

삼성전자 보상제도의 변천과정과 시사점

박우성*
이병하**

.....

삼성전자의 보상제도는 매우 강한 성과주의를 지향하고 있다. 개인별 수준에서는 개인별 고과에 기초한 능력가급급을 통해 보상의 차별화가 이루어지고 있으며 집단적 수준에서는 경제적 부가가치로 측정된 사업부의 성과에 기초하여 생산성 장려금과 이익배분이 이루어지고 있다. 이러한 성과주의 보상제도를 통해 개인 및 집단성과가 경우와 두 가지 성과가 모두 낮은 경우 사이에 보상액이 두배 반이나 차이가 나고 있다.

본 사례연구에서는 삼성전자의 보상제도가 거처온 역사적 변화과정 및 최근의 강한 성과주의 보상제도가 도입된 배경과 효과를 분석하고 있다. 또한 개인 및 집단의 성과가 어떻게 제도적으로 보상과 연결되고 있는가? 성과주의 보상제도의 효과는 무엇이며 문제점은 무엇인가? 하는 질문들을 검토함으로써 성과주의 보상제도를 운영하고 있거나 도입하고자 하는 기업들에게 필요한 시사점이 도출되고 있다.

삼성전자의 경우 경영환경의 변화가 이에 대응하기 위한 경영전략의 변화를 발생시키고 그에 따라 보상제도가 변화하는 과정을 겪어 왔으며 그 과정에서 변동급의 비중이 증가하고 성과주의가 강화되는 모습을 보여왔다. 공정성의 문제나 변동급의 비중, 경제적 부가가치로 측정되는 지표, 비누적적 성격의 능력가급급 등과 관련된 불만이나 개선점이 없는 것은 아니지만 전체적으로 현행 성과주의 보상제도는 우수인력의 확보와 유지, 동기부여 측면에서 상당한 효과를 거두고 있는 것으로 판단된다.

.....

I. 서론

언론에 실린 기사의 수와 관심의 측면에서 볼 때 2001년 1월은 삼성전자의 달이었다고 해도 과언이 아니다. 아시아 머니(Asia Money)에서 뽑은 아시아 최고기업으로 선정되었을 뿐 아니라 삼성전자의 애니콜 휴대폰이 미국의 여러 기관들에 의해 최고의 제품으로 평가되었기 때문이다. 또한 삼성전자는 2000년 매출액이 42조, 세후이익이 6조에 달해 구조조정 이후의 구체적인 성과를 가장 극명하게 보여주는 상징으로 부각되었다.

* 경희대학교 국제경영대학 조교수

** 삼성전자 인사기획담당부당

특히 영업이익률이 우량기업의 수준으로 간주되는 10% 수준을 크게 상회한 22%를 달성하여 해외의 다른 경쟁기업들을 놀라게 하였다.

그러나 국내언론이나 삼성전자 종업원 모두에게 더 큰 관심이 된 것은 그러한 이익 중에서 4000억원에 달하는 현금이 종업원들에게 이익배분 상여금으로 지급된다는 사실이었다. 실제로 상여금 지급계획 발표와 때를 같이하여 거의 모든 일간지들이 언론 특유의 약간의 과장을 덧붙여 이를 일제히 보도하였다.

삼성전자 직원 성과급 '두툼' (세계일보, 2001. 01. 19.)
 삼성전자 직원들 신나는 신사년 설(문화일보 2001. 01. 19.)
 삼성직원 돈방석 앉았다(국민일보 2001. 01. 19.)
 삼성전자, 성과급으로 '연봉 50%까지도'(중앙일보, 2001. 01. 19.)
 전자직원 '설상여금' 희비교차(한겨레, 2001. 01. 20.)

기업이익의 일부를 종업원에게 배분하는 제도가 우리나라 기업들에 전혀 없는 것은 아니었으나 삼성전자의 경우와 같이 이익의 크기에 따라 개인 연봉의 50%까지 지급 받을 수 있다는 점은 매우 파격적인 것이다. 실제로 사업성과가 매우 좋았던 메모리 사업부의 경우 연봉의 50%를 성과급으로 받게 되어 신문의 기사처럼 '돈방석에 앉았다'라고까지 할 수는 없지만 종업원들에게 다른 기업에서는 찾아볼 수 없는 매우 큰 만족과 동기부여를 제공하게 되었다.

삼성전자의 보상제도는 강한 성과주의를 지향하고 있다. 2000년에 도입된 이익 배분제(PS: Profit Sharing)는 사업부의 경제적 부가가치(EVA: Economic Value Added)에 기초한 집단 인센티브로서 삼성전자의 성과주의 보상제도 중 매우 중요한 부분이다. 그러나 이 밖에도 사업부의 성과에 기초해서 결정되는 생산성 장려금(PI: Productivity Incentive)이 존재한다. 또한 개인의 성과에 따라 능력등급이 이루어져 성과가 높은 사람과 낮은 사람간에 능력급의 145%까지 격차가 벌어지게 된다. 이러한 성과주의 보상제도들을 통해 개인성과와 집단성과가 모두 높은 개인과 그 반대의 경우에 해당하는 개인간에 전체 보상의 크기가 두 배 반 정도 차이가 발생하게 된다.

삼성전자에서는 어떻게 강한 성과주의 보상제도를 도입할 수 있었는가? 전통적인 보상제도가 어떤 과정을 거쳐 성과주의로 변화하게 되었는가? 개인 및 집단의 성과가 구체적으로 어떻게 개인의 보상에 연결되고 있는가? 성과주의 보상제도 하에서 발생하는 문제점은 무엇이며 이를 어떻게 극복하고 있는가? 등의 질문들을 검토함으로써 성과주의 보상제도를 운영하고 있거나 도입하려고 하는 많은 기업들에게 중요한 시사점을 얻을 수 있을 것이다. 이를 위해 삼성전자의 보상제도가 역사적으로 어떤 변화를 거쳐서 발전되어 왔는가가 검토될 것이다. 그 후에 현재의 보상제도에 대한 자세한 소개와 평가가 이루어질 것이다. 그리고 마지막으로 삼성전자의 보상제도의 변화와 특징에 기초한 시사점들이 논의될 것이다.

II. 시대별 보상제도의 특징

삼성전자의 보상제도는 1969년 창립 이래 두 번의 중요한 전환점을 거쳐 현재에 이르고 있으며 그러한 중요한 변화들은 모두 1990년대 중반 이후 10년 이내에 이루어진 변화이다. 그 만큼 90년대는 삼성전자를 포함한 우리나라 기업경영의 격변기였다고 볼 수 있다. 아래 표는 보상제도 변화과정과 특징을 시기별로 구분하여 정리한 것이다.

