의 선정에 있어서 인사부서의 개입을 배제하고 피고과자 및 고과자 당사자들로 하여금 고과요소를 선정, 가중치를 반영하였다.

업적 고과에 있어서는 현실적으로 그룹 통합이 어렵다고 보고 각사의 경영여건 및 업종의 특성에 따라 목표관리기법 및 성과관리기법을 자율적으로 적용, 실시하되 그룹에서는 기본 절차의 틀(model)과 목표를 설정하고 피이드 백을 위한 면담 관련사항에 대해 제시한 바 있는 데 여기서는 능력고과에 대해서만 소개하기로 한다.

향후의 인사고과에 있어서는 고과제도 자체보다는 공정성 및 합리성을 최대한으로 확보하기 위한 제도적 수단 및 적극적인 운영에 대해 더 많은 관심을 두는 것이 보다 효과적이라고 생각한다.

두산그룹도 이러한 점을 감안하여 고과 과정과 관계된 일련의 과정을 전략적 인사관리의 일환으로 간주, 제도 운영에 많은 노력을 기울이고 있다.

고과 체계

① 특징

관리직에 대한 능력급제 실시를 위해 개발된 신인사고과 체계는 기본적으로 다음과 같은 특징을 갖는다.

(1) 신경영이념과 사원정신의 반영

신인사고과는 3대 고과 차원 중의 하나인 '태도와 행동 차원'에서 '인재는 우리의 보배'라는 신경영이념 교육에서 既조 사된 결과를 활용하고 두산그룹의 사원정신인 4P정신을 반영하였다.

(2) '관리능력 차원'의 도입

신인사고과는 관리자 능력급제 실시를 위한 것이므로 '관리능력 차원'을 새롭게 도입하였다. 관리능력 차원은 부서 또는 팀의 효율적인 일 처리와 구성원들의 능력을 활용하기 위해 관리자로서 요구되는 일관리 능력과 사람관리 능력으로 구성되었다.

(3) 행위기준척도법 (BARS)의 사용

신인사고과에서는 각차원의 성격과 특성에 따라 서로 다른 평정방법을 사용하였다. 특히 업무능력 차원에서는 5개의 구체적인 행동사례 중에서 고과대상자의 행동과 가장 일치하는 하나의 행동사례를 선택하게 하는 행위기준 척도법을 사용함으로써 보다 객관적이고 정확한 평가가 이루어지도록 하였다.

(4) 직위별·직종별 고과요소 및 가중치 구분

직위별 (부장, 차장, 과장) 과 직종별 (관리, 영업, 생산) 로 가장 적절하다고 생각되는 고과요소를 포함시켜 총 9 종의 고과형식을 마련하였다.

또한 직위별·직종별로 서로 다른 고과 가중치를 부여함으로써 고과항목에 대한 개별적 특성을 최대한 반영토록 하였다 (〈표 11〉 및 〈표 12〉 참조).

〈표 9〉 현행 인사고과 반응조사 결과

(1) 신인사고과체계 정립의 필요성

구 분	빈도	백분률
필요하지 않다	10	3.3
그저 그렇다	59	19.5
필요한 편이다	117	38.7
꼭 필요하다	116	38.4
전 체	302	100.0

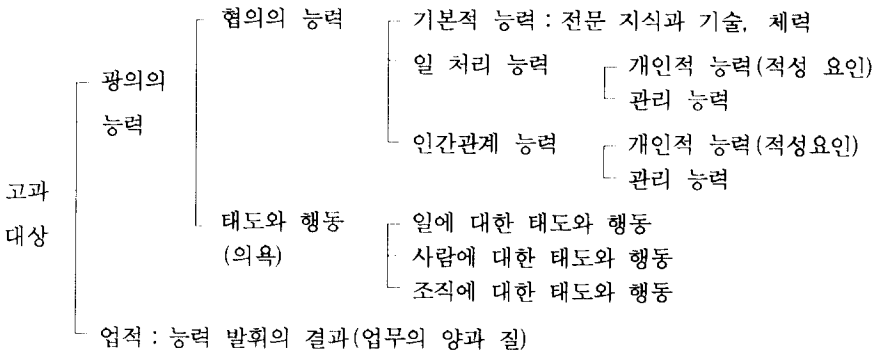
(2) 현행 인사고과 제도에 대한 신뢰도

구 분	빈 도	백분률
매우 불신	6	2.0
불신하는 편	72	23.8
그저 그렇다	150	49.7
신뢰하는 편	73	24.2
매우 신뢰	1	0.3
전 체	302	100.0

