

< 要 約 >

I. 能力給制 導入 背景 및 現況

○ (能力給制의 導入 背景 및 必要性)

- 勞動生産性이 賃金 引上幅만큼 상승되지 못함에 따라 임금이 競爭力 弱化의 主要 要因으로 지적되고 있음
- 現행의 年功序列制 하에서는 능력 및 실적과 관계없이 매년 昇給이 기대됨에 따라 노동에 대한 動機 誘發 機能을 喪失하였음
- 이는 年俸制를 비롯하여 能力主義型 임금 체계의 도입이 확산되고 있는 배경이 되고 있음

○ (최근 導入 現況)

- 韓國 企業의 경우 : 국내 100대 기업 가운데 17개사는 年俸制를 실시하고 있고, 36개사는 2~3년 내에 도입할 예정이며, 7개사는 도입을 적극 검토하고 있는 것으로 나타남
- 日本 企業의 경우 : 年功을 기초로 한 能力給에서부터 純粹 年俸制까지 능력주의 임금 체계의 도입이 확대됨

II. 能力給制 導入 效果와 問題點

○ (現況 診斷의 必要性) 能力給制의 現況을 냉정하게 診斷함으로써 향후 능력급제의 성공적인 운영을 위한 방안을 모색해야 할 시점임

○ (能力給制 導入 效果)

- 임금의 道具性 및 勞動 動機가 높아졌음
- 年俸制의 경우 賃金 管理가 簡素化되고 優秀 人材 確保가 가능해짐

○ (問題點)

- 能力給에 대한 충분한 이해 및 공감대 없이 밀어부치기식으로 도입되어 냉소와 패배주의를 야기함
- 조직 구성원 상호간에 불필요한 경쟁심을 유발시켜 팀워크를 해치고 個人主義 性向을 造成함
- 被평가자들은 자신의 업무 수행 능력을 과대 평가하는 경향이 강하므로, 평가 결과에 불만을 갖는 경우가 많음
- 收入의 불안정으로 인한 위기감, 낮은 평가에 따른 사기 저하 등으로 조직 분위기가 沈滯됨

Ⅲ. 能力給制 成功을 約束하는 核心 포인트

- (節次 公正性 : 能力給制 運營 節次의 公正性)
 - 능력급제가 업적에 따라 보상을 차별화함으로써 종업원의 노동 동기를 높이기 위해서는 절차 공정성이 무엇보다 중요함
 - 節次 公正性을 위해서는 評價의 客觀性, 上司와 部下間 원활한 커뮤니케이션, 평가 기준 및 결과의 명확한 전달이 이루어져야 함
- (코피티션 : 競爭 속의 協力 指向)
 - 능력급이 코피티션을 유도하지 못한다면 구성원들간에 過度한 競爭을 誘發시켜, 경영 성과에 오히려 부정적인 영향을 미칠 수 있음
 - 따라서 集團 차원의 報償과 個人 차원의 報償을 동시에 고려하거나 팀에 대한 貢獻度를 평가 및 보상의 기준으로 해야 함
- (育成型 : 人材 開發 指向)
 - 능력주의가 단순한 연공 서열주의의 탈피에 그쳐서는 안됨
 - 기업의 戰略的 要求를 미리 파악하고 그 요구에 부응하는 人的 資源을 育成한다는 데에 能力給의 目的이 있어야 함
- (參與 : 賃金 體系 設計에 구성원이 參與)
 - 임금 체계 설계 과정에서의 종업원 배제 및 커뮤니케이션 不在는 임금을 둘러싼 葛藤의 주요 원인이 되고 있음
 - 賃金 體系 設計에 종업원들을 參與시킴으로써 임금 체계에 대한 명확한 커뮤니케이션과 全社的 공감대 형성을 도모하는 것이 중요함
- (文化 : 價値觀과 評價 文化의 再定立)
 - 변화를 적극적으로 수용하는 價値觀 改革이 필요함
 - 評價 文化 및 能力 重視의 패러다임이 정착되어야 함

Ⅳ. 課題 및 留意 事項

- (賃金 體系의 戰略的 接近이 必要함) 능력급제의 도입만으로 기업 성과 提高를 기대하는 '無전략적'인 자세로는 소기의 성과를 기대할 수 없음
- (원 플러스 원 賃金 構造의 構築) 現行 기형적인 賃金 構造의 單純化가 必要함
- (構成員들의 프로 의식이 요구됨) 構成員들은 자신의 市場 價値를 높이겠다는 프로 의식을 가져야 함
- (政府의 課題) 能力給制 導入에 대한 政府의 勸誘수범이 필요하며 民間 企業主義 精神이 존중되어야 함

I. 能力給制 導入 背景 및 現況

○ (能力給制의 導入 背景 및 必要性)

