

2023 미조직전략조직사업 연구

# 삼성 고과 제도의 현황과 폐해 실태 연구

삼성전자와 삼성SDI를 중심으로

최민 · 이종란 · 주민영 · 정홍준 · 이현석



전국금속노동조합



---

▣ 연구과제명

삼성 고과 제도의 현황과 폐해 실태 연구  
: 삼성전자와 삼성SDI를 중심으로

▣ 연구진

최민 (한국노동안전보건연구소 상임 활동가)  
이종란 (노동자권리연구소 연구위원)  
주민영 (금속노조 법률원 노무사)  
정홍준 (서울과학기술대학교 교수)  
이현석 (금속노조 미조직전략조직실 전략조직부장)

▣ 연구기간

2022년 8월 - 2023년 1월

---

## ■ 목 차 ■

제1장 연구 취지와 경과	1
제2장 성과주의 임금체계와 삼성의 고과제도	5
1. 성과주의 임금체계	5
2. 삼성의 고과평가	7
3. 고과제도의 활용	9
4. 고과제도의 문제점과 신인사제도의 도입	11
5. 소결	16
제3장 설문조사 분석 결과	18
1. 응답자 기본현황	18
2. 임금 및 고과제도	19
3. 노동실태	55
4. 회사 생활 및 태도	76
5. 소결	96
제4장 심층면접 조사 분석 결과	98
1. 면접조사 목표와 방법	100
2. 삼성 고과제도의 실태	102
3. 노무관리 수단인 고과제도	111
4. 고과제도 개선의 과제와 방향	138
5. 면접조사 소결	143
제5장 삼성의 고과제도에 따른 노동관계법령 위반사항 검토	146
1. 산재 은폐, 산업재해를 이유로 한 불이익	146

2. 육아휴직, 연차유급휴가 등을 이유로 한 불이익 .....	150
3. 남녀고용평등법상 남녀 차별금지 및 근로기준법상 균등처우 원칙 위반 .....	153
4. 만연한 직장 내 괴롭힘 .....	157
5. 부당한 인사고과를 근거로 한 전직, 휴직, 징계, 해고 등 불이익 .....	162
6. 소결 .....	168
<b>제6장 결론</b> .....	<b>170</b>

---

## 제1장 연구 취지와 경과

‘삼성전자의 사례를 참고할 때 주의해야 할 또 다른 요인은 삼성전자에 노동조합이 없다는 사실이다. 노동조합이 없으므로 해서 임금제도의 설계 내용, 특히 변동급의 강화가 경영층이나 인사부서의 의도대로 추진될 수 있었다고 볼 수 있다.’<sup>1)</sup>

2022년 하반기에 금속노조와 연구자들이 진행한 이번 연구 사업은 무노조 경영으로 악명이 높은 삼성전자와 삼성SDI에서 노동조합이 설립될 때부터 요구된 과제였다. 삼성전자사무직노조와 삼성전자노조 ‘동행’은 고과제도를 통한 부당한 퇴사 압박으로 자신들이 평생을 헌신했던 회사에 큰 배신감을 갖게 되었고, 고과제도에 맞서 스스로를 지키기 위한 수단으로 노조를 설립했다. 전국삼성전자노조 홈페이지에는 노조 설립 이유와 앞으로의 목표를 명시하고 있는데, 양쪽 모두 고과평가의 근거와 기준을 명확히 밝히는 것을 최우선 과제로 꼽고 있다.

마찬가지로 금속노조 삼성SDI지회도 설립 기자회견에서 불공정 임금제도 OUT을 외치며 고과제도로 인한 회사의 줄 세우기 문화와 후진적인 폐해를 바꾸자고 공개적으로 제안했다. 물론 삼성전자와 삼성SDI에 노동조합이 설립된 현재에도 노동조합의 문을 두드리는 노동자들 대다수는 고과제도로 인한 고통을 호소하고 있다. 이상을 종합해서 보자면, 삼성전자와 삼성SDI에서 노동조합을 만든 노동자들은 고과평가와 연동된 임금 및 승격 제도의 문제를 개선하기 위해서 노동조합을 설립했다고 해도 과언이 아닌 것으로 보인다.

---

1) 박우성·이병하, 「삼성전자 보상제도의 변천과정과 시사점」, 『Korea Business Review』 6(2), 2003, p. 165. (강조 필자)

금속노조는 위와 같은 삼성 노동자들의 집단적인 요구를 취합해서 2022년 8월부터 지난 반년간 연구자들과 함께 삼성 고과제도 현황과 폐해에 대한 연구 조사사업을 진행했다. 많은 이들의 요구를 반영하여 연구를 시작했지만, 정작 연구를 진행할 연구자를 찾는 것부터 쉽지 않았다. 기존 고과제도 혹은 성과주의 임금제도에 대한 연구를 살펴보면 기업 입장에서 편향적으로 진행한 연구들은 많았지만, 정작 그 기업들에서 일하는 노동자들의 목소리가 반영된 기존 연구는 거의 미미한 수준이었다.

다행히 사무금융노조가 2020년에 진행한 ‘사무금융 노동자 업무상 정신질환 실태 및 대응 연구’에서 삼성과 유사한 성과주의 임금제도에 착목한 연구를 찾게 되었고, 사무금융노조를 통해서 연구를 진행한 한국노동안전보건연구소와 함께 논의할 수 있었다. 이후 한국노동안전보건연구소의 최민 상임 활동가(직업환경의학과 전문의), 민주노총 법률원 부설 노동자권리연구소의 이종란 연구위원(반올림 노무사), 서울과학기술대학교 경영학과의 정홍준 교수, 금속노조 법률원의 주민영 노무사가 함께 연구진을 구성해서 본격적으로 연구를 시작하게 되었다.

연구진은 작년 8월부터 약 반년 동안 9차례의 기획 회의, 2차례의 삼성전자와 삼성SDI 노조 간부 사전 면접, 약 한 달간 500여 명의 온라인 설문, 20여 명의 심층 면접조사를 진행했고, 이제 연구 발표를 앞두고 있다. 정홍준 교수가 온라인 설문 기획과 설문 결과 분석을 담당했고, 최민 상임 활동가와 이종란 연구위원, 주민영 노무사, 이현석 전략조직부장이 서울, 경기, 천안, 울산, 광주 등 전국을 다니며 심층 면접을 진행했다. 삼성전자노조들과 금속노조 삼성SDI지회들은 적극적으로 심층 면접 대상자 선정 및 온라인 설문을 조직했다. 심층 면접 이후 최민 상임 활동가가 면접 내용을 분석했으며, 이종란 연구위원과 주민영 노무사가 심층 면접과 온라인 설문을 통한 노동관계법령 위반사항을 분석했다.

온라인 설문과 심층 면접을 진행하면서 드러난 삼성 고과제도로 인한 폐해들은

---

충격적인 내용 일색이었다. 여성 노동자를 앞에 두고 년 여자니까 하위 고과를 받아야 한다는 고과권자의 성차별적인 언행은 차라리 평범한 수준이었다. 법에 보장된 출산 휴가, 육아 휴직 휴가, 병 휴직 등을 사용하고 왔으니 하위 고과를 받아야 한다는 것은 당연시되고 있었으며, 심지어 산재를 당해서 다친 것마저도 하위 고과를 받아야 했다. 상위 고과를 받기 위해서 관리자의 고향집에 가서 농사일이나 김장을 돕거나, 대리 운전을 하는 등의 노동자들 사이 비자발적 줄서기 경쟁도 비일비재했다. 하위 고과로 인해서 가정이 무너지고 동료 사이가 악화되며, 정신적, 육체적 건강에 문제가 생기고 심지어 죽고 싶다는 이야기들마저 심심치 않게 나왔다.

성과를 내기만 하면 최고의 보상과 복지를 보장한다던 선언과 달리, 현실에서는 고과제도로 인해서 이런 폐해가 만들어지고 있는 것을 삼성 경영진과 인사팀은 정말 모르고 있었을까. ‘관리의 삼성’ 이라고 불리는 삼성에서 이러한 현장의 폐해를 모르고 있다고 보기는 어려울 것이다. 오히려 삼성그룹은 이러한 현장의 폐해도 불구하고, 현장 노동자들에 대한 관리자들의 통제를 위해서는 이 정도 폐해는 감내해야 한다고 여기는 것이 아닐까. 설령 경영진의 생각이 그렇다 하더라도 대외적으로 2020년대 글로벌 최첨단 기업이라고 스스로 자랑하는 것과는 달리 정작 내부에는 후진적인 관습과 문화가 만연해 있는 문제를 해결하지 못한다면, 이는 결국 삼성이 스스로의 발목을 잡을 수밖에 없는 문제로 남을 것이다.

서두에 인용한 2003년 박우성·이병하의 논문(참고로 논문 공저자 이병하는 2003년 삼성전자 인사기획담당부장이라고 논문에서 밝히고 있다.)에서 저자들이 밝히고 있듯이, 삼성전자는 그동안 노동조합이 없었기 때문에 고과제도를 통한 변동급의 강화가 경영층이나 인사부서의 의도대로 추진될 수 있었다. 하지만 그 논문으로부터 20년이 지난 현재에는 삼성전자, 삼성SDI, 삼성디스플레이, 삼성전자서비스, 삼성전자판매 등 많은 삼성전자 계열사들에 노동조합이 만들어졌고 더 많은 노동자들이 노동조합에 가입하고 있다. 삼성 경영진과 인사팀이 기업의 입맛에만 맞게 지난 수십년 동안 고과제도를 운영해왔다면, 노동자들이 직접 몸으로 겪어왔던 고과



제도의 폐해를 어떻게든 바꿔보자며 모이고 있는 것이다.

이번 삼성 고과제도 현황과 폐해 연구는 삼성 노동자들이 직접 고과제도의 폐해를 바꿔나가려는 운동이 본격적으로 시작된 신호탄으로 볼 수 있다. 또한 이번 연구는 두 기업 대상 500여 명의 온라인 설문, 20여 명의 심층 면접으로 진행했지만, 최근 윤석열 정부가 추진하고 있는 성과급제가 실제 현장에서 어떤 폐해를 만들어내고 있는지 알 수 있는 중요한 근거이기도 하다. 앞으로 삼성에서 노동조합이 커지면 커질수록 고과제도의 폐해를 바꾸려는 목소리가 더욱 커질 것은 당연한 수순인 만큼, 이번 연구를 시작으로 삼성 고과제도와 성과급 제도 자체에 대한 활발한 사회적 토론이 이루어지길 바란다.

---

## 제2장 성과주의 임금체계와 삼성의 고과제도

### 1. 성과주의 임금체계

임금은 고용계약의 중요한 조건 중 하나로 고용계약에 따라 정해진 기간 동안 정해진 일을 수행하는 대가로 받는 모든 금품을 의미한다. 이러한 정의에 따라 노동자는 약속한 노동력을 제공해야 하고 사용자는 지급하기로 약속한 임금을 지급해야 한다.

임금의 기본 전제는 효율성과 형평성을 갖는 것이다. 효율성이란 기업이 노동자에게 적정한 수준의 임금을 제공하여 경쟁력을 갖는 것을 의미한다. 적정한 수준의 임금이란 기업의 이익 등을 고려하여 지급 가능한 임금을 책정하는 것이다. 형평성이란 공정한 임금으로도 이해될 수 있는데, 물가를 고려한 시장임금 혹은 동일가치노동 동일임금이 보장될 때 노동자들은 공정성을 인식하고 계속해서 일할 의지를 갖게 된다. 따라서 임금을 정할 때는 효율성과 형평성을 모두 고려해야 한다.

효율성과 형평성을 고려할 때 어떤 방식의 임금이 가장 적절한지에 대한 정답은 없다. 기업의 지불능력과 노동조합이 조직된 경우 노조의 교섭력이 임금 수준을 정하게 되며 생산품이나 기업문화 등에 따라 기업 상황에 맞는 임금체계를 선택하기 때문이다. 임금체계는 크게 연공(근속)에 따라 임금이 올라가는 호봉형 임금체계가 있고, 수행하는 업무의 직무가치를 반영한 직무형 임금체계가 있는가 하면, 개인의 역량을 기준으로 한 역량급 임금체계가 있다. 앞서 언급했듯이 어떤 임금체계가 가장 바람직한지에 대한 통일된 정답은 존재하지 않으며 각각의 임금체계가 장단점이 있다. 이러한 이유로 회사는 임금체계를 결정할 때 기업의 특성을 고려하기도 하지만 호봉, 직무, 역량을 적절히 혼합하는 방식을 활용하기도 한다.

성과주의 임금체계는 개인이나 팀의 성과를 강조하여 임금구성 항목에 반영한 것을 의미한다. 따라서 호봉만으로 임금이 올라가는 연공급형(호봉형) 임금체계와는 다르지

만, 다수의 회사들은 호봉급을 유지하면서 일정 비율 성과에 따른 임금을 포함하여 임금을 설계하기도 한다. 여기서 성과급 임금은 매년 기업성과를 평가하여 전 직원에게 지급되는 성과상여금(Profit Sharing)과 개인이나 팀의 성과를 평가하는 개인성과급, 팀 성과급 등이 있을 수 있다. 성과주의 임금체계를 도입했다고 할지라도 기업에 따라 강조하는 수준은 다르다. 어떤 기업은 조직 전체의 성과를 중시하여 성과상여금 제도만 가지고 있을 수 있으며 어떤 기업은 개인성과를 강조할 수도 있다.

성과급 임금체계를 도입했다고 할지라도 전체 임금에서 성과급이 차지하는 비중은 기업마다 차이가 있다. 성과주의 임금체계는 개인의 노력을 보상에 반영할 수 있는 장점이 존재하지만 단점 또한 크기 때문이다. 가장 큰 단점은 성과측정이 객관적으로 이루어지기가 어렵다는 점이다. 조직전체의 성과는 이익률이나 생산성 등의 지표로 어렵지 않게 측정할 수 있으나 개인평가는 객관적인 측정이 어렵다. 지각이나 결근을 등의 정량적인 평가는 개인성과의 일부만 보여줄 수 있고 결국 개인에 대한 전반적인 평가는 상급자에 의해 이루어지는 경우가 대부분이다. 이때 상급자에 의한 평가가 객관적인지가 중요한데 이에 대한 문제제기가 끊임없이 이어져 왔다. 상급자에 의한 평가는 개인의 주관 및 성향에 따라 객관적으로 이루어지기가 어렵고 학연과 지연 및 개인적 관계에 따라 좌우될 수 있기 때문이다. 이를 막기 위해 동료평가, 하급자평가 등 다면평가가 도입되기도 한다.

성과주의 임금 체계의 또 다른 문제는 지나친 경쟁을 유발하여 조직 내 단합을 저해할 수 있는 단점이 있다. 성과주의 임금 체계는 개인의 고과가 임금이나 승진에 영향을 미치기 때문에 조직 내 구성원들은 자신도 모르게 경쟁에 몰입하게 되고, 좋은 평가를 받기 위해 부당한 조직 관행에 따르게 된다. 여기서 부당한 조직관행은 부당노동, 부당대우, 잘못된 지시, 과도한 노동 등을 총체적으로 의미한다. 따라서 성과주의 임금체계를 과도하게 활용할 경우 단기적으로 노동자를 효율적이며 일사분란하게 관리할 수 있으나 궁극적으로 조직의 발전을 해롭게 할 가능성이 크다.

객관적이고 정확한 평가의 어려움 및 부적절한 조직관행이 반복되는 치명적인 단점

---

으로 인해 기업들은 과도한 성과주의를 경계해 왔다. 성과주의를 도입하더라도 상급자의 주관적인 평가에 의존하는 것이 아닌 조직 전체성과 및 팀 성과를 강조하는 분위기이다. 그럼에도 최근 윤석열 정부의 성과주의 임금체계의 강조는 기업의 자율성을 저해하는 것은 물론, 기업의 효율적인 운영과도 동떨어진 결정이다. 민간 기업은 정부가 성과주의 임금체계를 강조한다고 해서 도입하지 않기 때문이다. 결국 정부가 강제할 수 있는 영역은 공공부문의 공공기관들인데, 공기업 등은 민간 기업에 비해 객관적인 성과 평가가 어렵고 더 공정하다는 근거도 부족하다. 따라서 윤석열 정부의 성과주의 임금체계는 개인의 성과를 바탕으로 보상해야 한다는 슬로건만 존재할 뿐 실제 현실에 적용하기엔 상당한 어려움과 저항이 생길 수밖에 없는 정책이다. 본 연구의 사례 기업인 삼성은 과거부터 개인의 성과를 강조해 온 기업으로 유명하며 이를 통해 기업 경쟁력을 유지하는 인사관리 전략을 채택하고 있다. 그러나 오랫동안 성과주의 임금체계를 유지해 온 삼성도 실제 객관적인 성과평가를 통해 개별 보상을 하는 것은 매우 어렵고 직원들의 불만이 적지 않은 것으로 나타났다. 이번 연구는 삼성이 성과주의의 문제점을 정확하게 이해하고 있음에도 성과주의 임금을 강조하는 원인을 포함하여 다양한 측면에서 성과주의 임금체계를 살펴보고자 한다.

## 2. 삼성의 고과평가

삼성전자의 고과 평가는 임금지급과 진급의 기초 자료로 활용되고 있다. 고과평가는 업적평가와 역량평가(신인사제도 발표로 폐지 주장)로 나누어져 있다. 고과평가는 라인 매니저(바로 위 상급자와 그 위 상급자)에 의해 평가되며 다음과 같은 기준을 가지고 있다.

### 1) 업적평가: 전 직원 대상

업적 평가는 연봉제와 비연봉제 직원의 등급구분과 비율이 다소 다른 차이가 있다.

### (1) 연봉제

CL2 이상에 해당되며 주로 대졸 입사 사무직이 많은 편이다. 연 1회 평가를 하게 되며 등급은 5등급으로 되어 있고 각각 Excellent(Ex, 탁월), Very Good(VG, 매우 잘 함), Good(GD, 잘함), Need Improvement(NI, 개선이 필요함), Unsatisfactory(UN, 불만족)으로 구분된다. <표 1>에서 보는 바와 같이 EX는 10%, VG는 25%, GD는 55-60%, NI는 10%이내 이며 UN은 비율이 따로 없고 절대평가 기준에 의해 결정된다.

<표 2-1> 연봉제 업적평가 등급과 적용 비율

등급	Excellent	VG (Very Good)	GD (Good)	NI (Need Improvement)	UN (Unsatisfactory)
비율	10%	25%	55~60%	10%이내	절대

업적평가는 연 1회 평가되며 급여와 승급에 반영된다. 연봉제 직원의 경우 NI등급을 받게 되면 임금이 동결되고 승급에도 영향을 미치게 된다.

### (2) 월급제

월급제 직원들은 과거 비연봉제 직원들이며 주로 생산직에 입사한 고졸 사원으로 CL1이 대상이다. 월급제는 UN은 없고 EX, VG, GD, NI 등 4등급으로 구분되어 있다. NI의 비율은 5% 이내로 정해져 있다.

<표 2-2> 월급제(비연봉제) 업적평가 등급과 적용 비율

등급	Excellent	VG (Very Good)	GD (Good)	NI (Need Improvement)
비율	10%	25~30%	55~60%	5%이내

월급제 직원의 업적평가는 연 2회로 되어 있어 연봉제 직원(연1회)와 차이가 있다. 비연봉제(월급제) 직원 역시 NI 등급을 받게 되면 임금이 동결된다. 승급의 경우 몇 년치 등급을 평균해서 활용하기 때문에 한번 NI를 받으면 임금처럼 당해 연도가 아닌 2~3년 동안 영향을 미치게 된다.

## 2) 역량평가 - CL2 이상만 적용

업적 평가와 달리 역량 평가는 CL2이상에만 시행된다. 삼성은 최근 신인사제도를 발표하면서 역량 평가를 폐지하고 역량진단을 도입한다고 밝혔다. 평가보다 진단을 통해 개인능력을 개발한다는 취지이다.

<표 2-3> 역량 평가 등급과 적용 비율

등급	Excellent	VG (Very Good)	GD (Good)	NI (Need Improvement)	UN (Unsatisfactory)
비율	10%	25%	55~60%	10%이내	절대

## 3. 고과제도의 활용

고과제도는 승진과 급여 산정에 활용된다. 승진은 CL1부터 CL4까지의 직급을 의미하며 각 직급마다 기준급(기본급)이 다르기 때문에 승급 자체가 임금인상을 포함한다고 할 수 있다.

### 1) 승진(승격)에 활용

삼성의 승격은 CL1부터 CL4까지 있으며 과거의 개념으로 사원 - 대리 - 과장 - 부장에 해당한다. 고과는 CL1 → CL2로 승진하거나 CL2→CL3로 승진할 때 CL3→CL4로 승진할 때 모두 적용되므로 고과평가(업적평가 + 역량평가)는 대부분의 노동자에게 중요한 관심사이다. 회사의 입장에서 승진은 조직 구성원의 동기를 부여하고 부서장 등 현장 관리자를 선발하는 것이기 때문에 중요한 절차이다.

승격(승진)은 CL1 → CL2로 승진하는 방법은 고과를 기본으로 하며 어학 점수 우수자(중국어, 영어 등)는 인센티브를 받는 방식이다. 삼성SDI의 경우 CL1-1에서 CL1-2로 진급에 3년, CL1-2에서 CL2-1로 가는데 3년이 소요되므로 평균 6년이 지나야 CL1에서 CL2로 승진하게 되면, 자동승진은 아니다. NI와 같은 저평가를 받게 되면 승진이 누락되어 6년이 지나도 승진하지 못하는 경우가 종종 발생한다. 본 연구의 면접조사에 따르면 생산직(CL1)이 CL3까지 가는 경우는 매우 어려운 일이고 승진도 자동으로 이루어지는 것은 아니다.

연봉제 사원인 CL2가 CL3으로 승진하는 데 소요 연한은 8년이며 CL3가 CL4로 승진하는데 필요 소요 연한이 10년이다. 삼성은 이에 대해 신인사제도가 발표되면서 승진 소요 연한이 없어져 개인 능력이 출중하면 빠른 승진이 가능해졌다고 설명한다.

## 2) 급여산정에 활용

### (1) 월급제(비연봉제)

CL1에 해당하는 사원의 임금은 기준급(시급)과 성과를 반영한 개인 성과급(PI)로 구성된다. 이중 기준급은 CL1 직급이 동일하며 차이가 있는 임금은 개인 성과급이다. 개인 성과급은 개인마다 차이가 있고 같은 직급 내 정확한 차이가 공식적으로 알려져 있지 않다. 다만, 개인 성과급은 가(EX), 나(VG), 다(G), 리(NI) 등급 중 라 등급을 받게 되면 인상율이 동결된다.

### (2) 연봉제

CL2(대리급), CL3(과장급), CL4(부장급)가 대상이며 연봉의 계산은 기준급 + 개인 성과급 + 승격 인상금으로 이루어져 있다. CL1의 월급제 직원과 차이가 있는 점은 승격에 따른 인상금을 지급하는 것이다. 연봉제 직원은 가, 나, 다, 라, 마까지 등급이 나누어져 있으며 라등급을 받게 되면 기준 인상율이 동결되고 마등급을 받게 되면 임금이 삭감(-5~10%)된다. 개인 성과급에 해당하는 성과인상율은 CL2, 3, 4별로 가, 나, 다를 대상으로 차등(3개 그룹으로 차등)적으로 이루어져 있다.

〈표 2-4〉 연봉제 개인성과급 적용 비율

구분		현재		
		가	나	다
CL4	PayZoneⅢ	2%	1%	0.5%
	PayZoneⅡ	3%	1.5%	0.5%
	PayZoneⅠ	4%	2%	0.5%
CL3	PayZoneⅢ	-	-	-
	PayZoneⅡ	-	-	-
	PayZoneⅠ	-	-	-
CL2	PayZoneⅢ	-	-	-
	PayZoneⅡ	-	-	-
	PayZoneⅠ	-	-	-

#### 4. 고과제도의 문제점과 신인사제도의 도입

##### 1) 고과제도의 문제점

고과제도의 문제점은 3장과 4장의 설문조사와 면접조사를 통해 더 자세하게 살펴보겠지만 현황을 통해서도 다음의 문제점을 정리해 볼 수 있다.

첫째, 현재 시행되고 있는 고과제도의 가장 큰 문제점은 업적평가에서 NI를 받게 되



면 임금이 동결된다는 것이다. 연봉제 사원(CL2이상)의 경우 UN등급이 오히려 임금이 줄어드는 일도 발생한다. 더구나 NI까지는 상대평가이기 때문에 특별히 잘못된 일이 없어도 누군가는 5~10%의 NI를 받는 시스템이어서 합리성이 낮다고 할 수 있다.

둘째, NI의 기준이 모호하다. 업적평가와 역량평가 시 NI 등급이 구분되어 있는데 평가가 상급자에 의해 이루어지는 구조이고 계량화되어 있는 평가점수가 아니기 때문에 상급자의 주관성이 지나치게 많이 반영될 수 있다. 이러한 이유에서 이후 실태조사를 보면 상급자의 고과 평가가 객관적이지 않다는 응답이 많았다.

셋째, 개인 간 연봉을 동료에게 말하는 것이 금지되어 있기 때문에 몇 %가 NI인지가 투명하지 않다. 규정상 5%(CL1) 또는 10%(CL2이상)로 되어 있으나 누가 NI를 받았는지 공개하지 않기 때문에(공개할 수도 없기 때문에) 그 정확한 비율을 알기가 어렵다. 따라서 고과평가가 얼마나 정확하고 투명하게 이루어지고 있는지 노동자들이 객관적으로 알기 어렵다.

넷째, 고과평가는 해당 연도 임금인상만이 아니라 승격에도 영향을 미치는데 승격은 보통 3년 치 고과를 평균해서 사용하기 때문에 한 번이라도 NI를 받게 되면 승진에 매우 불리한 구조이다. 한 번이라도 NI를 받는 경우 이를 만회하려면 EX나 VG를 2개 정도 받아 만회해야 하므로 이것도 쉽지 않다. 따라서 NI를 받게 되어 승진하지 못하게 되면 장기 누락자가 될 가능성이 커진다. 이는 노동자들에게 NI 등급을 받는 것에 대한 심리적 공포를 유발할 수 있으며 자괴감 등 개인의 정서에도 부정적인 영향을 미치게 된다.

## 2) 신인사제도의 도입

삼성은 고과제도의 문제점을 개선하기 위해 2021년 10월 29일 새로운 인사제도를 도입한다고 발표하였고, 전 직원 설명회 등을 거쳐 과반 이상의 동의를 받아 임금체계를 개편하였다. 신인사제도는 2021년 말 취업규칙 변경을 시행하고 2023년 시행하기로 하였다. 내용은 크게 5가지인데, 1)절대평가 전환, 2)역량평가 폐지, 3)수시피드백 도입,

4)피어리뷰(동료평가) 도입, 5)성과기반 보상이다.

### 1) 절대평가 전환

업적평가는 전 직원이 대상인 평가이다. 변경된 내용을 보면 연봉제 직원은 EX등급을 제외하고 상대평가를 절대평가로 변경한다고 밝혔다. 다만, 비연봉제 직원들은 절대평가를 유지하면서 보통 등급인 GD등급을 5% 축소하는 대신 상대적으로 우수 등급인 VG등급을 5%가량 확대하는 것으로 변경하였다. 개별성과를 측정하기 어려운 생산직의 대부분을 차지하는 비연봉제 직원들만 상대평가를 계속 유지하는 결정은 삼성의 성과주의 임금체계가 현장에 대한 통제를 목적으로 하고 있음을 보여준다.

<표 2-5> 상대평가 -> 절대평가로 전환

현재	
등급 명칭	배분율
EX	10%
VG	25%
GD	55~60%
NI	10%이내
UN	절대 기준

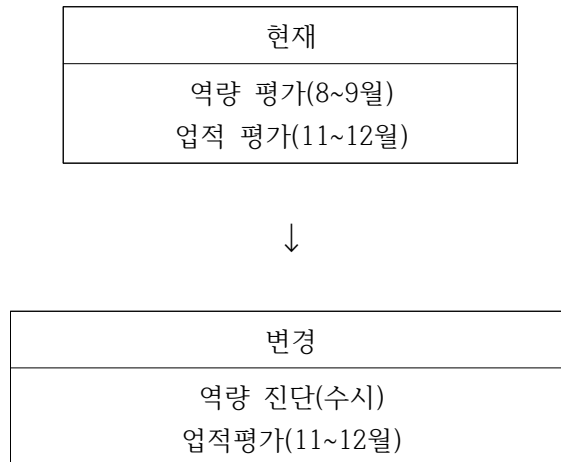


변경	
등급 명칭	배분율
EM(Excellent Most)	10%
ES(Excellent Some)	절대 기준
MT(Meets)	
MS(Meets Some)	
NM(Does Not Meets)	

## 2) 역량평가 폐지

CL2 이상의 연봉제 직원은 기존의 역량평가를 폐지하고 역량진단으로 전환한다고 밝혔는데, 평가 배분으로부터 자유로운 진단 방식으로 전환하는 것이라고 밝힌 것이다. 평가보다는 개인의 역량 수준을 파악하여 커리어 개발을 지원하는 것이 목적이라고 설명하였다.

〈표 2-6〉 역량평가의 폐지와 수시 진단으로 전환



## 3) 수시피드백 도입

연초에 수립한 목표를 점검하고 목표 달성을 위한 피드백을 실시하기 위해 수시로 피드백을 제공한다고 설명하였다. 현재는 연 1회, 6월에 집중 실시기간을 정해 면담을 실시하였다.

#### 4) 동료평가 도입

부서장 1인이 평가하는 것을 보완하기 위해 동료평가(Peer Review)제도를 도입한다고 밝혔다. 동료평가는 점수나 등급에 대한 부여가 아닌 서술형 방식으로 자유롭게 작성하고, 이를 익명으로 부서장에게 전달하면 부서장이 평가에 참고자료로 활용한다고 밝혔다. 부서장 교육을 통해 동료평가 내용을 철저히 비밀을 관리한다고 설명하였다. 2022년 시범 도입 후 2023년 공식운영을 검토한다고 밝혔다.

#### 5) 성과 기반 보상

성과에 따른 보상을 더욱 강화하기 위해 PayZone을 단순화하고 성과인상률을 고정형에서 범위형으로 변경하여 동일 CL내에서 페이존 구분 없이 달성한 성과에 따라 성과인상률을 적용한다고 밝혔다. 즉, 부서장이 자율적으로 %를 결정할 수 있도록 한 것인데 이로 인해 부서장의 고과평가 권한이 더욱 확대되었다고 볼 수 있다.

<표 2-7> 성과인상율을 고정형이 아닌 범위형으로 전환

현재				
구분		가	나	다
CL4	PayZone III	2%	1%	0.5%
	PayZone II	3%	1.5%	0.5%
	PayZone I	4%	2%	0.5%
CL3	PayZone III			
	PayZone II			
	PayZone I			
CL2	PayZone III			
	PayZone II			
	PayZone I			

↓

변경				
구분		가	나	다
CL4	PayZone III	4.0~	2~	0.5%
	PayZone II	2.1%	0.6%	
	PayZone I			
CL3	PayZone III			
	PayZone II			
	PayZone I			
CL2	PayZone III			
	PayZone II			
	PayZone I			

## 5. 소결

성과주의 임금체계는 임금의 객관성과 공정성을 확보하기가 매우 어렵다. 개인의 성과가 상대적으로 명확하고 측정하기 쉬운 경우(예: 영업, 판매직)가 아니면 회사 차원의 기준이 있다고 할지라도 결국은 상급자의 주관에 의해 평가가 이루어지기 때문이다. 상급자가 회사의 평가기준대로 고과평가를 한다고 할지라도 선호도, 평소의 친밀도, 주관적인 중요성 등 상급자 간 차이로 인해 객관적인 평가가 어렵다.

삼성이 성과주의 임금체계의 한계에도 성과주의 임금체계를 강하게 유지하고 있는 이유는 전통적으로 경쟁을 통해 생산성을 높이려는 목적이 컸기 때문이다. 삼성의 조직문화가 협력보다 경쟁을 강조해 왔기 때문이라고 할 수 있다. 한편, 성과주의 임금체계의 또 다른 특징은 현장 노동자에 대한 통제와 관리가 용이하다는 것이다. 노동자들이 경쟁을 통해 높은 고과를 받으려고 할수록 부서장의 노동자에 대한 통제와 관리가 용이하다. 회사의 지침이나 관리자의 지시에 대해 복종하는 분위기가 형성되기 때문이다. 다른 한편으로 이러한 관행은 개별 노동자에게는 경쟁과 과잉 복종, 과도한 업무로 인한 심리적 스트레스를 만들 수 있다. 또한 비연봉제 직원들은 성과평가를 절대평가로 바꾸어 기준에 부합하면 합당한 등급을 부여하는 것으로 바꾸어 상대평가의 단점을 보완한 것으로 보이지만 절대평가 역시 부서장이 고과평가를 하는 것이어서

---

공정한 평가가 이루어질 수 있을지 장담할 수 없으며 CL1-CL4까지 직급별 인원이 늘어나지 않는 한, 절대평가로 바뀌었다고 할지라도 조직 내부의 과도한 경쟁과 이로 인한 줄서기 문화가 사라질 수 있을지 기대하기 어렵다.

비록 삼성이 2021년 신인사제도를 도입하여 현재 고과제도의 문제를 개선한다고 밝혔으나 그 효과는 장담하기 어렵다. 가장 큰 변화인 업적평가 시 상대평가를 통한 비율 배분을 절대평가로 바꾼다고 하지만 절대평가의 계량적인 기준이 무엇인지 명확하지 않기 때문이다. 심지어 절대평가 기준을 회사가 제시한다고 할지라도 부서장의 주관적인 판단으로 절대평가를 실시할 경우 상대평가와 차이점이 크지 않을 가능성도 배제할 수 없다.

신인사제도는 부서장의 권한을 더 크게 만들고, 경쟁적인 인사시스템으로 진화할 가능성도 크다. 역량평가를 폐지하고 수시 진단을 도입하고 동료평가를 새롭게 반영하는 것은 긍정적일 수 있다. 그러나 동료평가가 실제 반영되는 것도 아니고 부서장이 참고만 하는 것이어서 오히려 평가가 아닌 감시와 같은 부정적인 폐해로 변질될 수도 있다. 성과인상율을 고정형에서 변동형으로 바꾸는 것 역시 가, 나, 다 중 나 등급은 변동폭이 커져서 경쟁이 심화될 가능성이 크다.

## 제3장 설문조사 분석 결과

### 1. 응답자 기본 현황

#### 1) 기초통계

전체 응답자는 445명이며 이중 삼성전자가 354명(79.6%) 참여했으며 삼성SDI가 91명(20.4%) 참여하였다. 직급별로 CL1부터 CL4까지 골고루 참여하였으며 조합원이 42.9%, 비조합원이 52.6%로 참여하였다.

<표 3-1> 응답자의 인구통계학적 특징

	구분	빈도	%
합계	전체	445	100.0
성별	남성	383	86.7
	여성	59	13.3
연령	20대	66	14.9
	30대	154	34.8
	40대	139	31.4
	50대	84	19.0
학력	고졸 이하	136	30.7
	전문대졸	85	19.2
	대졸이상	222	50.1
직군	생산직	153	34.4
	사무직	109	24.5
	연구개발직	169	38.0
	기타직	14	3.1
직급	CL1	80	18.0
	CL2	137	30.8
	CL3	160	36.0
	CL4	68	15.3
소속	삼성전자	354	79.6
	삼성SDI	91	20.4

노조가입 유무	노조간부	20	4.5
	노조 조합원	191	42.9
	비조합원	234	52.6

## 2. 임금 및 고과제도

### 1) 성과급 비중

임금 가운데 성과급 비중은 전체적으로 24%로 나타났으며 삼성전자가 26%로 SDI(16.2%)보다 높았다. 또한 직급이 높아질수록 급여에서 차지하는 성과급 비중이 커지는 것으로 나타났다.

<표 3-2> 임금 중 성과급 비중

단위(%)

구분	합계
성과급 비중	24.00



<표 3-3> 그룹별 임금 중 성과급 비중

단위(%)

구분	합계
삼성전자	26.02
SDI	16.18
남성	24.56
여성	20.41
CL1	17.92
CL2	20.82
CL3	27.11
CL4	30.18
조합원	22.92
비조합원	24.98
20대	21.25
30대	24.28
40대	25.13
50대	23.60

## 2) 평균 연장근로

주당 평균 연장근로는 4.9시간 하는 것으로 나타났다. 연장근로시간은 SDI가 7.3시간으로 삼성전자(4.3시간)보다 더 긴 것으로 나타났다. 연장근로는 직급이 낮을수록 더 많이 했으며 남성이 여성보다 더 많이 하는 것으로 나타났다.

<표 3-4> 주당 평균 연장근로시간

단위(시간)

구분	합계
연장근로 시간	4.9

<표 3-5> 그룹별 주당 평균 연장근로시간

단위(시간)

구분	합계
삼성전자	4.29
SDI	7.30
남성	5.05
여성	3.85
CL1	5.56
CL2	5.08
CL3	4.47
CL4	4.76
조합원	5.29
비조합원	4.55
20대	5.38
30대	4.75
40대	5.10
50대	4.53

### 3) 임금

#### (1) 전반적인 만족도

임금수준에 대한 전반적인 만족도는 낮은 것으로 나타났다. 임금에 대해 만족하는지에 대해 73.6%는 그렇지 않다는 부정적인 응답을 하였으며 긍정적인 응답은 7.2%에 불과하였다.

