

성과배분제도의 도입실태와 개선방안

1998

한국노동연구원

目次

I. 序論

II. 成果配分制度의 概念과 效果

1. 성과배분제의 개념
2. 새로운 경영환경과 성과배분제도
3. 성과배분제도와 동기부여
4. 성과배분제도의 효과

III. 成果配分制度의 導入 및 運用實態

1. 조사 개요
2. 성과배분제 도입 및 운용현황
3. 업종별·규모별·노조유무별에 따른 성과배분제 운용실태
4. 종합적 비교
5. 운영 및 효과의 영향요인
6. 결과의 요약

IV. 成果配分制度 事例分析

1. 성공적인 성과배분제 운영기업
2. 운영은 잘되고 있으나 효과가 높지 않은 기업
3. 운영도 잘되고 효과도 낮은 기업
4. 성과배분제 중단기업
5. 사례연구의 시사점

V. 成果配分制度의 改善方案

1. 명확한 도입 동기
2. 합리된 성과지표
3. 도전적이고 현실적인 성과목표
4. 투명하고 지속적인 정보제공
5. 임금체계의 단순화
6. 노사간 신뢰와 성과배분제

VI. 結論

參考文獻

表目次

- <표 III-1> 성과배분제 실시 여부
- <표 III-2> 성과배분제 실시업체의 업종별·규모별·지역별 및 노조 유무별 유형
- <표 III-3> 성과배분제 도입의 최초 제안자
- <표 III-4> 성과배분제 도입 동기
- <표 III-5> 성과배분제의 형태
- <표 III-6> 개별근로자에 대한 성과배분의 지급방식
- <표 III-7> 성과배분의 지급시기
- <표 III-8> 성과지표 기준의 결정방법
- <표 III-9> 성과배분의 기준
- <표 III-10> 성과지표 기준의 확인방법

- <표 III-11> 성과 미달시 대응방안
- <표 III-12> 성과배분제 운용상의 문제점
- <표 III-13> 성과배분제 도입에 따른 효과
- <표 III-14> 업종별 성과배분제의 도입 동기
- <표 III-15> 업종별 성과배분의 지급 시기
- <표 III-16> 업종별 성과지표 기준의 결정방법
- <표 III-17> 업종별 성과배분의 기준
- <표 III-18> 업종별 성과배분제 도입에 따른 효과 차이분석 결과
- <표 III-19> 규모별 성과배분제 도입시기
- <표 III-20> 규모별 성과배분제 도입동기
- <표 III-21> 규모별 성과배분제 운영상의 문제점 차이분석 결과
- <표 III-22> 규모별 성과배분제 도입에 따른 효과 차이분석 결과
- <표 III-23> 노조 유무별 성과 배분제 도입의 최초 제안자
- <표 III-24> 노조 유무별 성과배분제의 도입 동기
- <표 III-25> 노조 유무별 개별근로자에 대한 성과배분의 지급방식
- <표 III-26> 노조 유무별 성과배분의 지급시기
- <표 III-27> 노조 유무별 성과지표 기준의 결정방법
- <표 III-28> 노조 유무별 성과지표 기준의 확인방법
- <표 III-29> 노조 유무별 성과미달시 대응방안
- <표 III-30> 노조 유무별 성과배분제 운용상의 문제점 차이분석 결과
- <표 III-31> 노조 유무별 성과배분제 도입에 따른 효과 차이분석 결과
- <표 III-32> 성과배분제 효과별 업종, 규모, 지역 및 노조 유무별 유형
- <표 III-33> 성과배분제 도입의 최초 제안자
- <표 III-34> 성과배분제 도입동기
- <표 III-35> 개별근로자에 대한 성과배분의 지급방식
- <표 III-36> 성과배분의 지급 시기
- <표 III-37> 성과배분의 기준
- <표 III-38> 성과지표 기준의 확인방법
- <표 III-39> 성과미달시 대응방안
- <표 III-40> 성공적·실패적 성과배분제 비교
- <표 III-41> 성과배분제 운영에 관한 회귀분석 결과(I)
- <표 III-42> 성과배분제 운영에 관한 회귀분석 결과(II)
- <표 III-43> 성과배분제 효과에 관한 회귀분석 결과(I)
- <표 III-44> 성과배분제 효과에 관한 회귀분석 결과(II)
- <표 IV-1> 1997년 성과보너스 계획
- <표 IV-2> 성과배분 지급기준

I. 序論

불황이 지속되면서 우리 경제에 대한 우려의 소리가 높다. 특히 이번 경제위기가 단순한 경기변동에 의한 것이 아니라 우리나라 경제에 내재하고 있는 고비용·저효율이라는 구조적 문제에 기인한다는 점에서 매우 심각성을 띠고 있다. 이같은 상황에서 우리나라 경제와 기업들의 고비용 구조를 어떻게 혁신하여 저비용·고효율적 구조로 변화시킬 것인가 하는 것이 현재 가장 중요한 정책적 당면과제가 되고 있다.

임금문제와 관련해서 기업경쟁력을 강화시키기 위한 노력은 연공급체계로부터 탈피하여 임금을 성과에 연계시키는 방향으로 나타나고 있다. 연공급에 기초한 우리나라 기업들의 임금체계는 동기부여 능력을 상실한 채 기업의 인건비를 증가시키는 중요한 요인이 되고 있다는 문제인식으로부터 출발하여 임금을 통한 동기부여 효과를 높이고자 하는 것이 그 목적이다. 최근 커다란 관심을 끌고 있는 연봉제는 그 대표적인 예라고 할 수 있다. 연봉제가 개인의 성과를 임금에 연계시켜 개인성과를 높인다는 데에 그 초점이 있다면 성과배분제도는 집단의 성과를 보상에 연계시켜 집단 전체의 생산성을 높이고자 하는 제도이다.

기업 전체 혹은 부서의 집단적 성과를 노사가 분배하는 성과배분제가 종업원의 동기유발 효과를 통해 생산성을 향상시킨다는 사실은 이제까지 많은 연구결과에 의해 지지되고 있다. 또한 배분의 전체 크기를 키우는 것은 노사간의 이해가 공통되는 사항이므로 임금을 둘러싼 대립적인 노사관계를 협력적인 관계로 변화시키는 계기가 될 수 있다. 그리고 기업의 경영성과에 따라 보상이 연계되어 이루어지므로 기업의 지불능력이 장애물로 작용하지 않게 되며 거시경제 전체적으로는 실물경제의 성장이 동반되는 보상이 이루어지므로 인플레이션을 막는 효과가 있어 결과적으로 근로자의 입장에서 실질소득이 보장될 수 있다는 장점을 가지고 있다. 능력이나 업적에 따른 보상의 개인별 차별화가 가져올 수 있는 지나친 경쟁의식과 팀워크 저하의 문제점을 보완할 수 있다는 점도 성과배분제가 가진 무시할 수 없는 장점이다.

우리나라에서 성과배분제가 적극적으로 권장되고 도입되기 시작한 것은 1992년에 정부가 총액임금제에 기초한 임금 가이드라인을 적극적으로 실시하면서부터라고 볼 수 있다.

성과배분제도의 도입은 성과배분제도가 기업의 생산성을 제고하고 노사관계의 안정화에 기여한다는 이론적·실증적 연구결과들에 기초한 것이었으나 당시 급격한 상승세를 보이던 임금인상을 안정화 시키고자 하는 정책적 목표도 매우 중요한 역할을 하였다고 볼 수 있다.

우리나라 기업에서의 성과배분제도에 대한 연구들에 따르면 성과배분제도가 기업들의 생산성이나 노사관계 안정화에 긍정적인 역할을 한 것으로 나타나고 있다(남성일·박성준, 1993; 박영범, 1994). 그럼에도 불구하고 성과배분제도의 도입건수를 연도별로 보면 적어도 100인 이상 기업에서는 1993년을 정점으로 계속 하락하는 양상을 보이고 있다(노동부, 내부자료, 1996).

성과배분제의 이러한 저조한 보급현황과는 반대로 IMF체제로 대변되는 최근의 심각한 경제위기는 성과배분제도에 대한 새로운 조명과 관심을 요구하고 있다. 우리나라 기업들의 생존이 위태로운 현 위기상황을 극복하기 위해서는 기업 차원에서의 전반적인 구조조정과 함께 근로자의 생산성이 향상되어야 한다. 기업을 살리는 것은 노사 모두의 이해관계가 일치하는 것이며 이를 위해 노사가 모두 생산성 향상에 전력을 기울여야 한다. 미국 철강업계가 성과배분제를 통해 불황을 극복할 수 있었다는 역사적 사실은 우리나라 기업에게 시사하는 바가 매우 크다.

따라서 현재 시급한 과제는 동기부여적 효과를 통해 기업의 성과를 향상시킬 수 있는 성과배분제도를 보급·확산시키는 것이며 이를 위해서는 가장 먼저 성과배분제도의 도입 및 운용실태에 대한 정확한 분석이 이루어져야 한다. 이 연구는 현재 우리나라 기업에서 도입되어 실시되고 있는 성과배분제도의 정확한 실태를 파악하는 것을 주요 목적으로 하고 있다. 정확한 실태파악이 정책적·관리적 시사점이나 개선방안을 도출하기 위한 선결요건이기 때문이다.

실태조사 결과의 분석에 있어서는 업종별·규모별, 혹은 노조의 존재유무에 따라 도입형태나 운용, 효과에 있어서 의미있는 차이가 있는지를 파악하는 데에 중점을 두고 있다.

한편 성과배분제도의 도입이 저조한 이유나 성과배분제도의 도입시 성공과 실패에 영향을 미치는 요인들을 파악하기 위해 사례조사를 병행하였다. 이론적으로도 긍정적 효과가 있고 실증 결과도 이를 지지하는 데도 불구하고 성과배분제의 보급이 저조한 이유는 무엇인가? 성과배분제도의 도입 및 정착에 실패하게 되는 주요 원인은 무엇인가? 성과배분제도가 제대로 정착될 수 있는 주요 조건은 무엇인가? 하는 점들이 사례조사를 통해 분석되었다.

II. 成果配分制度의 概念과 效果

1. 성과배분제의 개념

성과배분제도는 일반적으로 "기업단위, 공장 및 부서단위의 경영성과 또는 생산비용 절감에 따라 성과가 목표치보다 높을 경우 경영성과의 일정부분을 집단적으로 종업원들에게 현금, 주식, 복지기금 등의 형태로 사후적으로 배분하는 변동적 보상제도"(한국생산성본부, 1991)로 이해되고 있다.

성과배분제도는 보상의 일부분을 집단적 성과에 기초하여 지급하는 집단인센티브제도를 의미한다. 성과배분제는 목표치를 상회하는 경영성과를 노사간에 나누어 가지는 것으로 성과에 따라 보상이 변동하기 때문에 성과와 관련된 변동적인 보상, 즉 인센티브의 일종(Delizia, 1984; 27)이라고 볼 수 있다. 성과지표나 배분비율의 결정은 노사간의 합의에 이루어지는 것이 일반적이나 노조가 없는 기업이나 중소기업의 경우 사전에 정해진 공식이 없이도 사용자의 결정에 따라 매년 성과배분이 이루어지는 경우도 있다. 개별 근로자의 성과향상이나 작업능력에 따라 임금이 지급되는 성과급(pieccerate wage)과 같은 개별 인센티브제도도 넓은 의미로는 기업의 성과배분 시스템에 포함될 수 있으나 성과배분제도는 일반적으로 근로자 집단을 대상으로 집단의 성과향상에 초점을 두고 집단적 성과를 배분하는 제도를 의미한다.

성과배분제에서 집단은 작게는 각 팀으로부터 사업부서 그리고 기업 전체가 될 수 있다. 집단의 크기가 작을수록 각 개인이 느끼는 귀속감이나 연대감이 커진다는 장점이 있으나 기업의 성과는 각 팀이나 사업부의 상호협력에 의한 결과인 경우가 많으나 이 경우 집단의 크기를 작게 잡는 것이 항상 바람직한 것은 아니다.

성과배분제도의 또 다른 중요한 특징은 그것이 사후적 성과에 따른 변동적 임금이라는 점이다. 즉 사전에 보상의 크기가 결정되어 있는 것이 아니라 성과에 의해 사후적으로 결정된다는 점이 성과배분제의 중요한 특징이며 바로 이 점이 현재의 저성장 저효율적 경영상황하에서 우리가 성과배분제에 관심을 가지게 되는 이유이다. 성과배분제의 이러한 특징은 거시경제적으로는 임금인상으로 인한 인플레이션을 방지할 수 있고 기업 입장에서는 재정능력의 문제를 일으키지 않으면서 성과향상을 도모할 수 있다는 장점을 가지고 있기 때문이다.

성과배분제도하에서는 성과배분의 대상이 되는 보상의 전체적 크기가 기업 또는 집단의 경영성과에 따라 결정되게 되며 따라서 성과기준을 무엇으로 정할 것인가가 가장 핵심적인 부분을 이룬다. 성과배분제의 도입 및 운용에서 발생하는 많은 문제들이 성과배분의 성과기준을 정하는 문제와 관련되어 발생하게 된다. 구체적인 성과산정 기준과 이를 배분하는 공식은 매우 다양할 수 있으며 이에 따라 여러 가지 성과배분제가 존재하게 된다.

예를 들어 성과산정의 기준을 생산성으로 잡는가. 이익으로 잡는가에 따라 성과배분제는 수익분배제(Gain Sharing)와 이익분배제(Profit Sharing)로 크게 나누어지며 수익분배제는 다시 성과배분 분배공식에 사용되는 구체적 지표의 차이에 의해 시컨런 플랜, 럭커 플랜, 임프로슈어(Improshare)로 나누어진다

스컨런 플랜은 가장 대표적인 수익분배제로 성과보너스를 산정하는 기준은 일정기간의 노무비율로 이는 생산물의 판매가치에 대한 인건비의 비율이다. 이러한 기준 노무비율을 가지고 특정 달에 발생한 노무비율이 기준 노무비율보다 낮은 경우 이를 매달 혹은 적립하여 배분하게 된다. 럭커 플랜은 부가가치에 대한 인건비의 비율이 성과산정의 기준이 된다. 해당기간에 지급된 인건비를 통해 이 비율에 근거하여 기대되는 부가가치의 양이 산정되고 실제로 생산된 부가가치가 이를 상회하는 경우 이 부분이 성과보너스 풀(pool)이 된다. 마지막으로 임프로슈어는 최근에 보급된 수익배분제로 제품생산에 필요한 기준시간이 성과산정의 기준이며 실제 투입된 노동시간이 이보다 적은 경우 절약된 노동시간에 대한 임금 절약분이 노사간 분배대상이 된다. 실제 성과배분제가 도입되는 경우 중요한 것은 각 기업의 사정에 맞는 산정식을 노사간에 개발하는 것이며 이것은 상당히 오랜 실험기간을 필요로 한다.

2. 새로운 경영환경과 성과배분제도

현재 우리나라의 상황에서 성과배분제가 가지는 의미를 정확히 알기 위해서는 우리나라 기업에 처해 있는 경영환경에 대한 이해가 필요하다. 세계화의 경쟁환경 속에서 각국의 기업은 기업조직의 유연화·효율화를 통해 경쟁력을 확보하려고 하고 있다. 구체적인 도입 기법이나 프로그램은 기업별·공장별로 다양하게 나타날 수 있으나 이러한 모든 것이 새로운 경쟁환경에서 생존하기 위한 경영혁신이라는 점에서 이론의 여지가 없다. 1990년대 들어 등장한 리엔지니어링, 신인사제도, 조직혁신, 연봉제 등과 같은 많은 조직혁신 방안들은 그 다양성에도 불구하고 모두가 세계화로 대표되는 새로운 경영환경에서의 생존이라는 공통적 화두를 가지고 있다. 유연성과 효율성이라는 목표는 임금부문에서는 성과임금이나 변동임금에 대한 관심으로 나타나고 있고 그 구체적 형태는 연봉제와 성과배분제이다.

연봉제가 개인별 성과에 보상을 연계시킴으로써 성과에 따른 개인별 차등화를 통해 성과향상을 도모하는 것이라면 성과배분제는 집단적 성과에 보상을 연계시킴으로써 개인성과의 향상뿐 아니라 개인간 협력을 촉진함으로써 기업성과를 향상시키기 위한 것이다. 연공형으로 특징지어지는 우리나라의 임금체계가 동기부여 기능을 상실하고 있다는 점은 이제까지 많은 사람들에 의해 커다란 문제로 지적되어 왔으며 임금이 동기부여 기능을 회복하기 위해서는 성과에 의해 임금이 결정되는 성과지향형 임금체계로 이행되어야 한다는 것에 이미 일반적인 공감대가 형성되어 있는 상태라고 볼 수 있다. 성과배분제는 연봉제와 함께 바로 동기부여형, 성과지향형 임금체계 구축이라는 동일한 지향을 가지고 있다는 점이 중요하다.

연봉제는 임금체계의 단순화, 기본급의 확대, 능력과 성과에 따른 임금결정 등 우리나라의 임금체계 자체를 근본적으로 변화시키는 것이며 동시에 한번 결정된 연봉이 다음 해의 연봉산정의 기준이 되므로 각 종업원의 임금수준에 절대적 영향을 미친다. 반면 성과배분제는 기존 임금체계를 대폭적으로 혁신하지 않더라도 도입이 가능하기 때문에 연봉제에 비해 훨씬 더 큰 적용 가능성을 가진다고 볼 수 있다.

지적해야 할 점은 개인별 성과임금과 집단별 성과임금이 상호 배타적인 것이 결코 아니라는 점이다. 개인별 임금이 차등화될수록 집단 전체의 팀워크나 협력의 필요성이 증대된다. 개인이 자신의 업무성과에 영향을 미치는 요인들을 완전히 통제하여 성과에 대해 전적인 책임을 질 수 있는 상황은 매우 예외적이기 때문이다. 따라서 연봉제가 도입되는 경우에도 성과배분제가 동시에 고려되어야 할 필요가 있다. 성과에 따라 개인별 임금을 차등화하는 연봉제(merit pay)가 일반적으로 보급되어 있는 미국의 기업들에게서 이와 병행하여 성과배분제가 적지 않게 도입·활용되고 있는 것은 바로 이 때문이다.¹⁾

주석1) 정확한 규모는 파악이 어려우나 미국기업 중 이익분배제를 도입하고 있는 기업은 대체로 전체의 약 16-25%사이인 것으로 추정된다(Kruse, 1993)

3. 성과배분제도와 동기부여

성과배분제가 성과향상에 기여하게 되는 이론적 근거는 무엇인가? 성과배분제도가 노동의 생산성, 나아가 기업의 경영성과를 증대시키는 이유는 성과배분제도가 동기부여 기능을 가지고 있기 때문이다. 이는 동기요인으로서의 임금의 중요성 및 작업 동기부여의 심리학적 이론에 그 근거를 두고 있다.

