

# 우리나라 企業經營에 있어서 生産性 向上을 위한 合理的 報酬體系에 관한 研究\*

- An Emprirical Study on Rational Compensation System for  
Productivity Improvement in Korean Business Administration -

崔 鍾 泰\*\*

目 次

I. 序 言	IV. 合理的 報酬體系 構築의 展開方向
II. 金錢的 報償으로서 報酬의 構成	1. 共同體志向的 報酬體系의 構築과 그 展開方向
III. 報酬管理의 現狀과 課題	2. 能力·成果志向的 報酬體系의 構築과 그 展開方向
1. 經濟的 賃金管理의 現狀과 課題	V. 結 論
2. 社會的 賃金管理의 課題	VI. 參考文獻
3. 參與的 賃金管理의 現狀과 課題	

\* 본 논문은 아산재단 1984년도 연구비에 의하여 이루어진 것임

\*\* 서울대학교 경영대학 경영학과 교수

## I . 序 言

본 논문은 우리나라 기업의 經營體質強化와 生産性向上에 요청되는 報酬體系의 問題와 그 改善方向에 대한 고찰을 목적으로 한다.

본 연구는 한국경영학회 1986년도 추계 학술 연구 발표회에서 필자가 발표한 「意思決定論的 시스템 어프로치에 의한 經營賃金管理의 吟味」에서의 實際編에 해당된다고 볼 수 있다.

상기 발표논문의 理論編은 다른 研究誌<sup>1)</sup>에 게재하였으므로 본 연구의 이론적인 「틀」은 여기에서 제외시켰다.

따라서 여기에선 앞의 논문에서 제시한 보수관리의 이론적 틀에 따라서 우리나라 기업 경영에 있어서의 보수관리의 현상과 문제점을 분석·검토하고 生産性向上과 經營體質強化에 요청되는 합리적인 보수체계 구축을 위한 전개방향을 제시하는데 주력하였다.

## II . 金錢的 報償으로서 報酬의 構成

종업원의 「貢獻」(contribution)에 대한 「報償」(rewards)은 여러가지 형태로 세분될 수 있다. 이를테면 이를 外在的 報償(extrinsic rewards)과 內在的 報償(intrinsic rewards)으로 대별할 수 있고 전자는 다시 金錢的 報償과 非金錢的 報償으로 나누어서 생각 할 수 있다. 본 연구의 대상은 報償의 가장 핵심영역인 金錢的 報償으로서의 報酬(compensation), 즉 賃金에 대해서 검토하기로 한다.

<그림 1>

報償의 形態



1) 본 연구의 理論的 「틀」에 대해서는 다음 논문을 참조하기 바람  
 崔鍾泰, 意思決定論的 시스템 어프로치에 의한 經營賃金管理의 吟味, 經營論集, 第二十卷 第四號, 서울大學校, 經營研究所, 1986. 9.

일반적으로 근로의 대가로 지급 받는 금전적 보상인 賃金을 직접적 임금과 간접적 임금으로 구분하여 그 관리의 대상으로 삼을 수 있다. 전자는 成果를 위해 제공된 勤勞에 대한 直接的인 代價로 규정할 수 있다. 이러한 근로에 대한 직접적 보수로서의 직접적 임금은 基準賃金(임금, 급료)과 基準外賃金(수당 등)으로 구성된다.

후자인 間接的 賃金은 전자의 직접적 임금 이외에 기타 근로자에게 제공되는 給與를 말한다. 이를 附加給與(fringe benefit)라고도 하는데 여기에는 복지후생, 이익배분 등이 속한다.

狹義의 임금관리에서는 근로에 대한 直接報酬로서 기준임금과 기준의 임금만을 대상으로 한다. 그러나 廣義의 임금관리에서는 간접적 보수로서의 부가급까지 확대시켜서 이를 임금 관리의 대상으로 삼고, 이때 賃金管理(wage administration)라는 말 대신에 報酬管理(compensation administration)라는 말을 사용하기도 한다.

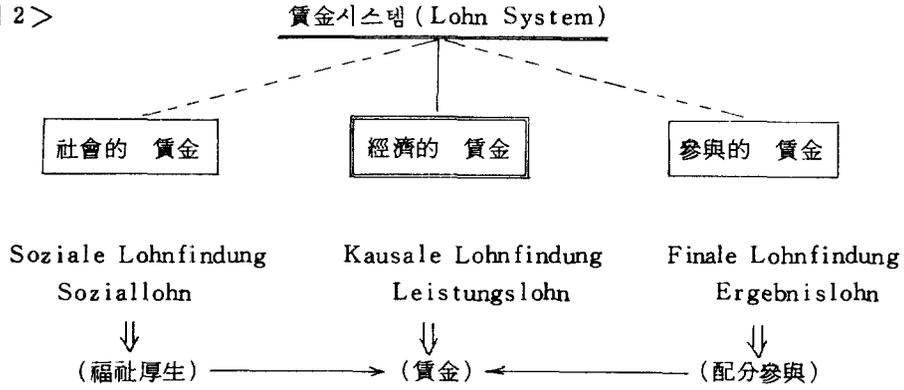
우리는 앞서 언급한 직접적 임금과 간접적 임금을 다시 경제적 임금과 사회적 임금으로 표현할 수도 있다. 전자는 제공된 근로에 대한 직접적 대가로서 지급되므로 이를 成果的 賃金이라고도 할 수 있다. 후자는 제공된 근로와 직접적 관계가 없는 것으로, 이의 대표적 인 것이 福祉厚生이라 할 수 있다. 광의의 사회적 임금이라 할 때는 이 양자를 다 포함하지만 협의로 사회적 임금이라 할 때는 복지후생만을 의미하고, 配分參與는 경영의 결과에 대한 참여로서 參與的 賃金 또는 配分的 賃金이라 할 수 있다. 협의의 임금관리 대상으로서는 成果的 賃金(경제적 임금)이 되겠고, 광의의 임금관리 대상은 社會的 賃金, 參與的 賃金을 모두 포함한다.

그러나 산업사회가 진전됨에 따라 임금을 둘러싼 노사간 利害對立이 격화되고 이것이 산업질서의 불안과 경쟁력 약화를 초래하였다. 여기에 임금을 노사 이해대립적인 原價要素로서만 규정짓지 않고, 노사 이해공통적인 成果導出要素로서 유도함에 따라 경제적 임금의 성격이 參與的 임금으로 강화되었다. 이리하여 참여적 임금은 경제적 임금과 사회적 임금의 折衷인 성격으로 파악됨과 동시에 그의 위치가 중요함에 따라 하나의 독자적인 임금관리의 영역을 형성하게 되었다. 따라서 임금관리의 영역을 종래에는 경제적 임금과 사회적 임금으로 2分하던 것이 經濟的 賃金, 社會的 賃金 및 參與的 賃金으로 3分하는 경향으로 나타나고 있다.

임금관리의 대상을 경제적 임금관리, 사회적 임금관리, 참여적 임금관리로 구분했을 때,

임금관리의 중심영역은 역시 經濟的 賃金管理, 즉 근로의 급부에 대한 因果的인 成果的 賃金임은 두말할 나위도 없다.

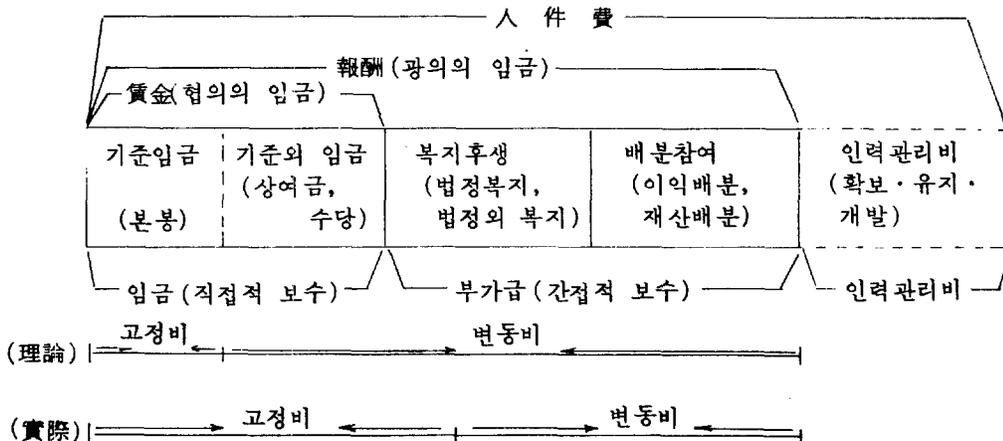
<그림 2>



다음으로 인건비의 구성을 보기로 한다. 종업원에 대한 보수(직접적 임금과 간접적 임금, 경제적 임금과 사회적 임금)에다 인력관리비용(예, 인력채용, 배치전환, 교육훈련, 퇴직비 등)이 포함되어 인건비가 구성된다. 물론 임금관리의 대상에 人力管理費用은 제외된다. 하지만 기업의 人事政策과 더불어 賃金政策을 수립함에 있어 이에 대한 전반적 고려를 하지 않을 수 없는 것이다.

<그림 3>

人件費의 構成



협회의 임금관리 대상은 엄밀한 의미의 직접적인 노동의 代價로서의 급여이다. 그러므로 노동의 대가 이외의 이유로 설정된 급여는, 이를테면 사회적 임금(사회적 임금구성) = Soziallohn (Soziale Lohnfindung)이나 수익적 임금(결과적 임금구성) = Ergebnislohn (Finale Lohnfindung)은 원칙적으로 제외된다. 즉 협회의 임금관리는 경영의 費用(經營費用=物件費+人件費) 중, 인건비에서 인력관리비용, 배분참여금액, 복지후생비 등을 제외한 것으로서 앞<그림 3>에서와 같은 基本給(Grundentgelt) 즉 基準賃金과, 手當(Zulagen) 즉 基準外賃金を 그 관리대상으로 삼는다.

이에 대하여 광의의 임금관리대상은 總人件費中 人的資源活用費用을 제외한 모든 給付를 그의 대상으로 삼는다. 구체적으로 임금, 복지후생, 배분참여를 모두 그 대상으로 삼는다.

오늘날 기업의 임금관리는 그 대상을 협회가 아닌 廣義의 입장을 취하고 그에 대한 정책과 관리를 행하는 추세이다. 생각컨대 근로에 대한 포괄적 보상과 간접적 보수의 필요성과 당위성, 協助的 노사관계와 노사 共同體的 경영의 필요성과 당위성 그리고 경영의 환경적응과 도전의 필요성과 당위성 등을 감안할 때 기업의 임금관리 대상을 협회의 개념이 아닌 광의의 개념에 두고 전개시키는 것이 바람직하다고 본다. 즉 경영임금관리의 대상을 經濟的 임금뿐만 아니라 社會的 임금, 參與的 임금을 모두 그 대상으로 삼고 이에 대한 정책과 실행이 효율적으로 이루어지도록 노력하는 것이 바람직하다고 본다.

### Ⅲ. 報酬管理의 現狀과 課題

이 장에서는 앞장에서 언급한 보수의 구성요소인 經濟的 賃金, 社會的 賃金, 參與的 賃金에 대한 우리나라 기업에서의 관리의 現狀은 어떠한가 그에 따른 問題點과 개선해야될 課題들은 무엇인가를 검토하고자 한다.

#### 1. 經濟的 賃金管理의 現況과 課題

임금관리의 가장 中心이 되는 것이 경제적 임금관리이다. 경제적 임금을 어떻게 效率性, 柔軟性 및 滿足性을 기하도록 하느냐가 임금관리의 가장 중요한 과제라 하겠다.

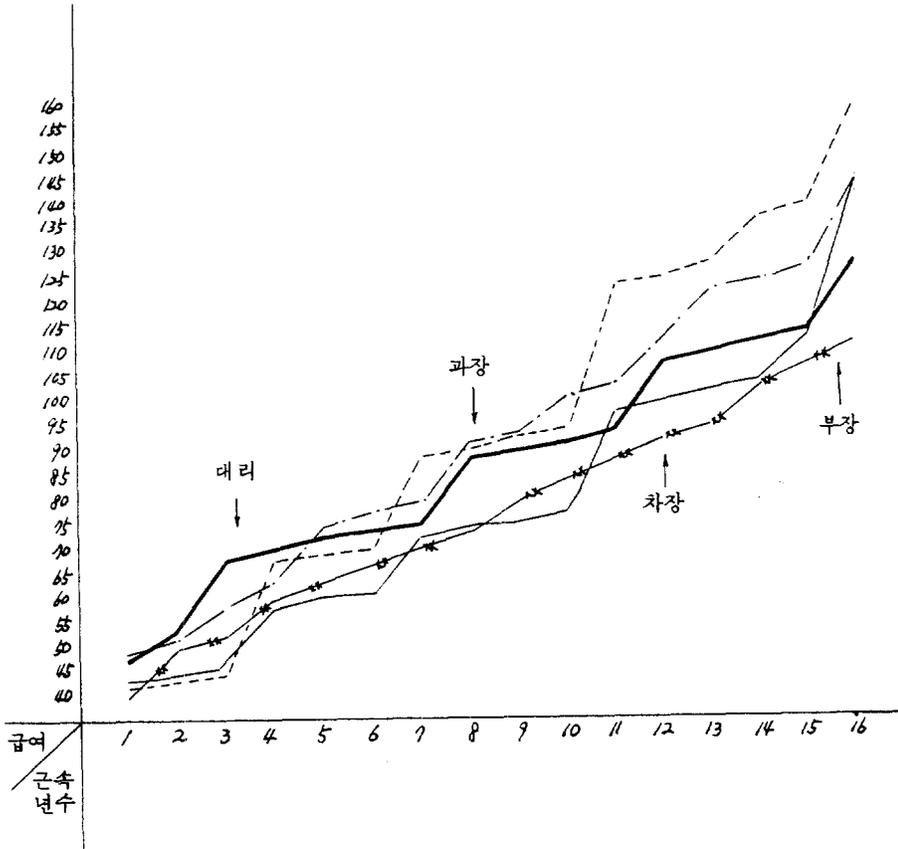
우리는 실증적 연구를 통해 한국 기업의 경제적 임금관리의 특징을 「優勢賃率水準管理 중심의 單純年功序列形態」라고 규정지우고 이의 개선방향으로 「成果的 多角化」를 제시하고자 한다.

1) 現狀 및 問題點

위에서 언급한 바와같이 우리나라 기업의 경제적 임금 관리의 특징을 「優勢賃率水準管理 중심의 單純年功序列形態」로 규정 지우고자 한다. 임금수준관리를 볼 때 일반적으로 종업원의 생계비나 기업지불능력 등의 구성요소는 거의 무시되고, 동종타기업체의 임금수준에 맞추어서 결정하는 소위 우세임률지향적 임금관리를 행하고 있는 것이다. 그 한 예로서 최근 행한 HK, DG 기업은 그 임금수준을 규모가 같은 동종업종의 DK와 SK기업에다 기준을 두고 결정한 것을 우리의 실증분석에서 발견할 수 있었다.(<그림 4> 참조)

(그림 4)

給與水準比較(月定給與+國內現場手當+技術手當)



또 임금체제관리면에서는 대부분의 기업<sup>2)</sup>이 직무나 능력보다 연공위주로 되어 있고, 그것도 단순연공형 위주로 운영되고 있음을 쉽게 찾아 볼 수 있었다. 이러한 현상은 매크로적인 통계조사와 마이크로적인 사례연구에서 각각 쉬이 발견되었다.

이들테면, 500개 기업체를 표본으로 한 매크로 조사<sup>3)</sup>에서는, 기준임금을 결정하는 항목들의 반영비율 중, 전체적으로 근속년수와 경력의 반영비율이 높으며, 인사고과 및 업적의 반영비율이 낮은 것으로 나타났으며, 이는 우리나라 기업들이 임금을 결정하는 데 있어, 숙인적 요인과 연공적 요인에 주로 의존하고 있음을 나타내 주고 있다.

<표 1> 基準賃金 決定項目의 反映比率 (規模別)

항 목	규 모	대 기 업	중 소 기 업	합 계
근 속 년 수		29.1	32.4	31.0
인 사 고 과		15.3	14.3	14.7
경 력		18.5	22.2	20.6
학 력		20.7	11.4	15.5
업 적		10.0	14.6	12.6
기 타		3.3	4.0	3.7
합 계		100.0	100.0	100.0

資料 : 서울大 經營研究所編, 韓國企業의 現況과 課題, 서울大 出版部, 1985, p.178.

