

성과급 제도의 동향과 전망*

김 성 수**

.....

한국 기업은 성과주의 인사관리 제도를 통해 연공서열적인 문화를 성과주의 문화로 변화시키기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 그 일환으로 인센티브 제도의 도입이 이루어지고 있으며 본 논문에서는 다양한 성과급 제도의 동향과 전망에 대해 다루고 있다. 인센티브 제도들은 도입과 함께 소기의 성과가 자동적으로 나타나는 것만은 아니다. 따라서 각 제도의 장점과 단점을 고려한 급여제도 설계가 이루어져야 한다. 또한 인센티브 제도가 널리 사용되고 있는 미국 기업의 경험을 연구하여 한국적인 상황에 맞게 적용해야 할 것이다. 현재 우리 나라 기업은 미국의 제도를 맹목적으로 답습하는 경향이 강한데, 이는 반드시 재고되어야 할 부분이다.

성과급 제도는 조직의 문화를 변화시킬 뿐 아니라 조직의 명성(reputation)에도 영향을 미쳐 효과적인 인사관리가 가능하게 한다. 따라서 한국 기업은 조직의 전략과 전체 인사관리 제도를 염두에 둔 성과급 제도의 설계와 실행에 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

.....

I. 서 론

보상관리는 종업원의 업무수행과 성과에 대한 대가로서 제공되는 다양한 보상을 효과적으로 관리하여, 종업원의 일에 대한 몰입을 높이고 그것을 통하여 회사의 성과를 높이고자 하는 목적을 가지고 있다. 보상관리에는 금전적인 보상 및 비금전적인 보상, 직무확대 또는 직무순환 등을 통한 심리적인 보상이 모두 대상이 될 수 있다. 전통적으로 보상관리의 제 요소들 중 임금은 가장 포괄적인 의미로 다루어져 왔고, 때로는 보상과 동일한 개념으로 사용되어 왔다. 특히 이 중에서도 성과급 제도는 사

* 본 논문은 서울대학교 경영연구소의 지원으로 이루어졌습니다.

** 서울대학교 경영대학 조교수

원에게 적절한 인센티브를 제공하여 사원에게 동기부여를 제공하고 조직의 성과를 높이기 위한 목적으로 사용되어 왔다.

종업원이 회사에 제공하는 노동과 그로 인해 나타난 성과에 대한 대가인 보상은 회사와 종업원 모두에게 중요한 역할을 할 뿐 아니라, 궁극적으로 사회전체에 있어서도 중요한 역할을 한다. 먼저 종업원들의 측면에서 보상은 종업원의 욕구를 충족시켜주는 역할을 하며, 세부적인 역할은 다음과 같다(Blinder, 1990).

첫째, 보상은 종업원이 회사에 제공하는 노동의 대가로 받은 교환물로서, 기본적인 생계유지수단의 역할을 함으로써, 종업원 및 가족의 생리적 욕구 및 안전욕구를 충족시켜준다.

둘째, 보상은 종업원들의 생계유지 및 안전에 대한 욕구 이외의, 다른 부수적인 욕구인 자녀교육, 문화생활 등을 하도록 하게 하여, 사회에 대한 소속감 및 애정 욕구를 충족할 수 있는 기반이 된다.

셋째, 보상으로 인한 소득수준은 종업원들에게 사회적 지위를 규정하여, 타인으로부터 인정을 받고, 신분을 향상시키는 역할을 하여, 종업원의 존경욕구를 충족시킨다.

회사측면에서 보상은 회사의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로서 조직의 효율성을 좌우하는 역할을 하며, 세부적인 역할은 다음과 같다(Ehrenberg and Milkovich, 1987).

첫째, 보상은 회사가 생산하는 제품 및 서비스의 원가의 구성요소 중 가장 큰 부분을 차지하는 항목 중 하나이다. 회사는 무한경쟁시대에서 살아남기 위하여 원가절감을 통한 기업경쟁력 강화를 하려하기 때문에, 보상시스템을 합리적으로 설계하고 유지하는 것이 중요하다.