<표 3-6> 현재 임금수준 만족도

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
합계	73.6	19.1	7.2

회사, 성별, 직급별로, 조합원 여부, 연령대별로 임금수준에 대한 만족은 모두 낮은

것으로 나타났으며 차이도 거의 없었다.

<표 3-7> 그룹별 현재 임금수준 만족도

단위(5점 척도)

구분	합계
전체	1.97
삼성전자	1.94
SDI	2.07
남성	1.97
여성	1.93
CL1	1.95
CL2	1.85
CL3	2.00
CL4	2.16
조합원	1.87
비조합원	2.06
20대	2.15
30대	1.90
40대	1.98
50대	1.95

## (2) 임금불만족 원인

임금불만족의 원인에 대해 ‘열심히 일한 노력만큼의 보상’ 이 아니기 때문이라는 응답과 ‘동종업체에 비해 상대적으로 임금이 낮기 때문이라는 응답’ 이 가장 높았다 (각각 4.16점, 4.14점). 2~30대는 동종업체와 비교해서 임금이 낮기 때문이라는 데 상대적으로 높게 응답했으며 4~50대는 열심히 일한 만큼 보상을 받지 못해서라는 응답이 상대적으로 더 많았다.

<표 3-8> 임금불만족의 원인 비교

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
동종업체와 비교하여 상대적으로 임금이 낮기 때문에	3.4	17.6	79.1
열심히 일한 노력만큼의 보상이 아니므로	3.4	17.6	79.1
기술이나 숙련 등이 반영된 보상이 아니므로	1.8	26.2	71.9

<표 3-9> 그룹별 임금불만족의 원인 비교

구분	단위(5점 척도)		
	동종업체와 비교하여 상대적으로 임금이 낮기 때문에	열심히 일한 노력만큼의 보상이 아니므로	기술이나 숙련 등이 반영된 보상이 아니므로
전체	4.14	4.16	4.04
삼성전자	4.13	4.16	4.06
SDI	4.20	4.13	3.96
남성	4.16	4.18	4.04
여성	4.11	4.06	4.11
CL1	4.34	4.36	4.14
CL2	4.17	4.14	3.97
CL3	4.04	4.09	4.06
CL4	4.11	4.09	4.04
조합원	4.23	4.19	4.03
비조합원	4.06	4.12	4.05
20대	4.15	3.87	3.79
30대	4.21	4.19	4.08
40대	4.26	4.37	4.20
50대	3.83	3.92	3.87

#### 4) 성과주의 인사제도

성과주의 인사제도에 대해 과정보다 결과를 중시(70.4% 긍정)하고 같은 직급이라도 고과에 따라 급여차이가 크다고 인식(85.6%)하고 있었다. 또한 보상은 개인성과보다 직급에 따라 결정된다고 평가하고 있었다.

성과주의 인사제도에 관한 3개의 질문 중 같은 직급이라도 고과평가에 따라 급여차이가 크다는 응답이 가장 높게 나타났다(4.29점)

<표 3-10> 성과주의 인사제도

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
회사의 고과(성과) 평가는 과정보다 결과를 중요시 함	17.0	12.7	70.4
보상은 직급보다 개인의 성과에 따라 결정	48.3	19.0	32.7
같은 직급이라도 고과(성과)평가에 따라 급여 차이가 큼	3.6	10.7	85.6

<표 3-11> 그룹별 성과주의 인사제도 비교

단위(5점 척도)

구분	회사의 고과(성과) 평가는 과정보다 결과를 중요시 함	보상은 직급보다 개인의 성과에 따라 결정	같은 직급이라도 고과(성과)평가에 따라 급여 차이가 크
전체	3.84	2.70	4.29
삼성전자	3.82	2.60	4.26
SDI	3.91	3.10	4.40
남성	3.83	2.75	4.29
여성	3.92	2.37	4.23
CL1	3.89	2.71	4.14
CL2	3.80	2.72	4.41
CL3	3.75	2.54	4.37
CL4	4.07	3.04	4.04
조합원	3.84	2.77	4.43
비조합원	3.83	2.64	4.16
20대	4.00	2.82	4.00
30대	3.69	2.47	4.26
40대	3.96	2.72	4.37
50대	3.77	3.02	4.43

## 5) 고과제도

### (1) 고과점수

응답자의 고과점수를 살펴 본 결과 전체적으로 중간에 해당하는 다 등급이 77.3%로 가장 많았으며 가 등급이 2.8%, 나 등급이 12.6%였다. NI에 해당하는 라 등급은 4.8%였으며 마 등급은 2.5%로 나타났다. 다만 이러한 결과는 설문조사에 참여한 응답자만을 대상으로 한 것이므로 전체 모집단과 다를 수 있다.

<표 3-12> 회사별 고과 비율

단위(%)

구분	가	나	다	라	마
등급	2.8	12.6	77.3	4.8	2.5
삼성전자	3.2	10.7	79.1	4.6	2.3
삼성SDI	1.1	19.8	70.3	5.5	3.3

성별고과를 살펴보면 남성이 최상위 등급이 더 많았으며 NI도 남성이 더 많은 것으로 나타났다. 여성은 상대적으로 최상위도 남성보다 적고, NI도 없는 것으로 나타났다. 대신 마등급에 해당하는 비율이 3.4%로 남성(2.4%)보다 많았다.

<표 3-13> 성별 고과 비율

단위(%)

구분	가	나	다	라	마
남성	2.9	12.3	76.8	5.6	2.4
여성	1.7	15.5	79.3	0	3.4

직급별로 보면, 하위직급일수록 상대적으로 라 등급과 마 등급이 많은 것으로 나타났다. 보통에 해당하는 다 등급도 CL3와 CL4 등 상위 직급자가 더 많은 것으로 나타났다.

<표 3-14> 직급별 고과 비율

단위(%)

구분	가	나	다	라	마
CL1	3.9	13.2	71.1	5.3	6.6
CL2	2.2	14.7	74.3	5.9	2.9
CL3	3.2	10.2	80.3	5.1	1.3
CL4	1.5	13.4	83.6	1.5	0

조합원과 비조합원별 고과를 보면, 비조합원이 최고 고과인 가 등급이 조합원에 비해 많은 것으로 나타났으며 반대로 하위 등급인 라 등급과 마 등급은 조합원이 더 많은 것으로 나타났다.

<표 3-15> 조합원 여부별 고과 비율

단위(%)

구분	가	나	다	라	마
조합원	1.4	14.8	75.7	5.2	2.9
비조합원	4.0	10.6	78.8	4.4	2.2

연령대별로 상위 등급인 가 등급이나 나 등급은 연령이 낮을수록 더 많은 것으로 나타났다. 즉, 연령이 낮을수록 보통 등급(다)의 비율은 줄어들고 대신 가, 나 등급이 더 많은 것으로 나타나 젊은 층의 고과점수가 더 높을 것으로 예상되었다.

<표 3-16> 연령대별 고과 비율

단위(%)

구분	가	나	다	라	마
20대	6.3	18.8	70.3	0	4.7
30대	3.3	15.8	75.0	5.3	0.7
40대	2.2	10.4	81.5	3.0	3.0
50대	0	6.0	80.7	2.4	2.4



## (2) 고과 제도 평가

응답자들은 고과제도에 대해 대체로 부정적인 평가를 내리고 있었다. 예를 들어 고과평가가 개인의 노력을 정확하게 반영하고 있는지에 대해 그렇지 않다는 부정적인 응답이 응답자의 76%를 차지하였다. 반대로 긍정적인 응답은 9.3%에 불과하였다.

고과평가 시 관리자들이 학연이나 지연에 영향을 받는다는 응답이 49.3%였으며 평가자와의 친분을 중요하게 고려한다는 응답도 66.3%나 되었다. 고과평가 시 직원들의 의견은 거의 반영되지 않는 것으로 나타났다. 고과 평가 시 직원들은 의견을 제시할 수 있는지에 대해 응답자의 68%는 그렇지 않다고 대답하였다.

<표 3-17> 고과제도 평가

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
고과평가는 객관적인 기준에 의해 이루어지고 있다.	67.9	19.9	12.2
고과평가는 개인의 노력을 정확하게 반영한다.	76.0★	14.7	9.3
현재의 고과평가는 신뢰할 만 하다.	75.1★	17.2	7.7
고과평가는 직원들에게 동기부여가 된다.	65.3	15.0	19.7
나는 고과평가의 기준을 정확하게 이해하고 있다.	46.6	20.6	32.8
고과평가 시 직원들은 의견을 제시할 수 있다.	68.0	17.0	15.0
고과평가 관리자는 평가결과에 관해 유익한 설명을 해 준다.	67.7	21.4	10.9
고과평가는 최근 6개월이 기준이지만 과거의 실수를 반영한다	19.7	31.0	49.3
고과는 관리자와의 학연이나 지연에 영향을 받는다.	22.2	22.6	55.2
관리자는 고과평가시 자신과의 친분을 중요하게 고려한다	13.6	20.1	66.3

고과평가가 정확하게 이루어지고 있는지를 살펴보면, 현재의 고과평가가 신뢰할 만하다는 응답이 가장 낮게 응답되어 신뢰수준이 낮은 것으로 나타났다.

<표 3-18> 그룹별 고과제도 평가 비교-정확성

단위(5점 척도)

구분	고과평가는 객관적인 기준에 의해 이루어지고 있다.	고과평가는 개인의 노력을 정확하게 반영한다.	현재의 고과평가는 신뢰할 만 하다.
전체	2.06	1.88	1.82
삼성전자	2.03	1.85	1.84
SDI	2.18	2.02	1.76
남성	2.07	1.92	1.83
여성	2.03	1.71	1.76
CL1	2.04	2.03	1.90
CL2	2.06	1.77	1.67
CL3	1.92	1.79	1.74
CL4	2.40	2.18	2.25
조합원	1.99	1.80	1.73
비조합원	2.12	1.97	1.91
20대	2.47	2.36	2.24
30대	1.99	1.82	1.81
40대	1.88	1.70	1.65
50대	2.17	1.95	1.83

고과평가가 직원들에게 동기부여 되는지에 대해 전체적으로 2.16점으로 보통(3.0)이하로 낮게 나타났다. SDI가 삼성전자보다 더 낮은 것으로 나타났으며 여성과 하위 직급지, 조합원, 40대에서 현재의 고과평가제도는 동기부여가 되지 않는다고 응답하였다.

고과평가 시 직원들의 의견 개진은 거의 이루어지지 않으며 고과평가 관리자 평가 결과에 대해서도 유익한 설명을 하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고과평가가 일방적으로 이루어지고 있음을 보여준다(★).

<표 3-19> 그룹별 고과제도 비교-동기부여, 이해 및 수용성

단위(5점 척도)

구분	고과평가는 직원들에게 동기부여가 된다.	나는 고과평가의 기준을 정확하게 이해하고 있다.	고과평가 시 직원들은 의견을 제시할 수 있다.	고과평가 관리자는 평가결과에 관해 유익한 설명을 해 준다.
전체	2.16	2.67	2.08	2.03
삼성전자	2.19	2.65	2.04	1.98
SDI	2.03	2.76	2.23	2.20
남성	2.18	2.69	2.11	2.04
여성	2.00	2.63	1.95	1.93
CL1	2.04	2.74	2.12	2.08
CL2	2.00	2.69	2.07	1.96
CL3	2.16	2.60	2.01	1.96
CL4	2.59	2.74	2.22	2.28
조합원	1.96	2.64	2.05	1.99
비조합원	2.34	2.71	2.11	2.07
20대	2.42	2.71	2.42	2.39
30대	2.11	2.62	2.10	2.11
40대	2.08	2.60	1.90	1.74
50대	2.18	2.86	2.09	2.06

고과평가가 객관적으로 이루어지는 지에 대해 그렇지 않다는 응답이 높게 나타났다. SDI가 삼성전자보다 더 부정적이었고 직급별로 CL2나 CL3가 관리자의 평가를 부정적으로 인식하고 있었다. 연령대별로 보면, 40대가 관리자의 평가에 대해 가장 부정적으로 인식하고 있었다.

<표 3-20> 그룹별 고과제도 평가 비교-객관성

단위(5점 척도)

구분	고과평가는 최근 6개월이 기준이지만 과거의 실수를 반영한다	고과는 관리자와의 학연이나 지연에 영향을 받는다.	관리자는 고과평가지 자신과의 친분을 중요하게 고려한다
전체	3.47	3.56	3.83
삼성전자	3.47	3.53	3.82
SDI	3.46	3.67	3.89
남성	3.48	3.56	3.83
여성	3.49	3.56	3.85
CL1	3.49	3.35	3.72
CL2	3.54	3.74	3.93
CL3	3.44	3.65	3.96
CL4	3.38	3.19	3.49
조합원	3.52	3.71	3.94
비조합원	3.42	3.42	3.74
20대	3.27	2.97	3.41
30대	3.31	3.36	3.66
40대	3.62	3.98	4.12
50대	3.66	3.67	4.01

### (3) 이의제기

고과평가에 대해 이의제기하는 해 본 경험은 32.4%로 적지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고과평가에 대한 직원들의 불만이 적지 않고 공정성에 대해 의구심도 크다는 것을 보여준다.

<표 3-21> 이의제기 비율

단위(%)

있음	없음
32.4★	67.6

고과평가에 대한 이의제기 비율은 30%이상으로 연령대별 차이가 두드러진 것으로 나타났다. 연령대가 높아질수록 고과평가 이의제기 경험이 많은 것으로 나타났다.

<표 3-22> 그룹별 이의제기 비율 비교

단위(%)

구분	합계
전체	.32
삼성전자	.36
SDI	.20
남성	.32
여성	.32
CL1	.33
CL2	.25
CL3	.37
CL4	.36
조합원	.33
비조합원	.32
20대	.14
30대	.32
40대	.35
50대	.42

(4) 이의제기 결과

고과결과에 대한 이의제기는 거의 받아들여지지 않는 것으로 나타났다. 이의제기를 했을 때 실제 의견이 반영되어 고과가 수정된 경우는 1.6%에 불과한 것으로 나타났으며 무시한다는 비율이 66.1%, 들어 주는 정도가 25.3%로 나타났다.

<표 3-23> 이의제기 결과

구분	응답
전혀 반영되지 않음(무시)	66.1
거의 반영되지 않음(귀를 기울인 정도)	25.3
약간 반영(고과를 수정하지 않았지만 수공함)	7.0
의견이 반영되어 고과가 수정됨	1.6

(5) 처음 고과가 반복되는 경험 비율

처음 받은 고과가 반복된 경험은 25.9%로 나타났다. 이러한 결과는 한 번 정해진 고과가 이러저런 이유로 변경되는 상황이 적지 않게 발생하고 있음을 보여준다.

<표 3-24> 고과 반복 경험 비율

있음	없음
25.9	74.1

<표 3-25> 그룹별 고과 반복 경험 비율 비교

단위(%)

구분	합계
전체	.26
삼성전자	.26
SDI	.27
남성	.26
여성	.22
CL1	.22
CL2	.24
CL3	.26
CL4	.34
조합원	.26
비조합원	.26
20대	.11
30대	.20
40대	.38
50대	.29

#### (6) 고과 평가의 목적

고과평가의 목적이 무엇인지를 두 가지 보기를 주어 질문한 결과, 응답자의 69.2%는 고과평가의 목적인 관리자에게 평가 권한을 주어 회사에 충성하는 조직문화를 만드는 것이라고 응답하였다. 이에 비해 개인성과에 대한 정확한 평가를 통해 객관적으로 보상한다는 응답은 30.8%로 많지 않았다.

<표 3-26> 고과평가의 목적

단위(%)

구분	응답
보기1) 개인의 성과에 대한 정확한 평가를 통해 객관적으로 보상하기 위해	30.8
보기2) 관리자에게 평가 권한을 주어 회사에 충성하는 조직문화를 만들기 위해	69.2

고과평가의 목적이 관리자에게 평가 권한을 주어 회사에 충성하는 조직문화를 만들기 위함이라는 응답은 SDI가, 여성이, CL2직급, 조합원이, 40대가 상대적으로 더 높게

나타났다.

<표 3-27> 그룹별 고과 평가의 목적 비교

단위(%)

구분	개인의 성과에 대한 정확한 평가를 통해 객관적으로 보상하기 위해	관리자에게 평가 권한을 주어 회사에 충성하는 조직문화를 만들기 위해
삼성전자	32.6	67.4
SDI	24.2	75.8
남성	32.3	67.7
여성	20.7	79.3
CL1	30.8	69.2
CL2	23.9	76.1
CL3	32.7	67.3
CL4	40.3	59.7
조합원	29.7	70.3
비조합원	31.9	68.1
20대	38.1	61.9
30대	34.6	65.4
40대	21.5	78.5
50대	32.9	67.1

## 6) 임금

세전 월평균 532만 원으로 나타났다. 다만, 이러한 결과는 이번 설문에 참여한 응답자만을 대상으로 한 것이어서 전체 모집단의 세전 임금은 아니므로 해석의 주의가 필요하다.



(1) 월평균임금

<표 3-28> 월 평균 임금

단위(만원)

구분	합계
월평균 임금	532.78

삼성전자가 SDI보다 월 50만 원 정도 높은 것으로 나타났으며 남성이 여성에 비해 77만 원가량 더 높은 것으로 나타났다. 직급에 따른 급여 차이를 보면 CL3과 CL4가 143만 원으로 가장 차이가 크며 다음이 CL1과 CL2간의 차이(128.9만 원)였다.

<표 3-29> 그룹별 월 평균 임금 비교

단위(만원)

구분	합계	
삼성전자	546.94	
SDI	498.52	
남성	540.88	
여성	467.29	
CL1	377.37	128.9만 원 차이
CL2	506.23	
CL3	601.53	
CL4	744.53	
조합원	517.99	
비조합원	548.80	
20대	369.36	
30대	513.82	
40대	583.17	
50대	604.47	

(2) 임금공정성

임금공정성에 대해선 대체로 부정적인 인식이 긍정적인 인식보다 훨씬 더 높게 나타났다.

<표 3-30> 임금공정성 인식

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
1) 노력을 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	66.7	23.7	9.6
2) 업무 책임을 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	67.8	23.1	9.1
3) 업무스트레스를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	67.2	25.2	7.6
4) 숙련(경험)을 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	68.9	22.7	8.4
5) 업무성과를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	67.0	24.0	8.9

임금공정성 중에서도 숙련을 고려하거나 업무 스트레스를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있지 못하다는 인식이 많은 것으로 나타났다.

<표 3-31> 그룹별 임금공정성 인식 비교

단위(5점 척도)

구분	노력을 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	업무 책임을 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	업무스트레스를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	숙련(경험)을 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	무성과를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.
전체	2.09	2.08	2.05	2.04	2.07
삼성전자	2.10	2.09	2.07	2.03	2.07
SDI	2.07	2.04	1.98	2.05	2.07
남성	2.10	2.10	2.09	2.06	2.10
여성	2.00	2.02	1.78	1.93	1.83
CL1	2.03	2.03	1.97	2.10	2.08
CL2	1.96	1.92	1.89	1.95	1.94
CL3	2.08	2.08	2.05	1.99	2.04
CL4	2.44	2.50	2.44	2.25	2.40
조합원	1.94	2.00	1.96	1.93	1.98
비조합원	2.22	2.17	2.13	2.13	2.16
20대	2.48	2.43	2.40	2.58	2.55
30대	2.09	2.07	2.03	2.07	2.02
40대	1.88	1.90	1.83	1.77	1.85
50대	2.12	2.16	2.20	2.02	2.16

## 7) 승진

승진에 대한 공정성 인식은 부정적인 응답이 더 많았다. 특히, 승격이 투명한 절차에 의해 이루어지는지에 대해 긍정적인 응답은 8.2%인 데 비해 부정적인 응답은 70.3%로 부정응답이 7배나 많게 나타났다.★

<표 3-32> 승진 공정성 인식

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
승격(승진)은 공정하게 이루어지고 있다.	63.9	28.1	7.9
승격(승진)은 개인의 성과를 반영하게 이루어지고 있다.	56.6	27.8	15.6
승격(승진)은 투명한 절차를 통해 이루어지고 있다.	70.3	21.5	8.2

모든 그룹에서 승진은 투명한 절차를 통해 이루어지지 않는다고 인식하고 있었으며 다음은 공정하게 이루어지지 않는다는 평가였다.

<표 3-33> 그룹별 승진 공정성 인식 비교

단위(5점 척도)

구분	승격(승진)은 공정하게 이루어지고 있다.	승격(승진)은 개인의 성과를 반영하게 이루어지고 있다.	승격(승진)은 투명한 절차를 통해 이루어지고 있다.
전체	2.07	2.28	1.95
삼성전자	2.09	2.23	1.95
SDI	1.97	2.51	1.97
남성	2.07	2.29	1.96
여성	2.03	2.20	1.92
CL1	2.00	2.47	1.99
CL2	1.96	2.12	1.84
CL3	1.99	2.07	1.87
CL4	2.54	2.88	2.34
조합원	1.92	2.22	1.82
비조합원	2.19	2.34	2.08
20대	2.42	2.76	2.32
30대	2.19	2.26	2.03
40대	1.77	2.04	1.65
50대	2.05	2.37	2.05

## 8) 임금 및 고과 관련 자유 의견

고과에 따른 성과주의 임금체계에 대한 자유의견은 삼성의 노동자들이 가지고 있는 고과제도의 폐해를 잘 보여주고 있다. 우선, 성과평가가 기준이 명확하지 않아 결국은 부서장과 친한 사람들이 좋은 고과를 받는 구조임을 다수가 지적하고 있다. 또한 누군가 좋은 고과를 받게 되면 다른 사람은 나쁜 고과를 받게 되어 계속해서 승급에서 누락되는 회사의 구조에 대한 비판적인 문제의식이 많았다. 대안으로는 고과제도의 폐지가 가장 많았다.

1개 조에 하위 고과, 상위 고과가 무조건 나오기 때문에 모두 일을 잘하고 실수하지 않는다고 해도 누군가는 하위고과를 받아야 됨. 상위 고과를 받는것도 이것을 받았을시에 가능한 진급하지 못할 사람이 받게 되어있음 청주사업장 인사과에서는 직원들이 역근무를 해서 근무시간 조절해서 나가는 수당 세이브(이것은 인사과에 자료가 있음), 진급 누락시켰을지 얼마나 돈이 세이브되는지 모든걸 파악한다고 알고있음
5S3정 허위작성, 건수채우기가 많음, 하지않은 혹은 불필요한 고등급 개선제안 등으로 건수채우며 상대적으로 기피공정, 바쁜 공정은 MBO 허위로라도 관리할 시간조차 없고 여유로운 공정은 허위 5S3정, 고등급등 MBO 관리로 고과에 유리함. 관리자는 실태 파악의지 없고 몇년간 말했으나 들어지지 않음. 그저 회사에 대한 충성도만 높고 본인들 승급 욕심에만 신경쓸 뿐.
강제 하위고과 배정은 불합리하며 하위고과는 삭제
개인의 성과보다는 조직의 정치적인 부분이 100%평가됨.. 특히 평가자는 골프사조직을 운영함에도 인사에서는 알면서도 아니라는답변만 늘어놓고.. 감사팀에 제보도 했지만 조사는 커녕.. 다시 인사통보 조치함.. 감사팀이나, 인사팀이나 사건을 묻을려는 생각뿐이지.. 직원들에 대한 생각은 전혀없고.. MBO전혀 문제가 없음에도 고과는 부서장고유권한이란말만 일관됨.. 도대체 그 부서장에 대한 권한이란것을 설명조차도 못하면서 무슨 평가가 공정하다고 말할수 있습니까? 절대 개선해야됩니다!!
객관적 데이터 시스템화를 바탕으로 동일 직급끼리 평가를 기준해서 평가가 필요
고과권자의 마음대로 말잘듣고충성하는자에게주는 사탕같은것
고과 평가가 부서장의 실적을 위해서만 작동하는것 막아야 한다. 각자의 보직에 충실했을때 모두가 그에 상응하는 평가를 받아야 한다
고과가 관리자의 주관대로 평가됨
고과는 없어져야 한다
고과말고 호봉제 선호 고과로 인해 팀원 및 파트안에서 좋은성과를 내기 힘든구조임

고과받고 안받고차가 너무심하다 반장 사무인원은 고과받고 현장인원은 고과두개정도로 거이 없는편입니다
고과제도 폐지
고과제도가 다나쁘다는 건 아닙니다. NI평가에 임금이 동결된다는게 잘못된거라 생각합니다. 15년도 상하반기 둘다 NI고과를 받아도 임금 동결되지 않을걸 당사자에게 들었고 확인까지 했습니다 언제부터인지 모르겠으나 왜 임금동결했는지 이해가되지 않고 임금 동결될 정도 잘못한게 없는데도 정해놓은 TO 대로 의무적 NI과를 준다는게 아주 잘못된 제도라고 생각합니다
고과제도는 개인의 동기부여와 무관하고 회사의 강제적 충성을 요구하기위한 도구일뿐이다
고과제도는 반드시 폐지 되어야 한다. 공정하지 않고, 사원 관리 목적
고과제도폐지 자동승격제도 도입
고과평가 과도함
공정성 확보가 필요하다
공평하게 평가바랍니다
공평하게 합시다.
그냥 뭐 친하면 올라가는 거죠
나이 많은 사람 제외가 당연 시 되고 성과보다는 친분과 아부에 준하여 주어진다
능력에 맞는 직급부여 및 성과에 따른 공정한 보상
돈하고 연관된 부분 제거
동종업계대비 저임금 매년 사상 최대 실적 달성은 임직원들이랑 상관없는 이야기 실적이 발생하면 그만큼 직원들한테 돌아오는게 있으면 좋겠습니다
명확한 기준도 없는데, 하위고과는 대체 물가상승률 까지 무시할 수 있는지 이해가 되질 않는다. 삼성이란 곳이 대한민국 이란 국가와 동일한 조직이란 말인가? 이해가 되질 않는다 받는 월급에 비해 세금을 너무 많이 띄며 고과제도도 말도안되는 시스템으로 이루어져있습니다.
상대 평가를 안했으면 좋겠고, 진급 및 지인들만 고과 챙겨줌
상위고과 선정 시 친분이 최우선이므로 객관적이지 못하므로 동기부여가 되지않고 불합리한 지시를 따라야하고 70%이상이 혜택을 못 보기 때문에 대부분 스트레스로 이어지므로 없어져야한다.
생산직과 기술직은 업무 역량이 틀림에도 오히려 생산직들이 고과에 우위를 점하는게 말이 안된다고 생각합니다
승급 시험에 적용
실질적으로 MBO지표대로 고과 반영이 되지 않는거 같습니다.
없는 게 맞다 없어도 직원들 잘만한다
없음
연봉은 고과만 반영하지말고 연차에 따른 상승도 있어야된다고 생각하며, 사내 성과보상

<p>OPI,TAI의 이해 납득한 수준에서 보상해주었으면 한다. 알수없는 기준으로 주는대로 받는구조임</p>
<p>올라가야할 시즌 사람들에게 고과를 줘서 뒤쪽은 계속 밀림</p>
<p>인사출신 끼리 카르텔 형성 임원승진 거의 독식(한총)</p>
<p>일을 하다 다치면 고과D를 받으니 신고를 안하고 일을 한다....그리고는 언젠가 다시 고과D를 준다</p>
<p>임금 및 고과제도는 성과에 따른 격차가 너무 심하게 납니다. 고과로 인해 임금과 연결되어 있다보니 사람들간에 집안싸움이 일어나고 불화가 생기며, 일에 있어서 능률이 많이 떨어집니다. 차라리 성과에 따른 인센티브를 주는 대신 연봉인상은 똑같았으면 좋겠습니다.</p>
<p>임금 양극화해소를 위한 급여명시 의무화, 고과에 대한 인센티브 적용방식 개선 진급제도 개선필요</p>
<p>임금은 동종업계 대비 최하 고과제도는 귀에걸면 귀걸이 코에걸면 코걸이 Mbo평가기준 수시로변경 및 이의제기하면 안보는 사이에 변경함</p>
<p>임직원간 서열화하는 고과평가는 폐지되어야한다 임금은 개인당 과제 또는 목표치대비하여 능력급으로 지불해야한다</p>
<p>정액인상 반영 필요</p>
<p>제조에 고과 반영률이 너무 적어 경쟁은 심하고 일에 사기를 떨어지고있는게 현실입니다</p>
<p>지난 20년간 연봉으로 따지면 딱 10배 올랐다. 입사하고 지금까지 물가는 계속 오르는데 우리 회사의 연봉은 제자리 걸음 수준이다. 고과제도는 그룹장 파트장 반장 절반이 입맛대로 주고 있는 실정이다 MBO테이블도 명확하지 않다 반장 임의점수는 반장이 주고 싶은 사람한테 높은 점수를 주면 그게 고과평가에 영향도 미친다. 고과제도는 삼성에서 없어져야하는 문화이다 충성심 높은 사람이 고과를 잘받고, 공정에 불합리를 지적하는 사람은 불만많은 사람으로 낙인찍힌다.</p>
<p>특정인력에게만 편중되는 불합리한 평가와 널뛰기 금지 없어져야함</p>
<p>팀 평가 시스템 도입 필요</p>
<p>파트장 이란 사람이 현장에서일하면서 고과 받을생각도 하지 말라는 말을 하는게 관리자 마인드 입니다 제가보는 고과평가는 평가자 같이일하면서 친분으로 받는것 같음 각자 자기위치에서 열심히 일하는데 사무실 쪽으로 고과 다 받아갑니다 그래서 업무에 의욕이 없음</p>
<p>평가 기준이 매번 바뀜</p>
<p>평가자는 인사 안하고 휴대폰 본다고 라등급, 고과 이의제기 했더니 인사과에선 전혀 다른 내용으로 설득시키려함.. 평가자의 골프 사조직 운영으로 거기에 합류한 사람만 연속고과를 받고.. 합류 못한 사람에게 라등급 발생.. 평가자가 한쪽만 챙겨서 조직이 2분화로 나뉘고.. 하루하루 지옥같은 회사생활을 하고 있음.. 이런상황에서 감사팀 제보 2건, 그룹인사팀 직장인괴롭힘 13건제보 면담 수차례진행.. 그 어떠한 조치도 없이 조직이 그대로 진행되고있음.. 심지어 골프에 대한 상황은 어느하나 조사하지도 않고 묻어가고만함.. 정말 초일류 회사에 걸맞지 않은 인사팀과 조직은 강력히 개선되어야한다고 생각합니다!!</p>

평가자체가 없어져야합니다
하위고과 폐지로 최소 임금권리는 지키고싶다.
학연,지연이 아닌 객관적이고 공정한 기준으로 평가가 되었으면 좋겠습니다
현장에서 반장이 근무자들 일하는걸 평가하면 그룹장은 그 평가를 반영하지않고 진급률을 조정하여 반장이 평가한대로 고과가 진행되지 않아 진급이 어려움
NE고과 폐지
고과제도 폐지하여 근속년수에 따라 임금인상
고과를 평가할때 명확한 기준이 없습니다. mbo가 고과비중이 제일 크다고 했지만 mbo순위가 어떻게 만들어지는지 구체적으로 모릅니다. 1등을 했을때 고과를 받은적 없으며, 결국 고과기준이 아닌 관리자의 생각에 의해 평가가 매겨지고 있고, 근태로 매겨지는 상황입니다. 노력해도 고과를 받을수 없는 상황이 발생되어 회사업무에 그다지 큰 관심도 열심히 할 의지도 사라져 갑니다
노력에 기반한 고과제도
고과권자의 영향이 너무 크다 (고과권자에게잘못보이면고과가없음) 주변평가등1인에의한평가가아닌다른개선방안이필요하다
고과평가기준 명확히 나오고 수시로 피드백을 줬으면 좋겠습니다
임금인상은 물가 상승율을 반영해야 한다고 봅니다... 임금인상으로 연봉은 올랐는데 실질급액은 더 작습니다.
세금 너무 많음
고과 평가에 대한 기준이 연공서열을 따름
변경된 고과제도 과연 예전 VG 비율 얼마나 늘어나는지 예의주시하고 있음
파트장의 그날의 기분과 친분에 따른 고과 평가가 이루어지고 있고 해당 내용을 이의제기하였으나 무시당함
성과만 중요시 함. 진행상 애로,노력도 반영필요
고과를 무기로 억지 충성을 요구하는 행태를 비판함. 윗사람 기분 잘 맞춰주고 보고서만 잘 만드는 사람만 좋은평가를 받음. 실제 곳은 일일 하는 사람들은 찬밥.
5연 연속 라등급 마등급 포함
권력자 한두명에 의해 연고/학벌에 출세우고 잘못된 일이 의도되어 돌아가는일. 그외 감시하는 사람은 잘 안보임
아무이유없이 고과 라받은적이 있어 열심히 한다해도 만회기안되고 진급에 대한 불신이 생겼음
지금 부서는 많이 좋아졌지만, 이전 부서는 선택된 사람들만의 잔치였음
고과를 선정하는 과정에 있어 투명성과 합리성만 만족된다면 현재의 성과지향형 고과체제는 좋은 듯 합니다.
투명하고 공정하게



평가기준 모호, 평가결과 설명부족, 공정성 결여
CL2로 체류기간이 오래되고 열심히 일을 하는데도 누락자에 대해서는 신경도 안쓸 뿐더러 관리자조차 면담시 작업자는 고과받기힘들다고 얘기하는데 승격은 언제쯤 할수있을런지 궁금하네요 어차피 공정하지도 투명하지도않다면 없어지는게 좋겠습니다
질문항목 중에서 B5-1 ( 회사의 고과(성과) 평가는 과정보다 결과를 중요시 한다) 는 어쩔 수 없이 체크는 했지만 해당항목에 대한 답이 없음. 즉 고과는 과정도 결과도 중요하지 않음. 그냥 관리자가 주고 싶은 사람에게 주는 것임. 또한 임금삭감 고과는 최악의 악법입니다. 노조에서 반드시 소급하여 보상받을 수 있는 협상방안 마련을 시급히 준비해야 함
임금 1.업무숙련도(년차)에 따라 임금을 달리 지급하는 것은 합당하다하지만 그 기준이 있었으면 좋겠다. ex)임원이 너무 많은 임금을 가져가거나 신입사원이 너무 조금가져가서는 안된다고 생각한다. 2.기업의 이익목표치 달성 여부로 인해 성과급이 크게 좌우되서는 안된다. 또한 그런 목표치는 합리적으로결정되어야 한다. 3.유사기업 대비 동등수준은 되어야 한다.
고과제도 1.완전 똑같은 일을 하지않는 이상 개인의 생각은 모두 다르므로 모두가 납득할만한 고과제도는 존재할 수 없다고 생각한다. 그러기에 무조건 남(ex: 인사과,고과권자)탓만 할수도 없다고 생각한다. 2.차라리 업무몰입도/ 집중도/ 특정 업무연관 자격이 있어 얼마나 본인업무에 효율성을 높이느냐 등을 측정하는게 맞다고 생각한다. 3.지금의 고과제도는 고과권자와의 친밀도에 따라 좌우될수있다고 생각한다. 그렇다고 고과권자가 잘못된 것은 아니다. 인간의 본성상 친밀한 사람에게 높게 줄가능성이 크다고 생각하기 때문이다.
임금: 최소한 물가상승분은 전체 대상으로 반영 고과: 임의평가가 너무크고, 대상/ 순위 등 평가과정이 투명하지 않음.
삼성전자 평균 임금 수준이 국내 TOP 이 아닌 것을 주지의 사실이다. 그나마 50% PS 를 받지 못하면, 임금 수준은 더 낮아지고, 50% 받아야지 현재의 임금 수준이 유지가 되는 것이다. 50% PS 제도 이전에 기본급에서 실질적인 임금 인상이 되도록 지속적인 개선이 필요하다. 고과는 임금 뿐 아니라, 삼성인으로 삼성생활을 함에 있어서 알파이자 오메가이다. 이를 통해 회사나 고과권자는 자연스럽게 충성도 높은 직원을 양성한다. 고과는 하위 고과를 받은 직원들에게는 2nd Chance 를 부여할 수 있는 고과 및 기타 사내 제도의 개선 및 하위 고과 제도 폐지나 혹은 최소화가 필요합니다.
보너스가 Foundry나 Memory 동등하게 나왔으면 좋겠습니다.
1인한테 집중되어 있는 고과제도 보다는 상하평가를 할 수 있는 고과체계 필요

