

2002. 9. 11(水)

第9回 韓經研 포럼

KOREA ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE FORUM

■ 주제·연사 : 성과주의 인적자원 관리의 허와실
(안주엽 한국노동연구원 동향분석실장)



성과주의 인적자원관리

정착을 위한 방향

2002년 9월 11일

안 주 엽

한국노동연구원

성과주의 인적자원관리란?

보상, 동기부여, 성과 향상 사이의 선순환 효과를 목적으로 하는 인적자원관리 방식

- 이론적 근거

조직행동론의 동기부여이론(motivation theory)

경제학의 대리인 이론 (agent theory)

- 기본원리

보상체계는 경영층이 조직구성원에게 기대하는 행동에 대한 메시지를 전달하는 채널

1. 기업에서 성과에 따라 개인 혹은 집단의 보상을 결정
2. 조직구성원의 의욕, 몰입, 조직의 성과 제고
3. 조직 성과 제고에 따라 높은 보상, 동기부여의 강화

새로운 인적자원관리의 대두

21세기 한국기업의 인적자원관리 7대 패러다임

1. 내부노동시장에서 외부노동시장으로
2. 집단 연공 중심에서 개인 성과 중심으로
3. 사람 중심에서 일 중심으로
4. 인사부서 중심에서 현장관리자 중심으로
5. 국내 중심에서 국제 중심으로
6. 수직 구조에서 수평 구조로
7. 표준형 인재 중심에서 전문형 인재 중심으로

한국노동연구원, '21세기 한국기업의 인적자원관리 모색' 을 위한 연구회

내부노동시장에서 외부노동시장으로

수요	노동시장	공급
외부노동시장	기업	근로자
<ul style="list-style-type: none">- 근로자들이 기업간 이동하며 경력개발- 직무의 표준화, 직무중심의 인력수급, 수시채용- 자유로운 해고와 이직- 근로자의 조직몰입도나 애착은 낮은 편		

내부노동시장	조직내 직무 또는 일자리	내부의 구성원
<ul style="list-style-type: none">- 배치전환과 승진 등을 통한 인력이동- 조직 내 직무 변경을 통한 경력개발- 근로자 조직몰입도 높은 편		

변화의 바람

- 근로기준법 상 해고 허용
- 유연치 못한 인력관리 구조
- 고정인건비 상승으로 인한 경영효율성

집단 연공에서 개인 성과 중심으로

연공주의

- 학력과 근속을 핵심으로 하는 인사관리 관행
- 구성원들 간의 팀워크나 인화단결 중시
- 인적자원관리의 유연성 결여

집단주의

- 정기채용 및 입사동기, 유대관계와 압력단체
- 잘 되면 팀워크(“같이죽고같이사는”) 발휘
- 개인의 능력과 성과를 따르는 능력주의의 핵심요소인 구성원 간의 차별화를 거부, 균등주의 논리
- 동기부여 메커니즘의 구축을 결여

개인중심

- 성과급제도와 능력에 의한 승진 등 개인주의
- 다양한 욕구구조와 가치관
- 기업논리(이익사회)와 동기부여(욕구충족)메카니즘의 부합

사람 중심에서 일 중심으로

인적자원관리의 핵심은 적재적소

- 직무가 요구하는 요건을 충족하는 사람이 그 직무를 수행
- 사람 중심 또는 일 중심?

사람 중심

- 신분/일반능력을 근간으로 한 직급체계와 인사관리
- 근속년수가 임금 승진결정의 최우선요소
- 선사람 후직무: 우수한 인적자원 확보, 적절한 직무 부여

일 중심

- 직무가 가진 상대적 가치에 근거한 직무등급체계
- 직무분석: 직무의 내용과 직무수행자의 능력, 경험, 자격
- 직무평가: 조직을 구성하는 직무들의 상대적 가치를 결정
- 선직무 후사람