둘째, 보상은 회사가 노동시장에서 우수한 인력을 확보 및 유지하는데 있어서 결정적인 역할을 담당한다. 같은 조건이라면, 높은 보상이 주어지는 회사에 우수한 인력들이 지원하게 될 것이다. 실제로 많은 연구에서도 높은 보상이 우수한 인력을 확보할 수 있는 중요한 결정요인으로 증명되었다. 그리고, 확보된 인력의 유지관리 — 이직 및 결근 관리 — 에 있어서도 보상의 역할은 절대적이다.

셋째, 보상은 종업원들의 욕구를 충족시킬 수 있으므로, 종업원 개개인에게 맞는 보상은 어떤 방향으로 행동을 하고자 하는 동기를 부여한다. 회사는 종업원들에게 맞

는 보상을 주어서, 회사의 성과와 생산성을 높일 수 있도록 만들어야 한다. 여기서 중요한 것은 종업원 개개인마다 적합한 보상시스템이 다를 수 있으므로, 개개인에 맞는 보상시스템을 개발할 필요가 있다는 것이다.

넷째, 보상은 원가구성 및 생산성 등 회사 내에서 이루어지는 많은 활동과정에 미치는 영향을 통해 궁극적으로 조직의 효율성을 좌우한다[Lawler III, 1984].

또, 사회측면에서도 보상은 중요한데, 종업원들의 노동에 대한 대가로 지급된 교환물인 보상을 통하여 종업원의 가족이 생활을 영위하게 되며, 보상의 일부는 소비로, 일부는 저축으로 이어져 다시 산업사회를 구성하는 기반이 된다.

최근 한국 기업의 인사관리에 있어서 가장 중요한 이슈는 성과주의 인사제도를 정착시키는 것과 우수 사원의 유출을 막는 일이라 할 수 있다. 성과주의 인사제도는 그 바탕에 성과지향의 기업문화와 이를 실질적으로 뒷받침할 수 있는 인센티브 보상제도를 필요로 한다.

한국보다 사원의 회사간 이동이 훨씬 자유롭고 원활한 미국 기업에서는 한편으로 사원의 성과지향성을 제고하고 한편으로는 인재의 유출을 막기 위해 인센티브 보상제도를 시행해오고 있다. 본 고에서는 성과급 제도의 현황과 전망에 대해 살펴보고 한국기업에게 주는 시사점을 논하고자 한다.

II. 인센티브 보상제도의 현황과 유형

1. 인센티브 보상제도의 현황

인사관리 전문 컨설팅업체인 Watson Wyatt사가 2001년 조사한 바에 의하면 미국 기업에서 사용되는 인센티브 보상제도 현황은 <표 1>과 같다.

이는 5~6년 전과 비교하여 매우 늘어난 수치이며 특히 pay for competencies와 long-term incentives가 매우 크게 증가하였다. 인센티브 보상제도의 도입증가는 앞으로 계속되리라 보이며 따라서 전체 보상액중 성과급의 비중은 계속 증가하리라 보인다. 이에 대해 코넬대학이 미국 기업을 대상으로 조사한 결과는 다음과 같다[Milkovich and Newman, 2002].

〈표 1〉

인센티브 제도 유형	기업의 도입율 (%)
Pay for competencies	33
Gain sharing	13
Profit sharing	24
Lump sum bonuses	26
Spot Awards	26
Long-term incentives(일반사원 대상)	14

〈표 2〉 전체 급여 중 기본급(고정급)과 성과급의 비중

	현재		향후 3년 후(예측)	
	기본급	성과급	기본급	성과급
생산직	98%	2	96	4
관리직	92	8	87	13
임원	76	24	71	29

2. 인센티브 보상제도의 유형

1) 개인 인센티브 제도

(1) Merit Pay

Merit Pay는 우리나라에서 현재 보급되고 있는 연봉제와 거의 같은 성격의 성과급 제도이다. Merit Pay는 거의 모든 미국 기업의 급여제도의 근간이기 때문에 혹자는 인센티브 보상제도의 범주에서 빼기도 한다.

