

조직변화를 위한 신인사전략 - 서울대학교 생활협동조합 -*

박 준 성**
이 은 수***
신 철 호****

본 연구는 서울대학교 생활협동조합이 독립법인화이후에 직면한 경영환경과 조직변화에 대한 이슈를 논의했다. 서울대학교 생활협동조합은 소폭의 지속적인 성장을 보이는 안정적인 조직특성과 더불어 장기근속자들의 비율이 높아서 구성원들이 스스로 동기부여가 되지 않는 조직문화를 경험하고 있었다. 따라서 서울대학교 생활협동조합이 직면한 이슈는 조직의 고유목적 달성과 높은 경영성과 창출을 위한 조직변혁이었다. 본 연구는 서울대학교 생활협동조합의 신인사전략 구축과정을 통하여, 정체된 조직이 어떻게 조직의 목표와 개인의 목표를 일치시킬 수 있는 성과문화를 구축해야 하는지 살펴보았다.

주제어: 서울대학교 생활협동조합, 성과문화, 신인사전략, 조직변화

1. 서론

2006년 무더운 어느 여름날..... 이동기 상임이사는 잠시 하던 일을 멈추고, 아침에 열렸던 월요주간회의장면을 떠올렸다.

1975년 2월에 서울대학교 소비조합으로 설립된 서울대학교 생활협동조합은 2001년 7월에 대학본부로부터 독립된 법인화가 되었다. 서울대학교 생활협동조합은 문구, 학생식당, 서점 및 글로벌하우스 등의 다양한 생활편의 서비스를 제공해 왔다. 지난 경영성과를 살펴보면 매출액 기준으로 2003년 199억에서 2005년 235억으로 2년간 18% 성장을 하였다. 또한 인건비비율은 2003년 20.8%에서 2005년 20.0%로 0.8% 줄었다. 그러나 생활협동조합이 당시 직면했던 이슈들은 첫째, 사업

책임자의 불명확화에 따른 의사결정과정 및 사업운영 관리체계의 미흡, 둘째, 넓은 캠퍼스에 시설 분산으로 인한 인건비 등의 비용 증대, 셋째, 법인화를 통한 경영성과 창출 등 이었다. 그리고 이러한 당면이슈들은 결국 생활협동조합의 구성원들이 조직의 목표와 개인의 목표를 일치시키는 동시에 구성원도 보람을 느끼는 일터로 만들어 가는 성과문화가 마련되지 않은 상태였기 때문이라 할 수 있었다. 이러한 인식에 공감을 한 이동기 상임이사과 임원진들은 방금 전에 열린 월요주간회의에서 서울대학교 생활협동조합의 조직문화를 성과지향형 문화로 혁신해야한다는 결론을 내렸다.

이동기 상임이사는 이러한 성과지향형 문화혁신은 타이밍이 중요하며 독립법인화된 이후 어느 정도 시점이 지난 바로 지금이 적기라 생각했다. 이 상임이사는 동 분야 전문가를 수소문한 끝에 신인

논문접수일: 2008. 10. 02. 게재확정일: 2009. 08. 07.

* 이 논문은 2009년도 성신여자대학교 학술연구조성비 지원에 의하여 연구되었습니다.

** 성신여자대학교 경영학과 교수, 제1저자

*** 성신여자대학교 경영학과 박사과정(su7165@empal.com), 제2저자

**** 성신여자대학교 경영학과 교수(chshin@sungshin.ac.kr), 교신저자

사제도 구축 전문가인 박준성 교수에게 동 자문을 받기로 결정했다.

이에 따라 2006년 8월 30일 박준성 교수 연구팀은 서울대학교 생활협동조합과 컨설팅 용역계약을 체결하고 9월 3일 컨설팅을 위한 킷오프 미팅을 시작했다.

II. 서울대학교 생활협동조합의 과거와 현재

2.1 회사개요

서울대학교 생활협동조합은 1975년 2월 20일 서울대학교 소비조합으로 설립되었다. 동년 3월부터 학생회관 식당 및 문구점, 일용품점 사업을 시작했다. 1990년 9월에 서울대학교 생활협동조합으로 명칭을 변경하고 이사장 및 부이사장을 선출했다. 그리고 2000년 6월 15일 소비자생활협동조합법에 따라서 교수, 직원, 학생이 참여하는 총회 및 이사회를 구성함으로써 조직의 체계를 정립했다. 이후 2001년 7월에 서울대학교 생활협동조합은 대학으로부터 독립된 법인화를 실현함으로써 새로운 전환점을 맞이하게 되었다.

독립법인 전환이후 3년간의 경영현황을 살펴보면, 매출액은 2003년 198억, 2004년 215억, 2005년 235억으로 안정적인 성장세를 나타내고 있었다. 종업원수는 2003년 212명, 2005년 199명, 2005년 203명으로 비교적 인원 변동이 없었으며, 신규채용이 없어서 승진이 정체되는 상황이었다. 또한 매출액 대비 1인당인건비 비율을 살펴보면 2003년 22.2%, 2004년 20.5%, 2005년 20.0%로 소폭의 감소세를 보이고 있었다.

서울대학교 생활협동조합은 국내 대학 생활협동조합들 중 가장 큰 규모를 가지고 있으며, 안정적

인 매출액 증대와 종업원 규모 또한 변동이 없는 다소 정체된 조직특성을 가지고 있었다.

한편 서울대학교 생활협동조합은 독립법인화이후 다양한 사업수행을 할 수 있는 사업인프라가 구축되었으며, 안정적인 대학내 고객을 통해 독점사업자의 특징을 가지고 있었다. 또한 학교시설 이용에 따른 저렴한 임대료부담으로 비용절감효과가 있었으며, 학교내 시설들의 활용 폭이 넓은 S-Card 등의 System이 이미 구축되어있어 있는 상태였다.

하지만 사업책임자가 명확하지 않아서 의사결정과정과 사업운영 관리체계가 미흡했다. 나아가 서울대학교 생활협동조합의 사업책임을 맡고 있는 상임이사과 부장의 임기가 2년 단위로 되어있어 장기계획의 추진과 실행에 어려움을 겪고 있었다. 인건비 측면에서도 넓은 캠퍼스에 분산된 시설로 인한 구성원들의 자율성이 존중되는 반면에 관리를 위한 필요이상의 인건비 부담이 나타났다. 아울러 생활협동조합의 특성상 조합원의 숫자가 적어서 조합원 혜택의 부여가 용이하지 않았으며 이때문에 구성원 참여가 부족한 현실이었다.

2.2 정체된 조직

서울대학교 생활협동조합은 총 직원수가 228명이었고 이중에 관리직은 8명, 일반직은 121명, 비정규직은 99명이었다. 조직특성은 기 설명한대로 안정적인 성장세를 보이고 있지만 조합의 특성상 책임자인 상임이사 및 부장의 임기가 2년으로 지속적인 장기전략의 수립과 실행에 어려움을 겪고 있었다. 아울러 독립법인화 이후 시장경쟁을 통한 수익창출의 필요성이 점점 강해지고 있었다.

관리직 사원은 사원-대리-과장-차장-부장의 5단계 직급, 일반직은 1급, 2급, 3급, 4급, 5급으로 정규직과 비정규직으로 직급체계가 운영되고 있었다.

인사평가는 비정규직의 정규직전환 심사시에만 이

루어졌으며, 직무가치, 직급(급여등급), 직책(조직상의 권한과 책임), 호칭(신분)이 별도항목으로 평가되고 있지 않았다.

한편, 조합 책임자인 교수 1인과 부장은 임기가 2년으로 2년마다 교체가 빈번했으며 이로인한 사업책임자의 연속성의 부재는 조직 목표와 개인 목표의 연계성을 확보하는데 제약요인으로 작용하였다. 아울러 장기근속자의 비중이 상당히 높아서 정채된 조직문화의 특성을 보였으며 인사평가제도가 없어서 평가와 보상을 연계시키지 못함으로 조직구성원들이 자발적으로 동기부여를 갖기 어려웠다.

임금항목은 크게 통상임금과 기타수당으로 대별하여 운영되고 있었다. 통상임금으로 기본급, 직책수당, 직위수당, 특수업무수당, 고정수당, 활동비, 사업연구지원비, 현금출납수당 등이 있었고 기타수당으로는 상여금, 체력단련비에 해당되는 고정상여, 연장근무수당, 휴일근무수당 등의 법정수당, 일숙직수당, 가족수당, 교통비, 급량비 등의 매우 복잡한 각종수당이 존재하였다. 직원들의 직무수행능력을 반영하지 않는 다양한 이름의 수당들은 별효과없이 임금체계를 복잡하게 할뿐 이었다. 또한 2005년에는 직원들에게 경영성과급을 지급했는데 해당 근무지별로 지급하였다. 근무지에 기초한 경영성과급은 직원들에게 오히려 공정한 기준에 대한 불만족만 증가시키는 현상을 초래했다.

2.3 구성원 동기부여를 위한 새로운 제도의 필요성

2006년 8월 이동기 상임이사과 임원진들은 현재 운영체제로는 더 이상 성장을 추구하기 어렵다고 판단했다. 따라서 어떻게 하면 개인역량과 조직역량을 극대화시켜서 수익성을 올리고 새로운 사업기회를 추구하게 할 것인가가 당면과제로 떠올랐다.

따라서 조직변화의 목표는 직원 개개인들이 스스로 동기부여를 할 수 있는 조직문화를 구축하는 것

이었고 이를 해결하기 위한 방법은 공정한 인사관리체제를 도입하는 것이라는데 공감했다.

컨설팅팀은 킥오프 설명과 동시에 전사원 인터뷰를 실시했다. 인터뷰결과 직원들은 조직에 대한 다양한 불만과 기대를 동시에 보여주었다.

이택만 부장은 조직현황에 대해서 다음과 같이 말했다.

“조직 구성원들이 너무 현실에 안주하여 조직에 변화가 필요하다는 것을 인식하지 못하고 있어요. 동기부여되지 않고 있는 셈이죠. 또한 워낙 장기근속자가 많은데 비해서 승진을 할 수 있는 자리가 부족하니 정채된 분위기가 더욱 고착화되는 거 같아요. 하지만 체제만 갖추면 저희도 새로운 사업을 통해서 이윤을 창출하고 서로서로 열심히 일할 수 있는 즐거운 일터의 기회는 언제든지 가능하다고 봅니다.”

이 부장의 말처럼 서울대학교 생활협동조합이 변화하는 대학 구성원들의 소비수준 향상에 부응한다면 식당메뉴의 다양화 등을 통해서 얼마든지 수익성 개선의 잠재력을 가지고 있었다. 또한 대학내 새로운 복지시설 운영 기회가 나타나고 있었다. 아울러 타대학과 제휴를 통한 사업증대 및 원가절감의 효과를 얻을 수 있는 Win-Win 전략의 가능성도 있었다.

한편 경영환경변화로 볼 때 위기 또한 존재했다. 우선적으로 대학입학 정원 감소 추세로 인한 고객의 감소 및 소비패턴의 변화는 기존 사업의 위기로 이어졌다. 새로운 추세인 자가운전자 증가와 외부업체의 배달서비스로 인해 학교외부의 유사서비스 제공업체와 경쟁은 더욱 치열해졌다. 반면에 오래된 건물들은 보수비용을 발생시키고 있었으며, 독립법인화로 인해 대학측의 재무적 지원 감소의 가능성은 변화의 필요성을 더욱 요구하였다.

이택만 부장은 컨설팅을 시작하며, 다음과 같은 말했다.

“조직 구성원들은 서울대학교 생활협동조합의 교육목적 달성을 위해 열심히 일을 해야 합니다. 따라서 열심히 일하는 사람을 격려하고, 조직성과 향상을 가져온 조직구성원들에게 보상을 하는 성과보상형 신인사제도가 구축되어야 한다고 생각합니다.”

컨설팅팀도 당면이슈의 해결을 위한 대안은 열심히 일해서 성과를 내는 직원을 보상하는 성과보상 제도가 해법이라는데 공감을 하였다. 이에 따라 2006년 10월 인사평가를 위한 전직원 인터뷰 일정을 확정하였다. 수행컨설팅의 인사평가 책임자인 이규선 차장은 이에 대해서 다음과 같이 말했다.

“그동안 이렇다 할 인사평가는 없었습니다. 기껏해야 일반직에 자리가 비는 경우에 현장추천을 받아, 그 인원을 대상으로 승진위원회를 열어 능력, 적극성, 품행, 건강, 표현력의 추상적인 다섯 항목을 상·중·하로 점수를 주어 순위를 결정했습니다. 그런데 이번에는 전 직원 인터뷰를 통한 직무성과에 관련된 인사평가항목을 만들어 낸다고 하니 참 기대가 됩니다. 그런데 인사평가라는 것이 평가자의 주관에 개입될 수밖에 없다고 생각합니다. 평가기준도 모호하구요. 그래서 완벽할 수는 없지만 정말 객관적으로 평가할 수 있는 평가표를 개발하길 바랍니다.”

이와 같은 전 직원 인터뷰와 미팅을 통해서 임원진들은 급변하는 경영환경에서 조직목표달성을 위해서 직원들을 동기부여시키는 동시에 신바람나는 일터를 만들기 위해 성과를 공정하게 평가하고, 합리적으로 보상하여 열심히 일하는 사람을 격려하고, 조직성과를 향상시키는 성과문화구축을 위한 전사적인 제도개선 작업에 착수했다.

III. 신인사제도 도입

3.1 인사제도 현황

3.1.1 직급제도 현황

서울대학교 생활협동조합의 직급은 관리직과 일반직으로 구분되어 있었다. 직급체계는 부장, 차장, 과장, 대리 중심의 위계구조를 가지고 있었다.

관리직은 부장, 차장, 과장, 대리의 직급체계로 총 8인이며, 일반직은 1~5급으로 분류되어 있었다. 1급영양사, 수조리사, 판매사, 수사무원 등이 해당되는 1급 11명, 2급은 2급영양사, 조리사, 자판원, 수판매원으로 10명이었다. 3급은 총 32명으로 수조리원, 판매원, 부자판원이 해당되었다. 4급은 조리원과 판매원보가 해당되며, 총 50명이었다. 마지막으로, 5급은 조리원보로 21명이다. 그밖에 일용직과 파트타임의 호칭은 동일했다. 대응직책은 차장에서 1급까지는 팀장이며, 단, 영양사는 영양사의 대응직책을 가지며, 수조리사는 조리실장의 대응직책을 가졌다.

직책(승진)과 직급(승격)은 미분리 상태이며, 관리직 임금은 직급별 상당호봉제¹⁾를 채택하고, 일반직은 직급별 호봉제를 그대로 적용했다.

직급제도에 대해서 최정미 과장은 다음과 같이 말했다.

“저희 서울대학교 생활협동조합은 자리가 너무 부족해요. 실질적으로 저도 영양사 출신이지만, 영양사들은 식당별 총 책임자가 되거든요. 그런데 관리직으로 진출할 기회는 너무 드물어요. 판매원들도 마찬가지예요. 밖에 나가보면 저희 동기들은 승진도 하구

1) 직급별 상당호봉제란 하위직급에서 상위직급으로 승격할 때 하위직급에서 받았던 임금액에 가장 근접한 상위직급 호봉금액으로 승격호봉을 정하는 것을 의미한다. 승격정체가 발생하는 경우 상당호봉제를 적용한다.