인사부서에서 현장관리자 중심으로

인적자원관리는 현장관리자의 업무영역

- 관리자의 구분은 ‘관리하여야 할 부하가 있는냐’의 여부
- 인사고과와 인재육성

인사부서 중심

- 인사권의 지나친 강조
- 조직의 확대 및 직무내용의 다양화에 따른 한계
- 현장관리자에게 인적자원관리기능의 부여가 효율성 확보

인사부서의 역할

- 최고경영자를 위한 전략스텝 역할
- 현장관리자의 인적자원관리를 지원하는 자문역할
- 인적자원관리를 위해 필요한 일반관리역할

수직적 구조에서 수평적 구조로

조직의 효율성을 높이기 위한 조직의 슬림화

- 인적자원관리의 3대 요소의 종합적 시각에서의 접근
조직관리 -> 인사관리와 노사관계관리
조직구조
조직행동
- 전통적 수직적인 인간관계 선호: 장유유서, 나이, 근속
'냉수에도 위 아래가 있다?'
- 보다 유연한 조직구조
- 조직구조의 수평화 및 결재단계의 단순화
- 정확한 조직내 커뮤니케이션
권한과 책임의 현장관리자에게 대폭 위임
- 외부환경의 변화에 신속히 대응, 조직효율성 제고
- 직급체계의 단순화로 능력과 성과를 기준으로 한 임금관리

표준형에서 전문형 인재 중심으로

Seller's Market

- 사회전반적으로 공급자가 주도
- 단순한 제품 생산
- 조직충성심으로 윗사람을 잘 모시고 성실하게 일하는 사람

Buyer's Market

- 소비자가 선택권을 가지는 다양한 제품을 생산
- 제품수준의 제고로 다양한 기술과 능력을 가진 숙련노동력
- 직무의 세분화에 따른 노동시장의 변화

IMF의 경험

- 평생직장 - 표준인력 또는 범용인력, 직무순환
핵심인력 양성에 어려움
- 평생직업 - 전문인력, 외부노동시장, 개인의 성과
능력주의 인적자원관리 제도의 보편화

혁신적 보상체계

성과주의 인적자원관리 중 보상체계에 대해서만 논의를 국한

혁신적 보상체계

- 기업이 선택할 수 있는 다양한 보상관리 상의 대안들
- 총체적 보상관리 측면에서 고려

총체적 보상

- 기업이 종업원에게 제공하는 다양한 보상의 전체
- 주어진 예산/비용제약의 조건 속에서
전략적으로 강화하여야 할 보상형태나 요소를 쉽게 파악
- 직접보상: 현금으로 근로자에게 직접지불
간접보상: 복리후생이나 각종연금 등 서비스나 간접적 혜택
- 고정급: 기본급 (기술급)과 기본급인상(연봉제)
변동급: 인센티브(집단성과배분제, 이익분배제, 스톡옵션)
- 복리후생 - 선택적 복리후생
고용안정, 종업원개발

혁신적 보상체계 - 연봉제

정의

- 연간베이스로 개인의 능력 및 실적에 의해 임금총액을 결정

개념상 문제점

- 임금총액의 결정에는 기본급/연공급과 동일선상에서 논의
임금인상의 기준의 연공, 능력, 또는 성과인가?
- 연봉산정의 기준이 능력인가, 업적인가?

성과지향형 임금제도

- 반드시 연봉계약?
고과결과에 따라 임금인상률이 차등적으로 결정

새로운 정의

- 일정기간 동안의 업무성과가 임금인상을 결정하는
가장 중요한 요인이 되는 임금제도

혁신적 보상체계 - 연봉제

유형

적용대상	전체 임금	일부임금
누적형	순수성과급	혼합형
비누적형	프로선수형	성과가급(Merit bonus)

특징

- 성과급 (pay-for-performance)의 일종
- 개별성과급: 개인 대 회사 간 개별계약(단체협약 아님)
- 1년간 받게 될 총액을 일정기간 관찰된 성과에 기초
- 연봉총액은 (인사고과와 같은 주관적) 평가에 의해 결정
- 동기부여형 임금제도: 동기부여라는 경영층의 기대/신념 반영

혁신적 보상체계 - 연봉제

기대효과

- 우수인력의 확보 및 유지
- 종업원의 동기부여
- 능력과 역량개발
- 인건비의 효율적 관리
- 조직변화 촉진

문제점

- 개인경쟁의 심화와 부작용: 보상의 개인별 차등, 팀워크
- 평가를 둘러싼 불신과 갈등
- 보상재원의 부족 가능성
- 팀 및 조직역량의 약화

혁신적 보상체계 - 연봉제

도입시 고려사항

- 도입목적: 인건비 통제
동기부여를 통한 생산성 향상 (positive sum)
- 기업전략: 비용우위전략 - 비용통제형 연봉제
차별화전략 - 동기부여형 연봉제
- 기업문화: 종업원들이 공통적으로 가지는 가치나 행동양식
연봉제(인사제도)와 조직문화의 상호작용
- 평가제도: 임금인상의 결정과 성과의 평가가 연봉제의 핵심
성과의 공정하고 객관적인 평가
기업의 전략적 목표를 달성하기 위한 전략적 접근법
평가자체 목표 평가관리를 지양
조직의 환경과 전략에 부합되도록 성과를 유도
- 직급체계: 합리적 직급간 임금격차를 설정
직무분석, 직무평가, 역량평가