Merit Pay는 매년 말 인사고과를 실시하여 고과성적에 따라 기본급의 인상율을 결정한다는 점에서 우리나라의 연봉제와 유사하나 인상율 수준이나 구조가 약간 차이난다. 전형적인 인상율은 다음과 같다.

Merit Pay제도에서는 고과성적이 가장 좋은 사람과 가장 나쁜 사람 사이에 급여차이가 6~8% 정도 나는 것이 일반적이기 때문에 사원에게 별로 인센티브를 주지 못한다는 것이 미국 기업의 큰 불만사항이다. 그러나 고과가 가진 근본적인 한계 때문에 인

〈표 3〉

	매우우수	우수	보통	저조	매우저조
고과성적	1	2	3	4	5
기본급인상율	6%	5	4	3	0

상을 차이를 확대하지도 못하고 있다. 아울러 급여인상분이 누적적으로 인건비 부담으로 지속되기 때문에 — 이익분배 제도와는 달리 — 문제점으로 지적되기도 한다.

그 결과 American Management Association의 조사에 의하면 조사대상 기업 250개사 중 10%가 이미 Merit Pay제도를 더 이상 쓰지 않고 있으며 30%는 심각하게 Merit Pay제도를 사용 중지할 것을 고려 중이라고 한다.

한국 기업은 과거의 연공서열 문화를 타파하고 급여총액 관리를 위해 Merit Pay를 본 딴 연봉제의 도입을 확대하고 있으나 평가의 부정확성으로 인해 연봉제만을 통한 성과주의 문화 배양에는 큰 한계가 있는 것으로 보인다.

(2) Lump sum Bonuses

Lump sum Bonus는 종업원 고과성적 혹은 기업의 성과에 따라 연말에 지급되는 보너스이며 다음 해에 고과성적 혹은 기업성과가 좋지 않으면 지급되지 않는다. Lump sum Bonus는 미국 기업의 약 26%에서 사용되고 있다. Merit Pay의 경우 기본급인상이 누적적으로 계속 발생하는데 비해 Lump sum Bonus는 해마다 성과에 따라 지급되므로 임금인상 효과가 누적되지 않는다. 이러한 장점 때문에 미국의 많은 기업이 Merit Pay에 대한 대안으로 Lump sum Bonus를 사용하고 있다.

한국 기업의 경우 경기가 좋았던 해에 상위등급을 받은 사람의 급여 상승분이 누적적으로 영향을 미치는 폐단을 시정하기 위해 Lump sum Bonus를 사용하는 방안을 고려하는 것이 필요하다.

(3) Spot Awards

Spot Awards는 미국 기업의 약 26%에서 시행되고 있는 인센티브 제도로서 개인이나 팀의 우수한 성과를 장려하고 보상하기 위한 제도이다. 해당업무나 특별한 프로젝트를 성공적으로 수행한 개인이나 팀에게 연말까지 기다리지 않고 그때 그때 보상하는 제도로서 현금으로도 지급되며 Mary Kay 화장품사에서는 승용차, 다이아몬드 반지 등 현물을 지급하기도 한다.

2) 집단 인센티브 제도

집단 인센티브 제도는 팀이나 집단의 성과에 따라 보상해주는 제도로서 조직에서 의 많은 업무가 팀을 단위로 이루어진다는 점에서 중요한 성과급제도라고 할 수 있다 [Huselid, 1995].

가장 널리 쓰이는 집단 인센티브 제도는 이익분배제도와 성과배분제도이다.