- 勞動生産性이 賃金 引上幅만큼 상승되지 못함에 따라 賃金이 경쟁력 약화의 주요 요인으로 지적되고 있음
- 現행의 年功序列制 하에서는 業績과 能力에 관계없이 매년 昇給이 기대됨에 따라 노동에 대한 動機 誘發 機能을 喪失하였음
- 이는 年俸制를 비롯하여 能力主義型 임금 체계의 導入이 擴散되고 있는 배경이 되고 있음

○ (最近 導入 現況)

- 韓國 企業의 경우 : 국내 100대 기업 가운데 17개사는 年俸制를 실시하고 있고, 36개사는 2~3년 내에 도입할 예정이며, 7개사는 도입을 적극 검토하고 있는 것으로 나타남
- 日本 企業의 경우 : 年功을 기초로 한 能力給에서부터 純粹 年俸制까지 能力主義 賃金 體系의 導入이 확대됨

勞動生産性이 賃金 引上幅만큼 上昇되지 못함에 따라 賃金이 競爭力 弱化의 主要 要因으로 지적되고 있음

○ 能力給制의 導入 背景 및 必要性

- 우리나라는 賃金 上昇率이 경쟁 상대국에 비해 높은 수준이고, 勞動生産性이 賃金 引上幅만큼 상승되지 못함에 따라, 임금 이 경쟁력 약화의 주요 요인으로 지적되고 있음
- 現행의 年功序列型 임금 체계는 노동에 대한 動機 誘發 機能을 喪失하였음
 - 年功序列制 하에서는 업적과 능력에 관계없이 매년 昇給이 기대됨
 - 임금 인상 결정은 주로 임금 교섭에 의해 이루어지고 있어, 개인의 능력이나 공헌도를 전혀 반영하지 못하고 있음
 - 이는 現행 임금 구조가 생산성 향상에 도움을 주지 못하고 있음을 의미함

能力給 導入에 의한 賃金 體系의 '構造 調整'은 改善策이 아닌, 생존을 위한 必修 要件임

- 고도 성장기에 대거 유입된 대졸 신규 인력은 저성장기에 들어선 현 시점에서 비대한 중간 관리층을 형성하고 있어, 조직의 비효율 및 인건비 부담 가중의 원인이 되고 있음

- 최근 많은 기업에서 年俸制를 비롯하여 能力主義型 임금 체계의 도입이 확산되고 있는 것은 현행의 비효율적 임금 구조를 개선함으로써 勞働 生産性을 向上시키기 위한 노력임

- 能力主義型 임금 체계는 종업원의 업적 및 능력에 따라 보상을 차별화함으로써 종업원들의 노동 동기를 높이기 위한 임금 체계를 뜻함

- '柔軟化'가 경쟁력 확보를 위한 키워드로 대두되고 있는 오늘날, 생산성과 무관하게 운영되는 경직적인 임금 체계로는 경쟁에서 이길 수 없음

- 즉, 근속 연수가 같으면 일을 열심히 하든 안하든 處遇가 같은 식의 임금 체계로는 종업원의 의욕을 고취시킬 수 없으며 경쟁력 提高는 요원함

- 따라서 능력급 도입에 의한 현행 임금 체계의 '構造 調整'은 단순히 선택 가능한 개선책이 아닌 생존을 위한 필수 요건이라는 판단임

○ 最近 導入 現況

100대 기업 가운데 약 50%가 年俸制를 實施 중이거나 導入 예정임

- 한국 기업의 경우

- '94년 1월 두산그룹이 과장 이상 관리직을 대상으로 연봉제를 도입한 이후 한화그룹, 동양SHL, 해태유통, 효성그룹, 동부건설, 삼양사, 동양증권 등이 뒤를 잇고 있음

- 한국능률협회의 '97년 7월 조사에 의하면 국내 100대 기업 가운데 17개사는 연봉제를 실시하고 있고, 36개사는 2~3년 내에 도입할 예정이며, 7개사는 도입을 적극 검토하고 있는 것으로 나타남
- 특히 종전엔 주로 비노조원인 과장급 이상 간부 직원들을 대상으로 실시해 온 연봉제를 노조원인 일반 직원들에게까지 확대 적용하는 기업들이 늘어나고 있음
- 그러나 최근 연봉제 바람이 거세게 불고 있는 증권업계 등 일부 업종의 노조는 '연봉제 저지 투쟁'까지 벌이고 있어 연봉제가 노사간의 새로운 쟁점이 되고 있음

