

연구총서·2002 - 15

성과주의 인사관리제도와 노동조합 대응방안

- K은행의 사례를 중심으로 -

김성희·원인성

한국노총 중앙연구원

• • •
책머리에

경제위기 이후 많은 변화 가운데 가장 두드러진 양상 중 하나는 기업의 성과주의 문화나 제도가 급격하게 유입되기 시작했다는 점이다. 특히, 금융 구조조정을 겪은 은행업의 경우 통폐합, 퇴출 등 외적 구조조정과 함께 성과주의 인사제도를 중심으로 은행 내부구조재편이 빠르게 진행되고 있다.

성과주의 제도의 확산은 금융 노동자의 삶과 노동조건에 큰 영향을 미치는 사안일 뿐 아니라 타 산업에 미치는 영향도 매우 크다. 은행권 노동조합의 대응방안 마련이 시급히 요청되는 시점에서 은행의 성과주의 인사제도에 대한 분석과 대응방안에 대한 연구 결과를 내놓게 되어 다행스럽게 생각한다. 이를 토대로 성과주의 인사제도에 대한 효과적인 대처방안이 마련되어 은행 구조재편을 비롯한 기업의 구조재편에 대해 노동자의 시각으로 검토하고 대안을 세울 수 있게 되기를 바란다.

이 책은 한국노총 중앙연구원이 전국금융산업노동조합 주택은행 지부의 의뢰를 받아 통합 국민은행의 인사제도를 분석하고 대응방안을 마련하는 일련의 과정 속에서 그 결과물로 나온 것이다. 이 책이 나오기까지 주택은행 지부의 양원모 위원장과 정책실을 비롯한 상근 간부들과 주택지부 조합원들의 지원과 협력에 힘입은 바 크다. 또한 역량 있는 외부연구자들이 같이 결합하여 가능했을 뿐 아니라, 이름을 밝히기 곤란한 경영계 주변의 여러 사람들의 도움도 컸음을 밝혀둔다.

2002년 12월
한국노동조합총연맹
위원장 이남순

목 차

I. 은행권의 변화와 인사제도 개편의 흐름	1
1. 금융산업의 구조변화	1
2. 인사임금제도 변화의 세계적 흐름	3
1) 노동규제의 고유한 전통, 제도와 최근의 변화	3
2) 변동 급여와 인사임금제도	4
3) 금융산업 인사임금제도의 최근 변화와 그 의미	6
II. 신인사신보수제도의 도입 배경과 문제점	9
1. 인사제도 및 보수제도의 변화	9
2. K은행의 신인사 신보수제도 도입 배경	10
3. 신인사신보수제도의 문제점	14
1) 실행과정에서 발생하는 문제점	14
2) 노동조합과 개별 노동자 차원의 문제점	15
3) 생산성 향상 차원의 문제점	16
III. K은행 신인사신보수제도 분석	17
1. 임금체계 개편안	17
1) 기본연봉	17
2) 성과 연봉	23
3) 소 결	24
2. 신인사제도 개편안	25
1) 적금제도 개편안	25
2) 경력개발제도(CDP) 재설계	28
3) 평가제도 개편	27

IV. 성과급제와 성과평가, 그리고 경영성과	28
1. 개 요	28
2. 성과급제의 특징과 목표, 그리고 주요 고려사항	29
1) 노사간 이익/위험 공유(profit/risk sharing) 통한 기업 경영성과의 공정한 배분	31
2) 노동력(labor force) 또는 노동자들간의 공정한 임금배분	33
3) 소 결	36
3. 성과평가 및 성과급제의 핵심 쟁점사항과 문제점	37
1) 성과평가의 핵심 쟁점사항과 문제점	37
2) 개인성과급의 핵심 쟁점사항과 문제점	47
4. 집단성과급의 핵심 쟁점사항과 문제점	53
1) 성과배분제도의 일반적 추진과정	54
2) 성과배분제도의 성공요인	55
3) 성과배분제 및 이윤분배제 등 집단성과급과 관련된 주요 쟁점사항과 문제점	56
5. 성과급제의 도입 현황과 경영성과	59
V. 경영사례 : 격증하는 경쟁환경에 대한 독일과 미국 은행기관의 대응방식 비교분석	62
1. 시장점유율 및 경영성과 비교: 1980년대와 1990년대 초반	26
1) 미국 은행기관의 시장점유율 및 경영성과	62
2) 독일 은행기관의 시장점유율 및 경영성과	64
2. 독일 금융산업 환경의 특수성	67
3. 미국, 독일 은행기관의 경영전략의 비교	68
1) 미국, 독일 은행기관의 경영전략 개괄	69
2) 정보(IT)기술의 이용	72
3) 인력충원과 교육훈련	72
4) 조직설계 : 정보공유프로그램과 성과급제	74

5) 미국, 독일 은행기관의 경영전략과 경영성과	75
6) 독일 은행기관의 경영전략 수립 및 실행의 핵심 성공요인 ...	76
VI. 은행의 목표이익 설정에 관한 분석과 평가	79
1. 기본방향	79
2. 은행의 성과 측정 방법	80
1) 은행의 수익구조	80
2) 은행의 성과 지표	82
3. 성과배분의 기준 설정	83
1) 기본 방향	83
2) 목표이익의 설정	83
4. 부점별 차등 성과배분	85
1) 영업점 성과 측정 방법의 현황	85
2) 영업점 성과평가 기준의 모색	86
5. 소 결	86
VII. 노동조합의 대안	88
참고문헌	91
<부록> 연봉제 관련 신문기사 자료	94

표 목 차

<표 1> 신보수제도안의 자격급	19
<표 2> 본부부서의 직무급표	21
<표 3> 영업점의 직무급표	21
<표 4> 성과급의 종류	23
<표 5> 서비스산업에서의 사원의 태도와 고객 서비스 및 만족간의 관계	33
<표 6> 노사간 장기적 신뢰관계 구축을 위한 제반 선행조건과 경영자 기회주의	34
<표 7> 성과평가 수행을 위한 다양한 목표들의 유형	37
<표 8> 기업은 반드시 개별 노동력의 성과를 측정, 평가해야만 하는가?	39
<표 9> 순수성과급제의 폐해와 관련된 사례	50
<표 10> 집단성과급제의 폐해와 관련된 사례	58
<표 11> 각종 성과급제의 도입 및 활용 현황	60
<표 12> 1980년대 기간 동안 미국 은행기관의 소매금융부문 시장점유율 변동	63
<표 13> 1980~1991 기간 동안 미국 기업들의 채무 현황	46
<표 14> 1980년대 동안 독일 은행기관의 소매금융부문 시장점유율 변동	65
<표 15> 1980~1989 기간 동안 독일 기업들의 자본구조 현황	56
<표 16> 고객관계 지향형 대 매출지향형 경영정책의 특성	69
<표 17> 일반은행의 부문별 수지 현황	81
<표 18> 은행의 성과지표들	82
<표 19> 국민은행과 주택은행의 이익계수 추이	85

그림목차

[그림 1] 경영환경과 인사관리 변화방향	9
[그림 2] 현행 임금체계와 신보수제도안	8
[그림 3] 신인사제도의 직급체계 개편 방안	2
[그림 4] 신인사제도의 직급과 직위 대응	2
[그림 5] 성과급제의 목표	3
[그림 6] 고객관계지향형 은행경영전략의 실행방안	8
[그림 7] 은행의 성과지표들	8
[그림 8] 현행제도와 신보수제도 그리고 대안	8

I. 은행권의 변화와 인사제도 개편의 흐름

1. 금융산업의 구조변화

한국의 98년 경제위기 이후 내부구조 변화를 가장 많이 경험한 산업 중 하나가 금융산업이다. 금융산업은 규제완화, 기술혁신, 세계화, 국제화의 흐름에 따라 금융 내 경쟁의 격화, 금융의 겸업화·대형화, 금융서비스의 다양화 등 금융산업 구조 변화의 시기를 거치고 있다. 금융산업의 경쟁격화로 인해 효율성을 최우선으로 중요시하는 금융시장의 풍토가 생겨나는 한편, 수익성의 하락과 금리와 수수료에 대한 고객의 민감도 심화로 인해 자금의 이동성이 높아져 금융시장과 금융시스템의 불안정성이 증대되고 있다. 또한 금융거래의 전자화 및 신상품 개발에 대한 압력의 증대와 함께 이종업종간의 겸업화로 인해 새로운 금융업무 진출에 따른 위험도와 금리 및 환율변동에 따른 시장위험도가 증가하고 있는 상황이다(한국개발연구원, 2001).

이런 변화의 과정에서 금융산업 특히, 은행업은 임금 관행과 경쟁논리에서 나타나는 두 가지 상충하는 목표에 직면하고 있다(Regini et al., 1999: 19~23). 경쟁의 격화와 수익성 악화라는 환경 하에서 노동비용을 감소시킬 급박한 필요성과 동시에 다른 한편으로는 구조 변화라는 불확실한 환경 하에서 종사자의 성과와 헌신을 적절히 보상할 필요성이 요구되고 있기 때문이다. 이와 같이 외부적 압력에 의한 노동비용의 감소 필요성과 동시에 조직 목표에 대한 종사자의 책임과 헌신을 증진시킬 보상체계를 발전시킬 필요성 사이의 딜레마는 금융부문에만 국한되지 않는 일반적인 현상으로 볼 수 있다.

그러나 두 가지 상충하는 목표 사이의 딜레마를 극복할 방안을 찾기가 쉽지 않은 실정이다. 특히, 금융산업은 노동집약적, 노동의존

적 성격의 서비스산업이기 때문이다. 양적 차원에서 은행의 높은 임금수준은 높은 노동비용을 발생시키고 있다¹⁾. 더욱이 질적 차원에서 볼 때, 금융업의 특징이 신뢰를 기반으로 한 대 고객관계라는 점에서 은행의 인적자원은 고정자본이나 기술에 비해 결정적인 역할을 지니고 있다. 따라서 일반적인 노동대체 방침을 도입하기는 어려운 조건이다. 은행은 노동비용의 외적 감축과 기업 경쟁력의 주요 원천을 위태롭게 할 두려움 사이의 선택이란 구조적 문제에 봉착하고 있는 것이다.

경쟁 격화의 상황에서 은행 경영자들은 직무급을 중심으로 한 성과주의 인사제도의 급속한 확산을 해법으로 선택하고 있는 것이 세계적 흐름이다.²⁾ 한국의 은행들도 고부가가치화를 지향하는 내부 구조재편을 시도하면서 이에 부합되는 인력배치와 처우관리를 위해 성과주의 제도의 도입을 적극적으로 추진하고 있다. 이 과정에서 단순업무에 인건비가 높은 정규직을 배치하지 않고 계약직으로 대체하는 현상이 생겨나고 있다.³⁾ 이런 선택이 은행의 노동비용 감축이라는 목표에는 유리한 결과를 가져올 수 있겠지만, 노동력에 의존하는 산업 특성상 필수적으로 요청되는 노동자들의 책임과 헌신을 계속 담보할 수 있는가 하는 점에서 의문의 여지가 있다.

-
- 1) 영국은 총비용 중 인건비가 2/3까지 차지한다. 은행업은 대인고객서비스 업종으로서 노동력에 대한 의존도가 높기 때문이다(Regini et al., 1999: 20).
 - 2) 다음 절에서 보는 바와 같이 각국 은행들이 성과주의 인사제도를 도입하는 방식에는 다양한 유형과 수준의 편차가 존재한다.
 - 3) 계약직은 은행 지점의 단순 입출금 거래 창구에 주로 배치되고 정규직은 고객관리와 업무지식이 필요한 상품판매 창구나 고수익 고객에 분리 배치하고 있다. 정규직의 업무도 중요도를 나눠 직무코스별 배치와 차등 대우를 실현하는 것이 성과주의 인사제도의 핵심이다. 단순업무의 계약직으로 대체와 정규직의 직무난이도별 차등대우와 배치가 은행의 노동력배치의 특징으로 자리잡아가고 있다. 또한 표준화되어 통괄관리 가능한 업무를 업무지원센터로 집결시켜 지점의 업무관리 하중을 줄이고 단순업무의 설정을 용이하게 하여 계약직 배치가 가능한 구조를 만들어 놓고 있다.

2 성과주의 인사관리제도와 노동조합 대응방안

과연 한국 은행업의 성과주의 인사제도로의 재편은 이런 딜레마를 해결할 수 있는 방안인가? 과연 성과주의 인사제도의 도입이 은행업의 경쟁 격화에 대처하는 효과적인 방안인가?

2. 인사임금제도 변화의 세계적 흐름

1) 노동규제의 고유한 전통, 제도와 최근의 변화

80년대 중반까지 미국을 제외한 모든 국가에서 금융업의 임금은 집중화된 방식으로 결정되었다. 특히, 네덜란드, 독일, 이태리 등 많은 국가들의 경우 임금 차별이 점차 완화되는 한편 연공과 기본적으로 공식화된 직무분류체계를 통해 이루어지는 자동승진 등 점진적이고 예측 가능한 유형을 갖는 비개별적이고 사회적으로 용인되는 기준에 따른 인사임금제도로 구성되어 있었다. 역사적으로 이런 집중화되고 공식화되고 다소 단일한 임금 방침은 노동비용으로 경쟁하지 않는 동시에 중앙 수준의 단체교섭에 대한 노조의 역할을 공식적으로 인정하여 은행업의 안정성을 도모하려는 전략이다. 이는 노조가 아니라 국가나 사용자가 오히려 선호한 전략이었다. 이로 인해 보상체계는 매우 경직적이었다. 그러나 은행업의 경쟁이 치열해짐에 따라 전통적인 보상체계는 비용과 헌신 사이의 딜레마를 파생시키는 방향으로 진전되어 가고 있다(Regini, et al., 1999: 19~23).

은행 보수체계 정책의 최근 경향은 전통적 모델로부터 더욱 변동적이고 개인화되고 명시적으로 성과 연계된 체계로 변화하려는 시도로 요약될 수 있다. 동시에 노동자의 충성심과 헌신성을 감소시키지 않으려는 목표도 가지고 있다(앞의 책: 20). 이점이 바로 영국, 호주, 뉴질랜드, 스페인, 이태리, 독일, 네덜란드 등 대부분의 국가에서 은행업의 보상체계가 다른 산업에 비해서나 횡행하는 주장에 비해 크게 변화하지 않은 이유이다. 예외 사례로는 미국의 경우를 들 수 있다. 미국의 은행들은 직무급을 중심으로 성과주의 인사제도가

정착되어 있다. 일본의 경우에도 전통적인 연공급을 대체하는 예전의 능력급을 중심으로 한 능력주의 인사제도를 미국형의 직무급 중심의 성과주의로 대체되는 경향이 나타나고 있다(木下武男, 1999: 8).

2) 변동 급여와 인사임금제도

미국 은행업의 경우, 집단적 임금 협약 관행이 부재하고 임금 결정에서 은행간 어떠한 조정도 없어 금융기관 내에서나 다른 금융기관들 사이에 임금수준의 차이가 크게 나타나는 게 일반적이다. 80년대 후반 이후로는 성과급의 활용이 크게 증가하여 세부화되고 기업 특수적인 직무 구분에 기초하여 전통적 임금 격차를 더 크게 벌려 놓았다. 성과연동상여금은 개별적이든 관리자에 의해 점포 단위로 배분되든 가장 일반적인 성과급의 예이며, 투자상당사와 같은 중요한 상업적 직무에서는 일정 몫의 커미션 성과급이 점차 보편화되고 있는 양상이다.

그러나 이런 변동적인 급여의 증대 추세가 어느 은행이나 모두 똑같이 일어나는 것은 아니다(앞의 책: 19~23). 변동급여의 증대는 내부노동시장의 발달 정도와 역의 관계를 가진다. 내부노동시장이 약해서 구조적인 동기부여 기제가 취약한 은행들은 변동적인 성과연계 체계를 가장 많이 사용하고 있다. 동기부여의 기능이 중요하다는 점을 확인시켜주는 근거이다. 한편 봉급제가 아닌 시간급제를 적용 받고 여타 복지체계나 부가급여로부터 배제되는 파트타임의 활용이 증대하는 경향으로 인해 임금의 다양성이 더욱 심화되고 있다.

다른 나라들의 은행업에서도 노동비용 감축과 동기부여 사이의 갈등적인 요구를 충족시키는 해법은 보편적인 임금인상의 비중을 축소하면서 대신 변동적인 임금의 비중을 늘리는 것이다. 이런 경향은 변동적이며 가역적이고 위협스러운 보수체계가 은행업 전반에 확산된 정도, 보수 결정에 있어서 직무 또는 성과와 연동된 비중,

개별적 또는 집단 성과급 중 선호도, 비금전적 보수형태의 채택 정도, 이런 변화가 도입되는 방식의 측면에서 나라마다 다양하게 추구된다.

변동적인 임금 관행은 영국 은행업에서 확산 속도가 가장 빠른 편이다. 독일은 그 반대의 극에 서있다. 영국은 80년대 말 다사용자 교섭⁴⁾의 종말 이후 새로운 사업지향적 접근 방식을 추구했으나 성과급이나 개별화된 보수 체계의 형태로 모두 전환한 것은 아니다. 전통인 봉급 중심의 보수 유형에서 크게 벗어나지 않았다고 보는 것이 타당할 정도이다. 과거와 가장 큰 차이는 노조의 힘이나 노사관계 전통, 기업문화가 다른 만큼 새로운 관계의 도입 정도도 매우 다양하게 나타난다. 뉴질랜드에서는 분권화된 교섭으로 급격한 전환이 이루어지면서 동시에 다양한 성과급체계가 도입되었지만, 노조의 보편적인 임금인상 기능이 사라진 것은 아니다. 두드러진 임금 유연성의 증대라는 변화는 네덜란드의 금융업에서 뚜렷하게 나타난다. 매우 완화된 수준의 집단적 임금인상이라는 배경 하에서 이루어진 변동적 인센티브제의 도입은 산업전반의 단체협약이라는 보편적 틀 내에서 노조의 지지와 함께 이루어지고 있는 게 특이한 점이다. 반대로 독일에서는 성과연동 보수는 여전히 예외적이며 간부진이나 기업금융부문의 대출 담당자에게만 한정된다. 그 확대 여부를 둘러싼 노사간 논쟁이 벌어지고 있는 상황이다.

마지막으로 나머지 국가들에서는 변동적 임금제가 좀 더 점진적으로 도입되고 있으며 새로운 기법은 관리자층이나 영업과 고객서비스 분야의 전문집단에 광범위하게 도입되고 있다. 이태리나 스페인에서는 기존 직원의 사기에 영향을 미치지 않기 위해 신입직원

4) 전국교섭이나 산업별 교섭, 업종 교섭, 지역교섭 등을 통칭하는 영국식 개념이다. 영국은 노동조합 구조가 산업별로만 구획되지 않고 숙련공노조로부터 시작된 오랜 전통의 영향으로 숙련단계별 별도 노조가 구성되어 있기도 하며, 산업이나 업종에 상관없이 성향이 맞는 노조에 가입하는 일반노조의 특성이 중첩되어 있기 때문에 개별사용자 교섭과 다사용자교섭으로 나누어 교섭단위의 차이를 구별한다.

먼저 시험적으로 도입되고 있다. 일시적으로는 이중적이며 현실적으로 모순적인 제도가 시행되고 있는 것이다.

변동급여의 도입 정도를 양적 측면에서 보면, 관리층이나 영업과 고객서비스 분야에서 중요한 책임을 맡고 있는 직위를 예외로 전반적으로 적게 이루어지고 있는 편이다. 이런 경우도 변동적 요소는 소득에 25%까지 이를 수 있는 미국이나 영국에서 두드러질 뿐이다. 프랑스에서는 봉급의 평균 약 7%로 추정된다. 특히하게도 네덜란드에서는 단체협약을 통해 전 직원에 대해 최대 15%에 이르는 변동적 급여를 허용한다. 변동 급여로 전환된다고 해도 그 비중은 크게 높지 않은 수준이다.

3) 금융산업 인사임금제도의 최근 변화와 그 의미

성과연동임금의 변동성을 과장해서는 안 된다. 앵글로색슨 국가에서 임금과 수당은 여전히 직무평가체계에 따라서 주로 부여된다. 직무평가체계가 때로 성과급체계와 통합되기는 하지만, 호주의 경우처럼 직무평가로의 변화는 성과라기보다 직위에 따른 보상으로서 연공적 전통이 갖는 역할을 실질적으로 축소한 것은 아니라고 할 수 있다.

더욱이 관리직이나 일부 전문가를 예외로 집단성과급이 개별성과급보다 선호되는 경우가 자주 있다. 그것도 노조만 바라는 것이 아니다. 한 혁신적 영국은행의 경우가 시사적인데, 그 은행은 개별 성과급을 전혀 사용하지 않는데 개별성과급이 새로운 협력적이며 팀 기반의 작업조직과 양립할 수 없는 것으로 평가하기 때문이다. 비슷하게 개별 성과급제로 인해 종종 직원들의 내부 결속력이 저해되는 결과를 피하기 위해 집단성과급이나 이윤분배제가 더 선호되고 있다.

막대한 예상과 달리 현재의 비용 제약이나 은행의 더욱 탄력적인 보수제도에 대한 전반적 선호 풍토 하에서도 전통적인 부가급여나

여러 나라의 금융부문에 전형적으로 존재하는 비임금형태의 경직적 보수요소는 아직 뒤흔들리지 않았다. 호주나 뉴질랜드에서 경영진은 부가급여를 비판하고 이를 줄인 경우도 있지만, 부가급여를 직원들이 가장 선호하기 때문에 여전히 실효성이 높다고 여기고 있다. 스페인에서 이런 부가급여⁵⁾는 단체협약을 통해 최근에 강화되기까지 했다. 그러나 이런 요소는 좀 더 급진적인 변화에 대한 수용을 용이하게 하기 위해 유지되고 있는 측면도 존재한다.

이런 변화의 양상은 보수관행의 변화의 성격이 모호하다는 점을 보여주며 만일 종사자의 헌신이나 조직목표에 대한 동의를 위협할 가능성이 있다면 더욱 분명치 않게 된다는 것을 시사한다.

또한 새로운 보수관행이 도입되는 방식의 측면에서 두 가지로 구분된다. 먼저 뉴질랜드나 영국에서 나타나는 바와 같이 전반적으로 노조회피전략이나 노조대체 전략의 일부로 고안된 급격한 변화의 경우이다. 다른 하나는 어느 정도 다양한 정보 제공, 협의, 협상 체계를 통해서 노조의 공개적이고 공식적인 지지를 거쳐 도입된 정책이다. 후자의 모델은 호주나 대륙 유럽의 대부분의 조직에 적용되며 특히, 독일과 네덜란드, 이탈리아에 해당한다. 그러나 뉴질랜드나 영국에서 나타나는 몇몇 사례는 수사와 현실 사이의 간격이 존재함을 보여주는 대표적 사례다.

결론적으로 선진 국가들의 은행업의 구조변화 과정에서 규제완화, 경쟁 격화, 집중화, 기술 사용의 증대, 고용감소 등이 공통점으로 드러난다. 그러나 이런 요소가 모든 국가들의 인사보수 관행에서 단일 모델이나 최선의 관행으로 수렴된 양상으로 나타나는 것은 아니다.

첫째, 각국의 제도적 환경이나 고용 관행, 노사관계 체계에 따라 각각 특징적인 대응의 양상이 나타난다. 둘째, 각기 다른 국가 경제 내에서 다른 기능을 수행하며 그 규모나 시장 지위도 다른 은행을 모두 포괄하는 산업의 구조적 변화의 성격은 노동 관련 쟁점에 이

5) 저리의 가계대출이나 보험 연금, 학자금 대출, 휴가지 제공, 기업내 구관장 설치 등을 말한다.

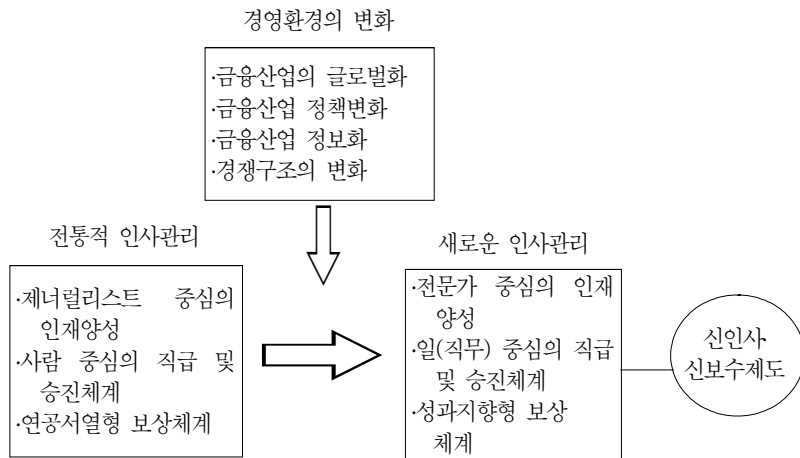
르면 더욱 다양하게 나타나게 된다. 셋째, 금전, 저축, 시간, 신용, 위험 등에 대해 다른 태도를 보이는 국가들에서 다른 서비스 문화가 요구된다(앞의 책: 19~23).

현 시대는 경영환경과 사회적 환경의 높은 불확실성이 특징이다. 기술적 조직적 선택, 고객 계층화, 새로운 형태의 근무조직, 새로운 보상 체계는 은행에 기회만 제공하는 것이 아니라 새로운 위험을 초래하기도 한다. 현재의 변화과정은 최선의 선택이나 차선의 선택도 아닌 다만 강한 실험적 성격을 가질 뿐이다.

Ⅱ. 신인사·신보수제도의 도입 배경과 문제점

1. 인사제도 및 보수제도의 변화

1990년대 이후 세계화의 진전, 경제성장의 침체, 다양한 노동형태 및 유연화 경향의 급속한 확산과 함께 기업의 경쟁력 제고방안으로 성과주의가 도입, 확산되기 시작했다. 새로운 방식으로 노동 및 생산을 관리, 통제하고자 하는 경영층의 전략이 대기업을 중심으로 도입되기 시작하였으며, 아래의 [그림 1]에서 나타나는 바와 같이 전통적 인사관리에서 새로운 인사관리 시스템으로의 변화가 경영환경의 변화와 더불어 금융산업 전반에서도 나타나고 있다. 성과급, 능력급, 연봉제 등을 통칭하는 신인사·신보수제도의 도입은 이러한 변화의 핵심적인 축을 이룬다.



[그림 1] 경영환경과 인사관리 변화방향(한국금융연구원, 1999 : 1에서 수정인용)

신인사·신보수제도는 경쟁의 강화를 통한 생산성 향상을 도모하기 위해 1990년대부터 기업 전반에 급속도로 확산되었다. 특히 IMF 구제금융 이후 구조조정과 경영합리화를 위한 방안으로 성과급, 연봉제 등의 신인사·신보수제도가 정부에 의해 적극 권장되고 있다. 신인사·신보수제도는 기업에 의한 능력 평가에 기초하여 임금과 승진을 차등 관리하는 제도라고 할 수 있다. 특히, 신인사·신보수제도는 임금 결정을 개별화하고 차별화 시킬 뿐 아니라, 단순한 임금제도의 수준을 넘어 성과주의에 기초한 기업문화를 확산하고 평가제도를 포함한 기업의 인사관리 시스템 전체의 변화를 포괄한다.

능력급제, 직능급제, 연봉제, 성과급제 등은 시기별 경영논리 및 전략과 유행에 따라 다르게 지칭되는 신인사·신보수제도의 서로 다른 형태이자 명칭이다. 그러나 이들 모두 신인사·신보수제도의 핵심적 속성인 다음의 특징을 지닌다는 점에서 내용적으로 동일하다. 첫째, 개인별 차등을 통한 인센티브제도의 도입이다. 둘째, 임금 및 승진 등에 있어 평가에 의한 차등적 보상의 폭 확대이다. 이러한 특징은 성과주의를 주요 골간으로 하는 기업의 총체적인 인사관리 시스템의 변화를 포함하고 있다.

2. K은행의 신인사 신보수제도 도입 배경

성과급과 연봉제로 대표되는 신인사제도, 신보수제도의 도입은 ‘소매금융 중심에서 투자은행으로 변신’이라는 이른바 선진금융구조로 전환을 모색하는 시기의 산물로서, 단순히 일반적인 임금유연화의 시도라는 식으로만 치부할 수 없는 측면은 존재한다. 이는 은행업의 경쟁격화라는 큰 변화의 흐름이 동인으로 작용하고 있기 때문이다. 대형화, 고부가가치화, 앞으로 진행될 겸업화의 흐름은 신보수제도를 도입하는 주요 근거로 제시되고 있는 실정이다(K은행 내부 자료 참조).

반면, 통합된 지 얼마 안된 K은행의 시장점유율은 40% 수준으로

소매영업이 근간을 이루고 있다. 투자은행화라는 목표는 거대은행의 통합을 통해 대형화한다고 해서 일 기간에 진전되기 어려운 문제이다. 특히, 소매금융이 주종인 두 은행이 통합한 K은행의 경우 소매금융의 비중 축소는 은행의 발전전략 측면에서든 현실적인 측면에서든 점진적인 성격을 가질 수밖에 없을 것이다. 투자은행으로 전환이 타당한 경영전략이라고 하더라도 점진적 준비가 필요한 사안이며, 현재까지 준비 정도는 미흡한 수준이다.

신인사신보수제도란 ‘소매-도매-투자은행’이라는 은행 성격의 비중이 점차 후자로 이동하는 가운데 사업부체를 정착시키고 인사 관리가 채용 단계부터 전문화되고 합리적 성과지표가 마련되는 등 시스템이 뒷받침되고 제한적으로 점진적으로 도입할 때에 무리 없이 시행될 수 있을 사안이다. 그럼에도 불구하고 일거에 기존의 관행과 제도로부터 급격한 단절을 시도하며 새로운 제도를 도입하는 이유가 무엇인가를 파악하는 것이 중요하다.

첫째, 통합은행의 화학적 결합의 어려움을 일거에 해소하는 기회로 삼는 측면이 있다. K은행으로 통합되는 과정에서 통합 전 두 은행의 인력구성의 차이와 현행 임금구조의 차이를 해소하는 방안이 마련될 필요가 있었다. 이 과정의 어려움을 해소하는 동시에 성과주의 인사보수제도를 도입하는 기회로 삼고자 하는 판단이 작용한 것으로 평가된다.⁶⁾ 은행 통합과정의 인사상 격차의 해소는 매우 어려운 과제이다. 하위직급의 경우에 구)주택은행이 승진적체가 심한 반면, 상위직급의 경우 구)국민은행의 승진적체가 심한 실정이다. 보수상의 격차가 동일 근속 또는 동일 자격임에도 발생하고 있으며 이를 해소하는 문제는 형식상으로는 간단해 보이나, 통합 조직 내 갈등과 불화를 증폭시킬 수 있는 문제이기도 하다. 통합 K은행이 지

6) 국내 은행 통합의 역사는 물리적 결합에 불과했고 화학적 결합에 성공한 예가 전무할 정도이다. 통합 K은행의 경우 1:1 대등 통합의 방식을 택하고 있어 어느 일방의 주도권을 인정하지 않는 방식이다. 조직 통합이 매우 어려울 것이라 예상된다.

점 통합 등 실질적 통합 단계에서 두드러지게 나타날 조직 간 갈등과 불만을 전혀 새로운 쟁점을 통해 해결해 나가려는 은행의 전략으로서 실제 가능하다고 판단하는 수준보다 훨씬 강도 높은 신인사신보수제도가 은행측 안으로 제기되고 있는 것이다.

