

정책연구
2020-15

성과배분제도 실태와 발전방안

이장원·김동배·이상준

한국노동연구원

목 차

요 약	i
제1장 서 론	(이장원) 1
제2장 이론 및 선행연구 검토	(김동배) 4
제1절 성과배분제는 조직성과를 높이는가	6
제2절 성과배분제 효과 관련 쟁점	9
1. 성과배분제와 무임승차	9
2. 성과배분과 임금총액	11
제3절 성과배분제가 조직성과를 높이는 경로	14
1. 초기의 연구	15
2. 심리적 오너십	17
3. 근로자 태도와 행위	20
제4절 성과배분제의 효과에 영향을 미치는 상황 요인	26
1. 기업 관련 특성	26
2. 성과배분제도 특성	30
3. 근로자 특성	34
제5절 요약 및 함의	35
제3장 성과배분제 효과의 실증분석	(김동배) 38
제1절 성과배분제 도입 영향요인	39
1. 문제 제기	39
2. 자료 및 변수	39

3. 분석결과	41
제2절 성과배분제가 근로자 태도와 행위에 미치는 영향	44
1. 문제 제기	44
2. 자료 및 변수	45
3. 분석결과	48
제3절 성과배분제가 임금총액에 미치는 영향	51
1. 문제 제기	51
2. 자료 및 변수	51
3. 분석결과	53
제4절 성과배분제도가 기업훈련에 미치는 영향	55
1. 문제 제기	55
2. 자료 및 변수	56
3. 분석결과	57
제5절 성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향	59
1. 문제 제기	59
2. 자료 및 변수	60
3. 분석결과	61
제6절 실증분석 요약 및 함의	63
제4장 제조업 사례 연구	(이장원) 66
제1절 집단성과급 동향과 특징	66
1. 도입 및 활용추세	66
2. 기존 제조업 대표 사례	69
제2절 A전자 성과배분제 사례	71
1. 사례의 특징	71
2. 노조의 참여와 평가	74
제3절 소 결	79

제5장 IT 및 게임 산업 사례 연구	(이상준)	81
제1절 도입		81
제2절 IT 플랫폼 기업 사례		82
1. IT 플랫폼 기업		82
2. IT 플랫폼 기업의 특성과 사내 조직 구조의 특징		83
3. 성과 평가와 배분 제도		84
4. IT 플랫폼 업계 현장과 집단성과배분제의 향후 쟁점		91
제3절 게임 서비스 기업 사례		95
1. 게임 서비스 기업		95
2. 게임 서비스 기업의 특성과 사내 조직 구조의 특징		96
3. 성과 평가와 배분 제도		98
4. 게임 서비스 업계 현장과 집단성과배분제의 향후 쟁점		105
제4절 소 결		108
제6장 집단면접조사 결과와 시사점	(이장원)	110
제1절 집단면접조사 개요		110
제2절 집단면접조사 결과		114
1. 집단성과급 제도 운영방식 및 개별 성과급과 차이		114
2. 집단성과급 제도의 변화과정과 배경		121
3. 집단성과급과 영업이익 및 생산성 향상 간 관계		125
4. 집단성과급 제도 발전을 위한 의견		130
제3절 집단면접조사 결과 요약과 시사점		134
제7장 결 론	(이장원)	136
참고문헌		140
[부록]		147

표 목 차

<표 2- 1> 수익배분의 성공적 운영조건	30
<표 3- 1> 성과배분제도 유무별 사업장 특성차이	42
<표 3- 2> 성과배분제도 도입 영향요인 로짓 회귀분석	43
<표 3- 3> 성과배분제(이윤배분제) 유무별 근로자 특성	49
<표 3- 4> 성과배분제가 태도 및 행위에 미치는 영향 OLS 추정결과 요약	50
<표 3- 5> 성과배분제 변화 변수화 방법	52
<표 3- 6> 성과배분제 변화와 1인당 인건비	53
<표 3- 7> 성과배분제 변화와 대졸초임	54
<표 3- 8> 성과배분제 변화가 임금증가에 미친 영향 요약	55
<표 3- 9> 성과배분제 변화와 1인당 훈련투자 증가	57
<표 3-10> 성과배분제 변화와 인당 훈련시간 증가	58
<표 3-11> 성과배분제 변화가 기업훈련 증가에 미친 영향 요약	58
<표 3-12> 성과배분제 변화와 인당 매출액 증가	61
<표 3-13> 성과배분제 변화와 인당 부가가치 증가	62
<표 3-14> 성과배분제 변화가 인당 매출액 증가에 미친 영향	63
<표 4- 1> A사 경영성과급 지급률	73
<표 4- 2> A사 임금인상률	73
<표 4- 3> A사 경영성과급 세부 결정기준(2019년 기준)	73

그림목차

[그림 2-1] 성과배분의 의미	5
[그림 2-2] Long의 근로자 소유 효과 모형	16
[그림 2-3] Pierce et al.(1991)의 근로자 소유 모형	19
[그림 4-1] 성과형 보상 제도의 전반적인 도입 및 활용 추세	67
[그림 4-2] 가장 많이 활용되는 평가 기준	68
[그림 4-3] 도입 및 활용 효과에 대한 인식 비중	68
[그림 4-4] 삼성그룹 집단성과급제도 운영방식 개요	70
[그림 4-5] POSCO의 집단성과급제도 변천사	71

요약

성과배분제는 1997년 외환위기 이후 한국 기업들 안에서 주목을 받고 시도된 배경을 가지고 있다. 고도성장, 정실 자본주의의 한계를 목도하면서 기업들은 이익을 창출하고 생산성을 높여야 생존할 수 있다는 교훈을 얻었으며 인사관리와 보상관리 차원에서 성과주의 내지는 성과연동 관리를 중시하는 차원에서 성과배분제도를 도입하는 경향을 보여 왔다.

지난 30년 동안 성과배분제도는 나름대로 확산되고 발전되어 온 것도 사실이지만 전체적으로 노사협력, 근로자 참여, 생산성 증진, 공유자본주의라는 연관된 사회적 가치들과 긴밀히 연계되지도 못하고 경영진들과 오너의 기술적 차원의 임금관리 전략으로 머물고 있다. 그러다 보니 사회적 지지와 주목도 약하고 경영환경과 이익 규모의 변동성에 직면해서 쉽게 도입된 제도도 흔들리고 신뢰를 얻지 못하는 경우도 많다.

동시에 경영 차원에서도 주로 발생한 이익을 나눈다는 원칙 외에 이것을 인재관리, 조직혁신도 제고, 생산성 증진 등의 적극적인 관리 목표나 세부 변수들과 결합하여 개선하는 노력도 아직 미비한 수준이다. 성과배분제의 합리적 계산식 모델이 개발되거나 확산되지 못하고 객관성이나 투명성이 부족하다는 근로자나 노조의 지적들이 많은 것도, 아직 성과배분제도를 기업들이 제대로 다룰 경영능력이 부족하고 주변 사회적 인프라도 취약하다는 것을 반증한다.

그러나 몇 가지 이유에서 성과배분제도를 재주목하고 활성화할 필요가 있다. 역설적이게도 성과가 나와야 나눌 파이가 나온다는 점에서 최근 기업들의 저성장, 저수익 국면에서는 주먹구구식 성과배분이 더 이상 어렵다는 것을 의미한다. 잘 만들어지지 않는 이익을

늘리기 위한 생산성, 인재유지, 조직혁신 등이 성과배분제와 결합되어야 한다.

아울러 노사 간 임금인상도 적정선을 넘기 어렵다는 시장 상황도 고려할 필요가 있다. 한 자릿수 물가 인상률을 감당할 정도의 5% 내외 임금인상이 노사 임금협약에서 정착되면서, 추가적인 임금 재원의 확보와 배분을 위해선 임금의 변동성을 전제로 한 성과배분제를 활용할 필요가 커졌다.

마지막으로 성과배분제도는 지금 한계에 봉착한 자본주의 시장경제의 난점들을 극복할 기제로 중시되어야 한다. 주주자본주의의 확산에 따른 기업의 지속가능성 유지를 위해서도 가장 중요한 이해당사자인 종업원들에 대한 보상을 강화할 필요가 있다. 또한, 기업들의 투명한 재무회계 정보의 작성과 공개를 촉진하기 위해서도 성과배분제도는 강력한 유인책이 될 수 있다.

성과배분제의 활성화를 위해 기획된 본 연구는 크게 4개 파트로 구성되었다. 제2장은 이론 및 선행연구의 검토를 통해 기존의 주요 사실들과 입장들을 살펴본다. 제3장은 몇 가지 국내 데이터를 분석해서 기존 연구들에서 잘 다루어지지 않았던 가설적 명제들을 검증한다. 대부분 성과배분제의 필요성을 지지하는 결과들이 산출되었다. 제4장은 성과배분제 도입 제조업 사례에 관한 연구이다. 전통적으로 성과배분제가 쉽게 도입된 제조업 사례를 통해 이 제도가 현재 당면한 과제와 향후 진행 방향에 관한 시사점을 도출하고자 했다. 제5장은 IT 및 게임 산업에 관한 사례 연구다. 전통적 산업과 대비되는 신산업의 생태계와 성과배분제의 향후 과제를 연계해서 분석했다. 제6장은 실제로 사업장들 적용과정에서 변형과 혼선이 많은 성과배분제도의 실체를 깊이 이해하기 위해 인사담당자, 노조대표, 일반 근로자들을 대상으로 한 집단 면접조사를 실시한 결과를 정리하고 있다. 마지막으로 이런 제반 연구성과들을 정리하고 차후 정책적 개선방안을 제시하는 것이 제7장이다.

성과배분제도에 대한 이론적 쟁점과 선행연구들을 정리하면 다음

과 같다. 첫째, 성과배분제도가 생산성을 높이는가에 대해서는 효과 크기의 차이에 대해서는 이견이 있을 수 있지만 ‘그렇다’는 점에 대해서는 연구자들이 대체로 동의하고 있다. 위에서 검토한 대표적인 메타분석들의 결론도 ‘그렇다’로 요약할 수 있다. 최근에는 성과배분제도가 기업훈련이나 기술혁신에 미치는 연구들도 국내외에서 진행되고 있는 것도 특징이다.

둘째, 성과배분제와 관련된 중요한 쟁점인 무임승차 문제와 임금 총액에 미치는 영향을 살펴보았다. 무임승차 문제는 집단성과급으로서의 성과배분제도의 타당성을 전면적으로 부정할 수 있는 중요한 이슈인데, 지금까지 연구결과들에 의하면 논리적 추론과 달리 현실 세계에서 무임승차 문제는 성과배분제도의 유효성을 부정할 정도로 심각한 것은 아니라는 것이다. 변동급으로서의 성과배분이 고정급을 대체하는가 아니면 고정급에 추가로 지급하는 보완관계인가라는 질문도 중요한 쟁점이며, 근로자 측에서는 성과배분제도로 금전상의 순이익을 얻는가의 여부 문제로 다가간다.

셋째, 성과배분제가 조직성과를 높이는 기제나 경로와 관련해서 초기의 고전적 논의, 심리적 오너십, 근로자 태도와 행위에 관한 다양한 연구들을 검토하였다. 근로자소유가 공식적·법적 오너십이라는 점에서 심리적 오너십은 일찍부터 성과배분제가 효과를 낳는 경로로 주목받았지만, 심리적 오너십 개념 자체에 대한 논쟁 등을 반영해서 상대적으로 실증연구는 적었던바 추후 관련 연구가 확대될 필요가 있다. 성과배분제가 생산성에 미치는 영향에 관한 연구에 비교하면 근로자 태도와 행위에 미치는 영향에 관한 연구는 매우 희소하지만, 관련 연구들은 대부분 조직몰입 및 조직 잔류 의사와 행위와 밀접한 정(+)의 관계가 있다는 점을 발견했다. 이와 관련해서 추후 다양한 심리적 경로에 관한 연구와 특히 다수준 분석과 결합한 연구들이 진행될 필요가 있다.

넷째, 성과배분의 효과성을 증폭시키거나 감소시키는 상황 요인들을 크게 기업특성, 성과배분제도 특성, 그리고 근로자 특성으로 구분

해서 살펴보았다. 기업특성으로는 규모, 노동조합 존재, 자본집약도, 사용자의 태도와 인적자원관리, 업력, 전문직이나 고숙련공들의 비중 등이 조절 효과가 있는 것으로 보고되고 있다. 특히 사용자의 태도나 경영철학도 중요한 변수로 지적되고 실증연구에서 조절효과가 보고되고 있다. 기업특성 변수들의 조절효과에 대한 추가적인 연구들이 진행될 필요가 있을 것이다. 성과배분제도 특성은 주로 협의의 성과배분인 이익배분이나 수익배분과 관련된 제도 특성으로서 적용 범위, 지급형태, 산정식, 금액의 크기, 개인별 할당기준, 제도 및 운영과정에서의 커뮤니케이션, 설계과정에서의 근로자와의 협의나 전문컨설턴트의 활용 등이 성과배분제도의 효과성에 영향을 미치는 것으로 알려졌다. 성과배분제도 특성 변수들은 동기부여 이론에 근거를 둔 이론적 근거가 탄탄한 변수들이라는 특징도 있다. 그동안 제대로 실증연구가 이루어지지 않았던 주제는 개인별 할당기준으로 추후 연구결과가 집적될 필요가 있겠다. 개인특성 변수로는 주로 위험회피와 관련된 논의와 선행연구들이 진행되었는데 성과배분제의 효과와 관련된 개인 수준의 연구에서는 다양한 개인특성 변수들에 관한 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다. 마지막으로 성과배분제도의 효과성을 조절하는 3가지 범주, 즉 기업특성, 제도특성, 그리고 근로자 특성 간에도 상호작용이 있을 수 있다는 점에서 추후 이와 관련된 연구가 필요한 것으로 보인다.

한국노동연구원의 사업체패널조사 2015~2017년 자료와 한국직업능력개발원의 인적자본패널자료를 사용하여 성과배분제의 효과를 분석하였다. 우선 국내외적으로 선행연구가 많지 않은 성과배분제 도입 영향요인에 대한 분석결과 일관된 결과를 보인 영향요인은 제도적 동형화 압력의 지표인 전기(前期) 산업내 성과배분제 확산율, 근로자 몰입과 장기 육성을 중시하는 인사정책 내지 인사철학, 제안 제도나 문제해결 집단의 활용과 같은 근로자 참여프로그램, 그리고 고임금 정책이 성과배분제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 반면 저숙련의 지표로 볼 수 있는 고령 인력 비중이나 여성 비중이

높은 경우 성과배분제 도입률은 낮은 것으로 나타났다. 도입 영향요인 분석과 관련해서 선행연구들에서 거론되거나 실증연구에서 활용된 기업특성 변수들, 예를 들어 기업규모나 자본집약도의 지표 또는 노동조합의 일관적인 효과가 나타나지 않았다. 종합하면 사회적 요인이 큰 영향을 미치지만, 경제-기술적 상황 요인의 일관된 효과는 잘 나타나지 않았다. 다만 이는 잠정적인 연구결과로서 추후 이와 관련된 추가적인 연구가 진행될 필요가 있는 것으로 보인다.

직업능력개발원의 2017년도 기업 및 개인조사 자료를 결합해서 성과배분제가 근로자 태도와 행위에 미치는 영향을 분석한 결과, 성과배분제는 경영진에 대한 신뢰, 임금공정성 인식과 임금만족, 조직몰입, 제안 참여, 혁신적 조직문화 지각과 유의한 정(+)의 관계를 보였고, 나머지 두 개의 종속변수인 동료에 대한 신뢰나 이직의사의 경우 통계적 유의성은 없었지만 부호의 방향은 예상과 같이 나타났다. 이러한 분석결과는 이론 및 선행연구에서 검토한 국내외 연구결과들과 맥락을 같이하며, 성과배분제가 개인 수준에서 개인의 태도와 행위를 변화시켜 개인성과를 높이고 이러한 개인성과들이 총합되어 조직성과를 높인다는 기제가 작동할 수 있음을 시사한다.

성과배분제는 임금총액을 증가시키는 추가적인 급여인가 아니면 임금총액은 같되 고정급과 변동급의 비중을 변화시키는 고정급의 대체임금인가라는 문제도 성과배분제 관련 중요한 논점이자 근로자 입장에서라도 무시할 수 없는 이해관계가 얽힌 주제이기도 하다. 우선 성과배분제 신규도입은 인당 인건비 증가와 정(+)의 관계를 보인 반면 중도 폐지의 경우 부(-)의 부호를 보여, 통계적 유의성은 없지만 부호의 방향은 보완가설과 일치했다.

성과배분제가 기업훈련의 증가에 미친 영향은 이미 국내에서도 몇 편의 연구가 진행되었고 연구결과는 정(+)의 관계를 발견했지만, 본 연구는 선행연구에서 사용하지 않았던 기업패널 자료를 사용해서 성과배분제가 기업훈련 증가에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 성과배분제의 신규도입은 교육훈련 투자금액의 증가나 교육훈련 시

간의 증가와 유의한 정(+)의 관계를 보였던 반면, 성과배분제의 중도 폐지는 정반대로 교육훈련 투자금액의 증가나 교육훈련 시간의 증가와 유의한 부(-)의 관계를 보였다. 다른 종속변수에 비해 성과배분제의 효과가 가장 일관되게 발견된 경우이다.

마지막으로 선행연구들에서 가장 많은 연구가 이루어졌고 지금까지 연구결과는 대체로 영향의 크기가 문제이지만 성과배분제는 노동생산성을 증가시킨다는 것으로 요약할 수 있다. 성과배분제가 노동생산성에 미치는 영향을 분석한 결과 인당매출액 증가의 경우 일관된 결과를 얻을 수 없었지만, 노동생산성 지표로서 더 타당한 측정 지표인 인당부가가치 증가와 관련해서는 성과배분제 신규도입이 유의한 정(+)의 관계를 보였고, 중도 폐지의 경우에도 통계적 유의성은 없지만 부호의 방향이 부(-)로 나타났다.

A사는 우리나라 전자산업의 대표적인 기업이자 협력적 노사모델에 기초해서 20년 전부터 성과배분제도를 운영해 온 우수 사례이다. 80년대 후반 대규모의 노사분규를 겪은 이후 성립된 특유의 노경협력 모델은 성과배분제도를 발전시키는 데 원동력으로 작용해 왔고, 최근에 올수록 빠른 노사관계 환경변화를 수용하고 제도를 개선하는데 노사가 협력하고 있다.

A사는 이익분배제도로 경영성과급 제도를 두고 있고, 생산성 향상에 따른 성과배분제도(productive incentive)로 개인 인센티브 제도를 두고 있다. 후자의 경우는 개인 인센티브라는 명칭을 가지고 있지만, 성과가 높은 조직별로 성과배분 재원이 차등 지급되고 이 안에서 개인별 성과에 따른 차등 지급이 이루어진다는 차원에서 집단성과급의 종류라고 볼 수 있다.

경영성과급은 최근 10년간은 동일한 기준으로 운영되었다. 사업부 단위 경영실적을 평가하고 사업부 소속을 기준으로 경영성과급을 차등 지급하는 것인데 사무직과 기능직 간 차이는 없다. 여기서 사업부는 제품별 기준과 같다. 그러다가 최근에 사업부별 차등 기준이 가지는 문제점을 보완하기 위해 본부별 차등을 도입했다.

첫째는, 집단성과급 제도를 노사협력적 전통하에 발전시켜 왔다는 점이다. 집단성과급은 임금제도의 하나이고 고용계약의 바탕 위에서 형성된 사회적 제도이기도 하다. 많은 경우 집단성과급이 일부 매출 이익이나 영업이익이 탁월한 대기업에서 회사 이익의 일부를 경영 측의 배려로 보너스로 지급하는 것으로 이해하던 성과급을 노사 공동이 사전 협력하기로 제도를 만들고 파이를 키워서 이를 공정하게 나누는 생산적인 노사관계의 실현방안으로 이해할 수 있도록 현실에서 가장 유사하게 구현한 사례라고 할 수 있다.

둘째로, A사 사례가 중요한 이유는 집단성과급 제도가 가지는 경직성을 극복하고 안정적이지만 한편으로는 유연한 제도 운용이 돋보이는 사례라는 점이다. 지난 10년간은 비교적 안정적으로 집단성과급 제도를 운용했지만 최근 들어서 제도 운용상의 불만과 한계를 인식하고 사업부에서 본부 차원으로 적용기준 단위를 바꾸고 경영성과급과 임금인상률 간의 상호 보완성을 강화하는 등 노사가 실효성 제고 차원에서 유연하게 제도를 변화시켜 왔다는 장점이 있다.

마지막으로, A사 사례는 4차 산업혁명에 대비한 노사의 새로운 성과주의 모델로서의 가능성을 보여주고 있다. 이전보다 경영성과급의 규모를 확대한 것이 최근의 특징인데, 기계와 로봇의 역할이 확대되는 과정에서 사람의 역할을 핵심적으로 유지하기 위해서도 집단성과급 제도를 효과적으로 활용해야 할 필요성이 크다는 점을 보여준다.

하지만 A사 사례로부터 배운 향후 과제도 있다. 먼저 노조가 강조했듯이 집단성과급을 운영하는 데 있어서 경영 측의 자의적 처분이나 종업원들의 막연한 피해 의식을 불식시킬 보다 객관적인 사회적 기준이나 공감대를 확보해 나갈 필요가 있다는 점이다. 특히 A사와 달리 노사협력적 기반이 약한 기업들에서는 이것이 더 중요할 것이다.

제조업과 달리 IT와 게임 산업은 중후장대한 시설 투자가 아니라 인적자원(human resources) 집합체의 성격을 갖는 기업들이 노동

집약적으로 기술을 개발하여 서비스를 제공하는 분야이다.

사례 연구의 한 축으로 IT 산업 중에서도 다중을 연결하는 온라인 플랫폼을 사업 기반으로 하여 메신저, 검색, 쇼핑, 뉴스 등 다양한 서비스를 제공하는 포털(portal)을 운영하는 포털 플랫폼 기업에 초점을 맞춘다. 다른 한 축으로 다중을 연결하여 온라인 게임 서비스를 제공하는 대형 게임 서비스 기업에 초점을 맞춘다. 이 두 기업군은 한국의 디지털 산업(digital industry)을 대표하고 선도하면서 이른바 인터넷 혁명 시대 이후 급속도로 성장해 많은 인력을 고용하고 일자리를 창출하면서 새로운 산업의 대표 주자로 자리매김해 왔다.

구체적 사례로 IT 플랫폼 업계의 A사와 B사, 그리고 게임 서비스 업계의 C사와 D사의 사례를 중심으로 조직 구조와 특징, 성과 평가 도구와 방식, 집단 성과배분제 실태와 현황, 그리고 현장의 목소리에 대하여 살펴보았다.

첫째, IT 플랫폼 기업과 게임 서비스 기업 모두 사내 조직에 강한 권한을 위임하여 회사를 운영하는 것으로 확인되었다. 이른바 회사 내 회사처럼 움직이는 사내 조직은 상당한 독립성과 자율성을 보장받으며, 집단성과급 제도 또한 사내 조직을 단위로 하여 운영된다.

둘째, IT 플랫폼 기업과 게임 서비스 기업 모두 비슷한 성과 평가 도구와 방식을 활용하고 있다. 전통적인 방식의 상급자-하급자 평가 및 다면 평가를 동시에 활용하고 있으며, 평가 결과는 정규 분포 형태를 나타내도록 조정 및 조율하고 있다. 업계에서 2018년을 기점으로 노동조합 설립 운동이 일어나면서 투명한 정보 공개와 공유에 대한 요구가 커지면서 경제적 보상의 평준화와 안정화 경향은 더욱 강화되고 있다.

셋째, 집단성과급 제도가 업계의 조직 구조와 연동되어 맞춤형으로 운영되고 있다. 사전에 목표치를 설정하고 기준을 마련하거나 성과 발표 후 경영진 논의를 거쳐 사내 조직별 집단성과급 총량이 결정되어 통보되고, 각 사내 조직의 리더는 팀별, 개인별 평가권과 분배권을 갖는다. 즉, HR 부서가 전사적으로 일관되고 통일된 성과 평

가와 배분의 권한을 행사하는 전통적인 대기업 모델과 달리, 각 사내 조직이 자율성을 갖고 유동적으로 제도를 맞춤형으로 만들어 갈 수 있음을 뜻한다. 그 과정에서 각 사내 조직장이 (a) 완전 균등, (b) 완전 차등, (c) 개인별 성과 일부 연동형 지급방식 중 자유롭게 선택하여 제도를 설계하고 집단성과급을 지급할 수 있다.

2018년을 기점으로 IT 플랫폼 업계와 게임 서비스 업계 모두에서 노동조합 설립 운동이 일어나면서, 이러한 성과 평가와 배분 제도에 관하여 꾸준히 현장의 목소리가 나오고 있다. 성과 평가 및 배분 제도의 일관성·현실성·안정성 제고와 구성원 간 보상 격차 완화를 위한 집단성과급 제도 확대가 주요 쟁점이다. 아울러 양 업계 모두 산업 초창기를 거쳐 성숙기에 접어들면서, 본 사례 연구에서 살펴본 A사와 B사, 그리고 C사와 D사 등 대형 기업을 중심으로 산업이 재편되고 있다. 그 과정에서 이러한 대형 노동조합을 축으로 뭉친 업계 구성원들이 점점 더 체계적인 집단성과급 제도 설계와 확산을 요구할 것으로 관측된다.

성과배분제와 관련된 이론 및 기존 연구 검토, 데이터 분석, 사례 분석 등을 진행한 바 있다. 그런데 이 제도를 둘러싼 가장 큰 난점은, 성과배분 제도가 산업현장과 사업장 안에서 제대로 인식되고 있지 못하고 동시에 다양한 운용방식들이 나타나서 다소 혼란스럽다는 점이다. 그런 난점을 고려해서 개별 성과급 제도와 구분되는 집단성과급 제도를 중심으로 집단 면접조사를 실시했다. 조사과정에서 개념과 실체의 혼란이 어느 정도 예견되었으나, 그런 복잡다단한 현실 세계에 대한 이해를 추가로 검토함으로써 우리나라에서 집단성과급이 존재하는 양식과 특징, 그리고 향후 개선 방향을 찾는 데 도움을 얻는 것이 필요하다는 차원에서 당사자 집단들에 대해 5개 주제로 심층면접조사를 실시하였다.

- 집단성과급 제도의 도입현황
- 집단성과급 제도의 변화과정과 배경

- 집단성과급과 기본급 인상(임금교섭)의 관계
- 집단성과급과 영업이익 및 생산성 향상 관계
- 집단성과급 제도 발전을 위한 의견

인사담당자, 노조 및 근로자 대표, 근로자 집단 등 총 3개 그룹으로 나누어 집단면접을 실시한 결과 주요 결론은 다음과 같다.

집단성과급은 노사관계에 기초해서 협력적으로 발전하는 것이 바람직하다. 경영진들은 이익의 처분과 관련해서 자신들의 관점에서 주도적으로 결정하는 것이 편한 것이 사실이지만, 이것이 개별 종업원들에 대한 근로 대가라기보다는 주주, 경영진, 종업원들로 이루어지는 3대 주체들 간의 집단적인 성과 창출과 배분의 원칙에 관한 것이라면 노사관계, 그것도 협력적인 노사관계를 통해 운영하는 것이 바람직하다.

그러나 아직 노조가 없거나 노사협의회가 충실하게 운영되지 못하는 사업장들이 많고, 그래서 집단성과급도 오히려 최고경영진들의 자의적이거나 가변적인 처분에 따라 결정되거나 근본 철학의 부재로 인해 단지 직원들을 열심히 일하게 할 목적으로 현실적이지 않게 높은 실적 목표를 세우고 이를 달성할 때 어쩌다 얻는 행운 정도로 간주하는 사례들도 있다.

아울러 집단성과급 제도의 안정을 넘어서 적극적 변화가 필요한 부분도 있는데, 이는 기존 임금이나 보상체계가 가진 연공성과 기득권적 권위관계를 혁신하는 노력이 병행되어야 집단성과급에 대한 타당성과 신뢰성이 제고될 수 있다는 것이다. 배분은 집단적으로 결정하되 성과창출의 역할은 차별적으로 인정하는 공정성을 세워야 조직하위계층과 젊은 세대가 인정하는 제도가 될 수 있다.

마지막으로 노사가 자율적 약속으로 시행하는 집단성과급 제도에 대해 경제주체들이 경제여건의 변동성에 대응하고 일터가 제품시장의 다변화를 견인하고 추가 근로소득 창출이 소비와 재산형성으로 연계되는 긍정적 효과가 크다는 점을 인식하고 정부의 정책적 지원

과 사회적인 지원 및 협력을 배가할 필요가 있다.

연구의 시사점들을 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, 제도의 지속적인 발전과 정형화된 효과가 나타나고 있지는 않지만, 우리나라에서 성과배분제의 확산과 조직적 성과는 상당히 나타나고 있다는 것이 발견되었다. 이익의 창출 과정에서 무엇보다도 노사의 협력, 근로자의 참여가 중요하고 그래야 이익창출과 공정배분 간에 선순환이 이루어진다는 것과 이를 구체적으로 연계하는 제도가 성과배분제라는 점을 확인할 수 있었다.

둘째, 그런 긍정적 효과가 있음에도 불구하고 객관적이고 신뢰할 만한 성과배분제 세부 운영모델이 제대로 형성되거나 인정받고 있지 못하고 이익을 배분한다는 대원칙을 넘어서 실행원칙이 정립되지 못했다. 성과배분의 구체적인 산정식 개발과 이에 대한 사회적 공감대와 지지의 확산이 필요하다는 점도 발견하였다. 노사정과 학계가 관련 연구와 토론을 활성화할 필요가 있다. 임금제도 혁신에 대한 사회적 논의가 필요한 것과 유사한 맥락에서 성과배분제도의 혁신을 논의할 필요가 있다.

셋째, 대기업과 달리 중소기업부문에서는 노사협력 기반도 취약하고 사용자들의 제도에 대한 근본적 이해가 부족해서 정부의 정책적 지원이 필요하다. 성과배분제를 통한 이익의 배분과 그로 인한 소득에 대해서 기업과 근로자 양쪽에 세제상의 혜택을 부여하는 것이 필요하고, 조금 더 발전시키면 퇴직연금 등에 노사가 성과배분으로 인한 소득을 적립할 경우 세제상 혜택을 늘리는 것이 필요하다.

넷째, 산업의 성숙과 직원들의 고령화에 의해 성과배분제도는 경영자들의 일방적 권한이나 핵심 인재를 유지하기 위한 경영 관리상의 기법에 머물 수 없는 여건이 조성되었다. 노조가 없었던 업종이나 기업들도 노조가 만들어지고 개별적인 종업원 차등보상제도가 가지는 결함과 문제점들에 대한 불만 제기와 기업 내외 토론이 활성화되었다. 보다 체계적이면서 사전협약이나 협의에 의한 제도 운용이 중요해지고 있다. 노사협의회나 임금교섭에서 이를 효과적으로 다룰

수 있도록 가이드라인이나 지침을 만들 필요도 있다.

다섯째, 이익배분(profit sharing) 제도에 대한 기대와 활용이 증가하면서 이를 우리사주나 퇴직연금 등으로 연계해서 운영하도록 함으로써 중장기적인 자산형성에 도움이 되는 방안을 찾을 필요가 있다. 이익은 해마다 발생하는 것이 아니고 그 규모도 일정하지 않다는 전제하에 이익이 나면 중장기적인 활용 프로그램으로 연계하도록 해야 고정적인 보상으로서의 성격이 약해질 수 있다. 자칫 이것이 제2의 고정임금과 같은 역할을 하게 되면 결국 노동시장의 임금격차는 커지고 기업 내부에서도 노사 간 협력보다는 다툼이 될 가능성도 존재하기 때문이다.

여섯째, 경제수준에 비해 낮은 우리나라의 생산성을 높이기 위해서는 성과배분제도 중 Gain-Sharing을 발전시키는 데 역점을 두어야 한다. 많은 대기업이 성과 평가의 어려움 등의 이유를 들어 영업 이익의 배분에 의존한 이익 배분(profit-sharing)을 더 중시하는 경향이 나타나고 있는데, 이는 생산성 향상에 직접 이바지하는 바가 작을 뿐 아니라 현재 임금격차가 구조적으로 큰 대기업-중소기업 간 노동시장 이중구조를 개선하는 데 별 도움이 안 될 것이다. 만약 생산성 중심의 성과배분제도가 활성화된다면, 결국 이는 연공급의 개선과 직무 중심의 ‘동일가치 노동, 동일임금’의 원칙을 구현하는 데 촉진제가 될 것이다.

제 1 장 서 론

성과배분제는 1997년 외환위기 이후 한국 기업들 안에서 주목을 받고 시도된 배경을 가지고 있다. 고도성장, 정실 자본주의의 한계를 목도하면서 기업들은 이익을 창출하고 생산성을 높여야 생존할 수 있다는 교훈을 얻었으며 인사관리와 보상관리 차원에서 성과주의 내지는 성과연동 관리를 중시하는 차원에서 성과배분제도를 도입하는 경향을 보여 왔다.

그러나 임금 체계상의 변화를 체계적으로 주도하지 못하면서 호봉급을 대체할 기본급 구조를 정착시키지 못하고 연봉제나 성과인센티브제를 통해 부분적으로 성과급을 확산시켰고, 그 결과 일부 대기업을 제외하고 성과배분제도가 안정적으로 정착되지 못한 결과를 낳았다. 특히 외주화나 비정규직 채용이 늘면서 여전히 기업 내부에서 노사가 변동급보다는 고정급으로 임금인상을 할 수 있는 여력이 보존되었고, 중소기업들은 원하청 관계에서 오는 불안정성으로 영업이익의 추가적 창출과 이의 노사간 배분을 추진할 여력이 없는 이중적 구조가 투영되어 왔다.

그런 면에서 보면 지난 30년 동안 성과배분제도는 나름대로 확산되고 발전되어 온 것도 사실이지만, 전체적으로 노사협력, 근로자 참여, 생산성 증진, 공유자본주의라는 연관된 사회적 가치들과 긴밀히 연계되지도 못하고 경영진들과 오너의 기술적 차원의 임금관리 전략으로 머물고 있다. 그러다 보니 사회적 지지와 주목도 약하고 경영환경과 이익 규모의 변동성에 직면해서 쉽게 도입된 제도도 흔들리고 신뢰를 얻지 못하는 경우도 많다.

동시에 경영 차원에서도 주로 발생한 이익을 나눈다는 원칙 외에 이것을 인재관리, 조직헌신도 제고, 생산성 증진 등의 적극적인 관리목표나 세부 변수들과 결합하여 개선하는 노력도 아직 미미한 수준이다. 성과배분제의 합리적 계산식 모델이 개발되거나 확산되지 못하고 객관성이나 투명성이 부족하다는 근로자나 노조의 지적들이 많은 것도, 아직 성과배분제도를 기업들이 제대로 다룰 경영능력이 부족하고 주변 사회적 인프라도 취약하다는 것을 반증한다.

그러나 몇 가지 이유에서 성과배분제도를 재주목하고 활성화할 필요가 있다. 역설적이게도 성과가 나와야 나눌 파이가 나온다는 점에서 최근 기업들의 저성장, 저수익 국면에서는 주먹구구식 성과 배분이 더 이상 어렵다는 것을 의미한다. 잘 만들어지지 않는 이익을 늘리기 위한 생산성, 인재유지, 조직헌신 등이 성과배분제와 결합되어야 한다.

아울러 노사 간 임금인상도 적정선을 넘기 어렵다는 시장 상황도 고려할 필요가 있다. 한 자릿수 물가 인상률을 감당할 정도의 5% 내외 임금 인상이 노사 임금협약에서 정착되면서, 추가적인 임금 채원의 확보와 배분을 위해선 임금의 변동성을 전제로 한 성과배분제를 활용할 필요가 커졌다.

마지막으로 성과배분제도는 지금 한계에 봉착한 자본주의 시장경제의 난점들을 극복할 기제로 중시되어야 한다. 주주자본주의의 확산에 따른 기업의 지속가능성 유지를 위해서도 가장 중요한 이해당사자인 종업원들에 대한 보상을 강화할 필요가 있다. 또한, 기업들의 투명한 재무회계 정보의 작성과 공개를 촉진하기 위해서도 성과배분제도는 강력한 유인책이 될 수 있다.

성과배분제의 활성화를 위해 기획된 본 연구는 크게 4개 파트로 구성되었다. 제2장은 이론 및 선행연구의 검토를 통해 기존의 주요 사실들과 입장들을 살펴본다. 제3장은 몇 가지 국내 데이터를 분석해서 기존 연구들에서 잘 다루어지지 않았던 가설적 명제들을 검증한다. 대부분 성과배분제의 필요성을 지지하는 결과들이 산출되었다. 제4장은 성과배분제 도입 제조업 사례에 관한 연구이다. 전통적으로 성과배분제가 용이하게 도입된 제조업 사례를 통해 이 제도가 현재 당면한 과제와 향후 진행 방향

에 관한 시사점을 도출하고자 했다. 제5장은 IT 및 게임산업에 관한 사례연구이다. 전통적 산업과 대비되는 신산업의 생태계와 성과배분제의 향후 과제를 연계해서 분석했다. 제6장은 실제로 사업장들 적용과정에서 변형과 혼선이 많은 성과배분제도의 실체를 깊이 이해하기 위해 인사담당자, 노조대표, 일반 근로자들을 대상으로 한 집단 면접조사를 실시한 결과를 정리하고 있다. 마지막으로 이런 제반 연구성과들을 정리하고 차후 정책적 개선방안을 제시하는 것이 제7장이다.

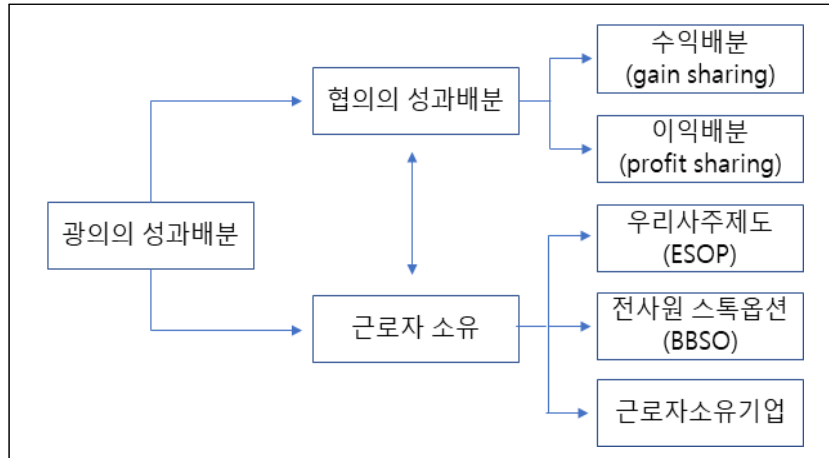
코로나 19로 인한 사회적 거리 두기가 시행되는 과정에서 본 연구가 수행되었다. 따라서 사업장 방문이 제한된 상황에서 연구 수행에 지장이 많았으며, 특히 사례연구는 당초 계획대로 진행되지 못하고 축소될 수밖에 없었다. 더욱 풍부한 연구가 진행되지 못한 아쉬움이 있지만, 본 연구가 성과배분제를 전반적으로 재조명해 보고 향후 개선방안을 세우는 데 유용한 결과를 도출하는 데 이바지할 것으로 기대한다.

제2장

이론 및 선행연구 검토

성과배분제는 기업, 사업부, 부서 등 집단의 성과에 연동해서 지급하는 집단성과급으로서, 임금의 성격에 따라 고정급(fixed pay)과 변동급(variable pay)으로 구분하면 변동급이다. 성과배분제는 협의로는 이익배분(profit sharing)이나 수익배분(gain sharing)처럼 현금 성과배분을 지칭하지만, 경우에 따라 우리사주제도(ESOPs)나 전사원 대상 스톡옵션 등 근로자 소유(employee ownership)를 포함하는 광의로 사용되기도 한다. 성과배분제를 광의로 사용하는 경우 연구자들은 공유자본주의(shared capitalism, broad-based capitalism)나 재무참여(financial participation)로 지칭하기도 한다(Kruse et al., 2010; Poutsma et al., 2006). 광의의 성과배분을 재무참여로 지칭하면서 협의의 성과배분을 이익참여 그리고 근로자 소유를 자본 내지 소유참여로 지칭하는 때도 있고, 총 보상의 관점에서 협의의 성과배분을 단기인센티브 그리고 근로자 소유를 장기인센티브 또는 자본임금(capital wage)으로 지칭하는 등 다양한 용어로 사용하기도 한다. 각각의 용어들은 강조점이 다를 수 있듯이 용법의 장단점이 있을 수 있지만, 본 연구는 연구자들이 가장 많이 사용하는 용어들을 사용하기로 한다. 본 연구에서 성과배분제는 주로 협의의 의미, 그중 특히 이익배분의 의미로 사용하겠지만, 이론적 논의 검토에서는 광의로 사용하기도 한다. 본 연구에서 사용하는 성과배분제 용어를 도시하면 [그림 2-1]과 같다.¹⁾

〔그림 2-1〕 성과배분의 의미



주: 협의의 성과배분과 근로자 소유 사이의 쌍방향 화살표는 현금 대신 주식으로 (협의의) 성과배분을 하거나 (협의의) 성과배분금액으로 우리사주에 투자하는 등 두 제도가 밀접한 관련성이 있음을 의미. 근로자 소유기업은 우리사주조합 등이 50% 이상의 지분을 갖는 경우임.

자료: 저자 작성.

여기에서는 성과배분제에 대한 이론과 선행연구 정리는 크게 4개의 영역으로 구분해서 정리하기로 한다. 첫째, 성과배분이 조직성과를 높이는가를 살펴본다. 주요 메타분석 연구를 검토하여 성과배분제가 조직성과에 미치는 영향을 전반적으로 검토하고, 성과배분제와 생산성 이외에 훈련이나 기술혁신에 미치는 영향도 살펴본다. 둘째, 성과배분제의 효과와 관련된 중요한 두 가지 논점으로서 무임승차(free-riding) 관련 쟁점과 성과배분제가 기본급을 대체하는지 아니면 보완하는지와 관련된 논점을 살펴본다. 무임승차 문제가 심각하다면 성과배분제의 효과는 논리적으로 기대하기 힘들고, 만일 성과배분제가 고정급을 대체한다면 장기적인 성

- 1) 이익배분이나 우리사주제도의 구체적인 제도 형태도 매우 다양할 수 있다. 이익배분의 경우 당기 지급형인지 일정한 기간 후에 지급하는 이연성과배분(deferred profit sharing)인지, 또는 산정식 유무나 형태 등에 따라서, 그리고 우리사주의 경우 구입대금 부담 주체가 근로자인지 회사인지, 근로자가 부담하는 경우 회사의 지원이 있는지 여부 그리고 투표권 유무 등에 따라 구체적인 제도 형태는 매우 다양할 수 있다.

과배분제의 효과도 크게 기대할 수 없게 된다. 셋째, 성과배분제는 어떻게 또는 어떤 경로를 거쳐서 조직성과를 높이는가에 대한 이론적 연구나 실증연구들을 살펴본다. 성과배분제가 ‘어떻게’ 성과를 높이는가를 풍부한 인과의 연쇄 고리로, 특히 다수준(multi level) 관점에서 설명하는 것은 지속해서 연구해야 할 학문적인 과제일 수도 있다. 넷째, 성과배분제는 어떤 조건에서 더 혹은 덜 효과적인가라는 성과배분제 효과를 조절하는 상황 요인들을 살펴보기로 한다. 조절 변인들을 찾아내는 것은 학문적으로도 중요한 과제이지만, 특히 실무적으로는 매우 유용한 실천적인 지식을 제공할 수 있다. 마지막으로 이상의 이론 및 선행연구들이 한국의 성과배분 연구나 정책에 갖는 함의를 찾아보기로 한다.

제1절 성과배분제는 조직성과를 높이는가

성과배분제와 기업의 성과 간의 관계에 관한 선행연구들은 둘 사이에 정(+)의 관계가 존재한다는 것을 발견하였다. 최근에는 성과배분제가 교육훈련이나 기술혁신에 미치는 영향에 관한 연구들도 있다. 우선 성과배분제가 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 메타분석들을 연구가 진행된 순서대로 소개하면 다음과 같다.

Weitzman & Kruse(1990)는 성과배분(profit sharing)과 생산성의 관계를 체계적으로 분석하고 평가하기 위해 이론을 검토하고 다양한 조사나 실증분석 결과들을 검토한 결과 전반적으로 성과배분과 생산성 간에 정(+)의 관계를 발견하였다. 예컨대 실증분석에서 생산성에 미치는 성과배분의 회귀계수 226개 중 6%만 모두 통계적으로 유의하지 않은 부(-)인 반면 나머지 94%는 정(+)이며 그중 60%는 통계적으로 유의한 정(+)이었다. 이들이 일본, 대만, 한국의 보너스를 성과배분 성격이 강하다고 한 것은 흥미 있는 언급이다.

Doucouliafos(1995)는 근로자 소유기업(labor-managed firms) 18개와 전통적인 기업 28개에 대한 실증연구 메타분석을 통하여 의사결정 참

여, 성과배분, 근로자 소유로 측정한 근로자 참여가 생산성에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 공동결정제도가 있는 독일의 경우 의사결정 참여가 생산성과 부(-)의 관계가 있는 것을 제외하고는 근로자 참여는 모두 생산성과 정(+)의 관계를 보였고 전통적인 기업보다 근로자 소유기업에서 그 효과가 더 컸다. 그 이유는 근로자 소유기업의 경우 근로자 참여의 강도가 강하고 높은 신뢰와 자율성 그리고 동료감시가 특징이라는 점 등을 들었다.

O'Boyle et al.(2016)은 근로자 소유와 조직성과 간의 관계를 살펴보고자 56,984개 기업으로 구성된 102개 선행연구들을 사용하여 메타분석을 실시하였다. 분석결과, 근로자 소유의 계수 크기는 작지만 통계적으로 유의한 정(+)의 결과를 얻었고, 이러한 결과는 기업 공개 여부나 기업 규모 그리고 주식 형태든 스톡옵션 형태든 근로자 소유의 형태별로 차이가 없었다. 다만 계수의 크기는 미국보다 미국 이외 국가에서 더 크고 시간에 따라 계수의 크기가 증가한다는 점 등도 발견했다.

Nyberg et al.(2018)은 집단성과급과 조직성과 간의 관계에 대해서 학제적 관점에서 이론을 검토하고 106개의 실증연구에 대한 메타분석을 실시하였다. 집단성과급은 최고경영자팀 성과급, 우리사주제, 전사원 스톡옵션, 이익배분, 성과배분, 팀 성과급의 6가지 유형으로 구분하였다. 이들은 집단성과급에 대한 이론으로서 경제학, 심리학, 전략이론 등의 관점을 통합하는 포괄적인 이론의 필요성과 집단성과급이 조직성과를 낳는 기제를 설명하기 위해서는 개인 수준의 동기부여 이론을 넘어 집합적 동기부여 이론의 개발이 필요하다는 점을 강조하였다. 실증연구들에 대한 메타분석 결과 집단성과급과 조직 성과 간 정(+)의 관계를 발견하였다.