(3) 인사고과 결과의 급여와의 연계에 대한 찬성도

구 분	빈도	백분률
적극 반대	1	0.3
반대하는 편	55	18.2
그저 그렇다	60	19.9
찬성하는 편	160	53.0
적극 찬성	26	8.6
전 체	302	100.0

〈표 10〉 능력의 개념



〈표 11〉 고과 요소 및 평정 척도

태도 와 행동	업 무 능력	관 리 능력
<ul style="list-style-type: none"> • 조직구성원들이 일, 사람, 조직에 대해 갖고 있는 기본적인 태도와 성향 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직구성원들이 자신의 업무를 효율적으로 처리하기 위해 갖추어야 할 개인적 능력, 자질 평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 관리자로서 조직구성원들과 함께 단위조직의 업무를 효율적으로 처리하는데 필요한 관리자로서의 능력과 자질을 평가

고과 차원 및 영역		문 항 수	평 정 방 법	영업직	생산직	관리직
				(부 장)		
태도 와 행동	일에 대한 태도와 행동	성취지향성등 4문항	도식 척도법	35	30	30
	사람에 대한 태도와 행동	공정성등 4문항				
	조직에 대한 태도와 행동	미래지향성등 4문항				
소 계		(12문항)				
업 무 능력	전문지식과 기술	1문항	행동기준 척도법 (BARS)	25	30	25
	적성요인	문제지식등 6문항				
	소 계	(7문항)				
관 리 능력	일관리 능력	목표관정등 9문항	변형도식척도법	40	40	45
	사람관리능력	부하육성등 12문항				
	소 계	(21문항)				
합 계		40문항				

〈표 12〉 고과점수 계산

고과차원	고과영역	점수계산
태도·행동	① 일에 대한 태도·행동 ② 사람 " ③ 조직 "	Σ 항목점수 * 조정계수 Σ 항목점수 * 조정계수 Σ 항목점수 * 조정계수
소 계		① + ② + ③
업무 능력	① 전문 지식과 기술 ② 적성요인	요소점수 * 조정계수 Σ (요소점수 * 요소가중치) * 조정계수
소 계		① + ②
관리 능력	① 일 관리 능력 ② 사람 관리 능력	Σ (요소내 항목점수평균 * 요소가중치) * 조정계수

② 고과차원별 평정방법 사례-BARS 기법

능력 차원의 적용예를 소개하기로 한다 (〈표 13〉 참조).

3대 고과차원별로 서로 다른 평정척도법을 사용함에 앞에서 언급한 바 있는데 여기서는 BARS 척도법을 적용하는 업무

BARS 기법은 고과요소별로 고과대상자의 우열을 가릴 수 있는 구체적인 행동양식을 5 단계로 표현하고 각 행동양식과

〈표 13〉 BARS 기법예 - 추진력

개 념	담당 업무를 처리하는 데 있어서 어려움에 부딪히거나 곤란한 경우가 발생하더라도 끈질기고 적극적인 문제해결 능력을 통해서 어려움과 문제를 극복하고 주어진 업무를 실행하는 능력
-----	--

평 정	<input type="checkbox"/> 어떠한 상황에서도 일단 맡은 일에 대해서는 왕성한 정열과 체력을 바탕으로 과제에 집중하며 문제 해결이 가능한 방법을 찾아서 이를 끈기있게 실천하여 높은 성과를 낸다. <input type="checkbox"/> 대부분의 상황에서 끈기있게 일에 매달리며 주어진 과제가 해결될 때까지 이에 집중할 수 있다. <input type="checkbox"/> 대체로 무난하게 주어진 과제를 마감시킨 내에 완수해 내며 필요한 경우 일에 몰두하기도 한다. <input type="checkbox"/> 외부의 지시나 압력이 없으면 끈기있게 일에 매달리지 못하는 경우가 많으며, 가끔씩은 스스로 포기해 버리기도 한다. <input type="checkbox"/> 일상생활이 상당히 무기력하며 일의 시작과 끝이 분명하지 않고 항상 외부 상황에 끌려 다닌다.
-----	---

고과대상자의 일상행동을 비교하여 가장 일치하는 항목을 하나만 선택하게 함으로써 고과자들이 보다 구체적이고 명확한 평가기준을 활용할 수 있도록 하기 위한 것이다.