<표1> 삼성전자 보상제도의 시대별 변화

	연공·능력주의	능력주의	성과주의
시기	창립이후 95년의 신인사제도 도입 이전까지	95년의 신인사제도 도입 이후 경제위기 이전까지	경제위기이후 현재
환경특징	고성장 안정적 환경	저성장 안정적 환경	불확실한 환경
경영전략	삼성 그룹차원의 경영과 시너지 효과	삼성전자의 독자적인 경영전략	사업부 중심의 경영전략
보상전략	연공중심 급여제도 승격중심 능력주의	능력중심의 급여제도 초우량 복지정책	성과중심의 급여제도
임금체계	연공급	직능급	성과급
승급방식	근속승급	근속승급(공통급) 고과승급(능력급)	승급 폐지 (직급별 단일기준연봉)
제도설계와 적용주체	그룹 공통	삼성전자	삼성전자
고정급의 구성	기본급, 근속수당, 직급수당, 정 기상여	기본급(공통급, 능력급), 정기상여	기준연봉(기본급, 능력급)
개인 성과급	개인업적 가감급(정기상여급)	능력가급(직능급)	능력가감급(연봉제)
집단 성과급	집단업적 가감급(정기상여급)	생산성 장려금(P)	생산성 장려금(P) 이익배분제(PS)
평가제도	능력고과, 업적고과 (반영비율 5:5)	능력고과, 업적고과 (반영비율 4:6)	역량고과, 업적고과 (반영비율 4:6)

전통적으로 삼성그룹은 능력주의 인사를 가장 중요한 인사원칙으로 삼아 왔다. 그러나 그러한 능력주의 전통은 시대환경에 따라 일정한 변화를 거쳐왔다. 신인사제도 도입이전까지는 사회적으로 우리나라 기업들에게 광범위하게 받아들여졌던 연공주의가 동시에 고려된 반면 신인사제도를 기점으로 능력주의가 크게 강화되었으며 경제위기 이후에는 발휘된 능력이라고 할 수 있는 성과주의가 강조되게 되었다.

시대별 보상제도의 변화를 살펴보면 환경변화에 대응하기 위한 전략변화와 그러한 전략을 뒷받침하기 위한 보상제도가 연결되어 등장하고 있다는 사실을 알 수 있다. 즉, 안정적 성장 환경 하에서 그룹차원의 시너지가 중요한 경영전략이었던 시기에는 연공과 능력주의가 동시에 고려되었으나 저 성장 환경 하에서 삼성전자의 독자적인 경영전략이 추구되면서 연공보다는 능력이 강조되는 보상제도가 도입되게 되었다. 그리고 불확실성이 한층 심화된 경제위기 이후의 환경에서

사업부 중심의 경영전략이 추구되면서 보유된 능력이 아니라 실현된 능력으로서의 성과가 중요한 보상제도의 초점으로 부각되었다. 이를 전략적 인적자원관리의 이론적 관점에서 보자면 삼성전자의 보상제도 변화가 외부 환경이나 기업전략과의 외부적 적합성(external fit)을 추구하면서 이루어졌다고 할 수 있다.

보상제도를 시기별로 구체적으로 살펴 보면 연공능력주의 시기에는 기본적인 임금체계로서 연공급이 사용되었으며 95년 이후 신인사제도의 도입과 함께 시작된 능력주의 시기에는 직능급, 그리고 98년 이후의 성과주의 시기에는 성과급이 사용되었다. 연공급하에서는 승급(호봉의 인상)이 근속에 따라 이루어졌으나 직능급 하에서는 공통 급은 근속에 의해, 그리고 능력급은 고과결과와 자적여부에 의해 승급이 이루어졌다. 한편 성과주의 시대에서는 연봉제의 도입과 함께 호봉제가 폐지되어 승급은 폐지되게 되었고 근속에 의한 임금인상도 완전히 사라지게 되었다.

임금구성은 시간이 흐름에 따라 단순해지는 모습을 보여왔다. 초기 단계에서는 낮은 기본급과 다양한 제 수당, 그리고 정기상여금으로 구성되었으나 능력주의 시대로 넘어가면서 근속수당과 직급수당이 기본급으로 넘어오면서 기본급의 비중이 증가하는 한편 임금구성이 단순해졌다. 성과주의 시대에는 연봉제가 도입되어 정기상여가 기준임금으로 포함되게 되었고 그 결과 임금구성은 더욱 단순해지게 되었다.

한편 삼성전자의 보상체계에서 성과급의 비중은 지속적으로 증가해 왔다. 연공능력주의하에서도 정기상여금이 개인업적과 집단업적에 따라 일부 차등지급 되기는 했으나 능력주의 시대에는 직능급의 도입으로 능력급이 신설되어 개인업적에 따라 능력가급이 지급되었으며 집단업적에 따라 생산성 장려금이 지급되게 되었고 그 결과 업적에 따른 임금차이가 더 확대되게 되었다. 성과에 따른 성과급의 비중은 성과주의 시대에 크게 증가하여 개인업적에 따른 능력가급 및 집단업적에 따른 생산성 장려금과 이익배분 상여금이 지급되게 되었다. 각 시대별로 업적에 따른 임금차이가 구체적으로 어떻게, 얼마나 발생하는가는 이하의 각 시대별 고찰에서 상세히 검토되고 있다.

마지막으로 평가제도의 경우 업적의 반영비율이 시간에 따라 증가하는 모습을 보이고 있다. 연공능력주의하에서 5:5의 비율을 차지하던 능력고과와 업적고과 비율은 능력주의 시대에 4:6으로 증가하였고 그러한 비율은 성과주의 시대에도 그대로 유지되고 있다. 능력주의 시대의 평가제도에 있어서 업적고과의 반영비율이 증가하였지만 임금수준을 결정하는 기본 요인인 직급체계가 직무수행 능력단계에 기초하고 있었으며 신인사제도 자체가 능력주의를 천명하고 있었다는 점에서 이 시기는 기본적으로 능력주의 시대라고 볼 수 있다. 성과주의 시대에서 발생한 평가제도의 중요한 변화는 능력고과가 역량고과로 대체되었다는 점이다. 역량이란 성과를 결정하는 종업원의 내적 특징이나 능력이며 이러한 변화는 단순한 능력이 아니라 성과를 결정하는 능력을 평가한다는 점에서 성과주의의 강화로 이해될 수 있다. 또한 성과주의 시대로 들어오면서 고과결과에 따라 임금의 차등폭이 크게 증가하게 되었다. 개인의 업적에 따라 결정되는 능력가급의 비중이 연봉제 하에서 크게 증가했기 때문이다.

1. 연공능력주의 보상시기

신인사제도 도입 이전까지의 전통적 보상제도는 연공주의와 능력주의의 공존이라는 특징을 가지고 있다. 연공주의 보상은 환경이 안정적이고 숙련의 형성을 위한 내부인력의 개발이 중요시 되던 당시의 상황에서는 종업원의 이직을 방지하고 전문적 능력이나 기능형성을 촉진시킬 수 있는 매우 합리적인 선택이었다고 할 수 있다. 연공주의와 능력주의의 공존은 인사 시스템의 근간이 되는 승진·승격 제도와 급여제도를 통해 확인된다.

이 당시의 승진·승격 제도하에서는 기본적으로 각 직급별 체류 연한이 지나야 차상위 직급으로의 승격 대상자가 된다는 점에서 연공적 성격을 강하게 띠고 있었다. 그러나 이와 동시에 인사고과 결과에 기초하여 승격이 이루어지고 특진이나 유급도 가능했다는 점에서 능력주의적 성격을 포함하고 있었다. 실제로 1980년대 초에 삼성전자에 입사한 대졸 신입사원들의 입사 후 경력을 추적하여 분석해 본 결과, 가장 승격 속도가 빠른 사람은 19년 만에 상무로 승진했으나, 가장 늦은 사람은 19년 만에 부장이 되어, 결과적으로 6년 이상의 격차가 발생하고 있다.