<p>20년 동안 총 고과 4개 정도 밖에 없음. 모두 승급때만 받았고 그 이후에는 십수년 동안 한번도 고과 받은적 없음. 고과권자들의 충성스런 문화를 만들기 위해 키워줄 사람은 이미 정해진 답정너의 불투명 고과 및 승급 방식은 개악이라고 봄. 그리고 성과를 내도 고과권자의 마음에 들지 않으면 평가 절하하고 무능하거나, 무시하고, 투명인간 취급만 당함. 역봉 역전현상은 그냥 우습고 그로인해 무시당하는 선배들은 아무런 목소리나 의사결정도 못함. 오히려 신규 인력들이 연봉이 더 높고 더 큰목소리를 (키워 줄놈들) 내고 차별당함. 업무 잘해도 고과권자의 맘에 들지 않고 바른 소리하면 평생 고과를 못받음.</p> <p>또한, 업무성과 시 보고하는 사람만 고과를 받고 그보고를 위해 희생하고 협력한 인원은 전혀 가치초차인정 받지 못함. 보고서 작성자 및 리더들만 인정받는 이런 상황에서 자괴감만 느낌. 열심히든, 잘했든, 그건 중요하지 않고 고과받는 사람만 받음. 특히, 중요 업무 및 정보는 그들만의 리그라 전혀 공유가 안 되고 기존 세대는 귀머거리, 눈봉사만시키는 이런 고과 자체가 부조리함</p>
<p>매년 시장이나 업계 평균이상의 증액이 되어야 된다고 봅니다.</p>
<p>고과를 투명하고 공정하게 주지 못하니 승격대상자는 다 비슷한 고과를 가지게 되고 결국 승격은 영어등급, SW자격 등을 취득한 사람이 유리하게 되니 일보다는 자격취득을 열심히 해야하는 구조가 됨</p>
<p>말해봐야 무의미</p>
<p>호봉에 따른 업무 숙련도, 지식, 노하우 등을 고려치 않고      팀내에진급누락자가많은경우상위연차부터고과를주기때문에      나또한고과를못받아진급에누락하게되고임금상승도미미하다.</p>
<p>진급시키려고 주고, 좋아하는사람한테주고, 그런 구시대적인 고과주기실태가 아직 일어나고있음</p>
<p>성과급의 분배를 사업부별로 하지 않고, 전사 전체로 했으면 좋겠습니다.</p>
<p>고과제도에 있어 공정하지 않음</p>
<p>하위고과 폐지      호봉승진제도추가</p>
<p>진급에 대한 부담이 없어야 고과에 대한 객관적인 평가가 가능하다고 생각합니다.      고과에따른인상분차등을세분화하고직급에미반영하여직급에상관없이연봉차등에대한차이만생기도록제도를반영한다면      고과에대한직원들의스트레스감소+객관적인고과할당이가능해져임직원들인식개선에긍정적인도움이될것같습니다.</p>
<p>업무능력에 비례하여 임금을 깎는 것도 필요함</p>
<p>평가 제도가 너무 자주 변경되고 명확한 설명도 없습니다. 그리고, 샐러리캡이라는 최하위 고과가 있는데 샐러리캡을 받았을때 더 노력해서 탈출해야 할 동기부여 보다는 자포자기하여 업무에 대한 노력을 더 하지않고 있습니다. 따라서, 폐지가 반드시 필요하며, 고과 배율도 절대평가라고 했다가 다시 상대평가로 변경되어 고정되어 있는데 그해 전체 부서원이 타 부서 대비</p>

<p>업무를 더 잘해서 모두 상위고과를 받지 못하는 경우도 있기에 너무 불합리 합니다. 신속한 변경이 필요합니다.</p>
<p>상대평가에 의한 줄세우기가 협력보다는 경쟁을 유발한다.</p>
<p>대기업 동종업계 동등수준으로 인상필요</p>
<p>제도가 문제가 아니라고 생각합니다. 모든 제도는 이상향을 추구하니깐요. 문제는학연,지연,혈연을기준으로운영이되는게문제지요. 과거장충기인사부정청탁사건같은상류층친인척/자제들을키워주기. 실적/실력없어도특정지역,특정학교출신들은무조건대우해주는사대주의. 박사가아니면보직장이나임원이될수없는학벌우선주의.</p>
<p>사원들 합의 없이 일방적으로 결정 통보됨</p>
<p>1-2년 누락자들을 위한 상위고과 밀어주는는 지양해야함 저년차하위고과남발도지양해야함</p>
<p>CL4의 임금상승률이 타직급에 비해 상대적으로 너무 낮습니다. 게다가보직이없는CL4(대부분이보직이없겠지요)의경우,상위고과받는것은하늘의별따기수준입니다. 고과pool이정해져있기때문에,상대적으로진급걱정이없는CL4는보직장이아 아니라면아무리열심히일해도상위고과받는것은불가능에가깝습니다. 그렇다고CL1,2,3에게고과를주지말자는이야기는아닙니다.후배사원들도성장해야CL4도도움을받겠지요 하지만최소한CL4의사기를꺾지않도록,업무의욕을저하시키지않도록무엇인가필요하지않을까요? 한번보직이없는CL4의평균고과수준을살펴봤으면좋겠습니다. (제 주변에는보직장이아닌CL4가상위고과를받은경우를거의보지못했습니다.)</p>
<p>한 때 반드시 “라”(=ND)고과를 줘야 해서 제가 어쩔수 없이 받았더니 진급을 할 수 없게 되었습니다. 저말고도삼성내에이런분들이많다고생각하는데구제할수있는방법이마련됐으면좋겠습니다. 내가회사에서정말필요없는존재인가,나빼고다른사람들은문제없이잘회사다니는것같다라는자괴감이 들때가 많습니다.</p>
<p>고과제도 폐지</p>
<p>과연 비싼 고과제도에서 형평성이라는 말이 어울리는지 의문입니다. 절대평가라는단어를쓰는것은사기입니다.</p>
<p>13년차이나 임신, 출산, 육아로 진급 지연도있지만 복귀후에도 여직원부족으로 고과를 가져올 수 없다는 이유로 고과받지못해 한번도 진급해본적이 없습니다. 현재비연봉고과제도매우불합리합니다.</p>
<p>매번 승격(진급) 해야 하는 인원을 챙겨주는 문화로 인해 피해를 보는 사람들이 생기는 경우도 있고 기본적으로평가에대한공정성이보여지지않아고과에대한신뢰가높지않습니다.</p>
<p>본 설문이 제도개선보다는 이의제기를 목적으로 만들어진 질문들이 대부분이라 느껴짐</p>

개인별 성과를 판단하는 주체가 사람인데 본인 입맛에 맞는 사람을 우선으로 챙기니 공정 할 수 없는 게임 임.
평가자 및 피평가자가 서로 상호간 고과를 평가했으면 합니다.
임금 상승률은 어차피 우리회사는 현재 물가 상승률 조차 제대로 반영해주고 있지 않습니다. 점점직원들은소모품취급하고감정론으로일하기를바라면서결과만바라고현재조직구성원들은점점회사에대한신뢰와믿음이깨져가고각종블라인드및익명게시판만봐도 과거에전혀볼수없던회사에대한불만이쏟아져나옵니다.
고과제도또한일하거나무책임한TL/PL및부서장급들때문에의미가있는지도사실의문입니다.
하위고과 의무적으로 반영 시절 때는, 최대한 많이 진급 시키고 싶어서 인지 마녀사냥처럼 진급 안 될것 같은 사람에게 연속 몰빵 하위고과 주고, 회사 나가면 그만. 너무나 비인간적임. 하위고과는주로타부서에서전배온사람, 고과로인해서경쟁이심해서 왕따가 발생. ( 주로 점심 식사, 업무 내용 공유를 조금씩 배제) 상위고과맞을사람은 처음부터 상위고과에 맞을 만한 일을 처음부터 주어짐.
인맥, 친분으로인한고과승진이라고대부분사람도느낌.
1.3월 부터 출사람이 정해져 있는 고과(회장.대표이사 상을 받지 않는 이상 무슨짓을 해도 못받음) 2.자체다면평가진행1번을합리화시키려는것(난너한테만점을줬지만내구룡원이너한테이렇게점수를줘서 출수 없었다 라는 이간질)
총 보상우위가 맞는지는 잘 모르겠다
잉여 인력들이 많습니다. NI 강제 할당이 필요합니다.
고과반영시 업무 성과기준으로 반영 되었으면 좋겠습니다. 관리자의개인의향에의해반영되고있습니다. (자기말잘들으면고과주고, 말안들으면고과안주고, 특정사람만편애하고....)
반도체 업체 1위에 맞는 대우를 받아야 한다고 생각함
직급별 주는 것을 없애야 한다. CL4는 직책있는 사람들이 모두 가져간다. CL4 직책이 없으면 열심히 할 필요가 없다.
인사과에서 배제대상으로 낙인 찍혀있어 2017년부터 저평가자 대상입니다 부서장에게 따져보진 않았지만 용기도 없고 타이밍도 놓쳐 지금까지 흘러왔네요 당시지급체류년한 나이 이런걸로 잉여인원으로 분류 된거 같네요
반도체 업무는 타 산업군에 비하여, 3D 업무 이다. 완전한 연구직이 아닌 이상 기본적으로 라인생활을 하게 만든다. 석/박사를 취득한 학력이여도 동일하다. 이것 자체가 타산업대비 많은 보수를 주어야하는 이유. 중공업종사자가 그렇고, 과거 우리보다 네임밸류가떨어지던 회사들도 이제는 삼성반도체 보다 동등하거나 더 많이 부여하고 있다. 일류가 되고싶다면 직원에게도 그에 합당한 보상을 하라. 인재제일이라고 하지만 항상 평균이하로 지급하는 회사측의 행태를 보면 회사를 망치는 것은 임금을 결정하는 인사부서가 아닌가 싶다. 이 추세가 지속된다면 일류라는 삼성은 점점 역사속으로 묻히고 말 것이다. 직원이

<p>외면한 회사는 결코 더 성장할수 없다. 이것은 역사가 말해주고 망했던 기업이 말해준다. SHIFT 업무와 같이 개인 역량을 보여주기가 힘든 업무를 하는 사람들은 개인 업무를 하는 인원 대비 고과 평가자의 눈에 들기도 힘들고, 친분을 갖기 쉬운 구조도 아니어서 대부분의 SHIFT 업무 종사자는 특출난 모습 같은게 없으면, 웬만하면 과장 진급하여 오피스 업무를 담당하기 전까지는 고과를 한낱하게 됩니다.</p>
<p>진급하기 위해 고과받아야 할 선배들이 너무 많아서 같은 직급 저년차들은 고과를 받을 수 없는 구조입니다.</p>
<p>회사의 규정을 어긴 것도 아니고, 고과권자의 말을 안듣는다는 이유로 불이익을 준다고 모든사람이 듣고 있는 상황에서 언변을 하였음. 실수를직감했는지따로회의실에가서얘기해보니... 겁을줄라고했다는거임..... 지금이어느시대인데그런막말을.....</p>
<p>인사과가 집계하기위한 고과평가제도는 불합리 하다, 인사권자 1명이 10-40명 면담하고 평가하는것 자체가 시간내기에 어려운데 현실이다, 인사과의 업무평가 부분을 없앴으며 좋겠다, 파트장 고유권한으로 주고, 평가기준만 인사과가 가이드 했으면 함.</p>
<p>임원과 직원간 임금격차가 너무 심함. 이로 인해 어떻게든 임원에 피선되고나면 자리 보전을 위해 더욱더 복지부동의 자세로 “니만 아니면 된다”는 소극적 자세로 업무에 임하게되고 좋은게좋은거리는안일한자세로문제해결없이뭉개고가며결국회사경쟁력저하로이어지게되므로임금체계의개선이절대적으로필요함.</p>
<p>부서쟁관리감독자이 하위 고과자에 대한 관심이 없고, 업무만 공평하게 분배하려 함 하위고과자를구제하는방안이있으나,1차실패[몇년전]이후무관심함</p>
<p>CL4란 직급이 자부심의 대상이 되어야 하는데 최인취급 받는다.</p>
<p>고과는 개인간 역량 차이에따른 구분없고 고과권자의 주관적 해석에 따라 비편다 지금까지 투명성있게 부여되지 않음 그로 인한 직원 사기저하, 업무 모멘텀 부재, 의도적 몰아주기, 라마라마마라라라라 고과등급 살인입니다</p>
<p>변경전 고과제도 시행전 이전 실적에 대한 인정이 있었으면 합니다. 이유는 진급 순위에 따른 지연 및 부서장의 친분의 의한 고과 몰아주기때문에 손해를 보았기 때문입니다.</p>
<p>근속이 오래됐어도 신입사원과 월급 차이가 안난다. 고과제도는 너무 불투명하다 관리자들과 회식 또는 술을 마셔야한다 너무 불합리하다. 병가를 사용했다는 이유로 고과를 받지 못했다</p>
<p>동일직무 동일성과 /승격대상 남직원한테 몰아주는 고과문화</p>
<p>고과제도는 악이다 없어버렸으면 좋겠다. 순수하게 능력과 열심히 일한 사람들에게 공정하게 같으면..</p>
<p>지난 인사제도 변경에 대한 직원 동의를 받는 과정에서 처음 셀러리캡의 존재에 대해 알게 되었습니다. 노력한만큼 인정도 받지 못하고 승격도 못하는 상황에 셀캡으로 인해 임금 인상도 되지 않는다는 이해되지 않는 상황이 발생함에 따라 퇴직에 대한 불안감에서 달리는 이중고를 겪고 있습니다. 인재제일이라면 직원 한명 한명을 귀하게 생각하고 적게 적소 지속 성장할 수 있도록 지원해줘야 한다고 생각</p>

<p>하고가장좋은수단이임금과고과제도가아닌가싶습니다.</p> <p>다니는동안이라도신바람나게일할수있도록임금과고과제도가개선되면좋겠습니다.</p>
<p>임금에 대한 불만보다 고과제도에 대한 불만이 많을 것 같습니다. 똑같이 일하는데 등급을 나눈다는 것이 참 씁쓸합니다.</p>
<p>학연, 지연과 같은 친분 위주의 편파적인 고과 편성을 지양하고 개개인의 실적과 성과 위주의 평가가 이루어 졌으면 하는 바램입니다.</p>
<p>어떤 기준으로 가나다 평가를 하는지 평가자가 대답을 못함. 기준이 없고, 즉흥적 판단에 나의 고과/연봉을 맡겨야 하는 상황으로 보임</p>
<p>고과제도는 없어져야함.</p>
<p>코로나 걸려서 쉬었다고 고과를 안줌.</p>
<p>나이순으로 이미 측정되어있는 한 바뀌지 않는 다는걸 알기에 ..... 바뀔수 없는거 같습니다....</p>
<p>비연봉제와 연봉제를 구분짓고 고과가 없으면 절대 연봉제로 올라갈수없는 구조로 만들고 결국 연봉제로 승격하기위해선 회사에 충성을 다하도록 만들려는 것이 부조리하다고 생각함</p>
<p>임금은 고과 평가 결과에 반영되고 고과제도를 없애고 임직원 모두 기본 인상 반영으로 임금 차이를 해소하고 모든 임직원 대상 상위평가를 받고자 하는 임직원 대상은 임직원 스스로 개인별 업적신고를 통하여 객관적이고 투명한 업적 결과를 반영하여 인정이 되는 임직원에 한하여 성과레벨을 정한 순대로 기 기본임금 인상외에 옵션으로 반영하는 것으로 대체 요함</p>
<p>여전히 기준 없이 임원 마음대로 고과를 정하고, 노골적으로 계속 고과를 안 줄꺼라고 대놓고 얘기하는 임원이 있음</p>
<p>지나친 성과급 비중을 낮추고, 그동안 계속 요청해온 것 처럼, 성과급으로 지급되는 비용의 일부를 기본급으로 포함시키는 것이 맞는 것 같습니다.</p>
<p>동종업계의같은연차들과비교해도,기본연봉기준으로는순위에도들지못합니다.</p>
<p>고과권자에게 절대적인 권한이 부여되고 있는 지금, 조직의 성장보다는 당장 고과권자에게 충성을 강요하게 되는 기형적인 문화가 만연합니다.</p>
<p>그리고PS,PI의지급기준을보다명확하게하고,투명하게공개되게해주세요.그리고전환급등으로장난치지말고성과급,초과수당이의급여는모두기본급에산입해주세요.</p>
<p>인사팀의 상위 고과 배분율에 따라</p>
<p>동일직급(CLI)이본인밖에없는부서에있는사람은상위고과를받을수없습니다.</p>
<p>임원의 단기적 성과에 기여하느냐에 따라 고과 결과가 좌우 되기 때문에 장기적 인목과 발전에 기여하는 정도가 고려되지 않고 있다</p>
<p>평가의 고정성이 전혀 없다</p>
<p>친분있으면 더 잘 챙겨주는편</p>
<p>매우 객관적이지는 않지만 정해진대로 잘 운영되고 있다고 봄, 객관적으로 고과를 주는(점수화 등) 것이 부서 내 조직 문화에 전혀 도움이 되지 않음</p>
<p>진정한 절대평가 도입과 기본급을 높여야 할 필요가 있습니다.</p>
<p>동기부여를 위해 고과제도는 필요합니다. 다만, 과도한 경쟁을 가져오는 상대평가 제도는 손질이 필요하다고 생각합니다.</p>

<p>승격또한마찬가지입니다.결격사유가없다면연차에따른승격이더나온것같습니다.</p> <p>고과로 인한 시기질투 고과권자의 갑질 지겹고 또 지겹습니다</p> <p>고과의기준은도대체뭔가요</p> <p>학연, 지연, 친분의 문제는 없어지지 않는것 같습니다.</p> <p>고물가대비해 임금이 적음</p> <p>인사제도에서 업적평가?? 이게 도대체 머하는 짓인지 모르겠습니다. 개인업무능력을 표현하기에는 턱없이 모자라고 쓸데없는 짓입니다. 그리고 그게 고과평가의 잣대가 되는것도 웃기죠. 다들 업무가 달라 같은 결과를 줄 수도 없는데 이런식의 평가 제도가 올바른 것일까요? 아니요 그냥 인사과 면피용 제도를 위해 임직원 전부가 아주 쓸데없는 짓을 반복하고 있는 것입니다. 어차피 고과권자가 맘대로 줄바에는 이런 쓸데없는 짓이라도 안하게 만들었으면 합니다.</p> <p>고과점수가 안좋아도</p> <p>기본인상은해줘야함</p> <p>외국인 직원들한테 고과 공평하게 주시면 좋겠습니다</p> <p>피어리부는 단점도 많은데 ... 업무 분위기 해칠 거 같다.</p> <p>'22년 변경된 고과 제도가 유효하지 않음</p> <p>고과의 기준을 명확히했으면 하는 생각이 듭니다.</p> <p>기준이평가자의개인적경향이높은게문제라보입니다.</p> <p>파트장에게 과도한 권한위임으로 고과의 공정성과 인사와 부서장의 방패역할로 활용하고 있으며 정성적인 평가보다 부성장,파트장의 성향과 자리보존에 유리한 방향으로 업무분배와 평가를 조율하고있음. 결론적으로 부서장이 마음대로 조절할 수 있음. 업무분배로 업적과 공유하지않는 본인만의 가산점으로 부서장 본인이 유리한 방향으로 충분히 만들 수 있는 시스템임.</p> <p>고과는 내가 해온 업무에 대한 평가이어야 하지 않나요? 영어 성적 없다고 업무 성과에 관계없이 다 받았습니다.</p> <p>“영어없으면어차피진급안되니고과안줌“</p> <p>그냥개인적으로서로싫어하니까영어평계로다줍니다.</p> <p>진급누락2번째고앞으로도쭉진급누락예상됩니다.</p> <p>불합리에치가떨립니다.</p> <p>실제로2년전고과면담에서파트장이한말입니다.</p> <p>“회사생활하면서꼭진급해야해?너주식으로돈많이벌잖아“</p> <p>고과권자들의 잘못된 리더링으로 팀이 없어졌는데도 불구하고</p> <p>그들이이전에그들끼리짜고친잘받은고과덕분에더나온곳으로전배기는게현실.</p> <p>동의없는 강제전배로 개인역량 상관없이 적은 PS로 피해본 직원들의 피해액수 보전 바랍니다.</p> <p>개인역량은바편개없고잡포스팅이라는제도가있는데회사의필요로강제전배당한다동자는 두사업부중PS기높은사업부의PS를지급하고강제전배당한시점부터지금까지미지급된PS정산지급바랍니다.</p> <p>고령자라 특별히 배당되는 업무가 없다보니 매년 라등급의 연봉을 받고 있는데 이렇게되면 차</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>년도 연봉 인상이 안돼서 요즘 같은 고인플레이션 시대에 생활에 어려움을 겪고 있고 자존감도 떨어져서 심적 충격이 큼</p>
<p>한분야 전문가라고 그룹에서 인정받으나 꼭 고과는 상사가 주는점수대로 받지못하는 경우가 있음 (인사과간섭)</p>
<p>성과급이 지나치게 큰 비중이다. 같은회사인데 다른 것처럼 이야기 하지만 그렇지 않을텐데..</p>
<p>초과시간 20시간 제외는 없어야 함</p>
<p>동종 업계 대비, 총 보상 우위 적용필요 기본Baseup상향</p>
<p>하위고과 할당제는 불합리하며 타겟이 정해져있다. 장애인이라서 스런지 다,라 고과만 7번</p>
<p>직원들에게 임금, 고과관련 스트레스를 많이 줄 수록 업무성과가 올라가는 것이 아니라, 오히려 주요 인력 이탈이 발생하고, 협업 효율은 떨어지고, 상대적 박탈감만 주게 됩니다.</p>
<p>공정하고 투명하고 공개가 되는 평가가 되었으면 함</p>
<p>동종 업계 대비 회사의 이익이 많은데도 불구하고 임금이나 보상은 동종업계보다 비슷하거나 적습니다. 이것은 사원들의 사기를 떨어뜨리는 것입니다. 우리가 회사에 나와서 일하는 것은 자기 발전을 위해서 하는 것도 있지만 결국은 더 많은 임금과 보상을 받기 위해서 노력한다고 봅니다. 따라서 사원들에게도 회사의 위상에 걸맞는 임금과 보상이 주워져야한다고 생각합니다.</p>
<p>부서장 개인에게 고과의 절대 권한이 주어진 것이 가장 큰 문제점이며, 이런 부분에 대한 F/B를 항상 하여도 바뀌지 않고 부서장도 자리보존을 계속하는 현 시스템이 문제이다. 또한 부서장 평가를 잘못하면 해당 설문자를 색출하여 몇년동안 고과의 불이익을 제공한다. 특히 일부 팀은 고과권자가 5-6년동안 바뀌지 않기 때문에 이러한 피해는 커질 수 밖에 없는 구조이다.</p>
<p>본연 업무에 맞는 객관적인 기준 수립 후 성과 근거에 의한 고과평가 필요! 관리자(사람) 평가해서 고과를 주는 SYSTEM 근절 필요</p>
<p>경쟁기업및2차기업에비해동등수준이아닌낮아지는추세에안타깝습니다.</p>
<p>문제점에 대한 시급한 개선이 요구됨</p>
<p>사업부별 PS 차등을 없애주고 다같이 고생한 만큼 나눠 받으시다.</p>
<p>라 고과 필수할당 시절에 한번 받았더니 복구가 안되네요 다닐 맛 안납니다.</p>
<p>공정한 평가기준과 평가 후 피드백, 납득할 만한 평가사유</p>
<p>줄세우기평가는 경쟁과 상처만 남깁니다. 줄을없애야공정하게됩니다.</p>
<p>이렇게 이야기 해봐야 아무 의미가 없겠지만 그래도 뭐 들어주는 사람이 있다는게 고맙네요 ㅎ 회사는지문만없어지면성공합니다.하하하</p>
<p>생산직이사원에게 필요없는 외국어 및 토익 없어지고 회사 년수 및 호봉수로 직급 올라갔으면 좋겠습니다</p>
<p>고과권자의 고과권 남용에 피고과권자는 무기력..</p>



<p>모든사람이 만족할수있는 임금 및 고과제도는 이세상에 존재하지 않다고 생각합니다. 기존의제도에서보완점을찾아야합니다.</p>
<p>부서 자체평가 말고 회사 공통평가기준을 사용했으면 좋겠습니다. 자체 평가이기때문에 수시피드백등 업적평가등 무시하는 제조부서가 있습니다.심지어 자체 평가 기준에 관리자를 좀더 도운 사람에게 주는 평가항목이 있다는게 완전 이해가 안가고 오픽시험비 지원있는것도 아니면서 반기마다 시험보라고하는 부서 기준등 불합리 항목이 많습니다.</p>
<p>고과제도는 적폐라고 생각될만큼 밀어주기식으로진행됩니다. 이미고과줄사람은정해져있다고인식되어있어서 열심히할필요도없다고느껴지는게대다수고과못받은임직원의생각입니다,</p>
<p>연차에 따른 고과 돌려먹기, 진급 예정자 누락자에게 고과 몰아주기 진급 직후 고과 깔기 등 아직도 악습이 난무하고있습니다.</p>
<p>14년도 대졸 입사 상위고과1회 하위고과1회 자기개발휴기1년</p>
<p>현재3년차연봉과같은.자기휴기간과하위고과기간이평균연봉상승치를상회할때동결 성과급에 대한 의존도가 높으며, 성과급에 대해 회사가 어떤 기준으로 지급하는지 모르고 있습니다. 그리고 고과에 따른 연봉상승으로 인해 회사에 불만이 많습니다.</p>
<p>과거(2014년도)에 부서내 하위 고과 강제 할당 정책으로 인해 최하위 고과인 마를 받았습니다. 그런데그게주홍글씨가되어서부서를옮기고성과를내고부서장한테노말고과를받았음에도불구하고당시팀장의부당한권력남용으로인해 4년동안계속마를받아서같은직급대비연봉차이가어마어마벌어지게되었습니다. 그이후팀장이바뀌고부서장이바뀌면서고과를노말고과(다)를받아서쪽이어오고있지만그당시의부당한대우를받은게너무나억울합니다.</p>
<p>지속적인 노말, 하위고과자는 더 능력 발휘할 수 있는 곳으로 이동 부서장과 협의되면 협부서에 상관없이 이동될 수 있어야 합니다. 자리불잡아두고하위고과,노말평가때리는것은개인괴롭힘이라고생각합니다. 혹시해당건으로법적으로승소하는일이점점 많아졌으면합니다.</p>
<p>1등기업만의 자존심이 경쟁사 눈치보기.</p>
<p>현재의 고과제도는 개악이다..개인의 능력이나 자질보다는 충성심이나 아부성에 근거한 상위고과가 많은 편이다.</p>
<p>공정하지도 않고 과거 10년전 인사의 잘못된 정책과 성과주의로 인해 피해본 부분이 그대로 현재에도 이어져 피해가 되물림되고 있음</p>
<p>상대평가에서 절대평가로 변경되었다고 하지만, 실제 업무를 주변 동료들과 협업하는 경우가 많은데, 분위기 형성 자체가 고과권자에게 쏠리다 보면 업무 성과를 내기 어려운 구조입니다. 또한가치부서장[고과권자]은공평하게편견없이평가에임해야하는데,평소분위기를주변잘따르는사람쪽으로무게중심이생기다보니,하위평가자는평균고과로의도약자체가어렵습니다.</p>
<p>부서장 맘대로 줌 나름 뭘 기준에 의해서 한다는데 이해 안 감</p>

<p>부서장과의 친분, 학연 및 이부성 충성도에 따라 고과가 결정되는 상황이 매우 불합리합니다. 개인의 경험, 기여도, 실력 등이 평가 기준이 되지 않아 근로의욕이 매우 저하됩니다.</p>
<p>세분화되지 않고 약 50프로의 인원이 동일 고과 GD 를 받는 것에서 가장 큰 비정확성이 나타난다고 봅니다. 또한 한파트의 인원 모두를 파트장 혼자 파악하고 고과를 공정하게 배분한다는 것은 불가능 하다고 봅니다</p>
<p>회사 성과와 비례시 굉장히 적다</p>
<p>이걸 개선하지 않으면 회사는 망한다</p>
<p>성과가 있으면 그만큼 올려 주는데 맞고 일을 하지 않으면 당연히 적게 올라가 않는게 맞다.</p>
<p>임금피크제 도래전 명예퇴직유도를위한 고과제도 피해(연봉10% 감액) 및 임금피크제로 금전적 고통을 받았음.</p>
<p>투명한 고과 평가 제도가 만들어졌으면 좋겠습니다. 공정한 평가 테이블이 만들어 졌으면 좋겠습니다. 학연,지연에 영향을 받지 않았으면 좋겠습니다.</p>
<p>고과제도 폐지, 승격제도 폐지</p>
<p>세계 초일류 담게 업무하고 사측은 수많은 요구를 하지만 정작 사측은 소모품으로만 보는 것 같은 생각이며, 고과제도는 파트장, 그룹장, 회사에 충성을 요구하는 구시대적인 발상인 것 같습니다.</p>
<p>기본 임금부터 높여야 직원 사기 및 열정이 되살아날 것 같네요</p>
<p>상사에게 이부하고 술사수면 상위고과를주고 그렇지않으면 하위고과또는 기본만주는 고과제도는 폐지해야된다고 생각합니다 고과를받지못하면 제퇴로된 임금도받지못하고 승진도못하는 고과제도는 폐지해야합니다</p>
<p>파트 및 탐내 CL1 인원은 소수이고 거의 대부분 CL2이상이다보니 CL1에게 고과가 거의 주어지지않습니다. 파트에CL1고과가하나도주어지지않을때많은상황에서고과권자는CL1에게고과를받으려면CL2이상의업무성과를요구하게되는경우가 많습니다. 그렇지않으면고과권자입장에서고과를 줄수도없으며주려고고과를올리면그룹장선에서성과부족으로반려되는일이생기기 때문입니다. 어학도업무도CL2와동일한기준으로평가하는상황인데CL1에게는고과가주어지지않은고과제도의개선이 필요하지않을까생각됩니다.</p>
<p>관리자의 칼자루에 제대로 된 고과 평가가 한번도 없으며 고위직군에 대해서는 일정비율 하위 고과 강제 배정해서 관리자와 사이가 좋지 못하면 최하위 등급을 받아서... 아무런 잘못없이 급여가 -10 감봉되고 ... 한번 감봉된 급여는 한해에 끝나지 않고 계속 이어짐.</p>
<p>삼성전자라는 회사의 영업이익이 타사와는 비교가 안되는 수준입니다. 무선사업부만 하더라도 연간 영업이익이 10억을 넘는데 이 정도는 현대차, 포철 어느 대기업보다 높은 수준입니다. 회사 실적 대비 사원들에게 해주는 수준이 적절하지 않습니다. 어떻게 해서든지 기본급회는 하지 않고 성과급화로만 할려고하는 회사의 짬수,, 그러면서 타사대비 월등한 수준도 아님,,</p>
<p>명확한 근거와 평가투명성을 위해 공개해야됩니다.</p>
<p>평가는 상대성이 있어야 된다고 봅니다.</p>
<p>관리자 권한은 30%, 성과 30%, 동료평가 40% 이런식으로 평가하여 공개했으면 하는 개인적인 생</p>

<p>각입니다.</p> <p>고과로 모든걸 평가하는 제도 자체가 문제이며 고과가 안 좋으면 또 다른 기회도 주어지지 않고 고과가 그 사람의 모든걸 대변하는 식의 평가는 불합리 함</p> <p>더잘할수있는사람들도많은데 고과 몇번 못받으면 스스로 좌절하면서 일에대한 의욕 없어지고 회사에 대한 충성심도 사라져서 개인과 회사 둘다에 마이너스 영향을 끼침</p> <p>투명성과 타 동종업계와 동일수준 요청 (복리도 마찬가지로)</p> <p>상위고과는 한정적이고 고과를 받지못해 진급을못함</p> <p>과거 부서이동으로 인한 인사적 불이익('라'등급)을 받은 적이있습니다.</p> <p>인사에서도 면담을 진행하였지만 12명중 1명정도 이의신청이 수렴되고 있다고 가이드 하면서 암묵적으로 '가능성없다'라고 받아들여졌습니다. 이에 대해 이의신청이 공정하게 진행되도록 개편이 되거나 고과평가 자체가 불이익이 없는 투명하게 이루어졌으면 좋겠습니다.</p> <p>투명한 평가기준 및 복수평가자</p> <p>진짜 회사 폭파시킬 만큼 너무 증오하는 제도 입니다. 10년동안 d1-1에서 진급도못하고 밀려나는 현실에 스트레스 엄청받고 회사다니고 있습니다</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3. 노동실태

#### 1) 아픈데도 일한 경험

지난 1년 동안 아픈데도 일하기 위해 출근한 경험은 거의 70%로 나타났다. 전혀 없었다는 응답은 30.3%로 나타났다. 매달 1번 정도 자주 있는 경우는 6.3%로 나타났다.

<표 3-34> 아픈데도 출근한 경험

구분	응답
전혀 없었다(0회)	30.3
아주 조금 있었다(1~2회)	38.7
분기별 1번 정도 가끔 있었다(3~4회)	18.5
두 달에 1번 정도 종종 있었다(5~6회)	6.3
매달 1회 정도 자주 있는 편 이었다(10회 이상)	6.3

단위(%)

<표 3-35> 그룹별 아픈데도 출근하는 경험 비교

구분	단위(5점 척도)
전체	2.19
삼성전자	2.21
SDI	2.12
남성	2.10
여성	2.81
CL1	2.39
CL2	2.35
CL3	2.08
CL4	1.94
조합원	2.14
비조합원	2.24
20대	2.35
30대	2.26
40대	2.24
50대	1.89

## 2) 휴가 및 휴식 사용

휴가 및 휴식시간의 사용과 관련하여 사용할 수 있다는 긍정적인 응답이 높았으나 휴가사용에 비해 휴식시간 사용이 좀 더 어려운 것으로 나타났다.

<표 3-36> 휴가 및 휴식 사용

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
나는 원하는 때 휴가를 사용할 수 있다.	12.3	23.6	64.1
나는 힘들 때 쉬면서 일할 수 있다.	24.9	28.7	46.4

<표 3-37> 그룹별 휴가, 휴식 사용 비교

단위(5점 척도)

구분	나는 원하는 때 휴가를 사용할 수 있다.	나는 힘들 때 쉬면서 일할 수 있다.
전체	3.68	3.24
삼성전자	3.75	3.28
SDI	3.44	3.07
남성	3.72	3.27
여성	3.47	2.98
CL1	3.28	2.93
CL2	3.58	3.00
CL3	3.83	3.44
CL4	3.99	3.58
조합원	3.52	3.08
비조합원	3.83	3.38
20대	3.35	3.00
30대	3.77	3.26
40대	3.57	3.19
50대	3.96	3.43

### 3) 회사의 부당대우 경험

회사로부터 부당대우를 경험한다는 응답과 그렇지 않다는 응답은 사안에 따라 다르게 나타났다. 어려움에 대한 고충처리는 부정과 긍정이 비슷한 편이었고 다른 사람의 잘못에 대해 책임을 덮어씌우는 것이나 이유 없는 불이익 처우는 그렇지 않다는 응답이 더 많았다. 이에 비해 예고하지 않은 추가적인 업무는 그렇다는 응답이 더 많은 것으로 나타났다. 추가업무 요구는 SDI가 삼성전자보다 더 많았으며 여성이 더 많은 것으로 나타났다. 직급별로는 CL2가 가장 많이 경험했으며 연령이 낮을수록 추가업무를 경험한 것으로 나타났다.

<표 3-38> 부당대우 경험 비율

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
업무 어려움을 호소해도 조치를 취해 주지 않음	37.8	29.5	32.7
다른 사람의 잘못을 나의 책임으로 전가하여 질책함	43.2	33.2	23.7
나에 대해 이유 없이 불이익 처우를 함	44.1	30.4	25.5
예고하지 않은 추가적인 업무를 요구함	23.0	36.0	41.1

<표 3-39> 그룹별 부당대우 경험 비교

단위(5점 척도)

구분	업무 어려움을 호소해도 조치를 취해 주지 않음	다른 사람의 잘못을 나의 책임으로 전가하여 질책함	나에 대해 이유 없이 불이익 처우를 함	예고하지 않은 추가적인 업무를 요구함
전체	2.98	2.76	2.78	3.29
삼성전자	2.89	2.73	2.77	3.24
SDI	3.29	2.86	2.80	3.46
남성	2.94	2.75	2.80	3.26
여성	3.21	2.82	2.67	3.53
CL1	3.12	2.85	2.57	3.34
CL2	3.15	2.72	2.84	3.40
CL3	2.91	2.80	2.89	3.27
CL4	2.63	2.64	2.64	3.06
조합원	3.22	2.94	2.95	3.50
비조합원	2.75	2.59	2.62	3.09
20대	2.85	2.53	2.30	3.53
30대	2.97	2.69	2.52	3.21
40대	3.18	3.04	3.19	3.50
50대	2.76	2.60	2.94	2.88

#### 4) 감정부조화 경험

설문에 참여한 응답자의 감정부조화가 심한 것으로 나타났다(★). 감정부조화란 자신의 진짜 감정을 숨기고 조직에서 요구하는 감정을 표면적으로 보여주는 데서 오는 부조화를 의미하며 스트레스의 주요 원인이기도 하다. 예를 들어 회사에서 마음의 상처를 받더라도 참고 일하는 경우가 74.1%로 매우 높게 나타났다.

<표 3-40> 감정부조화 경험 비율

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
상사를 대할 때 연기하듯이 행동한다.	23.7	26.5	49.8
상사가 무리한 요구를 하더라도 불쾌한 감정을 숨기고 일한다.	19.8	21.6	58.6
업무할 땐 나의 본래의 감정을 자제하면서 일한다.	10.7	23.0	66.3
회사에서 마음의 상처를 받더라도 참고 일한다.	8.9	17.1	74.1

감정부조화는 삼성전자가 SDI보다 더 높았으며 여성이 남성보다 높고, CLA가 다른 직급보다 높게 나타났다. 조합원이 비조합원보다 더 높게 나타났으며 40대가 가장 높은 것으로 나타났다.