물론 평가기준에 대해서는 지속적인 고과자훈련을 통해 적절한 사례 및 착안점을 개발, 실습하도록 하였다.

주된 효과로서는 고과에 있어서의 중심화 경향, 관대화 경향, 논리적 오류 등을 최소화 할 수 있다는 장점도 있다고 생각한다.

③ 평가 및 조정방식

(1) 평가 방식

고과자는 각 차원별 평정척도법에 따라 피고과자의 행동양식 항목을 절대적으로 선택하여 정보시스템(전산)상에 표시(checking)하며 1차, 2차 고과자는 독립적으로 고과를 실시하게 되는데 모든 집계 및 조정 과정은 정보시스템으로 자동적으로 처리된다. 따라서 두산그룹의 경우 별도의 고과표 양식 및 배부 작업은 배제된다. 다만, 회사의 입장에서는 연봉 조정 차등화의 목적상 절대고과 점수를 조정, 상대적인 구분으로 전환한다.

한편 1,2차 고과 비중에 있어서는 종전의 60:40에서 1차고과자의 고과권한을 확대시키고자 70:30의 비율로 재조정하였다.

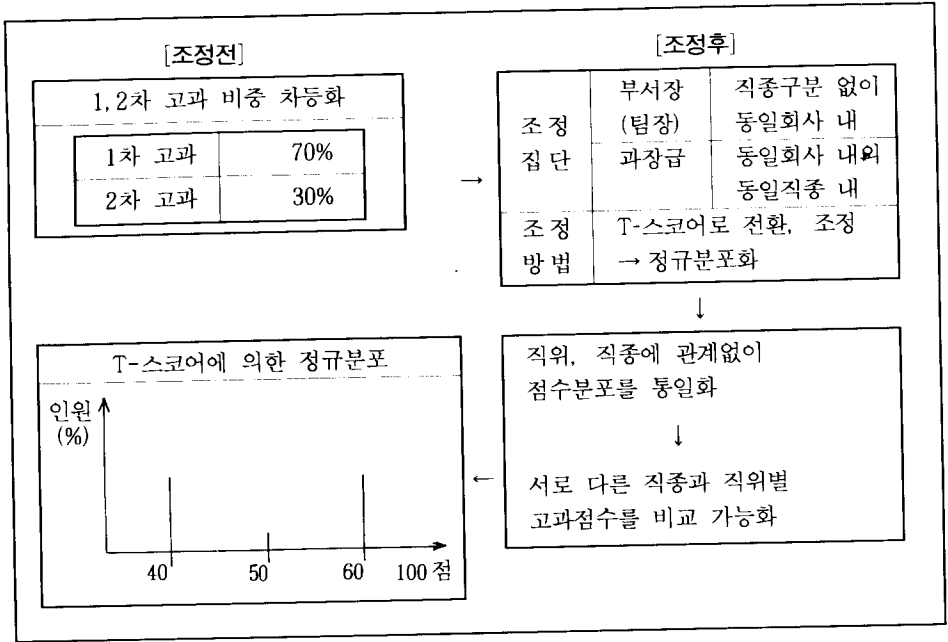
(2) 조정 방식: T-SCORE 방법

두산그룹의 능력고과 체계는 궁극적으로는 각 계열사 간의 직종과 직위의 특성에 따른 비교의 척도를 통일된 기준에 맞추고자 함에 있는데, 이를 위해 소위 T-Score 방식을 도입하였다.