年功을 기초로 한 能力給에서부터 純粹 年俸制까지 能力主義 임금 체계의 도입이 확대됨

- 일본 기업의 경우
 - 年功을 기초로 한 能力給에서부터 純粹 年俸制까지 능력주의 임금 체계의 도입이 확대됨
 - 能力給은 연공적인 기준으로 자동 승급되는 부분을 최소화하고, 개인의 능력 습득 여하에 따라 임금이 결정되는 習熟 昇級 부분이 강화됨
 - 전문 직종이 늘어나고 고용 형태로서 계약직이 다수 등장함에 따라, 일정 부분 능력 요소를 가미하는 것을 벗어나 순수 年俸制를 도입하는 기업이 늘어남
 - 인력 스카우트 회사가 노동 시장 가치로 평가한 금액을 종업원의 年俸으로 정하는 이른바 '時價主義'를 도입하는 기업도 나타남
 - 최근 능력급제 도입에 대한 부정론이 제기되기도 하나, 산별노조인 전기연합이 능력급의 필요성을 인정하는 등 능력주의가 대세로 자리잡아가고 있음

II. 能力給制 導入 效果와 問題點

- (現況 診斷의 必要性) 能力給制의 現況을 냉정하게 診斷함으로써 향후 能力給制의 성공적인 運營을 위한 方案을 摸索해야 할 시점임
- (能力給制 導入 效果)
 - 賃金の 道具性 및 勞動 動機가 높아졌음
 - 年俸制의 경우 賃金 管理가 簡素化되고 優秀 人材 確保가 가능해짐
- (問題點)
 - 能力給에 대한 충분한 이해 및 공감대 없이 ‘밀어부치기식’으로 도입되어 냉소와 폐배주의를 야기함
 - 組織 構成員 相互間에 불필요한 競爭心을 誘發시켜 팀워크를 해치고 個人主義 性向을 造成함
 - 被평가자들은 자신의 업무 수행 능력을 誇大 評價하는 경향이 강하므로, 평가 결과에 불만을 갖는 경우가 많음
 - 收入의 불안정으로 인한 위기감, 낮은 평가에 따른 사기 저하 등으로 조직 분위기가 沈滯됨

能力給制의 現況을 診斷함으로써 향후 능력급제의 성공적인 運營을 위한 방안을 모색해야 할 시점임

○ 現況 診斷의 必要性

- 오랜 연공주의 관행에서 벗어나 충분한 검토없이 유행처럼 능력급제가 도입됨에 따라 시행착오 및 부작용이 자주 거론되었음
 - 능력급이 긍정적인 변화만 가져온 것이 아님
- 따라서 능력급제의 현황을 냉정하게 진단함으로써 향후 능력급제의 성공적인 運營을 위한 방안을 모색해야 할 시점임

○ 能力給制 導入 效果

- 임금의 道具性 및 勞動 動機가 높아졌음

能力給制 導入 結果 임금의 道具性 및 勞動 動機가 높아졌음

- 업적과 능력이 곧 임금과 연결되므로 능력 발휘를 위한 동기 유발이 가능해지고 나태한 근무 분위기가 사라짐
 - 최근 이루어진 실증 연구에 의하면, 능력급 하의 종업원들이 연공급 하의 종업원들보다 임금 도구성을 높게 지각하고 있는 것으로 밝혀짐
- 연봉제의 경우 임금 관리가 간소화되고 우수 인재 확보가 가능해짐
 - 급여 항목이 많아서 생긴 복잡한 사무가 생략됨에 따라 임금 관리가 간소화됨
 - 탄력적인 임금 결정이 가능하여 기존의 임금 체계로는 어려웠던 우수 인재 확보가 가능함

能力給에 대한 충분한 理解 및 共感帶없이 ‘밀어부치기식’으로 導入 되어 갖가지 부작용이 나타남

○ 問題點

- ‘밀어부치기식’ 도입 행태
 - 평가 제도의 재설계 등 능력급의 성공적 운영을 위한 ‘기반 다지기’ 없이 발표부터 해놓고 밀어부치는 경우가 많음
 - 능력급에 대한 충분한 이해 및 공감대없이 도입되어 냉소와 패배주의를 야기함
- 조직 구성원 상호간에 불필요한 경쟁심을 유발시켜 팀워크를 해치고 개인주의 성향을 조성함
 - 한정된 지분을 차지하기 위한 구성원들간의 과도한 경쟁심을 조장하여, 기업 전체의 경영 성과 향상에 지장을 주는 경우가 발생함
 - 대부분의 기업에서 임금 인상을 위한 예산이 매년 일정 액수로 제한되어 있기 때문임

- 피평가자들은 자신의 업무 수행 능력을 과대 평가하는 경향이 강하므로, 평가 결과에 불만을 갖는 경우가 많음
 - 평가의 객관성이 비흡하며 상사와 부하간의 커뮤니케이션이 뒷받침되지 못해 평가의 공정성에 의문이 제기되는 경우가 자주 발생함
 - 평가 결과가 피평가자를 납득시키지 못할 경우 불만 야기 및 이직률 증가가 우려됨