(1) 이익분배제도(Profit Sharing)

이익분배제도는 기업이 일정수준 이상의 이익을 올릴 때 그 일부를 사원에게 나누어 주는 제도로서 미국 기업의 약 24%가 시행하고 있다. 평균적으로 이익분배액은 사원 연 급여의 8~10% 정도에 해당한다.

이익분배 구조는 기업마다 다른데 대표적인 두 개 기업의 사례를 소개하면 다음과 같다.

〈표 4〉에서 보는 바와 같이 Texas Instrument사는 영업이익율을 기준으로 이익을 분배하며 영업이익율이 증가할수록 이익분배율도 누적적으로 증가하므로 사원들이 높은 성과를 올리도록 유도하고 있다. 이익액을 분배할 때는 사원의 연봉액에 비례하여 분배하고 있다.

〈표 4〉 Texas Instrument사의 이익분배제도

영업 이익율	9% 이하	9~10%	10~11%	11~12%	12~13%	13~14%	14~15%	15~16%	16~17%	17~18%	18~19%	19% 이상
이익분배율	0%	2	4	6	8	10	14	16	18.5	21	23.5	26%

이와 약간 다른 사례는 General Motors, Ford, Chrysler 등 미국의 3대 자동차 회사들인데 이들의 이익분배제도는 이익액을 분배할 때 연봉액에 비례하여 분배하지 않고 모든 사람에게 균등하게 분배하고 있다. 이익분배 기준도 차이가 나는데 구체적으로는 〈표 5〉에 나타나 있다.

〈표 5〉

이익/매출액	1.8% 이하	1.8~2.3	2.3~4.6	4.6~6.8	6.9% 이상
이익분배율	0%	7.5	10.0	13.5	16.9%

삼성전자의 이익분배제도는 다음과 같이 운영되고 있다.

- 사업부별 EVA(Economic Value Added = 당기순이익 - 자기자본비용)의 20%를 재원으로 하여 당해기간 중 흑자라도 누적결손으로 EVA가 적자인 사업부는 전년대비 이익 개선금액의 10%를 재원으로 한다.
- 1인당 계약연봉의 50%를 상한선으로 함.

위의 사례에서 보는 바와 같이 기업마다 약간씩 다른 이익분배제도를 사용하고 있으나 기본적으로 이익율이 일정 수준을 넘을 때 사원에게 이익을 분배한다는 공통점을 가지고 있다.

이익분배제도는 기대이론의 관점에서 볼 때 사원의 동기부여에 매우 효과적이라고 예상할 수 있다(Bell and Hanson, 1984). 또한 조직과 사원에게 일체감을 심어준다는 점에서 조직문화 관리를 위한 중요한 도구가 될 수 있다. 그러나 단점으로 지적되는 점은 사원 개인의 노력이 회사 이익에 미치는 영향이 크지 않다는 점에서 사원의 동기부여가 크지 않을 수 있다(remoteness problem). 이 문제는 집단 성과급제가 갖는 일반적인 문제인 무임승차(free rider) 문제를 조장하는 면이 있다(Bhargava, 1994).

그러나 이러한 문제점이 조직 내에서 해결될 수 있는 가능성이 있는데 이를 가장 잘 정리한 것이 게임이론을 이용한 설명이다. 즉, 어느 해에 사원들 대다수가 무임승차자가 되어 조직의 성과가 저조하면 사원들이 분발해야 한다는 '학습'을 하게 되며 다음 해에 대다수가 열심히 일해 좋은 성과를 내고 이익분배를 많이 받게 되면 그 다음 해에도 계속 함께 열심히 일하려는 의욕을 갖게 되리라는 것이다. 즉 이익분배제도라는 게임을 통해 자신에게 유리한 행동을 학습하게 된다는 것이다. 그러나 이는 하나의 가능성에 불과하며 반드시 그러한 행동이 나타난다는 법칙이 있는 것은 아니다.

이러한 이론적 문제에 대한 실증적 분석결과 이익분배제도는 사원에게 어느 정도 동기부여 효과는 있으나 그 효과가 기업 이익 증대로 이어질 만큼 크지는 않다는 것이 밝혀지고 있다(김성수, 1998; Kruse, 1993).

