



# 성과급 제도의 정의와 필요성



정 안 성 부교수  
전북대학교 농업경제학과

모든 산업에 걸쳐 성과급 제도가 급속히 확산되고 있다. 교육분야와 공무원 사회 까지도 성과급 제도를 도입 함으로써 모든 분야의 종업 원들이 바짝 긴장하고 있다.

일부에서는 성과를 어떻게 평가할 것인가를 놓고 혼 선을 겪고 있으며, 일선 공 무원들은 연공서열, 온정주의, 상사에 대한 개인적 충 성도 등이 성과에 따른 보수 지급의 기준이 될 것이라며 불만을 표출하고 있다.

교육인적자원부도 2001년 2월 12일 정부의 공무원 성과 상여금제 시행계획에 따라 2월 말 전국 초중고 교사, 교감, 교장, 교육전문직을 대상으로 기관별 학교별 인원의 상위 70%에게 실적에 따라 2000억원의 성과금을 지급기로 했다고 발표했다. 이에 교원단체들은 교직의 특

수성을 무시한 처사라며 반 발하고 나섰다.

성과급 제도란 종업원의 노동성과에 따라 보수에 차 이를 두는 제도로서 인센티브제도(incentive system)라고도 한다. 이 제도는 종업원의 업적의 향상을 보수와 연관 시킴으로써 노동성과를 자극 하려는 데 그 목적이 있다.

성과급 제도는 원래 산업 공학자들에 의해 시도되었다. 테일러를 비롯한 과학적 관리론자들이 어떤 자극을 주어야 종업원들이 노동생산 성이 높아질 것인가를 고심 한 데서부터 출발되었다. 집단이나 조직에 있어서 근무 태만으로 인한 생산성 저하 를 막기 위한 방안을 찾던 데서부터 시작된 것이다. 즉 성과급 제도를 통하여 기본 급 이상으로 금전적 보상을 해 줌으로써 집단이나 조직

의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 대두된 것이다. 조직이나 직장에 대한 추가적인 공헌에 대하여 추가적인 보상이 뒤따라야 한다는 것이다.

그렇다면 성과란 무엇이며, 성과에 영향을 미치는 요소에는

어떤 것이 있는가

성과란 투입요소(input)가

어떠한 과정(process)을 거쳐 나타내는 산출(output)을 말한다. 이러한 산출물인 성과를 도출하는 데 있어서 '능력' 요소는 투입적 성격의 요소이고 '동기유발' 요소는 과정적 성격의 요소를 나타낸다.

그러므로 집단이나 조직의 생산기술이 표준화 내지 정형화되어 있을수록 투입요소인 '능력'이 성과도출에 있어서 핵심변수적인 역할을 하게 되고, 이에 반하여 조직의 생산기술이 비정형화되고 비표준화된 것일수록 과정요소인 '동기유발'이 성과도출의 핵심변수적 역할을

한다.

양돈업과 같은 유기적인 성격을 띤 농업분야에서는 생산기술이 제조업 등 타산업에 비하여 비정형화되고 비표준화된 부분이 많아서 성과 도출에 있어 동기유발이 주요하게 대두될 것이다.

**성과급 제도란 종업원의 노동성과에 따라 보수에 차이를 두는 제도로서 인센티브제도(incentive system)라고도 한다. 이 제도는 종업원의 업적의 향상을 보수와 연관시킴으로써 노동성과를 자극하려는 데 그 목적이 있다.**



이렇게 볼 때 성과에 영향을 미치는 요소에는 다음과 같이 세가지가 있다.

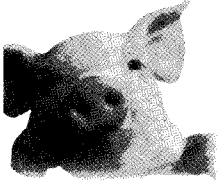
첫째, 종업원의 '능력' 요소이다. 이는 직무요건(job requirement)과 개인능력간의 적합정도로서 나타난다. 어느 특정 직무에만 적합한 기능이 다른 직무에는 부적합

하기 때문이다. 둘째, 종업원의 '동기유발' 요소이다. 이는 종업원이 소속집단에 대한 충성심을 가지고 일을 하고자 하는 성취의욕으로 나타난다. 셋째, 환경적 요소이다. 종업원의 직무환경 및 주변의 일반환경을 나타낸다.