급여 인상도 많은데 저희는 관리직으로 진출조차 힘드니, 한국 사회는 아무래도 호칭이 중요하잖아요. 그런 부분이 해소가 되지 않아 답답하다는 의견들이 많아요.”

이에 대해 연구팀 이준우 교수는 다음과 같은 이야기를 했다.

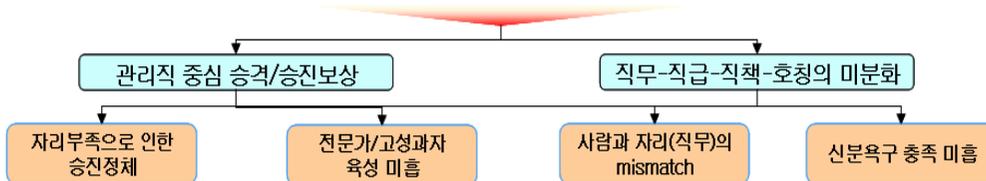
“그러한 이유는 현행직급제도가 직무가치, 직급(급여등급), 직책(조직상의 권한과 책임), 호칭(신분)이 미분화되어 있기 때문입니다. 즉 성과창출을 유인할 수 있는 내부경쟁 기회가 부족한 구조를 가진 것 같습니다.”

3.1.2 인사평가제도 현황

인사평가제도는 업무성과와 개인역량을 평가하는 기능이 부족했으며, 조직관리차원의 인사위원회 기능정도만의 역할을 해왔다. 인사평가가 체계적으로

이루어지지 않고 있었다. 일반직의 경우 자리 발생 시 현장추천을 통한 대상 선정이 이루어졌다. 승진 대상자 선정 후 승진심사위원회를 구성하여, 우선 순위를 정하고 임원 보고 후 확정을 하였다. 이와 같은 절차는 비정규직이 정규직으로 전환할 때 이루어졌다. 평가대상자는 서울대학교 생활협동조합의 현직 계약직 직원 중 만 2년 이상 근무한 경력자가 해당되었다. 심사방법은 식당부서(조리원)와 기타부서(판매원)로 구분하여 심사했다. 총 21점 만점이며, 평가점수 15점과 경력점수 6점으로 합계했다. 이때 경력평정은 12개월(1년)을 1점으로 하며, 최대 6점 만점이다. 식당부서의 경우 조리사자격증 소지자는 종류, 수와 관계없이 가점 1점을 더하였다. 만약 근무평정점수가 동일한 경우, 경력자, 연소자 순으로 선발했다. 평가항목은 능력(자질), 적극성(태도), 품행, 건강, 표현력의 5항목을 상, 중, 하 3점 척도로 구성되어있었다. 1차 평가자는 부서

직군	직급(급여등급)	인원	호칭(직위)	대응직책	재용 및 초임	승진승격
관리직	부장		1 부장	부장		기본급 금액기준 상당포블계
	차장		2 차장			
	과장		2 과장			
	대리		3 대리			
일반직	1급(11)	열알사	4 열알사	팀장	팀장	상위 직급 진출 필요
		수조리사	3 조리실장			
		판매사	1			
		수사무원	3			
	2급(10)	열알사	3			
		조리사	3			
		자판원	2			
	3급(32)	수판매원	2			
		수조리원	17			
		판매원	13			
	4급(50)	부자판원	2			
조리원		22				
판매원보		28				
5급(21)	조리원보	21				
일용직	09	09				
파트타임어	36	36				



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 중간보고서, p13.

〈그림 1〉 서울대학교 생활협동조합 직급제도 현황

별 직상위자 2명이 지정되어 평가하였으며, 2차 평가자는 팀장, 또는 과장이 심사하였다. 1, 2차 심사 결과를 바탕으로 심사위원회에서 최종 채용자를 결정했다.

관리직의 경우도 자리 발생 시 상임이사회의 추천을 걸쳐 임원협의 후 확정하는 형태였다. 인사평가는 실시되지 않기에, 인사평가와 급여 연동은 이루어지지 않았으며, 다만 2005년 사업장별 매출액 대비 이익을 각 소속별로 1회 성과보상을 하였다.

2006년 9월 11일 컨설팅팀은 인사평가표 개발을 위한 관리직 임원 대상교육을 실시했다. 박준성 교수는 이에 대해서 다음과 같은 사항을 설명했다.

“서울대학교 생활협동조합은 조직성장이 완만하고 직무와 역할이 정형화되어 있어, 구성원들의 고용보장이 잘되어 있는 안정적인 조직입니다. 따라서 직급 승격과 직책승진을 분리 운영해야 합니다. 신분호칭은 연공보상 수단으로 활용하는 중소기업혁신형 신직급제도와 연계되어야 합니다. 따라서 상생적인 경영목표 달성을 지원할 수 있는 성과보상제도를 제안하고자 합니다. 성과보상제도를 위한 인사평가제도는 개인 역량평가와 부서별 업적평가를 동시에 고려하는 안입니다.”

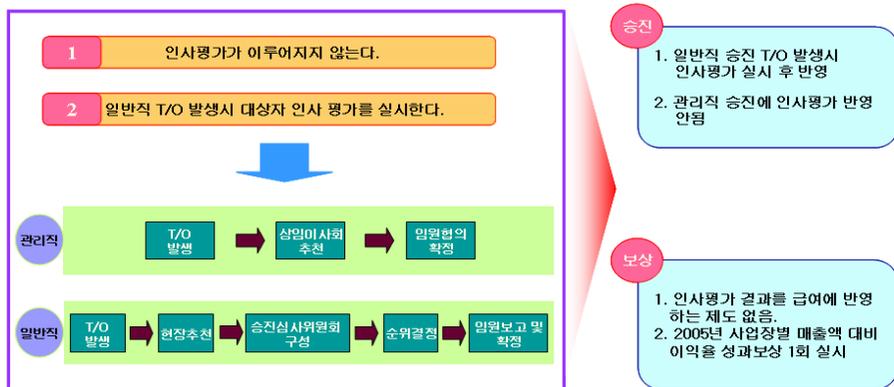
이에 따라 인사평가제도 중 개인역량평가를 위한 인터뷰가 각 직급별로 이루어졌다.

진주현 연구원의 역량평가항목 추출을 위한 인터뷰 사전 소개는 다음과 같았다.

“지금 실시하는 인터뷰는 역량평가를 위한 것입니다. 본인의 직무에 대해 어떤 사람이 일을 잘하는 사람인가 어떤 사람이 일을 못하는 사람인가를 구분하는 것입니다. 즉 바람직한 역량과 바람직하지 않은 역량을 찾아내는 과정입니다. 식당팀 팀원용 평가지표항목을 예를 들면, 재료를 다루는 과정에서 불필요하게 재료를 낭비하는 경우가 팀원 중에서 가장 많다' 입니다. 즉 식당팀 팀원은 식재료 절약 및 청결한 식재료 공급이 바람직한 역량이지요. 이처럼 역량평가 항목은 직무와 관련된 관찰가능한 행동지향적 지표입니다. 자유롭게 말씀을 해 주시면 저희 연구진이 인터뷰 내용을 토대로 적합한 평가항목을 만들어보겠습니다.”

매점의 한 판매사원의 인터뷰에서 다음과 같이 이야기했다.

“저희 매점은 3명이 함께 일을 하고 있습니다. 그중 제가 제일 근속년수가 높아 다른 사원들을 통솔하면서 일하고 있죠. 그런데 저도 같은 사원이니 그



자료원: 박준성(2006), 생활발전을 위한 신인사제도 설계, 중간보고서, p21.

〈그림 2〉 서울대학교 생활협동조합의 인사평가 현황

렇게 권위를 가지지 못해요. 저와 함께 일하는 동료들도 7년 이상은 다 이 곳에서 일했거든요. 저는 21년째입니다. 그에 비해 급여가 너무 작다고 생각해요. 승진도 급여인상도 잘 되지 않으니 의욕이 좀 없어지긴 합니다. 사실 상품을 어떻게 디스플레이 하나에 따라 판매량이 많이 차이가 있거든요. 잘 팔릴 거 같은 제품을 카운터 근처에 두면 더욱 잘 팔리거든요. 매출을 위한 디스플레이 방법과 노하우 등은 중요해요. 그래서 저는 평가표에 저희 판매직원의 경우는 꼭 디스플레이 능력을 보아야 한다고 생각합니다.”

3.1.3 보상제도 현황

서울대학교 생활협동조합의 보상제도는 직급별 호봉제를 채택하고 있었다. 급여항목은 첫째, 기본급과 직책수당, 직위수당, 특수업무수당, 활동비, 사업연구지원비, 현금출납수당이 포함되는 통상임금이 있었다. 통상임금은 근속에 따라 자동 승급(년1호봉)하는 제도였다.

다음으로 고정상여에 해당되는 상여금, 체력단련비가 있으며, 상여금은 750~850%로 고정적으로 지급되며, 기본급 연동인상 구조를 가지고 있었다.

법정수당 항목은 연장근무수당, 휴일근무수당이 해당되었다. 기타제수당은 일속직수당, 가족수당, 교통비, 급량비 등이 해당되었다.

기본급은 일반직 5등급, 관리직 4등급으로 구성되어 있었다. 상여금은 정규직의 경우 2, 3, 6, 9, 12월 각 50% 지급하며, 설·추석은 효도휴가비 명목으로 각 75%로 지급되었다. 또한 1, 7월은 50~100%의 정근수당이라는 명목하에 상여금이 지급되었다.

직위수당과 직책수당, 활동비는 부장, 과장, 차장, 대리 등 관리직 대상으로 하고 있으며, 단, 직위수당과 활동비는 현장책임자까지 그 대상이 확대되었다.

임금인상은 관리직 대표와 노조간의 협상을 통해 매년 이루어졌다.

성과급은 2005년 연말 처음 실시되었다. 이는 전년대비 매출액 증가율과 영업이익 증가율을 점수화하고 점수서열화하여 4등급으로 실시하였다.

보상제도 관련 인터뷰에 응한 김인옥 차장은 다음과 같이 말했다.

<table border="1"> <tr><td>직급별 호봉제</td><td>기본급</td></tr> <tr><td>대리 이상 관리직(기본급의 30%)</td><td>직책수당</td></tr> <tr><td>현장책임자~부장</td><td>직위수당</td></tr> <tr><td>자판기관리수당 등</td><td>특수업무수당</td></tr> <tr><td>가계보조비, 학생보조비, 장려수당</td><td>고정수당</td></tr> <tr><td>현장책임자~부장</td><td>활동비</td></tr> <tr><td>대리 이상 관리직</td><td>사업연구지원비</td></tr> <tr><td>경리여직원 60,000</td><td>현금출납수당</td></tr> </table>	직급별 호봉제	기본급	대리 이상 관리직(기본급의 30%)	직책수당	현장책임자~부장	직위수당	자판기관리수당 등	특수업무수당	가계보조비, 학생보조비, 장려수당	고정수당	현장책임자~부장	활동비	대리 이상 관리직	사업연구지원비	경리여직원 60,000	현금출납수당	통상임금	<ul style="list-style-type: none"> ● 근속에 따라 자동 승급(년1호봉)하는 직급별 호봉제 ● 직급을 기준으로 설정된 급여보전 성격의 수당 ● 관리상의 역할에 대한 보상 항목 미흡 ● 직무가치를 반영한 보상 항목 미흡
직급별 호봉제	기본급																	
대리 이상 관리직(기본급의 30%)	직책수당																	
현장책임자~부장	직위수당																	
자판기관리수당 등	특수업무수당																	
가계보조비, 학생보조비, 장려수당	고정수당																	
현장책임자~부장	활동비																	
대리 이상 관리직	사업연구지원비																	
경리여직원 60,000	현금출납수당																	
<table border="1"> <tr><td>기본급 기준(350%~450%) (2,3,6,9,12/설,추석,1.7)</td><td>상여금</td></tr> <tr><td>기본급 기준 250% (4,5,8,10,11)</td><td>체력단련비</td></tr> </table>	기본급 기준(350%~450%) (2,3,6,9,12/설,추석,1.7)	상여금	기본급 기준 250% (4,5,8,10,11)	체력단련비	고정상여	<ul style="list-style-type: none"> ● 750%~850% 고정적으로 지급 ● 기본급 연동 인상 구조 												
기본급 기준(350%~450%) (2,3,6,9,12/설,추석,1.7)	상여금																	
기본급 기준 250% (4,5,8,10,11)	체력단련비																	
<table border="1"> <tr><td>통상임금/226×1.5</td><td>연장근무수당</td></tr> <tr><td>통상임금/226×1.5</td><td>휴일근무수당</td></tr> </table>	통상임금/226×1.5	연장근무수당	통상임금/226×1.5	휴일근무수당	법정수당	<ul style="list-style-type: none"> ● 실 초과근로 지급 여부 												
통상임금/226×1.5	연장근무수당																	
통상임금/226×1.5	휴일근무수당																	
<table border="1"> <tr><td>일직: 35,000, 속직: 20,000</td><td>일속직수당</td></tr> <tr><td>배운자: 30,000, 부양가족 3인까지 20,000</td><td>가족수당</td></tr> <tr><td>120,000</td><td>교통비</td></tr> <tr><td>일반: 120,000/석당: 100,000</td><td>급량비</td></tr> </table>	일직: 35,000, 속직: 20,000	일속직수당	배운자: 30,000, 부양가족 3인까지 20,000	가족수당	120,000	교통비	일반: 120,000/석당: 100,000	급량비	기타제수당	<ul style="list-style-type: none"> ● 제 수당 항목의 임금성(평균임금 포함 여부) - 일직수당, 가족수당, 교통비, 급량비 등 								
일직: 35,000, 속직: 20,000	일속직수당																	
배운자: 30,000, 부양가족 3인까지 20,000	가족수당																	
120,000	교통비																	
일반: 120,000/석당: 100,000	급량비																	

자료원: 박준성(2006), 생활발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p21

<그림 3> 서울대학교 생활협동조합 보상체계

“기본급은 일반직 5등급, 관리직 4등급으로 구성 되어 있어요. 급여 인상효과는 미미하지만, 관리직을 중심으로 승격 시 급여를 보전해 주는 각종 수당이 많이 있는 거 같아요. 이런 수당의 혜택이 일반직에게 주어지는 경우가 많지 않아, 일반직의 경우는 호봉 승급 시 호봉 등급분의 급여가 오르게 됩니다. 이러한 부분에 조치가 있어야 한다고 생각해요. 관리직의 경우 호봉 등급으로 인한 고직급 고임금화가 발생하여, 앞으로 인건비를 증가에 대한 우려가 있습니다. 또한 급여에 있어서 열심히 일한 사람과 그렇지 않은 사람이 차이가 없기에, 보상제도의 개혁이 필요하다는 생각이 듭니다.”

