

## II. 動機 賦與를 위한 報償 制度의 限界와 改善 事例

- (論議 背景) 기업들은 구성원에게 동기를 부여하고자 實績과 聯關된 報償 制度를 운영하고 있으나, 구성원이 일을 더 잘 수행할 것이라는 가정은 檢證되지 않는 信念임
- (報償 制度의 意義) 報償은 조직 구성원이 조직에서 수행한 일에 대한 經濟的 代價로서, 구성원에게는 경제적 生計의 源泉인 동시에 조직에게는 중요한 費用의 하나임
- (報償 制度의 限界) 外的 動機 誘發 要因인 報償 制度는 일시적인 행동 변화는 가능하지만, 成果 向上이나 持續的으로 行動을 改善시키는 방향은 제시하지 못함
- (改善 事例)
  - 일본IBM은 과장 이상의 전문직 사원을 대상으로 성과 지향적인 보상 제도를 실시함으로써, 담당 職務의 主體性을 높이고 會社 業績에의 參與를 촉진시킴
  - 히노자동차공업은 관리직의 성과 지향을 촉진하기 위해 HOPES 제도와 연계한 보상 제도를 도입하여 構成員 意識 改革의 계기가 되었음
- (示唆點) 報償 制度는 內的 動機 誘發 要因의 改善과 더불어, 보상 水準 및 決定 方法의 公開와 評價 制度를 改善함으로써 公正性을 확보해야 할 것임

실적과 연관된 報償 制度를 운영함으로써, 구성원이 일을 더 잘 수행할 것이라는 가정은 檢證되지 않는 信念임

## ○ 論議 背景

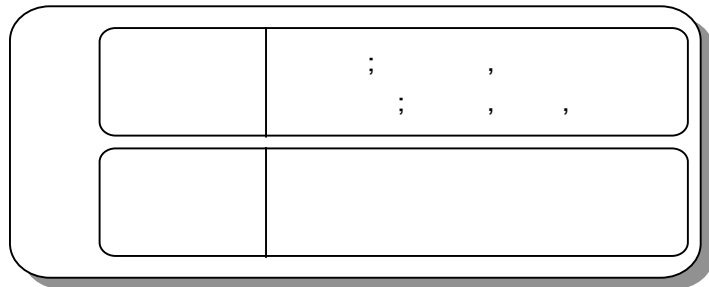
- 기업들은 어떤 하나의 성과 지침에 의거하여 보상을 해줌으로써, 구성원들에게 動機를 賦與하고자 보상 제도를 운영하고 있음
- 그러나 실적과 연관된 보상 제도를 운영함으로써 구성원들이 일을 더 잘 수행할 것이라는 가정은 檢證되지 않는 信念임

報償은 조직체에서 수행한 일에 대한 經濟的 代價로서, 구성원에는 經濟적 生計의 源泉인 동시에 조직에게는 중요한 費用임

○ 報償 制度의 意義

- 報償은 조직 구성원이 조직체에서 수행한 일에 대한 經濟的 代價로서 賃金과 賞與金, 福利 厚生 費를 포함한 포괄적 개념임

<그림 1> 보상의 구성 요소



- 보상은 조직 구성원에게는 經濟的 生計의 원천인 동시에 조직에게는 중요한 費用의 하나임
- 보상은 조직 구성원의 노력에 대한 대가일 뿐만 아니라 인적 자원 개발을 위한 投資로서의 중요성을 가짐
- 보상은 조직 구성원을 만족시키고 성과를 향상시키는 순기능뿐만 아니라, 불만족하는 경우에는 생산성을 저하시키거나 결근 및 이직을 증가시키는 역기능도 있음

○ 動機 賦與를 위한 報償 制度의 限界

- 報償 制度는 外的인 動機 誘發 要因으로 구성원들의 행동을 변화시키는 단기적인 효과는 있으나, 持續的으로 行動을 改善시켜 나가는 방향은 제시하지 못함
  - 반면에 내적 동기 유발 요인은 업무의 내용 및 수행 과정을 개선하는 것을 의미함
  - 작업 생산성 증진을 위한 비교 연구에서 보상