둘째, 미국식 시장만능주의 신화에 대한 일반의 수용도가 높은 시점에서 최고경영자의 성과를 극대화하는 시도가 상호 상승작용을 일으키고 있는 점이다. 미국식 기업을 세계 표준으로 간주하는 미국식 만능의 신화를 바탕으로 성과주의 확산의 당위성을 주창하고 있다. 통합 국민은행은 시장평가 중심의 전문경영자론과 주주의 이익을 극대화한다는 주주자본주의 지향을 앞서 실천해나가는 데 중점을 두고 있다. 경영자의 주식매수청구권(스탁옵션) 제도가 도입되는 등 상층부터 변화가 필요하다는 사고가 이제 은행 전체로 확산되어야 한다는 관점으로 이어지고 있다. 관치금융에서 시장만능주의로의 급격한 이행을 추구하고 있으며, 경제위기 이후 기업구조의 급속조치 받아가져지고 있는 미국식 자본주의의 기업유형에 근접하는 시도라는 세간의 평가로부터 힘을 얻고 있는 실정이다.⁷⁾ 전문 최고경영자가 시장가치 극대화를 통해 스탁옵션으로 인한 성과급을 최대로 확보하는 동시에 이보다 중요하게 자신의 상품가치를 극대화하고 결국 개인의 정치적 가치를 극대화하는 전략과 미국식 시장만능주의 신화가 맞닿는 시점에서 급격한 제도의 도입으로 인한 내부조직의 근본적 탈바꿈 시도가 나타나고 있다고 평가할 수 있다. 미국식 전문경영자주의와 주주자본주의 맹점은 경영자의 단기성과주의로 인한 피해가 고스란히 기업 종사자 전체에게 지속적인 실패요인으로 남게 되고 경영자 이기주의가 극대화될 수 있다는 점이다.

7) 관치금융의 문제점은 노동조합 측에서도 오랫동안 지적해 오던 문제이다. 그러나 관치금융이 바로 시장중심주의로 대체되는 것이 과연 바람직한 것인지는 숙고해야 할 문제이다. 관치금융도 문제이나 미국식 시장만능주의 사고는 한국에서 은행이 갖는 성격과 바람직한 위상에 대한 충분한 고려 없이 이루어지고 있다. 또한 이런 사고에는 외국제도의 '이식'(transplantation)이 가능하고 올바르다는 사고가 전제되고 있다.

또한 은행이 갖는 국민경제적, 사회적 역할을 고려한다면 이를 방지하기 쉬운 미국식 기업형태를 국내 은행 조직에 실험하는 시도는 관치금융에 의한 폐해를 넘어서는 심각한 문제점을 야기할 수 있는 ‘무책임한 실험’이라고 평가할 수 있다.

셋째, 직원들 사이에도 업무수준의 다양화와 다층화로 인해 공평배분과 연공서열 중심의 인사풍토에 대한 불만이 존재하고 있기 때문이다. 인력구성의 다층화와 업무 수준의 다양화가 진행되고 있으며, 공평배분과 연공서열의 인사조직 풍토와 마찰이 발생하고 있는 것이 사실이다. 직원 내부에서 기존 조직풍토에 대한 의문이 확산되어 있다는 것이 성과주의 도입을 추구하는 중요한 기반이 된다. 실제 은행 업무의 변화가 일어나고 있기 때문에 현실적으로 부인할 수 없는 문제이기도 하다. 문제는 업무수준의 다양화나 인력구성의 다층화의 정도라고 할 수 있다. 이는 ‘소매-도매-투자’의 매출비중 문제와도 연관되어 있다. 현재 은행업에서는 적어도 외형적으로는 관치금융으로부터 탈피와 함께 주식시장 평가에 의존하는 주주자본주의가 추구하고 있다. 이로 인해 이 흐름은 가속화되고 있는 실정이다.

그러나 ‘한 가지 최선의 관행’은 존재하지 않으며 그 전환도 짧은 시기에 일거에 일어나는 변화는 아니다. 전략 자체도 상황요인에 따라 매우 유동적일 수 있다. 지향과 현실, 전략과 관행 사이에 간격이 항상 존재하게 되고 그 편차는 쉬 해소될 수 없는 문제이다. 이 과정에서 시스템과 관리방식의 모순이나 왜곡은 자주 발생하게 된다. 이는 또한 조합원의 의식과 바람에서 편차 확대로도 나타나게 될 것이다. 이 편차를 확인하고 조정 여지를 찾는 적극적인 의견수렴 방식 마련이 요구된다. 궁극적으로 이 편차의 진폭을 어느 수준으로 정할 것인가가 노동조합의 대응방안을 마련하는 데 가장 중요한 문제일 것이다.

3. 신인사신보수제도의 문제점

직무급, 성과급, 연봉제 등의 신인사신보수제도가 가장 활발하게 도입되어 있는 미국에서조차 그 실행과정에서 모순이 드러남으로써 실제 종업원 동기부여 및 조직성과 향상에 기여하지 못한다는 비판이 제기되고 있다. 그래서 이를 아예 도입하지 않는 기업들도 다수 존재한다. 더욱이 한국의 경우, 대부분의 직무가 포괄적이고 비정형화되어 있으며 비규칙적 직무의 비중이 높고, 비공식적 임무와 공동업무의 비율이 높다. 따라서 평가제도의 근간이 되는 직무분석과 직무평가시스템을 구축하는 데 있어 근본적인 한계를 가진다. 미국의 경우 직무와 개인이 연결되어 개인의 직무가 구체화, 정형화되어 있으므로 상세한 직무명세서 작성과 직무평가가 가능하지만, 한국에서는 이러한 서구식의 직무분석기법을 그대로 적용하는 것은 많은 문제점을 낳는다.

신인사신보수제도가 지니는 문제점은 크게 다음과 같이 나누어 볼 수 있다. 첫째, 실행과정에서 발생하는 문제점. 둘째, 노동조합 및 개별 노동자의 차원에서 직면하게 되는 문제점. 셋째, 신인사신보수제도 자체의 목적인 생산성 향상의 차원에서 나타나는 문제점이다.

1) 실행과정에서 발생하는 문제점

신인사신보수제도의 실행에서 가장 핵심적인 문제는 평가에 있다. 평가과정에서 어떤 방식이나 형태로든 자의성이 개입하게 된다. 이러한 평가의 결과에 따라 보상이 차등 지급되므로, 평가에 대한 불신과 갈등이 증폭되게 된다. 개인간 경쟁이 격화됨으로 인해 오히려 조직역량이 약화될 수 있다. 보상의 개인별 차등으로 인해 조직내 팀웍이 약화되고 의도적인 정보왜곡이 발생하며 오히려 종업원의 사기가 저하될 수 있기 때문이다. 특히, 업무의 상호관련성이 더

속 증가하면서 개인별 차등화가 팀이나 조직의 역량 개발에 장애요인이 될 수 있는 측면이 커진다. 적어도 팀제 개편과 개별 성과급은 상호 모순된다.

성과향상에 대해 충분한 보상이 이루어져야 하나 보상재원이 이를 뒷받침하지 못할 수 있다. 그 결과 개인별 성과에 따른 인센티브의 제공이라는 신인사신보수제도의 본래 취지와 달리, 포지티브섬의 방식이 아닌 네거티브섬의 방식으로 임금수준이 오히려 하락하게 될 수 있다.

2) 노동조합과 개별 노동자 차원의 문제점

노동조합을 통한 임금협상의 영향력이 감소된다. 신인사신보수제도의 도입은 임금인상결정방식의 개별화와 차별화를 가져옴으로써, 임금교섭에 있어 노동조합의 영향력과 집중력을 떨어뜨리게 된다. 회사와 노동조합간의 집단적 임금교섭이 아닌 개별적 협상을 통해 임금이 결정되므로, 임금수준이 상이해질 뿐 아니라 노동조합의 영향력이 감소하게 되어 집단성이 해체되고 노조가 무력화될 수 있다. 이와 동시에 개별노동자는 사용자측의 상대적으로 우월한 교섭력에 밀려 사용자의 제시안을 받아들일 수밖에 없는 상황에 직면하게 된다.

신인사신보수제도는 임금제도의 차원뿐 아니라 고용관계에 영향을 미치는 제도로서 성격도 지닌다. 도입 과정에서 직무분석을 통해 고용조정 예비 단계나 일차 단계가 진행될 가능성이 있다. 평가과정을 통해 임금삭감 등의 차등적 보상 외에 고용조정의 대상자 선정이 이루어질 수 있다. 또한 인사고과에 따른 임금의 차별화는 성과가 낮은 사람들에 대한 퇴직 압력의 수단으로 작용하게 되는 것이다. 개인의 능력과 성과에 따라 임금, 승진이 결정되는 과정에서 개인간, 팀간 경쟁이 격화되며 노동강도가 강화된다.

3) 생산성 향상 차원의 문제점

연봉제나 성과급제도의 근간이 되는 차별적 임금, 인센티브 지급이 생산성의 측면에서 오히려 부정적 효과를 지닌다는 연구결과가 많이 보고되고 있다. 금전 등의 외적 보상은 자신이 하는 일에 대한 내적 동기를 저하시킨다. 외적 보상에 의해 행동이 통제되는 경우 일 자체로부터의 즐거움이 감소된다(Edward L. Deci). 외적 보상은 목표(보상 획득)와 관련된 자극에만 협소하게 주의를 집중하게 함으로써 환경 내 다양한 자극들에 대해 관심을 두지 않게 만들며, 자발성과 유연성을 감소시킨다(Harvard大 Teresa Amabile). ‘보상은 탐구의 적’이다. 외적 보상은 모험적인 일이나 직감에 따른 행동, 다양한 외부 자극에 대한 탐색을 저해하게 된다(사회심리학자 Condry).

보상 유형과 조직의 성과에 대한 미국의 설문조사(연구개발 전문가 1,100명 대상) 결과, 성과급과 같은 외적 보상보다는 성취감, 자율성 등 내적 보상의 충족이 조직의 성과에 더 많은 기여를 하는 것으로 나타났다.

Ⅲ. K은행 신인사·신보수제도 분석

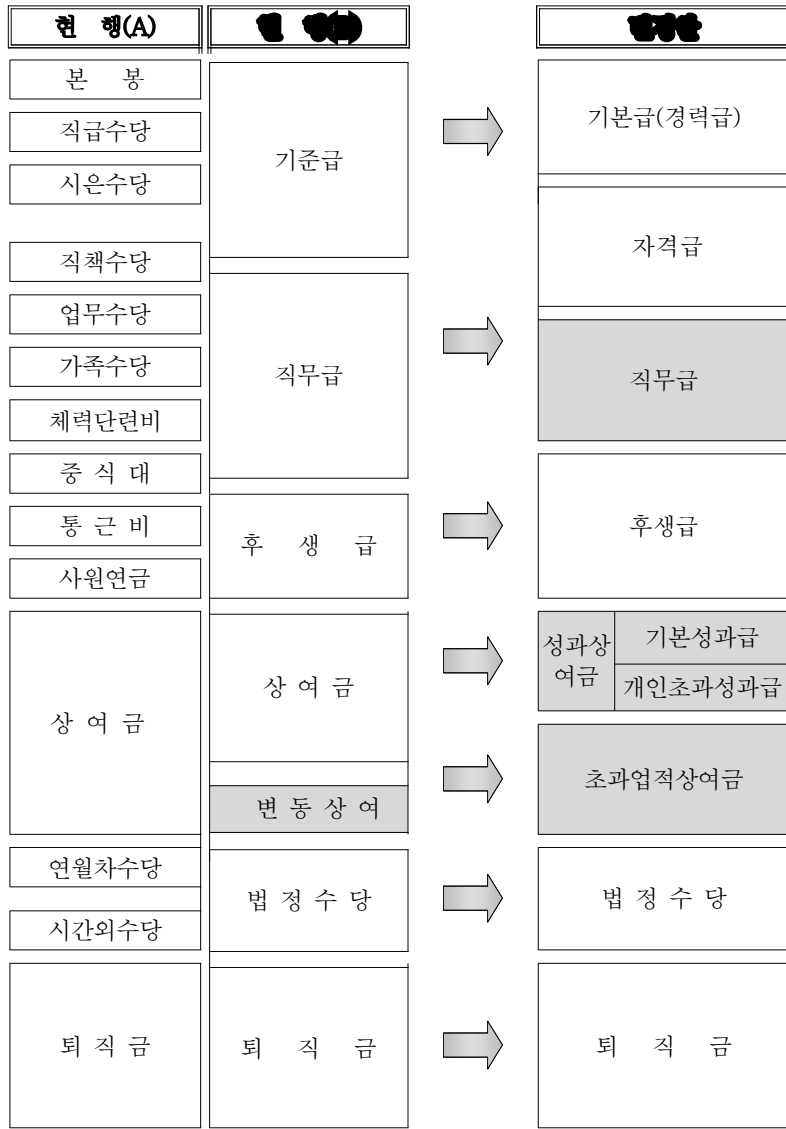
1. 임금체계 개편안

임금구조의 변동성 증대는 결국 총액 인건비를 축소 관리하려는 목표를 바탕으로 깔고 있다. 임금변동으로 인해 인센티브 기능과 고수익의 과실을 일부에게 나누어주면서 동시에 유연한 임금체계를 통해 노동유연성을 추구하는 것이 목표이다. K은행 사측의 신보수체계를 보면 변동급여분이 확대되었음을 알 수 있다([그림 2] 참조).

임금구성은 ‘총임금 = 기본연봉 + 성과연봉 + 법정수당’으로 제시되고 있다. 이중 기본연봉은 기본급, 자격급, 직무급, 후생급으로 구성되며, 성과연봉은 과거 일률적으로 지급되던 상여금을 변동적인 성과상여금으로 변경하여 기본성과급과 개인초과성과급으로 구분해 두고 두 가지 모두에 변동적 성격을 부여하고 있다. 또한 공식적인 임금항목으로 포함되어 있지 않던 집단성과급을 도입하여 인센티브 제로 운영하는 방안이 제시되고 있다.

1) 기본연봉

‘기본연봉 = 경력급(또는 기본급) + 자격급 + 직무급 + 후생급’으로 기본연봉이라는 큰 틀에서 여러 항목을 통합하고 단순화한다. 한편 현행(B) 제도와 비교하면 직무급이 새롭게 추가되었다는 점이 두드러진 특징이다. 기본연봉의 본래적 목적인 임금취득자의 생활안정성을 유지하고 임금의 장기적 안정성을 위한다면서 변동적인 성격의 직무급을 기본연봉에 포함하고 있다. 이에 따라 직무급에 따른 차등보상만이 아니라 통상임금 연동 항목인 법정수당이나 성과급까지 영향을 미쳐 임금의 변동성은 매우 커지게 된다.



※ 는 기존 제도와 달리 변동급적 성격으로 전환된 항목임.
 ※ 현행(A)는 구국민은행, 현행(B)는 구주택은행의 변경안 이전의 임금구성임.

[그림 2] 현행 임금체계와 신보수제도안

가) 기본급(또는 경력급)

기초생계비 개념으로 적용되는 임금항목이라고 하나 기본연봉의 4가지 구성항목 중 하나로 축소되어 절대금액이 부족해 기초생계비의 역할을 하기 어렵다. 또한 엄밀한 의미에서 기본연봉의 성격과 가장 부합하는 경력급 또는 기본급은 총임금 25% 수준으로 형식상의 명분에 불과한 수준이다.

기존의 호봉은 45호봉이었으나 15개 등급으로 축소되었고 매년 승급에서 3년 단위 승급으로 변경하였다. 3년 단위로 승급함으로써 매년 승급하는 것보다 상승효과가 차감되어 임금이 감소되는 영향을 미친다.

나) 자격급

자격급은 과거의 직책수당과 업무수당을 합해 직급체계를 과거 6단계에서 4단계로 축소 조정하는 것에 상응하여 과거 임금액과 비교하여 낮아지지 않도록 조정하여 전환하는 방안을 택하고 있다. 그러나 직급 이전과정에서 과거와 달리 동일근속인 경우에도 차등이 새롭게 발생하거나 새로운 직급간에도 상승폭의 차이가 발생해 문제를 야기할 수 있다. 특히, 승진사다리의 축소는 승진소요기간을 증가시키며, 승진 가능성 축소에 따른 의욕을 저하시킬 수 있다. 자격급은 과거 기준급이나 직책수당에 비해 다소 상승했으나 직급단계 축소를 감안하면 현행 수준과 비슷하며 단계 축소만 이루어졌다고 할 수 있다.

<표 1> 신보수제도안의 자격급

구 분	L4	L3	L2	L1
금 액	560,000	460,000	360,000	200,000
종전 직급	1,2급	3급	4급	5,6급

다) 직무급

기존 안과 비교할 때, 직무급적 성격의 항목이 새로 추가된 것은 변동적 임금분을 기본연봉에까지 도입한 심각한 문제점이라 할 수 있다. 능력급제 도입안에서 기본급을 기준급, 능력급으로 나누고 능력급을 또한 능력기초급과 능력이급으로 나뉘 능력가급 항목을 통해 변동성을 부여하는 것과 동일한 이치이다. 그 지급기준이 능력기준에서 직무 기준으로 바뀌었지만 직무배치와 선발에서 능력평가가 작용하기에 내용상으로 동질적이다. 구)주택의 경우 직무급 항목이 있었다 하더라도 그 항목은 과거 구)주택의 기본급의 일부를 떼어 별도 항목으로 이름 붙인 데 불과한 것이었으며 직무급의 내용을 갖추고 있지 않았다. 따라서 신보수제도에 들어와서 직무급이 변동급적 성격으로 새롭게 도입되었다고 보는 것이 타당한 해석이다.

직무급에서 각 직무의 상대적 가치평가(job pricing)를 통한 차별화를 어떻게 구성할 것인가 하는 것인데, 직무 그룹(Band)의 구분과 그룹내 등급(Grade)의 구분은 명확하게 설정되었다고 보기 어렵다. 본부부서의 팀장급의 경우 직무그룹의 설정에서 전략적 중요도 등 여러 항목을 제시하고 있고 직무등급은 개인의 역량과 경력이 주로 고려된다. 하지만 명확한 기준과 객관적 평가라는 것이 항상 문제가 된다. 특히, 입사부터 입직 통로가 구분되지 않은 상태에서 하위 등급으로 배치되는 다수가 발생하므로 인사관리의 효용성을 상실시킬 정도로 다수의 저항과 불만에 부딪힐 수 있다.

신보수제를 도입할 경우 직무급 항목에서 본부부서와 영업점의 차이, 직무가치에 따른 직무그룹별 차이, 직무그룹 내 능력과 경력 평가에 따른 등급의 차이라는 삼중의 차이가 발생한다. 또한 팀장급과 팀원급의 임금격차가 커지며 이 때 문제는 팀장 보임이 직급과 상관없이 이루어져 과거 근속년수가 높은 고직급자들이 팀원급으로 다수 배치되게 되므로 상대적 임금 하락을 심각하게 겪을 수 있다. 결국 4중의 차이가 누적적으로 제도화되는 것이다.

<표 2> 본부부서의 직무급표(은행제시안)

구 분	5등급	4등급	3등급	2등급	1등급	비 고	
팀장급	A그룹	-	-	1,800	2,000	2,200	- Job Pricing 기준 [Band]: 전략적 중요도, 직무난이도, 업무영향력, 시장가격, 직무선호도 등 [Grade]: 개인의 역량, 경력 등
	B그룹	-	1,600	1,800	2,000	-	
	C그룹	1,400	1,600	1,800	-	-	
	D그룹	1,200	-	-	-	-	
팀원급	A그룹	350	570	740	960	1,070	[Band]: 팀장과 동일 [Grade]: 개인역량, 능력, 체류년수 등
	B그룹	340	550	710	920	1020	
	C그룹	330	530	680	880	970	

<표 3> 영업점의 직무급표(은행제시안)

구 분	5등급	4등급	3등급	2등급	1등급	비 고	
점포장급	개인영업점	-	-	1,400	1,550	1,700	- 개인영업점: 수익성, 예수금, 단골고객수, 직원수 - 기업영업점: 손익, 대출금, 외환수익 - 영업지원센터: 지원점포수, 여신실행건수, 연체관리건수, 직원수 등
	기업영업점	-	-	1,400	1,550	1,700	
	RM팀	1,100	1,250	1,400	1,550	-	
	영업지원센터	1,100	1,250	1,400	-	-	
팀원급	A그룹	350	570	740	960	1,070	[Grade]: 개인역량, 능력, 체류년수 등
	B그룹	340	550	710	920	1020	
	C그룹	330	530	680	880	970	

※ 는 최저직무와 최고직무임

예상되는 차액편차를 최대치와 최소치라는 극단적인 경우를 상정하여 대비하면 다음의 결과가 나타난다. 통상 군대를 제대한 대졸 신입사원이 평균적인 승급코스를 밟아 24년을 본점에서만 근무한다

고 전제할 때, 직무급으로 인한 24년 간의 최대 차등폭은 38.7%에 이른다. 24년 간 최저직무를 받을 경우 직무급으로 인한 직접적 영향만을 고려할 때 통상임금총액은 515,400,000원으로 평균인 경우 566,160,000원을 100으로 할 때 91.03의 수준이다. 반면 최고직무를 받을 경우에는 734,760,000원으로 129.78의 수준이다. 영업점에서 근무할 경우에 최소치는 평균 100의 90.8수준이다. 영업점에서만 근무할 경우 최대치는 127.93수준으로 최대 편차는 37.01%이다.

직무급의 변동적 성격에 따른 통상임금의 변동은 시간외수당, 상여금, 연월차수당, 복지연금에 영향을 미친다. 이중 복지연금을 제외하여 간접적인 영향을 고려할 경우 평균 기준으로 569,896,800원을 100으로 할 때 최저직무를 받을 경우 517,080,400원으로 90.73수준이며, 최고직무의 경우 698,165,200원으로 122.51의 수준이다. 영업점 근무 시 최저치는 90.52이고 최고치는 120.83으로 그 격차는 30.31%이다.

직무급의 경우 동일직무라 하더라도 임금격차가 매우 크게 발생한다. 본부 팀장급의 경우 최대와 최소는 100만원의 격차가 발생하며 직무급이 통상임금 항목이므로 다른 항목에도 영향을 미치고 누적적으로 작용해 그 격차는 훨씬 커진다. 팀원급의 경우 107만원과 33만원으로 74만원이 통상임금 내 격차로 나타난다. 동일그룹간에도 임금격차는 비슷한 수준으로 변동 폭이 매우 높게 설정되어 있다. 직무급을 도입할 사전준비가 거의 이루어지지 않은 채 엄청난 격차를 설정하는 것이 과연 적용 가능하다고 생각한다면, 이는 매우 무모한 시도라고 밖에 볼 수 없다.

직무급 도입의 문제점은 이런 큰 격차가 예전의 안정적 임금구성 항목이었던 기본연봉에서 발생하여 누적적 영향을 미친다는 사실과 함께 이런 격차를 발생시키는 직무배치의 권한이 전적으로 고과평가에 의존한다는 점이다. 고과에 의한 임금격차가 누적적 영향을 미치지만 직무가치가 높은 직무를 수행할 기회는 열려 있지 않다.

2) 성과연봉

성과연봉은 성과상여금과 집단초과성과급으로 구성되며 또 성과상여금은 기본성과급과 개인초과성과급으로 구성된다.

<표 4> 성과급의 종류

구 분	설 명	대 상
기본성과급	◦현행 5개 등급(S,A,B,C,D)에 의해 주는 방식으로 기존의 팀(점포) 단위 평가를 개인단위까지 확대	전 직원
개인초과성과급	◦금년도 신설된 항목 ◦개인점포는 수익목표 대비 실적에 따라 지급 ◦RM팀은 팀 이익목표 대비 실적에 따라 지급	◦개인 전담점포 및 RM팀 소속직원 ◦본부 일부업무 담당직원
집단성과급	◦은행 전체적으로 일정율에 지급하는 것으로 현행과 같음	전 직원

기본성과급은 단위조직 수준의 집단성과급에다 개인별 배분을 추가한 것으로 기존의 연 600% 지급하던 것을 5개 등급으로 나누어 차등 지불하는 변동적 성격이 강화된 안이다. 본부의 경우 600% 기준으로 팀장은 $\pm 200\%$, 팀원의 경우 $\pm 100\%$ 로 차등폭이 400%에서 200%가 된다. 영업점의 점포장은 $\pm 300\%$ 로 차등폭이 600%에 이른다. 결국 개인단위로 등급을 부여하므로 개인성과급과 동일한 성격을 갖는다. 이로 인한 임금 변동폭은 30%를 넘어설 것으로 예상되며 변동적 성격이 극단적으로 강화되었음을 엿볼 수 있다.

개인초과성과급은 영업점 근무 직원과 수익과 관련된 업무에 종사하는 본점 직원에 적용된다. 적용대상자를 제한하여 비대상자의 경우 불만과 사기 저하의 우려가 높다. 한 번의 직무배치에 따라 임금격차가 통상임금의 1,000%, 2,000%까지 난다면 누구라도 쉬 수긍하기 어려울 것이다. 또한 업적평가나 평가기준의 설정도 개인의 성

과로 해석될 수 있는지 여부와 관련해 공정성과 객관성을 유지하기 매우 어렵다. 초과성과급 중 집단초과성과급제는 은행 전체단위의 집단성과급으로 목표이익 설정에 대한 명확한 방안 제시가 전제되고 배분의 차등이 없다면 노동조합이 수용하는 데 무리가 없는 안이라고 판단된다.

3) 소 결

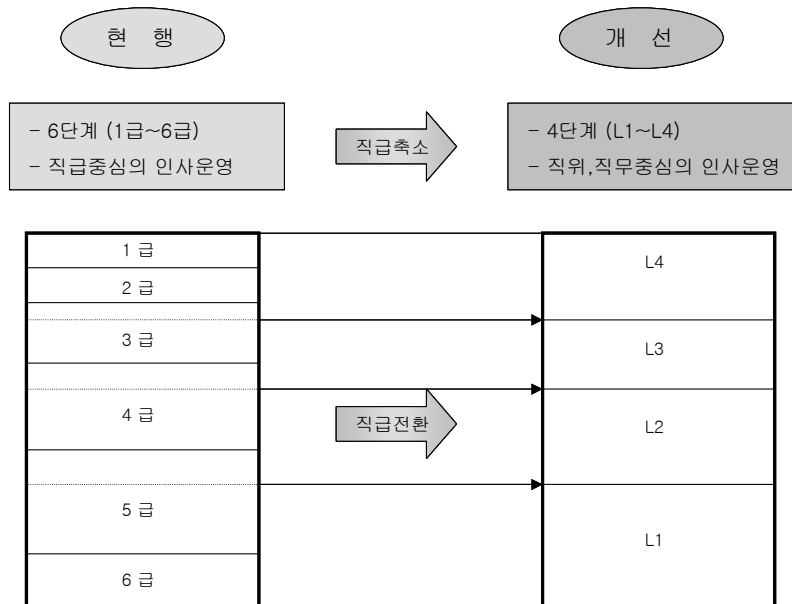
종합적으로 보면 매우 큰 규모의 변동급적 성격을 갖는 직무급 도입을 통한 임금격차의 확대라는 점에서 신보수제도는 직무급안이라고 할 수 있다. 그러나 직무분류체계가 관행적으로나 제도적으로 정착되어 있지 않은 상황이라 직무별 숙련도 차이를 반영하는 엄밀한 의미의 직무급이라기보다는 고과에 의한 성과평가에 따른 직무별, 개인별 차등임금지급이다. 직무급으로 인한 차등폭의 설정이 다차원적이고 누적적이며 격차 폭도 매우 큰 편이라 변동급적 성격을 극단적으로 추구하는 안이라고 해석할 수 있다. 아울러 상여금을 개인차등성과급의 성격으로 변경하는 것과 직급제도와 보직제도의 변경으로 인한 동일근속 상의 차이를 고려하면 개인초과성과급을 제외하더라도 동일근속자간에도 약 30~50%의 격차가 발생한다.

직무급 도입안을 인정한다 하더라도 직무급 도입의 전제조건인 채용부터 배치, 평가, 보상에 이르는 직무별 인사관리의 기초도 놓여 있지 않고 사업구조 재편이 막 시작이라는 점을 고려하면 심각한 차등의 폭은 오히려 인사관리의 효용성을 의심하게 할 정도로 객관성과 공정성에 대한 심각한 불만과 저항을 낳을 수 있다. 최소한의 요건인 직무평가의 틀조차 갖추지 않고서 명확한 검증도 없이 임금 차등 폭을 직무 중심으로 극단적으로 설정하는 한마디로 무모한 방안이다. 앞서 외국의 은행들의 사례에서 보듯 직원의 책임과 헌신을 지속적으로 유지하는 것이 관건인 은행업의 인사관리에서 무모한 실험은 돌이킬 수 없는 파탄의 결과를 가져올 수 있다.

2. 신인사제도 개편안

1) 직급제도 개편안

상위 직급 인원의 과다채류 문제를 해소할 방안으로 급격한 인원 조정의 방식이 가능한 구조인 직급단계 축소와 직책부여 직급의 다양화를 목표로 하고 있다.



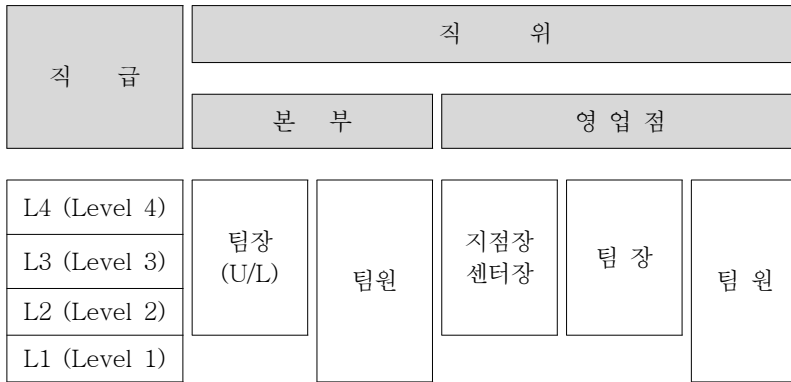
[그림 3] 신인사제도의 직급체계 개편 방안

6개 직급(1~6직급)의 4개 직급으로 직급단계 축소를 통한 ‘인력 Pool제’ 활용을 적극 도입하고 있다. 은행측에서는 직책/직위(post) 수를 용이하게 변동할 수 있는 장점이 있으며, 또한 적어도 원칙적으로는 직책이 없어도 현 직무수행 및 그에 상응하는 임금보전이 가능한 측면이 존재한다. 그러나 직책 없이 단지 팀원이나 부서원으로 근무하는 고연령, 장기근속자 등에게는 심리적 갈등이나 좌절감

의 유발가능성이 존재한다.

직급승진(승격)과 직책/직위승진(승진)으로 분리 운용함으로써 연공적 문화의 조직 생리를 활용하여 상층밀집구조를 해소할 수 있는 자연스런 인원감축의 효과를 도모하고 있다. 이런 구조로의 전환의 의도가 드러날 경우 노동자들의 강력한 반발에 직면한다. 그러기 때문에 더욱 강도를 높인 방식(변동급적 성격의 극대화)으로 신보수체계를 도입하는 방식이 결합된다. 변동적 임금 성격이 기존 임금, 업적연봉, 성과배분에까지 영향을 미칠 경우 장기 근속 고임금자의 반자발적 인원조정의 여지로 작용하기 때문이다.

