

# (주)옥션의 성장과 인재관리

김성수 교수  
서울대학교 경영대학

## 1. 들어가며

옥션은 2005년 1월 현재 우리나라 인터넷 사이트 중 매출액 면에서 전체 6위, 경매사이트 중에서 1위를 차지하고 있다. E-bay의 전세계 자회사 중에서 매출액 면에서 3위를 기록하고 있으며 아시아 지역 자회사 중 1위를 기록하고 있다. 이처럼 놀라운 성과는 1998년 4월 (주)옥션이 국내 최초로 사용자간 인터넷 경매 서비스를 제공하는 경매사이트를 개시할 때는 누구도 상상하지 못하였다. 1998년 12월 (주)인터넷 경매로 법인 전환한 (주)옥션은 현재 활동회원 590만 명을 보유하고 2004년 3사분기 경매 성사 금액이 2,860억원에 달하는 대형 인터넷 상점으로 부상했으며 2001년 2월 세계 최대 인터넷 경매 사이트인 미국의 E-Bay에 인수되었다.

(주)옥션은 '98년 12월에 회사 사명을 (주)인터넷경매로 전환했으며, 이듬해 9월 인터넷 도메인 주소(www.auction.co.kr)와 법인명((주)Auction)을 통일시켰다. '99년까지 많은 시행착오를 거치면서 안정적인 서비스의 토대를 닦아온 (주)옥션은 '99년 9월, 삼성물산의 인터넷 팀장이던 이금룡 사장을 전문경영인으로 영입하고, 일찌감치 유료화(99년 12월)에 성공함으로써 2000년도에 이르러 본격적인 고속성장기로 접어들게 되었다.

1999년도 4/4분기에 42만 명에 불과했던 회원수는 현재 천만 명을 넘었고, '99년 4/4분기의 경매 성사금액이 35억 원 이었던 것에 비해 현재 2,860억 원의 거래금액을 기록하는 등 비약적으로 발전했다(Appendix 1). 또한 인터넷 경매를 전자 상거래의 중요한 한 부분으로 정착시키는 중추적인 역할을 수행해왔으며, 국내 닷컴기업 중 가장 먼저 서비스를 유료화함으로써 닷컴 기업의 수익모델 개발에 표본이 되기도 했다.

(주)옥션은 99년 52명의 임직원을 가졌으나 2004년 현재 정직원만 280여 명, 아르바이트와 파견

직까지 포함하면 360여명 정도이다. 조직 확대와 인원 확충과 함께 (주)옥선은 2000년 하반기부터 인사 관리에 대한 체계를 갖추려는 노력을 시도했다.

## 2. 선발 및 승진관리

### 2.1. 모집관리

(주)옥선은 2000년 3월 전략적으로 대대적인 채용을 시도하였다. 회사의 빠른 확장으로 경력자 모집만으로는 모자라는 인력수요를 충족시킬 수가 없었기 때문이다. 2000년 1월 20일부터 31일까지 기획, 홍보, 마케팅, 웹 디자인, 개발(병역특례 포함) 등 총 8개 분야에 걸쳐 신규채용 접수를 받았다. 경제 침체에 따른 구직난이 심각했던 시기였기 때문에 많은 지원자가 몰려 원서접수 3일 만에 30여 명 채용에 1500여 명이 지원하기에 이르렀다. 종래의 경력사원 모집과 달리 신규사원을 선발해야 한다는 점과, 규모를 보았을 때 한번에 30명을 선발해야 했다는 점에서 평소와는 구별된 경우였다.

그러나 위의 경우는 일반적인 (주)옥선의 채용 방식은 아니다. 우선, (주)옥선은 평균적으로 한 달에 7~8명 정도의 수시채용을 해왔다. 둘째, 창업 초기부터 현재까지 인맥을 통한 사원 모집이 많이 이루어져 왔다. 셋째, 신입 사원의 채용은 거의 없고 경력 사원을 주로 모집해왔다.

창업 초기에 (주)옥선이 생긴지 얼마 되지 않은 회사였던 만큼 사원모집은 쉽지 않은 일이었다. 당시 외환위기를 겪었던 상황에서 유휴 인력은 많았으나 (주)옥선과 같이 불안정한 기반을 가진 회사는 인력을 구할 수 없는, 회사간 인력의 빈익빈 부익부 상황이 나타났던 것이다. 또한 '99년 12월 경매 이용을 유료화 하기 전까지 대부분의 인터넷 업체가 그렇듯이 (주)옥선도 뚜렷한 수입원을 가지지 못했다. 따라서 대부분의 창업 초기 벤처 회사들처럼 (주)옥선의 사원 모집은 광고나 공시 등을 통한 정시 모집이 아니라 인맥을 통한 수시 모집으로 이루어 졌다. 어느 팀에 필요한 사람이 생길 때에 아는 사람을 통하여 설득하고 데려오는 과정이 필요했던 것이다.

현재에도 내부 추천은 많이 이루어지고 있다. 직원의 내부추천으로 인재를 확보할 수 있는 경우에는 보상금이 지급된다. 차장 이상이 채용되었을 경우에는 100만 원, 과장 이하가 채용되었을 때는 50만 원의 보상금을 지급하고 있다. 내부추천 외의 채용계획은 (주)옥선의 사이트를 통해 공고하거나, 학교에 공문을 보내서 모집하거나, headhunting업체를 이용하거나, 기존 사원의 지인을 스카우트하기도 한다. 그러나 일반 대중을 대상으로 광고를 하지 않는다. 이것은 신입사원보다는 경력사원을 채용하고자 하는 (주)옥선의 의도와 맞지 않기 때문이다.

창업 초기부터 현재까지 (주)옥선의 신입사원 채용비율은 낮은 편이다. 4~5년의 실무급 경력을 지닌 경력자가 주로 채용되고 있으며 이것은 인터넷 업체의 특성에 기인한다. 빠르게 변화하는 인터넷 산업의 환경이 신입사원의 개발에 소요되는 비용과 시간을 감당할 수 없게 만든다. 성장이 중요시되는 상황에서는 스스로의 기반을 만들어가는 것보다 이미 만들어져 있는 기반을 도입하는 것이 효과적이다. 따라서 채용 시 업무 분야 설정 후 입사 즉시 현업에 투입하고 있으며 경험 있는 우수인력 확보를 위해 보상체계의 상대적 우위를 유지하고 있다.

## 2.2. 선발관리

### 1) 채용절차와 선발의 세가지 기준

초기에 (주)옥선에 입사하고자 했던 사람들은 입사 원서 양식을 가질 필요가 없었다. 인맥을 통해 사람이 구해지는 방식이었기 때문이다. 대기업처럼 입사시험 — 예를 들면 적성 검사, 상식 시험 등 — 을 본다거나 성적 증명서를 제출하는 등의 형식 또한 없었다. 인맥을 통해서 온 사람이기 때문에 어느 정도 지원자에 대한 신뢰가 있었던 것이다. 그러나 인맥을 통해 지원자가 나타나서 이력서를 받으면 검토 후 통상 3회 정도의 면접을 거쳤다.

현재에도 채용의 결정은 주로 면접을 통해 이루어진다. 우선 1차로 서류전형을 가진 뒤 2차로 면접전형을 실시한다. 면접 후 합격자 발표기간은 최단기간이 소요되며 평균 면접 하루 뒤에 채용내역이 발표된다. 선발 기준의 큰 틀은 인터넷 사업의 경력에 맞춰지며 구조화된 선발 단계가 정해진 것은 아니다. 인성, 지능, 적성, 신체 검사 등은 (주)옥선이 중요시하는 자질을 판별하는데 적합하다고 여겨지지 않기 때문에 실행되고 있지 않다. '프로가 아니면 (주)옥선에 있을 수 없다'는 경영진의 지론에서 알 수 있듯이 가장 중요한 것은 업무 능력이다.

온라인 업체의 특성이자 벤처 기업의 특성으로 multitasking을 꼽을 수 있다. 기존 오프라인 업체의 조직화된 구조에서는 한가지 과업을 전문화하는 것이 가능하다. 그러나 인터넷 온라인 업체, 특히 벤처 기업은 새로운 사업영역을 만들어 가야 하므로 정형화된 과업의 틀이 있을 수 없다. 따라서 동시에 여러 가지 과업을 한 사원이 관리해야 한다. 아이디어의 도출, 실행, 관리를 한 사람이 동시에 해낼 수 있는 '기획력'이 (주)옥선의 지원자가 가져야 할 첫번째 요소가 된다.