<표 3-41> 그룹별 감정부조화 경험 비율

단위(5점 척도)

구분	상사를 대할 때 연기하듯이 행동한다.	상사가 무리한 요구를 하더라도 불쾌한 감정을 숨기고 일한다.	업무할 땐 나의 본래의 감정을 자제하면서 일한다.	회사에서 마음의 상처를 받더라도 참고 일한다.	감정부조화 평균
전체	3.38	3.53	3.77	3.89	3.64
삼성전자	3.40	3.56	3.81	3.94	3.68
SDI	3.29	3.42	3.63	3.70	3.51
남성	3.35	3.52	3.74	3.83	3.61
여성	3.56	3.70	3.98	4.25	3.87
CL1	3.53	3.53	3.68	3.92	3.66
CL2	3.33	3.50	3.83	3.88	3.63
CL3	3.34	3.46	3.75	3.88	3.61
CL4	3.39	3.78	3.81	3.91	3.72
조합원	3.48	3.58	3.79	3.96	3.70
비조합원	3.28	3.49	3.75	3.83	3.58
20대	3.41	3.30	3.76	3.77	3.55
30대	3.33	3.45	3.68	3.76	3.56
40대	3.63	3.79	3.93	4.13	3.87
50대	3.00	3.43	3.69	3.83	3.49

## 5) 괴롭힘 경험

괴롭힘 경험을 살펴본 결과, 업무상 불이익을 경험한 경우는 11.2%로 상대적으로 높게 나타났다. 업무 관련 조롱과 모욕이나 근거 없는 소문 유포도 8.9%로 적다고 볼 수 없는 결과였다. 이에 대한 조직문화의 개선이 요구된다.

<표 3-42> 직장 내 괴롭힘 경험 비율

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
업무 관련 조롱과 모욕	75.1	16.1	8.9
업무상 불이익	71.4	17.3	11.2
귀하에 대한 근거 없는 소문 유포	81.0	10.1	8.9
귀하에 대한 의도적인 따돌림	83.9	8.2	7.9
직장을 그만두라는 암시나 신호	90.7	4.0	5.4
실수에 대한 공개적 망신	86.7	6.6	6.8
의도적인 무시나 적대적인 태도	83.6	8.2	8.2
귀하에게 소리를 지르거나 화를 냄	84.1	10.1	5.9
귀하에 대한 성희롱	98.1	1.4	.5

괴롭힘에 대한 경험은 삼성전자가 SDI보다 더 높게 나타났으며 여성이 남성보다 더 높은 것으로 나타났다. 직급별로는 CL2, 3등급이 경험을 많이 한 것으로 나타났으며 연령대별로 40대, 50대가 경험이 더 많은 것으로 나타났다.

<표 3-43> 그룹별 괴롭힘 경험 비교

단위(5점 척도)

구분	업무 관련 조롱 과 모욕	업무 상 불이익	근거 없는 소문 유포	의도 적인 따돌림	직장 을 그만 두라 는 암시 나 신호	실수 에 대한 공개 적 망신	무시 나 적대 적인 태도	소리 를 지르 거나 화를 냄	성희 롱	괴롭 힘 평균 (9개 항목)
전체	1.94	2.11	1.82	1.62	1.48	1.70	1.80	1.77	1.10	1.71
삼성전 자	1.96	2.15	1.81	1.68	1.51	1.73	1.86	1.79	1.10	1.74
SDI	1.88	1.94	1.88	1.38	1.34	1.59	1.56	1.69	1.10	1.60
남성	1.92	2.13	1.79	1.57	1.48	1.68	1.75	1.75	1.05	1.68
여성	2.14	2.02	2.05	1.93	1.43	1.86	2.14	1.88	1.43	1.88
CL1	1.82	1.89	1.91	1.41	1.38	1.63	1.68	1.74	1.05	1.61
CL2	1.94	2.12	1.92	1.64	1.51	1.76	1.84	1.69	1.19	1.74
CL3	1.98	2.23	1.76	1.73	1.53	1.71	1.83	1.85	1.06	1.74
CL4	2.00	2.05	1.68	1.55	1.41	1.62	1.79	1.76	1.05	1.65
조합원	2.02	2.17	1.94	1.64	1.55	1.76	1.84	1.82	1.08	1.76
비조합 원	1.87	2.05	1.71	1.59	1.40	1.65	1.76	1.72	1.11	1.66
20대	1.82	1.69	1.74	1.53	1.22	1.58	1.74	1.58	1.11	1.57
30대	1.72	1.97	1.58	1.34	1.21	1.57	1.58	1.63	1.12	1.52
40대	2.26	2.50	2.14	1.90	1.69	1.87	2.05	2.00	1.10	1.95
50대	1.93	2.07	1.81	1.70	1.81	1.75	1.83	1.78	1.04	1.75

## 6) 공식 고충처리 제도

고충처리제도는 전혀 없다는 응답이 29.4%였으며 거의 없다는 응답도 33.4%로 62.8%가 부정적으로 응답하였다. 이에 비해 마련되어 있다는 긍정적인 응답은 37.1%였다.

<표 3-44> 고충처리 제도 인식

단위(%)	
구분	응답
전혀없다	29.4
거의 없다	33.4
약간 마련되어 있다	31.3
잘 마련되어 있다	5.8

## 7) 직무스트레스

직무스트레스는 보통수준으로 나타났으나 일에 대한 중압감은 상대적으로 높게 나타났다.

<표 3-45> 직무스트레스

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
나는 일에 대해 의욕이 없다.	36.4	29.7	33.9
나는 업무를 수행하는 데 있어 중압감을 가지고 있다.	26.7	31.1	42.2
나는 나의 일이 나의 통제안에 있다고 생각하지 않는다.	31.9	37.8	30.3
나는 업무를 할 때 신경이 날카롭고 짜증이 난다.	32.3	35.6	32.1
나는 내 일에 대해 불만을 느낀다.	35.0	33.3	31.7

<표 3-46> 그룹별 직무스트레스 비교

단위(5점 척도)

구분	직무 스트레스 평균
전체	3.01
삼성전자	2.98
SDI	3.10
남성	2.97
여성	3.27
CL1	3.15
CL2	3.05
CL3	2.94
CL4	2.92
조합원	3.09
비조합원	2.92
20대	3.08
30대	2.96
40대	3.11
50대	2.86

## 8) 업무강도

업무강도에 대해 열심히 일해야만 하도 자주 연장근무를 해야 한다고 평가하고 있었다. 업무강도는 보통이상으로 SDI가 전자보다 높게 나타났으며 여성이 남성보다 높게 인식하고 있었다. 직급이 낮을수록, 연령이 낮을수록 업무강도를 높게 인식하고 있었는데, 실제 업무가 많은 것인지에 대한 면밀한 조사가 필요한 부분이다.

<표 3-47> 업무강도

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
나는 내 업무의 특성상 열심히 일해야만 한다.	6.6	28.9	64.5
나는 업무에 압도당하면서 일한다고 느낀다.	33.7	32.3	34.0
나의 일을 마치기 위해서 자주 연장근무를 한다.	42.4	29.3	28.3

<표 3-48> 그룹별 업무강도 비교

단위(5점 척도)

구분	내 업무의 특성상 열심히 일해야만 한다.	나는 업무에 압도당하면서 일한다고 느낀다.	나의 일을 마치기 위해서 자주 연장근무를 한다.	업무강도_3개 항목평균
전체	3.77	3.02	2.82	3.21
삼성전자	3.76	3.00	2.85	3.20
SDI	3.84	3.10	2.74	3.22
남성	3.72	2.98	2.81	3.17
여성	4.11	3.30	2.93	3.45
CL1	4.07	3.25	2.96	3.43
CL2	3.85	3.10	2.74	3.23
CL3	3.71	2.94	2.84	3.17
CL4	3.43	2.77	2.80	2.99
조합원	3.78	3.15	2.92	3.29
비조합원	3.77	2.89	2.74	3.13
20대	3.98	3.08	2.91	3.33
30대	3.89	3.06	2.87	3.28
40대	3.77	3.02	2.93	3.23
50대	3.45	2.90	2.51	2.95

## 9) 일·생활 양립

일·가정 양립과 관련하여 질문에 대해 다수 응답이 다르게 나타났다. 업무 요구가 개인의 삶에 영향을 미치고 직장에서의 스트레스가 가정에 영향을 미치며 일 때문에 가족과의 계획을 변경하는 것으로 나타났다. 다만, 업무시간이 가정에서 책임을 다하는 데 어렵게 만드는지에 대해서는 긍정과 부정이 비슷했다.

<표 3-49> 일·생활 양립 어려움

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
직장에서의 업무 요구가 가정이나 개인 삶에 영향을 미친다.	26.3	26.3	47.4
직장을 위한 업무시간이 가정에서의 책임을 다하는 것을 어렵게 만든다.	37.5	31.1	31.4
직장 때문에 가정에서 내가 원하는 것을 하기 힘들다.	36.9	31.3	31.8
직장에서의 스트레스가 가정에서 의무를 다하는 데 지장을 준다.	31.7	27.4	40.9
직무 일 때문에 가족과의 계획을 바꾸는 일이 많다.	37.2	32.9	29.9

일·가정 양립이 어려운 경우는 삼성전자, 여성 CL3, 40대가 높게 나타났다.

<표 3-50> 그룹별 일·생활 양립 어려움 비교

단위(5점 척도)

구분	일·생활 양립_5개 항목 평균
전체	3.04
삼성전자	3.12
SDI	2.76
남성	2.99
여성	3.36
CL1	2.90
CL2	3.04
CL3	3.10
CL4	3.07
조합원	3.16
비조합원	2.93
20대	2.78
30대	3.09
40대	3.22
50대	2.87

## 10) 회사생활의 어려움 자유 의견

회사생활의 어려움에 대한 자유 의견을 질문한 결과 다수의 답변에 녹아 있는 문제 의식은 ‘직원을 배려하지 않는 회사’ 였다. 일방적으로 업무 변경이 잦으며 회사의 결정이 합리적이지 않음에도 따라야 하는 고충을 토로했다. 또 다른 의견 중 다수는 부서장 등 상급자의 횡포가 적지 않다는 진술이었다. 부서장이 고과평가의 권한을 가지고 있기 때문에 직원들은 부서장의 눈치를 보는 문화이며 부서장들도 이를 알고 있기 때문에 일부 부서장들은 폭언 등을 서슴지 않는다는 설명이었다. 이로 인해 업무 스트레스가 상당하다고 설명하였다.



20년전 인사제도 운영으로 현실이 반영되지않는 고인물 조직
2명이 하는 업무라 100프로 업무에 맞을수 없기에 맞추다가야 하는게 어려움이 있습니다
갑작스런 재작업 지원으로 잔업을할때
개인적인 문제로 연차사용시에 인원이 충분하지 않아서 주위사람들에게 피해를 주기때문에 법정 연차를 눈치보면서 써야됨
거짓보고나 맞지 않는 업무지시
고과
공정 포지션 교대제조인력을 관리자급들의 손발노릇하는 주전 인력 편성으로 인해 굳이 하지않아도 되는 맞교대를 하고 있다.
공정하지 않은 제도 사원들에게 불리한 제도
교대 역근무 발생시 건강 우려
교대조 연차 사용시 맞교대 없이 사용 불가
기피공정 근무자 입니다. 왜 기피하는 공정인지 그만한 보상이 있는지 공정한지 확인해주세요. 기피공정에 대한 처우 개선이 필요합니다.
네번정도 비합리적인 상사를 만나 손해를 봤는데, 회사는 책임지지 않는다.
누가봐도 관리자업무인데 교대자를 주전으로 빼 업무 시키면서 잔업으로인한 가사의 일정이 들어지는 일이 빈번함
대치잔업으로 인한 원하지 않는 잔업
라등급으로 연봉동결및 삭감은 애를 키우는 가정에선 최악에 피해입니다. 동료들은 물가상승분으로 연봉이 올라가지만. 동결은 무기력감과 상실감, 정신적, 금전적 피해보상을 받을길이 없습니다. 죽고싶을 지경입니다.
만성적인 평일 잔업 문화
부서 사람들이 부서장 기분에 눈치를 보며 일합니다. 일하기 좋은 분위기를 형성해주셨으면 좋겠습니다(관리자 사무실 분리 등)
부서에 업무 과다로 가정을 못보살피는 사례가 있는데 안타깝습니다.
불공정한 평가
사원들간에 유대감이 없다
상사들 실적을 위한 무분별한 인원합리화로 업무량 증가 및 공정이동으로 인한 스트레스 증가
설비고장으로 인한 스트레스
신기종이 도입되면 설비셋팅을 완료하고 충원을 해서 양산을 해야 하는데 인력보직조정과

맞고대로 대응하고 있고 한참후에 충원이 되는 경향이 있으며 사무간접에 인력이 필요하면 제조에서 인력을 축출해 간다 제조 인력은 한참후에나 채워지고 있다
신입사원은 모집안하고 잔업이 많다
안전 관련 서류 준비
압박
앞에서는 웃으면서 다음에는 꼭 고과 챙겨줄게 말하고 뒤에서는 다른사람주고 사람 가지고 노는 행동으로 인한 스트레스
업무의 연장은 이해 한다. 다만.....업무의 여러가지를 하다보면 지치는 성향이 많다
역근무
역근무로 인해 피로함을 갖고 일한다.
연차 사용시 바쁜시기에는 눈치가 많이보인다
연차사용시 대체자가 없어 대치 근무할사람을 만들어 놓고 연차사용이가능함 대치근무자가 없어 연차사용을못했거나 날자를 미룬적도 있음 너무 불합리합니다 대치근무자는 회사에서 대책을 세워 운영을 해야한다고 생각합니다
왜해야되는지 설명 없이 공지만함
원하는 업무, 혹은 할수 있는 업무를 주는것이 아니라 회사가 혹은 관리자가, 속해 있는 그룹이 해줬으면 하는 업무를 준다. 그것이 개인의 의지와 역량과 무관하여도 그렇고 업무의 오더가 급변하여 갈피를 잡기 어렵다.
인력부족으로 대치근무와 연장근무가 너무 많아 일상 생활에 피해를 받는다
인원합리화에 따른 업무증가
일이 편하다고해서 기준없는 추가업무 부여 잡부취급
작업자들 의견없이 설비를 교체를 하며 공간이 계속협소해짐 안전사고 위험
퇴근 후 라인 기급대응. 주말근무
퇴근 후 조합활동하는게 가장 어려움
팀장, 파트장 하는것이 너무 수준이 낮아서 보기 역겹다
평가자의 이유없는 라들품을 받고, 정신적, 금전적피해로 인해 일상생활이 매우 힘들.. MBO는 아무런 문제가 없는데 인사에서는 평가자고유의권한이란 두리몽실한 말만반복할뿐 어떠한 조치도 없음.. 도대체 평가자 권한이 무엇인지 알려줘야개선도 할것이지.. 답답한마음뿐이고 자살충동까지 느끼며 살아갑니다.
폭언을 당했는데 상담하면 가해자를 처벌하는게 아니라 나에게 조이동을 권유 가해자는 뭘 잘못했는지도 모름
하위고과 제도 반드시 철폐

합리화이다 설비는 전부도는데 라인의 사람을 빼서 업무비중이 배가되는경우이다
현재는 일에 만족하나 과거에는 인신공격등 비하발언 등으로 직장내 괴롭힘을 당한적이 있었다. 그것때문에 스트레스가 심했고 영업이란 특성상 거래선 접대업무 하면서 너무 힘들었음
혹시나 고과에 영향이 갈까바 상사에게 눈치보면서 일하고 있습니다.
업무가 많아 쉬지도 않고 일하는게 너무 힘듭니다. 주말은 너무 쉬고싶지만 업무가 많아 회사 압박으로 출근합니다. 주말만은 보장해줬으면 좋겠어요
고과권자에게 고과불만 토로 후 악의적/지능적인 업무배제, 차별
서로 조율이 없다
개발일정
일정을 막무가내로 정해놓고 부족한 인원으로 납기일을 달성하라고 강제함
관련부서의 지원과 협업
현재는 부서를 이동하여 업무를 잘 진행하고 있습니다.
권력자 한 두명에 의해 잘못된 일이 의도되어 돌아가는 일, 그외 감시하는 사람은 잘 안보임, 조직변경으로 강제로 사이트가 변경되어 출퇴근시간이 3시간반정도 소요되며 가정에 소홀하게 되고 업무에도 집중하기 힘들다
현재는 그렇지 않으나, 생산라인과 가까운 직무일수록 주말, 휴무 때 당직 개념의 근무가 있어 명절 연휴 온전히 보내기가 어렵습니다. 명절 연휴때는 최대한 많은 사람이 편히 쉴수있도록 당직로테이션의 개념을 잘 세우면 좋겠습니다.
강제적인 사업장 이전으로 출/퇴근 시간 대폭 증가(편도기준 수원일때 15분/일, 현 근무지 약2시간일
상사가 매일 매일 돌아다니면서 업무감시를 하고 있음 (평소 인종은 소문을 많이 들은듯 _ 그 결과 다른사람들에 비해 업무량이 적은것같다고 하면서 수시평가 기록에 업무영역 확대를 기록함
회사의 복지가 100개 있다면 내가 여기서 내가 얼마나 혜택을 받을 수 있는지 알기가 어렵다. 각자의 혜택을 누리기 위해 적극적인 행동을 해야하는 대신 가만히 있어도 각자가 누릴 수 있는 혜택을 챙겨가라고 노티를 주는 회사의 복지시스템이 있었으면 좋겠다.
연령차별, 과거 경험 무시한 일방적인 배치
마음건강으로 병가를 다녀온 후에도 제대로 된 지원을 하지 않는 회사 정책이 정말 싫다. 직장 내 괴롭힘에는 낮은 직무 스트레스도 있는데 자괴감으로 자살 충동을 느꼈다. 이상한 직장상사(고과권자)는 오히려 더 거대해 진다. 업무를 잘하고 못하고를 떠나서 무조건 Yes맨들은 무한의 신뢰를 받고 바른말 하는 인원은 평생 신뢰를 하지 않고 들으려고도 하지 않는다. 불평등에 아주 큰 문제가 있다. 그리고 원하든, 원하지 않는 부서를 이동하게 되고 어떤 업무를 하든간에

<p>기득권 세력들은 자신들만의 의견이 무조건 옳으니 평생 Yes만 하라식이고 직접적인 말은 않지만 너흰 평생 바닥이야 라는 식의 안하무인 태도가 구역질 난다. 함께 성장하자고 하는게 그 함계가 고과권자의 아이들만이라고 보인다. 우리도 신뢰받고 인정받고 발전할수 있는 고른 기회를 가지고 싶다.</p>
<p>시니어에 대한 업무조정</p>
<p>불편사항을 이야기할수가 없다. 이유 : 개인의 불편사항을 받아들이지 않는 (회사의) 시스템을 구축하기 때문에, 개인의 불편사항은 받아들이지도, 개선되지도 않는다(예, 라인 락카룸 3인용 공용 사물함 부족 =&gt;비위생적임 --&gt; 벗어놓은 마스크가 있어도 사용 --&gt; 개선요청을 해도 3인용이라고 당연하듯이 말함(부서CA) : 더 할말을 하지 못함 --&gt; 사물함을 다시 1인용으로 개선 필요</p>
<p>화성 &gt; 평택 이동으로 출퇴근 시간 추가 2시간 평일에여유시간이거의없음</p>
<p>상사의 폭행, 폭언, 괴롭힘, 집단 왕따, 업무, 음담패설, 하이고과, 음폐 및 목인 상습 폭행 및 상습 괴롭힘으로 다수피해자 발생해도 개선이 안되고 목인됨(처벌요청)</p>
<p>너무 지속적으로 과제가 많아서 일년 내내 긴장상태로 진행되어 심적 부담이 크다.</p>
<p>근무시간에 대한 불만인데 휴식시간이 너무 없습니다. 그리고, 휴식을 할수 있는 공간도 너무 부족하며 편안하게 휴식을 할수가 없습니다. 그리고, 받고자 하는 교육이 있는데 파트장은 업무에 연관이 없다는 이유로 받지 못하게 하는데 앞으로 제가 무슨 업무를 할줄 모르는데 회사에서 진행되는 모든 교육은 받았으면 하는데 너무 업무에 꼭 한정적인 교육만 받을수 있습니다. 이에 불만이 너무 많습니다.</p>
<p>협업보다는 경쟁을 유도하는 문화가 힘들게 한다.</p>
<p>나이가 많아 업무 2선으로 밀리는 느낌 및 시선</p>
<p>걱정되는 것은 회사가 잘되어야 하는데, 상황을 보면 회사의 시스템이 선진회사의 모습이 아니다.</p>
<p>회사에 기대하지 않음으로 없음</p>
<p>빠빠한 납기로 인한 잔업</p>
<p>창립기념일 폐지, 년월차 최대 제한등</p>
<p>평가자인 관리자가 몇몇 동료만 편에한다</p>
<p>급여 상승 및 인생계획에 승진 및 여러 요소가 포함되어 있는데, 이게 제대로 되지 않으면 스트레스가 심하고 근로의욕이 많이 떨어 집니다. 그리고TL/PL 및 부서장급은 밑에 직원이 커리어적으로 성장하는 것도 염두에 두는 자리아닌가요? 본인이 교육을 보내거나 일정부분 소화가능한 업무를 시켜야지 밀도 끝도 없이 그냥 실무투입은 장난하지는 건가요?</p>

<p>아니면 그냥 최하직급은 막대하는 소모품 취급하는건가요?? 어떻게 일은 힘들어도 완수라도해서 고과라는 결과물이라도 좋으면 다행입니다. 하지만, 현실은 그렇지가 없죠</p>
<p>상대적인 비교를 느끼게 될때 , 기가 죽는다. (다른사람은진급시켜주기위해서 위에서 도와 주고, 환경을 마련해 주는데, 나는 그 때 하위 고과 맞으면서 회사 나가라는 압박 을 느낌) (아무나해도 될일을, 진급시켜주기 위한 사람으로 특별히배려. 우리 조직은 말만 연구개발이지, 실상은 아님)</p>
<p>휴가 좀 더 주세요 리프레쉬 휴가 없는 회사가 어디있나요</p>
<p>일이 많은 것도 힘들지만, 그보다 부서원 사람들과의 생활이 가장 어려운 것 같습니다.</p>
<p>인원 부족에 따른 업무 과중에 계속 늘고 있는데, 조치를 취해주지 않음.</p>
<p>일하는건 즐겁지만 저평가자라고 선정되어 다른이들의 시선과 대인관계에서의 소심하고 주눅이 들어있음</p>
<p>입사 후 바뀌었다고는 하나, 아직 갈 길이 멀다고 느껴집니다.</p>
<p>맡고 있는 업무들의 중요도, 납기는 무시되고 새로운 업무들이 계속 내려옵니다.</p>
<p>일에대한 추진력이 부족하면 해당 담당자에게 왜 안되는지 뭐가 문제인지 소통을 하는게 맞다고 판단되나, 오히려 일을 못하는 사람을 배려해주고 잘하는 사람에게 넘기는게 맞다고 생각하는 것 같음. 애사심을 가지고, 잘못된 것을 옳은 방향으로 이끌어가고 했으나, 결과는 몸도 상하고, 정신적으로 황폐해지게 됨</p>
<p>임원취임에 따른 업무 보고 형태나 형식이 바뀔때</p>
<p>갈수록 직원에 대한 배려와 Respect 가 떨어져 기존 훌륭한 회사의 일원이라는 자존감이 컸으나 이제는 거의 고갈된 상태가 매우 안타까움.</p>
<p>부서장(관리감독자) 주변의 평판에 상당히 애민한 편이다. 옳고 그름을 떠나, 가끔씩 주관적 판단을 하고 억압하는 경우 있음 부서원간의 의견차이, 갈등요소 발생 시 부서장과 평소 친분 또는 영향력이 강한 쪽으로 편애를 하는 경향이 있음</p>
<p>고과권자의 역량부족 리더 자질 없는 사람이 고과권을 가지고 부서의 업무 진행을 할때 개별적 업무분장이 명확하지 않고 책임감 없이 일하는 동료와 선,후배를 볼 때</p>
<p>고과, 진급의 대한 어려움이 있습니다. 직무나 실질적인 실적에 의한 것이 아닌 순서나 친분의 의한 고과,진급이 성행한다는 것</p>
<p>상사, 선배들의 감정적인 태도</p>
<p>교대 근무자라서 생기는 교육 기회박탈, crew불참(경험), 난임으로 주간근무 요청을위해 관리자와 면담을 했지만 여전히 제조내에서도 교대근무자는 교대를 들고, 주간고정은 주간고정을 할수있는 벼슬같은 특권</p>
<p>인사부서는 없어졌으면 좋겠다</p>

아무 도움이 안된다. 맘에 드는 직원만 챙겨주고 편애하는 느낌.. 더럽다.
- 승격도 포기하게 하고 셀러리캡으로 임금도 깎이고 나이들면 나가야 하는 분위기
같이 일하는 동료들간의 이해관계,, 업무 보다도 사람들간의 관계 때문에 스트레스 받는 일이 더 많은거 같다.
직장상사와의 불화를 해소할 방법이 없음
직무와 관련없는 일을 부서장이 가져와 어쩔수 없이 하게됨
이런문화가 왜 발생이 됐는지 ..... 왜 이런걸 해야되는지 라떼발언하는 늙은 사람들 과 더이상 함께 생활하고싶은 마음이 없음
나이 많다고대우해줘야하고 나이 많다고 힘들면 일하지말고 후배들 괴롭히는거 그만하고 퇴사 했으면 좋겠음
상사와 부하간의 갑과 을의 사이로 상대를 대하는 것 (고과 평가 권한을 가진 상사이기에)
여전히 직원을 향해 소리지르고 욕박지르고 화를 내는 임원이 있음
이미 정해진 일정이 있는데, 방향을 틀거나 새로운 요구사항을 추가하면, 일정도 같이 변경되어야 하는데, 프로젝트 일정은 오히려 당겨지고, 매주 프로젝트를 새로 시작하는 상황이 많음. 결국 기획과 다른 프로젝트를 진행할 거면, 검토 시에 의견을 내던가, 확정된 프로젝트는 완료하고, 추가 요구사항은 별도의 일정을 수립하던가해야하는게 맞음.
이거 무슨말만하면 해오리는 옛날 사고방식의 윗사람들이 너무 많음
업무량이 많아 평일에는 매번 초과근무를 하며, 업무강도가 높아 퇴근 후 아무 것도 못 하고 일찍 잠들게 됩니다.
그리고 주말에는 변형SHIFT근무로 불려나와 쉬지도 못합니다.
사람사는 삶이 아닙니다.
임금 미흡
짚은 과제일정 변경으로 가족여행 일정 변경 등 개인적인 계획에 영향이 있음
제조는 생산을 맞춰야 퇴근할 수 있는 구조
자체품질 유실로 인한 생산미달 설비고장
이유불문 하루생산량마 감전 퇴근없음
업무량 증가
부서 특성상 고과권자, 즉 관리자가 휴가를 갈 수 있게 장치를 마련해야 하는데 전혀 그런게 없고 나가 휴가갈거면 나가 알아서 다른 사람에 떠넘기고 가라는 관리자를 보면 저 새끼가 도 대체 무얼 관리하는지 알 수가 없습니다.
평일, 주말 당직근무 부서 의무화-
잘 해야 된다는 스트레스 정도 나머지 대인관계 스트레스 등 대부분 대화/커뮤니케이션을 통해 어느정도는 해결되는 것 같다.
상사의 뒷담화
남에 돈 벌기가 참 힘들죠 ~!!

40대후반부터 희망퇴직에대한 불안감.
강제전배로 인한 수입감소 및 이에 따른 가게 운영 어려움.
신성장동력사업 같은 신규사업부에서 근무를 하면 초기 사업이라 당연히 성과가 안나서 매번 PS 같은 성과급을 거의 못 받는데 이걸 불합리하다고 판단됨. 뭔가 PS 제도의 혁신이 필요함 회사를 위해 다른사업부에 도움을주고 파트너사연결도 시켜주고 했으나 돌아오는건 아무것도 없고 고과마저 컨트롤 당하는 기분이 들어서 스트레스 받는게 큰 부분인것 같음
장애직원으로 부당한 고과를 받은경우가 많습니다.
휴일 근무 강요
부서내의 그들만의 보이지 않는 카르텔이 있는데 그 무리에 속하지 못하는 사람은 아무리 열심히 하여도 고과나 진급의 어려움이 있다. 이 또한 PL/TL 의 장기 집권하여 발생하는 문제이다.
부서장과 동료의 무관심과 하대하는 태도
회사눈치 관리자눈치
관리자감이 아닌데 관리자를 하고있어 저를 매우 힘들게 합니다. 그룹장님 er상담해도 변화가 없고 노력해도 개선 되는게 없고 오히려 저에게 감정소모하시고 제가 감정쓰레기통도 아닌데 너무 힘이 드네요
개발업무 외 단순취합 조사 잡무가 많음
직장내괴롭힘에 대해 회사가 적극적으로 대응을 해야 하고, 가해자를 보호할 것이 아니라 피해자를 보호해야합니다.
과거엔 많았지만 지금은 없음
지속적인 이유없는 하위, 노말 고과 및 주위 동료와의 분위기를 흐리기 잡고 있음 그리하여 다른곳 이동을 타 부서 파트장과 협의하고 싶으나 현실상 여의치 않음.(현부서에서 안보내줌)
상사에게 업무와 관련되어 자유롭게 의견 제시가 어려운 분위기
암묵적인 따돌림과 지켜지지 않는 상사와 회사의 약속들이 많았음.
심지어는거짓으로성과를부추기는고과약속을하고고과시즌에는반대로고과를주는경향이많았음 상사, 고과권자에게 잘하는 사람이 평가를 좋게 받고 승격도 유리합니다. 당연하지만~ 이제는 그러한 문화를 바꿔나가기야 한다고 봅니다.
다면평가제도를 도입하여, 주변에 나와의 경쟁 상대에있는 임직원을 평가, 이내용이 해당인에게 일정부분 평가(고과)에 고려되어야한다고 생각합니다.
인성교육, 회사생활 에티켓 등의 교육확대가 필요합니다. 간혹이기는 하지만, 비상식적인 돌발언행, 행동들을 경험합니다.
회사는 우리를 부품으로 취급하고, 그냥 다달이 나가는 인건비 1이라고 생각하며 사람으로 안봄. 그놈의 SAFETY STAFF 쓸돈 있으면 그돈으로 OPI나 잘켰으면 좋겠음. 세상에 핸드폰 만드는 회사에서 핸드폰 못 보게하는 게 말이나 되는 소리인지

정직SAFETY적인환경보도에서사람이지나가는데그앞뒤로차가쌍하고지나가서차에받힐뻔한적이한 두번이아닌데그때는“아몰랑나는핸드폰만잡을꺼야”리는데도로일관
책임은 있고 보상은 없는 일거리
이 업무에 대해 잘 모르는 상사가 손가락만 얹으려고 하며, 말도 안되는 일을 밀어 붙인다
크게 없는 것 같음. 있다면 출퇴근 거리 정도
설비의 정상화를 위해 늦게까지 남아서 업무를 해야 했고, 주말에도 상사의 업무연락이 자주와서 너무도 힘들고 가정 생활의 불편함을 많이 느꼈습니다.
부서장의 업무 지시 할 때 담당자가 있어도 짬되는 CL3만 불러 업무 지시.. 후배들은 업무 지 시내용 목살고과권지는후배들의근태,업무태만지적은하지않음.
상사나 간부들은 자기맘대로하면서 부하 직원들은 조금만실수를하거나했을때 쌍욕을하고 하는 데 그런게 관행이된것 같아서 이런걸 완전히 고쳐야된다고 생각합니다
자율 출근제인데 연차 사용시 항상 사전 예고를 하도록 강요하는 관리자가 있는데.. 당 일 연차 사용시에는 좀 꺾끄러운 부분이 발생하는 경우가 있는데 관리자마다 스타일이 다른데 이런 부분은 관리 기준이 어느정도는 동일한 잣대로 관리가 되 었으면 함. 그리고 아직 혈연, 지연등 의관계에 따른 암묵적 관행이 많음.
기존부서에서 새로 오신 상사의 폭언으로 인해 전배를 신청하였고, 지금 부서에 오게됨. 기존 부서 새로 오신 상사의 폭언이 아니었다면, 지금까지도 즐겁게 업무에 일 할수있었을 것이 란 생각에 아쉬움이 많음. 이런 상사의 폭언이 상사 본인은 알지도 못할뿐더라고, 파트장/ 그룹 장과 면담하여도 해결이 안됨-->그래서 전배를 가게 됨.
고과제도 및 직장상사의 고과권으로 강제된 회사생활 그리고 긴급문제
가끔씩 눈치주거나 알보는 경우가 있습니다.
작은 월급 주말강제특근 고과제도



## 4. 회사생활 및 태도

### 1) 직무만족

직무만족은 보통 수준으로 나타났다. 보상에 대한 만족이 상대적으로 부정응답이 높았고 일의 의미, 근로시간, 노동강도, 동료관계 등은 보통이 긍정응답이 더 많았다. 직무만족은 삼성전자, 남성, 직급이 높을수록, 연령이 높을수록 더 높았다.

<표 3-51> 직무만족

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
1) 나는 내가 받고 있는 보상에 만족한다.	65.1	24.8	10.1
2) 나는 내가 하는 일의 의미에 만족한다.	32.1	35.4	32.5
3) 나는 내 업무의 근로시간에 만족한다.	22.8	38.4	38.8
4) 나는 내 업무의 노동강도에 만족한다.	26.8	39.7	33.6
5) 나는 함께 일하는 동료들에 대해 만족한다.	18.7	33.5	47.8

<표 3-52> 그룹별 직무만족 비교

단위(5점 척도)

구분	직무만족_5개항목평균
전체	2.91
삼성전자	2.93
SDI	2.83
남성	2.92
여성	2.80
CL1	2.77
CL2	2.77
CL3	2.98
CL4	3.18
조합원	2.80
비조합원	3.00
20대	2.93
30대	2.87
40대	2.85
50대	3.07

## 2) 직무 성과

응답자들은 본인들의 직무 성과에 대해 대체로 긍정적으로 평가하였다.

<표 3-53> 직무 성과

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
1) 나는 정해진 시간에 계획대로 업무를 마칠 수 있다.	18.8	33.4	47.8
2) 나는 일의 목표를 생각하면서 일을 한다.	11.1	24.5	64.5
3) 나는 일과 관련된 주요 이슈와 그렇지 않은 사안을 구분할 수 있다.	4.9	23.9	71.2
4) 나는 최소한의 시간과 노력으로 업무를 잘 수행할 수 있다.	9.4	32.8	57.8
5) 나는 최적의 방법으로 일을 계획할 수 있다.	10.1	26.6	63.3

<표 3-54> 그룹별 직무성과 비교

단위(5점 척도)

구분	직무성과_5개항목평균
전체	3.63
삼성전자	3.69
SDI	3.42
남성	3.64
여성	3.58
CL1	3.40
CL2	3.52
CL3	3.76
CL4	3.82
조합원	3.51
비조합원	3.75
20대	3.56
30대	3.52
40대	3.69
50대	3.80

### 3) 회사에 대한 정체성

회사에 대한 정체성은 긍정과 부정 응답이 동시에 나타났다. 회사에 대한 관심은 상대적으로 긍정 응답이 많았지만 회사의 성공을 응답자의 성공으로 연결하지는 않고 있었다. 이러한 결과는 삼성의 조직 관리에 대한 적지 않은 과제를 보여준다.

<표 3-55> 조직 정체성

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
나는 회사에 대해 사람들이 어떻게 생각하는지 관심이 많다	24.4	32.9	42.7
나는 회사를 표현할 때 ‘그들’보다는 ‘우리’라고 말한다.	24.2	23.1	52.7
나는 회사의 성공이 나의 성공이라고 생각한다.	46.2	21.6	32.2
사람들이 회사를 칭찬하면 나에게 대한 칭찬으로 느껴진다.	47.1	22.6	30.4
회사를 비판하는 기사를 접하면 나도 부끄러움을 느낀다.	25.6	20.4	54.0

<표 3-56> 그룹별 조직정체성 비교

단위(5점 척도)

구분	1)나는 회사에 대해 사람들이 어떻게 생각하는지 관심이 많다	2)나는 회사를 표현할 때 '그들'보다는 '우리'라고 말한다.	3)나는 회사의 성공이 나의 성공이라고 생각한다.	4)사람들이 회사를 칭찬하면 나에게 대한 칭찬으로 느껴진다.	5)회사를 비판하는 기사를 접하면 나도 부끄러움을 느낀다.	회사정체성_5개항 목평균
전체	3.23	3.32	2.73	2.68	3.36	3.06
삼성전자	3.22	3.32	2.75	2.72	3.44	3.09
SDI	3.24	3.36	2.65	2.53	3.05	2.96
남성	3.30	3.33	2.72	2.68	3.39	3.08
여성	2.76	3.24	2.67	2.60	3.13	2.88
CL1	3.09	3.09	2.61	2.66	3.14	2.92
CL2	3.17	3.24	2.56	2.44	3.14	2.91
CL3	3.30	3.32	2.85	2.77	3.49	3.15
CL4	3.33	3.74	2.91	2.94	3.74	3.34
조합원	3.30	3.25	2.52	2.53	3.27	2.97
비조합원	3.16	3.39	2.92	2.81	3.45	3.15
20대	3.08	3.38	2.66	2.83	3.14	3.02
30대	3.06	3.21	2.50	2.46	3.23	2.89
40대	3.39	3.31	2.85	2.67	3.51	3.15
50대	3.37	3.51	3.00	2.96	3.52	3.27

#### 4) 관리자 평가

관리자에 대한 평가는 대체로 부정적으로 나타났다. 우선, 직원들의 목소리에 귀를 잘 기울이지 않는 것으로 나타났으며 신뢰수준도 낮았다. 다만, 윤리적이며 의사결정의 방향에 대해선 긍정적으로 인식하고 있었다. 이를 종합하여 해석하면 부서장 등 관리자는 객관적인 능력을 가지고 있으나 이를 적용하는데 있어 편향이 있는 것으로 평가할 수 있다. 회사별로는 SDI가 낮았다.