일반 조합원의 최대관심사인 승진 및 임금과 관련된 핵심 관건은 최종적으로 ‘평가’ 즉, 승진심사 평가 및 성과급임금제도에 있다.



[그림 4] 신인사제도의 직급과 직위 대응

2) 경력개발제도(CDP) 재설계

경력개발제도 재설계는 사측이나 조합원 입장 모두에서 필요한 제도변경일 수 있다. 오히려 여기서의 문제는 (구)국민은행과 (구)주택은행의 직무분류 기준과 체계가 상이하다는 것과 이를 어떻게 효율적으로 통합하고 운영할 것인가 하는 ‘기술적 문제’가 1차적 쟁점이다. 2차적으로 업적평가나 직무급제 도입과 연동되어 총괄적인 완

결형태로 뒤쳐져 도입될 가능성이 있으나 오히려 이를 먼저 시행하고 보수 직제의 변동은 후순위로 돌리는 것이 타당하다.

은행측은 9개 직종, 61개 직렬, 무수한 직무의 제너럴리스트를 멀티 스페셜리스트로 육성한다고 주장하고 있다. 직렬별 전문가 육성 제도, 커리어패스, 직종이동 제한적 허용, 모집부터 직종으로 모집, 초기 입사단계 직렬간 이동 허용, 2~3년 후 직렬 내 이동만 가능한 제도로 변경하고자 한다. 원칙적으로 경력개발제도 재설계가 제대로 운용되려면, 장시간의 수많은 인력이 투입되어야 비로소 가능한 체계적인 직무분석 및 분류가 선행되어야 한다. 이 과정에 노조의 관여가 필요하며 무엇보다 인사보수제도 변화에 앞서 먼저 도입되어야 한다는 점을 강조할 필요가 있다.

3) 평가제도 개편

평가기준이나 항목을 인성평가, 능력평가 중심에서 역량평가로 옮기며, 가급적 객관적 기준으로 유도할 필요 있다. 평가방법은 절대평가의 지속적 유지가 중요하며, ‘하향식 + 상향식 + 동료평가 + 고객평가’를 결합한 다면평가 방식을 도입하는 것이 중요하다. 평가 시기 및 횟수에서 1년 단위 또는 6개월 단위로 이루어지고 개인별, 조직단위별 평가가 이루어진다. 잦은 평가는 피평가자들로 하여금 과도한 심리적 긴장감 유발 및 평가용 서류제출 및 자료 작성에 과도한 시간 및 노력을 투여하게끔 하는 부작용이 존재한다. 물론 직원들간의 과도한 경쟁심 유발이라는 부작용도 있다. 이는 은행측의 입장에서 불리한 점임을 고려할 여지가 있을 것이다.

무엇보다 평가가 연동되는 항목이 직책 부여나 배치에 한정되고 임금과 연동되는 것은 조직성과에도 바람직하지 않음을 강조할 필요가 있다.

IV. 성과급제와 성과평가, 그리고 경영성과

1. 개 요

대다수 기업의 경영자들은 물론 일반인들마저도 성과급제(incentive plan)가 개인 또는 집단별 실적 또는 성과에 따라 차별적인 임금을 지급함으로써 개별 노동력(individual labor force)에게는 임금공정성의 인식 제고를 통해 작업의욕을 고취시킬 수 있으며, 또한 기업 전체적으로는 개인 또는 집단별 작업성과의 향상을 통해 궁극적으로 기업의 경영성과를 개선시킬 수 있으리라는 단순한 신념이나 이데올로기를 공유하는 경향이 있었다.

그러나 성과급제가 ‘공정한 임금배분’이라는 인식을 제고시킴으로써 개별 노동력의 작업의욕을 고취시킬 수 있고 개인의 직무성과는 물론 기업전체의 경영성과를 향상시킬 수 있을 것이라는 대다수 경영자들이나 일반인들의 지배적인 통념과 달리, 성과급제는 논리적으로 많은 결함을 가지고 있어 그 이론적 타당성조차 의심받고 있다. 또한 현실의 경험적 사례나 증거에 있어서도 성과급제는 전체 노동력 중 극히 일부분의 특수한 직무나 직업 등에 종사하는 노동력이나, 노사간의 신뢰관계가 전제된 일부 집단성과급제 형태를 제외하고는 기업의 경영성과 개선에 아무런 영향을 미치고 있지 못하거나 오히려 부정적이거나 유해한 결과를 초래하는 것으로 보고되고 있는 실정이다.

현실의 성과급제가 개인의 직무성과 및 기업차원의 경영성과 향상에 기여하지 못하거나 오히려 부정적인 결과를 초래하는 것은 우선 직접적으로 성과급제와 그 실행의 전제조건인 성과평가 시스템(performance appraisal system)의 도입목적이나 기능, 기술적 한계로부터 비롯된다. 다른 한편으로는 인적자원 활용에 대한 잘못된 경

영관점과 그에 따른 경영정책으로부터 기인하는 것으로 판단된다.

이하에서는 성과급제 도입, 실행의 전제조건인 성과평가 시스템을 중심으로 성과급제와 관련된 핵심 쟁점사항과 문제점, 그리고 관련 일부사례를 검토해보는 한편, 격증하는 경쟁환경 하에서 인적자원에 대한 잘못된 경영관점과 그에 따른 경영정책이 은행업의 경영성과에 얼마나 치명적인 영향을 미치는가를 1980~90년대의 미국 및 독일 은행산업의 사례제시를 통해 살펴보고자 한다.

2. 성과급제의 특징과 목표, 그리고 주요 고려사항

성과급제(incentive plan)는 일반적으로 그 적용대상을 기준으로 개인성과급과 집단성과급 등 두 가지의 유형으로 구분된다.

첫째, 개인성과급 (individual incentive plan; individual-based pay-for-performance)

둘째, 순수성과급 (piece-work or piece-rate pay system) 또는 개수임금제

셋째, 커미션제 (commission pay system)

넷째, 능력급 (merit pay system) 또는 고과급, 연봉제 등.

다섯째, 집단성과급 (group incentive plan; group-based pay-for-performance)

여섯째, 성과배분제 (gain-sharing plan)

일곱째, 이윤분배제 (profit-sharing plan)

여덟째, 종업원지주제 (ESOPs: Employee Stock Ownership Plans) 등.

이상의 개인 및 집단성과급 유형들은 다시 기본급(base pay)에 부가적으로 포함되는가의 여부에 따라 구분해 볼 수도 있으며, 실제 국내외 기업들에서는 이외에도 매우 다양한 유형의 성과급제가 활용되고 있는 것으로 알려져 있다.

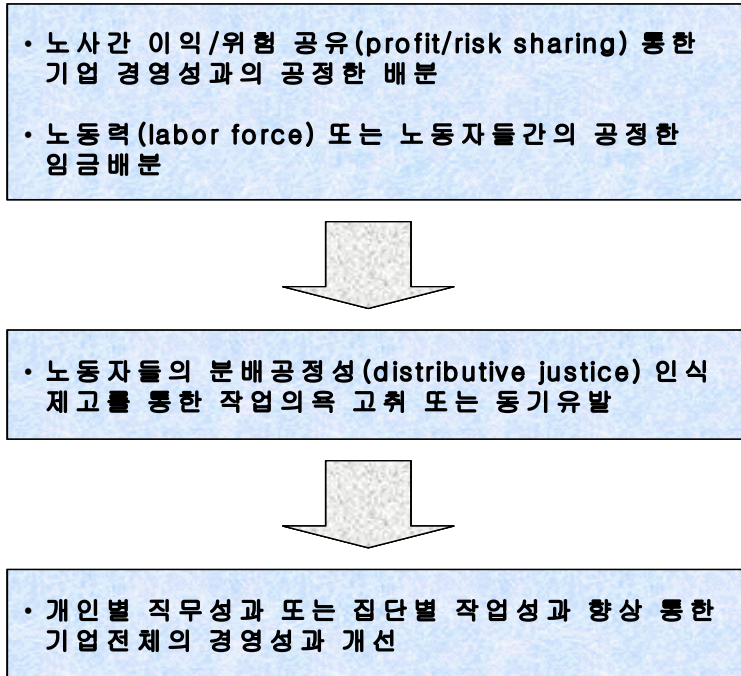
이와 같이 다양한 유형의 성과급제가 존재함에도 불구하고, 일반

적으로 성과급이 가지는 고유한 특징은 고정급(fixed pay)과 대비된 의미의 변동급(variable pay)이라는 점이다. 고정급 하에서는 동일한 직급, 근속연수, 능력 등을 가진 노동력이나, 유사한 가치로 평가된 직무를 동일한 시간 동안 작업한 노동력에게는 동일한 규모의 임금이 지급된다. 따라서 고정급 하에서는 개별 노동자와 기업 측, 양자의 입장에서 수령임금 및 지출임금의 규모는 해당 기업의 경영성과와는 무관하게 기간별로 매우 안정된 형태를 취한다.

반면 성과급제와 같은 변동급 하에서는 매일, 매주, 매월, 매년 등 일정 기간 동안의 개인별 직무성거나 집단별 작업성과에 따라 동일한 직급, 근속연수, 능력을 가진 노동력이나 동일 직무를 수행하는 노동력간에도 임금격차가 초래되기 마련이다. 또한 기업전체의 경영성과에 따라서도 개별 노동력의 시기별 임금격차가 존재하게 된다. 따라서 변동급 하의 개별 노동자와 기업 측 두 입장 모두에서 그 수령임금이나 지출임금의 규모는 매우 유동적인 형태를 취할 가능성이 존재한다.

위와 같이 성과급에 고유한 변동급적 특징은 다음과 같이 성과급제가 적어도 공식적으로나 암묵적으로 지향하는 다양한 상호 유기적 성격의 목표들로부터 비롯된다.

- 첫째, 노사간의 이익/위험 공유(profit/risk sharing)를 통한 공정한 경영성과 배분
- 둘째, 노동력(labor force) 또는 노동자들간의 공정한 임금배분
- 셋째, 노동자들의 분배 공정성 인식 제고를 통한 작업의욕 고취 또는 동기유발
- 넷째, 개인별 직무성과 및 집단별 작업성과 향상 통한 기업전체의 경영성과 개선



[그림 5] 성과급제의 목표

1) 노사간 이익 / 위험 공유(profit/risk sharing) 통한 기업 경영성과의 공정한 배분

노사간의 이익/위험 공유(profit / risk sharing)란 성과급제 시행을 통해 개선된 경영성과의 향상분을 노사가 함께 공유하는 것은 물론 부진한 경영성과의 감소분을 노동력과 동시에 부담하자는 것이다. 노사간의 이익/위험 공유제도가 실현되기 위해서는 ‘현실적으로’ 다음과 같은 세 가지의 조건들이 전제되어야 한다.

- 제1조건: 기업 측으로는 부진한 경영성과의 감소분을 노동력과 (고통)분담하려는 인센티브(incentive)와 함께 기꺼이 자발적으로 개선된 경영성과의 향상분을 노동력과 함께 공유하려는

의지 즉, 역으로 그 경영성과의 향상분을 노동력과 공유하지 않을 수 없게 할 반인센티브(dis-incentive)가 동시에 존재하여야 한다.

- 제2조건: 노동력 측으로서도 개선된 경영성과의 향상분을 기업 측과 함께 공유하려는 인센티브와 함께 부진한 경영성과의 감소분을 기꺼이 자발적으로 (고통)분담하려는 의지 즉, 역으로 그 경영성과의 감소분을 기업 측과 함께 공유하지 않을 수 없게 하는 반인센티브가 동시에 존재하여야 한다.
- 제3조건: 기업 경영성과의 향상분 또는 그 감소분을 노사가 함께 공유한다는 것은 그것이 노동력의 작업수행능력 및 그 결과로부터 기인하는 것임을 암묵적으로 전제하고 있다.

제1, 2조건과 관련하여, 실제 성과급제의 도입 및 실행은 기업 경영성과의 호황기(好況期)에 기업 측이 자발적으로 개선된 경영성과의 향상분을 노동력과 함께 공유하고자 하고 또한 기업 경영성과의 불황기(不況期)에 노동력 입장에서도 부진한 경영성과의 감소분을 기꺼이 (고통)분담하고자 하는 조건 하에서만 비로소 실현 가능하다. 성과급제 부침(浮沈)의 역사는 위와는 반대로 기업 경영성과의 불황기에 기업 측에 의해 성과급제의 도입 및 활용이 주도되었던 반면, 기업 경영성과의 활황기에는 노동조합 노동자 측에서 성과급제의 도입, 활용을 주장하거나 또는 이들을 유인할 목적으로 기업 측이 자발적으로 성과급제를 도입, 활용하기도 했다.

따라서 기업 측이 단순히 인건비 절감을 통한 단기 재무성과를 개선할 목적으로 성과급제를 도입, 실행하려 할 경우, 성과급제의 도입 자체가 그 적용대상인 개인이나 집단, 또는 노동조합에 의해 좌절될 수 있다. 그럼에도 불구하고 만일 성과급제가 기업 측에 의해 일방적으로 추진되는 경우, 그와 같은 성과급제의 도입, 실행은 그 적용대상인 노동자들의 작업의욕을 저하시키고 임금을 포함한 인사제도 및 기업에 대해 강한 불만을 초래할 수 있다. 임금을 포함한 인사제도 및 그 소속기업에 강한 불만을 가진 노동자들은 각종

유무형의 불만행동을 표출할 수 있는데, 특히 이와 같은 불만행동은 고객과 직접 대면하여 서비스를 제공하는 서비스산업에서는 매우 치명적인 결과를 초래할 수 있다(<표 5> 참조).

<표 5> 서비스산업에서의 사원의 태도와 고객 서비스 및 만족간의 관계

“고객과 직접 대면해서 서비스를 제공하는 서비스 산업에서 사원들은 통상적으로 고객들과 물리적으로나 심리적으로 밀접한 관계에 놓이지 않을 수 없다. ... 고객들은 흔히 자신이 제공받는 서비스와 그 서비스를 제공해 주는 사원들을 동일시하는 경향이 있다.”

여러 서비스 산업에 걸쳐 다양한 기업들을 조사한 연구들에 따르면, 사원들의 태도와 고객에 대한 서비스 및 그 만족도 간에 긍정적 관계가 존재하고 있으며, 또한 사원과 고객들의 태도, 그리고 회사 이익간에도 긍정적 관계가 있다.

예컨대, 은행 지점들에 대한 어떤 연구에 따르면, 고객의 인식과 태도는 바로 은행직원들이 자신이 몸담고 있는 조직에 대해 어떻게 느끼고, 또 무엇을 경험했는가에 의해 크게 영향을 받는다고 한다. 이것은 결국 고객들이 해당 은행조직의 서비스의 질을 평가할 때는 해당 은행이 제공하는 서비스 그 자체뿐만 아니라, 이 은행이 자사의 직원들을 어떻게 관리하고 있는가와 관련된 인사제도 관련 정보를 매우 중요한 단서로 활용하고 있음을 보여 준다.

출처 : 제프리 페퍼, 『휴먼 이케이션』(지샘: 2001), 83-84쪽.

따라서 위와 같은 성과급제 도입, 실행을 위한 두 가지의 현실적 조건은 무엇보다도 노사간의 장기적 신뢰(trust)관계가 이미 구축되어 있거나, 적어도 노사간의 장기적 신뢰관계 구축을 위한 제반 선행조치가 취해질 경우에만 가능하다. 특히, 성과급제의 도입, 실행과 관련하여 노사간의 장기적 신뢰관계 구축을 위한 제반 선행조치는 무엇보다도 성과급제의 적용대상인 개인 및 집단 등 이른바 피평가자들의 수용성(acceptance)을 제고시킬 수 있어야 한다.

<제3조건>은 기업 경영성과의 향상분 또는 그 감소분을 노사가 함께 공유한다는 것은 그것이 노동력의 작업수행노력 및 그 결과로부터 기인하는 것임을 암묵적으로 전제하고 있다는 것이다. 그러나 기업 경영성과의 감소분이 노동력의 작업수행노력 등과 같이 통제

가능한 요인이 아니라 경영자의 잘못된 투자 결정, 재무 결정 등과 같이 노동력에 의해 통제 불가능한 요인에 의해서 초래되는 경우, 그에 따른 손실위험 분담은 오히려 노동력의 작업의욕을 상실케 함으로써 개별 노동력의 직무성이나 집단의 작업성과를 저하시키는 악순환의 결과를 초래할 수 있다. 따라서 성과급의 실행에 따른 위와 같은 문제점은 올바른 성과지표의 설정 등을 포함한 성과평가 시스템(performance appraisal system)을 어떻게 합리적으로 구축할 수 있는가의 문제로 귀결된다.

<표 6> 노사간 장기적 신뢰관계 구축을 위한 제반 선행조건과 경영자 기회주의

기업의 장기적인 수익성 확보와 그 유지를 목표로 수립된 경영전략과 그 구체적 실행을 위한 각종 경영관리 시스템의 효과적인 운용 여부는 궁극적으로 기업의 성공을 위해 그 구성원들 모두가 자신의 아이디어와 능력, 그리고 헌신적 노력을 얼마나 자발적으로 제공할 것인가의 여부에 달려있다. 그러나 문제는 조직구성원들, 특히 노동자들의 자발적 헌신과 노력은 노사간의 신뢰가 부족한 상황 하에서는 결코 산출되지 않는다는 데 있다. 또한 현실의 기업들에서도 노사간의 상호신뢰와 존중을 통해 노동자들의 자발적 헌신과 노력을 이끌어내려 하기보다는, 각종 정교한 통제방법이나 인센티브제의 일방적 도입, 실행을 통해 노사간의 신뢰를 대신할 수 있고, 또한 그를 통해 기업의 경영성과를 개선할 수 있을 것으로 믿는다. 그러나 경험적으로 기업의 각종 통제기법이나 인센티브제가 노동자들의 직무성이나 기업 경영성과의 향상에 가져다주는 효과는 단기적으로 극히 제한되거나 장기적으로는 매우 불확실하며, 또한 그 설계 및 개발, 운영 등의 과정에는 상상을 넘어서는 엄청난 유무형의 조직비용이 수반되기 마련이다.

일반적으로 고성능(high performance) 기업들이 노사간의 장기적 신뢰관계 구축을 위해 공통적으로 취해온 경영조치들에는 다음과 같은 것들이 있다.

- 노사간의 중요 경영정보의 공유
- 주요 경영의사결정에의 노동자 대표기관의 참여
- 조직구성원들간의 신분격차 감소

특히, 기업 내 조직구성원들간의 신분격차 감소는 조직통합과 견고한 팀워크에 기반한 경영성과의 향상에 매우 중요한데, 이는 기업 내에서 사용되는 각종 언어와 호칭, 공간배치, 복장 등의 상징적인 조치를 통해서, 그리고 실질적으로는 계층 간 임금격차를 축소함으로써 가능하다.

예컨대, 미국의 Lincoln Electric사는 국내 일부 기업들에서 흔히 볼 수 있는 것과 같이 최고경영진을 위한 본사 건물 내 전용 엘리베이터는 물론, 경영자들만을 위한 별도의 식당이나 전용주차장을 마련해두고 있지 않다. 그러나 기업 내 구성원들간의 실질적인 신분격차를 감소시켜 그들간의 동질성을 제고할 수 있는 가장 명확하고도 강력한 조치는 경영진과 일반 사원들 간의 임금보상 차이를 가급적 최소화하는 것이다.

일례로 1996년 8억 달러 이상의 매출을 기록하는 등 안정된 기업성장을 보여 온 미국의 Whole Foods Markets사는 경영진의 보수를 제한하는 정책을 실시하고 있는 것으로 알려져 있다. 당사는 어떤 경영자도 그 연봉이 회사 내 모든 직원의 평균 봉급의 8배를 넘지 못한다는 것을 회사의 공식 방침으로 천명하고 있으며, 1995년 이 회사의 최고경영자인 John Mackey는 10만 3천 달러의 봉급과 2만 달러의 상여금을 받았다. 그렇다고 Whole Foods Market사가 경영진의 보수제한을 회피하기 위한 우회적 방법으로 그들에게 별도의 Stock Options을 나누어 준 것도 아니었다.

또한 “그는 과연 미국에서 가장 뛰어난 최고경영자인가?”라는 문구와 함께 미 Fortune지의 표지인물로도 등장한 바 있는 미 Southwest Airlines의 최고경영자 Herb Kelleher는 기본급과 상여금을 합쳐 대략 연간 50만 불을 받고 있다. 그는 1995년 이 항공사가 5년 간 임금동결을 하는 대신, Stock Option과 조직성공에 따른 부정기적 상여금을 제공하겠다는 협상을 조종사들과 벌이면서, 그 자신 스스로도 4년 간 기본급을 3십9만5천불에 동결하는 것을 기꺼이 받아들인 바 있다.

분명 Southwest Airlines의 최고경영자 Herb Kelleher의 위와 같은 태도는 종종 자신의 잘못된 선택이나 결정으로 자사를 위기적 상황에 몰아 넣고도 엄청난 수준의 퇴직금을 챙긴 후 다시 다른 기업으로 옮겨가는 경영자들이나, 또는 자기 회사의 수많은 직원들이 해고되에도 불구하고 거액의 보수와 상여금을 제공받는 경영자들의 태도와는 사뭇 다른 것이다.

특히, 전문경영자들이 외부 노동시장에서 소위 ‘잘 팔릴 수 있도록’ 자신의 개인 이력과 실적을 관리하는 과정에서 나타날 수 있는, 이른바 ‘경영자 기회주의(managerial opportunism)’, 즉 자신의 업적관리를 위해 부하직원들의 아이디어를 혼자 전용하기도 하고, 또 이미 바다 수준이었던 성과를 단기간 내에 향상시킴으로써 그 대가로 보상을 받기도 하며, 또 가장 위험스럽게는 기업의 장기적인 수익성을 확보하고 유지하기 위해 기업의 조직역량을 개발, 육성하기보다는 단기적으로 가시적인 실적 달성이나 그 과시에 전념하는 경영자들의 행동은 결코 노사간의 장기적인 신뢰관계를 구축하는데 있어서는 물론, 기업의 장기적인 경영성과의 향상의 측면에서도 결코 바람직하지 못하다.

기업들의 질 경영운동(Quality Management Movement)을 제창해 온 W. Edwards Deming이 ‘경영자들의 끊임없는 기업 간 이동을 통한 경력 관리(=job-hopping)’를 미국이나 서구 기업들의 가장 치명적인 질병 중의 하나로 지적했던 이유들 중의 하나는 바로 위와 같은 경영자 기회주의로부터 기인한다.

2) 노동력(labor force) 또는 노동자들간의 공정한 임금배분

성과급제는 이익/위험 공유를 통한 노사간 공정한 경영성과 배분의 목표 이외에도 그와 독립되거나 또는 연계된 형태로 노동자들간의 공정한 임금배분의 목표를 지향하고 있다. 통념상 성과급제는 개인 또는 집단별 직무·작업성과에 따른 개인간, 집단간 차별적인 임금을 제공함으로써 노동자들간의 공정한 임금배분이 실현가능하며, 성과급제를 통한 노동자들간의 공정한 임금배분을 통해 기업 또는 집단 내의 이른 바 ‘무임승차자(free-rider)’ 문제를 해소하는 한편 상대적으로 유능한 노동력의 작업의욕을 고취시키고 그들의 이직을 방지하는 효과를 초래하는 순효과를 가질 수 있다고 인식되고 있다.

그러나 노동자들간의 공정한 임금배분이라는 성과급제의 이념적 목표는 개인 또는 집단별 성과측정지표가 ‘객관적 타당성’을 확보하는 한에서만 실현 가능하다. 따라서 개인 또는 집단별 성과가 객관적 지표에 의해 측정이 가능하지 않거나, 개인, 집단별로 측정된 객관적 성과지표가 실제 성과를 충분히 반영하지 못하는 경우 노동자들간의 공정한 임금배분이라는 성과급제의 이념적 목표는 결코 달성될 수 없다. 이 또한 성과평가 시스템(performance appraisal system)을 어떻게 합리적으로 구축할 수 있는가의 문제로 귀결된다.

3) 소 결

노사간의 이익/위험 공유를 통한 공정한 경영성과 배분 및 노동자들간의 공정한 임금배분 등 성과급제가 추구하는 목표가 달성되기 위해서는 두 가지 조건이 전제되어야 한다. 첫째, 무엇보다도 노사간의 장기적 신뢰관계가 이미 구축되어 있거나 적어도 노사간의 장기적 신뢰관계 구축을 위한 제반 선행조치가 취해져야 한다. 둘째 개인 및 집단 등 성과급제 대상자인 피평가자들의 수용성을 제고시킬 수 있는 합리적인 성과평가 시스템이 구축되어야 한다. 이하에서

는 성과평가 시스템을 중심으로 성과급제와 관련된 핵심 쟁점사항 및 문제점, 그리고 관련 일부사례를 검토해보고자 한다.

3. 성과평가 및 성과급제의 핵심 쟁점사항과 문제점

1) 성과평가의 핵심 쟁점사항과 문제점

가) 성과평가의 목표

일반적으로 성과평가(performance appraisal)의 목표는 장기와 단기, 그리고 과거지향적, 미래지향적 관점 여하에 따라 다음과 같이 세 가지의 유형으로 구분된다.

성과평가가 장기적, 미래지향적 관점에서 해당 기업이 추구하는 가치 및 목표가 무엇인가를 노동자들에게 각인시키고 노동자들로 하여금 자기계발을 위한 정보제공의 수단으로 활용됨으로써 배치전환 및 교육훈련, 승진 등 경력개발관리의 효과적인 수단이 되기 위해서는 다음과 같은 전제조건이 충족되어야 한다. 피평가자는 자신의 직무수행 능력 및 성과, 방법 그리고 직무수행과정 등과 관

<표 7> 성과평가 수행을 위한 다양한 목표들의 유형

	단기적	장기적
과거지향적	· 성과급	· 승진
미래지향적		· 기업조직이 추구하는 가치 및 목표의 의사소통 수단 - 기업 - 피평가자 - 평가자 · 경력개발관리 - 노동자들의 자기계발을 위한 정보 제공수단 - 채용 - 교육훈련 - 배치전환

런된 제반 정보를 평가자(들)에게 ‘자발적으로’ 제공하고자 해야 한다. 따라서 위의 전제조건이 실현되기 위해서는 성과평가 결과가 피평가자의 보상 특히, 임금과 연계되어서는 매우 곤란하다.

만일 성과평가 결과가 피평가자의 임금과 연계되게 되고 더군다나 자신의 직장동료가 경쟁자로서 간주되는 경우 다음과 같은 두 가지의 부작용이 초래될 가능성이 매우 높다. ① 자신의 직장동료에 비해 상대적으로 높은 성과를 얻은 노동자는 자신의 작업 노하우(know-how)를 직장동료와 기꺼이 공유하려 하지 않는다. ② 자신의 직장동료에 비해 상대적으로 낮은 성과를 얻은 노동자는 자신의 불리한 직무수행 관련정보를 직장동료는 물론 평가자에게 노출되지 않도록 필사적인 노력을 기울일 것이다.

피평가자 개인의 고유한 상황 및 특성이 고려된 다차원적 평가가(multi-criteria evaluation)가 수행되어야 한다. 성과평가가 과거지향적 관점에서 단기적 보상인 임금 또는 장기적 보상인 승진과 연계되는 경우, 성과평가는 다음과 같은 양상으로 전개되는 경우가 일반적이다. 피평가자 성과의 질을 포괄적으로 기술하는 단일하거나 소수의 평가지표나 평가항목들이 활용되어진다. 더구나 위와 같은 소수의 평가지표 및 그에 수반된 평가항목들은 상이한 직무상황 하에서 다양한 직무를 수행하는 피평가자들을 이른 바 ‘객관적’으로 비교하기 위한 목적에서 만들어지며, 그 만큼 피평가자들간의 직무요건이나 직무상황 차이를 적시해내지 못하는 경향이 있다. 피평가자는 가급적 자신에게 불리한 직무관련 정보를 은폐, 누락, 왜곡시키려는 반면, 자신에게 유리한 직무관련 정보는 과대포장하려는 인센티브를 가지게 된다.

한편 평가자의 입장에서도 성과평가는 일반적으로 매우 어렵고도 예민한 과업으로 인식된다. 특히, 성과평가가 임금이나 승진 등과 같이 보상과 연계되는 경우 평가자들은 치명적인 평가결과를 받은 피평가자들의 부정적 행동이나 역효과를 우려해 성과평가의 차이를 축소하려는 경향 - 이른 바 평가결과의 관대화(leniency) 및 중심화

<표 8> 기업은 반드시 개별 노동력의 성과를 측정, 평가해야만 하는가?

진 세계적으로 ‘질 경영(Quality Management)’운동의 주창이자, 심지어 일본에서는 그의 이름을 따서 품질경영상이 제정된 바 있는 에드워드 데밍(W. Edward Deming)은 인사고과(personal review system)나 개인별 성과평가(performance evaluation)를 미국 및 서구기업들에서 가장 치명적인 5가지의 경영관행 중 하나로 지적한다.

데밍에 따르면, 생산성이나 품질과 관련된 문제의 원인들 대부분은 작업방법 및 환경, 생산설비, 원자재 등 생산관리나 교육훈련 시스템, 그리고 기업차원의 각종 경영정책이나 관행 등 이른바 ‘시스템(system)’ 상의 결함으로부터 비롯되며, 이것들은 당연히 노동자들의 통제력 밖에 있는 것들이다. 오히려 그와 같은 기업 내의 각종 시스템을 올바르게 설계하고 운영할 책임은 바로 경영자들에 있으며, 만일 기업의 생산성이나 품질에 문제가 있다면, 그것의 궁극적 책임은 다름 아닌 경영자들에게 있다고 보아야 한다는 것이다. 따라서 개별 노동력의 성과평가는 생산성이나 품질 향상을 위한 시스템 상의 근본적 문제점을 파악하고 그 해결방안을 찾아내려는 관심과 노력을 탄 대로 돌리도록 하며(실제 성과평가 시스템을 개발하고, 피평가자와 평가자가 그를 실행하고, 또한 그 결과를 처리하는데는 수많은 시간과 노력이 포함된 각종 유무형의 비용이 소요된다), 그 성과평가 결과가 부당하다거나 공정하지 못하다고 생각하는 노동자들의 작업의욕을 저하시키는데 기여할 뿐이다(일반적으로 제품이나 서비스에 불만족한 고객의 비용은 만족한 고객의 효익에 비해 훨씬 더 크다고 알려져 있으며, 자신의 직장에 불만을 가진 노동자의 비용 또한 그와 마찬가지로 추정된다).

그러나 데밍의 위와 같은 주장이 개별 노동력에 대해 어떠한 평가도 수행되어서는 안 된다는 것을 의미하는 것은 결코 아니다. 오히려 그 정반대의 상황을 의미하는 것일 수 있다. 즉 개별 노동력의 성과평가와 관련된 기존의 기업 내 경영관행에 대해 데밍이 문제삼고 있는 것은 그것이 개별 작업자 또는 그의 작업상황을 개선하거나, 또는 기업 내 시스템적 문제를 해결하는데 전혀 기여하고 있지 못하다는 점이다. 예컨대, 데밍은 실제로 대단히 탁월한 직무성적을 낸 작업자들에 대해 기업이 반드시 보상을 해주어야 한다고 본다. 왜냐하면 그들이 그와 같이 탁월한 직무성적을 이룩한 방법을 포착해내서, 다른 작업자들이 그로부터 배울 수 있도록 해주어야 하기 때문이다. 또 이와는 반대로 직무성적이 지나치게 저조한 작업자에 대해서는 그 시스템적 또는 개인적 원인을 발견해내서, 그 시스템적 원인을 제거해 주거나 아니면 그에게 적합한 다른 직무를 수행토록 해줄 수 있어야 한다는 것이다.