임금은 그 중요성에 있어 사람에 따라 정도의 차이가 있기는 하지만 인간행위의 중요한 동기요인으로 작용한다(Porter&Lawler, 1968). 임금의 중요성은 임금이 그 사람의 욕구충족을 위한 도구로 지각되고 있는 정도와 그 욕구자체가 그 사람에게 어느 정도로 중요하게 지각되고 있느냐에 따라 결정되며, 따라서 각 욕구의 도구성과 그 욕구의 중요성과의 곱으로 표현될 수 있다 (Lawler, 1971: 27). 또한 종업원의 직무수행을 위한 동기부여는 종업원이 노력하면 특정한 결과(성과)를 가져올 것이라는 주관적인 확률인 기대(expectancy). 그러한 성과로 보상이 주어질

것이라고 믿는 수단성(instrumentality). 그리고 그러한 보상에 대한 매력인 유인가(valence)에 달려 있다(Vroom, 1964).

따라서 성과배분제도는 임금이 종업원에게 중요하며, 집단의 성과의 공정하고 직접적으로 연결되어지는 경우 종업원의 성과달성을 위한 작업 동기부여를 유발시켜 기업의 생산성 향상 및 기타 경영성과의 증대를 가져올 수 있다. 일반적으로 이러한 성과배분제의 동기부여 기능은 종업원의 의사결정 참여가 이루어지고, 종업원들이 달성해야 할 성과목표가 명확하며, 종업원들의 작업수행에 필요한 자원(정보, 원재료 등)이 적절하고, 집단의 팀워크에 의존하여 생산성을 장려하는 사회적 환경하에서 더욱 강력하게 작용하여 경영성과의 증대를 촉진시킬 수 있다(Guzzo & Katzell, 1987: 108~110).

한편 성과배분제는 집단 인센티브와 관련이 있다. 집단 인센티브는 성과급이나 판매수당과 같은 개별 인센티브와 비교될 수 있다. 인센티브는 보상이 성과에 연계될 경우 더 높은 생산성을 자극하는데 더 효과적일 것이라는 원칙에 근거하고 있다. 그러나 직무가 다양해지고, 그 성과를 개별적으로 측정하기가 어려워짐에 따라 개별 인센티브는 점점 실행하기 힘들어지고 있으며, 집단 인센티브의 사용이 점차 증가하고 있다. 집단 인센티브는 개별 작업자의 효율성과의 즉각적이고 직접적인 연계가 적은 반면, 생산성 향상을 위한 협동을 장려하고 작업단위 구성원들간의 사회적 압력을 통해 생산성을 향상시킬 수 있다.

집단 인센티브는 또한 정규적인 보상계획 이상의 재무적인 인센티브를 제공하지 않는 품질분임조(QC)나 생산성 향상을 위한 노사위원회와 같은 생산성 향상 프로그램들과도 구분된다. 그러나 성과배분제는 일반적으로 생산성 향상에 투입되는 작업자들의 에너지, 지능 및 지식을 모으기 위한 정기적인 집단회의와 같은 메커니즘을 갖는다. 또한 때때로 비재무적인 프로그램들이 수반된다. 이러한 집단 인센티브는 생산성 향상에 따른 수익을 종업원들과 공유함으로써 경영자들의 관심과 목표를 더 잘 확인시켜 주며, 더 높은 생산성을 통하여 단위비용을 절감시키고자 하는 동기부여 기능을 하게 된다(Kendrick, 1987 : 120~121).

4. 성과배분제도의 효과

성과배분제와 관련한 여러 가지 선행연구들에 따르면, 성과배분제도는 종업원의 태도개선과 기업의 생산성 향상 등 조직의 성과증대에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다 (Weitzman & Kruse, 1990 : 115~125; Florkowski, 1987 : 623~625). 성과배분제의 효과에 대한 연구들은 방법론적으로 볼 때 종업원을 대상으로 한 것과 경영자들을 대상으로 한 것, 그리고 계량경제학적 모델에 의한 방법으로 크게 나누어 볼 수 있다.

종업원을 대상으로 한 연구들은 성과배분제가 도입된 후 종업원들의 협력이 증대하였고 커뮤니케이션이 개선되었으며 참여가 증대되었다고 평가하거나(National Commission on Productivity and Work Quality, 1975) 자신들의 작업태도를 개선시키고 작업을 보다 효과적으로 수행하도록 하며 기업의 분위기를 개선하고 기업에 대한 충성심을 강화시키는(Bell & Hanson, 1987) 것으로 보고되고 있다.

성과배분제의 효과는 경영자를 대상으로 한 연구들에서도 긍정적인 것으로 나타나고 있다. 예컨대 이윤배분제는 종업원의 사기와 협력의 증대를 가져오고, 비용절감에서도 효과적인 것으로(Metzger, 1975) 나타나고 있다. 성과배분제도를 도입하고 있는 다양한 산업체들의 경영자를 대상으로 한 조사(뉴욕증권거래소, 1982)에서도 응답자의 대부분이 이윤분배제도와 수익분배제도는 기업의 생산성을 향상시킨다고 응답하고 있다. 미국 생산성협회 산하 1,598개 회원사들의 경영자를 대상으로 한 조사에서 응답자의 70%이상이 이윤분배제는 경영성과와 품질개선에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 응답하였으며, 생산성 향상과 이직률 감소에도 긍정적으로 보는 경영자가 과반수를 넘고 있다(O' Dell & McAdams). 보다 최근 조사에 따르면(Kaufman, 1992) 1981~89년 사이의 임프로슈어제도를 도입한 104개 기업체 112명의 응답자 조사에서 이 제도를 도입한 후 1년만에 약 8.3%의 생산성이 향상되었고 3년째의 누적 생산성은

17.5% 향상된 것으로 나타나고 있다.

성과배분제도의 효과에 대한 많은 계량경제학적 연구결과들도 성과배분제의 효과를 지지하고 있다(Jones and Svejnar, 1985; FritzRoy & Kraft, 1987 ; Conte & Svejnar, 1988 ; Cable & Willson, 1990) 미국의 495개 사업장(1983~86)을 대상으로 한 이윤분배제도의 효과에 관한 연구(Mitchell, Lewin & Lawler, 1990)에 의하면 이윤분배제도를 비롯한 경제적 참여는 자산 및 투자 수익률에는 유의하지 못한 긍정적인 영향을 주었지만 종업원 1인당 순매출액으로 측정된 생산성에는 유의한 긍정적인 영향을 미쳤으며 업종별로는 사무직보다 생산직에서 그 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 대규모의 샘플과 통제집단을 동시에 고려한 크루즈(Kruse, 1992)의 연구는 미국의 이윤분배제 실시기업 1,198개와 비실시기업 1,778개 등 총 2,976개 기업체(1971~85)를 대상으로 종업원 1인당 매출액을 생산성 지표로 하여 이윤분배제도의 효과를 분석한 결과, 이윤분배제도를 실시하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 제조업의 경우 2.8~3.5%, 비제조업의 경우 2.5~4.2%의 생산성 향상효과가 있는 것으로 나타났다.

성과배분제의 효과에 관한 국내 연구결과들도 성과배분제의 다양한 효과를 보여주고 있다.

성과배분제를 도입하여 실시하고 있는 기업의 인사관리자들을 대상으로 성과배분제의 효과를 평가한 연구결과들을(정인수, 1991 ; 김영재, 1992 ; 남성일 · 박성준, 1993) 공통적으로 성과배분제가 생산성 향상과 노사관계에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 보고하고 있다. 또한 이익분배제도를 중심으로 계량경제학적 모델을 사용하여 성과배분제의 효과를 분석한 연구들에서도(원창희, 1991; 이병남, 1991; 한광호, 1993; 남성일 · 박성준, 1993) 성과배분제도가 부가가치 생산성을 높인 것으로 보고되고 있다.

Ⅲ. 成果配分制度의 導入 및 運用實態

1. 조사개요

본 조사는 노동부가 성과배분제 실시현황을 파악하기 위해 1996년 11월 30일 기준으로 전국 100인 이상 5,830개 업체를 대상으로 실시한 조사에서 조사당일 현재 성과배분제를 실시하고 있는 것으로 나타난 총 334개 업체를 대상으로 한다. 이제까지의 실태조사(경제단체협의회, 1992; 남성일·박성준, 1993; 박영범, 1994)는 업종별·규모별로 층화된 샘플링에 기초하고 있으며 성과배분제를 실시하고 있는 기업과 실시하지 않고 있는 기업 모두가 서베이 대상에 포함되어 있다.

이러한 방식은 우리나라에서의 성과배분제 도입률과 도입현황에 대한 기초적인 현황을 파악하기 위해서는 필요불가결한 것이기는 하나 실제로 도입률이 20% 미만으로 낮게 나타나고 있는 상황에서는 조사를 위해 투입되는 많은 비용에 비해 자료분석에 사용되는 기업체의 수가 매우 적다는 어려움이 있다. 실제로 한국경제원(남성일, 박성준, 1993)이 실시한 조사의 경우 낮은 응답률로 인해 대규모의 샘플을 사용하고도 실제 성과배분제를 도입하고 있는 기업의 설문은 46개에 불과하다.

본 연구의 목적이 우리나라 기업 전체의 성과배분제 도입률을 파악하고자 하는 것이 아니라 현재 실시되고 있는 성과배분제의 도입 및 운영현황을 파악하기 위한 것이므로, 본 조사에서는 비용과 분석이 효율성을 고려해 노동부의 1차 조사를 통해 어떠한 형태로든지 성과배분제를 실시하고 있는 것으로 나타난 기업체만을 그 조사대상으로 하였다.

따라서 본 조사에서는 100인 미만 기업들이 조사대상에서 배제되게 된다. 앞의 조사결과(박영범, 1994)에 따르면 100인 미만 사업장을 포함한 300인 미만 사업장에서의 성과배분제도 도입 및 운용실태가 300인 이상 사업장과 별다른 차이점을 보이고 있지 않은 것으로 나타나고 있기 때문에 100인 미만 사업장이 배제된 것이 우리나라 기업에서의 성과배분제 도입 및 운영현황을 파악하는데 그다지 큰 제약조건이 되지 않는 것으로 판단된다.

조사는 설문방식에 의해 이루어졌다. 먼저 노동부 조사에 나타난 334개 업체 중 주소나 연락처가 파악되지 않은 5개 업체를 제외한 329개 업체를 대상으로 성과배분제의 도입실태와 운영현황에 대한 설문을 발송하였으며 2주가 지난 후에도 응답이 없는 기업에 대해 다시 전화요청 및 설문 재발송 작업이 이루어졌다. 설문에 응답한 기업은 총 124개 업체로 37.7%의 회수율을 보였다. 조사결과 성과배분제를 실시하고 있는 업체는 <표 III-1>에서 보는 바와 같이, 124개의 응답업체 중 79개 업체로 63.7%로 나타났으며, 9개 업체(7.3%)가 과거에는 성과배분제를 도입하였으나 현재는 실시하지 않고 있는 것으로 응답하였고, 36개 업체(29.0%)는 과거에도 성과배분제를 도입한 적이 없으며, 현재도 성과배분제를 실시하지 않고 있다고 응답하였다. 노동부의 자체조사와 본 조사가 5개월 정도의 시차를 두고 동일한 대상에 대해 실시되었음에도 불구하고 이러한 차이가 나는 것은 노동부의 조사에서 성과배분제 실시 여부만을 파악하는 과정에서 집단적 성과배분제도뿐 아니라 개인별 성과급도 성과배분제로 포함되었기 때문으로 보인다.

<표 III-1> 성과배분제 실시 여부

성과배분제 실시 여부	빈 도	비 율(%)
실시하고 있다	79	63.7
과거에는 도입했었으나 현재는 실시하고 있지 않다	9	7.3
과거에 도입한 적도 없고 현재도 실시하고 있지 않다	36	29.0
전 체	124	100.0

본 실태조사에서는 성과배분제를 실시하고 있는 것으로 응답한 79개 업체를 분석대상으로 하여 구체적인 성과배분제의 유형 및 문제점과 그 효과를 파악하였다. 성과배분제를 실시하고 있는

것으로 나타난 79개 업체의 업종별·규모별·지역별 및 노조 유무별 비율은 <표 III-2> 와 같다.
 <표 III-2> 성과배분제 실시업체의 업종별·규모별·지역별 및 노조 유무별 유형

	구 분	빈 도	비 율(%)
업 종	제조업	65	82.3
	음식료품	4	5.1
	섬유·의복 및 모피제품	5	6.3
	가죽·가방·신발제품	1	1.3
	종이·인쇄출판	5	6.3
	화학·석유·고무·플라스틱제품	9	11.4
	비금속 광물제품	6	7.6
	제1차 금속제품	6	7.6
	조립금속·기계 및 장비	21	26.6
	전기·전자기계	8	10.1
	비제조업	14	17.7
	건설업	2	2.5
	숙박·음식업	3	3.8
	운수·창고업	1	1.3
금융·보험업	1	1.3	
기타 서비스업	7	8.9	
	전 체	79	100.0
규 모	100~299인	32	40.5
	300~499인	7	8.9
	500인 이상	40	50.6
	전 체	79	100.0
지 역	서울	13	16.5
	인천·경기	18	22.8
	부산·경남	23	29.1
	대구·경북	12	15.2
	광주·전남	5	6.3
	대전·충남	6	7.6
	충북	2	2.5
	전 체	79	100.0
노 조 유 무	有	53	67.1
	無	26	32.9
	전 체	79	100.0

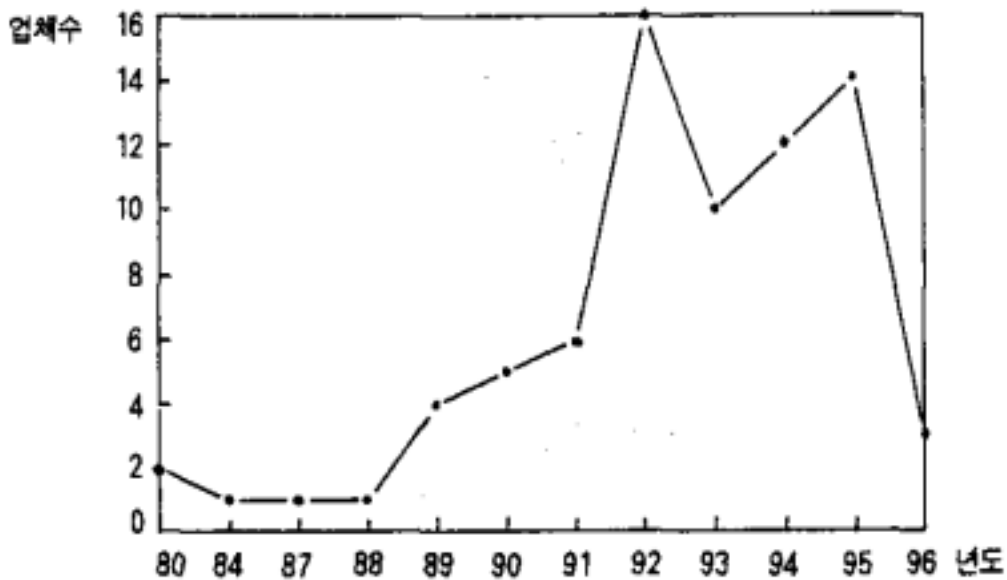
한편 조사결과 성과배분제를 실시하다가 중단한 9개 업체의 경우, 대부분은 노조가 있는 것으로 나타났으며(8개 기업, 88.9%), 성과배분제를 중단한 이유로는 '성과급이 고정급화될 우려 때문'이라는 응답이 4개 기업(44.4%)으로 가장 많았고, '성과배분제 도입후 기대했던 효과가 나타나지 않았기 때문'이라는 응답이 3개 기업(33.3%), '노사가 합의할 수 있는 성과지표 및 배분산식 결정의 어려움 때문'이라는 응답이 2개 기업(22.2%)의 빈도로 나타났다.
 또한 성과배분제를 실시하고 있지 않다고 응답한 36개 업체의 경우, 앞으로 성과배분제를 도입할 의향이 없는 업체가 20개 기업(55.6%)으로, 성과배분제를 도입할 의향이 있다고 응답한 15개 기업(41.7%)보다 많은 것으로 나타났다.

2. 성과배분제 도입 및 운용현황

가. 도입시기

성과배분제 도입시기를 살펴보면, 1990년 이전에 도입한 업체가 14개 기업(17.7%), 1991~92년 도입한 업체가 22개 기업(27.8%), 1993년 이후에 도입한 업체가 39개 기업(49.4%)으로 나타났다. 전체적인 도입 추세를 보면, 1980년대 말부터 도입이 증가하기 시작, 총액임금제가 본격적으로 도입된 1992년을 기점으로 크게 증가하여 1995년까지 그 추세가 이어지다가 1996년을 기점으로 급격하게 줄어든 것으로 나타났다. 정부가 총액임금제를 적극적으로 실시한 1992년에 성과배분제의 도입이 크게 늘었다는 사실은 성과배분제가 정부의 임금인상 가이드라인을 회피하기 위한 수단으로 도입되었을 가능성이 있음을 시사한다. 성과배분제의 계속 실시 여부에 있어서는 응답기업의 94.9%가 앞으로도 성과배분제를 계속 실시할 것이라고 응답하고 있고 현재 성과배분제를 실시하고 있지 않은 기업들의 약 41.7%가 성과배분제를 도입할 의향이 있다고 응답하고 있어 향후 성과배분제를 실시하는 기업의 총수는 점진적으로 증가할 것으로 보인다.

[그림Ⅲ-1] 연도별 성과배분제 도입 추이



성과배분제도의 계속 실시 여부에 있어서는 응답기업의 대부분인 75개 기업(94.9%)이 앞으로도 성과배분제를 계속 실시할 것이라고 응답하였고, 3개 기업(3.8%)만이 성과배분제를 더 이상 실시하지 않을 것이라고 응답하였다. 성과배분제를 더 이상 실시하지 않으려는 이유로는 2개 기업이 '성과급이 고정급화될 우려 때문'이라고 응답하였고, 나머지 1개 기업은 '성과배분제 도입후 기대했던 효과가 나타나지 않았기 때문'이라고 응답하였다. 이미 성과배분제를 중단한 기업의 성과배분제 중단 이유와 비교할 때, 성과급의 고정급화가 성과배분제 중단이나 중단의도의 가장 큰 원인인 것으로 보인다.

나. 도입 제안자

누구에 의해 성과배분제 도입이 최초로 제안되었는가에 대한 질문에 대해서는 <표Ⅲ-3>에서 보는 바와 같이 '사업주'라는 응답이 54개 기업(68.4%)으로 가장 높은 빈도를 나타내었고, 다음으로 '노조 또는 근로자 대표' 19개 기업(24.1%), 기타(조사공동 제안 등) 응답이 4개 기업(5.1%)의 빈도를 나타내었다. 따라서 노조나 근로자 대표가 성과배분제를 도입할 것을 제안한 경우도 적지 않지만 기본적으로는 사업주가 성과배분제의 도입에 보다 적극적인 역할을 하고

있음을 알 수 있다.