外的 動機 誘發  
要因인 보상 제  
도는 일시적인  
행동 변화는 가  
능하지만, 持續的  
으로 行動을 改  
善시키는 방향은  
제시하지 못함

프로그램보다는 작업 수행을 증진시키는 훈련  
이나 목표 설정 프로그램이 더 큰 효과를 갖는  
것으로 나타났음

- 단기적인 목적 달성뿐만 아니라 구성원들을 지  
속적으로 동기 부여시키기 위해서는 외적·내  
적 동기 유발 요인을 함께 사용해야 할 것임
- 보상 제도가 지속적인 행위의 변화나 성과 향상  
에 영향을 미치지 못하는 원인은 다음과 같음
  - 첫째, 사람들은 자신의 급여를 중요한 관심사로  
여기지만 報償의 增額이 더 큰 동기 부여의 효  
과나 생산성을 증대시키지는 않음
  - 둘째, 상여금을 어떤 행위의 조건으로 지급하는  
것은 관리자로 하여금 하급자를 조종하게 만들  
며, 개인들은 결국 이를 懲罰的 屬性으로 여기게  
됨
  - 셋째, 보상이나 인정을 받기 위해 경쟁을 조장  
하거나 구성원들의 등수를 매기는 것은 구성원  
들 간의 協力 可能性을 減少시킬 우려가 있음
  - 넷째, 생산성 증대를 위해 보상 제도에 의존하  
는 것은 업무 수행 과정과 같은 근본적인 문제  
를 해결할 수 없으며, 관리자들이 管理 能力을  
開發하고 發揮하는 데에 걸림돌이 됨
  - 다섯째, 성과에 따른 보상 제도는 구성원들을  
단기적인 수치에 집중하게 하고, 모험적인 태도  
를 억제함으로써 長期的인 成長과 創造性이 희  
생됨

### ○ 報償 制度의 改善 事例

#### (1) 일본IBM

- 전문직 사원이 전체의 40%(약 9천 명)에 달하는  
일본IBM에서는 이들의 育成과 處遇를 명확하게

과장 이상의 전문직을 대상으로 成果 指向的인 보상 제도를 실시함으로써, 담당 직무에 주체성을 높이고 會社 業績에의 參與를 촉진시킴

하기 위해, 1994년 3월부터 과장 이상의 전문직을 대상으로 成果 指向的인 보상 제도를 실시함

- 일본IBM의 보상 제도는 내적 동기 유발을 위한 다각적인 노력과 더불어 진행됨
  - 회사 업적의 반영 폭은 급여 총액의  $\pm 10\%$ , 개인 성적의 반영은 급여 총액의  $\pm 2\%$ 로 설계하여 종전보다 개인 업적이 많이 반영되었음
  - 개인 업적의 평가는 목표에 의한 관리를 기본으로 한 'PPC&E 프로그램'(Performance Planing Counseling & Evaluation)으로 期初에 세운 '목표 달성도'와 '능력의 활용도', '조직 목표 공헌도'를 평가하고 최종적으로 종합 평가를 하고 있음
  - PPC&E의 1년간의 프로세스는 목표의 설정(1~2월), 목표 수행 과정의 follow up(1~12월), 평가와 카운셀링(12월)으로 진행됨
  - 일본IBM의 보상 제도는 구성원의 업적을 평가할 뿐만 아니라, 소속 부서장과 구성원의 雙方向 커뮤니케이션을 통하여 담당 직무에 대한 주체성을 높이고 會社 業績에 대한 기여도를 제고함