예를 들어, 어떤 특정 직종의 특수한 환경이나 상황적 여건으로 인해 그 직종의 사람들이 전반적으로 낮은 점수를 받을 수 있는데, 이러한 불합리를 제거하기 위해 각 직종과 직위 내의 평균점수와 표준편차를 통일하여 직위·직종에 관계없이 점수분포를 동일하게 만들어 놓음으로써 서로 다른 직종과 직위에 있는 고과대상자들의 점수를 비교가능토록 하는 것이 바로 T-Score인 것이다.

원칙적으로 T-Score는 정규분포를 이루도록 되어 있으나 원점수의 분포가 그 사례 수의 부족으로 인해 정규분포가 이루어지기 어렵다면 T-Score로 전환해도 완전한 정규분포가 이루어지기는 어려울 것이다.

〈표 14〉 조정 방법



④ 업적고과 측정

앞에서 언급한 대로 업적고과는 연봉결정의 개인 성과가급을 지급하기 위한 결정적 자료로 활용하기 위함에 있는데 두산그룹의 경우 각사별로 경영환경·여건 등이 매우 상이하므로 그룹에서는 업적고과를 위한 패러다임(Paradigm)적인 사항만 제시하고 가급적 각사별로 성과나 업적측정기준 등을 자율적으로 채택하도록 하였다.

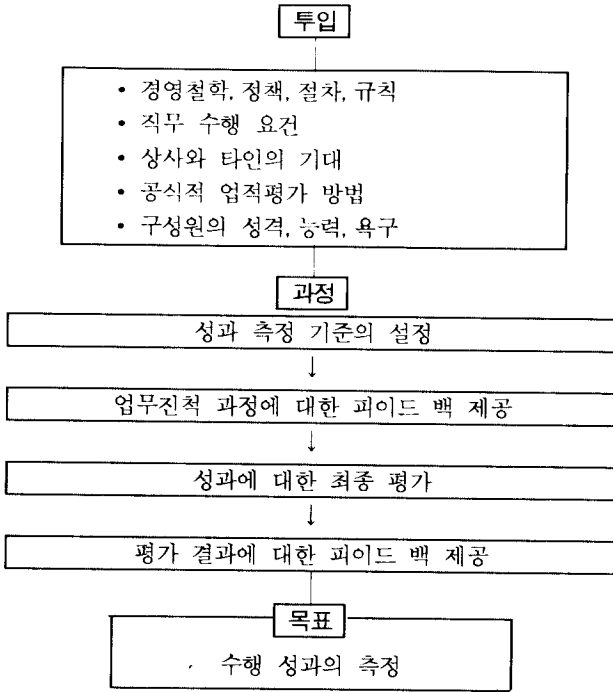
즉, 업적고과란 개인 구성원에게 부여

된 업무 수행의 성공 여부를 통해 조직의 발전과 성장에 어느 정도 공헌하였는가를 평가하는 것으로서 궁극적으로는 능력발휘의 결과를 업적으로 판단하여야 함에 관건이 있는 것이다.

⑤ 고과정보시스템

능력급제는 요컨대 평가가 급여로 직결되며, 특히 1차고과자의 경우 부하의 연봉의 70%를 좌우하므로 평가의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없다. 따라서

〈표 15〉 업적고과의 추진 단계



고과자는 종전의 연공서열식, 형식적 평가의 개념을 배제할 수 있어야 한다.

이 점에 있어서 두산그룹은, 고과자의 고과 마인드(mind)를 제고시킬 수 있도록 다양한 장치를 개발, 활용하고 있는데 그 중에서 피고과자 업무수행기록 시스템을 간략히 소개하기로 한다.

사실상 능력급제를 도입하는 데 있어 여러 가지 관련 사항을 고려해야 하지만 현실적으로 고과 절차 전반에 걸친 전산

화 작업이 선행되지 않고 있다. 고과업무의 상대적 중요성이 부각되고 또한 업무량도 대폭 늘어나기 때문이다. 따라서 고과전산 설계 작업에 대해서도 사전에 충분히 세심한 검토가 이루어져야 하고 틀이 잡혀져야 할 것이다(〈표 16〉 참조).