3.2 신인사제도 설계

3.2.1 직급제도 설계

연구팀장인 이준우 교수와 2명의 연구진은 직급제도 설계를 위해 9월 30일 이택만 부장, 이규선 차장, 김인욱 차장 등 핵심직원들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰를 마치고 연구팀은 수서동 사무실로 회의를 위해 이동했다. 오후 4시 박준성 교수이하 4명의 연구팀은 직급제도의 문제

점을 파악하고 그에 따른 해결 방안을 모색했다.

서울대학교 생활협동조합의 현행 직급제도는 직무가치, 직급(급여등급), 직책(조직상의 권한과 책임), 호칭(신분호칭)이 분화되어 있지 않았다. 이러한 문제는 자리부족으로 인한 승진정체를 유발하며, 직무가치가 반영되지 않아서 전문가/고성과자육성이 미흡한 실정이었다. 또한 직무, 직급, 직책, 호칭이 분화되어 있지 않아서 신분육구 충족이 미흡한 상태라는 결론에 이르렀다.

박준성 교수는 서울대학교 생활협동조합 상임이사이하 임원에게 연구진의 결론을 보고했다.

“서울대학교 생활협동조합은 앞으로 직급승격과 직책승진을 분리운영하고, 신분 호칭은 연공보상 수단으로 활용하는 중소기업 혁신형 신직급제도로 가야 할 것입니다. 그 이유는 인터뷰를 통해 다수의 직원들이 장기근속자임에도 불구하고 사원이라는 호칭으로 불리는 것에 실망하고 있습니다. 호칭이 사기를 꺾고 있습니다. 그렇다고 직급과 직책을 함께 높이게 된다면 인건비 부담이 너무 크게 됩니다. 현실 불가능한 제도가 구축되는 것인 셈이죠. 따라서 호칭이 격상되어도 인건비 부담이 발생하지 않는 장치를 만들어야 합니다. 직책승진, 직급승격과 완전 분리된

직급	직급(급여등급)	직무명	신 직급 (급여등급)	직급명	대응직책	채용 및 초임	
관리직	부장		1급	선임부장(1)	본부장		
	차장		2급	부장(2)			
	과장		3급	차장(2)			
	대리		4급	과장(3)			
계약직	1급(11)	영양사 수조리사 판매사	5급	대리(11)	팀장 팀장 팀장		
		수사무원					
	2급(10)	영양사 조리사 자판원 수조리원				6급	주임(10)
		수판매원					
	3급(32)	판매원 부자판원	7급	사원(103)		3급5호봉(대남필)	
		조리원				8급	4급1호봉(남고필)
	4급(50)	판매원보					5급1호봉(여고)
		조리원보	9급				
	일용직	69		10급		사원보(105)	
	파트타임어	36		11급			

자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p26

〈그림 4〉 신진급제도의 구조

호칭제도를 만들 필요가 있습니다.”

서울대학교 생활협동조합은 직책 승진중심으로 직급을 운영하는 일원(一元)자격제를 채택하고 있었다. 조직이 성장하면 자리가 만들어지고, 상응하는 직급승격이 이루어지는 형태였다. 일원자격제하에서 조직성장이 어느 정도 완료되고 나면 자리부족 현상이 발생한다. 그리고 승진이 어려워짐과 동시에 직급승격도 정체된다. 직원들의 불만이 표출되기 시작하는 것이다.

따라서 직책 승진과 직급승격 및 호칭 진급을 모두 분리 운영하는 삼원(三元)자격제를 연구진은 제안하였다.

직급제도 개선방안인 삼원자격제에 대하여 박 교수는 다음과 같이 말했다.

“직책 승진은 조직관리 차원에서 운영하게 됩니다. 불필요한 자리를 만들지 않는 셈이지요. 사람을 생각해 써서 조직을 만들지 않습니다. 대신 개개인이 담당하고 있는 직무의 내용과 가치 그리고 직무를 수행하는 능력과 기여도에 따라 직급 승격할 수 있는 다양한 기회를 보장하게 됩니다. 또한 직무의 특성상 승진이나 승격보상의 기회가 적은 직무에 종사하는 직원들에게는 신분호칭이 격상되는 진급 기회를 부여합니다. 물론 진급한다고 해서 역할이나 처우가 달라지는 것은 아닙니다.”

3.2.2 인사평가제도 설계

서울대학교 생활협동조합의 인사평가제도는 전무한 상태였다. 이에 연구팀은 전 직급의 직원들을 대상으로 10월 18일 ~ 19일까지 인사평가 항목 추출을 위한 인터뷰를 실시하였다. 이규선 차장을 주축으로 한 전 직급 인터뷰 대상자들은 개인역량 평가 항목 추출을 위한 인터뷰에 응했다.

연구팀의 인사평가제도의 개선방향은 다음과 같았다. 첫째, 회사의 전략 및 목표와 개개인 목표를 전략적으로 연계하는 것이었다. 둘째, 담당업무에서 달성해야할 성과책임 의식을 강화하는 것이었다. 셋째, 조직의 성과향상과 구성원의 역량개발 기능의 강화였다. 넷째, 고성과자와 우수인재를 우대 보상하여 구성원을 동기부여 하는 것이었다. 마지막으로, 관리자들은 성과리더십 강화를 통한 성과문화의 구축을 조성하여야 한다는 것이었다(〈그림 5〉참조).

10월 25일 인사평가제도의 개선을 위해 박준성 교수의 연구팀은 각 업무별 역량평가항목을 조사하고, 역량사례 사전검증을 위한 pre-test를 걸쳐 역량사례 항목을 확정했다(〈그림 6〉참조).

연구팀 안은 이택만 부장 이하 관리임원, 각 책임자에게 보내어 항목의 적합성을 11월 18일까지 재검토하였다. 11월 30일까지 다시 연구팀의 검토



자료원: 박준성(2006), 후지필름 성과보상형 인사제도 Q&A, p7.

〈그림 5〉 인사평가제도의 개선방향

를 걸쳐 12월 1일 최종 역량평가항목들이 확정되었다.

연구진은 인사평가제도 중 역량평가 항목의 확정을 협의하고, 12월 5일 업적평가 항목 추출과 확정을 위한 관리직 대상 워크숍을 실시했다.

업적평가를 실시하기 위해서는 우선적으로, 부분별 담당업무에서 발생하는 과제를 해결하기 위하여 달성해야 할 성과책임을 체계적으로 정리한 핵심성공요인(CSF: critical success factor)을 추출하여야만 했다. 다음으로 핵심성공요인의 성과를 측정하기 위한 구체적인 기준인 핵심성과지표(KPI: key performance index)의 개발이 실시되어야 했다.

이동기 상임이사와 관리직 임원들은 부서별/팀별 평가에 해당되는 업적평가제도의 설계과정 교육을 받고, 그 자리에서 연구진과 업적평가표를 개발했다. 핵심성과지표개발과정은 첫째, 무엇을 하고, 무엇을 위해 일을 하느냐를 볼 수 있는 key job 설정하였다. 둘째, Key job을 하기 위해 무엇을 잘해야 하는가에 해당하는 핵심성공요인(CSF)을 도출하였다. 셋째, 핵심성공요인의 달성여부를 알아볼 수 있는 측정기준인 핵심성과지표(KPI)를 도출하

였다. 마지막으로, 목표와 난이도를 설정하는 방법을 숙지하고, 가중치 반영 점수 계산법에 대한 실습하였다(<그림 7>참조).

업적평가 워크숍 진행 과정에서 박 교수는 다음과 같이 말했다.

“서울대학교 생활협동조합은 부서단위/팀단위 업적평가와 개인별 역량평가가 병행되어야 합니다. 즉 주어진 직무를 잘 수행할 수 있는 능력을 가진 직원에게 높은 점수를 주는 역량평가와 부서별 단합과 협력을 위한 업적평가의 공존입니다. 작년에 성과급이 지급되었다고 들었습니다. 그런데 직원들은 그 성과급의 평가기준이 납득하기 좀 힘들다고 하더군요. 예를 들어, 식당을 봅시다. 식당별로 유동인구가 이미 정해져 있고 내가 어느 식당에 배치되어 일을 하냐에 따라 이미 나의 급여의 차등이 주어진다는 것이 불합리하다는 주장입니다. 물론 잘 되는 식당의 직원들은 기분이 좋고 의욕이 생기겠죠. 그래서 이러한 문제점을 보완하기 위해 개인의 직무수행능력과 부서별 실적이 함께 평가되어 급여에 반영되는 방안을 제시하는 것이 직원들에게 좀 더 합리적인 보상을 할 수 있게 되는 것이지요.”

박 교수의 언급처럼, 연구팀은 서울대학교 생활협동조합의 역량평가와 업적평가의 병행안을 제시

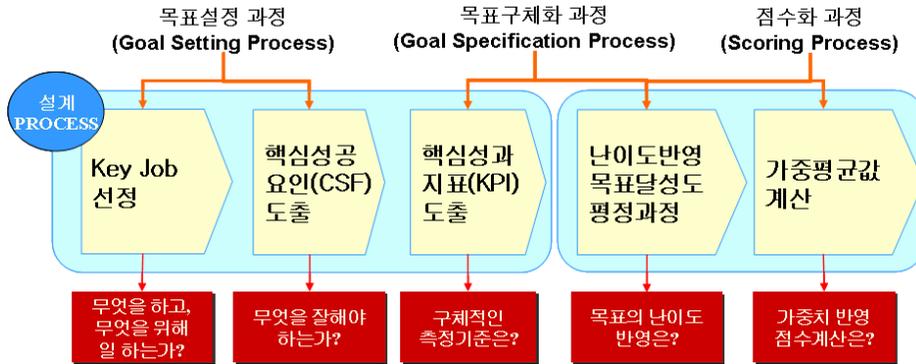


자료원: 박준성 (2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p56.

* IRR(inter rater reliability)검증이란 평가자간 신뢰도로서 평가자별로 평정한 점수의 분산값이 적을수록 해당항목의 신뢰도 및 측정의 변별력이 높다.(IRR=1-분산값/척도구간수)

→IRR이 0.7이상인 경우 항목의 분산도가 낮고, 변별력이 있는 문항으로 인정함.

<그림 6> 역량평가제도 설계 프로세스



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p66.

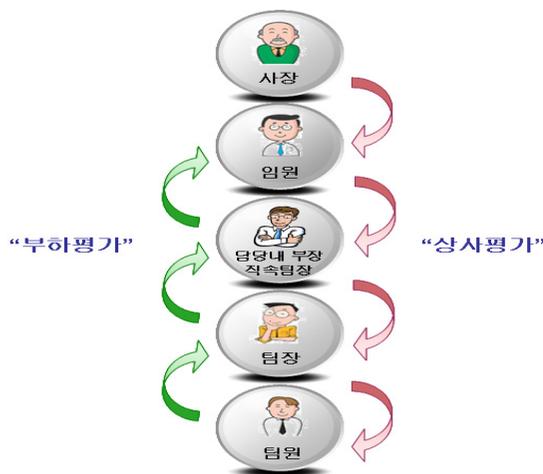
〈그림 7〉 핵심성과지표 개발과정

하였다. 역량평가와 업적평가는 12월~1월 중 연 1회 실시를 제안하였다. 또한 역량평가와 업적평가의 반영 비율은 서울대학교 생활협동조합의 결정에 따라 유동적일 수 있음을 제시하였다. 연구팀과 임원은 평가자 관계 설정 및 평가 항목을 12월 15일 확정하였다(그림 8 참조). 평가등급은 A등급(30%), B등급(40%), C등급(30%)로 설정하여, 고성과자와 저성과자의 구분과 보상의 연계를 제안하였다.

3.2.3 보상제도 설계

3.2.3.1 보상제도 개선방향

보상제도의 개선을 위해서는 다양한 방법으로 임금을 시뮬레이션할 필요가 있었다. 2003년부터 2005년까지의 급여테이블을 입수하여 시뮬레이션을 한 후 연구팀은 다음과 같은 문제점과 개선방향을 지적했다.



자료원: 박준성(2006), 후지필름 성과보상형 신인사제도 Q&A, p27.

〈그림 8〉 평가자 관계 예시

“기본급은 일반직 5등급, 관리직 4등급으로 구성되어 있으나 급여 인상 효과는 미비하고, 대신 관리직을 중심으로 승격시 급여를 보전해 주는 수당이 너무 많군요. 즉 직무가치를 반영한다거나, 고성과자를 찾아 보상하는 기능이 미흡합니다.”

“관리직군의 임금수준은 이미 상당 수준에 달합니다. 호봉제를 유지하면서 정률인상을 계속하고, 상여마저 연동하여 인상되면 임금수준이 지나치게 높아 집니다. 따라서 관리직군의 경우 연공적으로 정기승급하는 부분을 최소화하고, 직무가치나 기여도에 따라 임금을 결정하는 연봉제로 전환해야 합니다.”

“일반직군은 고참과 신참으로 구분되어 일하고 있습니다. 하는 일도 유사합니다. 대부분은 신참도 장기근속자이구요. 상대적인 신참인것이지요. 고참이 많은 임금을 받고 있는 상황에서 능력도 있고 성과

도 많으면 아무 문제가 없을 겁니다. 그러나 고참이 능력이 그저 그렇고 성과도 별다른 차이가 나지 않을 경우 문제가 발생합니다. 하는 일은 별 차이가 없는데 내가 왜 고참보다 임금을 적게 받아야 하는가에 대한 문제점에 대한 해답을 찾아야 합니다.”

“새로운 보상제도는 기존의 연공적 보상의 틀을 유지하면서 앞서 신참이 지적인 문제점을 해결하고자 합니다. 즉 앞으로 신참이 고참보다 더 열심히 일할 경우 그해 임금은 신참이 더 많이 오르게 하는 것이지요.”

2006년 12월 10일 마침내 보상설계에 대한 위크샵이 개최되었다. 연구팀은 보상제도의 개선안을 설명하고, 이행안을 제시했다.

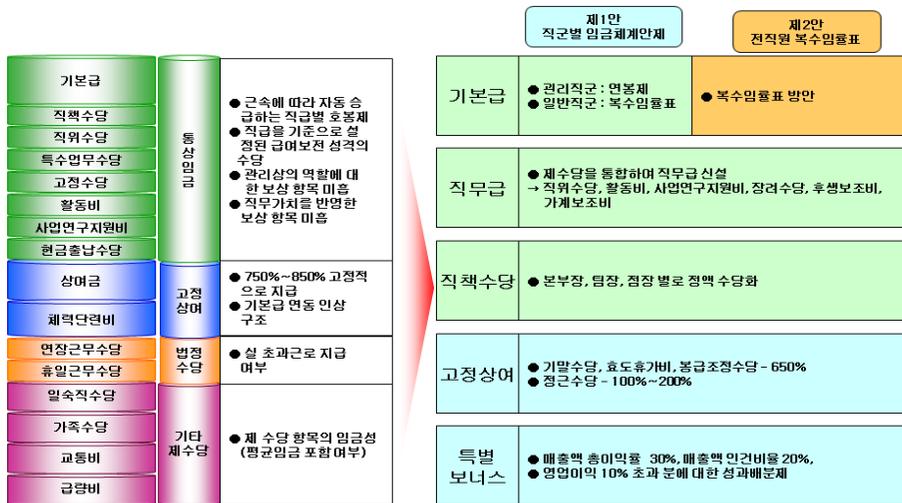
임금체계 개선안은 첫째, 직급별호봉제 형태의 기본급을 전직원 복수임률표²⁾로 개선하는 방안과 관

리직은 연봉제,³⁾ 일반직은 복수임률표로 개선하는 방안을 제시하였다. 기본급의 정기승급 부담을 줄이고 성과주의 보상기능을 강화하기 위한 방안이다.