Doucouliaos et al.(2020)은 성과배분에 대한 가장 최근의 메타분석 연구이다. 성과배분제(profit sharing) 선행연구 56개 연구에 대한 메타회귀분석을 실시한 결과 전체적으로 성과배분제는 평균적으로 생산성과 정(+)의 관계가 나타났다. 상황 요인별로 성과배분제가 생산성에 미치는 효과가 차이가 나타나는지를 분석한 결과 노동조합이 있는 경우, 협동조합에서, 그리고 이행기 국가(transition economies), 자본투자 및 근로자 의사결정 참여와 결합하여 사용될 때 성과배분제가 생산성에 미치는 효

과가 더 크게 나타났다.

2000년대 이후에는 성과배분제와 생산성의 관계를 넘어 성과배분제가 기업훈련에 미치는 영향이나 기술혁신에 미치는 효과에 관한 연구들이 진행되었고(Aerts et al., 2015; Green & Heywood, 2011; Harden et al., 2010; Kraft & Lang, 2013), 국내에서도 관련 연구들이 이루어졌다(김동배 · 이인재, 2018a, 2018b; 이인재 · 김동배, 2018, 2020a, 2020b). 이러한 연구들은 성과배분제와 생산성의 관계에 관한 연구들이 늘 부딪히는 쟁점인 무임승차 문제를 우회하면서 성과배분제가 생산성을 높이는 기제로서 성과배분제의 인센티브 효과, 즉 성과배분제가 근로자 노력지출을 증가시킨다는 기제 이외의 다양한 기제들을 탐구한다는 점에서도 의의가 있다.

예컨대 성과배분제도가 기업훈련을 증가시키거나 신제품개발이나 공정혁신 등 기술혁신을 촉진하면 이는 다시 기업의 생산성을 향상하게 된다. 최근에 진행된 연구주제들이라는 점에서 관련 실증연구는 많지 않지만, 성과배분제도는 기업훈련이나 기술혁신에 대체로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 그 기제는 성과배분제가 훈련이나 혁신의 과실(果實)을 근로자와 공유하겠다는 기업 측의 사전적인 약속(commitment)으로서 훈련 및 혁신에 대한 투자와 관련해서 기업과 근로자 간 이해관계를 일치시키는 기능이 있다는 점에서 찾는다. 이러한 설명은 성과배분제가 생산성 향상분을 노사가 공유하겠다는 기업의 사전적인 약속으로서 생산성 향상을 둘러싼 노사 간 이해일치를 낳아 기업의 생산성을 향상한다는 설명과 동일하다. 차이는 결과변수가 생산성인가 아니면 교육훈련이나 혁신활동인가 여부이다.

제2절 성과배분제 효과 관련 쟁점²⁾

1. 성과배분제와 무임승차

무임승차는 성과배분제의 효과와 관련된 핵심 쟁점이다. 성과배분과 관련된 무임승차 문제는 일찍부터 제기되었으며(Weitzman & Kruse, 1990) 최근의 연구들에서도 뜨거운 쟁점으로 다루어졌다(Freeman et al., 2010). 만일 무임승차 문제가 심각하다면 집단성과급으로서의 성과배분제가 기업성과를 높이는 인센티브 기제로 작동되지 않기 때문에 성과배분제가 조직성과를 높인다는 주장의 근거는 크게 약화된다. 다만 성과배분제가 조직성과를 높이는 경로에는 근로자 노력지출에 영향을 주는 인센티브 효과만이 아니라 유능한 인력의 유인·유지라는 선별 효과도 있으므로 성과배분제의 효과를 완전히 부정하는 것은 아니다. 그러나 논리적인 추론과는 달리 현실 세계에서는 동료 간 감시와 동료압력 등 무임승차 문제를 완화하는 다양한 기제들이 작동하고 있어서, 성과배분제의 효과를 무력화할 만큼 무임승차 문제가 심각하지 않다는 것이 지금까지의 연구결과들로 보인다.

성과배분제에서의 무임승차 문제 또는 1/n 문제란 다음과 같이 설명할 수 있다. 직원 숫자가 n명인 기업에서 생산성 향상분의 절반을 n명의 근로자에게 동일한 금액으로 배분하는 성과배분제를 운용한다고 가정하자. 이 기업에서 근로자 A는 생산성을 높이기 위해 열심히 노력했고 근로자 B는 추가적인 노력을 지출하지 않았다고 가정하자. 근로자 A가 노력한 결과로 생산성이 향상된 경우 그 과실을 근로자 A가 가져가는 부분은

2) 초기의 논의에서는 성과배분제의 쟁점으로서 무임승차, 위험회피와 함께 이른바 공동결정으로 지칭되는 기업통제권의 공유가 모니터링 문제를 위험에 빠뜨릴 수 있다는 측면에서 중요하게 다루어졌지만, 이후 지금까지 논의는 의사결정 참여와 성과배분의 상보성, 즉 근로자 의사결정 참여를 동반하는 성과배분이 더 효과적이라는 방향으로 논의가 정리된 것으로 보인다. 따라서 여기에서 이른바 ‘공동결정’ 쟁점은 다루지 않기로 한다.

전체 생산성 향상분 중 기업이 가져가는 절반을 차감한 잔여분의 $1/n$ 이다. 그런데 추가적인 노력을 지출하지 않았던 근로자 B도 근로자 A와 동일한 금액을 성과배분제로 받게 된다. 이런 상황이라면 추가적인 노력지출을 하지 않고 다른 근로자의 덕분에 성과배분 보너스를 받는 것이 합리적인 행동이다. 게임으로 치면 이는 죄수의 딜레마(prisoner's dilemma game)에 해당한다. 죄수의 딜레마 게임이 만일 일회성이고 게임의 참여자들이 합리적으로 행동하면 사회적 최적해인 협력은 달성되지 않는다. 즉, 위 사례에서 n 명의 근로자는 모두 무임승차를 선택한다는 것이며 집단성과급인 성과배분의 인센티브 효과는 사라진다는 것이다.

논리적으로 따지면 무임승차 문제는 합리적인 개인들이 벗어날 수 없는 유혹의 덫이기 때문에 성과배분제도의 인센티브 효과는 무력화된다. 그러나 협력의 규범이나 기업문화 등 무임승차를 억제하는 부드러운 장치들도 있고, 무임승차자를 식별해서 페널티를 부여하는 평가 및 평가에 기반한 차등 처우 인사관리 관행들도 작동할 수 있다. 만일 성과배분을 활용할 수 없을 정도로 무임승차 문제가 심각하다면 기업들은 성과배분제와 같은 집단성과급을 도입하지 않을 것이지만, 현실은 정반대로 전 세계에 걸쳐 많은 기업이 실제로 성과배분제를 도입해서 운영하고 있다. 이는 현장에서 무임승차 문제가 심각하지 않을 수 있다는 반증으로 보인다.

무임승차 문제가 현실에서는 심각하지 않을 수 있다는 점은 성과배분의 효과가 기업 규모별로 별다른 차이를 보이지 않는다는 실증연구들에서 제기된다. 무임승차 문제는 집단의 규모가 증가할수록 심각해지므로 성과배분의 효과는 소규모 기업에서 더 크게 나타나야 하지만 실증연구 결과들은 반드시 그렇지는 않았는데, 이런 결과는 역으로 무임승차 문제가 현장에서는 큰 문제가 아닐 수 있다는 추론을 가능하게 한다. 그리고 실증연구에 의하면 무임승차, 즉 동료의 태만 행위에 대한 제제는 성과배분이 있는 경우에 더 강하게 작동한다(Freeman et al., 2010). 즉 성과배분제가 도입된 경우에는 동 제도를 무력화시킬 수 있는 무임승차나 태만 행위를 막아내거나 줄이려는 동료 간 상호감시나 동료압력이 더 크게 작용한다는 것이다. 성과배분제도가 있는 경우 자칫 다툼까지 낳을 수

있는 개인적 비용을 부담하면서 동료들의 태만 행위를 저지하려는 행위가 강화되는 이유는 동료의 태만 행위가 결과적으로 자신의 소득을 강탈하는 행위가 되기 때문이다.

2. 성과배분과 임금총액

이 쟁점은 변동급으로서의 성과배분이 고정급을 대체하는가에 대한 것이다. 성과배분제가 없는 경우 고정급이 임금총액이고 성과배분제가 있는 경우 임금총액은 고정급과 성과배분 금액으로 구성되었다고 가정하자. 이 쟁점은 성과배분제가 있는 경우 임금총액(고정급+성과배분)이 성과배분제가 없는 경우와 동일하고 다만 고정급과 변동급의 구성이 변한 것인지, 아니면 임금총액이 증가했는지 여부이다. 즉 성과배분이 고정급을 대체(substitution)하는가 아니면 보완(supplementary)하는 추가 급여인가라는 질문으로서, 성과배분과 고정급의 관계에 대한 대체가설과 보완가설로 지칭할 수 있다. 대체가설은 임금 유연성 가설이나 위험전가 장치로 지칭하기도 하는데 성과배분이 고정급을 대체하면서 임금 유연성을 증가시킨다는 점과 근로자의 수입 변동성이 증가한다는 점을 강조하는 용어로 보인다.

이 쟁점은 성과배분제의 도입 동기 차원에서 연구되었지만(Kruse, 1996; Long & Fang, 2012), 도입 동기에 따라 성과배분제가 조직성과에 미치는 효과도 다르다는 함의를 내포하고 있다. 왜냐하면, 근로자 측면에서 보면 성과배분이 임금상 순이익을 주는가(do workers gain by sharing) 그렇지 않은가라는 질문이고 이는 근로자 태도나 행위에 영향을 미치기 때문이다. 만일 대체가설이 옳다면 근로자는 임금상 순이익을 얻지 못하지만, 보완가설이 옳다면 근로자는 추가적인 임금 이익을 얻는다.³⁾ 고정급을 대체하는 경우보다 보완하는 경우에 성과배분제가 효율

3) 물론 성과배분이 기본급을 대체하는 경우 근로자는 임금 순이익은 없지만, Weitzman (1983)의 주장처럼 성과배분의 임금 유연성 기능으로 인해 기업의 고용조정 유인을 줄여주기 때문에 근로자들은 고용안정을 얻을 수 있다. 즉 근로자는 임금 변동성이라는 위험을 감수하는 대가로 고용안정성을 보장받을 수 있다.

임금(efficiency wage)으로 기능하기 때문에 조직성과에 미치는 성과배분제도의 효과가 더 크게 나타날 수 있다. 대체가설과 보완가설에 대한 논의의 역사는 오래되었고 실증연구 결과들은 대체로 보완가설을 지지하는 경우들이 많지만 상반된 연구결과들도 있어 여전히 쟁점으로 남아 있는 질문이다. 쟁점의 검증이 쉽지 않은 이유는 데이터 제약도 있겠지만 시간의 흐름에 따라 대체와 보완의 경계가 모호해질 수 있다는 점도 있는 것으로 보인다. 즉 대체와 보완이 반드시 상호 배타적이지는 않고 (Long & Fang, 2012) 그 관계는 시간의 흐름에 따라 더 역동적일 수 있다.

이 쟁점은 Long & Fang(2012)과 Delahaie & Duhautois(2019)의 논문에서 매우 자세하게 정리되어 있는데 내용을 요약하면 다음과 같다. 대체가설은 Weitzman(1983)의 이론에 근거하고 있는데 그 핵심은 성과배분의 변동급 기능에 있다. 성과배분이 기본급인 복리후생과 같은 고정급을 대체할 때 경영실적이 나빠지면 기업은 성과배분 금액의 자동적인 조정으로 인건비 부담을 줄일 수 있어 변동급이 없는 경우와 비교해서 고용조정의 유인이 적어진다. 만일 대체가설이 옳다면 수익 변동성이 높은 산업이나 기업이 성과배분제를 많이 도입하게 되는데 실증연구에서도 이런 사실이 발견되기도 했다(Kruse, 1996). Delahaie & Duhautois(2019)의 연구는 이 쟁점과 관련된 최근의 연구로서 대체가설을 지지하는 연구 결과를 얻었다. 이들은 기업이 도입을 자유로이 선택할 수 있는 임의 이익배분('intéressement')을 대상으로 프랑스 노동부가 매년 조사하는 10인 이상 민간기업 조사자료와 행정자료를 결합하여 2000~2007년 간 불균형 패널 자료를 구축하였다. 2000년과 2007년 시점에 자발적 성과배분 도입 여부에 따라 4개의 집단을 구분해서 자발적 성과배분이 보상총액과 기본급에 미치는 영향을 분석한 결과 보상총액에는 유의한 영향을 미치지 않지만, 기본급에는 부(-)의 영향을 미친다는 사실을 발견했다.

보완가설은 성과배분 도입으로 임금총액이 상승한다는 것인데, 효율임금이론과 같이 임금총액이 시장임금 이상으로 상승할 경우 기업은 유능한 인재의 유인과 유지가 용이해지고 근로자들의 노력이나 협력 증진 등 다양한 기제를 통해서 생산성을 높인다는 것이다. Long & Fang(2012)은 보완가설을 인적자본가설과 근로자 행동 가설로 구분하기도 한

다. 인적자본가설은 기업이 원하는 유능한 인재의 유인 및 유지를 위해 임금총액 인상을 수반하는 성과배분제를 도입한다는 것이다. 물론 이 경우 기업도 기본급이나 복리후생 등 고정급 인상을 통한 효율 임금 추구보다 성과배분을 통한 효율 임금 추구가 위험이 낮은 방법이기도 하다. 근로자 행동 가설은 성과배분을 동기부여와 협력 증진을 통해 재직 근로자 생산성을 향상하기 위한 도구로 본다. 근로자 행동 가설에 의하면 성과배분제가 생산성을 향상하고 생산성 향상분이 근로자 임금총액의 상승으로 연결되는 선순환이 창출되면 성과배분제와 임금총액은 정(+)의 관계를 갖지만, 성과배분제를 중도 폐지하는 기업들의 경우처럼 이러한 선순환이 모든 기업에서 반드시 창출된다는 보장은 없다.

보완가설을 지지하는 대표적인 실증연구들로는 Kruse et al.(2010), Long & Fang(2012), Long & Fang(2015), Baghdadi et al.(2016)이 있다. Kruse et al.(2010)은 공유자본주의가 근로자에게 이득이 되는가라는 화두에 답하기 위해 미국의 GSS와 NBER 데이터를 사용해서 분석하였다. 공유자본주의 지수는 이익배분, 수익배분, 근로자 소유 등으로 구성된 지수이며, 근로자들에게 미치는 영향은 총 8가지로 의사결정 참여, 감독, 훈련, 작업장 사회적 관계, 임금과 복리후생, 고용안정, 직무 만족 등이다. 분석결과, 공유자본주의는 8가지 영역에 있어서 전반적으로 근로자들에게 이득을 주는 것으로 나타났으며, 개별 관행 중에서는 이익배분의 효과가 상대적으로 가장 일관적으로 긍정적인 효과를 보였다. 대체-보완가설과 관련해서 공유자본주의 지수는 고정급만이 아니라 임금총액과 유의한 정(+)의 관계를 보여서 보완관계를 지지하는 결과를 얻었다.

Long & Fang(2012)은 캐나다 사업체패널 1999~2006년 자료를 사용하여 이익배분제 도입이 이후 임금변화에 미치는 영향을 분석한 결과, 성과배분제 도입 5년 이후 복리후생을 제외한 임금 상승률 및 복리후생을 포함한 임금상승률 모두와 정(+)의 관계임을 발견했다. 패턴은 도입 직후에는 효과가 없다가 수년이 지난 후 임금상승률 효과가 증가하는 것으로 나타나 보완가설 중 이들이 세분해서 주장하는 근로자 행동 가설을 지지하는 결과로 해석하였다. 즉 성과배분제를 도입하면 인센티브 효과로 인해 시간이 흐르면서 근로자 생산성이 향상되고 그 과실분이 성과배

분으로 근로자들에게 배분되어 결과적으로 임금총액이 증가한다는 것이다. 추가적인 교호항 분석에서 이러한 효과는 저임금 기업보다는 고임금 기업에서 더 강하게 나타난다는 사실을 발견하고 이를 위에서 설명한 인적자본가설, 즉 성과배분제가 결합한 고임금으로 유능한 인력의 유인 및 유지를 도모한다는 가설에 대한 지지로 해석하였다. Long & Fang(2015)은 2012년 연구와 같은 자료를 사용한 분석에서 고임금 정책이 성과배분제 도입과 일관되게 유의한 정(+)의 관계인 것을 발견했는데 이는 보완가설인 인적자본가설을 간접적으로 지지하는 결과이다.

마지막으로 Baghdadi et al.(2016)은 대체-보완가설을 검증하기 위해 프랑스의 2006년 기업-개인 연계자료를 사용하여 임의 이익배분과 우리사주제 그리고 양자의 배합이 기본급과 임금총액(기본급+이익배분+우리사주+우리사주에 대한 사용자 기여분)에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 이익배분은 기본급에 유의한 영향을 미치지 않았고 우리사주제와 임의 이익배분+우리사주제는 기본급 및 총급여와 유의한 정(+)의 관계가 나타났다. 이들은 이를 보완가설을 지지하는 연구결과로 해석하였다.

제3절 성과배분제가 조직성과를 높이는 경로

성과배분제의 효과와 관련해 가장 논란이 많고 여전히 진행 중인 연구 주제는 ‘어떻게’의 문제, 즉 성과배분제는 어떤 경로를 통해서 조직성과를 높이는가일 것이다. 이 문제는 변수 간의 인과고리의 구체화를 넘어 분석수준(level of analysis)의 문제까지 포함하는 매우 복잡한 이슈이다. 여기에서는 경로와 관련된 논의를 크게 고전적인 논의로 볼 수 있는 초기의 논의들, 성과배분제의 내재적 특성과 관련된 심리적 오너십 관련 연구, 마지막으로 근로자 태도와 행위에 미치는 영향을 다양하게 살펴본 실증연구들 등 3가지 범주로 구분해서 살펴보고자 한다.

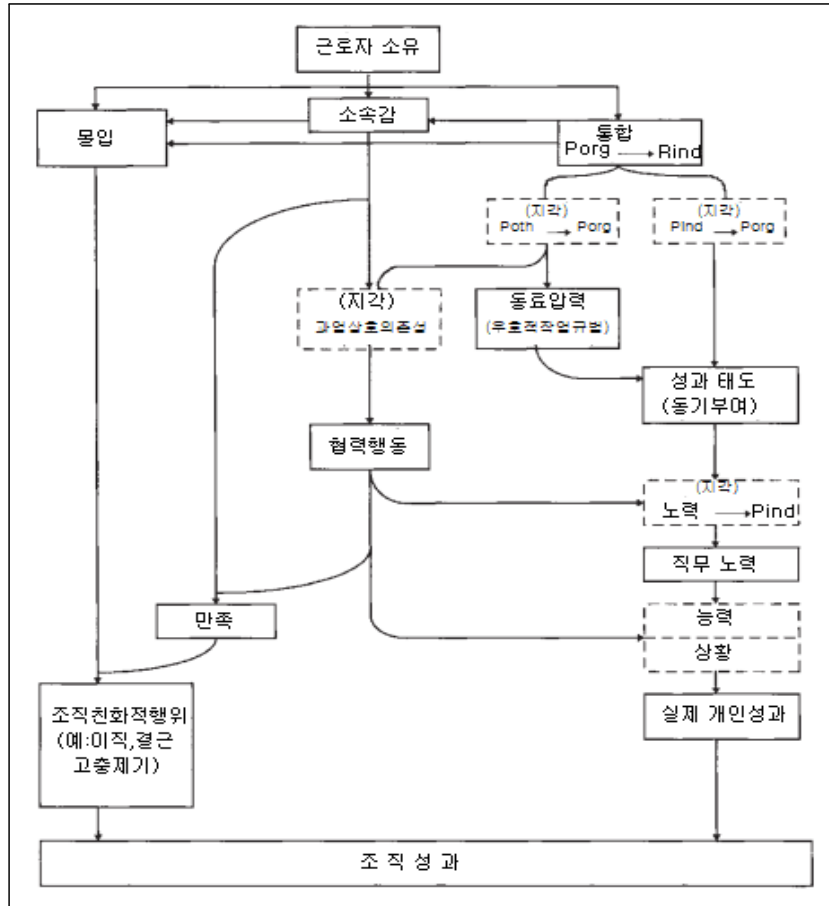
1. 초기의 연구

초기의 논의들은 성과배분제의 역사적 전개 과정을 반영하여 이해 통합(integration)을 강조하는 특징이 나타났다. 자본주의 주식회사에서 주주가 갖는 특권인 지분 소유와 잔여 이익 청구권을 근로자와 일정 부분 공유하는 광의의 성과배분제는 노동의 사회적 통합이 근본적인 동기였다(Blasi et al., 2010; Mitchell et al., 1990). 잘 알려진 바와 같이 미국의 철강왕 앤드류 카네기는 1896년부터 공개적으로 이익배분과 근로자 소유를 주장하기 시작했고 “나는 근로자 소유가 근로자의 희망이라고 믿는다”, “자본주의를 어떻게 새롭게 재설계할 것인가에 대한 해답은 주주로서의 근로자와 이익배분”이라고 주장했는데(Blasi et al., 2010), 카네기의 이러한 주장은 광의의 성과배분이 어떤 맥락에서 등장했는지를 잘 짐작하게 해준다.

Long(1978)의 모형은 근로자 소유의 효과 경로에 대한 초기의 가장 대표적인 논의이다. 근로자 소유가 어떤 경로를 통해 조직성과를 높이는가를 살펴보기 위해 먼저 개념적 모형을 세우고 이어서 캐나다의 근로자 인수 트럭회사 사례분석을 통해 모형을 적용해서 대체로 모형을 지지하는 결과를 얻었다. 모형의 구성은 크게 근로자 소유, 조직 동일시, 근로자 태도와 행위(만족, 이직, 결근, 고충제기), 조직성과이다. 근로자 소유가 조직 동일시(organizational identification)를 거쳐서 근로자 태도와 행위를 낳는다는 것이 모형의 특징이다.

조직 동일시는 다시 통합, 소속감, 조직몰입이라는 3개의 상호 연관된 개념으로 구성된다. 소속감과 조직몰입은 통상적으로 이해할 수 있는 개념으로 설명이 필요 없고, 통합은 조직의 성과가 개인의 보상으로 연결된다는 신념으로, 대리인 이론으로 번역하면 기업과 근로자 간 이해 일치에 상응하는 개념이다. 이 모형에서 통합이 가장 복잡한 역할을 수행하는데, 직접적으로는 개인의 성과가 조직의 성과로 연결되어 개인의 보상으로 연결된다는 지각을 통해 개인의 작업 동기부여를 증진하고, 간접적으로는 동료들의 성과가 조직의 성과로 연결된다는 지각을 통해 동료 압력을 증가시키며, 과업의 상호의존성이 높은 경우 협력을 증가시켜 결

[그림 2-2] Long의 근로자 소유 효과 모형



주: 점선은 조절변수. 영어 대문자 P와 R은 각각 성과와 보상, 영어 소문자 oth=타인, org=조직, ind=개인을 의미.

자료: Long(1978), p.30.

과적으로 조직의 성과를 높이게 된다.

Florkowski(1987)은 이익배분의 효과성 경로 모형을 제시하였다. 모형은 기업과 노동조합에 미치는 영향을 함께 담고 있는데, 기업에 미치는 영향에 한정하면 모형의 주요 구성요소는 이익배분제도의 특성, 심리적 효과, 근로자들의 제도에 대한 지지(support), 조직몰입, 조직성파로 구성되며, 직무 만족은 제도에 대한 지원과 조직몰입을 조절하는 변수로 작

용한다. 이익배분제도의 특성은 적용범위, 성과배분 금액의 크기, 지급 빈도와 지급형태(현금, 주식), 성과배분의 단위, 의사결정 참여의 질이 있다. 심리적 효과는 이익배분제도의 효과 경로에서 처음 위치를 차지하는 변수로서 4가지에 대한 지각, 즉 제도의 중요성, 임금공정성, 성과-보상 연계성, 의사결정 영향력 지각으로 구성되어 있다. 심리적 효과는 제도의 특성에 의해서 영향을 받는데, 적용범위가 넓을수록 중요성 인식이 높아지고, 금액의 크기는 공정성 인식에 영향을 주며, 지급주기와 적용단위 그리고 지급형태는 성과-보상 연계성 지각에 영향을 미치며, 마지막으로 의사결정 참여의 질은 의사결정 영향력 지각에 영향을 미친다. 4가지 심리적 효과가 높아질수록 제도에 대한 지지도 높아지고, 제도에 대한 지지는 직무 만족의 조절을 거쳐 조직몰입으로 이어진다.

마지막으로 Klein(1987)의 근로자 소유가 태도에 미치는 영향에 대한 3가지 대안적인 모형을 제시하고 실증분석을 하였다. 완전히 상호 배타적이지는 않지만, 대안적인 3가지 모형은 각각 내재적 만족, 도구적 만족, 외재적 만족모형이다. 3가지 모형의 전제는 근로자 소유가 긍정적인 태도를 낳기 위한 전제조건은 근로자 소유에 대한 만족인데, 만족이 어디에서 나오는가를 설명하는 대안적 모형이라는 의미이다. 내재적 만족모형은 근로자 소유 '자체'가 근로자 만족을 낳는다는 것이고, 도구적 만족모형은 근로자 소유가 의사결정 참여나 영향력 증진을 통하여 제도에 대한 만족을 높인다는 것으로 근로자 소유는 의사결정 참여를 위한 도구(instrument)로서 기능한다는 것이며, 마지막으로 외재적 만족모형은 근로자 소유가 금전적으로 이득이 될 때 만족한다는 것이다. 우리나라를 운영하는 37개 기업의 2,804명 근로자를 대상으로 3가지 대안적 모형의 각 경험적 지표들이 만족, 조직몰입, 이직 의도에 미치는 영향을 분석한 결과 내재적 모형은 지지를 받지 못했고 외재적 모형과 도구적 모형을 지지하는 연구결과를 얻었다.

2. 심리적 오너십

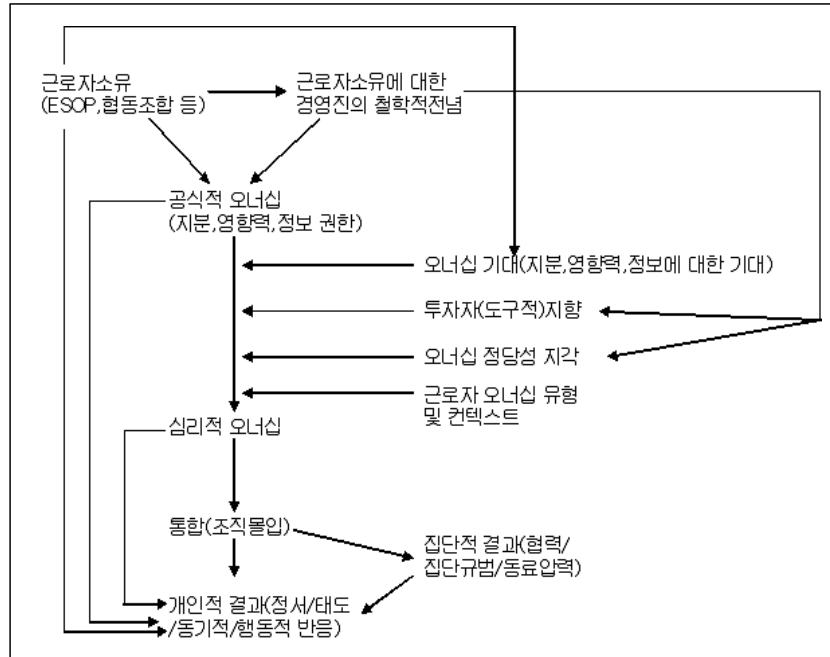
심리적 오너십(psychological ownership)이란 '개인이 직무나 조직 또

는 노동의 특정 측면과 같은 소유대상을 마치 자신의 것처럼 느끼는 상태'를 말한다(Dawkins et al., 2017). 성과배분과 관련해서 심리적 오너십은 근로자들이 마치 자신들이 기업의 오너처럼 생각하고 행동하는 것을 말한다. 심리적 오너십을 성과배분제가 효과를 낳은 경로 변수의 하나로 취급하기 위한 중요한 변수이자 대응되는 개념이 근로자 소유를 지칭하는 공식적·법적 오너십(formal or legal ownership)이라는 점에서 특별한 의미가 있으므로 별도로 살펴볼 필요가 있다.

근로자 소유와 심리적 오너십에 관한 고전적인 연구는 공식적 오너십이 심리적 오너십으로 가는 경로 모형을 제시한 Pierce et al.(1991)의 연구가 있다. 이들은 공식적 오너십이 직접 근로자 태도나 행위에 영향을 미치지 않는다는 연구결과들에 주목하고 공식적 오너십 그 자체가 아니라 지각된 오너십인 심리적 오너십의 역할을 강조하였다. 모형의 핵심은 공식적 오너십이 심리적 오너십으로 연결되는 과정에서 다수의 조절 변인들이 작용한다는 것과 통합이 심리적 오너십과 조직성과 간을 매개한다는 것이다. 공식적 오너십의 3가지 차원은 지분, 영향력, 정보인데, 지분(equity)은 소유대상의 물질적 실체나 금전적 가치에 대한 소유권을, 영향력(influence) 또는 통제는 소유대상에 대한 영향력이나 통제의 행사를, 정보는 소유대상 관련 정보를 받을 권리를 말한다. 공식적 오너십과 심리적 오너십을 조절하는 5가지 변수로 문화적 규범 등에 의해 영향을 받는 오너십 기대, 정당성 인식, 근로자 오너십에 대한 경영자의 철학적 커미트먼트, 근로자 소유에 대한 재무적 지향성, 제도유형과 컨텍스트를 들고 있다. 심리적 오너십과 조직성과를 매개하는 변수로서 통합을 든 것은 초기 논의들에서 흔히 발견되는 현상이며, 통합은 조직몰입과 같은 태도나 개인과 조직 간의 이해 공통성에 대한 신념 등을 지칭하는 것으로 정의한다.

공식적 오너십과 심리적 오너십의 관계에 대한 Pierce et al.(1991)의 연구는 직접적은 아니지만 전자가 후자에 영향을 미친다는 것이다. Chi & Han(2008)은 공식적 오너십과 심리적 오너십 간의 관계에 관한 연구 지평을 확대하고자 대만의 20개 하이텍 기업소속 연구개발 엔지니어 387명에 대한 설문조사 자료를 사용하여 이익배분, 의사결정 참여, 기업정보

(그림 2-3) Pierce et al.(1991)의 근로자 소유 모형



자료 : Pierce et al.(1991), p.123.

접근이라는 공식적 오너십이 분배 공정성과 절차 공정성을 매개로 심리적 오너십에 영향을 미친다는 흥미 있는 연구결과를 얻었다. 공식적 오너십의 선정 근거는 Pierce et al.(1991)의 공식적 오너십의 3차원으로서 지분, 영향력/통제, 정보를 참조한 것이며, 매개변수로서 분배 공정성과 절차 공정성을 선정한 것은 Klein(1987)의 외재적 모형과 도구적 모형을 참조한 것이다. 즉 외재적 모형은 금전적 이득을, 도구적 모형은 근로자 참여와 영향력을 통하여 태도와 행위에 영향을 미친다고 보고 있는데, 전자는 분배 공정성에 후자는 절차 공정성에 대응된다는 것이다.

심리적 오너십에 관한 연구들은 공식적 오너십이 심리적 오너십에 미치는 영향을 강조한다. Dawkins et al.(2017)은 심리적 오너십의 선행요인들로서 리더십, 의사결정 참여, 자율성, 과업환경구조 등 다양한 요인들을 들면서 근로자 소유나 성과배분이 심리적 오너십의 영향요인이라고 지적하였다. Zhang et al.(2020)은 심리적 오너십에 대한 메타분석에서

심리적 오너십의 전통적인 선행요인 중의 하나인 투자에는 초과근로와 같은 개인적인 투자도 있고, 이익배분이나 우리사주제와 같은 조직주도 투자가 있으며, 우리사주제의 경우 근로자를 대리인이 아니라 주주로만 들어서 오너십과 책임감 그리고 조직에 관한 관심을 증가시킨다고 지적하였다. 나아가 심리적 오너십이 역할 내 행위와 조직시민행동(OCB)을 설명하면서 유사 개념인 조직몰입이나 조직 동일시보다 훨씬 강한 설명력을 지닌 변수라는 점도 발견하였다.

근로자 소유가 공식적 오너십이라는 점에서 심리적 오너십은 태생적으로 광의의 성과배분의 기제를 설명하는 변인으로서 논의 대상에서 벗어날 수 없는 것처럼 보인다. 다만 심리적 오너십 개념은 아직도 논쟁적이며, 분석수준 차원에서도 집단수준의 심리적 오너십 개념은 개발 초기 단계라는 점에서 지금까지 상대적으로 부족했던 실증연구에 비해 추후 많은 연구가 이루어질 영역으로 보인다.

3. 근로자 태도와 행위

성과배분제가 생산성에 미치는 영향에 관한 연구와 비교해서 근로자 태도나 행위에 미치는 영향에 관한 선행연구는 상대적으로 적다. 가장 많이 사용된 종속변수는 조직몰입이나 조직몰입과 밀접한 관련이 있는 조직 잔류의지나 자발적 이직이다. 이하 대표적인 실증연구들을 연구가 진행된 시기별로 간략하게 요약하면 다음과 같다.

Coyle-Shapiro et al.(2002)은 141명의 엔지니어 근로자를 대상으로 이익배분에 대한 지각, 즉 개인의 공헌역량과 조직의 호혜성에 대한 지각이 경영자 신뢰와 조직몰입에 미치는 영향을 종단자료를 사용하여 분석하였다. 이익배분의 특성 지각으로서 개인의 공헌역량 인식은 기대이론의⁴⁾ 기대에 해당하는 개념으로서 자신이 노력하면 이익이 증진될 수 있

4) 동기부여 이론인 기대이론에 의하면 동기부여 크기는 기대(expectancy)*수단성(instrumentality)*유인가(valence)에 의해서 결정된다. 기대는 노력과 성과의 연계성에 대한 주관적 확률, 수단성은 성과와 보상의 연계성에 대한 주관적 신념, 유인가는 보상의 주관적 매력성을 의미한다.

다고 믿는 신념의 정도이며, 조직의 호혜성 인식은 공정성 이론의 공정성에 대응되는 개념으로서 근로자들의 공헌에 대한 대가로 이익배분을 실시한다는 인식 정도이다. 독립변수와 종속변수 간의 측정 시점에 시차를 둔 종단분석 결과 이익배분의 공헌역량과 조직의 호혜성에 대한 지각은 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤고, 이익배분의 조직호혜성에 대한 지각은 경영진 신뢰를 부분 매개하여 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Bakan et al.(2004)은 성과배분제도의 경로 모형에 관한 초기 연구를 충실하게 검토한 후 앞서 검토한 Florkowski(1987)의 경로 모형과 유사한 분석모형을 설정하고, 1997년 10월에 조사한 영국의 유통업 기업 소속 근로자 450명에 대한 자료를 사용하여 광의의 성과배분이 근로자 태도에 미치는 영향을 분석하였다. 독립변수는 이익배분과 근로자주식 옵션제도(SAYE) 그리고 의사결정 참여이다. 1차 매개변수는 임금공정성 지각, 성과-보상연계 지각, 의사결정 영향력 지각이며, 2차 매개변수는 제도에 대한 지지와 만족으로서 이익배분과 SAYE에 대한 지지와 만족으로 구성되어 있다. 최종 결과변수는 Long(1978)의 모형에서는 인과고리의 가장 앞에 나오는 몰입, 통합, 소속감이다. 분석결과는 분석모형이 대체로 지지를 얻었으며 그 효과는 성과배분과 의사결정 참여가 혼재된 경우보다 의사결정 참여 단독의 효과가 더 컸다. 본 연구의 특징은 초기 고전적 분석모형에 해당하는 Florkowski(1987)와 Long(1978)의 분석모형을 통합 모형을 설정하고 실증분석을 한 점으로 보인다.

Heywood et al.(2005)은 독일의 1995년 GSOEP(German Socioeconomic Panel)의 민간 임금근로자 자료를 사용하여 이익배분이 생산성을 향상하는 두 가지 경쟁적인 메커니즘이자 다른 함의를 제시하는 동료 간 협력과 동료 간 감시 중 동료 간 협력에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 이익배분은 '귀하는 동료들과 잘 지내는가'로 측정한 동료 간 협력과정(+)의 관계를 보였으며, 이러한 관계가 성립하는 조건과 관련해서 협력의 필요성이 적은 여성, 감독자, 그리고 직장 성공에 대한 가치와 이익배분과의 상호작용항은 예상과 같이 모두 부(-)의 부호를 보였다. 본 연구는 이익배분이 동료 간 협력에 미치는 영향 및 그 조건을 살펴보았다는

점에서 의의가 크다.

Chiu & Tsai(2007)는 대만의 35개 정보전자 기업 소속 426명의 근로자 표본을 사용하여 이익배분이 조직몰입을 매개로 조직 시민 행동에 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이익배분은 현금 유형과 주식 배분 유형 그리고 두 유형의 결합유형으로 구분해서 분석하였다. 각 유형의 이익배분은 연봉에서 각 이익배분이 차지하는 비중으로 측정하였다. 분석 결과, 결합 이익배분과 주식기반형 이익배분의 경우 조직몰입을 매개로 조직 시민 행동에 영향을 미쳤지만, 현금성과 배분의 경우 이러한 관계를 발견할 수 없었다.

Bayo-Moriones & Larraza-Kintana(2009)는 스페인 노동사회부가 2001~2003년에 조사한 근로생활의 질 개인 조사자료를 사용하여 성과배분이 정서적 몰입에 미치는 영향과 조절변수의 효과를 분석하였다. 조절변수는 앞서 살펴본 Coyle-Shapiro et al.(2002)이 이익배분의 지각된 특성으로서 측정한 개인의 공헌역량에 영향을 미치는 변수로 근로자 참여와 기업의 규모를 설정하였다. 앞서 살펴본 것처럼 이익배분에서 개인의 공헌역량 지각은 기대이론의 기대와 같이 개인의 노력이 기업의 이익에 얼마나 영향을 미치는가에 대한 주관적인 신념인데, 근로자 참여가 높으면 이 신념이 증가하는 반면 조직 규모가 증가하면 감소한다는 것이다. 분석결과, 이익배분은 정서적 조직몰입을 높이는 것으로 나타났고, 조절 효과 분석 결과 조직 규모는 예상과 같이 부(-)의 조절 효과가 나타났지만, 근로자 참여는 예상과 반대로 부(-)의 조절 효과가 나타났다.

Long(2000)은 이익배분제를 도입하고 있는 108개의 캐나다 기업 CEO에 대한 전화 설문조사 자료를 사용하여 이익배분제는 조직성장에 영향을 미치는 7가지 경로 변수들에 대부분 정(+)의 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이익배분제가 조직성장에 영향을 미치는 7개의 경로란, 근로자 개개인의 노력 증진, 보상의 매력성 증진, 보상의 공정성 인식 증진, 개인과 조직의 이해공통 인식으로 조직일체감을 증가시켜 조직 시민 행동과 조직몰입을 증진, 근로자 간 및 노사 간 협력 증진과 갈등 감소, 직무 만족 증진, 마지막으로 경영성과에 관한 관심 증진과 의사결정의 질을 개선할 수 있는 개선제안과 정보공유의 증가를 들었다. 물론 예를 들

어 무임승차 문제는 개인의 노력 증진을 저해하는 것처럼 7가지 경로의 작동을 방해하는 요인들도 존재할 수 있지만, 분석결과 이익배분제는 전반적으로 7개의 경로와 정(+)의 관계를 보였다.

Cornelissen et al.(2014)은 독일의 2005년 Socio-Economic Panel (GSOEP) 자료를 사용하여 호혜성과 성과배분 수혜 확률 간에 비선형(\cap 형) 관계를 발견하였다. 호혜성(reciprocity)은 성과배분의 성공을 설명하는 핵심변수로서 대만한 동료를 벌주거나 거꾸로 동료 돕기를 통해 집단의 노력 규범을 강제한다. 호혜성은 이익배분에서 발생할 수 있는 무임승차 문제 해소에서 중요한 역할을 수행한다. 호혜성의 측정은 '타인이 내게 호의(불이익)를 베풀었으면 언제든지 보답(보복)할 것이다'는 방식으로 측정했다. 분석결과, 호혜성과 이익배분 수혜확률 간에 비선형(\cap 형) 관계를 발견했는데, 호혜성이 중간 정도 수준일 경우 이익배분 수혜확률이 가장 높았다.

Blasi et al.(2016)은 2005~2007년 간 미국에서 가장 일하기 좋은 100대 기업에 응모한 1,312개 기업 및 소속 근로자 230,465명 자료를 사용하여 공유자본주의가 근로자 태도와 행위에 미치는 영향을 분석하였다. 공유자본주의는 광의의 성과배분의 지표들을 특정한 방식으로 합산한 지수이다. 분석결과, 공유자본주의는 고신뢰 감독, 의사결정 참여, 정보공유와 같은 임파워먼트, 팀, 협력, 공정한 이익분배, 신뢰 등과 같은 긍정적 기업문화와 정(+)의 관계를 보였고, 공유자본주의는 독립적으로 그리고 임파워먼트와의 상호작용항도 잔류의지와 정(+)의 관계를, 반대로 자발적 이직과 부(-)의 관계를 보였다. 대체로 공유자본주의 지수가 긍정적인 태도 및 행위와 정(+)의 관계를 보였던 것으로 요약할 수 있겠다.

Bryson & Freeman(2019)은 2010년 말 근로자 주식구입프로그램(ESPP)을 운영하는 다국적 기업 근로자 1,064명 설문조사 자료를 사용하여 동제도가 노사 간 선물교환(gift exchange)으로서 근로자 태도와 행위에 영향을 미친다는 것을 발견했다. 근로자 주식구입프로그램은 근로자가 자사주를 구입할 때 주식매입 가격을 할인해 주거나 회사 측이 지원하는 프로그램을 의미한다. 이들은 동 프로그램의 효과로서 전통적으로 제시하는 집단인센티브가 아니라 일종의 노사 간 선물교환으로서 근로자 태

도와 행위에 영향을 미칠 것이라는 점에 주목하였다. 예컨대 회사가 주식구입프로그램을 통해서 근로자에게 선물을 주면 근로자는 조직에 대한 충성과 공동오너십(co-owner) 의식으로 선물에 보답하며, 이러한 태도는 조직성과에 긍정적인 근로자 행위를 낳는다는 것이다. 분석결과, 동 프로그램은 조직에 대한 충성과 공동 오너십 의식을 유의하게 높였고, 이를 부분 매개하여 긍정적 행위, 즉 자발적 이직 의사나 직무탐색 행위를 낮추는 것으로 나타났다. 성과배분에 선물교환 개념을 적용한 것은 흥미 있는 연구로 보인다.

Kim & Han(2019)은 2010년 및 2011년의 Great Place to Work 데이터인 미국의 176개 대기업 자료를 사용하여 전사원 스톡옵션제(BBSO)와 참여적 작업 관행이 노동생산성에 미치는 경로를 분석하였다. 독립변수와 매개변수는 2010년에 측정한 변수들이고 최종 종속변수인 노동생산성은 2011년에 측정한 변수이다. 이들은 사회 정체성 이론(social identity theory)에 따라 전사원 스톡옵션제는 조직의 사회적 응집성을 높이고 자발적인 이직률을 줄여서 노동생산성을 향상한다는 연구모형을 설정하고 실증분석을 통해서 검증하였다. 동 연구의 사회 정체성 이론에서 개인이 자신을 자신이 속한 집단의 구성원으로 정의하려는 심리적 상태 또는 “I become we”라는 지각인 사회적 동일시(social identification)가 중요한 개념인데, 이는 초기 고전적 모형인 Long(1978)의 경로 모형에서 조직 동일시를 일차적인 심리변수로 설정한 것과 맥락을 같이하는 것으로 보인다. 개인 자료를 병합한 조직수준의 분석에서 이들은 자신들이 설정한 경로 모형을 지지하는 연구결과를 얻었다.

한편 성과배분이 근로자 태도나 행위에 미치는 영향에 관한 국내연구들도 몇 편 존재하는데, 2편은 우리사주제의 효과를 다루고 1편은 이익배분제의 효과를 다룬다. 시간 순서대로 정리하면 다음과 같다. 이봉세·박경규·임효창(2007)은 2005년 우리사주제도를 도입한 20개 기업의 근로자 446명 설문조사 자료를 사용하여 우리사주제도의 특성이 심리적 오너십과 근로자 태도 및 행위에 미치는 영향을 분석하였다. 연구모형은 보유 자사주의 금전적 가치나 종업원 중심의 우리사주제도라는 우리사주제도의 특성이 심리적 오너십을 매개로 하여 직무수행 노력이나 조직에

대한 책임감 그리고 조직변화 수용성과 같은 태도에 영향을 미친다는 것이다. 분석결과, 종업원 중심의 우리사주제도, 즉 근로자 복지를 목적으로 도입한 우리사주제도의 특성은 유의한 관계를 보이지 않았고, 보유주식의 금전적 가치가 심리적 오너십을 부분 매개하여 긍정적인 태도에 영향을 미친다는 연구결과를 얻었다. Klein(1987)의 외재적 모형을 지지하는 연구결과이다.

박우성(2010)은 한국노동연구원이 2004년에 실시한 「보상체계에 관한 근로자 인식조사」 자료인 97개 기업의 1,747명 근로자 조사자료를 사용하여 전사 단위의 이익배분이 재량적 노력으로 측정한 근로자 동기부여에 미치는 영향과 두 변수 간을 조절하는 변수의 영향을 분석하였다. 조절변수로는 제도 특성으로 성과상여금의 비중, 개인특성으로 성과급에 대한 태도와 업무능력, 경영관리 특성으로 정보 공정성을 설정하였다. 분석결과, 이익배분은 동기부여에 정(+)의 영향을 미쳤고, 조절 변인 중에서는 정보 공정성이 정(+)의 방향으로 조절 효과를 보였고, 성과급에 대한 태도는 예상과는 반대로 부(-)의 방향으로 조절 효과를 보였다. 저자는 이에 대해서 성과급을 찬성하는 근로자의 경우 집단성과급인 이익배분보다는 개인성과와 보상의 연계성이 더 강력한 개인 성과급을 선호할 수 있기 때문으로 해석하였다. 나머지 조절변수들은 유의한 효과를 보이지 않았다.

