

기획 분석

: 디지털 경제와 근로자

■ 보상 체계 : 실적 중심에 지식 지분 보상을 확대하라

- 디지털 시대 보상 제도의 변화 양상
  - (개요) 인적 자본 접근법이 확산되면서 실적 및 지식 수준에 따른 차등 보상의 확대가 나타남
  - (실적 중시형 보상 체계) 경영 성과에 따른 보상 결정 방식, 개인별 차등 보상 방식이 폭넓게 적용되고 있음
  - (스톡옵션 확대) 지식 지분 보상제 도입이 확대되고 있음
  - (지식급 개념의 도입) 보상 차등의 기준이 지식의 질적 수준에 준거한 지식급 (pay for knowledge)으로 확대되어 가고 있음
- 과도기적 상황하의 우리나라 보상 체계 현황 및 문제점
  - (포괄적 접근 미흡) 기존 산업 경제 시대의 인사 제도 및 보상 체계의 틀을 유지한 채 다양한 제도들을 부분적으로 도입, 접목하는 정도에 그침
  - (보상 격차 확대와 구조 변화) 산업/업종/직종별 임금 격차 확대와 계층별 임금 수준 차이 확대 등 구조적 변화가 나타나고 있음
  - (연봉제) 폭넓게 시행되고 있는 상황에도 불구하고, 정당성 확보 미흡, 평가의 공정성 문제, 직급 구조와의 불일치 등의 문제점을 보이고 있음
  - (스톡옵션 제도) 성과 측정 및 평가시스템의 미비, 제도적 미흡, 수혜 여부에 따른 갈등 등의 과제를 갖고 있음
- 바람직한 보상 체계 정립 방향
  - (경영 전략, 인사 시스템과의 整合) 무엇보다도 기업 경영 전략에 준거하고 모든 인사 시스템과의 유기적 관련성하에서 변화를 꾀하는 ‘균형잡힌 종합적 보상 제도 전략’의 형태로 접근되어야 함
  - (보상 전략 확립) 단순히 몇몇 제도를 부분적으로 도입하는데 그쳐서는 안되며 장기적으로 추진할 ‘지향 보상 체계’를 개발, 정립시켜야 함
  - (보상 제도의 개선) 성과 평가의 공정성 확립은 필수적이며 동기 부여 및 생산성 향상과의 연관 미흡, 보상 제도간의 불균형 등 문제점 해결도 중요함
  - (보상 제도 실효성 제고 방안) 정보의 공유를 확대하는 네트워크 조직으로의 조직 구조 전환, 자발적인 지식 공유 확대를 위한 유인 체제 마련, 근로자의 만족과 능력 증진을 주요한 보상 요소로의 도입 등이 함께 이루어져야 함

## 보상 체계 : 실적 중심에 지식 지분 보상을 확대하라

### □ 디지털 시대 보상 체계 전환의 필요성

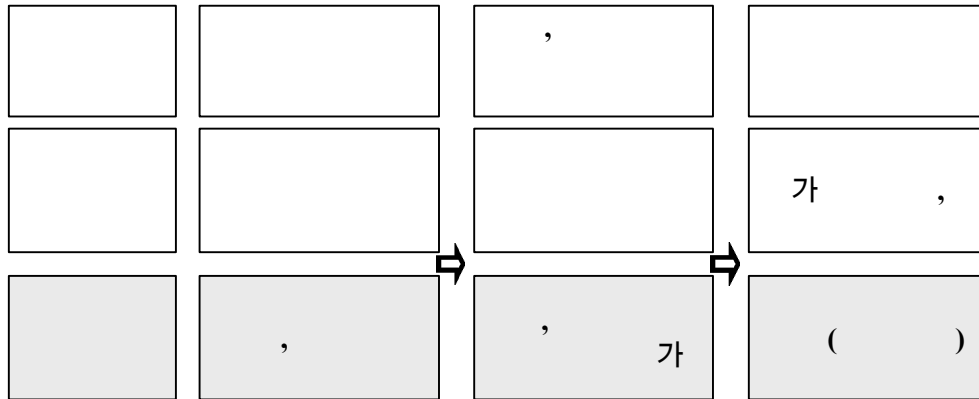
- (인사 시스템 변혁 필요) 디지털 경제 시대의 구조적 변화에 직면하여, 기업은 생존을 위해 인적 자원 관리 전략을 근본적으로 전환해야 하는 상황에 직면함
  - 정보와 지식의 중요성 대두, 근로자 단위의 역량 중시, 능력 위주로의 고용 관행 변화와 같이 기업 인사 체계에 관련된 환경의 포괄적인 변화가 나타남
  - 이에 따라 기업도 조직 구조, 인적 자원 관리, 보상 체계 등 인사 부문 전반의 틀을 디지털 시대에 적합하게 신속히 전환해야 함