<표 3-57> 관리자 평가

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
부서장은 직원들이 하는 말에 귀를 기울인다.	40.4	31.9	27.7
부서장은 직원의 이해를 우선적으로 고려한다.	48.8	32.1	19.1
부서장은 공정하고 균형적인 시각으로 의사결정을 한다.	46.5	32.9	20.7
부서장은 신뢰할 수 있는 사람이다.	40.0	34.8	25.2
부서장은 윤리적으로 행동한다.	25.6	35.9	38.5
부서장은 비윤리적인 행동을 하는 직원들을 단호하게 대한다.	25.6	41.2	33.2
부서장은 결과만이 아닌 과정도 중요하게 생각한다.	42.8	37.4	19.8
부서장은 의사결정을 할 때 무엇이 옳은 방향인지를 고려한다.	25.8	41.5	32.6

<표 3-58> 그룹별 관리자평가 비교

단위(5점 척도)

구분	관리자 리더십_8개 항목 평균
전체	2.76
삼성전자	2.84
SDI	2.47
남성	2.76
여성	2.74
CL1	2.65
CL2	2.55
CL3	2.87
CL4	3.08
조합원	2.61
비조합원	2.91
20대	2.92
30대	2.76
40대	2.61
50대	2.92

## 5) 조직 몰입

조직몰입은 대체로 긍정적인 응답이 많았으나 회사문제를 자신의 문제로 동일시하지는 않는 것으로 나타났다. 조직몰입은 전자가 SDI보다 높고 남성이 여성보다 보다 높았으며 직급과 연령이 높아질수록 높아지는 것으로 나타났다.

<표 3-59> 조직 몰입

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
나는 퇴직 때까지 현 직장을 계속 다니면 좋겠다고 생각한다.	18.2	21.2	60.6
현 직장은 나에게 중요한 의미를 지닌다.	16.4	21.8	61.7
나는 친구 등 사외 사람들과 회사에 대해 종종 이야기한다.	20.9	24.9	54.1
나는 회사의 문제를 나의 문제로 생각하고 있다.	43.1	25.2	31.8



<표 3-60> 그룹별 조직몰입 비교

단위(5점 척도)

구분	직무몰입_4개항목평균
전체	3.37
삼성전자	3.44
SDI	3.14
남성	3.41
여성	3.06
CL1	3.09
CL2	3.13
CL3	3.57
CL4	3.69
조합원	3.24
비조합원	3.49
20대	2.95
30대	3.34
40대	3.47
50대	3.61

## 6) 심리적 배신감

회사에 대한 심리적 배신감이 높게 나타났다. 회사에 대해 분노할 때가 있는지에 대해 그렇지 않다는 응답은 9.4%인데 비해 그렇다는 응답은 66.7%로 높게 나타났다. 심리적 배신감은 직급이나 연령 조합원여부와 무관하게 대체로 높은 것으로 나타났다.

<표 3-61> 심리적 배신감

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
나는 회사에 대해 분노할 때가 있다.	9.4	23.9	66.7
나는 회사에 대해 배신감을 느끼곤 한다.	12.8	25.3	61.9
나는 회사가 내가 기대했던 것을 위반했다고 생각한다.	16.0	30.1	53.9
나는 회사로부터 받는 대우 때문에 좌절감이 느낀다.	20.7	27.1	52.2

<표 3-62> 그룹별 심리적 배신감 비교

단위(5점 척도)

구분	심리적계약위반_4개항목평균
전체	3.65
삼성전자	3.62
SDI	3.77
남성	3.65
여성	3.72
CL1	3.68
CL2	3.76
CL3	3.55
CL4	3.66
조합원	3.84
비조합원	3.48
20대	3.47
30대	3.62
40대	3.78
50대	3.64

## 7) 이직의도

이직의도를 살펴본 결과, 기회가 되면 그만두고 싶다는 생각은 하지만(긍정응답 41.4%) 실제 다른 직장을 찾기 위해 노력(부정응답 55%)하고 있지는 않는 것으로 나타났다. 전반적인 이직의도는 여성, CL1, 20대가 상대적으로 조금 더 높게 나타났다.

<표 3-63> 이직의도

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
나는 기회 되면 현재의 직장을 그만두려 한다.	32.4	26.1	41.4
나는 다른 직장을 찾기 위해 노력하고 있다.	55.0	29.7	15.3

<표 3-64> 그룹별 이직의도 비교

구분	단위(5점 척도)	
	1)나는 기회가 되면 현재의 직장을 그만두려고 한다.	2)나는 다른 직장을 찾기 위해 노력하고 있다.
전체	3.12	2.38
삼성전자	2.60	2.10
SDI	3.23	2.44
남성	3.08	2.33
여성	3.80	3.40
CL1	3.43	2.83
CL2	3.06	2.17
CL3	2.72	2.28
CL4	3.00	1.75
조합원	3.17	2.42
비조합원	2.96	2.26
20대	3.73	3.09
30대	2.79	2.15
40대	3.21	2.24
50대	2.86	2.23

## 8) 이중몰입

응답자들은 회사와 노조 모두에 몰입하는 이중몰입이 가능한지에 대해 39.1%는 가능하다고 응답하였고, 29.1%는 부정적으로 응답하였다. 다만 노사의 태도와 관련하여 경영진은 노조와 정보를 공유하는 지에 대해 그렇지 않다는 부정적 응답이 66.4%로 긍정적인 응답(10%)에 비해 많았으며 회사는 직원들이 노조에 참여하는 것을 좋아하지 않는다는 데 73.6%가 동의하였다. 이에 비해 노조가 조합원들이 회사에 협력하는 것을 좋아하지 않는지에 대해 부정적인 응답(39.6%)이 긍정적인 응답(15.3%)보다 높았다. 이러한 결과는 노조에 비해 사용자가 이중 몰입에 대해 부정적인 입장을 가지고 있음을 간접적으로 시사한다.

<표 3-65> 이중 몰입

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
회사 직원과 노동조합 조합원 역할을 동시에 하는 것은 어렵지 않다	29.1	31.8	39.1
경영진은 노동조합과 정보를 공유하고 협조한다.	66.4	23.6	10.0
노동조합은 업무에 대해 경영진과 협력한다.	35.5	39.1	25.5
회사는 직원들이 노동조합에 참여하는 것을 좋아하지 않는다.	6.4	20.0	73.6
노조는 조합원들이 회사에 협력하는 것을 좋아하지 않는다.	39.6	45.0	15.3

&lt;표 3-66&gt; 그룹별 이중몰입 비교

단위(5점 척도)

구분	1)회사 직원과 노동조합 조합원 역할을 동시에 하는 것은 어렵지 않다	2)경영진은 노동조합과 정보를 공유하고 협조한다.	3)노동조합 은 업무에 대해 경영진과 협력한다.	4)회사는 직원들이 노동조합에 참여하는 것을 좋아하지 않는다.	5)노조는 조합원들이 회사에 협력하는 것을 좋아하지 않는다.
전체	3.18	2.05	2.84	4.15	2.67
삼성전자	3.20	2.10	2.75	4.15	2.25
SDI	3.18	2.04	2.86	4.16	2.76
남성	3.17	2.03	2.83	4.18	2.65
여성	3.40	2.60	3.00	3.60	3.00
CL1	3.29	2.06	2.89	4.03	2.80
CL2	3.15	2.06	2.83	4.19	2.69
CL3	3.17	2.17	2.78	4.22	2.44
CL4	2.75	1.50	2.75	4.50	2.25
조합원	3.24	1.86	2.82	4.27	2.61
비조합원	3.00	2.67	2.89	3.81	2.85
20대	3.23	2.00	2.95	3.81	2.82
30대	3.18	2.12	2.88	4.24	2.68
40대	3.19	2.03	2.84	4.39	2.55
50대	3.14	2.05	2.64	4.00	2.68

## 9) 노조역할<sup>2)</sup>

응답자의 노동조합의 역할에 대해 대체로 긍정적으로 평가하였다. 노조가 직원의 고충을 대변하는지에 대해 긍정적인 응답이 61.3%로 부정적인 응답(12.6%)보다 높게 나타났다. 고용안정, 사용자의 부당대우 견제, 안전한 작업환경에 기여한다고 응답하였다.

<표 3-67> 노조 역할

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
노동조합은 임금인상과 고용안정에 기여한다.	14.4	37.8	47.7
노동조합은 사용자의 부당한 대우를 견제한다.	12.6	28.8	58.6
노동조합은 안전한 작업환경을 만드는 데 기여하고 있다.	9.9	32.4	57.7
노동조합은 직원들의 고충을 대변한다.	12.6	26.1	61.3

2) 노동조합과 관련된 항목은 전체 응답자가 111명으로 삼성전자 응답자가 20명이므로 이에 대해선 해석해 주의가 필요함

&lt;표 3-68&gt; 그룹별 노조역할 비교

단위(5점 척도)

구분	1) 노동조합은 임금인상과 고용안정에 기여한다.	2)노동조합은 사용자의 부당한 대우를 견제한다.	3)노동조합은 안전한 작업환경을 만드는데 기여하고 있다.	4)노동조합은 직원들의 고충을 대변한다.
전체	3.48	3.68	3.71	3.70
삼성전자	3.75	3.90	4.10	4.05
SDI	3.42	3.64	3.63	3.63
남성	3.49	3.67	3.70	3.70
여성	3.20	4.00	4.00	3.80
CL1	3.71	3.83	3.89	4.00
CL2	3.30	3.56	3.50	3.46
CL3	3.67	3.94	4.11	3.89
CL4	3.00	3.00	3.25	3.50
조합원	3.60	3.75	3.83	3.87
비조합원	3.11	3.48	3.33	3.19
20대	3.55	3.77	3.82	4.00
30대	3.41	3.62	3.76	3.62
40대	3.52	3.76	3.64	3.64
50대	3.45	3.59	3.64	3.64

## 10) 노조간부 평가

응답자들은 노조간부에 대해 긍정적으로 평가하였다. 특히 노조가 조합원들의 의견을 반영하는 데 긍정적인 역할한다고 평가하였다(71.8% 긍정, 3.95점)

<표 3-69> 노조 간부 평가

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
조합원들은 원하면 노조간부와 쉽게 만날 수 있다.	7.2	29.7	63.1
노조간부는 조합원들에게 이슈가 생기면 해결을 위해 개입한다.	6.3	30.6	63.1
노조간부는 노동조합의 계획에 대해 잘 설명해 준다.	10.8	27.9	61.3
노조간부는 조합원들의 제안을 진지하게 받아들인다.	5.4	25.2	69.4
노조간부는 조합원들이 목소리를 낼 수 있도록 격려한다.	3.6	24.5	71.8
노조간부는 조합원의 의견을 청취하여 노조활동을 결정한다.	5.4	26.1	68.5



<표 3-70> 그룹별 노조간부 평가 비교

단위(5점 척도)

구분	1)조합원 들은 원하면 노조간부 와 쉽게 만날 수 있다.	2)노조간 부는 조합원들 에게 이슈가 생기면 해결을 위해 개입한다.	3)노조간 부는 노동조합 의 계획에 대해 잘 설명해 준다.	4)노조간 부는 조합원들 의 제안을 진지하게 받아들인 다.	5)노조간 부는 조합원들 이 목소리를 낼 수 있도록 격려한다.	6)노조간 부는 조합원의 의견을 청취하여 노조활동 을 결정한다.
전체	3.80	3.78	3.69	3.90	3.95	3.92
삼성전자	3.75	4.00	3.80	4.05	4.16	4.05
SDI	3.81	3.74	3.67	3.87	3.90	3.89
남성	3.81	3.78	3.72	3.92	3.95	3.94
여성	3.60	3.80	3.20	3.40	3.80	3.40
CL1	4.03	3.97	3.83	4.09	4.06	3.97
CL2	3.78	3.69	3.63	3.80	3.89	3.93
CL3	3.50	3.78	3.61	3.83	3.88	3.78
CL4	3.50	3.50	3.75	4.00	4.00	4.00
조합원	4.00	3.94	3.93	4.15	4.17	4.11
비조합원	3.19	3.30	2.96	3.11	3.26	3.33
20대	3.91	3.86	3.68	3.91	3.86	3.73
30대	3.76	3.62	3.56	3.94	3.91	3.91
40대	3.85	4.00	3.82	3.97	4.09	4.06
50대	3.68	3.64	3.73	3.73	3.86	3.91

## 11) 노조 몰입

노조몰입에 대해서도 긍정적인 응답이 많았으며 비조합원 보통이상으로 긍정적으로 응답하였다.

<표 3-71> 노조 몰입

단위(%)

구분	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
나는 노동조합을 자랑스럽게 생각한다.	4.5	28.8	66.7
나는 동료들에게 조합원 가입을 권유한다.	19.8	22.5	57.7
나는 노동조합의 정책에 대해 동의한다.	3.6	18.9	77.5
나는 노동조합의 발전에 대해 관심을 가지고 있다.	3.6	19.8	76.6

<표 3-672> 그룹별 노조몰입 비교

단위(5점 척도)

구분	1)나는 노동조합을 자랑스럽게 생각한다.	2)나는 동료들에게 조합원 가입을 권유한다.	3)나는 노동조합의 정책에 대해 동의한다.	4)나는 노동조합의 발전에 대해 관심을 가지고 있다.
전체	4.00	3.59	4.08	4.17
삼성전자	4.05	3.75	4.20	4.30
SDI	3.99	3.56	4.05	4.14
남성	4.02	3.63	4.11	4.21
여성	3.60	2.80	3.40	3.40
CL1	4.00	3.31	4.17	4.06
CL2	3.98	3.63	3.93	4.15
CL3	4.06	3.94	4.33	4.39
CL4	4.00	4.00	4.25	4.50
조합원	4.21	3.86	4.25	4.36
비조합원	3.33	2.78	3.56	3.59
20대	3.95	3.23	3.95	3.95
30대	3.91	3.53	3.97	3.97
40대	4.12	3.64	4.30	4.42
50대	4.00	4.00	4.05	4.32

## 12) 노조 참여 의사

노조참여의사와 관련하여 간부로 참여할 지에 대해선 중립적인 의견이 가장 많았으나 집행부에 참여하거나 행사에 참여하는 것에 대해선 긍정적인 응답이 부정적인 응답보다 더 많았다.

<표 3-73> 노조 활동 참여 의사

구분	단위(%)		
	부정적 응답	중립적 응답	긍정적 응답
나는 노조간부(지회장, 분회장 등)로 참여할 의사가 있다.	26.1	45.9	27.9
나는 노동조합 집행부를 권유받으면 참여할 의사가 있다.	24.3	36.9	38.7
나는 노동조합 행사(총회 등)에 참여할 의사가 있다.	11.7	39.6	48.6
나는 노동조합의 단체행동(집회 등)에 참여할 의사가 있다.	13.5	36.9	49.5

<표 3-74> 그룹별 노조참여 의사 비교

단위(5점 척도)

구분	1)나는 노조간부(지회 장, 분회장 등)로 참여할 의사가 있다.	2)나는 노동조합 집행부를 권유받으면 참여할 의사가 있다.	3)나는 노동조합 행사(총회 등)에 참여할 의사가 있다.	4)나는 노동조합의 단체행동(집회 등)에 참여할 의사가 있다.
전체	3.05	3.23	3.58	3.58
삼성전자	3.45	3.50	3.65	3.55
SDI	2.97	3.18	3.56	3.58
남성	3.08	3.25	3.60	3.59
여성	2.60	2.80	3.00	3.20
CL1	3.03	3.26	3.69	3.69
CL2	3.04	3.22	3.56	3.59
CL3	2.94	3.06	3.33	3.39
CL4	4.00	4.00	4.00	3.25
조합원	3.10	3.31	3.74	3.74
비조합원	2.93	3.00	3.07	3.07
20대	3.05	3.23	3.55	3.64
30대	2.62	2.88	3.38	3.29
40대	3.36	3.45	3.70	3.76
50대	3.27	3.45	3.73	3.68

## 5. 소결

설문조사 결과를 요약하면 다음과 같은 특징을 확인할 수 있다. 첫째, 응답자들의 삼성의 고과제도를 신뢰하기 어렵다는 의견을 보였다. 삼성전자와 삼성SDI 응답자들은 고과평가의 목적이 개인에 대한 정확한 평가를 통해 객관적으로 보상하려는 것(30.8% 동의)이라기보다 관리자에 평가 권한을 부여하여 회사에 충성하게 만드는 조직문화를 조성하기 위함(69.2% 동의)이라고 인식하고 있었다. 실제, 현재의 고과제도가 신뢰할만한 것인지에 대해 75.1%는 신뢰할 수 없다고 응답한 반면, 신뢰할 수 있다는 응답은 7.7%로 나타나 불신 비율이 9.75배가 더 높은 것으로 나타났다. 현재의 고과제도가 개인의 노력을 정확하게 반영하고 있는지에 대해서도 그렇지 않다는 의견이 8.17배가 더 높게 나타났다.

둘째, 고과제도를 신뢰할 수 없는 가장 큰 이유는 관리자(부서장)의 주관적인 평가 때문인 것으로 나타났다. 분석 결과, 관리자들은 평가결과에 대해 피드백을 제대로 하지 않고 있으며(피드백 제공 10.9%, 미 제공 67.7%) 고과평가가 학연이나 지연에 의해 영향을 받거나(55.2% 동의) 자신과의 친분을 중요하게 고려한다(66.3% 동의)고 평가하고 있었다. 이러한 이유로 응답자의 32.4%가 이의제기를 하였으나 실제 고과가 수정된 경우는 1.6%에 불과하여 직원들의 의견은 거의 반영되지 않고 있었다.

셋째, 삼성의 직원들은 감정부조화를 심하게 경험하는 것으로 나타났다. 일을 하는 과정에서 평가에 신경을 쓰다 보니 자신의 속마음과 다른 모습으로 회사 생활을 하는 것으로 나타났다. 분석 결과, ‘상사가 무리한 요구를 하더라도 불쾌한 감정을 숨기고 일하는 경험을 가진 경우가 58.6%로 그렇지 않다는 의견(19.8%)보다 2.95배 더 높았다.

넷째, 회사에 대한 심리적 배신감이 상당히 높은 것으로 나타났다. 회사에 대해 분노할 때가 있는지에 대해 그렇다는 비율이 그렇지 않다는 비율보다 7.1배가 더 높은 것으로 나타났다. 이에 비해 고충처리 절차가 제대로 작동하지 않는다는 응답이 62.8%로 긍정적인 응답(37.1%)보다 더 많았다.

---

다섯째, 앞의 감정부조화 및 심리적 배신감과 마찬가지로, 일과 생활의 양립이 어렵고 부당한 업무지시 등 괴롭힘 등이 적지 않았다. 특히, 자율서술로 응답한 내용들을 보면 현장의 상황이 생생하게 증언되어 있다. 이러한 일련의 결과들은 현재 삼성의 고과제도가 노동자에 대한 객관적인 평가를 통해 업무 의지를 북돋는 기능보다 조직 관리에만 중점을 둔 제도이기 때문으로 판단되며 삼성의 성과주의 임금체계는 노동자의 업무스트레스 및 조직에 대한 배신감을 높이고 있다고 해석된다.

여섯째, 노동조합에 대해서는 긍정적인 기대감을 가지고 있었으며 노동조합의 활동에 대해서도 호의적인 평가가 많았다. 노동조합의 고용안정, 부당한 처우 대응, 고충대변 등에 있어 긍정적인 응답이 부정적인 응답보다 3.3배에서 4.9배까지 더 높게 나타났다. 노동조합 간부의 활동에 대해서도 긍정적인 평가가 더 많았으며 이러한 이유에서 노동조합에 대한 몰입이나 참여의사가 높게 나타났다.

일곱째, 노조에 대한 호의적인 태도와 달리 회사에 대해서는 회사의 성공과 자신의 성공이 동일하지 않다고 인식하고 있었으며 회사에 대한 몰입도 노조에 대한 몰입보다 상대적으로 낮았다. 이러한 원인은 성과제도의 기초가 되는 고과평가가 관리자에 의해 주관적으로 이루어지는 반면 이에 대한 회사의 제도적인 개선이 미흡하기 때문으로 판단되었다.

## 제4장 심층 면접조사 분석 결과

### 1. 면접조사 목표와 방법

### 2. 삼성 고과제도의 실태

- 1) 사회적 차별을 반영하는 삼성 고과제도
  - (1) 육아 휴직, 병가나 휴가 후 하위 고과 사례
  - (2) 성차별로 인한 하위 고과 사례
  - (3) 관리직과 고학력 우대
- 2) 합리성을 가장한 불공정한 고과제도
  - (1) 안전사고 후 하위 고과 사례
  - (2) ‘밀어주기’ 라는 자구책
  - (3) 군대 가기 전 직원의 하위 고과 사례
  - (4) 건강 문제로 하위 고과 사례
- 3) 이해할 수 없는 하위 고과 사례
  - (1) 회사와 관계 없는 일로 하위 고과 사례
  - (2) 불합리한 고과 평가 사례

### 3. 노무관리 수단이 된 고과제도

- 1) 불공정, 불투명한 삼성 고과제도
  - (1) 불투명한 고과제도
  - (2) 절대적인 중간관리자의 평가 권한
  - (3) 불합리한 상대평가
  - (4) 허울 뿐인 이의신청
  - (5) 평가에 따른 과도한 보상 차별

## 2) 일그러진 고과제도의 영향

- (1) 노동자의 고통
- (2) 가족이 받는 영향
- (3) 동료관계에 미치는 영향
- (4) 회사에는 도움이 될까?

## 3) 성과 관리 수단이기보다 노무 관리 수단인 고과제도

- (1) 중간 관리자 힘 실어주기
- (2) 상시적인 구조조정에 활용되는 고과 제도
- (3) 노조 견제 수단이 되는 고과제도

## 4. 고과제도 개선의 과제와 방향

- 1) 평가의 투명성과 공정성 제고
- 2) 보상 차이 축소
- 3) 대안적인 인사제도 마련

## 5. 면접조사 소결

- 1) 요약
- 2) 노동조합의 과제



## 1. 면접 조사 목표와 방법

연구를 시작하게 된 계기 자체가 삼성의 고과제도에 대한 조합원, 직원들의 높은 불만이였다. 면접조사를 통해서는 ▲부당한 고과 경험 구체적인 사례를 듣고, ▲고과제도가 회사와 개인들에게 미치는 영향을 살펴보고, ▲조합원, 직원들이 생각하는 고과제도 개선 방향에 대한 의견을 듣고자 하였다.

4명의 연구진이 2022.10~11월에 면접조사를 시행했다. 1명의 심층 면접도 있었고, 2~5인이 참여하는 집단면접도 5차례 진행됐다. 주요 내용은 미리 정해졌지만, 구체적인 세부 질문은 열려 있는 질문지를 가지고 한 번의 면접당 1시간~2시간 30분 가량 진행되었다. 면접 내용은 이후 녹취록을 만들어서 분석하였다. 녹취록을 읽으면서 의미 단위를 찾고, 이를 다시 분류하는 방식으로 분석하였다. 삼성전자와 삼성SDI의 고과제도를 노동자들이 어떻게 경험하고 있는지에 대해 처음 하는 연구이며, 소수의 면접자로 부터 고과제도와 관련된 경험과 사례를 듣고 전반적인 삼성 고과제도의 문제점을 탐색해보려는 것이기 때문에, 최대한 평가나 분석을 배제하고 면접자의 이야기를 수집하는 것을 목표로 하였다.

면접자는 모두 노동조합을 통해서 소개받았으며, 회사, 지역 및 사업부문, 연령에 따라 표집했다. 성별도 고려하였으나, 최종적으로 여성 참여자는 1명밖에 되지 않았다.

면접자	회사	면접일자	연령대	삼성 경력
전자1	삼성전자	2022.10.22	40대	15~20년
전자2	삼성전자	2022.10.24	50대	20년 이상
전자3	삼성전자	2022.10.24	50대	20년 이상
전자4	삼성전자	2022.10.25	40대	15~20년
전자5	삼성전자	2022.11.11	40대	20년 이상
전자6	삼성전자	2022.11.11	30대	15~20년
전자7	삼성전자	2022.10.22. 2022.11.11	30대	10~15년
SDI1	삼성SDI	2022.11.8	30대	10~15년
SDI2	삼성SDI	2022.11.8	30대	10~15년
SDI3	삼성SDI	2022.11.14	30대	5년 이하

SDI4	삼성SDI	2022.11.14	20대	5년 이하
SDI5	삼성SDI	2022.11.14	20대	5년 이하
SDI6	삼성SDI	2022.11.1	40대	15~20년
SDI7	삼성SDI	2022.11.1	40대	15~20년
SDI8	삼성SDI	2022.11.1	40대	15~20년
SDI9	삼성SDI	2022.11.1	40대	15~20년
SDI10	삼성SDI	2022.11.1	40대	15~20년
SDI11	삼성SDI	2022.11.1	30대	15~20년
SDI12	삼성SDI	2022.11.1	30대	5년 이하
SDI13	삼성SDI	2022.11.1	40대	15~20년
SDI14	삼성SDI	2022.11.1	40대	20년 이상
SDI15	삼성SDI	2022.11.1	40대	20년 이상

표 87 면접 조사 참여자

## 2. 삼성 고과제도의 실태

### 1) 사회적 차별을 반영하는 삼성 고과제도

21명의 면접자들로부터 들었던 억울하거나 부당한, 낮은 고과 사례는 멀게는 10여년 전 사례로부터 조사 당해인 2022년 벌어진 일까지, 직접 겪은 일부터 주변에서 전해 들은 이야기까지 다양했다. 그러나 대부분의 사례가 두 명 이상으로부터 유사한 이야기를 들을 수 있어 유형화할 수 있었고, 삼성전자나 삼성 SDI 내에서 드물지 않게 벌어지고 있음을 짐작할 수 있었다. 이들 내용 중 상당수는 ‘고과’ 라는 이름으로 차별을 정당화하거나 불법의 경계에 있는 것들이었다. 육아 휴직, 병가나 휴가 사용 후 하위 고과 사례, 성차별 때문에 고과가 여성들에게 불리하다는 사례, 특정 부서나 업무에 하위 고과나 상위 고과가 몰린다는 사례 등이 있었다. 이런 차별 사례들이 삼성에만 국한된 것은 아니지만, 삼성 고과제도가 사회적 차별을 그대로 투영하고 실천하는 제도가 되고 있을 가능성이 확인되었다. 이후 따로 살펴보겠지만, 이런 사례들은 상당수 현행 노동법을 위반할 가능성이 높다.

#### (1) 육아 휴직, 병가나 휴가 후 하위 고과 사례

연구진이 확보한 삼성전자 고과 평가 기준에는 평가 예외자로 ‘평가 실시 대상 기간 전체 휴직자’ 및 ‘대상기간 중 1/2 미만 근무자’가 포함되어 있지만, 육아 휴직을 다녀온 뒤 낮은 고과를 받았다는 증언은 삼성전자와 삼성SDI에서 모두 확인할 수 있었다.

제가 육아휴직을 다녀왔어요. (면접자 : 언제?) 20\*\*~\*\*년. 육아휴직 2년간 했거든요. 2년간 했고 돌아온 해에 라 고과를 받은 거죠. 이거 두 번이면 NI, 그러니까 1년에 두 번 해가지고 업적하고 해가지고 최종 평가가 나오거든요. 그래서 NI, GD 나와도 라 될 수 있고 이런 식이에요. 그래서 어쨌든 연봉은 최종 그 두 개의 합으로 결정이 되는 거죠. 그래서 라 고과를 받았어요, 돌아온 해에. (전자 5)

---

병가 다음에 육아휴직을 해서, 1월에 병가를 내서, 병가를 두 달인가 한 달인가 쓰고, 7개월인가 육아휴직을 다녀와서 9월에 복직을 했는데, 그때 상반기 고과 시즌이었던 거죠. 복직하고 이틀 있다가 고과 면담에서 부르는 거예요. 근데 전 1월에 휴직을 했으니까 일한 시간은 11월부터 1월까지 두 달도 채 안 돼요. 근데 저를 평가하겠다고 하면서 하는 얘기가, 기사도 냈지만, 너를 육아휴직 썼다고 NI 평가를 주는 건 아니야, 라고 얘기를 하시면서 더 얘기 듣기 싫어서 알겠다, 내가 더 열심히 해서 해보겠다고 얘기를 했어요. 그래서 NI를 수궁하고, 속상하긴 하더라고요, 육아휴직 갔다오자마자 이렇게 또 칼을 한 방 더 찌르는구나, 그래서 체념하고 있었는데, 다행히 회사 규정상 육아휴직 6개월 이상 다녀오면 N 고과를 주게 돼 있더라고요. 하반기 고과가 N이 나와서 결국에는 하위 고과를 맞지는 않고, (전자4)

저는 육아휴직 \*\*년에 썼을 때 그 해에 NI 받았어요. 연락도 없이, 육아휴직 썼는데 이제 그 해에 NI 공가가 나왔더라고요. (중략) 병가 쓰면서도 NI 받는 애들 있는 걸로 저도 들었어요.(SD11)

육아 휴직 외에도 병가나 휴직 후에는 낮은 고과를 받는 것이 당연하게 여겨진다는 사례도 많았다. 병가를 쓰거나 휴직을 하거나 하면 그 뒤 낮은 고과를 받기 때문에 ‘씨라 씨라’ 해도 쓸 수 없다는 얘기가 많았다.

면접자 : 병가든 육아휴직이든 갔다 오면 점수를 못 받을 수밖에 없다.

SDI7 : 그러니까 저도 얼마 전에 들었는데 그게 MBO에 반영이 된다고 하더라고요. 그러니까 그 MBO에서 빠진 사람이 그 MBO에 포함되기 때문에 꼴찌가 돼버린 거예요. 그래서 D를 준다고 이렇게 소리를 들었거든요.

SDI10 : 기존 사람을 줄 수는 없는 거니까. 기존에 일하고 열심히 한 사람들은 누구를 주긴 쥐야 되니까 이게 문제라는 거죠. 그러니까 기존 사람 열심히 일하는 사람을 줄 수는 없지, 휴직 쓴 사람을 줄 수밖에 없고 본인도 인정할 수밖에 없어. 산재나 육아휴직 있으면 나는 무조건 D구나, 그렇게 깔고 가는 거죠.

SDI10 : 그렇죠 이거는 뭐 진짜 씨라 씨라 하는데 쓸 수가 없는 거죠.

SDI15 : 육아휴직 쓰면, NI 병가 쓰게 되면 NI. 진짜 부득이하게 아파서 아파서 부득이하게 아파서 병원에 한 달 입원했다. 수술하고 입원하고 해서 했다. 그러면 복귀하면 너는 NI.

SDI14 : 회사에 충성해서 몸 망가지고 정신도 힘들고 막 그렇게 일을 했는데 그러니까 그렇게 해가지고 좀 쉬고 싶어가지고 병원 가가지고 치료받고 해가지고 다시 회사 복귀했는데 NI 준다 그거는 불합리한 게 맞는 거죠 병가 썼으면 NI 예요

SDI14 : 그러니까 육아휴직도 NI 준다는

면접자 : 참고로 그 불법인 건 아시죠 불법이에요. 불법

SDI13: 삼성에선 불법이 아니에요.

## (2) 성차별로 인한 하위 고과 사례

2022년에도 ‘여자 고과 챙겨주면 욕 먹는다’ 는 얘기를 직접 들은 여성 노동자들이 있었다. 여성들이 상대적으로 차별받고 있는냐는 질문에 대해 남성 노동자들의 경우 그렇지 않다고 답하는 경우도 있었지만, 남성 노동자들도 ‘여사원들은 고과에서 거의 빠진다’, ‘여자는 고과를 한두 명 받아갈까 말까 하다’ 고 답하기도 해서, 2022년 12월 삼성전자에 첫 여성 사장이 나왔다고 하지만, 현장에서는 여전히 성차별이 상당히 작동하고 있는 것으로 보인다.

저랑 같이 일했던 언니는 그 언니는 실제 고과를 받긴 받았거든요. 저랑 같은 포지션에서 근데 그 언니한테 주면서 그랬대요 근데 그 언니가 고과를 받았는데 그 해에 진급을 못 했거든요. 근데 다음부터 고과 안 준다고 하면서 여자 고과 챙겨주면 욕 먹는 거 몰라? 다른 사원들 반발 심한 거 몰라? 이렇게 말을 했대요 (중략) 네가 뭐 하는 게 있어서 너네가 남자에들은 힘쓰면서 고생하는데 너네는 솔직히 맨날 놀잖아. 재네들에 비해 별로 힘들지도 않은데 너네가 고과를 받을 가치가 있어 딱 그런 식으로 밖에 관리자들은 생각 안 하거든요 (SDI3)

저희는 여사원들이 오히려 피해를 많이 봐요. 왜냐하면 제가 지금 관리하는 지역구가 여사원들이 꽤 많이 있거든요. 지금은 조직이 조금 분산이 돼가지고 우

---

리 여사원들 위주로 조금 일을 하고 있는 부서예요. 제가 있는 부서는. 그전에는 남자, 여자 같이 지금 하는 그런 부서였는데. 오히려 여자가 고과를 한두 명이 받아갈까 말까 정도예요. 여자가 15명이 있고 남자가 한 40명이 있다. 그러면 여자가 그러니까 한두 명이 받을까 말까, 거의 남자 쪽으로 다 몰아주는 약간 그런 식이었죠 (SDI1)

SDI13 : 아니 여사원이라고 그냥 맹목적으로 이렇게 받은 거

SDI14 : 네 저도 봤어요 같이 일한 여사원

SDI13 : 그녀가 옛날부터 여사원 남사원들이 많기 때문에 여사원들 고과 과정에서는 거의 빠져요. NI 줄 사람 없으면 그 여자한테

### (3) 관리직과 고학력 우대

그 외에도 생산 현장에서도 사무 관리 업무를 맡는 사람들에게 상위 고과가 배정되거나 박사급 고학력자에게 고과를 우대한다는 얘기도 여러 차례 들을 수 있었다.

제조 내에서도 제조가 있고 또 제조 사무실이 있어요. 제조 사무실에서 일하는 사람들은 관리자들과 같이 붙어 있는 사람들이 많아요. 반장들도 있고 제조 관리 사무실에 그러면 사무실은 우선적으로 다 먼저 진급이 다 되고 고과가 다 가요. 우선적이에요. 영순위 그쪽에 다 몰아주고 나서 그 다음에 실질적으로 교대하는 여기 여기 남는 거 이런 식이에요 (SDI13)

썰들이긴 해요. 박사급들이 회사에 입사하면 인사과에 담당자들이 배정이 된대요. 누구누구누구는 인사과 누가 담당을 하고 해서 관리하는 거예요. 그래서 박사급에서 퇴사하면 인사과 직원이 데미지를 먹는대요. 그래서 그렇게 안 하기 위해서, 고급 인력이라고 보는 거죠 아무래도 그래서 그런 사람들 안 내보내려면 고과를 잘 줄 수밖에 없잖아요. 그럼 박사 안 달고 대졸로 와가지고 과장이 된 사람하고, 박사 하고 신입 1년 차가 붙었어. 그럼 결국에는 박사급들한테 더 우대가 가니까 고과 포션을 뺏겨버리는 거잖아요. (전자4)

## 2) 합리성을 가장한 불공정한 고과제도

위와 같이 노골적인 차별 사례 외에 언뜻 보면 합리적인 결정 같지만 사실은 공정하지도 않고 적절하지도 않은 평가도 버젓이 이루어지고 있다. 안전 사고 후 하위 고과 사례가 대표적이다. 회사는 ‘안전’을 중시한다면 안전 사고가 발생하면 이유를 불문하고 해당 노동자, 나아가 담당 부서장까지 낮은 고과를 준다. 하지만 이런 태도는 실제 안전을 확보하기보다, 사고의 책임을 회사가 아닌 노동자와 관리자에게 전가하는 방식일 뿐이다. 이런 고과제도는 안전 사고를 은폐하고, 작은 사고나 아차 사고를 통해 더 큰 사고를 예방할 수 있는 기회를 잃게 한다. ‘어차피 군대 가면 그 동안 쌓인 점수가 사라지니’ 군대 가기 전의 젊은 직원에게 나쁜 고과를 주거나, 팀 내에서 자구책으로 승진 순서가 된 사람에게 ‘몰아주기’ 하는 것 역시 공정한 제도라고 볼 수는 없다.

### (1) 안전 사고 후 하위 고과 사례

안전 사고 발생 후 하위 고과 사례 역시 삼성전자와 SDI에서 모두 확인할 수 있었다. 최근 안전에 대한 회사의 강조가 늘어나면서 산재 은폐는 더욱 큰 처벌을 받을 수 있기 때문에 은폐 시도 자체가 줄었다고 하지만, 안전 사고 발생이 곧바로 고과로 이어지는 것은 앞서 지적한대로 사고 보고와 전파를 통해 더 큰 사고를 예방할 수 있는 기회를 잃게 하고, 사고를 개인의 책임으로 바라보게 한다는 점에서 안전 문화를 저해한다고 할 수 있다.