류성민·김동배(2016)는 한국노동연구원이 2004년에 실시한 「보상체계에 관한 근로자 인식조사」 자료 중 우리사주제를 도입한 사업장의 근로자 455명을 대상으로 우리사주제도의 특성이 심리적 오너십에 미치는 효과와 두 변수 간의 관계를 조절하는 변수들의 효과를 분석하였다. 우리사주제도의 특성은 우리사주제도의 보유 여부, 우리사주 보유주식 수, 우리사주 취득방법, 즉 자부담인지 회사 지원이 있었는지 아닌지를, 그리고 조절변수로는 개인의 업무 자율성과 정보공유에 대한 인식을 설정하였다. 분석결과, 주 효과를 보면 우리사주제도 특성들은 모두 심리적 오너십과 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 그러나 조절변수의 효과는 발견되지 않았고, 추가적인 분석에서 자율성과 정보공유는 조절변수가 아니라 매개변수로 작용하고 있다는 사실을 발견하였다.

제4절 성과배분제의 효과에 영향을 미치는 상황 요인

성과배분제의 효과는 어떤 조건에서 강화되거나 약화되는가. 성과배분제가 개인의 태도나 행위 나아가 조직성과에 미치는 영향의 크기를 가감하는 상황 요인 또는 조절변수(moderator)들은 크게 기업과 관련된 특성, 성과배분제도 자체의 특성, 그리고 근로자 특성의 범주로 구분할 수 있다. 이 주제에 관한 선행연구들은 다른 연구자들이 동일한 상황 요인을 언급하는 경우들이 많으므로 연구자가 아니라 변수별로 정리하는 것이 더 효율적이다. 이하 3가지 범주별로 성과배분제의 효과를 조절하는 상황 요인들을 정리하면 다음과 같다.

1. 기업 관련 특성

기업 관련 특성에는 업종이나 기업의 특성을 포함해서 사용자의 태도나 인식도 포함된다. 성과배분제의 효과성을 조절하는 기업 관련 주요 특성들은 기업 규모, 노동조합, 자본집약도, 사용자 태도나 철학과 인적자원관리 등이 있다.

가. 기업규모

기업규모가 증가하면 앞서 살펴본 무임승차 문제가 심각해질 가능성이 증가하고, 심리학적으로 보더라도 규모가 증가할 경우 개인의 노력과 성과 간의 연계성에 대한 신념인 기대가 낮아져서 동기부여 효과가 저하된다는 점 등을 감안해서 과거부터 가장 중요한 상황 요인 중의 하나로 거론되어 왔다(Gowen, 1991; Hambly et al., 2019; Long, 2000). 다만 이론적 예측과는 달리 실증분석 결과 규모의 조절 효과는 일관된 결과를 얻지 못했는데, 그 이유는 생각만큼 무임승차 문제가 크지 않거나, 성과배분제도 프로그램의 도입 및 운영도 일종의 규모 경제가 작용할 수 있

다는 점, 성과배분제의 효과와 관련된 기업규모의 문제점을 인식하는 기업들이 대응책을 마련할 가능성 등 다양한 요인들이 작용하기 때문으로 보인다. 예컨대 성과배분제의 상황 조건으로 안정적인 수익성을 드는 경우들이 있는데(Gowen, 1991; Hambly et al., 2019) 이러한 조건은 일정 규모 이상에서 달성될 가능성이 크다.

나. 노동조합

성과배분제의 상황 요인으로 기업규모만큼 관심을 끈 주제는 노동조합이었다. 역사적으로 보더라도 성과배분제의 논의 및 도입 동기는 노동의 사회적 통합을 통한 지속 가능한 성장이었지만, 사회주의의 충격이나 강성 노동조합운동의 회피 목적도 있었다는 점에서(Blasi et al., 2014; Mitchell et al., 1990) 노동조합 변수는 중요한 상황 요인으로 관심을 끌어들였다(Doucouliafos et al., 2020; Long, 2000; McCarthy et al., 2011).⁵⁾ 성과배분의 효과성과 관련해서 노동조합이 보완재로서 정(+)의 조절을 할 수 있는 논거로는 노동조합의 보호가 있으면 근로자들의 성과배분제도에 대한 수용도가 높아져 동 제도가 제대로 작동하게끔 몰입이 증가하고, 노동조합은 기업의 이익을 감시하고 공정한 성과배분을 보장하는 기능이 있으며, 노동조합은 경영 의사결정에 대한 발언 기제를 확보하며, 노동조합의 연대성과 호혜성 규범은 무임승차 문제를 해소할 동료감시의 우호적 조건을 창출한다는 것이다. 반면에 노동조합이 성과배분에 대해서 부정적인 태도를 지니고 있거나 전반적인 노사관계 상태가 적대적이면 정반대의 효과가 나타날 수 있다. 실증연구들은 노동조합이 없는 경우에 성과배분제의 효과성이 더 높다는 연구들도 있고(Long, 2000) 정반대의 연구결과들도 있다. 후자와 관련된 연구들로서 McCarthy et al.(2011)은 NBER 데이터를 사용한 연구에서 공유자본주의 지수와 노동조합 조직률의 상호작용항은 사용자에게 대한 긍정적 평가, 조직에 대한

5) 성과배분제와 노동조합의 관계는 성과배분제의 도입에 노동조합이 미치는 영향과 성과배분제의 효과성을 조절하는 상황 요인으로서의 노동조합은 다른 차원이다(Doucouliafos et al., 2020). 여기에서는 상황 요인으로서의 노동조합의 역할을 다룬다.

충성심, 근로자 참여와 정(+)의 부호를 보였다. Doucouliagos et al.(2020)은 이익배분과 생산성에 대한 메타분석에서 이익배분제의 생산성 효과는 노동조합이 있는 경우에 더 크게 나타나 양자 간에 보완적 관계가 존재한다는 결론을 내렸다.

다. 자본집약도

Long(2000)은 자본집약도가 성과배분제의 효과에 영향을 미칠 수 있다고 보았다. 기술의 발전과 숙련 간의 관계를 감안하면 자본집약도는 근로자 숙련과도 밀접한 관련성이 있다. 노동집약적인 업종의 경우 노동이 성과를 좌우하는 부분이 크고 인건비의 비중이 높아서 성과배분제의 효과도 크게 나타날 수 있다. 예컨대 Gowen(1991)은 수익배분의 성공적 운영조건 중의 하나로서 근로자들의 행위가 생산비용에 영향을 미칠 것을 들고 있는데 이는 노동과정 전반에 대한 사람의 역할이 중요한 노동집약도가 높은 경우에 해당된다. 반면 자본집약도가 높은 경우 근로자의 사소한 실수가 치명적인 결과를 낳는 것처럼 개인의 성과가 조직의 성과에 미치는 영향이 크고 팀워크가 중요해지므로 성과배분제의 효과가 높게 나타날 수 있다. 개인의 노력이나 성과가 조직의 성과에 미치는 영향은 기대이론의 기대(expectancy)에 해당하는 것으로, 기대가 증가하면 개별 근로자들의 동기부여도 증가한다.

라. 사용자 특성과 HRM

역사적으로 보더라도 성과배분제에 대한 논의와 실험에서 사회통합을 통한 지속 가능한 경영을 추구한 선구적인 사고를 지닌 경영자들의 역할이 컸다(Blasi et al., 2014)는 점에서, 무릇 다른 경영정책들도 마찬가지겠지만 성과배분제와 관련해서도 경영자의 역할이 중요하다. Long(2000)은 성과배분제의 효과성 조건으로 사용자의 철학을 강조하고 실증연구를 통해 이를 검증하였다. 저자는 성과배분제의 효과성을 높이는 경영자 철학은 참여적(high-involvement) 경영철학이며, 이런 철학이 있는 기업의

경우 협력, 조직시민행동, 자율관리(self-control)가 높게 평가되고 근로자 참여 문화를 갖고 있어 근로자 제안도 활성화되어 있으며, 이익배분 제도도 회사 목적의 내면화를 돕고 근로자들이 기업정보를 접할 수 있는 기제를 갖고 있다는 것이다. 108개 캐나다 기업의 CEO 설문조사 자료를 사용한 분석에서 이익배분과 참여적 경영철학 간의 상호작용항은 정(+)의 부호를 보였다. 유사한 맥락에서 Hambly et al.(2019)은 성과배분제의 상황조건 중의 하나로서 근로자 임파워먼트를 들었다. Jirjahn(2018)은 독일의 하노버 패널자료를 사용한 분석에서 기업의 객관적 특성과는 독립적으로 이익배분에 대한 경영자의 태도가 도입과 지속적 활용 그리고 실험에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 발견했다. 근래 공유자본주의 연구자들은 고성과작업관행(HPWP)들과 공유자본주의의 보완성을 강조하고 실증분석을 통해서 공유자본주의와 고성과작업관행 간의 보완성, 즉 공유자본주의는 고성과작업관행들이 잘 갖춰진 곳에서 더 효과성이 높다는 점을 발견했다. 경영자의 경영철학이나 인사 철학이 관리 정책이나 관행으로 구현된 것이 인적자원관리라는 점에서 고성과작업시스템은 경영자의 경영철학과 동전의 양면으로 볼 수도 있다.

마. 기타 기업특성

기타 다양한 기업특성들이 성과배분제의 효과를 조절하는 요인으로 거론되고 있는데 이를 정리하면 다음과 같다(Hambly et al., 2019; Long, 2000; Gowen, 1991). 우선 기업의 업력(기업의 연령)을 주장하는 때도 있는데 이는 업력 자체가 문제가 아니라 오래된 기업은 고성과작업시스템과 같은 제도를 도입할 가능성이 작기 때문이라고 지적한다. 성과배분제도의 역사적 전개 과정을 볼 때 이것이 최근의 현상이라면 오래된 기업이 성과배분제를 도입할 가능성은 작다. 업력은 업종과도 관련이 있을 수 있는데, 근래 미국의 경우 IT와 같은 신산업에서 성과배분제 도입이 높은 것으로 보고되는데 이런 신산업의 경우 업력이 낮은 것이 특징이다. 다음으로 전문직 비중이나 근로자 숙련도가 있는데 성과배분제를 통해 이런 고급 인력의 유인·유지를 돕거나 동기부여를 증진하면 조직성과에

〈표 2-1〉 수익배분의 성공적 운영조건

해당 조직단위가 500인 미만
수년간 생산성과 비용이 안정적일 것
생산성과 비용측정이 단순할 것
성장 또는 확장하는 제품/서비스 시장
근로자 행위가 생산 비용에 영향을 미칠 것
개방적이고 높은 신뢰의 조직 분위기
참여적인 경영스타일
무노조 또는 노조가 있는 경우 노사협력에 우호적일 것
초과근로가 적거나 없을 것
판매나 생산의 계절적 안정성(seasonal stability)
근로자들 간 과업의 상호의존성이 중간 정도에서 높을 것
지난 수년 그리고 향후 수년간 자본투자 변화가 낮을 것
지난 수년 그리고 향후 수년간 제품 변화가 없을 것
근로자는 기업 재무정보를 신뢰하고 기업은 생산성과 비용정보를 커뮤니케이션
경영자는 기업 재무정보를 근로자와 가까이 공유할 것
신뢰받는 공장경영자가 생산목표와 결과를 커뮤니케이션할 수 있을 것
경영자는 변화를 위한 중요한 제안을 실행할 수 있을 것
본사가 해당 조직의 조직개발에 대해서 지원적일 것
근로자들의 숙련이 높고 참여와 높은 재무적 인센티브에 동기부여 될 것
보전과 엔지니어링 근로자들이 유능하고 새로운 변화에 기꺼이 적응적일 것

자료: Gowen(1991).

미치는 효과도 증폭될 수 있다. 기타 목표시스템의 정비나 피드백 그리고 회사의 지원 등도 상황 요인으로 거론된다. <표 2-1>은 수익배분(gain sharing)의 성공적 운영조건을 정리한 것으로, 앞에서 검토한 내용도 있지만 새로운 내용도 많은데 이는 성과배분 프로그램 중 수익배분이 갖는 특성을 반영한 것으로 보인다. 이를 감안해서 위 논의에 포함하는 대신 별도의 표를 제시하였다.

2. 성과배분제도 특성

성과배분제도 자체의 특성으로는 제도의 수혜자 범위인 적용범위, 보너스 지급형태, 산정식, 금액의 크기, 개인별 할당기준, 커뮤니케이션 등

이 있다. 성과배분제도의 특성과 관련된 변수들의 선정에서 동기부여 이론인 기대이론이나 공정성 이론이 활용되기도 한다. 조절변수로서의 성과배분제도의 특성은 대부분 Hambly et al.(2019)와 Long(2000)의 연구를 요약한 것이다.

가. 적용범위

성과배분제도를 적용받는 근로자 범위(coverage), 즉 수혜 범위도 의미가 있다. 적용범위가 증가할수록 조직성과에 미치는 영향도 커지고 근로자들 간의 분열도 줄어든다. 스캔론 플랜의 적용범위가 기존 테일러리즘의 개인 성과급과 달리 전체 사원으로 확대되면서, 직접부문 근로자와 간접부문 나아가 경영지원부문 근로자들도 수익배분의 수혜자가 되면서 전사적인 협력이 가능해졌다는 것은 잘 알려진 사실이다. 기능부서나 부문 간 전사적인 협력이 가능해지면 조직성과 개선 효과도 증폭될 수 있다. 적용범위가 확대되면 성과배분제도의 중요성에 대한 인식이 높아진다는 효과도 있는데, 제도의 중요성 인식은 성과배분제도의 효과 경로에 관한 초기 연구에서 중요한 변수이기도 하다. 다만 적용범위가 확대되면 재량적인 노력을 통해 추가적인 성과달성에 기여할 수 있는 사람들만이 아니라 그렇지 않은 사람들도 포함하기 때문에 후자와 관련해서 개별 근로자의 동기부여 효과는 감소할 수도 있다.

나. 지급형태

지급형태는 보너스를 현금으로 지급할 것인가 주식과 같은 비현금으로 지급할 것인가, 당기에 지급할 것인가 아니면 법적으로 몇 년간의 적치 기간을 강제하거나 퇴직연금에 적립하게 하는 등 이연 보상 방식으로 지급할 것인가 등을 말한다. 동기부여 이론에 의하면 이연 보상보다는 당기, 그것도 가능하면 지급주기가 짧을수록, 그리고 비현금보다는 현금 지급이 노력과 보상 간의 가시적인 연계성 인식이 높아져 동기부여 효과가 크다고 본다.

다. 산정식

성과배분제도의 특성에서 가장 중요한 것 중의 하나는 산정식(formula) 일 것이다. 산정식이란 성과배분으로 배분할 금액 풀 전체를 결정하는 산식을 말한다. 배분 대상 금액 전체 풀은 개별 근로자들에게는 개인별 할당기준에 따라 배분된다. 예를 들면 [성과배분 지급률 = 매출액 증가율 * 20 + 영업이익 증가율 * 20]과 같은 것이 산정식이다. 산정식의 중요성은 우선 산정식의 유무인데, 사전에 결정된 산정식이 있는 경우에 효과성이 높다. 왜냐하면, 산정식이 사전에 결정되어 있다는 것은 경영성과가 좋아지면 보너스를 확실하게 지급하겠다는 경영진의 커미트먼트 징표이며, 성과가 향상되면 보너스가 확실하게 지급된다는 근로자의 인식, 즉 기대 이론에 있어서 수단성 인식이 높아져 동기부여가 제고되기 때문이다. 다음으로 산정식은 어떤 성과가 보너스 지급의 기준이 되는가를 포함하고 있는데, 이와 관련해서 전통적인 노사의 이해차이가 존재한다. 예컨대 근로자 측은 자신들이 통제할 수 있는 성과지표인 생산성 지표를 선호하는 반면 사용자는 당기순이익과 같은 이익지표를 선호한다. 이처럼 산정식은 유무만이 아니라 어떤 성과지표를 선정하느냐와 관련해서도 큰 차이를 낼 수 있는 중요한 제도 특성 변수 중의 하나이다.

라. 금액 크기

성과배분 보너스의 금액 크기도 중요한 제도적 특성이라는 점에 대해서 연구자들은 대체로 의견을 같이한다. 사람들이 관심을 가지지 않을 만큼 일정 액수 미만의 보너스 금액이라면 제도의 효과도 기대하기 힘들 것이다. 기대이론에 의하면 금액의 크기는 동기부여 크기를 결정하는 3가지 요소 중 유인가(valence)에 해당한다. 동기부여 효과가 있으려면 보너스 금액의 크기는 어느 정도 이상이어야 하는가와 관련된 외국의 연구에 의하면, 성과배분액의 규모가 연봉의 최소 5~10% 이상이 되어야 효과를 기대할 수 있고, 최소 기준을 넘어 보너스 금액이 많을수록 동기부여 효과는 커진다고 본다(Heneman, Ledford, & Gresham, 2000).

마. 개인별 할당기준

성과배분 금액의 전체 풀을 어떤 기준으로 개인별로 할당할 것인가라는 개인별 할당기준(allocating rule)도 중요한 변수이다. 개인별 할당기준에는 동일금액, 근속비례, 임금기준, 개인성과 차등 등이 있는데 각각의 특징은 다음과 같다(Long, 2000). 동일금액은 풀을 사람 수만큼 나누어($1/n$) 갖는 것으로, 응집성을 높이고 협력을 높이는 데 도움이 되지만 고성과자들이 불공정하다고 인식할 수 있다. 근속비례는 근속연수에 비례해서 차등 지급하는 것으로, 근속이 높은 근로자의 만족 제고와 이직률 감소에는 도움이 되지만, 만일 근속연수와 성과 간 관계가 강하지 않다면 근속이 낮은 근로자들의 불공정성 인식이 증가할 수 있다. 임금 기준은 기존에 받는 임금을 기준으로 지급하는 것으로, 예를 들어 ‘개인별 보너스 지급은 기준임금의 000% 지급’과 같이 우리나라에서 흔히 사용되는 방식이다. 임금 기준은 빈익빈 부익부를 낳은 할당기준으로서 대부분 근로자가 불공정하다고 인식할 가능성이 크다. 개인성과에 따른 차등 지급은 개인별 성과평가에 따라 보너스를 차등 지급하는 방식으로, 만일 개인 성과평가의 공정성이 담보된다면 공정성이론(equity theory)에 의하면 가장 공정하고 가장 동기부여 잠재력이 높으며 무임승차 문제 완화에도 가장 효과적인 개인별 할당기준이다.

바. 기타 제도 특성

Long(2000)은 기타 제도적 특성으로 커뮤니케이션, 설계과정에서의 근로자와의 협의나 전문컨설턴트의 활용 등을 든다. 우선 제도 자체 및 운영에 대한 충실한 커뮤니케이션이 중요한데, 제도에 대한 커뮤니케이션을 통해 근로자들이 제도를 제대로 이해하지 못한다면 소기의 효과를 기대하기 곤란하다는 것은 자명하다. 제도 도입 과정에서 근로자들과 협의하거나 전문 컨설턴트를 활용하는 경우, 그리고 새로운 제도보다는 검증된 성숙한 제도를 도입하는 것도 제도의 효과성을 높이는 데 도움이 된다(김동원·유규창, 2000; Long, 2000).

3. 근로자 특성

근로자 측의 위험 회피(risk aversion)는 무임승차와 함께 성과배분제도의 효과적인 운영을 저해하는 근본적인 문제로서 오래전부터 지적됐다(Weitzman & Kruse, 1990). 근로자 입장에서 보면 성과배분은 자신의 보상 일부가 조직의 성과에 따라 변동(=위험)한다는 것을 의미하는데, 통상 사용자보다 재무적 취약성이 높은 근로자는 사용자보다 위험 회피적이다. 아래에서 요약하는 2개의 실증연구도 모두 근로자의 위험에 대한 태도와 성과배분제도와와의 관계를 다루고 있다.

Blasi et al.(2010)은 NBER 데이터를 사용해서 위험의 경험적 지표인 경제적 불안정성(economic insecurity)은 공유자본주의에 대한 태도나 선호 그리고 조직몰입, 이직의도, 노력의지, 제안 등 태도나 행위에도 부정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. 경제적 불안정성은 연봉수준, 연봉 대비 순자산의 비중, 노동시장에서 임금의 경쟁력 수준으로 측정된 것으로서 지수가 높으면 위험회피도 높다는 의미이다. 다만 이들은 임파워먼트 문화나 고성과작업관행은 경제적 불안정성의 부정적 효과를 완화한다는 것을 발견했다. 왜냐하면, 임파워먼트 문화나 고성과작업시스템이 없는 경우 공유자본주의는 단지 자신의 소득이 위험에 더 많이 노출된다는 것을 의미하지만, 임파워먼트 문화나 고성과작업시스템이 있는 경우에는 자신이 기업의 성과와 자신의 보상에 영향을 미칠 수 있는 정도로 공유자본주의를 인식하는 정도가 강해지기 때문이다. Kurtulus et al.(2011)은 NBER이 조사한 14개 기업 40,000명의 근로자 설문조사 자료를 사용하여 분석한 결과 개인특성이 성과배분에 대한 선호에 영향을 미친다는 것을 발견했다. 개인특성 변수들로서는 위험회피 성향이 낮을수록, 노동과정에 대한 통제권이 클수록, 그리고 동료와 경영진에 대한 신뢰가 높을수록 성과배분 프로그램들에 대한 선호가 더 증가하는 것으로 나타났다. 만일 다른 조건이 일정하다면, 성과배분제도에 대한 높은 선호는 성과배분제도의 효과성을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다.

제5절 요약 및 합의

이상에서 성과배분제도 용어를 정의하고 성과배분제도에 대한 이론적 쟁점과 선행연구들을 정리하였다. 첫째, 성과배분제도가 생산성을 높이는가에 대해서는 효과 크기의 차이에 대해서는 이견이 있을 수 있지만 ‘그렇다’라는 점에 대해서는 연구자들이 대체로 동의하고 있다. 위에서 검토한 대표적인 메타분석들의 결론도 ‘그렇다’로 요약할 수 있다. 최근에는 성과배분제도가 기업훈련이나 기술혁신에 미치는 연구들도 국내외에서 진행되고 있는 것도 특징이다.

둘째, 성과배분제와 관련된 중요한 쟁점인 무임승차 문제와 기본급 대체 여부에 대해서 살펴보았다. 무임승차 문제는 집단성과급으로서의 성과배분제도의 타당성을 전면적으로 부정할 수 있는 중요한 이슈인데, 지금까지 연구결과들에 의하면 논리적 추론과 달리 현실 세계에서 무임승차 문제는 성과배분제도의 유효성을 부정할 정도로 심각한 것은 아니라는 것이다. 변동급으로서의 성과배분이 고정급을 대체하는가 아니면 고정급에 추가로 지급하는 보완관계인가 하는 질문도 중요한 쟁점이며, 근로자 측에서는 성과배분제도로 금전상의 순이익을 얻는가 여부 문제로 다가간다. 실증연구들은 보완관계를 지지하는 때도 있지만 대체관계를 지지하는 때도 있고, 대체관계인가 보완관계인가에 따라 성과배분제의 효과가 달라질 수 있다는 점에서 추후 이 주제에 관한 연구가 확대될 필요가 있다.

셋째, 성과배분제가 조직성과를 높이는 기제나 경로와 관련해서 초기의 고전적 논의, 심리적 오너십, 근로자 태도와 행위에 관한 다양한 연구들을 검토하였다. 초기의 고전적 연구들은 근로자 소유나 이익배분이 조직성과를 낳는 경로로서 조직 동일시나 다양한 심리적 효과를 경유한 제도에 대한 지지에 주목했고, 근로자 소유의 효과 모형에 대한 Klein(1987)의 고전적인 연구도 후속 연구의 표준이 되었다. 근로자 소유가 공식적·법적 오너십이라는 점에서 심리적 오너십은 일찍부터 성과배분제가

효과를 낳는 경로로 주목받았지만, 심리적 오너십 개념 자체에 대한 논쟁 등을 반영해서 상대적으로 실증연구는 적었던바 추후 관련 연구가 확대될 필요가 있다. 성과배분제가 생산성에 미치는 영향에 관한 연구에 비교하면 근로자 태도와 행위에 미치는 영향에 관한 연구는 매우 희소하지만, 관련 연구들은 대부분 조직몰입 및 조직 잔류 의사와 행위와 밀접한 정(+)의 관계가 있다는 점을 발견했다. 이와 관련해서 추후 다양한 심리적 경로에 관한 연구와 특히 다수준 분석과 결합한 연구들이 진행될 필요가 있다.

넷째, 성과배분의 효과성을 증폭시키거나 감소시키는 상황 요인들을 크게 기업특성, 성과배분제도 특성, 그리고 근로자 특성으로 구분해서 살펴해보았다. 기업특성으로는 규모, 노동조합 존재, 자본집약도, 사용자의 태도와 인적자원관리, 업력, 전문직이나 고숙련공들의 비중 등이 조절효과가 있는 것으로 보고되고 있다. 특히 사용자의 태도나 경영철학도 중요한 변수로 지적되고 실증연구에서 조절효과가 보고되고 있는데, 이는 최근 사용자의 경영철학이 제도로 외화된 고성과작업시스템의 보완재적 역할에 관한 연구로 이어지고 있다. 기업특성 변수들의 조절효과에 대한 추가적인 연구들이 진행될 필요가 있을 것이다. 성과배분제도 특성은 주로 협의의 성과배분인 이익배분이나 수익배분과 관련된 제도 특성으로서 적용범위, 지급형태, 산정식, 금액의 크기, 개인별 할당기준, 제도 및 운영과정에서의 커뮤니케이션, 설계과정에서의 근로자와의 협의나 전문컨설턴트의 활용 등이 성과배분제도의 효과성에 영향을 미치는 것으로 알려졌다. 성과배분제도 특성 변수들은 동기부여 이론에 근거를 둔 이론적 근거가 탄탄한 변수들이라는 특징도 있다. 그동안 제대로 실증연구가 이루어지지 않았던 주제는 개인별 할당기준으로 추후 연구결과가 집적될 필요가 있겠다. 마지막으로 개인특성 변수로는 주로 위험회피와 관련된 논의와 선행연구들이 진행되었는데, 성과배분제의 효과와 관련된 개인수준의 연구에서는 다양한 개인특성 변수들에 관한 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다. 마지막으로 성과배분제도의 효과성을 조절하는 3가지 범주, 즉 기업특성, 제도 특성, 그리고 근로자 특성 간에도 상호작용이 있을 수 있다는 점에서 추후 이와 관련된 연구가 필요한 것으로 보인다.

이상에서 필요한 연구주제나 추가적인 연구가 필요한 영역은 살펴보았지만, 문제는 데이터의 문제이다. 예를 들어 무임승차 문제와 관련해서 동료압력 등에 대한 조사자료, 대체가설과 보완가설을 검증하는 데 필요한 자료, 성과배분이 근로자의 태도와 행위에 미치는 영향과 관련해서 다양한 태도 및 행위 변수들이 조사된 기업-개인 데이터나 개인 수준의 조사자료, 다양한 범주별 조절 변인들을 검증할 수 있는 조사자료가 어느 정도 갖춰져 있는가의 현실적인 문제이다. 우선은 국내에서 가용한 데이터 안의 범위에서 실증연구를 하고, 추후 미국의 공유자본주의를 집필한 연구진들이 NBER 조사와 같이 별도로 포괄적인 조사를 한 것처럼 국내에서도 (광의의) 성과배분과 관련된 집중적인 조사를 통해 이 글에서 다룬 각종 질문을 검증할 필요가 있을 것이다. 이러한 연구를 기반으로 한국식의 성과배분제도 내지 한국에 맞는 공유자본주의를 구상해 보는 것이 필요할 것이다.

제 3장

성과배분제 효과의 실증분석

앞서 이론적 배경과 선행연구 검토에서 살펴본 바와 같이, 과연 한국에서 성과배분제는 어떤 효과를 내는지 데이터가 허용하는 범위에서 분석할 필요가 있다. 다만 성과배분제가 기술혁신이나 일터혁신이나 참여적 작업조직에 미치는 영향에 대해서는 이미 국내 선행연구가 있고(김동배·이인재, 2018a; 이인재·김동배, 2018; 이인재·김동배, 2020b), 여기에서 해당 선행연구와 차별화되는 연구를 진행할 여건이 아니므로 여기에서 재차 분석하지 않기로 한다. 여기에서는 그간 선행연구들이 충분하지 않았거나 최근 데이터를 사용한 연구가 없거나 선행연구에서 다루지 않았던 영역을 중심으로 실증분석을 한다. 우선 한국노동연구원의 사업체패널조사(WPS) 자료를 사용하여 어떤 기업들이 성과배분제를 도입하는지를 살펴본다. 이어서 직업능력개발원의 인적자본패널(HCCP) 자료를 사용해서 성과배분제가 개인의 태도와 행위에 미치는 영향을 분석한다. 사업체패널 자료를 사용하여 성과배분제가 기본급을 대체하는지를 분석하고, 국내 선행연구가 있지만 사업체패널 자료로 분석하지 않았던 점을 고려해서 성과배분제가 기업훈련에 미치는 영향을 분석하며, 마지막으로 성과배분제가 노동생산성에 미치는 영향을 분석한다.

제1절 성과배분제 도입 영향요인

1. 문제 제기

한국에서 어떤 기업들이 성과배분제를 도입하고 있는가? 성과배분제 도입 영향요인은 기업이 성과배분제를 도입하는 동기에서 찾을 수 있는데 이는 크게 생산성 향상, 임금 유연성 제고, 노동조합에 대한 정책, 재무적 동기 등으로 요약할 수 있다(Kruse, 1996; Long & Fang, 2012). 노동조합 요인은 유노조 기업들도 성과배분을 수용하면서 설명변수 후보로서의 매력이 낮아진 측면이 있고, 세제 혜택이나 기업방어 등 재무적 요인은 국가별 법제도의 차이가 있으므로 보편적인 설명변수로는 한계가 있을 수 있다. 앞서 이론적 배경에서 살펴본 내용에서 성과배분제의 효과에 대한 조절요인들이 성과배분제 도입에 영향을 미치는 요인들이다. 조절 변인들이 도입의 설명변수로 활용될 수 있는 이유는 성과배분제의 효과가 크게 나타나는 상황에서 성과배분제를 도입하고 유지할 가능성이 크기 때문이다. 이하에서는 한국노동연구원의 사업체패널조사 자료를 사용하여 성과배분제 도입에 영향을 미치는 요인을 살펴보기로 한다. 다만 설명변수의 선정 근거는 앞장의 이론적 배경에서 충분히 다루었기 때문에 생략하기로 한다.

2. 자료 및 변수

사용하는 자료는 한국노동연구원 사업체패널조사의 가장 최근 자료인 2015년과 2017년 자료인데, 두 시점의 자료를 사용하여 별개로 횡단 분석한다. 각 조사 시점 패널을 구성하는 기업들이 달라지기 때문에 특정 시점 자료만으로는 일반화에 한계가 있을 수 있기 때문이다. 다만 공공 부문의 성과배분은 민간과 성격이 다르므로 분석에서 제외했다. 설명변수는 크게 6개의 범주로 구성되고 나머지 통제변수 7개를 분석에 투입하

였다. 설명변수는 규모, 자본집약도와 관련된 업종변수, 노동조합, 유연성 가설과 관련된 산업의 매출 변동성, 제도화 이론의 변수인 산업내 성과 배분제 확산율, 그리고 마지막으로 경영자의 철학과 참여적 작업 관행으로서 몰입형 인사정책, 근로자 참여프로그램, 그리고 임금수준이 있다.

규모는 사업체 근로자 수에 로그를 취했고, 업종은 서비스업을 준거로 경공업, 중화학공업, 전자산업 더미 변수를 작성했다. 제9차연도 표준산업 2자리에서 경공업은 10~18 및 32~33번, 전자는 26~28, 중화학공업은 19~22의 화학산업과 23~25 및 29~31의 중공업을 합한 것이다. 경공업과 중화학공업 이외에 전자산업을 추가로 구분한 것은, 미국의 경우 1990년대부터 IT 기업들이 전 직원 대상 스톡옵션 등 광의의 성과배분제를 대폭 확산시켜 왔던 것과 같이(Murphy, 2003), 전자산업이 특별한 차이를 보이는지를 살펴보기 위한 것이다. 노동조합은 조직되어 있는 경우 1의 값을 부여한 더미 변수이다.

산업의 매출 변동성은 임금 유연성을 높이기 위해 성과배분제를 도입할 것이라는 유연성 가설을 검증하기 위한 변수이다. 매출 변동성이 커질수록 기업의 임금 유연성에 대한 수요도 증가하게 된다. 매출 변동성에 대한 기업자료는 구할 수 없어서 산업별 자료인 통계청의 기업활동조사자료를 사용했다. 동 조사는 상용근로자 50인 이상이면서 자본금 3억 원 이상인 기업이 조사 대상인데 2018년 조사의 경우 13,144개 회사법인을 대상으로 조사했다. 2015년 표본은 2010~2014년 간 그리고 2017년 표본은 2010~2016년 간의 표준산업 2자리별 매출액(단위: 백만 원)의 평균편차를 구한 후 변수의 분포를 감안해서 로그를 취해서 분석에 사용하였다. 산업내 확산율은 각 표본 직전에 조사한 사업체패널자료에서 산업 2자리별 성과배분제 도입비중 변수를 작성해서 분석에 사용하였다.

몰입형 인사정책은 5점 척도로 구성된 세 문항 ‘인사관리의 일차적인 목표는 종업원의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는 데 있다’, ‘필요한 자격을 갖춘 사람을 장기 고용을 통해 내부에서 육성한다’, ‘인사관리는 종업원의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영한다’의 평균 점수로 측정하였다(김동배, 2013: 61). 초임 수준은 대졸초임 연봉수준인데 분포를 감안해서 로그를 취하였고, 제안제도와 소집단 활동은 근로자 참

여프로그래밍으로서 각각 제도가 존재하는 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 나머지 7가지 변수는 통제변수로 사용하였다. 업력은 조사 시점에서 설립연도를 차감한 값이고, 코스피와 코스닥 상장은 해당 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이며, 인력구성 변수는 전체 근로자 대비 55세 이상 고령 인력, 여성 인력, 그리고 비정규직 인력이 차지하는 비중이며, 이직률은 조사 시점 연말 전체 근로자 대비 연간 이직한 근로자 비중이다(김동배, 2019: 37).

3. 분석결과

<표 3-1>은 성과배분제 도입 유무별 각 변수의 차이를 비교한 것이다. 성과배분제 도입 기업과 미도입 기업 간에는 설명변수 및 통제변수들에 상당히 차이가 큰 것으로 나타나는데 일부 변수는 조사 시점별로 상이하다. 사업체 규모, 서비스업보다는 제조업에서 성과배분제를 상대적으로 많이 도입하지만, 제조업내 세부 업종분야나 노동조합은 시점별 일관성을 보이지 않고 있다. 그리고 매출 변동성, 산업내 확산율, 몰입형 인사정책, 근로자참여 프로그램, 임금수준은 성과배분제 도입과 정(+)의 관계를 보인다. 다만 <표 3-1>은 다른 변수들의 영향력을 통제하지 않은 상태에서 개별 설명변수 및 통제변수들의 차이를 보여주는 단순 기술 통계이기 때문에 다변량 분석을 통해서 설명변수들의 가능한 순수한 영향력을 추정할 필요가 있다.

<표 3-2>는 로짓회귀분석을 실시한 결과이다. 우선 설명변수들이 조사 시점별로 일관된 결과를 보이지 않는데, 사업장 규모는 2017년 표본에서만 유의한 정(+)의 관계를 보이고, 노동조합은 2017년 표본에서 유의한 부(-)의 관계를 보이며, 제조업 분야별 더미변수를 살펴보면 전자사업과 중화학공업이 각각 2015년과 2017년 표본에서만 유의한 부(-)의 부호를 보인다. 게다가 사업체 규모는 그나마 부호의 방향은 같지만, 나머지는 추정계수의 부호의 방향도 달라 해석을 어렵게 만든다. 유연성 가설의 지표인 산업의 매출 변동성은 유의한 관계를 보이지 않지만, 제도화 이론의 변수인 산업내 확산, 몰입형 인사정책, 근로자 참여프로그램

〈표 3-1〉 성과배분제도 유무별 사업장 특성차이

	2015년			2017년		
	없음 (N : 2,565)	있음 (N : 766)	차이	없음 (N : 2,151)	있음 (N : 630)	차이
사업장 규모(로그)	4.57	4.91	***	4.59	4.90	***
경공업	0.11	0.13	*	0.11	0.11	
전자산업	0.09	0.09		0.08	0.12	***
중화학산업	0.22	0.29	***	0.24	0.27	
비제조업	0.59	0.49	***	0.57	0.50	***
노동조합	0.22	0.31	***	0.26	0.29	
산업매출변동성(로그)	14.1	14.5	***	14.5	14.7	**
산업내 확산율	0.38	0.45	***	0.21	0.27	***
물입형인사정책(5점)	3.34	3.54	***	3.29	3.49	***
대졸초임(만원, 로그)	7.85	7.98	***	7.91	8.02	***
제안제도	0.34	0.55	***	0.23	0.50	***
소집단활동	0.29	0.47	***	0.29	0.49	***
사업체 업력	20.7	22.8	***	23.9	25.0	
코스피상장	0.04	0.13	***	0.05	0.11	***
코스닥상장	0.04	0.13	***	0.05	0.12	***
55세 이상 비중	0.20	0.11	***	0.22	0.13	***
여성 비중	0.31	0.28	***	0.31	0.27	***
비정규직 비중	0.26	0.22		0.31	0.32	
연간 이직률	0.20	0.17	*	0.26	0.23	

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

인 제안제도와 소집단활동 그리고 임금수준은 조사 시점을 불문하고 일관되게 유의한 정(+)의 관계를 보인다. 동종 산업에서의 성과배분제 확산율은 제도적 동형화 압력으로 작용하여 해당 산업에서 활동하는 사업체의 성과배분제 도입을 촉진하는 것으로 나타났다. 근로자의 장기 육성과 개발을 중시하는 인사정책을 구사하는 사업체, 제안제도와 문제해결을 위한 소집단활동을 실시하는 사업체, 그리고 임금수준이 높은 사업체들이 성과배분제를 도입할 가능성이 큰 것으로 나타났다. 이러한 추정결과는 경영자의 철학을 강조하는 Long(2000)의 연구나 공유자본주의 보

〈표 3-2〉 성과배분제도 도입 영향요인 로짓 회귀분석

	2015년 표본 종속변수 성과배분도입=1		2017년 표본 종속변수 성과배분도입=1	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
사업장 규모(로그)	0.05	0.05	0.09*	0.05
경공업	0.19	0.14	-0.18	0.16
전자산업	-0.35**	0.17	0.29	0.18
중화학산업	0.02	0.12	-0.31**	0.13
노동조합	0.09	0.12	-0.32**	0.13
산업매출변동성(로그)	0.00	0.03	-0.03	0.03
산업내 확산율	0.84***	0.30	2.76***	0.48
몰입형인사정책(5점)	0.30***	0.07	0.20***	0.07
초임수준(만, 로그)	1.38***	0.26	1.47***	0.29
제안제도	0.40***	0.10	0.84***	0.11
소집단활동	0.24**	0.10	0.38***	0.11
사업체 업력	0.00	0.00	0.00	0.00
코스피상장	0.71***	0.16	0.38**	0.18
코스닥상장	0.64***	0.17	0.44**	0.19
55세 이상 비중	-1.78***	0.33	-0.96***	0.30
여성 비중	-0.19	0.19	-0.44**	0.22
비정규직 비중	-0.02	0.04	0.02	0.02
연간 이직률	0.33*	0.19	0.05	0.05
상수	-13.84***	1.98	-14.23***	2.30
Chi Square	390***		374***	
-2LL	3119		2548.7	
N	3,224		2,716	

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

상 관행들은 고성과-참여적 작업시스템과 상보성을 갖는다는 연구들과 맥락을 같이한다.

나머지 통제변수 중에서는 코스피나 코스닥 상장업체의 경우 성과배분제를 도입할 가능성이 크지만, 고령 인력 비중이 높거나 여성 인력 비중이 높은 경우 반대로 성과배분제를 도입할 가능성이 작다. 여기에서

고령 인력이나 여성 인력의 비중이 높을수록 저숙련 노동의 비중이 높을 것으로 예상할 수 있어, 성과배분제는 고숙련 유능한 인재의 유인과 유지를 위해 활용할 가능성이 크다는 선행연구 결과(Long & Fang, 2012)와 맥락을 같이하는 결과로 해석된다. 마지막으로 연간 이직률은 시점별 통계적 유의성은 다르지만, 부호의 방향은 둘 다 정(+)의 관계를 보여 통상적인 성과배분제의 고용안정 기능과 대비되는 결과이다. 전체 이직률 대신에 이직률을 자발적 이직률과 비자발적 이직률로 구분해서 추정한 결과 2015년 표본의 경우 두 변수의 추정계수가 모두 정(+)의 부호를 보였지만 통계적으로 유의하지 않았고, 2017년 표본의 경우 자발적 이직률은 유의한 정(+)의 부호를 보인 반면 비자발적 이직률은 유의하지 않지만, 부호의 방향은 부(-)로 나타나 전반적으로 일관된 결과를 얻을 수 없었다. 여하튼 분석결과는 성과배분제의 고용안정 기능과는 다른 결과를 보이는데, 이에 대한 설명이 필요하고 일관되게 이러한 결과가 나타나는지도 후속연구를 통해서 살펴볼 필요가 있겠다. 가능한 하나의 해석은, 비록 집단성과급이지만 성과배분제도 보상 변동성이라는 보상의 위험을 근로자가 감수해야 하는 제도이기 때문에, 만일 성과배분이 고정급을 대체하는 방식으로 운영된다면 특히 위험회피 성향이 높은 근로자들의 이직률을 높일 가능성도 배제할 수 없다.

제2절 성과배분제가 근로자 태도와 행위에 미치는 영향

1. 문제 제기

앞서 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 성과배분제가 조직성과에 미치는 영향의 구체적인 경로를 밝히려는 취지에서 오래전부터 근로자의 태도와 행위에 미치는 영향을 개념적 모형의 정립이나 실증분석을 통해서 연구해 왔다. 성과배분제는 개인과 조직의 목적 및 이해의 일치화라는 통합을 통해 조직 동일시 인식을 증진하고, ‘나/우리’ 회사라는 신념인

심리적 오너십을 증진하며, 이론 파트에서 살펴본 바와 같이 각종 긍정적인 태도나 생산적인 행위에 영향을 미치는 것으로 주장되고 연구됐다. 근로자 태도와 행위는 성과배분제가 조직성과를 낳은 미시적인 기제이기 때문에 성과배분제의 효과 연구에 있어서 중요한 이론적인 위치를 차지하고 있다. 관련해서 국내에서도 일부 연구자들이 성과배분과 우리사주가 개인의 태도에 미치는 영향을 연구한 때도 있지만(류성민·김동배, 2016; 박우성, 2010; 이봉세·박경규·임효창, 2007) 근로자의 다양한 태도나 행위에 미치는 영향을 다룬 예는 없었다. 여기에서는 한국직업능력개발원의 인적자본패널조사 자료를 사용하여 성과배분제가 다양한 근로자 태도와 행위에 미치는 영향을 살펴보기로 한다.

2. 자료 및 변수

가. 자 료

여기에서는 가장 최근에 조사되어 공표된 직업능력개발원의 2017년 인적자본패널(이하 HCCP) 기업자료와 개인자료를 결합하여 성과배분제도가 개인의 태도와 행위에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 2017년 조사는 474개 기업과 여기에 종사하는 10,005명의 근로자가 매칭되어 있다. 잘 알려진 바와 같이 HCCP의 장점은 상당한 표본의 개인 조사가 결합하여 있지만, 개인은 패널자료가 아니다. 본 연구의 목적은 성과배분제도가 개인의 태도와 행위에 영향을 미치는지를 검증하려는 것으로, 2017년의 횡단자료 사용도 별로 문제가 없을 것으로 판단된다. HCCP는 기업설문에서 이익배분을 이윤분배제로 지칭하면서 이를 ‘전사 차원에서 목표치를 초과한 성과(이익)를 달성했을 때 직원들에게 배분되는 성과급’으로 정의하고 있다. 한국노동연구원의 성과배분제 정의와 다르지만, 이익배분제의 핵심적인 특성을 담고 있어 조사한 개념 자체의 타당성은 별로 문제가 없어 보인다. 기업조사에서 이익배분제를 도입하고 있다고 응답한 경우는 474개 기업 중 106개 기업으로 도입률은 24.2%로서 규모를 고려하지 않는다면 한국노동연구원의 사업체패널조사의 도입률과 크게

다르지 않다.

기업자료에서 성과배분 변수와 기업특성을 통제하기 위한 목적으로 여타 기업특성 변수들을 추출해서 2017년 개인 조사자료와 결합하여 분석에 사용하였다. 기업 수준의 통제변수는 기업규모, 5개 업종 더미 변수, 노동조합, 코스피와 코스닥 상장 여부, 독립기업, 외국인 지분 유무, 전문 경영체제, 기업 업력, 업종 내 상대적 고임금 더미 변수이다. 원래 개인표본의 크기는 10,005명이지만 비정규직 근로자와 근속 1년 미만 근로자를 분석에서 제외하였다. 그 이유는 비정규직 근로자는 성과배분의 혜택을 받지 않을 가능성이 크고 근속연수가 1년 미만인 근로자도 성과배분의 경험이 없어서 근로자 태도와 행위에 미치는 영향을 다루는 본 연구에 부합되지 않는다고 판단했다. 비정규직 근로자는 163명이고 근속 1년 미만 근로자는 472명이다. 성과배분제의 효과는 임금수준을 통제하고 살펴 보아야 하는데, 임금수준 변수인 근로자 개인별 시간당 임금 변수에 결측치가 있는 1,535명도 분석에서 제외하였다. 기타 결측치가 있는 변수들까지 포함해서 최종 분석에 사용된 개인 근로자 표본은 7,856명이다.

나. 변수

근로자 태도와 행위 변수는 HCCP에서 이용 가능한 변수들을 최대한 살펴보았다. 동료와 경영진에 대한 신뢰 변수는 ‘우리 회사에서는 동료 간에 서로 신뢰한다’와 ‘우리 회사의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다’라며 각각 5점 척도이다(5=전적으로 그렇다). 선행연구와 논의에 의하면 성과배분제는 동료 간 협력을 증가시키고(Heywood et al., 2005), 조직 동일시 등 여러 가지 기제를 통해 경영진에 대한 신뢰를 증가시키는 것으로 보고된다(Coyle-Shapiro et al., 2002). 임금공정성 인식과 임금 만족은 ‘우리 회사는 평가와 보상이 공정하게 이루어진다’와 ‘나는 현재 받는 임금에 만족한다’며 각각 5점 척도이다(5=전적으로 그렇다). 성과배분제는 임금에 대한 공정성 인식과 임금만족도를 높이는 것으로 보고되고 있다(Bakan et al., 2004; Long, 2000).

조직몰입은 각 5점 척도이며(5=전적으로 그렇다) ‘나는 이 회사의 문

제를 내 문제처럼 느낀다'와 '이 회사는 내가 충성할만한 가치가 있다' 두 문항의 평균값이다. 두 문항은 정서적 몰입과 규범적 몰입을 측정한 것으로 볼 수 있다. 이직 의도는 단일 문항으로 '나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다'이며 5점 척도(5=전적으로 그렇다)이다. 성과배분제는 조직몰입을 증진하고 조직몰입의 반대 행위인 이직 의사나 이직 자체를 줄인다는 것은 대부분의 이론적 모형에서 주장하고 실증연구에서도 확인되는데, 그 이유는 성과배분제의 통합 기능, 즉 조직 동일시를 높이는 기능에서 찾을 수 있다(Long, 1978).

