

# 한국 기업의 평가 및 보상체계 고찰

- 2005년도 사업체패널조사(WPS 2005)를 중심으로 -

양 수 경\*

## I. 머리말

1997년의 외환위기 이후, 연공서열을 중시하던 우리나라의 기업문화는 성과주의 임금체계의 도입이라는 큰 도전에 직면하게 되었다. 연공서열적 임금체계에 익숙해 있던 많은 사람들에게 성과주의 임금제도의 도입 시도는 개인적 의식의 변화까지 동반하는 혁신적 변화였다. 개인 인센티브제도를 근간으로 하는 연봉제의 도입을 비롯하여 기존 임금체계에 대한 개편시도가 발생했고, 당연시 되었던 정년제도에 대한 믿음도 흔들리기 시작했다.

새롭게 도입된 성과주의 보상체계는 인간관계 파괴, 팀워크 저하라는 부정적인 문제들을 함께 발생시켰고, 이러한 문제점을 보완하기 위해 집단성과배분제, 스톡옵션제도가 도입되었다. 그러나 이러한 보상시스템 전반에 걸친 변화에 앞서 반드시 전제되어야 하는 것은 이를 결정하는 기준이 되는 평가시스템의 공정성 및 합리성의 확보이다.

이 글에서는 한국노동연구원에서 실시하고 있는 ‘2005년도 사업체패널조사(WPS 2005)’의 인사담당자를 대상으로 하는 설문을 활용하여 공정한 보상을 위해 반드시 선행되어야 하는 인사평가제도 도입 현황과 인사평가 유형 및 활용 정도, 나아가 임금체계 실태와 성과배분제 도입현황을 살펴보도록 하겠다.

이 글에서 제시하고 있는 결과는 기본적으로 가중치를 사용한 것이며, 모든 조사항목은 정규직 근로자(임원 포함)를 기준으로 응답을 받은 것임을 미리 밝혀둔다.

\* 한국노동연구원 연구원(skyang@kli.re.kr).

## II. 성과주의 관련 평가 및 보상체계

### 1. 성과주의 관련 평가체계

최근 들어 공정한 성과평가 체계를 위한 성과측정 기준의 개발 및 평가주체의 다양화 등의 노력이 시행되고 있다. 여러 가지 평가방법 중 목표관리(MBO) 방식은 조직 상급자와 부하직원이 상호 협의를 통하여 부서 및 개인의 목표를 명확히 설정하고 일정기간이 경과한 후에 평정자인 상급자와 업무수행자인 부하 직원이 목표 달성에 관한 의견교환을 통하여 목표 달성도를 평가한 후, 그 결과를 다음 목표 설정에 환류하고 보상체계에 반영하는 제도이다(임두택 외, 2004). 평가주체가 누가 되느냐에 따라 인사평가 체계가 달라지는데, 다면평가는 피평가자를 관찰하고 있는 주변의 많은 사람이 평가하여 당사자에게 피드백해 줌으로써 스스로를 판단하면서 개발해 나갈 수 있도록 지원하는 역할 및 부하가 상사를 평가하는 역할을 한다.

평가된 결과를 보상 및 개인의 개발에 어떻게 활용하는지는 평가를 통한 성과주의 문화를 정착시키는데 매우 중요한 역할을 한다. 따라서 본 장에서는 인사평가제도의 유무 및 도입된 제도의 종류 그리고 이 제도들이 어떻게 활용되고 있는지를 제시하고자 한다.

#### 가. 평가제도 도입실태와 평가체계

WPS 2005에서 조사한 인사평가제도 도입 현황은 <표 1>과 같다. 먼저 인사고과제도의 도입실태를 살펴보면, 전체 사업체 중 약 65%가 인사고과제도를 실시하고 있는 것으로 나타났다. 전기가스수도업의 경우 거의 대부분의 사업체(95.4%)가 인사고과제도가 있는 것으로 나타났다. 규모가 클수록, 노조가 있는 사업체에 비해 노조가 있는 사업체에서 인사고과제도를 상대적으로 더 많이 활용하고 있다. 특히 민간부문의 인사고과제도 도입비율이 64.7%임에 비해 공공부문은 거의 대부분(96.9%)의 사업체가 인사고과제도를 도입하고 있었다.

전체 사업체 중 다면평가를 활용하고 있는 사업체의 비율은 45.8%, 목표설정(MBO) 방식을 활용하고 있는 사업체의 비율은 56.9%로 나타났다. 유통서비스업의 경우 다면평가 도입비율이 56.5%, 목표설정 방식의 도입비율이 75.4%로 다른 산업에 비해 도입비율이 높은 수준이다. 규모별로 살펴보면 대체적으로 규모가 클수록 도입비율이 높은 것을 확인할 수 있다. 다면평가의 도입비율은 민간부문 45.3%에 비해 공공부문은 80.4%로 운

〈표 1〉 평가제도 도입실태

(단위 : 사업체수, %)