온라인 업체의 특성상 가장 필요한 기획력에 덧붙여 (주)옥선이 필요로 하는 것은 조직과 융화할 수 있는 자질을 들 수 있다. 서로 다른 조직에 속해 있던 경력을 가진 사람들이 모이면 그들의 문화적, 심리적 다양성이 조직의 구심점을 흔들릴 수 있다. 그렇기 때문에 (주)옥선이라는 새로운 조직의 응집력을 위해 조직을 강조하는 분위기가 형성되게 되었다.

2001년 2월에 본격화된 E-Bay와의 합병은 (주)옥선의 인재에 대한 새로운 기준을 가져왔다. 사업영역의 국제화로 인해 글로벌 능력이 있는 사람, 글로벌 마인드가 있는 사람이 (주)옥선에 필요한 인재로 부각되기 시작한 것이다.

### 2) 3단계 면접법

(주)옥선의 사원 선발 과정에서 가장 중요시 되는 것은 면접이다. 우선 지원자는 인사팀의 서류 검토를 통과한 뒤 첫번째 면접을 받는다. 첫번째 면접은 면접표와 지원자의 이력서를 놓고 실무자(인력을 구하는 부서의 담당자와 인사 담당자)선에서 이루어진다. 면접을 통하여 주로 실무자는 구하고자 하는 업무에 필요한 사람인가를 묻는다. 그리고 280여 명만이 다음 단계의 면접을 받을 수가 있었다. 그 뒤 각 지원자는 해당부서로부터 부서별 면접을 받는다. 이 단계를 통과할 때는 절반에 해당하는 140여 명만이 남게 된다. 마지막으로 30명이 경영진 면접을 통과하여 정식 사원이 된다.

경영진 면접은 사장과 지원자의 지원부서 임원, 인사팀장이 참여하여 진행된다. 면접은 면접관

이 자유로이 질문을 제시하면 그에 대해 면접자가 답하는 형식이며, 이때의 질문은 특별한 선발기준에 구애되지 않는다. 이것은 인력 선발에 분석적 기준이 적용되지 않는다는 (주)옥선의 사고를 반영한 것이다. 실무자가 세세한 업무에 필요한 자질을 묻는 경향이 있는 반면에 경영진은 지원자가 일에 대한 열정을 가지고 있는가 등을 파악하고자 하는 경향이 있다. 사원 모집 과정에서 (주)옥선이 찾고자 하는 사람은 열의가 있는 사람이다. 학력 등은 크게 중요시 되지 않고 있다.

면접이 끝난 후 일단 채용 가능성이 있는 사람과는 연봉, 기타 대우 조건 등의 협상을 통해 면접자와 회사의 조건을 맞추는 과정을 거친다. 그리고 최종면접을 통과한 정식 직원들은 이미 정해진 직무에 배치가 된다. (주)옥선은 인원 충원 시에 필요한 자리에 필요한 사람을 결정한 후 뽑는다. 미리 정해진 직무에 배치되는 것은 신입사원이나 경력사원에게 똑같이 적용된다. 선발 뒤에 사원에게 알맞은 직무를 정해주는 것은 (주)옥선과 같은 성장기 업체의 특성과 어울리지 않는다. 성장기의 회사에게 필요한 것은 지금 회사에서 필요로 하는 직무를 수행해줄 인력이기 때문이다. 따라서 업무 뿐 아니라 신입사원, 혹은 대리 등 직위까지 어느 정도 결정된 상황에서 부합되는 사람으로 충원을 하기 때문에 채용한 사람에 대한 배치 문제가 특별히 발생하지 않는다. 단지 신입사원의 경우 3개월의 수습 기간을 거치도록 되어있다.

### 2.3. 배치 · 이동관리

사외에서 충분한 경력을 쌓은 인력을 스카우트해 올 때 해당 지원자는 자신의 직위를 예상하고 있는 것이 보통이다. 경력사원에게도 해당하는 3단계 면접의 마지막 단계인 경영진과의 면접에서 충분한 협상의 과정을 통해 직위와 연봉이 정해진다.

그렇기 때문에 직무의 순환은 거의 없으며 순환을 시도할 필요성도 적은 편이다. 다만 업무 연관이 있는 정도에 한해서 근무 순환이 이루어 지기도 한다. 신입사원보다 경력사원의 직무순환을 시도하기는 더욱 힘든 편이다. 자신이 전문성을 쌓아 올린 부분에서 이탈될 때의 반발과 순환된 직무에 적응하기 위해 소요되는 비용이 직무순환의 이점보다 너무나도 크기 때문이다. 그러나 신입사원의 경우에는 가능하면 직무순환을 시도하려고 하는 편이다.

신생기업은 업무를 세분화 해서 필요한 인력을 충분히 사용할 만큼의 여력이 없기 때문에 보통 한 사람에게 여러 가지 업무가 맡겨진다. (주)옥선의 경우에도 '98~99년에는 인사 부서가 따로 있지 않고 총무부에서 맡아서 했다. 그나마 총무부에 배치된 사람은 단 한명으로, 오전에는 경리와 회계업무를, 오후에는 인사 총무 업무로 사무실 배치, 인력 면접 계획, 기타 지시 사항 등을 했다. 따라서 필연적으로 근무 확대가 일어날 수 밖에 없었다. 그리고 초기의 (주)옥선에는 스페셜리스트보다는 제너럴리스트가 필요한 상황이었다.

“대기업과 비교해서는 (주)옥선의 인사가 좀 더 다양한 분야를 총괄한다고 봅니다. (주)옥선에 오기 전에 인사를 담당할 줄 알았는데 오고 나서 보니 초기에는 거의 총무업무를 도맡아 한 것 같습니다. 현재는 많이 분리되었죠. 장기적으로 더 많은 인원을 뽑아서 세분화하고 전문화하려고 합니다.” (김지훈 과장과의 인터뷰 중)

## 2.4. 승진관리

현재 (주)옥션 내의 모든 승진에는 철저한 능력중심주의가 적용된다. (주)옥션의 승진 원칙으로는 네 가지를 들 수 있다. 첫째, 조직발전에 기여할 핵심인원을 승진시킨다, 둘째, 발탁 승진의 기회를 확대시킨다, 셋째, 대리 이하의 비책임자 승진율을 상향 조정한다, 넷째, 특정부서 승진율을 안배해야 한다'는 것이 네 가지 승진 원칙이다. 이 네 가지 승진 원칙은 승진의 기회와 범위를 균등하게 할 것이며 능력 있는 직원만이 승진할 수 있도록 해야 한다는 (주)옥션의 의지를 반영하고 있다.

승진 대상은 2000년 이전에는 직급 내 3년차 이상을 정규대상으로 하고 있었으나 2001년 이후로 연차를 폐지하였다. 이것은 능력 있는 사람이 3년이라는 기한에 묶여 제대로 된 평가를 받지 못할 경우를 예방하기 위한 제도이다. 연차제의 폐지는 연봉제 실행과 더불어 능력 중심의 승진과 보상을 가능하게 하였다. 승진 인사 시행은 정기 승진과 특별 승진으로 나뉘어 진다. 정기 승진은 3월 1일마다 일년에 한번 시행되며 특별 승진은 상반기 인사평가 이후 비정기적으로 실시하고 있다. 승진자의 평가기준은 당해 년도 평가 점수를 30%, 과거 2회의 평가점수를 50%, 추천 점수를 20% 반영하여 만들어 진다. 여기에 상벌과 교육, 기타 특별 경영성적을 가점으로 부여하고 있다.

승진제도에 있어 기존 기업의 연공제 성격을 없애고 철저한 능력 중심적인 평가를 수행하기 위해 (주)옥션은 따로 제도를 마련하였다. 동일 직급 내 근무기간이 5년 이상 되었을 때부터 승진이 불가능한 직급 정년제가 있다. 이것은 사원이 별다른 성과와 업적이 없이도 같은 직위를 오랜 기간 수행함으로써 자동적으로 그 위의 직급으로 승진하게 되는 연공제의 문제점을 방지하고자 함이 목적이다.