20\*\*년도에 제가 사고가 났어요. 당시 납품업체가 부도가 나서, 라인이 서야 하는 상황이라, 그 협력업체로 특근을 갔어요. 단순한 작업이니까 해라. 그래서 시키는 대로 했는데 당시에 3명이 다쳤어요. 저 같은 경우는 손가락 절단 사고(중략) 주간에는 사람이 눈에 많이 띄니까 손가락에 붕대감고 돌아다니는데 안 좋으니까 야간 다 가서 청소만 거의 제가 한 2, 3주를 했었어요. 그리고 난 뒤에 반장이 주기적으로 교체가 되고 하나씩 고과 NI를 세 번을 받았어요.(전자1)

4년 전에 그런 일이 있어서 \*\* 부서에 \*\*\* 사원이 있었습니다. 안타까워요. 그래

---

서 빨리빨리 하라고 하니까 원래 2인 1조로 해야 되는데 빨리빨리 맨날 그렇게 하니까 다 따라가니까 파트장에서 다 따라가니까 혼자 하려고 하다가 그렇게 돼서 난리 났어요. 그래서 \*\*병원 (갔는데, 수술이) 안 된다고 하니까 사내 119 타고, 회사 119 회사에 있습니다. 가니까 안 된다고 하니까 \*\* 병원 가서 봉합에서 한 사람이 있어요. 갔다. 오니까 또 N어요. (SDI15)

안전사고 많이 봤습니다. 많이 봤는데 어떻게 보면 안전사고가 나면 내가 정상적이었는데 사고가 나든, 아니면 진짜 설비의 문제 때문에 사고가 나든, 일단 사고 나면 잘못이더라고요, (중략) 안전사고가 나면은 사고 난 당사자보다 간부들이 더 피해를 많이 보거든요. 그러면 더 고과 자체가 좋게 갈 수는 없거든요. (SDI2)

## (2) ‘밀어주기’ 라는 자구책

고과제도 때문에 경쟁이 치열해지다보니 노동자들끼리는 ‘밀어주기’ 라는 자구책을 마련하기도 한다. 나이가 더 많은 사람, 진급 순서가 된 사람, 다른 사정으로 진급이 밀렸던 사람 등에게 고과를 ‘몰아주는’ 것이다. 하지만 이 역시 임시방편일 뿐이고, 근거가 없는 ‘불공정’ 한 평가라는 점에서는 마찬가지다. 제도화된 것이 아니라 일부 파트장에 의해 임의로 채택된 것이기 때문에 이후 계속해서 근속 순으로 고과를 받을 수 있으리라는 보장도 없다. 게다가 지금 삼성처럼 고과에 따른 보상 차이가 매우 큰 상황에서 어느 해에 고과를 잘 받거나 그렇지 않느냐가 이후 상당 기간 동안 급여에 영향을 미칠 수도 있다는 점에서 이런 방안이 모든 사람들을 만족시킬 수 있으리라고 보기 어렵다.

그래서 하도 그러니까 그러면 돌아가면서 받자. 편한 공장에서는 야 네가 받았으니까 내년엔 네가 봐 내년은 누가 봐 abcd

(면접자 : 그건 척도 평가가 아니잖아요. 그냥 나눠 먹기잖아요.)

나눠 먹게 하는 겁니다.(SDI15)

장점은 반장 임의 평가라는 게, 장점은 정말 나이가 많은데도 진급을 못한 사람



진급을 시켜줘야 되는데 좀 딸리잖아요, 젊은 사람들에 비해서. 그런 사람들에게 점수를 조금 더 줄 수 있는 부분. (SDI7)

### (3) 군대 가기 전 직원의 하위 고과 사례

본인도 아직 젊은 한 면접자는 20대 초반 군대 가기 전 젊은 노동자들에게 고과를 안 주는 관행을 먼저 얘기해주었다. 이는 어찌 보면 나이 어린 혹은 군대 가기 전 직원들에 대한 차별 사례라고 볼 수도 있다. ‘어차피 군대를 갔다 오니까 너네가 받는 고과는 사라진다. 갔다 와서 열심히 해라’ 는 얘기는 이를 통해 득을 보는 선배들 입장에서는 합리적으로 들리지만, 당사자로서는 받아들이기 어려운 주장이기도 하다. 이런 관행이 가능한 것에는, 이들의 나이가 어리고 항의하기 어렵고, 동원할 수 있는 사회적 자원이 적기 때문이라는 배경도 작동할 것이다.

SDI5 : 이거 말고 그냥 부당하다고 생각하는 것 중에, 사실 저희가 20살 고등학교 바로 졸업하고 오는 친구들도 있는데 (면접자 : 선생님들은 대학?) 네, 저희는 대학 나오고, 그래서 5년차인데, 이런 친구들은 군대를 가게 되는데 군대 가기 전까지는 그래도 TO가 부족하니까 그네들은 좀 고과를 참 안 주는 그런 거.

SDI4 : 어차피 군대를 갔다 오니까 너네가 받는 고과는 사라진다. 갔다 와서 열심히 해라

SDI5 : 좀 참고 일단 형들이라도 좀 올리자

(면접자 : 그러네요 어떻게 보면 합리적인데 그분들은 기분 나쁘지 않아요?)

SDI4 : 그렇죠 열심히 하면 고과비라고 저희가 한 100만 원 이렇게 받을 수도 있는데 그거를 포기하라는 거니까. 진짜 선생님 말대로 어떻게 보면 합리적인 것 같지만 당사자 입장에서는 기분 나쁠 수도 있죠

### (4) 건강 문제로 하위 고과 사례

건강 문제 때문에 같은 부서 내에서 다른 업무를 수행하게 되었는데, 이에 대한 평가표도 마련되지 않은 채 하위 고과를 받게 된 경험도 있었다. 하던 일을 못 하게 되었으니 낮은 점수를 받아야 한다는 것인데, 이전 업무와 다른 일을 했을 뿐 일을 하지

---

않은 것도 아닌데 제대로 근거조차 없이 낮은 고과를 받아야 하는 것은 공정하지 못한 사례로 보인다.

저는 반대로 \*\*이 급작스럽게 나빠졌고 병원을 여러 군데를 갔을 때 의사분들이 원인은 모르는데 환경적인 요인이 많이 지배되는 것 같다. 근데 제가 입사하고 나서부터 환경이 바뀐 거는 \*\*\*\*에서 근무하는 것밖에 없고, 근데 저도 \*\*\*\* 들어가서 일하면 증상이 너무 심해서 반장님이나 파트장한테 얘기한 것도 있었고 얘기를 하다 보니 면담에서 그래 그럼 너는 라인 들어가지 마라, 이렇게 나왔는데 사실상 고과를 평가하거나 했을 때는 다른 애들도 다 라인 가서 다 같이 열심히 하는 거니까 거기서 저는 그런 도태되는 거였죠 (SDI4)

### 3) 이해할 수 없는 하위 고과 사례

마지막으로 면접자들 스스로도 이해하기 어렵다는 하위 고과 사례들도 있었다. 개인 간의 술자리에서 벌어진 실수 때문에 하위 고과를 받는다든지 하는 회사와 관계 없는 평가 사례도 여러 차례 면접에 등장했고, 심지어 고과 평가자가 공공연히 지역감정 때문에 낮은 고과를 주겠다고 말하는 사례도 있었다. 일부 관리자의 일탈이라고 볼 수도 있지만, MBO에서 1등을 하고도 상위 고과를 받지 못한 경험이나, 만만한 사람이 낮은 고과를 받는다는 얘기는 사내에서 공공연하게 회자되고 있었다. 설명할 수 없는 이유로 낮은 고과를 받게 되는 사례들을 따로 모았다.

#### (1) 회사와 관계 없는 일로 하위 고과 사례

이는 동생들이 같이 먹자 해서 제가 술 한잔 산다고 같이 먹었다가 그때 이상하게 제가 실수했대요. 정확하게 기억이 나지 않지만. 그래서 그때 라 고과, NI를 받았거든요. (전자6)

회사에서 회식하고, 그냥 간단하게 코로나라고 가정을 하잖아요. 밖에서 5인 이상 모이지 말랬잖아, 근데 걸렸어요. 이렇게 흠집을 잡을 수도 있는 거고 밖에 나갔다가 동생들도 싸워서 한 명이 말렸어, 말려서 집에 보내냈는데, 둘이 또 만

나서 싸웠단 말야. 가운데 있는 놈이 또 그냥, 이런 자리를 만들었으니까. 불미스러운 일에 그냥 엮이기만 해버리면은..(SDI2)

## (2) 불합리한 고과 평가 사례

뭐 반장이 바뀌다 보니까 그 반장에 대한 지역 감정이 또 있는 분이 있었어요. 나는 경상도 사람은 상당히 싫어한다, 그런 분도 있고..(중략) 군대 시절 때도 상사가 경상도 분이었는데 상당히 많이 모욕당했대요. 그런 얘기도 하고 사적인 얘기도 많이 하면서도 저한테 많이 내뿜었었어요, 저한테. 가서 내가 니 희망 퇴직한다면은 올려주고 나갈 생각이 있으면 말해라 언제든지, 그런 식으로 말을 하고 제가 안 만날 줄 알고 딴 부서 갔는데 또 만나게 되더라고요. 그렇게 전직점 겪은 일도 있었고(전자1)

진급 케이스였는데 동아리대회 나가서 입상도 하고 사장한테 상을 받았어요, 발표도 하고 그런데 고과가 C가 나오더라고요. 그런데 MBO는 당연히 1등이었는데 C? 그런데 제가 술을 안 하고 또 파트장이 술을 좋아하시는데 술을 좋아하시는 동료분들 보니까 또 고과를 받고 그런 게 보이는 거죠. 근데 그거를 저는 못 대들었어요. 항의를 못 했어.(SDI10)

이게 고과를 평가했는데 줄 놈이 없어. 줄 놈이 없는데 요 놈이 제일 만만한 거야. 만만하고 그냥 쥐도 별로 얘기 안 할 것 같으면 그냥 주는 거야. 주고 나면 이제 얘는 이제 맛이 가잖아요. 그다음에 이제 얘가 또 타겟이 될 가능성이 있는 거예요. 계속 그렇게 되는 거예요(전자3)

### 3. 노무 관리 수단인 고과제도

#### 1) 불공정, 불투명한 삼성 고과제도

세계적 대기업이라고 하는 삼성에서, 1990년대부터 성과 중심의 평가 제도와 급여 제도를 선진적으로 도입했다고 자랑하던 삼성에서 왜 어떻게, 이렇게 차별적이고 이해하기 어려운 평가가 주먹구구식으로 이루어지고 있는 것일까? 심지어 일부 사례는 남녀 고용평등과 일가정양립지원에 관한 법률, 산업안전보건법, 근로기준법 등 다양한 노동법을 위반하고 있는 것으로 보인다. 이 중 다양한 노동법 위반에 해당하는 불법적인 요소에 대해서는 보고서 다른 장에서 따로 다루겠다. 대신, 여기서는 면접 과정에서 면접자들이 삼성 고과제도의 가장 큰 문제라고 지적했던 요인에 대해서 살펴보고 한다.

#### (1) 불투명한 고과제도

가장 많이 지적된 것은 불투명하다는 점이다. 명확한 평가 근거가 공개돼 있지 않다. 물론 부서별로, 개인별로 MBO도 작성하고, 각각 평가 기준표도 있다고는 하지만, 면접자 중 누구도 명확하게 평가 기준이 어떤 것이라고 말하지 못 했다. 설문조사에서도 ‘나는 고과 평가의 기준을 정확하게 이해하고 있다’ 는 문장에 대해 47%가 그렇지 않다고 답했다. 긍정적인 답변은 세 명 중 한 명에 불과했다. 실제 평가 기준표의 존재 여부와 관계 없이 현장에서 기준에 따른 평가가 작동하지 않고 있다는 것을 보여 준다.

SDI7 : 정확하게 모르겠어요, 그거를 오픈을 안 했기 때문에.

면접자 : 삼성전자는 그 표가 이렇게 있더라고요

SDI10 : 보니까 전자는 10% 우리는 5%라고

SDI7: 인사 제도에서 우리한테 보여준 거는 없어요.

SDI8 : 공식화된 게 없고 소리만 들려요. 암암리에 누가 와서 정해져 있대, 이런 식으로

네가 어학 자격증도 없고 캐파도 다른 애들보다 딸려, 그래서 너 NI 받아야 돼 라고 얘기를 하는 거예요. 중국에서 이렇게 분석 많이 하고 내가 계산상으로 캐 파 다 채웠다, 근거를 달라, 종이 쪼가리를 갖고 있더라고요. 보여 줄 수 있냐? 보여줄 수 없어, 숨기는 거예요. 보여줄 수 있잖아요, 등수가 여기야, 할 수 있는 거잖아요. 지네가 평가 기준이 있다고 한다면, 근데 그것도 아니었던 거죠. (전자 4)

우리 조합원이 고과가 잘못 나왔어요. 고과가 잘못 나왔어가지고 우리가 이제 이의를 제기했거든요. 제기하고 나서 이제 인사팀장 면담하고 해가지고 리스트 가져와 봐라 그랬더니, 이상한 데이터를 들고 온 거야. 그러니까 그 항목에도 없는 걸 들고 온 거야. 이 사람 인사를 잘 안 한다, 뭐 평상시에 저기 뭐지 친하지 않다, 이런 걸 얘기를 하는 거야. 그러면 이게 당신이 근거를 내놔라, 다른 사람 하고 비교한 데이터를 내놔라. 없다는 거예요. 그래서 내가 그랬지. 그러면 저 사람이 당신이 싫어서 고과를 잘못 준 거 아니냐, (전자3)

일부 관리자들은 평가 과정에서 평가 근거와 점수를 공개하고, 피드백을 주고받기도 한다. 면접자들은 이런 경우는 평가가 평가로서 의미를 가질 수 있다고 말했다. 평가가 더 나은 성과를 얻기 위해서라면 기준이 명확하고 공개되어야 하며, 어떤 점에서 부족하고 어떤 면에서 잘 한 것인지 피드백이 있어야 한다는 것이다. 이에 기반해서 더 나은 성과를 낼 수 있어야 평가의 목적을 달성하는 것 아니냐는 것이다. 하지만 이런 관리자는 일부에 불과하고, 그것도 개인의 선의에 따른 것으로 보인다. 설문 조사에서도 ‘고과 평가 관리자는 평가 결과에 관해 유익한 설명을 해 준다’ 는 답변은 11%에 불과했다. 68%가 부정적으로 응답했다. 평가 중간 공개와 피드백이 오히려 희소한 사례에 불과한 현재의 평가제도는 그 자체로 작동에 문제가 있다는 것을 보여주고 있다.

현재 파트넘께서는 정말 오픈을 해요. 예를 들어서 저희가 mbo라고 고과 테이블이 있으면 너는 이 부분에 대해서 달성을 했지만 이 부분에 대해서는 네가 다른 사람들에 비해 달성을 못했기 때문에 이 부분에 대해서는 네가 충족을 해야 한다, 아니면 받기 힘들다 라든지, 이 부분 달성을 못해서 너는 이번에는 좀 힘들 것 같고 여기를 좀 많이 보완해야 될 것 같다고 피드백이 오는 파트장이 있는

---

반면에 그냥 됐다면서 들어가면 고생했고, 그러니까 어떻게 어떻게 돼서 이렇게 해서 너는 이거다라고 말하는 게 아닌 이미 끝나버린 그런 것도 있었죠(SDI4)

예전에는 한 달에 한 번씩 그 평가표를 전 사원들한테 다 같이 싱글로 공지를 했어요. 왜냐면 누가 순위가 몇 등이고 몇 등이고 하면, 어느 조직을 가든 순위는 정해져 있는데 부족한 부분이 있으면 순위가 올라갈 수 있는 그런 계기가 돼야 되는데 여기 순위를 공개를 좀 안 하더라고요 아예. 개인적으로 면담해서 몇 등이다 이러면 이게 맞는지 아닌지 평가표에 모으는 그 점수만이 공개가 아무래도 안 되다 보니까 좀 불신을 갖게 되죠(SDI6)

10명을 평가했으면 10명의 평가 점수를 공개를 해야 돼요. 공개를 하고, 이 사람은 이 점수가 낮고 이거는 나는 이 점수가 낮았네, 그럼 내가 뭘 잘못했을까? 그래 개선을 해서 내년에는 내가 이 점수를 올려야 되겠다. 이런 걸 있잖아요. 그런데 실제로 우리는 고과를 하면 고과를 한 결과를 안 알려줘. 본인한테 본인 것만 알아요 (전자3)

투명한 평가 기준이 없다지만, 사실상 별로 평가할 근거가 없기도 하다는 게 여러 면접자들의 의견이었다. 특히 생산직에서는 더욱 그렇다. 정해진 생산량을 정해진 시간에 생산해내는데 이렇게까지 차이가 날만큼 평가할 게 별로 없다는 얘기다. 그러다 보니 출근 일찍 하는 것, 청소 열심히 하는 것, 개선 과제 발굴하는 것 등 사소한 것들이 평가의 근거로 얘기되고, 이럴 때 평가의 적절성이나 정당성에 대한 의구심이 커질 수밖에 없다. 한 면접자는 ‘회사에 중대한 해를 끼치지 않는 이상’ 하위 고과를 주는 것 자체가 문제라고 지적하기도 했다.

생산직을 좀 비교하자면 조금 못하시는 분도 있고 잘하시는 분도 있긴 있어요. 근데 어차피 라인을 다 돌아갈 수 있게끔 만들어 놓는 거고요. 거기에서 차이는 좀 없는 것도 동의하는 거고(전자1)

하위 고과도 보면, 일하는 생산직은 다 동일합니다. 근데 보면 무조건 프로티지의 10% 이하 무조건 받아야 되는데, 결국에는 누구를 살리기 위해 누구를 당겨

와서 결국에는 이렇게 배분을 하는 거거든요. (중략) 회사에 손실을 많이 주거나 회사 이미지에 진짜 실추, 뉴스에 나오거나, 진짜 이게 명백해야 되는데 명백하지 않은 이유로... 하위 고과도 필요하다고는 생각하나, 하위 고과에 대한 명백한 이유는 그게 진짜 어떻게 보면 제일 정확하죠. 아예 없으면 좋은 거지만 그냥 없어도 되는 거면 하위 고과는 없어도 됩니다. (SDI2)

## (2) 절대적인 중간관리자의 평가 권한

고과제도가 공정하지 않고 불투명하다는 문제제기의 핵심에는 관리자의 임의 평가가 크다는 점이 있다. 일부 평가기준표를 잘 알고 있는 면접자들의 경우에도, 결국은 중간관리자의 임의 평가에 따라 고과가 결정된다고 말했다. 이는 거의 모든 면접자들이 이구동성으로 지적한 것이다. 결국 임의평가 비중이 높기 때문에, 다른 평가기준이 객관적으로 제시된다 하더라도 고과제도의 불투명성, 불공정성 문제는 지속해서 제기될 수밖에 없다.

고과라는 부분도 실질적으로 정량하고 정성평가가 있는데 다 임의 평가를 하고 고과 권한이 그런 것이 있어요 그런데 그 부분이 사실 정량 평가라든지 그런 것으로서 이렇게 항목구분을 했을 때는 별로 차이가 안 나요 근데 거의 임의 평가 부분에 의해서 거기에 따라서 있잖아요, 잘 나가는 데도 못 나가게 되고 이런 것들이 인사하고 합쳐져 가지고 어떻게 또 발생할 수 있는 그런 부분들이 있죠.(전자2)

평가도에도 불량을 내면 마이너스 점수가 있단 말이죠 근데 반장님들이 주신 임의 점수라는 게 있어요 최대 3점까지인가 그렇게 알고 있어요 근데 그 1 2 3 점에 굉장히 그 등수가 오르락 내리락 변동이 심하거든요 그걸 쥐가면서까지도 고과를 주더라고요 그런 사례를 실제 봤어요 개가 제 친구이기도 했고 불량을 크게 두 번이나 냈는데도 효과를 봤더라고요 결국 개는 저랑 같은 사변이었는데도 개는 씨엘 원의 2가 됐죠.(SDI3)

이런 상황에서는 관리자 입김이 커질 수밖에 없다. 절대적인 고과 권한을 가진 관리자

---

에게 웃지 못할 과잉 충성을 바쳐야 하기도 한다. 해외에 다녀오면 양주 사오는 것은 ‘당연한’ 것이고, 모시고 술자리 가거나 운동하러 가거나, 심지어 주말에 텃밭에서 일을 도와줬다는 얘기도 있다. 사실 여부나 실제로 이런 행태가 얼마나 널리 퍼져있는지와 별개로, 이런 이야기 자체는 매우 널리 퍼져 있는 것을 확인할 수 있었고, 이것만으로도 현재의 고과제도가 회사 내 동료 관계와 분위기에 악영향을 끼치고 있음을 미루어 짐작할 수 있다.

농사를 짓는데 거기에 있는 중간 관리자들이 가서 농사를 도와줘요. 핑계는 그래, 집에 와서 삼겹살 한번 먹자, 근데 막 농사를 지어요. 들었던 거는 중간 관리자 한 애는 와이프도 회사 생활 했던 애인데, 갑자기 참을 이렇게 싸갖고 왔잖아, 도시락을. 그 양반들이 승승장구하죠. (전자4)

반장들하고 주말에 술 먹고 그런 형식이에요. 그래야지 고과 A, B 하나 받고 했는데,(전자1)

옛날에는 그런 걸 들었어요. 차기 파트장이 나면 그쪽에 붙고, 지금 파트장이 술 먹는다 하면 나와서 대리 불러주고 집까지 안내해 드리고, 이런 걸 들었는데 지금은 그 정도까지는 해야 하나? (SDI4)

SDI7 : 같이 사우나 가고 뭐.. 어, 그러니까 내 옛날에, 지금 내 옛날이지만 지금의 진급 케이스 같은 애들도 물론 나이 차이 세대가 다를 수 있겠지만 개들도 개들 나름의 그런 게 정착돼 있을 것 같다고 본다는 거지. 회식을 가도 뭐라든가

SDI10 : 아무래도 가기 싫으면 회식 한 번이라도 가야 되고 아직까지 그 고과를 주는 사람 입장에서는 회식도 제2의 잔업이다, 이렇게 생각하는 사람이 많아요. 그걸 아니까 요즘 신입사원은 회식 문화 자체를 별로 안 좋아하잖아요. 문화가 옛날이랑 완전 틀리다 보니까. 근데도 싫어도 가는 사람들도 억지로 막 가는 것도 보이고..



### (3) 불합리한 상대평가

게다가 기본적으로 고과 평가는 상대평가를 전제로 하고 있다. 모두 잘 하더라도 누군가는 하위 고과를 받아야 한다. 중간관리자의 과도한 권한과 상대평가는 서로를 강화한다. 상대평가 때문에 다들 특별한 문제 없이 회사 직무를 해 내더라도, 누군가는 하위 고과를 받을 수 밖에 없고, 이를 결정하는 것에 ‘관리자의 임의평가’가 결정적이기 때문이다.

할당량으로 NI 고과라고 낮은 하위 고과인 거죠 그거를 할당으로 해서 실제로 그 사람이 잘못된 그런 상황이 아닌데도 불구하고 몇 명은 그걸 해라 라는 할당제가 있었어요. 회사가 얘기하는 고과 퍼센트가 한 40%라고 얘기를 해요. 40%라고 얘기를 하면 그럼 10명이 있는 만약에 부서가 있다. 그러면 그중에 4명이 받잖아요. 4명이 받는데 거기에 부서장들이 있어 부서장들이 하나씩 다 가져가요 그룹장이 하나 가져가고 그 밑에 파트가 하나 있으면 파트장이 가져가고 그럼 실질적으로 직원한테 돌아가는 거는 한 명 두 명밖에 안 되는 거예요. (전자5)

한 저기 과에 배당이 내려와요. 저기 이 퍼센티지를 딱 줘. 그래서 몇 명이 해가지고서는 세 명을 갖다가 예외고과를 나쁘게 줘야 돼. 근데 그 세 명을 주고 여기 저기 가라든지 나든지 줘야 될 사람이 있어. 그러면 억지로 빌어서 저를 그렇게 만들고 애네 세명은 꼭 그렇게 준다고 그러니까 꼭 그게 TO가 내려와요, 그렇게 넣어주라고 저도 사실 전라북도 영업 시작할 때 익산 친구들 세 명이 있잖아, 그 세 명을 갖다가 고과 낮게 주라고 이렇게 명단이 내려온 거야. 그럼 어떡해, 회사의 명인데. (면접자: 그때 어떻게 하셨어요?) 줬죠, 그렇게. (전자2)

왜 임직원들이 동등하게 같이 일하는데 하위 고과를 받아야 돼요? 그것도 프로테이저를 따졌을 때 누군가는 받아야 된다는 게 그게 말이 되는 거예요? 솔직히 그건 말도 안 되는 거고 (SDI1)

퍼센티지가 왜 달려 있는지, 왜 있는지 정말 줘야 될 사람을 주는 거면 되지만 퍼센티지 나눠 먹게 해서 결국에는 퍼센티지로 가지고는 하는 거잖아요. (SDI2)

---

삼성SDI에서는 상대평가가 지속되고 있지만, 삼성전자에서는 2023년부터 상대평가를 없앤 신인사평가제도를 시행한다고 한다. 신인사제도의 가장 중요한 변화는 ‘직급별 표준 체류기간’ 을 폐지하여 빠른 승진이 가능하게 된 것과 기존의 엄격한 상대평가에서 상위 10%인 고성과자를 제외하고 나머지는 절대평가를 적용한다는 것이었다<sup>3)</sup>. 그렇다면 무조건 누군가, 그것도 5~10%나 되는 사람들이 하위 고과를 받아야 했던 상대평가보다는 신인사평가제도가 나은 것 아닐까? 면접자들은 이에 대해서도 의구심을 드러냈다.

고과 평가가 임금 뿐 아니라 진급에도 영향을 미치기 때문이다. 신인사 평가 제도에서는 이제 승진 전 체류 연한이 줄어들고, 상위 예외 고과를 3개 이상되면 진급이 가능해진다. 물론 하위고과 상대평가가 없어져서, 상위 고과를 받을 수 있는 가능성이 높아졌다고 하지만, 그렇게 해서 너도나도 상위고과 받는다 하더라도 실제 진급할 수 있는 숫자는 정해져 있다. 그러면 결국 승진 경쟁 대상만 더 늘어나는 셈이고, 어떤 측면에서는 고과 평가의 중요성이 더 높아지는 것일 수도 있다.

우리가 이렇게 합치면서 밴드를 합치면서 지금 10년이 됐거든요. 10년 만에 올라가게 돼 있거든요. 성질을 10년 만에 올라가게 돼 있는데 이게 이제 지금은 예외 고과 세 개만 맞으면 3년 동안 3개만 맞으면 이제 대상이 되는 거야, 3년만 넘으면 또 이 사람이 대상이 되는 거야 승진 10년 만에 돼야 되는데 이 사람 3년 만에 승진이 되는 거야. 그런데 그 세 개를 맞으면 이제 대상이 점점 점점 많아지겠죠 점점 점점 많아져서 회사에서 이제 평가도 그러니까 승진도 이게 팀장이나 이런 임원들에게 이제 권한을 많이 주는 거예요. 니가 알아서 해라 이렇게 된 거야. 그러니까 이제 쉽게 얘기하면 될 사람은 빨리 승진이 되고 안 될 사람은 계속 안 될 수가 있는 거니까 (전자3)

연수 없이 체류 연한이 없이 그냥 상위 고과 2개면 된다 진급할 수 있는 기회가 생긴다 그 본인이 진급하겠더라는 신청을 하고 그 팀에서 팀장 앞에서 보고를 하는 거죠 근데 면접을 보고 한마디로 진급하거나 말거나 근데 이게 예전에 비

---

3)

<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=02791286629283768&mediaCodeNo=257>

슷한 제도가 삼성에서도 있었거든요. 예전에 면접보고 진급하는 형태로 근데 그런 형태가 됐을 때 어떤 문제점이 있냐면 면접을 보고 이렇게 진급하는 게 아니고 진급 대상자를 정해놓고 면접을 보는 거예요. 이 사람을 어떻게 해서든 진급 시켜야 되는 사람들은 좀 러프하게 질문하면서 좀 부드럽게 넘어가고 이 사람 진급 안 시킬 사람들은 뭔가 꼬투리라도 잡아가지고 집요하게 (전자5)

결국에는 8년 된 사람이랑 신입사원이랑 경쟁했는데 애를 고과로 밀어주다 보면은 여기서 고과를 못 받게 되죠. 누가 받으면 누구를 못 받게 되잖아요. 그래서 굉장히 뛰어난 애들이 들어왔어, 정말 일을 잘해요. 고과를 줄 수는 있겠죠. 근데 바뀌기 전에는 그 안에서 경쟁을 했는데, 연차들끼리 경쟁했는데, 지금은 신입들하고도 경쟁을 해야 되는 상황이 돼버리니까, 그래서 장기 누락자 같은 경우는 기회가 더 없어지는 거죠(전자4)

#### (4) 허울 뿐인 이의 신청

이런 상황에서 이의 신청 제도는 있지만, 현실에서는 거의 의미가 없다. ‘이의 신청 해도 바뀐 걸 본 적 없다’, ‘제기해도 바꾸기 어렵다’ 는 인식이 대부분이다. 설문 조사에서도 이의제기를 해 본 적 있다는 답변이 1/3이나 됐지만, 다시 이 중 이의제기가 전혀 반영되지 않았다는 응답이 66%, 거의 반영되지 않았다는 응답이 25%였다. 의견이 반영되어 고과가 수정된 경우는 1.6%에 불과했다. 파트장과 상담하는 수준 외에 공식적인 이의제기 절차가 어떻게 작동하는지도 잘 알려져 있지 않다. 입사 15년이 지난 뒤에야 그런 절차가 있다는 것을 알게됐다는 면접자도 있었다. 심지어 비연봉제 노동자들은 지금까지 이의 신청 자체가 불가능했다고 한다. 올해에야 제도가 도입됐다고 한다.

바뀐 적이 없습니다. 그러니까 항상 우리 사원들 인식에도 어차피 하면 찍힌다, 어차피 안 바뀌는 거고 찍힌다, 이런 인식을 갖고 있고 어쨌든 이 신청을 하는 도중 과정에서 보면 이게 비밀 보장 이런 게 아니라 바로 다이렉트로 관리자들한테 인사해서 바로 내려서 왜 개가 이의 신청을 했는지 알아봐라. 내가 어떻게 부담스러워서 이 신청을 하겠냐고요, (SDI1)

---

올해가 아니고 한 3년 전에. 라를 주고, 그때 처음 제가 알았어요, 이의제기하는 게 있다고 이야기하니까 갑자기 뭔가 다른 거 추진해가지고 정리해서 올리자고 해가지고 그때 작성해서 올렸거든요. 그리고 다를 받았어요. 그다음에 또 상반기 라예요. 그다음에 그래 또 정리해가지고 또 올렸어요. 그래서 또 다를 받았어요. (중략) 이의제기인지도 몰랐어요. 그냥 처음에 er(인사팀)하고 이야기하고 계속 이 애들하고 몇 년 동안 바뀌면서 그 사람들이 계속 이야기를 했어요. 그러다가 er에서 그렇게 하는 게 있다, 해서 그렇게 제가 바꾼 거예요.(전자6)

연봉제는 이의 제기 이의 신청하는 게 제도가 있었는데 비연봉제가 없었어요. 이번 년도에 생겼어요.(전자7)

시스템은 있다고는 하죠 근데 거의 반영이 된 적을 못 봤어요. (전자4)

더 나아가, 이의 신청을 하는 것은 장기적으로 ‘낮은 고과를 위한 지름길’ 이라는 인식까지 생겼다. 이의를 제기한 사람이 누구인지 공개되는데 결국은 그 뒤에 다시 같은 고과권자로부터 평가를 받아야 하기 때문이다. 제도의 투명성과 정당성을 보장할 수 있는 방법 중 하나가 결과에 대한 문제제기가 어떻게 처리되느냐라고 할 때, 현재 삼성 고과제도가 정당성을 확보하기 어려운 지점 중 하나라고 할 수 있다.

이의 신청이 있고요 그래서 이의 신청을 하지만 사실 별로 노이즈를 만드는 거기 때문에 사실 그 사람이 더 찍히는 효과가 발생하죠. 사실은. 그거를 하면 결국 위에서 다 소명이 돼야 되고 이러니까 사실은 이 제도는 더 낮은 고과를 위한 약간 지름길 이런 느낌인 거죠.(전자5)

저희 분위기는 선배 때도 그랬고 저희 때도 막 들리는 거라면 이의 제기할 수는 있는데, 그게 이의제기를 한다고 해서 성공할 수 있는 것도 아니고, 내가 이의제기를 하면 내가 내 데이터를 다 스스로 긁어 모아서 이런 이런 부분을 잘못했다라고 얘기를 해야 되는 거고, 힘들죠 혼자서 그걸 싸워야 되는 거니까. 거기다가 이의제기를 성공했다 해도 그다음 고과는 또 다음 파트장이나 그다음 사람들이

#### 할 건데 안 되죠(SDI4)

이의 제기 안해요. 다른 분도 했다가 결국에는 취하하더라고요. (왜요? 막 말려서?) 말려서가 아니라 했다가 결국에 아닌 건 알지만, 그거를 내러 간다, 이랬을 때 그 다음이 없습니다. 이미 그걸 내는 순간 이 다음부터 이걸 좋게 주겠습니까? 그런 거 생각하면 사람들이 알아서 자동적으로 내가 그냥 이래 화났다, 이거 보여주고 그냥 취하하지. (SDI2)

#### (5) 평가에 따른 과도한 보상 차별

앞서 지적한대로 현재 삼성 고과제도는 투명성도 부족하고, 상대평가 제도에 기반하고, 이의신청조차 거의 불가능하다는 점에서 다양한 문제를 가지고 뼈격대며 운영되고 있다고 볼 수 있다. 그런데 삼성 고과제도의 큰 문제 중 하나는 이렇게 부실하게 겨우 운영되는 그 평가 결과에 따른 보상 차이가 매우 크다는 점이다.

많은 면접자들이 ‘정말 잘 한 사람이 있다면 평가를 잘 받거나, 일부 성과급을 더 받아 가는 것에는 이의가 없다’고 강조했다. 현실적으로 회사가 ‘평가’를 하지 않을 수는 없다고 할 때, 평가 자체를 거부하는 것은 아니라는 방어적인 태도일 수도 있지만, 실제로 현재 고과 결과에 따른 보상 차별이 지나치게 커서 평가 자체의 정당성을 스스로 잠식하는 현실을 반영하는 것일 수 있다. 이는 설문조사에서도 드러난다. ‘같은 직급이라도 고과 평가에 따라 급여 차이가 크다’는 데 대해 85.6%가 그렇다고 답했다.

평가에 따른 보상 차별이 지나치게 크고, 이에 대한 구성원들의 합의가 형성되지 않는다면 앞서 지적한 불공정, 불투명한 평가 제도 자체의 문제가 상당히 개선된다 하더라도, 결과에 따른 보상에 대한 불만은 지속될 것이다.

진급은 예를 들어서 호봉제로 호봉처럼 쌓아가고, 그다음에 경쟁이라는 거는 내가 어느 정도의 역할을 했을 때 초과 달성하거나 아니면 남들보다 더 잘했을 때 대한 상여금이나 이런 거 받으면, 그 정도만 해도 좀 건강한 경쟁을 해서 더 좋지 않을까. 회사 입장에서도 경쟁을 시키는 게 발전을 하기 위해서 하는 건데 지금 이렇게 진급이랑 엮어서 하는 거는 좀 경쟁 구도가 좀 많이 악화되는 거고

---

어차피 저희가 진급하려는 이유는 돈을 많이 벌기 위한 위한 거잖아요. 그럼 상여금을 준다 하면 진짜 건강한 경쟁이 될 수 있을 것 같기도 하다라는 생각이 들어요.(SDI4)

D 받아서 연봉 동결 얼마 안 되면 어느 일정 수준으로 다 비슷하게 올라가기 때문에 차이가 안 나거든요. 차이가 날 경우는 D 받았을 때가 좀 차이가 나는 거기 때문에 D만 없으면, 그러니까 D 받아도 연봉 동결만 안 되면 잘해서 A 받아서 연봉이 올라가는 거지. 그럼 다 같이 받지 말자는 건 아니잖아요. 잘하는 사람은 또 혜택을 받아야지.(SDI8)

여기서 삼성전자와 삼성SDI 사이에 약간의 차이가 감지되었다. 급여와 관련한 불만은 삼성전자에서 더 두드러졌고, 삼성 SDI에서는 진급 적체 문제가 더 민감하게 제기되었다. 물론 삼성전자와 SDI 양쪽 회사에서 두 가지 모두 중요한 문제로 제기되고 있기는 하다. 아마도 임금 중 성과급 비중이 삼성전자가 더 높기 때문인 것으로 보인다. 설문 응답자 중 삼성전자의 경우 성과급 비중이 26%, SDI의 경우 16%로 나타났다.