제안 활동 참여는 더미 변수로서 제안제도에 참여하고 있다고 응답한 경우 1의 값을 부여하였다. 앞서 살펴본 태도 변수와 달리 제안 활동 참여는 실제 행동을 측정한 것인데, 성과배분제가 조직성과 개선과 관련해서 긍정적인 태도를 형성한다면 이는 제안이라는 구체적인 개선 활동으로 이어질 가능성이 크다. 그리고 성과배분제에 관한 선행연구들은 혁신 활동에 대한 보상, 즉 혁신보상으로서의 성과배분의 역할에 주목하고 있다(Aerts et al., 2015; Harden et al., 2010). 마지막으로 혁신적 조직 분위기는 조직문화를 측정하는 경쟁 가치모형의 혁신지향문화 측정 3문항의 평균인데, 측정 문항은 '우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다', '우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다', '우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다'로서 모두 5점 척도(5=전적으로 그렇다)이다. 혁신보상으로서의 성과배분제의 역할에 주목한다면(김동배·이인재, 2018; 이인재·김동배, 2020) 성과배분제도는 경쟁 가치모형의 여러 문화 유형, 즉 공동체, 위계, 시장형 문화 유형보다는 혁신지향문화와 정(+)의 관계를 보일 것으로 예측할 수 있다.

앞서 설명한 기업수준 통제변수 이외에 근로자 태도와 행위에 영향을 미칠 수 있는 개인특성 통제변수들로서 연령, 근속연수, 학력, 직급, 직군, 성, 노동조합원, 임금수준을 통제하였다. 연령은 2017년에서 출생연도를 차감해서 계산했고, 근속연수는 2017년에서 입사 연도를 차감한 값에 (12-입사월)/12를 합해서 계산하였다. 학력은 대졸 이상의 경우 1의 값을 부여한 더미 변수이고, 직급은 현재 직급이 과장급 이상의 경우 1의 값을 부여한 더미 변수이며, 직군은 관리직군의 경우 1의 값을 부여한 더미 변

수이며, 여성은 여성의 경우 1의 값을 부여한 더미 변수이며, 노동조합원은 조합원의 경우 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 마지막으로 임금수준은 시간당 임금으로 계산했는데 계산식은 다음과 같다. 시간급을 계산하기 위한 근로시간이 주 단위로 측정되어 있어서 임금도 주급을 먼저 계산한 후 주당 총근로시간(정규근로시간+초과근로시간)으로 나누어 시간당 임금을 계산하였다. 우선 연간 총 근로소득으로 응답한 경우는 먼저 52로 나누어 주급을 계산하였고, 월평균 근로소득으로 응답한 경우 4.3으로 나누어서 주급을 계산하였다. 다음으로 주급을 주당 총근로시간으로 나누어 시간당 임금을 계산했고, 로그값을 취할 때 분포의 특성을 고려해서 10을 곱해서 로그값을 취하였다. HCCP 조사표의 임금측정 단위는 만 원이지만 본 연구의 측정단위는 천 원이다.

3. 분석결과

기업조사에서 전사 단위 성과배분제(이윤 배분제)를 운영한다고 응답한 경우 해당 기업 소속 근로자는 모두 이를 적용받는다고 가정하였다. 외국의 경우와는 달리 우리나라의 경우 성과배분제의 적용범위는 전체 근로자인 경우가 대부분이며, HCCP에서 이윤 배분제를 ‘전사 단위’로 정의해서 측정하고 있는 것을 감안하면 무리는 없는 것으로 보인다. <표 3-3>은 성과배분제를 적용받는 근로자와 그렇지 않은 근로자의 태도 및 행위 그리고 개인특성의 기술통계치를 비교한 것이다. 이에 의하면 성과배분제 적용 여부에 따라 8개의 근로자 태도 및 행위 그리고 근로자가 지각한 조직문화가 유의하게 차이가 나타난다. 그리고 차이의 방향은 이직 의도를 제외하고는 성과배분제를 적용받을 때 모든 변수의 값이 더 높다. 한편 통제변수 중 눈에 띄는 변수는 성과배분제 적용 여부와 임금수준의 관계로서, 성과배분제를 적용받는 경우 임금수준이 더 높다는 것이다. 대략 계산해 보면 성과배분제를 적용받지 않는 경우와 적용받는 경우 시간당 임금은 각각 17,462원과 19,886원으로 평균적으로 시급 2,400원 정도의 차이가 있다. 물론 종단적인 관찰이 필요하겠지만 이 결과에 따르면 성과배분과 고정급의 관계에 대한 쟁점이나 성과배분으로

근로자는 금전적 순이익을 얻는가에 대한 질문에 추가적인 급여 혹은 보완가설을 지지하는 것이 아니냐는 추측도 가능하다.

<표 3-4>는 기업특성 변수와 개인특성 변수를 통제하고 성과배분제가 근로자 태도나 행위에 미치는 영향을 선형회귀분석(OLS)을 통해서 분석한 결과이다. 분석결과, 동료에 대한 신뢰와 이직 의사가 통계적으로 유의하지 않는 것을 제외하고, 성과 배분의 추정계수는 나머지 6개의 태도 및 행위 그리고 조직문화 변수에 대해서 모두 유의한 정(+)의 부호를 보인다. 그리고 동료에 대한 신뢰와 이직 의사도 통계적 유의성은 없지만, 부호의 방향은 예측과 동일하다. 이러한 결과는 성과배분제에 대한

<표 3-3> 성과배분제(이윤배분제) 유무별 근로자 특성

	성과배분제		집단 간 차이
	미적용 (N=5,965)	적용 (N=1,891)	
동료 신뢰(5점)	3.53	3.62	***
경영진 신뢰(5점)	3.36	3.53	***
평가·보상 공정(5점)	3.17	3.31	***
임금 만족(5점)	3.16	3.36	***
조직몰입(동일시+충성심)(5점)	3.42	3.57	***
이직의도(5점)	2.84	2.78	**
제안활동에 참여(1=참여)	0.35	0.40	***
혁신적 문화(3항목 평균)(5점)	3.18	3.37	***
연령(세)	39.9	38.8	***
근속연수(년)	11.6	11.1	**
학력(대졸 이상=1)	0.52	0.57	***
직급(과장급 이상=1)	0.37	0.39	*
직군(관리직군=1)	0.54	0.55	
여성더미(여성=1)	0.20	0.21	*
노동조합원(조합원=1)	0.22	0.21	
시간당임금(천원)(로그)	2.86	2.99	***

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

이론 및 선행연구 검토에서 살펴본 바와 맥락을 같이한다. 즉 성과배분제는 긍정적인 근로자 태도를 형성하고 생산적인 행위를 고취하는데, 성과배분제는 근로자 태도와 행위의 개선을 통해 각 개인성과를 높이고 이는 다시 조직수준의 성과로 총합되어 조직 전체의 성과도 높아지는 기제가 작동할 수 있다. 한편 앞서 살펴본 선행연구에서 살펴보지 않은 특이한 발견은 성과배분제와 기업문화의 관계이다. 성과배분제를 적용받는 근로자들은 조직문화가 ‘혁신형’ 내지 ‘혁신 지향적’이라고 지각할 가능성이 크다는 것은 혁신보상으로서의 성과배분의 기능을 주장하는 연구들과 맥락을 같이하는 것으로 해석할 수 있다. 예컨대 2009년 유럽의 조사에 의하면 성과배분제 도입 목적은 차례대로 직원 동기부여, 생산성 향상, 제품·공정개선에의 참여 유도, 우수 인재 유인, 노동 비용 절감 등이었는데, 셋째 순위인 제품·공정개선에의 참여 유도는 혁신에 대한 보상 목적으로 성과배분제를 도입한다는 것을 의미한다(d'Andria & Uebelmesser, 2016).

〈표 3-4〉 성과배분제가 태도 및 행위에 미치는 영향 OLS 추정결과 요약⁶⁾

동료 신뢰	경영진 신뢰	임금 공정성	임금 만족	조직 몰입	이직 의사	제안 참여	혁신적 문화
0.014	0.085 (***)	0.042 (*)	0.042 (*)	0.081 (***)	-0.008	0.052 (***)	0.108 (***)

주: 수치는 성과배분의 회귀계수이며 ()의 별표는 유의도임. 기업 변수로서 규모, 5개 업종 더미변수, 노동조합, 코스피 상장, 코스닥 상장, 독립기업, 외국인 지분, 전문경영체제, 기업 업력, 업종 내 상대적 고임금 더미 변수를 통제하였고, 개인 변수로서 성, 연령, 근속연수, 학력, 직급, 직군, 노동조합원, 시간당 임금을 통제하였음. 자세한 내역은 <부표>를 참조. *** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$.
자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

6) 참고로 시간당 임금 결측치가 1,535명으로 너무 많아 시간당 임금을 분석에서 제외하면 표본 수가 9,369명으로 증가한다. 이 경우 동일한 방법으로 분석하면 임금 공정성 인식의 유의수준이 $p < .1 \rightarrow p < .05$ 로, 그리고 임금만족의 유의수준이 $p < .1 \rightarrow p < .01$ 로 변하는 것을 제외하고 추정계수의 크기가 약간 변하지만, 통계적 유의성은 바뀌지 않는다. 그리고 이 차이는 임금수준이 임금공정성 인식과 특히 임금만족을 많이 설명하기 때문으로 보인다.

제3절 성과배분제가 임금총액에 미치는 영향

1. 문제 제기

앞서 이론 검토에서 살펴본 바와 같이 성과배분제를 둘러싼 쟁점 중의 하나가 이른바 대체가설과 보완가설이다. 즉 성과배분제는 임금총액은 그대로 두되 고정급과 변동급의 구성비를 바꾸는지 아니면 이와 함께 임금총액도 증가시키는지에 대한 쟁점이다. 이 쟁점은 근로자 입장에서는 성과배분제가 임금상 순이익을 제공하는가 그렇지 않은가라는 질문이다. 다만 임금총액의 변화가 없더라도 임금 유연성 효과로 고용안정 효과가 있다면 전체적으로는 근로자에게 이익을 제공할 수 있고, 반면 변동급으로서의 성과배분제가 가진 임금의 변동성, 즉 리스크에 대한 보상으로 임금총액이 증가하지 않는다면 근로자 입장에서 성과배분제는 손해가 되는 보상제도로 다가갈 수도 있다. 이 쟁점을 실증연구한 결과들은 보완가설을 지지하는 연구도 있지만, 대체가설을 지지하는 연구도 있다. 한국의 경우는 어떠한가? 한국의 성과배분제는 임금총액을 증가시키는지 아니면 임금총액을 변화시키지 않는가? 여기에서는 한국노동연구원의 2015년 및 2017년 사업체패널조사 자료를 사용하여 이 질문에 대한 해답의 실마리를 찾아보고자 한다.

2. 자료 및 변수

여기에서는 성과배분제가 임금총액에 미치는 영향을 한국노동연구원의 2015년 및 2017년 사업체패널조사 자료를 사용해서 살펴본다. 사업체패널자료에는 두 가지 임금정보가 있는데 하나는 2차 자료인 기업 재무자료로서 인건비 총액 자료를 제공하고 또 다른 자료는 조사자료로서 신입사원 초임연봉이 그것들이다. 인건비 총액에는 성과배분 보너스를 포함해서 기업이 제공하는 모든 금전적 보상이 포함된 자료이기 때문에 임

금총액의 증가 여부를 검증하기에 적합한 자료이다. 한편 보조적으로 대출 신입사원 초임연봉도 함께 살펴보기로 한다.

분석대상을 2015년과 2017년에 모두 조사된 표본에 한정했고 다른 경우들과 마찬가지로 성과배분의 성격이 다른 공공부문은 분석에서 제외하였다. 2015년과 2017년 각각 2,680개 사업체가 분석대상 사업체이다. 본 연구는 Delahaie & Duhautois(2019)의 연구를 참조해서 성과배분제의 효과를 검증하기 위해 성과배분제의 효과를 두 가지 경우로 구분해서 추정하였다. 제4절 기업훈련과 제5절 노동생산성도 마찬가지로 이 방법을 사용하였다. <표 3-5>는 성과배분제 변수화 방법을 요약한 것이다. 첫째는 2015년 조사 당시에는 성과배분제가 없다가 2017년 조사 시점에는 성과배분제가 있는 경우인데, 이 경우에는 성과배분제 도입이 일종의 처치(treatment)가 된다. 둘째는 2015년에는 성과배분제가 있다가 2017년에는 없는 경우인데 이 경우는 성과배분제가 없어진 경우가 처치가 된다. 이처럼 성과배분제 변수는 두 가지 방법으로 작성하여 분석에 사용하였다.

<표 3-5>와 같이 실험설계와 같은 모형으로 성과배분제의 효과를 추정하기 때문에 종속변수는 차이(difference), 즉 2017년 수준에서 2015년 수준을 차감한 증가분으로 측정하였다. 여기에서는 1인당 인건비 증가액과 1인당 대출초임 증가액이 종속변수가 된다. 이와 함께 2015년 시점의 종속변수 수준, 즉 2015년 인당 인건비 총액이나 인당 대출초임을 통제변수로 투입하였다. 나머지 통제변수들로 2015년의 변수들을 사용하였는데

<표 3-5> 성과배분제 변화 변수화 방법

집단	성과배분제 유무		빈도	%	성과배분제 변수
	2015년	2017년			
1	X	X	2,024	75.5	집단1 준거 집단2 더미
2	X	O	210	7.8	
3	O	O	248	9.3	집단3 준거 집단4 더미
4	O	X	198	7.4	

주: X는 있음, O는 없음을 의미.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

변수의 작성과 관련해서 규모, 노조, 업력, 고령 인력 비중, 여성 인력 비중, 비정규직 비중, 이직률, 몰입형 인사방침은 제1절과 동일한 방식으로 측정하였다. 제1절과 다른 점은 상장사는 코스피와 코스닥을 구분하지 않고 어느 하나에 상장한 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이고, 복수사업장은 2차 자료를 사용하는 경우 통제가 필요한 변수로 판단되어 복수사업장을 갖는 경우 1의 값을 부여한 더미변수이다.

3. 분석결과

<표 3-6>과 <표 3-7>은 성과배분제 상태변화에 따른 종속변수와 통제변수들의 차이를 정리한 것이며, <표 3-8>은 다변량 분석을 통해 성과배분제의 변화 변수가 인당 인건비와 대졸초임에 미친 영향을 요약한 것이다. <표 3-6>과 <표 3-7>의 기술통계치에서 먼저 1인당 인건비의 증가는 계속 부재한 경우와 비교해서 부재에서 신규 도입한 경우 더 크

<표 3-6> 성과배분제 변화와 1인당 인건비

	無→無	無→有	차이	有→有	有→無	차이
	(N : 957)	(N : 150)		(N : 238)	(N : 165)	
인당인건비 증가(백만)	5.33	6.46		6.90	6.87	
'15년 인당인건비(백만)	48.1	50.6		62.8	54.6	***
사업장 규모(로그)	4.73	4.85		5.12	4.95	
복수사업장 더미	0.40	0.42		0.58	0.57	
노동조합 더미	0.24	0.24		0.31	0.32	
사업체 업력	22.7	21.3		24.5	24.6	
상장사 더미	0.13	0.11		0.32	0.23	*
55세 이상 비중	0.18	0.14	**	0.08	0.13	***
여성 비중	0.26	0.22	**	0.24	0.23	
비정규직 비중	0.27	0.20		0.22	0.16	
연간 이직률	0.18	0.16		0.16	0.19	
몰입형인사정책(5점)	3.39	3.40		3.60	3.56	

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

〈표 3-7〉 성과배분제 변화와 대졸초임

	無→無	無→有	차이	有→有	有→無	차이
	(N : 1748)	(N : 231)		(N : 350)	(N : 244)	
대졸초임 증가(만원)	1.50	2.21	***	0.86	1.63	***
'15년 대졸초임(로그,만원)	7.84	7.89	***	8.01	7.92	***
사업장 규모(로그)	4.59	4.74	**	5.00	4.78	**
복수사업장 더미	0.33	0.42	***	0.60	0.55	
노동조합 더미	0.24	0.23		0.33	0.32	
사업체 업력	21.6	20.3		24.1	23.2	
상장사 더미	0.09	0.12		0.31	0.19	***
55세 이상 비중	0.21	0.15	***	0.09	0.14	***
여성 비중	0.31	0.26	**	0.26	0.27	
비정규직 비중	0.28	0.30		0.25	0.19	
연간 이직률	0.19	0.16	*	0.15	0.18	
몰입형인사정책(5점)	3.34	3.38		3.57	3.47	*

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

고 계속 존재와 비교해서 중도 폐지한 경우에 증가분이 더 작지만, 두 경우 모두 통계적으로 유의한 차이는 아니다. 한편 대졸초임의 증가는 계속 부재한 경우와 비교해서 부재에서 신규 도입한 경우 그리고 계속 존재와 비교해서 중도 폐지한 경우에 모두 더 크고 통계적으로 유의하다. 대졸초임과 관련된 후자는 보완가설의 이론적 예측과 상반되는 결과이다. 성과배분제의 효과를 더 순수하게 추정하기 위해 산업가변수 17개를 포함해서 위에서 설명한 통제변수들을 투입한 선형회귀분석 결과를 요약한 것이 <표 3-8>이며 자세한 내용은 <부표>에 수록되어 있다. 이에 의하면 성과배분제 신규도입은 인당 인건비 증가와 정(+)인 반면 중도 폐지의 경우 부(-)의 부호를 보여 보완가설의 예측을 지지하지만, 통계적 유의성은 없다. 그리고 성과배분제 신규도입은 대졸초임의 증가와 유의한 정(+)의 관계를 보이고, 중도 폐지도 통계적 유의성은 없지만 정(+)의 부호를 보여 보완가설을 일부 지지하고 있다. 다만 본 연구는 2015년과 2017년 패널자료를 사용한 것으로 인건비나 초임연봉의 변화를 포착

〈표 3-8〉 성과배분제 변화가 임금증가에 미친 영향 요약

	모형1(無→無 준거범주 無→有의 효과)		모형2((有→有 준거범주 有→無의 효과)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
종속변수: 인당 인건비 증가	1.21	1.09	-0.32	1.49
종속변수: 대졸초임 증가	1.03 ***	0.24	0.23	0.30

주: <표 3-6> 및 <표 3-7>의 통제변수와 함께 산업 더미변수 17개를 작성하여 통제하였음. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

하기에는 너무 기간이 짧을 수 있으므로 추후 좀 더 장기간의 패널자료를 사용한 분석이 필요한 것으로 보인다. 왜냐하면, 성과배분제가 생산성 향상을 통해 지급능력을 개선하고 이것이 다시 임금의 상승으로 연결되기 위해서는 일정 정도의 기간이 필요하기 때문이다(Long & Fang, 2012).

제4절 성과배분제도가 기업훈련에 미치는 영향

1. 문제 제기

2000년대 이후 성과배분제가 노동생산성을 높이는 기제 중의 하나는 기업훈련(firm training)의 증가일 수 있다는 주장이 제기되고 몇 편의 실증연구들이 진행되었으며, 관련해서 국내에서도 성과배분제가 기업훈련에 미치는 영향에 관한 연구가 이루어졌다(김동배·이인재, 2018b; 이인재·김동배, 2020a). 국내외 선행연구들의 결론은 성과배분제가 기업훈련을 증가시킨다는 것이다. 성과배분제가 어떻게 기업훈련을 증가시키는가? 다른 투자와 마찬가지로 기업훈련에 대한 투자의 과실(果實) 전취 문제는 노사의 기업훈련 투자 유인에 영향을 미칠 수 있는데, 경영성과를 근로자와 공유하겠다는 사용자의 사전적인 약속(commitment)인 성

과배분제는 기업훈련투자, 경영성과 향상, 향상된 경영성과의 배분으로 이어지는 연쇄에서 기업훈련투자 과실을 근로자와 공유하겠다는 약속으로 기능하여 근로자 측의 기업훈련 투자 유인과 학습 동기를 높이고 이는 재차 기업 측의 훈련투자 수익률을 높여 기업의 훈련투자 유인을 증가시킨다.⁷⁾ 여기에서는 국내 선행연구에서 사용하지 않았던 사업체패널조사 자료를 사용해서 앞서 성과배분제가 임금총액에 미치는 영향을 분석한 방법과 동일한 분석모형을 사용해서 기업의 교육훈련 투자에 미치는 영향을 분석하기로 한다.

2. 자료 및 변수

여기에서는 성과배분제가 임금총액에 미치는 영향을 한국노동연구원의 2015년 및 2017년에 모두 조사된 사업체패널조사 자료를 사용해서 살펴본다. 성과배분의 성격이 다른 공공부문은 분석에서 제외한 최종 분석 대상은 2015년과 2017년 각각 2,680개 사업체이다. 다만 교육훈련 투자 금액이나 대졸초임의 경우 결측치가 있으므로 분석모형에 따라 사례 수는 달라질 수 있다.

사업체패널자료에는 두 가지 훈련투자 정보가 있는데 하나는 1인당 교육훈련 투자금액이며 다른 하나는 1인당 교육훈련 시간이다. 물론 교육훈련의 범주에는 법정 교육훈련은 제외된다. 앞의 임금총액 분석과 마찬가지로 Delahaie & Duhautois(2019)의 연구를 참조해서 <표 3-5>와 같이 성과배분제의 상태변화 유형을 구분하고 두 개의 성과배분 변화 가변수를 작성하여 분석에 사용하였다. 종속변수는 앞의 임금총액과 같이 2017년에서 2015년의 훈련투자금액과 훈련시간을 차감한 차이, 즉 증가분으로 측정했고 2015년도 훈련투자금액과 훈련시간을 통제하였다. 다른 통제변수들의 작성내역은 앞서 임금총액을 분석한 <표 3-6> 및 <표 3-7>과 동일한데 차이는 대졸초임 수준을 추가한 것이다. 앞의 임금총액 분석에서 대졸초임은 종속변수로 활용되었지만, 여기에서는 임금수준

7) 성과배분제가 기업훈련을 증가시키는 자세한 기제에 대해서는 김동배·이인재(2018b)와 이인재·김동배(2020a)를 참조.

효과가 아니라 성과배분제 효과를 좀 더 순수하게 분리하기 위해서 통제 변수로 투입하였다.

3. 분석결과

<표 3-9> 및 <표 3-10>은 성과배분제 상태변화에 따른 훈련투자금액과 훈련투자시간의 증가분의 차이를 분석한 것인데, 예상과 같이 신규 도입 시에는 계속 부재와 비교해서 투자금액과 훈련시간이 유의하게 증가했지만, 중도 폐지는 계속 유지와 비교해서 정반대로 투자금액과 훈련시간이 유의하게 감소했다.

<표 3-11>은 산업가변수 및 <표 3-9>와 <표 3-10>의 변수들을 통제한 후 성과배분제 상태변화가 훈련투자 증가에 미치는 영향에 대한 선행회귀분석 결과이며, 자세한 내역은 <부표>에 수록되어 있다. 기술통계

<표 3-9> 성과배분제 변화와 1인당 훈련투자 증가

	無→無	無→有	차이	有→有	有→無	차이
	(N: 1740)	(N: 230)		(N: 342)	(N: 240)	
인당 훈련투자증가(만원)	4.18	9.79	***	21.55	4.95	***
'15년 인당 훈련투자(만원)	6.49	6.47		26.89	11.23	***
사업장 규모(로그)	4.59	4.73	**	5.00	4.78	**
복수사업장 더미	0.33	0.40	**	0.60	0.55	
노동조합 더미	0.24	0.22		0.34	0.32	
사업체 업력	21.63	20.28		24.27	23.25	
상장사 더미	0.09	0.11		0.31	0.19	***
55세 이상 비중	0.21	0.15	***	0.09	0.14	***
여성 비중	0.31	0.27	**	0.26	0.27	
비정규직 비중	0.28	0.32		0.25	0.19	
연간 이직률	0.19	0.16	*	0.16	0.18	
몰입형인사정책(5점)	3.33	3.37		3.57	3.48	
대졸초임(로그, 만원)	7.84	7.90	***	8.01	7.92	***

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 『사업체패널조사』 2015년과 2017년 자료.

와 마찬가지로 신규도입은 훈련투자의 유의한 증가를, 반면 중도 폐지는 유의한 감소를 보이고 있다.

〈표 3-10〉 성과배분제 변화와 인당 훈련시간 증가

	無→無	無→有	차이	有→有	有→無	차이
	(N : 1776)	(N : 234)		(N : 352)	(N : 246)	
인당 훈련시간 증가(시간)	5.34	12.46	***	15.81	5.63	***
'15년 인당 훈련시간(시간)	7.90	7.70		15.62	13.33	
사업장 규모(로그)	4.59	4.74	**	5.00	4.78	**
복수사업장 더미	0.33	0.41	***	0.60	0.54	
노동조합 더미	0.24	0.23		0.33	0.32	
사업체 업력	21.62	20.31		24.19	23.15	
상장사 더미	0.09	0.12		0.31	0.19	***
55세 이상 비중	0.21	0.15	***	0.09	0.14	***
여성 비중	0.31	0.26	**	0.26	0.27	
비정규직 비중	0.28	0.31		0.25	0.18	*
연간 이직률	0.19	0.16	*	0.15	0.18	*
몰입형인사정책(5점)	3.33	3.37		3.58	3.47	***
대출초입(로그, 만원)	8.01	7.92	***			

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

〈표 3-11〉 성과배분제 변화가 기업훈련 증가에 미친 영향 요약

	모형1(無→無 준거범주 無→有의 효과)		모형2(有→有 준거범주 有→無의 효과)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
인당 훈련투자액 증가(만원)	4.97 ***	1.06	-9.54 ***	2.64
인당 훈련시간 증가	6.57 ***	1.07	-9.03 ***	1.54

주: 산업 더미변수 17개를 작성하여 통제하였음. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

제5절 성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향

1. 문제 제기

성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향에 대해서는 오래전부터 많은 실증연구가 이루어졌고 국내에서도 관련 연구가 진행되었다. 앞서 이론 및 실증연구 분야에서 메타분석을 중심으로 검토한 바와 같이, 성과배분제는 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치지만, 그 효과의 크기는 연구에 따라 달라진다는 것으로 요약할 수 있다. 관련해서 국내에서도 성과배분제가 노동생산성에 미치는 영향에 관한 연구가 이루어졌고 결과는 외국의 선행연구들과 같이 양자 간에 정(+)의 관계가 존재한다는 것으로 요약할 수 있다(김동배·이인재·장지예, 2006; 원인성, 2007, 2015).

국내연구 중 민간기업을 연구대상으로 패널자료를 사용해서 성과배분제가 노동생산성에 미친 영향을 분석한 연구로는 원인성(2015)과 김유선(2017)의 연구가 있는데, 모두 한국노동연구원의 사업체패널조사 자료를 사용했고 각각 2005~2011년 그리고 2005~2013년의 자료를 사용했다. 원인성(2015)의 경우 노동생산성은 설문으로 측정한 5점 척도 변수로서 재무자료가 아니라는 한계가 있다. 김유선(2017)의 경우 2차 자료인 인당매출액과 인당부가가치를 노동생산성의 지표로 하여 패널자료를 분석했고, 고정효과법에 의한 추정결과는 성과배분제는 당기의 인당매출액과 정(+)의 관계를 보인 것을 제외하고 노동생산성 지표와 유의한 관계를 보이지 않았다.⁸⁾

다만 두 연구 모두 2013년까지의 자료를 사용한 분석이었고 사업체패널의 표본규모를 대폭 늘린 2015~2017년 자료를 사용하여 분석하지 않

8) 김유선(2017)의 연구에서 확률효과모형에 의한 추정결과는 성과배분제는 당기 및 2년 이후 모두 인당매출액 및 인당부가가치와 유의한 정(+)의 관계를 보였지만 하우스만 검정 결과에 따라 불편추정치를 제공하는 고정효과 모형 추정결과에 따라 연구결과를 해석하였다.

왔고, 나아가 본 연구에서 성과배분제 변화 유형을 분류해서 두 개의 가변수를 사용한 분석과 같은 방법을 사용하지 않고 패널분석을 실시했기 때문에 신규도입의 효과와 중도 폐지 효과가 분리되지 않고 혼재된 연구에 해당한다. 본 연구는 국내 선행연구들이 다루지 않았던 2015~2017년 패널자료를 사용하고 또한 성과배분제 변화 유형에 따라 신규도입과 중도 폐지 효과를 별개로 추정하는 연구방법을 사용해서 성과배분제가 노동생산성에 미치는 효과를 추정하기로 한다.

2. 자료 및 변수

성과배분제가 노동생산성에 미치는 영향은 한국노동연구원의 2015~2017년 사업체패널조사 자료를 사용하여 분석한다. WPS 자료 중 2015년 및 2017년에 모두 조사된 표본에서 성과배분의 성격이 다른 공공부문을 분석에서 제외한 최종 분석대상은 2015년과 2017년 각각 2,680개 사업체이다. 다만 매출액, 부가가치, 그리고 임금수준 등 변수의 결측치에 따라 분석모형별로 사례 수는 대폭 줄어들기도 한다.

분석모형은 앞의 임금총액이나 교육훈련 투자와 마찬가지로 성과배분 변수는 두 개의 가변수를 사용했고 종속변수는 성과배분제 변화를 처치 변수로 간주하고 전후 비교치로서 2017년에서 2015년을 차감한 증가분으로 측정하였다. 노동생산성 지표는 사업체패널조사에서 부가적으로 제공되는 재무자료에서 구했다. 하나는 인당 매출액이고 다른 하나는 노동생산성의 더욱 엄밀한 지표인 인당 부가가치이다. 앞서와 마찬가지로 종속변수로서는 인당매출액 증가분과 인당부가가치 증가분을 노동생산성의 지표로 측정하였고, 노동생산성을 추정하는 모형에서는 통상적인 노동생산성 추정모형과 같이 인당유형자산을 별도로 통제변수로 설정하였다. 다만 인당유형자산은 분포의 특성을 감안해서 로그값을 취해서 분석에 사용하였다. 앞의 임금총액이나 훈련투자에 대한 분석과 마찬가지로 인당매출액과 인당부가가치 증가분을 종속변수로 한 추정모형에서 2015년 인당매출액과 인당부가가치를 각각 통제하였다. 나머지 통제변수들의 측정 내역은 앞의 임금총액이나 훈련투자 분석과 동일하다.

3. 분석결과

<표 3-12> 및 <표 3-13>은 성과배분제 변화 유형별 노동생산성 향상의 차이를 비교한 것이다. 우선 인당매출액 증가의 차이를 보면 신규 도입의 경우 증가분이 1,500만 원으로 부채를 유지한 준거집단의 900만 원보다 대략 2배 가까이 크고, 중도 폐지의 경우 3,700만 원으로 계속 유지한 경우의 6,800만 원의 절반 정도로 낮게 나타나지만, 그 차이는 통계적으로 유의하지 않다. 다만 통계적 유의성은 없지만, 차이의 방향은 성과배분제가 노동생산성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 예측과 동일하다. 인당부가가치 증가도 동일한 결과를 보인다. 즉 신규도입의 경우 증가분이 4,500만 원으로 부채를 유지한 준거집단이 900만 원 감소했음에 비해 큰 차이가 있고, 중도 폐지의 경우 4,400만 원이 감소해서 계속 유지한 경우의 2,500만 원과 크게 차이가 나타나, 비록 차이의 통계적 유의

<표 3-12> 성과배분제 변화와 인당 매출액 증가

	無→無 (N: 979)	無→有 (N: 153)	차이	有→有 (N: 242)	有→無 (N: 169)	차이
인당매출액증가(억)	0.09	0.15		0.68	0.37	
'15년인당매출액(억)	4.40	4.42		8.12	6.63	
인당유형자산(로그, 백만)	3.95	4.11		4.40	4.53	
사업장 규모(로그)	4.72	4.88	*	5.12	4.92	*
복수사업장 더미	0.40	0.43		0.57	0.57	
노동조합 더미	0.24	0.24		0.31	0.31	
사업체 업력	22.7	21.2		24.5	24.6	**
상장사 더미	0.13	0.11		0.31	0.22	***
55세 이상 비중	0.18	0.14	**	0.08	0.13	
여성 비중	0.26	0.22	**	0.24	0.23	
비정규직 비중	0.31	0.21		0.23	0.15	
연간 이직률	0.18	0.16		0.16	0.18	
몰입형인사정책(5점)	3.38	3.39		3.59	3.55	
대졸초임(로그, 만원)	7.89	7.92	*	8.03	7.94	***

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

성은 없지만, 그 차이의 방향은 성과배분제가 노동생산성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 예측과 동일하다.

<표 3-14>는 <표 3-12> 및 <표 3-13>의 각종 통제변수와 산업가변수 17개를 통제한 후 성과배분제 변화가 노동생산성 향상에 미치는 영향에 대한 선행회귀분석 결과를 요약한 것이며, 자세한 내역은 <부표>에 수록되어 있다. 우선 인당매출액의 경우 기술통계에서 살펴본 바와 달리 통계적으로 유의하지 않지만, 추정계수의 방향은 거꾸로 나타나고 있다. 그러나 노동생산성의 지표로서 더 타당한 부가가치의 경우에는 회귀계수의 부호가 기술통계치에서 살펴본 바와 같이 동일한 방향이며, 그중 신규도입의 추정계수는 통계적으로 유의한 부호를 보인다. 그리고 중도 폐지의 경우 통계적 유의성은 없지만, 부호의 방향이 부(-)로 나타나는 것도 성과배분제의 긍정적 효과를 지지하는 결과이다.

<표 3-13> 성과배분제 변화와 인당 부가가치 증가

	無→無	無→有	차이	有→有	有→無	차이
	(N: 557)	(N: 96)		(N: 157)	(N: 109)	
인당부가가치증가(억)	-0.09	0.45		0.25	-0.44	
'15년인당부가가치(억)	1.12	0.89		1.39	2.02	
인당유형자산(로그, 백만)	4.59	4.70		4.70	5.08	**
사업장 규모(로그)	4.85	4.97		5.11	5.07	
복수사업장 더미	0.53	0.51		0.63	0.65	
노동조합 더미	0.28	0.29		0.31	0.37	
사업체 업력	24.39	22.96		25.15	26.50	
상장사 더미	0.19	0.14		0.32	0.29	
55세 이상 비중	0.14	0.13		0.09	0.11	
여성 비중	0.24	0.21		0.23	0.19	
비정규직 비중	0.19	0.25		0.17	0.12	
연간 이직률	0.18	0.15		0.17	0.16	
몰입형인사정책(5점)	3.45	3.33	*	3.60	3.52	
대졸초임(로그, 만원)	7.91	7.93		8.03	8.00	

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

〈표 3-14〉 성과배분제 변화가 인당 매출액 증가에 미친 영향

	모형1(無→無 준거범주 無→有의 효과)		모형2((有→有 준거범주 有→無의 효과)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
인당매출액 증가(억)	-0.11	0.34	0.12	0.34
인당부가가치 증가(억)	0.31*	0.17	-0.03	0.22

주: <표 3-12> 및 <표 3-13>의 통제변수와 산업 더미변수 17개를 작성하여 통제하였음. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 2015년과 2017년 자료.

제6절 실증분석 요약 및 함의

이상에서 한국노동연구원의 사업체패널조사 2015~2017년 자료와 한국직업능력개발원의 인적자본패널자료를 사용하여 성과배분제의 효과를 분석하였다. 우선 국내외적으로 선행연구가 많지 않은 성과배분제 도입 영향요인에 대한 분석결과 일관된 결과를 보인 영향요인은 제도적 동형화 압력의 지표인 전기(前期) 산업내 성과배분제 확산율, 근로자 몰입과 장기 육성을 중시하는 인사정책이나 인사 철학, 제안제도나 문제해결 집단의 활용과 같은 근로자 참여프로그램, 그리고 고임금 정책이 성과배분제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 반면 저숙련의 지표로 볼 수 있는 고령 인력 비중이나 여성 비중이 높은 경우 성과배분제 도입률은 낮은 것으로 나타났다. 도입 영향요인 분석과 관련해서 선행연구들에서 거론되거나 실증연구에서 활용된 기업특성 변수들, 예를 들어 기업규모나 자본집약도의 지표 또는 노동조합의 일관적인 효과는 나타나지 않았다. 종합하면 사회적 요인이 큰 영향을 미치지만, 경제-기술적 상황 요인의 일관된 효과는 잘 나타나지 않았다. 다만 이는 잠정적인 연구결과로서 추후 이와 관련된 추가적인 연구가 진행될 필요가 있는 것으로 보인다.

직업능력개발원의 2017년도 기업 및 개인조사 자료를 결합해서 성과

배분제가 근로자 태도와 행위에 미치는 영향을 분석한 결과 성과배분제는 경영진에 대한 신뢰, 임금공정성 인식과 임금만족, 조직몰입, 제안 참여, 혁신적 조직문화 지각과 유의한 정(+)의 관계를 보였고, 나머지 두 개의 종속변수인 동료에 대한 신뢰나 이직 의사의 경우 통계적 유의성은 없었지만, 부호의 방향은 예상과 같이 나타났다. 이러한 분석결과는 이론 및 선행연구에서 검토한 국내외 연구결과들과 맥락을 같이하며, 성과배분제가 개인 수준에서 개인의 태도와 행위를 변화시켜 개인성과를 높이고 이러한 개인성과들이 총합되어 조직성과를 높인다는 기제가 작동할 수 있음을 시사한다.

사업체패널조사 자료를 사용해서 성과배분제의 효과를 분석할 때는 2015년과 2017년의 두 시기 성과배분제의 상태변화를 유형화하고 성과배분제의 처치 효과를 분석하기 위해 신규도입 효과(준거: 계속 부재)와 중도 폐지(준거: 계속 유지)의 효과를 별개로 분석하였다. 이러한 실험설계 모형의 경우 종속변수는 수준(level)이 아니라 처치 전후의 변화(difference)이기 때문에 모든 종속변수는 2017년 수준에서 2015년 수준을 차감한 증가로 측정하였다. 이러한 분석모형은 성과배분제가 임금총액, 기업훈련, 노동생산성에 미치는 영향 분석에 모두 활용되었다.

우선 성과배분제는 임금총액을 증가시키는 추가적인 급여인가 아니면 임금총액은 같되 고정급과 변동급의 비중을 변화시키는 고정급의 대체임금인가라는 문제도 성과배분제 관련 중요한 논점이자 근로자 입장에서도 무시할 수 없는 이해관계가 얽힌 주제이기도 하다. 우선 성과배분제 신규도입은 인당인건비 증가와 정(+)의 관계를, 반면 중도 폐지의 경우 부(-)의 부호를 보여, 통계적 유의성은 없지만 부호의 방향은 보완가설과 일치했다. 그리고 성과배분제 신규도입은 대졸초임의 증가와 유의한 정(+)의 관계가 나타나 보완가설을 일부 지지했다. 이상은 성과배분제의 보완가설을 일부 지지하는 연구결과이지만, 성과배분제가 임금총액에 미치는 효과는 성과배분제 도입으로 인한 생산성 효과가 발생하는 데 일정한 기간이 소요될 수 있다는 점에서 추후 기간을 확장한 후속 연구가 필요한 것으로 보인다.

성과배분제가 기업훈련의 증가에 미친 영향은 이미 국내에서도 몇 편

의 연구가 진행되었고 연구결과는 정(+)의 관계를 발견했지만, 본 연구는 선행연구에서 사용하지 않았던 기업패널 자료를 사용해서 성과배분제가 기업훈련 증가에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 성과배분제의 신규도입은 교육훈련 투자금액의 증가나 교육훈련 시간의 증가와 유의한 정(+)의 관계를 보였던 반면, 성과배분제의 중도 폐지는 정반대로 교육훈련 투자금액의 증가나 교육훈련 시간의 증가와 유의한 부(-)의 관계를 보였다. 다른 종속변수에 비해 성과배분제의 효과가 가장 일관되게 발견된 경우이다.

마지막으로 선행연구들에서 가장 많은 연구가 이루어졌고 지금까지 연구결과는 대체로 영향의 크기가 문제이지만 성과배분제는 노동생산성을 증가시킨다는 것으로 요약할 수 있다. 성과배분제가 노동생산성에 미치는 영향을 분석한 결과 인당매출액 증가의 경우 일관된 결과를 얻을 수 없었지만, 노동생산성 지표로서 더 타당한 측정지표인 인당부가가치 증가와 관련해서는 성과배분제 신규도입이 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 중도 폐지의 경우에도 통계적 유의성은 없지만, 부호의 방향이 부(-)로 나타났다. 성과배분제는 부가가치로 측정한 노동생산성은 높인다는 연구결과이다. 다만 성과배분제가 노동생산성을 향상하는 효과를 보이기 위해서는 일정한 기간이 필요할 수도 있으므로, 본 연구와 같이 2년 간격의 두 측정 시점 비교가 아니라 분석 기간을 더 확대한 후속 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다.

제 4 장

제조업 사례 연구

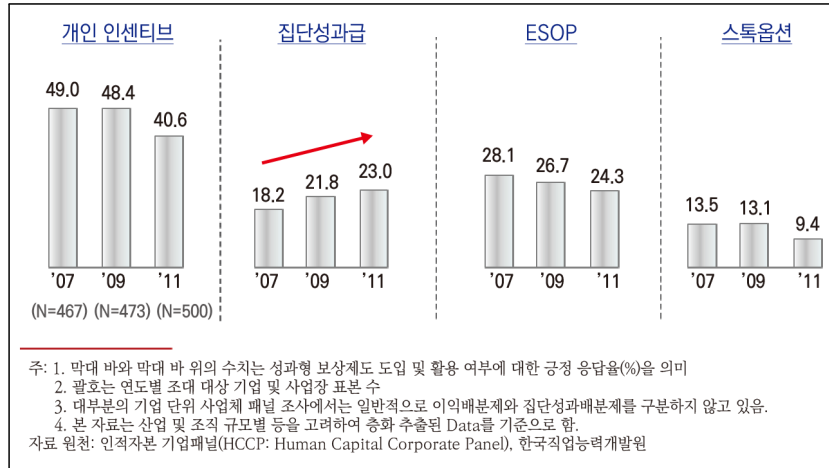
제1절 집단성과급 동향과 특징

1. 도입 및 활용추세

원래 제조업에서 집단성과급제도는 종업원들이 경영 참가의 차원에서 원가절감, 생산성 향상 등의 활동을 통해 조직성과 향상을 도모하고 그 결과로 얻은 이익을 종업원들에게 분배하는 제도인 성과배분(gain-sharing)을 중심으로 발전했는데, 우리나라의 경우는 제조업이라고 하더라도 이익배분(profit-sharing) 제도와 병행되거나 혼용되는 경우가 많고 때에 따라서는 우리사주 등이 포함되어 복합적으로 운영된다. 반드시 제조업에만 국한된 것은 아니지만, 우리나라 집단성과급 제도에 대해 최근 체계적인 동향을 소개한 연구는 김동원·김현기(2014) 연구가 대표적이라고 할 수 있다. 아래에서는 그 연구에서 제시된 동향과 특징을 간략하게 다시 소개한다.

IMF 외환위기 이후, 성과형 보상 제도(Pay for performance)가 대기업들을 중심으로 도입되기 시작했다. 형태도 다양해 개인 인센티브 형태와 집단성과급 형태 외에 스톡옵션이나 ESOP(Employee Stock Ownership Program)까지 다양하다. 인적자본 기업패널 조사에 따르면 조사 대상 기업들 가운데 2007년 18.2%만이 도입해 활용하고 있다는 응답에서 2011년

(그림 4-1) 성과형 보상 제도의 전반적인 도입 및 활용 추세



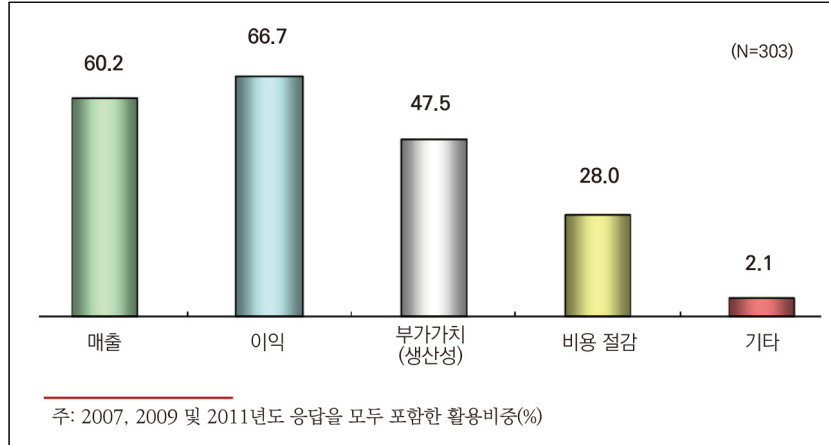
자료: 김동원 · 김현기(2014)에서 재인용.

23.0%의 기업들이 집단성과급제도를 도입 활용하고 있다고 응답했다. 이와 달리 개인 인센티브, ESOP 및 스톡옵션을 도입 및 활용하는 기업의 비율은 감소해 왔다는 것을 확인할 수 있다.

우수 인재에 대한 차별적 동기부여 효과 차원에서 효과를 볼 것이라고 예상했던 개인 인센티브와 스톡옵션 등은 조직에 대한 애정과 몰입을 보이며 장기에 걸쳐 헌신적 행동을 보이는 데에는 부정적이란 반응이 나타나고 있고, 대다수 한국 기업에서 일하는 구성원들이 일하는 방식이 집단이 함께 팀을 이루어 성과를 내고 이는 상호 신뢰와 협력에 기반한 관계 형성이 이루어져야 하기에 집단성과급제도 활용의 동인으로 작용한 측면이 있다.

우선, 우리나라 기업들 사이에서 가장 널리 활용되고 있는 성과 측정 및 평가 기준에 대해서는 [그림 4-2]에서 확인할 수 있는데, 2007년부터 2011년까지 실시된 세 번의 패널 조사의 결과를 합산하여 살펴본 활용 빈도를 보면 우리나라 기업들 사이에서 가장 많이 활용하고 있는 평가 기준은 '이익'으로 66.7%의 기업들이 이를 주요한 성과 측정의 기준으로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 다음으로 '매출' 60.2%, '생산성' 47.5%, '비용 절감' 28% 순으로 많이 활용하고 있는 것으로 나타났다.