## 2.5. 유지 · 이직관리

(주)옥션의 우수인력의 유지 방안은 3가지로 나누어 볼 수 있다. (주)옥션의 인사팀은 창의적이고 주도적인 그룹과 단순전문직 그룹으로 사원을 구분하고 있다. 이는 퇴직관리에서의 핵심 인력과 비 핵심 인력 구분과 비슷한 것이다. 이들을 업무 역할에 따른 차등적 이력 운용을 시행해서 관리한다. 그리고 연봉과 성과급, 승진 stock option, 주택비와 같은 기타 복지 후생을 이용하여 우수 인력 보상 체계를 강화하고 있다. 마지막으로 구충과 상담 기능을 강화하였다. 인사팀은 직원 여론을 수집하고 반영하며 상시 인사면담을 받고 있다.

다른 업체로부터의 인력수급은 E-Bay와의 합병 후 더욱 수월해졌다. 이것은 E-Bay의 name value가 (주)옥션의 기업가치 향상에 크게 작용했기 때문이다. 그러나 이와 동시에 (주)옥션의 인력이 다른 업체의 스카우트 될 위험도 높아졌다. (주)옥션의 인력이 이전보다 더 많은 기술을 타사에게 가져가 줄 수 있게 되었기 때문이다.

현재 (주)옥션이 맞닥뜨리고 있는 가장 심각한 문제는 이직률이 심화된다는 사실이다. 초기의 낮았던 이직률이 어느 순간 급하게 상승하기 시작하면서 문제는 시작되었다. (주)옥션이 같은 업계 내에서 스카우트를 많이 해왔듯이 다른 업체의 스카우트로 사외로 배출되는 인력이 많은 것도

한 요인으로 작용하였을 것이다. 인터넷 업계 내에서는 디자인과 기술 관련 스카우트가 가장 활발히 이루어지고 있다. 특히 기술 관련 스카우트는 회사 핵심역량이 유출될 수 있으므로 이것을 막기 위해 방안을 만들어야 했다.

퇴직 희망자가 사직서를 제출했을 경우에는 해당부서의 면접이 이루어진다. 그리고 인사팀과의 2차례 이상 면접이 이루어진 후 퇴직 결정이 이루어진다. 퇴직 희망자가 여러 번의 면접을 거치게 되는 것은 시스템으로 제도화 되어있다. 이것은 (주)옥션의 이직 대처방안을 만들어 내려는 노력이 반영된 것이다. 우선 퇴직자 희망자를 핵심인력과 비 핵심인력으로 구분한다. 핵심 인력임이 밝혀진 퇴직 희망자에 대해서는 면접을 통해 현재보다 더 높은 근무조건을 제시한다. 또한 퇴직 시 면접과정을 거치게 하는 것은 갑작스러운 인력 이탈로 인한 문제가 줄어드는 장점이 있다. 갑작스러운 퇴직으로 업무의 인수인계가 제대로 이루어지지 않을 경우 문제가 발생하기 때문이다.

### 3. 개발 관리

#### 1) 사원개발 프로그램

현재 (주)옥션은 사원개발 프로그램을 만들고 있다. 사원 개발 프로그램을 전략적으로 구성하지 못하고 각 개인의 역량에 맡긴 것은 최근까지 (주)옥션이 사원 관리에 초점을 맞추지 못해왔기 때문이다. (주)옥션은 최근에 와서야 인사팀의 업무가 분명해지고 인사조직의 구조를 그릴 수 있게 되었다. 2000년 초까지 인사 업무가 총무, 경리 업무와 혼재하여 구분되지 않았으며, 교육 담당 대리 직이 생긴 것은 2001년 3월의 일이다. 회사의 성장이 안정세를 타기 시작한 2000년 하반기에 와서야 인사 업무가 독자적으로 분리된 것이다. 이런 점에 대해 인사과 김지훈 과장은 기업의 발전 단계에 따른 초점의 이동이라고 설명한다.

“교육은 인사의 마지막 단계라고 할 수 있습니다. 회사의 발전 단계에 따라 인사에 신경 쓰는 부분이 달라집니다. 회사가 막 시작했을 때는 인사의 개념이라는 것도 없습니다. 인사과의 일이라고는 얼마만큼의 봉급을 어떻게 지급하느냐가 중요할 뿐입니다.”

현재는 인사팀을 중심으로 교육을 실시하고 있다. 분기에 따라 1번씩 신규 입사자 교육을 마련하였다. 그리고 2001년 7월부터 연 2회 이상 팀장급 교육을 도입할 예정이다. 팀장급 교육이 필요해진 것은 차장과 부장급 인사에게 관리자 마인드를 심어주어야 하기 때문이다. 한가지 업무에 전문적 기술을 가진 사원들이 많은 인력구조 때문에 전체적으로 관리자 시각이 부족한 편이다. 즉 현 직원들이 스페셜리스트로서 이미 확인된 자질을 가지고 있지만 관리자적 제너럴리스트로서의 자질은 아직 부족한 편이다. 반면 회사가 확장될수록 관리자 수요가 늘어난다.

(주)옥션은 관리자 마인드에 필요한 것은 리더십과 커뮤니케이션 능력이라고 보고, 이 두 가지 능력 양성을 위한 교육 방안을 검토 중이다. 그리고 차장과 부장급 이외에 과장급 교육의 중요성을 강조하고 있다. 이는 (주)옥션의 전체 직급 중 25% 이상을 차지하고 있는 과장급이 미래의 관리자 계층이 될 것이기 때문이다. 과장급 교육은 2001년 하반기 이후 교육시스템을 도입하여 실시할 것

으로 예정되어 있다.

사원개발에 관련된 전사적 교육 프로그램은 인사팀에서 전담하여 구성 중이지만 일반적 직무 교육은 회사의 초기부터 꾸준히 실행하였다. 각 팀 별로 한달 평균 4~5번씩 외부의 교육기관을 이용하여 직무교육을 실시하여 왔다. 전 임직원을 대상으로 주 1회 외부강사의 특강으로 인터넷 선진 기술과 신경영 기법, 선진 마케팅 제도, 교양, 문화, 시사문제를 소개하고 있다. 신입사원은 분기마다 1회씩 회사의 입문 교육을 1박 2일로 받고 있다.

일반적 직무교육 이외에 전사적으로 강조하고 있는 것은 영어 교육이다. 회사의 업무가 E-Bay와 연계되고 있으므로 자유자재로 영어를 구사할 수 있는 능력이 필요해졌다. 통역 대학원 출신을 고용하기도 했으며 전사원의 영어 능력 향상을 위해 영어 학원을 다니는 사원에게 학원비용을 지급(월 100,000원)하고 있다. 사설 교육 이외에 해외 연수 및 교환 근무의 기회를 늘리고있다. E-Bay와 합병으로 해외 네트워크 연수의 기회가 확대되었으며 미국과 한국간 교환근무가 활성화되었다.

### 3) 인턴제도

일반 기업에서 직원 훈련의 한가지 방법으로 사용되고 있는 인턴 사원제는 (주)옥션에서 사용되지 않고 있다. 인턴 사원제의 장점은 사원이 회사 일에 익숙해 지기까지 얼마동안의 수습기간을 가질 수 있다는 것이다. 이러한 장점과 더불어 탄력적인 인력운용, 취업 희망자들에게 폭 넓은 고용의 기회를 제공한다는 점이 인턴 사원제를 널리 퍼지게 한 요인이 되었다. 그리고 실제로 (주)옥션은 2000년 5명의 인턴을 선발하였다. 이 5명 중에서 한명이 2001년에 들어 정식 사원으로 입사하였다. 그러나 (주)옥션은 인턴제를 실행할 현실적 여유가 없음을 알아차리고 2001년부터 인턴을 선발하지 않고 있다.