		인사고과제도	평가방식	
			다면평가	목표관리(MBO) 방식
전 체		24,758 (65.0)	11,334 (45.8)	14,098 (56.9)
산업	제조업	11,222 (65.5)	4,929 (43.9)	6,822 (60.8)
	비제조업	13,536 (64.5)	6,406 (47.3)	7,276 (53.8)
	전기가스수도업	78 (95.4)	40 (50.7)	49 (62.2)
	건설업	1,256 (67.5)	513 (40.9)	477 (38.0)
	개인서비스업	1,667 (81.1)	791 (47.4)	775 (46.5)
	유통서비스업	3,643 (55.1)	2,057 (56.5)	2,747 (75.4)
	사업서비스업	4,112 (71.8)	1,698 (41.3)	2,198 (53.5)
	사회서비스업	2,779 (59.8)	1,306 (47.0)	1,031 (37.1)
규모	100인 미만	17,654 (61.7)	8,005 (45.4)	9,595 (54.4)
	100~299인	5,380 (70.8)	2,473 (46.0)	3,385 (62.9)
	300~499인	819 (85.9)	415 (50.6)	534 (65.1)
	500인 이상	905 (92.9)	441 (48.7)	583 (64.5)
노조	있음	4,735 (62.6)	2,133 (45.0)	2,841 (60.0)
	없음	20,023 (65.5)	9,202 (46.0)	11,256 (56.2)
운영 주체	민간	24,405 (64.7)	11,050 (45.3)	13,914 (57.0)
	공공	354 (96.9)	284 (80.4)	184 (52.0)

주 : 1) 100인 미만 사업체의 경우, 30인 미만인 사업장 15개소가 포함되어 있음(이는 공공부문을 전수조사하였기 때문이며 15개 사업장 모두 공공부문에 속하는 사업장임).

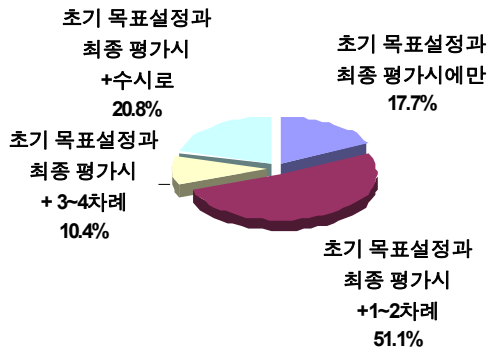
- 2) 산업구분 : 개인서비스업(숙박 및 음식점업, 오락·문화 및 운동관련 서비스업, 기타 공공수리 및 개인서비스업)  
 유통서비스업(도매 및 소매업, 운수업, 통신업)  
 사업서비스업(금융 및 보험업, 부동산 및 임대업, 사업서비스업)  
 사회서비스업(공공행정, 국방, 사회보장 행정, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업)

자료 : WPS 2005.

영주체별로 큰 차이를 보인다. 반면에 목표관리(MBO) 방식의 도입비율은 민간부문이 57%로 공공부문에 비해 도입비율이 상대적으로 높은 수준이다.

또한 고과기간 동안 평가자와 피평가자가 목표달성 관련 제반사안을 논의하는 공식적인 면담횟수는 몇 번인가 하는 질문에 대해서는 [그림 1]과 같이 초기 목표설정과 최종 평가시에 실시하는 면담 외에 1~2차례 추가적인 공식면담을 갖는다는 사업체가 51.1%로 가장 많은 비중을 차지하였다. 수시로 면담을 갖는 사업체는 20.8%, 초기 목표 설정과 최종 평가시에만 면담을 실시하는 사업체는 17.7%로 나타났다.

(그림 1) 고과기간 동안 목표달성 관련 제반사안을 논의하는 공식적인 면담횟수



나. 인사고과 결과의 활용

먼저 인사고과 결과에 따른 임금차등 여부에 대한 결과를 살펴보겠다. 산업별로 살펴보면, 사회서비스업에서는 임금인상에 차등을 두는 비율이 관리자급에서 28.1%, 사원급에서 30%로 다른 산업에 비해 낮은 수준인 것으로 나타났다. 노조가 있는 사업체는 노조가 없는 사업체에 비해 전직급에서 임금차등을 두는 비율이 낮은 것으로 나타났다. 특히 사원급에서 임금 차등을 두는 사업체의 비율은 노조가 있는 사업체가 28.3%로 노조가 없는 사업체의 62.8%에 비해 훨씬 낮은 수준이다. 운영주체별로 살펴보면, 관리자급의 경우 공공부문에서 임금 차등을 두는 비중이 65.1%로 상대적으로 높고, 사원급에서는 민간부문에서 임금 차등을 두는 비중이 56.3%로 상대적으로 높게 나타났다.

다음으로 인사고과 결과에 따라 임금에 차등을 두는 경우 그 차등폭에 대한 결과를 살펴보겠다. 유통서비스업의 경우 차등폭이 관리자급에서 42.2%, 사원급에서 49.5%로 타산업에 비해 임금 차등폭이 매우 큰 것으로 나타났다. 노조가 있는 사업체는 노조가 없는 사업체에 비해 전직급에서 임금 차등폭이 낮은 것으로 나타났다. 특히 사원급에서 임금 차등폭이 노조가 없는 사업체에서는 18.8% 정도 벌어지는데 반해 노조가 있는 사업체에서는 9.4% 정도의 상대적으로 낮은 차등폭을 나타냈다. 운영주체별로 살펴보면, 관리자급의 임금 차등폭은 민간부문에서 17.3%, 공공부문에서 15.8%이며, 사원급의 임금 차등폭은 민간부문에서 17.9%, 공공부문에서 14.5%로 전직급에서 공공부문보다 민간부문에서 임금 차등폭이 더 크게 나타났다.