둘째, 직위수당, 활동비, 사업연구지원비, 장려수당, 후생보조비, 가계보조비 등 각종 수당을 직무수당으로 통합하는 것이다. 연장근무수당 등의 법정수당은 유지하되 수당으로서 기능이 작동하지 않는 모든 수당을 통폐합한다.

셋째, 고정기밀수당, 효도휴가비, 봉급조정수당, 정근수당 등의 고정상여는 모두 유지하기로 하였다. 임금체계 개정으로 임금수준을 저하시킬 필요가 없었고, 상여를 기본급화하면 통상임금이 증가하여 연장근무수당이 증가하기 때문이다.

넷째, 특별보너스 지급기준과 내용을 정비했다. 매출액 총이익률 30%, 매출액 인건비율 20%, 영



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p81.

<그림 9> 보상제도 개정안

- 2) 복수임률표는 성적 등급별로 복수의 호봉승급을 적용하는 호봉표이다. 복수임률표의 설계 내용은 평가등급단계, 평가등급별 호봉승급액에 따라 달라진다. 또한 비누적적인 승급방식이다.
- 3) 우리나라 기업에서 도입하고 있는 연봉제 형태는 연간총지급액을 연봉이라 하고, 이를 개인별로 차등조정한 후, 12개월로 나누어 주거나, 18개월 등으로 나누어주는 형태의 순수연봉제와 총연봉을 월정임금형태의 기본연봉과 월외임금 형태의 업적연봉으로 구분하고, 기본연봉은 누적적으로 업적연봉은 비누적적으로 조정하는 혼합연봉제로 구분할 수 있다. 그리고 종전의 각종 임금항목을 모두 합산하여 연봉이라고 하지만, 개인별차등지급을 하지 않는 명목상의 연봉제가 있다.

업이익 10% 초과하는 성과의 일부를 배분하는 성과배분제 방안을 제시했다. 일정수준 이상의 수익이 발생할 경우 직원들에게 일부분을 배분하여 노사협력을 도출하기 위함이다.

관리직과 일반직의 임금을 신보상체계로 이항할 때 임금수준이 저하되지 않고, 추가비용이 발생하지 않도록 했다.

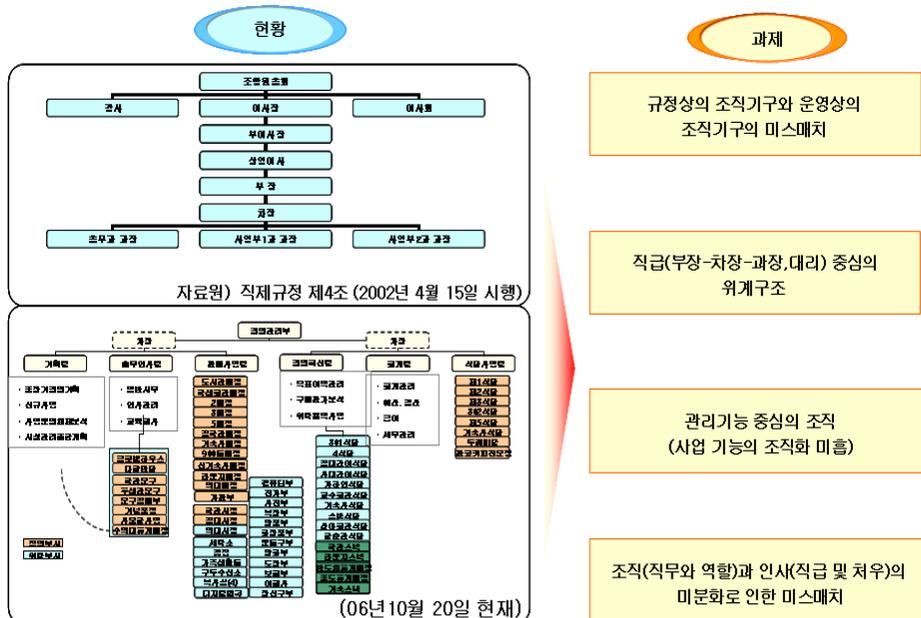
보상 담당자인 김인옥 차장이 질문을 하였다.

“인사평가 등급에 따라 급여 수준이 정말 바뀌는 겁니까? 관리직은 연봉제를 제안하시고 일반직은 복수임률제를 제안하시는데 솔직히 전 분리하여 보상제도를 나누는 이유가 궁금하네요. 그리고 생소한 단어들이라 어떤 제도들인지 인사평가와 연계하여 설명해 주시겠습니까?”

박 교수는 자리에서 일어나 서울대 생활협동조합의 보상제도 개선안에 대한 자세한 설명을 하기 시

작했다.

“연구팀은 열심히 성과를 내는 직원들을 보상하는 성과문화 구축을 위한 보상제도의 개선방향은 다음과 같은 기본틀을 가지고 있습니다. 보상제도의 본질은 고인건비비율 구조개선과 성과주의의 실현입니다. 즉 고직급고인건비를 지향으로 체계를 개선하며, 고성과자가 고보상을 받을 수 있도록 동기유발 효과를 주는 방안입니다. 이와 같은 성과보상제도의 구체적 개선방향은 첫째, 총액임금관리제입니다. 임금예산(재원)의 배분방식과 지급방법의 개선으로 총액인건비관리체제를 구축하는 것입니다. 둘째, 임금체계의 개정입니다. 즉 직무가치와 공헌도를 반영할 수 있는 임금항목으로 체계를 개정하는 형태로, 형평성에 초점을 맞춘 것입니다. 셋째, 고과승급제(merit pay)입니다. 직무급(기본급)의 운영방안 제시 및 고성과자 고임금 원칙에 초점을 맞추며, 내부공정성의 확보입니다. 마지막으로, 성과급제(incentive pay)입니다. 부서와 개인의 업적을 반영하여 실적에 따라 차등지급하는 업적 연동형 성과급 운영을 말합니다. 보상공



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 중간보고서, p11.

<그림 10> 서울대학교 생활협동조합 조직현황

동체를 형성하기 위한 성과배분제입니다.”

연구진은 관리직은 연봉제를 제안했으며, 일반직은 복수임률표를 제안했다. 연봉제와 복수임률표는 기본급의 기준이었다.

관리직의 기본급은 “호봉없는 기본급”, 직무급은 정액직무급, 특수업무수당은 정액특수업무수당, 직책수당도 정액직책수당, 법정수당은 통상임금 기준으로 통상임금/226*1.5로 확정된 금액이 지급되는 것이었다. 제수당은 기타제수당이 해당되었다.

일반직 기본급 기준은 주지하다시피, “복수임률표”를 제안하였다. 관리직과 동일하게 직무급은 정액직무급, 특수업무수당은 정액특수업무수당, 직책수당 또한 정액직책수당을 지급하는 안이었다. 그러나 관리직과 달리 복수임률표를 기본급 기준으로 삼는 일반직은 상여금이 있으며, 법정수당, 제수당은 관리직과 동일한 안이었다.

기본급 체계의 변화를 통한 관리직과 일반직의 급여격차를 해소하는 방안을 제안하였다. 직무급형태로 제수당을 통합하였으며, 직책수당, 고정상여, 특별보너스의 구분으로 보상제도 개선안을 연구진은 제안했다.

이용기 팀장은 다음과 같은 기대를 표시하였다.

“그렇다면 총액임금관리제를 도입할 경우, 관리직

의 경우 성과에 따른 급여 차등의 기능이 강화되며, 일반직의 경우는 고정상여가 포함되어 좀 더 안정적인 반면, 부서와 개인의 업적의 동시 반영으로 부서 협력과 개인역량 발휘가 모두 있겠네요.”

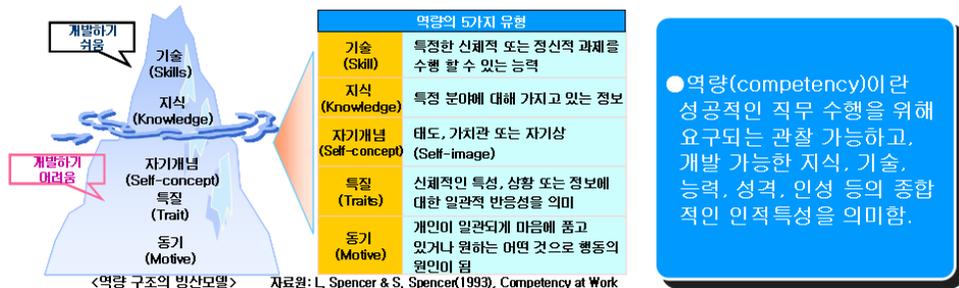
김영고 과장 또한 이와 같이 말했다.

“사실 그동안 너무 복잡한 이름의 수당이 많았습니다. 어차피, 고정급 성격의 수당들을 통합하여 관리하면 급여 관리자인 저도 급여 관리가 좀 더 수월할 거 같아요.”

기본급과 특별성과급의 인사평가제도와의 연계를 통한 인사평가와 보상의 연계안이 제시되었다(<그림 12>참조).

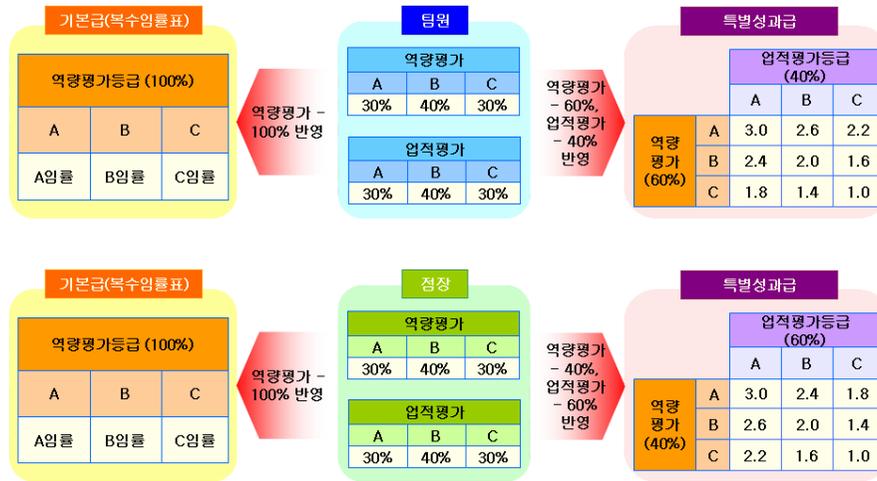
IV. 서울대학교 생활협동조합이 가야할 길

서울대학교 생활협동조합은 독립법인으로 자생적인 경영성과를 창출해야만 생존할 수 있다. 어떤 형태로든 일정 수준의 이상의 매출총이익, 영업이익에 도달해야 한다. 그러기 위해서는 내부 원가 구조를 개혁하지 않으면 안된다. 임금의 방만한 관리는 원가관리를 어렵게 할 것이며, 수익성 악화로



자료원: 박준성 (2006), 후지필름 성과보상형 신인사제도 Q&A, p24.

<그림 11> 역량의 개념(Competency)



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p42.

<그림 12> 서울대학교 생활협동조합 일반직 인사평가와 보상의 연계

이러지게 될 것이다. 이는 다시 식단가에 반영되고, 그것이 여의치 않으면 인원을 줄이는 고용조정을 하는 등의 악순환을 반복하게 되어 조직의 성과 창출의 걸림돌로 작용할 것이다. 따라서 조직의 구성원들이 동기부여되어 서울대 생활협동조합에 더 좋은 서비스와 복지를 증진과 동시에 고성과 창출을 통한 종업원의 재분배가 이루어지기 위한 준비가 필요하다.

신인사제도는 연공적, 정체된 조직문화를 성과주의 문화로 전환하기 위한 틀을 제공한다. 보다 효율적인 조직으로 발전하고, 장기적으로 직원들의 처우가 개선되는 것을 목표로 하기 때문이다. 즉 개개인은 고임금을 받지만, 인건비율은 오히려 낮아져야만 장기적으로 생존할 수 있는 조직이 될 것이다.

법인화라는 변화의 물결속에서 정체된 조직문화를 활기차고 신바람나는 일터로 만들 수 있는지 여부는 앞으로 서울대학교 생활협동조합이 신인사제도를 어떻게 활용하고 정착시켜 가느냐에 달려 있다.

참고문헌

노동부(2007), 2007년 임금제도 실태조사, 한국노동연구원
 박준성(2002), 인터랙티브 인사평가시스템, 명경사
 박준성(2004), 임금관리 이론과 실제, 명경사
 박준성(2006), 생협 신인사제도 설계 중간보고서
 박준성(2006), 생협 신인사제도 설계 최종보고서
 박준성(2006), 후지필름 성과보상형 신인사제도 Q&A
 삼일회계법인(2003), 서울대학교 생활협동조합 장기발전 계획 수립, 최종보고서

인터뷰자료

2006년 9월 서울대학교 생활협동조합 부장과의 면접인터뷰
 2006년 9월 서울대학교 생활협동조합 차장과의 면접인터뷰
 2006년 10월 서울대학교 생활협동조합 전사원 역량인터뷰
 2006년 11월 서울대학교 생활협동조합 관리직 임원인터뷰

참고 웹사이트

<http://www.klaw.go.kr>
<http://www.snuco.com/>

Appendix

〈표 1〉 서울대학교 생활협조합 연혁

1975. 02. 20	서울대학교 소비조합 설립
1975. 03. 08	학생회관 식당 및 문구점, 일용품점 등 업무 개시
1990. 09. 01	서울대학교 생활협동조합으로 개편 이사장 및 부이사장 총대의원회에서 선출
1991. 01. 25	정관개정
2000. 06. 15	소비자생활협동조합법에 근거한 서울대학교 생활협동조합 설립 교수, 직원, 학생이 참여하는 총회 및 이사회 구성
2001. 04. 24	법인 설립 인가(서울시)
2001. 07. 21	공공단체 지정(재정경제부), 법인등기
2002. 04. 01	생활협동조합 업무개시
2003. 06. 30	농생대(수원) 식당 및 매점 철수
2003. 07 ~ 08	관악사 후생관 휴게실 Renovation
2004. 02. 06	대학원기숙사식당 및 매점 오픈
2004. 09. 16	언어교육원 휴게매점 FANCO 오픈
2005. 02. 04	제 3 식당 3,4층 이전 오픈
2005. 04. 26	제 3 식당 두레미담 오픈
2005. 08. 29	기숙사 902동 Global House 오픈
2005. 10	현재

New Human Resource Management Strategy for Organization Change - Seoul National University Cooperative -

Joon Sung Park* · Eun Soo Lee** · Cheol Ho Shin***

Abstract

This study discusses organization change issues of Seoul National University Cooperative in 2001. Seoul National University Cooperative showed slow growth and was a stable organization in management performance. However, there were many people employed for long-term and the organization members were not so motivated, thus, consisting a lethargic organizational culture. Therefore, Seoul National University Cooperative needed organization changes to attain essential organization goals and desirable management performance. This paper discusses how a stagnant organization attempted to achieve both organizational goals and individual goals based on a performance-oriented organizational culture using a new human resource management strategy.