“사람을 앉혀놓고 가르칠 시간은 전혀 없어요. 자기가 잘 알고있는 일만해도 벅찬데 가르쳐서 일 시킨다는 게 불가능하죠.” (김지훈 과장)

“여러 가지 요인이 있었겠지만 인턴으로 일한 사람들이 우리 회사의 일에 잘 적응한 것 같지는 않아요. 울었던 사람도 몇 있었고. 솔직히 인턴이라는 것이 직접 일에 투입되기는 어려운 점이 많죠.” (前 인사담당 이세한 차장)

## 4. 평가관리

(주)옥션의 초기에는 인사평가를 위한 특별한 기준이 없었다. 업무면에서 조차 체계가 잡히지 않았기 때문에 성과 평가가 어려웠고 인사 평가 시스템이나 틀도 마련되어 있지 않았다. 연봉 협상을 위한 인사 평가의 기준이 없기 때문에 급여는 연공서열에 따라 가는 면이 있었다. 직원의 나이도 고려되었고 직급별 수준, 학력별 수준 등에 따라 기본적 선이 있었다. 점차 업무적인 면에 체계가 잡히기 시작한 이후로는 업무 성과면에 많이 비중을 두었다.

초기의 인사 평가는 인사 담당자와 각 부서 임원진들이 담당했다. 주로 임원, 특히 이사들이 관여하는 면이 많았는데 이것도 서면화 된 틀에 따라 한 것이 아니라 평가자들이 각 부서 사람들의

조언을 듣고 인사 평가에 반영하는 식이었다.

이렇듯 (주)옥선의 인사 평가 체계가 잡혀있지 않았던 것은 당시의 (주)옥선이 회사의 조직이나 구성에 신경을 쓸만한 여유가 없었기 때문이었다. 설립 1~2년 사이의 기업이었던 (주)옥선은 회사 내부의 문제보다 경매 시스템을 구축하는 등 사업을 키우기에 바빴다.

## 1) 전사적 기업 성과관리

(주)옥선은 2000년 하반기 EMS시스템을 구축함으로써 전산화된 직원평가를 실시할 수 있게 되었다. Enterprise resource planning의 개념을 이용하여 (주)옥선에서 자체 제작한 EMS 시스템은 회계와 인사를 결합하여 정보 처리한 것이다. ERP는 기업의 전반적 경영자원을 효율적으로 활용한다는 관점에서 물류, 인사, 회계 등의 업무 기능 전체의 최적화를 도모하면서 경영의 효율화를 추구한다. 이 시스템을 이용하여 사원은 회사의 자원이라는 관점으로 사원의 역량과 업적을 평가하는 것이 가능해졌다.

(주)옥선의 인사업무 교육관련 브로셔에는 전사적 기업성과관리(Enterprise Business Performance Management; EBPM)라 하여 다음과 같이 EMS 시스템을 설명하고 있다.

전사적 기업 성과 관리: 전략적 계획들을 효과적으로 수립하기 위하여, 또한 전략적/전술적 목표를 효과적으로 달성하기 위해 필요한 내부 비즈니스 프로세스를 관리하는데 필수적인 핵심 측정 지표들을 측정하고 분석하는 일련의 과정

EMS 시스템이 구축되기 전에는 급여관리 시스템만이 존재하였고, 따라서 급여 외의 항목으로 직원을 평가하기에 정보가 부족하였다. 현재 EMS 시스템은 급여에 관련한 정보를 완전히 정리한 상태이지만 직원들은 자신의 급여 정보만을 이용할 수 있다. 급여 정보 외의 사항들은 곧 시스템을 이용하여 정리할 예정이다.

## 2) 인사평가

“우리 회사의 평가 방법은 다른 곳과 비교하여 독특하다고 생각합니다. 다른 곳이 보통 1년에 한번 사원평가를 하는데 비해 (주)옥선에서는 1년에 2번 실시합니다. 그만큼 사원들을 어떻게 평가할지 관심을 가지고 있는 것으로 봐야겠죠.”(김지훈 과장)

(주)옥선의 인사평가는 1년에 2번 실시한다는 것 외에도 상사평가와 다면평가의 두 가지 단계를 가진다는 점에서 특징을 지닌다. 현재 (주)옥선에서는 상사평가와 다면평가를 통한 개인 평가를 이용해서 승진 및 급여를 결정하며 팀 평가는 준비 중에 있다.

상사 평가는 직속상관이 수행하며 이것은 다시 업적 평가와 능력 평가로 나뉘어진다. 업적평가는 피평가자 개인이 목표한 계획에 대한 수행정도를 평가하며 능력평가는 업무능력, 업무추진력, 업무지식, 팀워크, 리더쉽 등을 평가한다.

업적 평가와 능력 평가의 비중은 대략 8:2로 나뉘어진다. 업적 평가는 순수업적만을 고려한다. 매년 1월에 피평가자는 자신의 평가 항목을 정하고 그 항목에 맞추어 배점을 한다(Appendix 2). 이것은 6월에 이루어지는 평가에 그대로 사용된다. 자신의 평가항목을 정리함으로써 사원들은 목표



를 정하고 그에 맞추어 행동할 수 있다. 그리고 매월 전직원들은 업무계획서를 제출하도록 되어 있는데 업무계획서와 평가항목은 사원들이 목표 설정하는데 크게 도움이 된다(Appendix 3).

능력 평가는 팀장급, 대리급, 그리고 사원급으로 구분되어 실시된다. 팀장급 평가에서는 기획력과 창의력을 주로 평가하고 있다. 그러나 추상적이고 모호할 여지가 많으므로 능력평가는 업적평가보다 덜 중요시되고 있는 실정이다(Appendix 4).

개인이 조직에 얼마 정도의 기여를 했는가의 측정은 다면평가로 한다. 이것은 업무에 연관된 3인이 동시에 평가를 하는데 피평가자는 자신이 원하는 평가자를 선정할 수 있다. 즉, 타부서 동(상)급 직위자와 동일부서 하급 직위자, 타부서 하급 직위자로 평가자는 구성되며 그 중 한명을 피평가자가 지명할 수 있다. 그럼으로써 여러 번의 평가를 통해 평가의 객관성을 높이고 심층적인 결과를 얻을 수 있다(Appendix 5).

평가 결과는 s, a, b, c, d의 5개 등급으로 나누어 지며 평가결과의 객관성 유지를 위해 사전 평가자 교육을 실시한다. 평가자 교육은 평가내역의 정규분포를 유도하여 평가오류를 방지함이 목적이다. 점수분포가 평가자에 따라 지나치게 하향화 되었거나 상향화 되었을 경우 결과의 객관성이 흔들리게 되기 때문이다. 평가 결과는 상사평가의 50%와 다면평가의 50%를 합산하여 집계한다. 상사평가의 업적평가와 능력평가는 차장 이상이 8:2, 과장이 7:3, 대리 이하가 5:5의 비중을 가지도록 한다. 다면평가의 내용은 타부서 동(상)급 직위자가 20%, 동일부서 하급직위자가 15%, 타부서 하급직위자가 15%를 구성하여 총 50%가 되도록 한다.

평가결과의 일차 조정은 평균점 이동 방식을 이용하고 있다. 2000년 전사 평가자의 평균이 82.9이 되었고 이 점수는 조정점수를 구하는데 사용되었다. 조정점수는 평가점수와 전사 평균을 곱한 뒤 이것을 평가자 평균으로 나눈다. 이 조정점수를 이용하여 정규분포의 기준을 알 수 있다. 일차 조정 후에 다시 정규분포와 분산도 등의 2차 조정기법을 사용하여 평가오류를 방지하는데 최선을 다한다.

### 3) 피드백

평가에 대한 피드백은 연봉 평가에서 주로 이루어진다. 연봉을 조절하기 위한 협상과정에서 평가결과에 대한 의문이 제기되기도 하고 그에 따른 설명을 통해 평가자들이 납득할 수 있게 된다. 연봉 협상 외에 평가 직후의 기술서 작성에서도 피드백이 이루어진다. 평가자와 피평가자 모두 평가 직후에 기술서를 작성하게 되며 평가 방법에 대한 불만족을 인사팀이 확인하게 된다. 평가 결과가 특히 좋지 않은 사원은 면접을 통해 평가의 자세한 내역을 확인시키려고 한다. 결과를 수긍하지 못하는 사원은 회사의 개방적인 커뮤니케이션 분위기를 이용하여 불만을 여러 방향으로 표출하기 때문이다.