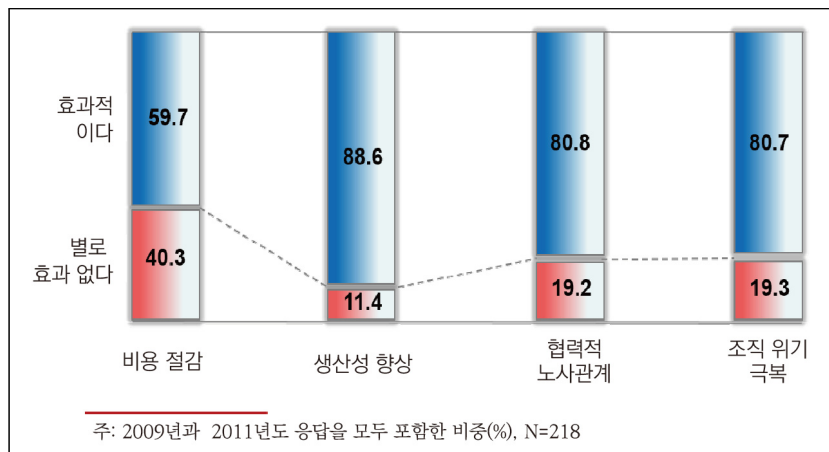
[그림 4-2] 가장 많이 활용되는 평가 기준



자료: 김동원 · 김현기(2014).

우리나라 기업들에서 그 효과를 살펴본 결과, [그림 4-3]에서 보듯이 가장 큰 효과를 보이는 부분은 ‘생산성 향상’이다. 설문조사 대상 기업의 88.6%가량이 생산성 향상에 효과적이라고 응답했다. 그다음으로 ‘협력적 노사관계’ 80.8%, ‘조직의 위기 극복’ 80.7%, 그리고 ‘비용 절감’ 59.7% 순으로 효과가 있다고 응답을 하였다. 노동조합과 노사협의회가 집단성

[그림 4-3] 도입 및 활용 효과에 대한 인식 비중



자료: 김동원 · 김현기(2014).

과급 도입 및 활용에 핵심적인 역할을 하는 것으로 확인되었듯이, 특히 한국에서도 집단성과급제도는 노사 간의 협력적 노사관계를 끌어내는 데 중요한 역할을 하는 것이라는 점을 알 수 있다.

2. 기존 제조업 대표 사례

가장 큰 제조업 기업인 삼성전자의 집단성과급제도는 1997년에 최초로 도입되었다. 동사의 집단성과급제도는 먼저, PS(Profitsharing)이 있는데 이는 상당히 규모가 큰 성과급 제도이다. 다음으로 PI(Performance Incentive)라는 일명 생산성장려금이 있다. 이는 상대적으로 PS보다는 작은 규모로 운영되는 인센티브 제도인데, 그 운영방식은 상당 부분 전통적인 집단성과배분제(gain-sharing)의 형태로 활용되는 것이다.

[그림 4-4]에서 볼 수 있듯이, 삼성전자의 대표적인 집단성과급제도의 하나인 PS는 EVA와 영업이익을 기준으로 회사 전체의 목표가 달성될 경우, 임직원들의 기본연봉의 최대 50%까지 인센티브 재원을 확보할 수 있는데, 전체 재원의 50%는 전사 성과에 따라서, 나머지 50% 재원은 각 사업부 단위 성과에 따라서 차등되고, 최종 결정된 지급 기준에 따라서 단위 조직에 속한 모든 임직원에게 균등 배분된다.

다음으로 PI는 기본적으로는 생산성, 품질 향상, 프로세스 혁신 및 비용 절감 성과에 따라서 지급되는 집단성과급으로 연 2회, 상반기와 하반기에 지급되며, 개인별 기본 월급의 300%까지 생산성 격려금이라는 명목으로 지급된다. 이 인센티브는 조직 전체의 목표달성 정도에 따라 200%까지의 재원이 결정되고, 100%에 해당하는 지급분은 개인이 속한 팀이나 그룹 단위의 하위 조직의 목표달성 정도에 따라서 받게 되는 것이다.

제조업에서 또 다른 우량 대기업인 포스코의 경우 최초 집단성과급제도를 운영하기 시작한 것은 1993년부터이다. 서구식 보상제도를 벤치마킹하는 과정에서 최초로 도입한 집단성과급은 일종의 전통적인 형태의 집단성과배분제도(gain-sharing)에 해당하는 것이었다. 1993년 도입했던 초기 제도는 ‘생산성’, ‘매출’, ‘이익’, ‘부가가치’ 및 ‘제조비용’ 등의 성과

(그림 4-4) 삼성그룹 집단성과급제도 운영방식 개요

목표/평가 기준	재원 산정/지급 방식	비고
PS - EVA* - 영업이익	- 목표달성시 개인별 기본연봉의 최대 50% 수준까지 재원 산정에 지급 * 전체 재원의 50%는 전사 성과에 따라 해당 회사 임직원에게 균등 배분 * 나머지 50% 재원은 각 사업부 단위 성과에 따라 차등 지급	- 모든 삼성그룹 계열 회사들이 예외 없이 동일한 인센티브 방식 적용 - 이익배분제도(Profitsharing) 개념의 집단성과급 제도
PI - 생산성 - 품질 향상 - 프로세스 혁신 - 비용 절감	- 년 2회(상반기, 하반기), 개인별 기본 월급어의 300%까지 생산성격려금 명목의 PI 지급 * 200%까지는 조적의 목표달성 정도에 따라 지급하고, 나머지 100%는 개인이 속한 팀이나 그룹의 목표달성 정도에 따라 지급	- 개별 계열사들은 이 인센티브 제도를 응용하여 활용되며, 주로 성과 평가 목표 기준을 회사의 특성에 따라 적용 - 전통적인 집단성과배분제도 (Gainsharing)과 유사한 형태

* 경제적 부가가치(Economic Value Added) = 세서 순 영업이익 - (투자자산 x 가중평균자본비용)

자료: 김동원 · 김현기(2014).

측정지표에 대한 목표달성 정도에 따라서 임직원들에게 매년 월 기본급의 0에서부터 450%까지 보너스를 지급하는 형태인데, 기본적으로 모든 임직원에게 균등 배분하는 것을 원칙으로 했다.

이 제도는 IMF 외환위기 이전까지 지속하다 1996년 커다란 변화가 있었다. 측정지표를 단순화해 경상이익의 10%를 기준으로 이익배분제 형태의 집단성과급제도로 전환한 것이다. 당시 임직원들에게 배분되는 보너스의 규모는 상한을 두지 않고 경상이익의 10%까지 파격적으로 보너스를 지급하기도 하였다. 이 제도는 1998년부터 2002년대 초반 성과 측정지표 기준을 영업이익으로 바꾸고 일정 비율의 영업이익 달성 시 월 기본급의 100%에서 400%까지 지급하는 방식으로 상한제를 운영하는 형태로 바뀌게 된다. 최종적으로는 2003년부터 영업이익의 5.5% 달성 시 그 재원을 모두 구성원들에 배분하며 상한을 폐지하는 형태로 운영하기 시작했다.

회사가 이러한 집단성과급제도를 운영하게 된 이유는 우선 단순하고 명확하며 예측 가능한 경영성과 지표를 집단성과급 지표로 활용함으로써 직원들의 수용성과 신뢰성을 높이기 위한 것이라고 한다. 그러나 노력한 결과로서가 아니라 외부 환경적 영향에 따라서 보상을 많이 받을 수 있고, 때로는 임직원들이 열심히 일했지만 외부 환경 악화로 인해 성과급

〔그림 4-5〕 POSCO의 집단성과급제도 변천사

	1993년	1994년	1996년	1998~2002년	2003 ~ 현재
측정 지표 기준	1. 생산성 2. 매출 3. 이익 4. 부가가치 5. 제조 비용	1. 생산성 2. 매출 3. 경상이익 4. 부가가치 5. 제조 비용 6. 안전 지수	경상 이익의 10%	영업 이익의 4.5%	영업 이익의 5.5%
배분 기준	원 기본급의 0 ~ 450%)	원 기본급의 0 ~ 450%	상한 없음	원 기본급의 100~400%까 지로 한정	상한제 폐지
비고	모든 임직원들에게 균등 배분				

Gainsharing 개념

→

Profitsharing 개념

자료: 김동원 · 김현기(2014).

자체가 나오지 않을 수 있다는 단점도 발생한다.

제2절 A전자 성과배분제 사례

1. 사례의 특징

A사는 우리나라 전자산업의 대표적인 기업이자 협력적 노사모델에 기초해서 20년 전부터 성과배분제도를 운영해 온 우수 사례이다. 80년대 후반 대규모의 노사분규를 겪은 이후 성립된 특유의 노경협력 모델은 성과배분제도를 발전시키는 데 원동력으로 작용해 왔고, 최근에 올수록 빠른 노사관계 환경변화를 수용하고 제도를 개선하는 데에 노사가 협력하고 있다.

A 전자는 이익분배제도로 경영성과급 제도를 두고 있고 생산성 향상에 따른 성과배분제도(productive incentive)로 개인 인센티브 제도를 두고 있다. 후자의 경우는 개인 인센티브라는 명칭을 가지고 있지만, 성과가 높은 조직별로 성과배분 재원이 차등 지급되고 이 안에서 개인별 성

과에 따른 차등 지급이 이루어진다는 차원에서 집단성과급의 종류라고 볼 수 있다.

경영성과급은 최근 10년간은 동일한 기준으로 운영되었다. 사업부 단위 경영실적을 평가하고 사업부 소속을 기준으로 경영성과급을 차등 지급하는 것인데 사무직과 기능직 간 차이는 없다. 여기서 사업부는 제품별 기준과 같다. 그러다가 최근에 사업부별 차등 기준이 가지는 문제점을 보완하기 위해 본부별 차등을 도입했다. 이는 아직 적용 초기라 평가하기 어려운 상태라고 할 수 있다. 이전에 10년간 유지해 온 사업부별 평가 기준에서는 부품과 완성제품 간 연계성이 높은데도 불구하고 성과지표만으로는 제대로 가치를 평가받기 어려운 점이 있었다는 점 등이 참작된 것으로 보인다.

개인 인센티브 제도는 개인별 성과평가가 70%, 수시평가가 30%의 기준으로 적용되고 고성과 보직과 저성과 조직 간 차이가 적용되는 복합적 구조를 가지고 기본급의 50%에서 300%까지를 지급한다. 그래서 고성과 조직의 S등급 직원이 기본급의 300%까지 받지만 저성과 조직의 S등급 직원은 250%가 적용된다.

경영성과급의 성과기준은 3개년 경영성과를 평가해서 사업부별 차등률을 본사가 결정하고 사업부 실적이 부진한 경우에는 경영성과급이 지급되지 않는다.

최근 5년간 경영성과급 지급률은 기본급의 150%에서 300% 사이가 지급되었는데 기본급은 연봉의 1/20에 해당된다. 2015년 이전의 경영성과급 지급률이 100%에 미치지 않았던 점을 감안하면 최근에 올수록 지급률이 많이 늘어났고 경영성과급 제도가 중요해졌다는 점을 알 수 있다. 반면에 최근 5년간 임금 인상률은 4% 내외에서 안정적으로 유지되고 있는데, 이는 2015년 이전에 최저 4%에서 최대 9%의 임금 인상률을 기록했던 것을 감안하면 임금인상은 상대적으로 자제하는 분위기에서 경영성과급이 커지는 흐름이 목격된다.

경영성과급의 결정 과정은 우선 전년도 경영실적이 확정되면 경영성과급 규모를 확정하고 사업부별 성과급 재원의 차등 범위가 확정된 이후 노경협의회를 통해 사업부별 성과급 지급률을 확정하는 순서로 진행된

〈표 4-1〉 A사 경영성과급 지급률

(단위: %)

연도	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20
지급률	-	60	60	75	100	150	300	300	200	추후

주: 지급률은 기본급 대비(기본급은 연봉/20).

자료: A사 내부자료.

〈표 4-2〉 A사 임금인상률

(단위: %)

연도	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20
인상률	9.0	6.0	7.0	4.0	4.0	4.0	3.8	4.0	4.0	3.9

주: '14년을 제외하고 사무직/기능직 임금인상률 동일. '14년은 상여의 통상임금화 영향으로 기능직은 2.2%.

자료: A사 내부자료.

다. 경영성과급은 관리 경상이익의 15% 한도 내에서 지급한다는 원칙도 가지고 있다. 2011년 이전에는 경영성과급을 본부 단위로 차등했었는데 2012년부터 제품(사업부)별 지급단위로 바꾸었고 2019년 기준 모두 23개의 제품 단위가 있다. 평가 기준은 3개년 매출과 영업이익을 10:30:60%의 비율로 가중평균을 내는데, 이는 재무성과 개선도 50%, 달성도 30%, 절대 영업이익률 20%의 비율로 구성되는 것이 기본이고 당해연도 조직업적을 상중하 3단계로 평가하고 마지막으로 CEO의 정성평가를 더한다.

면담을 통해 경영진과 담당 관리자들 의견을 수렴한 결과 A사의 경영

〈표 4-3〉 A사 경영성과급 세부 결정기준(2019년 기준)

평가단계	1단계	2단계	3단계
평가기준	3개년 매출/ 영업 이익 평가 - 개선도 50%: 목표달성도 30%: 영업이익률 20% - 10%:30%:60% (연도별 가중치)	당해연도 조직업적 평가: 상/중/하	CEO 정성평가

자료: A사 내부자료.

성과급 제도는 20년이 넘게 운영되면서 제도적인 안정성을 가지게 된 것은 물론 경영환경과 조직문화의 변화과정에서 최근에 지속적인 개선을 추진하고 있다는 것을 알 수 있었다. 대표적인 개선 지향성은 이 제도를 보다 예측 가능한 제도로 노사가 인정할 수 있도록 하고, 나아가 제품과 사업의 시장주기가 급변하는 추세를 반영해서 사업목표의 달성과 연계한 직접 및 즉시 보상을 강화하고 미래 신사업 육성을 위해 사업본부별 자율경영체제에 조응하는 성과배분제로 만드는 것도 중시한다는 것을 파악할 수 있었다. 이는 최근에 많은 변화를 시도하는 이유가 되었고 지금도 변화의 과정이라 정확하게 그 제도적 평가를 하기는 이르다고 판단된다.

2. 노조의 참여와 평가

한편 A사의 경우가 노사관계의 협력적 구도하에 성과배분제를 확대 발전시켜 온 사례라는 점에서 노조의 입장과 평가를 통해 제도를 이해하는 것이 중요하다. 아래에서는 노조와의 면담을 통한 성과배분제의 운영 평가 및 개선의견을 도출한 내용을 정리한다. 면담은 노조위원장과 노조 사무실에서 실무자인 총무실장이 배석한 가운데 10월 중 진행되었다. 모두 10가지의 질문을 통해 답변을 들었다.

1. 경영성과급(PS)제도의 기본은 제품(사업부) 소속을 기준으로 하는데 이 기준의 타당성과 문제점 및 개선방안에 관한 노조의 의견은 무엇인가?

사업부별로 차등해서 경영성과급 제도를 오랫동안 운영해 온 결과 전반적으로 구성원들의 만족도가 높아지기는 했지만, 일부 문제점들은 보완할 필요가 생겼다. 성과가 나와야 보상을 한다는 것은 중요한 원칙이지만 성과를 도출하기 위해 서로 연계된 생산방식의 특징을 배제하고 일방적으로 혜택을 받고 못 받는 예는 없어야 한다. 가장 대표적으로는 완제품은 매출과 영업이익이 많지만, 그 완제품을 만들기 위해 생산한 부품 사업부는 상대적으로 소외되기도 했다. 그래서 사업부별로 차등을 하

던 원칙에서 사업부들이 모인 본부별 경영성과급 적용으로 변화하고 있다.

회사 내에 총 5개의 본부가 있다. 한 본부는 다수의 사업부로 구성되는데 창원공장의 경우는 모두 7개의 사업부가 모여 하나의 본부를 구성하고 있다. 본부 내의 사업부들이 똑같이 배분받지는 않지만, 설령 적자가 나더라도 사전에 세운 목표를 달성한 경우는 성과급 혜택을 주도록 한다. 이전에는 적자가 난 사업부의 경우는 단순 격려금 정도만 지급했다. 본부 내에서도 예컨대 경영성과급이 500%가 주어진다면 우수한 사업부는 600%, 그렇지 못한 사업부는 400% 정도로 차등하고 있다.

2. 개인 인센티브 제도(PI) 운영은 성과가 높은 조직이 재원을 더 받고 그 안에서 기본급 대비 차등을 두는데 조직성과와 개인성과의 평가 방법의 타당성, 문제점 및 개선방안에 관한 노조의 의견은 무엇인가?

개인 인센티브 제도의 경우 우리는 연간 약 35억 원 정도의 재원으로 운영된다. 이는 해마다 임금인상 재원의 1%에 해당하는 재원을 마련해서 적용하는데 노조의 요구가 중요하게 작용했다. 예전에 성과배분 몫이 적다고 판단한 해에 임금인상이 예외적으로 높았던 해가 있었는데 결국 그렇게 해서는 노사 모두가 불안정한 소모적인 단체교섭에 매몰될 가능성이 커 1%의 임금인상 재원은 개인 인센티브 제도 재원으로 적립해서 성과배분으로 쓴다고 합의했다.

과거에는 우수한 평가 결과를 받은 개인들에게 정액으로 100만 원씩 개인 인센티브를 적용했다. 우수직원의 선정은 단지 생산성만이 아니라 성과와 더불어 종합적인 공헌도를 평가해서 사업부와 본부 차원에서 심사해서 확정하는 방식이다. 기능직 사원이 9,700명 정도 되는데 이렇게 해서 30% 정도가 혜택을 받았다. 그러다 3년 전부터는 기여도에 따라 차등을 두어 더 잘한 직원에게는 300만 원에서 500만 원까지 지급하는 것으로 바뀌었다. 100만 원 정도는 인센티브로 작동하기가 작았기 때문이다.

물론 생산성을 반영한 차등적 인센티브도 보완적으로 작동하고 있다.

라인별 생산성을 따져 사업부는 월 단위로, 본부별로는 분기별로, 그리고 전사적으로 급여지급일에 포상을 한다. 가장 큰 상을 받게 되면 5,000만 원까지도 돌아간다. 사업부별 월 단위 포상에서는 50만 원에서 100만 원 정도로 지급된다.

3. 경영성과급 지급 규모와 비율에 대해 노경협의회를 거치는데 기준의 설정과 세부방안에 대해 노경협의회는 어떻게 진행되며 노조의 역할은 무엇인가?

해마다 1월에 전해의 경영실적을 결산해서 경영성과급을 노경협의회에서 논의하는데 처음 경영 측이 성과급 지급 임시 안을 가지고 오면 큰 문제가 없기에 협의해서 결정하는 데 지장이 없었다. 대략 영업이익의 30:30:30% 비율을 회사, 주주, 종업원 몫으로 정해 온 것이 관행이었다. 주주 배당에 대해선 이런 원칙이 지켜지기에 별다르게 관여하거나 비판하지 않는다.

다만 최근에 조합원들 정서를 반영해 결정방식을 바꾸었다. 3년의 중기 이익 평균을 기준으로 결정하던 데서 당해연도 1년 치 이익만을 기준으로 경영성과급을 결정하는 것으로 바꾸었다. 이익이 예상보다 많이 나는데 경영성과급이 그만큼 오르지 않는다는 불만을 해소하기 위해 즉시 보상 원칙을 강화한 것이다. 당해연도만 가지고 결정하는 것에 대해 경영 측이 우려를 표명하기는 하지만 노조로서는 이익이 줄면 성과급도 적게 받는다는 것을 강조하였고 노사가 신뢰하기에 별문제가 없을 것으로 본다.

4. 경영성과급 지급률은 해마다 변동해 왔는데 이 과정과 임금인상 결정률과의 관계는 독립적인가 아니면 상호 관계가 있는가? 노조의 입장과 견해는 무엇인가?

상호 독립적이지는 않다. 기본적으로 임금인상의 결정은 올해의 경기나 이익 전망에다가 작년의 경영실적이 참작되어 결정된다. 그런 면에서 작년의 경영실적에 기반한 성과배분과 중첩되는 부분이 많다. 최근에 기

본급 인상률은 안정적으로 유지를 하면서 이익 규모의 불규칙성은 성과급으로 반영하는 것이 추세이기는 하다. 지금까지 성과가 좋으면 그만큼 성과급 지급률이 높아졌기에 잘 작동되고 있다.

5. 경영성과급의 규모를 결정할 시에 매출과 영업이익 외에 경쟁사 동향, 시장전망, 주주배당동향과의 관계는 일부라도 반영되는가? 노조는 특별히 주장하는 방향이 있는가?

경영진들은 당연히 시장 동향과 경쟁사와의 비교가 관심이 가는 사항일 것이다. 그래서 3년 치 이익률 평균을 가지고 경영성과급을 정해 왔다. 올해부터는 이를 당해연도 기준만 가지고 반영한다는 것은 시장 경쟁사와의 비교가 아니라 우리의 실력과 혁신 의지가 더 중요하다는 것이다. 시장 상황에 따라 성과급의 크기가 달라질 수도 있지만 그대로 반영하는 것이 현장에선 더 환영받을 것으로 생각한다.

6. 제조업 현장직에 대한 경영성과급과 개인 인센티브 제도를 적용하는 데 근본적인 한계가 있는가 아니면 일부 개선만으로도 적정한가?

경영성과급의 적정 기준이 되는 표준화된 공식이 있으면 좋겠다. 우리의 경험에서 나오는 기준도 좋지만, 항상 부족하다고 느끼는 것이 기업들이 객관적으로 받아들일 만한 기준을 표준화시켜 주는 것이다.

7. 제조업의 성과배분제 적용 모델의 대표적인 사례가 A사라고 할 수 있는데 이 제도의 발전 및 변화과정에서 노경관계는 중요한 역할을 수행해 왔는가?

노경관계가 신뢰에 기초한 것이 지난 20여 년간 이 제도를 발전시키는데 중요했다. 큰 갈등 없이 발전시켜 왔는데 중간에 어려움도 있었다. 성과에 비해 낮은 성과급을 지급한 CEO가 있었는데 결국 CEO 교체 이후에 다음 해 임금이 9%로 대폭 인상되는 결과를 낳았다. 새로운 CEO가 노조와의 신뢰를 중시해 다시 경영성과급 제도가 안정성을 찾았다. 우리

는 이 제도를 고치려고 하면 미리 1년 전부터 예고를 하고 예상 가능한 변화에 대응할 시간을 주어 왔다. 제도를 고치자마자 바로 적용하는 것이 좋지 않기 때문이다.

8. 생산 현장의 4차 산업 혁명적 변화는 무엇이며 이것이 성과배분제의 변화 방향과 어떤 관계가 있는가? 사람의 역할이 성과창출에서 여전히 중요한가?

많은 변화에도 불구하고 사람이 중요하다. 현재 세계 최고 수준의 가전은 국내 사업장에서 만들고 있다. 기계보다도 사람이 부가가치를 결정적으로 높인다. 기계가 한 번 에러가 나면 1,000개의 제품에 하자가 발생하는데 사람들이 하는 일은 1, 2개의 불량에 그치는 일이 많다. 기계가 더 많이 필요한 부분은 생산환경에서 안전성이 문제가 될 수 있는 부분 정도이고 인적자원이 결정적인 성과를 창출하는 역할을 한다.

9. 통상임금의 확대에 의해 기본급 인상과 성과배분제 확대 간에 노조의 전략 변화가 있는가?

앞으로 기본급 인상이 쉽지 않으리라는 것은 예상할 수 있다. 노조는 기본급 인상을 중시하는데 그런 면에서 전혀 고민이 없지는 않다. 그러나 성과배분의 몫이 정확하게 조합원들에게 돌아가게 하는 것도 중요하다. 예전에 월급의 200%에 그치던 성과급이 2년 전부터 500% 수준까지 올라간 것은 영업이익이 그만큼 늘어난 것이고 그것이 가능한 이유 중 하나가 성과급이 확실히 보상 기제로 작동하기에 추가적인 성과를 내자는 분위기를 만들었다고 본다.

10. 성과배분제도가 조합원들의 정서와 이해관계에 어떻게 작용하는가? 이직, 조직헌신, 생산성 향상, 조직문화 등에 미치는 영향을 평가한다면?

전반적으로 성과배분제는 조직의 생산성과 직원의 동기부여 등에서

매우 중요한 기능을 한다. 그런 면에서 긍정적이라고 보지만 한편으로는 대략 20% 정도의 사원들은 상대적 박탈감을 가지고 있다는 것도 고민이다. 80%가 만족한다고 해도 20%의 불만이 무시될 수는 없다고 본다. 그래서 이 제도의 개선방안을 지속해서 고민할 필요가 있다.

제3절 소 결

A사의 집단성과급 사례는 우선 몇 가지의 중요 특징을 담고 있다. 앞서 이론 및 실증연구에서 언급되었듯이, 집단성과급 제도는 크게는 기업 성장이익의 공유라는 철학과 근로자들과 그 대표조직으로서 노조의 경영 참여를 통한 노사협력을 촉진하고 이는 다시 생산성 및 조직혁신을 높여 추가적인 이익의 창출로 이어지고 이후 다시 성과배분의 크기를 키우는 것이 중요하다는 점에서, A사는 가장 긍정적인 사례 중 하나라고 할 수 있다. 구체적으로 이를 살펴보면 다음과 같다.

첫째는, 집단성과급 제도를 노사협력적 전통하에 발전시켜 왔다는 점이다. 집단성과급은 임금제도의 하나이고 고용계약의 바탕 위에서 형성된 사회적 제도이기도 하다. 많은 경우 집단성과급이 일부 매출이익이나 영업이익이 탁월한 대기업에서 회사 이익의 일부를 경영 측의 배려로 보너스로 지급하는 것으로 이해하던 성과급을 노사 공동의 사전 협력하기로 제도를 만들고 파이를 키워서 이를 공정하게 나누는 생산적인 노사관계의 실현방안으로 이해할 수 있도록 현실에서 가장 유사하게 구현한 사례라고 할 수 있다. 노사협력적인 제도 운영이 특히 중요한 이유는 이 제도가 지속가능성을 담보하고 나아가 제도에 대한 구성원들의 신뢰를 높여 고몰입과 고성과 간의 선순환을 만들어내는 데 중요하기 때문이다. 성과가 나면 나눈다는 대원칙도 중요하지만, 성과가 나지 않더라도 제도가 없어지는 것이 아니라 인내하고 선순환을 만들어내기 위해선 노사협력적 지지 기반이 중요하다는 것이다.

둘째로, A사 사례가 중요한 이유는 집단성과급 제도가 가지는 경직성

을 극복하고 안정적이지만 한편으로는 유연한 제도 운영이 돋보이는 사례라는 점이다. 지난 10년간은 비교적 안정적으로 집단성과급 제도를 운용했지만 최근 들어서 제도 운용상의 불만과 한계를 인식하고 사업부에서 본부 차원으로 적용기준 단위를 바꾸고 경영성과급과 임금인상을 간의 상호 보완성을 강화하는 등 노사가 실효성 제고 차원에서 유연하게 제도를 변화시켜 왔다는 장점이 있다. 결국, 저성장 국면의 경제구조에서 경기에 더욱 민감하게 연동하면서도 나타난 불만과 한계점을 고쳐서 제도의 안정성을 보존하는 노력이 집단성과급 제도의 발전에 중요한 요소라고 할 수 있다.

마지막으로, A사 사례는 4차 산업혁명에 대비한 노사의 새로운 성과주의 모델로서의 가능성을 보여주고 있다. 이전보다 경영성과급의 규모를 확대한 것이 최근의 특징인데 이는 생산 현장에서 자동화와 로봇화 등 4차 산업혁명 움직임이 강화된 시기이기도 하다. 여전히 기업들이 성과를 내는 과정에서 사람의 역할이 중요하다는 점을 보여주고 이는 사례라고 할 수 있고, 그렇기에 기계와 로봇의 역할이 확대되는 과정에서 사람의 역할을 핵심적으로 유지하기 위해서도 집단성과급 제도를 효과적으로 활용해야 할 필요성이 크다는 점을 보여준다.

하지만 A사 사례로부터 배운 향후 과제도 있다. 먼저 노조가 강조했듯이 집단성과급을 운영하는 데 있어서 경영 측의 자의적 처분이나 종업원들의 막연한 피해 의식을 불식시킬 보다 객관적인 사회적 기준이나 공감대를 확보해 나갈 필요가 있다는 점이다. 특히 A사와 달리 노사협력적 기반이 약한 기업들에서는 이것이 더 중요할 것이다.

아울러 시장과 기술 다변화에 따라 제품별 성과보상 차등성의 유지와 동시에 미래 경쟁력을 위한 조직 융합적인 노력으로서 제품 간 연계성과 조직 협력성에 대한 보상 기제 강화라는 다소 상반된 목표를 효율적으로 연동하는 것이 중요한 과제이기도 한데, ‘집단’의 개념과 ‘성과배분’ 개념 간의 다양한 조합과 변형방안에 대해 한국적 모델을 탐색할 필요가 있다.

제5장

IT 및 게임 산업 사례 연구

제1절 도입

본 장에서는 정보 통신(Information Technology : IT) 산업과 게임 산업의 사례 연구를 통해 해당 산업의 성과 평가 및 배분 제도의 작동 방식과 그 기제에 대하여 살펴보고자 한다. 제조업과 달리 IT와 게임 산업은 중후장대한 시설 투자가 아니라 인적자원(human resources) 집합체의 성격을 갖는 기업들이 노동집약적으로 기술을 개발하여 서비스를 제공하는 분야이다.

사례 연구의 한 축으로 IT 산업 중에서도 다중을 연결하는 온라인 플랫폼을 사업 기반으로 하여 메신저, 검색, 쇼핑, 뉴스 등 다양한 서비스를 제공하는 포털(portal)을 운영하는 포털 플랫폼 기업에 초점을 맞춘다. 다른 한 축으로 다중을 연결하여 온라인 게임 서비스를 제공하는 대형 게임 서비스 기업에 초점을 맞춘다. 두 기업군은 한국의 디지털 산업(digital industry)을 대표하고 선도하면서 이른바 인터넷 혁명 시대 이후 급속도로 성장해 많은 인력을 고용하고 일자리를 창출하면서 새로운 산업의 대표 주자로 자리매김해 왔다.

IT 포털 플랫폼 및 게임 서비스 산업은 통계청 표준산업분류상 컴퓨터 정보통신산업에 속하며, 하위 업종은 컴퓨터프로그래밍, 시스템통합 관리업, 정보통신서비스업에 해당한다. 주요 통계를 살펴보면, 2018년 기

준으로 해당 산업군의 노동자 평균 연령은 37.6세로 매우 젊은 편에 속하며, 남성이 70%를 넘게 차지하고 있다. 또한, 20대가 대략 20%, 30대가 대략 40% 가까이 차지하여 전체 노동자의 60% 정도가 2030 청년 세대로 구성되어 있다. 아울러 대학 및 대학원 과정 이수자가 77%로 고학력 계층이 대다수를 점하고 있다. 사업장 주 단위 평균 노동시간은 42.3시간, 월평균 총액 임금은 367.4만 원이며, 평균 근속기간은 5.9년이다(통계청, 지역별 고용조사, 2018).

이 산업군에선 기존의 제조업 기반 대기업 집단에서 활용해 왔던 집단 성과배분 제도가 변형된 형태로 도입되어 운영되고 있다고 볼 수 있다. 이 장에서는 사례 조사를 통해 그동안 큰 주목을 받지 못했던 해당 분야의 인사 정책과 성과 평가 및 배분 제도의 특징에 주목하면서 탐색적 연구(exploratory research)를 시도하고자 한다.

제2절 IT 플랫폼 기업 사례

1. IT 플랫폼 기업

앞서 언급한 대로 포털 플랫폼 기업은 다중을 연결하는 온라인 공간을 사업 기반으로 하여 메신저, 검색, 쇼핑, 뉴스 등 다양한 서비스를 제공하는 사업체이다. 본 사례 조사에서는 이러한 포털 플랫폼 업계를 대표하는 A사와 B사의 사례를 종합하여 다룬다. A사는 검색 시장의 점유율을 바탕으로 뉴스, 쇼핑, 콘텐츠 분야 등에서 활발히 사업을 운영하고 있으며, B사는 메신저 시장의 점유율을 바탕으로 비슷한 영역에서 사업을 펼치고 있다. 두 회사 모두 포털 플랫폼을 기반으로 하여 사업 다각화 전략을 구사하는 공통점이 있다.

연구자는 두 회사 모두 각각 최근에 설립된 노동조합 관계자들을 심층 집중적으로 면담하는 방식으로 A사와 B사의 인사정책, 성과 평가 및 배분 제도 등에 대하여 파악하고, 접근이 가능한 경우 사측 인사담당자 면

답을 통해 다시 사실관계를 교차 검증하고 확인하는 방식으로 사례 조사를 진행하였다(면담 발언을 인용할 때는 A사 노동조합 관계자를 A1, A2, A사 인사 조직 담당자를 A사 HR, B사 노동조합 관계자를 B1으로 표기한다). 제2절에서는 이러한 조사 결과를 바탕으로 A사와 B사의 사례를 비교 및 대조하면서 IT 플랫폼 기업의 특성과 사내 조직 구조의 특징, 성과 평가와 배분 제도와 그 방식, 아울러 IT 업계 노동조합 설립 흐름과 그에 따른 영향 등을 살펴본다.

2. IT 플랫폼 기업의 특성과 사내 조직 구조의 특징

현재 대형 기업으로 성장한 A사와 B사 모두 소수 정예 창업자들이 모여 만든 스타트업(startup)으로 시작한 회사들이다. 매출과 인적 규모 면에서 큰 성장을 이루어낸 지금도 그러한 초창기 스타트업 시절의 인사(HR) 및 조직 관리 방식의 흔적이 상당히 남아 있다. 즉, 사업 초창기 시절의 조직문화 코드(code), 경영방식 등이 각인(imprinting)되어 있는 것이다. 소수의 코딩 개발자(developer) 출신 창업자들이 모여 인사관리 조직을 별도로 두지 않고 시작한 스타트업이고, HR 기준과 방식, 체계의 부재 속에서 조직이 고도성장 했다고 볼 수 있다.

“IT가 원래 인사팀 없이 몇몇이 작게 회사를 만들어 시작하잖아요. [인사관리 경험이 없는] 개발자 출신 창업자들이 알아서 만들어 온 거죠.”
(A1)

이러한 과정에서 기업이 성장하면서 IT 플랫폼 기업들은 사내 조직에 권한을 분산하는 방식으로 조직 관리를 해오고 있다. 즉, 검색, 쇼핑, 콘텐츠 등 각 사업 분야별로 사내 조직이 상당히 큰 권한과 책임을 갖고 운영되고 있다. 제조 대기업 사업부 조직과는 다르게, 일종의 회사 안의 회사처럼 - 예를 들어 몇백 명 단위의 - 사내 개별 조직이 살림을 꾸려나가면서 채용, 관리 및 경영, 성과 평가 및 배분 제도 운영 등을 해나가고 있다. 이는 이른바 스타트업 시절부터 성장해 오면서 사업을 확장해 나갈 때 택할 수 있는 효율적인 조직 성장 및 관리 방식 중 하나다.

“조직장은 사내 개별 조직의 사장과 같은 역할을 합니다. 조직 관리를 하면서 중요한 의사결정을 내리고, 성과 평가와 분배와 관련된 제도와 방식을 결정하고 운영합니다. 물론 전사적인 HR 차원의 권고와 지원도 있지만, 결국 최종 책임과 권한은 조직장에게 있습니다.” (A2)

“신규 인력 채용부터 조직 관리 및 운영, 성과 평가와 보상에 이르기까지 조직장의 권한이 매우 큼니다. 전체를 100으로 본다면 적어도 50 이상의 권한과 책임은 조직장에게 있다고 볼 수 있습니다.” (B1)

A사와 B사의 현직자들이 밝힌 바와 같이, HR 부서는 이러한 과정에서 최소한의 기준과 방식에 대한 권고 및 지원을 하고 있지만, 최종 결정권은 결국 이른바 사내 개별 조직을 이끄는 조직장이 갖게 된다. IT 플랫폼 기업의 성과 평가와 배분 제도는 이러한 업계 특성과 사내 조직 구조의 특징을 감안하면 후술하듯이 일종의 유동적인 집단성과배분 제도를 운영하는 것으로 볼 수 있다.

3. 성과 평가와 배분 제도

가. 조직장 중심의 성과 평가와 배분 제도(institutions)

그렇다면 이러한 IT 플랫폼 기업에서 개인별로 책정되는 계약 연봉 이외에 집단 성과 평가와 배분은 어떻게 이루어지고 있는가? 우선 앞서 언급된 사내 조직 구조의 특징을 염두에 두고 큰 틀을 살펴본다. A사의 경우, 우선 해마다 사내 조직별 성과에 대한 공유를 통해 조직장 및 임원급 단위에서 사업 영역별, 조직별 성과급의 총량, 즉 집단성과급 파이(pie)가 조율되고 결정된다. 그 후 조직단위에서 조직장의 리더십을 바탕으로 성과 평가와 배분 제도가 운영된다. 이 단계에서 해당 조직 구성원에게 균등하게 분배되는 성과 공유제(gain sharing) 혹은 조직 내 팀별, 개인별 성과에 따라 어느 정도 연동하여 차등을 두는 형태로 성과급(incentive)이 분배될 수 있다. 조직장의 재량에 따라 해당 조직의 성과급 총량이 개인별 성과 평가에 따라 철저히 차등 지급될 수도 있다. 종합하

면, 조직장의 인사관리 철학과 기준, 목표와 방침에 따라 위에서 아래로 내려오는 (trickle-down) 방식으로 조직의 성과급 총량이 팀별, 개인별로 분배된다. 즉, 유동적인 형태의 집단성과배분 제도가 작동하고 있는 것으로 볼 수 있다.

“자회사 분사를 고려할 만큼 큰 사업 조직, 대규모 사내 조직 등을 맡은 조직장들과 고위 임원들이 모여 성과를 발표하고 공유하면서 평가를 하는 것으로 알고 있습니다.” (A1)

“이 자리에서 사내 조직별로 집단성과급 파이(pie)가 결정되면, 각 조직장이 그 아래 팀별, 개인별로 어떤 원칙과 기준으로 나누어줄지 판단해서 인센티브를 배분하게 됩니다.” (A2)

B사 또한 조직장 중심의 성과 평가와 보상제도가 작동하고 있다는 점에서 A사와 대동소이하다. 큰 단위의 사내 조직 리더들이 각자 본인이 맡은 조직을 총괄하여 그 아래 하부 단위 조직 및 팀에게 평가 도구와 방식, 기준과 방침을 하달하고 이를 바탕으로 팀 단위부터 평가를 모아 상위 조직으로 올려보내는 방식을 사용하고 있다. 다만 성과 평가와 배분 현황에서 후술하듯이, B사의 경우 대단위 사내 조직별 집단성과급의 비중이 미미한 수준이기 때문에 일반적인 의미의 회사 이익 공유제 (profit sharing), 사업부 성과 공유제(gain sharing) 등은 거의 존재하지 않는다고 볼 수 있다. (B1).

나. 성과 평가 도구와 방식(performance evaluation metrics and methods)

앞서 언급한 대로 조직장의 재량에 따라 유동적인 집단 성과 평가 및 배분 제도 속에서 IT 플랫폼 기업들은 구체적으로 어떠한 성과 평가 도구와 방식을 활용하고 있을까? 2020년 현재 기준으로 A사의 경우 기본적으로 개인별 성과와 협업 성과를 함께 측정하는 도구(performance metrics)를 도입하여 운영하고 있다. 아울러 대략 열 가지 정도의 키워드

(keyword)를 바탕으로 하면서 장단점과 그 사유를 서술하는 다면 동료 평가(peer review), 상급자가 하급자를 평가하는 전통적인 평가 방식을 함께 활용하고 있다. HR 부서 차원에서 개인별 연례 평가(annual review)는 최소 A, B, C 3단계로 나누어 실시하도록 조직장에게 권고하고 있으며, 조직장에 따라 좀 더 세분된 5단계 평가 등급을 적용하여 조직을 운영하는 때도 있다(A1, A2, A사 HR). 평가 단계별 인원 비중은 대체로 B등급이 가장 크며, A와 C등급의 비중은 상대적으로 작은 정규 분포(normal distribution) 형태에 가깝다(A1, A2).

A사의 성과 평가 도구와 방식은 회사의 성장과 함께 여러 차례 변화를 거듭해 왔고, 현재의 모습으로 자리 잡은 것은 비교적 최근의 일이다. 2018년 A사 노동조합이 설립된 이후 2019년 단체협약을 통해 성과급(incentive)에 대한 객관적 근거를 전체적으로 공개한다는 노사합의가 이루어지면서 지금의 3단계 평가 등급 등을 포함한 평가 도구와 방식 등이 공식적으로 자리를 잡게 되었다(A1, A2).

B사의 경우엔 이러한 성과 평가 도구와 방식의 변동성이 더 크다. 가파른 성장 곡선을 그리며 사업 다각화를 추진해 온 B사에서는 연간 사업 계획의 비중이 크지 않거나 없는 경우도 많고, 조직 내 이동이나 직무 변경이 매우 잦은 편이다. 이러한 사유로 조직-팀-개인 차원에서 다년 혹은 1년 단위의 장기 목표를 설정하는 것이 실질적으로 불가능한 상황이 자주 발생한다. 그 와중에 성과 평가 및 보상체계를 지원하는 인사 책임자가 거의 1년 단위로 바뀌면서 전체적인 인사 제도의 변화 폭 또한 크다. 여기에 앞서 언급된 대로 사내 조직별 리더의 재량권이라는 변수가 더해져 구성원 개개인이 느끼는 평가 도구와 방식의 변동성은 상당히 크다(B1).

“예를 들어, 예전에 개발자 출신이 인사 책임자로 있을 때는 랭킹 모델링(ranking modeling) 같은 기법을 사용해 성과를 수치로 계측하는 평가 도구와 방식을 구축하기도 했습니다. 구글에서 오신 분이 인사를 담당했을 때는 구글 스타일로 변화를 추구하면서 학생 종합 기록부처럼 서술형 다면 평가 위주의 도구와 방식이 활용되기도 했습니다. 종합하면, 이른바 성과 평가 도구와 방식이 안정적으로 자리 잡지 못하고 매우 짧은 주기로

변화해 왔다는 것입니다.” (B1)

IT 플랫폼 기업에서 제조업 분야의 대기업처럼 성과 평가 도구 및 방식의 통일성, 일관성과 안정성이 담보되지 못해 왔던 이유는 무엇일까? 첫째, 고정적인 형태의 평가 도구와 방식처럼 관료적인(bureaucratic) 체계를 만드는 데 익숙하지 않은 IT 업계 전반의 문화 코드(code)가 있다. 즉, 이러한 제도와 체계의 설정과 운영에 거리감을 두고 바라보는 업계의 문화다.

“그런 체계를 만드는 것 자체가 트렌드가 아니라고 생각하는 경향도 꽤 크다고 봅니다. 실리콘 밸리 스타일을 벤치마킹(benchmarking)하려고 하는데 사실 실리콘 밸리 쪽도 이런 평가 도구와 방식이 관료적인 체계를 갖추고 엄밀하게 운영되고 있진 않다고 봅니다.” (B1)

“제조업계보단 상대적으로 자유분방한 IT 업계의 특성이 영향을 주는 측면도 있을 겁니다. 제도를 만들고 체계를 갖추는 것이 구닥다리처럼 여겨지는 전반적인 분위기도 있다고 봅니다.” (A2)

둘째, 조직별 자율성에 기반한 경쟁력 제고에 바탕을 둔 논리가 있다. 조직장에 권한과 책임을 집중시키고 조직별로 성과를 창출해 그에 비례하는 조직별 성과급 파이(pie)를 받아가는 방식이 추구하는 효율성 극대화의 관점이다.

“[전사적으로] 규칙, 규율을 정해주지 않습니다. 조직별 자율성을 인정해주는 것이죠. 그 대신 성과를 내서 살아남는 조직을 인정해주겠다는 방식입니다. [생태계 속 경쟁과 같은] 이런 방식은 회사의 관점에서 보면 각 사업 조직의 경쟁력 확보 측면에서 일리가 있다고 봅니다. 다만 구성원의 관점에서 보면 성과 평가 도구와 방식의 통일성과 일관성, 안정성 저하 측면에서 스트레스를 받게 됩니다. 자율적인 조직과 체계적인 제도의 균형이 필요합니다.” (A2)

셋째, 잦은 분사(spin-off)와 인수합병(M&A) 등 IT 산업의 역동성, 즉 산업적 특수성(industrial specificity)이 있다. 아울러 이직률이 높은 업

계의 특성과 IT 기술 진화의 속도까지 함께 고려하면 성과 평가 도구와 방식의 통일성, 일관성, 안정성을 담보하는 것 그 자체만으로도 상당히 난도가 높은 작업이다.

“IT 업계 전체를 보면 회사 분할, 자회사 설립, 인수합병 때마다 개별적으로 인사 및 보상 정책이 작동합니다. 결국, 시간이 지나면서 파편화됩니다. 우리[B] 회사처럼 인적 규모가 큰 합병을 한 경우엔 형평성과 일관성 확보를 위해 조정과 조율 과정을 거치기도 하지만, 이런 일은 업계에 흔치 않습니다. 소규모 인수합병의 경우엔 보통 3개월 타임라인(timeline)으로 진행되는데, 긴박한 일정 때문에 인사정책, 평가 및 보상체계 등에 대한 논의는 거의 없습니다. 나중에 구성원들의 문제 제기가 있다면 그때 가서 해결하는 것이 보통입니다.” (B1)

종합하면, IT 플랫폼 기업 A사와 B사의 성과 평가 도구와 방식은 여러 차례 변화를 거쳐 왔으며 향후 그 변화의 가능성을 내포하고 있다. (1) IT 업계의 문화 코드, (2) 조직별 자율성을 기반으로 한 경쟁력 제고 논리, (3) 잦은 분사와 인수합병, 높은 이직률과 빠른 기술 변화를 특징으로 하는 IT 산업의 역동성 등 여러 요인이 이러한 현재와 미래를 짐작하게 한다.

다. 집단 성과 평가와 보상의 현황

그렇다면 변동성이 큰 도구와 방식을 활용하는 조직장 중심의 성과 평가와 배분 제도는 구체적으로 현실 속에서 어떠한 모습으로 나타날까? IT 업계는 기본적으로 비밀 연봉제를 특징으로 하기 때문에, 사내 조직 차원에서 분배되는 성과급 또한 체계적이고 구체적인 정보를 획득하기 어렵다. 본 연구자는 2018년을 기점으로 생겨난 A사와 B사의 노동조합을 통해 개략적인 통계와 정보를 획득하여 성과 평가와 보상의 현황을 아래와 같이 재구성하였다.

우선 A사의 경우 주주총회 등을 통해 공개적으로 밝힌, “[이윤의] 3분의 1은 주주에게, 3분의 1은 잉여금으로, 3분의 1은 직원에게” (A2) 배분

한다는 방침을 기본으로 하고 있다. 이러한 대원칙을 바탕으로 연봉(salary)과 성과급(incentive), 스톡옵션(stock options) 등을 포함한 임직원 보상의 총량이 결정된다. 그중 성과급은 앞서 언급한 대로 사내 조직별 분배를 하고 그 뒤 조직장의 재량권으로 하위 조직별, 팀별 분배를 하게 된다.