인사고과 결과를 근로자 개발과 연계시키는 사업체는 27.7%로 나타났다. 규모가 큰 사업체일수록 근로자 개발과 연계시키는 사업체의 비율이 높으며, 민간부문에 비해 공공부문에서의 비율이 더 높게 나타났다. 종업원이 연속으로 낮은 고과점수를 받게 될 경우 퇴출시키는 사업체는 11.3%로 나타났다.

〈표 2〉 인사고과 활용 현황

(단위 : 사업체수, %)

		N (수)	인사고과 결과에 따른 임금차등				근로자 개발과 연계 정도	고과결과와 퇴출제도의 연계정도
			관리자급		사원급			
			차등 여부	차등폭	차등 여부	차등폭		
전 체		24,758	62.6	17.3	56.2	17.9	27.7	11.3
산업	제조업	11,222	69.9	12.3	59.8	11.8	26.5	11.7
	비제조업	13,536	56.6	22.4	53.3	23.5	28.8	10.9
	전기가수수도업	78	60.6	10.7	40.8	10.2	29.3	6.5
	건설업	1,256	66.3	14.2	53.1	13.6	19.7	5.9
	개인서비스업	1,667	62.4	12.1	65.1	10.1	30.0	1.2
	유통서비스업	3,643	65.3	42.2	53.5	49.5	33.3	19.4
	사업서비스업	4,112	62.7	14.8	64.4	14.4	29.9	13.2
	사회서비스업	2,779	28.1	10.4	30.0	10.4	24.5	4.3
규모	100인 미만	17,654	61.3	18.6	58.9	19.5	27.5	9.8
	100~299인	5,380	67.8	13.5	52.7	13.4	27.8	14.5
	300~499인	819	60.3	17.9	44.2	13.0	28.1	13.0
	500인 이상	905	60.1	16.4	35.5	14.7	31.2	17.7
노조	있음	4,735	50.4	13.0	28.3	9.4	25.7	11.1
	없음	20,023	65.5	18.1	62.8	18.8	28.2	11.3
운영 주체	민간	24,405	62.6	17.3	56.3	17.9	27.6	11.0
	공공	354	65.1	15.8	49.8	14.5	32.7	27.4

주 : 1) 100인 미만 사업체의 경우, 30인 미만인 사업장 15개소가 포함되어 있음(이는 공공부문을 전수조사하였기 때문이며 15개 사업장 모두 공공부문에 속하는 사업장임).

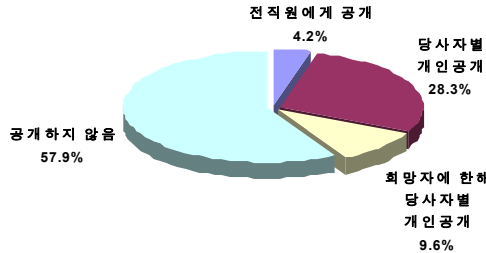
2) 산업구분 : 개인서비스업(숙박 및 음식점업, 오락·문화 및 운동관련 서비스업, 기타 공공수리 및 개인서비스업) 유통서비스업(도매 및 소매업, 운수업, 통신업) 사업서비스업(금융 및 보험업, 부동산 및 임대업, 사업서비스업) 사회서비스업(공공행정, 국방, 사회보장 행정, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업)

3) 차등폭 : 동일직급에서 가장 높은 평가점수를 얻은 사람과 가장 낮은 평가점수를 얻은 사람간에 연봉의 차등 인상률.

자료 : WPS 2005.

인사고과 결과를 공개하는 수준을 살펴보면, 공개하지 않는 사업체가 57.9%로 가장 높은 비율을 차지하고, 다음으로 당사자별 개인공개를 하는 사업체가 28.3%를 차지하고 있다. 이는 아직도 우리나라의 인사고과는 거의 공개되지 않고 있음을 보여주고 있다고 하겠다(그림 2 참조).

[그림 2] 인사사고과 결과를 공개하는 수준



## 2. 성과주의 관련 보상체계

1990년대 초반까지 우리나라 기업들의 전통적인 보상체계는 연공에 기초한 호봉제가 일반적이었다. 외환위기 이후 성과주의 정착과 연공서열 타파를 위해 다수의 기업들이 연봉제를 도입했으며 그 결과 연공서열적 보상체계에 많은 변화가 나타났다. 최근 개인별 인센티브의 개념이 강하게 확산되며 호봉급 이외에도 직능급, 직무급 등의 다양한 개념이 등장하는 가운데 우리나라의 보상체계는 급속한 변화를 겪고 있다. 연공에 따라 자연스럽게 증가되던 개인의 임금이 성과 위주로 변화되면서 노동시장도 급격한 변화를 맞이했다. 즉 종신고용이 일반적이었던 과거와 달리 정년이 축소되고, 인구의 고령화 추세 등에 효과적으로 대응하기 위해 임금피크제 등의 제도가 도입되고 있다. 이 장에서는 우리나라 사업체의 임금체계를 알아보기 위해 기본급을 중심으로 한 임금체계, 임금피크제, 성과배분제의 도입실태를 살펴보도록 하겠다.

### 가. 임금체계 실태 : 기본급을 중심으로

기본급에 대한 설문항목은 다음과 같이 조사되었다. 정확한 설문문항은 [귀 사업장의 기본급 구성내역에 포함되는 항목을 모두 선택하여 주십시오. - ① 호봉급 ② 직능급 ③ 직무급]으로 복수응답이 가능하도록 하였다. 따라서 중복선택의 조합에 따라 <표 3>과 같이 7개의 기본급의 유형으로 분류할 수 있다. 우측에는 연봉제의 실시비율과 실시할 경우 기본연봉과 성과연봉을 구분하고 있는 사업체의 비율을 같이 보여주고 있다.