## 5. 보상관리

### 1) 사업 초기의 실정

외환위기 당시의 (주)옥션은 재무적으로 큰 어려움을 겪었다. 특히 경매를 시작할 즈음 아이템

은 좋지만 자금이 부족해서 문을 닫을 뻔한 위기를 겪기도 하였다. 여러 대기업들 중에서 자금을 빌릴 곳을 찾아 다닌 끝에 '99년 2월 KTB측에서 어렵게 투자 승낙을 받아내었다. 그러나 투자를 받기 전까지 어려운 상황에서 직원들에게 협상 때 체결한 금약만큼의 급여를 지급할 수 없었다. 따라서 98년의 경우 직원들은 임금의 50% 수준만을 받는 등 급여문제가 해결될 기미를 보이지 않았다. 대신 99년 9월 입사자들은 (주)옥선의 스톡옵션을 받았고 '99년 말에 약간의 성과급을 지급 받을 수 있었다.

초기의 (주)옥선에 체계적인 인사업무가 정착된 것은 아니었지만 나름대로 급여 체계를 정립하기 위한 노력이 있었다. 직급별 급여현화, 직원별 급여 조정 현황 등을 정리했으며 업체별 급여 비교, 산업별·직급별 초임수준 조사, 규모별·직급별 초임 수준 조사 등을 통해 임금수준 관리에 대해 노력을 했다(Appendix 6). 이 당시에는 (주)옥선의 임금 수준이 별로 좋은 편은 아니었다. 그러나 기술 관련 종사자들을 관리하는 데는 신경을 썼으며 그들에게 타부서 직원보다 평균 10~20% 정도 높은 급여를 지급했다.

(주)옥선의 임금 수준이 객관적 지표로만 볼 때는 그리 만족스러운 수준이 아니었다 해도 이때는 회사의 초기, 발전기라는 특수한 상황이 참작되었다. 회사가 발전하는 단계에서 직원들은 향후 회사의 코스닥 등록 시 우리사주나 스톡옵션 등의 메리트가 있을 것으로 기대했기 때문에 급여 자체에는 불만 사항이 거의 없었다. 또한 실제로 (주)옥선에서는 코스닥 등록 전후에 직원에게 성과에 대한 보상을 실현했다. 99년 말 이후 영업이 활성화되고 투자 유치가 활발해지면서 직원의 급여 수준도 동종 산업에 견줄 만큼 높아졌다. 또한 2000년 6월에 코스닥에 상장하여 우리사주도 지급할 수 있었다.

그러나 (주)옥선이 2000년 6월에 보상 차원에서 실시한 우리사주에 문제가 생겼다. (주)옥선이 우리사주로 50만주를 내놓을 당시 대부분의 직원들은 평균 1억원 이상씩 주식을 구입했으나 코스닥 시장 침체로 (주)옥선의 주가가 반 토막 나며 수천만원의 손실이 생긴 것이다(Appendix 7). (주)옥선은 회사차원에서 우리사주 매입을 권장하기 위해 2년 상환 무이자 조건으로 6000만원을 대출해주고 연 8%의 이자로 추가대출도 지원해 준 상태였다. 또 2001년에 들어 (주)옥선이 E-Bay에 인수된 뒤에도 주가가 크게 오르지 않고 계속 2만원 대에 머물러 회사의 미래와는 무관하게 직원들의 상대적 박탈감은 더욱 커졌었다. 이에 2001년 1월 (주)옥선을 인수한 E-Bay가 주가가 반 토막 난 (주)옥선의 우리사주를 당초 공모가(4만 원)에 되 사주기로 했다. 우리사주조합이 해체되는 2002년 6월 이전까지 우리사주 매도 희망직원과 중도 퇴직자의 주식을 4만원에 구입해 주가 하락에 따른 직원들의 피해를 최소화할 계획이다.

## 2) 보상 체계

(주)옥선의 급여는 연봉과 성과급으로 구성되어 있다. (주)옥선은 처음부터 월급이 아닌 연봉제로 지급하였으며 연봉은 연말에 평가하여 이듬해 3월에 연봉협상을 통해 체결되었다(Appendix 8). 현재에도 기본적으로 모든 급여는 연봉을 기준으로 지급된다. 연봉 계약 기간은 1년이며 중도 변경이나 해지가 가능하다. 인사팀이 정한 가이드 라인을 따라 연봉 계약 절차가 이루어 지며 담당 임원의 책임 하에 연봉 협상과 계약이 이루어진다.

2000년까지는 연봉을 16회로 나누어 지급하는 시스템이었다. 매월 연봉의 1/16을 월급으로 매월

25일에 지급하고 각 분기별로 3월, 6월, 9월, 12월에 1/16을 한번 더 지급하였다. 이것은 기존의 월급과 보너스 제도에 연봉을 적용한 것이다. 2001년부터 보너스의 개념을 없애고 12개월로 균등하게 나누어 지급하고 있다. 2001년까지는  $\pm 15\%$  내에서 연봉의 변동 한도가 정해졌으나 2002년부터는  $\pm 25\%$ 에서 연봉 변동이 이루어질 예정이다.

(주)옥션의 연봉제는 전사 Salary Cap제로 이루어진다. 이것은 예산 내 연봉 운용 원칙이다. 즉, 예상 매출액을 근거로 결정된 연간 인건비 예산 범위 내에서 직급별 연봉 기준  $\pm 15\%$ 선에서 개인 연봉을 결정하고 있다. 직급별 연봉 기준은 사원 2,000만 원, 대리 3,000만 원, 과장 3,500만 원, 차장 4,000만 원, 부장 5000만 원 선이다.

Salary Cap제도는 조직(담당 임원)별로 운영하도록 되어있어서 조직 내 연봉은 zero sum이 된다. 그러나 아직 팀 평가가 실시되지 않고 있기 때문에 조직 내에서 개인별로 연봉 조정이 된다.

연봉 이외에 보상체계로는 성과에 따른 인센티브제와 스톡옵션 제도가 있다. 인센티브제의 실행은 경영 성과에 따른 연말 성과급 지급으로 이루어진다. 지급 기준은 연봉에 대비한 퍼센트제이다. 기본 연봉의 1/16을 기준으로 0~600%까지 줄 수 있도록 되어있다. 그리고 연말에 전체 인건비 예산 한도 내에서 약 5% 이내로 집행한다. 이는 회사의 목표와 부서 및 개인의 목표 달성을 근거로 연말에 평가하여 익년 3월 10일에 지급하였다. 성과급으로 지급된 금액은 현재 연말에 200% 정도까지 지급된 적이 있다.

스톡옵션은 현재 재직중인 전 임직원에게 E-Bay의 주식을 지급함으로써 이루어지고 있다. 직급별 동일 주식수를 지급하고 있으며 2001년 3월을 기준으로 옵션의 미래 행사가격(행사가 5,750원)이 결정되어있다.

### 3) 복리 후생 제도

98~99년 당시에 (주)옥션은 직원들의 복지 후생 관련 시스템이나 프로그램이 거의 없었다. 급여도 식대 지급 외에는 다른 자금 대출이나 다른 수단으로 지급되는 것은 없었다. 사원 개발도 할 수 없었다. 회사가 필요성을 느끼지 못한 것은 아니었다. 그러나 아직 틀을 잡아가기 전 발전기의 작은 회사였기 때문에 직원의 복지 후생이나 개발까지 신경 쓸 여력이 (주)옥션에는 없었다. 인사 관리 등의 조직을 정비하는 일은 시간을 두고 꾸준히 개발해야 하는 일이었기 때문이다.

회사가 안정되면서 (주)옥션은 사원의 복지후생을 고려하기 시작했다. 일부 사원에게는 교통비(차장 이상급에게 월 100,000원)와 핸드폰 요금 지원(차장 이상급에게 월 30,000~50,000원)되며 영어교육이 중요해지면서 학원을 다니는 사원에게 외국어 교육비를 지급하고 있다. 개인적으로 학습기회를 가지지 않는 직원을 위해서는 동아리 활동을 권장(회원별 월 10,000원 지급)하여 조직적인 배움터를 제공하려 하고 있다. 휴가기간에는 콘도미니엄을 지원하고 있으며 한 달에 한번 개봉관 영화 예매표를 지급하여 직원들의 문화생활에도 많은 신경을 쓰고 있다.

## 6. 조직문화

(주)옥션 자체의 평가에 의하면 (주)옥션의 조직 문화는 형성 과정에 있다. 현재 (주)옥션은 다

양성, 진취성, 창조성, 전문성을 중시하는 조직문화를 조기에 구축할 계획을 갖고 있다.