〈표 III-3〉 성과배분제 도입의 최초 제안자

제안자	사업주	노조·근로자대표	기타	무응답
응답업체수	54	19	4	2
비율(%)	68.4	24.1	5.1	2.5

다. 도입동기

성과배분제를 도입하게 된 동기에 관한 복수응답 결과를 살펴보면(2개 복수응답), '근로의욕 고취를 위해'라는 응답이 63개 기업(79.7%)으로 가장 많았고, '생산성 향상, 품질향상, 비용감소를 위해' 49개 기업(62.0%), 노사관계의 개선을 위해' 21개 기업(26.6%), '임금협상의 원활화를 위해' 20개 기업(25.3%)의 순으로 각각 나타났다. 성과배분제의 기본 목적인 동기부여를 통한 생산성 향상과 노사간의 공정한 배분을 통한 협력적 노사관계의 구축이라는 점을 고려할 때 이러한 결과는 대부분 기업들이 성과배분제의 취지에 맞는 동기를 가지고 성과배분제를 도입하고 있음을 보여준다. 그러나 임금협상의 원활화를 위해 성과배분제를 도입한 경우가 적지 않은 것으로 나타나고 있어 성과배분제가 본래의 취지와는 달리 노사간 단체협상을 위한 하나의 카드로 활용되기 위해 도입되는 경우도 있음을 보여주고 있다.

〈표 III-4〉 성과배분제의 도입 동기

도입동기	응답업체수	비율(%)
근로의욕 고취를 위해	63	79.7
생산성 향상, 품질 향상, 비용 감소를 위해	49	62.0
노사관계의 개선을 위해	21	25.3
임금협상의 원활화를 위해	20	25.3
기타	1	1.3
무응답	4	5.1

라. 지급형태, 지급방식 및 지급시기

조사에 응한 업체들 중 대부분인 68개 기업(86.1%)이 '특별상여금'형태로 성과배분제를 실시하고 있는 것으로 나타났으며, 7개 기업(8.9%)은 '개별 성과급으로 임금에 반영'하고 있는 것으로 나타났다. '기타'응답을 한 3개 기업(3.8%)의 경우, 주식, 특별 상여금 등을 연도별로 다양한 형태로 시행하거나, 부서별로 다른 형태로 시행, 또는 특별 상여금과 사내근로복지기금을 혼합한 형태로 시행하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 우리나라 기업에서 실시하고 있는 성과배분제도는 성과에 따른 배분액을 현금 상여금 형태로 지급하는 것이 지배적인 형태임을 알 수 있다.

〈표 III-5〉 성과배분제의 형태

형태	특별상여금	개별성과급	기타	무응답
응답업체수	68	7	3	1
비율(%)	86.1	8.9	3.8	1.3

개별근로자에 대한 성과배분의 지급방식에 있어서는, '기본급 혹은 임금총액에 비례적으로 지급'한다는 응답이 44개 기업(55.7%)으로 가장 많았고, '전체 근로자에게 동일금액 지급' 15개 기업(19.0%), '인사고과에 따라 가감해서 지급' 9개 기업(11.4%), '직급, 직종에 따라 차등지급' 6개 기업(7.6%)의 순으로 나타났다. 한편 성과배분의 적용범위에 대해서는 모든 기업이 '전종업원'을 대상으로 한다고 응답하였다.

성과배분의 지급시기에 있어서는, '연말에 1회 지급'한다는 응답이 31개 기업(39.2%)으로 가장 많았고, '반기별 지급' 21개 기업(26.6%), '연초에 1회 지급' 15개 기업(19.0%)등의 순으로 나타났다. 전체 응답에서 49개 기업(62.0%)이 1년에 한번 지급하는 것으로 나타났으며, 반기별 지급이 21개 기업(26.6%), 분기별 지급이 3개 기업(3.8%), 월별 지급이 2개 기업(2.5%)인 것으로 나타났다.

〈표 III-6〉 개별근로자에 대한 성과배분의 지급방식

성과배분 지급방식	응답업체수	비율(%)
기본급 혹은 임금총액에 비례적으로 지급	44	55.7
전체근로자에게 동일금액 지급	15	19.0
인사고과에 따라 가감해서 지급	9	11.4
직급, 직종에 따라 차등지급	6	7.6
기 타	4	5.1
무응답	1	1.3

〈표 III-7〉 성과배분의 지급시기

지급시기	월 별	분기별	반기별	연초 1회	연말 1회	연중간 1회	기 타
응답업체수	2	3	21	15	31	3	4
비율(%)	2.5	3.8	26.6	19.0	39.2	3.8	5.1

마. 성과지표

성과지표 기준의 결정방법에 있어서는, 응답기업의 64.6%가 노사간에 합의된 지표를 이용하는 것으로 나타났으며, 회사에서 일방적으로 결정하는 경우가 16.5%, 인사고과에 의한 개별성과를 이용하는 경우가 6.3%인 것으로 나타났다.

성과배분의 기준으로는 '이익'을 기준으로 하는 경우가 24개 기업(30.4%)으로 가장 많았고, '매출액' 기준 13개 기업(16.5%), '매출액 + 이익' 기준 12개 기업(15.2%)등의 순으로 나타났다. 이익을 기준으로 하는 경우 사용하는 이익지표는 당기순이익이 15개 기업(79.2%)으로 가장 높은 빈도를 나타내었다.

목표로 삼은 성과지표 기준을 확인하는 방법으로는, 37개 기업(46.8%)이 '해당부서 자료'를 이용하고 있었고, 21개 기업(26.6%)은 '공인회계사 보고자료'를 이용하고 있었으며, 9개 기업(11.4%)은 '노사간 직접조사 자료'를 이용하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 III-8〉 성과지표 기준의 결정방법

성과지표 기준의 결정방법	응답업체수	비율(%)
노사 합의된 지표	51	64.6
회사에서 일방적으로 결정	13	16.5
인사고과에 의한 개별성과	5	6.3
기 타	10	12.7

〈표 III-9〉 성과배분의 기초

배 분 기준	매출액	이익	부가 가치	비용 절감	매출액 · 이익	매출액 · 부가가치	기 타	무응답
응답업체수	13	24	5	1	12	2	19	3
비율(%)	16.5	30.4	6.3	1.3	15.2	2.5	24.1	3.8

〈표 III-10〉 성과지표 기준의 확인방법

성과지표 기준의 확인방법	응답업체수	비율(%)
해당부서 자료	37	46.8
공인회계사 보고자료	21	26.6
노사간 직접조사 자료	9	11.4
기 타	6	7.6
무응답	6	7.6

성과가 목표치에 미달하였을 경우의 대응방안으로는 '지급하지 않는다'는 응답이 29개 기업(36.7%), '노사협의사항'이라는 응답이 23개 기업(29.1%)으로 높은 빈도를 나타내었고, '최저배분'하는 경우도 16개 기업(20.3%)으로 나타났다. 따라서 성과에 미달되는 경우에도 어느 정도의 보상을 지급하는 방식으로 성과배분제가 운용되고 있음을 알 수 있다.

〈표 III-11〉 성과 미달시 대응방안

성과미달시 대응방안	응답업체수	비율(%)
지급하지 않음	29	36.7
최저배분	16	20.3
다음기 임금에 반영	3	3.8
노사 협의사항	23	29.1
기 타	5	6.3
무응답	3	3.8

바. 운용상의 문제

이제까지 선행 연구조사에서 나타났거나 나타날 수 있다고 여겨지는 운용상의 문제점 13개에 대해 실제로 문제가 되고 있는 정도를 5점 척도로 질문하였다. 각 질문항목에 대한 응답결과의 평균을 가장 높은 것부터 정리한 것이 <표 III-12> 이며 평균이 높을수록 문제가 많은 것이다. <표 III-12> 성과배분제 운용상의 문제점

항 목	평균점수
성과배분제 도입으로 인한 종업원의 임금에 대한 기대수준 증가	3.89
성과가 목표치에 미달할 경우, 임금결정의 어려움	2.97
성과배분과 회사의 수익률과의 연계성 결여	2.87
성과배분제의 지속적 개선 부족	2.76
성과배분에 대한 인식, 지식의 부족으로 인한 기준결정의 어려움	2.73
성과배분제 실시에도 불구하고 인건비 지출비중이 성과에 연동되지 않음	2.73
종업원들의 성과지표에 대한 이해 부족	2.72
회사의 성격상 성과배분의 기준설정이 어려움	2.70
성과배분제로 인해 기업내 자본축적이 어려워짐	2.62
중간관리자층으로부터 성과배분제에 대한 호응을 얻기 어려움	2.57
성과배분제 도입으로 인한 관리비용의 증가	2.53
임금의 안정성면에 대한 문제제기 증가	2.47
종업원들의 새로운 기계나 기술도입에 대한 반대 경향 증가	2.18

주 : 문제가 전혀 없다 = 1, 보통이다 = 3, 문제가 매우 많다 = 5

이 표를 통해 알 수 있듯이 성과배분제가 도입됨으로써 종업원들의 임금에 대한 기대수준이 상승하는 것이 가장 중요한 문제로 나타나고 있다. 이것은 성과에 의한 특별보상의 성격인 성과배분제가 도입되어 운용되는 과정에서 성과상여금이 근로자들에게 고정적 임금의 일부로 간주되는 경향이 있음을 시사하고 있다. 성과가 목표치에 미달하는 경우 상여금 결정의 어려움이나 성과배분이 회사 수익률과 긴밀히 연계되지 못하고 있는 문제, 그리고 인건비 지출이 성과와 연동되지 못하고 있는 문제 역시 모두 그러한 경향을 보여주는 것이라고 할 수 있다. 이러한 문제점들이 시사하는 바는 성과배분제가 본래 의도했던 바와 같이 성과에 보상이 연동되기보다는 경우에 따라서는 수당과 같은 고정적인 임금으로 간주된다는 사실이다. 성과배분제가 본래의 취지대로 운용된다면 성과에 따라 보상이 연동되게 되어 임금인상에 대한 압력이 줄어들게 되고 성과가 없는 경우 이에 대한 상여금의 지불이 없는 것이 당연하나 위의 문제들이 발생하게 되는 이유는 성과상여금이 고정적 수당으로 간주되는 경향이 존재하기 때문으로 풀이된다. 이미 앞서 도입동기에서도 나타났듯이 노사협상을 원활히 하기 위해 성과배분제가 도입된 경우 성과에 보상이 연계되는 본래의 형태대로 운용되기가 어려우리라는 것은 쉽게 이해될 수 있다. 성과급이 고정급화 될 우려가 성과배분제를 중단한 기업들의 중단사유 중 가장 중요한 비중을 차지한다는 사실 역시 현재 성과배분제의 운용상 가장 중요한 문제가 성과상여금의 고정급화 현상이라는 점을 잘 보여준다. 한편 위의 문제보다는 덜 심각하나 성과배분제를 운영함에 있어 성과배분의 산정지표와 관련된 부분이 문제점으로 지적되고 있다. 응답한 기업들은 성과산정 기준을 정하는데 어려움을 겪고 있는 것으로 나타나고 있다. 성과배분제에 대한 인식이나 정보의 부족으로 인해 성과산정 지표를 정하기 어렵거나 혹은 회사의 성격상 성과지표의 결정이 어렵다는 응답을 보이고 있으며 정해진 성과산정 지표를 종업원들에게 이해시키는 데 어려움을 겪고 있다. 임금의 안정성 면에 대한 문제제기의 증가, 성과배분제로 인한 관리비용의 증가, 보상에 영향을 미칠지도 모르는 기계나 신기술 도입에 대한 반대 등의 항목에 대해서는 다른 항목들에 비해 상대적으로 덜 어려움을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

사. 도입 효과

성과배분제의 도입에 따른 효과를 알아보기 위해 이제까지 다른 연구나 조사에서 성과배분제가 가져다 줄 수 있는 효과로 여겨져 온 18개의 항목을 선정하여 응답자들에게 그 효과를 5점 척도에 의해 평가하도록 하였다. <표 III-13> 은 각 항목에 대한 응답평가를 높은 것부터 순서대로 정리한 것이며 응답평가가 높을수록 성과배분제의 효과가 큰 것이다.

<표 III-13> 성과배분제 도입에 따른 효과

항 목	평균점수	항 목	평균점수
종업원 만족의 증대	3.58	의사소통의 원활화	3.19
종업원 사기 증가	3.58	임금교섭의 원활화	3.15
노사협조 분위기 조성	3.52	인건비의 탄력성 증가	3.13
작업능률 향상	3.42	종업원 결근율 감소	3.10
품질 향상	3.39	종업원 이직률 감소	3.08
불량률 감소	3.35	종업원 경영참여 증대	3.06
종업원간 협력의 증진	3.27	종업원 고충 감소	2.96
쟁의발생건수 감소	3.24	종업원 복지 증대	2.87
종업원들의 충성심 증가	3.22	비용 절감	2.81

주 : 효과가 없다 = 1, 보통이다 = 3, 효과가 매우 크다 = 5

이 표를 통해 알 수 있듯이 성과배분제 도입에 따른 효과가 가장 두드러지게 나타나는 부분은 종업원의 만족과 사기진작이다. 종업원 만족의 증대와 종업원 사기의 증대가 평균 3.58로 가장 높게 나타나고 있다. 이러한 결과는 주로 근로의욕 고취를 위해 도입된 성과배분제가 어느 정도 효과를 거두고 있음을 보여주는 것이다. 성과배분제가 또 다른 중요한 성과배분제 도입 목적인 노사간의 협력을 증진시키는 효과도 있는 것으로 나타나고 있다. 성과배분제 도입후 노사간 협조분위기 조성, 쟁의발생건수의 감소, 임금교섭의 원활화 등 효과에 대한 응답평가가 모두 3.15이상으로 나타나고 있다.

성과배분제는 생산성 향상에도 도움이 되는 것으로 나타나고 있다. 성과배분제 도입후 작업능률과 품질 향상, 불량률 감소에 대한 응답평가가 모두 3.35이상으로 생산성 향상효과가 있는 것으로 나타나기 때문이다. 그러나 종업원이 이직률이나 결근율, 종업원의 경영참가는 성과배분제 도입으로 인한 효과가 상대적으로 적게 나타나고 있다. 흥미로운 사실은 성과배분제가 비용절감을 가져오지는 않는 것으로 나타나고 있다는 점이다. 이는 우리나라 기업들에서 도입하고 있는 성과배분제의 주종이 이익이나 매출액을 그 기준으로 하고 있기 때문에 성과배분제가 비용을 감소시키기보다는 수익을 높이는 방향으로 작용하기 때문이라고 볼 수 있다.

3. 업종별·규모별·노조 유무별에 따른 성과배분제 운용실태

앞에서 살펴본 성과배분제의 도입 및 운용현황에서 드러나지 않은 업종별·규모별·노조 유무별 차이를 알아보기 위해 각 범주별로 나누어 비교할 필요가 있다. 이하에서는 성과배분제가 업종, 규모, 노조 유무에 따라 어떻게 다르게 운용되고 있는지를 차이가 나타나는 부분을 중심으로 살펴보고자 한다.

가. 제조업과 비제조업의 성과배분제 운용실태 비교

우선 성과배분제 도입동기에 있어서, 제조업의 경우 '근로의욕 고취를 위해'라는 응답이 83.1%, '생산성 향상, 품질 향상, 비용 감소를 위해'라는 응답이 66.2%로 주요 도입동기인 것으로

나타났다. 비제조업의 경우는 '근로의욕 고취를 위해'라는 응답이 64.3%로 주요도입동기인 것으로 나타났으나, '임금협상의 원활화를 위해'라는 응답도 50.0%로 두 번째로 높은 비중을 차지해 비제조업의 경우 성과배분제가 상당 정도 노사간 임금협상을 위한 전술적 카드로 활용되고 있음을 알 수 있다.

성과배분의 지급시기에 있어서는 제조업, 비제조업 모두 '연말에 1회 지

〈표 III-14〉 업종별 성과배분제의 도입 동기

도입 동기	제조업(%)	비제조업(%)
생산성 향상, 품질 향상, 비용 감소를 위해	66.2	42.9
근로의욕 고취를 위해	83.1	64.3
임금협상의 원활화를 위해	20.0	50.0
노사관계의 개선을 위해	26.2	28.6
기 타	7.1	0.0
무응답	4.6	7.1

급'한다는 응답이 가장 높은 비율을 나타내었으나, 〈표 III-15〉 에서 보는 바와 같이 제조업의 경우 비제조업에 비해 좀더 다양하고 고른 분포를 나타내고 있는 것으로 보인다.

〈표 III-15〉 업종별 성과배분의 지급시기

지급시기	월 별	분기별	반기별	연초 1회	연말 1회	연중간 1회	기 타
제조업(%)	3.1	4.6	29.2	20.0	35.4	3.1	4.6
비제조업(%)	-	-	14.2	14.3	57.1	7.1	7.1

성과지표 기준의 결정방법에 있어서, 제조업은 '노사 합의된 지표'가 70.8%로 가장 높은 빈도를 나타내고 있는 반면, 비제조업의 경우에는 제조업에 비해 비교적 고른 분포를 나타내고 있는 것으로 나타났다.

성과배분의 기준에 있어서는 제조업, 비제조업 모두 '이익'을 기준으로 삼고 있는 비율이 가장 높게 나타났으나, 비제조업의 경우 '매출액' 또는 '이

〈표 III-16〉 업종별 성과지표 기준의 결정방법

성과지표 기준의 결정방법	제조업(%)	비제조업(%)
노사 합의된 지표	70.8	35.7
회사에서 일방적으로 결정	13.8	28.6
인사고과에 의한 개별성과	4.6	14.3
기 타	10.8	21.4

이익'을 기준으로 하는 경우가 대부분인 반면, 제조업의 경우는 비교적 다양한 성과배분의 기준을 이용하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 III-17〉 업종별 성과배분의 기준

배분 기준	매출액	이익	부가 가치	비용 절감	매출액·이익	매출액·부가가치	기 타	무응답
제조업(%)	16.9	27.7	7.7	1.5	12.3	3.1	27.7	3.1
비제조업(%)	14.3	42.9	-	-	28.6	-	7.1	7.1

성과배분제 운영상에서의 문제점에 대해 제조업과 비제조업 집단간에 점수화된 평균의 차이가 있는가를 T-test를 통하여 검증해 본 결과, 잘못된 기각확률을 0.05로 하는 경우 모든 항목에 있어서 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났으나 기각확률을 0.1로 완화시키는 경우 '회사의 성격상 성과배분의 기준설정이 어렵다'는 항목에 있어 비제조업 기업들이 더 어려움을 느끼고 있는 것으로 나타났다(T값=1.71, P=.091).