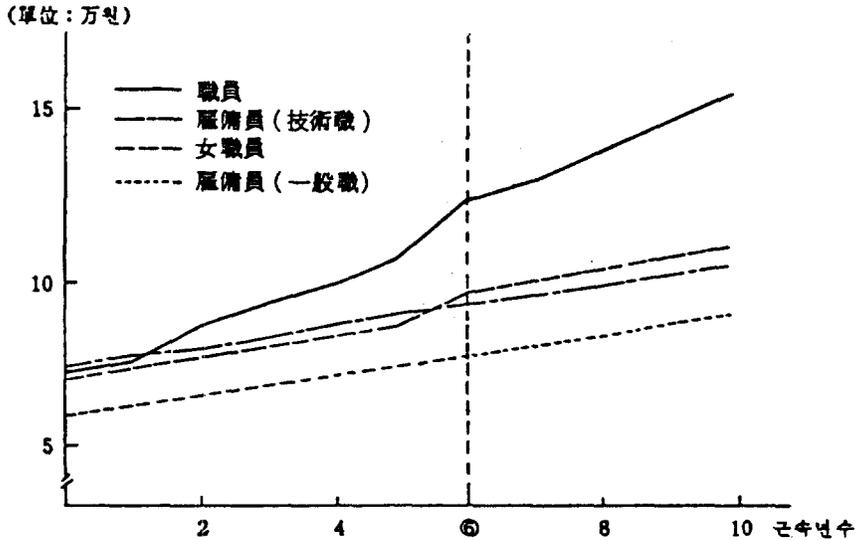
이러한 우리나라 기업의 단순연공형의 임금체제는 우리들의 마이크로적인 사례연구에서 보다 더 심층적으로 감도 있게 파악될 수 있었다. 즉 최근 3년 동안에 행한 제조·서비스업의 11개 대기업 사례연구 모두가 단일호봉 내지 단일호봉과 거의 다른없는 單純年功型의 임금체제로 구성되어 있음을 발견할 수 있었다. (<그림 5>참조)

2) 현장기능인력은 제외된 것임.

3) 서울大 經營研究所編, 韓國企業의 現況과 課題, 서울大 出版部, 1985, pp.177-180.

<그림 5>

本 俸 比 較



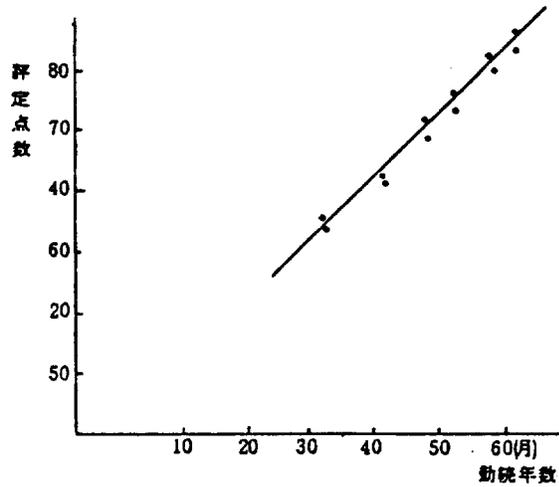
(資料: 研究責任者 崔鍾泰, 研究員 朴竣成, 白三均, K企業 人事制度와 人力管理改善方案研究, 韓國產業經濟研究院, 1983, p.132)

우리는 사례연구를 통하여 연공지향적 평가에 따른 연공서열형의 보수·신분 체계를 보다 심도있게 파악하기 위하여 A기업의 경우 과거 5년간 인사고과 점수와 근속년수간의 상관관계를 추적하였다. 다음 <그림 6>과 같이 그 상관계수가 0.908로 나타남을 알 수 있었다.

또 평가 및 급여체계가 시간의 흐름에 따라 어떻게 이행되는지를 파악하기 위하여 DK 중공업의 연도별 분포를 분석해 보았다. 그 결과 이 기업은 오히려 시간의 경과에 따라 능력과 업적에 따른 성과지향적 인사고과가 행해지지 않는고 더욱 더 연공지향적인 평가와 급여가 이뤄지고 있어, 조직풍토가 연공과 안정지향적으로 흐르고 있음도 찾아볼 수 있었다.

<그림 6>

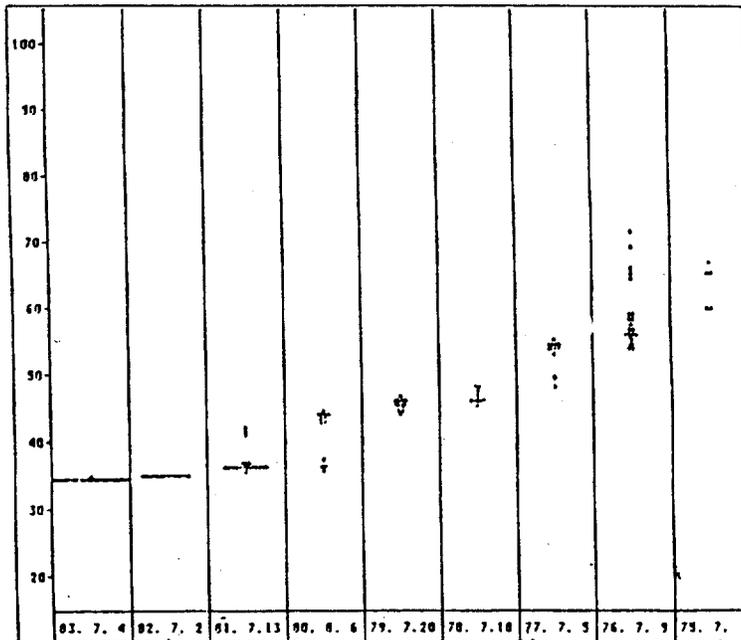
人事考課點數와 勤續年數의 相關關係



(資料: 앞의 研究報告書, p. 28)

<표 2>

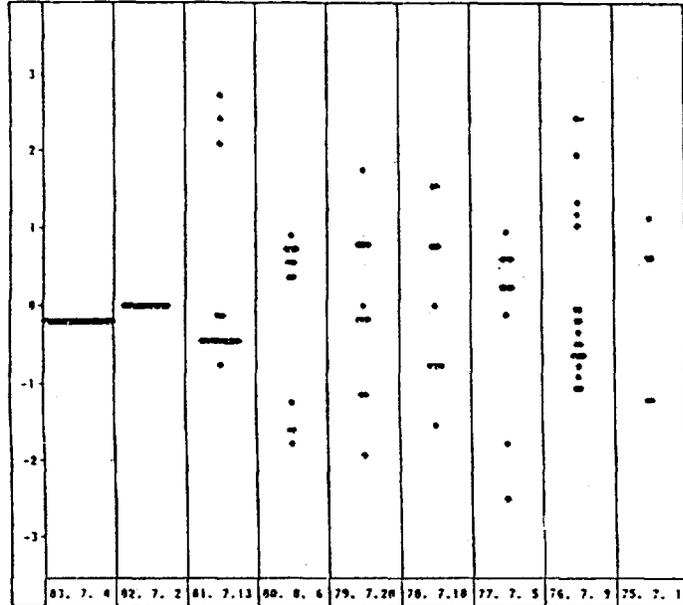
DK중공업 입사년도별 월평균 급여분포



(資料: 研究責任者 崔鍾泰, 研究員 朴竣成, 白三均, DK그룹 人事組織의 問題點과 改善 方案에 관한 研究, 서울大 經營研究所, 1984, p. 79)

<표 3>

DK중공업 입사년도별 월평균 급여지수



(資料 : 앞의 報告書 p.78)

지수 : Z - score :  $\frac{X_i - X}{\sigma}$  , X : 평균  
 $\sigma$  : 표준편차

우리나라의 이러한 年功 현상은 일본기업의 연공형과는 상당히 대조적이라는 것을 우리는 파악할 수 있었다. 우리의 조사에서도 일본기업의 연공형은 단일 호봉체계의 연공체제가 아닌, 능력요소와 직무요소가 강화된 차등다원호봉체계의 연공형임을 알 수 있었다.

또 기준임금(본봉) 이외에, 기준외 임금인 수당 및 상여금에 대해서 살펴보면 기업체마다 전체급여 중 본봉과 수당 등의 비율이 다르게 나타나고 있음을 알 수 있다.

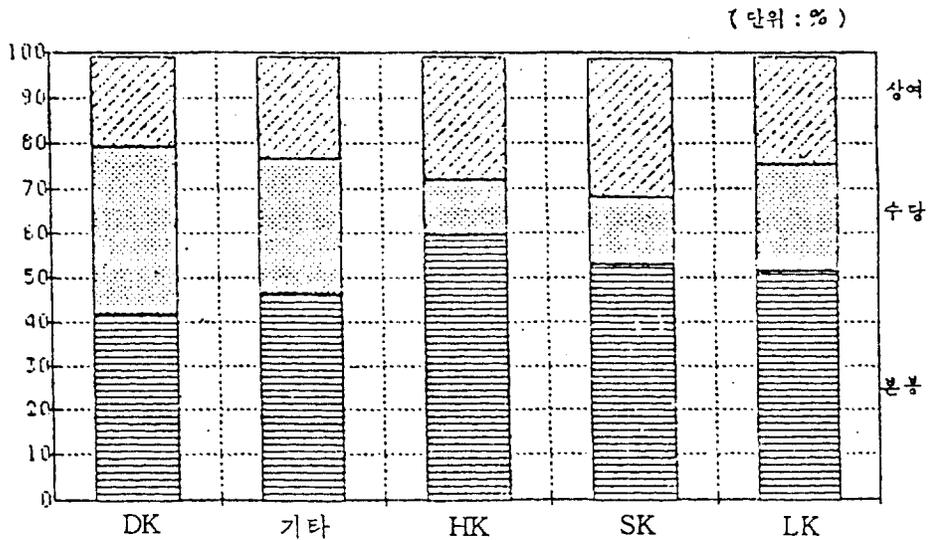
대체로 성장의 속도가 빠른 기업일수록 비율이 높게 나타나고 있어 각종 수당은 成長企業의 유연적인 급여형태로 시작되었음을 알 수 있다. 그러나 대부분의 기업에서 설정한 수당과 상여금은 본봉에 상응하는 基本賃金の 인상을 이것으로 대체했으며, 또 수당 및 상여

- 4) 1963년, K기업 사례연구 프로젝트의 일환으로 일본의 은행 및 섬유 등 5개 기업을 방문, 踏査時 확인 한 것임.

금의 고유 목적때문에 설정한 기업도 수당신설 당시의 목적인 동기유발이나 유연적 보상 기능은 행하지 못하고 固定費的 성격의 본봉화가 되어가고 있음을 찾아낼 수 있었다. 즉, 수당이나 상여금의 신설당시의 목적이나 효과가 종료되었음에도 불구하고 수당의 月定給與化를 초래하였음을 볼 수 있다.

<그림 7>

그룹別 給與體系의 構成化 比較



(資料: 앞의 報告書, p. 93)

예컨대, DK기업의 사례연구에서 수당의 기능 변화를 분석한 결과에서 볼 수 있는 바와 같이 신설 당시의 목적이 변화하였음에도 불구하고 이를 조정하지 못하고 그대로 존속시키고 있음을 다음 <표 4>와 같이 찾아볼 수 있다.

<표 4>

手當의 機能變化

수 당		신 설 목 적				현 재			
		확 보	유 지	개 발	분 리	확 보	유 지	개 발	분 리
현 장 수 당	국 내	△	△	×	×	×	○	×	×
	해 외	○	△	△	×	×	○	△	×
기 술 사 수 당		○	△	○	×	△	○	○	×
기 사 1 급 수 당		△	△	○	×	×	×	△	×
기 사 2 급 수 당		×	×	△	×	×	×	×	×
기 술 수 당		○	×	×	×	×	×	×	×
업 무 수 당		×	△	×	×	×	△	×	×

○ : 강 △ : 약 × : 해당없음.

<그림 8>

手當管理의 展開方向

수	당
직 책 수 당	시 간 수 당      성 과 수 당
위험수당, 난이수당, 기 능수당, 자격수당, 지역 수당 등	초과시간수당, 휴일 노무수 당, 야간근무수당 등      프레미엄, 이익수당, 업 적수당, 매출고수당, 수 주수당 등

고정비적성격 ←————→ 변동비적성격

————→ 전개방향

이상에서 우리나라 기업의 경제적 임금관리의 현상을 분석해 볼 때, 水準이나 體系 모두 合理的인 동기보다는 傳統的 동기에 의하여 관습대로 관리하는 면을 여실히 찾아볼 수 있다. 이러한 결과는 기업 임금관리의 유효성면에서 많은 문제점을 도출시키고 있다. 이를테면 임금관리의 效率性, 柔軟性 및 滿足性의 充足에 있어 개선이 요망되고 있다.

임금관리의 效率性면에서 볼 때, 우리나라의 단순연공형은 노동의 질과 양에 따른 임금

이 못되고, 뿐만아니라 노동의 성과에 따른 임금도 못됨으로써 종업원의 動機誘發과 生産性向上에 저해요인으로 나타나기도 한다. 이는 경우에 따라서 인사관리상 소위 惡貨가 良貨를 구축하는 그래 샴의 법칙의 작용으로서 임금관리에 역작용을 하기도 한다.

柔軟性면에서도 우리나라의 연공형은 종업원의 욕구충족에 많은 문제점을 노출시키고 있는 실정이다. 우리의 사례연구에서도 대부분의 기업과 직종에서 연공지향적인 均등보상 보다는 能力志向的인 差等報償을 원하고 있다는 것을 찾아볼 수 있다.

## 2) 展開方向과 課題

이미 앞에서도 언급한 바 있듯이 전통적인 임금관리를 새로운 合理的 方向으로 개선하는 것이 시급히 요망되고 있으며, 그의 展開方向으로서 經濟的 賃金管理면에서는 能力成果主義志向的의 多角化를 하고 그에 따른 주요 과제를 다음과 같이 제시코자 한다.

### ① 能力成果志向的의 報酬政策과 賃金管理

이제 우리나라 기업도 연공지향적 보수정책에서 능력 및 성과지향적 보수정책으로 漸增的方法에 따라 탈바꿈하는 것이 시급히 요망된다. 단순연공지향적 임금관리는 비단 경영의 능률성뿐만 아니라 노사공존공영을 위한 경영체질강화 측면에서도 조속히 점증적으로 지양되어야 할 것이다. 지연, 학력 및 연공에 치우침이 없이 능력 및 업적에 따라 그에 상응하는 승진승급을 결정하는 能力爲主의 人事로 이행될 수 있도록 장기적으로는 연공주의를 지양하고 成果主義에 초점을 두면, 단기적으로는 성과요소를 점진적으로 도입하여 年功과 能力의 調和를 이루는 것이 바람직할 것이다.

이러한 방향을 실현시키는 방법으로서 우리는 다음의 몇 가지 과제를 제시하고자 한다.

### ㉞ 差等號俸制의 實現

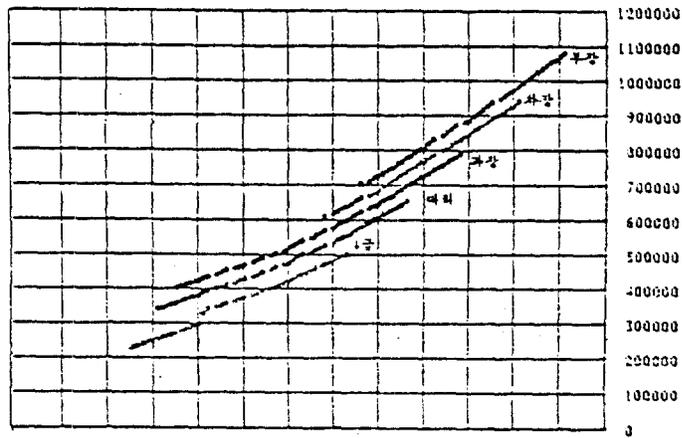
균등 단순호봉체제는 差等多元호봉체제로 전환하는 것이 요청되고, 그 결과 임금체제의 구성시에 능률사이클과 라이프사이클이 존중되어 설계되어야 하겠다. 예컨대 우리의 한 실증적 사례연구의 예와 같이 <그림 9> 형태의 임금체제를 <그림 10> 형태의 임금체제로 바꾸는 노력이 되겠다.