회사 초기의 (주)옥션의 문화는 Venture Spirit로 요약할 수 있을 것이다. 그 당시 (주)옥션은 인력이 부족했고 조직도 제대로 정비되지 못했다. 99년 8월에 (주)옥션의 회원은 30만이 넘었지만 그 회원을 관리하는 직원은 5~60여 명 정도였던 것이다. 유휴 인력은커녕 필요한 만큼의 인원도 없었다. 따라서 직원마다 여러 업무를 맡아 했으며 아침 7시부터 10시 이상까지 일하는 것은 보통이었고 휴일에도 쉴 수 없었다. 그럼에도 이직은 거의 없었다. 소위 말하는 Venture spirit가 있었던 것이다. 당시를 회상하는 직원들은 다른 생각할 여유도 없었거니와 바쁘게 일한 만큼 회사가 성장하는 모습이 보였기 때문에 회사를 키우는 보람을 느꼈다고 말한다

현재까지도 (주)옥션의 업무는 세분화되지 않은 편이다. 이러한 multitasking의 업무 특성 때문에 (주)옥션의 직원은 남성과 여성의 비율이 6:4 정도로 여성의 비율이 높은 편이다. 따라서 회사에서는 평가 혹은 보상 등에서 여성에 대한 차별이 존재하지 않는다. (주)옥션은 능력 중심의 가치관을 갖고 있다. 직원들은 남녀 구분 없이 능력에 의해 평가 받는다. 매년 1월에 직원들 스스로 자신의 목표를 정하고 수행해 나가는 과정과 그 결과를 통해 평가 받는 것이다. 이러한 평가의 결과와 보상은 연봉으로 나타난다. (주)옥션에는 (주)옥션의 특징이자 인터넷 벤처의 특징인 연봉제의 가치관이 회사 기저에 깔려있다.

“큰 회사는 연봉만을 가지고 보상하기가 힘들다 봅니다. 인사는 나라나 기업별, 또 문화에 따라서 적용해야 되요. 미국에서 잘 나가는 인사 시스템이라고 해서 우리나라에서도 잘 적용되는 건 아니거든요. 그런 경우와 마찬가지로 대기업에서는 대기업대로, 인터넷 벤처는 인터넷 벤처대로 어울리는 보상 시스템이 있어요.”

“사내 분위기도 능력이 제일 중심이 되어야 한다는 분위기이고, 경직된 분위기 싫어하고 능력 중심사고를 가진 사람들이 많습니다. 문화가 시스템으로 연결되었다고 봐야 합니다.” (이상 김지훈 과장과의 인터뷰에서 발췌)

또한 (주)옥션의 직원들은 개방적이고 개인적이다. 인터넷 온라인 기업답게 (주)옥션은 사내 게시판을 효율적으로 활용하고 있는 편이다. 대부분의 의사소통이 인터넷의 사내 게시판을 통해 빠르고 자유롭게 이루어지고 있다. 여기에서 직원들은 불만이나 건의 사항들을 거침없이 제시한다. 회사측에서 새로운 제도나 방식을 온라인 게시판을 통해 공고하면 곧 거기에 대한 직원들의 의견이 줄줄이 올라온다.

“수평적 조직 내에서 커뮤니케이션이 활발하다고 생각합니다. 활발한 정도가 너무 지나쳐서 문제가 될 때도 있어요. 문제가 생기면 인사팀과 상담해야 될 텐데 직접 사장에게 가서 말하는 경우도 있거든요. 그만큼 커뮤니케이션이 자유롭다고 봐야겠죠.” (김지훈 과장)

자체 실시한 주요 구성 인력의 성향 조사에서도 (주)옥션 사원들은 보수적이고 경직된 조직 생활에 대한 불만을 가지고 있으며 자유로운 사고 방식을 가지고 있는 것으로 나타났다.

그러나 (주)옥선의 조직 문화 형성이 더욱 중요해 진 것은 회사의 빠른 성장으로 인한 여러 문제들이 불거져 나오기 시작했기 때문이다. 우선 양적인 성장으로 회사 내 인력 구성이 다양해지자 부서별, 입사 연수별로 사원간에 오해가 쉽게 생기기 시작했다. (주)옥선의 창업기부터 같이 해온 사원들은 최근의 사원들이 (주)옥선의 발전에 기여한 바가 없으면서도 높은 급여와 같이 많은 이득을 보고 있다는 생각을 하게 되었다. 기술부서와 관련한 문제도 발생했다. (주)옥선의 인터넷 경매 기술을 사외로 유출하지 않기 위해 기술부서의 인력은 타부서보다 상대적으로 높은 급여수준을 보장 받고 있다. 따라서 자신이 속한 부서가 기술부서와 마찬가지로 회사의 발전에 많은 기여를 했음에도 불구하고 상대적인 홀대를 받고 있다는 느낌을 받는 사람도 생겨나게 되었다. 이러한 조직 내의 불만과 오해를 줄이기 위해 커뮤니케이션의 중요성이 증대되었다.

회사 내 커뮤니케이션을 공식화 제도화할 필요성이 커짐에 따라 최근 인사팀은 여러 제도를 모색하고 있다. 또한 형식적으로 운영될 수 있는 사내 모임을 실제로 활동하도록 여러 동기 부여를 하고 있다. 한 예로 노사협의회의 실제적 운영을 들 수 있다. (주)옥선의 경영진은 사원의 이해와 협조를 증진하기 위하여 경영방침 및 실적, 분기별 생산계획, 인력계획에 관한 사항, 기업의 경제적·재정적 상황을 협의회의 정기회의에 성실히 보고하고 있다. 사원은 요구사항을 협의회에 보고·설명할 수 있어 불만해소 또는 건의내용을 가능한 한 원만하게 소화시킬 수 있다.

#### 4) 커뮤니케이션 활성화를 위한 방안 — 정책지원 ombudsman 제도

사원들이 회사에 대한 애착심을 가지기 위해서는 자신들이 회사에 직접 참여하고 있다는 소속감을 느끼도록 해야 한다. 이러한 소속감은 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 강화될 수 있으며 (주)옥선은 이점을 잘 알고 있었다. (주)옥선은 B.O.D(Board of Directors)의 일종인 정책지원 ombudsman (A.P.S.O-Auction Policy Support Ombudsman)을 만들어 커뮤니케이션 활성화를 위한 제도적 장치를 마련하였다. 이것의 운영목적은 크게 3가지로 나누어 볼 수 있다. 하나는 회사 경영정책 결정 및 제도 수립 시 직원의 창조적, 독창적 의견을 수렴한다는 것이다. 다른 하나는 사내 커뮤니케이션 활성화를 통해 직원의 경영 참여를 유도하는 것이다. 마지막으로 다양한 정보를 공유하여 정책의 성공적인 수행 지원을 가능하게 하기 위해서 이다.

ombudsman의 인원 구성은 10명에서 11명으로 구성된다. 먼저, 정책 입안 부서로서 실무자, 팀장, 임원에서 각 1명으로 구성된 3~4명이 있다. 그리고 정책 조정, 관리 부서로서 재무기획 팀과 인사팀(간사)에서 각 한명이 있다. ombudsman은 자발적으로 참여할 수 있는데 최초 정책 게시 시 우수 제안을 제출하는 직원 4명이 참여할 수 있다. 이들은 volunteer라고 불리 운다. 마지막으로 정책 입안부서에서 지명하는 1명의 직원이 정책 유관부서가 된다. ombudsman 전체의 책임자는 정책 입안부서의 팀장이 된다.

ombudsman 운영에 필요한 정책 아이টে을 직원 중에서 제시하는 것으로 이 제도의 운영절차가 시작된다. 단, 이때 비용지출 총액이 5,000만 원 이상 소요되는 정책 프로젝트는 전체 직원이 참여하여 아이টে을 제공하여야 한다. 그 다음으로 정책 입안부서에서 정책에 대한 안내를 게시판에 올리고 메일로 발송한다. 전직원은 이 정보를 가지고 정책관련 아이디어를 제출하며 선택된 아이디어를 가지고 정책 입안부서에서 B.O.D를 구성한다.

