

II. 成果主義 賃金體系 導入의 基盤

1. 논의 배경

- 인적 자원의 생산성 향상을 위해서는 업적을 반영할 수 있는 임금 체계를 수립하여 지속적으로 동기를 부여할 필요가 있음
- 1990년대에 들어와 성과주의 임금 제도의 수립방안이 계속 이슈화되는 것은 우리 기업의 다양한 노력에도 불구하고 제도의 도입과 정착이 용이하지 않다는 것을 의미함

2. 성과주의 임금 제도 도입 및 정착의 걸림돌

- 임금 제도와 직무 환경의 불일치
 - 위계질서가 강조되는 계층적 조직 구조에서는 평등주의에 기반을 둔 기존의 운영 방식과 배치되고, 개인의 성과가 경시됨
 - 일반화되고 정형적인 직무 특성은 표준화된 직무행태를 조장하여 구성원의 능력 개발에 장애요소가 됨
 - 집권적 조직구조의 영향으로 개인의 성과나 능력보다는 年功이 중시됨
- 임금 제도와 인사 시스템 간의 일관성 결여
 - 조직 전반적인 인사 시스템의 혁신이 결여되어 새로 도입된 성과주의 임금 제도의 효과가 제대로 나타나지 않음
 - 성과주의 임금 제도가 과학적 방법과 도구의 개발로 지속적으로 보완되지 않음으로 인하여 경영 현실과 제도가 유리됨

3. 성과주의 임금 체계 도입의 5가지 원칙

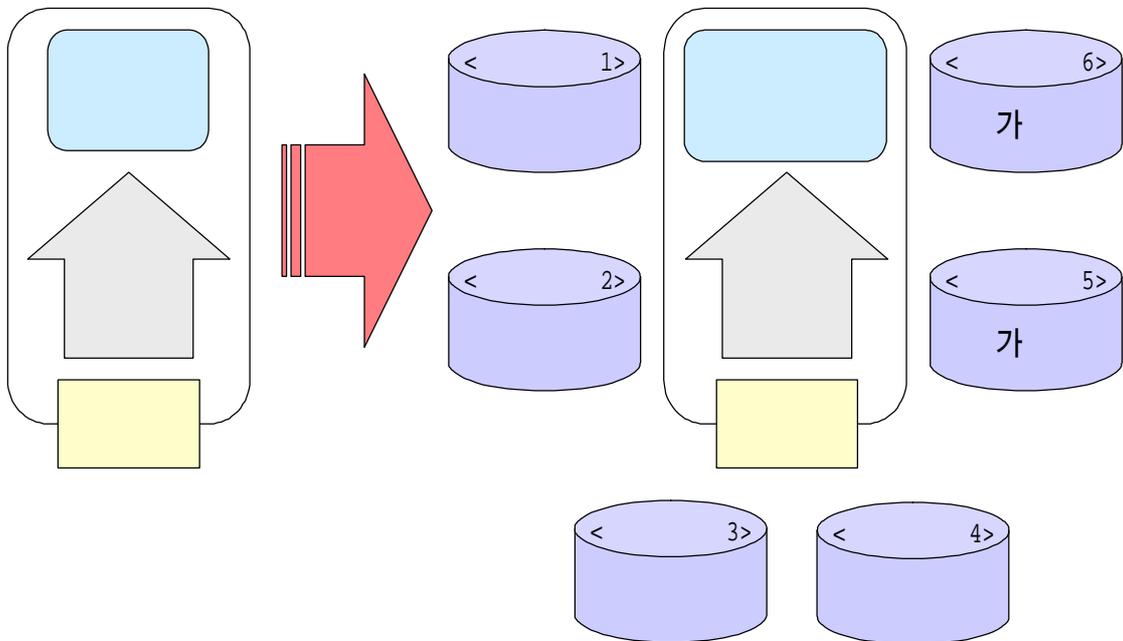
- 원칙 1 : 직무의 파악과 체계화로부터 도입 절차를 시작하라
 - 성과주의 임금 체계 도입에는 직무분석에 의한 직무조사가 최우선적인 작업이 되어야 하며 이 과정을 통하여 표준성과도 제시되어야 함
- 원칙 2 : 업적을 계량화하라
 - 업적에 대한 측정지표를 개발하여 성과주의 임금 제도를 목표관리나 경력개발계획에 연관시켜야 함
- 원칙 3 : 평가 방식을 다양화하라
 - 평가의 목적에 따라 측정 요소의 가중치를 탄력적으로 적용하고 개인·집단평가, 장단기평가, 상대·절대평가 등으로 평가 방식을 변화시켜야 함
- 원칙 4 : 평가 주체를 다양화·전문화하라
 - 단일평가시스템에서 복수고과시스템으로 전환하여 평가주체를 상·하급자, 동료, 고객 등으로 다양화함으로써 평가의 오류나 편견을 최소화시켜야 함
- 원칙 5 : 기업의 제도, 조직구조와 조화를 이루게 하라
 - 기존 제도나 구조와의 조화를 고려하여 성과지향적 기업문화를 조성하고 하부시스템에서의 일관성을 추구해야 함