급여제도의 경우에도 연공과 능력주의가 공존하는 모습을 발견할 수 있다. 이 당시의 급여제도는 정기승급을 통해 특별한 사유가 없으면 매년 자동으로 1호봉 승급이 이루어지는 연공적 임금체계라고 할 수 있다. 그러나 특진을 통해 한번에 2호봉 승급을 하거나, 유급을 통해 호봉 승급이 이루어지지 않는 경우가 있었으며, 개인의 업적이나 집단의 업적 평가 결과에 따라 상여금을 차등지급하는 형태로 능력주의를 반영하고자 노력하였다. 실제로 삼성그룹의 전통적인 인사제도 하에서 개인별로 어느 정도의 보상 차별화가 가능했었는지는 1986년도 신입과장의 급여에 대한 예시를 통해 파악될 수 있다.

<예시 1> 1986년 삼성그룹 신입과장의 급여수준

1986년도 신입과장 (2級乙15號) 의 연봉 수준	
① 월급여 구성 :	기본급 450千, 시간외수당 90千, 직책수당 40千
② 연간 월급여 계 :	6,960千 (월급여 580千12)
③ 정기 상여 기준금액 :	2,430千 (월 기본급 450千2.7(그룹기준계수) 2回)
④ 개인업적 가감급 :	720千 (월 기본급 450千0.8(고과A와E의 가감계수) 2回)
⑤ 집단업적 가감급 :	180千 (월 기본급 450千0.2(집단A와E의 가감계수) 2回)
⑥ 추석 상여금 :	450千(월 기본급의 100%)
	• 1년간 개인,집단의 업적이 모두 A인 경우 : 10,740千(②+③+④+⑤+⑥)
	• 1년간 개인,집단의 업적이 모두 E인 경우 : 8,940千(②+③-④-⑤+⑥)

표를 통해 알 수 있듯이 상위 5%에 해당하는 A등급과 하위 5%에 해당하는 E등급간의 연봉 수준 차이가 20%를 넘고, 평균 C를 기준으로 볼 때에도 A등급의 가급 금액이 연봉수준의 9% 이상이라는 것은, 당시의 상황으로 보아 결코 적다고 볼 수 없는 수준이다. 또한 전체인력의 15% 내외는 B등급을 받아 연봉수준의 5% 이상을 가급 받았으므로 연공적 보상제도의 틀 내에서도 여전히 상당한 정도의 능력주의 보상이 이루어졌다고 할 수 있다.

2. 능력주의 보상시기

삼성전자의 보상제도는 1995에 도입된 신인사제도에 의해 새로운 변화를 시도하게 된다. 1993년 이근희 회장의 프랑크푸르트 선언으로부터 시작된 삼성 신 경영은 '마누라와 지식 빼고는 모두 바꾸라'는 대대적인 질적 변신을 촉구한 것이었다. 양이 아닌 질에 의한 경영은 기본적으로 종업원들의 능력개발을 통한 경쟁력 확보를 필요로 하게 되었고 이를 뒷받침하기 위한 보상제도가 도입되게 되었다. 새로운 보상제도는 개인의 능력을 승격을 통한 간접적 방식이 아니라 매월 받는 급여를 차등하는 직접적인 방식으로 보상함으로써 능력에 대한 보상과 자극을 한층 강화했다는 점이 가장 중요한 특징이었다. 한편 능력에 따른 개인별 보상의 차등화를 보완하고 종업원 개인에 대한 회사의 관심을 가시화하기 위해 기업복지를 세계 최고의 수준으로 끌어 올리는 복리후생의 개선이 이루어지게 되었다.

(1) 능력주의 보상체계

질적 변신을 강조한 삼성의 신 경영은 그룹으로서의 삼성이 아니라 핵심 경쟁력을 갖춘 각 개별사 간의 네트워크를 추구하였다. 각 개별사가 경쟁력을 갖춘 우량기업으로 탈바꿈되어야 미래의 생존이 보장된다는 인식에서였다. 그 결과 보상영역에서도 각 개별사의 독자적인 보상제도가 도입되기 시작하였다. 신인사제도의 도입과 함께 삼성전자 역시 독자적인 직급체계와 급여 테이블을 운영하기 시작하였다.

이러한 배경 하에 도입된 새로운 보상제도의 가장 중요한 특징은 고과승급제도의 도입을 통해 급여중심의 능력주의 인사제도를 확립했다는 점이다. 즉, 종래에는 동일직급 동일호봉의 사람이라면 같은 급여테이블을 적용 받았고, 개인별 업적고과 결과에 의한 상여금 지급의 차별화에 의해 다소의 보상차별화가 이루어져 왔다면, 신인사제도의 도입을 통해 동일직급 동일호봉이라도 인사고과 결과에 의해 매월 받는 급여가 달라지는 결과가 된 것이다.

그 결과능력이 보상에 미치는 직접적인 영향력이 크게 증가하였다. 종래의 제도 하에서는 비록 특진, 유급제도가 존재하기는 했지만 대부분의 경우에는 매년의 정기승급을 통해 자동으로 1호봉씩 올라가도록 되어 있었다. 그러나 새로운 보상제도에서는 고과결과에 따른 능력가급제가 적용되어 1년 간 적용되는 급여 테이블 자체가 개인별로 달라지게 되어 고과승급이 차지하는 비중이 증가하였기 때문이다. 또한 이 시기에 A, B 등 상위 인사고과 배분율이 종래의 20%에서 50% 선으로 상향 조정되었다. 이는 기본적으로 성과향상을 자극하기 위한 의도로 도입된 것이나 결과적으로는 성과에 따른 임금차별화를 강화하는 방향으로도 영향을 미치게 되었다. 과거에는 C등급의 비율이 60%로 대부분을 차지하고 있어 실제로 고과등급에 따른 차등이 발생하는 확률이 상대적으로 낮았으나 상위고과 비율이 확대되면서 고과등급에 따른 개인간 임금차이가 발생할 확률이 증가하게 되었기 때문이다.

<예시 2> 1996년 삼성전자 신입과장의 급여수준

1996년 신입과장 (S1-1) 의 연봉수준	
① 월급여 : 1,150千 (연간 13,800千)	
• 공통급 340千, 능력급 510千, 자기개발비 170千	
• 가족수당 60千, 조사연구비 70千	
② 정기상여(상,하반기) : 5,610千	
③ 귀성여비(구정/추석) : 2,040千	
④ 하기휴가비 : 510千	
⑤ 집단업적 (PI-상,하반기) : 1,020~3,060千 (50~150%)	
• 능력가점급 : A는 10만원, B는 5만원, D는 -3만원	

<예시 2>는 1996년도 신입과장 연봉의 구성과 금액을 나타내고 있다. 성과와는 무관하게 고정적으로 지급되는 월급여 고정 부가급여의 합계는 「①+②+③+④」 인 21,960千 원이다. A 과과를 받게 되면 10만원이 능력급에 가산되어 매월 급여에 가급되게 되고 상여금이나 연월차수당 등의 각종 부가급여 계산의 기초에도 산입이 되었으므로, 연간 약 200만원 이상의 가급 효과가 발생하게 된다. 개인업적과 집단업적이 모두 A인 경우 신입과장이 받게 되는 최대급여는 총 27,320千이며 이는 개인업적과 집단업적이 모두 E인 경우와 비교했을 때 22.2%의 차이에 해당한다. 현실적인 비교를 위해 A등급의 경우를 평균적 급여수준이라고 할 수 있는 C등급의 경우와 비교하는 경우 약 13.8%의 급여격차가 발생하고 있다. 따라서 능력주의 시기에는 그 이전 시기에 비해 고과 평가에 따른 보상의 차별화가 증가했다고 할 수 있다.