Key Words: new human resource management strategy, organization change, performance culture, Seoul National University Cooperative

* Professor, Dept. of Business Administration, Sungshin Women's University

** Doctoral Candidate, Dept. of Business Administration, Graduate School, Sungshin Women's University

*** Professor, Dept. of Business Administration, Sungshin Women's University

<Teaching Note>

조직변화를 위한 신인사전략 - 서울대학교 생활협동조합 -

사례요약(Case Synopsis)

서울대학교 생활협동조합은 1975년 2월 20일 서울대학교 소비조합을 시초로 하여, 2002년 7월 대학과 독립된 법인화를 실현하였다. 2002년 마침내 대학 산하기구 성격을 벗어나, 독립적인 경영체제를 구축한 것이다. 이와 같은 변화는 서울대학교 생활협동조합에게 다양한 사업수행의 기회, 소비수준 향상에 발맞춘 식당메뉴의 다양화로 인한 수익성 개선가능성, 많은 대학 구성원 수와 높은 독점성 등의 장점과 기회를 제공하였다. 그러나 다른 측면에서는, 사업의 책임자의 불명확화, 의사결정과정 및 사업운영 관리 체계의 미흡, 넓은 캠퍼스에 시설 분산으로 인한 인건비 등의 비용 증대, 법인화를 통한 경영성과 압박이 현실이었다. 경영성과를 기준으로 살펴보면, 매출액은 2003년 199억에서 2005년 235억으로 증대되었으며, 인건비비율도 2003년 20.8%에서 2005년 20.0%로 감소하는 비교적 안정적인 조직이다. 반면에 조직내 자리부족현상으로 인한 극심한 승진정체를 경험하고 있었다. 서울대학교 생활협동조합은 지속적인 소폭의 성장세를 보였으나, 장기근속자들의 비율이 높아 정체된 조직문화를 경험하고 있었다. 따라서 조직 내부에서는 조직의 고유목적 달성 및 필요충분적 경영성과를 창출을 위해 담당한 업무를 수행한 조직구성원들을 공정하게 평가하고, 합리적으로 보상하여 열심히 일하는 사람을 격려하고, 조직성과

를 향상시키는 제도의 필요성은 대두되었다.

이와 같은 이유로, 서울대학교 생활협동조합은 2006년 9월 조직의 목표와 개인의 목표를 일치시키는 동시에 구성원도 보람있는 일터로 인식하고, 즐거운 마음으로 일할 수 있는 조직이 되기 위한 신인사제도 구축을 시작하였다.

‘서울대학교 생활협동조합’은 생활협동조합의 고유 목적 달성 및 필요충분적 경영성과 창출을 위한 신인사제도 구축을 위한 다음과 같은 문제에 직면하고 있다.

- 독립법인화로 인한 경영현황의 변화
- 승진정체로 인한 직급제도 변화
- 구성원들이 공감하는 인사평가제도 및 보상제도 변화

교육목표(Teaching Objectives)

1. 서울대학교 생활협동조합을 둘러싼 경영환경을 SWOT분석함으로써, 기업의 내부적인 요소로 볼 수 있는 강점과 약점, 그리고 환경적인 요소에 해당하는 기회와 위협의 요소를 분석해 본다.
2. 서울대학교 생활협동조합의 승진정체를 해소하고 종업원들이 스스로 동기부여가 될 수 있는 직급제도를 알아본다.

3. 서울대학교 생활협동조합에 적합한 인사평가제도와 보상제도를 알아본다.

교육제안(Teaching Suggestions)

그룹토의는 '서울대학교 생활협동조합'의 급변하는 경영환경 하에 초점을 맞추고, '서울대학교 생활협동조합'의 고유의 목적을 달성하기 위한 구성원들의 동참 및 기여를 위해 필요한 사항을 제시한다. 많은 주제들이 다음 과제를 포함하고 있다.

- SWOT를 통한 외부, 내부의 환경분석
- 직급, 직책, 호칭의 개념 숙지 및 합리적 운영 방안 모색
- 인사평가제도 및 보상제도

신인사제도 도입을 통한 서울대학교 구성원의 생활의 질 향상

토의사항(Discussion Questions)

1. 서울대 구성원의 복지향상과 학교발전을 위하여 '서울대학교 생활협동조합'의 외부와 내부 환경을 켄 앤드류즈(Ken Andrews)의 SWOT분석모델을 이용해서 분석하시오.

※ 본 문항에 대한 학부 학생들의 토론결과물 예시

- 강점(strength)
 - ▶ 2002년 법인화를 통한 다양한 사업을 위한 사업인프라 구축이 되어 있다.
 - ▶ 이사회 및 운영위원회를 두어 민주적인 의결기구를 가지고 있다.

- ▶ 대학내 안정적인 높은 독점성이 있다.
- 단점(weakness)
 - ▶ 자리부족으로 인한 승진정체(신분육구 충족기능 미흡)가 있다.
 - ▶ 상임이사과 부장의 2년 임기로 인한 장기계획 추진 기능이 미흡하다.
 - ▶ 넓은 캠퍼스 분산된 시설로 인한 인건비 부담가중된다.
 - ▶ 열심히 일하는 동기부여수단 미흡하다.
- 기회(Opportunity)
 - ▶ 컨설팅 등을 통한 신인사제도 구축을 통한 조직변화 기회가 있다.
 - ▶ 대학생들의 소비수준 향상을 통한 메뉴의 다양화 가능성이 있다.
- 위기(Threat)
 - ▶ 독립법인화를 통한 학교의 재정적 지원 약화 가능성이 있다.
 - ▶ 의사결정과정과 사업운영 관리체계 미흡하다.
 - ▶ 변화를 두려워하는 조직구성원 의식이 장애가 된다.

'서울대학교 생활협동조합'은 지속적인 성장을 위한 내부/외부 환경요소는 다음과 같다.

- 1) 강점(strength)
 - ① 2001년 서울대학교와 독립된 법인화를 통한 사업독립성을 가지고 있다.
 - ② 다양한 사업수행을 위한 사업Infra가 구축되었다.
 - ③ 많은 대학구성원 수와 높은 독점성이 있다.
 - ④ 학교 시설을 이용함을 통한 적은 임대료 부담을 갖는다.
 - ⑤ 활용의 폭이 넓은 S-card등의 System을 구축하였다.
- 2) 약점(Weakness)
 - ① 의사결정과정 및 사업운영 관리체계가 미흡하다.

- ② 넓은 캠퍼스에 시설분산으로 인한 인건비 등 비용증가의 위험을 가진다.
- ③ 적은 조합원 수로 인한 조합원의 혜택 부여가 용이치 아니하며, 구성원의 참여가 부족하다.
- ④ 상임이사 및 부장의 임기가 2년으로 사업의 책임자가 분명하지 않아 책임있게 사업을 추진 및 수행하기가 힘들다.

3) 기회(Opportunity)

- ① 소비수준의 향상과 소득수준의 변화에 적합한 메뉴개발을 통한 수익성 개선가능성이 높다.
- ② 외부기관의 컨설팅을 통하여 생활협동조합 전반에 관한 검토 및 조직변화의 기회가 있다.
- ③ 대학의 새로운 복지시설 운영기회가 예상된다.
- ④ 타 대학 생활협동조합과의 연대를 통한 사업 확대 및 원가절감 효과를 기대할 수 있다.

4) 위기(Threat)

- ① 출생률 저하 및 대학입학 정원의 감소 추세가 예상된다.
- ② 소비패턴의 변화로 기존사업의 경쟁력 약화가 발생한다.
- ③ 자가 운전자의 증가 및 외부업체의 배달 서비스로 인한 외부와의 경쟁력이 심화되고 있다.
- ④ 넓은 시설의 유지보수로 인한 비용발생 요인이 있다.
- ⑤ 독립법인화로 인한 대학의 재무적 지원 약화의 가능성이 대두된다.

2. '서울대학교 생활협동조합'은 20년 이상 장기근속자들의 비율이 높다. 따라서 자리부족으로 인한 승진정체 현상을 심각하게 경험하고 있다. 특히, 일반직 사원들의 승진정체를 해소할 수 있는 조직 변화 전략은 어떤 것들이 있을까?

※ 본 문항에 대한 학부 학생들의 토론결과물 예시

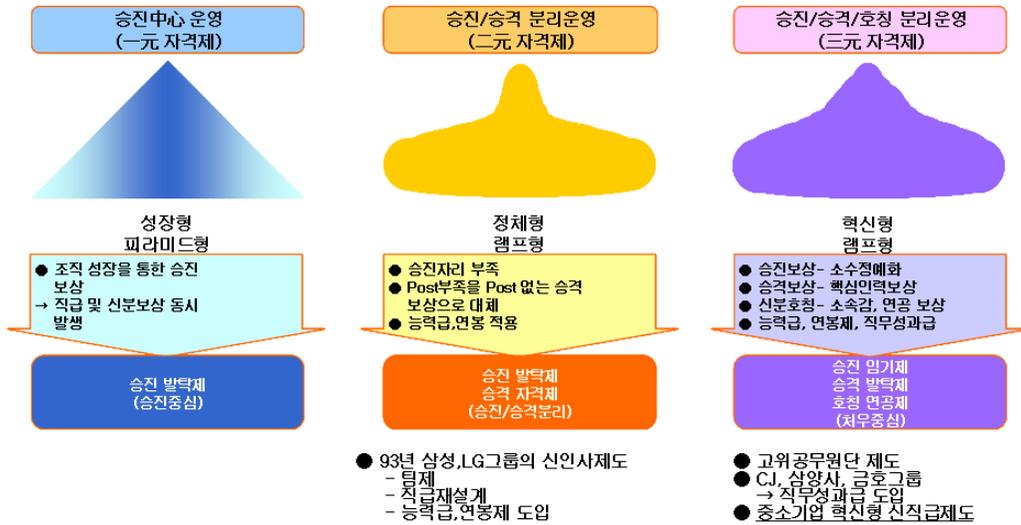
- 각 단과 등에 관리직 1명씩을 배치한다.
- 매년마다 성과를 평가하여 일반직에서 관리직으로 승진할 기회를 준다.
- 직급, 직책, 호칭을 분리하자.

서울대학교 생활협동조합은 조직성장이 완만하고, 직무와 역할이 정형화되어 있는 반면에 구성원의 고용보장이 잘되어 있는 안정적인 조직이다. 따라서 직급과 직책을 분리운영하고, 신분호칭을 연공보상수단으로 활용하는 삼원(三元)자격제가 적합하다.

※ 교수자의 조건- 본 문항에 대해 다음과 같은 직급제도 운영방식의 특징을 설명한다(<그림 1>참조).

일반적으로, 승진(직책), 승격(직급), 호칭(신분) 운영방식은 승진중심운영(一元자격제), 승진(직책)/승격(직급) 분리 운영(二元자격제), 승진(직책)/승격(직급)/호칭(신분) 분리 운영이 있다. 각 운영 방식의 특징은 다음과 같다.

- 1) 승진중심운영(일원(一元)자격제)
 - ① 승진(직책), 승격(직급), 호칭 미분리된다.
 - ② 조직성장을 통한 승진보상이 이루어진다.
 - ③ 승격(직급) 및 신분보장이 동시에 이루어진다.
 - ④ 단, 조직 성장이 지속적이지 않을 경우 인건비 부담이 가중된다.
 - ⑤ 승진정체현상 발생 우려가 있다.
- 2) 승진(직책)/승격(직급)분리운영(이원(二元)자격제)
 - ① 승진(직책), 승격(직급) 분리 운영한다.
 - ② 승진자리부족 해소, 즉 Post부족을 Post없는 승격보상으로 대체한다.
 - ③ 능력급, 연봉제 적용이 가능하다.



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 중간보고서 p23.

(그림 1) 승진(직책), 승격(직급), 호칭 운영상 특징

- ④ 승진보상, 승격보상으로 보완될 수 없는 소속감, 연공보상효과 미비의 문제점이 있다.
- 3) 승진(직책)/승격(직급)/호칭분리운영(삼원(三元)자격제)
 - ① 승진보상은 소수정예화로 이루어진다.
 - ② 승격보상을 통한 동기부여 기능을 강화한다.
 - ③ 신분호칭으로 소속감, 연공보상 효과를 강화한다.
 - ④ 능력급, 연봉제, 직무성과급 적용이 가능하다.

서울대학교 생활협동조합은 승진(직책), 승격(직급), 호칭(신분)을 분리운영하는 삼원(三元)자격제를 적용하는 것이 적합하다. 따라서 기존의 기본급은 단일호봉으로 전환하고 11등급의 직무급을 신설하여 신직급을 구성한다. 직급명은 근무연한과 연령에 따라 부여하는 신분상의 호칭으로 사용한다. 이때 신직급과 직급명은 대응관계가 아니다. 따라서 조직관리상 직책에 보임된 직원은 상응하는

직책수당을 지급한다. 직책보임자는 직책호칭을 신분호칭으로 하고, 직책무보임자는 신직급명을 신분호칭으로 사용함이 적합하다(〈그림 2〉참조).

신급제도안을 실행하기 위한 서울대학교 운영방안은 첫째, 기존직급을 신직급으로 전환하고, 새로운 직급, 직책 및 호칭을 운영하는 원칙이다. 둘째, 직급의 격상, 즉 승격은 소정의 재급기간을 경과한 직원중에 승격점수가 80점 이상인 직원을 대상으로 한다. 셋째, 직책의 격상, 즉 승진은 조직운영방안에 따라 설정된 자리에 적합한 직원을 인사위원회에서 심사 후 임명함이 적합하다. 넷째, 호칭의 격상, 즉 진급은 역량평가의 등급 점수가 60점 이하인 제외하고, 직급별 재급기간과 연령을 충족하는 직원에게 기회를 부여한다.(급여와 역할상의 변화는 없다)(〈그림 3〉참조).

3. '서울대학교 생활협동조합'은 사실상 인사평가제도가 존재하지 않는다. 승진도 급여인상도 미비한 상황에서 구성원들을 동기부여할 수 있는 인사평

직군	직급(급여등급)	직무명	신 직급(급여등급)	직급명	대응직책	채용 및 초임	
최고급	부장		1급	선임부장(1)	본부장		
	차장		2급	부장(2)			
	과장		3급	차장(2)			
	대리		4급	과장(3)			
최저급	1급(11)	영양사	5급	대리(11)	팀장	팀원	
		수조리사					
		판매사					
		수사무원					
	2급(10)	영양사	6급	주임(10)	점장	팀원	2급3호봉(여대졸)
		조리사					
		자판원					
	3급(32)	수조리원	7급	사원(103)	팀원	팀원	3급5호봉(대남필)
		판매원					
	4급(50)	부자판원	8급	사원(103)	팀원	팀원	4급1호봉(남고필)
조리원							
5급(21)	판매원보	9급	사원보(105)	팀원	팀원	5급1호봉(여고)	
	조리원보						
인용직	69		10급				
파트타임어	36		11급				

자료원: 박준성(2006), 생활발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p24.