구체적인 통계를 살펴보면, A사는 2019년 기준으로 전사 평균 18%의 집단성과급을 배분한 것으로 알려져 있다. 이는 사내 조직을 단위로 한 평균을 뜻하며, 대부분의 사내 조직이 이에 해당한다. 거의 고르게 분배되어 적어도 사내 조직 간 편차는 크지 않으며, 일부 고성과(high-performance) 조직의 경우 25%의 집단성과급을 배분받는 등 약간의 편차만 존재한다. 즉, 해당 조직에서 조직장이 일괄적으로 $1/n$ 로 배분한다고 가정했을 경우, 조직 내 구성원 n 명 모두 계약 연봉 대비 25%의 개인별 성과급을 가져갈 수 있다. 예시로 든 것처럼 일반적인 의미의 성과 공유제(gain sharing) 형태로 균등한 분배를 할 것인지, 팀별, 개인별 성과와 적절히 연동하여 차등 지급할 것인지는 전적으로 조직장의 재량에 달려 있다. 즉, 해당 조직에 배정된 집단성과급 총량을 어떻게 분배할 것인지 그 원칙과 기준, 방식과 절차에 대하여 조직장이 설계 및 집행을 할 수 있다.

종합하면, 앞서 언급한 대로 조직별 집단성과급 총량의 평균과 편차에 대한 정보는 2019년부터 노사 간 합의로 공유되지만, 각 조직장이 사업 조직 내 팀, 개인에게 분배할 때 (a) 완전 균등, (b) 완전 차등, (c) 개인별 성과 일부 연동형 지급방식 중 어떠한 기준을 선택해 집단성과급 파이(pie)를 배분하는지 이에 대한 정보는 공식적으로 공개되어 있지 않다. 이에 대한 정보 공개 여부 역시 조직장의 재량권에 해당한다.

B사의 경우에는 그동안 A사와 비교했을 때 계약 연봉 대비 성과급의 비율이 미미한 수준이었다. “복지비와 큰 차이가 나지 않을 정도로 전체 급여의 2~3% 정도로 추정되는” (B1) 인센티브를 배분해 왔기 때문에 이익 공유제(profit sharing), 성과 공유제(gain sharing), 혹은 변형된 형태의 집단성과배분 제도라고 부를 만한 인사정책은 없었다고 볼 수 있다. 2018년 B사 노동조합 설립 이후 2019년 단체협약 협상 과정에서 이러한

집단성과배분 제도를 도입하자고 노조 측에서 제안한 바가 있지만, 현재 까진 아직 논의 중인 단계이다(B1).

라. 스톡옵션 제도(stock options)와 인사정책

IT 플랫폼 산업은 고도성장과 사업 확장을 하면서 인적 구성원을 급속히 충원해 왔다. 그 과정에서 서구에서 널리 쓰이는 스톡옵션 제도가 도입되어 활용되었다. A사와 B사 모두 이러한 스톡옵션 제도를 두고 있는데, 크게 분류하면 (1) 평직원 스톡옵션 제도(broad-based stock options) 그리고 (2) 고급 인력(top talent) 스톡옵션 제도를 꼽을 수 있다.

우선 (1) 평직원 스톡옵션 제도는 고위 임원이나 고성과자에게만 돌아가는 스톡옵션이 아니라 평직원 모두 혹은 근속 기간 등 특정 조건을 충족하는 다수에게 스톡옵션을 배분하는 인사정책이다.

A사의 경우 2018년 노동조합 설립 이후 2019년부터 처음으로 평직원 스톡옵션 제도를 도입하였다(A1, A2). 기본적으로 재직 중인 전 직원에게 배분하며 그 시점을 기준으로 1천만 원 상당의 주식을 살 수 있는 권리를 주고 있다. 예를 들어, 1천만 원 상당의 주식을 1주당 20만 원을 기준으로 배분했다면 1인당 50주의 권리를 주는 방식이다. 이러한 평직원 스톡옵션은 3년 뒤에 행사할 수 있으며, 예를 들어 3년 뒤에 1주당 30만 원으로 주가가 오르면 그 차익인 1주당 10만 원씩 50주의 금액을 가져갈 수 있게끔 한다. 이러한 기본 원칙 위에 근속 기간에 비례해 추가 금액을 주는 방식으로 운영되고 있다.

B사의 경우 좀 더 초창기부터 평직원 스톡옵션 제도를 적극적으로 활용하였다(B1). 상장 전에는 대략 전체 임직원의 40~50% 정도가 스톡옵션을 받은 것으로 추정된다. 아울러 B사 신규 입사자 중 경력직이 큰 비중을 차지하기 때문에 이들을 채용할 때도 많은 경우 스톡옵션 제도가 활용되고 있는 것으로 알려져 있다.

다음으로 (2) 고급 인력 스톡옵션 제도는 이른바 IT 업계 상위권 인력을 대상으로 이직률을 낮추고 애사심(loyalty)과 몰입도(commitment)를 높이기 위해 운영되고 있는 인사정책이다. A사의 경우 리텐션 보너스

(retention bonus), 즉 다른 회사에서 경쟁적으로 채용하고자 하는 고급 인력들을 대상으로 추가 제공하는 개인별 인센티브가 있었으나, 점차 이러한 제도를 없애고 스톡옵션을 부여하는 방향으로 가고 있다. 이러한 고급 인력 스톡옵션은 연당 1억 원에서 2억 원 사이의 금액으로 예상되며, 행사 기간 및 행사가의 조건도 평직원 스톡옵션보다 좀 더 까다롭게 설정된 것으로 추정된다(A2). 즉, 기업이 뛰어난 성과(high performance)를 낼 때 비로소 그 성과에 대한 기여분을 가져갈 수 있도록 하여 고급 인력이 회사에 좀 더 애착을 갖고 높은 목표를 설정하여 업무에 몰입하도록 독려하는 방식이다. 이 부분에 대해서 사측에선 공식적으로 이른바 ‘핵심 인재’ 우대 정책은 없다고 명시하고 있으나(A사 HR), 노측에선 한국 IT 업계의 일반적인 관행에 비추어 보아 비밀 연봉제와 함께 이러한 고급 인력 스톡옵션 제도가 운영되는 것으로 추정된다고 밝히고 있다(A1, A2).

B사의 정보는 좀 더 제한적인데, 상장 후를 기준으로 대략 전체 임직원의 30% 정도가 스톡옵션을 받은 것으로 추정된다(B1). 노동조합 측에서는 이들이 사측에서 좀 더 주안점을 두고 관리하는 고급 인력, 이른바 ‘핵심 인재’로 분류된 사람들이라고 추정하고 있다. B사는 사업 다각화를 통한 성장 전략을 추구하면서 대형 IT 플랫폼 업계의 평균적인 영업이익률 20%에 못 미치는 수익을 창출해 왔는데, 최근 들어 10%대를 넘기면서 향후 이러한 스톡옵션 제도가 점차 확대될 것으로 예상된다(B1).

4. IT 플랫폼 업계 현장과 집단성과배분제의 향후 쟁점

앞서 언급된 대로 2018년을 기점으로 IT 업계에 노동조합 설립 운동이 일어나면서 성과 평가 및 배분 제도에 대한 현장의 목소리가 좀 더 크게 나오고 있다. 첫째, 성과 평가에서 성과급 배분에 이르기까지 전 과정에 걸쳐 투명한 정보 공개에 대한 요구가 커지고 있다. 2019년 기준으로 A사 노측은 사측과 성과급에 대한 객관적 근거를 전체적으로 공유한다는 합의를 포함하는 단체협약을 체결하였다. 그 후 조직별 성과급 규모, 평가 도구와 방식, 연봉 및 성과급을 포함한 급여 통계 등을 확보하

고 있다. 아울러 2018년 노조 설립 이후 노사협의회 의제로 경영성과, 성과급 제도 등을 다루면서 인사정책에 대해 좀 더 구체적이고 실질적인 목소리를 내고 있다(A1, A2). B사 또한 노동조합을 중심으로 인사정책의 변동성, 평가 도구와 방식의 잦은 변화, 인사 관련 제도의 불투명성 등에 대해 문제를 제기하면서 사측과 협의해 나가고 있다(B1).

둘째, 조직장의 자율과 인사정책의 체계 간 균형을 추구하자는 요구가 커지고 있다. 앞서 살펴본 대로 대형 IT 플랫폼 업계에선 조직장의 권한과 책임이 제조업계 대기업 사업부의 리더가 갖는 그것과 비교했을 때 상당히 크다. 제조업계에선 인사관리 부서가 설계하고 집행할 인사정책이 IT 플랫폼 업계에선 상당 부분 조직장의 자율적인 결정과 판단에 달려 있다. 스타트업 시절부터 성장해 오면서 사내 조직에 많은 의사결정을 위임해 온 문화가 기업 규모 면에서 압도적인 성장을 이루고 난 뒤에도 여전히 강하게 남아 있는 것이다.

이러한 조직 운영은 시시각각 변화하는 IT 산업의 특성을 고려했을 때 사측에서 택할 수 있는 합리적인 방식이라고 볼 수 있을 것이다. 다만, IT 플랫폼 기업 노동조합 측은 이러한 조직별 자율성의 효율성을 인정하면서도 회사 규모의 양적 팽창을 전제로 하는 현재와 미래에는 좀 더 체계적인 관리가 필요함을 강조하는 편이다. 이렇듯, 유연성과 안정성에 대한 선호도 차이와 이를 둘러싼 노사 간 협상과 합의가 향후 IT 플랫폼 업계에서 시행될 집단성과배분제의 미래에 큰 영향을 끼칠 것이다.

가. 유연성과 안정성

우선, 집단성과배분제도의 운영 원칙과 기준이 향후 큰 쟁점이 될 것이다. 사내 조직의 독립성과 자율성에 기반한 업계의 유연한 제도 설계를 두고 노조 측은 성과 평가와 배분의 안정성 확보를 요구하고 있다. 성과 평가의 결과가 보상의 결과와 연동되지 않는 것처럼 보이는 경우가 많아 현장에 혼란을 초래한다는 지적이다.

“성과 평가와 보상이 연동되지 않는 것처럼 보이는 경우도 많습니다.

지금 평가 및 보상제도에선 A학점을 받아도 장학금을 못 받을 수도 있고, C학점을 받아도 장학금을 받을 수도 있는 상황입니다.” (B1)

이렇게 내부노동시장(internal labor market) 기제가 불완전하게 작동하면 경력을 쌓은 노동자는 외부노동시장(external labor market) 진출을 통해 자신의 시장가치를 확인받는 방식으로 움직일 유인(incentive)이 상당하다. 창업 기회와 빠른 기술 발전이 이직을 촉진하는 측면도 있지만, 인력 유지(retention) 관점에서 본다면 내부노동시장의 불완전한 투명성과 예측 가능성, 형평성이 이직을 촉진하는 측면도 있다고 추론할 수 있다. 이는 향후 IT 플랫폼 기업의 인사관리 정책이 풀어야 할 고민이자 숙제이다.

나. 능력주의(meritocracy)와 형평성(equity)

다음으로, 능력주의와 형평성을 둘러싼 문제가 향후 또 다른 쟁점이 될 것이다. A사와 B사 노동조합 관계자 모두 연봉과 성과급 등 보상체계의 분포도 등에 대한 전체적인 데이터가 공유되고 공개되면서 보상의 편차가 줄어들고 있다고 언급한다(A1, B1).

“노조 설립 이후에는 연봉과 성과급 등 보상체계의 분포도가 공개되다 보니 구성원 간 보상의 편차를 지나치게 크게 만드는 성과 평가와 배분은 지양되고 있다고 봅니다. 적어도 정규 분포 혹은 M자형 분포와 같은 정도로 이루어지고 있습니다.” (A1)

다만 IT 플랫폼 업계의 조직 구조 특징 때문에 어떠한 사내 조직에 속해 있느냐에 따라 비슷한 역량을 갖추고 비슷한 수준의 직무를 수행하더라도 평가와 보상이 달라지는 경우가 존재한다는 현장의 목소리가 나온다. 즉, 인사 제도 차원에서 본다면 직무 성과(task performance)가 여러 조건과 맥락, 조직 내 환경과 자원에 따라 유동적으로 자리매김하면서 조직 내 구성원의 형평성에 대한 문제의식을 키우고 있다는 지적이다.

“노조 설립 전부터 조직 간 구성원 평가 및 보상의 격차에 대한 문제

제기가 있었습니다. 비슷한 역량을 갖추고 비슷한 직무를 하면서 성과를 내는 개발자라도 어떠한 사내 조직에 속해 있느냐에 따라 그 평가와 보상이 달라질 수 있는 거죠. 제조업 생산 라인처럼 객관성을 갖춘 평가 도구와 방식을 마련하기 쉽지 않지만, 적어도 조직장의 자율성과 아울러 인사정책의 투명성과 형평성을 함께 확보해야 합니다.” (A1, A2)

아울러 소외되는 사내 조직에 대한 배려와 기여도 인정 문제가 여전히 첨예한 쟁점이다.

“신규사업을 담당한 사내 조직이 성공하면 과연 어디까지가 그 조직의 성과일까요? IT 플랫폼 기업의 특성은 회사가 가진 브랜드 파워(brand power)와 플랫폼의 힘이 신규사업에도 큰 영향을 끼친다는 것입니다. 다시 말하면, 그 신규사업 이외에 기존 사업과 유관 분야를 담당하는 조직도 신규사업의 성공에 어느 정도 이바지한다고 볼 수 있습니다. 아울러 모든 사업이 그렇듯 성공하려면 운도 있어야 합니다. 그런 측면에서 본다면, 기존 사업을 운영하는 조직과 다른 사내 사업 분야를 지원하는 조직에도 신규사업 성과 기여에 대한 인정이 필요하고 집단 성과 평가와 배분 제도를 운영할 때 이러한 요인들에 대해 고려해야 합니다.” (A1, A2, B1)

A사와 B사의 현장 관계자 모두가 언급한 것처럼 기업이 운영하는 사업의 성과는 개발 조직(line)과 지원 조직(staff)의 협력과 협업에서 나온다. 지원 조직이 겪는 소외감과 성과 보상의 분배 문제는 IT 플랫폼 기업뿐만 아니라 제조업계에서도 매우 고전적인 문제이기도 하다. 평균적으로 IT 플랫폼 기업에선 신규사업을 시도하거나 새로운 영역에 진출하는 경우가 제조업계와 비교해 더 높은 빈도로 발생하기 때문에, 개발 조직과 지원 조직의 보상 격차 문제가 더 자주 제기될 소지가 크다. 이 또한 갈수록 대형화, 체계화되는 IT 플랫폼 기업에서 고민하고 풀어야 할 숙제이다.

다. IT 플랫폼 기업의 성과 평가와 배분 체계를 둘러싼 노사관계

종합하면, IT 플랫폼 기업들은 스타트업 시절의 인사관리 체계를 확대

하여 사내 조직에 독립권과 자율권을 주는 방식으로 운영되고 있으며, 이는 곧 조직장의 상당한 성과 평가와 배분 재량권으로 이어진다. 그러므로 제조 대기업처럼 전사적으로 일관된 이익 공유(profit sharing), 성과 공유(gain sharing) 제도가 작동하지 않고 사내 조직의 리더가 자체적으로 정한 성과 배분 방식에 따라 제도가 유동적으로 운영된다. 이 과정에서 균등한 성과 공유제, 철저한 개인성과 위주의 인센티브 제도, 혹은 적절한 균형을 맞춘 하이브리드 성과배분제 등이 운영될 수 있다. 스톡옵션은 전 직원에게 고루 분배되는 것과 고정과 인력에게 분배되는 것이 혼재되어 있다. 이러한 제도 운영 과정에서 사측은 자율성과 유연성을, 노측은 안정성과 체계성을 중시하며, 향후 이러한 원칙과 기준을 두고 IT 플랫폼 업계 노사 간 협상과 합의가 집단성과배분제의 미래에 큰 영향을 끼칠 것이다.

제3절 게임 서비스 기업 사례

1. 게임 서비스 기업

게임 서비스 기업은 다중을 연결하는 온라인 공간을 사업 기반으로 하여 게임 서비스를 제공하는 사업체이다. 본 사례 조사에서는 이러한 게임 서비스 업계를 대표하는 C사와 D사의 사례를 종합하여 다룬다. C사와 D사 모두 온라인과 모바일 플랫폼을 바탕으로 동시 접속 다중 이용자 게임 서비스를 제공하고 있다.

연구자는 C사와 D사 모두 두루 거친 경력 10년 이상의 업계 관계자 2인, D사 노동조합 관계자 1인을 심층 면담하는 방식으로 게임 업계 전반의 쟁점, C사와 D사의 인사정책, 성과 평가 및 배분 제도 등에 대하여 파악하였다. 그 밖에 접근 가능한 업계 관계자를 통해 다시 사실관계를 교차 검증하고 확인하는 방식으로 사례 조사를 진행하였다(면담 발언을 인용할 때는 C사와 D사 모두를 거친 주요 관계자를 R1, R2, D사 노동조합

관계자를 D1으로 표기한다). 제3절에서는 이러한 조사 결과를 바탕으로 게임 서비스 기업의 특성과 사내 조직 구조의 특징, 성과 평가 및 배분 제도와 그 방식, 아울러 게임 업계 노동조합 설립 흐름과 그에 따른 영향 등을 살펴본다.

2. 게임 서비스 기업의 특성과 사내 조직 구조의 특징

흔히 IT 플랫폼 회사와 게임 회사를 포괄적으로 묶어 디지털 IT 산업으로 바라보곤 하지만, 업계 관계자들에 따르면 게임 산업은 IT 플랫폼 산업보다는 오히려 드라마, 영화 등을 제작하고 유통하는 영상 및 방송 산업과 더 유사하다(R1, R2). 즉, 영상 및 방송 산업에서 제작하는 드라마나 영화처럼, 게임 서비스도 일종의 콘텐츠에 해당한다.

이렇듯 업의 본질적 차이가 있지만, 게임 업계와 IT 플랫폼 업계의 사내 조직 구조는 많이 닮아 있다. 현재 대형 게임 서비스 기업으로 성장한 C사와 D사 모두 제2절에서 다룬 IT 플랫폼 기업처럼 상당한 자율성과 독립성을 부여받은 사내 조직의 복합체로 운영되고 있다. 게임 업계에선 이를 방송국에서 부르는 것처럼 스튜디오(studio)라 지칭하는데, 각 게임 서비스마다 독립적인 스튜디오를 둬으로써 기획과 개발, 운영의 독립적인 공동체를 지향한다. IT 플랫폼 회사가 검색, 쇼핑, 콘텐츠처럼 각 사업 분야별로 기능적인 분화를 한 사내 조직을 두고 있다면, 게임 서비스 회사는 개별 게임 서비스마다 자생적인 분화를 한 사내 조직을 두는 것이 차이점이다. 즉, IT 플랫폼 회사에선 회사를 대표하는 검색 엔진 및 웹사이트를 기반으로 각 사업 영역별 사내 조직이 구성되지만, 게임 서비스 회사에선 애초에 이렇게 전사적으로 공유하는 플랫폼 자체가 없고 오로지 인터넷망을 활용한 독립적인 온라인 서비스를 제공한다.

이러한 스튜디오 체제는 일종의 자율적인 회사처럼 독립적으로 움직이며 이를 책임지는 이를 스튜디오 리더 혹은 실장이라고 보통 부른다(R2). 아울러 행정과 경영을 책임지는 리더 아래 게임 서비스의 창의적인 구성을 담당하는 리더가 분야마다 존재한다. 게임의 개념과 구성 등 전체적인 기획을 총괄하는 기획 디렉터(Director), 게임 서비스가 기술적

으로 구현되도록 하는 테크 디렉터(Tech Director), 그리고 게임 서비스 내 시각적 표현 등을 총괄하는 아트 디렉터(Art Director) 등이 있다(R2). 기획자와 개발자, 아티스트(artist) 등이 이러한 스튜디오에 소속되어 각 디렉터의 지시를 받으면서 다른 구성원과 함께 일하게 된다. 게임 서비스의 경우엔 이용자가 온라인으로 서버에 접속하여 플레이하는 방식이기 때문에, 서버를 관리하는 서버(server) 팀과 이용자를 담당하는 클라이언트(client) 팀으로 개발 직군이 나뉘어 있다. 이러한 스튜디오를 게임의 종류에 따라 구분하면, 현재 서비스를 운영하여 매출을 내는 라이브 서비스 게임(live service game) 스튜디오와 신규 개발 게임 스튜디오로 나뉜다.

A사와 B사 같은 IT 플랫폼 기업에선 사업 분야가 달라도 사내 조직끼리 전사적인 플랫폼 서비스와 그 기술력 자체를 공유한다고 볼 수 있지만, C사와 D사 같은 게임 서비스 기업에선 스튜디오가 일종의 개별 조직처럼 움직인다. 개별 게임 서비스마다 독립적인 프로젝트 관리 개념으로 움직이기 때문이다.

“모든 스튜디오가 거의 독립적으로 움직입니다. 예를 들어, A, B, C 스튜디오가 같이 쓸 수 있는 어떤 핵심 코드(code)가 있다면 그걸 같이 만 들어서 쓰면 좋잖아요? 그런데 대다수 스튜디오는 조직 내에서 자체적으로 제작한 코드나 기술만 활용합니다. 어떠한 프로그래밍 언어(programming language)를 사용할 것인지, 어떠한 툴(tool)을 쓸 것인지 고민하는 기술적인 판단은 테크 디렉터(Tech Director)의 소관인데 일반적으로 독자적인 판단을 내리며, 보통 다른 스튜디오와 접점이 거의 없다고 볼 수 있습니다.” (R2)

“간혹 다른 스튜디오에서 좋은 걸 만들었다고 소문이 나면 코드를 빌려올 수도 있을 텐데 그런 시도를 하면 스튜디오 구성원들이 반발하기도 합니다. 신규 개발 게임 같은 경우엔 기획 단계부터 완성에 이르기까지 보안 유지에 민감한 측면도 있어서 다른 스튜디오와 정보공유가 제한적인 측면도 있습니다.” (R2)

이러한 스튜디오 체제는 C사와 D사에서 모두 유사하게 자리를 잡고

있지만, 이를 구성 및 조직하고 운영하는 방식은 상당한 차이가 있다(R2). C사의 경우 최고경영자인 창업주가 회사의 중요한 의사결정에 세부적으로 관여하고 지휘를 하는 편이다. 이에 반해 D사의 경우 대주주인 창업주는 경영에 큰 관심을 두지 않고 관여하지 않는 편이다. C사에선 좀 더 체계적으로 스튜디오 리더를 교체하거나 게임 출시 일정 등 일선 경영 현장을 좀 더 직접적으로 관리하는 반면, D사에선 스튜디오 리더가 교체되는 경우가 거의 없다. 업계 표현을 빌리자면 C사는 일종의 왕국에 가깝고, D사는 부족 연합체, 봉건제, 혹은 일종의 합중국에 가깝다(R2). 즉, 비슷한 스튜디오 체제라 하더라도 개별 기업의 조직문화 차이로 그 구현 방식에 차이가 존재할 수 있다.

종합하면, 기획부터 개발 및 운영에 이르기까지 서비스 생애주기(service lifecycle) 측면에서 게임 서비스 기업 내의 스튜디오는 하나의 개별 조직에 가깝게 움직이며, 이는 기업 차원의 성과 평가 및 배분 제도와 맞물려 있다.

3. 성과 평가와 배분 제도

가. 스튜디오 단위의 성과 평가와 배분 제도(institutions)

그렇다면 이러한 게임 서비스 기업에서 개인별로 책정되는 계약 연봉 이외에 집단 성과 평가와 배분은 어떻게 이루어지고 있는가? 제2절에서 살펴본 IT 플랫폼 기업들과 같이, 게임 서비스 기업 또한 사내 조직단위의 성과 평가 및 배분 제도를 갖추고 있다. 즉, 해마다 사내 스튜디오 성과에 대한 정보공유 및 경영진의 협의를 통해 스튜디오별 집단성과급 파이(pie)가 조율되고 결정된다. 그 후 스튜디오 리더의 판단과 결정을 바탕으로 성과 평가와 배분 제도가 움직인다. 스튜디오 리더의 인사관리 철학과 기준, 목표와 방침에 따라 위에서 아래로 내려오는 방식으로 스튜디오의 인센티브 총량이 팀별, 개인별로 분배된다. 즉, 기본적인 작동 방식은 제2절에서 설명한 IT 플랫폼 기업과 매우 유사하다. 다만 여기서 중요한 차이점은 바로 사내 조직인 각 스튜디오가 자체적으로 완결성 있

는 온라인 게임을 서비스한다는 점이다. 즉, 스튜디오끼리 전체 집단성과 급 파이(pie)를 두고 경쟁하는 방식이라기보다는 각자 주요 고객으로 삼는 이용자층을 대상으로 한 게임을 적절히 기획하고 개발 및 영업하여 얼마나 매출과 영업이익을 창출하는지에 따라 스튜디오별 집단성과급 총량이 결정되는 것이다.

“스튜디오끼리 서로 경쟁하는 건 아니라고 봅니다. 각 스튜디오가 담당 한 게임을 바탕으로 목표치 대비 수익을 기준으로 내부 구성원들과 성과급 총량을 나누는 것이기 때문이죠. 즉, 스튜디오 S1이 목표치를 뛰어넘는 훌륭한 성과를 냈다고 해서 이것이 스튜디오 S2의 성과를 침해하는 것은 아닙니다. 스튜디오별로 고객층으로 삼는 목표 인구집단의 특성이 다른 경우가 많습니다.” (R2)

종합하면, 게임 서비스 기업 내 스튜디오 체제는 제로섬(zero-sum) 경쟁이 아니라 일종의 독립 채산제에 가까운 형태로 볼 수 있다. 앞서 언급한 것처럼 IT 플랫폼 기업과 달리, 게임 서비스 기업은 기획부터 코딩, 그리고 그래픽 작업에 이르기까지 스튜디오 단위로 분리되어 있어서 이러한 성과 평가와 배분 제도가 가능한 것이다.

나. 성과 평가 도구와 방식(performance evaluation metrics and methods)

게임 서비스 기업들은 구체적으로 어떠한 성과 평가 도구와 방식을 활용하고 있을까? 업계에서는 다면 동료 평가(peer review), 상급자가 하급자를 평가하는 전통적인 평가 방식을 함께 활용하고 있다(R2). 보통 A, B, C 3단계로 나누어 진행하거나 좀 더 세분된 4단계 평가 등급을 적용하기도 한다(R2, D1). 3단계 평가 방식을 기준으로 했을 때, 평가 단계별 인원 비중은 대체로 B등급이 가장 크며 A와 C등급의 비중은 상대적으로 작은 정규 분포(normal distribution) 형태에 가깝다(R2, D1). 예를 들어, D사의 경우엔 전체 인원을 10으로 본다면 A등급의 경우 3, B등급의 경우 6, C등급의 경우 1 정도의 비율로 평가 결과가 나오도록 한다(D1).

이는 조직원 대부분이 평준화된 성과를 내고 소수만 특별한 성과를 낸다는 시각을 반영한 것이기도 하다(R2).

게임 업계의 성과 평가 도구와 방식은 현재의 모습을 갖추기까지 업계의 탄생과 성장 과정에서 여러 차례 변화를 거듭해 왔으며 지금도 여러 쟁점을 안고 있다(R1). 업계 태동기에는 IT 및 게임 업계 HR 관계자들이 분기별로 모임을 가지면서 제조 대기업 및 해외 기업의 HR 정책을 스타디하고 벤치마킹하는 시도를 하였다(R1). D사 같은 경우엔 주요 대기업 및 금융기관 등에서 종사한 HR 전문가 및 경력직 다수를 영입하여 체계적인 HR 제도 구축을 위해 노력하기도 하였다(R1). 아울러 직군 및 직무별 HR 정책 수립을 시도하면서, D사 아트 직군의 경우엔 해외 유명 애니메이션 회사의 HR 제도를 벤치마킹하여 도입하기도 하였다(R1).

이렇듯 여러 차례 시행착오를 거쳐 현재의 성과 평가 도구 및 방식이 자리를 잡았지만, 여전히 게임 업계엔 수많은 난제가 남아 있다. 첫째, 객관적인 평가 기준을 마련하기 어려운 게임 업계 특정 직무의 특성이 존재한다(R1). 예를 들어, 개발자의 코딩 같은 경우엔 상대적으로 코드 자체의 버그(bug) 여부 및 효율성 등을 평가하기 쉬우나, 아티스트가 제작한 그래픽이나 게임 내 캐릭터 및 배경이 얼마나 아름답게 디자인되었는지 혹은 기획자가 마련한 게임 내 구성 및 서사가 얼마나 매력 있게 제시되었는지 객관적 기준을 세워서 평가하는 것은 상당히 어렵다.

둘째, 여러 직군 및 직무가 특정 게임 서비스의 성패에 얼마나 연동되어 있는지 객관적으로 평가하는 것이 상당히 어렵다(R1). 패션 산업이나 콘텐츠 산업의 가장 큰 특성은 인기와 유행을 예측하는 것이 불가능에 가깝다는 것이다. 예를 들어, 매우 단순한 도트 기법으로 그래픽을 만든 게임이 대규모 흥행을 거두기도 하고, 비슷한 서사와 방식을 내세운 게임 중 해외 시장에서 더 인기 있고 그래픽도 더 정교한 서비스를 한국에 라이선스(license) 방식으로 들여와도 국내 시장에서는 유사한 하위 호환 경쟁작에 밀려 실패하기도 한다(R1). 즉, 결과물에 대한 최종 소비자의 반응이 예측 불가능하고, 더 나아가 게임 서비스에 대한 각 직군 및 직무의 기여도를 객관적이고 정교하게 측정하는 것이 상당히 어렵다. 아울러 사측에서 대규모 마케팅 비용을 들여 영업과 홍보에 큰 공을 들여야 하

는 게임 서비스 산업의 시장 특성 (R1) 때문에 개인별 노력과 성과가 얼마나 그리고 어떻게 최종 결과물의 성과와 직결되는지 그 연결고리를 찾아 공정하게 밝히는 것이 상당한 난제이다.

셋째, 다면 평가(peer review)와 같은 평가 도구와 방식의 한계점도 명확하게 존재한다. 게임 서비스의 경우 기획, 개발, 아트 등 여러 직군이 담당하는 직무 모두를 조율하고 통합하여 이용자의 서비스 경험 만족도를 극대화할 수 있도록 최적화(optimization) 작업을 수행해야 하는데, 이 과정에서 수많은 협업과 협력이 필요하다. 그 과정에서 다면 평가는 일종의 필수 불가결한 요소이자 도구인데, C사의 경우라면 평가를 강조하는 HR 제도를 운영하다가 사내 파벌 형성 문제 등을 겪으면서 그 비중을 다시 축소하기도 하였다(R1). 즉, 평가 도구가 추구하고 기대하는 협력과 협업의 가치가 평가 도구 자체의 특성으로 인해 오히려 훼손되거나 부작용으로 이어지기도 한다.

종합하면, 게임 서비스 기업을 대표하는 C사와 D사의 성과 평가 도구와 방식은 여러 차례 변화를 거쳐왔으며 향후 그 변화의 가능성을 내포하고 있다. (1) 특정 직군과 직무 자체의 특수성, (2) 객관적 기여도 측정의 어려움, (3) 협업과 협력을 전제로 하는 사업의 특성과 이를 평가하는 도구와 방식에서 나오는 부작용 등 여러 난제가 존재하므로 게임 서비스 산업의 성과 평가 도구와 방식은 시장 상황과 개별 기업의 특수성 등 여러 조건과 맥락에 따라 역동적으로 변화할 것이다.

다. 집단 성과 평가와 보상의 현황

그렇다면 이러한 도구와 방식을 활용하는 스튜디오 단위의 성과 평가와 배분 제도는 구체적으로 현실 속에서 어떠한 모습으로 나타날까? 게임 서비스 업계 또한 IT 플랫폼 업계와 마찬가지로 기본적으로 비밀 연봉제를 특징으로 한다. 사내 조직 차원에서 분배되는 집단성과급 또한 체계적이고 구체적인 정보를 획득하기 어렵다. 본 연구자는 2018년을 기점으로 생겨난 D사의 노동조합 관계자(D1), 그리고 C사와 D사 모두 거친 업계 경력자 및 전직 HR 관계자(R1, R2) 등을 통해 개략적인 통계와

정보를 획득하여 성과 평가와 보상의 현황을 아래와 같이 재구성하였다.

우선 이익 공유제(profit sharing)의 경우 최근 업계에서 최초로 D사에서 도입되었다. 2018년 D사 노동조합이 설립되면서 2019년 단체협약을 통해 노사 간 이익 공유제 도입을 합의하였고, 2020년 이익 공유제 성과 보상이 최초로 이루어졌다(D1). 영업이익의 0.5%를 기준으로 하였으며, 대체로 전 직원에게 큰 편차 없이 고루 배분되었다. D사 본사의 경우 1인당 20만~30만 원 정도, D사 특정 자회사의 경우 1인당 200만 원 정도로 추산된다. 1인당 이익 공유제 성과급 금액은 많지 않지만, 이렇게 사전 합의를 통해 목표와 기준을 정하고 영업이익 발표 후 이익 공유를 한 것은 올해 D사의 사례가 업계 최초이다(D1).

C사의 경우 이익 공유제의 목표와 기준을 체계적으로 사전 합의한 경우는 없었으며, 모바일 게임 서비스 시장으로 진출하면서 성과가 나기 시작하자 2010년대 중반 이른바 스팟 인센티브(spot incentive)라는 이름으로 전 직원을 대상으로 1인당 300만 원가량 일회성 성과급 배분을 하였고, 그 밖에 간헐적으로 콘솔(console) 게임 기기 등 현물을 배분하기도 하였다(R2). 이는 CEO 및 고위 경영진의 재량으로 이루어진 것이며, 노사 간 사전 협의를 통해 목표와 기준을 설정하고 영업이익의 일정 비율을 이익 공유하는 제도를 도입한 적은 없다.

이러한 차이는 앞서 언급한 대로 C사의 경우 일종의 왕국에 가깝고, D사의 경우 일종의 합중국에 가깝다는 회사 조직 구조와 문화의 차이에서 일정 부분 기인한다고 볼 수 있다. C사에서는 사전 합의 없이 고위 경영진의 강력한 재량으로 광범위한 일회성 사후 이익 공유가 이루어졌다. 반면, D사에서 최근에 도입된 사전 합의 이익 공유제는 2018년 노동조합이 설립되어 노사관계에 변화가 생기면서 목격된 변화라고 해석할 수 있다.

사내 조직단위를 기반으로 한 이른바 성과 공유제(gain sharing)는 스튜디오 단위로 이루어지는 집단 성과 평가와 보상제도를 통해 C사와 D사 모두에서 구현되고 있다. 스튜디오 단위에서는 객관적인 지표를 주로 활용하여 목표치를 설정한다. 예를 들어 라이브 서비스 게임의 경우, 전체 매출, 일간 실이용자 수(Daily Active User : DAU), 월간 실이용자 수

(Monthly Active User : MAU), 게임 서비스 내 결제율, 실이용자 결제 금액 평균 및 비율 등 다양한 핵심 성과 지표(Key Performance Indicator)를 활용한다(R1). 이렇게 해마다 목표치를 설정하고 이 목표치를 넘어서는 성과를 낼 경우엔 고위급 경영진의 논의와 평가를 거쳐 이른바 스튜디오별 집단성과급 총량이 결정된다(R1, R2, D1). 스튜디오 차원에서는 일반적인 의미의 성과 공유제(gain sharing) 형태로 균등한 분배를 할 것인지, 스튜디오 내 팀별, 개인별 성과와 적절히 연동하여 차등 지급할 것인지는 전적으로 그 리더의 재량에 달려 있다. 즉, 해당 스튜디오에 배정된 집단성과급 총량을 어떻게 분배할 것인지 그 원칙과 기준, 방식과 절차에 대하여 사내 조직의 수장이 설계 및 집행을 할 수 있다. 이 과정에서 (a) 완전 균등, (b) 완전 차등, (c) 개인별 성과 일부 연동형 지급 중에서 어떠한 방식을 선택해 집단성과급 파이(pie)를 배분하는지 이에 대한 정보는 공식적으로 공개되어 있지 않으며 스튜디오 리더의 재량권에 해당한다.

구체적인 사례를 살펴보면, C사에서 라이브 서비스 게임을 운영하는 특정 스튜디오가 매출 및 영업이익 목표를 초과 달성했다면 해당 스튜디오는 A등급을 받을 수 있고, 추가로 같은 해에 스튜디오 구성원이 개인 평가에서 A등급을 달성했다면 대략 계약 연봉의 30%에 해당하는 금액을 성과급으로 받기도 하였다(R2). 다만 개인 평가 C등급을 받은 경우라도 계약 연봉의 5~10% 정도를 성과급으로 받을 수 있도록 배려하며, 개인 평가 S등급을 받은 경우엔 예외적으로 계약 연봉의 50% 이상에 해당하는 성과급을 받기도 한다(R2). 다만 이러한 수치는 회사, 시기, 스튜디오마다 그 조건과 상황에 따라 달라질 수 있다.

통시적으로 보면 산업이 성숙기에 접어들면서 이러한 스튜디오 단위 성과 공유제는 전반적으로 그 규모가 축소되고 있다고 추론된다(R1). 예를 들어, D사는 창업 후 초창기에는 특정 스튜디오가 뛰어난 성과를 달성하면 영업이익의 약 6%까지 스튜디오 집단성과급 총량을 배정했는데, 그 비율을 줄여 4% 그리고 2%로 점점 낮춰 왔다(R1). D사 고속 성장 과정에서 이러한 스튜디오 성과 공유제를 통해 이른바 초창기 영엔리치(Young and Rich) 세대가 두꺼워지고 창업 혹은 조기 은퇴하는 사람들

이 늘어남에 따라 D사 HR에서는 인력 유지(retention)를 위해 역설적으로 성과 공유제(gain sharing) 규모를 축소하게 된다(R1).

한편, 라이브 서비스 게임과 달리 신규 게임은 매출과 영업이익 자체가 없으므로 이러한 스튜디오 성과 공유제(gain sharing)의 혜택에서 제외된다. 만약 처음부터 신규 게임 스튜디오에서 일을 시작한 구성원이라면, 애초에 스튜디오의 목표치 초과 달성이 없으므로 성과급 자체를 받을 수 없다. 다만 라이브 서비스 게임 스튜디오에서 신규 게임 스튜디오로 이직한 경우엔 기존 스튜디오의 성과 공유제 혜택을 일정 비율로 받게 된다(R2).

이러한 비대칭으로 인한 스튜디오 인력 수급 불균형을 막기 위해 신규 게임 출시 보너스가 존재한다. 즉, 일종의 신규 게임 스튜디오 맞춤형 성과 공유제라고 볼 수 있다.

“신규 게임은 그 개발 기간 동안 성과 측정을 제대로 하기 힘들고 평가에 대한 보상도 어렵습니다. 그 대신 성공적으로 개발이 완료되어 시장에 출시된다면 이에 대한 보너스가 있습니다. 열 개의 신규 게임이 개발 중이라면 보통 하나만 출시에 성공합니다. 즉, 게임 서비스 출시 그 자체가 업계에선 큰 의미가 있는 것입니다.” (R2)

이러한 출시 보너스의 경우 D사보다 C사에서 좀 더 신규 개발 스튜디오를 배려하는 편이다(R2). C사는 신규 게임 론칭 후 출시 보너스를 후하게 주고 과중한 업무량에 대해 보상을 준다면, D사는 오랫동안 열심히 일했던 신규 게임 개발자에게 200만~300만 원가량의 출시 보너스만 지급하는 등 C사와 D사의 HR 정책 기조에 차이가 있다(R2).

라. 스톡옵션 제도(stock options)와 인사정책

게임 서비스 산업에서 스톡옵션 제도는 어떻게 운영되고 있는가? 우선 (1) 평직원 스톡옵션 제도는 고위 임원이나 고성과자에게만 돌아가는 스톡옵션이 아니라, 평직원 모두 혹은 근속 기간 등 특정 조건을 충족하는 다수에게 스톡옵션을 배분하는 인사정책이다. 보통 스타트업에선 회사가

확보한 현금이 적어 월급을 넉넉하게 줄 수 없으므로 그 대신 스톡옵션을 주고 주인이 될 수 있게 배려하여 동기부여를 하는 개념으로 평직원 스톡옵션을 발행한다. 과거 C사와 D사 이외에 대형 기업으로 꼽히는 E사 HR에서도 일했던 관계자에 따르면 게임 서비스 산업 초창기엔 평직원 스톡옵션 제도가 운영되기도 했다(R1). 즉, 회사가 상장되기 전 전 직원을 대상으로 낮은 가격으로 스톡옵션을 발행하고 이를 통해 상장 후 보통 2년 뒤에 높은 가격에 되팔 수 있게 하여 차익을 실현하게 해주는 것이다. 그러나 지금처럼 산업이 성숙기에 접어들고 C사와 D사처럼 대형 기업으로 성장한 곳에서는 상대적으로 다른 기업보다 쉽게 대규모 인력 충원이 가능하여 사측에서 평직원 스톡옵션 제도를 운영할 유인이 많지 않다(R1, R2). 특히 D사는 비상장 주식회사이기 때문에 애초에 이러한 제도 운영이 불가능하다.

다음으로 (2) 고급 인력 스톡옵션 제도는 경력직 영입 유인을 제공하고 기존 고급 인력 이직률을 낮추기 위해 스톡옵션을 배분하는 인사 정책이다. 기본적으로 게임 서비스 업계는 비밀 계약제를 원칙으로 하기에 이러한 정보 또한 체계적으로 수집하기 어렵고 공개 또한 드물다. 본 연구자가 집중 심층 면담을 통해 업계 관계자들로부터 확인한 바에 따르면, C사와 D사 모두 고급 인력 스톡옵션 제도를 운영하는 것으로 추측된다(R1, R2, D1).

4. 게임 서비스 업계 현장과 집단성과배분제의 향후 쟁점

한국의 게임 서비스 산업은 디지털 및 인터넷 혁명과 함께 급속도로 성장해 왔다. 그 과정에서 산업이 성숙기에 접어들면서 이제 얼마든지 외부노동시장을 통해서 인력 교체가 가능한 산업으로 변신하게 되었다. 즉, 체계적인 관리와 운영을 하면서 적절한 인력 배치만으로도 수익 창출이 가능한 산업 안정기에 접어든 것이다. 아울러 상위권 대학 출신 인력 위주의 노동 공급에서 벗어나 좀 더 광범위한 노동시장이 작동하는 형태로 바뀌고 있다(R1).

아울러 C사와 D사처럼 대형 기업 위주로 노동시장이 재편되면서 집단

성과급 제도의 조정기에 접어들고 있다. 스마트폰의 등장으로 모바일 생태계가 열리면서 C사와 D사 출신 경력자들이 모바일 게임 스타트업 창업을 선택했지만, 게임 서비스 업계의 성패를 가를 수 있는 대규모 홍보 및 영업에 필요한 자금이 부족하여 수많은 벤처가 실패하였다. 이 과정에서 이들은 업계의 C사와 D사로 복귀하게 되었고 사측에서는 이러한 노동시장 특성을 활용하여 이익 공유제, 성과 공유제와 같은 집단성과급 제도에 대해 좀 더 보수적인 태도를 보이게 되었다. 즉, 과거처럼 경제적 보상에 주안점을 두지 않아도 많은 중급 및 고급 인력을 확보할 수 있게 된 것이다(R1).

이러한 노동시장 공급 확대와 더불어 인력의 고령화가 본격적으로 쟁점이 되었다. 게임 서비스 업계는 높은 이직률과 함께 낮은 퇴직 연차가 특징으로 꼽힌다. 업계에서는 대략 40대 중후반부터 회사에서 살아남기 힘들다고 보고 있다(R1, R2). 업계 1세대와 그 후속 세대가 점차 나이가 들어가면서 이직을 하기 어려워지고, 고용 안정성과 성과 보상 문제가 쟁점으로 부상하고 있다.

가. 게임 서비스 업계 집단성과배분제의 향후 쟁점

이런 맥락과 상황 속에서 게임 서비스 업계 또한 IT 플랫폼 업계와 마찬가지로 2018년을 기점으로 노동조합 설립 운동이 일어나면서 현장의 목소리가 점점 커지고 있다. 무엇보다도 HR 정책에 활용되는 정보의 투명한 공개에 대한 요구가 커지고 있다. 예를 들어, D사 노조 측 요구로 연봉 총액 규모와 그 인상률 정보가 공개되고 공유되는 등 변화의 바람이 불고 있다. 또한 IT 플랫폼 업계처럼 제도의 안정성과 관련하여 성과 평가의 결과가 보상의 결과와 연동되지 않는 것처럼 보이는 경우가 많아 현장에 혼란을 초래한다는 불만이 커지고 있다.

“성과 평가 A를 받은 사람이 B를 받은 사람보다 연봉 인상 폭이 작을 수 있습니다. 사내에선 이러한 사실조차 모르는 경우도 많았습니다. 기본적으로 비밀 계약제이다 보니 투명한 정보 공개와 공유가 불가능했습니

다.” (D1)

아울러 각 스튜디오가 달성해야 할 성과 공유제(gain sharing) 목표치에 대한 노사 간 견해 차이가 쟁점이 될 전망이다.

“어떤 스튜디오가 역대 최고치의 실적을 냈던 적이 있습니다. 그런데 이를 기준으로 다음 해 목표를 설정하는 비현실적인 일도 발생합니다. 올림픽 신기록을 달성한 선수에게 다음 대회에서 다시 신기록을 작성하라고 요구하는 것과 비슷하죠. 이렇게 되면 오히려 열심히 일할 유인이 사라집니다.” (D1)

또한, 사측에선 개인별 보상총액을 기준으로 하지만 현장에선 계약 연봉 이외에 추가로 약속받은 보너스의 한 형태로 집단성과급을 바라보면서 현 제도의 성격이 향후 쟁점으로 부상할 것이다.

“연봉 계약 협상 과정에서 C사 사측이 보통 스튜디오 단위 집단성과급 제도를 들면서 보통 연봉의 20~30% 정도는 성과급을 가져갈 수 있다고 기본 계약 연봉을 그에 맞춰 낮게 부릅니다. 즉, 예상 총액을 기준으로 협상을 하는 것이죠. 그런데 포괄임금제가 폐지되고 기본 계약 연봉이 조정되면서, 원래 대략 계약 연봉의 20~30% 정도 주던 스튜디오별 성과급을 거의 지급하지 않은 해가 있었습니다. 입사 당시부터 암묵적으로 존재하던 노사 간 신뢰의 전제를 깨트린 셈이죠.” (R2)

마지막으로, 적정한 집단성과급의 규모에 대해 노사 간 견해 차이가 향후 제도 설계와 운영의 쟁점이 될 것으로 예측된다.