#### < 디지털 시대의 인적 자원 관리 환경의 변화 >

	산업 경제	디지털 경제 시대
기업 경쟁력	자본, 노동의 생산성 중시 사업장 단위의 생산력 중요	⇒ 정보, 지식의 창조성 중시 근로자의 조직 몰입, 개인 역량 중요
노동 시장	정규직 중심으로 내부 노동 시장이 매우 안정적임	⇒ 임시직, 외국인의 채용 확대 등 외부 노동 시장 적극 활용
고용 관행	학벌, 연령 위주 고용 평생 직장, 경직적 고용	⇒ 능력 위주 고용 평생 교육, 고용의 유연성 증대
노동력의 성격	생산 활동 투입 요소의 하나	⇒ 지식 창출 및 체화의 주체
근로자의 능력	단능공(분업의 극대화)	⇒ 다기능, 다능공화

- (보상 체계 초점의 새로운 변화) 기업 경쟁력의 원천으로 근로자가 지닌 지식과 정보가 중요하게 인식되면서 근로자에 대한 개발, 보상 및 활용 방안이 크게 달라짐
  - 특히 정보와 지식이 중요한 부분으로 등장하게 됨으로써 보상 체계의 초점이 지식과 같은 근로자가 지닌 내적 특성 부문으로 이동하게 됨
  - 한편 보상·평가 기준이 근로자의 기업 내부 가치(직장에서의 필요도)에서 시장 가치 중심(인력 시장에서의 보편적 가치)으로 변화하면서, 보상 체계가 실적 중심형인 ‘능력·성과주의’로 나아가고 있음
  - 또한 월급과 같은 외형적 보상 체계 이외에 직장 가치의 증진 하고 싶은 일을 하는 것, 참여와 커뮤니케이션 등도 중요시되고 있음
  - 또한 근로자 평가에서도 새로움에 도전하는 열정, 네트워킹 능력 등이 중시됨

< 인력 운영 및 기업 보상 체계 초점의 변화 >



□ 보상 체계와 관련한 요인들의 변화

- (주요 보상 대상) 디지털化의 진전과 더불어 지식·정보 등이 생산 과정에서 부가가치를 높이는 데 핵심적인 요소가 되면서 정신적·무형적 차원으로 보상 대상이 확대됨
  - 과거에는 부가가치를 창출하는 데 가장 큰 의미가 있었던 노동량, 생산량과 같은 물질적·유형적 생산 활동이 대부분이었음
- (보상 기준) 근무 시간에 따른 임금 비중은 축소되는 반면 근로자들이 스스로 결정해 일한 양과 질에 따르는 양상이 점차 확대되게 됨
  - 과거에는 시간급이 중심이었기 때문에 일괄적으로 부여된 근무 시간 개념에 따라 임금이 지급되는 양상을 보임
- (보상 수단) 평균 급여의 인상과 승진과 같은 외재적 보상 위주에서 인정과 믿음, 능력을 배양하는 교육 훈련, 성취감, 삶의 질 향상과 같은 내재적 보상도 중시됨
- (근로 시간 개념) 성취될 때까지 일을 한다는 자율 의식과 경영 방식이 확대되면서 초과 근로에 무관심한 경향이 나타나고, 법정 근로 시간의 개념도 약화됨
  - 이때까지는 삶의 질에 대한 관심 고조와 더불어 근무 시간에 준한 업무 수행과 초과 근로를 기피하는 경향이 강화되어 왔으며, 법정 근로 시간도 단축되어 왔음