성과배분제 도입에 따른 효과에 대해 두 집단간에 차이가 있는가를 T-test를 통하여 검증해 본 결과, '작업능률 향상', '품질향상', '불량률 감소', '결근율 감소', '종업원 사기 증진', '종업원 경영참여 증대' 등의 항목에 있어 제조업이 비제조업보다 효과가 높은 것으로 나타났다.

이와 같이 제조업과 비제조업의 성과배분제 운영실태를 비교해 본 결과,

〈표 III-18〉 업종별 성과배분제 도입에 따른 효과 차이분석 결과

항 목	제조업	비제조업	T값
작업능률의 향상	3.52	2.93	2.83***
품질 향상	3.46	3.05	1.96**
불량률 감소	3.43	3.00	1.98**
종업원 결근율 감소	3.18	2.71	2.10**
종업원 사기 증진	3.65	3.29	1.70*
종업원 경영참여 증대	3.15	2.64	2.00**

주 : * = P<.10, ** = P<.05, *** = P<.01

제조업이 비제조업에 비해 성과배분제 운영을 통한 효과가 높은 것으로 나타났으며, 비제조업의 경우 성과배분 기준설정의 어려움으로 인해 각 기업 특성에 적합한 다양하고 유연한 방식의 성과배분제를 운영하지 못하고 있는 것으로 나타났다.

나. 규모별 성과배분제 운영실태 비교

기업규모를 500인 미만인 기업과 500인 이상 기업으로 나누어 성과배분제 도입 및 운용현황을 비교한 결과는 〈표 III-19〉와 같다. 우선 성과배분제를 도입한 해에 있어서 중소기업체의 경우 절반 이상이 1993년 이후 성과배분제를 도입하고 있으나 대규모 업체는 1991~92년에 활발하게 도입되기 시작한 것으로 나타났다.

〈표 III-19〉 규모별 성과배분제 도입시기

성과배분제를 도입한 해	중소규모(%)	대규모(%)
1990년 이전에 도입	18.0	17.5
1991~92년에 도입	15.4	40.0
1993년 이후에 도입	58.9	40.0
무응답	7.7	2.5

성과배분제를 도입하게 된 동기에 있어서는, 중소기업 및 대규모 업체 모두 '근로의욕 고취를 위해'와 '생산성 향상, 품질 향상, 비용감소를 위해'가 주된 도입동기인 것으로 나타났으나, 대규모 업체의 경우 중소기업 업체에 비해 '임금협상의 원활화를 위해'와 '노사관계의 개선을 위해'라는 응답비율이 상대적으로 높게 나타났다. 이는 대규모 기업에서의 노조결성률이 상대적으로 매우 높기 때문으로 풀이된다.

성과배분제 운영상에 있어서 나타나는 문제점은 T-test결과, '종업원들의 성과지표에 대한 이해부족'과 '도입후 지속적인 개선의 어려움'의 두 항목에서 대규모 업체가 중소기업 업체보다 상대적으로 더 큰 어려움을 겪고 있

〈표 III-20〉 규모별 성과배분제의 도입 동기

도입 동기	중소규모(%)	대규모(%)
생산성 향상, 품질 향상, 비용 감소를 위해	71.8	52.5
근로의욕 고취를 위해	87.2	72.5
임금협상의 원활화를 위해	12.8	37.5
노사관계의 개선을 위해	17.9	35.0
기 타	0.0	2.5
무응답	10.3	0.0

〈표 III-21〉 규모별 성과배분제 운용상의 문제점 차이분석 결과

항 목	중소규모	대규모	T값
종업원들의 성과지표에 대한 이해 부족	3.46	3.10	1.72*
도입후 지속적인 개선의 어려움	3.46	3.03	2.02**

주 : * = P<.10, ** = P<.05, *** = P<.01

는 것으로 보인다.

성과배분제 도입에 따른 효과에 있어서는 두 집단의 평균값에 대한 T-test를 실시해 본 결과, '비용절감', '인건비의 탄력성 증가', '노사협조 분위기 조성', '종업원들의 고충 감소', '의사소통의 원활화', '쟁의발생건수 감소' 등의 항목에 대하여 중소기업 업체들이 대규모 업체들보다 더 높은 점수를 나타내어 성과배분제의 도입에 따른 효과가 더 높은 것으로 나타났다.

다. 노조 유무별 성과배분제 운영실태 비교

성과배분제 도입의 최초 제안자에 있어서 노조가 있는 기업의 경우에는 '사업주'와 '노조 또는 근로자 대표'가 각각 54.7%, 35.8%의 빈도를 나타내었고, 노조가 없는 기업의 경우에는 '사업주'가 96.2%로 압도적인 비율을 나타낸 반면, '노조 또는 근로자 대표'가 제안한 경우는 하나도 없는 것으로 나타났다.

성과배분제 도입 동기에 있어서는 노조가 있는 기업과 노조가 없는 기업
 <표Ⅲ-22> 규모별 성과배분제 도입에 따른 효과 차이분석 결과

항 목	중소규모	대 규 모	T값
비용 절감	3.05	2.58	2.64***
인건비의 탄력성 증가	3.33	2.93	2.36**
노사협조 분위기 조성	3.67	3.38	1.68*
종업원 고충 감소	3.15	2.78	2.33**
의사소통의 원활화	3.49	2.90	3.40***
쟁의발생건수 감소	3.46	3.03	2.22**

주 : * = P<.10, ** = P<.05, *** = P<.01

<표Ⅲ-23> 노조 유무별 성과배분제 도입의 최초 제안자

제안자	사업주	노조·근로자 대표	기 타	무 응 답
노조 有(%)	54.7	35.8	5.7	3.8
노조 無(%)	96.2	-	3.8	-

모두 '근로의욕 고취를 위해'라는 응답이 가장 높은 비율을 나타내었으나, 노조가 없는 기업의 경우에는 '근로의욕 고취를 위해'와 '생산성 향상' 품질향상, 비용 감소를 위해' 라는 응답이 압도적으로 높은 비율을 나타내는 반면 노조가 있는 기업의 경우에는 '임금협상의 원활화를 위해'와 '노사관계의 개선을 위해'라는 응답에도 비교적 고른 분포를 나타내고 있다. 따라서 노조가 있는 경우 노사관계의 개선과 임금협상을 위한 고려가 강하게 작용하고 있음을 알 수 있다.

개별근로자에 대한 성과배분의 지급방식에 있어서 노조가 없는 기업의 경우에는 여러 가지 지급방식에 비교적 고른 분포를 보였으나, 노조가 있는 기업의 경우에는 '기본급 혹은 임금총액에 비례적으로 지급한다'는 응답이 매우 높은 비율로 나타났고, '전체 근로자에게 동일금액을 지급한다.'는 응답에 있어서는 노조가 없는 기업보다 약 3배 정도의 높은 응답률을 나타내었다. 이러한 사실은 노조가 존재하는 경우 인사고과 성적이나 직급, 직종에 의한 차등지급이 현실적으로 어렵다는 사실을 반영하고 있다.

성과배분의 지급시기에 있어서는 노조가 있는 기업의 경우 '연말 1회 지급이 45.3%, '연초 1회 지급'이 24.5%로 1년에 한번 지급하는 비율이 다수를 차지하고 있는 것으로 나타났으나, 노조가 없는 기업의 경우 '반기별 지급'이 42.3%로 가장 높은 비율을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

<표Ⅲ-24> 노조 유무별 성과배분제의 도입 동기

성과배분 도입동기	노조 有(%)	노조 無(%)
생산성 향상, 품질 향상, 비용 감소를 위해	50.9	84.6
근로익욕 고취를 위해	71.7	96.2
임금협상의 원활화를 위해	35.8	3.8
노사관계의 개선을 위해	34.0	11.5
기 타	-	3.8
무응답	7.5	-

<표Ⅲ-25> 노조 유무별 개별근로자에 대한 성과배분의 지급방식

성과배분 지급방식	노조 有(%)	노조 無(%)
전체 근로자에게 동일금액 지급	24.5	7.7
기본급 혹은 임금총액에 비례적으로 지급	64.2	38.5
인사고과에 따라 가감해서 지급	3.8	26.9
직급, 직종에 따라 차등지급	3.8	15.4
기 타	1.9	11.5
무응답	1.9	-

성과지표 기준의 결정방법에 있어서 노조가 없는 기업의 경우 여러 가지 결정방법에 대해 비교적 고른 분포를 나타내고 있으나, 노조가 있는 기업의 경우에는 '노사합의된 지표'가 73.6%로 지배적인 위치를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 이를 노조가 존재하는 경우 노사간 합의에 의해 성과배분제

<표Ⅲ-26> 노조 유무별 성과배분의 지급시기

지급시기	월 별	분기별	반기별	연초 1회	연말 1회	연중간 1회	기 타
노조 有(%)	3.8	-	18.9	24.5	45.3	5.7	1.9
노조 無(%)	-	11.5	42.3	7.7	26.9	-	11.5

<표Ⅲ-27> 노조 유무별 성과지표 기준의 결정방법

성과지표 기준의 결정방법	노조 有(%)	노조 無(%)
노사 합의된 지표	73.6	46.2
회사에서 일방적으로 결정	13.2	23.1
인사고과에 의한 개별성과	1.9	15.4
기 타	11.3	15.4

가 도입되는 것이 일반적이고 따라서 성과지표 자체도 노사간 합의에 의해 결정된다고 볼 수 있다.

성과지표 기준의 확인방법에 있어서는 노조가 있는 기업의 경우 '해당부서자료'와 '공인회계사 보고자료'가 고른 분포로 나타나고 있으나, 노조가 없는 기업의 경우 '해당부서 자료'가 65.4%로 다른 항목들에 비해 월등히 높은 빈도를 나타내고 있는 것으로 보인다.

성과 미달시 대응방안에 있어서는 노조가 있는 기업과 노조가 없는 기업

<표Ⅲ-28> 노조 유무별 성과지표 기준의 확인방법

성과지표 기준의 확인방법	노조 有(%)	노조 無(%)
해당부서 자료	37.7	65.4
공인회계사 보고자료	34.0	11.5
노사간 직접조사 자료	13.2	7.7
기 타	3.8	15.4
무응답	11.3	-

<표Ⅲ-29> 노조 유무별 성과 미달시 대응방안

성과 미달시 대응방안	노조 有(%)	노조 無(%)
지급하지 않음	35.8	38.5
최저배분	17.0	26.9
다음기 임금에 반영	1.9	7.7
노사 협의사항	34.0	19.2
기 타	5.7	7.7
무응답	5.7	-

모두 '지급하지 않음'이 가장 높은 빈도를 나타내었으나, 노조가 없는 기업의 경우에는 '최저배분'이, 노조가 있는 기업의 경우에는 '노사협의'라는 응답이 비슷한 비율로 이용되고 있는 것으로 나타났다.

성과배분제 운영시 나타나는 문제점에 대해서 T-test를 실시한 결과, '도입후 지속적인 개선의 어려움'과 '종업원들의 임금 안정성에 대한 문제 제기'의 항목이 있어서 노조가 있는 기업이 노조가 없는 기업보다 더 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

<표Ⅲ-30> 노조 유무별 성과배분제 운용상의 문제점 차이분석 결과

항 목	노조 有(%)	노조 無(%)	T값
도입후 지속적인 개선의 어려움	2.96	3.81	-3.94***
종업원들의 임금 안정성에 대한 문제 제기	3.51	3.88	-1.96*

주 : * = P<.10, ** = P<.05, *** = P<.01

성과배분제 도입에 따른 효과에 대해 T-test를 실시한 결과, '비용 절감', '작업능력 향상', '품질 향상', '불량을 감소', '종업원 이직률 감소', '종업원들간의 협력 증진', '종업원들의 민족 증대', '종업원들의 사기 증진', '종업원들의 충성심 증가', '인건비의 탄력성 증가', '종업원들의 복지 증대',

'노사협조 분위기 조성', '임금교섭의 수월', '종업원 경영참여 증대', '종업원들의 고충 감소', '의사소통의 원활화' 등 대부분의 항목에 있어서 노조가 없는 기업이 노조가 있는 기업보다 더 큰 효과를 거두고 있는 것으로 나타났다.

4. 종합적 비교

이상과 같은 업종별·규모별·노조 유무별 차이는 성과배분제를 실시하고 있는 전체 기업을 성공적 집단과 실패 집단으로 나누어 비교하는 경우 더욱 분명하게 드러난다. 이를 위해 성과배분제 운용에 관한 13개 항목과 효과에 관한 18개 항목에 대한 응답점수를 사용, 전체 응답기업을 4분위로 나누어

<표Ⅲ-31> 노조 유무별 성과배분제 도입에 따른 효과 차이분석 결과

항 목	노조 有(%)	노조 無(%)	T값
비용 절감	2.70	3.04	-1.73*
작업능률 향상	3.21	3.85	-3.90***
품질 향상	3.21	3.77	-3.68***
불량률 감소	3.19	3.69	-2.93***
종업원 이직률 감소	2.83	3.58	-3.43***
종업원들간 협력 증진	3.09	3.62	-2.77***
종업원들의 만족 증대	3.34	4.08	-4.52***
종업원들의 사기 증진	3.34	4.08	-4.80***
종업원들의 충성심 증진	2.98	3.69	-3.77***
인건비의 탄력성 증가	3.00	3.38	-2.07**
종업원들의 복지 증대	2.68	3.27	-2.69***
노사협조 분위기 조성	3.30	3.96	-3.82***
임금교섭의 수월	2.98	3.50	-2.55**
종업원 경영참여 증대	2.87	3.46	-2.95***
종업원 고충감소 증대	2.75	3.38	-3.85***
의사소통 원활화	2.98	3.62	-3.46***

주 : * = P<.10, ** = P<.05, *** = P<.01

운영과 효과 면에서 모두 최상위에 속한 성공적 성과배분제 실시집단과 운용과 효과 면에서 모두 최하위에 속한 실패집단으로 나누어 이들을 비교하였다.

성과배분제의 운용 및 효과에 따른 이들 양 집단의 특징은<표Ⅲ-32>에 나타나 있다. 성공적 집단의 경우 노조가 존재하지 않는 비율이 80%로 절대적 비중을 차지하고 있는 반면, 실패집단의 경우 노조가 존재하는 비율이 87.5%로 압도적으로 높게 나타나고 있다. 한편 규모별로는 성공기업의 경우 500인 미만 기업이 60%를 차지하고 있고 실패기업의 경우 500인 이상의 대기업이 68%를 차지하고 있어 성과배분제가 성공적으로 실시되고 있는 경우가 500인 미만의 중소기업에서 주로 발견되고 있음을 알 수 있다. 업종별로는 성공적 기업의 경우 90%가 제조업으로 나타나고 있는 실패기업의 경우

<표Ⅲ-32> 성과배분제 효과별 업종, 규모, 지역 및 노조 유무별 유형

	구 분	상 위	하 위
업 종	제조업	90.0	75.0
	음식료품	-	6.3
	섬유·의복 및 모피제품	20.0	6.3
	가죽·가방·신발제품	-	-
	종이·인쇄출판	10.0	6.3
	화학·석유·고무·플라스틱제품	30.0	6.3
	비금속 광물제품	-	-
	제1차 금속제품	10.0	12.5
	조립금속·기계 및 장비	10.0	31.3
	전기·전자기계	10.0	3.7
	비제조업	10.0	25.0
	건설업	-	6.3
	숙박·음식업	-	12.5
	운수·창고업	-	-
금융·보험업	-	-	
기타 서비스업	10.0	6.3	
	전 체	(10)	(16)
규 모	100~299인	60.0	25.0
	300~499인	-	6.3
	500인 이상	40.0	68.8
	전 체	(10)	(16)
지 역	서울	10.0	12.5
	인천·경기	30.0	18.8
	부산·경남	20.0	43.8
	대구·경북	20.0	18.8
	광주·전남	10.0	-
	대전·충남	10.0	6.3
	충북	-	-
	전 체	(10)	(16)
노 조 유 무	有	20.0	87.5
	無	80.0	12.5
	전 체	(10)	(16)

비제조업의 비율이 75%로 지배적으로 나타난다.

성과배분제 도입의 최초 제안자에 있어서 운용·효과 상위집단의 경우에는 '사업주'가 80.0%로 다른 항목들에 비해 월등히 높은 빈도를 나타내었으나, 하위집단의 경우에는 '사업주'와 '노조' 또는 '근로자 대표'가 각각 50.0%와 43.8%로 비슷한 비율을 나타내었다.

<표Ⅲ-33> 성과배분제 도입의 최초 제안자

제안자	사업주	노조·근로자대표	기 타	무응답
상위집단	80.0	10.0	10.0	-
하위집단	50.0	43.8	-	6.3

성과배분제의 도입 동기에 있어서 운영·효과 상위집단의 경우에는 '생산성 향상, 품질향상, 비용감소를 위해'와 '근로이익 고취를 위해'라는 응답이 각각 90.0%의 가장 높은 비율로 주된 도입동기인 것으로 나타났으나, 운영·효과 하위집단의 경우에는 '임금협상의 원활화를 위해'와 '노사관계의 개선을 위해'라는 응답이 각각 56.3%의 가장 높은 비율로 성과배분제의 주요 도입동기인 것으로 나타났다.

개별근로자에 대한 성과배분의 지급방식에 있어서 운영·효과 상위집단의 경우에는 '전체 근로자에게 동일금액 지급'방식이 10.0%에 불과하나 하위 집단의 경우에는 31.3%로 두 번째로 높은 비율을 나타내고 있다.

<표Ⅲ-34> 성과배분제의 도입 동기

성과배분 도입동기	상위집단	하위집단
생산성 향상, 품질 향상, 비용 감소를 위해	90.0	25.0
근로이익 고취를 위해	90.0	50.0
임금협상의 원활화를 위해	-	56.3
노사관계의 개선을 위해	10.0	56.3
기 타	10.0	-
무응답	-	12.5

<표Ⅲ-35> 개별근로자에 대한 성과배분의 지급방식

성과배분 지급방식	상위집단	하위집단
전체 근로자에게 동일금액 지급	10.0	31.3
기본급 혹은 임금총액에 비례적으로 지급	50.0	50.0
인사고과에 따라 가감해서 지급	30.0	6.3
직급, 직종에 따라 차등지급	-	-
기 타	10.0	6.3
무응답	-	6.3

성과배분의 지급시기에 있어서 운영·효과 상위집단의 경우에는 '반기별'이 40.0%로 높은 비율을 나타내어 연 1회 지급하는 비율과 큰 차이를 보이지 않으나, 하위집단의 경우에는 연 1회 지급하는 비율이 87.5%로 대부분을 차지하는 것으로 나타났다.