한편 새로운 보상제도에서 개인별 성과에 따른 가급 효과는 상당한 인건비 증가를 수반하게 되었다. 종래에는 전체인력의 20% 정도가 상위고과 등급으로서 상여금 가급을 받았지만, 신인사제도 도입 이후에는 전체인력의 50%가 상위고과 등급에 해당하여 급여 가급을 받게 되었기 때문이다. 삼성전자가 이러한 추가적인 인건비 증가를 감내하면서도 능력가급을 확대한 것은 이를 통해 능력에 따른 차별보상의 원칙을 강화하려는 의도를 반영하고 있다. 궁극적으로 개인간의 경쟁과 이를 통한 동기부여가 인건비 증가를 초과하는 성과개선을 가져다 줄 것으로 믿었기 때문이다.

(2) 복리후생의 강화

삼성전자는 개인 및 집단의 성과에 따른 보상을 차별화 함으로써 사내 경쟁을 유발시키는 능력주의 인사를 강조하면서도, 한편으로는 노동조합을 필요로 하지 않는 「가족주의 경영」을 통해, 공동운명체로서의 팀워크를 강조하는 노력을 기울여 왔다. 삼성그룹에서 가족주의 경영의 개념이 처음 대두된 것은, 1948년 삼성물산공사의 창립 당시에 창업자인 이병철 회장이 설정한 「회사운영 방침」 에서였다. 이병철 회장은, 1970년 12월에 있었던 한 강연에서, 그 때 당시의 회사운영 방침에 대해, 첫째, 사원이라면 누구나 투자를 할 수 있고 배당을 받을 수 있는 제도를 채택했고, 둘째, 사장도 평사원도 공존공영의 정신으로 업무에 노력함은 물론 능력에 따른 처우와 신상필벌의 기풍을 확립했으며, 셋째, 사원들의 생활안정을 위해 경영에 지장이 없는 범위 내에서 가능한 한 상여금을 많이 지급하고, 사내에 가족과 같은 분위기를 항상 유지하려고 했다고 회고하고 있다.

삼성그룹의 가족주의 경영은 1993년부터 시작된 「삼성 신경영」에 의한 1995년, 1996년의 제반 조치에 의해 극점에 이르게 된다. 당시 이진희 회장은 초일류기업으로서의 비전을 제시함과 동시에 초일류 기업이 될 경우 사원들은 어떻게 되는가에 대한 비전도 함께 제시하게 되는데, 그 내용은 다음과 같다. 「...자신과 가족의 건강, 자녀의 교육, 노후대책 등은 샐러리맨의 3대 고민이라고 할 수 있다. 이것을 해결하자는 것이 평생직장이며 초일류 기업이다. 병이 나기 전에 건강진단을 받게 하고, 병이 나면 회사부담으로 치료한다...기금을 만들어 연금을 지급하고, 자녀의 교육도 회사가 책임을 진다...즉, 입사에서 묘지까지 보장하는 것을 초일류기업이 되어 실현하고자 하는 것이다...」

삼성전자는 1992년부터 시작된 삼성경제연구소 신인사제도 태스크 포스팀의 연구 성과를 활용하여, 1994년 2월 「한 가족 플랜」을 통해 종래 기능직과 사무직 등의 직급체계상의 구분을 없애고 전 사원의직급체계를 하나로 통일 하였으며, 1994년 12월에는 노사협의회를 「한가족 협의회」로 명칭을 바꾸고, 1995년부터는 대내외적으로 적극적인 「한가족주의 경영」을 표방하게 된다. 이러한 삼성전자의 「한가족주의 경영」은 새롭게 만들어진 것이라기보다는, 창업 이래의 전통적인 관행을 공식화한 것이라고 볼 수 있다.

3. 성과주의 보상시기

다른 대부분의 기업들과 마찬가지로 97년 말부터 시작된 경제위기는 삼성전자의 경우에도 성과주의라는 새로운 경영 패러다임을 요구하였다. 경제위기 이후 수익성 악화와 그에 뒤이은 구조조정 과정에서 성과주의가 경영전략과 인사정책에서 가장 중요한 원칙으로 부각되게 되었다. 이러한 성과주의의 강조는 삼성전자의 보상제도에서 전통적으로 추구되어 온 능력주의 자체를 부정하는 것이라기보다는 그러한 능력이 구체적으로 나타난 결과에 보상의 초점을 맞추겠다는 것으로 이해될 수 있다. 능력개발은 앞으로도 여전히 중요하지만 그러한 능력개발의 목적이 바로 성과를 내기 위한 것이라는 전략적 메시지를 명확하게 전달해야 할 필요성이 부각되었던 것이다. 그러한 목적을 위해 성과주의를 강하게 반영하는 제도 도입이 이루어졌으며 그 대표적인 것이 연봉제와 이익배분제이다.

(1) 연봉제

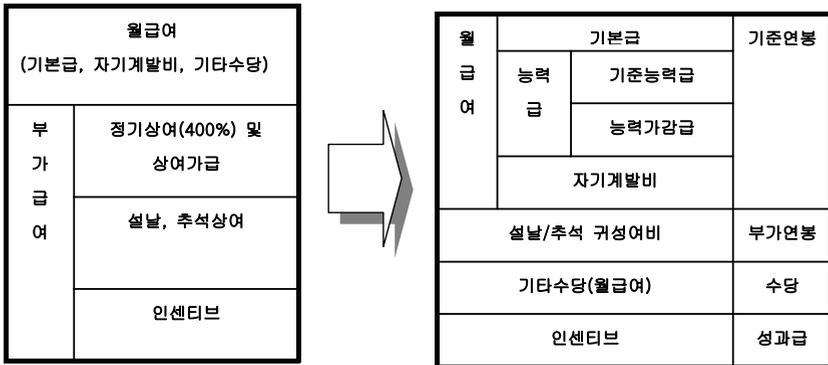
삼성전자는 1998년에 연봉제를 도입하게 되었다. 연봉제를 도입하게 된 가장 중요한 이유는 우수인력의 확보를 위한 임금유연성의 제고에 있었다. 즉, 1980년대 후반부터 수요가 증가한 고급 기술인력의 경우, 국내인력 만으로는 대응이 되지 않아 해외에 있는 인력들을 영입하지 않으면 안 되게 되었는데, 보상 시스템의 한계로 인해 이들을 유인하고 유지할 만한 적절한 처우수준을 제시하기가 어려웠던 것이다. 그 동안 일부 불가피한 경우에는 개별 계약을 통해 별도의 처우수준을 유지하기도 하였으나, 경제위기 이후 사업구조조정 및 신규사업 진출 등으로 부진 인력의 정리 및 우수인재에 대한 요구가 급격하게 증가하게 됨에 따라 보다 근본적인 대책이 필요하게 되었던 것이다.

또 다른 중요한 이유는 저 성장 환경에서의 인건비 부담을 줄여야 할 필요성이 커졌기 때문이다. 기존의 직능급 하에서 능력급의 경우 고과승급이 이루어지기는 했지만 공통급의 경우 여전히 근속에 의한 자동적인 임금인상이 이루어졌고 그러한 근속급적 성격으로 인해 기업이나 개인의 성과와 무관한 인건비의 인상을 초래해 왔다. 고성장의 경제 환경하에서는 그러한 근속급적 임금인상이 주는 부담이 크지 않았으나 저성장 경제로 진입하면서 인력의 평균근속이 증가하고 그에 따라 인건비 부담이 크게 증가하게 되었다.