“초창기 세대와 달리 현재 구성원들은 열심히 일해도 본인에게 돌아오는 경제적 보상이 크지 않다고 느낍니다. 동기부여를 하려면 성과급 규모를 현실화해줘야 합니다. 지금은 복지비랑 대동소이한 수준으로 성과급을 받고 있습니다.” (D1)

종합하면, 게임 서비스 업계 현장에선 집단성과급 제도의 일관성, 현실성, 안정성을 높이고 더 나아가 성과급 규모를 확대하는 등 제도의 근본적인 업그레이드가 필요하다고 주장하고 있다. 반면, 사측 입장에서는 게

임 서비스 업계 노동시장의 수급 상황 변화 등으로 성과급 규모를 확대할 유인이 많지 않아 현 제도의 체계적인 확대를 둘러싸고 노사 간 견해 차이가 향후 쟁점으로 부상할 것이다.

제4절 소 결

지금까지 IT 플랫폼 업계의 A사와 B사, 그리고 게임 서비스 업계의 C사와 D사의 사례를 중심으로 조직 구조와 특징, 성과 평가 도구와 방식, 집단성과배분제 실태와 현황, 그리고 현장의 목소리에 대하여 살펴보았다.

첫째, IT 플랫폼 기업과 게임 서비스 기업 모두 사내 조직에 강한 권한을 위임하여 회사를 운영하는 것으로 확인되었다. 이른바 회사 내 회사처럼 움직이는 사내 조직은 상당한 독립성과 자율성을 보장받으며, 집단성과급 제도 또한 사내 조직을 단위로 하여 운영된다.

둘째, IT 플랫폼 기업과 게임 서비스 기업 모두 비슷한 성과 평가 도구와 방식을 활용하고 있다. 전통적인 방식의 상급자-하급자 평가 및 다면 평가를 동시에 활용하고 있으며, 평가 결과는 정규 분포 형태를 나타내도록 조정 및 조율하고 있다. 업계에서 2018년을 기점으로 노동조합 설립 운동이 일어나면서 투명한 정보 공개와 공유에 대한 요구가 커지면서, 경제적 보상의 평준화와 안정화 경향은 더욱 강화되고 있다.

셋째, 집단성과급 제도가 업계의 조직 구조와 연동되어 맞춤형으로 운영되고 있다. 사전에 목표치를 설정하고 기준을 마련하거나 성과 발표 후 경영진 논의를 거쳐 사내 조직별 집단성과급 총량이 결정되어 통보되고, 각 사내 조직의 리더는 팀별, 개인별 평가권과 분배권을 갖는다. 즉, HR 부서가 전사적으로 일관되고 통일된 성과 평가와 배분의 권한을 행사하는 전통적인 대기업 모델과 달리, 각 사내 조직이 자율성을 갖고 유동적으로 제도를 맞춤형으로 만들어 갈 수 있음을 뜻한다. 그 과정에서 각 사내 조직장이 (a) 완전 균등, (b) 완전 차등, (c) 개인별 성과 일부 연동형 지급방식 중 자유롭게 선택하여 제도를 설계하고 집단성과급을 지

급할 수 있다.

2018년을 기점으로 IT 플랫폼 업계와 게임 서비스 업계 모두에서 노동조합 설립 운동이 일어나면서, 이러한 성과 평가와 배분 제도에 관하여 꾸준히 현장의 목소리가 나오고 있다. 성과 평가 및 배분 제도의 일관성·현실성·안정성 제고와 구성원 간 보상 격차 완화를 위한 집단성과급 제도 확대가 주요 쟁점이다. 아울러 양 업계 모두 산업 초창기를 거쳐 성숙기에 접어들면서, 본 사례 연구에서 살펴본 A사와 B사, 그리고 C사와 D사 등 대형 기업을 중심으로 산업이 재편되고 있다. 그 과정에서 이러한 대형 노동조합을 축으로 뭉친 업계 구성원들이 점점 더 체계적인 집단성과급 제도 설계와 확산을 요구할 것으로 관측된다.

제 6 장

집단면접조사 결과와 시사점

제1절 집단면접조사 개요

가. 조사 목적

앞에서 성과배분제와 관련된 이론 및 기존 연구 검토, 데이터 분석, 사례분석 등을 진행한 바 있다. 그런데 이 제도를 둘러싼 가장 큰 난점은 성과배분 제도가 산업현장과 사업장 안에서 제대로 인식되고 있지도 못하고 동시에 다양한 운용방식들이 나타나서 다소 혼란스럽다는 점이다. 그런 난점을 고려해서 개별 성과급 제도와 구분되는 집단성과급 제도를 중심으로 집단 면접조사를 실시했다. 조사과정에서 개념과 실체의 혼란이 어느 정도 예견되었으나 그런 복잡다단한 현실 세계에 대한 이해를 추가로 검토함으로써 우리나라에서 집단성과급이 존재하는 양식과 특징, 그리고 향후 개선 방향을 찾는 데 도움을 얻는 것이 필요하다는 차원에서 당사자 집단들에 대한 심층면접조사를 실시하였다.

즉 집단성과급 제도를 운영하고 있다고 밝힌 업체의 인사담당자, 노조 간부/근로자 대표, 근로자를 대상으로 집단성과급제도 현황과 운영, 기본급 인상과 생산성 향상 등에 대한 인식 및 의견을 수집하여, 향후 노동정책의 방향성을 세우는 데 기초자료로 활용하고자 했다.

대상자들은 상대적으로 대기업보다는 중소기업에서 많이 선발했는데,

이는 대기업은 이미 사례 연구나 기존 연구에서 그 특징이 어느 정도 파악되었는데 비해 중소기업들은 제도의 도입이나 운영이 상대적으로 여의치 않은 여건하에서 이 제도를 어떻게 운영하고 구성원들의 판단과 의견이 무엇인지를 보완할 필요가 있었기 때문이다.

나. 조사 설계

- 1) 조사 방법: 표적집단면접법(focus group interview : FGI)
- 2) 조사 대상: 인사담당자, 노조 간부/근로자 대표, 근로자
- 3) 그룹 구성: 3그룹(그룹별 6~7명씩)

그룹	그룹 특성	진행 일정
1	인사담당자	10/12
2	노조간부/근로자대표	10/13
3	근로자	10/14

- 4) 조사 지역: 서울 현대리서치연구소 본사
- 5) 대상 모집: 현대리서치 본사 실사 망을 통한 선정 질문지 기반 적격자 모집 및 선발(Pre-Recruitment)
- 6) 진행 장소: 현대리서치 본사 FGI Room
- 7) 토의 진행: 연구책임자에 의한 집단 면접조사
(Focus group interview)

다. 주요 조사내용

1) 도입단계(Warming-up Stage)

- 도입 화제 및 모임의 취지 설명
- FGI 조사 소개
- Moderator와 참석자 소개(회사명, 참석자명, 연령, 주요업무 등)

2) 본단계(Main Stage)

- 집단성과급 제도의 도입현황
 1. 집단성과급제도 운영방식 및 개별 성과급과의 구분
 2. 이익 배분과 성과의 향상에 대한 보상 중 운영 여부
 3. 집단성과급 지급방식
 4. 집단성과급제도 만족도 및 불만족 이유
- 집단성과급 제도의 변화과정과 배경
 1. 집단성과급제도 도입 시점 및 배경
 2. 집단성과급제도 시행 도중 변화내용 및 이유
 3. 집단성과급제도의 융화 또는 갈등
- 집단성과급과 기본급 인상(임금교섭)의 관계
 1. 집단성과급 액수 및 배분을 결정 주체, 노사협상 여부
 2. 집단성과급 확정시기
 3. 집단성과급제도가 노조나 노사협의회에 미치는 영향
- 집단성과급과 영업이익 및 생산성 향상 관계
 1. 영업이익 증대에 있어 집단성과급제도의 긍정적 역할
 2. 생산성 향상이나 성과촉진에 집단성과급제도의 긍정적 역할
 3. 집단성과급 보상 균형 여부
- 집단성과급제도 발전을 위한 의견
 1. 집단성과급제도 정착을 위한 개선사항
 2. 집단성과급제도 정교/차별화 가능 여부
 3. 집단성과급제도 확대

3) 종결단계(End-of-Session)

- 추가 질문 / 감사의 말씀 및 인사

라. 참가자 프로필

① 1그룹: 인사담당자

순번	이름	기업명	조사방법	진행일시	진행지역
1	A○○	타이호인스트	FGI	10/12(월) 오후 7시	서울
2	B○○	(유책)디케이			
3	C○○	명신정보통신(주)			
4	D○○	(주)디지털조선일보			
5	E○○	케이시시정공(주)			
6	F○○	링크제니스			
7	G○○	(주)청우하이드로			

② 2그룹: 노조간부 또는 근로자대표

순번	이름	기업명	조사방법	진행일시	진행지역
1	A○○	(주)디지털조선일보	FGI	10/13(화) 오후 7시	서울
2	B○○	(재)FITI시험연구원			
3	C○○	(유책)디케이			
4	D○○	한국법무보호복지공단			
5	E○○	명신정보통신(주)			

③ 3그룹: 근로자

순번	이름	기업명	조사방법	진행일시	진행지역
1	A○○	현대자동차	FGI	10/14(수) 오후 7시	서울
2	B○○	아모제푸드(주)			
3	C○○	(주)디지털조선일보			
4	D○○	(유책)디케이			
5	E○○	케이시시정공(주)			
6	F○○	DB금융투자			
7	G○○	미래에셋생명			

제2절 집단면접조사 결과

1. 집단성과급 제도 운영방식 및 개별 성과급과 차이

집단성과급제도의 운영은 대기업보다 아직 정형화되지 못했거나 합리적 설계에 기초하지 않은 경우가 많았고 간헐적이거나 부분적이거나 자의적인 보상제도로 인식되는 경향이 많았다. 아울러 인사담당자, 노조간부, 근로자 집단을 망라해서 대체로 집단성과급 제도에 대한 불만족이 보편적으로 자리 잡은 것으로 나타났다.

먼저 매출, 영업이익과 연동하는 경향이 많기는 하지만 지급방식이나 시기가 기본적인 임금보상에 추가해서 상대적으로 적은 금액을 주거나, 개인별 평가에 연동해서 집단이라기보다는 개인별 성과급 체계의 한 종류로 운영하는 경우들도 있고, 정액을 골고루 나누는 단순한 예도 있었다.

아울러 주로 회사 경영진의 결정에 의존하다 보니 제도의 적용이 불규칙하거나 평가와 산식이 객관적이지 않고, 실적과 약이 융이한 경우 외에는 제대로 집단성과급을 적용하기 어려운 경우도 상당한 것으로 나타났다.

불만은 주로 이익이 제대로 배분되지 않는다는 기본적 신뢰의 저하, 임의적인 배분 방식으로 불이익을 받는 경우가 많다는 불만, 제대로 된 노사협의 과정 없이 불투명하게 운영된다는 절차적 타당성의 저하가 대표적인 사항이었다, 다만 근로자들은 그런 단점에도 불구하고 이 제도가 무용하다는 근본적인 회의감을 가지고 있는 것은 아니고, 회사와 직원이 일체감을 가지고 경영실적을 달성하는 데 유용하다는 판단을 하고 있다.

① 운영 및 지급방식

» 인사담당자

- 영업 쪽에서는 팀별, 개인별, 적립수당을 구분해서 월별 별도 성과급 지급, 연구소는 분기별 수주금액을 책정하여 선임, 중임, 후임 3단계로 정해서 성과급 지급
- 사업부 단위별로 손익을 분석하고 성과급 지급
- 매출목표와 연동해서 달성 여부에 따라 월별로 지급, 연말에도 결산이 끝나면 다음 해 초 지급
- 매출달성 시 팀장급은 기본급의 몇 %, 나머지 스태프 직군들은 똑같은 기준으로 지급

» 노조간부/근로자대표

- 직급별로 정액으로 지급됨
- 정기상여금 형태로 1월, 7월 지급하며, 4구간으로 나눠 차등 지급
- 팀에 성과급이 지급되면, 팀원에게 골고루 배분
- 100% 경영진 주도로 이루어짐, 지사장 인사평가와 사업부 실적 두 가지로 결정

» 근로자

- 생산 격려금 형태로 연 1회 지급
- 본사와 영업점의 기준이 다름, 본사는 분기에 한 번씩 부서별로 지급
- 행사 성과에 따라 전 직원 같이 지급
- 집단성과급제도를 사용하는데 내부 KPI에 따라서 목표달성 시 성과급을 지급
- 노사합의로 매년 진행, 매년 한 번씩 정기적으로 지급

구체적으로 살펴보면 운영방식에 있어서는 경영진들이 주도하는 경우가 많았고, 비교적 소액의 금액규모이고, 조직의 부서장을 제외하고 정액이나 정률로 지급하는 단순한 방식들이 많았지만, 매출이나 영업목표와 연동하려는 경향이 많아 대기업과 달리 회사의 이익을 단순하게 배분하는 방식을 넘어서는 측면도 보였다. 그러나 노사협력적 운영은 대체로 매우 취약하였다.

② 만족 및 불만족 이유

- ▶ **인사담당자**: 집단성과급제도에 대해 불만의견이 다수임.
 - 인센티브를 받는 부서와 안 받는 부서 차이
 - 실질적으로 이익에 대해 직원들에게 잘 안 돌아가는 부분이 있음
 - 과거보다는 불만이 줄었음
- ▶ **노조간부/근로자대표**: 집단성과급제도에 대해 불만의견이 다수임.
 - 수주가 적으면 인센티브가 적어 불만
 - 집단성과급 대신 기본급을 올리는 것이 좋음
 - 협의회나 협의체를 거치지 않고 운영
 - 성과에 대한 평가가 주관적임
- ▶ **근로자**: 직원들 간의 만족 불만족 차이 존재
 - 본사 직원은 만족, 영업점 내 직원들 간의 만족 차이 존재
 - 성과에 대한 기준을 회사에서 임의로 정해서 불만임
 - 회사에 대한 이해도를 높이는 부분과 그에 따른 긍정적 효과가 있음

집단성과급에 대한 불만은 주로 성과급의 결정방식이 객관적이지 않고 금액이 적으며, 직원들의 의견수렴이나 의사소통이 약해서 나오는 불만들이었다. 성과급 대신에 기본급 인상으로 수렴해야 한다는 의견은 소수에 그쳤다.

회사의 간접부문인 지원조직은 평균적인 성과급을 지급받는 경우가 많은 대신에, 영업부문같이 직접적인 매출과 수익이 판별되고 이에 연동한 성과급 차이가 나는 경우가 대체적인 추세로 나타나고 있다. 그런데 불만은 지원부서에서는 상대적으로 작고 오히려 객관적인 기준에 의해 차등이 발생하는 영업부서 사이에 더 많이 나타나고 있는 것은, 충분한 사전적인 설명과 이해가 성과급제도 운영에서 부족하거나 성과에 대한 평가 기준이 미비되어 있기 때문인 것으로 보인다.

대기업과 달리 특히 중소기업에서 이런 경향이 많이 나타나고 있는데, 결국 중소기업에서 집단성과급 운영의 조직적 인프라가 약하고 기본적인 임금보상액이 크지 않기에 추가적인 보상으로서 주어지는 성과급의 차등이 적정하다는 인식을 주지 못하는 것으로 보인다.

인사담당자

■ 집단성과급 운영방식/지급방식

“영업 쪽에서는 회사 기여도 부분을 제외한 팀별, 개인별, 적립수당을 구분해서 매 월 별도의 성과급을 지급하고 있습니다.”, “연구소는 분기별로 수주금액 대비 0.097% 금액을 책정해서 선임, 중임, 후임 3단계 정도로 해서 성과 금액을 지불하고 있습니다.” “그다음 전 직원에 대해서는 1~5등급으로 한다든지, 상중하로 한다든지 전 직원에게 지급합니다.”

“사업부 단위별로 손익을 분석하고, 직무에 대해 성과급을 지급합니다.”

“매출목표하고 연동해서 달성 여부에 따라서 월별로도 지급하고, 연말에도 결산이 끝나면 다음 해 초에 지급하는 제도가 있습니다.”

“집단성과급이라고 부르기에는 조금 제도가 정확하지 않은데요, 격려금 같은 이름으로 연말에 지급되어 왔습니다. 격려금이라는 이름으로 월급여의 몇 % 그렇게 매년 지급해 왔습니다.” “고가용역이나 그런 것을 따는 경우에 1년에 두 번씩 상반기, 하반기 나눠가지고 이익이 난 부분에서 15%까지 인센티브를 하고 있습니다.”

“SI프로젝트를 하는 부서에는 인센티브 제도를 운영하고 있습니다.” “보통 PM(프로젝트매니저)과 협의해서 인센티브를 설정하는데, 보통 이익목표가 20%다 하면 그걸 100% 사업을 잘해서 이익목표를 지켜낸다면 PM한테 어느 정도 인센티브를 주기로 사전에 약속을 하고 기여도를 PM이 판단해서 나누는 방식입니다.”

“과거에는 산발적으로 매출이 많이 남았을 때 전체 똑같은 성과급을 지급하는 제도를 운영하고 있었고요, 작년부터 그런 성과급 자체가 너무 불투명하고 해서 매출 달성 시 영업팀 내의 팀장급은 기본급의 몇 %, 나머지 스태프 직군들은 목표를 달성했을 때 똑같은 기준으로 지급됩니다.”

“통신 3사를 상대하다 보니까 통신 3사 중 매출액이 많은 부서는 상대적으로 다른 부서에 비해 성과급을 좀 더 받고 있습니다.”

■ 성과급 도입연도

“2006년도입니다.”

“2010년도부터 인센티브제를 도입”

“2013년도부터 인센티브제를 도입해서 3년 정도 지난 후에 월별로 지급하는 방식으로 제도가 보완됨.”

“2017년 정도에 대표이사가 바뀌면서 매년 연간계획을 잡고 그 계획에 대한 단기 순이익의 몇 % 이상 달성되면 월급의 100% 정도는 인센티브를 지급하겠다.”

인사담당자

■ 집단성과급에 대한 만족 및 불만족 이유

“실질적으로 이익 나는 부분이 잘 안 돌아오고 있다고 해서 불만을 가지고 있음. 아 작은 보완이 많이 필요하다고 봄.”

“현재 직무성과 쪽으로 많이 가다보니까 인센티브를 못 받는 부서가 나타나고 해서 요 불만이 있는 것 같습니다.”

“과거에는 인센티브 지급에 있어 차등은 있으나 전체적으로 다 지급하였음.”

“과거보다는 불만이 조금은 줄어드는 편입니다.”

노조간부/근로자대표

■ 집단성과급 운영방식/지급방식

“개별 성과급은 임원들과 지사장만 받고 집단성과급은 연 1회 연초에 받습니다.”
“통신3사 수주하는 비율에 따라 다르고 LG가 가장 큼니다.”

“직급별로 정액으로 나오며, 이익이 많이 나면 많이 나오고 이익이 없을 경우 위로 금 형식으로 나오고 있습니다.”

“정기상여금의 형태로 1월, 7월에 지급합니다.” “차등 성과급의 형태로도 반기별 실적에 따라서 네 구간으로 나눠 지급합니다.”

“개별성과급은 3가지 방식으로 임원진만 지급합니다.” “첫째, 매출액 기준으로 지급 하며, 둘째, 영업이익을 가지고 지급합니다. 셋째, 매출액에서 인건비 위주로 큰 채널들은 인건비를 뺀 나머지를 가져갑니다.” “위 3가지 방식 중 한 방식이라도 발생을 못 하면 아무것도 못 받아가는 구조입니다.”

“일반 월급에 다 편입이 되는 형식으로 바뀌었다.” “기본 가이드라인이 전혀 없고 결정 자체도 즉흥적으로 될 때도 있었어요.” “팀이 돈을 받으면 팀원 골고루 가지고 가는 구조입니다.”

“고과에 대해서 확실하게 동기부여를 주는 방식입니다.” “부서마다 다른데 어떤 사업부는 매출의 1%를 주고 어떤 곳은 영업이익으로 관리하겠다고 하고 어떤 부서는 과거 3년 치 평균 내서 그 수익을 상회하기도 합니다.”

“평균적으로 연봉의 30%는 받아가는 것 같아요.”

“성과급 제도 결정이 거의 100% 경영진 주도로 이루어지거든요.” “그래서 협상이 없고 지사장 인사평가하고 사업부 실적 두 가지로 결정이 되어버려요.”

노조간부/근로자대표

“성과급 지급 여부를 임협에서 같이 이야기를 하고 있습니다. 그래서 연말에 좀 늦어지는 느낌이 있기도 하고요.”

“호봉제를 유지하고 있어서 기본급이 비대해질 정도로 비대해진 상황입니다.”

“저희는 아직 노사협의체 같은 것은 없고요. 그래서 저희가 임금 교섭 같은 경우, 합의 시점이랑 집단성과급 제도 결정 시점이 비슷한 시기에 이루어지거든요.”

■ 성과급 도입연도

“2013년부터 시행되었어요.”

“작년 말부터 도입했습니다.”

“작년 9월~10월에 제도화되었어요.”

■ 집단성과급에 대한 만족 및 불만족 이유

“수주를 많이 못 받으면 돈을 적게 받아서 불만이다.” “차액 자체가 적어 불만이다.”

“기본급을 좀 올리는 방향으로 집단성과급 대신 가면 좋겠다는 의견이 있어요.”

“성과급 제도를 격려금 위주로 명목상으로만 놔두고요, 차라리 기본급에 포함시키면 좋겠다는 생각을 합니다.”

“기본급 자체가 낮다 보니 성과급에 관심을 가질 여력이 없는 상황입니다.” “오너의 결정에 따르는 편입니다.”

“협의회나 협의체를 거치지 않습니다.”

“성과에 대해 평가가 주관적이어서 10년 동안 임금은 쪽 올라왔음에도 성과급은 제 자리예요.”

“기본급+개별 성과급으로 갔으면 좋겠다는 의견이 많아요.”

“기대감을 주고 퇴사하면 작년 것은 못 받아요.”

근로자

■ 집단성과급 운영방식/지급방식

“저희 회사는 생산 격려금을 주고 있어요.” “생산 격려금을 1년에 한 번 받고 있습니다.”

근로자

“2019년도에 한 것을 20년도 2월이나 3월에 줍니다.” “현장에서 일하시는 분들, 예를 들어서 지점에서 일하시는 분들은 저희보다는 조금 더 많은 %를 받고 있습니다.”

“본사하고 영업점하고 기준이 좀 다르다.” “본사 같은 경우 분기에 한 번씩, 부서별로 나옴.”

“부서에서 얼마큼 성과를 내냐에 따라 BAP를 제외하고는 일정 부분을 %로 해서 받고 있다.” “부서장이 판단을 하고요.”

“영업점은 월 단위 개인 성과급을 지급합니다.” “직급별로 BAP가 있는데 추가로 할 경우에는 금액을 20%, 30% 최대 45%까지 하고 있다.” “영업점에 있는 경우는 본사와 달리 개인성과에 따라 성과급이 다르기 때문에 영업 직원들은 받는 사람이 있고 못 받는 사람이 있습니다.”

“저희는 일단 개별 성과급이라는 제도 자체가 없습니다. 집단성과급으로만 지급이 되고 있고요.”

“저희 회사는 1년 이익이나 매출이 아니라 그 행사 성과에 따라서 전 직원 동일하게 성과급을 받는 제도입니다.”

“1년에 한 번 전체 모든 회사에서 영업부서가 다 결산을 한 다음에 BAP를 제외하고 나머지 영업이익에 대해서 월 급여 기준으로 줍니다.” “실적에 따라서 100%가 안 될 때도 있고요.” “영업부서인데 회사에서 정한 BAP 기준을 초과 달성하게 되면 마찬가지로 월 급여 기준으로 해서 추가로 생산 향상 장려금을 줍니다.”

“영업이익 인센티브라고 보면 될 것 같습니다. 1월부터 6월까지 한 것을 9월에 받고 나머지 하반기를 익년 3월에 정산받는 방식입니다.” “비영업부서는 관공서 입찰이라든가, 프로젝트를 수주하였을 경우 매출 발생에 대한 장려금이 지급됩니다.”

“본사 같은 경우에는 집단성과급제도를 사용하고 있는데요. 저희가 KPI에 따라서 목표달성을 했을 때 성과급을 지급하고 있어요.”

“KPI는 직군마다 개개인별로 있는데요. 회사 전체가 이익이 나야 성과급이 발생하는 것이 아니고요. 매장에 따라서 매장이익에 따라 본인들만의 KPI가 설정되어 있어요.” “그것에 따라 분기별로 월급을 한 번 더 주고요.”

“저희는 집단성과급제도를 운영하고 있고요. 개별 성과급은 하지 않고 있습니다.” “저희는 노사합의 해서 매년 진행하기 때문이에요. 매년 한 번씩 정기적으로 하는 것 말고는요 개별적인 성과나 이런 부분은 적용하지 않고 있습니다.”

“임금협상, 단체협상을 하는 해에 맞춰서 통상 여름휴가 전에 지급합니다.”

근로자

■ 성과급 도입연도

“이듬해부터 이 제도가 생겼습니다.”

■ 집단성과급에 대한 만족 및 불만족 이유

“본사에 있는 직원들은 만족도는 좀 있는 편이고, 영업점에 있는 직원들은 영업점 내에서도 만족도 격차가 큰 것 같습니다.” “영업부는 개별성과가 있다 보니 매달 지 불하는 목표가 작년도 기준 얼마가 아니라 목표치를 정해 놓고 목표치를 달성했을 때 성과로 들어간다.” “그 기준을 회사에서 임의적으로 선정하기 때문에 불만이 있 다.”

“긍정적인 효과는 회사에 대한 이해도를 높이는 부분은 분명히 있고 거기에 따른 효과도 있는 것 같습니다.”

2. 집단성과급 제도의 변화과정과 배경

집단성과급 제도의 운영과정에서 나타난 중요한 변화와 갈등에 관해 물어본 결과 대체로 집단성과급 제도를 성과인센티브 차원에서보다 집단 적이고 주기적인 보상제도로 발전해 왔고, 기본급 제도와 분리된 독립적 인 제도로 발전해 왔다는 긍정적 변화를 많이 지적하고 있다. 아울러 외 형만을 중시하던 업무와 경영방식에서 영업이익을 중시하는 성과주의 문 화가 정착하는 과정에서 집단성과급 제도가 의미 있는 역할을 수행해 왔 다고도 지적한다.

반면에 여전히 갈등을 겪고 있는 부분은 목표나 실적 기준이 지나치게 높게 설정되어 실제로 집단성과급 혜택을 받기가 어려운 현실, 부서 간 수혜기회의 격차가 커서 조직 내부에서 불만이 제기되는 문제, 부서별, 직급별로 세분화해서 적용하다 보니 초기 문화에 오히려 단점으로 작용 하는 문제들을 제시하고 있다.

① 성과급제도 시행 중 겪은 변화

» 인사담당자

- 직급별 연봉체계 운영 중이며, 진급을 하지 않으면 연봉이 올라가지 않는 구조. 사원, 주임, 계장, 대리까지 세분화되어 있으며, 임금은 2년에 한 번씩 올릴 수 있음
- 집단성과급과 기본급을 분리운영, 집단성과급은 12월 정도에 보통 결정됨

» 노조간부/근로자대표

- 7~8년 사이에 신규사업이 많이 도입되면서 적용대상 직원 수가 증가함
- 임금교섭을 매년 전년도에 체결하였으나 당해 연도의 임금교섭으로 변화함
- 인센티브 지급방식에서 변화함, 실적이 많은 직원은 대가를 확실하게 지급

» 근로자

- 성과급 기준이 매출액이 아닌 영업이익으로 변경되어 직원들이 매출액과 영업이익 모두 고려
- 비율로 해서 높게 받을 수 있는 성과급으로 변경
- 1년 매출에 대해 기본급의 몇 %로 성과급을 받는 것으로 변경됨

집단성과급의 변천과정에 대한 평가에서 이 제도가 점차로 임금교섭과 분리되는 방향으로 발전했고, 시간이 지나면서 단순 인센티브 지급 방식에서 성과를 배분한다는 개념으로 발전해 간 것이 목격되었다.

반면에 성과목표의 지나친 상향 설정, 성과를 내기 어려운 부서나 간접지원부서의 불이익 문제, 집단성과급을 제외한 인센티브 제도들의 폐지와 대체로 인한 동기저하 등이 발견되고 있다.

② 갈등이 일어나는 부분

» 인사담당자

- 성과급이 축소되는 부분에서 갈등과 과도한 목표설정 시 갈등이 존재함
- 열심히 일을 했는데도 인센티브를 못 받는 부서가 생겨나고 그러다보니 조직문화에 안 좋은 영향이 있음
- 기본급과 성과급 조정 간의 갈등 존재(경영진은 성과급제도를 확대하려고 하고, 노조에서는 기본급하고 성과급제도를 별개로 놓고 합의하려고 함. 성과급이 어느 정도인지에 따라 기본급이 결정됨)

» 노조간부/근로자대표

- 제도는 있지만 혜택을 받기 힘든 구조임
- 실적에 대한 기준, 더욱더 평가의 공신력이 떨어지는 상황임

» 근로자

- 인센티브 제도로 변경되면서 명절상여금이나 작은 비용들이 사라지게 됨. 직원들 간에 기대보다 못 받을 것 같다, 안 될 것 같다 등의 이야기를 하게 됨
- 영업부서에서 영업을 하는 데 있어 상여제도가 없으니 동기부여가 안 됨
- 직급별로 나누고, 세분화하고, 부서별로도 나누다 보니 장점보다는 단점이 더 많음

중소기업들에서는 전체적인 임금복지 비용을 감당할 재원이 충분하지 않기에 이익과 매출을 증진하기 위해 도입한 집단성과급 제도가 기존의 고정적 성과급이나 수당 등을 대체하는 경향이 나타나는 경향이 더 많은 것을 알 수 있다. 제도의 시행 초기에는 도입 목적이 추가적인 보상 기제였지만, 그런 특징이 점차 줄어들면서 차등적 성격만이 강조되는 경향도 나타나고 있다는 것을 알 수 있다.

인사담당자

■ 집단성과급 제도 시행 중 겪은 변화

“2006년 제도 시행 전에는 직원 130명에 매출은 150억 정도였는데, 2006년 이후 직원 수는 동일하나 매출액이 450억 정도됩니다. 그러다 보니 정규 상여는 600%로 묶어놓고, 그 외 추석 및 설에 별도의 상여금이 지급되고, 성과급으로는 많게는 200%까지 노사합의를 통해서 책정하게 되었습니다. 그러한 부분이 제도 시행 후 나타난 변화입니다.”

“직급별 연봉체계를 운영 중이며, 진급하지 않으면 연봉이 올라가지 않는 체제입니다. 저희는 사원, 주임, 계장, 대리까지 이렇게 세분화되어 있고, 임금은 2년에 한 번씩 오를 수 있습니다..”

“저희는 집단성과급하고 기본급하고 분리해서 운영하고 있으며, 집단성과급은 12월 말 정도에 보통 결정합니다.”

■ 집단성과급 제도 시행 시 갈등이 일어나는 부분

“성과급이 축소되는 부분에서 갈등과 너무 과도한 목표 설정에서도 갈등이 존재함,

인사담당자

매출이나 성과급 등을 조정하는 부분이 있다 보니, 지원 파트나 제조 파트에서 불만이 있습니다. 불만이 있는 직군에 더 보완적으로 수당(직책 수당을 준다든지, 재직자 내규 채용공제를 진행한다든지 등 수당을 별도 신설)을 지급합니다.”

“열심히 일을 했는데도, 인센티브를 못 받는 부서가 생겨나고, 그러다 보니 불만이 생기고, 조직문화에도 안 좋은 영향이 생기는 것 같아요.”

“경영진은 미래에 대한 불확실성 때문에 성과급 제도를 확대하려고 하고, 노조에서는 기본급하고 성과급제도를 별개로 놓고 합의하려고 하고 있어요. 그러다 보니 결국 성과급이 얼마로 결정되는 부분이 기본급에 영향을 상당히 미치게 됩니다.”

노조간부/근로자대표

■ 집단성과급 제도 시행 중 겪은 변화

“한 7~8년 사이에 신규사업들을 많이 도입하면서 직원 수가 7~8년 전과 비교해서 2배 정도 늘어난 수준입니다.”

“임금교섭을 기존에는 매년 전년도에 체결을 했어요. 2020년도 임금교섭을 2019년도에 체결을 하고요. 그걸 처음으로 당해 연도에 임금교섭 체결하는 형식으로 바뀌었어요.”

“저도 10년 넘게 일을 했는데요. 인센티브 주는 방식이 조금이라도 변하는 것 같아요.” “그전에는 연말 성과급이 있었고요. 그다음에는 정기상여금도 있었고요. 사업부 별로 조금씩 인센티브가 있었는데요. 지금의 대표님이 한 5년 전에 오시고요. 굉장히 이제 영업에 대해서 드라이브를 강하게 하시고 본인도 많이 하는 스타일이세요. 그래서 실적이 안 나오는 사람에게는 퍼포먼스 잘 나오면 거기에서 대가를 확실하게 지급하겠다는 것이예요.”

■ 집단성과급 제도 시행 시 갈등이 일어나는 부분

“조직문화와 잘 융화되었다기보다는 연말에 조금 더 얹어서 받는. 정기급여 같은 느낌으로 사람들 사이에서 인식이 되어 버리니까요.”

“제도는 있지만, 혜택을 받기 힘든 구조 아니냐. 그냥 임금을 조금 올려주는 게 낫지 않냐.”

“실적이라는 것을 하나의 잣대로 두기 어렵고 더더욱 평가의 공신력이 떨어지고 있는 상황이고요. 내가 어떤 등급을 받더라도 불만족스럽고요. 그러다 보니까 점점 더 소극적으로 금액을 높이지 못하는 거죠.”

근로자

■ 집단성과급 제도 시행 중 겪은 변화

“작년부터 1년 매출에 대한 것으로 기본급의 몇 % 그렇게 성과급을 받는 것으로 변경되었습니다.” “백화점, 면세점 같은 각각의 영업 채널들이 어느 정도 매출, 수익률 등을 달성했을 때 기본급의 몇 %를 받도록 성과급제도가 변경되었다.”

“비율로 해서 높게 받을 수 있는 성과급으로 변경이 되었어요.”

“코로나19가 발생하고 나서 저희 회사가 전 세계적으로 판매 부분이 많이 하락되어서 이런 부분이 영향을 주는 것 같습니다.”

“성과급 지급 기준이 매출액이 아닌 부서 영업이익을 얼마나 증가시켰느냐로 바뀌었어요. 그래서 모든 직원이 매출액도 매출액이지만 영업이익도 다 보게 되는 것 같습니다.”

“처음에 이전 직장에서는 볼륨 기준이었거든요. 지금 이 제도는 볼륨도 볼륨이지만 가지고 와서 얼마나 더 내실 있게 운영이 되었느냐 양쪽으로 다 보는 제도로 가고 있어요.”

■ 집단성과급 제도 시행 시 갈등이 일어나는 부분

“직원들이 ‘기대보다 못 받을 것 같다, 안될 것 같다’라는 식으로 이야기를 하게 되었어요.” “인센티브 제도로 바뀌게 되면서 중간에 나왔던 명절상여금이라든지 그런 기타 작은 비용들이 사라지게 되었습니다.”

“영업이익이 줄었는데 홍보팀에서는 맨날 올리잖아요. 그러니까 그런 부분에서 성과급을 많이 안 주려고 하는 부분이 있는 것 같아요.”

“저희는 항상 영업이익을 많이 내는데요. 그걸 균등하게 배분을 안 하고요.”

“영업부서에서 영업하는데 개별 상여제도가 없으니까 동기부여가 안 되는 것 같다.”

“현재 집단성과급 제도 자체가 모든 직원이 만족할 수 없는 구조거든요.”

“직급별로도 나누고 세분화하고 부서별로도 나누는 경우도 많이 있고요. 그걸 또 세분화해 나가는 부분이 장점보다는 단점이 더 많은 것 같아요.”

3. 집단성과급과 영업이익 및 생산성 향상 간 관계

집단성과급 제도는 결국 영업이익을 키워서 노사가 배분할 파이를 키우고 조직헌신도와 생산성을 향상시켜 기업경쟁력을 높여준 대가로 추가 보상을 한다는 것이 핵심이다. 개별 구성원들이 이 제도에 대해 모두 만

족할 수가 없다는 것은 분명하지만, 중요한 것은 집단적 수준에서 이 제도가 영업이익 신장이나 생산성 향상에 기여하고 있는가, 그리고 의도하지 않았던 부작용이 나타나고 있는 것은 없는가 그런 점들을 유의할 필요가 있다.

여전히 부서 간의 차등 지급 원칙은 누군가는 불만을 가지게 되는 측면이 있지만 이를 보완하기 위한 객관적인 실적 기준과 배분 기준을 강화해 줄 필요가 있다. 나아가 기존 부서나 업무 외에 신규로 성장하는 분야의 부서나 업무 종사자 간 차등적용은 직접적인 공헌과 인프라 사업 및 연관 비즈니스 간 연계를 통한 공헌 간에 적절한 조화방안을 찾아야 할 필요가 있다. 마지막으로 기본급보다 집단성과급을 중시하는 경향이 일부 우수직원들을 유지하는 장점도 있지만, 자칫 여타 직원들의 이직을 초래할 수도 있고, 청년 세대와 중년 세대 간 연공서열 문화는 조직 내 역할과 성과 보상 간의 괴리로 인한 추가적인 갈등을 낳을 수도 있다. 연공서열형 성과 배분은 어떤 경우는 하위 직급자들이 반발하게 만들지만, 연공급을 보완하기 위해 성과급을 늘리면 상위 직급자들이 반발하는 경우도 있을 수 있다.

그래서 이런저런 이유로 이 제도에 관련한 조직 피로도가 쌓이면 조직 문화를 저해하는 것은 물론 집단성과급 제도가 돌아가면서 순서대로 혜택을 받는 이른바 조직용화형 원칙으로 인해 변형될 가능성도 존재한다.

» 인사담당자

- 외주인력을 투입하게 되므로 한정된 직원으로 좀 더 많은 프로젝트를 수행함으로써 회사로서는 비용적인 측면에서 이익을 보게 됨
- 월성과급 제도의 경우 지급액수에 비해 좋은 효과가 있다고 생각함
- 월마다 현금으로 지급하고 있다 보니 동기부여가 된다고 생각됨
- 기준이 명확하지 않아 직원들이 사측에 불만이 많은 것 같음
- 부서 간 성과급지급에 따라 내부 갈등이 일어날 수 있다고 봄

» 노조간부/근로자대표

- 성장하는 부서와 그렇지 않은 부서 간의 차이, 내 의지와 상관없이 급여, 성과급 차이 발생
- 일부 직원들은 열심히 일한 만큼 급여를 더 받는 시스템을 선호함

- 기성 직원들은 반대하는 입장, 신규직원은 찬성하는 입장으로 직원 간에 설왕설래하는 가운데 부정적인 요인이 작용한다고 생각됨

» 근로자

- 정액기준으로 1/n로 쪼개서 지급한다면 장점이 훨씬 많다고 생각됨
- 성과급이 적은 경우 이직률이 높기 때문에 타사로 이직하는 직원들이 많음
- 저희는 꾸준히 몇 %씩은 매년 교섭을 통해 오르고 있음
- 노조 구성원의 상당수가 생산직이다 보니 생산직군에서 요구하는 사안이 노사합의사항에 많이 반영됨

집단성과급으로 인한 조직 차원의 변화 중 주목할 만한 것은 이익과 성과 위주로 경영이 집중되면서 소수의 정규직이 성과이익을 챙기기 위해 무리한 외주협력 노동에 의존하는 결과가 나오는 것이며, 아울러 성과를 내기 위해 열심히 일하는 동기를 가진 직원들도 왜곡된 보상체제로 인해 오히려 조직 내 갈등이 커지는 경향도 있는데 이 중 가장 중요한 것이 신규 세대 간 갈등이다. 기성 직원들은 기존의 연공서열 보상을 중시하는 반면 신규 입사자들은 성과연동 보상을 확대할 것을 요구하는 것으로, 집단성과급이 강화될수록 논란이 커질 수 있다는 점이다.

인사담당자

■ 집단성과급이 회사 조직의 발전에 직접적으로 영향을 주는지

“생산성 향상에 대한 부분에서 매출이 늘어나기 위해서는 프로젝트를 여러 개를 해야 하는데 과거에는 직원 10명 중 한 프로젝트에 5명씩 들어간다고 하면 2개만 할 수 있었는데, 최근에는 직원은 2명만 투입하고 나머지는 외주인력을 사용하게 됩니다. 그렇게 되면, 프로젝트 10개를 할 수 있으니까 회사로서는 비용적인 측면에서 많은 이익을 보게 되죠. 한정된 직원을 데리고서 예전보다 좀 더 많은 프로젝트를 동시해 수행함으로써 매출이 늘어나거나 그 효과가 있다고 볼 수 있을 것 같아요.”

“작년 같은 경우는 도드라지게 이익을 낸 부서만 성과급을 지급하고 나머지는 안 주다 보니까, 즉 철저하게 수익을 내는 부서만 지급하다 보니, 수익을 못 낸 부서는 그게 우리의 잘못된 양 그런 직원들 원성도 생기는 것 같아요. 향후 회사에서 배당도 하게 되면 이러한 부분이 내부에서 갈등이 또 일어날 수 있다고 봅니다.”

“저희는 규모가 작다 보니까 부정적인 영향보다는 사실 거의 눈에 띄는 상황은 없

인사담당자

고요. 애초에 크게 기대를 많이 하는 상황이 아니기 때문이에요. 월성과급 제도 같은 경우는 지급액 수에 비해 좋은 효과를 보고 있는 것 같구요, 직원들의 사기 진작에도 도움이 됩니다. 연 목표는 달성 못 할 수 있어도 월별로 매출목표를 달성할 수 있는 여지는 있으니까요.”

“월마다 현금으로 지급을 하고 있다 보니까 동기부여가 된다고 생각합니다. 저희 업계 쪽 다른 회사들은 매출 감소가 최근 1~2년간 많이 발생했는데요. 저희는 그나마 선방을 하는 것 같아요. 그게 성과급 지급 효과인지 불확실합니다만.”

“경영진과 직원들 간에 상반된 의견을 내놓는다고 생각합니다. 저희 회사는 작년에 성과급제도를 바꾼 계기가 있습니다. 저희는 약 10년간 수주회라는 행사를 통해서 월별이라든가 3~4개월에 한번씩이라도 잘 될 때에는 직원들에게 인센티브를 줬거든요. 이러한 부분이 고정화되다 보니 직원들은 ‘이제 이거 하면 주는구나’라고 당연히 생각하고, 경영진에서는 ‘새로운 브랜드가 들어왔으니 내년 매출액에서 A부서는 이만큼 할 수 있는 것 아니냐’ 그런 상반된 의견을 가지게 되는 것 같아요.”

“저희 같은 경우는 기준이 명확하지 않아 직원들이 사측에 불만이 많은 것 같습니다. ‘순이익이 20%다’ 이런 식으로 명확한 기준이 필요한데, 저희는 사실상 주주인 오너나 로열 패밀리가 거의 다 100% 가져가는 상황이라 직원들에게는 일방적인 결정에 따라서 지급되는 상황입니다.”

노조간부/근로자대표

■ 집단성과급이 회사 조직의 발전에 직접적으로 영향을 주는지

“저 성장하는 집단에 속하고 싶는데 들어가지 못하고 계속 이 집단에 남아서 일을 해야 하는 상황이라면, 결국에는 내 의지와 상관없이 급여, 성과급의 차이가 발생하는 것이고요.”

“지금은 잘 나가는 사람들도 10년, 20년 후에는 내가 안 좋은 집단에 속하고요. 거기에 대한 두려움이라고 할까요. 나도 언젠가는 뒤처질 수 있다는 생각이 있어요.”

“지금 당장 성과급을 많이 준다고 해서 제가 그 일을 열심히 하기보다는요. ‘나도 기본급 위주로 올라가야 나중에라도 유사하게 급여를 받을 수 있다’라는 생각을 더 할 것 같거든요.”

“이제 들어온 지 1년 차부터 7~8년 차 된 직원들은 일을 열심히 한 만큼 급여를 더 받는 시스템을 더 선호한다.” 내년엔 문재인 정부에서 공공기관 직무 성과급 제도를 시행하니 마니 그런 이야기를 하고 있는데요.”

노조간부/근로자대표

“기성 직원들은 결사 반대하고 있고요. 신규직원들은 ‘내 직무에서 월급을 더 많이 받을 수 있으니까 좋다.’ 오히려 설왕설래하는 가운데요. 이 집단성과급도 그것과 다르지 않다고 보거든요. 그런 것들이 부정적인 요인으로 작용하지 않나 그런 생각이 들었어요.”

“저희 관리 쪽은 기본급을 줄이고 평가를 배분할 때에는 기본급하고 성과급 두 운영 축이 있으면 기본급을 당연히 줄이고 성과급을 올려야 회사가 변동성에 대응할 수 있다고 생각할 거예요.”

“올해는 코로나 때문에 조용히 7월에 연봉협상을 했어요. 코로나 때문에 연봉 인상하는 분위기에 대해서 조심스러워서요.”

“기본적으로 저희는 한 5% 정도 올랐던 것 같아요. 5%씩 올랐는데 거기에서 이제 밑에 부분 직원들은 정률로 하다 보면 좀 올라가는 것이 덜할 수 있기 때문이에요.”

근로자

■ 집단성과급이 회사 조직의 발전에 직접적으로 영향을 주는지

“정액으로 1/n 쪼개서 지급한다면 장점이 훨씬 많을 것 같아요.” “회사 차원에서는 비용이 커지겠죠. 그러나 하부 직원이 훨씬 많은 것이 사실이고요. 그렇게 되었을 때 효과나 회사 발전도 훨씬 커지는데요. 위에서 잡아당긴다고 끌어가는 것은 아니거든요.”

“성과급 제도에서 타사보다 차이가 있다고 하면 저희는 이직이 활발합니다. 그래서 성과급을 조금 주면 다른 데로 넘어가 버리거든요 그러기에 업계에서 어느 정도 평균을 다 맞춰줘야 하고요.”

“집단성과급의 규모에 따라 이직이 활발하게 일어나면서 성과급의 규모도 서서히 맞춰간다는 것이죠.”

“성과급, 보상 그런 것을 이직할 때 많이 보고요” “오히려 기회는 열려 있어요. 그래서 사원, 대리가 잘하면 차장, 부장보다 2배, 3배씩도 더 벌어가고요. 매달이요. 확실히 열려 있으므로 연공서열 그런 것은 없습니다.”

“여기는 꾸준히 몇 %씩은 매년 교섭을 통해서 오릅니다. 성과급도 교섭을 통해서요.”

“저희는 크게 막 문제는 안 되고요. 임금도 매년 올라가고요. 성과급도 잘 교섭이 되어서요. 문제는 없습니다. 동결 같은 것도 없었고요. 계속 오르기만 했어요.”

근로자

“노조 구성원의 상당수가 생산직이다 보니깐요. 아무래도 생산직군에서 요구하는 대안이 조금 더 노사 합의사항에 많이 들어가는 것 같아요.”

“영업직군에 속해 있는 노조원들은 기본 급여를 항상 올려달라고 이야기를 하고요. 그러다 보니 각 직군별로 노조 대표가 있어요.”