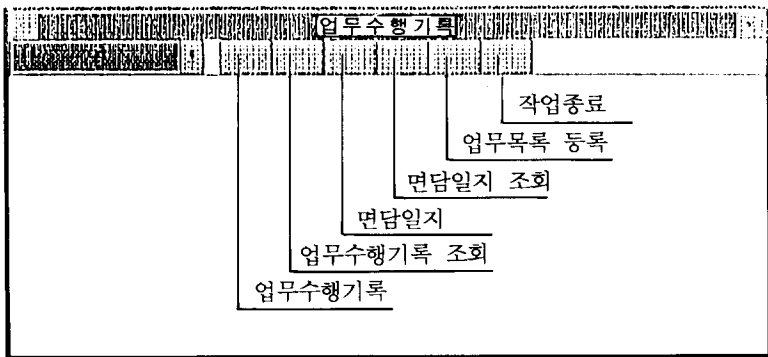
업무수행기록 시스템이란 평가의 공정성 확보 차원에서 고과자는 피고과자에 대해 객관적인 사실과 자료에 의한 평가를 해야 하며, 역으로 피고과자는 고과

결과에 대해 납득하고 승복하며, 이를 통해 고과자는 피고과자에 대해 지도·육성 차원의 고과를 도모할 수 있어야 함을 주된 목적으로 하는 것이다. 따라서 내용상으로는 피고과자에 대해 평소에 입력해 두지 않으면 간과하기 쉬운 비계수적 업무실적이나 능력발휘 요소 등을 긍정적 요인과 미흡한 요인으로 구분하여 입력관리해 나가는 정보시스템을 의미하고 있다. 비계수 분야 업무 구분을 위한 기초 자료는 피고과자의 업무계획서를 바탕으로 하여 두산그룹 고유의 업무 구분 형태인 중점사업, 일상업무, 특별업무 등 3가지 분류 기준이 이용된다(〈표 17〉 참조).

〈표 16〉 고과 전산 절차

- 1) 환경설정 : 고과 일, 고과 기간, 1,2차 비율, 순위설정 방법 등을 입력
- ↓
- 2) 상별내역별 코드, 점수 입력
- ↓
- 3) 피고과자 선정
- ↓
- 4) 고과자 입력 : 1,2차 고과자, 직종 및 고과기간 입력
- ↓
- 5) 고과 실시 : 고과자별 작업 실시
- ↓
- 6) PC 파일 생성
- ↓
- 7) 조정 점수 계산 : PC에서 작업(인사과)
- ↓
- 8) PC UPLOAD
- ↓
- 9) 조정점수 계산 : VAX 작업
- ↓
- 10) 상별사항 입력
- ↓
- 11) 순위 조정
- ↓
- 12) 명부 발행

〈표 17〉 업무 수행 기록관리 시스템 개요



업무수행기록 관리를 수행시키면 나타나는 초기화면으로서 그 구성메뉴는 아래와 같다.

1. 업무수행기록

업무수행 기록을 입력, 수정하는 기능

2. 업무수행기록 조회

업무수행 기록을 조회, 발행하는 기능

3. 면담 일지

면담 내용을 등록, 수정하는 기능

4. 면담 일지 조회

면담 내용을 조회, 발행하는 기능

5. 업무목록 등록

개인별 업무를 중점, 일상, 특별별로 분류하여 등록, 수정하는 기능

능력급제 실시에 따른 제반 현상

긍정적 측면

① 인사고과에 대한 관심도 제고

현재로서는 능력급제 실시의 원년으로서 실제 고과결과에 따라 연봉이 결정된 것이 아니기 때문에 능력급제의 실시를 깊이 실감하지는 못하나 연말에 있게 될 고과결과에 대해서는 많은 관심을 보이고 있으며 이에 따라 종전의 구태의연한 고과 형식에 비해 상당한 인식 전환이 일어

나고 있음을 알 수 있다.

② 업무 분위기의 쇄신

구성원들은 자신들의 업적을 평가하는데 기초가 되는 성과측정 기준을 염두에 두고 그에 근거하여 업무를 처리하려고 노력함으로써 업무 성과를 높이려는 부서 내 분위기가 쇄신되고 있음을 인지할 수 있다.

한편 구성원들은 자신들이 무엇을 얼마나 잘했는지를 상사에게 명확히 인식시키려 하고 그 일에 대해 상사가 어떻게 평가하고 있는지를 알려고 하는 경향이 짙다.