특히, 데밍은 매우 높은 수준의 팀웍을 강조하는데, 그것은 오직 그와 같은 상황에서만이 기업은 그 시스템의 프로세스에 대한 정확한 정보를 파악할 수 있으며, 또한 그 시스템의 개선에 반드시 필요한 그들의 창의성을 활용할 수 있기 때문이다.

(centralization) 경향-이 존재한다. 따라서 임금과 승진 등 보상과 연계된 성과평가 시스템에서 위와 같은 피평가자 및 평가자의 행동경향은 성과평가의 자료를 피평가자의 자기계발이나 경력개발관리, 그리고 교육훈련에 이용할 수 있는 가능성을 극소화하는 결과를 초래한다.

요컨대 성과평가는 단순히 기술적 과정 이상의 사회적 과정을 내재적으로 포함하고 있다. 따라서 피평가자는 물론 평가자에게 의미 있고 유용한 성과평가가 이루어지기 위한 사회적 동기가 반드시 제공되어야만 한다. 이를 위해서 성과평가는 일반적으로 보상과 연계되는 것은 결코 바람직하지 않다. 특히, 단기적 보상인 임금과 직접적으로 연결되는 것은 피평가자와 평가자, 그리고 기업 모두의 입장에서 매우 유해한 결과를 초래한다.

나) 성과평가 시스템의 수용성

성과평가 시스템은 기술적 차원에서 그것이 개인별 성과측정을 위한 것이든(전통적으로 가장 광범하게 활용되어 온 도시척도법(graphic scale method)이나 강제선택법(forced choice method), 목표관리법(MBO), 행동기준과법(BARS), 자유서술법(essay method) 등), 또는 집단별 성과측정을 위한 것이든(예컨대, 생산성 향상이나 비용절감, 품질, 이윤 등) 어떤 성과평가 시스템이 가장 효과적인가에 대해서는 언제나 이론(異論)의 여지가 존재해왔다. 이는 각 성과평가 기법들이 어느 정도는 상호 배타적 성격을 갖는 장단점이 혼재하고 있기 때문이다.

그러나 성과평가와 관련된 경험조사연구 결과에 따르면 성과평가 시스템의 도입 및 실행과정에서 가장 중요한 요인은 피평가자가 그 성과평가 시스템을 공정하다고 여기고 그 기업의 조직문화 및 전략과 일치하는 것으로 간주하는가 여부이다. 예컨대 미국 내의 대규모 조직들에서 경영자들은 성과평가제도의 가장 중요한 목표로서 첫째, 피평가자인 종업원들에 의한 그 성과평가 시스템의 수용, 둘째 종업

원들이 공정하게 대우받고 있다는 인식의 제고, 셋째 종업원들의 성과평가 결과의 공정성에 대한 믿음 등을 제시하는 것으로 보고되고 있다.

일반적으로 성과평가 시스템에 대한 피평가자의 수용성(acceptance of individuals being evaluated)은 그에 대한 공정성 인식으로부터 비롯된다. 이때 피평가자의 시각에서 공정성은 ① 분배공정성(distributive justice)으로 결과 또는 성과 평가 내용 자체에 대한 공정성, ② 절차공정성(procedural justice)으로 성과평가 시스템의 설계 및 운영 등 의사결정과정에 대한 공정성으로 구분하여 접근해 볼 수 있다. 물론 현실적으로 분배 및 절차공정성은 상호 긴밀하게 연관되어 있으나, 대개의 경우 피평가자와 평가자 양자 모두에 의해 성과평가의 결과 또는 그 내용의 타당성(validity)에 대한 확인이 매우 어렵거나 모호한 경우 분배공정성은 절차공정성에 의해 대체되는 경향이 존재한다.

피평가자들에 의한 절차공정성의 인식 제고에 중요한 요인은 다음과 같다.

- 피평가자에 의한 성과평가 과정에의 참여 또는 통제력 행사
 - ① 자신의 성과평가 기준이나 지표 설정과정에의 참여
 - ② 자신의 특수한 직무상황 또는 조건 등에 대한 의견표시권 또는 그 절차의 존재
 - ③ 성과평가의 결과 또는 그 절차에 대해 피평가자와 평가자 양자간의 의견이 불일치 하는 경우, 이의제기권이나 항소권 또는 그 절차의 존재.
- 피평가자에 의한 평가자의 전문성 및 중립성 인식
- 피평가자에 의한 평가자의 성과평가 결과의 호의적 활용 의도의 인식
- 피평가자에 의한 성과평가 지표의 타당성 인식

특히, 성과평가 결과가 단기적 보상인 임금과 연계되는 경우, 일반 노동자들은 물론 관리자들로부터도 그 수용성을 제고시키기 위한 유일한 보편적 접근방법은 기업체의 핵심 경영간부와 성과급제의 적용대상인 노동자들, 그리고 노동조합 간부 등이 포함된 이른바 임금관리위원회(compensation committees)를 설치, 운영하는 것일 수 있다.

다) 성과평가지표의 설정기준과 관련된 문제점들

성과급제와 연계된 성과평가 시스템의 설계 및 운영에 있어서 올바른 성과평가지표의 설정은 다음과 같은 중요성을 내포하고 있다.

성과급제가 지향하는 두 가지의 이념적 목표는 첫째, 노사간의 이익/위험 공유를 통한 공정한 경영성과의 배분과 둘째, 노동자들간의 공정한 임금배분 등은 올바른 성과평가지표의 설정이라는 기술적 문제가 선결됨으로써만 비로소 실현 가능하다. 개인 또는 집단 등 성과급의 적용대상인 피평가자들에 의해 성과평가 시스템의 수용성을 제고되기 위해서는 성과평가지표의 타당성이 인식되어야 한다.

일반적으로 올바른 성과평가지표는 다음과 같은 4가지의 요건을 동시에 충족시킬 수 있도록 설정되어야 한다.

- ① 제1요건: 성과목표와의 관련성(relevance) 또는 성과평가지표의 내용적 타당성(validity)
 - 성과목표와의 관련성이란 성과평가를 위한 측정지표 또는 측정항목이 개별 노동력의 실제 직무수행 내용이나 결과, 그리고 사업본부나 부서, 영업점 등 기업내 각 단위조직의 성과를 과연 제대로 반영하고 있는가 하는 성과평가지표의 내용적 타당성(validity)을 의미한다.
- ② 제2요건: 개인 또는 집단 등 성과급 적용대상(자)에 의한 직무/작업성과의 통제가능성(controllability)
 - 성과평가지표의 통제가능성이란 개별 노동력 또는 작업집단의 직무 및 작업성과 요소들 중 그(들)의 작업수행노력에 의해

결정되는 요소들만을 성과평가지표로 설정해야 하며, 그(들)의
작업수행노력과 무관하거나 또는 그(들)에 의해 통제 불가능
한 직무 및 작업성과 요소는 성과평가지표의 설정에서 배제되
어야 함을 의미한다.

- ③ 제3요건: 직무/작업성과의 측정가능성(measurability)
- ④ 제4요건: 개인 또는 집단 등 성과급 적용대상(자)에 의한 성과
평가지표의 이해가능성(understandability)

성과평가지표의 부당한 설정으로 인한 성과급제의 부작용(dys-
function) 유형들은 다음과 같다.

- ① 제1유형: 제 2, 3, 4 요건들을 모두 또는 일부 충족함에도 불구
하고 제 1요건을 충족시키지 못하는 경우
 - 기업 내의 개별 노동력 또는 전체 노동력으로 하여금 오조준
된 직무 및 작업목표의 달성에 전력투구케 함으로써 기업전체
의 경영성과에 치명적인 결과를 초래한다.
 - 예컨대 많은 기업들은 고객 서비스나 품질혁신, 신속성 등을
대단히 강조하면서도 실제로는 노동자들의 그러한 행동들에
대해서가 아니라 비용 또는 예산을 절감해주는 보수적이고 안
정지향적 행동들에만 보상을 제공하기도 한다.
- ② 제2유형: 제1요건 충족하나 제2요건을 충족시키지 못하는 경우
 - 성과평가 지표가 개별 노동력의 실제 직무수행내용 및 결과나
또는 기업 내 각 단위조직의 성과를 적절히 반영하고 있음에
도 불구하고 그 성과가 개별 노동력이나 각 단위조직의 통제
불가능한 요인에 의해 치명적인 영향을 받는 경우이다.
 - 이 경우 동일한 직무상황 및 제약조건에 처해있는 개별 노동
력이나 단위조직들을 군집화(grouping)하여 각 군집별로 노동
자들이나 단위조직들을 상대평가하는 상대적 성과평가 시스템
을 활용할 수도 있으나 이는 이하 본 절의 (4)에서 서술될 또
다른 한계점을 초래할 가능성이 존재한다.

- ③ 제3유형: 제1요건 충족하나, 제3요건을 충족하지 못하는 경우
- 개별 노동력의 직무성이나 단위조직의 집단성과 요소들 중 측정 자체가 불가능하거나 또는 단기적으로 측정이 어려운 성과 요소가 존재하는 경우이다.
 - 제3-1유형: 개인 직무 간 또는 단위조직별 작업 간의 상호의존성이 높은 경우, 특정 개별 노동력 또는 단위조직만의 고유한 직무성이나 작업성과를 측정하는 것은 사실상 불가능하다. 이와 같은 상황은 성과평가지표 설정의 제2요건인 통제가능성의 문제도 동시에 포함하고 있다. 개인간 직무나 또는 단위조직간 작업의 상호의존성이 높은 경우, 개인별 또는 단위조직별 성과급제는 집단 내 개인간 또는 단위조직간 협력을 기대하기는 매우 어렵다. 오히려 그들간 갈등이나 불만을 유발시킴으로써 개인, 단위조직별 직무/작업성과는 물론 기업전체의 경영성과를 저하시키는 결과를 초래하게 된다.
 - 제3-2유형: 개별 노동력의 직무성이나 단위조직의 집단성과 요소들 중 측정이 용이한 성과요소에 작업수행노력을 집중시키는 반면, 측정 자체가 어렵거나 또는 장기적으로만 측정이 가능한 성과요소에 대해서는 최소한의 관심이나 노력을 기울이게 되거나 아니면 그러한 성과요소에 대해서는 전혀 아무런 노력이나 관심을 기울이지 않도록 한다. 예컨대 개인별 성과급제 하에서 생산량이나 매출액 등 비교적 측정이 용이한 성과평가지표의 강조는 제품이나 서비스의 품질 또는 동료직원의 작업지원 등을 소홀히 하거나 무관심하게 만듦으로써 장기적으로 기업의 경영성과에 치명적인 결과를 초래하는 경향이 있다.
 - 위의 제3-1, 2유형의 문제점들과 관련하여, 특히 서비스산업에서 성과급제의 도입 및 활용은 치명적인 결과를 초래하게 된다.
- ④ 제4유형: 제1,2,3 요건들을 모두 또는 일부 충족함에도 불구하고

고, 제4요건을 충족시키지 못하는 경우

- 성과평가지표나 그 항목들이 지나치게 많거나 그 산출과정이 매우 복잡하여 개인 또는 단위조직 내의 개별 노동력이 그에 대한 이해력이 낮은 경우, 그들의 수용성을 떨어뜨리는 경향이 있다.

라) 상대적 성과평가 시스템의 특징 및 한계

상대적 성과평가 시스템(comparative or relative performance evaluation, 이하 ‘상대평가 시스템’으로 줄임)은 특정의 개인 또는 집단의 성과를 동일한 직무상황 및 제약조건에 처해 있거나 유사한 수준의 역량을 보유하고 있는 것으로 추정되는 해당 기업조직 내외의 개인들이나 집단의 성과를 비교평가의 지표로 설정하거나, 또 다른 경우는 특정 개인 또는 집단의 과거 성과를 비교평가의 지표로 설정하는 성과평가 시스템이다.

상대평가 시스템의 강점은 성과에 영향을 미치지만 측정되지 않는 외생적 요인들이 비교평가의 대상이 되는 개인들 또는 집단들의 성과에 유사한 방식으로 영향을 미친다고 가정할 때, 그 개인 또는 집단들의 성과를 상대적으로 평가함으로써 그 미측정된 외생적 요인들을 통제할 수 있게 해 주어 그들의 작업수행노력의 양이나 질을 비교적 적절히 평가할 수 있다는 점이다. 상대평가 시스템의 위와 같은 강점은 다음과 같은 두 가지의 이유에서 피평가자들의 절차공정성 인식을 제고시킬 가능성이 있다.

- 개인들은 자신이 통제할 수 없는 요인들에 의해 보상 또는 처벌받지 않는다.
- 상대평가 시스템에 내재한 비교적 계량화된 형식은 외관상 ‘객관적’으로 성과가 측정되었으리라는 통념을 제고시킨다.

반대로 상대평가 시스템의 한계점은 다음과 같다. 상대평가 시스템의 가장 이상적인 상황은 비교평가를 위한 지표가 통제 불가능한

환경요인들에 의해 그 비교대상군(the comparison set) 내의 개인이나 집단들에게 동일한 정도로 영향을 미치게 함으로써 궁극적으로 성과의 상대적 평가가 가급적 최대한으로 그 비교대상의 개인이나 집단들의 통제가능한 요인들을 반영할 수 있도록 해야 한다. 그러나 현실적으로 통제 불가능한 요인들이 그 비교대상의 개인이나 집단들에 동일한 정도의 영향을 미친다는 가정의 성립은 좀처럼 용이하지 않다. 특히, 그 비교대상의 개인이나 집단이 특정 기업조직 내부가 아니라 그 외부의 개인 또는 집단으로 설정되는 경우, 이에 따른 문제점은 비교대상 군의 범위가 보다 광범하게 될수록 통제 불가능한 외부 환경요인에 대한 통제는 그 만큼 더욱 어려워진다는 사실이다. 역으로 그 비교대상의 개인이나 집단들의 범위를 협소하게 설정한다면 통제 불가능한 외부 환경요인에 대한 통제는 상대적으로 용이하다. 그러나 이는 비교대상 군(the comparison set)내의 다소 특출한 성과나 재능을 가진 개인이나 집단의 존재로 인해 부적절한 상대평가의 결과를 초래할 수 있다.

특정 개인 또는 집단의 과거 성과를 비교평가의 지표로 설정하는 상대평가 시스템인 ‘개선도 평가’는 이른 바 ‘단속적 효과(ratchet effect)’를 초래할 수 있다. 단속적 효과란 특정 시기의 과도한 성과 향상으로 인해 차기의 지속적인 성과 향상을 기대할 수 없게 됨으로써 개인 또는 집단의 작업의욕을 저하시키게 되는 현상을 의미한다. 기업조직 내 사업본부나 부서, 또는 영업점간의 인력 배치전환의 어려움이 존재한다. 예컨대 배치전환으로 인해 자신의 임금규모가 감소할 것으로 예상되는 경우, 해당 직원은 그 배치전환을 회피하기 위한 각종 노력이나 조치를 취하는 경향이 있다. 기업조직 내 사업본부나 부서, 영업점, 또는 개인들간의 상호 협조나 협력이 제한된다. 상대평가 시스템에서는 특정 개인 또는 집단의 성과평가 향상이 동일한 비교대상 군(the comparison set)내의 개인이나 집단의 저조한 성과나 희생을 통해서 가능하기 때문이다. 상대평가 시스템에서는 성과평가대상 기간 말에 상대적 고성과의 피평가자와 상대

적 저성과의 피평가자 모두에게서 작업의욕이 저하되는 경향이 동시에 존재한다.

2) 개인성과급의 핵심 쟁점사항과 문제점

이미 제2절의 앞부분에서 제시한 바 있듯이, 개인성과급(individual incentive plan; individual-based pay-for-performance)에는 다음과 같이 3가지 유형이 존재한다.

첫째, 순수성과급 (piece-work or piece-rate pay system) 또는 개수임금제

둘째, 커미션제 (commission pay system)

셋째, 능력급 (merit pay system) 또는 고과급 연봉제 등.

통상적으로 개수임금제는 생산직 노동자들을 대상으로, 커미션제는 판매·영업직 노동자들을 대상으로, 그리고 능력급이나 고과급은 관리직 또는 사무직을 대상으로 적용되는 것이 일반적이다. 개수임금제나 커미션제 등 넓은 의미의 순수성과급제 하에서는 생산량이나 판매액 등 비교적 객관적인 평가지표에 의해 측정된 성과에 비례하여 임금이 결정되며, 이때 개별 노동력이 수령하는 임금의 상한에는 일반적으로 제한을 두지 않는다. 순수성과급제 하에서 관행적으로 해당 노동력으로 하여금 사용자나 경영진을 불신하게 만들고 생산성 향상을 위한 작업의욕을 극도로 저하시키도록 하는 결정적인 계기는 성과급에 적용되는 생산단위당 임률 또는 판매금액당 커미션 비율을 하향 조정하는 것이라고 알려져 있다.

반면 연봉제를 포함한 능력급 또는 고과급은 대개의 경우 인사고과 성적에 기초하여 기본급에 부가된 차별적인 임금인상이나 기본급에 부가되지 않는 상여금을 제공하는 제도로서, 통상적으로 해당 년도의 예산을 고려한 일정한 임금인상 범위 내에서 사전에 직접

또는 직위별 임금인상폭을 결정하고 그 세분화된 범위 내에서 다시 개인별 인사고과 성적에 따라 실제의 임금 인상률이 결정된다.

이하에서는 앞의 “성과평가지표의 설정기준과 관련된 문제점들”에서 제시했던, 올바른 성과평가지표가 갖추어야 할 4가지의 요건을 중심으로 개수임금제 및 커미션제 등의 순수성과급제와 연봉제를 포함한 능력급제의 핵심 쟁점사항과 문제점을 간략히 살펴보고자 한다.

제1요건: 성과평가지표의 성과목표와의 관련성(relevance)

제2요건: 직무/작업성과의 통제가능성(controllability)

제3요건: 직무/작업성과의 측정가능성(measurability)

제4요건: 성과평가지표의 이해가능성(understandability)

가) 개수임금제 및 커미션제 등 순수성과급제의 핵심 쟁점사항과 문제점

위의 4가지 성과평가지표의 설정요건 중, 개수임금제 및 커미션제 등 순수성과급제와 관련된 핵심 쟁점사항은 제1요건인 성과목표와의 관련성, 제2요건인 직무/작업성과의 통제가능성이다. 순수성과급제 하에서 개인별 작업/판매성과는 ‘비교적’ 측정이 용이하며 그 적용대상자의 입장에서도 이해하기 쉬운 성격을 가지고 있다. 단 세 가지 전제가 충족되어야 한다. 첫째, 성과급제가 적용되는 개별 노동력간 직무의 상호의존성이 거의 없거나 대단히 낮아야 한다. 둘째, 과업수행에 필요한 기술적 복잡성이 낮아야 한다. 셋째, 과업의 모호성 수준이 낮아야 한다.

순수성과급제 하에서 야기될 수 있는 심각하고도 중대한 문제점 중 한가지는 그 적용대상 노동자(들)에 의한 그 직무/작업성과 통제가능성과 관련되어 있다. 이는 다음과 같이 두 가지의 문제양상으로 전개되는 경향이 있다.

· 제1양상: 순수성과급제 적용대상의 다수 노동자들 모두에게 ‘동

일한 정도'의 통제불가능한 성과의 평가결과에 따라 임금이 지불되는 경우이다. 통제 불가능한 외적 환경요인(행운 또는 불운)에 의해 동일한 능력을 가지고 동일한 정도로 작업수행노력을 투입한 노동자들 간에도 상당한 정도의 임금격차가 존재할 수 있으며, 그 결과 불운한(?) 노동자의 작업의욕이 심각한 정도로 저하될 수 있다.

- 제2양상: 순수성과급제 적용대상의 각 노동자(또는 집단)별로 각기 '상이한 정도'의 통제불가능한 성과의 평가결과에 따라 임금이 지불되는 경우이다. 생산직 노동력의 경우, 작업수행에 필요한 원자재 및 생산설비 등의 특성차이와 같은 외적 통제 불가능한 요인에 의해 생산량의 차이가 초래될 수 있다. 판매·영업직 노동력의 경우, 판매 제품의 종류나 또는 판매지역 등의 특성차이와 같은 통제불가능 요인에 의해 판매액의 차이가 초래될 수 있다. 그러나 순수성과급제의 도입 및 실행에 있어 가장 치명적인 문제점은 무엇보다도 성과평가지표의 성과목표와의 관련성으로부터 비롯된다.
- 순수성과급제 하에서 생산량 또는 매출액 등 '양(quantity)'에 대한 강조는 일반적으로 생산물 또는 서비스의 '품질(quality)'을 저하시키는 경향이 존재한다.
- 따라서 생산물 또는 서비스의 '품질(quality)'을 희생으로 한 생산량 또는 매출액 등 '양(quantity)'에 대한 강조는 기업 측의 입장에서 단기적인 재무성과를 개선시켜 주는 반면, 장기적으로는 생산물 및 서비스의 품질관리를 위한 추가적인 관리비용을 증가시켜 궁극적으로 기업의 경영성과를 저하시키는 결과를 초래한다. (예1) 개수임금제 하의 생산직 노동력은 극단적인 생산량 증대를 위해 생산설비를 오·남용하는 경향이 있으며, 이에 따라 일부 기업들에서는 개수임금제 하의 생산직 노동력으로 하여금 자신이 이용하는 생산설비나 도구를 소유토록 하는 경우가 존재한다. (예2) 커미션제 하의 판매·영업직 노동

력은 극단적인 매출액, 판매량 증대를 위해 고객의 이해에 반하는 행위를 함으로써 기존 고객들로부터의 반품율, 해약률 증가에 따른 관리처리비용을 증가시킬 뿐 아니라, 해당 기업의 이미지 실추를 통해 장기적으로 신규 고객의 확보는 물론 기존 고객의 유지에도 치명적인 결과를 초래할 수 있다.

<표 9> 순수성과급제의 폐해와 관련된 사례

<사례 1> 미국 내 3대 소매유통업체 중 하나인 Sears 사 사례

미국 내 3대 소매유통업체 중 하나인 Sears사는 사업다각화를 추진하면서 자동차 수리서비스업(Sears Auto Center)에도 진출해 있다. Sears사는 미 전역 자사 계열의 자동차 서비스센터들에 광범하게 적용해 오던 커미션제도, 즉 그 정비공들에게 매월 일정 횟수 이상의 자동차 수리에 대한 할당량(quotas)을 부과하는 하는 한편, 그 수리실적에 따라 커미션을 제공하던 개인성과급제를 마침내 철회하였다. 왜냐하면 Sears사의 자동차 정비공들은 고객들에게 불필요한 수리를 권유하거나, 또는 멀쩡한 부품을 교체하는 등 고객을 우롱하고 있다는 광범한 증거들이 포착되었고, 이에 캘리포니아주와 뉴저지주의 검찰당국이 Sears사를 상대로 고발 조치를 취했기 때문이다. 결국, Sears사는 이 사건으로 막대한 금액의 벌금형을 선고받게 되었다.

Sears사는 자사 계열 자동차 서비스센터의 정비공들을 대상으로 성과급제를 도입, 실행함으로써 단기간 동안은 재무성과를 향상시킬 수 있었겠지만, 결국 차량수리나 정비를 원하는 고객들로부터 외면당하는 것은 물론 Sears사 전체 고객들로부터 신뢰를 상실하는 치명적인 상황을 맞이하게 되었다.

<사례 2> 미국 내 전자제품 판매체인 Highland Superstores Inc. 사례

미국 내 미시건주 플라이마우스(Plymouth)에 본사를 둔 전기·전자제품 전문 판매체인인 하이랜드 슈퍼스토어사(Highland Superstores Inc.)는 얼마 전 자사의 판매원들에 대한 커미션제도를 철폐하고, 대신 이들에게 고정봉급을 지급하기로 결정했다. 더구나 이 회사는 소비자들에게도 이 사실을 알리려고 광고 캠페인까지 벌인 바 있다. 왜냐하면 이전과 같이 판매원의 임금이 전적으로 판매수당에 의해서만 결정되었던 시기에는, 이 회사의 판매원들이 너무나 지나치게 적극 판매공세를 한 나머지 고객들에게 상품을 거의 강매하다시피 하여 소비자들로부터 원성이 매우 높았기 때문이다. 게다가 이 회사의 커미션제와 같은 임금제도 때문에 판매원들의 이직률 또한 대단히 높았다.

나) 연봉제 등 능력급 또는 고과급의 핵심 쟁점사항과 문제점

개수임금제 및 커미션제 등 순수성과급이 성과평가지표의 설정을 위한 4가지의 요건을 기술적으로 충족시켜 주는 일부 생산직(예를 들어 대표적인 고한작업(sweatshop)으로 알려진 의류제조업종)이나 판매·영업직 종사자, 개인 도급업자, 그리고 각종 외근업 종사자 등 전체 노동력 중 일부 직종의 소수 노동자들에게는 나름대로 제한적인 직무/작업성과의 향상이나 기업 경영성과의 향상을 기대해 볼 수 있을 수도 있다.

반면 연봉제를 포함한 능력급이나 고과급의 경우는 4가지의 성과평가지표 설정요건 중 어느 한 가지의 요건도 충분히 만족시켜 주고 있지 못할 뿐만 아니라, 노사간 이익/위험 공유를 통한 공정한 경영성과 배분이라는 성과급의 이념적 목표의 악의적 활용가능성이 절대적으로 상존하고 있다.

① “노사간 이익/위험 공유 통한 공정한 경영성과 배분”의 성과급 이념적 목표의 악의적 활용가능성과 노동자들에 의한 성과-임금규모 통제불가능성의 문제가 존재한다.

· 능력급제 하에서는 사전에 당해 연도의 일정 예산 범위 내에서 각 직급별 임금인상폭이 사전에 별도로 책정되어 있는 상태에서 개인별 성과평가의 결과에 따라 차등적인 임금이 지급된다., 이때 임금총액 중 일정 비율로 산정되는 임금인상 비율과 각 직급별 임금인상폭 등은 대개의 경우 물가상승률이나 해당 회사의 봉급수준, 당해 연도의 경영실적 그리고 경쟁사의 동향 등 여러 가지 요인들이 함께 고려된다. 그러나 최종적인 결정은 결국 경영자의 판단에 의해 내려지기 마련이다. 따라서 능력급제 하에서 성과평가의 결과는 임금과 직접적으로 긴밀하게 연계되지 못한다. 이때 임금수준 또는 그 범위의 결정은 거의 전적으로 경영진의 재량에 의해 임의적으로 이루어진다는 점에서 성과급제 적용대상의 노동자들의 성과-임금규모에 대한 통제가능성은 절대적으로 제약되어 있다고 할 수 있다.

- 위와 같은 상황은 다음과 같은 상징적 메시지 즉, “결국, 경영진이 최종 판단하는 성과수준에 따라 노동자들에게 임금이 지급됨으로써 이제 이 모든 상황을 통제하고 있는 것은 각 개인이 아니라 바로 회사 경영진”이라는 사실을 은연중에 모든 노동자들에게 강조하고 전달하게 된다.
- 통상적으로 상대적 성과평가에 의존하는 능력급제 하에서는 직급별 또는 직무별 노동력간의 경쟁을 유발한다. 이것은 결국 제로섬(Zero-Sum)의 게임으로 귀결되어진다는 걸 의미한다.

② 성과평가지표와 실제 성과목표와의 비관련성이 존재한다. 성과평가지표 또는 그 항목이 실제의 구체적인 직무수행 내용이나 목표를 전혀 혹은 거의 반영하지 못한다.

③ 직무/작업성과 측정의 어려움이 존재한다. 직무성격의 모호성 또는 추상성 때문이다. 통상적으로 관리·사무직 업무수행의 목표는 부하육성, 고객 서비스 증진 등과 같이 매우 일반적이거나 추상적으로 설정되기 때문에 그 목표의 달성 여부에 대해서는 개략적인 판단은 가능할 수 있겠으나 그 목표달성의 정도를 정확하게 측정한다는 것은 거의 불가능하다. 만일 위와 같은 직무성격의 모호성을 회피하기 위해 비교적 측정이 용이한 직무성과 요소만을 성과평가지표로 활용하게 되는 경우 노동자들은 측정이 용이한 성과요소에 최대한의 작업수행노력을 집중하는 반면, 측정 자체가 어렵거나 또는 장기적으로만 측정이 가능한 성과요소에 대해서는 최소한의 관심과 노력을 기울이거나 전혀 아무런 노력이나 관심을 기울이지 않게 된다.

④ 개별 노동력간 직무의 상호의존성이 매우 높아서 개별 노동력만의 고유한 성과측정은 매우 곤란하다. 개별 노동력간 직무의 상호의존성이 매우 높은 경우, 능력급제는 개별 노동력간 협동심이나 팀웍을 제고시키기보다는 그들간 갈등이나 불만을 유발시킴으로써 오히려 개인별 직무성과는 물론 기업 전체의 경영성과를 저하시키는

결과를 초래하는 경향이 있다.

위와 같이 능력급제 하에서 개별 노동력의 직무성과 측정상의 어려움은 기업조직 내 병리현상으로서의 다음과 같은 부작용을 초래하는 강한 경향성이 존재한다.

능력급제의 적용대상인 피평가자에 의한 각종 '정략적 활동(politicking)'이 만연하게 된다. 첫째, 자신의 작업성과를 홍보 선전하거나 과시하기 위한 각종 서류 꾸미기 작업에 과도한 작업시간을 할애 한다. 둘째, 평가자인 관리자에의 아침 또는 인상관리(impression management)가 횡행한다. 셋째, 경쟁자로서 동료직원의 작업수행에 협력하지 않거나 심지어 그에 대한 작업방해(boycotting)가 행해진다.

이상과 같이 연봉제 등 능력급이 4가지의 성과평가지표 설정요건 중 어느 한 가지의 요건도 충분히 만족시켜 주고 있지 못할 뿐 아니라, 그로부터 비롯된 각종 조직 내 병리현상 내지 부작용으로 인해 일반사무직 및 관리직 종사자들은 능력급을 대단히 불신하는 경향이 있어 왔다.

4. 집단성과급의 핵심 쟁점사항과 문제점

본 장의 제2절에서는 집단성과급제(group incentive plan; group-based pay-for-performance)의 전형으로서 아래와 같은 3가지의 유형이 제시되었지만, 실제 국내외 기업들에서는 이외에도 이들을 변형, 수정한 다양한 유형의 성과급제가 활용되고 있는 것으로 알려져 있다.

- 성과배분제 (gain-sharing plan)
- 이윤분배제 (profit-sharing plan)
- 종업원지주제 (ESOPs: Employee Stock Ownership Plans) 등.

집단성과급제의 주창자들에 따르면, 집단성과급은 단순한 인센티브제 이상의 것으로서 경영관점이나 철학, 또는 전반적인 경영접근법의 일부로서 간주되는 경향이 있다. 경영관점 또는 전반적인 경영접근법의 일부로서 집단성과급제의 가장 중요한 성격상의 특징은 노동자 또는 노동조합의 경영참여적 측면이며, 이와 같은 특징을 기준으로 한편으로 성과배분제와 다른 한편으로 이윤분배제 및 종업원지주제 등으로 구분 가능하다.