< 디지털 시대 보상 관련 요인의 변화 >

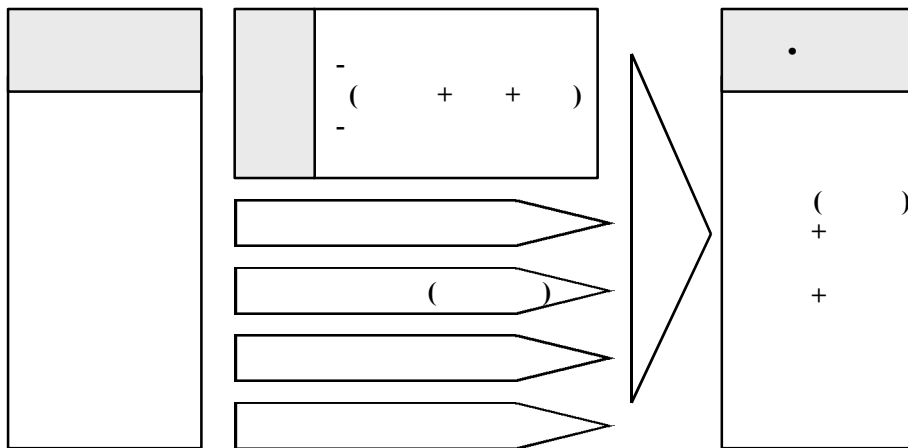
	기존 산업 경제	디지털 경제
주요 보상 대상	노동량, 생산량 등 물질적·유형적 차원에 국한	⇒ 지식, 정보 등 정신적·무형적 차원으로 확대
보상 기준	일괄적으로 부여된 근무 시간(시간급) 중심	⇒ 스스로 결정해 일한 업무의 양과 질에 따라 보상하는 양상이 확대
보상 수단	임금, 승진 등 외재적 보상 위주	⇒ 외재적 보상에 더해 능력 인정, 교육 등 내재적 보상 중시
근로 시간 개념	법정 근로 시간 단축 추세 초과 근로 기피 경향	⇒ 법정 근로 시간의 무의미화 초과 근로 무관심 경향

□ 디지털 시대 보상 제도의 변화 양상

- (인적 자본 접근법 확대) 보상 기준으로서 인적 자본(human capital) 접근법이 크게 활성화되고 있으며, 다양한 형태의 지급 체계로 나타나고 있음
  - 이는 인적 자본의 가치, 즉 성과를 창출해 내는 근로자 개인의 기본 능력에 따라 보상의 크기가 결정된다는 것임
  - 이러한 접근법은 기존보다 체계적인 인적 자원 관리, 근로자에 대한 투자 및 개발 지향적인 사고를 반영하고 있음
  - 한편 인력의 확보 및 유출 방지, 사기 증진, 업적 달성 중시, 생산성 제고 등을 유도하기 위해 특별 인센티브 보상의 비중이 크게 증가하고 있음
  - 특별 인센티브는 개인이나 팀 혹은 부서가 탁월한 성과를 달성했을 때, 즉 과거의 성과에 대한 특별 보상의 성격을 가짐
  
- (실적 중시형 보상 체계) 기업 경영 성과에 따라 보상을 결정하는 방식이 확대되고 있으며, 연봉제 등 개인별로 보상에 차등을 두는 관리 방식도 폭넓게 적용되고 있음
  - 정보, 기술, 지식을 투자하는 근로자에 대하여 그 산출 성과에 따라 보상을 결정하는 경향이 증대하고 있으며, 사업부/팀별 성과급과 같은 집단적 차등 보상도 확대되고 있음
  - 또한 역량과 성과, 지식의 축적량과 창출 능력은 개인별로 차이가 날 수밖에 없기 때문에 보상 수준도 개인별로 차이가 날 수밖에 없음