1. 論議 背景

- 인적자원의 생산성 향상에 대한 한 방안으로 임금 체계의 정비가 고려됨
 - 경영 혁신에는 내외부 노동시장과 조직의 유연성 확보가 선결조건이 됨
 - 인사 제도의 유연성을 확보하려면 기존 연공서열형의 경직된 임금 체계를 개혁해야 함
 - 특히 전문 인력의 생산성 향상을 위해 동기유발을 목적으로 업적을 반영하는 성과주의 임금 제도를 도입함

- 1990년대 이후 성과주의 임금 제도가 계속 이슈화됨
 - 이런 현상은 우리 기업들의 필요와 노력에도 불구하고 성과주의 개념의 현장 실천이 용이하지 않다는 것을 의미함
 - 임금 체계의 개혁은 기업의 조직·제도와 엮물린 구조적인 문제임
 - 현재 시행되고 있는 성과급 제도는 퇴직금을 적립해가면서 급여의 일정부분을 개인별로 차등 적용하는 절충형 연봉제의 형태임

< >



2. 成果主義 賃金 制度 導入 및 定着의 결림돌

○ 임금 제도와 직무 환경의 불일치

- 조직 구조가 임금 제도에 충분히 반영되지 않음
 - 계층적 조직 구조에서는 위계질서가 강조되어 제도 도입시, 기존의 운영 방식이나 조직 시스템과 배치됨
 - 집단의 조화를 중시하는 평등주의 운영 방식으로 인하여 개인성파가 상대적으로 경시됨
- 직무 특성이 임금 제도의 성격에 부합되지 않음
 - 일반화되고 정형적인 직무 특성은 구성원의 표준화된 직무행태를 유도하므로 개인의 능력개발에 장애요소가 됨
 - 수직적 권한관계는 집권적 조직 구조를 유지하려는 경향으로 인하여 직무의 내용이나 개인 성과보다는 年功을 중시함

○ 임금 제도와 인사 시스템 간의 일관성 결여

- 전사적인 성과지향 시스템이 구축되지 않음
 - 조직 전반적 인사 시스템의 혁신으로 뒷받침되지 않으면 새로 도입된 성과주의 임금 제도는 성공적으로 정착될 수 없음
 - 채용에서 경력관리에 이르기까지의 인사 시스템 일체를 성과지향적으로 재정비하는 작업이 결여됨
- 시스템의 일관성 유지를 위한 후속작업이 이루어지지 않음
 - 성과주의 임금 체계에서의 공정한 임금 격차를 결정하기 위하여 구성원들의 수용도, 산업의 특성, 경영이념이나 철학에 대한 세부적인 조사작업이 없이 경영층에 의해 일방적으로 결정됨
 - 성과주의 임금 제도가 구체적 측정 지표, 투명한 업적 평가 과정 등 과학적 방법과 도구의 개발로 지속적으로 보완되지 않으므로 인하여 경영 현실과 제도가 유리됨