<표Ⅲ-36> 성과배분의 지급시기

지급시기	월 별	분기별	반기별	연초 1회	연말 1회	연중간 1회	기 타
상위집단	-	-	40.0	20.0	30.0	-	10.0
하위집단	-	-	12.5	37.5	37.5	12.5	-

성과배분의 기준에 있어서 운영·효과 상위집단의 경우에는 '이익' 기준과 '기타'가 각각 50.0%와 40.0%로 가장 높은 빈도를 나타내었으나, 하위집단의 경우에는 '매출액', '이익'기준이 각각 25%로 나타나고 있으며 이외에도 비교적 복합적인 방식이 고루 이용되고 있는 것으로 나타났다.

성과지표 기준의 확인방법에 있어서 운영·효과 상위집단의 경우에는 '해

<표Ⅲ-37> 성과배분의 기준

배 분 기준	매출액	이익	부가 가치	비용 절감	매출액· 이익	매출액· 부가가치	기 타	무응답
상위집단	10.0	50.0	-	-	-	-	40.0	-
하위집단	25.0	25.0	-	6.3	6.3	6.3	18.8	12.5

<표Ⅲ-38> 성과지표 기준의 확인방법

성과지표 기준의 확인방법	상위집단	하위집단
해당부서 자료	70.0	18.8
공인회계사 보고자료	20.0	31.5
노사간 직접조사 자료	10.0	12.5
기 타	-	18.8
무응답	-	18.8

당부서 자료'가 70.0%로 압도적으로 높은 비율을 나타낸 반면, 하위집단의 경우에는 '공인회계사 보고자료'를 중심으로 비교적 고른 분포를 나타내었다.

성과 미달시 대응방안에 있어서 운영·효과 상위집단의 경우에는 '지급하지 않음'이 50.0%로 가장 높은 비율을 나타낸 반면, 하위집단의 경우에는 '노사 협의사항'이라는 응답이 37.5%로 가장 높은 빈도를 나타내었다.

<표Ⅲ-40>에서 보듯이 이상의 결과를 종합하면 성공적인 성과배분제도는 주로 제조업 업종의 '노조가 없는 500인 미만의 중소기업에서 주로 발견되며 이들 기업에서는 성과배분제가 근로의욕 고취를 위해 생산성 향상이라는 목적을 위해 도입되었고 동일금액이 아니라 차등화하여 성과상여금이 지급되며 성과 미달시에는 지급하지 않고 있다. 반면 성과배분제가 실패한 경우는 주로 노조가 있는 대규모 기업에서 발견되며 도입동기 자체가 임금협상의 원활화를 위한 변칙적 임금인상 수단으로 도입되었다. 이에 따라 성과

<표Ⅲ-39> 성과 미달시 대응방안

성과 미달시 대응방안	상위집단	하위집단
지급하지 않음	50.0	25.0
최저배분	20.0	25.0
다음기 임금에 반영	-	-
노사 협의사항	20.0	37.5
기 타	10.0	-
무응답	-	12.5

<표Ⅲ-40> 성공적 · 실패적 성과배분제 비교

성공적 성과배분제	실패적 성과배분제
운영 · 효과 상위기업 - 무노조 기업 - 중소기업 - 제조업 - 성과 미달시 지급하지 않음	운영 · 효과 하위기업 - 유노조 기업 - 대기업 - 임금협상 원활화를 위해 도입 - 성과 미달시 노사 협의사항

에 미달하는 경우에도 노사간 협상에 의해 상여금이 지급되는 모습을 보이고 있다.

5. 운영 및 효과의 영향요인

이상에서 나타난 성과배분제의 성공과 실패에 작용하는 요인들은 다분히 기술적인 성격을 띤 빈도비중에 기초하고 있어 변수상호간의 영향효과가 통제되지 않은 것이므로 보다 정확하게 성과배분제의 운영과 효과에 영향을 미치는 변수들을 찾아내기 위해 운영과 효과를 각각 종속변수로 하여 업종, 규모, 노조조직률, 도입년도, 도입제안자, 지급방법, 지급횟수, 성과지표의 결정방법, 성과 미달시 대응방법, 성과배분제의 종류를 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 종속변수 중 분류변수의 성격을 띤 변수들은 더미변수로 처리하여 분석하였다. 참고로 종속변수의 리스트와 더미변수의 코딩 내용을 다음과 같다.

- 업종 : 제조업(1), 비제조업(0)
- 기업규모 : 500인 초과 기업(1), 500인 이하 기업(0)
- 노조조직률 : (노조가입 종업원/전체 종업원수)×100
- 도입년도 : 1992년 이전(도입년도 1), 1992~94년(도입년도 2), 1995년 이후(도입년도 3)
- 도입 제안자 : 노조 또는 근로자(1), 사용자(0)
- 지급방식 : 동일금액(지급방식 1), 기본급 혹은 임금비례 지급(지급방식 2), 고과에 의한 가감지급(지급방식 3)
- 지급횟수 : 연 1회(1), 연 2회 이상(0)
- 성과지표의 결정방법 : 노사합의 지표(1), 사용자가 결정한 지표(0)
- 성과 미달시 대응방안 : 지급안함(대응방안 1), 최저배분(대응방안 2), 노사합의(대응방안 3)
- 성과배분의 기준 : 이익 기준 (1), 수익성 기준 (0)

성과배분제를 운영하면서 나타날 수 있는 문제들을 13개 항목으로 질문하였고 13개 항목에 대한 응답을 합산한 점수를 종속변수로 사용하였다. 먼저 성과배분제의 운영에 관한 다중회귀분석 결과는 <표Ⅲ-41> 과 같다. 성과배분제 운영상의 문제점에 대한 항목들의 신뢰도를 나타내는 알파크론바는 0.73으로 나타났다.

이 표에서 나타나고 있듯이 분석결과는 전체 변수들의 회귀계수가 모두 영(0)이 아니라는 가설을 기각했을 때 그것이 오류일 확률이 60%가 넘고 동시에 각 변수의 회귀계수가 영(0)이 아니라는 가설을 기각할 때 범할 오류의 확률 역시 모두 높게 나타나고 있어 전체적으로 분석결과를 신뢰할 수 없다. 각 변수의 통계적 유의도가 노조조직률과 성과기준의 결정방법 두 개의 변수를 제외한 나머지 변수들의 경우 모두 20%를 넘는 것으로 나타나고 있다. 따라서 이하에서는 통계적 유의도가 일반적으로 사용하는 기준인 0.05보다는 약간 큰 0.1미만의 변수들에 대해서만 해석하기로 한다.

통계적 유의도가 상대적으로 신뢰할 만한 것으로 나타나고 있는 변수는 노조조직률과 성과기준의 결정방법이다. 이러한 결과는 다른 조건이 동일한 경우 노조조직률이 높을수록 성과배분제 운영상의 문제가 더 크게 나타나고 있음을 보여준다. 노조조직률이 높을수록 노조의 영향이 강하다고 볼 수 있으며 영향력이 강한 노조일수록 조합원의 이익을 보호하기 위해 성과배분제의 운영에 이의를 제기하거나 직접적인 개입을 할 수 있기 때문으로 해석된다. 이 결과를 노조의 존재나 노조의 영향력 크기 자체가 반드시 성과배분제 운영상의 문제를 증가시킨다고 해석하는 것은 위험하다. 노조의 영향력이 큰 경우 운영상의 문제가 증가하는 것은 이미 앞서 지적된 바와 같이 우리나라

<표Ⅲ-41> 성과배분제 운영에 관한 회귀분석 결과(I)

	회귀계수(B)	표준화된 회귀계수(β)
노조조직률	0.003*	0.259
업종	0.049	0.39
기업규모	0.017	0.22
도입년도(1)	-0.075	-0.73
도입년도(3)	-0.066	-0.057
도입 제안자	0.097	0.087
성과배분의 지급방식(1)	0.059	0.49
성과배분의 지급방식(2)	-0.091	-0.096
지급횟수	0.018	0.054
성과기준 결정방법	-0.267*	-0.27
성과 미달시 대응방안(1)	-0.165	-0.168
성과 미달시 대응방안(2)	-0.200	-0.17
성과배분의 기준	-0.128	-0.124
R ² = 0.143		
F = 0.832(sig. = 0.626)		

주 : * = p(0.1)

기업에서의 성과배분제가 노사간의 충분한 준비과정 없이 도입되었거나 성과배분제가 임금보전의 한 수단으로 도입된 경우가 적지 않기 때문에 노조가 성과배분제의 운영에 문제를 제기하거나 이를 계속적인 분배적 합의사항으로 간주하기 때문인 것으로 해석될 필요가 있다. 즉 우리나라 기업에서 도입된 성과배분제의 특수한 성격으로 인해 노조나 종업원의 이해와 협조가 전제되지 않은 상황이었으며 이로 인해 노조조직률이 성과배분제 운영상의 문제를 증가시키는 것으로 보아야 한다.

성과기준을 결정함에 있어 노사합의에 의해 결정하는 방식이 회사에서 일방적으로 정하는 경우에 비해 운영상의 문제를 감소시키는 것으로 나타나고 있다. 노사가 어떤 지표를 성과기준으로 삼을 것인가를 합의에 의해 결정하는 경우가 사용자가 일방적으로 결정하는 경우에 비해 운영상의 문제가 적게 나타나게 되는 것은 당연하다고 볼 수 있다. 후자의 경우 노조나 종업원이 그러한 지표가 성과배분의 몫을 결정하는 합당한 기준인가에 대해 이의를 제기할 가능성이 크고 그 결과 성과배분제의 운영에 문제가 발생하게 될 가능성이 커지기 때문이다.

위의 회귀분석 결과는 이미 지적된 바와 같이 회귀분석 모델의 신뢰도가 매우 낮아 그 구체적인 회귀계수의 크기나 변수간의 상대적 중요성은 별다른 의미가 없다. 회귀분석의 신뢰성을 높이기 위해 각 개별변수의 신뢰도가 매우 낮은(구체적으로 t값이 매우 낮은)변수들을 제거하여 모델의 신뢰도를 높이면서 과연 성과배분제의 운영에 통계적으로 신뢰할 만한 영향을 미치는 변수가 무엇인지를 파악하였다. 그 과정에서 독립변수가 종속변수에 영향을 미친다는 가설을 검증하는 검증치 F의 크기를 신뢰할 만한 수준으로 올릴 수 있는 변수는 노조조직률 하나임으로 드러났다. 그러나 회귀계수의 크기가 매우 작아 노조조직률이 미치는 영향이 크지는 않은 것으로 나타나고 있다.

<표Ⅲ-42> 성과배분제 운영에 관한 회귀분석 결과(Ⅱ)

	회귀계수(B)
노조조직률	0.003*
$R^2 = 0.05$	
$F = 4.09^{**}$	

주 : * = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$

한편 성과배분제의 효과를 종속변수로 하고 앞서 성과배분제의 운용상 문제점에 대한 평가에서 사용되었던 변수들을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표Ⅲ-43>과 같다. 약간의 차이는 운영에 관한 분석에서는 노조조직률이 사용되었으나 효과에 대한 분석에서는 노조 유무가 사용되었다. 1차 분석을 한 결과, 노조 유무가 회귀분석 결과의 설명력을 더 높이는 것으로 나타났기 때문이다. 성과배분제의 효과는 5점 척도로 구성된 총 18개의 문항으로 측정되었으며 이들 항목들간의 신뢰도를 나타내는 알파크론바는 0.92로 나타났다.

위의 분석결과를 보면 성과배분제의 도입효과에 영향을 미치는 변수들은 노조 유무, 성과기준의 결정방법, 그리고 성과배분의 기준에 따른 성과배분제 유형이라고 볼 수 있다. 이들 변수들은 다른 변수들에 비해 표준화된 회귀계수가 크며 동시에 회귀계수의 값도 신뢰할 만한 것으로 나타나기 때문이다. 이 결과는 다른 조건이 동일한 경우 노조가 있는 경우가 없는 경우에 비해, 성과기준이 노사합의에 의해 결정되는 것이 사용자에게 의해 일방적으로 결정되는 것보다 이익분배제가 수익분배제보다 효과가 높게 나타난다는 것을 보여준다.

<표Ⅲ-43> 성과배분제의 효과에 관한 회귀분석 결과(I)

	회귀계수(B)	표준화된 회귀계수(β)
노조 유무	-0.576***	-0.517
업 종	0.136	0.099
기업규모	-0.097	-1.117
도입년도(1)	0.031	0.027
도입년도(3)	0.036	0.028
도입 제안자	0.107	0.087
성과배분의 지급방식(1)	-0.287	-0.215
성과배분의 지급방식(2)	-0.071	-0.067
지급횟수	-0.003	-0.007
성과기준 결정방법	0.245*	0.224
성과 미달시 대응방안(1)	0.004	0.004
성과 미달시 대응방안(2)	0.150	0.115
성과배분의 기준	0.240*	0.210
R ² = 0.385		
F = 3.127**		

주 : * = p < 0.1, ** = p < 0.05, *** = p < 0.01

노조의 존재가 성과배분제의 효과를 감소시킨다는 것은 이제까지 성과배분제에서 논의되어 온 사실들과는 일치하지 않는 것이다. 이제까지의 선행연구들은 성과배분제가 성공하기 위해서는 그 도입절차에서부터 노조나 근로자 대표가 참여하는 방식으로 노사의 합의에 의해 이루어져야 한다는 것을 강조하고 있기 때문이다. 이러한 현상은 우리나라 성과배분제의 독특한 성격에서 비롯된다고 볼 수 있다. 이미 앞에서 지적한 대로 우리나라에서의 성과배분제는 상당부분 임금인상의 한 방법으로 이용된 일종의 수당 성격을 띠고 있으며 이것이 고정급화하는 현상에 노조의 역할이 매우 중요한 역할을 했다는 것을 보여준다.

성과기준이 노사간의 합의에 의해 결정되는 경우가 사용자에게 의해 일방적으로 결정되는 경우에 비해 성과배분제의 효과를 높일 수 있다는 것은 매우 자연스러운 결과로 볼 수 있다. 성과배분제의 효과는 종업원의 동기부여를 통해 가능한 것인바 성과기준이 노사간 합의에 의해 노조나 종업원이 받아들일 수 있는 것으로 정해지는 경우에 동기부여 효과가 더 크게 나타날 수 있기 때문이다.

수익분배제에 비해 이익분배제가 성과배분제의 효과에 긍정적인 영향을 미치는 것은 성과배분제가 충분한 검토와 시간적 여유를 가지고 도입되지 못하는 현실에서 계산이나 산정이 용이하고 논쟁의 여지가 상대적으로 적은 이익분배제가 더 동기부여 효과를 낼 수 있기 때문이라고 볼 수 있다.

앞의 분석결과를 좀더 개선하기 위해 통계적 신뢰성이 떨어지는 변수들을 제거하여 분석결과와 신뢰도를 높이면서 성과배분제의 효과에 영향을 미치는 변수들을 분석하였으며 그 최종결과는 다음과 같다. 전체 변수들을 모두 포함시킨 회귀분석에 비해 변수의 수는 크게 줄었음에도 불구하고 설명력을 나타내는 R²는 매우 적은 0.05만이 감소하였고, 반면 F값이 크게 증가하여 결과의 신뢰도는 크게 증가하였다. 따라서 분석에서 제외된 변수들이 성과배분제의 효과를 설명하는데 크게 중요하지 않은 것임을 알 수 있다.

<표Ⅲ-44> 성과배분제의 효과에 관한 회귀분석 결과(I)

	회귀계수(B)	표준화된 회귀계수(β)
노조 유무	-0.654***	-0.587
성과기준 결정방법	0.264**	0.241
성과배분의 기준	0.195*	0.171
R ² = 0.33		
F = 12.338***		

주 : * = p < 0.1, ** = p < 0.05, *** = p < 0.01

위의 결과가 보여주는 것은 노조 유무와 성과기준의 결정방법, 그리고 성과배분의 기준이 성과배분제의 효과에 영향을 미친다는 것이며 이러한 영향 변수들은 앞서 실시한 회귀분석에서 통계적으로 신뢰할 만한 영향변수들과 동일하다. 특히 통계적 유의성이나 표준화된 회귀계수를 통해서 볼 때 노조 유무가 가장 중요한 영향변수가 됨을 알 수 있다.

6. 결과의 요약

이상과 같이 최근 우리나라 기업들의 성과배분제의 도입 및 운영실태를 살펴본 결과 다음과 같은 몇 가지 특징들을 찾아낼 수 있었다.

첫째, 우리나라 성과배분제의 도입실태를 살펴볼 때, 비제조업보다 제조업이, 대규모 업체보다 중소기업의 업체가 노조가 있는 기업보다 노조가 없는 기업이 운영 및 효과 측면에서 보다 성공적인 성과배분제를 운영하고 있는 것으로 나타났다. 제조업에서 성과배분제가 더 성공적으로 정착된 이유는 비제조업에 비해 성과배분의 기준설정이 보다 용이하기 때문이라고 할 수 있다. 중소기업에서 성과배분제가 성공적으로 운용될 수 있는 이유는 조직규모가 작기 때문에 성과배분에 대한 이해와 공유가 쉬워 성과배분이 지향하는 인센티브 성격을 강화할 수 있기 때문인 것으로 보인다. 노조가 없는 기업에서 성과배분제가 성공적으로 운용되고 있는 것은 노조가 있는 경우에 발생하고 있는 성과상여금의 고정급화 현상이 나타날 확률이 적고 동기부여를 강화시키는 방향으로의 성과배분제 운영이 가능하기 때문으로 여겨진다.

둘째, 성과배분제가 성공적으로 실시되고 있는 기업들에서는 도입동기가 근로의욕의 고취를 통한 생산성 향상인 경우가 지배적이며 성과상여금이 배분에 있어서도 동일금액이 아닌 차등지급을 하고 있고 지급횟수도 되도록 분기별이나 분기별로 나누어 지급하고 있다. 또한 성과가 미달되는 경우 상여금을 지급하지 않는 경우가 지배적이다. 성공적으로 성과배분제가 운용되고 있는 기업들은 한 마디로 동기부여를 위한 인센티브적 성격을 가지고 있는 반면, 실패적 성과배분제의 경우 성과에 미달하는 경우에도 노사합의에 의해 상여금이 지급되며 지급 금액도 모든 개인에게 동일하게 지급됨으로써 일종의 고정적 수당의 성격으로 변질되어 운용되고 있음을 알 수 있다.

셋째, 성과배분제의 운용에 있어서 가장 큰 문제는 성과상여금의 고정급화 현상이다. 성과배분제를 중도에 중단했거나 중단하려고 하는 가장 중요한 이유는 상여금이 고정급화되기 때문이다. 성과향상 부분을 노사가 배분한다는 본래의 취지에서 벗어나 성과상여금이 기존의 다른 수당과 마찬가지로 고정적으로 지급되는 임금으로 인식되는 경향이 나타나고 있으며 이러한 현상은 노조가 있는 기업에서 주로 나타나고 있다. 노조가 있는 경우 성과배분제의 도입동기부터 임금협상의 한 수단으로 사용되는 경향이 있으며 그 운영과정에서도 동기부여를 위한 다양한 운영방식이 제한되고 성과 미달시에도 상여금이 지급되는 등 경직적인 모습을 보이고 있으며 그 결과 성과배분제의 효과에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 물론 이것은 노조의 잘못이라고 할 수는 없으며 단지 노조가 존재하는 기업의 경우 노사간의 세력관계로 인해 이러한

현상이 그렇지 않은 경우에 비해 집중적으로 나타난다고 볼 수 있다.