먼저 급여와 관련해서는, 평가가 연봉에 누적적으로 영향을 미치는 점이 문제로 지적됐다. 한 해의 평가가 그 해의 성과급에만 영향을 미치는 것이 아니라, 기본급 인상에 영향을 미침으로서 고과 평가의 결과가 누적적으로 나타나는 것이다. 게다가 여기에는 기본급 삭감도 있다. 이 문제는 신인사제도에서도 여전히 남아 있기 때문에 회사 측의 인사 평가 제도 개선에 대해서도 노동자들이 그다지 변화를 느끼지 못 하는 것이다. 회사에서는 그 비중이 매우 줄어들 것이라고 했지만, 어쨌든 평가에 따라 임금이 심지어 ‘삭감’ 될 수도 있는 가능성이 남아 있는 이상 평가를 받는 사람들은 평가에 대해 과도한 부담을 느끼지 않을 수 없고, 평가를 하는 사람들은 과도한 권력을 휘두를 수밖에 없는 것이다.

우리가 급여가 누적 성과 연봉제거든요. 아시겠지만 지난번에 얘기했던 것처럼 이게 내가 받은 금액에서 그로스로 계속 올라가는 거거든요. 잘 받은 사람들은 이게 엄청나게 빨리 올라가고 못 받은 사람들은 이게 계속 제자리거나 조금 조금씩 올라가는 거예요. 그러니까 차이가 너무 많이 나는 거예요.(전지3)

결국 연봉하고 관련된 얘기잖아요. 일시불로 나오는 거면 일시불로 나오는 거 오케이 인정. 뭐 일 잘했다고 하니 니네가 주장하는 대로 잘하는 사람 평가 보상할 수 있는 거 아니냐 인정하는데, 그게 연봉이랑 연관이 되는 거예요. 만약에 C 고과를 받았을 때 5%가 오르면, A 고과를 받으면 12%가 오르는 거예요. 예를 들어. 그럼 이미 7% 차이가 나잖아요. 그게 두 번이면 연봉이 동기들끼리 천만 원, 2천만 원 차이가 그냥 확 나버리는 거, 그게 또 누적이잖아요. 그 갭이 계속 가는 거거든요. 그러면 1년에 1천만 원, 10년이면 1억씩 차이가 나는 거거든요. 복리잖아요, 복리. (전자4)

이게 NI도 타이밍 맞춰서 해야 되는 게, 연마다 인상률이 다르니까 많이 주는 달에 갑자기 빠진 사람은 그 되게 억울해, 많이 억울해하더라고요. (SDI2)

직장에서 소외감을 많이 느끼고 금전적으로 많이 차이가 나니까 누구는 내려서 똑같은 근무시간을 300시간을 했습니다. 300시간 했는데 누구는 한 달에 800만 원 받아가고 누구는 한 달에 400만 원 받고 누구는 한 달에 600만 원 받아가고 자 그러면 거기서 근속 연수가 많이 차이 나거나 하면 되는데 이거는 어떻게 된 게 근속연수 삼십 년 넘은 사람보다 십오 년을 한 사람이 훨씬 많이 받아가는 거예요. (SDI14)

지속적으로 진급이 누락되는 문제와 관련한 불만도 많았다. 진급 문제도 결국은 연봉 과도 관련되지만, 조금 다른 점은 단순히 급여 차이 뿐 아니라 자존감이나 업무 의욕 과도 직결된다는 것이다. 현재의 진급 제도에서는 표준 체류 연한보다 길어지면 근속 점수가 낮아져 정해진 기간 내에 진급을 하지 못 하면, 이후에는 근속이 오래될수록 오히려 진급에 불리하게 되어, 만년 진급 누락자가 발생한다. 이는 ‘제 때 진급 해야 한다는’ 경쟁을 과열시킨다. 하지만 앞서 지적한대로 평가 근거가 불명확하고 결국 상대평가이기 때문에 열심히 노력한다 해도 누군가는 진급에서 지속적으로 배제될 수 있다. 또 진급 문제는 비교적 성과급 차이가 크지 않은 비연봉제 사원들에게도 중요한 문제이기 때문에 관심 있는 직원 범위가 더 넓을 수도 있는 문제로 보인다.

\*\* 부서에 동기가 네 분이 있어요. 기술에 두 분, 품질 한 분, 제조에 저까지 네

---

분. 근데 제가 P2고, 두 분은 과장이 되고, 한 분은 대리고 (전자7: 두 단계, 세 단계 차이죠) 그 사람이 지나갈 때마다 옆에서 진급 좀 해라. 형님 진급 좀 하세요. 과장님 내 길은 내가 가니까 너나 신경 써. 좀 짜증이 나긴 하죠. 그럴 때가 있죠. 자식도 있고 마누라도 있는데 니 좀 맨날 이렇게 다닐래, 안 창피하냐? 그런 말도 듣고 떨어지면, 붙었어? 떨어졌어. 나 붙었는데. (전자1)

임금이라는 거는 내가 어쨌든 승진을 하게 되면 임금은 다시 또 같이 올라가는 거죠. 네 고과 잘 받고 보상금 받아, 나는 그냥 승진만 할 수 있게 해달라(SDI1)

진급 따로 호봉 따로 아니면 성과 따로 왜 가져가가지고, 내가 일을 잘하게 된다면 거기에 대해서 상여금으로 얼마를 더 준다든지 이렇게만 해도 다들 더 열심히 하지 않을까(SDI4)

## 2) 일그러진 고과제도의 영향

이런 일그러진 고과제도로 인해 노동자, 그 가족, 동료관계 나아가 회사 스스로도 다양한 문제를 겪고 있는 것으로 나타났다.

### (1) 노동자의 고통

#### ① 스트레스와 정신건강

가장 빈번하게 등장하는 문제는 당사자인 노동자들의 극심한 스트레스와 정신건강이다. 낮은 고과 혹은 납득하기 어려운 고과를 받은 뒤 겪은 극심한 스트레스는, ‘울었다’, ‘잠이 안 온다’, ‘머칠 동안 술만 마셨다’ 등과 같은 증상으로 나타나고, 이런 경험은 ‘삼성 임직원 모두 겪어봤다’ 싶을 정도로 흔하다. 일과적으로 지나가는 스트레스를 넘어 불안증, 우울증 등을 호소하거나 진단받는 사례, 심지어 자살을 고민하거나 계획하는 사례도 심심치 않게 발견된다.

사실은 어떻게 보면 불안증이나 아니면 우울감 그런 걸 호소하는 사람들도 있어



요. 그러니까 사람마다 틀린 거지. 이걸 이제 또 이렇게 표현 안 하는 사람, 저 같은 좀 내성적인 사람 표현을 안 해. 안 하는데 좀 그렇지 않은 사람들은 굉장히 막 심리적으로 되게 불안해하는 사람들도 있고 그다음에 우리 고과 때문에 자살 충동 한 사람들도 많이 있다고 저도 얘기를 많이 들었거든요. 그런 얘기를 하는 거 보면 이게 왜 그런가 하면 고과를 한 번 잘못 받으면 나는 여기 이 조직에서 내가 좀 살아가기 힘들구나, 이런 분위기가 되거든요. (전자3)

SDI13 : 진짜 가를 받게 되잖아, 내가 진짜 누가 생각해도 저 사람은 라를 받아. 큰 잘못을 했어, 인정. 자기가 인정하면 그런 마음이 안 들어요. 어차피 내가 이렇게 했으니까 진짜 되도 않는 거 가지고 내가 N을 받아 가지고 내 금전적인 손해로 얼굴이 뜨고 그렇게 되면 진짜 우울증, 저도 그랬어요. 잠도 안 와요. 이게 잠이 와야 잠을 자죠. 잠을 자고 한 시간 자면 깨버리고.

SDI15 : 저는 그날 밤새고 회사 출근한 적 있어요. 정말입니다. 일주일 동안 술만 마셨어요. 하도 짜증 나니까. 왜? 괴로워서 잊으려고.

SDI13 : 정신적으로 좀 힘들어요. 힘들고 그다음에 그 시기를 벗어나려면 좀 오래 걸려요. 내 마음이 진정되고 막 이게 좀 오래 걸려요. 지금 특히나 올해 같은 경우는 연봉이 인상률이 확 높아졌거든요.

## ② 무너지는 신체건강

한 면접자의 말대로 ‘정신건강이 흐트러지면 신체 건강도 당연히 문제’가 생긴다. 또 다른 면접자는 3~4년간 지속적으로 낮은 고과를 받으면서 정신건강의학과를 다니고, 그 사이 스트레스 때문인지 치아가 빠지는 일을 겪기도 했다.

저는 한 6년 동안 저기 정신의학과 거기를 다녔고요, 그리고 스트레스 하도 받다 보니까, 이게 임플란트했어, 이거. 앞니여서 비싸게 했어. (전자2)

정신 건강이 흐트러지면은 신체 건강도 당연하게 문제가 생기고요. (중략) 여기서 남산타워까지 걸어간 적이 있어요. 보통 제정신이면 갈 수 있겠어요? 9시에 딱 걸어가서 남산타워 도착하니까 딱 10시쯤 넘더라고요. 그러니까 한 13시간

---

넘게 걸은 거예요 길도 몰라요, 그냥 앱 켜 놓고 그거 해가지고 가는 거예요  
그렇게 막 걸으니까 좀 약간 풀리고(전자6)

하위 고과 혹은 부당한 고과에 의한 직접적인 결과는 아니지만, 고과를 잘 받기 위해 많은 노동자들이 택하는 전략인 ‘과중 노동’, ‘장시간 노동’ 역시 노동자의 건강을 위협할 수 있다.

당연히 회사에서 인정받고 잘하는 사람이 되려고 그러면 일을 많이 하든 잘하든 둘 중 하나잖아요 그럼 내가 엄청 뛰어나 애들보다 잘할 수 없다고 많이 해야 된다는 생각하는 거죠 그러려면 어쩔 수없이 회사에 있는 시간이 많아야 되거든요 그래서 그 당시 잔업이 엄청났었죠 저도 잔업 거의 맥스로 가고 막 그랬죠(전자4)

제가 열심히 할게요, 그러니까 잔업, 특근, 출근, 그리고 진짜 큰일 없으면은 안 빠지고 다 했었어요 근데 이쪽에서도 진급을 못 했어요 (중략) 저는 P1 입사할 때부터 그 당시에는 막 잔업을 한 3시간씩 하고 토요일, 일요일 안 쉬고 나오고 그래야지 고과를 받는 편이에요(전자1)

### ③ 상처 입은 자존감

명확한 근거에 의하지 않은 하위 고과 점수, 지속적인 진급 배제 등은 자존감에 상처를 준다. ‘대학생도 아닌데’ 지속해서 경쟁해야 하는 상황에 대한 자괴감, ‘당신은 실력이 없는 사람이라는 가스라이팅’, ‘나는 왜 고과에서 밀렸지’ 하는 자기의심은 정신적 고통 뿐 아니라 업무 의지 상실, 이직 의도 등으로 이어지기도 한다.

당신은 오래 다녔지만 당신은 실력도 없고 이런 식으로 계속 가스라이팅을 시켜서 그만두게끔 하는 그 꼴을 만들어서 그렇게 그만두게끔 만드는 거죠 (중략) 이렇게 똑똑한 사람이 가나다라 마를 받았어. 이런 식으로 당하니까 마음이 얼마나 그렇겠어요 그러니까 이런 마음을 계속 갖고 있다 보니까 사람이 내가 그냥 꿈이 돼버린 거예요 그냥 나 꿈이에요 이런 식으로, (전자2)

전 솔직히 정신적인 게 제일 크다고 생각해요 (중략) 저는 진짜 진급하는 데 관심 없었고 월급에 만족도 했거든요 (중략) 문제는 주위에서 말을 한마디씩 얻는다는 거죠 너는 왜 고과 안 받아 너 진급 안하냐 너 노력 안 해 이런 거부터 하면서 난 고과 받았는데 이런 한마디 한마디가 저한테 어느 순간 진짜 이게 쌓이고 쌓이더라고요 그러면서 이게 어느 순간 저도 모르게 집착하게 됐어요 엄청 스트레스가 커지더라고요 고과 시즌만 되면 진짜 울었어요 (중략) 진짜 자존심이 상하더라고요 내가 뭔데 재네들한테 밀렸지 (SDI3)

엄청난 경쟁률을 뚫고 들어왔어요 고졸 출신이라고 해서 경쟁력을 안 뚫고 들어온 것도 아니고, 와서 다 면접도 보고 다 해가지고 그 경쟁률 진짜 삼성 들어오고 싶다고 하지만 그 경쟁률 뚫고 들어왔는데 거기서 또 이런 경쟁을 하는 거죠 (전자1)

## (2) 가족이 받는 영향

일그러진 고과제도의 영향은 노동자에게만 미치지 않는다. 그 가족들도 영향을 받는다. 경쟁 과열 때문에 회사 생활이 중심이 되면서 가족생활이나 개인 생활의 균형이 무너지게 되거나, 고과나 경쟁 때문에 받은 스트레스가 가족 관계에도 악영향을 미치는 방식으로 간접적인 영향을 미칠 수 있다. 설문조사의 일생활 양립 어려움에서도 ‘직장에서의 스트레스가 가정에서 의무를 다하는 데 지장을 준다’는 데 그렇다는 답변이 40%를 넘었다.

회사 생활을 많이 하게 돼요, 집안 생활보다는. 그 회사 생활이 엉망이 되고 스트레스 받고 그러면은 가정생활도 엉망이 돼요 가정생활이 엉망이 돼서 회사 생활이 엉망이 아니고 회사 생활이 엉망이 돼서 가정생활이 엉망이 된다고, 저는 제 개인적으로는 그 생각이예요 (전자6)

그게 뭐냐면 일단은 집에 가도 짜증이 나는 거예요 그러다가 집에서 큰 목소리가 나오고 이렇게 된다는 거죠 (SDI13)

---

그런가 하면 좀 더 직접적인 영향도 있다. 대기업이라는 특성 때문에 사업장 주변에 노동자들의 집단적 주거지가 형성돼 있는 경우, 고과 결과에 따른 스트레스나 자존감 상처가 가족들에게서 되풀이되기도 한다. 노동자 집단 거주지역의 생활을 들여다보면, 정규직과 비정규직 노동자 사이의 경계가 노동자의 부인들이나 자녀들 사이에서도 재생산되는 것을 발견할 수 있는데, 이와 유사한 상황이 삼성에서도 고과제도를 두고 발생하는 것이다<sup>4)</sup>.

와이프도 와이프끼리, 삼성 직원들이 있을 거잖아요. 그럼 우리 신랑은 얼마 벌었고 보너스가 얼마고, 이런 얘기도 나오잖아요. 그런 문제 때문에도 많이 다뤄요. 우리 신랑은 돈 많이 벌고 보너스 많이 받아서 뭐 사 줬니, 옷 사 줬니... (전자)

누구 동생은 지금 가장 달았는데 가장 달아서 올해 고과를 받으면 3월 달에 인센티브를 주게 됩니다. 통장으로요 삼성에서는 그쯤에는 3월에 돼서 만약에 통장에 돈이 들어오면 긍정적으로 가전 제품 바꾸고 싶은 분도 계시고 그럴 거 아니에요. 바꿨어요. 그러면 집에 들어오면 이게 또 누구네 집에 갔는데 이번에 뭐 바꿨더라 그래서 그거 왜 바꿨냐 했더니 삼성 보너스도 그날 주는 것도 아닌데 고과를 잘 받아서 좋겠다. 그러면 오빠는 회사 가서 일 제대로 안 한 거야 아니면 그럼 그렇게 받으려면 그렇게라도 해야지 그러면 또 솔직히 짜증 나죠 안 그래도 그런 부분 때문에 짜증 나는데 (SDI15)

### (3) 동료관계에 미치는 영향

지나치게 과열된 경쟁, 근거가 부족한 평가가 동료 관계를 해치리라는 것은 쉽게 미루어 짐작할 수 있다. 삼성 직원들은 서로 고과에 대해 거의 이야기를 나누지 않는 것으로 보인다. 상대평가로 누군가는 반드시 나쁜 고과를 받았을 상황이기 때문에 고과를 잘 받은 사람도 이야기하기가 쉽지 않고, 낮은 고과를 받은 사람은 자존감 등의 문제

---

4) 유형근, 『분절된 노동, 변형된 계급』 제6장 대공장 노동자들의 가족생활과 지역 사회의 변화, 산지니, 2022

로 얘기를 꺼내기가 쉽지 않다. 보상의 차이가 크기 때문에 쉽게 축하하거나 위로하기도 쉽지 않은 분위기다. 이런 분위기는 고과를 둘러싼 불투명성을 더욱 높이고 고과제도에 대한 문제제기나 토론도 어렵게 만든다.

아무래도 하위 고과 받은 사람이 주변에 있으면 분위기가 좀 약간 어둡죠. 그건 당연해요. 분위기가 좀 약간.. 아무래도 하위 고과를 받다 보면 사람이 조직 분위기를 흐트리려고 하는 그런, 빈정 상해하고 그러다 보니까 아무튼 어두워지는 분위기가 있죠. 사람마다 틀리겠지만 아무래도 중요시 여기는 사람한테는 그런 경우가 있겠죠. 그 사람 입장에서 돼보지 못했지만 자기는 싫으니까. 그런 경우가 없지는 않을 것 같아요. 예전에도(SDI7)

SDI12 : 동료들 간에는 솔직히 말해서 좀 화합이 좀 덜 된다고 해야 돼나 서로 눈치 보는 것도 있고 서로 잘 받으려고 오픈도 안 하고 몰래 막 이렇게 들고 간다든지 그래서 제가 봐서는 단합은 솔직히 안 좋다고 생각해요. 회사 측에서는 좋은 거고 동료 입장에서는 그렇게 제가 봐서는 동료애가 좋다고는 못 느낄 것 같아요.

SDI11 : 동료 관계가 서먹서먹해지죠. 고과 나오는 해만 그래요. t1 t2는 이제 d1 같은 경우는 상반기 하반기에 두 번 고과 평가가 되고 d 2는 연말에만 평가가 되는데 그때 나올 때 평가하고서 나올 때는 분위기가 서먹서먹하죠. 애는 누구 뭐 받았고 애는 뭐 받았고 하면 다 알잖아요. 알면 서로 동기들끼리도 그렇고 선후배들끼리도 그렇고 내가 받았는데 왜 네가 받았냐 이런 식으로 서로 갈리고, 평가르기 식으로, 같은 조 10명이면 평가르기 식이 많죠.

여러 면접자들이 ‘삼성의 줄 서기 문화’ 를 지적했다. 고과제도에 고과권자인 중간관리자의 영향이 절대적이기 때문에, 그들에게 잘 보이기 위해 노력하게 되고, 이것이 ‘줄 서기 문화’ 로 형성된다는 것이다. 회사나 업무에 성실한 것이 아니라, 고과권자와 중간관리자에게 충성하는 문화는 회사의 경영이나 장기적인 발전에도 도움이 되지 않는다.

SDI 7: 같이 사우나 가고 뭐... 어, 그러니까 내 옛날에, 지금 내 옛날이지만 지금

---

의 진급 케이스 같은 애들도 물론 나이 차이 세대가 다를 수 있겠지만 개들도 개들 나름의 그런 게 정착돼 있을 것 같다고 본다는 거지. 회식을 가도 뭐라든가

SDI10 : 아무래도 가기 싫으면 회식 한 번이라도 가야 되고 아직까지 그 고과를 주는 사람 입장에서는 회식도 제2의 잔업이다, 이렇게 생각하는 사람이 많아요. 그걸 아니까 요즘 신입사원은 회식 문화 자체를 별로 안 좋아하잖아요. 문화가 옛날이랑 완전 틀리다 보니까. 근데도 싫어도 가는 사람들도 억지로 막 가는 것도 보이고..

삼성 문화와 줄서기 문화라서. 만약에 상무가 있어, 팀장이었는데 상무로 진급을 했어. 근데 이 사람이 헝가리를 갔네, 그럼 자기 라인을 데리고 가고 싶을 거 아니에요. 지금 같은 경우도 우리 쪽 팀장이 그 헝가리 가 있는 상무 라인이어서 그 상무가 너 와라, 같이 일하자, 그래서 갔어요. 이번에 그 소문 다 퍼지고, 재 원래 그쪽 라인인 거 모르고 있었냐고 다들 그렇게 얘기를 하고 (SDI1)

고과를 잘 받으려고 노래방, 룬싸롱, 또한 막 파트장님한테 막 술 사 주고 그런 경우가 상당히 많은 편이었어요. 그래서 막 반장님은 고과 A도 챙겨주고 B도 챙겨주고, 그런 형식으로 해서 따로 불러서 면담해서 너 이렇게 좋다, 막 그런 식이 많았었어요. 제가 아는 분은 또 양주도 갖다 주신 분도 있고, 파트장님한테, 그리고 양주 갖다 주고 인삼주에다가 이런 것도 갖다 주고 (전자1)

동료 관계가 ‘경쟁’으로 점철되면서 협업을 저해한다는 점도 중요한 영향이다. 한 면접자는 과도한 평가와 상대평가가 서로간의 협업을 가로막고 있다고 지적했고, 다른 면접자 역시 점점 더 후배들에게 일을 자세히, 제대로 가르쳐주는 문화가 없어져 가고 있는데, 여기에 평가 제도가 영향을 미치는 것 같다고 말했다. 아직 20대인 한 면접자는 ‘대학교 때까지만 하면’ 될 것 같은 경쟁을, ‘진짜 많이’ 시키는 회사라고 일갈했다. 이는 당연히 회사의 생산성에도 악영향을 미칠 수 있다.

협업이 제일 중요한데 옆에 라인에서 도와주고 일도 같이 가서 도와주고 해야 하는데 잘 안 도와주게 되죠. 그때는 나오면 또 얼마 지나고 하다 보면 다시 어

울리기는 하는데 또 계속 이게 평가가 왔다갔다 하니까 단합이 잘 안되죠 서로 협업이 잘 안 되는 것 같아요.(SDI1)

저는 그러니까 여기 오기 전에 저기 현대자동차 계약직을 하고 왔는데, 거기 일 하는 사람들이 보니까 다 공장은 호봉제로 일한다, 그냥 가만히 있으면 된다, 내 할 일만 된다고 했는데 여기 와보니까 경쟁을 진짜 많이 시키더라고요 거기서 많이 힘들죠 왜 내가 내 동기랑 치고 받고 경쟁을 해야 되나, 경쟁하는 거는 대학교 때까지만 하면 되지 않았을까? 경쟁이 연속으로 계속하니까 거기에 대해서 스트레스 받는 거지.(SDI4)

저 때보다 더 제대로 안 가르쳐주는 데가 많은 것 같아요 효율적으로는 정말 저도 맨 땅에 헤딩 했지만 그 친구들도 맨 땅에 헤딩. 일을 설명을 안 해주는 거죠 되도 안 하게 설명을 안 해준다는 게 그냥 뭐 후배니까 눈치 보여서 그걸 물어보기도 그렇잖아요. 뭘 모르는지도 모르겠고 그러니까 이걸 그래도 어느 정도 가이드 해 주고 그런 게 필요한데 지금 그런 게 점점점점 없어지는 것 같아요 제 입장에도 만약에 지금 뭐 다른 쪽으로 가잖아요 그러면 로 데이터만 주고 이래 이래 해서 내가 재료를 이렇게 만들었다 해주고, 제가 만든 거는 안 해 줄 것 같아요 변명 대자면, 나 이래 해가지고 하위 고과 받았는데 너도 하위 고과 받을 거냐고, 로 데이터 주고 그냥 이렇게 해가지고 이렇게 자료를 뽑았다 이야기하지 오픈을 안 해줄 것 같아요.(전자6)

#### (4) 회사에는 도움이 될까?

노동자 개인과 그 가족, 동료관계까지 저해하는 이런 고과제도가 회사에는 도움이 되고 있을까? 면접자들은 회사로서는 경쟁을 도모하고, 모두를 진급시키지 않아도 되니 인건비도 절약할 수 있다는 점에서 고과제도를 유지하는 것이라고 얘기했지만, 그 이상으로 회사에 해를 끼치는 측면도 많아 보였다.

회사 입장에서는 고과 제도가 있으면 서로가 서로한테 경쟁을 하면서 선의의 경쟁을 원하는 그런 틀을 원했겠죠 아무튼 선의의 경쟁을 하다 보면 공정이 더

---

발전할 수 있고 좋은 아이디어가 나올 수 있고 이걸에 이게 점점 시간이 지나면서 아무래도 이런 게 사람이 관리하고 하다 보니까 사람이 평가 매기고 하다 보면 이게 점점 변질돼 가면서 줌·(SDI6)

회사로는 이득일 겁니다. 왜 애들 쓰니까 임금 인상이 안 됐으니까 인건비로 적게 나가겠죠 아무래도 이게(SDI15)

먼저, 경쟁 과열로 인해 무의미한 보여주기식 성과 내기가 만연하다는 점을 들 수 있다. 회사에 충성하는 게 아니라 관리자에게 충성하게 되면서, 관리자가 보는 곳에서만 열심히 하는 분위기가 형성된다든지, 고과를 잘 받기 위해 무의미한 성과 경쟁이 일어나 별로 개선할 필요도 없는 부분에 계속해서 억지로 개선 의견을 제출한다든지 하는 구체적인 사례들을 들 수 있었다.

고과로 인해서 업무 효율이 높아지면 모르는데 고과로 인해서 업무 효율이 더 낮아지는 상황인 거잖아요. 엉뚱한 데 에너지를 쏟게 돼버리니까(전자5)

파트장 눈에 잘 보이면 그 사람도 거의 상위 고과를 받아가는 것도 있고 이런 문화가 되다 보니까 사원들이 또 관리자들이 있을 때는 잘하지만 또 없을 때는 또 대충대충 나오고 왜? 있을 때만 잘 보면 되니까. (SDI1)

저희가 이 테이블 10개가 있는데 테이블은 정해져 있잖아요. 근데 거기서 계속 개선해야 한다 이거 압박을 받는 거죠 잘 돌아가고 있는데 뭘 성과를 내라고 하나. 저희는 제조가 아니기 때문에 설비 기술적으로 성과를 내야 되는데 에이리어는 정해져 있는데 거기서 계속 성과를 내라니까, 잘 돌아가는 걸 왜 자꾸 교체하라는 그런 거죠 그런 게 힘든 거죠(SDI4)

이는 삼성만의 문제는 아니다. 일본 후지쓰의 성과주의를 평가한 조 시게유키는 후지쓰가 성과주의를 도입한 후, 실패한 과정을 분석하며 “목표 중심의 평가체계와 관리 제도로 변경된 이후, 직원들은 팀 단위의 업무를 아무도 하지 않으려는 경향, ‘목표’를 만들어내고 달성하는 표면적인 행위에 몰두하게 되었다.”고 본다. 후지쓰가



실행한 성과주의를 요약하자면, 목표를 적절히 설정하고, 평가를 거쳐 개선점을 도출하기, 그리고 이 평가를 성과급에 반영하는 것이고 이는 기본적으로 삼성의 성과주의와 같은 체계다. 그러나 이 체계에서 후지쯔의 노동자들은 “일을 해낸다는 목표의식이 어느새 ‘단순히 목표를 달성한다’ 는 사무적인 것으로 변해버렸어.” 라고 말한다. 이미 15년도 더 된 이런 평가를 삼성도 눈여겨 봐야 하는 이유다<sup>5)</sup>.

안전사고로 인해 낮은 고과를 받는 사례를 여러 차례 들 수 있었는데, 이 때문에 안전사고 혹은 아차사고를 은폐하는 경향도 확인할 수 있었다. 이는 산재 은폐라는 법적 문제가 될 뿐 아니라, 사고를 수집해 현재 어떤 위험이 있는지 확인하고 앞으로 더 큰 사고를 예방하기 위한 회사의 활동을 가로막을 수 있다는 점에서도 회사에 전혀 도움이 되지 않는 행태라고 할 수 있다. 산재 예방에서는 산재 발생 자체에 대한 벌점 제도는 산재 은폐만 양산할 뿐이라는 것이 널리 알려져 있다. 노동부에서도 더 이상 ‘무재해 운동’ 을 장려하지 않는 이유이기도 하다. 삼성에서도 안전사고와 관련한 정책이 변경될 필요가 있어 보인다. 노동조합의 활동으로 삼성전자 광주사업장에서는 안전사고를 하위고과로 연결하는 것은 없애기로 정책이 변경되기도 했다.

SDI7 : 징계를 받지, 관리자들도 저희도 받죠

SDI6 : 그래서 처음에는 약간 쉬쉬하고 되도록이면 선에서 해결하려고 하는데 진짜 좀 큰 사고가 나버리면..

징계 양형, 안전사고가 났을 때, 징계양형이 사고자와 부서장까지 징계가 가기 때문에 그게 잘못됐다고 저희가 말을 했고, 광주 사업장에서는, 전체적으로는 지금 바뀐 건 아닌데, 광주 사업장에서는 안전사고로 해서는 주지는 않겠다, 그렇게 바뀐 상태고 안전사고 자체에 있다는 것 자체가 잘못된 거잖아요(노동조합 활동가)

안전사고로 인한 하위고과 때문에 안전사고 보고는 은폐되는 가운데, 오히려 과열된 경쟁은 안전하지 못하게 일하는 상황을 낳기도 한다. 과도한 잔업이나 특근을 하는 것은 물론이고, 빠르게 일하기 위해 안전규정을 약간씩 어기는 상황이 발생한다든지, 굳

5) 조 시계유기, 후지쯔 성과주의 리포트, 2005, 윤정원 역, 들녘

---

이 하지 않아도 되는 야간 업무를 자원한다든지 하는 사례도 있었다. 회사 입장에서 당장은 생산성이 높아질 것처럼 보여도 장기적으로 좋은 업무문화라고 볼 수 없고, 노동자 개인에게도 성과와 안전을 맞바꾸는 일이 될 수 있다.

십몇 년 전에 얘기 중에 제가 설비 엔지니어 라인에서 매인트 할 때, 우리가 챔버가 800도까지 올라가요. 그럼 250도는 돼야지 챔버를 내려서 일을 준비해야 되는데, 한 대라도 더 고쳐야 되니까 400도에서 그냥 내려버리는 거예요. 뜨거운 상태에서. 그렇게 하기도 했었죠. 이거 하고 하나라도 더 해야 되니까.

면접자 : 완전히 냉각하고 해야지 안전한데 적당히 그냥 할 수 있는 정도로 해가지고

티셔츠를 3개씩 갖고 다니면서 땀 흘리면 갈아 입고 막 그렇게 했었었죠. 그리고 아직도 있을 거예요, 충분히. 제가 있는 현장에만 없을 뿐이지.(전자4)

가장 중요하게는 경쟁과 성과를 위해 도입했다는 고과제도가 오히려 근로의욕을 저하시킨다는 점이다. 평가 과정이 투명하지 않다고 느끼기 때문에 열심히 할 이유가 없고, 한 번 낮은 고과를 받았을 때 회복하기 어렵기 때문에 일찍 포기하는 사람도 속출할 수 있다. 계속 강조하듯 회사와 업무에 충실한 대신 중간관리자에게 잘 보이는 문화가 형성되는 것도 업무 의욕을 저하시키는 이유가 될 수 있다. 심지어 정당하지 못한 평가와 진급이 지속된다고 느낀다면 조직 불신감도 커지게 된다.

저는 반대로 역효과라고 생각하는 게, 아까 선생님 말씀한 것처럼 잘하는 애들은 정말 잘하려고 노력하는데 반대로 70~80%는 사람들은 안 해. 예를 들면요. 이렇게 해도 안 줄 거고, 저렇게 해도 안 줄 건데 그러면 안 하겠다. 이래 되는 거죠(SDI4)

1년을 한 번 더 속고 한 번 더 속아줬어요. 다음 18년도에 속아줬어요. 똑같은 얘기를 하는 거야. 그때는 상반기 때 그랬어요, 부서장이, 다른 부서장이었는데. 그래 너 하는 것처럼 하면 올해는 문제없을 거야, 문제 없을거야, 면담을 세네번 했나? 문제 없을거야, 문제없을 거야, 근데 갑자기 올해 고과는 C야. 왜요 부장님? 그러니까, 아니 올해 안 받아도 NI 받았던 거 밀려나잖아, 내년에 줄게, (중

략) 그래서 제가 더 이상 분석 안 하겠다, 당신 밑에 안 있겠다, 설비 관련으로 가겠다.(전자4)

그러니까 일을 해도 일에 집중이 안 됩니다. 하면 뭐 하나 이런 생각이고 그냥 대충 하고 가자 이런 맘이 (배신감 이런건가요?) 회사에 대한 회사에 충성을 해서 일을 했는데 그런 NI 고과가 나와가지고 나오면 반발심이 생기는 거죠 회사에 배신감 느끼고(SDI14)

이는 결국 이직으로 이어지기도 한다. 숙련된 노동자의 이직은 회사에도 손해이다. 최근 삼성이 더 이상 최고의 회사가 아니라는 얘기가 많지만 단순히 연봉 1위에서 밀려서만은 아니다. 한번 낮은 고과를 받았을 때 회복하기 어렵다는 분위기, 고과 자체가 공정하지 않다는 분위기, 줄서기가 만연하다는 평가 등이 직원들 내에 팽배하다면 당연히 이직 의사가 높아지는 것으로 나타날 것이다. 삼성이 스스로 고과제도와 조직문화에 대해 돌아보기가 필요한 시점이다.

나는 월급도 많이 받으니까 차도 바꾸고 집도 바꾸고 했는데 나는 진급을 못하니까 이사도 못 가고 애들은 자꾸 커 가는데 학원도 못 보내요 정신적으로 막 스트레스 받아서 막 술 마시고 막 그런 적이 있었어요 그래서 결국 그 친구는 그만뒀었어요 그만두고 여수로 내려가고 조그마한 치킨가게 한다고 (전자1)

인터넷 검색하시면 엄청 많이 나와요 대기업 그만두는, 삼성 회사 그만두고 나간 사람들은 다 고과, 승격 이런 것 때문에 인간관계 스트레스 받아서 나간 사람이 대다수 아닙니까. 그럼 못 버티니까 나가겠죠 그 하위 고과 받은 사람들은 진짜 한 6개월 동안 말 수가 사라지는데요(SDI2)

저희 그룹이 \*\*\*명인데요 여사원이 사무원 하나, 그리고 생산직 하나. 원래는 좀 더 있었어요 교대 4 명 그리고 사무실 1 명. 근데 이렇게 고과 못 받고 부당하다 보니까 다 나간 거예요. 그래서 지금 이렇게 남은 거예요(SDI3)

SDI12 : 연차 쌓인 분들은 어차피 가정이 있으니까 어쩔 수 없이 진급못해도 다

---

니시는데 또래 젊은 사람들은 NI 받으면 바로 그냥 어차피 증거 못하는데 그냥  
이직 생각해야지 이 생각을 하는 애들도 있었어요.

SDI11: 그만두는 애들도 많지 젊은 애들 중에

SDI12: NI 받으면 내가 여기 회사보다 더 좋은 회사가 할 수 있는데 굳이 NI 받  
아서 진급도 안 되는 거 여기 있으면 뭐 하겠냐면서 이직 준비하는 애도 있었지  
엘지화학이 연봉 더 준다고

SDI11 : SK, LG 동종 업계에서는 거기가 더 많이

### 3) 성과 관리 수단이기보다 노무 관리 수단인 고과제도

회사에도 도움이 안 되는 이런 일그러진 고과제도는 왜, 어떻게 지속되고 있는 것일  
까? 면접 조사 결과 사실상 삼성에서는 고과제도가 성과관리나 성과 평가를 위한 수  
단이 아니라 노무 관리 수단으로서 존속하고 있는 것으로 보인다. ‘인사 관리의 삼  
성’ 이라고 하는데 실제 노동자들을 ‘관리’ 하는 강력한 수단으로 중간 관리자를 두  
고, 이들에게 ‘불투명한 고과제도’ 라는 무기를 쥐여주는 것이다.

#### (1) 중간 관리자 힘 실어주기

고과제도가 강력한 노무관리 수단이 되는 것은 ‘관리자의 평가가 절대적인 고과제  
도’ 를 통해 중간 관리자들의 현장 지배력이 높아지기 때문이다. 중간 관리자들의 권  
력 때문에 줄 서기 문화나 억지 회식이나 취미 활동 따라가기 등 사적인 영역에서마  
저 눈치 보기가 일상화 되어 있는데, 이것이 회사 생활이나 업무에 영향을 미치지 않  
을 리가 없다. 여러 면접자들은 회사에도 이런 상황을 알고 활용하고 있다고 본다. 결  
국은 ‘관리자 명령에 복종하라’ 는 메시지를 고과제도의 임의 평가를 통해 회사가  
직원들에게 강력하게 전달하는 것이고, 이것은 ‘바른 말 하는 사람은 진급 못한다’  
는 분위기로 이어지게 한다. 고과제도를 통한 경쟁과 성과를 장려한다면서 사실상 삼  
성은 중간관리자 권력을 통한 매우 권위적인 노무관리를 지속하고 있는 것으로도 볼  
수 있다.

명령 복종하라 이거지. (SDI14)

말 한마디 하고 자기한테 한번 말 대고 했다고 해서 피해보는 경우도 있습니다. 내가 불합리하고 잘못된 부분들은 당연히 말할 수 있는 권리가 있는데도 불구하고 그런 말을 했다는 자체로 본인이 기분 나쁘다는 그 이유로 안 좋은 평가를 받고, 나는 분명히 지각도 안 하고 근태나 근무 태만 이런 부분들은 다 잘 지켰는데 다른 친구는 지각을 했어. 근데 자기랑 친하다고 해서 고과를 배정이 돼요.(SDI1)

바른말 하는 사람들은 절대 진급 못한대요. 저는 맨날 반장들하고 싸우거든요.(SDI3)

## (2) 상시적인 구조조정에 활용되는 고과 제도

다른 기업에서도 꽤 사용되었던 방법으로 퇴직을 종용하기 위해 하위 고과를 주거나, 하위 고과를 받을 수밖에 없도록 갑작스러운 업무 전환 배치를 행하는 등 고과 제도가 좀 더 노골적인 노무관리 방편으로 등장하기도 했다. 면접 조사에서 이런 사례는 아주 최근의 일은 아니고 5-6년 전의 이야기로 등장했지만, 고과라는 것이 언제든 인력 구조조정의 방편으로 사용될 수도 있다는 점, 공정한 평가를 한다고 해도 ‘저성과자, 하위 고과자’를 의도적으로 만들어내는 것이 어렵지 않다는 점에서도 역시 성과관리나 평가 수단이기보다 노무관리 수단이라는 점을 명백히 보여준다.