B.O.D를 좀 더 효과적으로 운영하기 위해 인사팀과 재무기획 팀에서 운영관리를 맡고 있다. 또

한 자발적인 옴부즈만 참여를 권장하기 위해 B.O.D 구성원이 될 경우 포상을 하고 있다. 또한 인사 평가 시 가점을 부여하며 인사 이동이 발생하면 적극적 참여자를 최우선 배려한다. B.O.D 정기 회의가 개최될 경우 volunteer에게는 1회 참석 시 30,000원을 지급하고 있으며 월 급여 시 수당을 지급한다. B.O.D 운영참여와 활동 실적, 성과가 우수한 경우에는 특별 인센티브를 지급하기도 한다.

#### 5) 커뮤니케이션 활성화를 위한 기타 방안

부서간, 개인간 커뮤니케이션 활성화를 위한 제도에는 옴부즈만 제도 외에도 여러 가지가 있다. 우선 실무부서에서 기획하는 아이템에 대해 전 직원들의 아이디어를 들어보는 정책세미나가 있다. 정책 세미나에서 직원들은 정책을 발의하고 자신들의 의견이 정책에 수렴하는 것을 알 수 있다. 이러한 과정을 통해 직원은 소속감을 공고히 할 수 있다. 지속적인 정책 논의가 계속되도록 참석자에게는 지원금이 지급된다.

또한 직급간, 부문간 대화채널의 활성화를 위해 (주)옥선은 직급별 협의체를 구성하도록 하고 있다. 직급별 협의체는 임원, 팀장, 과장, 대리/사원으로 구성되며 회사 경영 전반에 대한 의견을 제시하고 건의를 할 수 있다. 여기에서 평소의 애로 사항이 수렴되기도 한다. 또, (주)옥선이 현재 기획하고 있는 것으로 (주)옥선 미래전략 연구 모임이 있다. 이 연구 모임에서는 인터넷 사업분야의 장기적, 전략적 과제를 연구, 조사하여 경영기반을 확충하도록 할 수 있을 것이다.

## 7. 맺으며

### 1) E-Bay

국내의 대표적인 인터넷기업인 (주)옥선이 세계최대 경매 회사인 E-Bay에 매각됐다는 사실은 이제 우리나라 인터넷 기업들도 글로벌 모델로서 가치가 충분히 있다는 것을 증명한 사건이다. 특히 이번 외자유치는 최근 들어 국내 인터넷 기업들의 거품논쟁이 사라지지 않고 있는 상황에서 발생한 일이라는 점에서 더욱 의의가 깊다고 하겠다. 이번의 매각으로 국내인터넷 기업들의 기업가치가 국제적으로 높아진 것은 물론 국내 전체 벤처들의 위상을 한 단계 높일 수 있는 계기가 될 것으로 보인다(매일경제 2001년 1월 10일자 발췌).

세계 최대 인터넷 경매업체 E-Bay는 (주)옥선의 지분을 과반수 이상 확보키로 하는 합의 안에 서명했다고 2001년 1월 8일 언론에 밝혔다. 이로써 E-Bay는 아시아 2위의 전자상거래 시장인 한국에 진출하게 되었고, (주)옥선은 590만의 회원을 글로벌 마켓플레이스에 편입시키게 됐다. E-Bay는 2월에 (주)옥선의 전체주식 중 50%를 주당 2만 4천원씩에 인수 했다. 이를 위해 총 1,506억 원을 기존 최대 주주인 (주)미래와 사람 및 주요 주주인 권성문, KTB 네트워크(주)측에 현찰 지불했다. 이는 현재 전반적인 닷컴 기업들의 가치가 크게 떨어진 상황에서 당분간 깨기 힘든 기록으로 남을 것으로 보여진다.

양사는 1월 12일에 개최된 (주)옥선의 임시 주총에서 브라이언 스웨티(Brian Swette) 총괄부사장, 매트 배닉(Mattew Bannick) 해외담당 수석부사장 등 E-Bay측 임원 4명을 (주)옥선 이사회 의 신

규 등기이사(사외이사)로, 윌리엄 엘슨(William Elson, CPA)을 새로운 감사로 각각 선임하는 등 그 동안 계약 종결을 위한 제반 절차를 순조롭게 진행해왔다.

(주)옥션은 영국, 독일, 오스트리아, 프랑스, 캐나다, 호주, 일본에 이어 E-Bay의 8번째 해외 사이트가 됐으며, E-Bay의 선진적인 경영노하우와 마케팅 기법을 받아들일 수 있게 됐다. 이번 (주) 옥션 인수를 계기로 E-Bay는 조만간 (주)옥션에 대한 향후 전략 및 구체적인 중장기 비전을 마련할 계획이다.

## 2) 미래 인사부서의 역할

(주)옥션의 회사 조직 규모가 확대되고 회사가 안정됨에 따라 인사부의 역할이 커지고 있다. (주)옥션에서는 벤처 기업의 성장사를 고려, 인사부서의 역할을 점검하고 조직 문화 형성을 위해 노력하는 한편, 균형적 사고를 통해 on-line과 off-line의 조화를 이루려 한다.

이를 위해서는 우선, 인사분야의 인원이 확충되어야 할 것으로 보고 있다. 우선 경영층에서 일관된 인사 관리 방침을 수행하려 하며, 인사분야의 leader를 선발하고, 전문적인 인사 능력을 소유한 사람을 선발코자 한다.

인사부에서는 자체적인 세미나를 통해 인적 자원을 효율적으로 관리하기 위한 다음과 같은 방안을 세우고 실행하기 위해 노력 중이다.

1. 직원의 요구를 파악
2. 인간적, 감성적으로 관리
3. 업무 성과 평가의 공정성을 확보
4. 우수인력에 대한 보상을 확대
5. 장단기 인력 운용계획을 수립 후 정책 집행

(Appendix 1) 분기별 영업지표

	2002년 4/4분기	2003년 4/4분기	2004년 2/4분기	2004년 3/4분기
회원수(단위: 1000명)	5,600	8,100	9,900	10,800
물품등록건수 (단위: 1000건)	1,000	1,800	2,500	2,600
거래금액(GMV) (단위: 10억원)	135	218	277	286



## (Appendix 2)

### 자 기 평 가 서

◎ 피평가자 인적사항

소속(본부, 실)		담당업무	
직위		성명	

◎ 지난 6개월간 귀하가 성취한 주요업적은 무엇입니까?

◎ 귀하의 업무와 관련한 주된 장점 세 가지는 무엇입니까?

◎ 귀하의 업무능력 고양을 위해 발전시켜야 하는 영역과 필요교육은 무엇입니까?

◎ 귀하는 목표성취 및 자기계발을 위해 어떤 업무경험, 부서 전환배치 등을 원하십니까?

◎ 앞으로 6개월간 귀하가 달성하고자 하는 목표는 무엇입니까?

### (Appendix 3) [업적평가] 차장, 과장용

1. 개인별 목표 설정 [4~5항목 설정, 항목당 배점은 70점 만점에 맞춰 30~5점 사이에서 (30, 25, 20, 15, 10, 5점 중 선택)업무의 중요도 및 난이도에 따라 설정 바랍니다.]

평가항목	배점	업무달성 목표(구체적 서술)
총 배점	70점 만점	-

평가자 서명 \_\_\_\_\_ (서명)

2. 업적평가 항목별 달성도 자기평가(피평가자가 작성하시기 바랍니다.)

평가항목	배점	업무달성도에 대한 자기평가
총 배점	70점 만점	

3. 업적평가 항목별 달성도 상사평가(평가자는 해당란에 ○표 하시기 바랍니다.)

평가항목	배점	평가			
		S (탁월)	A (우수)	B (보통)	C (미흡)
총 배점	70점 만점				

## (Appendix 4)

4. [능력평가] - 차장~과장용, 30점 만점 (평가자는 해당란에 ○표 하시기 바랍니다.)

평가항목	배점	평가			
		S (탁월)	A (우수)	B (보통)	C (미흡)
기획력	10				
업무추진력 (의사결정+문제해결)	10				
업무지식	5				
팀워크 및 리더십	5				
총 배점	30점 만점				

평가자 서명 \_\_\_\_\_ (서명)

[능력평가 평가주안점]

평가항목	평가주안점
기획력	목표에 대한 명확한 이해 및 분석을 토대로 주어진 과제를 합리적이고 창의적으로 기획하고 문제를 개선시켜 나갑니까?
업무추진력 (의사결정+문제해결)	목표달성을 위해 필요한 사항을 철저히 파악하고 준비하여 주어진 업무를 기한 내에 완결해 나갑니까?
업무지식	직무수행에 필요한 기초지식 및 경험에 의해 축적된 실무지식이 많으며 그 활용 또한 효과적입니까?
팀워크 및 리더십	팀의 일원으로써 팀 내부 및 타 조직과의 네트워크 형성 및 협력을 잘 유도해 나가며, 동료 및 부하직원에게 역량발휘의 기회제공과 개발육성에 적극적입니까?