성과배분제에는 각종 생산위원회 및 조정위원회, 그리고 제안제도 등 노동자와 노동조합의 경영참여를 촉진하기 위한 제도적 장치가 마련되어 있는 것이 일반적이다. 성과배분을 위한 평가지표도 노무비 대비 생산원가, 노무비 대비 부가가치, 실제 생산시간 대비 표준 생산시간 등 노동자들의 노력 여하에 따라 그 경영성과가 결정되는 지표가 활용된다. 성과배분제의 도입 및 실행은 지금까지는 주로 제조업체를 중심으로 이루어져 왔으나 1980년대 이후 미국에서는 서비스산업과 공공부문에 도 위와 같은 성과배분제도가 확산되어 온 것으로 보고되고 있다.

반면 이윤배분제 및 종업원지주제는 일반적으로 노동자 및 노동조합의 경영참여를 유도하거나 보장하기 위한 제도적 장치가 거의 마련되어 있지 않으며, 성과배분을 위한 평가지표도 회계장부 상의 이윤이나 주식가격과 같이 노동자들의 노력 이외의 다른 통제 불가능한 요소들(예컨대, 시장상황이나 경쟁부침 등)에 의해 결정된다는 점에서 성과배분제와 구분된다.

1) 성과배분제도의 일반적 추진과정

① 제1단계: 성과배분제도의 성공 여부는 주로 노동자들 및 노동조합의 참여와 지지 정도에 크게 의존하므로 다음과 같은 선행조치들이 이루어진다.

- 노동자 또는 조합원 투표

- 단체협상 또는 별도의 양해각서 작성 등을 통한 노사간 합의
- ② 제2단계: 성과배분제도의 효과적 시행 위한 각종 세부사항 포함된 노사간 합의문서 작성
 - 성과배분제도의 구체적 형태 및 그 참여범위(예컨대, 생산직 이외의 사무직, 영업직, 관리직의 포함 여부) 결정
 - 성과배분지표 및 그 산정방법 결정
 - 노동자 및 노동조합 포함한 각종 경영참여기구의 형태 및 구성 결정
 - 위의 경영참여기구에 참여할 노동자 대표의 선출 방법
 - 노동자의 제안처리과정 등

2) 성과배분제도의 성공요인

노사간의 확고한 신뢰관계가 중요하다. 또한 기업의 규모나 노동자 규모가 500명을 넘지 않는 것이 바람직한데, 그 이유는 인력규모가 작을수록 개인의 노력과 집단성과 간의 인과관계가 강해지고 그만큼 개별 노동자의 동기유발 효과가 크기 때문이다.

개별 노동자들간 직무의 상호의존성으로 인한 비교적 높은 수준의 팀웍이 요구되는 경우, 시장 또는 매출증가의 높은 가능성으로 생산성 향상으로 증가된 생산량을 소화해낼 수 있도록 시장규모가 늘어나거나 혹은 기업의 시장점유율이 증가될 가능성이 존재해야 한다. 만일 증가된 생산량이 시장 내에서 흡수되지 못하면, 이는 장기적으로 그 기업의 노동인력 감축의 결과를 초래할 가능성이 높기 때문이다.

또한 시장의 계절적 변동이 작아야 한다. 잔업수당을 지급하는 경우가 적거나 예외적어야 한다. 또한 그 대상인력규모가 작아야 한다.

3) 성과배분제 및 이윤분배제 등 집단성과급과 관련된 주요 쟁점 사항과 문제점

전체 노동력에 의한 집단성과의 통제가능성(controllability) 즉, 노동자들의 작업수행노력과 집단성과간의 인과관계를 파악하는 데 어려움이 있다. 특히, 성과배분의 평가지표로서 이윤(profit)이 사용되는 이윤분배제의 경우, 그 이윤의 증감이 기업 내 전체 노동력의 작업수행노력에 의해서 초래되기보다는 오히려 경영진의 재무, 투자, 마케팅, 그리고 회계처리 등과 관련된 각종 경영의사결정 요인과 다른 한편으로 시장환경 및 경기, 환율, 정부정책 등의 각종 기업 외부의 환경적 요인들에 의해 변동될 개연성이 매우 높다. 전 세계적으로 아크 용접설비 및 전기모터 생산으로 유명한 미국의 대표적 기업인 Lincoln Electric Co.는 자국 내에서 성과급제의 성공 사례기업으로도 매우 유명하다. Lincoln Electric 사는 이윤분배제의 도입, 실행으로 자국내 생산공장의 생산성을 현저히 향상시킬 수 있었음에도 불구하고 차후 국제경쟁력 유지 차원에서 캐나다, 멕시코, 그리고 말레이시아 등 신규 해외공장 인수에 따라 수년간 회사 전체 이윤 하락을 경험한 바 있다. 이와 같은 상황에서 Lincoln Electric 사는 자국 내의 공장노동자들에게 상여금 지급을 위해 10억 달러 이상을 차입한 바 있다.

무임승차(free-riding)의 문제이다. 경제학이론에서는 집단성과급에 내재한 가장 치명적인 약점으로서 무임승차 효과를 거론한다. “집단성과급제 하에서는 개인별 작업수행노력과 무관하게 집단성과에 따라 그 구성원들에게 일률적인 임금보상을 제공하기 때문에 자신의 작업수행노력 대비 그 임금보상의 크기를 극대화하려는 집단 내 구성원들은 자신의 작업수행노력을 최소화하여 그에 대한 자신의 임금보상의 상대적 규모를 극대화하려는 유인이 존재하게 된다. 결국 이와 같은 집단 내의 상황은 그 구성원들 모두로 하여금 작업의욕을 감퇴시킴으로써 집단 전체의 작업성과를 저하시키는 결과를

초래할 것”이라고 주장한다. 집단의 규모가 증가할수록 이와 같은 무임승차 효과는 더욱 강화된다. 따라서 궁극적으로 가장 이상적인 임금지불형태는 개인별 성과급제뿐이라는 것을 암묵적으로 상정하고 있다.

무임승차 효과를 제거 또는 감소시키기 위한 방안은 제1안으로 기업 내 전체 노동력에 대해 개인별 성과급제의 적용이다. 앞 부분에서 일관되게 지적했듯이 이는 전체 노동력 중 일부 직종의 극소수의 노동자들을 제외하고는 기술적으로 가능하지 않을뿐더러, 개별 노동력의 직무성이나 집단의 작업성과의 개선, 향상을 위해서도 결코 바람직하지 않다. 기업 내 단위조직 또는 팀별 집단성과급제의 실행과정에서 단위조직 또는 팀 내의 개인간 차별적인 임금보상 또한 집단 내 구성원들간의 상호협력과 팀워크를 훼손한다는 점에서 결코 바람직하지 않다.

제2안은 기업 내 단위조직간 차등성과급제의 적용이다. 기업 내 단위조직들의 성과목표 및 내외적 업무여건의 동질성 확보가 전제되어야 할 것이다. 단위조직별 성과목표가 상호 이질적인 경우, 단위조직간 차등성과급제의 실행은 부작용을 초래하기 때문이다.

(예1) 본사의 지원부서 대 현장부서(생산/영업 등)간 성과목표의 이질성이 존재하며, 따라서 각기 상이한 성과평가지표가 마련되어야 한다.

(예2) 본사 내 각종 지원부서간, 그리고 현장부서간에도 성과목표의 이질성이 존재한다. 예컨대, 기존 영업점과 신설 영업점의 성과목표는 각기 상이할 수 있다.

단위조직별 내외적 업무여건이 상호 이질적인 경우, 단위조직간 차등 성과급제의 실행은 부작용을 초래한다. 위의 경우, 내외적 업무여건이 유사한 단위조직별로 군집화(grouping)한 후 각 군집별로 성과를 평가하는 상대적 평가 시스템을 적용해 볼 수 있으나, 이 또한 심각한 한계점이 있음을 앞에서 지적한 바 있다.

<표 10> 집단성과급제의 폐해와 관련된 사례

미국의 루이스빌(Louisville)에 소재한 Lantech사는 포장용 플라스틱 물질의 가공설비 제조업체로서 1972년에 설립되었고, 현재 고용 노동자의 규모는 325명이며 1995년 현재 추정매출액이 650만 불 정도인 개인 소유회사이다. 회사설립 당시 Lantech사는 Kellogg사의 콘플레이크나 Miller사의 맥주 등과 같은 각종 소매용 제품을 대규모 번들(bundle) 단위로 묶는데 쓰이는 플라스틱 물질을 가공하는 설비를 제조하는 미국 내 최초업체로 알려져 있다. 1970년대 중반 경 Lantech사는 개인별 성과급제를 도입하였다. 그러나 이 제도가 오히려 노동자들 상호간에 불만을 초래하게 되면서, 회사는 이 제도를 철회해 버렸다. 그러나 1980년대 말에 들어 회사가 다른 업체들과의 시장경쟁이 치열하게 되자, Lantech사는 유연적 생산시스템(flexible manufacturing)과 적기재고생산시스템(just-in-time inventory) 등 여러 신경영기법들과 함께 성과급제를 도입하기로 결정했다.

성과급제를 도입한 Lantech사는 그 5개의 생산부서에 각 부서별 이윤을 기준으로 차등 상여금을 지불하였는데, 그 결과 개별 노동자에게 주어지는 상여금 몫은 자신의 평균임금 10%에 이르는 액수였다. 그러나 문제는 그 5개의 생산부서의 업무가 상호 의존성이 매우 높았다는데 있었다.

Lantech의 창업자 Pat Lancaster의 아들이자 최고경영자인 Jim Lancaster에 따르면, “아마, 믿어지지 않으시겠지만, 성과급제가 도입된 후 회사 내에서는 직원들 간에 증상모략이나 비밀도 많아지고, 여러 사소한 갈등이 참 많았습니다. 예컨대, 표준형 기계설비의 제조부문과 그 설비에 고객의 주문사항에 따라 디자인하는 부서간에는 당연히 부품이나 설계 측면에서 상호의존적일 수밖에 없을 텐데, 각 부서는 비용항목은 타부서에 전가하려는 반면, 수입항목은 자기 부서의 매출로 잡으려 하다 보니, 부서간 충돌이 날 수 밖에 없는 거죠. 상황이 이렇다 보니, 1990년대 초반까지 저는 제 시간의 95%를 고객의 서비스를 위해 쓰기보다는 회사 내에서 일어나는 각종 갈등과 분쟁 등을 조정하는데 허비하고 말았습니다.”

Lantech사의 각 부서는 매달 말 자기 부서의 매출실적을 높이기 위해 타부서로부터 부품주문량을 늘려 잡으려 서로 경쟁하곤 하였는데, 이러한 각 생산부서의 행동은 부품주문을 요청한 부서에는 이익을 만들어 주지만, 대신 주문요청을 받은 부서에는 불필요한 재고의 누적으로 인한 비용을 유발시키게 되었다. Lantech사의 각 부서간 이와 같은 갈등은 심지어 그들이 공동으로 이용하는 화장실 내 휴지의 비용부담을 둘러싸고 노동자들 사이에 갈등으로까지 벌어지기까지 했다.

결국, Lantech사는 개인 및 부서별 성과급제를 폐기하고, 그 대신 전사원들이 고정급에 따라 동일한 상여금을 받는 이윤분배제를 시행기로 하였다. 그러자 이전과 같은 노동자들 간의 격렬한 갈등이나 불만은 사라지기 시작했고, 회사는 전과 같이 정상을 찾게 되었다는 것이 Lantech사의 최고경영자 Jim Lancaster의 주장이다.

기업 내 단위조직간 업무의 상호 독립성이 중요하다. 기업 내 단위조직간 업무가 상호 의존적인 경우, 단위조직간 차등성과급제의 실행은 단위조직간 협력보다는 갈등이나 경쟁을 초래함으로써 기업 전체의 경영성과에 부정적인 결과를 초래함 (<표 10> 참조).

제3안은 집단압력(peer pressure)이나 기업문화를 활용한 사회적 제재이다. 그 집단의 구성원들이 장기간에 걸쳐 공동으로 작업을 수행하게 되는 경우, 집단 내 무임승차의 문제가 나타날 가능성은 그만큼 감소하게 된다. 따라서 노동력의 장기고용과 내부승진을 포함한 인사제도는 무임승차 문제에 효과적인 대응방법이다. 노동자들간의 공동체적 사회규범을 지속적으로 내면화할 수 있다면, 그 만큼 무임승차의 문제가 나타날 가능성은 매우 낮다. 경제학에서의 무임승차 효과에 대한 집요한 이론적 주장과는 달리, 현실에서 무임승차 효과의 실제적인 심각성을 보여주는 경험적 증거는 극히 미약한 편이다.

5. 성과급제의 도입 현황과 경영성과

1996년 현재 미국 내 전체 노동력 가운데 대략 15%만이 자신의 임금 중 일부가 개인별 생산성에 따라 지급되고 있는 것으로 알려져 있다. 특히, 개인별 성과급제 중 개수임금제 및 커미션제 등과 같은 대부분의 순수성과급은 의류산업과 같이 저임금으로 악명 높은 일부 산업에 집중되어 있거나, 또는 판매·영업직 사원이나 개인 도급업자, 그 외의 각종 외근 종사자 등 일부 직종에 한해서 순수성과급제가 사용되고 있다.

전통적으로 미국의 기업들은 영업직 사원들에 한정해서 개인별 성과급제를 적용해 왔으며, 다수의 기업들에서 전 사원을 대상으로 성과급제를 적용하게 된 것은 1980년대와 1990년대 초반의 기간 동안 미국 기업들이 외국기업들과 격렬한 시장경쟁에 직면하면서 생산성을 향상시키기 위한 목적으로부터 비롯된 것이다. 1993년 미국

Conference Board가 382개 기업을 대상으로 조사한 바에 따르면, 조사대상의 3/4 가량의 기업들이 자사의 노동자들에게 성과급을 제공한 것으로 나타났다.

그러나 William Mercer 경영컨설팅 회사가 조사한 지난 1993~4년 2년 간의 기업 서베이 결과에 따르면, 미국 기업들에서 개인별 성과급제의 활용이 감소추세에 있으며 그 대신 다수의 기업들에서는 일부 직원들에게는 7%의 상여금을 주는 반면 다른 직원들에게는 3%의 상여금을 주는 것과 같은 개인별, 집단별 차등상여금을 지급하기보다는 모든 직원들에게 동일하게 5%의 상여금을 지불하는 임금정책을 활용하는 것으로 조사되었다.

미국 남가주대학(Univ. of Southern California) Center for Effective Organization의 Gerald E. Ledford, Edward E. Lawler & Susan A. Mohrman 등은 미국 품질과 종업원 경영참여 협회(Association for Quality and Participation)의 재정적 지원 하에 1987년, 1990년, 그리고 1993년 등 매 3년마다 Fortune지 선정 1000대 기업을 대상으로 임금제도 관련 서베이조사를 실시하여 왔는데, 다음 내용은 1993년의 서베이 조사결과를 요약한 것이다.

조사대상기업은 주로 미국 내 대기업이다. 국내 1000대 기업은 미

<표 11> 각종 성과급제의 도입 및 활용 현황 (1993년 조사결과)

	비금전적 포상	종업원 지주제 (ESOP)	이윤 분배제	스톡옵션	팀/집단 성과급	성과 배분제	개인 성과급
활용 기업비율	90%	71%	66%	85%	70%	42%	90%
적용 노동력 비율	50%	100%	21-40%	21% 미만	21% 미만	21% 미만	
1987/90년과의 비교: 증감 여부 및 정도	90~93년도 증가추세	정체	정체		90~93년도 증가추세	87~90년도 증가 후 정체 추세	정체

※ 응답자 : 대기업의 최고경영자

국 내 전체 노동력의 1/5인 2,400만을 고용하고 있으며, 그들의 연간 총 매출액은 4조 달러 이상이다. 이들 대기업에서의 각종 경영관행은 미국 내 여타기업에 있어서 선도적 역할을 수행하여 왔다.

비금전적 포상, 종업원지주제(ESOP), 이윤분배제(profit sharing), 스톡옵션, 팀성과급, 성과배분제 등 각 보상제도의 활용과 관련하여, 조사대상기업의 다수는 “만족” 또는 “매우 만족”의 견해를 표명하였다. 특히, 이윤분배제 및 스톡옵션, 비금전적 포상, 그리고 전직원 월급제를 시행한 기업 중 3/4은 그 결과에 대해 만족한 것으로 조사되었다.

휴잇 어소시에이츠(Hewitt Associates)사 실시한 1995년의 서베이 조사 결과에 따르면, 총 인건비 예산이 5백만 불 이상이면서 변동급 임금제도를 활용하는 61%의 표본기업 중 48%에 해당하는 기업들이 결국 애초에 기대했던 목표를 달성하는데 실패했던 것으로 나타났다. 윌리엄 머어서(William Mercer)의 1997년 기업 조사연구결과에 따르면, 조사대상기업의 73%가 최근 2년 동안에 회사의 임금체계를 업적과 연계된 시스템으로 변환하였으나, 그 중 47%의 기업은 새로운 업적연계 임금체계가 회사의 종업원들에게 별다른 실익을 가져다주지 못하였으며 또한 51%의 종업원들은 자신들이 회사에 별다른 기여를 하지 못하였던 것으로 각각 평가하였다.

V. 경영사례: 격증하는 경쟁환경에 대한 독일 과 미국 은행기관의 대응방식 비교분석

1. 시장점유율 및 경영성과 비교: 1980년대와 1990년대 초반

1) 미국 은행기관의 시장점유율 및 경영성과

시중은행을 비롯한 미국 내 주요 은행기관은 1980년대 최악의 금융위기를 벗어나고 있음에도 불구하고, 1990년대 초반에 이르기까지 여전히 부진한 경영상황에 직면하고 있다.

1990년대 초반, 미국의 은행업은 저축·대출기관(S&L: Savings and Loan)의 도산 또는 와해, 남미국가에 공여된 대규모 차관의 상환유예 등 1980년대 내내 지속되던 위기 상황이 점차 완화되어 가던 시기이다. 고객의 금융상품욕구 변화로 각종 예금이나 저축상품 등과 같은 전통적 은행상품으로부터 투자, 보험, 그리고 신용상품 등과 같은 새로운 금융상품으로 은행 고객들의 관심이 변화했다. 이로 인해 미국 은행기관들은 소매금융부문에서 보험회사나 투자금융사(finance companies), 뮤추얼 펀드, 그리고 금융중개인 등 각종 비은행기관과의 격렬한 시장경쟁 환경에 직면하게 되었다. 그 결과 미국 은행기관의 소매금융부문에서의 시장지배적 지위는 점차적으로 감소되었다(<표 12> 참조).

1980~1992년 동안 미국 내 총 가계자산 중 은행예금 비중은 10% 가량 하락한 반면, Mutual Fund 및 MMF(단기금융상품), 그리고 국채 비중은 10% 상승하였으며 생명보험의 비중은 6% 가량 증가했다. 반면 동기간 동안 미국 내 은행기관들은 급격히 증가하고 있던 Mutual Fund 시장의 점유율은 단지 13%에 불과하였고, 생명보험상품 시장의 점유율은 매우 미미한 수준에 머물고 있다.

<표 12> 1980년대 기간 동안 미국 은행기관의 소매금융부문 시장점유율 변동

금융상품 범주	시장점유율 변동
요구불예금 (Deposits)	미국 가계자산의 32%에서 22%로 하락
투자 (Investments)	뮤추얼 펀드 시장의 17% 정도에 불과
생명보험 (Life Insurance)	생명보험 판매가 거의 이루지지 않은 미미한 시장점유율 수준
신용카드 (Credit Card)	80%에서 60%대로 시장통제력 하락; 미국 내 3대 규모의 신용카드 회사 중 2개사인 Dean Witter와 AT&T는 비은행계 회사임.
고객대출 (Consumer Loan)	전체 시장점유율 중 1/4 가량 감소; 고객대출 시장의 25%는 현재 비은행계 소매금융회사가 차지하고 있음

한편, 1980년대 중반까지 미국 내 투자금융회사와 보험회사 등 각종 비은행기관들은 소매할부 및 신용카드 등의 소매금융시장으로의 공격적 시장진입을 통해 소비자할부시장(consumer installment credit)의 25%를 장악하였다. 또한 전통적으로 은행기관들이 손쉽게 수익을 확보할 수 있었던 신용카드 시장에서는 Dean Witter 및 AT&T 등이 전미 3대 신용카드 사업자로 부상하는 등 신용카드 시장에서 미국 은행기관의 시장점유율은 1980년대 초반의 80%에서 1990년대 초반에는 60%까지 하락했다.

또한 미국 내 대기업은 물론 중소기업들마저도 은행기관 이외의 다른 금융조달원천을 모색하는 과정에서 미국의 시중은행들은 도매금융(wholesale lending) 또는 기업금융부문 내의 시장지위 또한 점차적으로 취약해져 왔는데(<표 13> 참조), 이는 다음과 같은 3가지의 이유로부터 비롯된 것으로 추정되고 있다.

첫째, 1970년대 미국 내 (거)대기업들을 중심으로 은행기관 등의 간접금융보다는 직접금융을 통한 자금조달추세가 중소규모 기업들

까지로 확장되었다. 둘째, 상대적으로 고위험, 고수익 사업에 대한 기업대출에 집중해 온 벤처캐피탈이 성장했다. 셋째, 미국 내 중소기업들의 은행기관들에 대한 신뢰가 저하되었다.

<표 13> 1980~1991 기간 동안 미국 기업들의 채무 현황

채무 유형	1980	1985	1990	1991
채권 (Bonds)	48.7%	49.1%	50.1%	53.5%
은행 차입 (Bank Loan)	39.0%	33.6%	31.1%	29.8%
CP (Commercial Paper)	3.4%	5.3%	5.3%	4.5%
비은행기관 및 기타 차입 (Non-Bank Loans & Other)	8.9%	13.2%	13.5%	12.2%

미국 은행기관의 소매 및 기업금융부문에서의 시장점유율 하락은 미국 은행기관의 수익구조를 급격하게 변화시켰다. 1992년에 이르러 미국 은행기관의 총 수익 중 본원적인 이자수익이 차지하는 비중은 58%에 불과한 반면, 나머지 40% 이상의 수익은 부수적인 수수료 징수에 따른 비이자수익으로부터 비롯되었다. 또한 본원적인 이자수익의 창출에 있어서 미국의 은행기관은 개인, 기업의 신용여신 및 무위험 대출기회의 탐색 등 전통적인 금융사업영역으로부터 벗어나 국제협조융자시장(market for syndicated loans)이나 파생금융상품시장 등 비교적 은행기관에 생소한, 그리고 고위험의 사업영역에 신속히 진출해 왔으며, 이는 미국 은행기관의 전통적 시장영역에서의 손실을 만회하기 위한 사업방안으로 인식되었다.

2) 독일 은행기관의 시장점유율 및 경영성과

1980년대와 1990년대 초반의 동일한 시기 동안, 독일의 은행기관들은 미국 은행기관들과 마찬가지로 소매금융부문에서 은행고객의

금융상품 수요패턴의 변화와 다른 비은행기관들로부터의 시장경쟁 압력에도 불구하고 시장지배적 지위를 안정적으로 유지하여 왔으며, 또한 기업금융부문에 있어서도 대기업들의 내부자본조달의 경향에도 불구하고 오히려 중소기업에 대한 여신증대를 통해 이자수익을 지속적으로 확대해 왔다.

<표 14> 1980년대 동안 독일 은행기관의 소매금융부문 시장점유율 변동

금융상품 범주	시장점유율 변동
요구불예금 (Deposits)	독일 가계자산의 60%에서 48%로 점유율 하락
투자 (Investments)	개인 투자자들에게 판매되는 전체 펀드규모의 66%를 판매함으로써 기존 시장점유율을 유지함.
생명보험 (Life Insurance)	최초 8%대의 시장점유율 수준에서 급속히 성장함.
신용카드 (Credit Card)	25%에서 80%로 시장점유율의 급격한 신장
고객대출 (Consumer Loan)	일부 자동차 판매사를 제외하고는, 거의 경쟁자가 없는 사실상의 독점적 공급자의 역할 수행함.

<표 15> 1980 ~ 1989 기간 동안 독일 기업들의 자본구조 현황 (%)

대기업들의 자본구조 (연간 매출액 100만 DM 이상의 기업들)				중소기업들의 자본구조 (연간 매출액 100만 DM 미만의 기업들)			
자본조달유형	1980	1985	1989	자본조달유형	1980	1985	1989
연금 총당금	22.7	26.0	32.7	연금 총당금	7.3	7.8	7.5
내부조달	25.2	25.6	27.2	내부조달	20.3	18.1	17.5
은행 차입	13.1	9.1	7.6	은행 차입	26.6	30.1	32.0
비은행 차입 및 기타 채무	39.0	36.4	32.5	비은행 차입 및 기타 채무	45.8	44.4	43.0

소매금융부문에서 독일의 은행기관들은 고객의 금융상품 수요변화와 타 비금융기관의 시장경쟁에도 불구하고 기존의 시장지배적

지위를 안정적으로 유지하였다. 1980~1990년 동안 고객의 금융상품 수요변화에 따라 독일 내 총 가계자산 중 은행예금의 비중은 60%에서 48%로 감소했다. 독일 은행기관들은 각종 채권 등의 투자상품과 보험상품 등 비예금상품의 판매를 통해 예금업에서의 손실을 만회하였다.

독일 은행기관에 의한 채권판매액은 총 개인투자자산의 최대 76%까지 이른 적도 있으며, 최근까지는 보험회사에 의한 채권판매액 증가에 따라 적어도 66% 정도의 시장점유율을 안정적으로 유지하고 있다.

1993년 현재 독일 은행기관의 보험상품 시장점유율은 단지 8%에 불과하나, 이후 독일 은행기관들은 독일 내 최대 생명보험사인 Allianz와의 사업제휴를 통해 시장점유율은 13-20% 수준까지 증가시켰다. 1980년대 후반에 들어서야 신용카드 사용이 급증해 왔던 독일의 신용카드 시장에서 독일의 은행기관들은 80% 이상의 시장점유율을 장악하고 있으며, BMW와 같은 일부 자동차업체들이 운영하는 투자금융사의 시장점유율은 매우 미미한 수준에 머물고 있다.

한편, 기업금융부문에서 (거)대기업들이 직접금융을 통한 자금조달을 강화해 나감에 따라 1980~89년의 기간 동안 그 은행차입금의 비중이 13.1%에서 7.6%로 감소하였다. 그럼에도 불구하고 독일의 은행기관들은 중소기업들에 의한 은행차입금 비중을 동기간 동안 26.6%에서 32.0%까지 증가시킴으로써 오히려 기업금융부문에서 은행기관 본연의 이자수익을 더욱 확대해 나갈 수 있었다.

1980년대와 1990년대 초반의 기간 동안, 소매금융 및 기업금융부문에서 독일 은행기관들의 그 시장지배력의 안정적 유지능력은 그 수익구조의 더욱 확고히 하게 하는 결과를 가져왔다. 독일 내 시중 은행 및 협동조합, 그리고 공영금고 등 전 은행기관의 경우, 1991년 현재 전체 수익 중 각종 여신활동으로 인한 수익 비중이 82%에 이르고 있으며, 특히 Currency Swap 및 외국투자 등과 같이 수수료 수입관련 영업활동에 집중해 온 독일 내 340개의 시중은행들의 경우조차도 전체 수익 중 이자수익 비중이 74%에 달하고 있다.

위와 같이 독일 은행기관의 주된 수익원천은 전통적으로 은행업에 고유한 각종 여신활동으로부터 기인하고 있기 때문에, 독일 은행기관들은 미국 은행기관들과 달리 상대적으로 고위험이 수반된 각종 거래나 투자사업 영역에 적극 관여해야 할 인센티브를 갖고 있지 않다.

2. 독일 금융산업 환경의 특수성

1980년대 및 1990년대 초반의 동일한 시기 동안, 독일의 은행기관이 소매 및 기업금융부문 모두에서 시장지배적 지위를 안정적으로 유지하였던 것에 반하여, 미국 은행기관이 그와 정반대 상황에 직면하게 된 현상에 대해 대략 두 가지의 요인이 제시된다.

첫째, 독일, 미국 내 금융산업의 제도적 환경상의 차이이다. 둘째, 독일, 미국 은행기관의 경영접근방식 또는 경영전략 상의 차이이다.

위의 기간 동안 독일 은행기관이 시장지배적 지위를 안정적으로 유지할 수 있었던 외부환경적 요인으로서 다음과 같은 3가지의 독일 금융산업의 제도적 환경 특성이 제시된다.

첫째, 독일 은행기관의 안정적인 시장지배적 지위를 촉진해 온 시장진입장벽이 존재한다.

둘째, 독일은행산업이 미국에 비해 은행기관의 수가 적을 뿐 아니라, 또한 주요 3대 은행기관(Deutsche, Dresdner, Commerz Bank)에 의한 과점적 시장구조를 취하고 있다는 주장과 달리 독일은행산업은 경쟁적 산업구조를 취하고 있다. 독일의 은행들은 오히려 미국과 달리 지역적으로 분할되어 있지 않고, 전국적인 지역망을 가지고 있어 동일 지역 내 경쟁강도가 매우 높은 편이다. 독일의 은행기관은 단순히 340개의 민영은행들 이외에도 740여 개의 각종 공공금고들과 3,200여 개의 소규모 협동조합 기관이 독일 전역에 산재하여 있다.

셋째, 미국의 은행고객과 대비된, 독일 은행고객들의 보수적인 금

용상품 소비패턴이다. 독일의 은행고객들은 미국과 마찬가지로 저축, 예금상품에서 각종 투자상품으로 그 취향이 변하여 가고 있는 추세가 나타난다. 다만 독일의 은행고객들은 주택구입 이외의 개인적 소비에는 거의 은행대출에 의존하지 않고, 자신의 저축금액에만 전적으로 의존한다는 점이 미국의 은행고객들과 뚜렷하게 구분되는 차이점이다.

미국 은행기관의 새로운 시장진입에의 제도적 제약요인으로 미국과 비교하여, 독일 은행기관의 시장지배적 지위의 안정적 유지를 설명하는데 가장 설득력 있는 제도적 환경요인이다. 독일의 은행기관은 universal bank으로서 기능할 수 있었기 때문에, 소매금융부문의 고객이 예금상품에서 다른 투자상품으로의 전환을 고려할 때, 독일의 은행기관은 각종 채권 및 증권투자 거래에서 자신의 기존 능력을 충분히 활용할 수 있었다. 반면, 미국의 은행기관들은 정부규제에 의해 금융시장환경의 변화에 신속한 대응이 결코 쉽지 않았으며, 비교적 늦게 급격히 성장 중인 보험이나 투자상품시장에의 진입이 허용되었다.

3. 미국, 독일 은행기관의 경영전략의 비교

1980년대와 1990년대 초반의 시기 동안 미국 및 독일 은행기관이 각기 수립 및 실행하여 온 경영전략은 다음과 같이 개략적으로 규정해볼 수 있다.

미국 은행기관의 경영전략은 그 주요 경쟁우위의 원천을 ‘가격(price)’과 ‘편의성(convenience)’에 기반한 조직역량 확보 중심의 ‘매출지향형 경영전략(Volume-Oriented Strategy)’으로 규정해볼 수 있다.⁸⁾ 한편, 독일 은행기관의 경영전략은 그 주요 경쟁우위의 원천을 기존 ‘고객관계의 유지, 개발’에 기반한 조직역량 확보 중심의

8) 이와 같은 전반적인 경영전략에 상응하는 세부 경영정책들은 <표 16>의 참조.