### ㉟ 差等手當 및 償與金制의 實現

균등 또는 본봉성격의 수당과 상여금제를 差等 및 動機誘發의 수당 및 상여금제로 전환하는 것이 바람직하다 (<표 5> 참조)

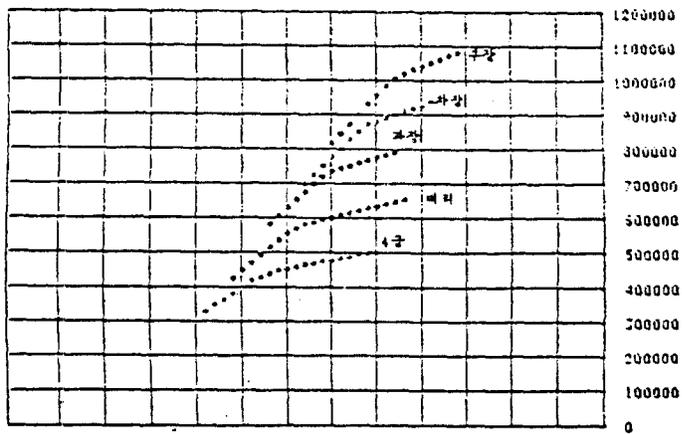
<그림 9>

現行 單一號俸體系



<그림 10>

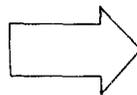
改正 職級別 號俸體系(案)



<표 5>

給與制度의 改善

현		행	
본 봉	단일호봉제	연 공	급
직책수당	직급수당		
제수당	제수당		
상여금	고정급		



개 선 방 안	
직급별 호봉제 확립 (직급별 호봉차등)	연 공  성 과
직책수당의 차등 자극적 제수당	
인센티브적 차등상여금제	

물론 여기에는 임금관리의 효율성과 유연성의 증대를 가져오고 나아가서는 구성원의 공정한 보상의 지각을 증대시킬 수 있도록 관리에 대한 투자가 뒤따라야 되겠다.

이제 우리나라 기업도 성과지향적 보수정책과 임금관리는 勞動代價로서의 급여분야에 대한 관리에서 成果報償으로서의 급여분야에 대한 관리로 방향 전환이 요청된다. 그러므로 지금까지의 年功給 대신에 보다 적극적인 實績給(merit pay)과 誘引給(incentive pay)이 요망되고 (<그림 11>참조) 그러기 위해선 현재 성과보상의 심리적 반응을 얻지 못하고 있는 수당, 상여제계등의 혁신이 절실히 요망되고 있는 실정이다.

<그림 11>

成果報償體系設計方向

실 적 급 (merit pay)		유 인 급 (incentive pay)
공통점	성과에 대한 보상 (pay as rewards for performance)	
차이점	목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 과거 현저한 성과에 대한 인정 (recognition)의 표현 방법</li> </ul>
	지급기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사후에 성과에 대한 종합적인 평가로 주어짐</li> <li>○ 사전에 기준이 설정되어 있음 (예, 판매임무)</li> </ul>
	지급방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 단기적 유인 (short-term incentives)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>: 기간실적·생산량에 의한 유인</li> </ul> </li> <li>○ 장기적 유인 (long-term incentives)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>: 투자수익률·시장점유율·순자산 수익률에 의한 유인</li> <li>(전문경영층에 적용)</li> </ul> </li> <li>○ 산출 보상시스템 (output reward system)</li> <li>○ 투입 보상시스템 (input reward system)</li> </ul>

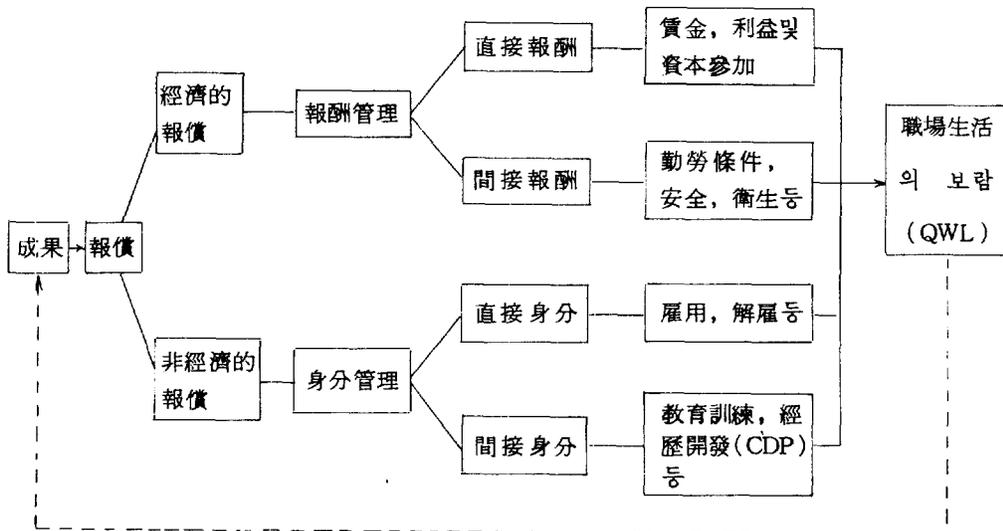
⊕ 技術蓄積志向的 經歷開發

연공과 직무를 통합시켜서 조직의 성과와 개인의 발전을 함께 달성시킬 수 있는 보수정책으로서 技術蓄積志向的 經歷開發 報酬政策과 管理가 적극적으로 도입되는 것이 요망되고 있다. 여기에 각 직무별로 능률의 라이프사이클을 존중하며 적당한 시기에 효율적인 배치 전환, 승진을 통하여 구성원의 경력개발과 동시에 조직의 경쟁력 강화를 위한 技術蓄積을 기할 수 있도록 하는 노력이 필요하다.

완연하면, 賃金관리와 身分관리를 연계시킴으로써 효율적인 報償관리를 기하도록 하는 것이 되겠다. 임금관리를 물질적인 급여측면에만 국한하지 않고, 비물질적인 급여까지 고려함으로써 效率性和 共同體性을 동시에 달성할 수 있게 하는 현대적 보상정책과 관리의 방식이 도입되어야 하겠다.( <그림 12>참조 )

<그림 12>

企業의 報償體系



예컨대 우리의 한 실증 연구사례를 보면, 직종별로 능률의 라이프사이클을 측정하여 能率의 變曲點을 전후로 하여 승진 내지 직무전환을 기하도록 함으로써, 종업원에게는 發展可能性과 더불어 勞動所得의 增大를, 기업에게는 技術蓄積과 더불어 競爭力 強化를 기할 수 있도록 하였다.

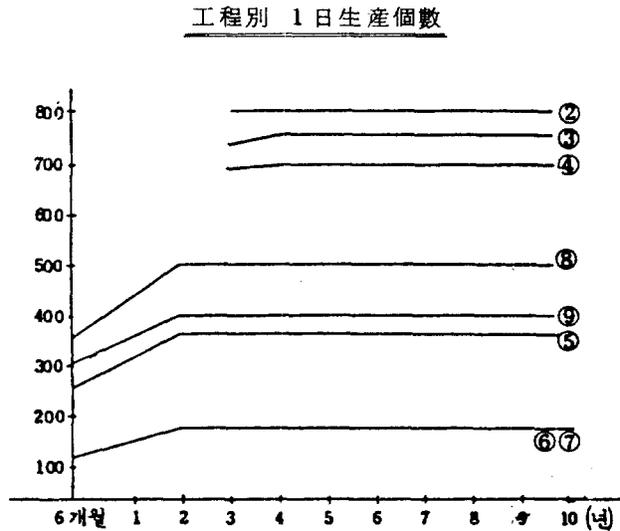
우리는 S기업<sup>5)</sup>의 프론트 후브(front hub) 제품 9個 工程을 중심으로 다음과 같이 분석하였다.

i) 生産性 分析

S社의 프론트 후브(front hub) 부문의 勤續年數別 生産性は 다음의 <그림 13>과 같다.

$$X_{ij}^2 = X_{ij}^1 - X_{ij}^3 \quad 6)$$

<그림 13>



<그림 13>에서 보는 바와 같이 ②드로잉 (Drawing) 1P, ③드로잉 (Drawing) 2P, ④편칭 (punching) 등과 같은 공정에서는 見習工은 製造不可能하며 2년이상 근무자만이 제조가능하다. 그러나 3년, 4년이상 근무년수가 더 높아져도 生産성의 변화는 거의 없다. ⑤外經切削 ⑥中孔切削 ⑦갓자리加工 ⑧스포크 홀 (spoke hole punching) ⑨편칭孔 다듬질 등에서도 見習工도 生産可能하나 生産量은 적다. 그러나 1년 이상 근무한 사람은 勤務年數에 관계없이 生産량이 거의 일정한 것을 알 수 있다. 따라서 <그림 13>에서 보

5) S企業體는 從業員 400 명이고 生産製品은 自轉車후브 (hub) 브레이크 (brake) 라이터 (lighter) 등이다.

6)  $X_{ij}^1$  : 技能年數別 1日材料使用個數,  $X_{ij}^2$  : 技能年數別 1日 生産個數,  $X_{ij}^3$  : 技能年數別 1日不良個數

i	勤 務 年 數	i	勤 務 年 數	i	勤 務 年 數
1	6 개 월	5	4 년	9	8 년
2	1 년	6	5 "	10	9 "
3	2 "	7	6 "	11	10 "
4	3 "	8	7 "		

j	front hub 製 造 工 程	j	front hub 製 造 工 程	j	front hub 製 造 工 程
1	Subearing	4	Punching	7	갓자리 加工
2	Drawing 1 p	5	外經 切削	8	Spoke hole Punching
3	Drawing 2 p	6	中孔 切削	9	孔 다듬질

는 바와 같이 근무년수에 따라 생산성의 차이는 다소 있으나 어느線 以上이 되면 근무년 수에 상관없이 생산량이 거의 일정하게 나온다는 것을 알 수 있다.

ii) 生産費 分析

$$S_{ij}^1 = Y_{ij}^1 + Y_{ij}^2 + Y_{ij}^3 \quad 7)$$

1 個當生産費 = 1 個當製造直接費累計 + 1 個當製造間接費累計 + 1 個當販賣管理費累計

<그림 14>에서 보는 바와 같이 2 년간 근무한 기능공이 9 공정까지의 생산비가 10.98 원으로서, 가장 최소가 되며 6 년생 技能工부터는 견습공보다 1 個當生産費가 더 높다는 것이다.

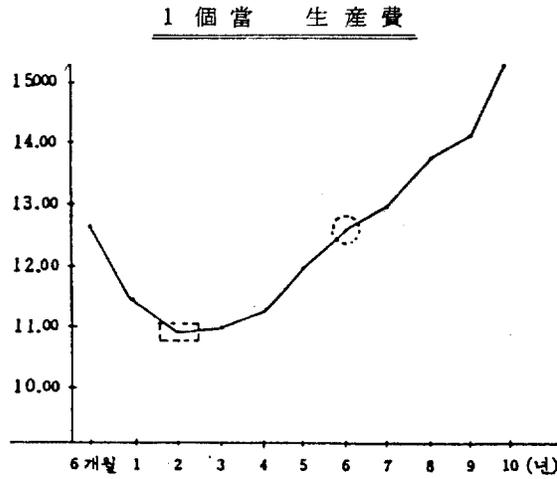
iii) 收益性 分析

$$R_{ij}^3 = R_{ij}^2 \times X_{ij}^2 \quad 8)$$

7)  $S_{ij}^1$  : 1 個當 生産費,  $Y_{ij}^1$  : 製造直接費,  $Y_{ij}^2$  : 製造間接費,  $Y_{ij}^3$  : 販賣管理費

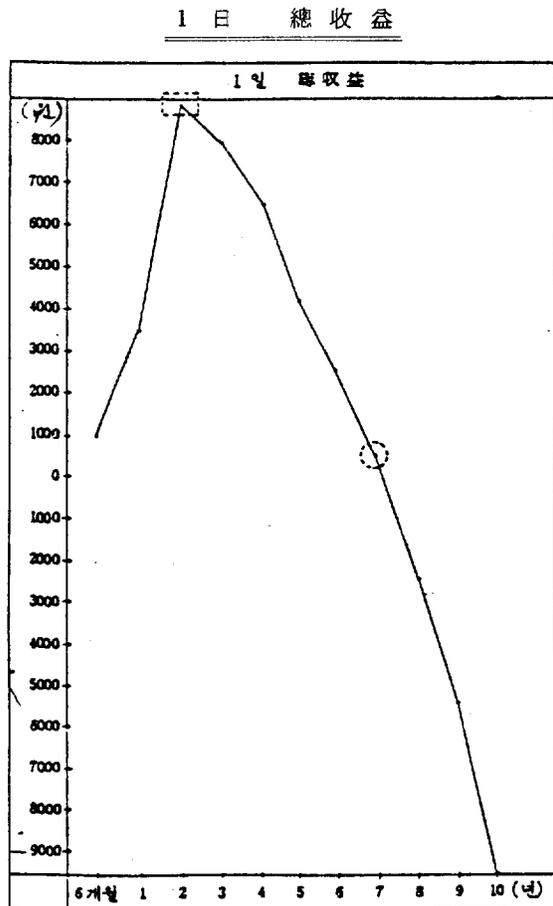
8)  $R_{ij}^3$  : 1 日總收益,  $R_{ij}^2$  : 1 個當收益,  $X_{ij}^2$  : 1 日平均生産個數

<그림 14>



<그림 15>에서도 수익은 2年生 技能工에게 극대가 된다.

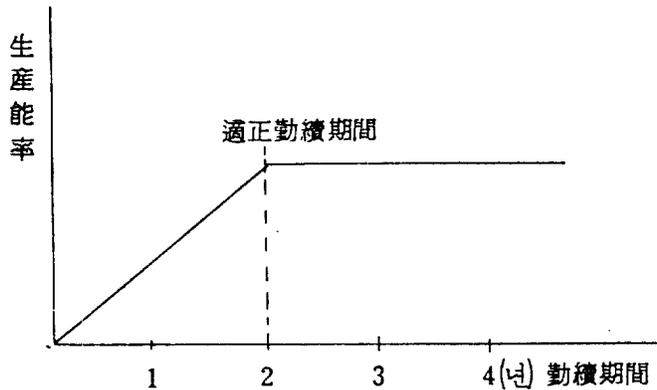
<그림 15>



이상의 분석을 통해 볼 때 각 직무마다 技能發展의 한계성이 있다는 것이 명백히 나타나고 있다. 그러므로 대부분의 경영자들은 이에 대한 대책으로 직무별로 賃金의 上限線을 정해 놓고 勤務年數가 높아져도 그 이상의 賃金策定은 하지 않으므로써, 長期勤續技能工으로 인한 기업의 손실을 방지하고자 하는 극히 절렬한 소극적인 태도를 취하고 있는 실정이다. 여기서 자연적으로 技能工은 發展可能的의 희망을 잃고 이직을 하거나 혹은 士氣低下로 인해 成就意慾을 잃게 마련이다. 바라건대 경영자는 이상과 같은 소극적인 태도에서 탈피하고 더불어 경영조직체의 발전도 시킬 수 있는 적극적인 경영방침을 취해야 하겠다. 여기에 <그림 16, 17>와 같이 職務育成, 즉 직무설계 (job design)<sup>9)</sup>와 더불어 기술축적적 경력개발 보상정책이 절실히 요망된다.

<그림 16>

能率라이프사이클



<그림 17>

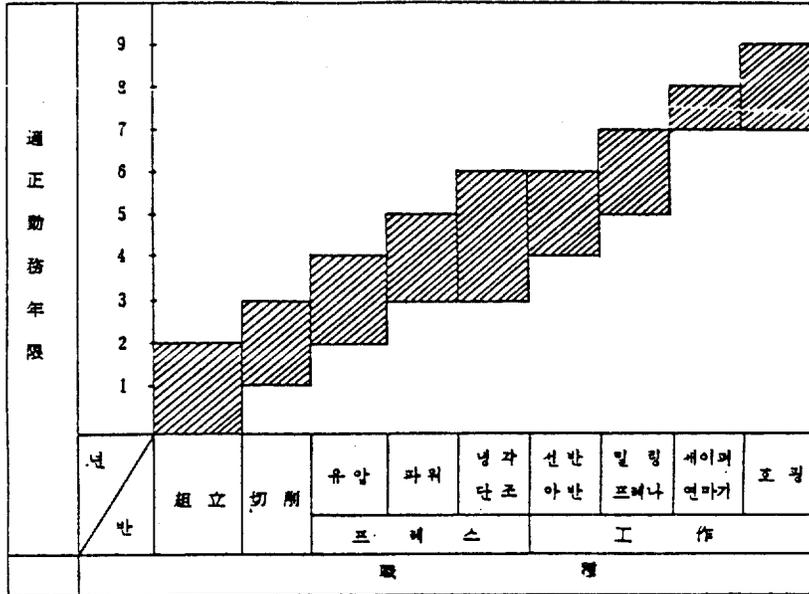
(A) S社 工程分析

工	作	바	후
프	레	鍍	金
切	削	眞	空
組	立	基	初 鍍 金
機	械	化	工

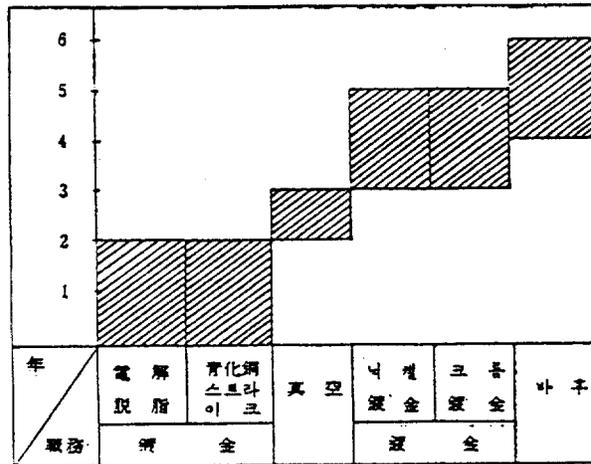
9) 보다 具體的인 內容에 대해서는 다음 文獻을 參照바람.