〈표 3〉 기본급의 유형(1)

(단위 : 사업체수, %)

	호봉급	직능급	직무급	빈도 (N=38,116)	비율	연봉제	
						실시여부	기본연봉 성과연봉 구분여부
순수호봉급	○	×	×	16,036	42.1	48.2	44.0
순수직능급	×	○	×	7,634	20.0	64.6	41.7
순수직무급	×	×	○	7,241	19.0	59.3	32.6
호봉-직능급	○	○	×	1,760	4.6	80.2	52.2
호봉-직무급	○	×	○	1,361	6.2	47.6	64.7
직능-직무급	×	○	○	2,373	3.6	58.7	55.4
호봉-직능-직무급	○	○	○	1,711	4.5	55.4	65.9

자료 : WPS 2005.

순수호봉급으로 운영하고 있는 사업체가 42.1%로 가장 많은 비율을 차지하고 있다. 그 다음으로 순수직능급과 순수직무급이 약 20%로 비슷한 수준을 보이고 있다. 나머지 기본급과 배합되어 운영되는 경우를 포함하면, 호봉급은 57.4%, 직능급은 32.7%, 직무급은 33.3%의 사업체에서 운영되고 있다. 기본급의 유형별 연봉제 실시비율을 살펴보면 호봉-직능급이 80.2%, 순수직능급이 64.6%으로 나타나, 직능급이 포함된 경우에 연봉제를 상대적으로 더 많이 실시하고 있는 것을 알 수 있다.

<표 4>를 통해 기본급의 유형을 산업별, 규모별, 노조유무별, 운영주체별로 자세히 살펴볼 것이다. 전기가스수도업, 사회서비스업의 경우 순수호봉급이 차지하는 비율이 77.8%, 70.1%로 다른 산업에 비해 꽤 높은 반면, 순수직능급이 차지하는 비율은 1.5%, 4.4%로 상당히 낮다. 규모가 큰 사업체일수록 순수직무급을 도입하고 있는 사업체의 비중은 작지만 대신 직능급과 직무급을 배합하여 활용하고 있는 사업체의 비중이 높다.

연봉제의 도입현황을 살펴보면, 사회서비스업이 76.3%, 건설업이 72.6%로 상대적으로 연봉제를 많이 실시하고 있는 것으로 나타났다. 또한 규모가 커질수록 연봉제를 더 많이 도입하고 있으며, 기본연봉과 성과연봉의 구분이 없는 형태가 더 많은 것으로 나타났다. 민간부문의 도입비율이 55.5%임에 반해 공공부문의 도입비율이 82.4%로 공공부문에서 연봉제를 더 많이 도입하고 있다. 한편, 민간부문은 기본연봉과 성과연봉의 구분이 없는 형태가 43.6%임에 반해 공공부문은 85.8%로 나타났다.

〈표 4〉 기본급의 유형(2)

(단위 : %)

	N (수)	순수 호봉급	순수 직능급	순수 직무급	호봉- 직능급	호봉- 직무급	직능- 직무급	호봉- 직능- 직무급	연봉제			
									전체	A	B	
전 체	38,116	42.1	20.0	19.0	4.6	6.2	3.6	4.5	55.7	44.2	55.8	
산업	제조업	17,135	36.9	20.1	22.7	5.7	6.9	4.1	3.6	51.6	41.6	58.4
	비제조업	20,981	46.3	20.0	16.0	3.8	5.7	3.1	5.2	59.1	46.1	53.9
	전기가스수도업	82	77.8	1.5	1.5	6.2	3.3	0.0	9.7	51.2	51.5	48.5
	건설업	1,860	34.3	28.3	14.7	6.8	6.0	6.8	3.1	72.6	44.9	55.1
	개인서비스업	2,056	45.2	19.1	16.8	5.2	9.4	1.1	3.3	69.6	54.4	45.6
	유통서비스업	6,611	38.5	23.5	21.4	2.6	6.7	2.6	4.6	54.5	54.3	45.7
	사업서비스업	5,724	39.8	26.4	18.4	5.0	2.1	4.6	3.7	76.3	41.7	58.3
	사회서비스업	4,648	70.1	4.4	5.7	1.9	6.9	1.5	9.5	34.6	33.0	67.0
규모	100인 미만	28,593	40.5	20.1	20.7	5.1	5.7	3.7	4.3	53.2	41.2	58.9
	100~299인	7,596	46.3	21.7	14.4	2.5	6.9	3.4	4.8	61.6	48.6	51.4
	300~499인	953	50.2	11.8	15.1	4.1	10.7	3.5	4.6	66.5	58.5	41.6
	500인 이상	974	47.5	12.6	7.9	8.6	13.0	3.0	7.5	72.2	68.1	31.9
노조	있음	7,567	47.4	17.9	11.5	6.1	10.5	1.0	5.6	45.2	60.8	39.2
	없음	30,550	40.8	20.6	20.8	4.3	5.2	4.2	4.2	58.3	41.0	59.0
운영 주체	민간	37,751	42.0	20.1	19.1	4.6	6.2	3.6	4.5	55.5	43.6	56.4
	공공	365	49.3	17.2	7.6	6.2	12.8	1.7	5.2	82.4	85.8	14.2

주 : 1) 100인 미만 사업체의 경우, 30인 미만인 사업장 15개소가 포함되어 있음(이는 공공부문을 전수조사하였기 때문이며 15개 사업장 모두 공공부문에 속하는 사업장임).