‘고객관계지향형 경영전략(Relationship-Oriented Strategy)’으로 규정해볼 수 있다.⁹⁾

<표 16> 고객관계 지향형 대 매출지향형 경영정책의 특성

	고객관계 지향형	매출지향형
제품전략	<ul style="list-style-type: none"> • 범위의 경제 • 고객 유지, 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 규모의 경제 • 고객 유치
정보기술의 활용	<ul style="list-style-type: none"> • IT 기술에의 저투자 • IT 기술과 노동력간의 상호 호보완성 	<ul style="list-style-type: none"> • IT기술에의 고투자 • IT기술과 노동력간의 상호 대체성
인력충원 및 숙련형성	<ul style="list-style-type: none"> • 안정적인 노동력 확보 및 유지 • 다양한 기능숙련의 형성 	<ul style="list-style-type: none"> • 불안정한 노동력 확보 및 유지 • 협소한 기능숙련의 형성
조직설계	<ul style="list-style-type: none"> • 노동력의 낮은 이직률 • 정보공유를 위한 인센티브 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 노동력의 호환성 제고 • 매출증대를 위한 인센티브 제공

이하에서는 소매금융부문에 한정해서 미국, 독일 은행기관의 경영 전략 및 그에 따른 각종 경영정책 상의 차이가 그 경영성과에 어떠한 결과를 초래하게 되었는가를 살펴본다.

1) 미국, 독일 은행기관의 경영전략 개괄

1980~90년대 초반, 미국 은행기관들은 금융산업 내 자신들의 경쟁우위의 원천을 다음의 두 가지로 설정하고, 이와 같은 경쟁우위의 원천을 확보하고 또한 활용하기 위한 일련의 경영정책들을 추진해왔다.

① 가격(price) 인하

· 은행-고객 간 금융거래비용 절감을 위한 ATM 및 정보통신

9) 이러한 전반적 경영전략에 상응하는 세부 경영정책들은 <표 16>의 참조.

(IT) 등 기술혁신 투자의 확대 및 집중

- 신규 고객유치 및 기존 고객 유지를 위해 각종 옵션사항들, 즉 CD기나 신용카드 이용, 수표발행 등에 따른 이자율 인하를 제시하는 매월, 분기별 금융상품 홍보활동의 강화

② 고객 편의성(convenience) 제고

- 주말 및 오후 등 영업시간의 연장
- 고객 대기시간의 단축
- 24시간 Phone-Banking

1980~90년대 초반의 기간 동안, 독일 은행기관들은 자신들의 경쟁우위의 원천을 기존 고객과 장기적 거래관계를 형성함으로써 그 거래관계의 질적 향상을 도모하는 것으로 설정하고, 이를 실현하기 위한 일련의 경영정책을 추진했다. 독일 은행기관의 고객들은, 미국의 경우와 달리, 기본적인 은행상품의 선택범위에 있어서나 각종 은행거래에 따른 금융서비스의 제공도 매우 제한되어 있었다.

- 고객 1인당 은행 거래계좌 수의 제한
- ATM이나 수표발행 등은 일정 기간 이상의 거래고객에 대해서만 제한적으로 이용권 부여
- 이자율 인하와 관련된 금융상품 홍보의 전반적 부재
- 비교적 짧은 평일의 영업시간 및 주말 영업의 전반적 부재

위와 같은 독일 은행기관의 경영전략 및 영업관행은 다음과 같은 두 가지의 이유들로부터 비롯된 것으로 추정된다.

- 기업 경영전략 수립 및 실행과정에서 노동조합의 영향력 존재: 일반적으로 독일 기업의 경영자들은 근로시간은 물론 인력감축에 영향을 미치는 각종 생산설비의 도입 등에 이르기까지 기업경영 관련 제반사항을 노동조합과 반드시 협의나 합의를 거쳐야만 하기 때문에, 금융산업의 경우도 그와 마찬가지로 금

용상품의 가격경쟁이나 고객의 편의성 제고를 위한 각종 경영 정책의 실행이 상대적으로 지연되어 온 경향이 있음.

- 독일 은행기관의 노동자나 노동조합과 마찬가지로 경영자들 또한 신규 고객 확보를 위한 제품전략의 실행에 반대입장을 표명해 왔으며, 이와 관련하여 독일 은행기관의 경영자들은 다음과 같은 이유들을 제시한 바 있음.

은행측의 가격인하나 추가적인 특전 등에 의한 신규 가입고객은 이후 타은행의 보다 나은 조건을 찾아 끊임없이 유동하는, 이른 바 은행측의 입장에서 볼 때 가장 충성도가 낮은 고객이다. 지속적인 신규 고객 유치를 위한 제품전략의 실행은 제품개발 및 그 홍보에 따른 막대한 비용이 소요되며, 그에 따른 고객의 충성도 제고 또한 매우 불확실하다.

이상과 같이 가격인하 및 편의성 제고 중심의 제품전략에 대한 노동조합 및 경영자들의 입장은 독일 은행기관들로 하여금 기존 고객들과의 장기적 거래관계를 유지함으로써 그 거래관계의 질을 높이려는, 이른 바 ‘고객관계 지향형 경영전략(relationship-oriented strategy)’을 수립, 실행하는데 중요한 계기를 형성하였다. 독일의 은행기관들은 각 개인고객별 1인의 은행직원을 배정하고, 그 직원으로 하여금 장기간 동안 해당 고객의 모든 금융거래를 담당토록 하는, 이른 바 ‘장기적 고객-은행관계 모델(relationship manager model)’을 활용하였다.

이와 같은 고객관리모델은 은행과 고객 양측 모두의 입장에서 장기적 거래관계를 유지토록 함으로써 쌍방 모두로 하여금 효익을 초래하게 된다. 은행측의 입장에서는 고객과의 거래관계가 지속됨에 따라 특정 고객별 금융상품 요구나 수요의 파악이 보다 용이해지고, 또한 그에 대한 고객별 맞춤형 금융, 투자자문 서비스를 적절히 제공할 수 있으므로 단순히 예금상품 이외의 투자금융상품이나 보험상품, 신용카드 등 보다 많은 수의 다양한 금융상품 거래를 기대할 수 있게 된다. 한편, 고객측의 입장에서도 다양한 금융상품 서비스를 통합적

으로 이용할 수 있음으로써 그것들을 개별적으로 이용하는 경우에 비해 여러 가지의 혜택을 얻을 수 있게 된다.

2) 정보(IT)기술의 이용

IT기술의 투자규모가 중요하다. 1980~1990년대 초반, 미국 은행기관의 노동자 1인당 IT기술 투자액은 62,000불, 독일 은행기관의 경우 42,000불로서 미국의 투자규모는 독일의 1.5배에 이른다.

미국 은행기관의 경우, IT기술 도입 및 활용의 주된 동인은 기존 노동력을 대체하기 위한 것으로 추정된다. 미국 은행기관의 IT 기술 투자의 대부분은 ATM간 거대 네트워크를 구축하기 위한 것이었으며, 1991년 현재 인구 100만 당 ATM 수는 330개이다. 반면 독일 은행기관의 경우 200개 미만이다. 특히, 최근의 ATM은 일반 은행 영업점 내에서 수행할 수 있는 모든 기능을 수행할 수 있도록 개발되었으며, 고객들은 ATM 이용에 따른 수수료 절감의 혜택을 제공 받을 수 있다.

독일 은행기관의 경우, 1980년대에 노사협의회(Work Council)의 별다른 반대 없이 은행업무 자동화가 추진되어 왔으나, 그 자동화의 영역은 은행고객과 직접 대면하는 일선창구업무 또는 프론트 오피스(front office)가 아닌, 후선업무 즉 백 오피스(back office) 영역이었다. 독일 은행기관에서 IT 기술의 도입 및 활용은 주로 일선창구(front office)에서 고객과의 직접 대면하여 그들에게 금융 및 투자자문 서비스를 제공하는 담당직원을 지원하기 위한 목적에서 추진되었다. 특히, 독일 은행기관의 경영자들은 창구업무의 자동화가 고객들을 영업점 밖으로 내몰음으로써 고객정보의 추가적인 획득기회가 상실되는 것을 두려워하였다.

3) 인력충원과 교육훈련

미국 은행기관의 가격/원가우위(cost advantage)에 기반한 ‘매출

지향형 경영전략'은 인력충원 및 교육훈련 정책에 직접적으로 치명적인 영향을 미친 바 있다. 미국 은행기관들에서는 전반적으로 전체 노동력(labor force) 중 비정규직의 비중이 점차 증대되어 왔는데, 특히 대규모 시중은행들의 경우 비정규직 노동력의 비중이 급속히 증가하여 왔다. 1990년대 초 은행 영업점별 비정규직 노동력의 비중은 평균 50%에 이르는 것으로 보고되고 있다. 미국 은행기관 내 비정규직 노동력 비중의 증가는 다음과 같은 효과를 초래하였다. 직접 임금 및 복리후생비 감소를 통한 인건비 절감, 고용규모 조정의 용이함에 따른 총 근로시간의 단축, 교육훈련기간 단축 및 제한된 기능업무교육 등을 통한 교육훈련비용의 감축과 그에 따른 인건비 절감이다. 전체 노동력 중 비정규직 비중의 급격한 증가와, 경력직 사원 등 외부충원의 관행은 당연히 미국 은행기관들의 평균 이직률 증가로 귀결되었다.

미국 내 시중은행의 연간 평균 이직률은 22%이고, 텔러 등 창구 직원의 연간 평균 이직률은 35%이다. 특히, 비정규직 노동력의 비중이 높으며, 다수의 영업점이 밀집해 있는 대도시의 경우 영업점별 연간 평균 이직률은 최고 50%에 이르고 있다.

한편, 고객과의 장기적 거래관계를 유지함으로써 그들에게 각종 금융·투자자문을 비롯한 양질의 서비스를 제공하려는 독일 은행기관들의 경우, 그 은행직원들과의 장기적 고용관계를 유지함으로써 이직률을 최소화하려 한다. 또한 고객들에 대해 양질의 서비스 증진을 위해 각종 교육훈련을 적절히 제공한다.

독일 은행기관의 연간 평균 이직률은 7% 이내이다. 1980년대 기간 동안 독일 은행기관들은 그 직원들로 하여금 각종 예금 및 투자 상품, 그리고 보험상품 등 다양한 금융상품에 대한 교육훈련을 주도 면밀하게 추진하여 왔다. 1980~1990년대 초반의 기간 동안 독일 은행기관의 교육훈련 지출비용은 총 임금액의 6%에 달하고 있으며, 이 비율은 미국 은행기관의 2-3배에 이르는 규모이다. 위와 같은 교육훈련 투자의 결과, 전체 노동력 중 단순 사무직 및 관리지원직 중

사자의 비중은 13% 가량이 감소한 반면, 그 만큼 금융·투자자문역량 및 관리능력을 소지한 종사자의 비율이 증가하였다.

4) 조직설계 : 정보공유프로그램과 성과급제

미국 은행기관의 경우, 제안제도와 성과급제는 비용절감이나 또는 영업매출 증대의 목적에서 활용되었다. 노사간의 정보공유 프로그램의 일환으로서 제안제도(suggestions program)는 은행직원이 기존의 업무처리속도를 증가시키거나 또는 비용절감에 효과적인 제안을 하는 경우, 그 비용절감액의 일정 분을 그 제안직원에게 지불하는 제도로서 그 최대 보상금은 대략 50,000불 정도이며, 미국 내 대규모 시중은행들의 경우 연간 평균 10,000여건이 제안되어 온 것으로 알려져 있다. 미국 은행기관의 성과급제 하에서는 일반적으로 일정한 계좌 수 이상으로 특정 예금이나 저축상품을 판매한 영업점 직원들에게 그에 따른 상여금이 제공되는데 그 상여금은 통상 영업점 직원의 총 임금액 중 평균 5% 내외이며, 아주 많게는 10-15%에 이르는 경우도 있다.

독일 은행기관의 경우, 성과급제의 활용은 대단히 제한되어 있으며 정보공유 프로그램은 주로 고객과의 거래관계를 지속적으로 유지하거나 또는 그 질을 향상시키기 위한 목적에서 활용된다. 독일 은행기관에서 성과급제의 도입, 활용이 극히 제한되어 있는 것은 노사 양측 모두가 성과급제의 활용이 초래하는 부정적인 결과를 대단히 경계하고 있기 때문이다. 노사협의회측에서는 성과급제가 추가적으로 금융상품을 판매한 직원에게만 보상이 제공되는 반면, 그 상품의 고객관리를 담당한 직원에게는 보상이 제공되지 못하기 때문에 그 도입, 활용에 반대 입장을 표명하였다. 한편, 경영자측에서는 성과급제가 은행직원들로 하여금 상호간에 이른 바 최우량 고객 쟁탈을 위한 경쟁을 유발하는 반면, 정작 기존 고객들과의 거래관계 향상을 위한 노력을 소홀히 할 것이라는 이유에서 그 도입, 활용에 반

대입장을 표명하였다.

독일 은행기관에서 정보공유 프로그램은 기존 고객과의 거래관계의 질을 높이거나 또는 유지할 목적에서 적극 활용되었다. 독일 은행기관 내 의사소통은 기본적으로 비공식적 특성을 가지고 있으며, 이것은 사업운영의 효율성 제고가 아니라 은행고객의 심층정보 DB의 구축목적에서 운영된다. 고객정보는 연령이나 직업, 가입 계좌의 종류 및 수 등과 같은 포괄적인 정보가 아니라, 결혼예정일이나 재산상속, 자녀 출산예정, 그리고 대학입학 예정시기 등 각 개인고객의 생애주기 중 주요 사건들과 같은 질적 성격의 핵심정보의 획득을 목적으로 한다. 이와 같은 고객정보는 고객과 그 담당직원 간의 친밀한 개별적 관계의 형성을 통해서만 비로소 획득가능한 성격의 것이다. 한편, 특정 고객의 담당직원이 부득이 이직하거나, 또는 업무 배치전환에 따라 이동하게 되는 경우, 그 전임자와 후임자간의 완전한 인수인계가 이루어질 때까지 비교적 장기간 동안 함께 고객업무를 수행하도록 한다.

5) 미국, 독일 은행기관의 경영전략과 경영성과

일반적으로 은행기관이 투자금융사나 보험회사, 그리고 개인 금융업자 등 각종 비은행기관들에 비해 갖는 차별적 특성은 오직 은행기관만이 전국적 규모의 네트워크를 구축하고 있다는 사실이다. 은행기관만이 전국적 규모로 네트워크화된 각 영업점들에서 고객들과 직접적으로 광범한 접점을 형성할 수 있으며, 따라서 고객들에게 예금, 저축 등 전통적 은행상품 이외에 투자 및 보험상품 등 다양한 금융상품들에 대한 상세한 정보와 자문을 제공할 수 있다. 또한 그 다양한 금융상품들에 대한 통합적 서비스를 제공함으로써 고객의 편의성을 제공할 수 있는 금융기관은 오직 은행기관에 의해서만 현실적으로 가능할 것으로 판단된다. 반면, IT기술을 활용한 가격인하는 은행기관 이외에 다른 비은행기관에 의해서도 보다 용이하게 고

객들에게 제공되어질 수 있는 성격의 사업방식이다.

위와 같은 입장에서 볼 때, 미국 은행기관들은 자신들이 구축해 놓은 영업점들을 단지 기술적 업무처리센터로 변환시켜 버림으로써 타금융기관에 비해 자신들이 갖는 경쟁우위의 원천을 스스로 훼손시키는 결과를 초래하였던 것으로 판단된다.

반면 독일 은행기관들이 1980~90년대 초반의 기간 동안 안정적으로 시장지배력을 유지할 수 있었던 비결은 결코 고객들에게 기존 금융상품의 가격인하나 또는 서비스 제공 상의 기술적 편의성을 제고할 수 있었기 때문이 아니라, 기존 은행고객과 장기적 거래관계를 유지하면서 그들이 필요로 하는 각종 금융·투자자문을 제공하는 한편 그들에게 통합적 금융상품 서비스를 제공할 수 있었기 때문이다.

6) 독일 은행기관의 경영전략 수립 및 실행의 핵심 성공요인

이상과 같이 미국과 독일 은행기관들의 경험을 비교함으로써 얻을 수 있는 가장 중요한 교훈은 노동력의 안정적 유지와 역량개발을 위한 올바른 인사제도가 뒷받침되지 않고서는 금융산업 내 경쟁력 확보 및 유지를 위한 경영전략의 수립과 그 실행은 결코 가능하지 않을 것이라는 사실이다.

미국의 은행기관들은 비용절감을 통한 경쟁력 확보를 목적으로 전체 노동력 중 비정규직 비중을 급격히 증가시켜 오는 한편, 고객들에 대한 편의성 제고 및 기존 노동력의 대체수단으로서 IT 기술에 대한 대규모 투자를 감행하여 왔다. 그 결과, 미국의 은행기관들은 과거에 비해 더욱 역동적으로 변화하고 있는 금융시장환경 하에서 자신들이 다른 비은행기관들에 대해 갖는 경쟁우위의 원천을 스스로 훼손하게 되었고, 결국 소매금융 및 기업금융부문 모두에서 기존의 시장지배적 지위를 상실하는 결과를 초래하게 되었다.

물론, 위와 같은 미국 은행기관의 경험이 오직 노동력만이 경쟁우

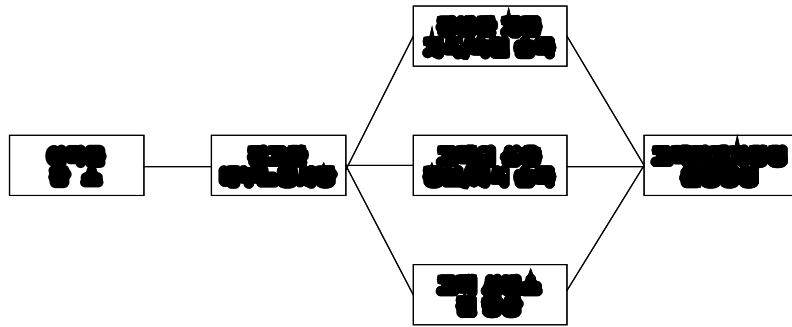
위의 원천이며, IT기술에의 투자가 아무런 효익을 가져다 주지 못함을 의미하는 것은 결코 아니다. 다른 산업들에서와 마찬가지로 분명 IT기술의 도입 및 활용은 일상적이고 반복적 성격의 금융관련업무들을 자동화함으로써 규모의 경제에 따른 비용절감의 효과를 초래하여 왔다.

그러나 급변하는 산업 및 시장환경 하에서 효과적인 노동력의 유지, 활용은 그 중요성이 더욱 강조되고 있다., 따라서 경영전략의 수립 및 실행에 있어서 IT 등의 기술적 요인이 최우선적으로 고려되기도 하지만 그것은 보완적이거나 부차적인 것으로 간주되어야 할 것이다. 1980~1990년대 초반의 기간 동안 독일 은행기관의 경험이 보여주듯, 기존 고객들과의 장기적 거래관계를 유지함으로써 그 거래관계의 질을 높이려는 ‘고객관계 지향형 경영전략 (relationship-oriented strategy)’을 수립, 실행하는데 있어서 가장 핵심적인 관건은 노동력의 이직률을 최소화하는 한편 그 핵심역량을 지속적으로 축적해 나갈 수 있는 내부노동시장(internal labor market)을 구축하는 것이다.

노동력의 입직은 최하위 숙련등급에서만 가능하며, 외부 경력자의 중도채용을 가급적 삼감으로써 내부승진관행을 정착시킨다. 하위 숙련을 요구하는 업무로부터 중상위 숙련요구 업무로의 단계적 경력 이동경로의 설정과 그에 따른 임금 상승이 주어진다. 위와 같은 내부승진과 경력이동, 그리고 그에 따른 임금상승 기회가 제공되는, 이른 바 기업 내부노동시장의 존재는 은행기관으로 하여금 그 노동력에 대한 지속적이고 광범한 교육훈련 투자를 가능케 한다. 또한 노동력의 입장에서도 이직 가능성을 감소시키는 결과를 초래한다.

기업 내부노동시장의 구축에 따른 노동력의 이직률 저하와 다른 한편으로 노동력에 대한 지속적이고 광범한 교육훈련 투자는 은행기관과 노동력간의 장기적 고용관계의 유지와 노동력에 의한 지속적인 역량축적을 가능케 하며, 이는 궁극적으로 개별 은행직원으로서 하여금 기존 고객과의 장기적 거래관계를 유지함으로써 그 거래관

계의 질적 향상을 시도하려는 이른 바 ‘고객관계 지향형 전략 (relationship-oriented strategy)’의 실행을 비로소 가능케 한다([그림 6] 참조).



[그림 6] 고객관계지향형 은행경영전략의 실행방안

VI. 은행의 목표이익 설정에 관한 분석과 평가

1. 기본방향

성과배분의 기준을 설정하기 위해서는 다양한 은행의 성과지표의 분석에 근거하여 어떠한 지표를 목표이익으로 할 것인지를 설정할 필요가 있다. 이 장에서는 은행의 성과를 측정하는 다양한 지표를 살펴보고 이에 근거하여 합리적인 성과 측정 방안을 제시한다. 특히, 합리적인 배분기준 설정을 위해 각각의 대안에 대한 전략적인 검토가 요구된다..

따라서 은행의 성과를 측정하는 다양한 방안에 대한 비교 검토에 근거하여 전략적 방향에서 성과배분을 극대화하면서 논리적 근거가 존재하는 성과 측정기준을 설정할 필요가 있다. 이와 더불어 이러한 성과를 각각의 구성원에게 배분하는 방안에 대한 장단점을 논의할 것이다.

성과지표는 은행 전체의 성과지표와 부점의 성과지표로 구분해 볼 수 있다. 은행 성과지표는 은행 전체의 input에 대한 산출물의 결과로 은행간 비교 및 은행 전체 차원에서의 성과배분의 기준지표 산출에 활용될 수 있다. 부점별 성과지표는 각 영업점 단위의 노력에 대한 성과로 이러한 부점별 성과지표는 영업점 업적평가나 부점별 성과배분의 기준으로 활용될 수 있다.

이 장에서는 은행 성과를 측정하는 다양한 지표를 성과측정 목적별로 구분하여 분석해보고 전략적인 차원에서 은행 성과의 배분이 라는 차원에서 가장 적합한 지표를 도출해 보고자 한다. 한편 영업점 단위의 성과측정의 경우 국내 은행들의 원가배분 및 성과측정을 위한 전제를 살펴보고 영업점 단위의 성과측정의 한계와 향후 개선 방향을 위주로 살펴본다.

2. 은행의 성과 측정 방법

은행의 성과 측정은 목적에 따라 다양한 측정방법이 존재한다. 예를 들어 규제기관에서 규제를 목적으로 하는 경우에는 건전성과 안정성을 위주로 하는 성과측정 방법이 도입될 것이며 주주의 경우에는 주주의 배분을 극대화하는 방안에서의 성과 측정이 이루어질 가능성이 높다. 따라서 종업원 배분의 경우에는 종업원의 노력이 적정히 반영되면서 배분을 극대화하는 방안에서의 성과 측정 방법이 도입될 필요가 있다.

1) 은행의 수익구조

은행의 수익은 일반적으로 예대업무와 부수 업무 그리고 일반 경비와 특별 손익으로 구성된다. 이러한 은행의 수익을 보다 분해하여 보기 위해 은행의 수익을 구성하는 요소를 손익계산서를 위주로 살펴본다.

은행의 수익은 본원적인 이자수익과 수수료 등을 포함하는 비이자 순수익으로 구분해 볼 수 있으며 이외에 운영경비와 충당금 추가 적립액 등을 차감하면 법인세 차감 전 순이익이 산출됨. 국내 일반은행의 수익구조 추이를 보면 이자순수익은 다소의 변동성은 있으나 지속적으로 증가하는 추세를 보이고 있다.

이와 같은 이자순이익이 증가하는 것은 예대마진이 다소 확대되는 상황에서 은행의 자산규모가 지속적으로 증가한 데 기인한다. 한편 비이자 순이익의 경우 수수료 수입의 지속적인 증대에도 불구하고 신탁부문에서의 수익 변동 요인으로 각 연도별로의 변동성이 높은 상황이다. 대손충당금 적립 전 이익의 경우 98년에는 적자를 시현했으나 99년 이후 흑자로 전환되어 2000년에는 일반은행 전체로 7조 5,507억 원을 기록하였다. 그러나 부실채권의 증가 및 은행의 충당금 적립기준의 강화 등의 요인으로 충당금 추가적립액이 크게

증대되었고 이에 따라 당기순익은 적자를 기록하고 있다.

<표 17> 일반은행의 부문별 수지 현황

(단위 : 억 원)

	1996	1997	1998	1999	2000
이자수입	217,558	318,920	379,430	350,174	385,789
이자비용(-)	156,963	240,748	311,659	259,707	290,118
이자순수익	60,595	78,172	67,772	90,468	95,671
비이자순수익	43,586	26,887	-38,678	-6,796	48,517
총이익	104,180	105,059	29,094	83,671	144,189
운영경비(-)	69,820	80,939	75,873	64,456	68,682
순이익	34,360	24,120	-46,778	19,215	75,507
충당금추가적립액(-)	23,420	61,927	77,804	74,873	98,551
대손충당금	15,477	35,113	80,667	74,873	98,551
세전이익	10,941	-37,807	-124,582	-55,658	-23,044
법인세(-)	2,472	1,392	524	4,302	5,361
당기순이익	8,469	-39,199	-125,106	-59,960	-28,405

자료 : 금융감독원, 은행경영통계

이상에서 살펴 본 바와 같이 은행의 수익구조는 은행의 본원적인 업무인 예대부문에서 벌어들이는 이자순수익과 서비스 업무의 대가로 벌어들이는 비이자순수익으로 구분될 수 있으며, 이러한 본원적인 업무에서의 수익구조는 비교적 안정적인 구성을 보이고 있다. 그러나 98년의 경우 신탁부문의 구조조정 과정에서 신탁관련 손실이 크게 증대하여 신탁이익이 순손실을 기록하여 비이자순수익도 98년과 99년에 부의 값을 보이고 있다.

또한 대손충당금 적립기준의 변화에 따라 충당금 적립액이 증대하고 있고 이에 따라 전체 은행의 이익에 영향을 미치고 있다.

2) 은행의 성과 지표

은행의 영업성과를 나타내는 지표는 다양한 지표들이 활용될 수 있으며 이러한 지표들은 다양한 목적으로 활용되고 있음.

가) 은행의 주요 성과 지표

은행의 성과를 나타내는 대표적인 성과지표로는 이익률 지표와 성장률 지표로 구분해 볼 수 있다. 다시 이러한 성과지표는 자산 및 자본과 대비하여 그 효율성을 나타내는 지표들로 활용될 수 있다.

<표 18> 은행의 성과지표들

구 분	성 과 지 표
수익성	총자산 순이익률 총자산 경상이익률 총자본 순이익률 1인당 이익률 점포당 이익률
성장성	총자산 증가율 경상이익 증가율 대손충당금 적립전 이익 증가율

나) 은행의 종합성과 지표

은행의 종합성과 평가는 일반적으로 은행 경영상태 전반을 종합적으로 평가하는 방법이다. 이러한 평가방법은 일반적으로 규제기관에서 은행의 경영전반을 평가하기 위해 각종 지표를 개발하여 분석하는 기법으로 개발되었다. 따라서 성과측정지표는 은행 전반적인 경영상태를 나타내는 종합적인 지표들이 활용되고 있다. 일반적으로 이러한 종합적인 평가기준을 CAMELS라고 하며 이러한 평가방법은 국내에도 도입되어 활용되고 있다.

CAMELS의 주요 성과지표는 자본의 적정성(Capital), 자산의 질(Asset Quality), 경영관리(Management), 수익성(Earning), 유동성

(Liquidity), 경영전략(Strategy)이다.

한편 이러한 평가지표의 실제 활용 상에 있어 현재상태의 상대비교 및 절대치에 대한 달성도 등을 평가하는 현상평가와 전년대비 개선상황을 비교하는 개선도 평가로 구성되어 있다.

3. 성과배분의 기준 설정

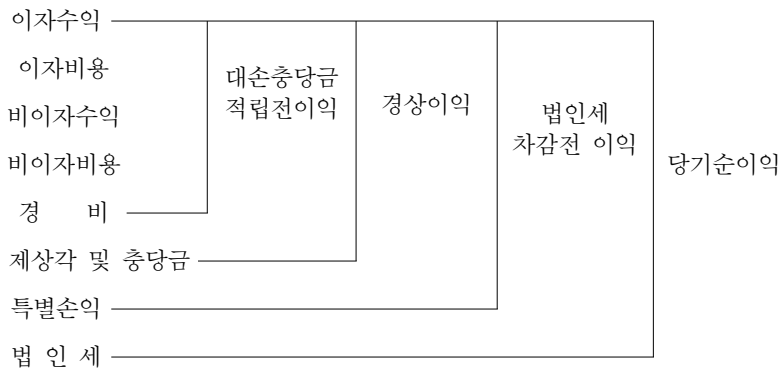
1) 기본 방향

성과배분의 기준이 되는 성과지표를 산정함에 있어 다음과 같은 요인이 검토되어야 한다. 첫째, 통제요소와 통제 불가능 요소의 구분. 둘째, 각 지표간 과거 추세와 향후의 전망에 근거한 성과지표의 산정. 셋째, 합리적인 배분기준으로의 논리성과 일관성.

이와 더불어 성과의 측정에 있어 현상평가를 위주로 할 것인가 개선도 평가를 복합적으로 활용할 것인가에 대한 검토도 필요하다.

2) 목표이익의 설정

은행의 이익구조는 다음과 같이 이루어져 있다.



[그림 7] 은행의 성과지표들

성과배분의 기준이 되는 목표이익의 설정에 있어 검토되어야 할 사항은 다음과 같다. 첫째, 종업원의 노력이 성과에 반영되어야 한다. 둘째, 통제불가능 요소들을 가능한 배제한 목표이익이 설정되어야 한다. 셋째, 은행전체의 목표이익은 전체 성과배분의 기준으로 활용되어야 한다. 넷째, 현상평가와 개선도 평가에 근거한 합리적인 지급기준이 설정되어야 한다.

이러한 기준에 부합하는 목표이익으로는 대손충당금 적립전 이익이 우선적인 대안이 될 수 있다. 대손충당금 적립전 이익은 은행의 본원적인 업무에 의한 수익성 지표로 활용될 수 있고 배분의 파이를 늘릴 수 있는 부문이기 때문에 가장 우선적으로 배분의 기준으로 활용될 수 있을 것이다. 특히, 대손충당금 적립기준이 정책적인 목표에 근거하여 기준이 변경될 수 있기 때문에 일관성 있는 이익 지표로 활용될 수 있다. 그러나 대손충당금은 자산 건전성을 나타내는 대표적인 지표이고, 이러한 대손은 각 임직원의 자산건전성 유지 노력과 관련성이 있기 때문에 사측의 입장에서는 자산건전성 지표를 포함시킬 것을 주장할 가능성이 있다.