혁신적 보상체계 - 집단성과배분제

정의

- 집단 단위의 보너스제도와 종업원참여제도가 결합된 조직개발기법
- 종업원들의 원가절감, 생산성향상 등 활동을 통해 조직성과의 향상을 도모하고 그 과실을 회사와 종업원들이 분배하는 제도
- 노사 양측의 협조정신

특징

- 집단성과급제도: 공장, 사업부, 회사 단위 또는 팀, 과, 부
- 사전에 정해진 공식에 의해 보너스를 결정
- 생산성향상이나 비용절감이 발생한 시점에서 보너스 지급
- 별도의 재원이 필요하지 않은 경우가 대부분
- 기본원리는 참여적 경영

혁신적 보상체계 - 집단성과배분제

유형 및 특징

	Scanlon Plan	Rucker Plan	Improshare Plan
배경이론	조직개발	노동경제	산업공학
기본철학	참여형	효율적 경영	효율적 경영
참여제도	생산위/조정위	조정위	생산성향상팀
제안제도	있음	있음	없음
기본공식	LC/V	LC/VA	실/표준생산시간
지급주기	월, 분기별	월, 분기별	주, 격주별
보너스분배	75:25	50:50	50:50

경제적 효과

- 경영참여(제안제도)를 통한 작업방식의 개선
- 보너스-급여수준제고/경영참여로 직무만족도 향상, 결근감소
- 긍정적 동기유발과 작업방식개선-생산성과 품질의 향상
- 민주적 의사결정구조