아울러 이익분배제도의 효과를 극대화하기 위해서는 사원몰입을 유도할 수 있는 품질관리 활동, 정보공유 등의 노력이 필요하며 이들이 매우 효과적임도 연구결과 밝혀졌다(김성수, 1998).

(2) 성과배분제도(Gain Sharing)

성과배분제도는 작업현장의 생산성 증대를 유도하기 위해 생산성 증대로 인한 과실(생산량 증가, 소모품 절감 등)을 회사와 사원이 나누어 갖는 제도이다. 현재 미국 기업의 12%가 성과배분제도를 도입하고 있다.

대표적인 성과배분제도는 스캔론플랜(Scanlon Plan)이다. 이 제도하에서는 먼저 평균적인 연도의 인건비를 순매출액으로 나누어 평균적인 지표를 도출한다. 그리고 당해연도의 인건비를 순매출액으로 나누어 평균지표와 비교한다. 당해연도의 지표가 평균지표보다 우수하면 과실을 회사와 사원이 나누어 갖는다. 회사와 사원의 분배율은 일반적으로 회사가 25%를 갖고 50%를 사원이, 25%는 평균지표보다 성과가 나쁠 때를 대비하여 회사에 유보한다.

예를 들면 다음과 같다.

예: 기준년도 생산액 = 100억원

기준년도 노동비 = 40억원

기준년도 노동비 비율 = 40%

제도 적용 (월별): 당해월 생산액 = 10억원

당해월 노동비 허용액 = $10 * 40\% = 4$ 억원

당해월 실제 노동비 = 3.5억원

성과배분 재원 = 4억원 - 3.5억원 = 5,000만원

- 재원의 25%는 회사 귀속, 나머지 중 75%는 사원에게 배분, 25%는 '적자'를 대비하여 사내 적립한다.

스캔론 플랜은 1930년대 후반 미국 노조지도자 스캔론에 의해 사원의 경영참가를 위해 개발되었으며 사원의 원가절감 아이디어의 창출을 위해 노사쌍방으로 구성되는 생산위원회와 심사위원회를 중심으로 운영되는 것이 보통이다. 또한 사원에게 회사 예산수립에 참여하도록 하며, 사원의 생산개선을 위한 제안시스템을 가동하여 사원의 경영참여를 장려하고 있다.

스캔론플랜의 특징은 노사간의 화합을 중시하며, 사원의 생산원가 절감노력을 고취하기 위한 제안제도, 종업원 참여제도를 적극 활용한다는 점이다.

럭커플랜(Rucker Plan)의 경우에는 성과지표가 노동비를 부가가치액으로 나눈 것이

되며, 임프로쉐어(Improshare)의 경우에는 실제 노동시간을 표준노동시간으로 나눈 지표를 성과지표로 한다.

(3) 집단 성과 지표

집단을 기초로 한 성과급제도에서는 성과지표의 선정이 매우 중요한데 최근에는 균형성적표(balanced scorecard, BSC)의 개념을 사용하여 다음과 같은 네 종류의 지표를 많이 사용하고 있다.

재무관련 지표(Financially Focused Measures)

1. 가치창조

- Revenue growth
- Resource yield
- Profit margins
- Economic value added

2. 주주가치

- Return on invested capital
- Return on sales/earnings
- Earnings per share
- Growth in profitability

고객관련 지표(Customer-Focused Measures)

1. 신속성 지표

- On time delivery
- Cycle time
- New product introductions

2. 고객 만족 지표

- Market share
- Customer satisfaction
- Customer growth and retention
- Account penetration

능력관련 지표(Capability-Focused Measures)

1. 인사관련 지표

- Employee satisfaction
- Turnover rates
- Total recruitment costs
- Rate of progress on developmental plans
- Promotability index
- Staffing mis/head-count ratio