이러한 문제점은 경제위기 이전부터 존재해 왔으나 경제위기는 삼성전자가 그러한 문제점을 해결하기 위해 연봉제를 도입하게 되는 중요한 계기를 제공하였다. 이러한 문제점은 삼성전자에만 있었던 것은 아니며 우리나라 대부분의 기업들의 공통된 문제점이었다고 할 수 있다. 경제위기 이후 우리나라 기업들에서 연봉제가 크게 확산된 것은 그러한 배경을 가지고 있으며 이는 삼성전자의 경우에도 예외는 아니었다.

이러한 배경 하에, 삼성전자는 1998년 3월에 연봉제를 도입하였다. 연봉제로의 전환을 통해 그 이전까지 남아있던 자동 승급적 요소인 호봉제가 폐지되고, 고과결과에 따라 결정되는 비누적적인 능력가급 제도를 도입하게 됨으로써, 결과적으로 매년 조정되는 베이스업(Base-Up)을 제외하고는 평가절차 없이 임금이 자동으로 상승되는 부분은 모두 없어지게 되었다. 또한 각종 부가급여를 축소하고 월급여로 전환시켜, 연봉에서 차지하는 월급여의 비중을 종래 50%에서 85% 수준으로 끌어 올림으로써 사원들의 급여체감지수를 높였으며, 각종 복리후생제도를 축소 조정함으로써 현금 중심의 보상 시스템을 정비하게 되었다.

<그림 1> 삼성전자 연봉제 도입과 임금체계 변화



연봉제의 도입 결과 연봉제만으로도 동일 직급간에도 연봉의 50% 수준의 차이를 낼 수 있는 제도가 됨으로써 그 후에 도입된 핵심인재 인센티브 제도와 더불어 최소한 급여문제로 확보할 수 없는 인재를 없다고 하는 대단히 유연한 임금체계를 구축하게 된다. 삼성전자의 인사팀장 이현봉 부사장은 여기에 대해 다음과 같이 말하고 있다. 「종래에는 해외에서 우수한 인재를 유치하기 위

해서는 그들의 애국심에 호소하지 않으면 안 되었으나 이제는 그들이 요구하는 수준에 오히려 플러스하는 것도 가능해 졌다. 즉, 채용하고자 하는 인재가 가진 핵심역량이 그 정도의 가치가 있는 것이라면 얼마든지 그에 상응하는 급여를 지불할 수 있는 제도로 바뀌었다는 것이다.

연봉제의 도입은 또한 종업원들로 하여금 성과향상을 위해 노력하도록 만드는 효과를 내게 되었다. 업적에 따라 동일한 직급의 종업원 사이에도 매우 큰 임금차이가 발생하게 되었고 그 결과 성과를 향상시키려는 노력이 종업원들 사이에서 크게 증가하게 되었다. 과거에는 승진이 중요한 동기부여 요인이었다면 조직의 저 성장과 팀제의 보급으로 인해 승진이 어려워지는 상황에서 임금이 중요한 동기부여 요인으로 등장하게 된 것이다.

한편 연봉제의 도입은 우수인력의 유지에도 중요한 역할을 수행하게 되었다. 경제위기 이후 종신고용이 사라지고 노동시장이 유연화되면서 특히 우수인력의 경우 더 좋은 근로조건을 찾아 이직하는 경우가 증가하게 되었다. 성과에 따른 임금격차가 매우 크게 발생하는 삼성전자의 연봉제는 삼성전자로 하여금 성과가 높은 우수인력에 대해서는 시장가치에 상응하는 높은 보상을 가능하게 함으로써 우수인력의 유지에도 긍정적인 역할을 수행하게 되었다.

(2) 이익배분제의 도입

삼성전자의 보상시스템 변화 가운데 가장 파격적인 것은 이익배분제(PS: Profit Sharing)의 도입이다. 1998년 이후 생존차원의 대대적인 구조조정이 실시되면서, 그 동안 회사가 약속해 온 평생직장의 이념을 포기하지 않으면 안 되었고, 그 과정에서 회사와 사원간의 장기적인 신뢰관계가 약해짐에 따라 단기적 업적에 대한 보상을 과거보다 확대할 필요성이 있었기 때문이다.

또한, 사업부별 책임경영체제를 강조하면서 회사 전체가 아니라 사업부 단위로 구조조정을 차별화하여 실시한 만큼, 사업부별로 노력한 만큼의 성과는 전사적으로 공유할 것이 아니라 노력한 해당 사업부에게 돌아가야 한다는 인식이 확산된 것도 이익 배분제가 도입된 중요한 이유 중 하나이다. 즉, 1990년대 초반에 그룹 통일적 보상 시스템으로부터의 탈피가 요구되었던 것과 마찬가지로, 이제는 회사 내에서도 이익센터로서의 사업부별 성장성과 수익성에 따른 보상차별화에 대한 요구가 대두되게 되었던 것이다. 실제로 2000년 3월에 이익 배분제를 실시하면서 사원들에게 공포된 내용을 보면, 사업부 단위의 실현 성과에 대한 공정하고 투명한 성과배분을 통하여, 성과에 대한 일정부분을 반드시 임직원들에게 보상해 주는 성과주의 인사를 심화, 정착시키고, 임직원들의 근로의욕 제고 및 사기진작을 도모하여 부가가치 창출을 극대화 하고자 한다고 명시되어 있다.

이러한 배경 하에 도입된 이익 배분제는, 구체적으로 각 사업부가 실현한 경제적 부가가치(EVA)의 20%를 재원으로 하되, 이익은 흑자이나 누적결손으로 경제적 부가가치가 적자인 사업부는, 전년대비 이익 개선금액의 10%를 재원으로 하여, 인당 지급한도 내에서 운영하도록 되어 있다. 인당 지급한도는 개인 계약연봉의 50% 이내로 설정되었다.

삼성전자의 연봉제는 대졸 또는 동등 자격인 G3 직급 이상에 대해 적용 되므로, G1, G2 직급의 비연봉제 사원에 대한 이익배분 지급이 문제가 되었으나, 이들에 대해서는 종래 상여기초금액의 700% 한도를 적용하되, 사업부별이 아닌 사업총괄별로 배분하는 것을 원칙으로 하였다.

이것은 G1, G2 직급이 대부분 제조현장의 사원들로서, 같은 총괄 산하에 사업부별로 너무 많은 급여차이를 내는 것은 바람직하지 않다는 생각에서였다.

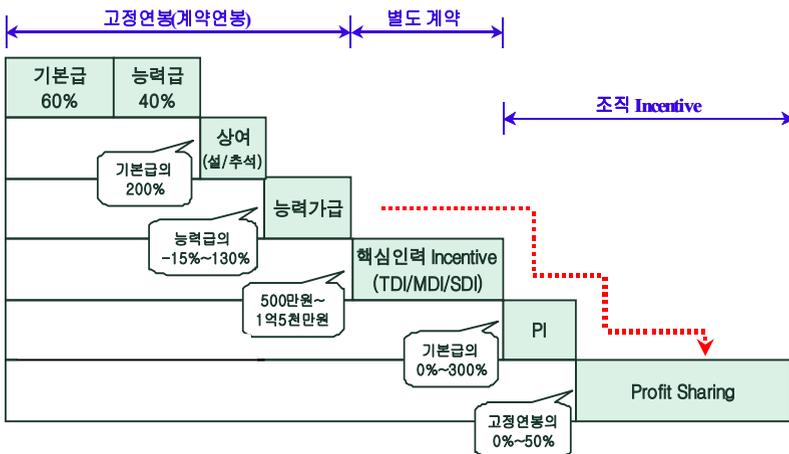
이익 배분제는 전사 및 총괄/사업부별 성과보상 평가위원회를 중심으로 운영되게 되는데, 재원 및 인당 지급한도는 전사 재무책임자(CFO)가 산정하여 총괄사장 및 각 사업부의 사업부장, 전사 재무책임자, 전사 인사책임자(CHO)로 구성된 성과보상 평가위원회의 승인을 거쳐 지급되고 있다.