- 수입의 불안정으로 인한 위기감, 낮은 평가에 따른 사기 저하 등으로 조직 분위기가 침체됨

III. 能力給制 成功을 約束하는 核心 포인트

- (節次 公正性 : 能力給制 運營 節次的 公正性)
 - 能力給制가 업적에 따라 報償을 차별화함으로써 종업원의 勞動 動機를 높이기 위해서는 節次 公正性이 무엇보다 중요함
 - 節次 公正性을 위해서는 評價의 客觀性, 上司와 部下間 원활한 커뮤니케이션, 평가 기준 및 결과의 명확한 전달이 이루어져야 함
- (코피티션 : 競爭 속의 協力 指向)
 - 능력급이 코피티션을 유도하지 못한다면 구성원들간에 過度한 競爭을 誘發시켜, 경영 성과에 오히려 부정적인 영향을 미칠 수 있음
 - 코피티션을 위해서는 集團 차원의 報償과 個人 차원의 報償을 동시에 고려하거나 팀에 대한 貢獻度를 평가 및 보상의 기준으로 해야 함. 또한 個人別 평가 등급은 간단하게 하는 것이 바람직함
- (育成型 : 人材 開發 指向)
 - 能力主義가 兎射拘烹式이 되거나 단순한 年功序列主義의 탈피에 그쳐서는 안됨
 - 기업의 戰略的 要求를 미리 파악하고 그 요구에 부응하는 人的 資源을 育成한다는 데에 能力給의 目的이 있어야 함
- (參與 : 賃金 體系 設計에 構成員이 參與)
 - 임금 체계 설계 과정에서의 종업원 排除 및 커뮤니케이션 不在는 임금을 둘러싼 葛藤의 주요 원인이 되고 있음
 - 賃金 體系 設計에 종업원들을 參與시킴으로써 새로운 임금 체계에 대한 명확한 커뮤니케이션과 全社的 共感帶 형성을 도모하는 것이 중요함
- (文化 : 價値觀과 評價 文化의 再定立)
 - 변화를 적극적으로 수용하는 價値觀 改革이 필요
 - 評價者들은 냉정하고 공정한 평가를 내리고, 被평가자는 평가 결과를 겸허하게 수용할 수 있는 평가 문화가 정착되어야 함
 - 能力 重視의 패러다임이 정착되어야 함

1. 節次 公正性 : 能力給制 運營 節次的 公正性

能力給制가 差別
報償으로써 종업
원의 勞動 動機를
높이기 위해서는
節次 公正性이 무
엇보다 중요함

○ 節次 公正性的 重要性

- 능력급제가 보상을 차별화함으로써 종업원의 노동 동기를 높이기 위해서는 절차 공정성이 무엇보다 중요함
 - 절차 공정성은 보상의 총량을 결정할 때 이용되는 수단이나 절차에 대해 인식되는 공정성을 의미함
- 절차 공정성이 확보되지 않는다면 종업원들은 자신들의 노력이 보상으로 연결될 것이라는 믿음이 그만큼 희박해질 수밖에 없음
 - 즉 성과에 따른 차별 급여으로써 동기 유발을 성공적으로 일으키느냐의 여부는, 자신들의 노력에 따라 급여가 달라진다는 것을 종업원들이 어느 정도 지각하고 있느냐에 달려 있음
- 절차 공정성은 또한 조직 몰입에도 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀져 왔음
 - 따라서 절차 공정성이 확보되지 않은 채 선불리 능력급을 도입한다면 임금의 동기 유발 기능을 기대할 수 없을 뿐 아니라, 조직 몰입에도 악영향을 미칠 수 있음

○ 節次 公正性的 確保 要件

- 절차 공정성을 확보하기 위해서는 평가의 객관성 이외에도 상사와의 원활한 커뮤니케이션, 평가 절차의 내용 및 평가 결과의 명확한 전달 등이 이

節次 公正性을 위해서는 評價의 客觀性, 上司와 部下間 원활한 커뮤니케이션, 評價 方法 및 結果의 透明性이 이루어져야 함

루어져야 함

① 평가의 객관성

- 평가에는 평가자의 편견이 배제되어야 함
- 평가는 시간 및 대상자와 관계없이 일관성있게 이루어져야 함

② 커뮤니케이션

- 업무와 관련된 사항에 대해 상사는 부하와 의사 소통 기회를 자주 가져야 함
- 목표 달성을 위해 상사는 부하에 대해 관심을 갖고 지도해 주어야 함