2. 기타지표

- Patents/copyrights/regulations
- Distribution systems
- Technological capabilities

내부 경영효율 지표(Internal Process-Focused Measures)

1. 자원사용효율성 지표

- Budget-to-actual expenses
- Cost-allocation ratios
- Reliability/rework
- Accuracy/error rates
- Safety rates

2. 변화 효율성 지표

- Program implementation
- Teamwork effectiveness
- Service/quality index

(4) 집단 인센티브 제도의 장단점

집단 인센티브 제도는 위에서 논의한 대로 여러 가지 장단점이 있는데 이를 요약하면 다음과 같다.

〈장점〉

1. 조직 전반에 긍정적인 영향을 미치며, 사원 생산성이 5~10% 정도 증가함
2. 개인 인센티브 제도보다 정확한 성과지표 개발 가능
3. 팀내, 팀간, 부문간 협동을 고취
4. 사원의 팀웍 증대
5. 사원의 경영참여 증가로 의사결정의 질 향상

〈단점〉

1. Line of sight 문제: 사원의 행동과 성과지표 간의 거리감으로 사원의 동기부여가 취약할 수 있음
2. 고성과자가 탁월한 업적을 내서 집단 성과에 기여하더라도 성과가 전체에게 배분되므로 고성과자의 동기부여가 취약할 수 있음
3. 집단 성과에 따른 급여 변동성의 증대로 위험 회피적(risk averse)인 사원이 이직할 수 있음

이러한 다양한 장단점으로 인해 집단 성과급제도는 단지 제도의 도입만으로 소기의 효과를 거두기는 어려우며 단점을 극복하기 위한 적극적인 제도적 보완이 이루어질 때 그 효과가 증대된다는 것이 여러 연구의 결론이다.

3) 장기 인센티브 제도(Long-term Incentive Plans)

장기 인센티브 제도는 1년 이상의 기간을 두고 평가되는 성과지표를 기준으로 하는 성과급 제도이다. 최근 우리나라와 미국에서 스톡옵션이 경영자의 성과보상 수단으로 사용되기 보다는 비윤리적인 경영행위를 유도하는 부정적인 면이 부각되어 스톡옵션의 사용이 줄어드는 추세이다. 이 밖에도 Employee Stock Ownership Plan (ESOP) 등이 있다.

(1) Employee Stock Ownership Plan(ESOP)

ESOP은 종업원에게 회사의 주식을 보유하게 하여 업무성과를 향상시키도록 유도하고자 하는 제도이다. 그러나 종업원은 주식을 직접 보유하지 못하고 회사의 위임을 받은 신탁재단(Trust)에서 주식을 관리하며 종업원은 이에 대한 소유권을 갖는다. 자신의 주식에 대한 소유권 행사는 퇴직 시에 행할 수 있다. 펍시콜라, 유나이티드 항공

사, 링컨 일렉트릭 등 굴지의 기업들이 ESOP을 시행하고 있다. 전체적으로 볼 때 미국 기업 중 ESOP을 시행하는 회사는 약 5~6% 선으로 알려져 있다.

우리나라의 우리 사주조합과는 개념이 상이한 제도로서 우리나라에서도 포스코를 비롯하여 몇몇 회사에 이미 도입되어 있다.

(2) Broad-Based Option Plans(BBOP)

BBOP는 90년대에 들어와서 미국 기업에 널리 퍼지고 있는 제도로써 ESOP과는 달리 사원에게 직접 주식을 증여하는 제도이다. 과거에는 주로 임원에게만 주식을 증여했으나 최근에는 전 사원에게 주식을 증여하는 기업이 늘고 있다. MicroSoft, Kodak, Starbucks 등이 대표적인 기업이다. 우리나라에서 벤처기업을 중심으로 사원에게 주식을 주는 제도도 BBOP라고 볼 수 있다.