〈그림 2〉 서울대학교 생활협동조합 신직급제도안

구분	개요	운영방안	관리절차와 기준 개요
직급	<ul style="list-style-type: none"> ● 11등급~1등급 ● 신직급에 대한 직무급 직위수당+ 사업수당+활동비 	승격 (직급의 격상)	직급별 최저 재급 기간을 설정하고, 재급기간을 충족한 직원 중 인사평가(역량평가)의 등급점수가 평균 80점 이상인 자
직책	본부장 팀장 점장	승진 (직책의 격상)	조직상의 여석을 기준으로 인사위원회에서 해당자를 심사후 임명
호칭	신직급명을 신번호칭으로 활용함	진급 (호칭의 격상)	직급별 재급기간과 연령을 기준으로 진급자를 인사위원회에서 심사후 임명 (재급기간 중 역량평가의 승격점수가 등급점수가 60점 이하인자는 진급에서 제외)

자료원: 박준성(2006), 생활발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p25.

〈그림 3〉 서울대학교 생활협동조합 직급제도 운영방안

가와 보상제도는 어떤 것이 있는가?

- 1) 서울대학교 생활협동조합의 인사평가제도의 현행문제점은 무엇이며, 어떤 방향으로 제도 개선이 이루어져야 하는가?

- 업무의 성과와 역량을 평가하는 인사평가 기능이 미흡하고 조직관리차원의 인사위원회만 있다.
- 직무가치의 미반영을 통한 전문가, 고성과자 육성을 못하고 있다.
- 내부경쟁기회가 미흡하다.
- 조직변화를 위한 동기부여 기능이 있는 인사제도가 필요하다.

※ 본 문항에 대한 학부 학생들의 토론결과물 예시

서울대학교 생활협동조합의 인사제도의 문제점은 첫째, 인사평가가 이루어지지 않는다는 것이다. 둘

째, 비정규직 직원의 정규직 전환 심사 시 평가제도가 일부 존재하나, 조직관리차원의 인사위원회 기능만 하고 있다. 이러한 문제점을 극복방안은 개인의 직무수행능력을 평가하는 역량평가를 실시하여, 개인의 직무수행능력 평가 및 향상을 위한 노력을 하여야 한다. 뿐만 아니라, 팀 단위, 부서 단위의 업적을 평가하여, 팀워크 협동을 함께 조장함으로써, 조직 전체의 성과문화 구축을 위한 발판을 마련하여야 한다.

2) 역량평가의 개념은 무엇이며, 어떠한 프로세스로 평가가 이루어지는가?

※ 본 문항에 대한 학부 학생들의 토론결과물 예시

- 역량평가란 업무를 효율적이고 성공적으로 수행하는데 결정적 영향을 미치는 지식·기술·자질 및 행동사례 등의 총체적 능력 요소를 평가자와 피평가자의 보유역량과 발휘역량을 관찰해 평가하는 것이다.
- Yes/No평가방법으로 평가하여 개인의 능력차를 급여와 연계한다.
- A, B, C 평가등급에 따른 급여차로 동기부여하여 성과문화를 구축한다.

역량은 업무를 효율적으로 수행하는데 결정적인 영향을 미치는 지식, 기술, 자질 및 행동사례 등의 총체적인 능력요소를 말한다. 역량평가는 위와 같은 피평가자의 보유역량과 발휘 역량을 관찰하여 평가하는 것이다.

(1) 역량평가 설계 프로세스

역량평가 설계 프로세스는 역량인터뷰를 통한 역량항목조사에서부터 역량사례확정까지 <그림 4>와 같이 진행된다.

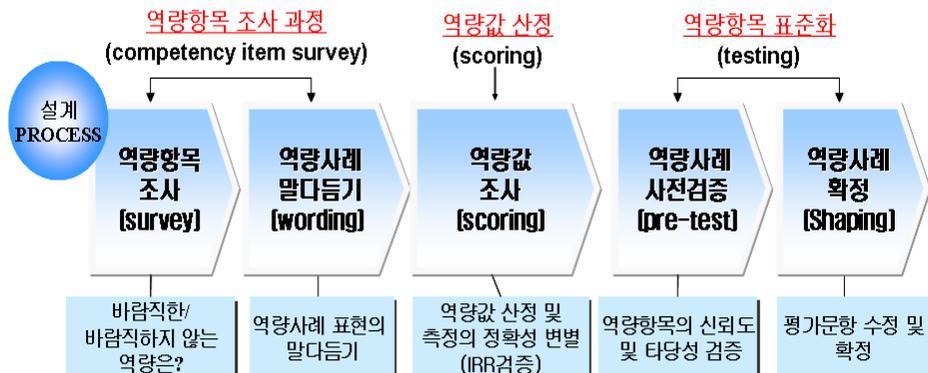
역량평가 설계 프로세스를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 직급별, 직무별 인터뷰를 통한 역량항목을 개발한다. 즉 직급과 직무에 바람직한 역량과 바람직하지 않는 역량을 조사한다.

둘째, 인터뷰를 통한 역량사례 문항들을 평가에 적합한 문항으로 말다듬기를 한다.

셋째, 개발된 역량평가 문항별 가중치 점수를 부여하고, 측정의 정확성 및 변별력을 IRR검증을 통해 실시한다.

넷째, 역량항목의 신뢰도 및 타당성을 검증하기 위한 pre-test를 실시한다.



자료원: 박준성(2006), 생활발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p56.

<그림 4> 역량평가 설계 프로세스

마지막으로, 역량평가문항을 수정 및 확정한다.

위와 같은 역량평가뿐만 아니라, 업적평가에서도 평가자는 인사평가상의 오류를 범할 수 있다. 우선적으로 일반적인 오류의 종류를 살펴보고, 특히, 인사평가상에 큰 문제가 되는 오류를 사전에 제어하는 방법을 살펴보아야 한다.

※ 교수자의 조언- 인사평가 오류에 대한 일반적인 논의 후 주요한 인사평가 오류를 제어하는 방법을 제시한다.

평가자 오류란 평가결과 피평가자의 점수분포가 특이한 경우를 지칭한다. 대표적으로 평가결과에 영향을 미치는 중심화 경향과 관대화 경향을 제어하기 위한 방법은 평가결과 검증과정에서 중심화 지수 제어와 관대화 지수 제어를 통해 이루어진다 (<그림 6>참조).

(2) Yes/No Checklist Method

Yes/No Checklist Method는 평정자의 주관적 오류(점수만들어 주기/중심화 경향, 관대화 경향)를 방지하고, 시간적 오류, 근접오류 등을 최소화하는 방법이다. 이를 자세히 알기 위해 <그림 7>를 제시한다.

(3) 피평가자-평가자 관계 설정

역량평가문항이 확정되면, 나를 평가하는 사람과 내가 평가해야 하는 사람을 결정하는 평가자 관계를 설정한다(<그림 8> 참조).

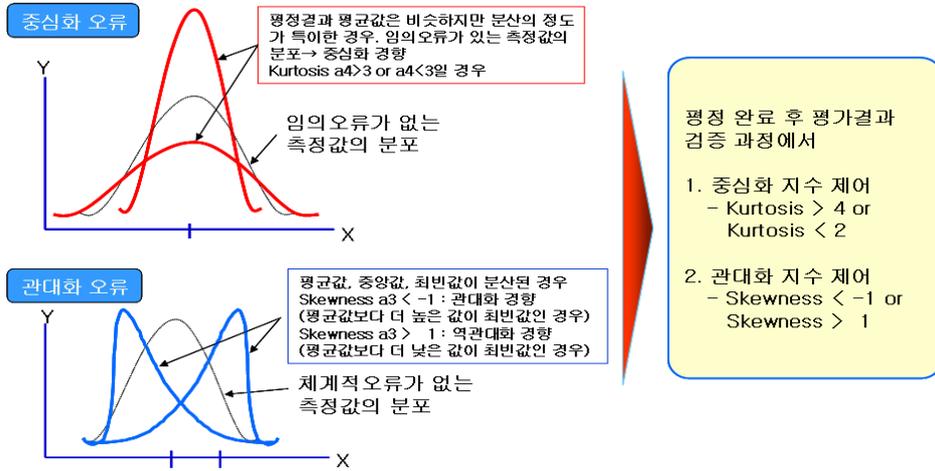
평자가 관계가 확정되면, 업무기여도, 업무처리, 업무태도, 조직관리 4가지로 key word로 분류된 각각의 직급별, 직책별 평가표에 따라 평가가 진행된다.

역량평가결과는 개인별 프로파일을 제공하며, 이를 통한 자신의 강점과 약점을 파악하여, 그 결과

인사평가 오류	정의
현혹효과(Halo Effect)	한 분야에 있어서의 피평가자에 대한 호의적 또는 비호의적인 인상이 다른 분야에 있어서의 그 피평가자에 대한 평가에 영향을 미치는 것
상동적태도(Stereotyping)	피평가자들이 속한 집단의 한가지 범주에 따라 판단할 때 나타날 수 있는 오류
관대화 경향(Leniency errors)	피평가자의 실제 업적이나 능력보다 높게 평가하는 경향
중심화 경향(Central tendency errors)	피평가자들을 모두 중간점으로 평가하는 경향
논리적 오류(Logical errors)	평가자의 평소 논리적인 사고에 얽매어 임의적으로 평가해 버리는 경우
근접오류(Proximity errors)	인사평가표상에서 근접하고 있는 평가요소의 평가결과 혹은 특정 평가 시간 내에서의 평가요소 간의 평가 결과가 유사하게 되는 경향
연공오류(Seniority errors)	피평가자의 학력이나 근속년수, 연령 등 연공에 좌우되어서 발생하는 오류
시간적 오류(Recency errors)	평가자가 피평가자를 평가할 때 쉽게 기억할 수 있는 최근의 실적, 능력중심으로 평가하려는 데서 생기는 오류
이미지 평가 오류	부하에 대한 선임관이나 이미지로(에서) 평가해 버리는 경향
극단화 오류	평가가 평가 단계의 최상위, 혹은 최하위에 집중해 버리는 경향
대비오류(contrast errors)	직무기준과 직무능력 요건이 말한 절대기준이 아닌, 자신에 기준을 두어, 자신과 부하를 비교하는 경우
기타 평가 오류	무책임 평가, 역산형 평가, 감정형 평가 등이 있음

자료원: 박준성(2002), 인터랙티브 인사평가시스템, p90~99.

<그림 5> 인사평가오류



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p60.

〈그림 6〉 평가자 오류 제어 방식

Rating scale	Yes/No Checklist
평가자가 직접 평정점수를 매긴다. → 평가자가 의도적으로 점수를 줄 가능성이 높다.	평가자가 평정항목의 점수를 알지 못하고, 피평가자가 평정항목에 해당되는지 여부를 체크만 한다. → 의도적으로 점수를 주는 오류를 방지할 수 있다.
피평가자 수만큼 평정표가 필요하다. → 평가를 중단한 후 다시 평가할 때 일관성 유지가 어려워 오류가 발생한다.	평정표는 하나다. → 피평가자를 동시에 비교하면서 평가하기 때문에 일관성이 높은 평가를 보장한다.

- 평정자의 주관적 오류(점수 만들어 주기/중심화 경향, 관대화 경향)를 방지하고,
- 시간적 오류, 근접오류 등을 최소화 하는 효과를 기대할 수 있음!
→ PRE-TEST 결과에 대한 신뢰성과 타당성 검증으로 Yes/No Checklist방법의 효과가 증명할 것임!

자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p61.

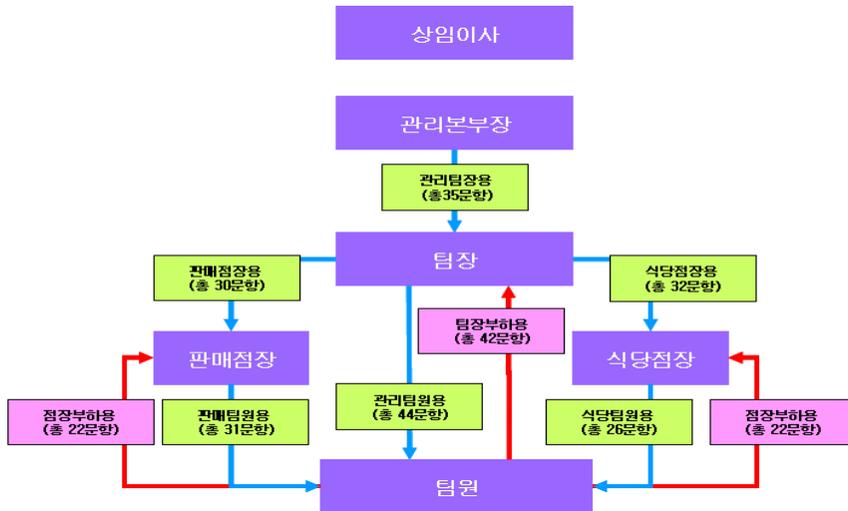
〈그림 7〉 Rating scale와 Yes/No Checklist 비교

를 통해 강점을 육성하고 약점을 보완하는데 활용할 수 있다.

(4) 평가등급 결정 및 조정

평가등급을 결정하고 조정과정을 거친다. 기존의

일반적인 평가성적(Score)은 평가자가 피평가자를 관찰하여 평정한 평가점수이고 평가등급(Rank)은 평가점수를 서열화한 것이다. 예컨대, 대학에서 인사관리 과목의 점수 90점, 경제학원론 점수 95점은 평가 성적(Score)이고, 두 과목의 학점 A+,



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p62.

〈그림 8〉 서울대학교 생활협동조합 평가자 관계 설정

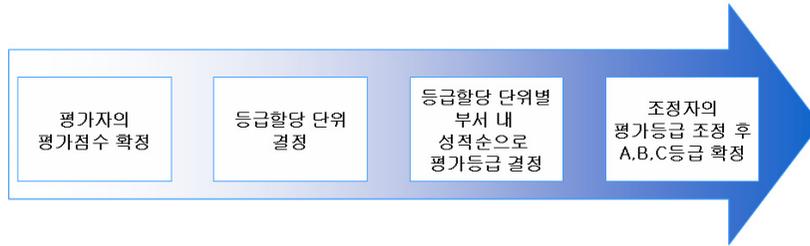
구 분	업무기여도	업무처리	업무태도	조직관리	계
관리팀장용	7	11	10	7	35
팀장부하용	6	10	16	10	42
식당팀장용	4	22	6		32
판매팀장용	9	18	3		30
점장부하용	2	3	13	4	22
관리팀원용	7	17	15	5	44
식당팀원용	4	9	13		26
판매팀원용	9	15	7		31

자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p58.