③ 평가 방법과 결과의 투명성

- 평가가 어떤 기준과 절차에 의해 이루어지는지 구성원에게 명확하게 전달해야 함
- 평가 결과는 각 구성원에게 피드백되어야 함

2. 코피티션 : 競爭 속의 協力 指向

能力給이 코피티션을 誘導하지 못한다면, 經營 成果에 오히려 否定的인 影響을 미칠 수 있음

○ 能力給은 코피티션을 指向해야 함

- 경쟁과 협력을 함께 생각하는 인식의 전환이 필요함
 - 코피티션(co-opetition)은 협력(cooperation)과 경쟁(competition)의 합성어임
- 능력급이 코피티션을 유도하지 못한다면 결국 得보다 失이 많을 수 있음
 - 능력급이 구성원들간에 비생산적인 과도한 경쟁을 유발시켜, 經營 성과에 오히려 부정적인 영

향을 미칠 수도 있음

- 예컨대, 미국의 연봉제는 한정된 지분을 차지하기 위한 구성원간 불필요한 경쟁을 유발시켜 기업 성과에 대한 긍정적인 효과가 의문시되고 있음

코피티션을 위해서는 集團 차원의 報償과 個人 차원의 報償을 동시에 고려하거나 팀에 대한 貢獻度를 評價 및 報償의 基準으로 해야 함

○ 코피티션을 위한 賃金 體系 設計

- 집단 차원의 보상과 개인 차원의 보상을 동시에 고려함으로써 코피티션을 지향하기 위한 방법은 다음 3가지가 있음
- 첫째, 부서 또는 팀의 업적을 개인의 능력급에 일정 비율 반영시킴으로써 구성원들간의 건전한 경쟁과 더불어 상호 협조 분위기를 유도함
 - 집단별 보너스 총액은 집단 성과를 기초로 정한 후, 집단내의 분배는 개인의 성과에 따라 차별화할 수도 있음
 - 기본급은 개인의 성과와 연계시키고 보너스는 집단 성과에 연계시킬 수도 있음
 - 집단 성과급의 비중은 구성원간의 경쟁보다 협조가 보다 필요할수록 커져야 할 것임
- 둘째, 팀에 대한 공헌도를 평가 및 보상의 기준으로 함으로써 코피티션을 도모할 수도 있음
 - 이는 개인 성과에 대한 평가가 팀에 대한 공헌도를 기준으로(team-based) 이루어짐을 뜻함
 - Johnsonville Foods社의 임금 체계는 성과급 결정시 팀워크를 가장 중요한 기준으로 고려함. 예를 들면, 팀 목표에 대한 공헌도, 동료들과의 커뮤니케이션 능력, 업무 협조성, 회의시 약속 준수성 등이 중요한 평가 항목이 되고 있음

- 이와 같이 팀에 대한 공헌도를 보상의 기준으로 삼기 위해서는 多面 평가 제도를 도입하여 평가 주체를 다양화할 필요가 있음
- 리더 한 사람만으로는 개별 구성원의 팀에 대한 공헌도를 정확하게 파악할 수 없음

個人別 평가 等級은 간단하게 하는 것이 바람직함

- 셋째, 개인별 평가 등급의 數는 적은 것이 바람직함
- 평가 항목 및 등급의 세분화는 평가 측정의 신뢰성 저하와 구성원간 과도한 경쟁을 유발할 수 있다는 사실에 유의해야 함
- 최근 미국의 많은 기업에서는 평가 등급을 간결화함으로써 평가 관리의 타당성 및 효율성 제고를 도모하고 있음
- 예를 들어 단지 특별한 高성과자와 低성과자만을 가려낸 후 차별 보상을 해주는 기업도 있음. 즉 모든 종업원들에 대한 평가 및 서열화를 위한 세분화된 평가는 시도하지 않음
- 특히, 多面 評價를 실시할 경우 평가의 왜곡을 방지하기 위해 평가 등급의 단순화가 바람직함

3. 育成型 : 人材 開發 指向

能力主義가 토사구팽式이 되거나 단순한 年功 序列主義의 탈피에 그쳐서는 안됨

○ 能力主義가 토사구팽(兎射拘烹)이 되어서는 안됨

- 능력급이 단순한 연공서열주의의 탈피에 그쳐서는 안됨
- 능력 발휘의 차이에 따른 차등 보상 자체가 핵심이 되고, 평가가 서열을 매겨 승진이나 차별 임금을 결정하는 수단으로만 사용되는 것은 능력급의 참 모습이 아님

- 능력급은 임금 배분을 둘러싼 제로섬(zero-sum) 게임이 아님
 - 능력주의는 구성원들로 하여금 능력 및 업적이 중요하다는 인식을 갖게 하여 능력 개발을 자극하고, 가지고 있는 능력을 최대한 발휘하여 성과를 내도록 유도하자는 것임
- 필요할 때 쓰다가 때가 되면 버리는 식으로는 경쟁에서 이길 수 없음
- '95년 세계은행의 國富 계산 결과에 의하면, 한국의 富는 88%가 인적 자원으로 구성된 것으로 나타남
 - 게다가 오늘날은 지식 정보 사회라는 점을 고려하면 사람은 우리가 보유한 유일한 경쟁 무기임
 - 이 점에서 능력급제는 능력없는 사람을 푸대접하기 위한 것이 아니라, 우리에게 소중한 '사람 기르기'에 있어야 함