- 2) 산업구분 : 개인서비스업(숙박 및 음식점업, 오락·문화 및 운동관련 서비스업, 기타 공공수리 및 개인서비스업)  
 유통서비스업(도매 및 소매업, 운수업, 통신업)  
 사업서비스업(금융 및 보험업, 부동산 및 임대업, 사업서비스업)  
 사회서비스업(공공행정, 국방, 사회보장 행정, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업)

3) 연봉제 : A(기본연봉과 성과연봉의 구분이 없는 형태), B(기본연봉과 성과연봉의 구분이 있는 형태).

자료 : WPS 2005.

〈표 5〉는 기본급 유형별 적용대상을 나타내고 있다. 호봉급이 포함된 유형의 경우 사원급에서 적용되는 비율이 94.3%로 관리자급의 85.9%에 비해 높고, 직능급 역시 사원급에게 적용되는 비율이 상대적으로 높게 나타났다. 반면에 직무급의 경우 관리자급에게 적용되는 비율이 89.7%로 사원급의 77.4%에 비해 훨씬 더 높았다. 연봉제를 실시하는 사업체의 경우 관리자급에 적용되는 비율은 95.1%, 사원급은 62.5%로 관리자급에 많이 적용되고 있음을 확인할 수 있다.



〈표 5〉 기본급 유형별 적용대상 비교

		적용여부		기본급에서 차지하는 비중(%)
		빈도	비율(%)	
호봉급	관리자급	18,799	85.9	45.0
	사원급	20,623	94.3	54.4
직능급	관리자급	10,127	81.2	39.6
	사원급	10,845	87.0	45.1
직무급	관리자급	11,373	89.7	42.6
	사원급	9,823	77.4	45.7
연봉제	관리자급	20,197	95.1	-
	사원급	13,270	62.5	-

주: 호봉급: 순수호봉급, 호봉-직능급, 호봉-직무급, 호봉-직능-직무급  
 직능급: 순수직능급, 호봉-직능급, 직능-직무급, 호봉-직능-직무급  
 직무급: 순수직무급, 호봉-직무급, 직능-직무급, 호봉-직능-직무급

자료: WPS 2005.

〈표 6〉 임금피크제 도입 현황

(단위: 사업체수, %)

		N(수)	도입	도입중	도입검토중	검토한바 없음
전체		38,116	1.8	1.2	13.8	83.3
산업	제조업	17,135	2.6	1.5	16.1	79.9
	비제조업	20,981	1.1	0.9	11.9	86.1
	전기가스수도업	82	1.5	1.5	29.9	67.0
	건설업	1,860	2.1	0.0	16.8	81.2
	개인서비스업	2,056	2.8	5.4	15.0	76.8
	유통서비스업	6,611	0.8	0.1	10.7	88.5
	사업서비스업	5,724	1.2	0.9	12.8	85.1
	사회서비스업	4,648	0.4	0.3	8.9	90.5
규모	100인 미만	28,593	1.4	1.0	11.7	85.9
	100~299인	7,596	2.3	1.4	18.2	78.1
	300~499인	953	2.5	3.8	23.9	69.8
	500인 이상	974	6.7	1.4	31.2	60.7
노조	있음	7,567	3.2	0.8	18.8	77.2
	없음	30,550	1.4	1.3	12.5	84.8
운영주체	민간	37,751	1.7	1.1	13.6	83.6
	공공	365	9.0	3.5	32.4	55.2

주: 1) 100인 미만 사업체의 경우, 30인 미만인 사업장 15개소가 포함되어 있음(이는 공공부문을 전수조사하였기 때문이며 15개 사업장 모두 공공부문에 속하는 사업장임).

2) 산업구분: 개인서비스업(숙박 및 음식점업, 오락·문화 및 운동관련 서비스업, 기타 공공수리 및 개인서비스업)  
 유통서비스업(도매 및 소매업, 운수업, 통신업)  
 사업서비스업(금융 및 보험업, 부동산 및 임대업, 사업서비스업)  
 사회서비스업(공공행정, 국방, 사회보장 행정, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업)

자료: WPS 2005.

#### 나. 임금피크제 도입실태

임금피크제는 근로자의 계속 고용을 위해 노사간 합의를 통해 일정 연령을 기준으로 임금을 조정하고 소정의 기간 동안 고용을 보장하는 제도이다. <표 6>을 보면, 임금피크제는 대부분의 사업체가 임금피크제를 아직 도입한 바 없다고 밝혔으나 규모가 큰 사업체일수록, 노조가 있는 사업장, 공공부문 사업체에서 상대적으로 임금피크제를 검토하는 비율이 더 높게 나타났다.

#### 다. 성과배분제 도입실태

성과배분제도는 종업원들의 동기유발을 통해 생산성 향상에 기여할 수 있으며 총 배분의 몫을 키워감으로써 조직의 경영성과에 보상이 연계됨으로 기업의 지불능력이 무리가 없으면서도 종업원들의 실질적인 소득을 향상시킬 수 있다(이경희, 2002). 이외에도 개별 인센티브 개념이 빠르게 확산됨에 따라 이에 대한 부작용으로 팀워크의 저하, 인간관계 파괴 등의 역효과가 지적되면서 이를 보완하기 위한 제도로써 다양한 형태의 성과배분제도들이 도입되고 있다. 여기에서는 성과배분제의 도입실태 및 구체적 현황에 대해 알아보하고자 한다.