The Conference Board, Job Design for Motivation, Conference Board Report No.515, New York, 1971.

(B) 機械部門의 工程分析



(C) 化工部門의 工程分析



② 多角化志向의 報酬政策과 賃金管理

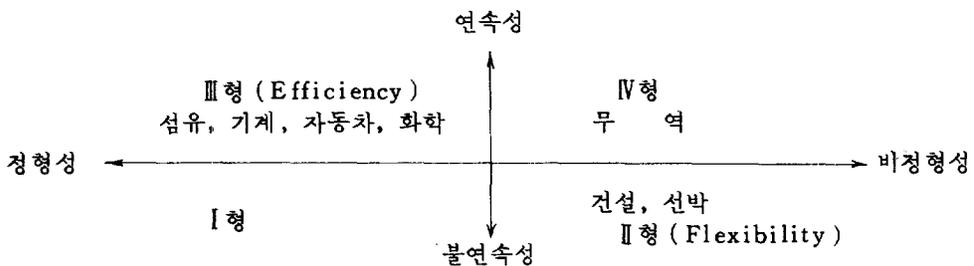
우리나라 기업의 經濟的 賃金管理는 急變하는 狀況變化와 더불어 多元的인 조직 및 사회 니드에 부응할 수 있는 유연성제고의 다각화가 적극적으로 이루어지도록 노력하는 것이 절실히 요망된다. 단세포적인 硬直的 임금관리구조에서 벗어나서 다세포적인 柔軟的 임금관리구조로 전환되어야 하겠다. 그러기 위해선 그 기업의 기술, 규모, 환경등을 고려하여 자기체질에 알맞는 임금관리체제를 갖추어 동시에 같은 기업내에서도 부서와 직종에 따라 임금체제를 다양화하는 多角化와 더불어 유연성 제고의 賃金管理가 이루어지도록 해야 될 줄로 안다.

우리의 단세포적 經濟的賃金의 구조와 체계는 그 기업의 특성과 체질에 맞도록 다각화시키는 노력이 요망되고 있다. 우리는 기업특성의 판단기준을 해당기업의 「제품 (product) - 시장 (market) - 기술 (technology)」 특성에다 둘 수 있고 이 중에서도 가장 대표적인 판단기준인 “제품” 특성에다 초점을 두고 분석할 수 있다. 또 제품의 특성 규명은 그 제품 생성의 기술 (product technology) 과 그 제품의 라이프 사이클 (product life cycle) 에다 두고 기업의 조직 특성을 분류할 수 있겠고 여기에 따라서 經濟的 賃金의 多角化를 모색할 수 있겠다. 예컨대 다음 <그림 18>에서 제Ⅱ유형에 속하는 건설, 선박등의 단위 주문 생산품 제조기업은 제Ⅲ유형에 속하는 섬유·기계·자동차등의 표준 대량생산품 제조기업보다 훨씬 柔軟化를 요하는 임금구조와 체계가 확립되어야 될 줄로 안다.

또 같은 기업내에서도 생산부서등의 임금구조는 固定給과 같은 비교적 정형적이고 효율성 중심의 체계화가 요청되는데 비하여 영업부서등의 임금구조는 비정형적이고 유연성 중심의 체계화 예컨대 성과급 중심의 체계가 요망된다.

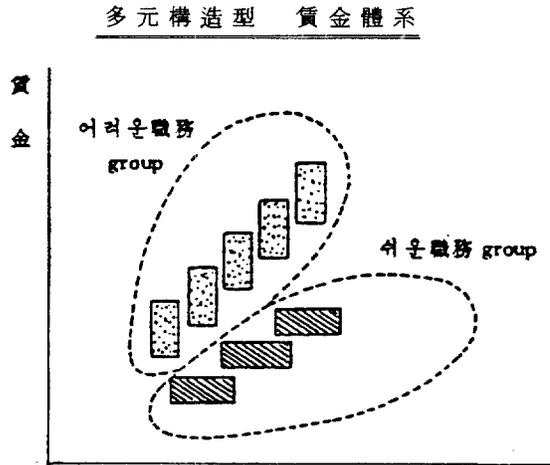
<그림 18>

企業特性類型



또 같은 부서내에서도 쉬운 직무그룹의 임금체계와 어려운 직무그룹의 임금체계는 각각 다르게 구성시키는 것이 요망된다.<그림 19>참조

<그림 19>



오늘날 우리나라 기업의 국제화에 따라 대외적으로 치열한 경쟁이 가속화되고 있고 대내적으로 인건비의 상승등에 실정에 비추어 볼 때 이제는 單純勞動力에 의한 경쟁력 우위는 기대할 수 없게끔 되었다. 이는 우리나라 기업경영의 체질강화를 위해서는 給與細分化政策 (segmentation policy)에 따른 급여의 다양화를 기하지 않으면 안된다는 것을 의미한다. 즉, 노동력의 質的向上과 더불어 精銳化가 절실히 요망되고 있고 人件費 競爭力은 제 3국의 값싼 인력에 도저히 대처할 수 없는 실정이기 때문에 합당한 보상정책이 필요한 것이다.

이러한 현상은 해외진출 건설업에 대한 실증적 사례조사<sup>10)</sup>에서도 여실히 찾아 볼 수 있다. 예컨대 <표 6>과 같이 현재 중동에 진출한 건설업체의 기능인력의 인건비 지급현황을 보면 제 3국 인력이 우리나라 인력에 비하여 약 절반 밖에 안되는 실정이므로 우리나라 인력의 고급화를 위한 촉진 보상정책이 뒤따르지 않으므로 안된다. 이것이 쉬운 직무와 어려운 직무를 구분하는 등 임금의 多角化 戰略과 管理가 적극적으로 요망되고 있는 이유이다.

요컨대 오늘날과 같은 多元社會組織의 직무를 구성하는 노동의 量과 質은 경영규모가

10) 본 조사는 1986년 8월 18일~8월 25일 리비아 등 현지 답사에 의한 것임.

커지고 技術이 복잡해짐에 따라 더욱 더 多元化하기 때문에 여기에 부응할 수 있는 다양한 임금체계가 확립되는 것이 절실이 요망되고 있다.

<표 6> 技能人力 賃金(直接的報酬) 支給現況

구 분		만근인원	평균시급	평균근로시간 (환산)	평균임금(\$)	만근자 지 급액(단위:천\$)	총지급액
85 년도	아 국 인	104,630	1.22	518	630	65,925	104,761
	3 국 인	42,257	0.69	390	267	11,312	12,370
	계	146,887	1.09	481	525	77,238	117,130
86 년도	아 국 인	50,447	1.21	509	620	31,291	52,189
	3 국 인	19,492	0.75	373	281	5,478	5,995
	계	69,939	1.12	471	526	36,769	58,184

이러한 요망은 조직 구성원의 니드에서도 우리는 충분히 찾아볼 수 있었다. 이를테면 우리의 실증적 사례연구에서도 기업의 업종규모에 따라 구성원들의 요망급여체계가 다르고, 또 같은 기업내에서도 직종에 따라 差等支給의 요구정도가 다르게 나왔다. 예컨대 A기업의 경우 부서간의 구성원의 보상에 대한 正當性 知覺의 차이를 여실히 찾아 볼 수 있었다. 즉 우리의 보상에 대한 정당성의 지각을 분석한 결과 어떤 부서에서는 보수의 차등성·월 등성을 회구하고 있는데 비하여 다른 부서에서는 균등성을 회구하고 있기 때문에 이에 따른 보상의 다각화가 구성원의 동기유발, 사기양양에 필연적으로 요청되고 있는 것이다.

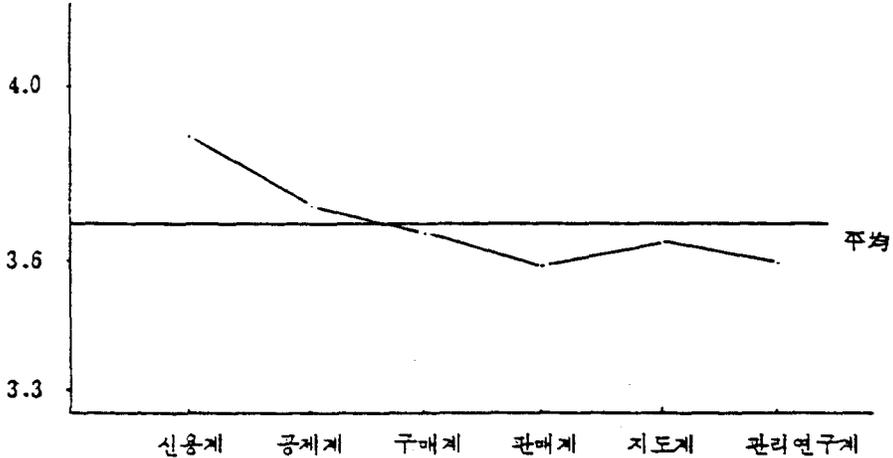
A기업의 사례연구<sup>11)</sup>에서, 직군별로 均等性志向이 어떻게 나타나는가를 圖式化 한 것이 <그림 20>이다.

이 그림에서 보는 바와 같이 信用系, 共濟系, 販賣系, 指導系 및 管理研究系보다 均等性志向이 더 강하게 나타나고 있다. 이른바 信用事業分野인 信用·共濟部署의 職員들이 보다 年功志向의인 것을 正當한 것으로 知覺하고 經濟·管理事業分野의 직원들이 能力志向의인 것을 선호하고 있다.

11) 研究責任者 崔鍾泰, 研究員 趙英鎬, 朴俊成, A企業의 人事, 組織에 관한 연구, 産業經濟 研究院編, 1985. pp. 308~310.

<그림 20>

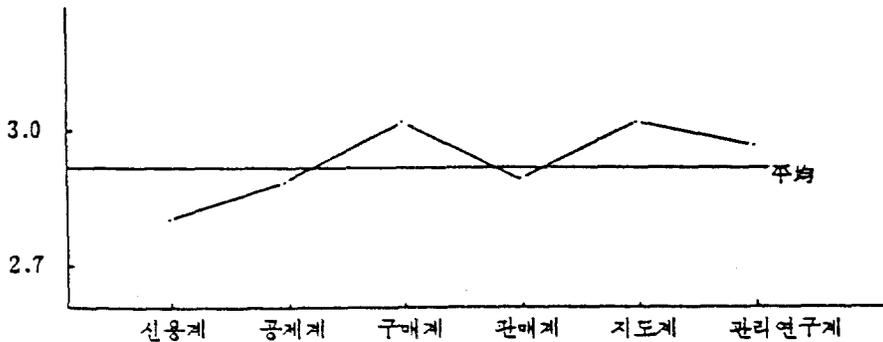
均等性基準에 대한 職群別 知覺水準



위와 같은 分析結果를 差等性을 基準으로 다시 살펴보면 다음 <그림 21>에서 볼 수 있는 바와 같이 구매계·지도계·관리연구계가 타 직군제열보다 더 差等性志向의인 것으로 나타나고 있다.

<그림 21>

差等性基準에 대한 職群別 知覺水準

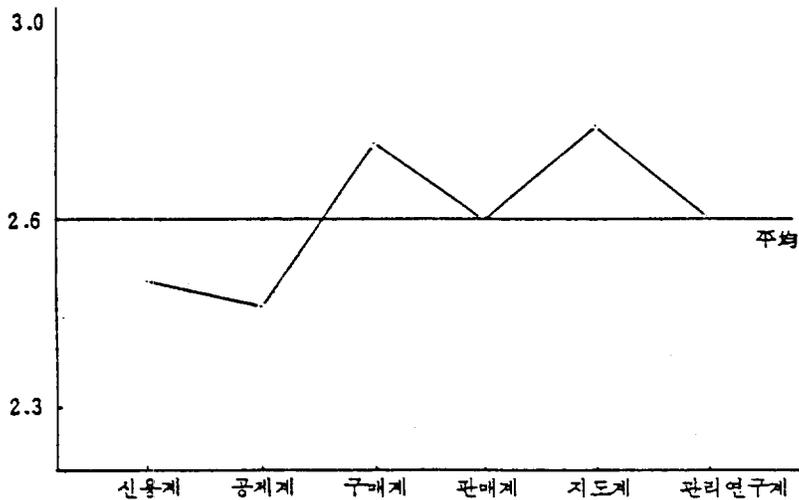


판매계열의 경우, 能力이나 業績에 따라 報償하는데 대하여 구매계 등보다는 다소 덜 積極的인 性向을 보이고 있는 販賣業務의 危險性 높은 業務가 주요한 원인일 것으로 推定할 수 있겠다. 또 <그림 22>에서 보는 바와 같이 均等하게 보상하는 것보다 파격적으로 보상을 하는 것이 보다 긍정적이라 생각하는 部署는 구매계와 지도계이며, 판매계와 관리연

구계는 中立的이고 信用系・共濟系와 같은 信用事業系는 다소 否定的인 반응을 보이고 있다.

<그림 22 >

優越性 基準에 대한 職群別 知覺水準

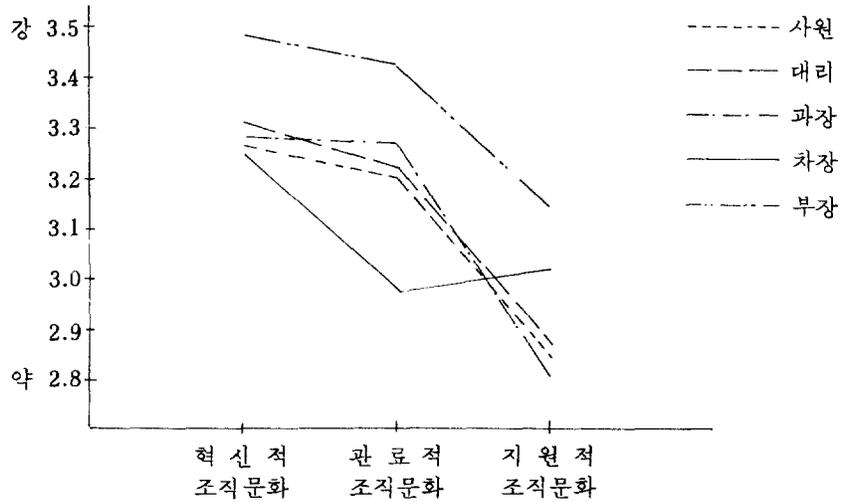


이미 앞서 差異檢證한 結果에서도 證明되었듯이 A기업의 경우 信用事業系列과 經濟事業系列, 그리고 管理事業系列에 따라 報償의 正當性知覺性向이 뚜렷이 區分되고 있다. 요컨대 信用事業系列은 年功志向的 報償政策을, 그리고 經濟事業系列과 管理事業系列은 상대적으로 能力과 成果志向的인 報償政策을 選好하고 있는 것으로 나타나고 있음을 주목하여야 할 것이다.

또 차등지급의 요청은 조직의 풍토와도 관련이 있음을 우리는 찾아 볼 수 있었다. 우리의 DK<sub>1</sub> 기업 사례연구에서도 조직풍토가 혁신적일수록 보다 差等支給을, 지원적일수록 均등지급을 요청하고 있는 실정이다. 따라서 보상심리와 급여설계에 즈음하여 勞動代價로서의 급여분야와 成果報償으로서의 급여분야로 나누어 관리할 것이 요청되는 바 전자는 기준급여(월정급여: base pay), 후자는 실적급(merit pay)과 유인급(incentive pay)으로 구성하여 그에 적합한 관리가 요망된다.