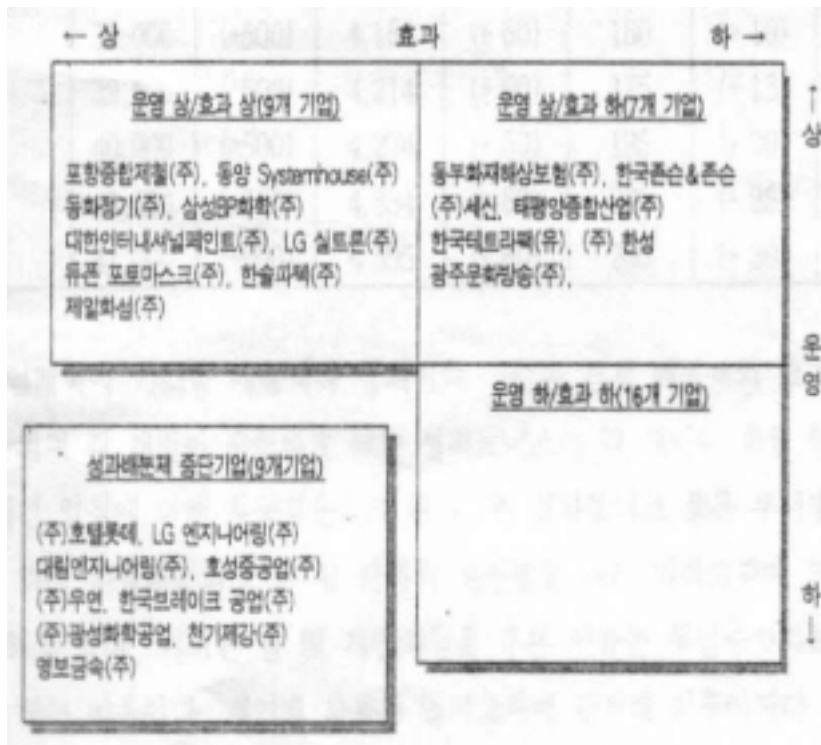
마지막으로, 일반적으로 많은 연구들에게 성과배분제가 성공적으로 도입되기 위한 조건으로 도입과정에서 운용에 이르기까지 노조가 근로자의 적극적인 참가를 들고 있으나 우리나라 성과배분제의 현황을 보면 노조가 존재하지 않고 사용자의 적극적인 주도하에 성과배분제가 도입되어 운영되고 있는 기업에서 성과배분제의 운용상 문제점이 없고 효과도 좋은 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과가 노사간 합의와 근로자 참가가 성과배분제의 성공에 중요하지 않다는 것으로 해석되어서는 안된다. 단지 노조가 있는 기업에서 도입된 성과배분제는 대부분이 노사간의 협력과 경영참가를 동반하는 진정한 성과배분제가 아니라 임금협상을 원활히 하기 위한 편법적인 수단으로서 도입되어 있다는 현실을 보여주는 것일 뿐이다. 그리고 이는 임금인상이 급속히 이루어지고 사회적·정책적 임금인상 통제압력이 존재했던 우리나라의 특수한 상황에서 상당부분 명목적인 성과배분제가 도입되었음을 보여주는 것으로 해석된다.

IV. 成果配分制度 事例分析

앞서의 설문분석 결과를 실제 경영환경 속에서 확인하고 성과배분제의 개선방안을 모색하기 위해 사례연구가 실시되었다. 사례연구 대상은[그림 IV-1]에서 보듯이 다음과 같은 4가지 범주로 나누어졌다. 운영이 잘 안되고 효과는 좋은 기업들이 사례대상에서 제외된 것은 그러한 범주에 해당되는 기업들이 나타나지 않고 있기 때문이며 이는 운영에 문제가 많은 경우에는 그 효과도 없다는 점을 보여준다. 대신 성과배분제를 중단한 기업들이 다른 하나의 사례대상으로 선정되었다. 성과배분제를 중단하게 된 기업을 통해 성과배분제가 실패하게 되는 전형적인 사례를 볼 수 있다고 판단했기 때문이다.

사례연구를 위해 연구자가 방문한 기업들은 총 6개 기업으로 운용 및 효과가 모두 상위집단인 2개 기업, 운용은 잘 되고 있으나 효과가 낮은 1개 기

[그림 IV-1] 사례연구 대상업체



업, 운용과 효과가 모두 낮은 1개 기업, 그리고 성과배분제를 중단한 2개 기업 등이다.

1. 성공적인 성과배분제 운영기업

가. A 기업의 사례

1) 회사개요

세계적인 다국적 기업과 국내 기업과의 합작으로 설립되었으며 미국 본사측이 다수지분을 소유하고 있고 제약, 일반 소비재, 의료전문기기의 3개 사업부문을 가지고 있다. 1983년에 생산직 월급제를 도입한 바 있고 주 5일 근무를 하고 있다. 지역본사는 싱가포르에 위치하고 있으며

일본을 제외한 전아시아지역을 관할하고 있다.

2) 도입배경

1992년 생산성 향상과 근로의욕 고취를 위해 사용자가 제안하여 성과배분제가 도입되었다. 노조가 없기 때문에 노사협의회에서 협의후에 이를 실시하기로 결정하였다.

3) 성과배분제의 내용

이 회사의 성과배분제(Performance Bonus Plan)는 1992년에 경영층의 제안으로 도입되었으며 매출액과 경영성과이익을 기준으로 해서 운영되고 있다. 경영성과이익(CO-OP: Cooperative Operation Profit)은 경영성과를 측정하기 위해 만들어낸 이익개념으로 구체적으로 손익계산서의 당기순이익에 경영성과로 간주될 수 있는 여러 항목들을 다음과 같이 가감하여 산정되고 있다.

$$\text{경영성과이익} = \text{당기순이익} + (\text{법인세} + \text{기술사용료} + \text{영업권상각} + \text{지급이자의 총합계금액}) - (\text{수입이자} + \text{회사보유 총채권액의 이자상당액} + \text{회사보유 재고자산의 이자상당액})$$

당기순이익 대신 경영성과이익을 사용하고 있는 이유는 당기순이익이 경영실적을 정확히 반영하지 못하기 때문에 이를 보완하여 되도록 경영성과를 더 잘 반영할 수 있는 기준을 만들기 위한 것이다.

노조가 설립되어 있지 않기 때문에 매년 초에 노사협의회에서 성과보너스 계획을 수립한다. 성과보너스 계획은 사업계획을 기초로 하여 달성해야 할 매출액과 경영성과이익을 정하고 그에 해당하는 보너스 지급률을 정한 것으로 그 실적을 초과하거나 미달하는 경우 보너스 지급률이 달라지게 된다. 참고로 1997년의 성과보너스 계획은 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 1997년 성과보너스 계획

	순 매출액		경영성과 이익		평균보너스(%)		
1997	36,500	(-500)	3,854	(- 60)	80	(- 25)	사업계획
	37,000	(-500)	3,914	(- 60)	105	(- 20)	
	37,500	(-500)	3,974	(- 60)	125	(- 15)	
	38,000	(-500)	4,034	(- 60)	140	(- 10)	
	38,500		4,094		150		
	39,000	(+500)	4,154	(+ 60)	160	(+ 10)	
	39,500	(+500)	4,214	(+ 60)	175	(+ 15)	
	40,000	(+500)	4,274	(+ 60)	195	(+ 20)	
	40,500	(+500)	4,334	(+ 60)	220	(+ 25)	
	41,000	(+500)	4,395	(+ 60)	250	(+ 30)	

사업계획에 기초한 매출액과 성과이익 수준은 전체 배분액의 크기를 결정하게 되며, 각 개인이 수령하게 되는 성과보너스는 각 개인이 속한 팀의 업적과 개인 업적에 의해 차등 적용되게 된다. 즉 성과보너스 풀은 부서별 업적에 따라 다시 차등배분되고 각 팀 안에서 개인별로 다시 업적고과에 의해 차등지급하고 있다. 이러한 팀 및 개인차등을 두는 이유는 무임승차자를 방지하고자 하는 이유이다. 개인별 차등은 업적고과에 근거해 이루어진다. 현재 이 회사에서 이루어지고 있는 고과는 업적고과와 잠재능력고과, 관리자들을 대상으로 하는 인재개발고과가 있다. 성과보너스의 결정에 관계되는 고과는 업적고과이다. 잠재능력고과는 직급체계상의 윗

단계를 맡을 수 있는 능력이 있는가를 평가하는 것으로 승진 및 승격의 기준이 된다.

4) 성과배분제에 대한 내부평가

제도를 실시한 후 이제까지 목표에 미달한 적은 없으며 1996년의 경우 사전 합의된 표준지급률은 월급여액의 150%이었으나 성과가 좋아 250%를 지급하였다. 목표기준 자체는 사업계획에서 산출되는 것이므로 성과 달성을 용이하게 하기 위해 고의로 성과를 낮추어 잡는 경우는 없다. 종업원들의 동기부여 효과를 높이고 경영실적에 대한 투명성과 신뢰성을 높이기 위해 경영실적에 영향을 미치는 매출, 반품액, 주문서 처리율, 재고자산 보유율, 매출채권 회수기일 등과 같은 16개 주요 변수들에 대해 매달 실적을 공표함으로써 종업원들이 현재의 경영상황을 이해하고 성과 향상을 위해 노력할 수 있도록 하고 있다.

경영측은 현재의 성과배분제도에 만족하고 있으며 향후에도 계속 이 제도를 실시하려 하고 있다. 이제까지 달성한 목표달성의 절반 정도는 이러한 성과배분제도가 가져다 준 생산성 향상효과로 평가하고 있다.

5) 성공요인

가) 경영의 투명성과 신뢰할 수 있는 성과정보의 제공

성과에 따른 전체 보너스의 크기가 연초에 확정되어 이에 따른 성과배분이 이루어지므로 노사간 이견이 발생하지 않는다. 또한 매달 월별 실적이 자세하게 공표되고 1년에 두번 경영실적 보고회를 가지고 있으므로 종업원들이 경영실적에 대한 의심을 하지 않고 있으며 매달 제공하는 정보를 통해 자신들이 혜택을 받을 수 있는 보너스의 크기를 사전에 예측하여 실적이 향상되도록 노력할 수 있는 여지가 크다.

나) 의미 있는 성과보너스의 크기

성과배분제가 동기부여 효과를 가지기 위해서는 성과를 달성한 경우 주어지는 성과보너스의 크기가 종업원들에게 의미가 있을 만큼 커야 한다. 이 회사의 경우 1997년의 경우 성과보너스의 크기는 성과를 달성한 경우 150%로 정해져 있다. 이것은 다른 국내 기업의 성과배분액에 비해 매우 큰 금액을 구성한다. 기본급이 전체 급여에서 차지하는 비중이 95% 이상으로 임금체계가 단순화되어 있기 때문이다. 특히 업적고과가 우수한 사람의 경우 250%나 300%의 보너스까지도 가능하기 때문에 종업원들이 성과에 매우 커다란 관심을 보이고 있다. 이를 통해 개인성과의 향상과 회사 전체의 성과 향상을 동시에 달성하고 있는 것이다.

다) 단순한 임금체계

이 회사의 임금체계가 단순하다는 점도 성과배분제가 성공적으로 그 효과를 발휘할 수 있는 배경이 되고 있다. 월급여는 기본급과 가족수당으로 구성되어 있으며 고정상여금은 연 750%이다. 또한 호봉제도는 존재하지 않는다. 임금체계가 매우 단순하게 구성되어 있으므로 성과에 의한 보너스의 크기나 효과가 매우 쉽게 이해될 수 있게 된다.

나. B기업의 사례

1) 회사개요

B기업은 정보통신과 관련된 회사로 전문영역은 시스템 통합(System Intergration)이고, 기업들의 정보계획의 수립 및 정보시스템의 설계나 설치, 그리고 설치된 정보시스템의 운용과 보수, 개량을 담당하는 회사이며, 약 500여명의 종업원이 일하고 있고 노조는 없다.

2) 도입배경

1994년 말 경영상 어려움이 매우 심각하여 대량의 적자가 발생하였고 그 여파로 사장 및 임원진이 교체되는 상황에서 새로운 경영혁신이 시작되었다. 신인사제도의 일환으로 전문인력 풀제, 연봉제, 직무분석, 새로운 직급체계가 도입되었으며 그와 동시에 현재 실시되고 있는 성과보너스제도가 도입되었다. 기본적으로 종업원의 근로의욕을 고취하고 성과와 능력을 중시하는 신인사제도를 뒷받침하는 수단으로 경영측의 주도에 의해 성과배분제도가 도입되었다.

3) 성과배분제도의 내용

성과배분이 이루어지는 성과기준은 당해 연도의 당기순이익이다. 당기순이익이 발생하는 경우 이를 종업원에게 나누어준다는 방침은 정해져 있으나 사전에 노사간의 배분율이 정해져 있지는 않다. 10월 이루어지는 가결산을 통해 이익이 추정되고 추정된 당기순이익이 분배 풀이 된다. 이 중 얼마를 종업원에게 배분할 것인가 하는 것은 대표이사의 결정에 따른다. 종업원에게 배분되는 전체 배분액의 크기가 결정되면 그것을 다시 개인별 업적고과에 따라 차등지급하고 있다. 성과보너스가 지급되는 횟수는 1년에 한번으로 12월에 지급되고 있다. 업적고과는 매년 1회 실시되며 절대평가로 최우수부터 불량까지 5단계로 평가되며 업적불량자에 대해서는 보너스가 지급되지 않고 있다. 개인별로 받게 되는 성과상여금의 크기는 업적고과 결과의 분포와 보너스 풀의 크기에 따라 결정되게 된다. 평가의 공정성을 기하기 위해 평가심의위원회가 존재한다.

4) 성과배분제에 대한 내부평가

작년의 경우 당기순이익은 약 17억원이 발생하여 그 중에 10억여원을 성과보너스로 지급하였다. 사전에 정해진 노사간 분배율은 없으나 일단 이익이 발생하는 경우 이를 종업원에게 지급한다는 것은 분명하며 이에 따라 받게 되는 성과보너스의 크기가 매우 크기 때문에 종업원들이 기업의 경영성과에 매우 민감해졌고 이익을 증가시키기 위해 많은 노력을 경주하고 있다. 따라서 앞으로도 계속 성과배분제를 실시할 예정이다.

5) 성공요인

가) 간단한 성과산정 기준

이 회사의 성과산정 기준은 당기순이익으로 매우 단순하여 모든 종업원들이 이해하기 쉽다는 장점을 가진다. 기업이 대기업인 경우 당기순이익은 지나치게 종합적인 성과지표로 직접적인 동기여부 효과를 가지기 어려운 경우도 있으나 회사의 규모가 500여명 정도로 그다지 크지 않으므로 개인의 업적이나 노력이 회사의 이익에 직접적인 영향을 미친다는 느낌이 보다 더 강하게 작용하고 있다.

나) 단순한 임금체계

이 회사의 임금체계는 매우 단순하여 복잡한 수당은 존재하지 않는다. 연봉제를 도입하여 운영하고 있고 연봉은 기본월급과 600%의 고정상여금으로 구성되며 이를 18로 나눈 것이 월급여 기준액이다. 성과보너스는 이 월급여 기준액에 대한 일정비율로 분배된다. 따라서 성과가 나타나는 경우 개인이 받게 되는 성과보너스의 크기가 매우 간단하게 이해되는 장점이 있다.

다) 경영층의 의지

이 회사의 성과배분제도는 임금체계의 혁신을 포함한 일련의 신인사제도와 함께 도입되었으며 그 기본 체계가 종업원의 동기부여라는 방향이 매우 분명하게 설정되어 있다. 그리고 성과가 이익의 형태로 발생하는 경우 일정부분을 종업원에게 분배한다는 원칙이 실천되고 있다. 분배율이 사전에 정해져 있지는 않으나 경영층이 이를 자의적으로 경영층에 유리하게 배분하지 않는 것을 보여주고 있기 때문에 성과배분제가 본래의 의도대로 효과적으로 운영되고 있다고 볼 수 있다.

2. 운영은 잘 되고 있으나 효과가 높지 않은 기업

가. C 기업의 사례

1) 회사 개요

우리나라 대기업에 속한, 정보통신기기를 만드는 회사로 지방의 한 공단에 위치하고 있다. 거의

모든 생산직이 노조에 가입하고 있으며 정보통신산업의 성장에 힘입어 회사의 매출액도 매년 증가해 왔다.

2) 도입배경

이 회사에 성과배분제가 도입된 시기는 1991년으로 그룹 내에서 가장 먼저 도입된 경우에 해당된다. 성과배분제는 사용자의 주도적인 역할로 도입되었으며 노조는 도입 당시 회의적인 반응을 보였다. 노조의 반발을 없애기 위해 기존의 임금과 상여금을 건드리지 않고 별도의 재원을 사용하여 성과 달성시 새로운 상여금을 지급하기로 노조와 합의하였다.

3) 성과배분제의 내용

성과배분제가 도입된 초기에는 매출액과 이익에 품질, 원가 등 다른 생산성 지표를 함께 혼용했으나 생산성 지표가 이해하기 어렵고 복잡해서 이와 관련한 문제들이 끊임없이 제기되었고 그 결과 지금은 누구나 알기 쉽고 받아들이기 쉽게 매출액과 이익만을 가지고 성과배분제를 실시하고 있다. 또한 1995년까지는 매출액, 경상이익, 품질 향상이라는 세 가지 성과지표에 따른 목표를 달성하는 경우 일률적으로 40만원을 지불하기로 하고 목표를 달성하지 못한 경우에는 상여금을 지급하지 않는 것으로 하였으나 현재는<표 IV-2>에서 보듯이 목표달성 정도를 비율로 산정하여 그 정도에 따라 상여금을 가감해 지급하는 방식으로 바꾸어 운영하고 있다. 구체적으로 성과배분의 산정기준이 되는 성과지표는 매출액과 경상이익으로 그 비중은 매출액이 30%, 경상이익이 70%로 경상이익의 비중이 높은 편

<표 IV-2> 성과배분 지급기준

목표달성	85% 이상	95% 이상	100% 이상	120% 이상
지급액	50%	50%+50만원	100%+50만원	150%+50만원

이다. 노조는 기본적으로 매출액을 선호하고 있으며 회사는 재정능력을 고려하여 경상이익을 선호해 왔고 현재의 산정식은 노사간의 타협안이라고 볼 수 있다. 전사원을 상대로 하는 성과배분제 이익에 각 상품별 사업부별로 이루어지는 상품별 평가가 있다. 즉 성과가 좋은 사업부에게는 별도의 인센티브가 주어진다.