- (지식 지분 보상 확대) 회사 성장에 대한 근로자의 기여 및 체화된 지식 부분을 자본 투자의 일종으로 환산해 보상하는 지식 지분 보상의 도입 및 확대 적용이 폭넓게 이루어지고 있음
  - 최근 크게 활성화되고 있는 스톡옵션이 이 개념으로서, 근로자가 자본을 투자하지 않았음에도 불구하고 일정 정도의 주식 지분을 인정하는 것임
  - 이 제도는 인적 자원의 확충·유지를 위해 도입이 확산되었고 일반 사원에게까지 적용되는 것처럼 미국이나 유럽에서는 이미 보편화됨
- (지식급 개념의 도입) 개인별 보상 차등의 기준이 지식의 질적 수준에 준거한 지식급(pay for knowledge)으로 확대되어 가고 있음
  - 과거의 개인별 차별 방식은 일한 시간과 노력에 의해 차등을 두거나 일한 결과, 즉 실적에 연동되는 등 주로 사후에 관찰 가능한 양적 지표에 의존한 것이었음
  - 반면 근래에는 지식근로자의 채용, 양성 및 유지를 목표로 하여 관찰할 수 없는 지식의 질적 수준에 의해 사전적으로 차별화하는 경향이 나타나고 있음

< 디지털 시대 보상 체계의 변화 경로 >



□ 과도기적 상황하의 우리나라 보상 체계 현황 및 문제점

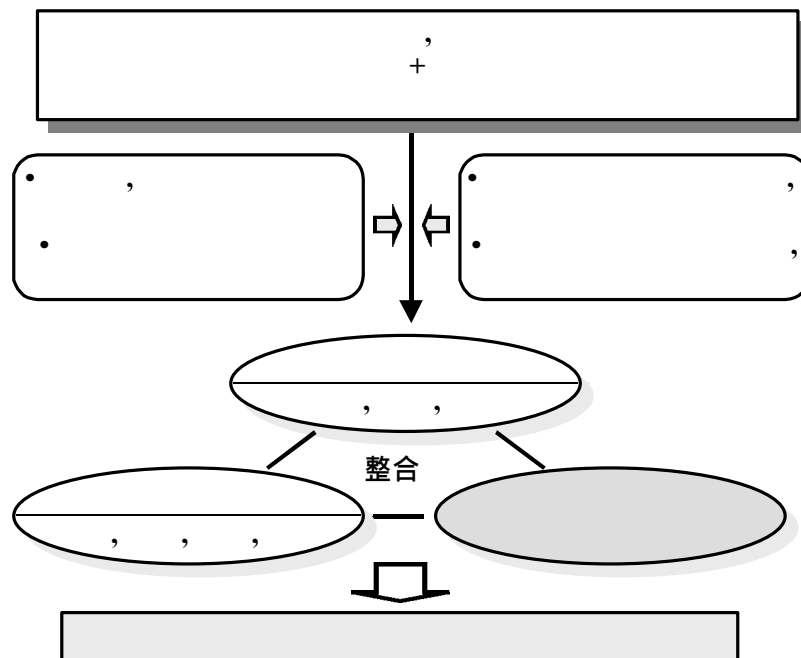
- (포괄적 접근 부족에 따른 부작용) IMF위기 극복 과정에서 근본적인 혁신이 부족한 가운데 선진국의 능력·보수 위주 제도를 서둘러, 무비판적으로 도입함으로써 제도의 부작용이 나타나게 됨