III. 현행 보상제도의 개요와 특징

현재 시행되고 있는 삼성전자 보상제도는 강한 성과주의로 요약될 수 있다. 성과주의 보상을 실현하기 위해 개인별 성과평가에 따라 능력가급을 실시하고 있으며 핵심인력을 대상으로 한 개인별 인센티브, 그리고 집단성과에 따라 상여금이 지급되는 생산성 장려금(Productivity Incentive) 및 이익배분제(Profit Sharing)가 운영되고 있다. 특히 이익 배분제는 우리나라에서 뿐 아니라 전세계적으로도 그 유래를 찾아보기 힘들 정도로 파격적인 인센티브를 제공하고 있다.

삼성전자의 성과주의보상제도를 정확하게 이해하기 위해서는 각 제도의 구체적인 내용을 살펴 볼 필요가 있다. 아래 <그림 2>는 삼성전자의 전체적인 보상제도를 나타내고 있다. 삼성전자의 보상제도는 크게 1998년부터 도입된 연봉제에 의한 개인별 계약연봉과 핵심인력을 대상으로 별도 계약에 의해 지급되는 개인별 인센티브, 그리고 생산성 장려금(PI)과 이익배분 상여금(PS) 등의 집단 인센티브로 구성되어 있다.

<그림 2> 삼성전자의 보상체계



※ 고정연봉 = [(기본급+능력급+능력가급) x 12] + 상여

연봉제하에서 개인별 계약연봉은 기본급과 능력급, 고정 상여급, 능력가급으로 구성된다. 기본급은 과거의 기본급과 제수당이 통합되어 만들어졌으며 기본적인 생활비를 보장하기 위한 목적을 가진다. 능력급의 경우 과거에 존재했던 능력호봉을 직급별 단일금액으로 통일한 것으로 직급별로 요구되는 능력에 대한 보상이라고 할 수 있다. 고정 상여급은 기본급의 200%이며 1년에 두 차례에 걸쳐 설날과 추석에 지급된다. 연봉제가 성과에 따라 임금인상이 차등화되는 제도라는 점에서 볼 때 삼성전자 연봉제의 핵심은 전년도 개인 업적고과와 역량고과에 의해 결정되는 능력가급이다. 「가」에서 「마」까지 총 5단계의 연봉등급에 따라 「가」 등급을 받을 경우에는 능력급의 최고 130%까지 가급을 할 수 있으며, 「마」 등급의 경우에는 -15%까지 감급을 할 수 있다. 따라서 최고평가와 최저평가 사이에 능력급의 145% 까지 차이가 발생하게 된다.

핵심인력 인센티브는 주로 우수한 연구개발 인력을 유지하기 위한 목적으로 도입되었다(Target Development Incentive). 그러나 핵심인력이 연구개발 부문에만 있는 것은 아니라는 인식하에 마케팅 부문(Market Development Incentive)과 기타 다른 부문(Strategy Development Incentive)으로 확대하게 되었다. 핵심인력 인센티브는 수년간 연속적으로 최고의 고과등급을 받고 있고, 만약 이들이 회사를 그만두는 경우 사업추진에 상당한 장애를 초래할 수 있어 회사의 특별한 관심이 요구되는 인력들을 대상으로 실시되고 있다. 제도적으로 가능한 인센티브의 크기는 오백만 원에서 1억 5천만 원까지 설계되어 있으나 일반적으로는 천만 원에서 수천만 원 정도의 인센티브가 지급된다.

삼성전자에서 PI로 약칭되는 생산성 장려금은 1992년 정부의 총액임금제 가이드라인을 피해서 보상수준을 높이기 위해 도입되었으나 운영과정에서 사업부별 성과를 반영한 집단 인센티브로 활용되고 있다. 각 총괄 및 사업부의 업적은 상반기와 하반기 각각 두 번에 걸쳐 A, B, C로 평가되며, 그 결과에 따라 A인 경우 기본급의 150%, B인 경우 100%가 지급된다. 연간으로 환산하면 최대 300%가 지급되는 셈이다. 평가등급이 C인 경우에는 장려금이 지급되지 않는다. 평가 시점에서 적자를 내고 있는 사업총괄이나 사업부는 평가등급에 관계없이 지급이 보류되지만 적자인 사업총괄이라 하더라도 흑자인 사업부는 장려금이 지급되므로 기본적으로 사업부별 성과에 따른 인센티브라고 볼 수 있다. 사업부의 장려금 지급을 위한 평가 기준은, 재무적 평가가 70%, 최고경영자가 특별히 제시한 미션의 달성 정도가 30% 비율로 반영된다. 참고로 재무적 평가는 당시 순이익에서 자기 자본비용을 차감한 경제적 부가가치와 자산회전율이 평가 기준이다.

한편 구조조정 이후 조직활성화와 이익의 공유를 위해 2000년 도입된 이익 배분제는 각 사업부가 실현한 경제적 부가가치의 20%를 재원으로 하되, 당해 기간 중에 이익을 냈지만 누적결손으로 경제적 부가가치가 적자인 사업부는 전년대비 이익 개선금액의 10%를 재원으로 하여, 개인 당 지급한도 내에서 운영하도록 되어 있다. 이익 배분제를 통해 지급되는 상여금의 개인 당 지급한도는 개인 계약연봉의 50% 이내로 정해져 있다.

삼성전자의 보상제도가 얼마나 강한 성과주의를 지향하고 있는가 하는 것은 동일한 직급의 종업원들간에 상이한 개인적, 집단적인 성과결과에 따라 얼마나 큰 보상차이가 발생하는가를 보여주는 아래의 시나리오를 통해 확인할 수 있다.

<표 2> 과장들의 임금수준 시나리오

	A 과장	B 과장	C 과장
계약연봉	3000만원	3000만원	3000만원
능력가감급	1500만원	600만원	-180만원
생산성 장려금(P)	450만원	300만원	0
이익배분(PS)	1500만원	750만원	0
총계	6450만원	4650만원	2820만원

위의 표는 과장이라는 동일한 직급의 사람들간에 고과결과에 따라 임금수준이 큰 차이를 나타내고 있음을 잘 보여준다. A 과장은 개인고과와 집단성과가 모두 가장 높은 경우를 대표하고 있으며 B 과장은 개인고과와 집단성과가 중간인 경우, 그리고 C 과장은 두 가지가 모두 가장 낮은 경우를 대표하고 있다. 현행 제도 하에서 개인 및 집단 성과가 가장 높은 A 과장의 경우 반대의 상황에 있는 C 과장에 비해 무려 2.3배에 해당하는 높은 보상을 받게 된다. 이는 중간 정도의 상황에 있는 B 과장과 비교해도 약 1.4배 정도 높은 보상에 해당하는 것이다. 여기에 더해 만일 A 과장이 핵심인력에 속하는 경우 핵심인력 인센티브를 별도로 받게 되며 이 경우 1억 원 이상의 연봉을 받을 수도 있다. 실제로 2001년도의 경우 약 8,000여명의 과장급 중에서 수십 명이 1억 원 이상의 연봉을 받은 것으로 알려져 있다. 이러한 연봉차이는 상대적으로 극단적인 경우간의 비교라고 할 수 있으나 이를 통해 알 수 있는 것은 삼성전자의 보상제도가 우리나라 기업 중에서 유례를 찾아볼 수 없을 정도로 성과에 따른 강한 보상차이를 염두에 두고 설계되어 운영되고 있다는 사실이다.