기업의 戰略的 要求를 미리 파악하고 그 요구에 부응하는 人的 資源을 育成한다는 데에 能力給의 目的이 있어야 함

○ 能力主義에 대한 哲學은 기본적으로 마케팅 概念에 입각해야 함

- 기업의 전략적 요구를 미리 파악하고 그 요구에 부응하는 인적 자원을 육성한다는 데에 능력급의 목적이 있어야 함
- 기업의 전략과 개별 구성원의 특성을 무시한 집단적· 획일적인 '판매형'으로서, 업무를 제대로 수행하는 자와 그렇지 못한 자를 구별하기 위한 것이어서는 안됨
 - 따라서 직무(수요)와 인력(공급)을 단순히 연결(판매)하는 데에 그쳤던 기존의 인적 자원 시각에서 벗어나야 함

- 기업이 개인에게 요구하는 능력을 명확히 해주고 그 능력을 갖추도록 육성한다는 것이 우리에게 필요한 능력급의 모습임
 - 이에 따라 인사 평가도 종래의 査定型에서 벗어나 직무의 확대 및 충실을 도모하는 育成型으로 전환되어야 함

- 이러한 능력급의 목적을 실현하기 위해서는 우수 인재에 의한 競争 優位 확보라는 전략적 차원에서 인적 자원 관리의 모든 하위 시스템들이 통합적으로 운영되어야 함
 - 임금 구조 하나의 개선만으로 萬事가 해결되는 것은 아님
 - 능력급이 구성원의 능력 발휘를 유도하기 위해서는 우선 기업이 종업원에게 요구하는 기대 인재상을 정립해야 함
 - 이 인재상을 중심으로 한 평가 체계, 직급 체계, 급여 체계 및 교육 훈련 체계 등에 관한 재정비 노력이 병행되어야 함

4. 參與 : 賃金 體系 設計에 構成員이 參與

賃金 體系가 블랙 박스로 취급되어 온 것은 임금을 둘러싼 葛藤의 주요 원인이 되고 있음

○ 既存 賃金 體系 設計의 問題點

- 임금 체계는 블랙 박스(black box)로 취급되어 왔음
 - 전통적으로 임금은 社內秘로 취급되어 옴
 - 특히 우리나라의 경우 임금은 임금 협상시 이외에는 커뮤니케이션이 禁忌示되어 왔음
 - 그 결과 종업원들은 자신의 임금이 어떻게 결정되는지 알지 못함

- 임금 체계 설계 과정에서의 종업원 배제 및 커뮤니케이션 不在는 임금을 둘러싼 葛藤의 주요 원인이 되고 있음
 - 오늘날과 같이 조직 改革이 빈번하게 이루어지고 雇傭이 불안정적인 시기에 임금은 민감한 사안임
 - 따라서 임금 체계의 변화시, 그 내용에 관한 올바른 이해와 합의가 이루어지지 않을 경우 종업원의 불안감 및 오해를 야기시킬 수 있음

賃金 體系 設計에
종업원들을 參與
시킴으로써 임금
체계에 대한 명확
한 커뮤니케이션과
全社的 共感帶 形
成을 도모해야 함

○ 參與的 設計(design by participation)의 必要性

- 임금 체계 설계 과정에서의 구성원 참여는 임금 체계의 성공적인 변화 및 정착을 위한 핵심 요인임
 - 임금 체계의 변화는 종업원의 노동에 대한 動機 誘發 機能을 높이고 새로운 조직 가치관을 전파하기 위한 것임
 - 이러한 소기의 목적을 달성키 위해서는 임금 체계 변화의 목적과 내용을 종업원에게 명확하게 전달하기 위한 커뮤니케이션이 필요함
- 새로운 賃金 體系에 대한 合意를 誘導하고 수용도를 높이기 위해서는 참여적 설계가 필요함
 - 참여적 설계는 賃金 體系의 設計 過程에 종업원들을 參與시키는 것을 의미함
 - 참여적 설계가 이루어질 경우 새로운 임금 체계에 대한 全社的 공감대 형성 및 커뮤니케이션이 가능함