위 의 세 가지 요소 중 환경에는 통제 불

가능한 주어진 요소가 많이 포함된다. 그렇다면 성과에 영향을 미치는 요소중 중요시해야 할 것은 능력과 동기유발이다. 능력이 동기유발을 통해서 성과를 나타내게 되므로 동기유발이 성과에 있어 매우 중요하고 보여진다.

성과를 극대화시키기 위한 동기유발을 자극시키는 점에서 성과급 제도는 능률급 내지 업적급이라고 불리며, 고정급과는 달리 변동급인 점에 그 특징이 있다. 그러니까 기본급이 아닌 상여금에서 차등을 두어 지급하는 것이 보통이다.



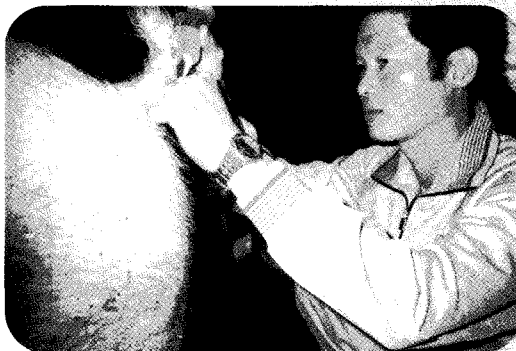
상여금제도로써 성과급 제도를 운용하는 것이 동기유발을 통한 근로의욕을 고취시키는데 효과가 있기 때문에 상여금 제도가 많이 활용되고 있다.

상여금은 근로계약에 의해 사전적으로 정해지는 기본적인 임금과는 달리 경영의 성과를 사후적으로 근로자에게 분배하는 참여적 임금으로써 경영에 대한 의식을 높이는 적극적인 의미를 지니고 있다.

그런데 현재 우리나라에서 채택되고 있는 상여금은 기본임금적 성격과 부가급적 성격을 동시에 지니고 있는 것이 현실이다. 그리고 상여금에 대한 인식은 노사가 서로 다르다. 노동조합측은 '생활 일시금'으로 보는 경향이 강하고, 회사측에서는 '업적보상'으로 취급하는 경향이 강하다. 그러나 앞으로 상여금으로써 성과급 제도를 실시하려고 할 때 상여금 전개방향은 성과배분적 성격을 지니도록 해야할 것이다.

상여금의 전개방향을 검

토함에 있어서는 상여금이 어디까지나 기본급이 수행할 수 없는 역할을 부가적으로 수행한다는 사고를 갖는 것이 중요하다. 기본급과 같은 성격이라면 모두 기본급에 흡수·통합하는 것이 바람직하다고 본다. 그리하여 상여금에는 기본급과 같은 고정



▲ 능력이 동기유발을 통해서 성과를 나타내게 되므로 동기유발이 성과에 있어 매우 중요하고 보여진다.

적요소는 없애고 업적분만을 포함시켜야 할 것이다.

이와 같은 상여금을 바탕으로 한 성과급 제도는 무한 경쟁시대에 있어서 경쟁력 강화를 위해서 받아들여지는 하나의 흐름으로 인식되고 있다. 유능하고 우수한 사원이 나타낸 성과에 대하여 보다 많은 인센티브를 부여함으로써 경쟁력과 생산성을 제고할 수 있는 성과급 제도의 도입은 시대적 과제라고

아니할 수 없다.

지금까지 본 바와 같이 성과급의 유리한 점이 많아 나와 있으나 우려되고 있는 단점도 간과할 수 없다.