특히 공동의 협력을 필요로 하는 업무의 경우, 목표를 성공적으로 완수하기 위한 구성원 간의 협력과 조정이 전보다 더욱 원활히 이루어지고 있다.

③ 일 중심적 상하관계 정립

직속 상사가 1차고과권을 갖고 있으므로 종전보다 일을 중심으로 한 상하관계가 보다 확고하게 정립되고 있다.

부정적 측면의 예상

능력급제 하에서는 평가 결과가 곧 급

여로 직결되므로 구성원들은 부정적인 평가를 받지 않으려고 자신의 일이 잘못된 경우에도 이에 대해 책임을 회피하려는 경향이 있으므로 명확한 책임소재 파악이 요구된다.

가장 예민한 부분으로서 **고과결과에 대한 피고과자들의 수용 문제를 지적할 수 있는데 특히 상사에 의해 불공정한 평가를 받았다고 지각하는 구성원에 대해 회사의 납득 노력이 배가될 것으로 예상된다.** 따라서 고과자는 평소 피고과자의 업무 수행에 대한 철저한 관찰, 기록을 철저히 하여야 하며, 아울러 지속적인 면담 및 피이드 백이 매우 중요한 절차로 부각될 것이다.

궁극적으로 상사는 부하의 업무 내용에 대해 명확하게 파악하고 이해를 하여야 하는 노력이 절대적으로 필요할 것이다.

능력급제 후속 조치

이제 초기단계에 있는 두산그룹 능력급제가 성공적으로 정착되기 위해서는 여러 가지 관련 제도적 장치가 뒷받침되어야 함은 물론이다. 현재 나름대로 다양한 후속조치를 취하고 있는데 가장 중요한 요소는 개인의 능력과 임금을 정확히 연계시킬 수 있는 평가제도의 공정성이 아닌가 한다. 이에 따라 우선적으로 그룹내 사장을 포함한 관리직 전체 고과자를 대

〈표 18〉 고과자 훈련 과정의 목적

● 능력급 연봉제 정착을 위한 능력주의 인사제도의 목적과 내용 및 경영 관리자의 역할 인식	● 업적고과를 위한 단위조직내 핵심적 업무과제와 수행요건의 명료화 — 목표와 성과측정기준의 설정 방법 숙지
● 인사고과의 과정과 절차의 이해와 단계별 '해야 할 일'의 명료화 (준비-실시-점검)	● 고과과정에서의 의사소통 및 피이드 백 방법의 훈련
● 능력고과의 각 고과요소의 개념과 착안점의 숙지	● 두산그룹 고과정보시스템 운용 방법의 숙지

상으로 이미 두산연수원에서 고과자교육을 실시한 바 있다. 특히 1994년 6월중에는 강도 높은 고과자훈련을 합숙을 통해 실시하였다.

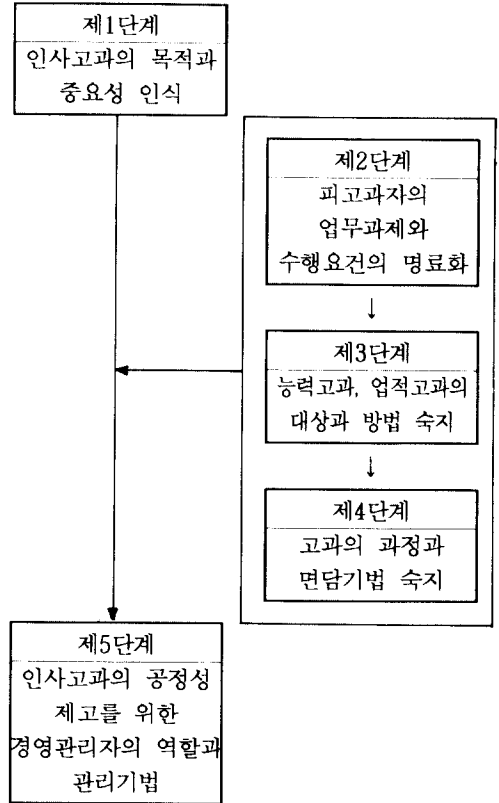
고과자훈련은 철저한 실습 위주로 진행된다. 특히 피고과자 업무수행 요건을 파악하는 사전과제가 제시되어 업무과제와 수행 요건을 명확히 할 수 있는 훈련을 받는다. 이는 고과자의 공정한 평가에 큰 도움이 될 것으로 기대된다. 또한 In-Basket Exercise 기법 및 Simulation Game 등을 통해 고과요소의 개념에 대한 개념 명료화와 고과자 스스로가 고과 기준을 체계화할 수 있도록 함을 목적으로 한다.