- 기존의 인사 제도 및 보상 체계의 틀을 유지한 채 성과급제, 연봉제, 스톡옵션 등 국제 표준적인 제도들을 부분적으로 도입, 접목하는 정도에 그치고 있음
  - 한편 디지털 혁명기를 맞이하여 직업관, 조직 문화, 개인 의식에까지 구조적 변화가 나타나는 가운데 과도기적 현상으로 조직 균열, 인력 이탈 등의 문제점들이 표출되고 있음
- (보상 격차 확대와 구조 변화) 산업별/업종별/직종별 임금 격차 확대와 저임금 계층의 박탈감 고조, 즉 계층별 임금 수준의 차이가 확대되는 것과 같은 보상과 관련하여 구조적 변화가 나타나고 있음
- 新산업의 출현과 핵심 산업의 변화에 따라 기업 및 근로자간 보상 격차가 크게 확대됨
  - 또한 정보통신을 중심으로 스톡옵션, 연봉제 등이 활발히 도입되면서 임금 격차가 더욱 확대되고 있으며, 상층부의 임금 상승이 전체 임금 수준을 끌어올리고 있는 등 소득 배분에 구조적 변화가 나타남
- (연봉제) 조만간 국내 임금 체계의 주류가 될 것으로 예상되고 있는 상황임에도 불구하고, 정당성 확보 미흡, 평가의 공정성 문제, 직급 구조와의 불일치 등의 문제점을 보이고 있음
- 노동부의 실태조사 결과, 2000년 1월 현재 100인 이상 사업체 가운데 23%가 연봉제를 이미 실시 중이며, 도입을 준비·계획 중인 업체가 30%에 달함
  - (정당성 확보 미흡) 연봉이 많을수록 능력과 업적이 높고 이를 높이기 위한 노력도 배가된다는 인식보다는 돈만 많이 가져간다는 불만이 증대되는 원인이 됨
  - (평가의 공정성 문제) 타당성 및 신뢰성 측면에서 업적·능력 평가에 대한 불신이 매우 광범위한 상황임(실태 조사 결과 43% 이상에 달함)
  - (직급 구조와의 불일치) 직급, 직위 상승에 주안을 둔 다수의 직급(급여 등급) 구조가 그대로 유지되어 있어 능력·성과에 따른 보상 차등화라는 목적과 괴리
- (스톡옵션 제도) 핵심 인력의 유치·확보를 위한 중요한 보상 관리 도구로서 폭 넓게 도입되고 있음에도 불구하고, 성과 측정 및 평가 시스템의 미비, 제도적 미흡, 수혜 여부에 따른 갈등 등의 과제를 갖고 있음
- 증권거래소 통계에 따르면 상장사 가운데 35% 이상인 200여개 회사가 정관을 변경해 스톡옵션제를 도입할 수 있는 기반을 이미 마련한 것으로 나타남

- (성과·평가 시스템 미비) 스톡옵션 부여 기준이 합리적으로 평가되지 않는 한편 객관적인 성과에 준하지 않고 특정인을 대상으로 배분하는 경향을 보임
- (제도적 미흡) 지식 사회에 적합한 제도임에도 불구하고 다양한 적용 가능성 제공, 금융·세제상의 혜택 부여, 주가 조작 차단 등을 위한 방안이 크게 미흡함
- 이외에도 시행 과정상의 불합리함으로 인해 우수 인재의 확보·유지 효과를 갖지 못하거나 대다수 인력에게 위화감과 갈등을 초래하는 것과 같은 문제가 발생함

□ 바람직한 보상 체계 정립 방향 및 시사점

< 바람직한 보상 체계 정립 방향 및 목표 >



○ 기업 경영 전략 및 인사 시스템과의 整合

- (경영 전략과의 整合) 보상 체계는 기업이 목표하는 바를 달성하기 위해서 조직 및 근로자들의 행동, 태도, 능력을 어떻게 강화시킬 것인가를 목적으로 함
  - 따라서 효율적 보상 체계의 정립은 기업 경영 전략에 준거한 '균형잡힌 종합적 보상 제도 전략'의 형태로 접근되어야 함
  - 즉 조직의 수행 목표 및 운영 방침과 일관성을 유지하는 방향으로 보상 체계가 수립되어야 함