賃金 體系 再設計
는 最大限의 合意
하에 이루어진다
는 것을 보여줌으
로써 從業員의 共
感を 誘導하는 것
이 필요함

○ 參與的 設計의 4 가지 段階

- 제1단계 : 解氷(unfreezing)
 - 임금 체계에 대한 기존의 고정 관념에서 탈피토록 함
 - 종업원의 굳어진 가치관의 解氷을 위해서는 임
금 체계 변화의 목적에 대한 명확한 커뮤니케
이션이 이루어져야 함
 - 현행 임금 체계의 문제점과 변화의 필요성을
인식시킴으로써 임금에 대한 새로운 가치관을
형성토록 함
- 제2단계 : 設計(design)
 - 임금 체계의 세부 내용에 대해 종업원들의 의
견을 수렴함으로써 종업원들을 임금 설계 과정
에 참여시킴
 - 의견 수렴은 임금 체계의 기본 骨格이 설계된
후 설문 조사 등을 통해 행함
- 제3단계 : 共有(sharing)
 - 임금 체계의 最終案이 설계되면 임금 체계 내
용의 全社的 共有를 위한 설명회 개최가 필요함
 - 새로운 임금 체계는 최대한의 합의하에 설계된
다는 점을 보여줌으로써 종업원의 공감을 유도함
 - 제품이 작동 방법에 대한 단순한 설명만으로
팔리는 것이 아니듯, 새로운 임금 체계가 종업
원들에게 어떤 혜택을 가져다 줄 것인지가 명
확하게 설명되어야 함
- 제4단계 : 評價(evaluation) 및 피드백
 - 새로운 임금 체계가 시행되면 조직은 그 진행
사항을 종업원들에게 알려주어야 함

- 설문 조사 또는 다양한 집단의 대표자들과의 인터뷰 등을 통해 임금 체계의 有效性을 진단함
- 임금 체계의 신뢰성 수준, 실시상의 장애 요인 등에 대한 지속적인 피드백이 이루어져 보완되어 나가야 함

5. 文化：價値觀과 評價 文化의 再定立

能力給制 導入이 새로운 組織 文化 改革의 契機가 되도록 해야 할 것임

○ 변화를 적극적으로 受容하는 價値觀 改革

- 기존의 연공형 임금 체계에 익숙해져 있는 한국 기업의 구성원에게 능력급제의 도입은 커다란 불안과 반발을 가져올 수 있음
 - 변화 과정에서 저항이 없으면 이는 변화가 아니라는 말도 있듯이, 변화에는 저항이 따르게 마련임
 - 능력급제의 도입은 임금 체계의 변화 뿐만 아니라 이로 인한 조직 전반의 변화를 유도하기 때문에 구성원의 심리적·문화적 저항을 받음
- 따라서 능력급제는 구성원의 충격을 최소화할 수 있도록 기존의 연공급과의 조화속에서 장기적 계획하에 단계적으로 추진되어야 함
 - 능력급의 차등 폭은 5 % 정도부터 출발하도록 하고, 능력주의 문화가 정착되어감에 따라 차등 폭을 점진적으로 확대해 나가는 것이 바람직함
- 그러나 능력급제의 도입에 따른 변화 관리는 단지 저항을 최소화하기 위한 소극적 차원에 머물러서는 안됨
 - 변화를 적극적으로 수용할 수 있도록 하는 가

치관 개혁 차원에서 다루어지는 것이 바람직함
 · 즉, 조직의 전략이 요구하는 새로운 조직 문화 확립에 매개체가 될 수 있도록 하는 적극적인 차원에서 변화 관리가 이루어져야 함

평가자들은 공정한 평가를 내리고, 被평가자는 평가 결과를 겸허하게 受容할 수 있는 評價文化가 필요함

○ 評價文化 및 能力重視 패러다임의 再定立

- 인사 평가자들은 냉정하고 공정한 평가를 내리고, 피평가자는 평가 결과를 겸허하게 수용할 수 있는 평가 문화가 정착되어야 함
- 능력급은 노동의 量보다는 質을 위한 제도이므로, 임금 결정의 기준은 노동 시간이 아닌 업무의 질 또는 실적이 되어야 함
 - 따라서 “長시간의 노동=바람직한 것”이라는 量的 관리 시대의 패러다임은 능력주의 문화에 전혀 바람직스럽지 않음

年功이 아닌 能力重視의 패러다임이 정착되어야 함

- 연공이 절대시되는 사회 가치관으로부터 벗어나 능력 중시의 패러다임이 정착되어야 함
 - 임금 및 직위는 연공이나 나이가 아닌 능력을 기준으로 결정된다는 능력주의 철학을 입사 초기부터 주지시킬 필요가 있음
 - 따라서 채용시 연령 제한을 두는 것도 능력주의 시대에 부합되지 않음

IV. 課題 및 留意 事項

- (賃金 體系에 대한 戰略的 接近이 필요함)
 - 能力給制를 導入하기만 하면 企業 成果가 높아질 것이라고 기대하는 ‘無 전략적’인 자세로는 소기의 성과를 기대할 수 없음
 - 임금 체계를 戰略的으로 구축하기 위해서는 經營 戰略과 부합되는 임금 체계의 要件을 도출해야 함
- (원 플러스 원 賃金 構造의 構築) 能力給制의 實施를 위해서는 현행 기형적인 賃金 構造의 單純化가 必要함
- (構成員들의 프로 의식이 요구됨) 構成員들은 자신의 市場 價値를 높여겠다는 프로 의식을 가져야 함
- (政府의 課題) 能力給制 導入에 대한 政府의 勸誘수법이 必要하며 民間 企業主義 精神이 존중되어야 함