두번째 대안은 경상이익이 될 수 있다. 경상이익은 자산건전성과 이익지표 모두를 만족시킬 수 있는 지표이기 때문에 이러한 지표의 활용에 대해서는 보다 논리적으로 일관성이 높은 지표라고 볼 수 있다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 대손충당금 적립액이 포함되기 때문에 이러한 지표는 성과배분의 파이를 줄일 가능성이 있다. 제지표의 활용상의 기준도 중요한 검토대상이 될 수 있다. 목표이익의 일정 비율을 종업원에게 배분하는 것이 가장 단순하고 쉬운 방법이지만 사측의 입장에서는 목표이익 달성도 및 전년대비 개선도 등을 포함한 배분기준을 주장할 가능성이 있다. 이러한 경우 일정비율은 달성된 목표이익의 일정률을 배분하는 방식을 취하고 일정부분은 달성도 혹은 개선도에 따라 추가 지급하는 방식의 논리를 펴는 것이 바람직할 것으로 보인다.

<표 19> 국민은행과 주택은행의 이익계수 추이

	(구)국민은행		(구)주택은행	
	총당금적립전이익	경상이익	총당금적립전이익	경상이익
1998	8,853	734	10,083	-2,913
1999	12,976	1,579	10,101	6,670
2000	17,961	10,394	12,017	7,529

4. 부점별 차등 성과배분

영업점별 차등성과 배분을 위해서는 합리적인 부점별 차등배분 기준이 설정되어야 한다. 그러나 현행의 영업점의 성과측정 방법은 기본적으로 합리적인 측정방법 개발에 한계가 존재하고 심리적인 부문에서도 종업원의 반발이 큰 상황이다. 따라서 보다 중장기적으로 합리적인 측정방법이 개발된 이후에 부점별 차등성과 배분이 이루어져야 할 것으로 보인다.

1) 영업점 성과 측정 방법의 현황

일반적으로 영업점의 성과는 영업점 업적평가 기준에 근거하여 측정되고 이와 같은 영업점 업적평가는 영업점장과 직원의 고과와 인사배치 및 성과배분의 근거로 활용되고 있다. 영업점 업적평가는 영업점의 성과를 나타내는 다양한 지표를 활용하여 성과를 측정하고 있다.

일반적으로 영업점 업적평가는 점수 유형이 비슷한 점포군별로 제반 영업지표들을 비교하여 성과를 측정하고 있다. 이러한 영업점 업적평가의 경우 평가기준에 대한 종업원의 합일이 이루어지고 있지 않고 평가결과의 일관성의 문제 및 성과평가 기준이 매년 변경됨으로써 성과평가에 대한 직원들의 불만이 높은 상황이다. 따라서 영업점 업적평가를 배분기준으로 설정하는 데에는 상당한 문제가

존재하며 이에 따라 새로운 배분기준의 설정이 필요한 상황이다.

2) 영업점 성과평가 기준의 모색

일반적으로 외국에서 널리 활용되는 영업점 성과평가 기준은 영업점별 독립채산제에 근거한 영업점 목표이익 지표이다. 이와 같이 영업점별 이익지표 산출이 가능한 이유는 점포별 자원 배분에 대한 정확한 내부원가 기준이 설정되어 있고 개별 직원들의 목표이익 및 개별직원들의 투입대비 산출에 대한 측정방법이 정교하게 개발되어 있기 때문이다. 더욱이 이러한 기준에 대해 각 조직원의 합일이 이루어져 있어 목표이익에 대한 조직원의 타겟이 명확히 수립되어 있고 이에 대한 정확한 목표의식이 개개인에게 제공되기 때문이다.

국내 은행의 영업점 독립채산제 도입은 내부원가시스템의 구축이 미흡하고 각 개별 및 영업점 별 원가 배분의 기준이 정교하게 설립되어 있지 않기 때문에 측정기법 및 적용상의 한계가 존재한다. 따라서 이를 기준으로 한 배분에 대해 조직원의 불만이 존재하며 따라서 영업점별 차등 성과배분의 경우 조직원의 반발이 적지 않을 것으로 보인다. 이와 더불어 은행원의 조직문화 자체가 아직까지는 차등성과급을 받아들일 충분한 문화가 형성되지 않아 시행하기에는 무리가 많이 따를 가능성이 높다.

따라서 성과배분의 영업점별 차등 배분의 적용은 은행의 내부 여건상 시기상조인 상황이며 따라서 일부 부서에서 시범적으로 운용하고 이를 확산시키는 절충의 방안이 모색되어야 할 것으로 판단된다.

5. 소 결

이상에서와 같이 은행의 성과측정의 다양한 방식에 대한 검토를 하였고 이를 바탕으로 목표이익 설정의 논리적 기준을 검토하였다.

검토결과 성과배분의 가장 바람직한 기준은 충당금설정 전 이익이 될 수 있으며 이러한 기준이 관철되지 않을 경우 차선은 경상이익이 될 수 있다.

배분의 기준은 목표이익의 일정률을 기존의 배분방식에 따라 배분하는 방식이 가장 쉬운 방법이라 할 수 있다. 그러나 경영진의 입장에서는 현상평가와 개선도 평가에 대한 주장을 할 가능성이 있기 때문에 이에 대비하여 일정률은 현상평가 기준에서 달성이익의 일정률을 배분하고 개선도를 부가하여 반영하는 방식도 검토해 볼 수 있을 것으로 판단된다.

차등배분의 경우 은행의 조직문화나 시스템 등을 감안해 볼 때 이를 전 부점에 확대하는 것은 바람직하지 않은 결과를 초래할 수 있을 것으로 판단된다. 따라서 단기적으로는 목표이익에 포커스를 맞춰 모든 직원들의 기존 배분 방식에 따라 이익계수에 따른 배분률을 적용하되 장기적으로는 영업점별, 개인별 차등 배분에 대한 검토가 이루어져야 할 것으로 판단된다.

VII. 노동조합의 대안

1) 지나친 변동급여분의 급격한 도입은 은행업의 특성상 효율적인 인사관리와 동기부여라는 개편의 의도와 달리 인사관리에 대한 저항감과 직원들의 무력감만 증대시킬 뿐이며, 다른 한편 동일 직급 근속자의 임금격차의 증대(총보수의 50% 이상)는 협력적인 팀제로의 조직개편과 부합되지 않는 파편화된 조직문화를 낳을 수 있다.

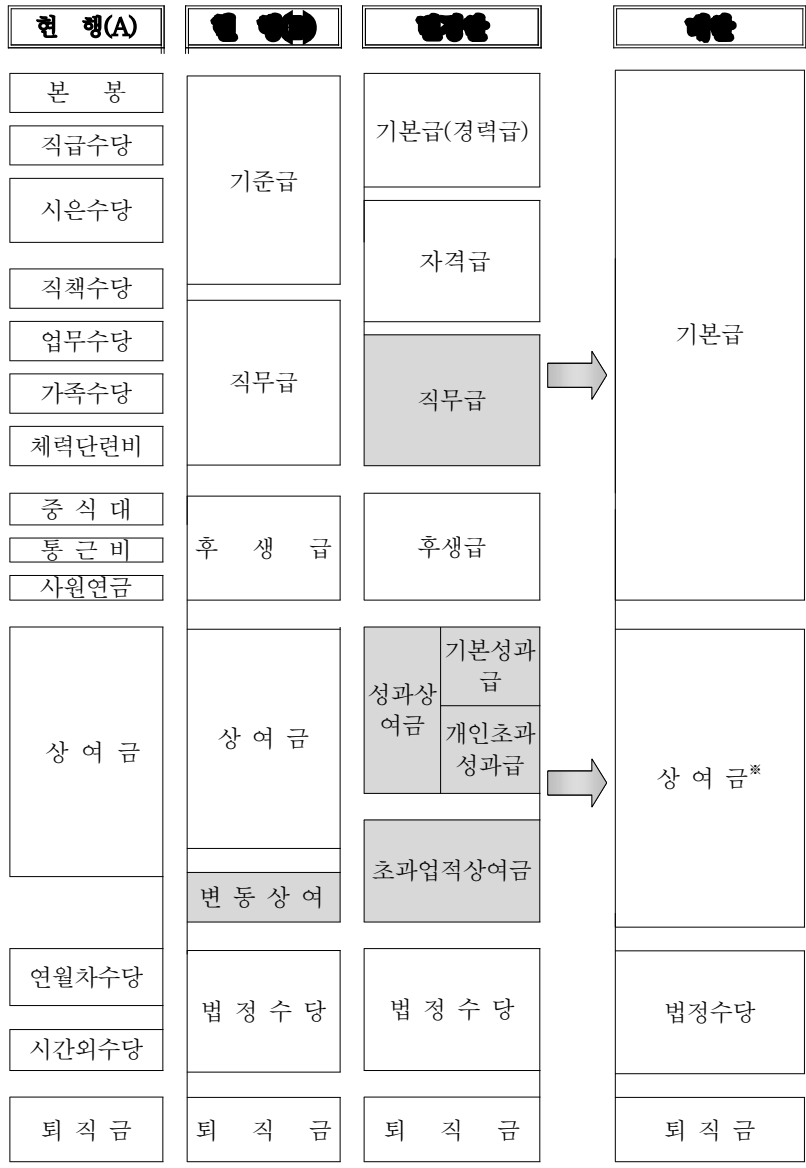
2) 대고객 접촉 서비스에 있어 성과급제는 제한적인 효과만을 거둘 수밖에 없다. 오히려 은행업에서는 협력적 업무가 증대하고 있는 게 현실이다. 조직문화를 변동하는 일은 현실의 변화 가능성과 수용 가능성을 잘 고려해서 추진하지 않으면 의도한 결과는 얻지 못하고 부정적 폐해만 극대화할 위험이 크다. 특히, 객관성과 공정성뿐 아니라 평가가능성, 수용성 등을 고려하지 않고 도입하게 될 때 조직원의 반발만을 사고 인사관리에 대한 저항감을 증대시킬 뿐이다. 합리적이고 객관적이며 피평가자가 수용 가능한 평가제도란 결코 존재할 수 없다는 점을 반드시 고려해야 한다.

따라서 변동적 급여는 적용대상이나 적용항목이 매우 제한되어야만 인센티브로서 의미를 가지면서 동시에 인사제도 개편의 필수 전제조건인 구성원의 동의를 얻을 수 있다.

3) 개편방안: 현행 제도 하 집단적 인센티브제의 구체화 또는 구) 국민은행과의 인사통합을 전제로 집단적 인센티브만을 도입한 양체계의 수립 방안을 도출할 필요가 있다. 이는 신보수제로의 개편안 폐기를 의미한다.

가. 기본급의 생활임금적 성격을 유지한다. 즉, 변동급적 성격의 직무급을 폐지한다.

나. 성과상여금의 개인 성과급적 성격, 변동적 성격 폐지 후 고정급적 기본급의 성격을 유지한다.



※ 상여급의 고정급적 성격을 유지하는 가운데 연말집단성과급 또는 이익 분배 형태의 집단성과급의 도입도 가능.

[그림 8] 현행제도와 신보수제도 그리고 대안

- 다. 성과상여금은 현행 고정급적 성격을 유지한다. 일부 실적평가가 필요한 대상에 한해 제한적으로 대상을 명확히 하여 개인 초과성과급을 부가할 수는 있다. 그 대상과 폭은 노사합의를 전제로 한다. 또한 일정 정도의 상한선을 책정한다.
- 라. 집단성과급은 목표이익 책정기준을 대손충당금 적립 전 이익으로 명확히 한 후 목표이익 설정의 타당성을 논의할 노사동수의 위원회를 설립하여 목표이익치를 설정한다. 부점별 차등 지급은 원칙적으로 실시하지 않는다.
- 마. 성과평가브를 임금과 연동하는 것은 오히려 부작용만 낳을 가능성이 많다는 점을 인식하고 직원들의 경력형성의 측면에서의 보상, 전사원 대상의 집단성과급, 그리고 직책 직급 승진제도를 통해 협력적이고 집단적인 성격의 조직문화와 개인의 경력개발을 위한 노력을 조화시키는 방향으로 미래지향적, 장기적 방향에서 경력개발을 위한 도구로 설정한다.

참 고 문 헌

- 김성희·신동민(2001), 『금융산업의 주5일제 구현방안과 실천과제』, 한국노총 중앙연구원
- 원인성(1999), “국내기업에서의 팀제 활용 현황과 그 효과에 관한 연구”, 한국인사관리학회 편, 『인사관리연구』제19집.
- 한국개발연구원(2001), 『은행산업의 발전방안』, 한국개발연구원
- 한국금융연구원(1999), 『경영환경과 인사관리 변화방향』, 한국금융연구원
- 木下武男(1999), 『日本人の賃金』, 平凡社
- Baron, J.N. & D.M. Kreps(1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc.
- Beer M., B. Spector, P. Lawrence, D. Q. Mills, & R. Walton(1984), *Managing Human Assets* (New York: Free Press, 1984).
- Blinder, A.S. ed.(1990), *Paying for Performance*, (Brookings Institution: 1990).
- Brent K. & D. Finegold(1996), “Adding Value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firms,” *Sloan Management Review* (Fall 1996) pp. 57-68.
- Brent K.(1985), “Relationship Banking in the U.S. and Germany,” *California Management Review* 37 (Summer 1995).
- Carson, K.P., R.L. Cardy & G.H. Donnins(1991), “Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease,” *Group and Organization Studies* 16, no. 2 (June 1991): pp. 143-59.
- Ehrenberg, R.G. & R.S. Smith(1994), *Modern Labor Economics*, Harper Collins College Publishers.
- Hodgson, A.(1987), “Deming's Never-Ending Road to Quality,” *Personnel Management* (July 1987): pp. 40-44.

- Kohn A.(1993), “Why Incentive Plans Can not Work,” *Harvard Business Review* 71 (Sep-Oct 1993): pp. 54-63.
- Kohn A.(1995), *No Contest: The Case against Competition*, 성재상 역, 『경쟁을 넘어서』 (비봉출판사, 1995)
- Ledford, G.E., E. Lawler III, & S.A. Mohrman(1995), “Reward Innovations in Fortune 1000 Companies,” *Compensation and Benefits Review* 27 (July-August 1995).
- Milkovich, G.T. & J.M. Newman(1999), *Compensation*, 6th ed., McGraw-Hill.
- Milkovich, G.T. & J.W. Boudreau(1991), *Human Resource Management*, 6th ed., Irwin, Inc.
- Nully P.(1995), “Incentive Pay Can Be Crippling,” *Fortune*, 13 Nov. 1995.
- Passell P.(1996), “Paid By the Widget, and Proud,” *New York Times*, 16 June 1996, F12.
- Patterson G.A.(1992), “Distressed Shoppers, Disaffected Workers Prompt Stores to Alter Sales Commissions,” *The Wall Street Journal*, 1 July 1992, B1.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage through People: Problems and Prospects for Change*, (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
- Pfeffer, J.(2001), 『휴먼 이퀘이션(The Human Equation): 신자유주의 적 경영관리방식에 대한 반론과 대안』, 윤세준/박상언 옮김, (지샘: 2001)
- Ragini, A. et al.(eds)(1999), *From Tellers To Sellers*, (London: Routledge)
- Schneider, B., J.J. Parkington, & V.M. Buxton(1980), “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks,” *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): pp. 252-267.
- Thomas, T.(1996), “Not a Fool, Not a Saint,” *Fortune*, 11 November, 1996, p. 204.

Wood S.(1996), “High Commitment Management and Payment Systems,” *Journal of Management Studies* 33 (1996)
기타 다수의 K은행 내부자료, 전국금융산업노동조합 주택지부의 내부자료 참조

<부록> 연봉제 관련 신문기사 자료

1. 대기업실시, 팀-연봉제 부작용 속출

문화일보 1998년 4월 20일(월)

대기업들이 조직의 효율을 높이기 위해 도입, 운용하고있는 팀제가 국제통화기금(IMF) 관리시대를 맞아 상사와 부하간에 불화를 조장하고 생산성과 효율을 오히려 떨어지게 하는 요인으로 작용하고 있다. 또 연공서열을 따지지 않고 능력에 따라 임금을 지급하는 연봉제도 임직원들간에 반목의 씨앗이 되고 있다. 특히 상당수 기업들이 IMF관리체제 하에서 이들 두 제도를 조기퇴직과 정리해고의 수단으로 악용하면서 부작용은 더욱 심화하고 있다.

A그룹계열의 연구소인 A종합기술원은 최근 전 임직원에게 자신들이 받는 연봉액수를 동료들에게 노출할 경우 무조건 연봉을 추가로 3% 삭감하겠다고 통보했다. 일부 부서 직원들이 연봉 액수를 서로 공개하면서 적게 받는 사람들의 불만이 고조되고 분위기가 험악해 지자 이 같은 극약처방을 내렸다.

B그룹의 한 주력 계열사는 팀제의 부작용 때문에 골머리를 앓고 있다. 중역이 총괄하고 있는 팀산하의 그룹장들 사이에 이른바 '결재 라인 끊기'가 성행하고 있기 때문이다.

이 회사의 한 관계자는 “능력이 탁월한 차석 간부가 좋은 아이디어를 내 기획안을 자주 올리면 그룹장이 정기 인사 때 후배에게 자신의 자리를 빼앗길까 봐 수시로 결재를 위로 올리지 않고 묵살해 버리고 있는 것으로 파악됐다”고 말했다.

C그룹의 한 계열사는 간부들 사이에 경쟁을 촉진하기 위해 작년 부터 유능한 고참과장들을 팀장으로 발탁하는 파격적인 인사제도를

도입, 현재 4개 부서에 과장급 팀장을 두고 있다. 얼마 전까지만 해도 부하였던 사람이 팀장으로 발탁돼 하루아침에 상전이 되면서 팀장과 차석이 사사건건 충돌하거나 어떤 부서에서는 차석이 아예 자포자기해 일손을 놓고 있는 상태다. D그룹의 경우 거의 모든 계열사들이 최근 정리해고 또는 조기퇴직 대상자들을 골라 하급자들보다 훨씬 낮은 연봉을 제시하며 사직을 권고하고 있다. <柳泰鉉기자>

2. [연봉제] 임금삭감의 방편인가?

한국일보 98년 5월 12일

지난달 중순 어느 날 아침 A그룹 계열사 김부장 책상의 전화가 울렸다. [아, 김부장? 사인하러 오세요] 잔뜩 긴장한 채 임원실에 들어간 김부장. 그러나 자신의 연봉계약서에 서명하고 나오기까지는 불과 30초도 걸리지 않았다. [얼마를 받고 싶나]는 질문은 아니더라도 [작년 실적이 **하니 고과등급은 *, 그래서 연봉은 *]라는 정도의 배경설명은 기대했다. 하지만 정작 들게된 이야기는 [여기에 사인하면 됩니다]가 전부. 자신의 [몸값]이 정해지는 순간은 이렇게 짧았다.

이 회사는 올해 처음 연봉제를 도입했다. 그러나 연봉계약서에 서명한 이 회사 차장이상 간부들은 모두 기분이 엉망이었다. 자신의 연봉이 불과 몇 초만에 결정된 것도 허탈했지만 무엇보다도 대부분 연봉이 작년보다 크게 줄어들었기 때문이다. 작년 인사고과가 평균 B(우수)였던 김부장의 경우 원래 연봉이 20% 이상 오르는 게 정상이지만 오히려 10%정도 깎였다.

최근 각 기업마다 연봉제가 새로운 임금체계로 번져가고 있다. 모든 경제주체에게 [구체제]의 전환을 요구하고 있는 것은 국제통화기금(IMF)체제의 예외 없는 원칙. 생존의 몸부림이 한창인 기업이 기존 임금체계를 되짚어 보는 일 역시 당연한 작업에 해당한다. 효율성과 경쟁력은 이 시대의 생존을 위한 최상위개념. 기업이 연공서열

과 기계적인 인사고과에 따른 전통형 임금체계를 [구조조정]해 보자는 발상 역시 있을 법하다.

연봉제는 연공서열과 관계없이 개인의 능력과 업적에 따라 차등 보상해주는 임금체계. 능력 있는 인재를 발굴하고 근로자들의 생산성을 최대한 끌어올리는 인센티브제도이다. 그러나 언제나 그렇듯이 문제는 제도보다는 [현장]이다. 서구식 연봉제가 우리 직장문화에 맞지 않는다는 근본적인 문제점은 다음이다. 비용절감, 정리하고 바람의 와중에 연봉제가 실질적 임금삭감의 효과적 방법으로, 사원통제의 유효수단으로 등장하고 있다는데 문제가 있다.

연봉제가 도입된 회사직원들은 대부분이 [내가 왜 이것밖에?]라고 따져묻고 싶은 마음이 굴뚝같다. 그러나 이들은 요즘 같은 시기에 선불리 나섰다가 정리하고 1순위가 될지도 모른다는 생각에 꼭 눌러 참는다고 고백한다. [그만큼이라도 받는 게 어디냐]는 주변의 이야기도 봉급삭감의 울분을 어느덧 무감각하게 만들어버린다.

30대그룹 중 이미 연봉제를 도입했거나 올해 중 실시할 계획인 그룹은 23개. 특히 IMF한파 이후 기업마다 연봉제를 앞다퉈 도입하고 있다. 이들 기업은 [서구식 연봉제가 우리 정서에 맞지 않는다는 지적도 많지만 경쟁력 강화를 위해서는 일한 만큼 대우해주는 임금 및 인사체계의 구축이 시급하다]고 강조한다. 그러나 연봉제를 도입하면서 임금차등지급의 기준을 나름대로 만들어 놓고도 이를 제대로 지키는 흔적은 별로 없어 보인다. 연봉제는 통상 A(최상)에서 E(최하)까지의 5단계 인사고과 결과를 토대로 A는 30%이상 인상, C는 동결, E는 10%정도 삭감 등의 방식인 게 일반적인 기준이다. 중간등급인 C가 전체인원의 50%, A와 B가 30%이상인 게 보통이다.

공인노무사 구건서씨는 [작년말 이후 연봉이 터무니없이 깎이거나 아무런 이유 없이 재계약을 거부당했다는 상담이 부쩍 늘고 있다]고 말했다. 물론 최저임금 이상만 유지하면 연봉을 아무리 낮춰도 법적으로 문제는 없다. 그러나 당사자들 가운데 연봉제가 개인의 능력발휘를 극대화한다는 본래의 취지에서 벗어나 있다는데 대해

이의를 다는 사람들은 별로 없다.

최근 연봉계약을 한 모 전자업체의 과장은 [월평균 수령액이 50만원씩 깎였다]며 [각종 휴가비와 연월차수당 등이 사실상 사라진 점을 감안하면 엄청난 금액이 삭감된 셈]이라고 털어놓았다.

금융기관인 H사 과장도 [중간등급인 C를 받고 연봉이 4%정도 깎였다]며 [회사 전체적으로 연봉제 도입 후 4~6%의 인건비절감 효과가 생겼다더라]고 전했다. 재계 관계자는 [올해 연봉제를 도입한 S그룹의 경우 작년보다 연봉이 오른 직원들이 3~5%에 불과한 것으로 알고 있다]며 [연봉 계약자들은 평균 10~20%씩 임금을 삭감 당하고도 [병어리 냉가슴]만 앓고 있다]고 말했다.

연봉제는 직원의 업무능력을 당사자와 회사가 동시에 평가해 일치하지 않는 부분에 대해 협상하는 쌍방향 제도로 운용되는 게 원칙이다. 그러나 우리나라 연봉제에는 협상은 없고 서명만 있다.

매년 연봉협상 줄다리기를 하는 프로야구선수의 [스토브 리그]를 떠올리는 것은 오산이다. D그룹 관계자는 [회사가 제시한 연봉에 이의를 제기하는 사람도 거의 없지만 이 같은 [반란]도 2~3일내에 당초 계약서에 서명하는 것으로 [진압]되기 마련]이라며 [윗사람 눈 밖에 나는 것말고는 남는 게 없다]고 말했다.

일부 기업에서는 불황기에 인건비와 노사문제를 동시에 해결하기 위해 합리적인 직능평가시스템을 갖춰놓지도 않은 채 서둘러 연봉제를 도입, 오히려 근로자의 사기를 떨어뜨리는 역효과를 낳고 있다.

H그룹 관계자는 [지금까지 돌아가면서 A를 주는 배분식 고과가 많았는데 예고도 없이 작년 기준으로 연봉제를 도입하는 게 말이 되느냐]고 말했다.

노동경제연구원 안희탁박사는 [외국의 경우 객관적인 직무평가제도가 잘 마련돼있어 서로 오해와 갈등의 소지가 적다]며 [충분한 시간을 두고 합의단계를 거쳐 공정한 평가체제를 갖추는 게 연봉제의

전제조건]이라고 강조했다.

물론 일부 그룹에서는 연봉제를 도입하면서 1년의 예고기간을 두거나 2개월에 한번씩 면담을 통해 인사사고과를 확정짓는 등 시행착오를 최소화하기 위한 노력을 하고 있다. 아남그룹은 도입 첫해인 올해에는 작년 연봉에 준해 계약을 맺고 내년부터 실적에 따라 본격적인 연봉제를 도입키로 했고, SK그룹은 올해 연봉이 작년보다 깎이는 사람은 나오지 않도록 했다. 3년 전 연봉제를 도입한 두산그룹측은 근무분위기가 쇠신됐다는 자체평가를 내리고 있다.

흔히 선진형 임금체제로 인식되는 연봉제. 비단 IMF사태가 아니라더라도 수용할 만한 제도임에는 틀림없다. 그러나 경제난의 한복판에서 도입되는 연봉제는 또 하나의 IMF형 문제로 떠오를 뿐이다. / 남대희기자

3. [연봉제] 연봉제가 직장문화 바꾼다

한국일보 98년 5월 12일

연봉제가 직장 문화를 바꾸고 있다. 능력과 업적에 따라 임금을 차등 지급하는 연봉제는 단순히 급여체계의 전환을 의미하는 것이 아니다. 연봉제 도입과 함께 연공서열, 상하위계, 인화 등이 중시돼 온 사무실의 기본구조가 바뀌고 있는 것이다.

최근 연봉제를 시작한 기업의 직장인들은 [국제통화기금(IMF)사태 때문에 가뜩이나 어수선한 사무실 분위기가 더 썰렁해졌다]고 입을 모은다. 개인이 자신의 성과와 업적을 가지적으로 드러내는 데 혈안이 되다보니 팀워크나 조직 내 인화가 엉망이 되기 일쑤라는 것이다. 실적주의, 이기주의가 만발하면서 후배의 기획안을 가로채거나 동료의 아이디어를 도용하는 일도 빈번하다.

최근 연봉제가 도입된 한 대기업의 K과장(41). 그는 최근 기획안을 최초결재자인 부장에게 보고했다가 황당한 일을 당했다. 부장이

자신이 초안한 기획안을 결재하지 않았을 뿐 아니라, 다음날 초안작성자를 자신으로 바꾸어 보고해 버린 것이다. 그는 [아이디어나 기획안을 훔치는 경우가 설마 나한테 일어날 줄은 몰랐다]며 불쾌해했다.

전 사원을 대상으로 연봉제를 실시중인 한 광고사 C대리(33)는 [팀장보다 팀원의 월급이 더 많다고 소문이나 팀내 분위기가 나빠지는 경우도 있었다. 팀끼리 아이디어를 서로 교환하던 예전의 모습도 사라졌다]고 말했다.

부서원에 대한 평가에 절대적인 영향을 미치는 상사에게 [상명하복]하는 풍조도 더욱 퍼지고 있다. 지난해부터 연봉제를 실시 중인 대기업 L대리(32)는 [연봉제 실시 이후 윗사람의 눈치를 보는 경우가 훨씬 많아졌다]며 [상사의 손에 자신의 평가가 달려 있다는 생각 때문에 반대 의견을 내기가 두렵다]고 말했다.

직급을 막론하고 불어온 자기계발 붐은 긍정적인 효과다. 비교적 일찍 연봉제를 시작한 중견그룹 정보통신 계열사 기획업무 담당 K계장(27.여). 인사고과에 반영되는 토익 시험 점수를 올리기 위해 매일 퇴근 후 영어학원으로 발을 옮긴다. 최근까지는 복잡한 컴퓨터 통계 프로그램 운영을 익히느라 땀을 흘렸다. [가만히 있으면 뒤떨어진다는 생각에 불안하죠. [컴맹]탈출을 위해 업무시간 이후까지 PC 개인 교습을 받는 부차장도 있어요. IMF사태 이후[과외수업]에 쏟는 돈이 만만치 않은 부담이에요] 노력 덕분인지 입사 5년차인 그의 연봉은 2,200만원 선으로 입사동기들보다 100만~300만원 많다.

연봉제를 실시하면서 인사업무의 중요성이 한층 더 강조되고 있다. 연차, 직급 등에 따라 급여를 일괄 적용하는 연공서열제와는 달리 개인에 대한 정교한 평가와 판단이 필요해 그만큼 업무가 복잡해졌기 때문이다.

지난해부터 전 사무직원을 대상으로 연봉제를 실시중인 한 대기업 인사담당 간부는 [연봉제는 업무평가 결과에 따라 사원 개인의

이해득실이 크게 달라진다]며 [연봉제가 일반화한 선진국에서는 인사가 최고급 업무에 속하고, 인사담당직원도 최고 전문인력인 경우가 많다]고 말했다. <김경화 기자>

4. 메리트는 사라지고 노동강도만 세졌다

한겨레21 1998년 08월 06일 제219호

재벌그룹 계열사인 한 시스템통합(SI)업체에서 프로그래머로 3년째 근무하고 있는 박영수(30가명)씨는 “연봉제는 직원들을 서로 흩어놓고 최대한 쥐어짜는 노무관리제도”라고 잘라 말했다. 입사 전만 해도 능력이나 업적에 따라 메리트를 준다니 좋게만 생각했는데, 지금 생각해보니 속았다는 생각이 든다는 것이다.

그가 근무하는 회사는 몇 년 전부터 미국형에 거의 가까운 연봉제를 도입하고 있다. 호봉승급은 없고, 해마다 수십개 항목의 평가서를 놓고 자신이 먼저 점수를 매긴 뒤 팀장과 협상을 벌여 연봉을 결정하는 식이다. 물론 ‘한국형’이 가미된 부분도 없지는 않다. 연봉을 삭감하지는 않고, 해마다 물가상승 등을 감안해 최저인상률이 정해진다. 지난 3월에 실시된 연봉협상에서 올해 최저인상률이 3%를 조금 넘는 정도였다.

그의 연봉은 제조업체 계열사에 근무하는 비슷한 경력자에 비해서는 조금 많은 편이다. 하지만 하루 평균 11시간 가량 일하는 노동강도에 비하면 결코 많은 편이 아니라고 그는 생각한다. 납품기일이 다가오면 며칠씩 밤을 새우는 일도 흔하다. 게다가 하나의 프로젝트가 끝날 때마다 보이지 않게 평가가 뒤따르기 때문에 한시도 긴장을 늦출 수 없다.

그런 임금제도의 효과인지 회사는 몇 년째 흑자를 내고 있다. 올해 상반기에도 흑자를 냈다. 하지만 능력이나 업적에 따라 메리트가 주어진다는 생각은 그다지 들지 않는다. 프로젝트가 끝나면 사람에 따라 특별상여금을 주는 경우가 있지만, 아주 드문 일이라는 것을 그는 최근에 알았다.

“팀장을 제외하고는 누가 얼마를 받는지 정확히 아는 사람이 없습니다. 연봉협상에서 임금이 적으면 대개 내가 능력이 없어서 그런가보다 하고 생각할 뿐이죠. 회사쪽이 전반적으로 연봉을 낮게 책정하는지 어떤지는 전혀 알 수 없어요.”