3. 成果主義 賃金體系 導入의 5가지 原則

○ 원칙 1 : 개별 직무의 파악과 체계화로부터 도입 절차를 시작하라

- 제도 도입에 앞서 세밀한 직무조사와 직무분석이 우선적으로 실시되어야 함
 - 직무 내용과 특성에 기초한 객관적인 평가요소와 기준이 마련되어야 함
 - 그러나 우리 기업 현실에서는, 대부분의 경우 신입사원의 경우에도 직무기술서가 주어지지 않음
- 조직 내 직무의 종류와 체계화에 의해 인력 수급과 급여가 결정되어야 함
 - 직무분석에 의하여 합리적인 직무의 목적이 정해지고 나아가 평가의 기준이 되는 표준성과도 제시되어야 함
 - 다양한 직무조사의 결과는 조직구조의 설계와 분석, 직무 오리엔테이션, 교육 훈련, 업적평가의 기초자료가 됨

직무 성과급 제도를 시행하고 있는 IBM 사례

- IBM은 임금 관리를 위하여 직무의 제반 요소와 세부 내용, 직무간 연계성을 면밀히 검토하는 일련의 직무조사 양식을 기초 자료로 활용하고 있음
- 이를 통하여 직무분석과 기능분석이 이루어지며, 임금·정원·채용·개발·고과관리 등 각 과정에서 직무 수행자가 조직의 성장에 기여하는 상대적인 가치를 투명하게 관리하는 성과주의 인사 제도를 운영함

○ 원칙 2 : 업적을 계량화하라

- 개별 업적에 상응하는 구체적 측정 지표를 개발해야 함
 - 업적을 구체적으로 투명하게 측정할 수 있어야 인사고과의 정확성과 객관성이 확보됨
 - 이미지보다는 직무 수행 과정의 구체적 행동 사실을 평가하도록 평가의 기준과 척도를 구체화해야 함
- 업적 평가의 과정을 목표관리 및 경력개발계획과 연계시켜야 함
 - 업적 평가에서 작업자 스스로 연간 업무 목표를 수립하도록 함으로써 목표관리(Management By Objective : MBO)의 자율성을 보장할 수 있어야 함

- 회사가 요구하는 기준에 맞추어 구성원이 자신의 핵심 역량에 집중할 수 있도록 경력개발계획(Career Development Planning)을 재설계해야 함

연봉제를 도입하는 중앙 행정 기관 사례

- 정부는 공직 사회의 복잡한 보수 체계를 단순화하는 성과 중시형 연봉제를 도입하면서 보완 제도인 목표관리제를 시도함
- 가시적 업적이 모호하고 성과 측정에 어려움이 있는 대표적 화이트칼라인 공무원의 직무에 대한 평가 문제를 해결하기 위하여 MBO에 의한 직무 목표의 설정과 그 성격 규정, 구체적 수행 방법, 목표 달성도 평가의 기준에 이르기까지 세부 절차 계획을 수립함으로써 성과주의 임금 체계를 보완함
- 이를 통하여 직무분석과 기능분석이 이루어지며, 임금·정원·채용·개발·고과관리 등 각 과정에서 직무 수행자가 조직의 성장에 기여하는 상대적인 가치를 투명하게 관리하는 성과주의 인사 제도를 운영함

○ 원칙 3 : 평가방식을 다양화하라

- 평가의 차원을 다양화해야 함

- 개인 업적 위주의 평가로 인한 극단적인 경쟁과 이기주의가 조장되지 않도록 집단 성과도 고려해야 함
- 장단기 기간별로도 평가하여 단기 업적 위주의 행동이 나타나지 않도록 장기적인 성과도 고려되어야 함

- 활용 목적에 따라 인사고과 요소의 가중치를 차별화시켜야 함

- 고과 활용 목적이나 적용 계층에 따라 업적, 능력, 태도 요소의 가중치를 탄력적으로 적용함
- 인센티브의 실행을 위해서는 업적 평가에 비중을 두어야 하고, 승진·승급의 경우에는 능력 평가의 비중을 강화시켜야 함

- 성과급 제도가 정착되는 단계에서 강제적인 상대 평가 방식으로부터 절대 평가의 방식으로 전환해야 함

- 상대 평가에 의하여 加點·減點을 병행하는 경우, 집단의 연대감이 상실되고 집단 응집력이 저하될 가능성이 있음
- 성과가 향상된 집단과 성과가 저하된 집단으로 구성원들이 나뉠 경우, 양극화 현상으로 전체적인 성과 향상이 실현되지 않으므로 加點主義에 의하여 전체적인 성과 향상을 유도해야 함