IV. 성과주의 보상제도의 과제

삼성전자의 성과주의 보상제도는 이미 상당한 정도로 정착단계에 도달해 있다. 개인별 집단별 성과에 따른 보상제도의 필요성 자체에 대한 공감대가 이미 폭넓게 형성되어 있으며 제도 자체에 대한 거부감도 거의 사라진 상황으로 평가되고 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 성과주의가 완전히 뿌리를 내리고 기대하는 효과를 내기 위해서 반드시 해결해야 할 적지 않은 과제들이 존재하고 있다.

1. 공정성의 확보

공정성이 확보되지 못한 성과주의 보상제도는 기대되는 동기부여나 성과향상을 달성할 수 없다. 이익배분제의 경우 공정성에 대한 문제가 사내 일부에서 제기되고 있다. 사업부별 성과에 따라 지급되는 보너스가 사업부별 채용의 경우에는 공정성의 문제를 일으키지 않고 있으나 전사 혹은 총괄수준에서 채용된 인력의 경우 자신의 의지와는 관계없이 소속된 사업부별 성과에 따라 보

너스가 크게 달라지게 되어 문제의 소지가 없지 않다. 또한 같은 사업부 내에서도 연봉제 사원은 사업부별 성과에 따라 보너스를 지급 받는 반면, 비 연봉제 사원은 총괄별 성과에 따라 보너스가 지급되는 것도 장기적으로는 문제가 될 가능성이 있다. 인사 부서에서도 이러한 문제들을 인식하고 있으며 제도의 취지와 내용에 대한 정확한 이해를 높이려는 노력을 기울이는 한편 제도적 개선을 위한 종업원들의 의견을 수렴하고 있다.

2. 변동급의 적정 비율

변동급 비중의 적정성 여부도 검토가 필요한 부분으로 지적되고 있다. 성과주의를 강조하기 위해 성과에 따른 변동급의 비중을 강화시키기는 했으나 지나친 변동급의 비중이 오히려 종업원들을 지나치게 단기 지향적인 성과에 치중하게 만들 수도 있다는 지적이 나오고 있기 때문이다. 또한 전년도에 매우 많은 성과보너스를 받았다가 그 후에 보너스를 전혀 받지 못하게 되는 경우 그것이 성과를 위한 동기부여를 자극하기도 하지만 경우에 따라서는 소득의 급격한 상실로 인해 사기저하가 발생하는 경우도 목격되고 있기 때문이다. 제도 자체가 성과주의를 강화하기 위해 설계되었고 변동급의 비중이 그에 따라 크게 설계된 것은 전략적 선택이므로 이를 수정할 필요는 없다고 판단하고 있으나 변동급이 생활안정을 위해 지급되는 고정급에 더해져 추가적으로 이루어지는 보상이며 언제든지 성과에 따라 변동되는 성격이라는 것을 종업원들에게 이해시키려는 노력을 강화하고 있다.

3. 집단성과 지표의 적정성

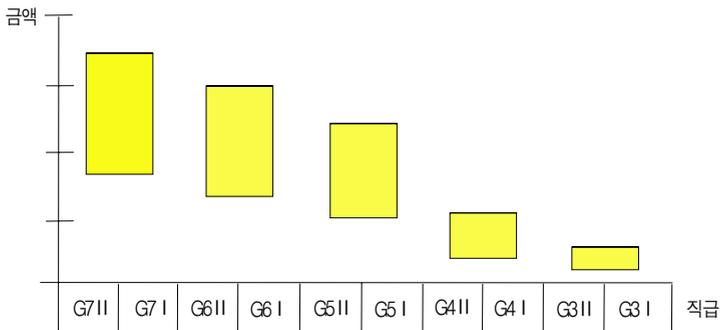
삼성전자의 이익 배분제는 경제적 부가가치라는 실현된 이익에 초점이 맞춰져 있으며 종업원들이 이해하기 쉽다는 장점이 있으나, 회사의 이익목표가 사원들의 노력이나 성과에 의해서만 달성되는 것은 아니므로, 사원이나 회사가 통제할 수 없는 외부 환경의 영향을 너무 많이 받을 수 있다는 단점을 가지고 있다. 최고수준의 이익배분을 받는 사업부의 경우, 자기들이 노력한 것에 대한 정당한 보수라고 생각하는 경향이 강하고, 이익배분을 받지 못하게 되는 사업부의 경우 시장 환경 등, 외부 탓을 하기 쉬운 경향이 있다. 이상적으로는 이익지표와 함께 종업원들의 노력이나 생산성향상을 반영할 수 있는 지표들을 사업부별로 개발해서 사용하는 것이 대안으로 여겨지기도 하나 현재로서는 이익 배분제를 완전히 정착시키는 것을 일차적 목적으로 추진되고 있다. 그러나 장기적으로는 그러한 방향으로의 개선이 필요할지도 모른다는 점에 대해서는 검토의 여지를 남겨 두고 있다.

4. 직급별 임금구조

삼성전자의 직급별 임금구조를 보면, <그림 3>에서 보는 바와 같이, 과장급(G5) 이상의 간부계층 이상에서 임금밴드의 범위(Range)가 현저하게 커져, 직급간 연봉역전이 가능한 구조로 되어 있으나, 사원(G3), 대리계층(G4)의 경우에는 차등범위가 그다지 크지 않다는 것을 알 수 있다.

이는 관리자가 아닌 사원, 대리의 경우 기본적으로 업무습득과 능력개발이 먼저 요구되며 이들에게 성과에 따른 보상차이를 적용하는 것은 학습과 능력개발에 오히려 방해가 된다는 입장을 반영하고 있다. 그러나 Drucker(2002)가 'Next Society'에서 지적하고 있는 것처럼 분야별 전문성이 강조되면 될수록 전문성의 극점에 이르는 시기가 앞당겨질 것으로 예상된다. 삼성전자에서는 그러한 변화를 주시하고 있으며 향후 이들의 전문성이나 역할이 증가하는 경우 이를 고려한 연봉 범위의 재검토가 필요할 것으로 판단하고 있다.

<그림 3> 직급별 연봉 Range 비교



5. 비누적 가급급의 문제

삼성전자의 연봉제는 개인 고과결과에 따라 능력급의 130%에서 -15%까지 가감이 이루어진다는 점이 중요한 특징이다. 이러한 방식은 미국기업들에서 일반적으로 나타나는, 기본급을 차등인상하는 방식에 비해 인건비의 통제가 용이하고 지속적인 성과개선의 필요성을 강하게 인식시킨다는 장점을 가지고 있다. 그러나 현행 방식에서는 상위고과를 받다가 하위고과를 받으면 계약연봉이 하락하는 현상이 발생하며 이로 인해 사기가 저하될 소지가 있다는 점이 문제점으로 지적되고 있다. 또한 '가'등급을 받은 사람에게는 더 높은 보상을 받을 가능성이 전혀 없게 되어 목표달성을 위한 동기부여가 약해질 우려도 존재한다. 이러한 문제점을 모르지는 않지만 삼성전자의 경우 전통적으로 리셋(reset) 방식의 상여 가급제나 능력 가급제를 운영해 왔기 때문에 종업원들 모두가 이러한 방식에 익숙해 있으며, 누적 가급제로 할 경우 인건비의 상승을 막기 어렵고, 그렇게 되면 현재와 같은 수준의 임금 유연성을 확보할 수 있는 대폭적인 급여 가감 폭을 운영하기가 어렵기 때문에 앞으로도 현재와 같은 비누적 방식을 그대로 유지한다는 입장을 취하고 있다.