- (인사 시스템과의 整合) 또한 보상 체계는 인사 시스템 가운데 중요한 한 부분으로서 무엇을 기준으로, 어떤 방식으로 근로자에게 보상해야 하는가 하는 것임
  - 따라서 효율적 보상 체계는 조직 내부 관리, 고용 관행, 노사 관계, 기업 문화 등 모든 인사 시스템과의 유기적 관련성하에서 변화를 피해야 함
  
- (보상 제도 개선과 보상 전략 수립) 효율적인 보상 체계는 보상 제도의 개선 및 정착, 그리고 지향하는 보상 체계 및 제도의 실효성 제고 방안이 마련됨으로써 정립되어질 수 있음
  - (보상 제도 개선) 성과·평가의 공정성, 제도적 환경 등 필수 여건의 마련과 더불어 동기 부여 및 생산성 향상 미흡, 보상 제도간의 불균형, 조직 구조와의 불일치 등의 문제점을 해결해 나가야 함
  - (지향하는 보상 체계 정립) 단순히 몇몇 제도를 부분적으로 도입하는 데 그쳐서는 안되며 장기적으로 가장 효과적인 보수 체계를 개발, 정립시켜야 함

### ○ 보상 체계의 효율성 정립을 위한 경영 과제

- (경영 정책상의 고려 강화) 우수 인력의 유입을 유인하고 근로자들의 창의력 발휘를 제고하기 위한 경영 정책상의 고려가 크게 강화되어야 할 것임
  - 임금 체계가 성과급, 기술급, 지식급 등 생산성과 연계된 보상 중심으로 변화될 수 있도록 제도적 장애물들을 미리 제거하여야 함
  - 기업도 성과급 비중 제고 등 임금 체계 개선에 노력해야 하며, 어떤 역량이 자사의 성과에 중요한 역할을 하는가에 따라 보상의 정도를 달리할 수 있도록 함
  
- (조직 구조의 전환) 정보의 공유 및 폐쇄성 극복을 위해 조직 구조를 분권화 형태로 전환함과 아울러 통합 네트워크로 구성시켜야 함
  - 정보 독점으로 권한이 집중된 기존의 조직 형태를 네트워크에 의해 공유되는 분권화 형태로 전환함으로써 수평적 자율 조정이 이루어지도록 해야 함
  - 또한 인맥, 연고 등 우리 기업 특유의 폐쇄적 네트워크를 극복, 신뢰를 기반으로 전체가 통합된 네트워크를 구성해야 함



- (자발적 참여 유인 확대) 근로자들이 자발적으로 지식 창조·공유 활동에 나서도록 보상 체계가 유인, 지원할 수 있어야 함
  - 즉 보상 체계나 복리후생 프로그램 등을 통해 구성원에 대한 믿음과 배려를 가시적으로 나타내 보여야 함
- (주인 의식 고취 및 내재적 보상 확대) 종업원의 주식 소유는 능동적인 주인 의식을 고취하기 때문에 지식 기반 경제에 가장 적합한 모델임
  - 또한 성과 보상 차별의 확대에서 비롯되는 부작용 해소 및 인적 자원의 활성화를 위해 내재적 보상의 확대, 병행에 보다 노력해야 함
- (고용 가치 증진) 근로자들이 지식 습득을 통해 자신의 고용 가치를 높이는 데 관심이 많아졌기 때문에 적절한 교육 훈련 시스템을 갖추는 것이 매우 중요함
  - 또한 개인별 임금 차등에 있어서도 관찰할 수 없는 지식의 질적 수준에 대한 배려가 중요해짐으로써 임금 차등 관리 방식의 원칙 변경 및 확대가 필요해짐

< 디지털 시대 보상 체계의 효율성 정립 방향 >