〈그림 9〉 서울대학교 생활협동조합 직급별/직책별 역량평가표 구성내용

A는 평가등급(Ranking)이다. 따라서 두 과목 중 어느 과목을 잘 하였는지 비교하려면 평가점수가 아닌 평가등급을 비교하여야 한다. 평가 성적을 확정 후, 등급할당 단위별로 성적 서열을 비교하여, 등급을 결정한 후 조정과정을 거쳐 최종등급을 결정한다.

평가등급의 결정은 역량평가 뿐만 아니라 업적평가 등급도 3단계(A등급, B등급, C등급)이고 각 등급별 할당비율은 부서별로 각각의 비율 예를 들면, 30%, 40%, 30%로 결정한다. 단, 기여도가 높은 부서는 등급할당 시 우대한다. 즉 A등급의 수가 좀 더 많은 방식으로 우선할당한다.



자료원: 박준성(2006), 후지필름 성과보상형 신인사제도 Q&A, p29.

〈그림 10〉 등급결정 과정

평가한 결과에 대해 최상위자가 조정권을 가진다. 물론 그 조정의 비율은 10~20%로 국한되어 있으며, 최상위자가 기여도에 따라 1~2명 정도 등급을 상향 또는 하향 조정할 수 있다. 이는 평가의 공정성을 위해 최상위자의 2차 평가의 기능을 수행함으로써, 평가의 신뢰성을 확보한다.

3) 업적평가의 개념은 무엇이며, 어떠한 프로세스로 평가가 이루어지는가?

※ 본 문항에 대한 학부 학생들의 토론결과물 예시

- 업적평가란 부분별 담당업무에서 발생하는 과제 해결을 위해 달성해야 할 성과책임을 체계적으로 정리한 핵심 성공요인을 추출하고, 핵심성공요인의 성과를 측정하기 위한 구체적인 기준이 핵심성과지표를 기준으로 실적을 평가하는 일종의 목표관리이다.
- 각 팀별 목표 설정 후 그 목표를 달성도에 따라 팀별 실적을 A, B, C로 나누어 급여에 반영한다. 팀워크를 형성하게 하여 조직이 열심히 일하도록 동기부여하여 조직변화에 기여한다.

업적평가란 부분별 담당업무에서 발생하는 과제를 해결하기 위하여 달성해야할 성과책임을 체계적으로 정리한 핵심성공요인(CSF: critical success factor)을 추출하고, 핵심성공요인의 성과를 측정하기 위한 구체적인 기준인 핵심성과지표(KPI: key performance index)를 기준으로 실적을 평

가하는 일종의 목표관리라고 할 수 있다. 업적평가는 핵심성과지표와 핵심성과지표기술서로 구성되어 있다.

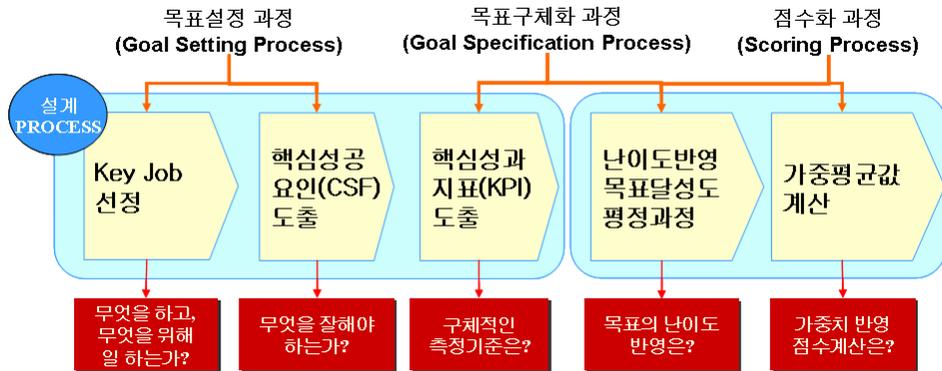
(1) 업적평가 설계 프로세스

업적평가 설계 프로세스는 목표 설정을 주요과업(Key job)선정에서 점수화를 위한 가중평균값 계산까지의 과정이다. 업적평가 설계 프로세스를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다(〈그림 11〉참조).

첫째, 주요과업의 선정이다. 무엇을 하고 무엇을 위해 일하는가를 결정하는 주요과업은 회사의 성과향상에 핵심적으로 필요한 업무로서 부서의 업무 중 가장 중요하고 비중있는 업무이며, 부서가 해당 업무의 성과에 대하여 직접 혹은 간접적으로 책임(accountability)을 져야 하는 업무이다.

둘째, 핵심성공요인(CSF: critical success factors) 도출이다. 주요과업을 달성하기위한 핵심성공요인을 찾는 것이다. 핵심성공요인은 재무적 관점의 성과요인, 시장에서 성공하기 위한 경쟁적 성과요인, 부서가 갖추어야 할 역량과 프로세스 혁신 관점에서 달성해야 할 성과요인으로 구분하여 종합적으로 도출한다.

셋째, 핵심성과지표(KPI: Key Performance Indicators) 도출이다. 핵심성과지표는 성과를 측정하는 구체적인 지표이다. 핵심성과지표는 계량 항목과 비계량 항목으로 구분하여 도출한다. 핵심



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p66.

〈그림 11〉 핵심성과지표 개발 과정

성과지표 도출과정에서 핵심성과지표기술서(KPI Statement)와 핵심성과지표(KPI Sheet)를 함께 추출한다. 핵심성과지표기술서는 핵심성과지표의 정의를 구체적으로 기입하고 계량표는 계산식에 대한 정의를 기술하고, 비계량지표는 초과달성에서 현상악화까지 단계별로 달성할 내용을 기술한다. 관련부서, 관련문서, 관리주기, 확인부서 등을 기입한다. 다음의 〈그림 12〉과 〈그림 13〉은 핵심성과지표와 핵심성과지표기술서 문서양식을 예시로 보여준다.

마지막으로, 난이도반영 목표 달성도 평정과정을 거친다. 난이도 반영을 위한 목표를 설정하고 난이도 조정 후 가중치를 반영하여 점수화 한다.

① 목표설정

업적평가 기준의 설정은 회사의 목표와 연계한 담당부서의 성과책임을 정확히 인식하여야 가능하다. 성과책임을 찾는 과정은 다른 말로 '목표설정(goal setting)'이다. 이와 같은 성과책임을 통한 핵심성과 요인을 BSC모형을 업무현실에 맞게 수

1	2	3	4			5	6				
주요과업 (key job)	CSF (Critical Success Factors)	KPI (Key Performance Indicators)	leveling			우선순위	scoring				
			전기 실적치	당기 목표치	당기 실적치		목표 초과	목표 달성	목표 미달	현상 유지	현상 악화

〈그림 12〉 핵심성과지표

1	2	3	4	5
주요과업	CSF	KPI	정의(계산식/단계구분)	확인부서
			관련부서	관리문서
			관리주기	

〈그림 13〉 핵심성과지표기술서

정한 형태인 재무적 성과요인, 시장 경쟁적요인, 역량과 프로세스 혁신 성과요인으로 체계화 된다. <그림 14>는 업적평가 기준 설정과정을 보여준다.

② 난이도 조정 달성도 평가법

부서마다 목표의 난이도가 서로 다름에도 불구하고 단순하게 목표달성도로 평가하면 목표 달성에 어려운 부서는 처음부터 불리할 것이라는 생각을 가질지 모른다. 이때 사용되는 방법이 난이도조정 달성도 평가법이다. 난이도조정 달성법은 목표의 난이도를 반영하여 목표 달성도를 평가하는 방법이다. 어려운 목표는 달성목표(율)을 낮추고, 쉬운 목표는 달성목표(율)를 높이는 방법으로 난이도를 조정한다. 난이도 구간치는 과거 실적과 목표 실적사이의 구간치를 이용하여 결정한다. 따라서 어려운 목표의 난이도 구간치는 작게 되고, 쉬운 목표의 난이도 구간치는 크게 된다. 각 부서의 경우도 부서간, 항목간 난이도 조정을 실시하여 평가한다. <그림 15>는 난이도 조정 달성도 평가법의 예시를

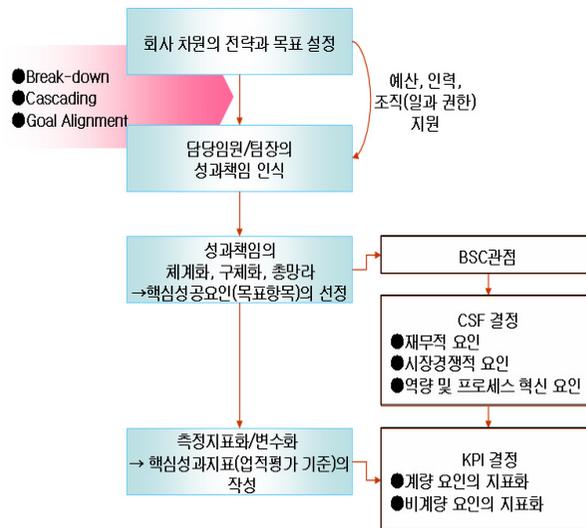
제시한다.

③ 가중치 반영 점수 산정

부서마다 업적평가 항목의 차이가 있고 임의로 유리하게 가중치를 부여하는 문제점을 어떻게 해결할 수 있는가의 의문을 가진다. 우선순위를 반영한 가중치 산정방법을 사용하여 이러한 문제를 해결할 수 있다. 전사적으로 업적평가 항목의 가중치를 결정하는 방법으로 우선순위를 반영한 가중치 산정방법을 활용한다. 즉 업적평가 항목의 기여도와 중요도를 기준으로 가중치를 산정한다(<그림 16>참조).

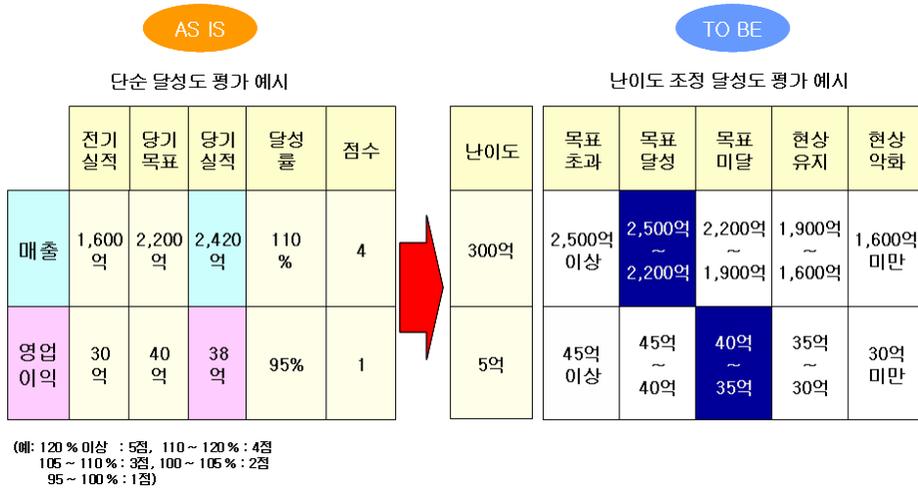
④ 산정예시

성과지표별 가중치는 해당 팀장이 결정하고, 담당 임원 및 책임자가 확인, 조정하는 과정을 거쳐 결정된다. 다음과 같은 방법을 이용하여 서울대학교 생활협동조합 식당팀 핵심성과지표와 핵심성과지표기술서, 가중치 산정을 예시하고자 한다(<그림 17>, <그림 18>, <그림 19>참조).



자료원: 박준성(2006), 후지필름 성과보상형 신인사제도 Q&A, p11.

<그림 14> 업적평가 기준 설정 과정



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p79.

〈그림 15〉 난이도 조정 달성도 평가법



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p82.

〈그림 16〉 가중치 산정방법 예시

4) 서울대학교 생활협동조합의 보상제도의 문제점은 무엇이며, 어떠한 개선제도가 적합한가?

※ 교수자의 조언- 일반적인 임금(보상)의 개념을 설명하고, 우리나라의 임금(보상)제도 현황을 제시한 후 토의를 주관한다.

(1) 임금(보상)의 개념

① 임금(보상)의 정의

임금은 근로기준법 제2조 5항에서 “임금이란 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 그 밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다”라고 규정하고 있다.

담당명 :		부서명: 식당사업과					부서장:				
주요과업 (KEYJOB)	핵심성공요인 (CSF)	핵심성과지표 (KPI)	LEVELING			우선 순위	등급 판정기준				
			전기 실적	당기 목표	당기 실적		S	A	B	C	D
							목표 초과	목표 달성	목표 미달	현상 유지	현상 악화
매출관리	매출증대	식당매출액	8,138억	8,500억	9,063억	1	8700억 이상	8500억 ~8700	8500억 ~8300	8,300억 ~ 8,100억	8,100억 미만
	이용자수증가	이용자수	3541천석	3500천석	3534석	1	3570천 석이상	3570천 석~350 0천석	3500천 석~343 0천석	3430천 석~336 0천석	3360천석미 만
원가관리	원가절감(매뉴얼편성, 자재수불관리)	매출총이익률	37.9	40	40.7	2	41이상	40이상 ~ 41미만	40~39	39~38	38이하
인력관리	인건비 절감	매출액대비 인건비율	30.2	30	29.8	4	29.9미 만	30~ 29.9	30~30, 1	30.1~3 0.2	30.2미만
경상이익	경상이익증가	경상이익률	-3.8	-3	-1.8	4	- 2.6%이 상	2.6초과 ~ 3%이상	-3초과 ~ 3.4%이 상	3.4초과 ~ 3.8%이 상	-3.8%미만
고객만족	고객만족	전체만족도	-	60	55.9	3	65이상	60이상 ~ 65미만	55이상 ~ 60미만	50이상 ~ 55미만	50미만
	음식맛	음식맛만족도	-	60	53.4	5	65이상	60이상 ~ 65미만	55이상 ~ 60미만	50이상 ~ 55미만	50미만
	고객의견적극수렴 반영	고객의견수렴 설문조사점수	-	60	추후조사 반영	6	65이상	60이상 ~ 65미만	55이상 ~ 60미만	50이상 ~ 55미만	50미만
위생관리	위생수칙준수	위생점검 지적사항	-	90점	추후검사 결과반영	6	90초과	90이하 ~ 80초과	80이하 ~ 70초과	70이하 ~ 60초과	60이하

자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p83.

〈그림 17〉 서울대학교 생활협동조합 식당팀 핵심성과지표

담당명 :		부서명 :		부서장 :			
주요과업 (KEYJOB)	핵심성공요인 (CSF)	핵심성과지표 (KPI)	측정산식 / 단계구분	관련 부서	관련 문서	관리 주기	확인 부서
	이용자수증가	이용자수	전년대비 식수 증가율 (금년식수-전년식수)/전년식수+100	식당사업 팀	식수통계 표	1년	식당사업 팀
원가관리	원가절감(매뉴얼편성, 자재수불관리)	매출총이익률	전년대비 매출총이익 증가율	회계팀	손익계산 서	1년	식당사업 팀
판감비관리	인건비 절감	매출액대비 인건비율	전년대비 인건비를 감소율	회계팀	손익계산 서	1년	회계팀
경상이익	경상이익증가	경상이익률	전년대비 매출이익률	회계팀	손익계산 서	1년	회계팀
고객만족	고객만족	전체만족도	설문조사 결과 점수	식당사업 팀	설문조사 결과보고	1년	식당사업 팀
	음식맛	음식맛만족도	설문조사 결과 점수	식당사업 팀	설문조사 결과보고	1년	식당사업 팀
	고객의견적극수렴 반영	고객의견수렴	고객제안사항운영반영 점수	식당사업 팀	설문조사 결과보고	1년	식당사업 팀
위생점수	위생점수	위생점검 지적사항	교내외 위생검사 및 자체위생검사 결과 지적건수로-배점 점수환	식당사업 팀	위생검사 결과표	6개월	식당사업 팀

자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p77.