V. 사례의 시사점

삼성전자 보상체계의 변화를 자세히 살펴보면 보상체계의 변화는 가장 먼저 환경의 변화로부터 촉발된다는 것을 발견하게 된다. 환경의 변화는 그에 대응하기 위한 경영전략의 변화를 가져오고, 그러한 경영전략의 변화는 이를 뒷받침하기 위한 보상체계의 변화를 가져오게 된다. 예컨대 신인사제도의 도입은 저 성장 시대로 진입하면서 과거와 같이 승격을 통한 동기부여가 불가능하게 되었다는 외부적 환경요인과, 삼성 신 경영에 따른 새로운 능력주의 인사의 강화가 절실히 필요했다는 사실을 그 배경으로 하고 있다. 그러한 환경변화에 대응해서 초일류 기업이 되기 위한 능력강화라는 경영전략을 수립하고, 이를 달성하기 위한 인사제도로써 능력주의 보상제도가 도입되어 운영되게 된다. 성과주의 보상제도로의 변화 역시 유사한 패턴을 보여주고 있다. 경제위기 이후 기업성고가 생존을 결정하는 절박한 상황이 삼성전자로 하여금 기존의 능력주의 보상제도를 탈피하여 성과중심의 경영전략을 채택하게 하였고 이를 지원하기 위한 성과중심의 보상제도가 도입되게 된 것이다.

이러한 과정을 통해 삼성전자의 보상체계는 외부 환경이나 경영전략과 매우 높은 적합성(external fit)을 확보하게 되었다. 전략적 인적자원관리에 관한 많은 연구 결과들은, 인사제도가 외부 환경이나 경영전략과의 적합성이 높을수록, 그리고 인사제도들간의 상호 적합성(internal fit)이 높을수록 기업성고가 높아진다는 점을 지적하고 있다(Baird and Meshoulam, 1988; Wright and MacMahan, 1992; 배종석, 1999). 이러한 관점에서 보자면, 삼성전자의 보상체계는 외부 적합성의 측면에서 매우 긍정적인 평가를 받을 수 있을 것이다. 그러나 경영환경과 경영전략, 그리고 이를 지원하기 위한 보상제도가 빠르게 변하면서, 인사제도들간의 내부 적합성이 충분히 확보되고 있는가 하는 부분에 대해서는 보다 신중한 검토가 필요하다.

삼성전자 보상체계의 변화에서 나타나는 또 다른 중요한 특징은 인사기능과 인사 부서의 전략적 파트너로서의 역할이 강화되는 모습을 보이고 있다는 점이다. 1987년 이전까지 삼성전자 인사 부서의 역할은 Ulrich의 구분에 따르면 내부 인사제도의 효율적 운영을 담당하는 관리 전문 가였으며, 1987년 이후에는 종업원의 욕구를 파악하고 이들을 대변하며 몰입을 촉진시키는 종업원 챔피언 역할이 크게 강화되었고, 1995년 이후에는 전략적 파트너 역할과 변화 주도자 역할이 크게 부각되게 되었다고 볼 수 있다. 신 인사제도가 성과주의 보상제도가 도입되는 과정에서 인사 부서는 새로운 환경에서 생존하기 위한 경쟁력을 확보하기 위하여 보상제도의 재 설계에 기본적인 초점을 맞추게 되었으며, 이러한 보상제도의 변화를 통해 종업원들의 생각과 기업문화를 성과주의로 바꾸려는 노력을 기울이게 되었기 때문이다.

삼성전자 보상제도를 벤치마킹하고자 하는 다른 기업들이 주의해야 할 점은, 변동급 비중의 확대가 기대되는 효과를 얻기 위해서는 먼저 임금의 안정성이 확보되어야 한다는 사실이다. 즉, 고정급이 기본적인 생활을 충분히 보장할 수 있는 수준이 전제된 후에야, 변동급이 동기부여 효과를 제대로 발휘할 수 있게 된다. 삼성전자의 경우 기본급과 능력급, 상여로 구성되는 고정연봉수준이 이미 기본적인 생활을 보장하고 있으며 변동급은 그 위에 추가적으로 부여되는 인센티브로 운영되고 있다고 보아야 한다.

삼성전자의 사례를 참고할 때 주의해야 할 또 다른 요인은 삼성전자에 노동조합이 없다는 사실이다. 노동조합이 없으므로 해서 임금제도의 설계 내용, 특히 변동급의 강화가 경영층이나 인사 부서의 의도대로 추진될 수 있었다고 볼 수 있다. 일반적으로 노동조합은, 변동급보다는 고정급을 선호하는 경향을 보인다. 변동급은 받지 못할 수도 있다는 위험이 상존하기 때문이다. 노동조합의 존재는 또한 변동급의 운영과정에서 변동급을 고정급화 시키기도 한다. 집단성고가 기대치를 밑도는 경우에도 일정한 보상을 요구하는 경우가 적지 않으며, 이에 타협하여 보너스가 지급되는 경우 변동급의 기본적인 특징과 기대효과는 사라지게 된다.

참고문헌

- 국민일보(2001. 01. 19.), "삼성직원 돈방석 앓았다".
- 배종석(1990), "경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색", 인사조직 연구, 제7권 제2호.
- 문화일보(2001. 01. 19.), "삼성전자 직원들 신나는 신사년 설".
- 삼성전자(1995), 신인사제도 (내부자료).
- 삼성전자(1998), 연봉제 (내부자료).
- 삼성전자(2000), PS제도 (내부자료).
- 세계일보(2001. 01. 19.), "삼성전자 직원 성과급 '두툼'".
- 중앙일보(2001. 01. 19.), "삼성전자, 성과급으로 '연봉 50%'까지도".
- 한겨레신문(2001. 01. 20.), "전자직원 '실상여급' 희비교차".
- Baird, L. and Meshulam, I.(1988), "Managing two fits of strategic human resource management", Academy of Management Review, Vol.13.
- Drucker, P. F.(2002), Managing in the Next Society. St. Martin's Press, New York.
- Ulrich, D.(1997), Human Resource Champions: The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Wright, P. and MacVahan, G. C.(1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", Journal of Management, Vol.18.

PPay-for-Performance of Samsung Electronics Co. : Lessons from the historical changes

Woosung Park *

Byungha Lee **

Abstract

Samsung Electronics Co.s compensation system is characterized by its strong pay-for-performance plan. In particular, its profit sharing scheme is provoking a strong interest among many practitioners and researchers. Our case aims to trace the recent changes in compensation systems in Samsung Electronics Co., and to draw lessons for other companies wishing to introduce similar performance-based pay. A historical and in-depth analysis shows that compensation for the employees contribution has been a long-time tradition in Samsung Electronics, but its importance in total compensation and specific practices has been shaped under the pressure of the environment and business strategy. Current compensation system is designed with a view to increase the individual and group performance, just after the financial crisis of 1997. Under the current system, the high performers can receive more than double of the low performers. This strong difference of the pay level according to the performance results is reported to strengthen the performance culture.

* Assistant Professor, Kyung Hee University

** HR Planning Manager, Samsung Electronics Co.