또한 능력급제와 연계되어 있는 관련 인사제도(승진, 전환배치, 경력개발 등)에 대한 개선이 필수적이라는 판단하에 현재 T.F.T를 구성, 추진중에 있으며, 고과업무 부담 해소를 위해 종합적인 고과정보시스템을 보완하였다.

提 言

현재 두산그룹 내에는 정신적 사훈으로서 “安逸即死, 變身即生”이란 말이 있다. 다시 말해 “변하지 않으면 죽게되고, 변하면 살 수 있다”는 것이다. 우리의

〈표 19〉 고과자 훈련 편성을 위한 틀



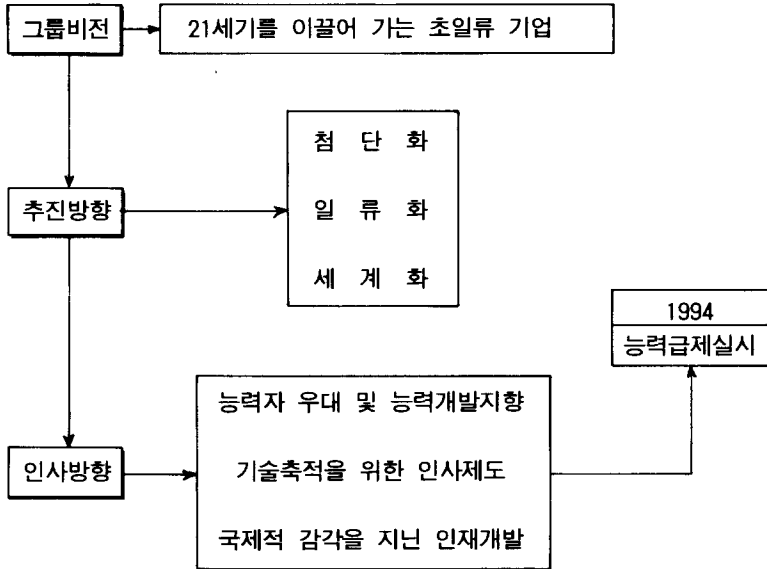
기업은 이제 시대적 상황에서 볼 때 변해야만 세계의 우수한 기업들과의 치열한 경쟁에서 생존할 수 있다고 생각한다. 더욱이 기업에 있어 인재의 양성은 단기간에 양성할 수는 없는 것이며, 장기적인 관점에서 끊임없는 투자와 배려가 필요하며 조직 구성원에게도 말로만 아니라 자기 스스로 능력개발을 할 수 있는 분위기

〈표 20〉 능력주의 실현을 위한 후속 조치

개요

- 능력급제는 능력주의 인사를 실현하기 위한 시작단계임
- 21세기를 이끌어 가는 초일류기업에의 도약을 위해서는 향후 지속적으로 인사제도 전반에 걸친 능력자 우대정책의 개편이 필요함

인사방향



조성과 확실한 동기 부여가 제도적으로 필요한 시점이 아닌가 한다. 연령·학령·근속에 의해 일률적으로 결정되는, 지금과 같은 급여제도로는 확실한 동기 부여가 되지 못한다.

두산그룹의 능력급제 실시 발표 이후 최근 국내의 일부 기업들이 유사한 제도를

를 도입하였거나 도입을 검토중에 있다. 이제 능력급 제도는 한국에서 새로운 급여체제로 부각되고 있으므로 두산그룹의 경험은 타 기업들에게 매우 유용한 자료로 활용될 수 있을 것으로 사료된다. ♣