〈그림 18〉 서울대학교 생활협동조합 식당팀 핵심성과지표기술서

	우선순위	가중치계수	가중치	평가등급 점수	가중점수	110/31 =3.55	5	71
식당매출액	1	6	6/31	3	18/31			
이용자수	1	6	6/31	3	18/31			
매출총이익률	2	5	5/31	5	25/31			
매출액대비 인건비	4	3	3/31	3	9/31			
경상이익률	4	3	3/31	4	12/31			
전체만족도	3	4	4/31	5	20/31			
음식맛 만족도	5	2	2/31	3	6/31			
고객의견수렴설문조사 점수	6	1	1/31	1	1/31			
위생점검 지적사항	6	1	1/31	2	1/31			
		31						

자료원: 박준성(2006), 생활발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p84.

〈그림 19〉 서울대학교 생활협동조합 식당팀 가중치산정 예시

▶ 근로의 대상

근로의 대상 여부는 근로제공과 직접 혹은 간접적으로 관련이 있는지 여부와 근로의 대가로 사용자가 지급할 의무가 있는지 여부 등을 기준으로 판정한다.

▶ 사용자가 지급하는 금품

임금은 사용자가 지급하는 금품이라야 한다. 사용자로부터 소정의 임금을 받고 있으면서 고객으로부터 받는 봉사료 등은 임금이 아니다. 금품에는 현금 또는 유가증권뿐만 아니라 현물 또는 시설 제공 등도 포함한다. 명칭이 무엇이든 관계없이 근로 제공의 대가로 지급하는 성격의 금품은 모두 임금이다.

② 평균임금 및 통상임금

근로기준법은 임금을 크게 평균임금과 통상임금으로 구분하고 있다. 평균임금은 퇴직금이나 재해

보상 등과 같은 법정수당을 산정하는 기준임금이 고, 통상임금은 연장근로수당 등의 법정수당을 산정하는 기준임금이다(〈표 1〉참조).

③ 우리나라 임금제도의 운영실태

'05년 12월 말 기준 상용근로자 100인 이상 응답 업체 6,170개 사업체 중 3,240개 (52.5%)가 연봉제, 1,899개소(30.8%)가 성과배분제를 도입하여 전년 동기 대비 각각 1.9%p, 0.1%p 증가하는 등 성과주의 임금체계가 빠르게 확산되고 있다. 보상구성을 분석하면 변동상여의 비중은 평균 3.1%로 나타났다. 연봉제적용 사업장이 52.5%로 절반을 넘고 있다. 그리고 동 조사에 의하면, 관리자 및 사원급 대상 모두 임금테이블이 없는 경우 1,665개 사업체를 제외하면 호봉급은 69.2%, 직능급과 직무급은 각각 23.8% 및 23.5%이다.¹⁾

1) 노동부(2007). 2007년 임금제도 실태조사

〈표 1〉 평균임금과 통상임금의 적용 대상²⁾

기준임금	적용대상
평균 임금	〈근로기준법〉 퇴직급여 제도(제34조), 휴업수당(제46조), 연차휴급휴가(제60조), 재해보상금(제78조~87조), 제재규정의 제한(제95조) 휴업보상(제79조), 장해보상(제80조), 유족급여(제82조), 일시보상(제84조), 장의비(제83조)
통상 임금	〈근로기준법〉 해고의 예고(제26조), 연장·야간 및 휴일 근로(제56조), 유급휴가대체(제62조)

※ 본 문항에 대한 학부 학생들의 토론결과물 예시

- 인사평가제도가 존재하지 않으며 보상과 연계가 안된다.
- 각종수당이 일반직보다는 관리직을 위주로 편협적으로 제공된다.
- 급여에 열심히 일하는 사람과 열심히 하지 않는 사람 간의 차이가 없다.
- 직급내 호봉 인상액이 많지 않아 일반직 급여는 승진이 되지 않는 한 오르지 않는다.

(2) 보상제도의 문제점

첫째, 서울대학교 생활협동조합은 호봉제를 실시하고 있다. 기본급은 일반직 5등급, 관리직 4등급으로 구성되어 있으나, 급여인상 효과는 미미하고 대신에 관리직을 중심으로 승격시 보전해 주는 수당이 많다. 즉 일반직과 관리직 간의 격차가 크다.

둘째, 직무가치를 반영한다거나, 고성과자를 보상하는 제도가 없다.

셋째, 상여는 사실상 매월 정기적으로 지급되며, 기본급 기준으로 정률지급하는 연동인상구조로 인건비 부담을 가중시키고 있다.

(3) 보상제도의 개선방향

첫째, 관리직군과 일반직군의 급여 격차를 줄이

기 위한 보상제도가 요구되며, 직위수당, 활동비, 사업연구지원비 등의 급여 보존성 각종 수당을 통합하여 직무급을 신설함이 적합하다.

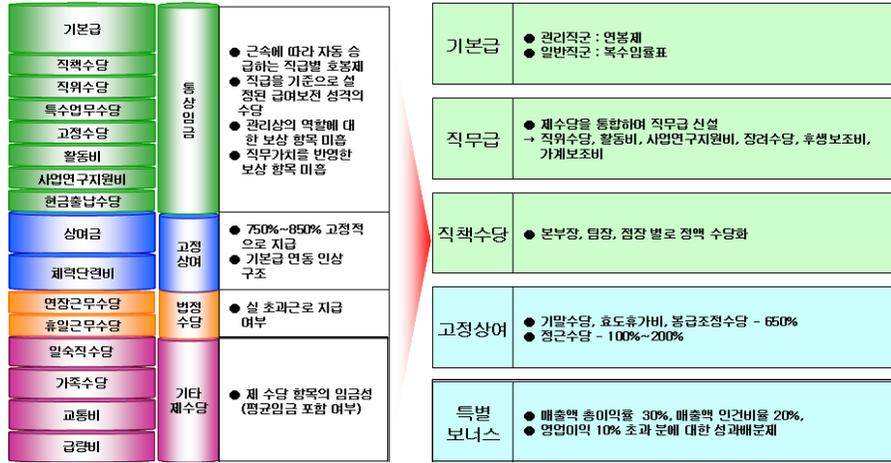
둘째, 관리직은 연봉제를 실시하고, 일반직은 복수임률표를 실시하여, 관리직과 일반직간 급여격차를 줄이며, 일반직은 매년 누적이 아닌 새로운 인사평가를 통한 급여인상으로 패자 부활전의 기회 및 동기부여를 통한 성과 창출이 적합하다.

셋째, 직책수당을 통한 관리자의 책임에 대한 보상을 실시한다.

넷째, 고정상여와 특별보너스를 지급하여, 고정상여와 변동상여간의 조화를 이루도록 하는 것이 적합하다. 단, 특별보너스를 지급하는 기준은 매출액 총이익률 30% 이상, 매출액대비 인건비 비율 20% 이하, 영업이익 10% 이상 시 지급함으로써, 성과창출 및 성과에 대한 이익을 공유하는 성과문화를 구축한다(〈그림 20〉참조).

- 5) 서울대학교 생활협동조합은 인사평가제도 및 보상제도를 설계 작업을 수행하였다. 그렇다면, 이와 같은 평가제도와 보상제도는 어떻게 연계되는가?

2) 근로기준법, [일부개정 2008.3.28 법률 제9038호]



자료원: 박준성(2006), 생활협동을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p27.

〈그림 20〉 서울대학교 생활협동조합 보상제도 개선안

※ 본 문항에 대한 학부 학생들의 토론결과를 예시

- 개인 역량평가와 팀별 업적평가를 병행한다.
- A, B, C 등급으로 급여에 반영하여, 급여에 차이를 준다.
- 객관적이고 공정한 인사평가를 하여 급여 격차를 주어 열심히 일하는 조직으로 변화한다.

서울대학교 생활협동조합은 인사평가제도는 역량평가와 업적평가의 병행안이 적합하다.

첫째, 인사평가등급은 A, B, C 3등급으로 분류되며, 이는 역량평가와 업적평가 모두 해당된다.

둘째, 관리직은 연봉제에 의해 기본급이 정해지며, 일반직은 복수임플표에 의해 기본급이 확정된다.

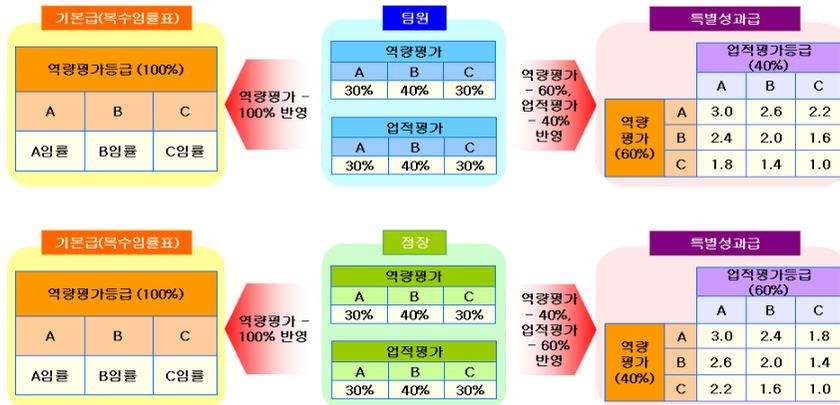
셋째, 기본급은 역량평가 등급에 따라 100%차

등 지급된다.

넷째, 특별인센티브는 팀장, 점장은 책임자이므로 각각 업적평가 60%, 역량평가 40%의 비율로 각각 팀업적에 따라 차등지급되며, 팀원의 경우는 역량평가 60%, 업적평가 40%의 비율로 차등지급된다. 이와 같은 역량평가와 업적평가의 병행은 개인역량뿐만 아니라 팀업을 공정하게 평가하고 보상을 함으로써, 구성원들을 동기부여하고 고 성과를 창출하는 성과문화를 구축하여야 한다(〈그림 21〉, 〈그림 22〉참조).

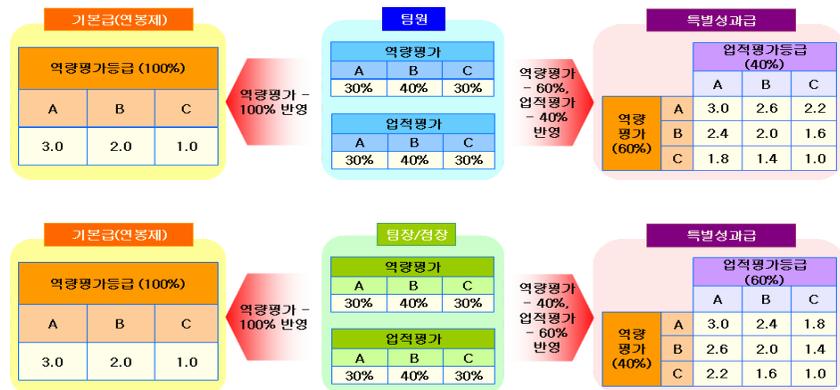
4. 서울대학교 생활협동조합은 신인사제도 도입으로 인한 장점과 단점은 어떤 것이 있겠는가?

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> • 신분호칭의 상승으로 구성원의 승진 욕구를 충족 • 고직급-고임금 현상의 누적 현상해소 • 구성원 역량개발 기초 및 제도 정착 • 평가와 보상의 연계로 구성원들에게 공정한 평가 제도의 신뢰성 확보 • 구성원 동기부여 • 비정규직 활용을 위한 임금정책 정비 	<ul style="list-style-type: none"> • 지나친 내부경쟁으로 인한 살벌한 조직문화 조성 • 변화를 두려워하는 조직구성원들의 저항 • 노동조합의 반발 위험 • 인사평가 결과 열등자의 이직 및 상실감



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p84.

〈그림 21〉 서울대학교 생활협동조합 일반직 인사평가와 보상의 연계



자료원: 박준성(2006), 생협발전을 위한 신인사제도 설계, 최종보고서, p85.

〈그림 22〉 서울대학교 생활협동조합 관리직 인사평가와 보상의 연계

5. 서울대학교 생활협동조합은 신인사제도 구축을 통한 성과문화를 도입하려고 한다 그렇다면, 성과문화 구축은 서울대학교 구성원들에게 어떤 생활의 질 향상을 경험하게 할 것인가?

서울대학교 생활협동조합은 신인사제도 구축을 통한 성과문화의 도입은 서울대학교 내 교직원 및 학생들에게 다음과 같은 생활의 질을 향상시킬 수 있다.

첫째, 서울대학교 생활협동조합 구성원들이 동기 부여되어 열심히 일할 경우, 더 많은 경영성과 창출을 통한 학교 발전기금이 확대된다(ex) 2008년 6억 기부, 2009년 8억 기부).

둘째, 각 부서별 및 팀별 업적평가는 식당팀의 경우 각 식당별 신메뉴 개발노력에 박차를 가하게 한다. 다양한 소비자의 욕구를 반영하여 신메뉴 개발에 힘쓴다.

셋째, 개인역량평가 제도의 도입은 생활협동조합

의 구성원들의 업무태만 및 불친절한 행동을 해소시켜, 서울대학교 구성원들에게 질 좋은 서비스를 제공한다.

넷째, 매점 및 서적분야도 디스카운트, 포인트 적립제도 등을 활용하여 더욱 좋은 제품을 싸게 구입할 수 있도록 제공한다.

6. 서울대학교 생활협동조합은 현재 신인사제도를 잘 활용하고 있는가?

※ 교수자의 조언: 단, 교수자는 티칭노트(Teaching Note)의 토의문항 중 선택적 활용이 가능하다.

신인사제도	도입시기	내용
직급제도	2008년 1월	<ul style="list-style-type: none"> • 직급, 직책, 호칭 분리 (담당, 점장, 팀원의 대응직책 도입)
인사평가제도	2008년 12월	<ul style="list-style-type: none"> • 개인 역량평가 실시 • 부서별 업적평가 실시
보상제도	2008년 1월	<ul style="list-style-type: none"> • 관리직 연봉제 전환 • 개인역량평가(20%)+부서업적평가(50%)+중점과제(30%) 평가 결과 반영 후 급여 차등지급
경영성과급	2009년 1월	<ul style="list-style-type: none"> • 총 영업이익 12억 중 8억 학교 발전기금기부 후 4억 3천(40%)금액 경영성과급 지급

〈그림 23〉 서울대학교 생활협동조합 신인사제도 활용 현황