성과상여금은 2월 결산이 끝난 후 지급되나 성과목표를 100% 이상 달성할 것이 확실한 경우 12월에 노사간 합의대로 기본급의 100%와 50만원을 지급하고 다음 해 2월에 이루어지는 결산후 초과분에 대한 성과상여금을 지급하기로 하고 있다. 개인별 업적에 따른 차등은 없으나 근속기간이 6개월 미만인 경우 합의서에 정해진 지급률의 일부만을 지급하고 있다.

4) 성과배분제의 내부평가

성과배분제의 도입으로 노조가 생산활동에 매우 적극적인 관심을 보이고 생산성을 높이기 위해 노력하고 있다. 예를 들어 노조실에 생산차트를 걸어 놓고 품질이나 생산을 독려하고 있으며 노조위원장이 현장을 수시로 방문하고 필요한 경우 OT 나 특근을 설득하고 있다. 또한 생산이 밀리는 경우 조합행사를 포기하고 생산에 더 노력하게 하는 등 성과배분제가 나름대로 일정한 효과를 보이고 있다.

그러나 성과배분제가 고정급화하는 문제가 발생하고 있다. 성과배분제도는 성과에 연계된 신축성이 생명인데 이것이 고정급화되는 것이 매우 중요한 문제가 되고 있다. 지금까지 노사간 합의한 목표를 달성하지 못한 경우가 한번도 없었고 따라서 성과배분이 매년 이루어졌다. 이것이 가능했던 것은 한편으로는 정보통신산업의 시장 확대가 지속적으로 이루어졌고, 다른 한편으로는 목표 자체가 달성가능한 쪽으로 잡혀져 왔기 때문이다. 그 결과 성과 상여금이 고정적인 성격을 띠게 되었고 급기야 노조가 아예 현재 800%로 지급되는 상여금에 성과상여금을 포함시켜 달라는 요구를 하게 되었다.

3. 운영도 잘 안되고 효과도 낮은 기업

가. D기업의 사례

1) 회사 개요

D 기업은 세계적으로 유명한 호텔로 국내에도 여러 곳에 호텔을 운영하고 있다. 노조가 조직되어 있고 조직률은 87%로 거의 대부분의 종업원이 노조에 가입되어 있는 상황이다. 노조는 한국노총 소속이며 과장급 이하가 조직 대상으로 되어 있다.

2) 성과배분제

이 회사에서의 성과배분제는 1991년에 노조의 요구로 도입되었다. 당시 합의의정서를 통해 회사 전체의 성과에 따라 정액급으로 모든 종업원에게 10만원을 지급하기로 결정하였다. 그 이후 지금까지 성과급이 시행되어 왔으나 실적과는 무관하게 매년 노사간 협상결과에 의해 성과급이 결정되는 모습을 보이고 있다. 매년 1월 중순경 노조와 사용자간에 이루어지는 협의를 통해 성과급의 크기를 결정하고 이를 1월 급여에 반영하고 있다. 사전에 정해진 성과산정 지표는 없으나 주로 당기순이익이 경영실적으로 간주되고 협상과정에서 이루어지는 성과급의 크기는 경영실적과 반드시 비례하거나 일치하지는 않는다. 성과배분제가 도입된 1991년 이후 회사의 경영성과가 크게 나쁜 적은 없었으며 그 결과 성과급도 계속 증가해 왔다. 1997년의 경우 경영실적은 좋지 않았으나 노조의 강력한 요구에 의해 정액 20만원에 기본급의 50%에 해당하는 보너스를 지급하였고 이는 전체적으로 1인당 약 50만원 정도에 해당한다.

3) 성과배분제의 평가

이 회사의 성과배분제는 도입 당시부터 성과배분제가 가져야 할 기본적인 목표인 노사협력에 의한 성과향상과 이의 적절한 배분이라는 목적에서 도입 되었다기 보다는 노조의 요구에 의해 부족한 임금을 보완하기 위한 수단의 성격이 강했다. 성과급 자체가 정액급 10만원으로 정해진 것과 성과산정의 지표 자체에 대한 합의가 존재하지도 않은 채 성과급을 도입하기로 했던 것 등이 임금보완이 이 회사의 성과급제 도입동기였음을 잘 보여준다. 그 결과 성과배분제는 일종의 고정상여금화되었고 매년 노사간의 협력적 협의대상이 아니라 배분적 이슈로 간주되어 항상 세력대결의 빌미를 제공하고 있다. 따라서 향후 어떤 방식으로 이것이 해결될 것인지는 미지수이나 협력적 노사관계와 생산성 향상에 기여하기보다는 노사간 갈등의 소지만을 제공하고 있다. 인사관리 담당자들은 아예 성과급을 상여금화하고 성과급제를 폐지하는 것이 현실적인 해결방안이라고 생각하고 있다.

4. 성과배분제 중단기업

가. E기업의 사례

설문에 응답한 기업 중 총 9개의 기업이 성과배분제를 운용하다가 중단한 것으로 나타났다. 그 원인은 성과배분제가 고정급화되고 있다는 점과 성과배분제가 가져다주는 효과가 없고 노사간 성과지표 및 산정방식에 이견이 있어 갈등의 소지가 많기 때문인 것으로 나타나고 있음을 이미 지적한 바 있다. 상여금의 고정급화 현상과 이를 해결하기 위해 아예 성과급을 고정상여금에 포함시키고 성과배분제 자체를 폐지하자는 입장은 앞서 살펴본 C기업과 D기업의 사례에서도 나타나고 있으나 다음 E기업의 사례는 실제로 그러한 방식으로 성과배분제가 폐지되는 과정을 잘 보여주고 있다. 실제로 사례연구를 위해 방문한 기업은 2개였으나 양상이 매우 비슷해 한 기업의 사례만을 소개하기로 한다.

1) 회사 개요

1978년 설립되어 지금까지 지속적인 성장을 해오고 있는 엔지니어링 회사로 노조는 관리직을 제외한 과장급 이하 사원이 조직대상으로 되어 있고 가입대상의 78%가 노조에 가입해 있다. 성과배분제는 1993년에 도입되어 2년간 시행되다가 폐지되었으며 대신 성과급 명목으로 150%의 상여금을 고정급화하였다.

2) 성과배분제의 내용

1992년 임·단협에서 파업이 발생한 후 노조가 성과급을 회사측에 제안하여 성과배분제가 실시되었다. 당시 노사는 매출액을 기준으로 사전에 정해진 목표를 100% 달성시 성과급 220%, 80%달성시 성과급 200%를 지급하자는 것을 제안하였고 그 해에 노사간에 최종합의된 내용은 연도 중간에 임금보전 차원에서 성과급의 75%를 선지급하고 달성도가 파악된 연말에 나머지를 지급하는 것이었다. 성과배분제가 도입된 1992년에 실제로 지급된 성과급은 기본급의 150%였다. 1993년 임·단협에서 그 전해에 결정된 매출목표가 성과산정의 기준으로 적합하지 않다는 노조의 반발이 있었다. 따라서 1993년에는 세전순이익을 기준으로 성과급을 $150\% \pm \alpha$ 를 지급하기로 하였고 1993년에 실지급된 성과급은 기본급의 120%였다. 세전순이익은 분식결산이 잦은 우리나라 상황에서 종업원의 성과향상을 측정하는 정확한 기준이 될 수 없다는 노조의 반발이 다음 해에 다시 제기됨에 따라 결국 1994년 임·단협에서 노조가 성과급 폐지를 주장하였고 경영층에서도 성과배분제가 효과는 없이 노사간의 갈등원인으로만 작용함에 따라 결국 명목상 성과급을 고정급으로 연 150% 지급하기로 하고, 성과배분제에 대해 다시 언급하지 않기로 합의하게 되어 성과배분제가 도입 2년만에 완전히 중단되게 되었다. 그러나 성과급이 고정급화된 이후에도 성과가 상승하는 경우 추가적인 지급을 노조가 요구하고 있으며, 실제로 생산성 장려기금이라는 명목으로 추가 지급이 이루어지고 있는 실정이다. 또한 노조는 1993년부터 이슈화되기 시작한 우리사주제도를 회사측에 요구하고 있으며 경영층에서는 1998년에 주식공개를 약속하였으나 현재 경영여건의 어려움으로 인해 전망이 불투명한 상태이다.

3) 성과배분제의 평가

성과배분제의 운영과정을 통해 잘 드러나듯이 이 회사의 성과배분제는 기본 동기가 임금보전의 성격이 강했으며 사전에 준비된 적절한 성과지표에 대한 합의가 없는 상태에서 성과배분제를 도입한 것이 결국 노사간 이견차이로 인해 성과배분제가 폐지되는 결과를 낳게 되었다.

가) 임금 보전을 위한 수단

엔지니어링 업종은 매우 동질적인 소수의 업체들이 경쟁관계에 있으며 임·단협이 실시되는 경우 다른 업체의 임금수준이 항상 비교대상이 되어 오고 있으며 임금수준 비교시 성과급도 임금의 일부로 포함되어 비교되어 왔다. 따라서 성과배분제가 도입되었던 당시에도 성과배분제가 임금보전의 역할을 띠고 있었으며 이것이 결국 고정급화되게 된 가장 중요한 원인이 된다.

나) 성과산정 지표의 지속적인 변화

엔지니어링 산업은 그 특성상 경기에 따른 변동이 매우 심하고 하나의 사업을 수주하는 경우 그것이 최종 완성되기까지 장기간이 소요된다는 특성을 가지고 있다. 따라서 그 과정에서 통제불가능한 환율, 수주취소, 기상조건, 현지에서의 정치·경제적 변동 등과 같은 변수들이 매우 크게 개입하며 또한 한 개인의 작업도 여러 가지의 프로젝트에 연결되어 있는 경우도 많기 때문에 노사가 만족할 만한 성과지표를 만들어내는 것이 매우 어려운 실정이다. 그 결과 성과지표 자체가 자주 바뀌게 되었고 결국 이것이 성과배분제를 중단하게 된 이유가 된다.

5. 사례연구의 시사점

이상에서 살펴본 사례들을 성과배분제의 성공과 실패에 영향을 미치는 중요한 요인들을 보여주고

있다. 성과배분제가 실패하는 것은 성과배분제가 동기부여를 통한 생산성 향상에 기여하지 못하고 고정급적인 성격으로 변질되는 경우로 성과배분제가 성공적으로 운영되고 있는 기업들을 제외한 나머지 기업들에서는 공통적으로 성과상여금의 고정급화 현상이 나타나고 있다.

성과상여금이 고정급화되는 것은 기본적으로 도입동기 자체가 임금보전적인 성격을 띠고 있기 때문이다. D 기업과 E 기업의 사례에서 나타나고 있듯이 성과배분제가 임금보전적 성격으로 도입된 경우 노조의 입장에서는 경영성과와는 무관하게 성과급이 지급되거나 인상되도록 하게 되고 사용자의 입장에서도 이를 거부할 명분이나 교섭력이 결여되게 되어 결국 성과상여금이 고정급화하는 현상이 나타나고 있다. 또한 이러한 동기로 성과배분제가 도입되는 경우 E 기업의 경험에서 볼 수 있듯이 정확한 성과산정 지표에 대한 연구나 깊은 논의가 없이 그때그때 상황에 따라 성과지표가 바뀌게 되는 문제도 발생하게 된다.

성과배분제가 성과향상을 위해 사용자의 주도하에 도입된 경우에도 이러한 고정급화의 위험은 존재한다. C 기업의 예에서 나타나는 것과 같이 시장의 확대에 의해 목표가 지속적으로 달성되었던 경우 종업원은 성과상여금을 일종의 고정적 임금으로 생각하게 되는 경향이 항상 존재한다. 그 결과 성과상여금은 성과에 기초한 변동적 성격의 임금이라는 점이 잊혀지게 되고 이를 고정적 상여금으로 전환하자는 주장이 나타나게 될 수 있다. C 기업에서 이러한 현상이 발생하게 된 배경에는 성과목표가 되도록 달성가능한 방향으로 설정되어 왔다는 점도 중요한 이유가 되고 있다.

성공적으로 성과배분제가 운영되고 있고 효과를 보고 있는 기업의 사례가 시사하는 바는 정보의 투명한 공개와 의미 있는 크기의 성과상여금 수준, 단순한 임금체계, 업적과 과에 의한 차등지급이 성과배분제의 효과를 높이고 있다는 사실이다.

A 기업의 경우 외국인 투자기업이라는 특수성으로 인해 회계정보의 고의적 왜곡이나 분식결산 등의 불신이 없는 상황이며 특히 성과지표와 관련된 정보를 매달 공유함으로써 성과지표의 투명성을 높이고 동기부여를 강화하는 방법을 사용하고 있다. 또한 A 기업과 B 기업 모두 성과배분제에 의한 상여금의 크기가 매우 커서 종업원들이 이에 대한 관심이 매우 높으며 그 결과 동기부여 효과가 높게 나타나고 있다. 성과상여금의 수준이 다른 기업들에 비해 높은 이유는 지급비율 자체가 높아서라기보다는 임금체계가 단순하고 기본급의 비중이 매우 높기 때문이다. 마지막으로 두 기업 모두 경영성과에 기여하지는 않는 채 그 결과에만 참여하는 무임승차자를 방지하기 위해 업적과 과 결과에 따라 성과상여금을 차등지급하고 있다. 이러한 방식이 항상 긍정적인 효과를 가져다 주는 것은 아닐 수도 있으나 이를 통해 무임승차자의 발생을 방지할 수 있을 뿐 아니라 경영성과가 전년도와 동일하다 하더라도 개인이 지급받게 되는 성과상여금에는 개인에 따라 차이가 있을 수 있어 성과상여금이 고정급으로 인식되는 경향을 방지할 수 있다는 장점을 가지고 있다.

한편 위의 사례들은 앞서의 설문분석 결과에서 노조의 존재가 성과배분제의 효과에 부정적인 역할을 하게 되는 원인과 과정을 잘 보여주고 있다. 노조는 임금을 보완하거나 임금인상의 한 방편으로 성과배분제의 도입을 주장하는 경우가 발생하고 D 기업과 E 기업의 경우가 이에 해당한다. 또한 성과배분제가 이러한 임금인상의 목적으로 도입되지 않은 경우라 하더라도 노조는 성과상여금이 안정적으로 지급되는 것을 선호하게 되고 그 과정에서 C 기업의 사례에서 나타나는 것처럼 성과에 따른 상여금 지급이라는 성과배분제의 기본원칙이 희석되게 되며 결국 성과배분제의 존립 이유가 크게 불식되게 된다. 물론 이는 노조 혼자만의 문제는 아니며 사용자 역시 노조가 존재하고 그 세력이 강한 경우 성과배분제에 대한 정확한 원칙 없이 그때그때 임시방편으로 대응해 온 것이 성과배분제가 고정급화된 원인이라고 할 수 있다.

V. 成果配分制度의 改善方案

설문분석과 사례를 통해 드러난 우리나라 기업의 성과배분제도의 가장 큰 문제점은 성과상여금의 고정급화 현상이다. 성과상여금이 고정급화되는 이유는 성과배분제가 노사간 임금협상을 원활히 하거나 임금보전을 위한 수단으로 도입된 경우가 적지 않기 때문이다. 또한 도입 동기가 올바른 경우에도 달성해야 할 목표 자체가 도전적이기보다는 달성가능한 방향에서 정해지는 경우 성과급이 고정급화되는 현상이 발생하고 있다. 성과상여금이 고정급화됨으로써 성과배분제가 지향하는 동기부여를 통한 생산성 향상효과는 사라지고 성과상여금의 크기를 둘러싼 노사간 갈등의 원인이 되고 있다. 따라서 성과상여금이 고정급화되는 현상을 예방하고 성과배분제가 지향하는 생산성 향상효과를 발휘하는 방향으로 현행 성과배분제도의 개선방안이 모색되어야 한다.

1. 명확한 도입동기

성과배분제가 고정급화되지 않고 소기의 목적을 달성하기 위해서는 종업원의 동기여부를 통해 생산성을 향상시키려는 목적으로 성과배분제가 도입되어야 한다. 앞서 살펴본 바와 같이 성과배분제가 임금협상의 한 수단으로 도입되거나 노사관계를 개선하기 위한 수단으로 도입되는 경우 필연적으로 성과배분제가 고정급화될 위험이 매우 크며 이에 따른 부작용이 발생하게 된다. 상당수의 기업에서 성과배분제도가 운영상 많은 문제점을 가지고 있고 그 효과도 크게 나타나지 않고 있는 것은 무엇보다도 도입동기 자체가 이미 노사간의 타협에 의해 일종의 변형적 임금인상의 수단으로 도입되었기 때문이다. 따라서 현재의 문제점에 대해서는 노사가 모두 책임이 있다고 볼 수 있다. 성과배분제가 지향하는 본래의 목적을 위한 것이 아닌 다른 변칙적 목적을 달성하기 위한 성과배분제의 도입은 성과향상이라는 본래의 목적을 달성하지 못한 채 결과적으로 노사 모두에게 불필요한 갈등만을 초래하여 노사관계까지 악화시킬 수 있다는 점에 유의해야 한다.

2. 합의된 성과지표

종업원이 기업의 경영성과에 기여한 바를 정확히 파악할 수 있는 성과지표를 노사간 합의에 의해 찾아내는 일은 성과배분제가 성공적으로 운용되고 효과를 보기 위해 매우 중요한 작업이다. 사례를 통해서도 살펴보았듯이 종업원의 기여 정도를 반영하는 성과지표에 대한 합의가 초기에 제대로 이루어지지 않은 채 성과배분제가 도입되는 경우 종업원이나 노조는 이에 대한 불만을 갖게 되고 경우에 따라서는 성과지표를 다시 바꾸어야 하는 문제가 발생하게 된다. 따라서 기업의 업종이나 특성에 맞는 성과지표를 개발하는 것은 매우 중요하다. 성공적으로 성과배분제를 운용하고 있는 A 기업의 경우 나름대로 경영성과를 측정하는 이익개념을 사용하여 이를 성과지표로 활용하고 있다. 성과지표가 가지는 중요성에도 불구하고 설문분석에서 성과배분제의 운용상 성과지표의 결정이 문제가 많은 것으로 나타난 바 있다. 그렇게 된 이유는 성과배분제를 도입하는데 있어서 노사가 합의할 수 있는 성과지표의 모색을 위한 사전 준비과정 없이 성과배분제가 도입되고 있기 때문이다.