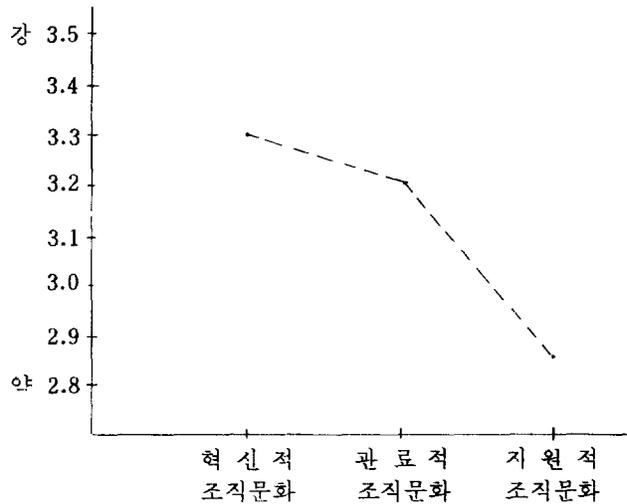
<그림 23>

職位別 組織文化水準



<그림 24>

職位別 全體 組織文化水準



## 2. 社會的 賃金管理의 現狀과 課題

사회적 임금관리의 당면과제 중 하나가 사회적 임금의 수준을 높이는 것이 되겠다. 경제학자들 간에는 간혹 우리나라의 임금수준이 워낙 낮아서 生計費 보장도 안되기 때문에 사

회적 임금인 福祉厚生에 대한 투자와 관리보다는 經濟的 賃金水準 向上에 집중하는 것이 바람직하다고 주장하는 경우도 있다. 그러나 앞에서 언급한 바 있듯이 경영공동체 형성에 있어서, 경제적 임금의 중요성을 조금도 과소평가해서는 안되겠지만 그렇다고 해서 사회적 임금이 지니는 의의와 중요성을 결코 경시해서는 안된다는 점을 강조하고 싶다.

우리는 한국기업의 사회적 임금관리의 특징을 「勞動代價的 低水準의 賃金性 福祉厚生型」이라고 규정지우고 이의 改善方向으로 「共同體的 經營福祉厚生の 強化」를 제시코자 한다.

1) 現狀 및 問題點

구미 선진산업국은 인건비 중 사회적 임금이 차지하는 비중이 대부분 30%에 이르고 있는 실정이다.<sup>12)</sup> 이 점에서 우리나라 기업의 종업원 복지후생을 위한 사회적 임금의 비중은 극히 낮을 뿐만 아니라 그것은 대부분이 경제적 임금의 성격을 띤 퇴직금 중심의 복지후생비라 할 수 있다<표7 참조>.

<표7> 勞動費用의 構成比(韓·日 比較)

(단위 : %)

區 分	勞 動 費 用 總 額	現金給 與總額	勞動費用의 構成費(韓·日 比較)							
			計	退職金	現 物 給 與	法 定 福 利 費	法定外 福利費	募集費	教育 訓練	기타
韓 國 (83年)	100.0 (429,870원)	78.1	21.9	11.1	0.6	1.7	6.5	0.2	0.9	0.8
日 本 (82年)	100.0 (328,476엔)	84.4	15.6	3.6	0.8	7.6	2.8	0.2	0.3	0.3

(資料 : 韓國經營者總協會, '85 勞動經濟年鑑 p.162)

앞에서도 언급한 바 있듯이 서울대 경영연구소의 실증조사(1985년)에서도, 전체기업의 29.2%가 가장 중시하는 福祉厚生制度로서 退職金制度를 들고 있어 전체적으로 다양한 복지후생제도가 실시되고 있지 않음을 알 수 있다. 이러한 현상은 中小企業에서 더욱 심화되어 전체 중소기업의 73.3%가 가장 중시하는 복지후생제도로써 退職金制度를 들고

12) H. Zoetewij, Indirect Remuneration - An International Overview, ILO, Geneva, 1986.

있다.

현재 실시하고 있는 복지후생제도를 3가지씩 선택한 결과를 보면 전체적으로 退職金, 식당, 식비부담이 福祉厚生制度의 주종을 이루고 있으며, 대기업의 경우에는 장학금 지급도 약간 눈에 띄고 있다. 따라서 우리나라의 경영복지후생제도는 아직 직접적인 급여만을 중심으로 한 移轉的 成果(Transferleistung)에 그치고 있음을 알 수 있다. 업종별로 보면 나무 및 나무제품업종과 石炭, 化學, 石油, 고무 및 플라스틱업종이 다른 업종에 비해 복지후생제도를 상대적으로 더 중시하고 있다. 規模別로 보면 중소기업에서 福祉厚生의 요청이 더욱 강조되고 있다. 이는 中小企業이 大企業에 비해 작업환경 및 복지후생면에서 열악한 상태에 있음을 말해주는 것으로 보인다.

또 1985년도 生産性本部에서 福祉厚生施設 및 制度에 대한 만족도를 조사해 본 결과도 불만족이 만족보다 훨씬 강하게 나타나고 있다.

## 2) 展開方向과 課題

우리나라 기업의 사회적 임금을 개선하기 위한 전개방향으로서 우리는 「生産的 經營福祉厚生 經營의 強化」를 손꼽고 싶다.

현재 우리나라 기업의 경영보수는 임금중심으로 이뤄져 있으며 간접적 보수인 경영복지후생제도의 비율은 매우 낮다. 보수정책, 특히 복지후생정책은 지출 내지 손비라는 소극적 태도보다는 투자 내지 창출이라는 적극적 태도에서 效果를 얻도록 실시되어야 할 것이요망되고 있다. 우리는 기업내 복지후생의 당면과제를 다음과 같이 제시하고자 한다.

### ① 理念 및 目標上的 當面課題

전통적인 경영복지후생의 理念과 目標는, 한편으로는 宗教的 또는 恩典的 理念과 政治 및 勞動組合의 영향적 측면에서, 다른 한편으로는 경제적인 效率性側面에서 강조되어 왔다.

우리나라 대부분의 기업복지후생의 理念은 대체로 전통적 이념과 목표를 벗어나지 못하고 있고, 많은 기업체에서는 경제적 효율성측면의 이념과 목표도 확립되어 있지 않은 실정이다. 이를테면 작업성과의 향상, 原價節減, 勞動市場에서의 경쟁적 지위 향상, 세계상의 혜택 등의 이념과 목표를 정립하지 못하고, 가부장적 恩典을 베푸는 식이거나 정부, 노조 등 외부세력의 압력에 마지못해 행하는 경우가 흔히 있다.

이제 우리나라 企業도 성숙기에 접어듦에 따라 경영복지후생도 근대적인 經營共同體的 理念과 目標下에서 적극적으로 추진되어야 하겠다. 즉 資本志向의인 單一目標에서 탈피하

여 勞動志向의인 目標도 함께 추구하는 多元的인 共同體의 目標를 가지고, 경영사회정책 및 인사정책의 일환으로서 경영복지후생 정책과 투자를 적극적으로 실현시켜야 하겠다.

### ② 管理上的의 當面課題

기업의 복지후생관리는 그 기업체의 規模, 業種, 組織構造, 傳統 등의 구체적인 특수한 조건과 기업체가 처해있는 社會, 經濟, 技術 및 政治的 環境에 따라 부단히 그 운영상태가 달라진다. 이러한 점을 고려할 때 기업이 합리적인 經營福祉厚生管理를 하는 데는 다음과 같은 관리상의 과제가 있다고 생각된다.

#### ㉞ 創出的 效果

기업의 경영사회정책의 일환으로서의 복지후생제도는 經營共同體形成을 구심점으로 하여 궁극적으로 기업의 종합적인 經濟的 成果目標와 일치되도록 운영하여야 한다. 환언하면 복지후생이 오로지 종업원에게 所得을 형성시켜 주는 「移轉의 效果」에만 그쳐서는 안되고, 경영의 성과를 도출시키는 「創出的 效果」를 강구토록 해야 한다.

이러한 점에서 경영복지정책이 종업원의 자아발전욕구 충족과 밀접한 연관속에서 추진 되는 것이 바람직하다고 생각한다.

#### ㉟ 質的인 機能的 側面

우리는 복지후생관리를 두 가지 측면으로 구분해서 생각할 수 있다. 한편은 構造的 側面으로서 「量」(quantity)의 側面이고, 다른 한편은 機能的 側面으로서 「質」(quality)의 측면으로서, 전자는 주로 金錢的 내지 物質的 급여의 면이고, 후자는 「서비스」 내지 精神的 側面이다.

지금까지 대부분의 기업에서는 경영복지관리를 지나치게 「量」(quantity)의인 構造的 측면에서만 강조해 왔다. 그러나 최근에 와서는 금전적 급여중심의 복지후생관리의 금전적 급여중심의 복지후생관리의 한계를 인식하고 종업원을 위한 「서비스」나 종업원의 精神的 滿足感을 충족시킬 수 있는 여러 대책을 모색하게 되었다. 즉 「人間勞動의 質的強化」가 복지후생의 중요한 대상으로 등장하게 되어 경영복지후생정책도 「量」이 아닌 「質」的 側面의 중요성이 강조되고 있는 것이다.

#### ㊱ 欲求構造의 把握

효율적 복지후생관리를 위해서는 從業員의 欲求를 정확히 파악하여야 한다. 기업의 종업원은 연령, 성, 계층, 소득 및 교육수준에 따라 상이한 욕구를 나타낸다.

예를 들면 같은 복지후생이라 하더라도 나이 많은 세대는 주로 연금, 자녀장학금, 주택 등에 대해 강한 욕망을 나타내는 데 비하여 젊은 세대는 휴가, 휴일, 작업시간, 오락시설 등에 대해 보다 강한 선호를 보이고 있다. 따라서 한정된 자금을 효율적으로 활용하기 위해서는 자기회사 종업원의 복지후생에 대한 지배적인 欲求構造와 계층에 따른 욕구내용을 정확히 파악하여 이에 대한 적절한 정책을 모색해야 한다. 여기에 카페테리아(cafeteria)식 경영복지후생정책의 모색이 요망된다.

#### ㉔ 從業員 參與의 組織

경영복지후생 관리의 효율화를 위해서는 종업원 참여의 조직운영이 요청된다. 즉, 복지후생의 효과는 눈으로 보아 얼른 나타나지 않을 경우가 많고 운영상 재량의 여지가 크며 각자의 생활과 밀접한 관계를 맺고 있으므로, 언제나 종업원 전체에게 납득될 수 있어야 한다. 이런 점에서 복지후생의 정책과 관리를 위한 노사공동협의 혹은 공동의사결정을 하는 從業員 參與의 조직이 모색되어야 한다.

#### ㉕ 費用-效益(cost-benefit)의 分析

효율적인 복지후생관리를 위해서는 복지후생의 費用-效益에 대한 과학적인 측면이 뒤따라야 한다. 그렇게 함으로써 복지후생의 투자효율을 높임은 물론 종업원으로부터 깊은 이해와 신뢰를 얻는 데도 큰 도움이 되는 것이다.

선진 여러 나라에서는 이미 經營社會費用에 대한 분석과 성과에 대한 회계처리를 비롯한 제반 사회지출의 관리를 체크하는 제도가 확립되어 가고 있는 실정이다. 分析의 내용으로 복지후생비의 지출정도와 이직의 감소, 생산성 향상, 사기양양 등과의 상관관련 분석이 주로 이루어지고 있다.

#### ㉖ 國家社會經濟政策과의 連繫

종업원 복지후생의 과제는 국가차원의 社會保障制度和 밀접한 관계를 갖고 있다. 처음에는 기업의 자율적 행동에 의해 착수된 종업원을 위한 복지후생제도도 나중에는 법률로서 강제되는 社會的 給與가 되어 社會保障制度로 발전하게 되고 이는 경제가 발전함에 따라 일반적으로 나타나는 현상이 되는 경향이 있다. 이런 점에서 개별경제단위인 企業의 복지후생은 거시경제단위인 국가의 사회경제정책과의 連繫속에서 그 발전을 모색해야 될 것이다.

### 3. 參與的 賃金管理의 現狀과 課題

이미 앞에서도 지적한 바 있듯이 참여적 임금은 경영의 柔軟性, 共同體性을 높이는 데 있어 주요 수단으로서 그 위치가 점점 강화되고 있는 실정이다. 따라서 참여적 임금관리 의 당면과제는 이를 어떻게 적극적으로 도입하여 종업원 전체 보수 중에서 그 비율을 높 이느냐 하는 것이다.

우리는 한국기업의 參與的 賃金管理의 特徵을 「勞動代價的 低水準의 參與賃金型」이라고 규정지우고, 이의 改善方向을 「成果報償的 參與賃金의 強化」에 두고자 한다.

#### 1) 現狀 및 問題點

앞에서 지적한 바 있듯이 기업의 報酬體系는 형식상으로는 다양한 보수체제로 되어 있 으나 실질적으로 단기적이고 직접적이며 금전위주의 보수체제이다. 즉 장기적인 안목에서 經營共同體를 형성시킬 수 있고 經營柔軟性을 살릴 수 있는 참여적 보상체제는 거의 실시 되고 있지 않다. 그러므로 적정수준의 보수채정도 주요한 과제이지만, 노사공존공영을 위 한 經營共同體 報酬體系의 확립과 경영의 환경변화에 대한 적응과 도전이라는 經營柔軟性 體系의 확립도 주요 당면과제라 아니할 수 없다.

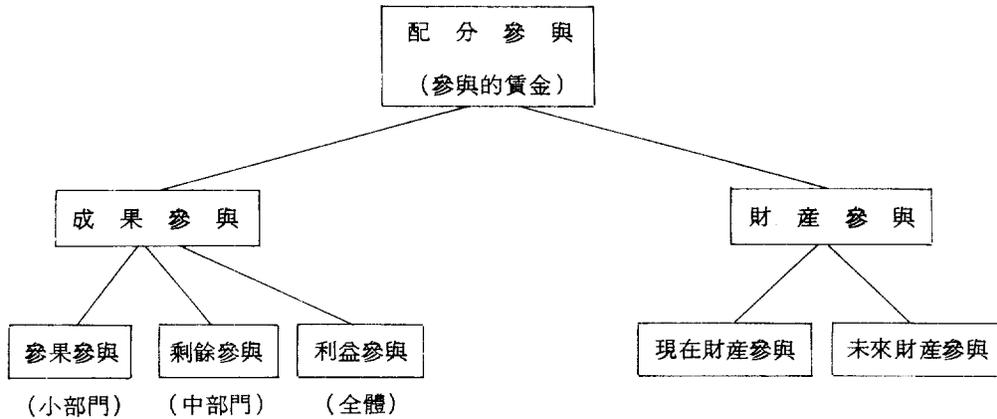
#### 2) 展開方向과 課題

종업원들이 기업에 정착하고 경영공동체가 이루어질 수 있도록 장기적인 소득증진을 위 한 보수체제와 더불어, 경영성과에 따라 成果報償을 유연적으로 행할 수 있는 보수체제로 서 參與的 賃金制度의 적극적인 도입과 이에 대한 제도적 장치의 마련이 요망된다.

우리나라 經營賃金政策은 앞으로 配分參與의 比率를 적극적으로 伸張시켜서 賃金과 利 益間의 勞使利害對立의 理念과 行動을 利害共通의 理念과 行動으로 전환시켜야 될 것이다. 參與的 賃金管理의 展開方向과 주요 課題로서는 <그림 25>에서 보듯이 한편으로는 利益 參與(成果配分參與)를, 다른 한편으로는 資本參與(財産配分參與)의 실현을 들 수 있다.

<그림 25>

參與的資金管理의 展開方向과 課題



#### Ⅳ. 合理的 報酬體系 構築의 展開方向

이 장에서는 앞에서 검토한 우리나라 기업의 보수관리의 현상과 과제를 토대로 하여 經營體質強化와 生産性向上에 요청되는 合理的 報酬體系 構築을 위한 展開方向을 제시코져 한다.

우리들의 실증적 연구를 통해서 볼 때 우리나라 기업의 보수구조와 기능 특히, 經濟的 賃金은 베버가 지적한 세가지 기본 동기중 대부분 合理的인 동기에 의한 관리보다는 傳統的이고 카리스마적인 동기에 의하여 관리되고 있음을 발견할 수 있었다. 이에 우리나라 기업의 經營체질강화에 生産性향상에는 합리적 동기에 의한 보수체계 확립이 절실히 요망되고 있다고 보고 여기에 그의 전개방향을 모색코져 한다.

우리는 합리적 보수체계의 전개방향제시에 즈음하여 보수관리의 시스템 행동적 관점에서 특히, 다음 두 가지의 전개방향을 제시하고자 한다. 이를테면 목적적 차원에서는 共同體的 目的志向 報酬體系를, 구조·기능 차원에서는 能力·成果志向的 報酬體系를 각각 제시코자 한다.

## &lt;표 8&gt;

## 行動動機의 類型

I. 行動動機	II. 行動의 方向	III. 合理化 方向	IV. 合理化方 向의 形式	V. 服從의 動機	VI. 支配手段
1. 傳統的 動機	傳 統 的		전 통	풍습(습관)	전 통 적 지 배
2. 感情的 動機	感 情 的	감정적종교	감정적신앙	감 정 적	카리스마적지배
3. 價值的 動機	價 值 的	가 치 적	가치적신앙	가 치 적	의 법 적 지 배
4. 目的的 動機	目 的 的	이해관계적	합 법 성	물질적이해	의 법 적 지 배

## 1. 共同體志向의 報酬體系의 構築과 그 展開方向

우리는 「현상분석-문제점 발견-대안모색」이라는 의사결정적 문제해결의 태도에 따라 보수관리의 목적적 차원에서 제시되는 중심 이슈로서 經營共同體 志向의 보수체계의 구축을 손꼽고 싶다.