첫째, 성과급은 제품의 질을 떨어뜨릴 가능성이 있으므로 품질관리를 철저히 하여야 할 것이다. 성과급이 근로자들에게 생산성을 높이도록 동기유발시키는 것은 사실이나 수량적 성과에 집착한 나머지 품질을 소홀히 할 가능성이 많다. 둘째, 과업 목표는 높으나 그에 대한 급여수준이 낮으면 오히려 근로자의 복지에 있어서 부작용이 나타날 수 있다.

예를 들어 종업원이 목표를 충분히 달성했음에도 불구하고 회사측이 충분히 보상해 주지 않는다면 오히려 근로의욕이 떨어질 우려가 있다. 셋째, 성과급 제도는 근로자의 인화단결을 해칠 염려가 크다.

성과급은 성취동기를 부여하는데는 효과가 크지만 사원상호간의 멤버쉽 동기부여에는 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 본다. 넷째, 성

과급은 성과 평가시스템을 유지하기 위한 관리비용이 많이 소요된다. 왜냐하면 성과를 제대로 측정하여야 소기의 목표를 달성할 수 있으므로 정확한 측정을 위하여 제도의 정비와 운용에 따른 비용이 많이 들어가는 문제가 있다.

성과급의 단점을 극소화시키고 장점을 극대화시키는 방향에서 임금체계와 형태가 새롭게 모색되어야 할 것이다. 우리는 성과적 임금 관리의 합리적인 실현을 위해서 성과를 신뢰성과 타당성이 있도록 측정하여야 할

것이다. 공정한 성과평가 없이는 효율적인 성과급 설정과 실행은 불가능하다는 것을 인식하고 성과의 평가기준을 제대로 마련하는데 주의를 기울여야 할 것이다.

이러한 성과급 제도의 문제점과 어려움에도 불구하고 오늘날의 주변환경은 이 제도의 도입을 위한 필요성을 더욱 증폭시키고 있다. 최근의 기업환경은 직급에 얽매이지 않고 개인의 권한과 책임이 강화되는 추세로 회사

원의 역할 혁신이 일어나고 있다. 직급이 아니라 앞으로는 개인의 역량과 시장가치가 개인의 역할을 결정하고 있는 것이다.

가장 보수적이라고 할 수 있는 금융권까지도 개인의 역할을 중시하는 기업문화를 확대시키고 있다. 주택은행



▲ 성과급 제도를 통하여 기본급 이상으로 금전적 보상을 해 줌으로써 집단이나 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 대두된 것이다.

의 경우 작년부터 직급별로 구성된 조직체계를 바꾸어 성과관리를 위한 조직체제로 만들었다. 그리하여 해당 직책의 적합하다고 인정되면 대리급 행원이라도 팀장이 되어 부장, 차장, 대리, 행원을 모두 팀원으로 구성하여 업무를 수행할 수 있게 되어 있다. 국책연구기관인 한국농촌경제연구원의 경우도 20여개의 팀을 만들어 팀장 중심으로 연구활동을 하고 있다. 즉 농업자재팀, 농산물

직거래팀, 축산팀 등 연구전공 중심으로 팀장이 중심이 되어 용역사업 등을 추진하고 있다.

이러한 성과급 제도를 둘러싸고 있는 주변의 환경은 급속히 경쟁력을 향상시키는 쪽으로 변모해가고 있다. 특히 지식 중심사회로 이동하면서 디지털시대의 창의성이 중시되는 상황에 맞추어 수평적 조직문화가 경쟁력을 좌우하는 핵심요소로 등장하고 있다.

양돈업을 위시한 농업분야에서도 현재 기술중심의 농업이 유지되고 있으나 점차 지식기반농업으로 이동될 것으로 보이며, 이에 따라 생산기술과 판매 및 홍보가 접목된 산업 전체로서의 경쟁력 향상이 필요한 시점이다.

또한 유기적인 생물을 다루는 정성과 창의성이 요구된다는 특성을 고려할 때 주변의 환경에 발맞추어 동기유발을 통한 농업생산성과 경쟁력 제고를 위한 성과급 제도의 도입이 필요하다는 것은 시대적 흐름으로 보아야 할 것이다. **양돈**