3. 도전적이고 현실적인 성과목표

도입 동기가 건전하고 노사가 합의할 수 있는 성과지표가 개발된 경우라 하더라도 실제 목표로

해마다 정해지는 성과목표 수준이 현실적이고 약간은 도전적인 성격을 띠고 있어야 한다. 즉 성과목표가 별다른 노력 없이도 평상적인 생산성만으로도 달성가능한 경우 성과배분제는 동기부여 효과를 발휘하지 못한 채 고정상여금화되기 쉽다. 앞서 살펴본 C 기업의 사례가 이를 잘 보여준다. 달성해야 할 목표는 현실적인 분석에 기초한 것이되 도전적일 필요가 없다. 종업원들이 평소의 노력보다는 더 많은 노력을 기울여야 달성되는 수준으로 성과목표가 정해져야 동기부여 효과를 낼 수 있는 것이다.

4. 투명하고 지속적인 정보제공

도입 동기와 성과지표, 성과수준도 중요하나 동시에 투명하고 지속적인 정보제공 역시 성공적인 성과배분제도의 정착에 매우 중요하다. 일반적으로 제조업의 경우 생산성 향상의 효과를 정확히 파악할 수 있는 성과지표의 개발이 중요하나 실제로는 기업의 당기순이익만으로도 얼마든지 성과배분제를 도입, 운용할 수 있다. 성과배분제를 성공적으로 운용하고 있는 A 기업의 사례가 시사하는 점은 성과결과에 대한 회계정보가 투명하게 공개되어야 하고 더 나아가 매달, 혹은 분기별로 지속적인 정보가 제공될 필요가 있다는 사실이다. 이를 통해 종업원은 현재의 기업성고가 연초에 정해진 목표수준과 비교해 어느 수준에 있는가를 파악할 수 있고 성과향상을 위해 노력을 증가시키는 동기부여 효과를 얻을 수 있으며 이를 통해 정보 자체에 대한 불신을 없앨 수 있게 된다.

5. 임금체계의 단순화

겉으로는 잘 드러나지 않으나 성과배분제의 성공적인 운용과 정착에 부정적인 영향을 미치는 것이 우리나라 기업의 복잡한 임금체계이다. 많은 수의 수당이 존재하고 기본급의 비중이 매우 낮은 것이 현실이며 따라서 성과배분제를 도입하더라도 성과상여금이 많은 수당 중의 하나로 인식되게 되며 본질적으로 성과상여금은 다른 수당이나 상여금들과는 그 성격을 달리하는 것이라는 점이 간과된다. 따라서 집단적 성과향상과의 결과가 있을 때 이를 노사간에 분배한다는 성과상여금의 변동적 성격이 분명하게 인식되지 못하는 문제가 발생한다. 물론 잘못된 도입동기 자체가 성과상여금을 다른 수당과 유사한 또 다른 수당이나 상여금으로 인식하게 되는 경향을 더 강화한다. 또한 기본급의 비중이 지나치게 낮아 성과배분제에 의해 지급되는 상여금의 크기가 종업원들이 관심을 가지고 노력할 수 있을 정도의 의미 있는 크기가 되지 못하고 있다. 성공적으로 성과배분제가 운용되고 효과를 보고 있는 기업들에서 임금체계가 매우 단순하고 기본급의 비중이 90% 이상으로 높다는 점은 시사하는 바가 매우 크다. 복잡하고 원칙이 결여된 우리나라 기업의 임금체계가 동기부여 능력을 결여하고 있다는 점은 이미 많은 지적이 있어 왔으며 성과배분제에서도 동일한 문제가 나타나고 있는 것이다. 따라서 임금체계의 합리화가 이루어질 필요가 있다.

6. 노사간 신뢰와 성과배분제

성과배분제를 도입한 적지 않은 기업들이 노사관계의 원활화를 위해 이를 도입했다는 사실은 이미 살펴본 바 있다. 문제는 성과배분제의 도입이 노사간 신뢰를 향상시키거나 노사관계를 원활하게 만들어주지 않는다는 것이다. 성과배분제는 오히려 성과목표의 달성도와 그 배분 몫을 둘러싸고 노사간의 갈등을 증폭시킬 위험이 더 크다. 따라서 성과배분제가 성공적으로 도입되고 효과를 보기 위해서는 노사간의 신뢰가 존재해야 한다. 성과배분제가 노사간의 신뢰를 높이고 협력적이고 생산적인 노사관계를 구축하는데 기여하는 것은 성과배분제가 종업원 참여확대와

동시에 이루어지는 경우만 가능하다. 스캔런플랜이나 러커플랜에 있어서 종업원 참여제도가 성과상여금의 지급과 함께 두 개의 중요한 축으로 간주되고 있는 것은 이러한 이유에서이다. 따라서 노사간의 문제를 해결하기 위한 방안으로 성급하게 성과배분제를 도입하는 것보다는 일단 노사간의 최소한의 신뢰를 쌓는 것이 선행되어야 하고 이를 더 강화시키는 방향에서 성과배분제가 도입되어야 한다.

VI. 結論

본 연구를 위해 성과배분제를 도입했다고 보고된 100인 이상의 기업들을 대상으로 한 서베이 결과, 성과배분제도 도입건수는 1992년에 가장 활발하게 이루어졌으며 1996년에 크게 감소한 것으로 나타나고 있다. 그러나 현재 성과배분제를 시행하고 있는 기업들의 대부분이 이를 계속 실시할 예정에 있고 현재는 실시하고 있지 않으나 앞으로 실시할 의향이 있다는 기업들도 적지 않게 나타나고 있어 성과배분제는 향후 점진적인 보급증가 추세를 보일 것으로 전망된다.

우리나라 기업의 성과배분제 도입에는 주로 사업주가 적극적인 역할을 한 것으로 나타나고 있으며 기본적으로 근로의욕 고취를 통한 생산성 향상과 노사관계의 개선이 중요한 두 가지 목적을 구성하고 있다. 성과향상의 결과는 주로 현금상여금 형식으로 지급되고 있으며 가장 중요한 성과기준은 이익이나 매출액인 것으로 나타나고 있다.

전체적으로 볼 때 성과배분제의 효과가 나타나고 있는 부분은 종업원의 만족과 사기진작이며 근로의욕 고취를 위해 도입된 성과배분제가 소기의 성과를 어느 정도 거두고 있다고 볼 수 있다. 성과배분제는 또한 노사간의 협력을 증진시키는 효과를 거두고 있고 생산성 향상효과도 있는 것으로 나타나고 있다. 이를 운영과 효과에 대한 평가를 기준으로 성공적 성과배분제 집단과 실패적 성과배분제 집단으로 나누는 경우 성과배분제가 성공적으로 실시되고 있는 곳은 중소기업의 무노조 제조업 기업으로 나타나며 성과배분제가 별다른 기능을 하지 못하고 있는 곳은 노조가 있는 대기업으로 임금협상의 원활화를 위해 성과배분제를 도입했다는 특징을 가지고 있다.

현재 우리나라 기업에 도입된 성과배분제는 성과상여금의 고정화라는 매우 심각한 문제를 나타내고 있다. 성과상여금이 본래 취지대로 성과에 연동되는 변동적 보상으로서 종업원들의 성과를 향상시키는 적극적인 동인으로 작용하지 못한 채 노사간의 갈등의 소지를 제공하고 있는 실정이다. 기업들이 성과배분제를 중단했거나 중단하려고 하는 가장 중요한 이유가 성과상여금의 고정급화 현상으로 나타나고 있으며 성과배분제를 중단한 기업의 사례는 이러한 성과상여금의 고정급화 과정을 잘 보여준다. 성과상여금의 고정급화 현상은 잘못된 도입동기, 사전 준비의 부족, 기존의 복잡한 임금체계 등의 문제가 복합적으로 작용한 결과이다.

현재 우리나라는 외환위기로 촉발된 심각한 경제위기를 겪고 있다. 많은 기업들이 부도의 위협에 직면해 있으며 앞으로 기업들의 경영환경은 더욱 악화될 전망이다. 이를 해결하기 위해 기업들은 경비를 절감하기 위한 각종 대책을 필사적으로 마련하고 있고 종업원들의 임금을 동결하거나 삭감하고 있으며 상여금도 지급하지 않는 방향으로 나아가고 있다. 한편 이러한 위기상황은 성과배분제가 효과를 발휘할 수 있는 매우 좋은 기회이기도 하다. 위기의 극복은 노사간의 협력을 통해서만 극복될 수 있기 때문이다. 미국의 철강업계가 스캔런플랜으로 불황의 위기를 극복했다는 사실은 매우 중요한 시사점을 제공한다.

따라서 우리나라의 기업에서도 고질적 문제로 자리잡고 있는 임금체계를 단순화·합리화하고 기업 성과의 일정부분을 변동적 성과상여금으로 지급하는 방식을 통해서 불황을 극복할 수 있다. 현재의 위기상황에서 성과배분제의 중요성에 대한 재조명이 필요한 것은 바로 이 때문이다. 단 현재 우리나라 기업에서의 성과배분제가 가지고 있는 가장 큰 문제인 성과상여금의 고정급화 현상이 방지되어야 하며 이를 위해서는 노사가 모두 성과배분제의 목적이 성과에 연동된 변동적 보상을 통해 경영성과를 개선하고 불황을 극복하기 위한 것이라는 점에 인식을 같이해야 한다. 그리고 이러한 원칙하에 노사가 공동으로 합리적인 성과지표를 개발하고 도전적이고 현실적인 목표를 설정해야 하며 경영활동과정에서 지속적으로 투명한 성과관련 정보를 제공하는 것이 필요하다.

마지막으로 적지 않은 기업들이 노사관계의 개선을 위해 성과배분제를 도입한 것으로 나타나고 있다. 그러나 성과배분 자체가 노사간 신뢰를 향상시키지는 않는다는 점에 유의해야 할 필요가 있다. 성과배분제가 잘못된 동기를 가지고 사전 준비없이 도입되는 경우 성과목표의 달성기준이나 배분 몫을 둘러싸고 노사간의 갈등을 증가시킬 우려가 있다. 따라서 성과배분제가 성공적으로 도입되고 효과를 볼 수 있으려면 사전에 어느 정도의 노사간 신뢰가 구축되어 있어야 한다. 노사관계의 개선은 성과배분제가 성공적으로 운영되어 나가는 과정에서 얻어지는 결과물이며 이를 위해서 종업원 참여가 동반되어야 할 필요가 있다.

參考文獻

- 경제단체협의회, 『총액임금제의 평가와 성과배분제도 실태조사』, 1992.
- 김성환, 『기업문화와 성과급』, 한국노동연구원, 1993.
- 김영배·김재원·김태홍, 『임금과 성과배분』, 한국경영자총협회의 노동경제연구원, 1988.
- 김영재, 『성과배분참가와 경영성과』, 김영재·성제환, 『전환기의 노동시장 변화 : 성과배분참가와 인력난 해소방안을 중심으로』, (산학경영기술 연구총서 제3집), 사단법인 산학경영기술연구원, 1992.
- 김재원, 『적정임금과 성과배분의 산정』, 중앙경제사, 1995.
- 남성일·박성준, 『한국의 성과배분제도 : 현황 및 효과에 관한 연구』, 한국경제연구원, 1993.
- 노동부, 『성과배분 어떻게 도입하여야 하나 : 성과배분과 사내근로복지기금·주식전환사채』, 1992.
- 박영범, 『주요선진국의 성과배분제도』, 한국노동연구원, 1994.
- 상공회의소, 『성과배분 임금제도 도입실태와 발전방안』, 1994.
- 양병무·안희탁·김재원·박준성, 『한국의 임금관리』(연구총서 11), 한국경영자총협회의 부설 노동경제연구원, 1992.
- 원창희, 『비업무자산투자와 이윤분배제도』, 『노동경제논집』, 제14권, 한국노동경제학회, 1991.
- 이병남, 『이윤분배제도와 생산성 : 한국의 보너스제도』, 한국노동경제학회 동계학술발표논문, 1991.
- 이 선, 『임금제도의 현황과 과제』, 한국노동연구원, 1997.
- 정인수, 『성과배분 : 성과배분제도 도입과 검토사항』, 한국노동연구원, 1991.
- , 『성과배분 : 성과배분제도 도입과 검토사항』, 한국노동연구원, 1991.

- 최종태, 「우리나라 기업경영에 있어서 생산성 향상을 위한 합리적 보상제에 관한 연구」, 『경영학연구』, 제16권 제2호, 한국경영학회, 1987.
- _____, 『현대경영참가론』, 경문사, 1988.
- _____, 『현대임금관리론』, 박영사, 1992.
- 한광호, 「이윤분배제도의 경제적 효과에 관한 연구」, 서강대학교 박사학위논문, 1993.
- 한국생산성본부, 『경영성과와 임금체계』(생산성 연구총서 91-3), 1991.
- Bell, D. W. & C. G. Hanson, *Profit Sharing and Profitability : How Profit Sharing Promotes Business Success*, London : Kogan Page, 1987.
- Blinder, A. S., "Introduction," in Alan S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*, Washington: The Brookings Institution, 1990, pp.1-13.
- Bullock, R. J. & E. E. Lawler III, "Gainsharing : A Few Questions, and Fewer Answers," *Human Resource Management*, Vol.23, No.1, 1984, pp.23-30.
- Cable, J. & N. Willson, "Profit-Sharing and Productivity, An Analysis of UK Engineering Firms," *The Economic Journal*, Vol.99, Jun 1989, pp.366-375.
- _____, "Profit-Sharing and Productivity, Some Further Evidence," *The Economic Journal*, Vol.100, Jun 1990, pp.550-555.
- Cheadle, A., "The Incidence of Profit Sharing Plans : An Economic Explanation," *Monthly Labor Review*, May 1982, pp.15-22.
- Conte, M. A. & J. Svejnar, "Productivity Effects of Worker Participation in Management, Profit Sharing, Worker Ownership of Assets and Unionization in U. S. Firms," *International Journal of Industrial Organization*, Vol.6, Mar

- 1988, pp.139-151.
- Delizia, R., "Relating Incentives to the Total Compensation Package," in Milton L. Rock(ed.), *Handbook of Wage and Salary Administration*, New York : McGraw-Hill, 1984, p.27.
- Estrin, S. & S. Wadhvani, "Profit Sharing," in David Sapsford & Zafiris Tzannatos(ed.), *Current Issues in Labor Economics*, Hong Kong : MacMillan Education Ltd., 1990, pp.227-259.
- Fein, M., "Wage Incentives," Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government*, Vol.1, White Plains, New York: John Wiley and Sons, 1988, pp.119-137.
- Florkowski, G. W., "The Organizational Impact of Profit Sharing," *Academy of Management Review*, Vol.12, No.4, 1987, pp.622-636.
- FritzRoy, F. R. & K. Kraft, "Cooperation, Productivity, and Profit Sharing," *Quarterly Journal Economics*, Vol.102, Feb 1987, pp.23-35.
- General Accounting Office, *Productivity Sharing Program : Can They Contribute to Productivity Improvement?*, AFMD-81-22, 1981.
- Graham-Moore, B. & T. L. Ross, *Gainsharing : Plans for Improving Performance*, Washington: The Bureau of National Affairs, Inc., 1990.
- Guzzo, R. A. & R. A. Katzell, "Effects of Economic-Incentives on Productivity : A Psychological View," in Haig R. Nalbantian(ed.), *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*, New Jersey : Roman and Littlefield, 1987, pp.107-119.
- Hashimoto, M., "Employment and Wage Systems in Japan and Their Implications for Productivity : A Psychological View,"

- in Alan S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*. Washington : The Brookings Institution, 1990. pp.245-295.
- Jones, D. C. & J. Svejnar. "Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives." *Economica*, Vol.52, Nov 1985, pp.449-465.
- Kaufman, R. T., "The Effects of Improshare on Productivity." *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.2, Jan 1992, pp.311-322.
- Kendrick, J. W., "Group Financial Incentives : An Evaluation," in Haig R. Nalbantian(ed.), *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*. New Jersey : Rowman & Littlefield, 1987, pp.120-136.
- Kruse, D. L., "Profit Sharing and Productivity : Microeconomic Evidence from the U. S.," *The Economic Journal*, Vol.102, 1992, pp.24-36.
- , *Profit Sharing : Does It Make A Difference?*. Michigan: W. E. Upjohn Institute for Employment Research, 1993.
- Lawler III, E. E., "Pay for Performance : A Motivational Analysis," in Haig R. Nalbantian(ed.), *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*. New Jersey : Roman and Littlefield, 1987, pp.69-86.
- , *Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View*. New York : McGraw-Hill, 1971.
- Levine, D. I. & L. D. Tyson. "Participation, Productivity, and Firm's Environment," in Alan S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*. Washington : The Brookings Institution, 1990, pp.183-243.
- Linda S. T. & B. Fisher. "The Scanlon Concept : A Philosophy as much as a system." *Personnel Administrator*, Vol.29,

1983, pp.33 ~37.

- Metzger, B. L., *Profit Sharing in Perspective*. Evanston, Ill : Profit Sharing Research Foundation, 1966.
- Mitchell, D. J. B., Lewin, D. & E. E. Lawler III, "Alternative Pay Systems, Firm Performance and Productivity," in Alan S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*, Washington: The Brookings Institution, 1990, pp. 15~94.
- National Commission on Productivity and Work Quality, *A Plant-wide Productivity Plan in Action : Three Years of Experience with the Scanlon Plan*. Washington : Government Printing Office, May 1975.
- New York Stock Exchange, *People and Productivity : A Challenge to Corporate America*, 1982.
- Nightingale, D. V., *Does Profit Sharing Really Make a Diference?*, Ottawa : Conference Board, 1980.
- O'Dell, C. & J. McAdams, *People, Performance, and Pay*, Texas : American Center, 1987.
- Porter, L. W. & E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Richard D. Irwin, 1968.
- Profit Sharing Council of America, *Guide to Modern Profit Sharing*. Illinois : Consolidated Press, Inc. 1973.
- Pryor, F. L., "Incentives in Manufacturing : The Carrot and the Stick," *Monthly Labor Review*, Vol.107, Jul 1984, pp.40~43.
- Sertel, M. R., *Workers and Incentives*, New York : Elsevier Science Publishing Company, Inc., 1982.
- Stiglitz, J. E., "The Design of Labor Contracts : The Economics of Incentives and Risk Sharing," in Haig R. Nalbantian(ed.), *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*, New Jersey: Roman and Littlefield, 1987, pp.47~68.

- Strauss, G., "Participatory and Gain Sharing System : History and Hope," in Myron J. Roomkin(ed.), *Profit Sharing and Gain Sharing*. London : IMLR Press/Rutgers University Nd The Scarecrow Press, 1990, pp.1-45.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, New York : John Wiley & Sons, 1964.
- Wadhvani, S. & M. Wall, "The Effects of Profit-Sharing on Employment, Wages, Stock Returns and Productivity: Evidence from UK Micro-data," *The Economic Journal*, Vol.100, Mar 1990, pp.1-17.
- Weitzman, M. L. & D. L. Kruse, "Profit Sharing and Productivity," Alan S Blinder(ed.), *Paying for Productivity*, Washington : The Brookings Institution, 1990, pp.95-141.
- White, J. K., "The Scanlon Plan: Causes and Correlates of Success," *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.2, 1979, pp.292-313.