우리들의 실증적 연구를 통해서 볼 때, 대부분의 기업의 임금관리는 資本志向의이라고 할 수 있으며, 共同體志向의 임금관리는 거의 찾아볼 수 없다. 임금을 오로지 勞動商品의 代價로서만 보고, 주는 측과 받는 측이 모두 서로 자기의 이해만을 내세움으로써 임금을 노사간의 이해대립 사항으로만 여기는 양상을 여러 곳에서 찾아볼 수 있다. 우리들의 노사관계 내지 노동쟁의 요구조건 분석<sup>13)</sup>에서 보면 과거부터 지금까지 항상 임금이 하드이슈(Hard Issue)로서 분쟁원인의 으뜸을 차지하고 있다.

임금을 사용자측은 오로지 원가구성 요소로서 생각하고 이익도출을 위한 인건비 절감의 원천으로서 가능한 한 賃金統制를 하는 경우를 쉽게 찾아볼 수 있다. 뿐만 아니라 보수 가운데 경영공동체주의를 실현시켜주는 福祉厚生이 차지하는 비율은 미약하기 짝이 없고, 설사 명목상 설정되어 있어도 대부분이 賃金性 福祉厚生 또는 配分參與로 구성되어 있다. 이러한 현상은 우리들의 심층적 사례조사<sup>14)</sup> 이외에도 포괄적인 통계조사들에서도 공통적으로 찾아볼 수 있는 현상이다.

13) 崔鍾泰, 朴堧成, 勞動組合의 活動戰略, 서울大出版部, 1986, pp.246~276.

崔鍾泰, 勞動紛爭 및 協力の 이슈에 관한 考察, 東亞大 經營論叢 5輯, 1982, pp.47~74

14) 1983년부터 1986년까지 필자가 행한 11개기업의 진단사례

예컨대 서울대학교 경영연구소가 1984년에 행한 500개 기업의 표본조사에서도 노사관계 당사자의 가장 주요한 이슈가 賃金과 福祉厚生이었고, 복지후생 중에서도 전체기업의 66.2%가 退職金제도를 가장 중시하고 있어서 경영의 공동체주의를 실현시키는 다양한 복지후생 내지 보수체제가 형성·실시되고 있지 않다는 점을 말해 주고 있다.<sup>15)</sup>

또 배분참여의 한 형태인 종업원 지주제도 실행에 대한 조사에서도 이를 실시하고 있다는 기업은 21.6%나 되지만 종업원 지분비율은 거의 5% 미만이고, 더우기 형식적으로 이름뿐인 기업체도 볼 수 있어서 이 제도도 실제 내용면에서 매우 취약한 상태에 있음을 볼 수 있다.<sup>16)</sup>

따라서 우리나라의 복지후생은 대부분이 賃金性의 福祉厚生이고, 임금구성은 대부분 經濟的 賃金으로서 社會的 임금 내지 參與的 임금의 비율은 극히 미약하기 짝이 없는 실정이라 할 수 있다.

경영보수는 성과적 공동체로서의 기업의 목표를 잘 수행할 수 있도록 뒷받침 되어야 한다. 노동을 오로지 勞動商品說을 기반으로 노동을 팔고, 사고 나면 끝나는 것으로 생각하여 임금을 결정하고 관리한다면, 이는 단세포적인 경제적 임금형태로만 구성되기 마련이고 임금관리는 극단적인 資本志向 또는 勞動志向으로 흘러 노사간의 對立과 鬭爭을 피하기 어려울 것이다.

노동은 경영의 共同運命 구성요소로서 계속적으로 경영성과에 적극적으로 작용한다는 점을 감안하여 정태적인 거래관계에서만 형성되는 경제적 임금형태를 벗어나서 보다 포괄적이고 운명공동체적이고 이익공동체적인 입장에서 경영성과에 따른 적극적인 配分政策과 經營政策이 마련되어야 하겠다. 이러한 점에서 동기부여(motivation)적인 經濟的 임금정책 이외에 게마인사프트(Gemeinschaft)적인 社會的 및 參與的 임금정책의 적극적인 모색과 실현이 절실히 요망되고 있는 실정이다.

또 공동체목표 지향적 임금정책과 관리는 더 나아가서 비단 물리적인 외재적보상의 관점으로부터 비물질적인 내재적 보상까지 그 영역을 확산·적용토록 노력해야 하겠다. 여기에서도 단기적 안목인 구성원의 욕구과약적, 즉 「刺戟-反應」의 動機誘發式 내재적 보상

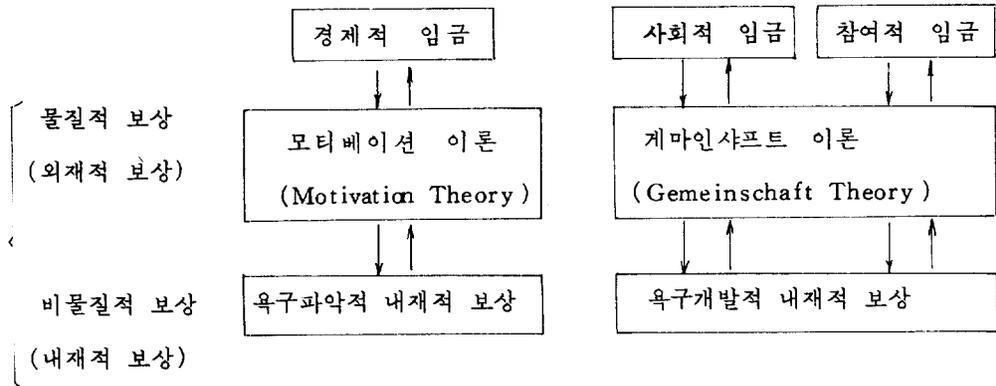
---

15) 서울대학교 經營大學 經營研究所編, 韓國企業의 現況과 課題, 서울대학교출판부, 1985, p.13, p.182.

16) 앞의책, p.16, pp.219 ~ 223.

위주에서 벗어나 장기적 안목인 구성원의 욕구개발적, 즉 「파트너-開發」의 心性共同體式 내재적 보상이 이루어지도록 노력해야 할 것이다.

<그림 26> 社會的 및 參與的 賃金政策의 積極摸索



따라서 우리나라 기업의 경영보수정책도 이제는 노사경쟁적인 입장에서, 오로지 근로에 대한 단순한 대가로서 단순노동보수(임금, 봉급)의 정책과 관리에서 벗어나야 하겠고, 노사공동체적 입장에서 다양한 配分政策과 管理가 모색되어야 할 것이다. 기업의 공존공영의 터전을 마련하기 위해서는 종래의 단세포적 성과배분과 참여방식에서 벗어나 多元的인 成果配分과 參與方式을 적극적으로 전개시켜야 할 것이다. (<그림 27> 참조)

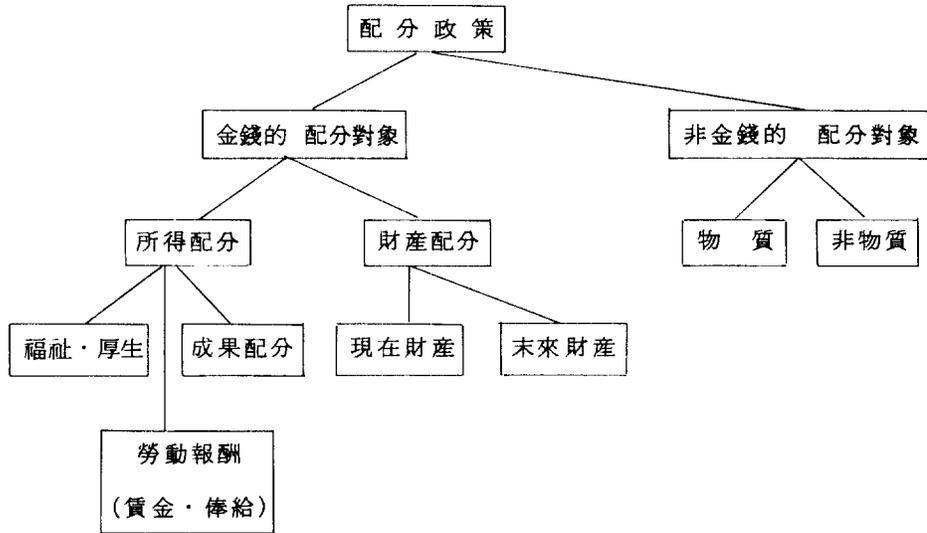
이미 앞에서도 지적한 바 있듯이 경영의 공동체가 실현되기 위해서는 경영의 成果導出도 중요하지만, 그에 못지 않게 成果配分에도 노력과 투자를 하지 않으면 안된다. 만약 성과도출에만 급급하고 배분에 대해서 소홀히 한다면 결코 경영공동체는 이룩될 수 없을 것이다.

오늘날 우리나라가 당면하고 있는 건전한 협력적 노사관계의 정착화 과제는 기업에서의 勞使共存共榮의 기틀을 마련할 수 있는 경영공동체의 확립이라고 할 수 있다. 이러한 경영공동체 확립을 위해서는 生産性 向上과 그에 따른 公正配分施策과 制度의 확립이 시급히 요청되는 바이다.

勞使 쌍방의 經濟的 利害關係를 共存共榮의 方向으로 이끌기 위해서 그 기업의 生産性 向上이 적극적으로 이뤄져야 하겠고 또 달성된 성과에는 반드시 합당한 배분이 실현되도록

<그림 27>

多 元 的 配 分 政 策



資料 : A. Remer, Personal management, De Gruyter, Berlin, 1978, p.48.

해야 하는 것이다. 이러한 점에서 근로자는 생산성 향상에, 사용자는 성과의 배분에 진심으로 심혈을 기울일 때 노사 투쟁이 아닌 협력의 관계로 발전할 수 있게 되는 것이다. 즉, 근로자의 기본 자세는 “生産性 向上의 실천”을 위하여 근면·성실의 태도에서 제품의 양과 질을 높여야 하겠고, 사용자의 기본자세는 “成果配分の 실천”을 위하여 이윤 참가와 근로자의 재산형성의 길을 모색해야 될 줄로 안다. 여기에 공동체 지향 목표의 임금 정책과 관리의 확립이 필요하고 기업이 이를 주도적으로 이끌어 나가도록 노력해야 될 줄로 안다.

이제 우리는 기업을 경제, 기술시스템으로 생각한 나머지 기업내 인간을 경제·기술적 인간으로 규정지어 이를 관리하고자 하는 기업의 풍토를 쇠퇴시켜야 하겠다. 기업을 인간시스템으로 보고, 기업에 인간이 설 수 있는 곳을 마련하고, 또 인생의 꽃을 피울 수 있는 기반을 마련해 주는 경영보수 정책과 이에 따른 제반대책의 모색이 요청되고 있다.

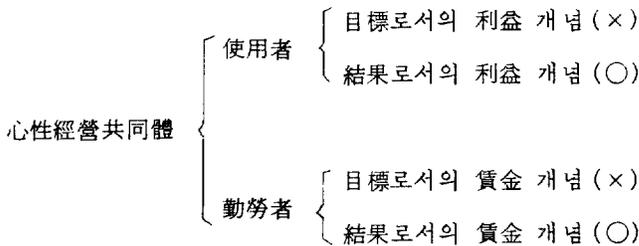
오늘날 우리나라 기업의 경영풍토를 감안할 때 공동체목표 형성과 실현기반에는 반드시 구성원 상호간의 신뢰 (confidency)가 마련되어야 하겠다. 만일 쌍방의 불신과 오해가

있다면 아무리 좋은 제도와 메카니즘을 도입한다 하더라도 결코 공동체는 이룩될 수가 없다.

相互信賴는 어디까지나 쌍방이 권리 ( authority )보다 의무 ( obligation )와 책임 ( responsibility )를 더 소중히 여기고, 목표 ( target )로서의 기대보다 결과 ( result )로서의 기대가 더 한층 요청될 때 비로소 가능한 것이다.

마찬가지로 共同體志向의 경영보수정책과 실현에 있어서도 노사쌍방의 신뢰가 필연적으로 요청되고 또 쌍방이 권리·권한의 주장보다 의무와 책임의 이행을 먼저 앞세우며 결과로서의 이익과 임금에 대한 기대를 실현시키는 풍토 조성이 필요한 것이다. 소위 드러커 ( P. F. Drucker )의 네오포디즘 ( Neo-Fordism )에서 제시되고 있는 의무나 책임수행의 「결과」로서의 권리와 권한에 대한 기대와 희망을 노사 쌍방이 취해야 될 것으로 본다.

여기서 우리는 經營資金管理論展開에 공동체지향목표의 실현을 위하여 信賴理論 ( confidence theory )의 정립이 經營共同體理論과 더불어 절실히 필요하다고 느껴진다.



사용자의 資本志向目標도 이러한 점에서 근로자의 勞動志向目標과 마찬가지로 생각할 수 있다. 사용자는 이익을, 근로자는 임금을 각각 목표 ( objective )로서가 아닌 결과 ( result )로서 보고 행동할 때 신뢰의 풍토가 쉽게 이룩될 수 있으리라 생각된다. 바꾸어 말하면 사용자는 이익을 자본에 대한 대가로서, 즉 위험부담과 관리를 하기 때문에 당연히 받아야 되는 것으로 생각하기 보다는 노사공동이 노력의 결과로서 성과를 내었기 때문에 이익이 생긴다는 생각이 앞서야 하며, 근로자 역시 근로(일)를 했기 때문에 당연히 받아야 된다는 생각보다 쌍방의 노력의 결과로서 성과를 달성했기 때문에 임금이 생긴다는 결과에 대한 일체감과 의무와 책임에 대한 심성공동성을 통한 상호신뢰의 조직풍토와 문화의 확립이 요청되는 바이다. 이렇게 되므로써 소위 고통과 번영을 함께 나누는 진정한 의미의 共同體를 형성시킬 수 있게 된다.

## 2. 能力·成果志向의 報酬體系의 構築과 그 展開方向

우리는 보수관리의 구조·기능적 차원에서 경영체질 강화와 생산성향상에 요청되는 중심 이슈로서 能力 成果志向의 報酬體系의 구축을 손꼽고져 한다.

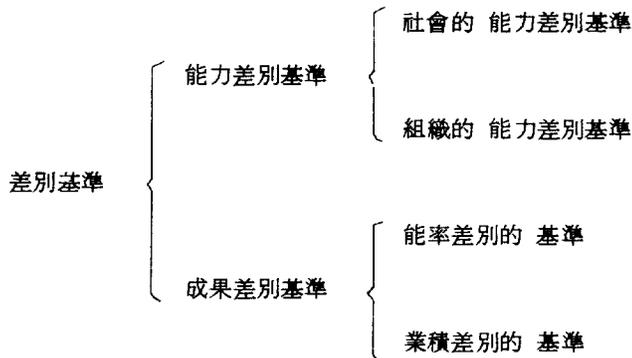
우리나라 기업도 그의 라이프사이클로 볼 때 대부분이 幼年期, 成長期를 지나 成熟期에 접어들었다고 볼 수 있다. 이제 과거와 같이 성장기에 있었던 高度의 성장은 기대할 수 없게 되었다. 그러므로 성숙기에 있어서 기업의 발전 템포는 高度成長에서 低成長으로 바뀌게 되고, 또 그 어느 때 보다도 치열한 국제경쟁에 직면하게 되므로, 경영의 效率性和 能率性을 새로운 차원에서 다시 한번 다지지 않으면 생존할 수 없게끔 된다.

이와 같은 전환기에선 한국기업에 있어서 종래 學歷年功序列 중심적인 差別基準의 公正性 概念에서 職務成果 중심적인 差別基準의 公正性 概念으로 報償戰略의 概念轉換이 시급히 요망되고 있다.

종업원의 공정한 대우에 대한 差別基準을 다음 <표 9>과 같이 정립할 수 있다.

<표 9>

### 報償의 差別基準



여러가지 差別基準중 오늘날 우리나라의 기업에서 가장 객관적인 구체적 기준으로 쉽게 사용하고 있는 기준요소를 보면 學歷과 年功이다.

이러하면 差別基準은 社會的 基準의 기초적 기준인 學歷과 性別, 그리고 組織的 基準의 가장 원시적 기준인 年功을 택하고 있다. 그러므로 대부분의 기업보수체계는 學歷과 年功 중심으로 한 소위 單一號俸體系로 되어 있다고 할 수 있다.