## (Appendix 5) 관련 업무자 평가 자료

[평가요소 설명]

구 분	평가 주안점
[전문적 능력]	
업무지식/자기개발노력	자신에게 주어진 업무에 대한 기본지식이 탁월하며 업무처리 또한 매끄럽고 효과적으로 잘 하고 있습니까? 또한 업무지식 향상을 위한 자기개발노력에도 적극적입니까?
업무추진력(문제해결력+의사결정력)	목표달성을 위해 필요한 사항을 철저히 파악하고 준비하여 업무를 기한 내에 완결해 나갑니까?
기획력/창의력	목표에 대한 명확한 이해 및 분석을 토대로 주어진 과제를 합리적이고 창의적으로 기획하고 문제를 개선시켜 나갑니까?
업무관련 의사소통력	업무와 관련하여 정보교환과 의사전달능력이 우수하여 적절하고 논리적인 언어/문장 사용으로 자신의 의도나 업무내용을 명확히 전달합니까?
[조직과의 융화]	
경영방침의 이해	회사 전체 및 소속 부서의 비전과 목표를 명확히 이해하고 이에 맞는 개인의 목표달성을 이루고 있습니까?
리더십/팀워크	팀 내부 및 타 조직과의 네트워크 형성 및 협력을 잘 유도해 나가며, 동료 및 부하직원에게 역량발휘의 기회제공과 개발육성에 적극적입니까?
책임감	역할수행에 대해 책임감을 인식하고 어려움이 있어도 본인의 임무를 끝까지 완수하려 합니까
[업무 실적]	
업무성과 및 난이도	업무를 효과적으로 수행하여 목표를 완벽하게 달성하고, 주어진 업무가 전문적 능력을 고도로 요하는 영역입니까?
업무의 효율적 운용 및 관리	업무수행을 계획적이고 능률적으로 운용하여 그 효율성을 극대화하고 있습니까?
타 부문과의 업무협조	다른 부서와 원활한 업무관계 조성으로 필요한 지원을 하거나 받음에 있어 효율적으로 진행하고 있습니까?

관 련 업 무 자 평 가 표

◎ 피평가자 인적사항

소속(본부, 실)		담당업무	
직위		성명	

◎ 평가자 인적사항

소속		직위	성명	
----	--	----	----	--

[평 가]: 각 항목별로 최우수 S부터 미흡 C까지 해당란에 ○표 바랍니다. (뒷면 평가요소 설명을 참조한 후 평가 하시기 바랍니다.)

구 분	S (탁월)	A (우수)	B (보통)	C (미흡)
[전문적 능력]				
업무지식/자기개발노력				
업무추진력(문제해결력+의사결정력)				
업무관련 의사소통력				
[조직과의 융화]				
경영방침의 이해				
리더십/팀워크				
책임감				
[업무 실적]				
업무성과 및 난이도				
업무의 효율적 운용 및 관리				
타부문과의 업무협조				

## (Appendix 6) 업체별 급여 비교표

(단위: 만원)

업체명	대졸초임	대리	과장	차장	부장	비고
(주)옥션	1,393	1,659	2,233	2,800	2,831	직급평균
정보, 통신, 유통업체 평균	1,843	2,358	2,987	3,324	4,025	22개 업체 평균
차액	-450	-699	-754	-524	-1,194	
(주)옥션	1,393	1,659	2,233	2,800	2,831	직급평균
(주)미래와 사람	1,349	1,918	2,484	2,896	3,644	99. 03. 10 기준
차액	44	-259	-251	-96	-813	
(주)옥션	1,393	1,659	2,233	2,800	2,831	직급평균
산업별 평균	1,503	2,182	2,726	3,082	3,611	총산업평균
차액	-110	-523	-493	-282	-780	
(주)옥션	1,393	1,659	2,233	2,800	2,831	직급평균
규모별 평균	1,496	2,052	2,391	2,734	3,242	100인 이하
차액	-103	-393	-158	66	-411	

\* (주)옥션 자체자료

\* 99년 환경기업정보 이용

(주)맨토스시스템

## (Appendix 7) 주가추이

옥션 (KOSDAQ: 43790) — 기타정보: 뉴스, 계시판, 기업정보

최종거래 6월 8일 · 31,700	전일 대비 +2400 (+8.19%)		전일 증가 29,300	거래량 167,315	배당일 N/A
일일 변동 29,250~31,900	매수호가 31,700	매도호가 31,750	시가 29,600	평균거래량 324,463	배당락 N/A
52주 변동 16,700~69,900	주당순이익 N/A	주가수익률 N/A	시가총액 3,978억	주당배당금 N/A	수익률 N/A





## (Appendix 8)

### 연봉계약서(사본)

(주)옥션 대표이사 이재현(이하 “갑”이라 한다)과 \_\_\_\_\_은(는)(이하 “을”이라 한다) “갑”이 “을”에게 1년간 지급할 연봉에 대하여 다음과 같이 계약을 체결한다.

1. 계약기간: 2005년 월 일~2006년 월 일 (1년간)

2. 연봉액: 일금 원 (₩)

2.1 연봉의 내역 (단위: 천원)

구분	기본연봉	중식비	합계
총연봉			

(1) 기본연봉: 월 25일 근로를 기준으로 하여 제수당을 포함하는 것으로 한다.

(2) 중식비는 연봉에서 제외한다.

2.2 성과급: 성과급은 전년도 회사 목표와 부서 및 개인성과에 의하여 기본연봉의 1/16을 기준으로 최고 600%를 지급할 수 있다.

3. 연봉 및 성과급 지급방법

3.1 연봉 지급방법: 기본연봉의 1/16을 균등액으로 매월 25일 및, 3월, 6월, 9월, 12월 상여금으로 각각 지급한다.

3.2 성과급 지급방법: 회사의 목표와 부서 및 개인의 목표 달성을 근거로 고과하여 평정하며 익년 3월 10일에 지급하는 것을 원칙으로 한다. 단, 회사의 사정시 지급시기를 달리할 수 있다.

4. 통상임금 및 평균 임금의 계산방법

-연봉제 적용 급여 규정 및 근로 기준법에 따른다.

5. 결근·지각·조퇴의 취급방법

-불 취업에 관한 처리는 연봉에서 공제하지 않고, 차년도 연봉 조정시에 반영하여 조정한다.

6. 연봉제 적용의 동의

6.1 상기 연봉 금액에 동의하며 연봉계약에 관한 비밀을 누설하지 않는다.

6.2 기타 연봉제에 관해서는 회사 제 규정을 준수한다.

7. 신입 및 경력사원에 대하여 회사가 필요하다고 인정할 경우 3개월의 시용기간을 둘 수 있으며, 시용기간의 업무능력 및 성과에 따라 채용여부를 결정할 수 있다. 단, 시용기간시의 급여는 전액 지급한다.

8. 연봉계약 후 근무중 중도퇴사의 경우에는 1년간 계약금액을 연간 근무일수인 365일을 기준으로 나누어 일급

을 계산하여 실제 근무일수에 대한 정산총액을 산출하여 기지급된 금액을 차감하며, 과부족금 발생시 “갑”과 “을” 상호 차액을 정산하기로 한다.

9. 연봉계약 만료 후 1개월 이내에 재계약 및 협상이 결렬되어 연봉계약을 체결하지 못한 경우에는 자동적으로 연봉계약이 해지된 것으로 한다. 계약이 해지된 경우 연봉계약기간 이후의 급여는 최종 연봉금액을 기준으로 12개월로 나누어 월 급여를 산정한 후 근무일수에 대하여 일할계산하여 지급한다.

2005년    월    일

“갑”  
주식회사 옥 선  
대표이사 이 재 현

“을”  
소속:  
직급:  
성명:                    (인)