진급 문턱에 있는 사원들 가운데는 연봉협상과정에서 더러 팀장과 마찰을 빚는 경우도 있지만 결국은 팀장의 결정에 승복한다. 그는 “가장 큰 고민거리는 내가 회사쪽에 얼마를 요구해야 하는지 판단할 기준이 전혀 없다는 것”이라고 말했다.

이 회사에서는 노사간의 갈등이 거의 없다고 해도 지나친 말은 아니다. 회사쪽이 일방적으로 칼자루를 쥐고 있기 때문이다. 연봉이 성에 안 차면 회사를 떠나면 되지 않느냐는 식이다. 얼마 전 회사쪽에서 대기발령에 대한 규정을 새로 만들어 서명을 요구했을 때도 모두가 당연하다는 듯 서명했다. “노동조합도 없지만, 도대체 누가 만들 엄두나 낼 수 있겠어요?”

5. 연봉제, 봉급쟁이 주름만 늘었다

한겨레21 진단

인건비 절감 효과 커 급속 확산... 노동자 '임금삭감과 구조조정 위한 포석' 우려 높아

(사진/연봉제 도입에 성공했다는 평가를 받고 있는 두산그룹. 고과에 보탬이 되는 일에만 열중하는 등의 부작용에 대한 우려도 들린다.)

“좋은 시절 다 끝났어...” 최근 김우중 대우 회장이 전 계열사에 연봉제 도입을 검토하라고 지시하자 그룹 계열사의 한 차장이 내뱉은 말이다. 입사동기들에 비해 승진이 조금 빨랐던 그는 자신의 능력이 결코 동료들에게 뒤쳐지지 않는다고 자부하면서도 연봉제에 대해서는 아직 부정적이다. 어쩌면 동기들보다 더 많은 임금을 받고 승진이 더욱 빨라질지 모른다는 생각이 들 때도 있다. 하지만 그런 기대보다는 스트레스가 지금보다 훨씬 늘어날 것이라는 우려가 더 많다. 그러면서도 그는 “어차피 연봉제는 이제 대세 아니냐?”고 반문했다.

100대기업 가운데 38개사 이미 실시

90년대 초까지만 해도 연봉제는 ‘장유유서’의 가치관이 팽배한 한국사회에는 결코 맞지 않을 것이라는 평가가 많았다. 그러나 연봉제는 구제금융 한파를 맞아 빠른 속도로 확산되고 있다. 지난 94년 두산그룹이 30대 그룹 가운데 처음으로 과장급 이상 관리직을 대상으로 연봉제를 실시한 이후 30대 그룹에서만 현재까지 한화·두산·효성·삼성·거평 등 23개 그룹이 일부 또는 전 계열사에 연봉제를 도입했다. 월간 <현대경영>의 조사에 따르면, 지난 5월 말 현재 국내 100대 대기업 가운데 38개사가 이미 연봉제를 실시하고 있으며, 올해 안으로 연봉제를 실시하겠다는 기업도 16개사에 이른다. 계획대로라면 오는 2000년 말까지 연봉제를 도입하는 회사는 71개사에 이를 전망이다.

(사진/대우증권의 영업직 사원들. 증권맨들 사이에도 역대연봉자가 늘고 있다.)

연봉제라고는 하지만 아직까지는 적용대상이 매우 제한돼 있다. 연봉제를 도입한 38개사 중 전 직원에게 연봉제를 적용하는 기업은 효성T&C(대졸 이상) 동국제강 동부제강 동부건설 4개사에 불과하다. 과부장급 이상을 대상으로 연봉제를 적용하는 기업이 24개사로 가장 많고, 임원급 이상 적용이 6개사, 대리급 이상 적용이 1개 회사다. 3개 회사는 일부 직능에만 도입했다.

연봉 책정방식도 능력과 실적만으로 연봉을 정하는 미국형 순수 연봉제와는 달리, 호봉승급과 직급상승을 함께 고려한 이른바 ‘한국형 연봉제’가 일반적이다. 두산그룹의 경우 호봉은 적용하지 않지만 과장, 차장, 부장으로 직급이 올라갈수록 일정액을 더해준다. 효성그룹은 전체 35호봉으로 이뤄진 연공급을 매년 1호봉씩 올려주면서 성과급과 직무급을 더하는 방식이다. 한국투자신탁처럼 일반직은 300~500%, 영업직은 200~600%, 운용부문은 100~1000%까지 직무에 따라 성과급의 상하폭을 달리 하는 방식도 등장했다.

하지만 현재의 연봉제 체제로도 직급간 임금역전현상은 조만간 가시화할 전망이다. 지난 4월 연봉제를 도입한 삼성전자는 입사연도가 같은 과장급의 경우 개인별로 500만원 가량 연봉차이가 난다. 효성그룹은 인사고과를 5등급으로 분류한 뒤 위아래로 최고 20.8%까지 인상하거나 감봉하는 방식이어서, 부장급이라면 1400만원까지 연봉차가 생긴다. 이들 회사의 경우는 실적을 계속 누적하지 않고 그해 실적만을 평가하는 방식이어서 연봉차가 갈수록 벌어지지 않는다. 하지만 4년째 연봉제를 적용하고 있는 두산그룹에서는 지난해의 연봉액을 기준으로 연봉을 책정하기 때문에 이미 일부 과장보다 연봉이 적은 차장도 생겨났다.

경총 ‘연공임금제도 폐지’ 강조

기업들이 연봉제를 도입하는 주된 이유는 능력에 따른 임금체제를 확립해 생산성을 높이기 위한 것이다. 한국경영자총협회 부설 노동경제연구원의 양병무 부원장은 “연봉제 도입의 가장 큰 의의는 사원들이 열심히 일할 동기를 부여하는 것”이라며 “젊더라도 유능한 인재가 필요한 정보화사회에서는 연공서열로는 안 된다”고 말한다. 능력도 부족하고 열심히 일하지도 않으면서, 조직에 발 딛고 있다는 이유만으로 고임금에 ‘무임승차’ 하는 것을 막아야 생산성이 올라간다는 것이다. 그는 “발빠른 구조조정에 성공한 두산그룹이나, 알짜배기인 라이신 사업부문을 매각하는 과감한 결정을 내린 대상 그룹은 모두 일찌감치 연봉제를 도입했기 때문에 책임 있는 결정이 가능했던 것”이라고 평가했다.

물론 기업들로서는 당장 인건비를 절감할 수 있고 장기적으로 고용조정을 원활히 할 수 있다는 계산도 크게 작용한다. 경총은 올 초 회원사에 제시한 ‘임금조정 기본방향’에서 인건비 감축전략으로 ‘총액인건비제 도입’과 ‘연공임금제도 폐지’를 강조했다. 또 기업을 신설하거나 인수합병할 때 연봉제나 직능급제 도입을 적극 검토하도록 당부했다. 실제로 고합그룹의 경우 올해 초 임원들에게 연봉제를 도입하면서 20%를 삭감했고, 새한중금은 실질임금을 10% 줄인다는 전제 아래 연봉제 도입을 검토했다. 회사의 인사담당자는 “연봉제로 인한 생산성 향상 등을 감안하면 20~30%의 인건비 절감 효과를 보고 있다”고 말했다.

하지만 연봉제에 대한 노동자들의 태도는, 비록 긍정하는 쪽으로 점차 바뀌고 있다고는 하지만 아직은 부정적이다. 지난 3월 대림산업이 사원 1천여명을 대상으로 조사한 결과, 연봉제를 “적극 권장한다”는 찬성론은 38.1%에 그쳤고, “시기상조”라는 응답이 57%를 차

지했다. 경총이 지난 3~6월 사이 312명의 노동자를 대상으로 실시한 조사에서는 ‘매우 찬성한다’는 대답이 5.8%, 찬성한다는 응답이 72.5%로 나타났지만, 이는 조사대상이 연봉제 도입 연수교육에 참가한 기업 노무인사담당자들이었던만큼 일반화하기는 힘들다.

노동자들이 연봉제를 떨떠름하게 바라보는 중요한 이유는 공정성에 대한 우려 때문이다. 대림산업의 설문조사에서도 연봉제 도입에 가장 큰 걸림돌이 무엇인가라는 질문에 응답자의 절반에 가까운 48.3%가 ‘객관적인 평가시스템의 부재’를 꼽았다. 그 다음으로 ‘뿌리 깊은 연공서열 의식’(22.7%) ‘조직공동체 의식저하’(19.9%) 등이 거론됐다. 이미 연봉제를 적용하고 있는 효성물산의 한 직원은 “도대체 기준이 뭘지 아직 잘 모르겠다”고 말했다. 아직도 인맥이 횡행하는 우리나라 기업 풍토 때문에 회사원들 사이에서는 “연봉제라도 줄을 잘 서야 한다”는 푸념도 자주 나온다.

노동자들은 직급간 임금역전현상에 대해서도 ‘퇴출’의 위기의식을 강하게 느낀다. 경총의 조사에서 응답자의 절반 이상(55.1%)이 “인사고과 성적이 나쁘더라도 연봉의 기본베이스는 유지해야 한다”고 대답해 “업무능력이 떨어지는 사람에 대해 연봉을 삭감하는 것에 찬성한다(65.2%)”는 응답과 모순되는 태도를 보였다.

노동자와 협의 통한 제도 보완 서둘러야

기업들이 연봉제를 노사간 이익을 생각해서라기보다는 단지 임금 삭감과 자연스런 고용조정의 수단으로만 생각하는 것 아니냐는 시각도 팽배하다. 실제로 한 보험회사는 기존 직원들은 그대로 두고 신설 지점에 채용한 영업소장들에게만 연봉제를 적용했다가 노조의 반발로 결국 철회하기도 했다.

하지만 연봉제 도입의 성패를 판단하기에는 아직 이르다는 게 대

체적인 시각이다. 연봉제의 성패는 기업의 생산성이 올라가 노동자나 회사 모두에게 결과적으로 도움이 되는 상황이 장기적으로 지속되느냐에 달려 있기 때문이다. 삼성그룹 계열사의 한 과장은 “어차피 현재로선 연봉이 많이 인상되는 사람은 연봉제를 좋게 생각하고, 삭감된 사람은 나쁘다고 하지 않겠느냐”고 말했다. 연봉제 도입이 성공적이었다는 평가를 받고 있는 두산그룹의 한 간부도 “자기가 속한 팀의 이익만 생각하거나, 당장 자신의 고과에 보탬이 되는 일에만 열을 올리는 사례가 많다”고 털어놓았다.

노동경제연구원 양범무 부원장은 “한국사회에서 연봉제는 아직 과도기일 수밖에 없다”면서 “기업이 일방적으로 연봉제를 도입할 경우 오히려 더 큰 부작용이 생길 수 있다”고 지적한다. 도입과정에서부터 노동자들과 협의해 공정한 평가기준을 만들고, 일정기간동안 치밀한 준비과정을 거치는 것은 물론, 기업특성에 맞는 제도를 정착시키기 위해 끊임없는 수정과정을 계속해야 한다는 것이다.

(정남구 기자)

6. [25개 연봉제기업 설문] "동기라도 최고 2천만 원 차이"

동아일보 1999.8.24

과장급의 연봉차가 최고 1200만원에 달하는 기업도 있다.

같은 직급간 연봉격차가 커지는 것은 기업들이 인사고과를 연봉산정에 반영하고 있기 때문.

Q사의 경우에는 상사의 평가 외에도 동료와 부하직원의 평가까지 다음해 연봉에 반영하는 연봉시스템을 설계해 같은 직급간에도 평균 200만원의 연봉 차이가 나고 있다.

또 조사기업의 80%는 부하직원의 연봉이 상사의 연봉보다 많은 연봉역전 현상도 발생했다고 응답했으며 64%는 업무능력이 떨어지는 직원의 연봉을 삭감하고 있다고 답했다. 하지만 삭감한 연봉을 ‘일 잘하는 직원’에게 얹어주기 때문에 임금 절감효과를 거둔 기업은 12%에 불과했다.

이처럼 인사고과를 다음해 연봉산정에 반영하면서 업무 효율은 많이 높아진 것으로 나타났다.

연봉제 도입후 회사 직원들의 태도나 직장 분위기에 변화가 있었다고 응답한 기업은 76%이었으며 동기부여나 생산성 향상 측면에 성과가 있었다고 밝힌 기업은 72%이었다.

C기업 인사담당자는 “연봉제 실시후 자신의 분야에서 남에게 뒤지지 않으려는 분위기가 확산된 것은 사실”이라며 “연봉제가 업무 효율을 높이는 데 기여하는 것으로 분석된다”고 말했다.

그러나 68%의 기업은 연봉제가 직원간 위화감을 조성, 시너지 효과를 저해하는 부작용이 있어 시스템을 바꾸거나 연봉제 운영 자체를 재검토하고 있다고 응답했다.

〈박정훈기자〉 sunshade@donga.com

7. 연봉제, 영업팀 『종지요』 지원팀 『글쎄요』

동아일보 1998년 12월 27일 (日)

《프로야구단을 찾는 기업 인사담당자들이 늘어난 것은 지난해 하반기, IMF체제 시작 바로 전부터. 연봉제의 도입을 앞두고 16년 연봉제의 역사를 자랑하는 프로야구단으로부터 ‘한수’ 배우기 위해

서였다. OB베어스 경영관리팀 이운호과장. “최근 1년 간 10여 개 업체에서 자문을 구해왔다. 그러나 큰 도움은 받지 못하고 발길을 돌렸다.” 대기업 계열사로 지난해 11월 연봉제를 도입한 A사를 중심으로 연봉제의 현단계를 점검해 본다.》

▼ 좋다

영업팀 문대리(32). 예년 같으면 승급에 따라 임금 인상폭이 2.3%에 그쳤겠지만 내년 연봉은 15% 인상됐다. “만족한다. 하지만 인상폭상한선 15%만 없었어도 50%이상 더 받을 수 있었는데…”

▼ 싫다

총무팀 박대리(31)는 새해에는 연봉이 10% 깎이게 됐다. “열심히 했다. 그러나 업무의 특성상 실적이 눈에 띄지 않았고 상사와 관계가 불편해 불이익을 받은 것 같다. 심각하게 장래를 고민중이다.”

▼ 희생번트는 있다

프로야구 주전선수라면 박대리와 같은 일로 ‘억울’해질 구석이 없다. 선수출신의 전문기록원이 관중석에 앉아 선수의 일거수 일투족을 모두 수치화하기 때문. 3루수 김△△. 1회초 안타(+5점), 도루 성공(+5점), 2회말 호수비(+10점), 3회초 희생타 1타점(+5), 3회말 수비에러(-10), 7회초 역전 투런 홈런(+30)… 구단에 따라 차이는 있지만 선수의 고과는 90%이상 객관적 ‘숫자’가 결정하고 평가항목은 1백70여개에 이른다.

▼ 희생번트는 없다

최근 영업팀에서 기획팀으로 옮긴 윤대리(32)는 입사동기인 후임자에게 업무 인계를 ‘대충’ 하고 자신의 노하우는 철저하게 감췄다. “연봉제 사화다. 스스로 노하우를 쌓아야 하는 게 아닌가? 내가 희생타를 쳐도 칭찬은 흠을 밝힌 사람의 몫이다.”

▼ 인사팀의 고민

인사과 이과장. “연봉제 도입 초기에 조직력과 사원들간의 정보교류량이 급격히 떨어지는 등 부작용이 나타났으며 1년이 지난 지금은 IMF체제 탓도 있겠지만 회사의 경영상태도 크게 좋아지지 않았다.” 연봉제 도입 후 만연한 개인주의, 객관적 평가기준이 없는데서 오는 불안감이 가장 큰 원인이라는 게 이과장의 분석. “회사가 잘돼야 순이익이 오르고, 개인의 몫도 많아지는 게 연봉제의 원리인데 단번에 이 시스템에 익숙해지기가 쉽지 않다. 평가기준이 모호한 일부 지원부서에서는 오히려 의욕이 떨어지는 모습도 보였다.”

반대로 평가기준이 뚜렷한 영업부문의 일부 사원들은 문대리와 같이 오히려 연봉제의 확대실시를 주장하는 등 부서간의 분위기가 크게 엇갈리고 있다.

▼ 팀장의 역할

연봉제 도입 후에도 고과기준은 크게 달라진 게 없다. 다만 팀장과 상의해 정한 목표를 얼마나 달성했느냐로 평가하는 고과제도가 도입됐고, 팀워크의 저하를 우려해 △성실성 △자기계발노력 △조직순응도 등 ‘구시대적’ 항목의 비중이 오히려 커졌다. 그러나 목표자체를 스스로 정하기 때문에 논란의 여지가 있고 나머지 항목도 팀장의 주관적 평가에 의존하기 때문에 결국은 개인의 능력이 아닌 팀장의 리더십에 따라 모든 게 달라질 수도 있다.

▼ 후보들의 외침

프로야구에 버금가는 객관적 평가기준 마련이 직장 연봉제의 관건으로 남아있지만 오히려 회사원이 부러운 프로선수도 있다. 바로 ‘언제든 기회만 오면...’, 감독이 자기 이름을 부르는 날만 기다리며 셀러리맨보다 훨씬 적은 급여를 감수하는 2군 선수들. 이들은 모두가 ‘주전’인 직장이 부럽다.

▼ $1 + 1 = 3$

신한종합연구소 사회경제팀의 박영배팀장. “연봉제는 결국 경영자와 실력 있는 사원이 이득을 보는 제도다. 문제는 똑 같은 케이크를 어떻게 나눠 먹느냐인데 연봉제 초기에는 대부분이 조금이라도 큰 조각을 차지하는 데 집착할 뿐 큰 케이크를 만드는 데는 관심이 없을 수도 있다. 개개인이 뛰어나면 자연스럽게 케이크가 커지면서 ‘ $1 + 1 = 2$ ’가 된다. 그러나 연공서열제 시절의 팀워크까지 살아나면 ‘ $1 + 1 = 3$ ’이 될 수도 있다. 프로야구 연봉제의 훌륭한 점은 개인기뿐 아니라 팀워크도 수치화해 평가할 수 있다는 점이다.”

〈나성엽기자〉 newsda@donga.com

8. 월급쟁이도 등급이 있다: 연봉제·스톡옵션 등 임금체계 유연화 추세… 일반 사원들도 동일직급 격차 갈수록 확대

한겨레21 2000년 01월 27일 제293호

(사진/연봉제가 대세로 자리잡는 가운데 일반 사원들도 회사쪽과 일대일 계약을 맺어야 한다)

요즘은 봉급쟁이라고 다같은 봉급쟁이가 아니다. 같은 연차, 같은 직위라도 받는 월급이 다르다. 과장이 차장 월급을 받는가 하면, 부장이 이사 월급을 받기도 한다. 임금체계가 연봉제, 스톡옵션 등 능력과 성과 위주로 바뀌면서 벌어지는 현상이다. 경기 양극화가 심화되면서 업종별로 임금 격차가 나는 것은 물론이고 이제는 기업내에서도 부익부 빈익빈 현상이 나타나고 있는 것이다.

100인 이상 사업체 647곳 연봉제 도입

우리나라의 기존 임금체계는 연공서열 위주였다. 연령과 근속연수가 늘면 월급이 불어나는 구조였다. 특별한 능력과 성과가 없어도 호봉이 올라갈수록 월급을 많이 받았다. 이런 연공급은 외환위기 직전까지 대부분의 기업들이 채택해왔다.

그러나 외환위기 이후 이런 연공급은 연봉제로 급격하게 바뀌었다. 노동부 자료에 따르면 99년 노동자 100인 이상 사업체 중 연봉제를 도입한 곳은 모두 649개에 이른 것으로 나타났다. 이는 96년 94곳, 97년 205곳에 견주어 크게 늘어난 숫자다. 삼성 현대 등 대부분의 대기업들은 과장급 이상을 대상으로 연봉제를 실시하고 있으며 일부 대기업들은 최근 일반 사원급까지 확대하고 있는 추세다. 연봉제는 이제 임금체계 중 대세로 자리를 잡고 있다.

연봉제는 능력과 성과에 따라 임금을 지급하는 능력급이다. 물론 철저하게 성과 위주인 미국식 연봉제와는 달리 기본급과 성과급을 합한 한국식 연봉제이긴 하지만, 연봉제 실시로 같은 직급이라도 20~40%까지 연봉 차이가 난다. 94년 국내 최초로 연봉제를 도입한 두산그룹의 경우에는 일부 우수한 과장과 그렇지 못한 차장간에 연봉 역전현상도 나타나고 있다고 한다. 두산의 한 관계자는 “과장급 중 우수한 그룹들은 평균적으로 차장 월급을 받고 있으며, 최우수 과장과 최하위 차장을 비교하면 연봉이 역전된 경우도 있다”고 말했다.

한국경영자총협회 부설 노동경제연구원이 99년 9월 연봉제 실시 기업 25개사를 대상으로 실시한 조사에 따르면 직급간 최고연봉과 최저연봉 격차가 상당히 벌어지고 있는 것으로 나타났다. 개별기업간 차이가 있으나 과장 1년차의 경우 평균 447만원, 부장 1년차의

경우 688만원이 차이 나는 것으로 조사됐다. 부장급의 경우 많게는 2천만 원까지 차이 나는 기업도 나왔다.

일부 기업에서는 몸값이 비싼 역대 연봉자들도 속출하고 있다. 효성그룹 계열 동양염공 이세연 상무는 지난해 만성 적자를 기록하던 회사를 흑자로 돌려놓은 공로로 1억원을 특별보너스로 받았다. 증권사에서는 비밀비재하다. 스카우트 대상이 되는 애널리스트나 펀드매니저들은 1억 이상을 받고 회사를 옮기고 있다. LG증권과 현대증권은 100명 이상의 직원들이 1억원 이상 연봉을 받는 것으로 알려져 있다.

일반 사원도 능력에 따라 스톡옵션 받아

(사진/노동자의 단결권을 확보하기 힘든 연봉제에 대한 불만이 다양하게 표출되고 있다)

연봉제가 외환위기 직후부터 확산되기 시작한 반면 스톡옵션은 99년 하반기부터 각광을 받기 시작했다. 스톡(STOCK)은 기업의 주식을, 옵션(OPTION)은 특정가격에 그 주식을 살 수 있는 권리를 말한다. 스톡옵션은 특정 개인에게 미래 일정기간에 그 기업의 주식을 정한 가격에 살 수 있는 권리를 주는 것이다. 이것을 가진 사람은 주식을 시가보다 싸게 사게 마련이고 이를 통해 큰 차익을 보게 된다. 이 제도는 유능한 인재를 확보하는 데 효력을 발휘하고 있다. 스톡옵션 제도는 능력급 제도의 확산을 좀더 빠르게 하는 역할을 하고 있다.

이 제도는 애초 벤처기업들에서 설립 초기의 열악한 임금이나 복지후생을 만회하고 우수 인재를 붙잡는 차원에서 도입을 시작했으나, 최근에는 대기업에서도 경쟁적으로 도입하고 있다. 삼성은 4대

그룹 중 처음으로 올 초에 상장계열사부터 스톡옵션을 도입한다. 경영혁신에 기여한 최고경영자 뿐만 아니라 일반 사원도 대상에 포함될 예정이다. 현대도 1분기중 전 계열사에 스톡옵션을 도입한다. 계열사 중 현대전자는 임직원의 7%에 해당하는 1500명에게 800만주의 스톡옵션을 주기로 했다. LG전자도 올해부터 국내외 우수 연구개발인력을 채용할 때 스톡옵션을 부여한다. 두산도 임원급을 대상으로 이 제도를 도입했으며 SK, 한화 등도 도입을 검토 중에 있다. 이미 이 제도를 도입한 기업으로는 삼보컴퓨터 동아건설 동화약품 한국컴퓨터 데이콤 등이다. 대기업들이 이렇게 갑자기 스톡옵션을 도입하기로 한 것은 임직원에게 동기부여를 하겠다는 차원도 있지만, 우수 인력들이 벤처기업으로 이동하는 것을 막기 위한 교육책 성격이 짙다.

금융권은 대기업보다 먼저 이 제도를 도입했다. 주택은행은 김정태 행장을 비롯 모두 9명에게, 하나은행은 김승유 행장을 포함한 27명의 임직원에게 스톡옵션을 이미 부여했다. 국민은행은 올해 임원과 1급 부장을 상대로 스톡옵션을 주며 일반 직원에게도 성과급 대신 주식을 부여하는 방안을 검토중이다. 한미은행은 3급 이상 직원에게, 외환은행은 임원에게 스톡옵션을 줄 계획이다. 현재 스톡옵션을 시행중인 상장회사는 모두 54개사이며, 코스닥등록업체로는 35개가 이 제도를 도입했다.

연봉제와 스톡옵션은 동기부여나 생산성 향상에 도움을 주는 긍정적인 효과가 있기도 하지만 직장내 위화감 조성, 팀워크 저해 등 문제점도 노출시키고 있다. 두산 인재개발팀 김명우 차장은 “연봉제 도입 이후 팀원간 경쟁이 몰라보게 치열해졌다”고 말했으며, 삼성의 한 과장은 “전에는 업무를 동료나 후배에게 넘겨주기도 했지만 이제는 경쟁상대라는 생각이 들어서인지 자기일 확보가 우선”이라고 말했다. 고과를 잘 받지 못한 사람들은 평가의 공정성 문제를 제기

하면서 불만을 표출하는 것도 연봉제 도입 이후 나타난 현상이다.

이들 제도는 노동자들에게는 ‘양날의 칼’ 같은 존재이기도 하다. 연봉제는 기본적으로 능력이나 성과를 평가해 이를 임금에 반영하는 것이 핵심인데, 이 평가의 주체가 사용자인 관계로 사용자의 뜻에 따라 노동자 개인의 임금이 차별화 된다. 그 결과 개별 노동자들은 연봉제를 고리로 회사쪽의 노무관리에 종속하게 된다. 또 연봉제는 사용자와 노동자간에 일대일로 임금계약을 한다. 노동자가 사용자와 일대일로 계약을 맺으면 결과는 노동자에게 불리할 게 뻔하다. 여기에 항의하기도 힘들다. 현재 시행되는 연봉제가 말로는 ‘계약’을 맺는다고 하지만 실제로는 일방적인 ‘통보’나 다름없다. 회사가 고과자료를 토대로 연봉등급을 맺어 통보를 하게 되는데, 여기에 이의를 제기할 수 있는 배포 있는 사람이 몇 사람이나 되겠느냐는 게 직장인들의 얘기다. 민주노총 주진우 정책부장은 “노동자들이 노조로 단결하고 노동법이 단결권을 보장하는 것은 노동자 개인으로는 사용자와의 관계에서 절대적으로 불리하기 때문”이라며 “개별 임금계약은 노조의 무력화를 넘어 노동자의 기본적 인권보장을 불가능하게 한다”고 말했다.

연봉은 계약이 아니라 통보...스톡옵션은 휴짓조각 될 수도

한 정부출연 연구소의 사례는 이를 잘 보여준다. 93년 연봉제를 도입한 이 연구소는 평가지표의 객관성에 대한 불만 등으로 직원들간에 불신이 싹트기 시작했다. 특히 연구소쪽이 조합에 가입하지 않은 연구원보다는 조합원으로 가입한 연구원의 연구결과에 엄격한 평가갯대를 대기 시작하면서 불신은 극에 달했고, 여기에 능동적으로 대처하지 못한 노조는 96년에 조합원들의 조직탈퇴로 활동을 정지하기에 이르렀다.

스톡옵션은 이제 도입 초기단계여서 부작용이 현실적으로 나타나고 있지는 않다. 그러나 스톡옵션은 주로 경영진에게 부여되는 만큼 경영진과 노동자간에 임금격차를 심화시키고 있다. 이는 미국에서는 이미 나타난 현상이다. 미국 노동계 자료에 따르면 미국의 최고경영자들은 스톡옵션으로 일반 노동자의 평균임금보다 419배나 많은 엄청난 소득을 올린 것으로 나타났다. 80년대의 42배 수준이었던 격차가 더 크게 벌어진 것이다. 일반직원에게도 스톡옵션이 부여되기는 하지만 경영진에 비해 그 양이 크게 적기 때문에 이런 현상이 빚어졌다.

또 스톡옵션은 최소 3년 뒤에 이를 행사할 수 있는 조건이 달려 있기 때문에 미래 주가의 향방에 희비가 엇갈릴 수밖에 없다. 국내 유명 인터넷업체의 한 직원은 “스톡옵션 1천주를 받았지만 인터넷 사업 환경이 너무 불확실해 어떻게 될지 모른다”며 “주가의 변화는 물론이고 3년 뒤에 내가 이 회사에 있을지도 모르는 것 아니냐”고 말했다. 서울증권 강찬수 사장은 좋은 예를 제공하고 있다. 강 사장은 99년 5월 주총에서 70만1천주를 스톡옵션으로 살 수 있는 권리를 받았다. 행사가격은 주당 1만4838원이다. 그러나 변수가 벌써 생겼다. 99년 한때 1만9천 원까지 갔던 서울증권 주가는 올 1월14일 현재 7400원으로까지 떨어진 상태다. 만일 3년 뒤에도 이 가격이 그대로 유지된다면 강 사장은 스톡옵션의 혜택을 전혀 누릴 수 없게 된다.

(박종생 기자 parkjs@hani.co.kr)

[저자약력]

• 김 성 희

【주요경력】

- 고려대학교 경제학과 학사, 석사, 박사
- 현 참여사회연구소 연구위원, 상지대학교 겸임교수
금융산업노조 주택지부 노동경제연구소장
- 전 한국노총 중앙연구원 연구조정실장

【주요연구논문】

- 『노동시간단축의 새로운 쟁점과 적용모델 연구』, 2001,
한국노총 중앙연구원
- 『금융산업의 주5일제 구현방안과 실천과제』, 2001,
한국노총 중앙연구원
- 「유연화모델인가, 노동시간단축인가」, 김균·이병천 편 『한국경제 재생
의 길은 있는가』, 2002, 당대
- 「노동시간단축, 미래를 위한 선택」, 이주희 편 『21세기 한국노동운동의
현실과 전망』, 2002, 한올아카데미

• 원 인 성

【주요경력】

- 연세대학교 경영학과 학사, 석사, 박사
- 현 김포대학 경영정보학과 교수
한국기술신용보증기금(KOTEC) 기술자문위원
- 전 연세대학교 강사, 한국노동연구원 초빙연구원

【주요연구논문】

- "일본적 생산방식의 국내 도입 및 활용 현황 그리고 그 정착의 가능성
과 한계," 서울노동정책연구소 편, 『일본적 생산 방식과 작업장체제』,
1995, 새길
- "국내기업에서의 팀제 활용 현황과 그 효과에 관한 연구," 『인사관리
연구』 제19집 1995.
- "국내 대형소매유통업체에서의 비정규직 고용의 결정요인에 관한 연구",
『경영정보연구』, 대한경영정보학회, 제7호, 2001.
- "국내 정보처리기업의 비정규직 고용의 결정요인에 관한 연구", 『산업
경제연구』, 제15권 제1호, 2002.
- "중업원 경영참여와 집단성과급, 그리고 경영성과에 관한 연구", 『산업
경제연구』, 제16권 제1호, 2003

연구총서·2002 - 15

성과주의 인사관리제도와 노동조합 대응방안

- K은행의 사례를 중심으로 -

2002년 12월 21일	인쇄
2002년 12월 31일	발행
발행인	이남순
발행처	한국노동조합총연맹
주소	서울시 용산구 청암동 168-24 (代) 02-715-0898
등록	81. 8. 21 (13-31호)
인쇄	(주)성문티디피 (代) 02-2268-0520

가격 : 7,000원