다양한 판단 기준에 의한 절대 평가를 도입한 日興증권 사례

- 사원의 직무 수행 능력과 정확히 일치하는 보상 체계를 갖추기 위하여 日興증권은 직능자격제도에 의해 직무 계열별로 체계를 달리하는 등급 기준을 마련함
- 승진·승급, 인센티브, 인사이동 등의 용도에 따라 직능평가표, 직능개발표, 상여평가표의 양식을 이용하여 평가 요소와 그 비중을 다양하게 적용함으로써 활용 목적에 적합한 판단 기준을 수립함

○ 원칙 4 : 평가주체를 다양화·전문화하라

- 단일 평가 시스템에서 복수 고과 시스템으로 전환해야 함
 - 상위 직급에 의한 단일 인사고과 시스템에서 전환하여 상사 평가, 하급자 평가, 동료 평가 등 평가원을 다양화함으로써 재래식 고과 시스템의 편견이나 주관의 오류를 최소화해야 함
 - 직무의 자율성과 연계된 참여 고과를 유도하여 자기 평가, 면담 제도를 실시함으로써 참여 경영의 동기부여 효과를 높여야 함
- 고과 과정을 시스템화해야 함
 - 평가 결과에 대한 정보를 평가자와 피평가자가 공유함으로써 투명성과 신뢰성이 확보되도록 피드백을 제도화해야 함
 - 인사고과에 대한 교육 과정을 설치하여 인사고과의 전문성을 확보함으로써 평가 주체들의 고과 판단 기준을 통일하고 고과 오류의 배제를 위한 인사고과 시뮬레이션을 시도해야 함

Watson Wyatt의 성과 개발 프로세스 사례

- 세계 최대의 인력관리 컨설팅 회사인 Watson Wyatt는 업무 성과 계획, 지속적 피드백, 연말 결산으로 이루어지는 Performance Development Process를 통하여 직무에 관련된 내외부 고객으로부터 서비스에 대한 지속적인 피드백을 수집함
- 평가는 수시로 누적되어 정확성을 얻게 되고, 평가 주체는 컨설팅 의뢰고객, 동료, 프로젝트 매니저, 고객관리 매니저 등으로 다양화시켜 주관적 오류를 배제하는 효과를 얻게 됨

○ 원칙 5 : 기업의 제도, 구조와 새로운 임금체계가 조화를 이루도록 조정하라

- 기존 제도와의 조화를 검토하여 성과 지향 기업문화를 구축해야 함

- 직무 설계, 선발, 고과, 이동, 교육, 개발 등 인적자원 관리의 전과정에 성과 지향적 문화의 개념을 도입하여 기업의 메시지를 공고히 해야 함
 - 주요 업무가 방치되는 것을 막기 위하여 새로운 임금 체계와 일관성을 이루도록 기존의 업무 관행 및 운영 방식을 성과 위주로 재설계해야 함
- 관리 기술과 성과주의 임금 체계의 일관성을 추구해야 함
- 성과주의 임금 체계는 책임과 권한에 의하여 운영되므로 임파워먼트, 분권화, 조직간소화가 동반되어야 함
 - 채용방식에서도 정기적 일반사원 (generalist) 채용에서 수시적 전문가 (specialist) 채용으로 전환하고 기업이 의도하는 인재상을 기업의 이미지와 관련하여 정립·공포해야 함

기업문화 혁신의 한 과정으로 능력급제도를 도입한 두산그룹 사례

- 두산그룹은 21세기에 대비하여 기업문화를 개발하는 과정에서 인사 전략과 조직활성화 전략의 일환으로 성과급 제도를 도입함
- 단순한 제도 전환 차원에서 접근하지 않고 인재상 정립 등 거시적, 전사적인 차원에서 접근하였기 때문에 성과지향적 기업문화가 조직 전체를 통하여 조성되고 피드백을 위한 전산 시스템에 이르기까지 일체의 인사 제도가 일관성있게 정착됨

(최승준 : choice@hri.co.kr ☎ 724-4075)