그러나 기업의 주가에 큰 영향을 미치지 어려운 사원에게 주식을 배분하는 것은 동기부여 효과가 거의 없다는 것이 일반적인 연구자의 견해이며 우리나라 기업도 현금이 부족한 벤처기업의 경우가 아니면 사원에게 주식이나 스톡옵션을 지급하는 제도가 부적절하다고 인식하고 임원에 국한하여 이 제도를 시행하는 기업이 증가하고 있다.

III. 한국 기업에의 시사점

한국 기업은 성과주의 인사관리 제도를 통해 연공서열적인 문화를 성과주의 문화로 변화시키기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 그 일환으로 인센티브 제도의 도입이 이루어지고 있으며 위에서 고찰한 바와 같이 인센티브 제도들은 소기의 성과가 자동적으로 나타나는 것 만은 아니다. 따라서 각 제도의 장점과 단점을 고려한 급여제도 설계가 이루어져야 한다.

또한 인센티브 제도가 널리 사용되고 있는 미국 기업의 경험을 연구하여 한국적인 상황에 맞게 적용해야 할 것이다. 미국 기업의 급여제도가 한국 기업에게 주는 시사점은 급여수준(Pay Level)과 급여구성(Pay Mix)의 두 측면에서 평가해 볼 수 있다.

먼저 급여수준의 면에서 미국 기업은 급여의 외적 경쟁력(external competitiveness)을 중시하여, 경쟁사와 비교하여 뒤떨어지지 않는 급여수준을 주는 것을 매우 중요시

하고 있다. 미국은 한국보다 노동시장이 활성화되어 있기 때문에 인력의 회사간 이동이 매우 원활하며 급여수준이 떨어지는 회사는 유능한 사원을 경쟁사에게 빼앗기기 쉽기 때문이다. 따라서 시장조사를 통하여 경쟁업체의 임금액을 조사하여 이에 상응하는 급여를 주는 것을 우선으로 하고 있다. 성과급제도를 사용하는 경우에는 이로 인해 급여총액이 경쟁사보다 작아지게 되는 가능성을 염두에 두고 급여관리를 하고 있다. Texas Instrument 같은 회사는 어떤 경우에도 동종업계에서 상위 15%에 드는 급여수준을 유지하는 것을 목표로 하고 있다.

한국 기업은 지금까지 노동시장이 잘 발달되지 않아 급여차이로 인해 종업원이 회사를 옮기는 경우가 그다지 많지 않았다. 그러나 연봉제의 확산과 구조조정의 일상화로 노동시장의 유연성이 계속 증가하고 있으며 특히 고성과자를 중심으로한 인력이동이 과거보다 훨씬 원활하여 졌다. 따라서 벤처기업에게 혹은 경쟁사에게 우수 사원을 빼앗기지 않기 위해서는 경쟁력있는 급여수준을 유지할 필요가 있다. 이를 위해 정기적인 급여조사를 시행하여 자사의 급여수준이 경쟁사와 비교하여 어느 수준인지 파악해야 한다. 최근 여러 기업이 연봉을 높여주고 성과급 제도를 확대하여 급여수준을 높이는 것은 시장의 여건에 대한 적절한 대응이라고 할 수 있다.

인재 유치 경쟁에서 급여가 핵심적인 요소 중 하나이나 못지 않게 중요한 것은 조직문화, 의미있는 직무 등 급여 외적인 요소들이다. 따라서 이들에 대한 관리도 필요하다.

급여구성의 면에서 볼 때, 한국 기업과 미국 기업 공히 성과급의 비중을 점점 더 높이고 있다. 왜냐하면 고정급은 인센티브 기능이 전혀 없으므로 성과급을 통해 생산성을 향상시키고자 함이다.