賃金 體系가 經營 環境과 부합되도록 戰略的으로 構築되어야 함

○ 賃金 體系에 대한 戰略的 接近이 必要함

- 複製해도 靚찮은 보편적으로 우수한(one-best way) 임금 체계란 존재하지 않음
 - 임금 체계의 효과성은 임금 체계가 해당 기업이 처한 經營 環境 및 기업 내부의 상황과 어느 정도 부합되느냐(fit)에 달려 있음
 - 임금 체계의 전략적 접근이란 바로 이러한 ‘부합’을 지향하는 것임
- 팀制의 유행 하에 너도 나도 팀制라는 ‘옷’을 걸쳐 입는 데 급급했듯이, 임금 체계 개편이 남 따라 하는 식이어서는 곤란함
 - 예컨대 능력급제를 도입하기만 하면 기업 성과가 높아질 것이라고 기대하는 ‘無 전략적’인 자세로는 소기의 성과를 기대할 수 없음
- 임금 체계를 전략적으로 구축하기 위해서는 經營 전략과 부합되는 임금 체계의 요건을 도출해야 함

- 또한 임금 체계가 현재 회사의 경영 스타일 및 정보 관리 시스템, 커뮤니케이션, 의사 결정 유형과 어느 정도 부합되는지를 확인하는 것도 중요함
- 이들 하부 시스템들이 서로 조화롭게 연계되었을 때 효과적인 전략 수행을 기대할 수 있음

能力給制의 實施를 위해서는 現行 기형적인 賃金 構造의 單純化가 필요함

○ 원 플러스 원(One plus One) 賃金 構造의 構築

- 각종 수당을 통폐합하여 현재 기형적인 임금 구조를 단순화해야 함
 - 經總 조사에 따르면 현재 수당의 종류는 115가지에 달하며, 도시 근로자 총급여 중 기본급 비중은 52.6%에 불과함
 - 이와 같이 임금 구조가 복잡하게 된 원인은 임금 협상시 대외적으로는 임금 가이드 라인을 지키면서, 실질적으로는 그 이상 인상하기 위해 각종 수당과 附加 급여를 신설해온 데 있음
- 能力給制의 實施를 위해서는 賃金 構造의 單純化가 必要함
 - 임금 구조를 기본급과 성과급으로 구성된 ‘원 플러스 원’으로 단순화하여, 성과 및 능력에 따른 보상을 명확하게 하고 임금의 동기 부여 기능을 강화해야 함
 - 그러나 현재 연월차 수당은 법정 급여의 일종이므로 당분간 임금 구조 단순화 과정에서 제외하고, 향후 종업원들의 재충전을 위해 연월차의 사용을 적극 권장할 필요가 있음

○ 構成員들의 프로 의식이 요구됨

- 능력급제의 정착은 최고 경영자의 의지 내지 그럴듯한 제도만으로 이루어지는 것이 아님
- 구성원 역시 조직에서 ‘資源’이 될 수 있도록 노

構成員들은 자신
의 市場 價値를
높이겠다는 프로
의식을 가져야 함

력하지 않으면 안됨

- 자신을 경쟁 시장 속의 하나의 상품으로 여기고 자신의 시장 가치를 높이겠다는 프로 의식을 가져야 함
 - 기존의 연공 서열에 안주하겠다는 생각을 가진다면 평범한 인간일 뿐, ‘人的 資源’이 될 수 없음을 인식해야 함

能力給制 導入에
대한 政府의 勸諭
수범이 필요하며
民間 企業主義 精神이
존중되어야 함

○ 政府의 勸諭수범과 民間 企業主義 精神의 尊重이 필요함

- 능력급제 도입에 대한 정부의 勸諭수범이 필요함
 - 노조의 강력한 저항이 예상될 수 있는 민간 기업의 경우와 달리 정부의 경우는 비교적 도입시의 장벽이 낮음
 - 정부의 능력급제 도입은 민간 기업의 임금 체계 개편에 활력을 줄 것으로 기대됨
- 기업 스스로의 판단하에 경영이 이루어지고 그 결과에 책임지는 民間 企業主義 精神이 존중되어야 함
 - 임금 가이드 라인 설정 등 임금 협상에 대한 과도한 개입을 삼가하고, 노동 시장의 활성화를 통해 노동력의 가치를 파악할 수 있도록 제도적 장치를 마련해야 함

(고 수 일: siko@cosmo.co.kr)