“최근 들어서 저희 회사에서도 다양한 의견들을 섭렵하기 위해서 노조 직원이 아니더라도 회사에 좀 더 나아가는 경영 방침에 따라 제도적으로 바꾸려고 노력하고 있어요. 의견도 더 받아보고요.”

“성과급제도라는 것이 동전의 양면 같아서요. 그런 부분에서 올해 가장 마찰이 크지 않을까 싶고요. 내년도 연봉협상을 할 때 가장 화두가 되지 않겠나 싶습니다. 어쨌든 성과급이 나왔을 때 직원들이 직접 얻는 돈, 실제 금액이 커져서 좋을 수 있겠지만 실제 회사에 다니는 것에서 가장 안정적인 것은 기본급을 올리는 것이죠.”

4. 집단성과급 제도 발전을 위한 의견

집단성과급은 긍정적 역할을 하는 측면이 많지만, 여전히 개선해야 될 과제들도 많다. 먼저 성과급 제도의 정착을 위해선 노사 간의 약속이 지켜져야 하고, 개인들에게도 이것이 사회적으로나 경제적으로 소비촉진이나 재산형성을 위한 선순환의 고리를 만들어내는 장치로 작동되어야 한다. 집단성과급을 제도적으로 안정되고 투명하게 운영하도록 지원하는 책임에 대해 노사만이 아니라 정부 정책상으로도 고려될 필요가 있고 세제상의 혜택을 노사에게 부여해서 주주배당이나 기업유보로 넘어갈 추가적인 몫을 근로자들에게 돌리도록 유인할 필요가 있다.

물론 세제 혜택과 관련해서는 현재도 일정부분 존재하고 있다. 확정기여형(DC) 퇴직연금에 적립 시 근로소득 과세에서 제외해주고(소득세법 시행령 제38조 2항), 중소기업 사용자는 경영성과급 지급 총액의 10%에 상당하는 소득세나 법인세 공제, 근로자는 연봉 7천만 원 이하의 경우 경영성과급에 대한 소득세의 1/2 상당 세액 감면(중소기업 인력지원 특별법 제27조의2, 조세특례법 제19조)을 해주고 있다. 이런 유사 혜택을 더 강화할 필요가 있다.

동시에 성과배분제의 활성화는 기업 경영상 투명성을 강화해 노사 간

신뢰 제고에도 기여할 수 있다. 이익의 결산과 그 배분이 중요해질수록 경영이 더욱 투명해지는 효과가 나타나기 때문이다. 따라서 성과배분제도를 활용하는 기업들과 근로자들에게 세제상의 혜택을 부여하는 것은 세정질서 확립과 세수확대에도 긍정적으로 작동한다.

노동 정책상으로 집단성과급 제도의 발전을 위해 추가적인 보완이 필요한 것은 기존 임금체계가 지나치게 연공 위주로 짜여진 것을 직무 위주로 개선하는 것이다. 부서 안에서 집단성과급 재원을 배분하는 원칙이 여전히 위계적인 질서에 기대서는 일을 열심히 할 동기를 줄이게 되는 상황을 낳을 수 있기 때문이다.

» 인사담당자

- 정부에서도 세금 혜택과 관련해서 성과급 제도를 운영하면 성과급제도가 더 활성화됨
- 집단성과급제도를 정부에서도 기대하고 있다면 좀 더 확대하는 쪽으로 하되, 기업들에게 꾸준히 계몽해 주는 것도 중요하고, 세금을 절감하는 것도 좋다고 생각됨
- 다른 차원의 문제지만 신입직원이 운 좋게 우연히 매출이 좋은 부서에 배정이 되는 경우와 그렇지 않은 부서에 배정이 되는 경우가 있어 내부적으로 고민 중임

» 노조간부/근로자대표

- 사내복지기금 같은 경우는 세제 혜택이 있는 것으로 알고 있는데 집단성과급제도 자체도 기금식으로 구성을 해서 세제 혜택을 주는 방안
- 공제혜택이나 연금 형태도 좋다고 봄. 당장 계좌로 주는 것이 가장 좋음
- 근로자 입장에서는 다른 통장으로 주거나 현금으로 주면 좋은데, 결국은 회사 의사결정자들의 인식 전환이 필요함
- 집단성과급으로 나간 부분에 대해서는 소득공제에 대해 비용처리 희망

» 근로자

- 회사 직원들은 성과급을 받을 수 있을지 없을지 불안하며, 정부도 이런 부분에 대해 적극적인 개입이 필요
- 대물림이 가장 큼. 자산축적에 문제가 있음. 개인이 사유화하는 부분도 많고, 투명한 경영이 되어야 성과급제도도 잘될 것 같음
- 성과급 배분 시 상사는 많이 가져가고 하위직은 적게 배분받는 구조가 잘못된 것임
- 개인별로 성과 지급을 명확히 하는 것이 좋음. 계약서 작성 시 성과에 대한 옵션 계약을 한다면 좋은 제도가 될 것으로 생각됨

집단성과급 제도와 관련해서 간접적이지만 가장 근본적인 제도발전 의견은 이것이 기업의 공유발전 모델로 연계되어야 한다는 점이다. 기업 소유권의 수직적인 대물림 과정에서 이익의 편법적, 불법적 이전이 일어나는 현실에서, 수평적 차원에서 종업원들의 이익공유와 회사 주식 취득을 권장하게 되면 이것이 소득불평등 축소는 물론 기업경영의 투명성 제고에도 기여할 수 있을 것이다.

아울러 중소기업에서는 노조가 없거나 노사협의회 역할이 취약해서 집단성과급의 시행으로 인한 기본급 인상의 억제가 나타나는 경향과 집단성과급이 약속대로 집행되지 않은 경우가 발생하고 있다는 것은, 향후 노사협의회와 집단성과급 관련 협의요건 강화와 정부의 최소한의 감독 역할이 필요할 수 있다는 점을 시사한다.

인사담당자

■ 집단성과급 제도 발전을 위한 방안

“경영주는 적정한 이익을 위해 분배하는 형태로 정해 놓는다면, 영업은 영업대로, 설계는 설계대로 수주를 극대화하기 위해서 노력할 거고요. 저희는 현재까지 80% 선 지급되었어요.”

“매출 이상을 달성하면 플러스 알파에 대해서는 12월에 다시 논의하자 그렇게 하고 있어요. 개인 계좌와 관련해서도 2개 계좌를 제출해서 성과급은 다른 계좌로 들어가게 하고 있습니다.”

“집단성과급제도가 정부에서도 기대하고 있다면, 좀 더 확대하는 쪽으로 하되, 이것이 선순환으로 소비로 직원들이 돈을 많이 받으면 소비를 그만큼 많이 할 거고, 경기 부양하고도 연관이 되는 부분이라 긍정적이라고 판단되며, 기업들도 그렇게 지급할 수 있도록 꾸준히 계몽해 주는 것도 중요하다고 생각합니다. 세금 절감하는 것도 좋을 것 같습니다.”

“다른 차원의 문제이지만 신입으로 들어온 직원의 경우 우연히 흑자가 나는 부서에 들어가서 성과급이 좀 나오고, 반대의 상황인 경우는 기본급도 잘 안 오르는 그런 상황이 되는데 그런 부분은 저희도 고민에 있습니다.”

“저희는 성과급보다는 이익이 발생하면 기본급을 올리는 것을 중요하게 생각합니다. 거의 10년 이상은 물가인상보다 훨씬 높게 인상이 계속되었다고 봅니다.”

노조간부/근로자대표

■ 집단성과급 제도 발전을 위한 방안

“사내복지기금 같은 경우는 세제 혜택이 있지 않습니까. 집단성과급 자체도 기금 식으로 조성을 해서요 세제 혜택을 주거나요.”

“공제 혜택도 좋을 거고요. 연금형태도 좋을 거고요. 당장 계좌에 꽂히는 것이 가장 좋겠죠.”

“인식을 변환시키기 위해서 지속적인 교육이 필요.” “노동청에서 하는 교육 등.” “제도적으로 인식의 전환을 시킬 필요가 그게 가장 큰 것 같아요.”

“집단성과급으로 나간 부분에 대해서는 소득공제에 대해 비용 처리를 해준다든지요.”

“엄청 많이 받는 공공기관도 있겠지만 저희가 하위 15%, 10% 정도거든요. 그래서 저희 회사는 기본급을 올리는 쪽으로 많이 노력 중입니다.”

“자꾸 생산과정도 이제 다변화되고 다양화되잖아요. 한 회사로 남아 있는 한 집단성과급 같은 것을 통해서 추가적으로 잘하고 열심히 하는 쪽에 보상을 좀 해야 한다는 것이예요.”

근로자

■ 집단성과급 제도 발전을 위한 방안

“현재 코로나19가 상당히 이슈화되어서요. 기업들도 굉장히 어려움에 있는데요. 사실 집단성과급 제도가 지금부터라도 근본적으로 바뀌어야 한다고 생각해요. 이게 어느 한 시점에 맞춰서만 잠깐 나왔다가 그 부분에 대해서 그걸로 전체가 다 같이 혜택을 보는 부분인데 그런 패턴을 좀 과감하게 변화를 시켜가자고요.”

“회사에 속한 직원들 입장에서는 집단성과급을 받을 수 있을지 굉장히 불안하고요. 정부도 이런 부분에 대해서 적극적으로 개입해야 한다고 보거든요.”

“계약서 작성 시 성과에 대한 옵션 계약을 한다면 좋은 제도가 될 것으로 생각됨. 경영진에서 어느 정도 받아들이실 수 있느냐가 숙제임.”

“생산량은 요즘은 거의 나뉘지지 않는 시대예요. 그래서 그 부분에 대한 성과를 지급하기는 회사에서도 어렵고 개인도 받아가지가 어렵고요. 그러다 보니 경영진에서 이런 부분들을 어떻게 평가하냐에 대한 문제가 제기되었고요.”

“대물림이 가장 크고요. 자산축적이 문제가 있는데요. 개인이 사유화하는 부분도 많이 있고요. 이러한 부분이 회사 이익을 저해하는 부분이 많이 있어서요. 좀 더 투명

근로자

한 경영이 되어야지만 직원들 불만도 그렇고 성과급 제도도 잘될 것 같아요.”

“부서 내 성과급으로 1억을 받는데 부장은 50%, 차장은 30%, 과장은 10%, 사원은 5%. 이러한 방식으로 배분이 되다 보면 젊은 직원들은 더 이상 커리어를 쌓지 못하고 불만을 느끼고 나가는 경우가 굉장히 많음.”

“성과급을 받을 수 있는 제도적인 부분이 필요하지 않을까. 점점 시대가 올라갈수록 젊은 친구들의 지식이나 그런 부분들은 풍성해지고요. 경영진은 별도의 생각을 하게 되는데요. 그런 부분들이 실적 중심으로 해서 공정하게 분배되면 좋지 않을까. 실제로도 젊은 친구들은 굉장히 공감하는 것이에요.”

제3절 집단면접조사 결과 요약과 시사점

집단성과급은 노사관계에 기초해서 협력적으로 발전하는 것이 바람직하다. 경영진들은 이익의 처분과 관련해서 자신들의 입장에서 주도적으로 결정하는 것이 편한 것이 사실이지만, 이것이 개별 종업원들에 대한 근로 대가라기보다는 주주, 경영진, 종업원들로 이루어지는 3대 주체들 간의 집단적인 성과 창출과 배분의 원칙에 관한 것이라면 노사관계, 그것도 협력적인 노사관계를 통해 운영하는 것이 바람직하다.

집단면접조사는 집단성과급제가 원만하고 활발하게 운영되는 대기업들이 아니라 대부분 중견기업이나 중소기업의 인사담당자, 노조 및 노사협의회 대표, 일반근로자들을 대상으로 진행되었는데, 이 제도가 종업원들의 헌신을 유도하고 동기부여를 강화하는 제도로 작동되고 있는 것이 대체적 추세이지만 아직 정형화된 제도적 안정성을 갖추지 못한 경우도 많았다.

아직 노조가 없거나 노사협의회가 충실하게 운영되지 못하는 사업장들이 많고, 그래서 집단성과급도 오너나 최고경영진들의 자의적이거나 가변적인 처분에 따라 결정되거나 근본 철학의 부재로 인해 단지 직원들을 열심히 일하게 할 목적으로 현실적이지 않게 높은 실적 목표를 세우

고 이를 달성할 때 어쩌다 얻는 행운 정도로 간주하는 사례들도 있다.

다만 대기업들보다 더 영업이익 증진에 기여하거나 성과목표 달성 여부를 중시하는 경향이 중견기업이나 중소기업 부문에 나타나는 것은 분명하나, 구체적인 일터혁신 과정에 체계적으로 연동해서 시행되지 못하는 경향도 발견되었다.

아울러 집단성과급 제도의 안정을 넘어서 적극적 변화가 필요한 부분도 있는데, 이는 기존 임금이나 보상체계가 가진 연공성과 기득권적 권위관계를 혁신하는 노력이 병행되어야 집단성과급에 대한 타당성과 신뢰성이 제고될 수 있다는 것이다. 부서나 팀 같은 집단 단위가 가진 불공정한 문화를 두고 집단적 노력으로 성과를 더 올려야 된다는 유인책이 작동하기 어렵다. 배분은 집단적으로 결정하되 성과창출의 역할은 차별적으로 인정하는 공정성을 세워야 조직 하위계층과 젊은 세대가 인정하는 제도가 될 수 있다.

마지막으로 노사가 자율적 약속으로 시행하는 집단성과급 제도에 대해 경제주체들이 경제여건의 변동성에 대응하고 일터가 제품시장의 다변화를 견인하고 추가 근로소득 창출이 소비와 재산형성으로 연계되는 긍정적 효과가 크다는 점을 인식하고 정부의 정책적 지원과 사회적인 지원 및 협력을 배가할 필요가 있다.

결국 집단성과급 제도의 활성화를 위해 특히 중소기업일수록 노사의 적극적인 협의가 가능하도록 해서 노사 간 신뢰증진과 생산적인 일터 혁신에 기여할 수 있도록 하고, 직원들 간의 차등성 적용원칙보다 기본적인 임금보상을 넘어서는 추가적인 집단 인센티브로 작용할 수 있도록 관련 세제 등을 통해 활용을 촉진할 필요가 있다.

제 7 장

결 론

성과배분제도에 관한 이론과 선행연구 검토, 데이터 분석을 통한 가설 검증, 사례연구를 통한 최근 사업장 내 동향 파악, 집단면접조사를 통한 행위자 수준의 의식과 태도 관찰 등을 통해 다각적인 사실 확인과 향후 제도 개선 방향을 세우는 데 도움이 될 만한 시사점을 도출하고자 했다. 이론적 검토와 실증분석에서 나타났던 잠정적인 발견들과 사실들 중에 성과배분제가 근로자들 동기부여나 조직헌신을 유도하고 생산성 증가나 이익에 이르는 성과를 높인다는 점은 이후의 사례연구나 면접조사에서도 확인할 수 있었다.

아울러 기존의 임금인상을 대체하기보다는 일정정도 추가적인 보상기제로 작동한다는 것도 이론검토, 실증분석, 사례조사, 면접조사 등의 과정에서 대체로 일관되게 발견되는 부분이었다. 집단성과급 제도가 아직 노사 간의 협력과 신뢰에 기반하지 못하고 역으로 성과배분제도의 도입을 통해 노사 간 대화와 신뢰추구가 촉발되는 경향도 나타나는 등 아직 우리나라에서 성과배분제와 노사관계 간의 상호작용은 혼재되어 있다는 것도 발견되었다.

일부는 기업수준에서 인사관리자들이 참고할 만한 내용도 있지만 노사정에게 정책적 개선을 위해서 필요한 사항들도 있다. 다시 중요한 연구의 시사점들을 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, 제도의 지속적인 발전과 정형화된 효과가 나타나고 있지는 않지만, 우리나라에서 성과배분제의 확산과 조직적 성과는 상당히 나타나고

있다는 것이 발견되었다. 이른바 무임승차의 문제, 즉 열심히 하지 않으면서 이익배분의 혜택을 얻고자 하는 문제는 그다지 부정적으로 나타나지 않는 것으로 나타났다. 노조나 집단의 견제와 압력이 역할을 하는 것으로 보인다. 이익의 창출 과정에서 무엇보다도 노사의 협력, 근로자의 참여가 중요하고 그래야 이익창출과 공정배분 간에 선순환이 이루어진다는 것과 이를 구체적으로 연계하는 제도가 성과배분제라는 점을 확인할 수 있었다.

둘째, 그런 긍정적 효과가 있음에도 불구하고 객관적이고 신뢰할 만한 성과배분제 세부 운영모델이 제대로 형성되거나 인정받고 있지 못하고, 이익을 배분한다는 대원칙을 넘어서 실행원칙이 정립되지 못했다. 성과배분의 구체적인 산정식 개발과 이에 대한 사회적 공감대와 지지의 확산이 필요하다는 점도 발견하였다. 노사정과 학계가 관련 연구와 토론을 활성화할 필요가 있다. 임금제도 혁신에 대한 사회적 논의가 필요한 것과 유사한 맥락에서 성과배분제도의 혁신을 논의할 필요가 있다.

셋째, 대기업과 달리 중소기업부문에서는 노사협력 기반도 취약하고 사용자들의 제도에 대한 근본적 이해가 부족해서 정부의 정책적 지원이 필요하다. 성과배분제를 통한 이익의 배분과 그로 인한 소득에 대해서 기업과 근로자 양쪽에 세제상의 혜택을 부여하는 것이 필요하고, 조금 더 발전시키면 퇴직연금 등에 노사가 성과배분으로 인한 소득을 적립할 경우 세제상 혜택을 늘리는 것이 필요하다.

넷째, 산업의 성숙과 직원들의 고령화에 의해 성과배분제도는 경영자들의 일방적 권한이나 핵심 인재를 유지하기 위한 경영 관리상의 기법에 머물 수 없는 여건이 조성되었다. 노조가 없었던 업종이나 기업들도 노조가 만들어지고 개별적인 종업원 차등보상제도가 가지는 결함과 문제점들에 대한 불만 제기와 기업 내외 토론이 활성화되었다. 보다 체계적이면서 사전협약이나 협의에 따른 제도 운영이 중요해지고 있다. 노사협의 회나 임금교섭에서 이를 효과적으로 다룰 수 있도록 가이드라인이나 지침을 만들 필요도 있다.

다섯째, 이익배분(profit sharing) 제도에 대한 기대와 활용이 증가하면서 이를 우리사주나 퇴직연금 등으로 연계해서 운영하도록 함으로써 중

장기적인 자산형성에 도움이 되는 방안을 찾을 필요가 있다. 이익은 해마다 발생하는 것이 아니고 그 규모도 일정하지 않다는 전제하에 이익이 나면 중장기적인 활용 프로그램으로 연계하도록 해야 고정적인 보상으로서의 성격이 약해질 수 있다. 자칫 이것이 제2의 고정임금과 같은 역할을 하게 되면 결국 노동시장의 임금격차는 커지고 기업 내부에서도 노사 간 협력보다는 다툼이 될 가능성도 존재하기 때문이다.

여섯째, 경제수준에 비해 낮은 우리나라의 생산성을 높이기 위해서는 성과배분제도 중 Gain-Sharing을 발전시키는 데 역점을 두어야 한다. 많은 대기업이 성과 평가의 어려움 등의 이유를 들어 영업이익의 배분에 의존한 이익 배분(profit-sharing)을 더 중시하는 경향이 나타나고 있는데, 이는 생산성 향상에 직접적으로 이바지하는 바가 작을 뿐 아니라 현재 임금격차가 구조적으로 큰 대기업-중소기업 간 노동시장 이중구조를 개선하는 데 별 도움이 안 될 것이다. 만약 생산성 중심의 성과배분제도가 활성화된다면, 결국 이는 연공급의 개선과 직무 중심의 ‘동일가치 노동, 동일임금’의 원칙을 구현하는 데 촉진제가 될 것이다.

한편 성과배분제는 환경변화로 근본적인 도전을 받고 있기도 하다. 이런 도전과 과제를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 최근 코로나19의 확산으로 인한 경제위기가 지속되면서 성과를 내기 어려운 경영환경이 도래했기 때문이다. 고용을 유지하는 것이 중요하고 인력의 기업 간 이동이 어려워진 상황에서 경영자들에게 인재의 유지를 위한 성과배분제의 중요성은 반감될 것이다. 나아가 일부 성과가 좋은 기업들의 성과배분은 전체 노동시장에서 격차확대를 벌이는 효과를 낼 것이다. 따라서 주주배당에 비해 종업원들 배분의 적정성과 원하청 간 성과공유의 공정성을 위기 시의 대응방안으로 고려해야 한다. 즉 내부자 간 공정성보다 외부자들과의 공정성이 성과배분제에 필요하다는 점을 노사정이 고려할 필요가 있다.

둘째, 고령화로 인해 조직 안에서 능력은 떨어지면서 과잉 보상을 받는 문제가 성과배분제 확산에 구조적인 걸림돌이 되고 있다. 지금도 팀별, 부서별 성과배분 과정에서 기존의 위계적인 직급체계에서 기계적으로 차등보상이 이루어지는 문제가 크지만, 이 문제는 고령화로 인해 더

욱 난제가 될 것이다. 따라서 직무를 가치에 따라 분석하고 직급보다 수평적 역할을 확대하는 직무 및 임금체계 개선이 성과배분제 발전을 위한 기본적인 인프라 구축방안이 될 것이다.

셋째, 노조의 허용과 확산은 물론 노사협의회에서의 근로자대표성 강화가 시대적인 흐름으로 진행되고 있다. 성과배분제는 안정적인 기본급 인상과 구분되면서 유연한 보상제도로 조화를 이루어야 하는데 노조나 근로자 대표에게 자칫 경직적인 고정급으로 인식될 가능성도 있다. 결국, 교섭이 아닌 노사협의를 통해 공정하고 객관적으로 성과배분을 시행하는 것이 중요한데 이는 충실한 노사협의를 위한 경영정보의 투명한 제공이 가장 중요하다. 노사협의회를 대기업만이라도 더 충실히 운영할 수 있도록 정보 공개 및 공유에 대해 강화하는 방안도 고려할 필요가 있다.

참고문헌

- 김동배 · 이인재 · 장지예(2006), 「성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향 - 조직상황의 조절효과와 성과배분제의 특성을 중심으로」, 『노동정책연구』 6(1), pp.111~140.
- 김동배(2013), 『노동조합의 경제적 효과와 근로자대표권 연구』, KDI.
- 김동배 · 이인재(2018a), 「성과배분과 혁신」, 『조직과 인사관리연구』 42(4), pp.199~219.
- _____ (2018b), 「성과배분제도가 기업의 교육훈련에 미치는 영향」, 『인적자원개발연구』 21(4), pp.119~141.
- 김동배 외(2019), 「성과배분과 일터혁신」, 『2019년도 사업체패널 워크숍 이퍼 시리즈』, 한국노동연구원.
- 김동원 · 김현기(2014), 「한국의 집단성과급제도 동향 분석」, 『노동사회법과 노사관계』, 중앙경제사.
- 김동원 · 유규창(2000), 『집단성과배분제』, 한국노동연구원.
- 김유선(2017), 「성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 미치는 영향」, 한국노동사회연구소 이슈페이퍼(제1호).
- 류성민 · 김동배(2016), 「우리사주제도가 심리적 오너십에 미치는 영향」, 『인적자원개발연구』 19(4), pp.119~151.
- 박우성(2010), 「성과배분제와 동기부여: 개인 및 조직특성의 조절효과」, 『대한경영학회지』 23(5), pp.2659~2676.
- 원인성(2007), 「집단성과급제의 경영성과 영향요인에 관한 연구」, 『인적자원관리연구』 14(4), pp.235~257.
- _____ (2015), 「패널자료를 활용한, 국내기업 성과배분제도의 경영성과에 관한 연구」, 『인적자원개발연구』 18(3), pp.77~107.
- 이봉세 · 박경규 · 임효창(2007), 「우리사주제도 관련 특성이 종업원의 심리적 소유감과 태도에 미치는 영향」, 『인사관리연구』 31(3), pp.27

~54.

- 이인재 · 김동배(2018), 「성과배분과 R&D 투자」, 『대한경영학회지』 31(11), pp.2079~2102.
- 이인재 · 김동배(2020a), 「성과배분의 교육훈련 효과: 개인 패널자료를 이용한 분석」, 『노동경제논집』 43(1), pp.35~57.
- _____(2020b), 「성과배분제도가 기술혁신에 미치는 영향: 패널자료를 이용한 분석」, 『노동정책연구』 20(1), pp.65~89.
- Aerts, K., K. Kraft, & J. Lang(2015), “Profit sharing and innovation,” *Industrial and Corporate Change* 24 (6) , pp.1377~1392.
- Baghdadi, L., R. Bellakhal, & M.-A. Diaye(2016), “Financial participation : Does the risk transfer story hold in France?,” *British Journal of Industrial Relations* 54(1), pp.3~29.
- Bakan, I., Y. Suseno, A. Pinnington, & A. Money(2004), “The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes,” *International Journal of Human Resource Management* 15(3), pp.587~616.
- Bayo-Moriones, A. & Larraza-Kintana(2009), “Profit-sharing plans and affective commitment : Does the context matter?,” *Human Resource Management* 48(2), pp.207~226.
- Blasi, J. R., D. L. Kruse, & H. M. Markowitz(2010), “Risk and lack of diversification under employee ownership and shared capitalism,” in D.L. Kruse, R.B. Freeman, & J.R. Blasi(eds.), *Shared Capitalism at Work : Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*, University of Chicago Press, pp.105~136.
- Blasi, J. R., R. B. Freeman, & D. L. Kruse(2014), *The Citizen's Share : Reducing inequality in the 21st century*, Yale Univ. Press.
- _____(2016), “Do Broad-based employee ownership, profit sharing and stock options help the best firms do even better?,”

- British Journal of Industrial Relations* 54(1), pp.55~82.
- Bryson, A. & R. B. Freeman(2019), "The role of employee stock purchase plans—Gift and incentive? Evidence from a multinational corporation," *British Journal of Industrial Relations* 57(1), pp.86~106.
- Chi, N-W. & T-S. Han(2008), "Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81(4), pp.691~711.
- Chiu, S-F. & W-C. Tsai(2007), "The linkage between profit sharing and organizational citizenship behaviour," *International Journal of Human Resource Management* 18(6), pp.1098~1115.
- Cornelissen, T., J.S. Heywood, & U. Jirjahn(2014), "Reciprocity and profit sharing: Is there an inverse U-shaped relationship?," *Journal of Labor Research* 35, pp.205~225.
- Coyle-Shapiro, J., P.C. Morrow, R. Richardson, and S.R. Dunn(2002), "Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment," *Human Resource Management* 41(4), pp.423~439.
- d'Andria, D. & S. Uebelmesser(2016), "The relationship between R&D intensity and profit-sharing schemes: Evidence from Germany and the United Kingdom," Session: Firm Investment and Innovation: Empirical Studies, No. C24-V2, pp.1~35.
- Dawkins, S., A. W. Tian, A. Newman, & A. Martin(2017), "Psychological ownership: A review and research agenda," *Journal of Organizational Behavior* 38(2), pp.163~183.
- Delahaie, N. & R. Duhautois(2019), "Profit-Sharing and wages: An empirical analysis using French data between 2000 and 2007," *British Journal of Industrial Relations* 57(1), pp.107~142.

- Doucouliafos, H.(1995), "Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms : A meta-analysis," *Industrial and Labor Relations Review* 49(1), pp.58~77.
- Doucouliafos, H., P. Laroche, D.L. Kruse, & T.D. Stanley(2020), "Is profit sharing productive? A meta-regression analysis," *British Journal of Industrial Relations* 58(2), pp.364~395.
- Florkowski, G. W.(1987), "The organizational impact of profit sharing," *Academy of Management Review* 12(4), pp.622~636.
- Freeman, R. B., D. L. Kruse, & J. R. Blasi(2010), "Worker response to shirking under shared capitalism," in D. L. Kruse, R. B. Freeman, & J. R. Blasi(eds.), *Shared Capitalism at Work : Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*, University of Chicago Press, pp.77~103.
- Gowen, C. R., III(1991), "Gainsharing programs : An overview of history and research," *Journal of Organizational Behavior Management* 11(2), pp.77~99.
- Green, C. P. & J. S. Heywood(2011), "Profit sharing, separation and training," *British Journal of Industrial Relations* 49(4), pp.623~642.
- Hambly, K., R. V. Kumar, M. Harcourt, H. Lam, & G. Wood(2019), "Profit-sharing as an incentive," *The International Journal of Human Resource Management* 30(20), pp.2855~2875.
- Harden, E. A., D. L. Kruse, & J. R. Blasi(2010), "Who has a better idea? Innovation, shared capitalism, and human resources policies," in D. L. Kruse, R. B. Freeman, & J. R. Blasi(eds.), *Shared Capitalism at Work : Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*, University of Chicago Press, pp.225~253.
- Heneman, R. L., G. E. Ledford Jr., & M. T. Gresham(2000), "The

- changing nature of work and its effects on compensation design and delivery,” in S. L. Rynes & B. Gehart(eds.), *Compensation in Organizations: Current research and practices*, Jossey-Bass, pp.195~240.
- Heywood, J. S., U. Jirjahn, and G. Tsertsvadze(2005), “Getting along with colleagues-Does profit sharing help or hurt?,” *Kyklos* 58 (4), pp.557~573.
- Jirjahn, U.(2018), “The adoption and termination of profit sharing for employees : does management’s attitude play a role?,” *Applied Economics* 50(2), pp.108~127.
- Kim, A. & K. Han(2019), “All for one and one for all : A mechanism through which broad-based employee stock ownership and employee-perceived involvement practice create a productive workforce,” *Human Resource Management* 58(6), pp.571~584.
- Klein, K.J.(1987), “Employee stock ownership and employee attitudes : A test of three models,” *Journal of Applied Psychology* 72(2), pp.319~332.
- Kraft, K. & J. Lang(2013), “Profit sharing and training,” *Oxford Bulletin of Economic and Statistics* 75(6), pp.940~961.
- Kruse, D. L.(1996), “Why do firms adopt profit-sharing and employee ownership plans?,” *British Journal of Industrial Relations* 34(4), pp.515~538.
- Kruse, D. L., R. B. Freeman, & J. R. Blasi(2010), “Do workers gain by sharing : Employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options,” in D. L. Kruse, R. B. Freeman, & J. R. Blasi(eds.), *Shared Capitalism at Work : Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*, Chicago, IL : University of Chicago Press, pp.257~290.
- Kurtulus, F. A., D. Kruse, & J. Blasi(2011), “Worker attitudes to-

- wards employee ownership, profit sharing and variable pay,” Economics Department Working Paper Series. 123. Retrieved from https://scholarworks.umass.edu/econ_workingpaper/123.
- Long, R.J.(1978), “The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance : A tentative framework and empirical findings,” *Human Relations* 31(1), pp.29~48.
- _____(2000), “Employee profit sharing : Consequences and moderators,” *Relations Industrielles/Industrial Relations* 55(3), pp.477~504.
- Long, R. J. & T. Fang(2012), “Do employees profit from profit sharing? Evidence from Canadian panel data,” *Industrial and Labour Relations Review* 65(4), pp.899~927.
- _____(2015), “Do strategic factors affect adoption of profit sharing? Longitudinal evidence from Canada,” *International Journal of Human Resource Management* 26(7), pp.971~1001.
- McCarthy, J. E., P. B. Voos, A. E. Eaton, D. L. Kruse & J. R. Blasi(2011), “Solidarity and sharing : Unions and shared capitalism,” in E. Carberry (ed.), *Employee Ownership and Shared Capitalism : New directions in research*, Ithaca, NY : Cornell University Press, pp.27~58.
- Mitchell, D. J. B., D. Lewin, & E. E. Lawler(1990), “Alternative pay systems, firm performance, and productivity,” in A. S. Blinder (ed.), *Paying for Productivity : A look at the evidence*, Washington, DC : Brookings Institution, pp.15~94.
- Murphy, K.(2003), “Stock-based pay in new economy firms,” *Journal of Accounting and Economics* 34(1), pp.129~147.
- Nyberg, A. J., M. A. Maltarich, D. D. Abdulsalam, S. M. Essman, & O. Cragun(2018), “Collective pay for performance : A cross-disciplinary review and meta-analysis,” *Journal of Management*

44(6), pp.2433~2472.

O'Boyle, E. H., P.C. Patel, & E. Gonzalez-Mulé(2016), "Employee ownership and firm performance : A meta-analysis," *Human Resource Management Journal* 26(4), pp.425~448.

Pierce, J. L., S. A. Rubinfeld, & S. Morgan(1991), "Employee ownership : A conceptual model of process and effects," *Academy of Management Review* 16(1), pp.121~144.

Poutsma, E., P. Kalmi, & A. D. Pendleton(2006), "The relationship between financial participation and other forms of employee participation : New survey evidence from Europe," *Economic and Industrial Democracy* 27(4), pp.637~667.

Weitzman, L. M.(1983), "Some macroeconomics implications of alternative compensation systems," *Economic Journal* 93(372), pp.763~783.

Weitzman, M. L. & D. L. Kruse(1990), "Profit-sharing and productivity," in A. S. Blinder (ed.), *Paying for Productivity : A look at the evidence*, Washington, DC : Brookings Institution, pp.95~142.

Zhang, Y., G. Liu, L. Zhang, S. Xu, & M. W.-L. Cheung(2020), "Psychological ownership : A meta-analysis and comparison of multiple forms of attachment in the workplace," *JM*, Vol. XX No. X, Month XXXX 1 - 26 DOI : 10.1177/0149206320917195

[부록]

〈부표 3-1〉 성과배분제가 근로자 태도 및 행위에 미치는 영향1

	종속변수=동료 신뢰		종속변수=경영진 신뢰	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분 더미	0.01	0.02	0.09***	0.02
연령(세)	0.00***	0.00	0.00	0.00
근속연수(년)	0.00**	0.00	0.00*	0.00
학력(대졸이상=1)	0.02	0.02	0.00	0.03
직급(과장급이상=1)	0.01	0.02	0.05**	0.03
직군(관리직군=1)	0.05**	0.02	0.13***	0.02
여성더미(여성=1)	-0.06**	0.02	-0.09***	0.03
노동조합원(조합원=1)	-0.06**	0.03	-0.12***	0.03
시간당임금(천원, 로그)	0.11***	0.03	0.14***	0.04
상수	3.08***	0.11	2.72***	0.12
F	11.00***		18.28***	
Adj. R Square	0.03		0.05	
N	7,854		7,854	

주: 기업규모, 5개 업종 더미변수, 노동조합, 코스피 상장, 코스닥 상장, 독립기업, 외국인 지분, 전문경영체제, 기업 업력, 업종내 상대적 고임금 더미변수를 통제. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

〈부표 3-2〉 성과배분제가 근로자 태도 및 행위에 미치는 영향2

	종속변수=임금공정성		종속변수=임금만족	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분 더미	0.04*	0.02	0.04*	0.02
연령(세)	0.00	0.00	0.00***	0.00
근속연수(년)	0.00	0.00	-0.01***	0.00
학력(대졸이상=1)	0.00	0.03	0.00	0.03
직급(과장급이상=1)	0.01	0.03	-0.01	0.03
직군(관리직군=1)	0.07***	0.03	0.05**	0.03
여성더미(여성=1)	-0.06**	0.03	0.16***	0.03
노동조합원(조합원=1)	-0.06**	0.03	-0.09***	0.03
시간당임금(천원, 로그)	0.29***	0.04	0.76***	0.04
상수	2.37***	0.12	1.13***	0.12
F	16.46***		46.65***	
Adj. R Square	0.04		0.12	
N	7,854		7,854	

주: 기업규모, 5개 업종 더미변수, 노동조합, 코스피 상장, 코스닥 상장, 독립기업, 외국인 지분, 전문경영체제, 기업 업력, 업종내 상대적 고임금 더미변수를 통제. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

〈부표 3-3〉 성과배분제가 근로자 태도 및 행위에 미치는 영향3

	종속변수=조직몰입		종속변수=이직의도	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분 더미	0.08 ***	0.02	-0.01	0.03
연령(세)	0.00 **	0.00	-0.02 ***	0.00
근속연수(년)	0.01 ***	0.00	-0.01 ***	0.00
학력(대졸이상=1)	0.07 ***	0.02	-0.01	0.03
직급(과장급이상=1)	0.08 ***	0.02	0.10 ***	0.03
직군(관리직군=1)	0.12 ***	0.02	-0.05 *	0.03
여성더미(여성=1)	-0.12 ***	0.02	0.05 *	0.03
노동조합원(조합원=1)	-0.05 **	0.02	-0.03	0.03
시간당임금(천원, 로그)	0.22 ***	0.03	-0.39 ***	0.04
상수	2.23 ***	0.10	5.37 ***	0.14
F	43.55 ***		41.98 ***	
Adj. R Square	0.11		0.11	
N	7,854		7,854	

주: 기업규모, 5개 업종 더미변수, 노동조합, 코스피 상장, 코스닥 상장, 독립기업, 외국인 지분, 전문경영체제, 기업 업력, 업종내 상대적 고임금 더미변수를 통제. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

〈부표 3-4〉 성과배분제가 근로자 태도 및 행위에 미치는 영향4

	종속변수=제안참가		종속변수=혁신형조직문화	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분 더미	0.05 ***	0.01	0.11 ***	0.02
연령(세)	0.00	0.00	0.00	0.00
근속연수(년)	0.00 ***	0.00	0.00 **	0.00
학력(대졸이상=1)	0.01	0.01	-0.04	0.02
직급(과장급이상=1)	-0.01	0.01	0.05 **	0.02
직군(관리직군=1)	-0.06 ***	0.01	0.04 *	0.02
여성더미(여성=1)	-0.11 ***	0.01	-0.03	0.02
노동조합원(조합원=1)	0.07 ***	0.02	-0.05 *	0.03
시간당임금(천원, 로그)	0.12 ***	0.02	0.17 ***	0.03
상수	-0.22 ***	0.07	2.50 ***	0.10
F	39.96 ***		18.54 ***	
Adj. R Square	0.10		0.05	
N	7,854		7,854	

주: 기업규모, 5개 업종 더미변수, 노동조합, 코스피 상장, 코스닥 상장, 독립기업, 외국인 지분, 전문경영체제, 기업 업력, 업종내 상대적 고임금 더미변수를 통제. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

〈부표 3-5〉 성과배분제 변화가 2017년 1인당 인건비 증가에 미친 영향

	모형1(無→無 준거범주 無→有의 효과)		모형2(有→有 준거범주 有→無의 효과)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분제 변화더미	1.21	1.09	-0.32	1.49
'15년 인당인건비(백만)	-0.26 ***	0.02	-0.23 ***	0.03
사업장 규모(로그)	0.33	0.46	1.43 *	0.75
복수사업장 더미	2.12 **	0.84	-0.07	1.61
노동조합 더미	3.02 ***	1.09	0.81	1.99
사업체 업력	-0.02	0.03	0.08 *	0.05
상장사 더미	1.28	1.24	0.53	1.83
55세 이상 비중	-2.20	2.23	-14.51 **	5.74
여성 비중	-8.53 ***	2.01	-14.20 ***	4.04
비정규직 비중	0.44	0.31	1.31	1.06
연간 이직률	-5.27 ***	1.60	-7.60 **	3.68
몰입형인사정책(5점)	0.54	0.59	-0.56	1.06
상수	16.48 ***	2.91	17.90 ***	5.49
F	8.89 ***		3.21 ***	
Adj. R Square	0.16		0.12	
N	1,107		403	

주: 산업 더미변수 17개를 작성하여 통제하였음. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

〈부표 3-6〉 성과배분제 변화가 2017년 대졸초임 증가에 미친 영향

	모형1(無→無 준거범주 無→有의 효과)		모형2(有→有 준거범주 有→無의 효과)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분제 변화더미	1.03 ***	0.24	0.23	0.30
'15년 대졸초임(로그, 만원)	-9.31 ***	0.43	-5.94 ***	0.79
사업장 규모(로그)	0.15	0.09	0.04	0.15
복수사업장 더미	0.45 **	0.18	-0.04	0.33
노동조합 더미	0.64 ***	0.23	0.54	0.37
사업체 업력	0.00	0.01	0.02 *	0.01
상장사 더미	0.70 **	0.30	0.23	0.38
55세 이상 비중	-0.85 **	0.41	0.26	1.09
여성 비중	-1.02 ***	0.40	-1.27	0.77
비정규직 비중	0.02	0.05	0.27	0.21
연간 이직률	-0.13	0.32	-0.39	0.73
몰입형인사정책(5점)	-0.04	0.12	-0.22	0.22
상수	74.3 ***	3.32	48.5 ***	6.16
F	21.12 ***		3.78 ***	
Adj. R Square	0.21		0.10	
N	1,979		594	

주: 산업 더미변수 17개를 작성하여 통제하였음. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.

자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

〈부표 3-7〉 성과배분제 변화가 인당 훈련투자 증가에 미친 영향

	모형1(無→無 준거범주 無→有의 효과)		모형2(有→有 준거범주 有→無의 효과)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분제 변화더미	4.97 ***	1.06	-9.54 ***	2.64
'15년 훈련투자(만원)	-0.79 ***	0.02	-0.64 ***	0.03
사업장 규모(로그)	-0.42	0.42	-0.48	1.38
복수사업장 더미	1.76 **	0.81	2.66	2.96
노동조합 더미	0.86	1.04	-3.34	3.32
사업체 업력	0.05 *	0.03	-0.04	0.09
상장사 더미	4.53 ***	1.33	1.37	3.43
55세 이상 비중	-0.75	1.82	-5.98	9.77
여성 비중	-1.50	1.77	2.04	6.84
비정규직 비중	-0.18	0.24	1.39	1.85
연간 이직률	0.15	1.45	-0.60	6.46
몰입형인사정책(5점)	1.01 *	0.52	1.99	1.94
대졸초임(로그, 만원)	2.48	1.91	16.60 **	7.22
상수	-20.2	14.8	-127.8 **	56.2
F	103.7 ***		25.6 ***	
Adj. R Square	0.58		0.52	
N	1,970		582	

주: 산업 더미변수 17개를 작성하여 통제하였음. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.
 자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

〈부표 3-8〉 성과배분제 변화가 인당 훈련시간 증가에 미친 영향

	모형1(無→無 준거범주 無→有의 효과)		모형2(有→有 준거범주 有→無의 효과)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분제 변화더미	6.57 ***	1.07	-9.03 ***	1.54
'15년 훈련시간(시간)	-0.65 ***	0.03	-0.63 ***	0.04
사업장 규모(로그)	0.84 **	0.43	1.09	0.80
복수사업장 더미	1.36 *	0.81	2.57	1.72
노동조합 더미	-0.86	1.04	4.36 **	1.94
사업체 업력	0.02	0.03	-0.06	0.05
상장사 더미	-1.46	1.33	-2.29	2.00
55세 이상 비중	-3.30 *	1.85	-3.16	5.68
여성 비중	-1.91	1.78	6.18	4.02
비정규직 비중	-0.33	0.24	0.87	1.09
연간 이직률	-0.77	1.43	-4.02	3.81
몰입형인사정책(5점)	0.69	0.53	0.05	1.13
대졸초임(로그, 만원)	0.67	1.91	0.75	4.12
상수	-9.13	14.83	-3.73	32.3
F	23.5 ***		11.7 ***	
Adj. R Square	0.23		0.32	
N	2,000		598	

주: 산업 더미변수 17개를 작성하여 통제하였음. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.
 자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

〈부표 3-9〉 성과배분제 변화가 인당 매출액 증가에 미친 영향

	모형1(無→無 준거범주 無→有의 효과)		모형2(有→有 준거범주 有→無의 효과)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분제 변화 더미	-0.11	0.34	0.12	0.34
'15년 인당매출액(억)	-0.23 ***	0.02	0.05 ***	0.02
인당유형자산(로그, 백만)	0.00	0.09	-0.17	0.14
사업장 규모(로그)	0.08	0.14	0.14	0.18
복수사업장 더미	0.55 **	0.26	-0.73 *	0.38
노동조합 더미	0.14	0.34	0.20	0.46
사업체 업력	-0.01	0.01	0.00	0.01
상장사 더미	-0.48	0.39	0.29	0.43
55세 이상 비중	-0.50	0.69	-0.32	1.35
여성 비중	-1.17 *	0.63	-1.31	0.96
비정규직 비중	0.12	0.08	0.29	0.24
연간 이직률	-0.91 *	0.50	-0.86	0.84
몰입형인사정책(5점)	0.14	0.18	0.09	0.24
대출초입(로그, 만원)	1.28 *	0.69	-0.12	0.96
상수	-9.24 *	5.30	1.70	7.40
F	7.64 ***		3.83 ***	
Adj. R Square	0.14		0.16	
N	1,132		411	

주: 산업 더미변수 17개를 작성하여 통제하였음. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.
 자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

〈부표 3-10〉 성과배분제 변화가 인당 부가가치 증가에 미친 영향

	모형1(無→無 준거범주 無→有의 효과)		모형2(有→有 준거범주 有→無의 효과)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분제 변화 더미	0.31 *	0.17	-0.03	0.22
'15년 인당부가가치(억)	-0.98 ***	0.02	-0.95 ***	0.02
인당유형자산(로그, 백만)	0.24 ***	0.05	0.30 ***	0.11
사업장 규모(로그)	0.05	0.08	-0.12	0.12
복수사업장 더미	-0.03	0.13	0.33	0.25
노동조합 더미	0.33 *	0.17	0.43	0.30
사업체 업력	-0.01	0.00	0.00	0.01
상장사 더미	-0.18	0.18	-0.07	0.27
55세 이상 비중	-0.28	0.45	-0.01	0.98
여성 비중	-0.02	0.33	-0.87	0.64
비정규직 비중	-0.48 ***	0.07	2.10 ***	0.23
연간 이직률	-0.34	0.25	-0.83	0.54
몰입형인사정책(5점)	-0.10	0.10	-0.02	0.17
대출초입(로그, 만원)	1.01 ***	0.39	1.35 **	0.63
상수	-7.91 ***	2.97	-10.6 **	4.81
F	153.0 ***		108.4 ***	
Adj. R Square	0.87		0.91	
N	653		266	

주: 산업 더미변수 17개를 작성하여 통제하였음. ***p<.01, **p<.05, *p<.1.
 자료: 직업능력개발원, 「2017년 인적자본패널」.

◆ 執筆陣

- 이장원(한국노동연구원 선임연구위원)
- 김동배(인천대학교 교수)
- 이상준(한국노동연구원 부연구위원)

성과배분제도 실태와 발전방안

- | | |
|-----------|--|
| ▪ 발행연월일 | 2020년 12월 24일 인쇄
2020년 12월 30일 발행 |
| ▪ 발 행 인 | 배 규 식 |
| ▪ 발 행 처 | 한국노동연구원
30147 세종특별자치시 시청대로 370
세종국책연구단지 경제정책동
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089 |
| ▪ 조판 · 인쇄 | 고려씨엔피 (02) 2277-1508/9 |
| ▪ 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일 |
| ▪ 등 록 번 호 | 제13-155호 |

© 한국노동연구원 2020 정가 7,000원

ISBN 979-11-260-0452-2