##### 1) 성과배분 관련제도 도입실태

고정상여금을 제외하고 경영성과에 따라 지급되는 성과배분제(변동상여금 지급제도)를 실시하는 사업장은 43.3%로 나타났다. 성과배분제는 규모별로는 500인 이상의 사업체에서 운영하는 비율이 64.3%로 가장 높았고, 노조가 없는 사업체에서 44.4%로 노조가 있는 사업체에 비해 운영하는 비율이 상대적으로 높았다. 공공부문의 성과배분제 도입 비율이 71%로 민간부문 43%에 비해 훨씬 더 높은 것으로 나타났다.

우리사주제의 경우, 전체 사업체 중 7.7%가 도입하고 있는 것으로 나타났다. 비제조업에 비해 제조업에서 도입하는 비율이 다소 높으며, 대기업일수록 우리사주제 도입비율이 높아졌다. 또한 노조가 있는 사업체의 9.6%가 우리사주제를 도입하고 있는 것으로 나타나 노조가 없는 사업체에 비해 상대적으로 더 많이 운영하고 있음을 알 수 있다.

스톡옵션의 경우, 전체 사업체 중 4.6%가 도입하고 있는 것으로 나타났다. 제조업에서 도입하고 있는 비율이 4.5%로 비제조업의 4.8%보다 약간 낮은 것으로 나타났다.

〈표 7〉 성과보상제도 도입실태

(단위: 사업체수, %)

		N(수)	성과배분제 운영여부	우리사주제 도입여부	스톡옵션제 도입여부
전 체		38,116	43.3	7.7	4.6
산업	제조업	17,135	42.6	8.3	4.5
	비제조업	20,981	43.9	7.3	4.8
	전기가스수도업	82	70.8	3.3	3.3
	건설업	1,860	35.9	4.7	2.0
	개인서비스업	2,056	55.8	5.5	1.2
	유통서비스업	6,611	44.3	9.3	5.1
	사업서비스업	5,724	45.6	11.3	8.2
	사회서비스업	4,648	38.7	1.2	2.7
규모	100인 미만	28,593	41.3	6.2	3.5
	100~299인	7,596	48.1	10.6	7.7
	300~499인	953	44.6	15.6	8.8
	500인 이상	974	64.3	21.0	10.5
노조	있음	7,567	38.8	9.6	2.7
	없음	30,550	44.4	7.3	5.1
운영 주체	민간	37,751	43.1	7.8	4.7
	공공	365	71.0	1.7	0.0

주: 1) 100인 미만 사업체의 경우, 30인 미만인 사업장 15개소가 포함되어 있음(이는 공공부문을 전수조사하였기 때문이며 15개 사업장 모두 공공부문에 속하는 사업장임).

- 2) 산업구분: 개인서비스업(숙박 및 음식점업, 오락·문화 및 운동관련 서비스업, 기타 공공수리 및 개인서비스업)  
 유통서비스업(도매 및 소매업, 운수업, 통신업)  
 사업서비스업(금융 및 보험업, 부동산 및 임대업, 사업서비스업)  
 사회서비스업(공공행정, 국방, 사회보장 행정, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업)

자료: WPS 2005.

2) 성과배분제 세부 운영현황

변동상여금이 전체 정규직 근로자에게 모두 적용되는가라는 질문에 대해 총 86.3%의 사업체가 그렇다고 응답하였다. 비제조업(83.1%)에 비해 제조업(90.4%)이 높은 수준이었으며, 민간부문(86.3%)에 비해 공공부문(91.3%)이 높은 수준인 것으로 나타났다.

성과 산정식이 존재하는 사업체는 55.4%로 나타났다. 제조업에 비해 비제조업 사업체, 노조가 있는 사업체, 공공부문에서 성과 산정식이 존재하는 비율이 더 높은 것으로 나타났다.

전체 사업체 중 약 11% 정도만 3년 이내 변동상여금을 지급한 경험이 있다고 응답하였다. 전기가스수도업의 경우 36.8%로 지급한 사업체의 비중이 꽤 높은 편이며, 사회서비스업의 경우 거의 대부분의 사업장에서 변동상여금이 지급되지 않은 것으로 나타났

다. 민간부문보다는 공공부문에서 3년 이내 변동상여금을 지급한 사업장의 비율이 상대적으로 높게 나타났다.

변동상여금의 지급기준을 살펴보면, 기본급을 기준으로 지급하는 사업체가 42.7%로 높은 비중을 차지하고 있다. 공공부문의 경우 변동상여금을 일정액으로 지급한다는 사업체가 6.4%로 민간부문의 21.1%보다 상당히 낮은 수준이다.