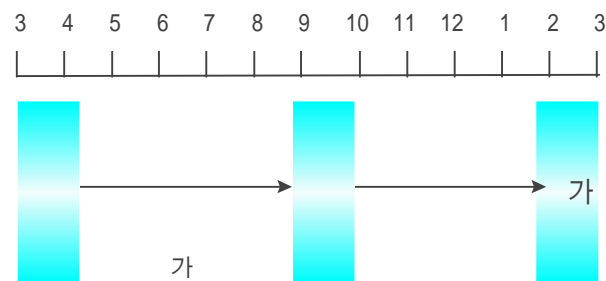
관리직의 성과 지향을 촉진하기 위해 HOPES 제도와 연계한 보상 제도를 도입하여 構成員 意識 改革의 계기가 됨

## (2) 히노자동차공업(日野自動車工業)

- 관리직의 의욕을 환기시키고 성과 지향을 촉진하기 위하여 성과급제를 도입함
  - 1994년 부장급 및 치프(Chief) 전문가 160명을 대상으로, 1996년에는 과장급 및 미들(Middle) 전문가 560명에게 성과급제를 도입하기로 함
  - 육성 단계에 있는 젊은 사원에 대해서는 자격급 부분의 직능자격제도를 연계하고 단계적인 성과주의로 전환하기로 함

- 히노자동차공업의 보상 제도는 종래의 연 2회 상여를 회사 업적에 의하여 지급 가능액으로 결정하고, 개인의 기간 성과에 따라 배분하는 방식으로 함
  - 종래 보상 제도와 차이점은 회사 업적이 나쁘더라도 개인 업적이 높으면 고액의 보상을 하고, 회사 업적이 좋더라도 개인의 평가가 최저인 경우에는 배분을 0으로 한다는 것임
  
- 보상 금액은 전년도 업무 등급과 성적 평가에 의해 결정하며 이는 목표 관리에 따른 'HOPES' (Hino Open and Practical Education System) 면담 제도와 연동해서 운용하고 있음
  - HOPES의 운용 프로세스는 <그림 2>와 같이 매년 3월 중순에 회사 방침을 세분화하고 목표 설정 면담을 하여, 개인의 과제와 목표를 구체적으로 함
  - 자기 신고 면담을 통하여 4~9월의 기간 업적 및 결산기초에 설정한 개인별 과제를 확인하고 과제 달성을 위한 조언을 함
  - 결산기말에 결과 평가 면담을 실시하여 3월 결산기초에 설정된 기대치를 양과 질면에서 평가하고, 이 면담 결과를 기반으로 10~3월의 업적을 결정함

<그림 2> HOPES 운용 프로세스



주:히노자동차공업은 3월말 결산

- 히노자동차공업의 보상 제도는 기업 전략에 기초한 기업 니즈와 개인의 능력 향상을 동시에 추구하였고, 성과주의가 철저히 실현되어 構成員 意識 改革의 계기가 됨

보상 제도는 內的인 動機 誘發 要因에 대한 개선과 더불어, 報償 水準 및 決定 方法을 公開하여 公正性을 確保해야 할 것임

#### ○ 示唆點

- 보상 제도의 운영은 조직의 목표와 개인의 목표를 統合하여 전체적인 시각에서 추진되어야 함
- 첫째, 보상 제도는 內的인 動機 誘發 要因에 대한 改善이 더불어 진행될 때 더욱 효과를 갖음
  - 기업은 보상을 단기적인 동기 유발을 위한 도구로만 사용할 것이 아니라, 長期的인 貢獻度와 公評性을 고려하여 보상 제도를 활용하여야 함
  - 구성원들이 의사 결정에 참여하고 업무 수행에 권한을 가질 수 있을 때 성과가 향상됨
  - 관리자는 금전적 보상 뿐만 아니라 구성원의 잠재력을 인정하는 방식의 보상 제도를 운영하는 것이 바람직함
- 둘째, 회사의 보상 수준 및 결정 방법을 전사적으로 公開하고 구성원에게 피드백 받는 것이 필요함
  - 구성원들의 요구와 회사의 支拂 能力의 變化 추세를 신중히 분석하여 적절한 報償 水準을 결정하여야 함
  - 보상에 직접적인 영향을 주는 評價 制度를 改善함으로써 보상 제도의 공정성을 확보하여야 함

(한태일: tihan@cosmo.co.kr)