혁신적 보상체계 - 집단성과배분제

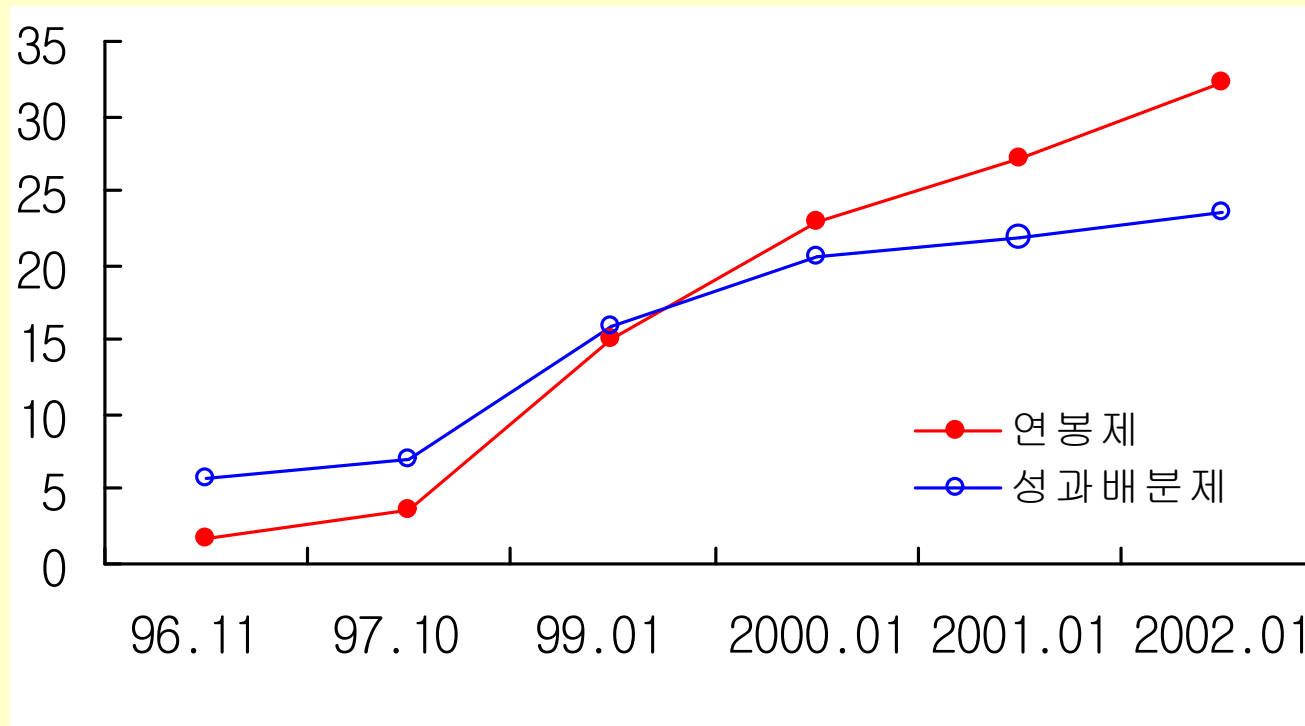
도입시 고려사항

- (1) 사전준비단계: 공감대형성(노사합의) 기본방향수립 타당성
어떠한 형태? 보너스 계산방법, 종업원 참여기구,
종업원대표선출방법, 종업원제안 처리과정
- (2) 제도 설계단계: 기본원칙 설정, 구체적 설계
 - 보너스 대상범위: 구성원의 범위와 보너스 산정단위
 - 산정기준: 성과달성지표의 기준
 - 기준비율
 - 예비비 비율
 - 보너스 분배비율
 - 보너스 지급빈도
 - 보너스 분배기준
- (3) 실행 및 사후평가단계: 사후평가 및 제도화
성과배분 조정위원회

혁신적 보상체계의 도입

경제위기를 전후하여 혁신적 보상체계 도입이 본격화

- 연봉제와 성과배분제 도입업체가 지속적으로 증가 추세
- 연봉제: 경제위기 이전 1.6%에서 1999년 15%를 상회
2002년 1월에는 32%를 초과
- 성과배분제는 5.7%에서 23.4%로 증가



연봉제 도입 현황

업종별 현황

- 금융 및 보험업 (53.3%), 부동산임대사업서비스업 (52.2%)
- 운수창고통신업 (10.8%), 교육서비스업 (16.0%)
- 제조업 (35.7%)

기업규모별 현황

- 5000인 이상 (87.5%)은 거의 모두 도입
- 1000~4999인 (58.5%), 300인 미만은 26.0%,

연봉제 실시이유

- 생산성향상 (54.2%)가 주된 이유
- 인력/임금관리의 용이성 (17.7%), 우수인력채용 (15.3%)

도입유형

- 혼합형 (46.7%)
- 순수성과급은 13.6%에 불과, 성과가급은 14.0%

연봉제 도입 현황

연봉총액 중 업적급의 비중

- 10% 미만이 42.0%, 30% 미만은 78.6%
- 50% 이상은 4.8%에 불과

평가방식

- 상대평가(21.1%)와 절대평가(15.0%)를 혼용(61.5%)

평가기준

- 업적평가 주(46.8%), 업적과 능력 (37.0%)
- 업적만 평가하는 경우는 3.7%에 불과
- 개인과 집단업적을 동시적용하는 경우가 대부분(74.0%)
개인업적만 적용하는 경우는 19.6%

효과

- 직원들의 태도변화와 임금관리 효율성 긍정적
- 인건비 절감효과나 생산성 향상효과는 거의 없음

연봉제 도입 현황

문제점

- 45.0%가 평가에 대한 불신을 문제삼은 반면
직원간 과도한 경쟁은 6.1%에 불과
- 단기실적에 치중하는 문제는 19.7%가 지적

애로

- 인사고과제도(38.4%)와 목표관리제도(26.1%)

향후계획

- 52.5%가 현행유지
- 38.6%는 확대할 계획
- 0.6% 만이 축소할 계획

성과주의 인적자원관리의 문제점

삼성경제연구소

준비부족 상태에서 급격한 미국식 성과주의 도입이
운영상 잘못과 겹쳐져 시행착오를 발생시켰다는 입장

1. 지나친 개인별 차등폭 확대
2. 금전적 보상에만 치중
3. 단기적 성과에 초점
4. 가시적 재무성과 만을 중시
5. 획일적 형태로 적용
6. 팀워크를 훼손
7. 과도한 실적 결과 지향

성과주의 인적자원관리 정착방안

혁신적 보상체계와 전략적 보상관리

- 보상체계를 통해 인적자원을 보다 효율적으로 관리하고 기업의 경쟁력과 연결
- 기업의 전략적 차원에서의 보상관리

전략적 보상관리

- 보상관리 자체가 기업의 경영전략적 차원에서
 1. 비전과 경영전략 확인
 2. 핵심성공요소 확인
 3. 중요성과지표도출: 직무성과 정의
 4. 보상철학 보상목표 수립
 5. 보상전략 수립
 6. 총체적 보상시스템 설계

감사합니다!