월 지급기준 대비 변동상여금 지급비율은 전체 평균 126.8% 정도이며, 일정액으로 지급하는 경우 평균 지급금액은 194만 원 정도 되는 것으로 나타났다. 전기가스수도업

〈표 8〉 변동상여금의 특성, 지급기준 및 지급비율

	전체 정규직 근로자 적용 여부 (%)	성과 산정식 존재 여부 (%)	3년 이내 실시 여부 (%)	지급기준(%) (N=18,878)						월 지급기준 대비 비율(%)		정규직 근로자 1인당 성과배분 금액(만원)	
				기본급	통상임금	정액급여	일정액	기타	N	평균	N	평균	
전체	86.3	55.4	11.0	42.7	20.2	5.7	20.9	10.4	14,331	126.8	3,809	194.5	
산업	제조업	90.4	44.0	14.8	43.8	22.0	6.2	22.7	5.4	6,598	125.2	1,872	75.3
	비제조업	83.1	64.4	7.7	41.8	18.7	5.3	19.4	14.8	7,733	128.2	1,937	309.8
	전기가스수도업	97.8	48.1	36.8	67.1	27.2	0.0	5.7	0.0	63	215.7	4	150.0
	건설업	84.9	45.2	10.0	39.1	23.1	1.5	21.2	15.1	581	164.5	166	73.4
	개인서비스업	80.1	65.8	11.0	47.8	4.8	5.1	29.0	13.3	821	158.0	361	105.3
	유통서비스업	79.2	62.0	5.6	41.3	16.3	6.3	18.6	17.7	2,377	136.1	557	104.9
	사업서비스업	80.5	67.5	14.5	39.4	33.7	5.8	9.4	11.7	2,633	123.3	286	112.5
	사회서비스업	94.0	70.7	0.8	43.1	5.1	4.7	30.9	16.3	1,259	83.2	563	814.9
규모	100인 미만	85.3	52.2	10.1	44.0	17.0	5.6	21.6	11.7	10,104	123.2	2,801	211.8
	100~299인	90.5	61.3	13.1	37.5	27.5	6.6	21.8	6.6	3,176	127.0	884	120.6
	300~499인	81.9	75.5	20.5	47.0	28.5	5.0	11.5	8.0	448	144.9	61	115.7
	500인 이상	85.1	68.5	14.8	46.0	32.7	2.8	9.3	9.3	603	172.9	63	538.8
노조	있음	84.2	60.9	8.2	41.5	24.5	8.8	14.7	10.5	2,738	141.4	465	998.0
	없음	86.8	54.2	11.7	43.0	19.3	5.1	22.2	10.4	11,594	123.4	3,344	82.8
운영주체	민간	86.3	55.1	10.9	42.4	20.3	5.8	21.1	10.4	14,079	126.5	3,794	191.8
	공공	91.3	78.2	15.5	63.0	16.4	1.4	6.4	12.8	252	144.5	15	860.8

주: 1) 100인 미만 사업체의 경우, 30인 미만인 사업장 15개소가 포함되어 있음(이는 공공부문을 전수조사하였기 때문이며 15개 사업장 모두 공공부문에 속하는 사업장임).

- 2) 산업구분: 개인서비스업(숙박 및 음식점업, 오락·문화 및 운동관련 서비스업, 기타 공공수리 및 개인서비스업)  
 유통서비스업(도매 및 소매업, 운수업, 통신업)  
 사업서비스업(금융 및 보험업, 부동산 및 임대업, 사업서비스업)  
 사회서비스업(공공행정, 국방, 사회보장 행정, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업)

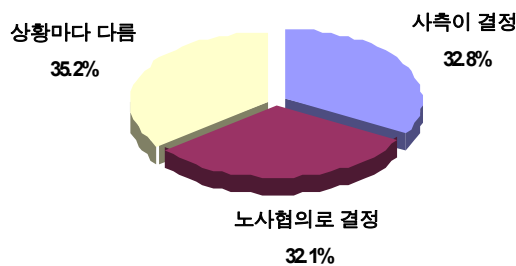
3) 지급기준: 통상임금(기본급+통상적수당), 정액급여+통상임금+기타수당)

자료: WPS 2005.

의 경우 월 지급기준 대비 215.7% 지급하는 것으로 다른 산업에 비해 높은 수준이었다. 사회서비스업의 경우 월 지급기준 대비 83.2% 지급하는 것으로 가장 낮은 수준이지만, 정액으로 지급할 경우 814만 원을 지급하는 것으로 나타나 다른 산업에 비해 높은 수준이다. 규모가 큰 사업체일수록, 노조가 있는 사업체에서, 그리고 공공부문에서 월 지급기준 대비 변동상여금 지급비율이 높게 나타났다. 일정액으로 지급하는 경우 노조가 없는 사업체는 82만 원, 노조가 있는 사업체는 997만 원으로 노조 유무에 따른 차이가 크게 나타났으며, 민간부문 191만 원, 공공부문 860만 원으로 운영주체별 차이도 크게 나타났다.

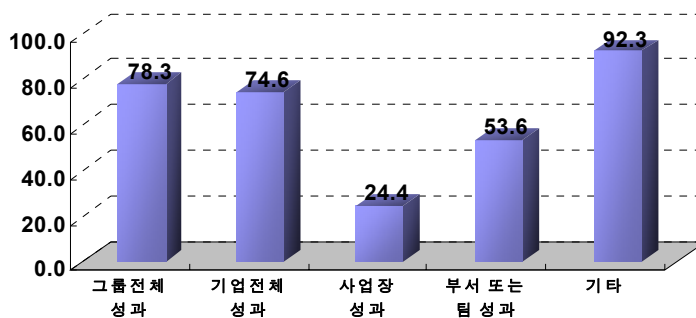
변동상여금의 결정방식을 살펴보면, 사측이 결정하는 비율이 32.8%, 노사협의로 결정하는 비율이 32.1%, 상황마다 다른 경우가 35.2%로 나타났다(그림 3 참조).