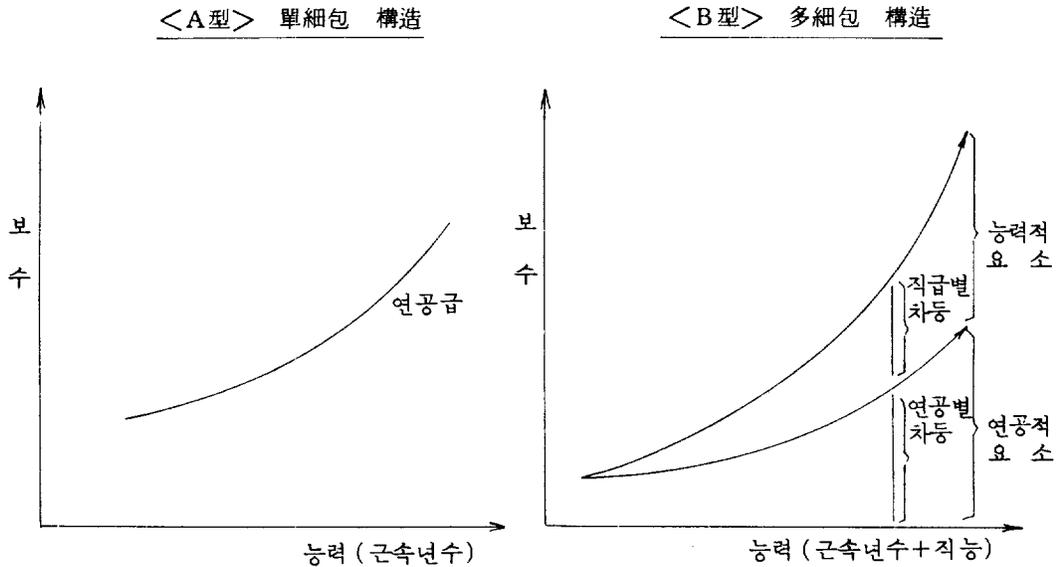
여기에 한 차원 더 발전된 差別基準을 사용하고 있는 기업들은 대부분이 組織的 次元의 기준을 보다 더 強化시켜서 職能的 要素를 약간 도입하여 初期的 職能資格基準에 따른 구분으로서 소위 職位別 初賃金制 즉 差等號俸制를 택하고 있는 실정이다.

이는 능력기준에 연공요소 이외에 직위의 기능요소가 첨가된 것이다. 즉 종래에는 능력 = 연공으로 보았던 것을 능력 = 연공 + 직책으로 보게 되었는데, 이는 한 걸음 더 발전적인 보수체계라 할 수 있다.

A企業 사례를 보면 1985年 이전에는 전자의 단일호봉체계에 의한 연공지향적 보수체제이었는데 비하여 그 이후 차등호봉체제, 즉 多元號俸體系에 의한 연공지향적 보수체제로 바뀌어 졌다고 볼 수 있다. 따라서 보수체제 (급여체제)의 기본구조는 <그림 28>의 A型의 단세포에서 B型의 多細胞로 변화되었던 것이라 볼 수 있다.

<그림 28 >

報酬體系의 基本構造



이는 보수의 조직적 공정성을 종래는 주로 학력, 성별등 社會的 能力差別基準에 의존해 왔고 조직적 능력차별 기준에서는 오로지 근속년수에만 의존해온 실정이다. 이는 판단기준의 신뢰성 (reliability) 면에서는 합당할지 모르나 타당성 (validity) 면에서는 대단히 불합리하다고 볼 수 있는 것이다. 왜냐하면 현대기업의 경영규모의 확대 및 복잡성, 기술

의 다양화 등은 다양한 노동의 질과 양, 그에 따른 다양한 능력과 노력을 요구하는 직무를 형성하고 있기 때문이다. 따라서 학력과 연공에 의한 보수결정은 노동의 질·양과 노력에 부합될 수 있는 보수의 결정이 되지 못하는 것이다.

보수결정의 자(尺)로서 학력과 연공은 누구나 쉽게 파악할 수 있는 객관성, 즉 합법성 면은 어느정도 있을 수 있으나 승목적성면은 상실하고 있다고 볼 수 있다. 여기에 합법성과 승목적성 간의 갈등이 발생하게 되고, 신뢰성과 타당성 사이에 괴리가 일어나는 것이다.

실로 보수는利害의 대립과 갈등 그리고 그 한 관계의 복잡성 등을 지닌 중요한 대상이다. 그러므로 이를 오로지 쉽게 파악하고 결정할 수 있는 자(尺)로서만 측정하고 또 측정해 버린다면 경영발전에 지대한 惡영향을 미칠뿐만 아니라, 개인과 사회발전의 공정성과 정의성을 실현시키는 責務를 회피하는 처사라고도 할 수 있는 것이다.

우리나라 기업도 경쟁력 강화를 위한 경영규모의 확대, 시장개척, 생산성 향상, 품질개선, 원가절감등의 외면적인 성과도출을 위한 노력과 투자도 중요하겠지만, 이에 못지않게 이제는 내면적인 공정한 성과배분에 대한 노력과 투자도 적극적으로 이루어져야 하겠다. 그러기 위해선 승목적이고 합법적이며 신뢰적인 타당성을 지닌 보수(급여)체제 개발에 대한 투자와 노력도 있어야 될 줄로 안다.

보수결정은 종래 社會的 能力差別基準에서 기업사정에 알맞는 組織的 能力差別基準으로 바뀌어져야 하겠다. 즉 사회적 신분보다는 능력위주로, 또 그것도 연공관련적 능력기준을 벗어나서 직무관련적 능력기준을 택하므로써 근속년수 보다는 직능을 위주로 하는 점증적인 발전을 모색해야 될 줄로 안다. 이것은 단순히 서구식, 특히 미국식 직무급 중심의 경직된 유연성 없는 보수구조를 모방하지는 것은 결코 아니다.

기업의 사정, 즉 조직과 직무의 성격에 따라, 또 그 조직의 노동관행에 따라 각각 다르겠지만, 일반적으로 볼 때 轉換期에선 우리나라 기업의 현실로 보아 그의 보수체제 발전을 위하여 학력과 연공중심에서 능력과 성과가 강조되는 다음 두가지 방향으로 개선이 시급히 요망되고 있다고 여겨진다.

- ① 職能的 能力差別基準의 強化
- ② 能率 및 業績의 成果差別基準의 強化

#### 1) 組織的 公正성과 職能的 能力差別基準의 強化

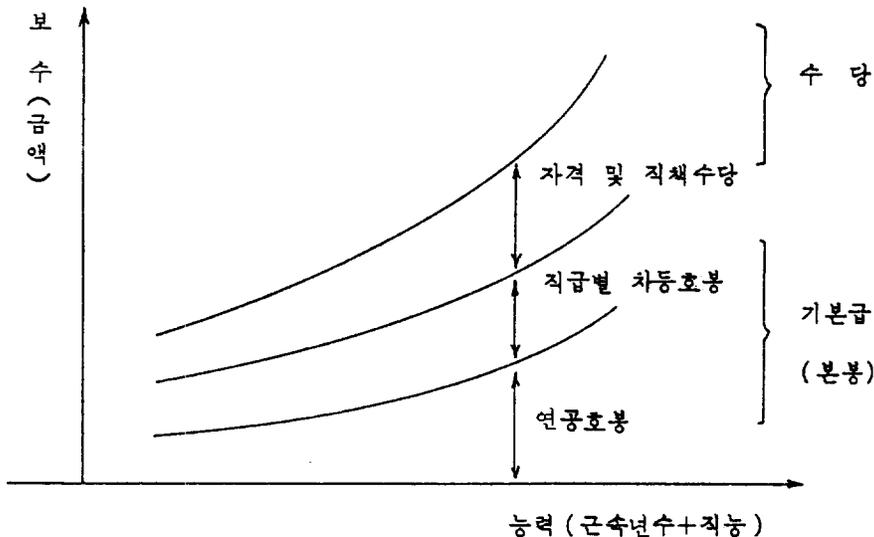
첫째, 보수의 組織的 公正성을 위한 職能的 能力差別基準의 強化가 절실히 요청된다.

앞에서도 언급한 바와 같이 우리나라 기업도 연공적 능력차별기준에서 탈피하여 직무의 노동의 질과 양에 적합한 직능적 능력차별기준의 강화가 보수의 조직적 공정성 확립에 절실히 요망되고 있는 실정이다. 만일 그렇지 않으면 조직은 “惡貨가 良貨를 구축한다”는 소위 그레삼 법칙이 작용하게 되며, 기업에 필요한 사람, 성과를 내는 사람은 그 기업을 떠나거나 혹은 계속 근무를 한다 해도 대우를 못 받고, 그 반대로 그 기업을 나가주어야 할 사람, 기회와 요령을 피우는 사람이 그 기업에서 큰 소리를 치고 파워를 행사하게 되어 조직은 성취주의적 풍토보다는 적당주의적 풍토로 빠지게 되어 버린다.

보수의 조직적 공정성 확립에 우리는 연공적 요소보다는 직능적 요소가 보다 강화되어야 하겠다. 이를 위해선 한편 현재 대부분의 기업이 부분적으로 택하고 있는 職級別 差等 號俸制를 보다 더 강화하는 것이 요망된다. 즉 量的으로는 차등직급의 수를, 從(階層的) 橫(職種的)으로 늘여야 하겠고, 또 質적으로는 職級間的 賃金差等の 幅을 보다 더 넓혀야 하겠다.

다른 한편 다음 <그림 29>와 같이 기업내 직능자격제도의 도입과 그에 따른 다양한 자격수당과 직책수당 등의 설정이 요망된다. 따라서 총보수 중 연공적 요소부분은 감축되고 직능적 요소부분은 확대되도록 하는 것이 요망된다.

<그림 29> 職能的 能力差別에 의한 報酬의 構成



2) 個收的 公正性和 成果差別基準의 強化

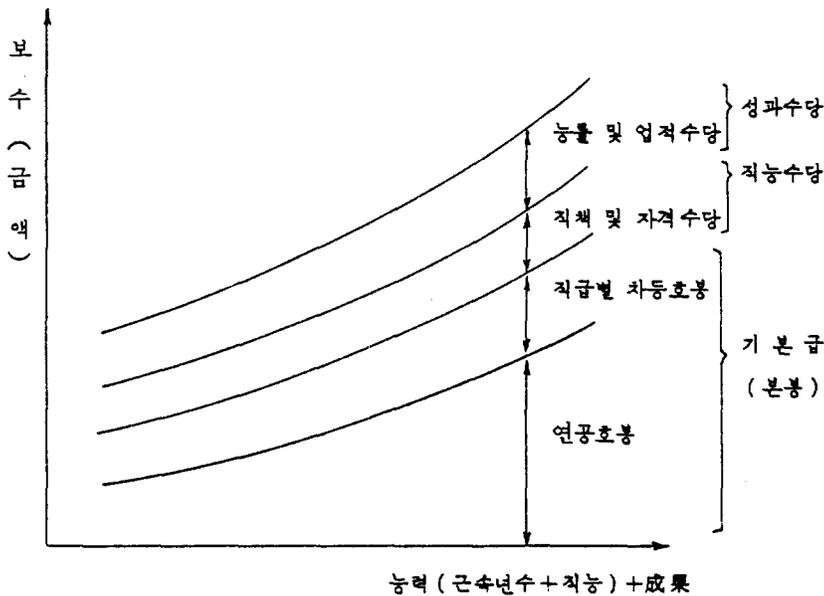
둘째, 賃金의 個人的 公正性을 위한 成果差別基準의 強化가 絶실히 요청된다.

이제 우리나라 기업의 보수체계에 개인적 공정성, 즉 구성원적 공정성이 강조되어야 하겠다. 지금까지 대부분의 우리나라 기업에서는 임금의 사회적 공정성과 조직적 공정성만 강조되어 왔고, 개인적 공정성은 거의 무시되어 왔다고 볼 수 있다.

근로자의 공헌 (contribution)에 대한 보상 (rewards)으로서 보수는 공헌자의 기여도에 대해 합당하게 보상될 수 있도록 되어야 한다. 그러기 위해선 보수체제는 공헌자의 공헌도를 나타내는 다음 두가지 측면이 정확히 반영되어야 한다. 즉 한편으로는 능력공헌도 면에서 다른 한편에서도 노력공헌도 면에서 직무 및 조직의 가치를 성과의 정도에 따라 합당하게 그리고 공정하게 각각 보상되어야 한다.

<그림 30>

成果差別에 의한 報酬의 構成



전자는 보수의 조직공정성과 관련되며 여기에는 직무와 조직 요구능력의 가치를 보상해 주는 能力級이다.<sup>17)</sup> 또 후자는 보수의 개인 공정성과 관련되며 이는 구성원의 노력의 가치를 보상해 주는 成果給이다. 따라서 보수형태는 크게 두가지, 즉 직무와 조직 요구능력의 가치를 반영한 능력급이 그 하나이고 다른 하나는 개인의 노력의 가치를 반영한 성과급으로 구성되어야 한다.

능력급도 직무와 조직이 요구하는 能力의 가치에 합당하도록 지급되게 설계되어야 한다. 여기에 職務水準에다 기준을 두고 직무가 요구하는 능력, 즉 직무적 차원에서 요구되는 노동의 질과 양에 맞추어 그에 상응하는 소위 직무관련적 기능·지식 등의 능력정도에 따라 지급되는 보수형태가 있다. 이를 우리는 職務給이라 한다. 이에 대하여 조직수준에다 기준을 두고 조직이 요구하는 능력, 즉 조직전체적인 차원에서 노동의 질과 양에 맞추어서 그에 상응하는 소위 조직관련적 技能·知識 등의 능력정도에 따라 지급되는 보수형태가 있다. 이러한 조직관련적 능력정도의 정확한 파악은 너무 복잡하므로 조직적 차원의 능력 측정 정도를 쉽게 파악하는 방법으로서 가장 대표적인 형태로 그 조직에 어느정도 근속하였느냐 하는 소위 年功給을 통상 고려하고 있다.

전자의 직무수준의 능력에다 기초를 두고 지급되는 직무급은 이론적으로 타당성은 있으나 실제적으로 가치평가의 객관성에 많은 문제점이 있고 특히 보상의 유연성이 없어 상황 변화에 신속히 적응, 도전에 상응하는 보수체계가 되지 못한다는 단점이 있다. 이에 대하여 조직수준의 능력에다 기초를 두고 지급되는 년공급은 년공에 따라 그 수준이 책정되기 때문에 객관성은 있으나 실제 수행하는 직무에 요구되는 능력에 합당한 보상이 안된다는 타당성에 많은 문제점이 있고, 특히 보상의 효율성이 없어 조직이 매너리즘에 빠질 위험과 유능한 자의 조직이탈이라는 단점이 있다.

따라서 이 양자, 즉 직무급과 년공급, 환언하면 직무수준기준의 능력과 조직수준기준의 능력을 절충하는 折衷基準에 의한 보수형태로서 職能給, 資格給 등이 제시되고 있다.

이상의 3가지 능력기준 중, 어느 것이 가장 합당한 형태인가는 쉽게 단정지을 수 없다. 왜냐하면 그 조직의 사정에 따라 각각 다르기 때문이다. 그러나 일반적인 추세로 보아 기업의 발전과 더불어 연공급에서 직무급 형태가 강화되는 경향이 있다. 그러나 최근에 들어

17) 이때 능력급에는 직능적 능력급 뿐만 아니라 연공적 능력급 즉 연공급도 포함된다.

서 미국을 비롯한 많은 선진국에서는 오히려 직무급의 경직성에 따른 비유용성 때문에 구성원의 연공과 자격을 존중하는 구성원급(構成員給) 소위 멤버십(membership)給이 화이트칼라 직종에서는 인기를 끌고 있기도 하다.

요컨대 能力貢獻에 대한 보상으로 능력급은 다음 <표 10>과 같이 3가지 형태로 체계화 할 수 있다. 이 3가지를 통상 다시 직무급, 능력급, 연공급이라고도 하고 있다. 이때 능력급은 職能給에 해당하는 것으로 조직에 요청되는 직능적 능력에 치중하여 지급된다는 의미인데 비하여 연공급은 조직적 능력 보다는 단순히 개인적인 연공에 따른 功績에 치중하여 지급된다는 의미를 강하게 내포하고 있다. 이러한 점에서 능력급은 현재 및 미래 성과지향적인데 비하여 연공급은 과거 공적지향적인 성격을 띤 보상으로도 보여진다. 그러므로 이는 職務, 年功, 職能을 모두 포괄하는 上位의 능력급 개념과 직능급적 성격의 下位의 능력급 개념은 자못 서로 혼동되기 쉬운 것이다.

<표 10>

能 力 給 의 種 類

能力給	{	職務給：職務基準의 능력급 年功給：組織기준의 능력급 職能給：折衷기준의 능력급
-----	---	---

지금까지 우리는 공헌에 대하여 지급되는 보상으로 보수를 그의 한 부분인 能力貢獻 度면에서 능력급의 설정과 체계의 필요성에 대해서 검토하였다. 이제 다른 한 부분인 努力貢獻度면에서 成果給의 설정과 체계의 필요성에 대해서 검토되어야 하겠다.