미국 기업에서 성과급이 비교적 성공적으로 시행되는 데는 몇 가지 이유가 있다. 첫째, 투명한 회계와 정보공개로 사원이 회사의 재무상황을 정확히 인식하고 성과급의 지급기준, 지급액에 대해 잘 이해하고 있다는 점이다. 따라서 노력-성과-보상에 대한 기대가 정확하게 이루어지고 이를 바탕으로 사원의 업무노력이 증가하는 것이다. 둘째, 이익분배, 주식증여 등을 통해 기업의 성과를 과감하게 사원에게 재분배하는 것이다. 이들 성과급제도는 지급 상한선이 없기 때문에 기업의 이익이 증가하거나 주가가 상승하면 사원에게 막대한 보상이 주어지게 된다. 이러한 과감한 보상을 통해 사원의 애사심을 키우고 동기부여를 촉진하는 것이다.

이와 비교할 때 한국 기업은 기업의 정보를 사원과 나누는 노력이 부족했다고 할 수 있다. 또한 이익분배나 주식증여가 아직도 널리 보급되지 않아 과감한 보상이 드물다고 할 수 있다. 따라서 전체 급여 중 성과급의 비중을 높이고 성과급 지급액도 증가시켜 과감한 인센티브 제도를 구축할 필요가 있다.

최근 삼성전자의 이익분배제도가 파격적인 성과급 지급으로 사회의 주목을 받고 있다. 삼성전자는 이익분배제도를 통해 조직 내 구성원의 동기부여 뿐 아니라 노동시장에서 전망의 대상이 되는 기업으로 이미지를 구축함으로써 우수한 인재유치에도 유리한 위치를 선점하고 있다.

성과급 제도는 이처럼 조직의 문화를 변화시킬 뿐 아니라 조직의 명성(reputation)에도 영향을 미쳐 효과적인 인사관리가 가능하게 한다. 따라서 한국 기업은 조직의 전략과 전체 인사관리 제도를 염두에 둔 성과급 제도의 설계와 실행에 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

참고문헌

- 김성수. (1998). 이익분배제도가 기업수익성에 미치는 영향. *경영논집*. 32, 110-25.
- Alchian, Armen A., and Harold Demsetz. (1972). "Production, Information Costs, and Economic Organization." *American Economic Review* 62, 777-95.
- Bell, Wallace D., and Charles Hanson. (1984). *Profit Sharing and Profitability*. London: Kogan Press.
- Bhargava, Sandeep. (1994). "Profit Sharing and the Financial Performance of Companies: Evidence from U.K. Panel Data." *Economic Journal* 104, 1044-56.
- Blinder, Alan S. (1990). "Introduction." In Alan S. Blinder, ed. *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Washington D.C.: Brookings Institution, pp. 1-15.
- Ehrenberg, Ronald G., and George T. Milkovich. (1987). "Compensation and Firm Performance." In Morris M. Kleiner et al., eds. *Human Resources and the Performance of the Firm*. Madison, Wisc.: Industrial Relations Research Association, pp. 87-122.
- Huselid, Mark A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on

- Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance.” *Academy of Management Journal* 38, 635-72.
- Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw, and George Prennushi. (1993). “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity.” Working Paper, Columbia University.
- Kim, Seongsu. (1998). “Does profit sharing increase firms’ profits?” *Journal of Labor Research*, 19(2), 351-370.
- MacDuffie, John P. (1995). “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry.” *Industrial and Labor Relations Review* 48, 197-221.
- Milkovich, G.T. and Newman, J.M. 1999. *Compensation*. Boston: Irwin.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. NY: Wiley.

Performance-based Pay: Trends and Directions

Seongsu Kim*

ABSTRACT

This paper reviewed trends and future directions in performance-based pay in Korea and the United States. In the 1990s, especially after the 1997-98 financial crisis, Korean firms are vigorously trying to change their management system from a seniority-based, inflexible one to a performance-based one. This paper explained how individual-based incentives plans and group-based incentives plans are used in leading firms. This paper also suggests how Korean firms can improve their performance-based pay system.

Keyword: Korea, Performance-based pay

*Assistant Professor, College of Business Administration, Seoul National University.