(그림 3) 성과배분제 결정방식



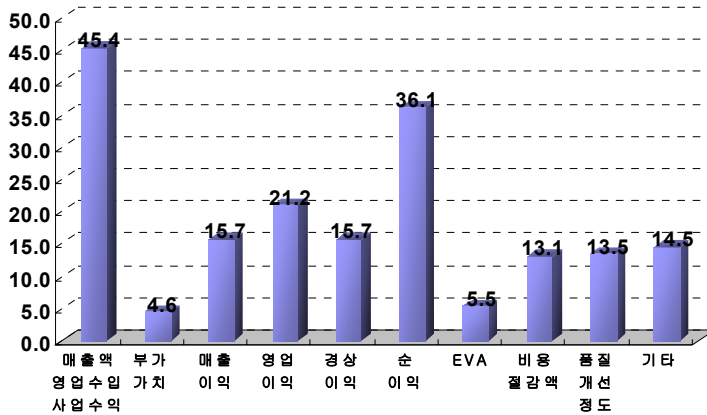
산정단위는 복수응답이 가능한 문항으로 그룹전체의 성과를 기준으로 결정한다는 사업체가 78.3%로 가장 높았으며, 기업전체의 성과를 기준으로 지급한다는 사업체도 74.6%로 높은 수준이었다. 사업장 성과를 기준으로 지급한다는 사업체는 24.4%로 상대적으로 낮은 비중을 차지하였다(그림 4 참조).

(그림 4) 성과배분금액 산정단위



성과배분의 구체적인 기준 역시 복수응답이 가능한 문항으로 매출액/영업수익/사업수익을 기준으로 지급한다는 사업체가 45.4%로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 그 다음으로 순이익을 기준으로 한다는 사업체가 36.1%이다(그림 5 참조).

[그림 5] 성과배분의 구체적 기준



#### IV. 맺음말

지금까지 공정한 보상을 위한 전제조건인 평가제도의 현황, 임금체계 및 성과배분제도의 현황 등 평가 및 보상제도와 관련된 다양한 인사 관행에 대한 결과를 살펴보았다.

평가제도는 기존의 인사평가제도 외에도 다면평가 및 목표관리제도 등의 보다 다양화된 평가제도가 상당부분 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 규모가 큰 사업체일수록, 민간부문보다 공공부문에서 성과평가를 위한 체계적인 시스템 구축이 잘 되어 있었다. 인사고과 점수에 따른 임금차등 여부 및 차등폭, 인사고과 점수와 근로자 개발과의 연계, 연속하위자에 대한 퇴출 여부와 같은 인사고과제도의 활용 정도는 노동조합이 있는 사업체에 비해 노동조합이 없는 사업체에서 더 높은 것으로 나타나고 있다. 특히 인사고과 점수에 따라 임금에 차등을 두는 사업체의 비율과 그 차등폭은 노동조합이 있는 사업체에서 훨씬 낮았다. 이는 성과주의 평가제도의 도입 및 평가결과의 활용에 있어 노동조합의 역할이 작용하고 있음을 간접적으로 알 수 있는 부분이다.

기본급을 구성하는 항목으로 아직까지는 순수호봉급이 가장 큰 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 특히 전기가스수도업, 사회서비스업에서 순수호봉급을 적용하고 있는

사업체의 비율이 상당히 높았다. 순수호봉급이 여전히 높은 비중을 차지하고는 있지만 사업체의 약 43% 정도는 연봉제와 같은 개인 인센티브제도를 도입하고 있는 것으로 파악되었다. 연봉제의 도입비율은 규모가 클수록, 노조가 없는 사업체에서 높게 나타나고 있다. 특히 민간부문에 비해 공공부문의 연봉제 도입비율이 상당히 높고, 공공부문의 연봉제는 대부분 기본연봉과 성과연봉의 차이가 없는 형태로 활용되고 있다. 또한 연봉제와 같은 개인 인센티브제도와 함께 스톱옵션제 등의 새로운 집단성과배분제가 도입되고 있었다. 500인 이상 사업체, 노조가 없는 사업체, 공공부문에서 변동상여금 지급운영 비율이 높게 나타났으며, 월 지급기준 대비 지급비율 역시 높은 수준이었다. 변동상여금 지급제도를 운영하고 있는 사업체의 비율은 약 43% 수준이었지만 3년 이내 변동상여금을 지급한 사업체의 비율은 약 11% 정도 밖에 되지 않는다. 이는 아직까지는 변동상여금 지급제도 도입대비 실제 사업체에서 실시되는 비율은 낮음을 보여준다.

이상의 분석에서는 평가 및 보상체계의 개별적인 현황에 대한 결과를 제시하였다. 본 분석에서 사용한 사업체패널 데이터는 이러한 개별 현황뿐만 아니라 최근의 평가 및 보상체계의 이슈에 관련된 다양한 분석에도 활용될 수 있을 것이라 판단된다. 또한 향후 평가 및 보상체계의 새로운 대안 모색 및 관련 분야의 연구에도 사업체패널 데이터가 활용되기를 기대한다. **KLI**

### <참고문헌>

- 임두택 · 백종섭 · 김경수 · 정민석(2004), 「다양한 평가시스템의 개발 및 활용에 관한 연구」, 『한국행정연구원 KIPA 연구보고』.
- 이경희(2002), 「우리나라의 성과배분제도에 관한 연구」, 『인적자원관리연구』.