공헌에 대한 보상은 능력가치에 대한 보상도 중요하지만 이에 못지 않게 노력가치에 대한 보상도 중요하다. 같은 일을 하는, 즉 같은 능력을 요구하는 직무담당자라 할지라도 그의 노력 여하에 따라 경영의 성과는 전혀 달라지는 것이다. 그러므로 貢獻은 投入(input)으로서의 공헌도 중요하지만 結果(output)로서의 공헌도 중요하다. 여기에 보수를 조직적 공정성도 중요하지만 개인의 노력에 따라, 즉 성과에 따라 지급되는 個人的 公正

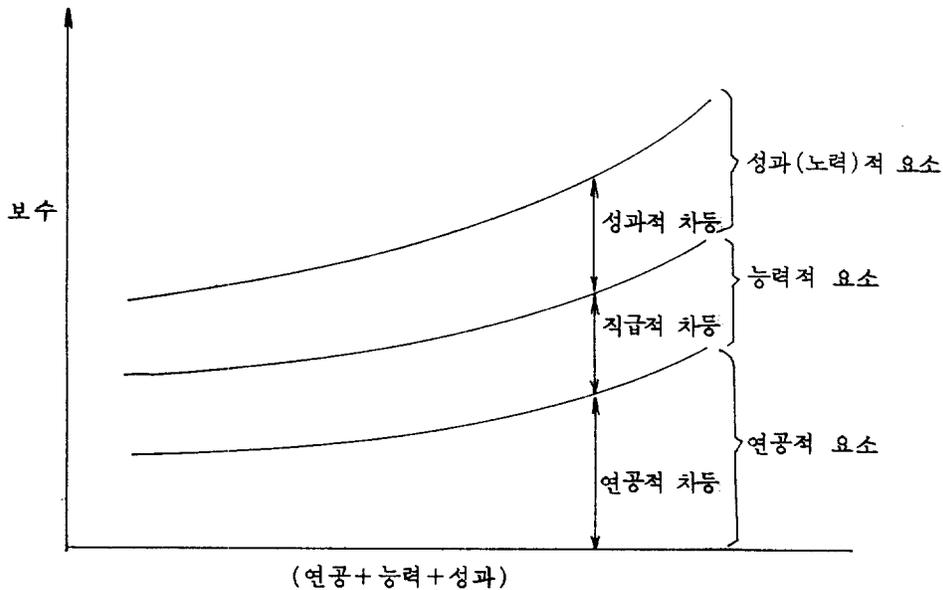
賃을 기하도록 그의 체계를 확립하여야 한다.

우리나라 기업의 보수체제도 능력적 차별기준과 더불어 성과적 차별기준에 따라 그의 공정성을 기할 수 있도록 하는 적극적인 노력과 투자가 있어야 하겠다. 여기에 한편 능력적 차별기준면에서는 學歷이나 연공적기준에서 탈피하여 職能的 기준에 입각하여 보수체계를 확립토록 노력해야 되겠고, 다른 한편 能力的 差別基準 이외에 成果差別基準에 입각한 보수체계가 형성될 수 있도록 노력을 해야 되겠다. 환언하면 직능적 차별기준만으로는 부족하고, 성과적 차별기준이 동시에 강화되어야 하겠다. 물론 이 양자는 상호완전대체관계가 아닌 상호보완관계로서 조화를 이루도록 해야 되는 것이다. 이 양자중 어느 요소를 더 강화시키느냐 하는 것은 기업의 업종, 기술, 규모에 따라 다르겠지만 산업사회가 발전하고 경쟁이 치열해짐에 따라 후자의 成果的 差別基準이 보다 더점차적으로 강화되어야 하는 것이다.

생산성향상과 그에 따른 공정배분을 위해서는 <그림 31>과 같이 개인적 공정성을 존중하는 成果差別基準이 강화된 형태의 보수체계가 확립되도록 노력해야 될 줄로 안다.

<그림 31>

各差別要素에 의한 報酬의 構成



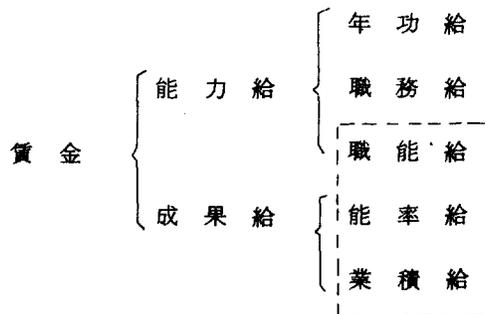
성과급은 공정한 성과측정 ( performance measurement )의 결과로서 설정될 수 있다. 그러므로 성과급과 성과평가와는 밀접한 관계를 갖고 있기 때문에 임금의 個人的 公正性을 기하기 위한 성공적인 성과급제도의 확립여부는 곧 공정한 成果評價 시스템의 확립여부에 달려있다고 볼 수 있다.

성과급의 형태도 성과평가의 방법에 따라 인센티브제도 ( incentive system )와 메리트 제도 ( merit system )로 구분된다. 전자는 能率成果制度라고도 하며 이는 客觀的인 성과측정 ( objective measurement )의 결과에 따라서 설정되는 성과제도인 것이다. 이에 대해 후자는 業積成果制度라고도 하며, 이는 主觀的인 成果測定 ( subjective measurement )의 결과에 따라서 설정되는 성과제도인 것이다.

전환기에 선 우리나라 기업이 생산성향상과 국내경쟁력 강화를 위해선 그의 보수체제는 조직의 공정성과 개인적 공정성에 합당하도록 설계되어야 하며 그러기 위해선 定額給 ( 固定給 )적인 성격을 띠는 능력급과 變動給的인 성격을 띠는 성과급 간에 적절한 조화를 이룰 수 있도록 노력해야 하겠다. 이 양자의 결합방법은 기업의 상황에 따라 다르겠지만, 일반적인 여건으로 미루어 보아 능력급면에서는 보수의 조직적 공정성과 관련하여 職能的 差別基準이 강화되는 職能的 能力給 ( 직능급, 자격급 )의 설명을 위한 노력이 요청되고 이의 단계적인 전개과정으로서 職責手當, 資格手當 등의 강화조치를 거쳐서 직능급 및 자격급제도를 확립하는 과정이 필요하다고 여겨진다. 그러므로 우리나라 기업에 있어서 생산성향상을 위한 보수체제의 일반적인 전개방향을 우리는 다음 <표 11>의 점선으로 표시할 수 있겠다.

<표 11>

生産性 向上을 위한 賃金體系 展開方向



## V . 結 言

기업이 생존하기 위해선 필연적으로 生産性向上이 있어야 하고, 생산성향상을 위해선 成果導出에 따른 公正報償이 반드시 있어야 한다. 그러므로 구성원들의 貢獻에 대한 공정한 報酬을 어떻게 책정하는가는 경영의 체질강화면에서 뿐만 아니라, 산업사회의 평화유지면에서도 대단히 중요한 과제라 할 수 있다.

합당한 보수를 어떻게 책정해야 할 것인가? 여기에는 報酬水準과 報酬體系 양면을 동시에 생각해야 될 줄로 안다. 그러나 본 논문에서는 후자의 합리적인 보수체계의 구축에 대해서 검토해 보았다.

두말할 나위도 없이 한 기업의 합리적인 보수체계의 구축은 그 기업의 사정에 맞도록 하여야 한다. 종업원에게 급여되는 보수시스템은 어디까지나 경영의 서브시스템이기 때문에 경영의 체질에 알맞는 보수체계가 확립되어야 한다. 즉 狀況에 알맞는 보수체계의 구축이 마련되어야 하는 것이다.

보수결정에 고려해야 할 狀況으로서 우리는 다음 <표 12>과 같이 客觀的 狀況과 主觀的 狀況으로 구분하여 생각할 수 있다. 이러한 상황에 따라서 각 기업의 합당한 보수체제도 각각 달라야 하겠다. 多元産業社會 속에서 多樣한 기업의 복잡한 분업체제는 필연적으로 多元的인 經營文化가 요청되고, 또 이에 부합될 수 있는 報酬體系의 多元化가 요망된다.

그러나 多元化表面에는 반드시 統合化가 있어야 한다. 즉 分化和 統合의 연계속에 하나의 체계가 이루어진다. 그러므로 遠心力과 求心力의 유기적인 상호작용이 요청되는 것이다.

본 논문에서는 轉換期에선 한국기업에 요청되는 다양한 보수체계에서 求心力으로 삼아야 할 두가지 과제를 강조하였다. 이를테면,

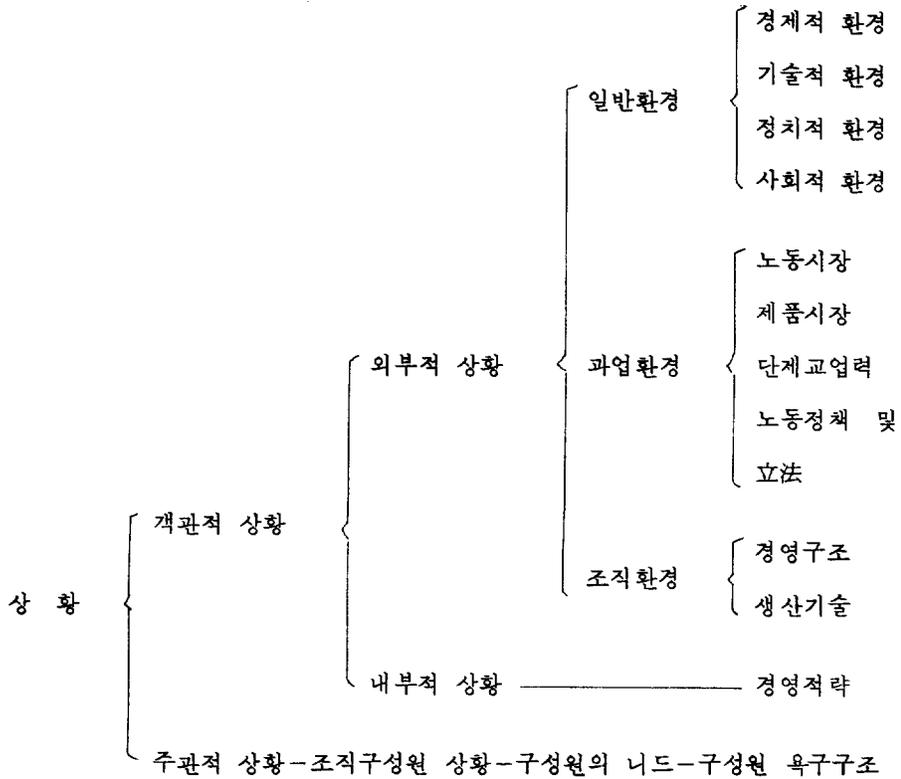
—— 共同體志向의 賃金體系 構築

—— 能力·成果志向의 賃金體系 構築

요컨대 우리나라 기업의 보수체제도 한편으로는 종업원의 보수사항이 勞使利害對立事項이 아닌 利害共通事項으로 전환될 수 있도록, 즉 공동체지향의 보수체계를 이루어야 하겠고, 또 다른 한편으로는 보수의 組織的 公正性和 個人的 公正性的 강조와 더불어 貢獻에 대한 합당한 報償이란 보수의 妥當性( validity)이 강조되는 의미에서 學歷과 年功중심의 보수체계에서 能力과 成果중심의 보수체제로 전환될 수 있도록, 즉 能力·成果志向의

<표 12>

報酬決定에 고려되어야 할 狀況



報酬體系가 확립되어야 하겠다.

만일 이러한 노력이 없으면 결국 기업내의 인적자원의 구성은 惡貨가 良貨를 구축하는 소위 그레삼법칙의 작용이 일어날 가능성이 높고 생산성 향상과 그에 따른 경영체질 강화는 기대하기 어렵다.

생각컨대 協力的 勞使關係, 生産的 勞使關係를 이룩하기 위해선 필연적으로 이를 실현시킬 수 있는 手段이 있어야 하고, 여기에 勞使가 공히 公正하게 받아들일 수 있는 보수체제의 마련이 반드시 있어야 하는 것이다.

이러한 점에서 보수는 단순한 물질적 급여로서 보는 차원을 넘어서서 조직행동의 價値觀的 觀點에서 보아야 될 줄로 안다. 즉 “조직의 가치시스템으로서 보수체계 (compensation-structure as the value-dimension of the organization-structure)로 보는 理解地平線의 확대가 필요한 바이다.

## VI. 參 考 文 獻

### <國 內 文 獻>

- 崔鍾泰, 現代人事管理論, 博英社, 1981.
- 崔鍾泰, “經營勞使協力制度的 일환으로서 스캔론 플랜,” 「經營論集」第12卷 第1號, 서울大 經營研究所, 1978.

### <外 國 文 獻>

- Arndt, E., *Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik*, J.C.B. Mohr, Tübingen, 1957.
- Baierl, F., *Lohnanreizsysteme-Mittel zur Produktivitätssteigerung*, Carl Hanser, München, 1974.
- Barry, J.W. & Henry P., *Effective Sales Incentive Compensation*, McGraw-Hill, Inc., 1981.
- Belcher, D.W., *Compensation Administration*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1974.
- Böhrs, H., *Leistungslöhngestaltung mit Arbeitsbewertung, Persönlicher Bewertung, Akkordlohn, Prämienlohn*, Gabler, Wiesbaden, 1980.
- Cheeks, J.E. & Wolf, G.D., *How to Compensate executives*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1979.
- DGB, *Zielhierarchie und Unternehmenspolitik (betriebliche Beschäftigungspolitik)*, Düsseldorf, 1978.
- Dworak, W., *Modern Management-Konzeptionen, Neue betriebswirtschaftliche Datenverarbeitung*, 22, Jg., Mai., 1969.

- Ellig, B.R., *Executive Compensation-A Total Pay Perspective*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1982.
- Fiegehen, G.C., & Reddaway, W.B., *Companies, Incentives and Senior Managers*, Oxford Univ. Press, 1981.
- Fürstenberg, F., *Grundfragen der Betriebssoziologie*, Westdeutscher Verlag, Köln, 1964.
- Hausler, J., "Der Führungsprozess in der industriellen Unternehmung" in: K.W. Stör (Hrsg.), *Unternehmensführung auf neuen Wegen*, 1967.
- Heinen, E., "Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre" in G.V. Kortzfleisch (Hrsg.), *Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziel der Betriebswirtschaftslehre*, Duncker & Humboldt Berlin, 1971.
- Heinen, E., *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen-Das Zielsystem der Unternehmung*, Gabler, Wiesbaden, 1971.
- Höhn R. & Böhme, G., *Der Weg Zur Delegation von Verantwortung im Unternehmen*, Bad, Harzburg, 1969.
- Jonson, R.A., Kast, F.E., Rosenzweig, J.E., *The Theory and Management of System*, McGraw-Hill, Tokyo, 1973.
- Kosiol, E., *Leistungsgerechte Entlohnung-Theorie der Lohnstruktur*, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Gabler, Wiesbaden, 1962.
- Larwood L.(et al.), "Perceptions of Fairness With Three Alternative

- Economic Exchnages," *Academy of Management Journal*, 1978.
- Larwood L.(et al.), "Relations of Objective & Subjective Inputs to Exchange Preference for Equity or Equality Reward Allocation," D.B.H.P., 1979.
- Ling, B., *Betriebliche Lohnfindung, Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis, e.v. München-Mannheim*, 1982.
- Martens, H., *Grundlagen und Formen der Entlohnung*, Duncker & Humblot, Berlin, 1958.
- Maucher, H., *Zeitlohn, Akkordlohn Prämienlohn*, Luchterhand, Neuwied, 1965.
- Milkovich. G.T., Newman. I.M., *Compensation*, Plano, Business Publications, Inc., Texas: 1984.
- Neuloh, O., *Die Deutsch Betriebsverfassung und ihre Sozialform zur Mitbestimmung*, Tübingen, 1956.
- Poplin, D.E., *Communities: A Survey of Theory and Methods of Research*, Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1979.
- Schneider, H.J., E Zander, *Erfolgs-und beteiligung*, Rudolf Haufe, Freibnrg im Breisgau, 1982.
- Shwinger, P., *Wage Incentive Systems*, John Wiley & Sons, New York, 1975.
- Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, 1972.
- 高田馨, 經營共同體の原理—ニツクリツシユ 經營學の研究, 森林書店, 東京, 昭和32年.
- 高田馨, 經營成果の原理, 千倉書房, 東京, 昭和29年.
- 島袋嘉昌, 賃金管理論, 千倉書房, 東京, 昭和55年.