명분을 만들기 위해서 전혀 새로운 일을, 여기 20년 하는 사람 저쪽에 갑자기 보내 가지고 전혀 새로운 일을 해놓고 실적 안 좋다고 그러고 고과를 낮게 주면서 저성과자를 만들어. 전형적이고 다른 회사도 다 그렇게 하는 걸로 엉뚱한 곳에 보내 가지고 하지도 않은 일 시키고 고과 나쁘게 준 다음에 당신 저성과자 교육했는데도 안 되잖아, 개선이 안 되네, 나가, 이렇게 된 거지. (전자3)

테스크포스 팀에 대부분 고참들을 갖다가 한쪽에다 이렇게 해놔요, 10명 정도 해놓고 거기에 젊은 애들 차장 이런 애들을 갖다가 붙여가지고 관리를 하면서 10명에게 미션을 주는 거예요. 그러니까 B2B 같은 경우는 전국적인 삼성전자랑

---

처음 거래했던 B2B 사업자등록을 가지고 있는 사람들 리스트를 짚 해가지고 가장 팔기 어려운 공기청정기 TF팀을 만들어서..(중략) 레포팅 한 상태에서 넌 이거밖에 안 되니까 고과를 갖다가 NI, NI, 가나다라 해서 라를 갖다가 계속 주는 거예요. 그런 식으로 14년, 15년, 16년, 이렇게 받는 거야. (전자2)

### (3) 노조 견제 수단이 되는 고과제도

이는 노동조합 활동에도 영향을 미친다. 삼성은 오랫동안 ‘무노조’ 정책을 펴 왔고, 노동조합이 제대로 형성될 수 없도록 회사가 적극적으로 저지해왔다. 하지만 현재는 삼성 SDI에는 교섭대표노조인 삼성SDI노조와 금속노조 울산지부 삼성SDI지회, 천안공장의 충남지부 삼성SDI지회가 있고, 삼성전자에는 전국삼성전자사무직노조로부터 시작하여 삼성전자구미지부노조, 삼성전자노조 동행, 전국삼성전자노조까지 4개의 노동조합이 설립되어 있다. 삼성전자는 2021년에는 첫 노사 단체협약을 체결하고 2022년에는 창사 이래 처음으로 노동조합과 임금협약을 체결하기도 했다. 이제 노골적인 무노조, 노조탄압 정책을 펼 수 없다면 이를 대신하는 것이 ‘관리자의 평가가 절대적인 고과제도’ 라고 볼 수 있다. 노동조합 활동을 한다고 낮은 고과를 받는다는 ‘증거’ 는 찾기 어렵지만, 최소한 낮은 고과에 대한 두려움이 노동조합 가입을 꺼리게 하는 원인 중 하나라는 점은 다양한 면접자들이 공통적으로 지적한 바다.

농사짓는 양반은, 농사 지어주고 했던 형한테 그랬대요. 네가 노조 가입되어 있는데 내가 추천서를 어떻게 써 주니, 부장 진급 추천서를. (전자4)

혹시라도 난 그런 생각도 해봤어. 노조 가입했다고 MBO에 반영되는 거 아니야? 그럴 수도 있을 거 아니에요. 너희들도 똑같잖아 괜히 가입했다가 고과 D 주고 막 그럴까 봐 무서워서 못 하는 건데 (SDI6)

이게 다 돈이랑 연관되고 D 맞을까 봐 회사에 밍보이면... 익명으로 하는 자체도 또 불이익 받아서 나 D 받으면 어떡하지? 이런 두려움 때문에... 사람들이 그런 거 없으면 너도 나도 다 가입하죠.(SDI10)

## 4. 고과제도 개선의 과제와 방향

‘그래도 이 고과제도에 장점이 있을까요?’ 라는 질문에 단호하게 ‘없다’ 는 면접자가 여럿 있었다. 이렇게 불만과 문제가 많은 제도이니만큼 개선에 대한 요구도 높았다. 고과제도 개선 방향에 대해서는 현재 제도에서 몇 가지 개선 방안 제안하는 경우와 고과제도 자체를 근본적으로 바꾸자는 의견으로 크게 나누어볼 수 있다. 노동조합도 활동 기반과 주요 구성원에 따라 선결 과제나 주요 요구 사항이 조금씩은 차이가 있는 것으로 보인다. 앞으로 적극적인 토론이 필요한 부분이라 하겠다.

### 1) 평가의 투명성과 공정성 제고

가장 간단하면서도 시급한 과제 중 하나는 현재의 고과제도에서 투명성이 제고돼야 한다는 것이다. 정확한 평가 기준과 각자가 받은 분야별 점수 등이 공개되고 확인될 수 있어야, 결과에 승복하고 실제 성과 관리에 활용될 수 있다는 것이다. 사실 평가 결과는 상여와 승급에 직결되기 때문에 평가 방법이 투명해야 하는 것은 회사와 노동자 사이의 기본적인 신뢰에 절대적으로 필요한 요소다.

저는 만약에 그런 게 있으면 오픈을 해달라는 거지, 이거를. 만약에 MBO로 꼭 순위를 정해야 된다면 그걸 매달 이렇게 오픈해주면 누가 몇 점이고 이렇게... (SDI10)

기준을 좀 명확하게 잡아서 점수를 제대로 오픈을 해서 이제 이의 제기를 할 수 있도록 점수를 보고 내가 왜 이번 안 되냐고 실제로 그렇냐 이런 거를 좀 활성화 시켰으면 게시판에도 점수를 오픈해 주면 이 사람들이 확인해서 부당한 거에 대해서는 이의를 제기할 수 있는 거잖아요. 그래서 그런 걸 해서 이런 얘기가 윗사람까지 다 보고 돼서 이런 걸로 인해서 왈가왈가하면 그 사람들에게 패널티를 준다든지 그런 게 좀 있었으면 좋겠어요. 고과 제도 폐지를 못한다 하면(SDI12)

만약에 하위고과 받아도 이 사람들 정당한 사유라도 이해시켜 달라고 저 아까

---

이야기했죠 능력 없다고 인정해라, 능력 없다고 인정하라고 막 때려요. 그게 무슨 말이에요. (전자6)

절차의 공정성을 확보하기 위한 방법 중 하나는 이의제기 절차를 제대로 확립하는 것이다. 앞서 본 것처럼 이의제기 절차 자체가 잘 알려져 있지 않기도 하고, 이의를 제기해봤자 받아들여지지 않는다는 평가가 지배적이다. 오히려 이후 고과에 불리할 수 있다는 생각까지 팽배하다. 문제제기가 불가능한 구조 자체가, 현재의 평가 시스템이 공정한 평가 제도로 제대로 기능하지 못하다는 것을 보여준다. 공식적, 공개적인 이의제기 절차 마련, 이의제기 과정의 노동자 참여, 이후 불리한 처우 금지 등이 분명해져야 하고, 이 과정에서 꼭 필요하고 의미있는 ‘성과’가 무엇인지 노동자들 사이에서 활발한 이야기가 오가는 것이 회사에도 도움이 될 것이다.

공정한 이의제기 제도가 없어요. 어떻게 보면 이의제기를 할 수 있는데 제기를 하면 지금 99%가 통과가 안 돼요. 안 되고 아까 얘기했던 것처럼 이의제기한 사람은 참석을 못해. 인사나 평가하는 사람 자기들끼리 모여서 변론을 못 듣고, 문제제기를 못 듣고, 자기들끼리 얘기해서 하면 똑같은 결론 아니에요. 부서장이 참석해서 나 이렇게 이렇게 해서 이 사람 준다, 끝나는 건데. 그렇잖아요. 우리 심판을 판결을 하더라도 변론이 있어야 되잖아요, 그게 없는 거야. (전자3)

이의제기를 하는 게 점점 더 어렵게 만들어서 이의제기를 못하게끔 만들고 있고 그런데 이의제기도 보면 내가 가서 이의제기를 해야 하는데 내가 갈 수 없고 지내들끼리 결속해서 지내들끼리 다 알아서 해서 통보를 해주니까, 다 지내들이 맞다 그러고 이것은 정말 나쁜 거고 이렇게 하면 안 되는 거예요. 그러니까 이의제기를 갖다가 제대로 할 수 있게끔 해야 된다는 것이죠. 이것이 안 되기 때문에 아예 포기를 해버리고 우리가 말할 수 있는 길을 갖다가 열어놓지 못하고 있는 거예요. 문제예요. 이게. (전자2)

면접자들이 제안한 대안 중 상급자에 대한 평가가 있었다. 이 요구는 여러 회사들이 실시하고 있는 단순한 다면 평가와는 다르다. 고과권자의 권력에 대한 민주적 견제가



필요하다는 것으로 읽힌다. 이의제기를 통해 ‘부당한’ 평가가 공론화될 수 있어야 하고, 아래로부터의 평가에 따라 ‘관리자가 운영을 잘 하고 있는지’ 를 평가받아야 한다는 의미에서 이 역시 현재 절차의 투명성을 높여야 한다는 제안으로 보인다.

관리자도 사원들한테 평가를 받을 수 있는 제도를 만들어 달라는 거였어요. 왜 사원만 관리자들한테 평가를 받아야 되냐, 관리자가 관리자 운영을 잘하고 있는지 그것도 사원이 평가할 수 있게끔 해달라, (SDI1)

## 2) 보상 차이 축소

성과를 강조하는 일반적인 다른 기업들과 삼성이 가지는 중요한 차이 중 하나는 성과 평가에 따른 보상 차이가 지나치게 크다는 것이다. 보통 성과급이 일시금으로 지급되는 시스템과 달리 성과 평가가 기본급인 연봉 인상률에 영향을 미치고 심지어 동결, 삭감까지 가능한 체계는 평가의 공정성과 별개로 노동자들 입장에서 정당성을 인정하기 어렵다. ‘누구든 1년 동안 일 했는데 삭감은 너무나 것 아니냐’ 는 것이다.

‘회사 입장에서 평가를 안 할 수도 없다’ 는 면접자들도 결과에 따른 보상 차이가 지나치게 큰 것은 문제라고 입을 모았다. 이에 대한 대안으로 평가를 하더라도 보상 차이가 지나치게 크지 않도록 하는 방안이 필요하다. 앞서 살펴본 것처럼 지나치게 큰 보상 차이는 낮은 평가를 받은 노동자들에게 노동 의욕을 떨어트리고, 노동자들 사이의 동료관계를 해쳐 회사에도 도움이 될 것이 없다. 이는 평가의 공정성, 투명성, 적절 성과는 별도로 고민을 해야 하는 문제이다. 장기적으로 성과 평과와 임금 사이의 연계를 적정한 수준으로 낮추기 위한 제도 변화가 필요해 보인다.

차이가 너무 많이 나고 그러니까 너무 누적을 많이 시킨 것 같아. 내가 보니까 한 3분의 1만 누적시키고 3분의 1은 일시금으로 주고 그게 맞는 것 같아요.(전자 3)

기본적으로 올라가고 저렇게 한 명 두 명 이렇게 주는 것보다 진짜 말 그대로 많이 주고 하면 (호봉제처럼?) 보너스 식으로 더 많이 풀었으면 좋겠어요 저 같은 그래서 대기업인데 한 명 두 명 이렇게 해서 개네들만 이렇게 해서 고과 주

---

고 그거 평가에 대해서 시상금 그걸 보너스식으로 주기 때문에 연봉은 연봉 대로 올리고 만약에 보너스가 더 있다고 하면 그런 식으로 더 컸으면 오히려 더 좋지 않을까 더 많이 받으면 c d는 없을 거고 c는 한 명 이렇게 해서 다 a b로 준다고 (SD11)

특히 이와 관련하여 최소한 최하위 고과라도 폐지하자는 목소리도 높다. ‘잘한 사람 혜택을 받는 것’은 인정하지만, 아예 연봉이 동결 나아가 삭감되는 방식은 1년 동안 함께 일한 노동자에 대한 예의가 아니라는 평가가 지배적이다. ‘회사 이미지에 심대한 타격, 혹은 회사에 큰 손실’을 입힌 게 아니라면 하위 고과를 주고, 연봉을 동결 혹은 삭감한다는 게 말이 안 된다는 한 면접자의 의견은 상당히 합리적이다. 최하위 고과만 없어도 고과에 대한 불만 자체가 상당히 줄어들 것이라는 다른 면접자의 의견 역시 중요하게 고려해야 할 지점이다.

일하는데 회사 이미지에 타격을 입히든지 아니면은 회사 손실을 입힌 게 아니면 저는 하위 고과는 아니라고 생각을 하거든요. (SD12)

그렇죠, D를 안 받으면 별로 고과에 대해서 불만은 없어요. (SD18)

### 3) 대안적인 인사제도 마련

회사가 이미 성과 관리보다 노무 관리를 목적으로 고과 제도를 운영하고 있다면, 사실은 근본적으로 노동자들의 성과를 제대로 평가하기 어렵다면 고과 제도를 폐지하고 자동 진급과 호봉제 시행이 맞다는 의견도 상당히 많았다. 앞서 얘기한 불투명한 평가 과정, 이로 인한 사내 정치, 중간 관리자의 막대한 권한, 이로 인한 노동자들의 인권 침해와 고통을 회사는 모르고 있는 것인가, 알고 활용하고 있는 것인가. 모르고 있다면 이런 부작용을 감수할만큼 현재의 성과 관리 제도가 실제 ‘성과’를 내고 있는지 따져 봐야 할 문제이고, 알고도 노무 관리 수단으로 사용하고 있다면 노동자들이 폐지를 요구하는 것도 정당하다.

자본주의 생산 체제에서 노동자들의 성과를 높이고자 하는 것은 어느 자본이나 추구

하는 바이겠으나, 그것이 제대로 작동하기 위해서는 노사 간에 암묵적 합의와 인정이 있어야 한다. 이미 많은 노동자들이 현재의 고과 평가가 사실은 중간 관리자에게 힘을 실어주고, 회사에 반대하는 목소리를 누르기 위해서라고 인식하고 있는 상황에서, 현재의 고과제도가 성과 향상에 도움이 되기 어렵다. 삼성 고과 제도의 근본적인 개혁이 필요한 이유다. 이번 면접에서 드러난 노동자들의 의견과 노동조합의 의견을 반영해 대안적인 진급, 임금, 성과관리 체계를 마련해야 한다.

저는 그래서 차라리 예전처럼 그냥 공무원처럼 이렇게 연차에다가 그냥 능력이 좋으면 플러스 알파를 주는 게 더 그러면 괜히 그것도 누락됐다고 그걸로 스트레스 받을 필요도 없고 그런 공무원처럼 좀 경직화되겠죠(전자5)

제가 말씀드린 게 호봉제 베이스예요. 제 개념이 호봉제가 그렇잖아요. 호봉제가 1호봉 올라가지만 잘했다 상 받으면 한 호봉도 빨리 올라가고 그거 말씀드리는 거죠(전자4)

전 솔직히 폐지 했으면 좋겠긴 하거든요. 제가 항상 바랬던 게 근데 마냥 그러니까 매년 연봉을 올려달라는 거는 좀 아니지만 그러니까 호봉에 대한 급여는 계속 올라가야 된다는 게 맞지만 거기서 진짜 기술 마이스터라거나 지금처럼 자격을 따서 그런 분들은 이제 그거 자격증 때문에 플러스 돼서 월급이 더 나오는 그런 거 있어요. 그런 거에 대해서는 이제 플러스 점수를 주는 게 맞다고 생각하는데 지금처럼 막 어저지로 해가지고 하는 건 좀 아닌 것 같아요 (SDI3)

폐지할 수 있다면 저는 자동차처럼 호봉제는 좋은 것 같아요. 시간 그냥 연차가 쌓이면 자동으로 허봉 할 수 있는 그런 거 저는 그런 제도가 좋다고 생각을 해요. 그러면 때 되면 올라가니까 걱정할 게 없는 거예요. 고과 걱정 일만 잘하면 되잖아요. 알아서 다 호봉 올라가면 아빠도 월급 올라가지고 그러셨으면 좋겠어요. 제가 생각 (SDI12)

저는 제가 생각하기에는 고과 문화 자체가 없어져야 된다고 생각합니다. NI 문화도 물론 없어져야 된다고 맞지만 고과 문화 자체도 없어져야 되는 게 이게 회

사에 입사를 해서 일을 안 하는 게 아니거든요. 제조 제조업에 들어와가지고 제조를 하는 특성상 어쨌든 라인을 돌리는 거잖아요. 라인을 돌리면서 일을 하면 어쨌든 회사에서 내가 일을 하는 노동을 하는 만큼 돈을 받아가고 하는 건데 이런 고과라는 문화를 만들어서 사람들끼리 시샘하고 하면 생산성이 향상이 될까요. 생산성이 향상될지 저도 그런 게 의문입니다. 그리고 연차가 쌓이면 자동으로 진급 시켜주는 게 맞다고 생각해요. (SDI14)

## 5. 면접 조사 소결

### 1) 요약

삼성 전자와 삼성 SDI 노동자들을 면접한 결과 삼성의 고과제도는 사회적 차별을 적극적으로 사내에서 실천하는 방식으로 작동하고 있었다. 육아 휴직이나 병가 후 고과에서 차별을 받거나 관리직과 고학력을 우대한다는 평가, 여성에 대한 차별이 존재한다는 경험을 들을 수 있었다. 이런 노골적인 차별 외에도 일견 합리적으로 보이는 고과 평가 과정도 불공정하기는 마찬가지였다. 노동자들 사이의 ‘밀어주기’ 라는 자구책이나, 안전 사고 후 하위 고과 사례 등은 상대평가를 하는 상황에서 평가자와 노동자가 선택할 수 있는 선택지 중 하나지만 공정한 성과 평가에 기반하지 않은 것은 마찬가지다. 이 외에도 회사와 관계없는 사안으로 하위 고과를 받거나 부서장 개인의 선호에 따라 하위 고과를 받는 불합리한 사례도 심심치 않게 확인됐다.

이런 삼성 고과 제도의 가장 큰 철차적 문제는 불투명하다는 것이다. 상대평가로 이루어지는데 정확한 평가 기준이나 각자의 점수 산정 근거가 제공되지 않는다. 이에 대한 이의 제기 역시 절차도 제대로 마련되어 있지 않고 이의가 받아들여진다는 신뢰를 거의 받지 못하고 있다. 그런데 이 평가에 따른 상여와 승급의 보상 차이가 매우 크다 보니 중간관리자가 무소불위의 권력을 갖게 된다.

이 때문에 노동자와 그 가족은 고통과 스트레스를 받고 있으며, 동료관계나 회사에도 부정적인 영향을 미치고 있다. 노동자들은 과도한 고과 평가 때문에 팀별 협력이나 소통이 낮아지고, 동료 사이에 불신이 높아지며 사내 정치가 횡행하고 노동 의욕은 더 떨어진다고 말하고 있다.

이렇게 회사에도 해가 되는 고과 제도가 유지되는 이유는 이미 삼성에서 고과 평가 제도가 성과 관리 수단이기보다 노무 관리 수단이기 때문이다. 노동자들은 고과 제도를 통해 중간관리자들이 권력을 갖고 작업장을 통제하게 되며, 회사에 반대하거나 다른 목소리를 내기 어렵게 만든다고 성토했다. 실제로 고과를 빌미로 퇴직을 종용하거나 노조 가입을 견제하는 행위를 발견할 수 있었다.

성과를 제대로 관리하고 높일 수 없는 고과 평가 제도는 개혁이 필요하다. 노동자들은 투명성 제고, 평가 결과에 따른 보상 차이 감소, 나아가 호봉제 도입 등 다양한 개선 방안을 제안하고 있다. 개선 방향은 다양할지라도 현재의 고과제도가 ‘성과 관리’라는 원래의 목적대로 운영되고 있지 않다는 문제의식은 공유되고 있다. 이는 비조합원도 참여한 설문조사 결과에서도 확인할 수 있다.

## 2) 노동조합의 과제

노동조합은 무엇보다 노동자들의 이런 불만을 적극 조직해야 한다. 노동조합에서 이미 잘 알고 있듯이 불투명한 고과제도에 대한 다양한 문제의식이 조합원, 비조합원 사이에서 널리 공유되고 있다. ‘공정’에 대한 사회적 관심과 요구가 높은 지금, 노동자들을 설득하고 조직하는 데 중요한 고리가 될 수 있을 것으로 보인다. 나아가 이 과정에서 공정하지 못한 평가라는 것뿐 아니라, 회사가 이런 고과제도를 통해 노동자를 관리하고 통제하려는 의도를 가지고 있음을 잘 드러내고, 이로 인해 형성되는 조직 문화가 노동자와 회사에 어떤 영향을 미치는지도 적극 알려내야 한다. 단순히 ‘공정한 평가’를 요구하는 것이 아니라, 어떤 조직 문화 속에서, 어떤 성과를 만들어 갈 것인지를 노동자들이 직접 형성해가자는 제안이 필요하다.

여기에는 노동조합이 생각하는 성과 평가, 승급과 상여 관련 제도에 대한 장기적인 대안 마련도 포함될 것이다. 이미 일부 노동조합에서 다른 대기업 사례를 조사하거나, 대안을 마련하기 위한 연구를 수행하고 있는 것으로 알고 있다. 장기적인 과제이고, 다양한 입장과 이해관계를 조정해야 하는 만큼, 여러 노동조합이 힘을 합쳐 적절한 제도를 개발하기 위한 노력을 함께 해나가는 것도 고민해볼 수 있겠다. 이 과정이 단순한 제도 연구가 아니라, 노동조합의 조직력을 확대하는 계기가 되도록 해야 한다.

이번 조사와 결과 발표를 시작으로 이 문제를 사회화하는 것도 중요하다. 특히 윤석열 대통령이 2023년 신년 인사에서부터 임금체계 개편 방안을 들고 나오는 등 호봉제를

직무, 성과급제로 전환하라는 사회적 압력이 높아질 것으로 보인다. 자본 입맛대로의 성과 평가와 이로 인한 고통이 삼성 노동자들만의 문제가 아니게 될 것이라는 의미다. 강력한 경쟁 체제와 과도한 보상 차이를 먼저 겪은 삼성 노동자들이 이런 방식의 임금 체계를 통해 자본이 노리는 의도가 무엇인지, 이로 인한 노동자의 피해는 어떤 것인지 적극적으로 알리고 사회적 전선이 형성되는 데 일조할 수 있다.

그 과정에서 법적 대응도 고려할 수 있을 것이다. 면접 과정에서 다양한 고과 평가 사례가 여러 노동법을 위반했을 가능성을 확인할 수 있었다. 법원의 판단을 기다린다는 수동적 의미가 아니라 그동안 노동자 개개인이 감내해왔던 문제를 공론화하고, 집단적으로 제기한다는 의미로 법적 대응이 위치해야 한다. 판결 자체와 별도로 다면적인 문제제기로 고과제도를 여러 측면에서 비판하고 들여다볼 수 있도록 하는 것은 회사에도 압박이 될 수 있을 것이다.

이 모든 과정에서 강조하고 싶은 점은 사업장 담을 넘어 문제의식을 확대해야 한다는 것이다. 현재 한국 사회에서 공정이 화두이지만, 그 화두는 좀 더 정확히 말하자면 ‘불평등 심화와 양극화 시대의 공정이란 무엇인가’에 가깝다고도 할 수 있다. 대기업 정규직 삼성 노동자들의 문제제기가 사업장 안에 머물 경우, ‘그 정도 급여를 받는데, 이 정도 스트레스는 감수해야 하는 거 아니냐’는 프레임에 쉽게 빠질 수 있다.

‘불평등 심화와 양극화 시대의 공정이란 무엇인가’에 대한 고민, 불평등한 한국 노동사회에서 삼성 노동자들의 위치와 역할, 삼성의 하청 혹은 협력사들과의 구체적인 연대 방안 등을 함께 고민하고 조합원들과 지속적으로 토론하지 않는다면 노동조합의 활동이 삼성 내로 고립되고, 회사의 노무관리 전략을 이겨내기 어려울 수 있다.

마지막으로 고과제도와 직접적인 관련이 있는 과제는 아니지만, 여성 노동자 조직화와 관련된 노동조합의 과제를 지적하고 싶다. 현재 노동조합으로 조직된 여성 노동자는 삼성 전자나 삼성 SDI 전체 여성 노동자 비율에 비해 매우 적다. 면접 과정에서도 여성 노동자를 좀 더 만나 고과 평가 제도가 성별에 따라 어떻게 다르게 작동하고 있는지 확인하고 싶었지만 섭외도 쉽지 않았다. 일부 면접자들로부터 고과제도에서 성차별이 분명 존재한다는 경험을 들을 수 있었지만, 이에 대한 조합원의 인식 역시 다양한 수준이라는 점도 확인할 수 있었다. 회사 내에 존재하는 젠더 문제에 대한 문제의식을 확산시키고 여성 조합원을 조직화하는 것, 이미 조직된 조합원들과 직장 내 성차별이나 성평등 문화를 토론하고 기존의 회사 문화와는 다른 ‘노동조합 문화’를 만드는 것 등이 모두 노동조합의 과제로 보인다.

## 제5장 삼성의 고과제도에 따른 노동관계법령 위반사항 검토

- 심층면접 및 설문을 바탕으로 -

### 1. 산재 은폐, 산업재해를 이유로 한 불이익

#### 가. 관련 법령

##### [ 산업안전보건법 ]

##### 제57조(산업재해 발생 은폐 금지 및 보고 등)

- ① 사업주는 산업재해가 발생하였을 때에는 그 발생 사실을 은폐해서는 아니 된다.
- ③ 사업주는 고용노동부령으로 정하는 산업재해에 대해서는 그 발생 개요·원인 및 보고 시기, 재발방지 계획 등을 고용노동부령으로 정하는 바에 따라 고용노동부장관에게 보고하여야 한다.

##### 제170조(벌칙)

다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 1년 이하의 징역 또는 1천만원 이하의 벌금에 처한다.

3. 제57조제1항(제166조의2에서 준용하는 경우를 포함한다)을 위반하여 산업재해 발생 사실을 은폐한 자 또는 그 발생 사실을 은폐하도록 교사(教唆)하거나 공모(共謀)한 자

##### 제175조(과태료)

- ③ 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자에게는 1천500만원 이하의 과태료를 부과한다.
2. 제57조제3항(제166조의2에서 준용하는 경우를 포함한다)에 따른 보고를 하지 아니하거나 거짓으로 보고한 자

##### [ 국민건강보험법 ]

##### 제53조(급여의 제한)

- ① 공단은 보험급여를 받을 수 있는 사람이 다음 각 호의 어느 하나에 해당하면 보험급여를 하지 아니한다.
4. 업무 또는 공무로 생긴 질병·부상·재해로 다른 법령에 따른 보험급여나 보상(報償) 또는 보상(補償)을 받게 되는 경우

##### 제57조(부당이득의 징수)

- ① 공단은 속임수나 그 밖의 부당한 방법으로 보험급여를 받은 사람·준요양기관 및 보조기기 판매업자나 보험급여 비용을 받은 요양기관에 대하여 그 보험급여나 보험급여 비용에 상당

하는 금액의 전부 또는 일부를 징수한다.

**제115조(벌칙)**

- ④ 거짓이나 그 밖의 부정한 방법으로 보험급여를 받거나 타인으로 하여금 보험급여를 받게 한 사람은 2년 이하의 징역 또는 2천만원 이하의 벌금에 처한다.

**[ 산업재해보상보험법 ]**

**제111조의2(불이익 처우의 금지)**

사업주는 근로자가 보험급여를 신청한 것을 이유로 근로자를 해고하거나 그 밖에 근로자에게 불이익한 처우를 하여서는 아니 된다.

**제127조(벌칙)**

- ③ 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 2년 이하의 징역 또는 2천만원 이하의 벌금에 처한다.  
3. 제111조의2를 위반하여 근로자를 해고하거나 그 밖에 근로자에게 불이익한 처우를 한 사업주

**나. 심층면접과 설문에서 확인된 사실관계**

- “업무하다가 내가 다치거나 찢어지거나 이러면 솔직히 어쨌든 안전사고인데, 그냥 숨겨요 (…중략…) 안전사고 항목이 있어요 고과의 평가에. 그렇기 때문에 안전사고가 들어가면 애는 마이너스 사원한테 책임을 다 물어요 안전사고가 발생이 되면 본인하고 관리자한테 징계를 주겠다라는 그런 규정이 만들어졌어요 은폐가 될 수밖에 없죠.” (SD11)
- “안전사고 많이 봤습니다. 많이 봤는데 어떻게 보면 안전사고가 나면 내가 정상적이었는데 사고가 나든, 아니면 진짜 설비의 문제 때문에 사고가 나든, 일단 사고 나면 잘못이더라고요 내 잘못입니다. 일단 사고가 나면 안 좋은 거만 남아요 (…중략…) 안전사고가 나면은 사고 난 당사자보다 간부들이 더 피해를 많이 보거든요 그러면 더 고과 자체가 좋게 갈 수는 없거든요.” (SD12)
- “저 같은 경우는 손가락 절단 사고, 이 이쪽 안쪽 손가락이 잘려져 나갔어요 (…중략…) 수술하고 붕대를 감고 최소 한 2-3주를 입원을 해야 되는데 회사 내에서는 안전사고잖아요 이게 직장 그룹장이나 파트장이나 문제가 커지니까는 우선은 이 사람을 출근시켜야지 뭐든 일주일 안에 출근을 시켜야 돼요 (…중략…) 위에서 강



- 압적으로 출근시키는 거죠” (전자1)
- “나중에 제가 노조 가입하고 나서 산재에 대해서 좀 알아보려고 서류를 뽑았는데 차량을 고치다가 손가락이 절단되었다고 그랬던가 봐요. 차는 무조건 문제 있으면 카센터에서 고쳐 왔는데, 차량을 수리하다가 손가락이 절단됐다고 돼 있는 거예요.” (전자1)
  - “손가락에 붕대 감고 돌아다니는데 안 좋으니까 야간 다 가서 청소만 거의 제가 한 2, 3주를 했었어요. 그리고 난 뒤에 반장이 주기적으로 교체가 되고 하니까 고과 NI를 세 번을 받았어요. 고과 NI를 받고, 고과 C를 받고, 그리고 계속 누락이 많이 됐어요. 지금 상태도 비연봉제 P2 상태고.” (전자1)
  - “잔업, 특근, 출근, 그리고 진짜 큰일 없으면 안 빠지고 다 했었어요. 근데 이쪽에 서도 진급을 못 했어요. 안전사고 이력이 남아 있는 것을. 그래서 진급도 못하고 아직 이렇게 있는 상태고 (…중략…) 손가락 절단되고 이래 되고, 나 몰라라 하고 미안하다 말 한 마디 없고, 괜찮다 말 한 마디 없고 결국은 다른 데로 전배 보내고, 고과 C 주고.” (전자1)
  - “안전사고가 났을 때, 징계양형이 사고자와 부서장까지 징계가 가기 때문에 그게 잘못됐다고 저희가 말을 했고.” (전자7)
  - “손 다쳐가지고 인대 손상되고 했는데 개가 하위 평가를 받더라고요. 산재 신청은 안 했던 것 같고, 일하다가 다쳤는데 하위 평가를 주더라고요. 그 핑계 대고 좋겠조, 부서장이. 일하다가 다쳤으면 회사의 규정을 안 지켰다.” (전자4)
  - “직원들이 산재를 막 다치고 숨졌던 게 그거잖아요. 내가 이거 하다가 다쳐, 그러면 다쳤다고 보고를 하잖아요. 왜 다쳤어, 그거를 직접 써야 되거든요. 지금은 관리자가 하는 것 같긴 한데 그때는 그랬어요. 그래서 다쳐서 뭔가 처리하려면 그런 힘듦이 있고, 고과 평가에 대한 불이익도 당하고 그런 게 생겼던 것도 같고.” (전자4)
  - “안전사고 나고 D를 받으면 그 부서에 못 있게 되고 타 부서로 가게 돼요. 그럼 여기서 5년 이상을 근무했는데 타부서로 가면 내가 근속은 되지만 여기서는 제일 처음 온 거죠. 그렇게 가면 자기 영역에서 벗어나 버리니까 하위 고과를 받기가 쉽다는 거죠.” (SDI7)
  - “관리자들은 직접적으로 이렇게 하죠. 안전수칙을 네가 안 지켰겠지, 이거에 대해서 사람이 위촉되니까... 교육받았다고 사인했는데 왜 네가 안 지켰는데... 다 했는

- 데 너 안 지킨 거잖아, 네 잘못이야, 이게 돼 버리는 거지.” (SDI7)
- “다쳤다고 해서 이제 NI를 준다든지. 자기가 잘못을 했다고 자기 책임을 돌리는 거죠. 저렇게 주는 이유가 아무래도 퍼센테이지(할당제도)가 있어서 그런 것 같아요. 다 동등한 상태에서 줄 수 있는 사람이 육아휴직을 했든지 다쳤든지 이런 사람들밖에 줄 수 없으니 그냥 이유 없이 그냥 이렇게 주는 것 같아요. 그게 또 문제인 것 같아요.” (SDI15)
  - “4년 전에 프레스 공장에서 톨에 손이 눌러서 손가락 잘려서 봉합 수술한 사례가 있었습니다. OO에서 OO 사원이었는데 안타까워요. 2인 1조로 해야 되는데 빨리빨리 맨날 그렇게 하니까 혼자 하려고 하다가 그렇게 돼서 난리 났어요. (...중략...) 갔다 오니까 또 NI예요.” (SDI13)
  - “OO 공정에서 OO에서 OO라는 공정이 있습니다. 반제품을 끌고 가다가 뒤꿈치에 이 부딪혀서 인대가 끊어졌을 겁니다. 마음도 아픈데 병원 치료하고 보니까 너는 NI 그리고 관리자도 NI 받았어요.” (SDI13)
  - “병가, 산재, 이런 거 갔다 오는 사람들은 고과가 없죠. 그냥 하위 고과라고 생각하면 되고 기본 고과 받는 사람들도 있고 그 밑에 하위 고과를 NI 고과, 하위 고과를 더 받는 사람들도 있고.” (SDI1)
  - “기존 사람을 줄 수는 없는 거니까. 기존에 일하고 열심히 한 사람들은 누구를 주긴 줘야 되니까 이게 문제라는 거죠. 그러니까 기존 사람 열심히 일하는 사람을 줄 수는 없지, 휴직 쓴 사람을 줄 수밖에 없고 본인도 인정할 수밖에 없어. 산재나 육아휴직 있으면 나는 무조건 D구나, 그렇게 깔고 가는 거죠.” (SDI10)
  - “일하다 다치면 고과 D를 받으니 신고를 안 하고 일을 한다. 그리고는 언젠가 다시 고과 D를 준다.” (설문조사 中)

#### 다. 관련 법령 위반사항 검토

- 삼성은 그동안 안전사고가 발생하면 그 사고의 경위와 관계없이 산업재해를 당한 노동자에게 공공연하게 하위 고과를 부여해왔고, 심지어 그 노동자와 관리자를 징계를 할 수 있는 규정이 있는 것으로 보인다(규정은 비공개되고 있음). 이렇게 임금과 승진의 절대적 기준인 인사고과를 이용하여 산업재해를 당한 노동자들의 산재

- 신청을 막고 이를 숨기게 만들면서 삼성은 손쉽게 산업재해 발생 사실을 은폐할 수 있었는데, 이는 산업안전보건법 제 57조를 위반한 산재 은폐에 해당될 수 있다.
- 하위 고과 위협으로 산업재해를 당한 노동자들은 산재를 신청하지 않고 건강보험으로 치료받는 경우가 있는데, 이에 따른 국민건강보험 보험급여 부정수급 등의 피해는 해당 노동자가 모두 감당해야 한다. {국민건강보험법 제53조(급여의제한) 및 제57조(부당이득의 징수)참고}.
  - 근로복지공단에 산재를 신청하여 요양을 마치고 복귀한 노동자에게 합리적인 이유 없이 하위 고과를 부여하는 것은 산재 신청을 이유로 한 노골적인 불이익에 해당하므로 명백한 산업재해보상보험법 위반에 해당한다. {산업재해보상보험법 제111조의 2(불이익처우의 금지)}.

## 2. 육아휴직, 연차유급휴가 등을 이유로 한 불이익

### 가. 관련 법령

#### [ 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 ]

##### 제19조(육아휴직)

- ① 사업주는 임신 중인 여성 근로자가 모성을 보호하거나 근로자가 만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀(입양한 자녀를 포함한다. 이하 같다)를 양육하기 위하여 휴직(이하 “육아휴직”이라 한다)을 신청하는 경우에 이를 허용하여야 한다.
- ③ 사업주는 육아휴직을 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 하여서는 아니 되며, 육아휴직 기간에는 그 근로자를 해고하지 못한다. 다만, 사업을 계속할 수 없는 경우에는 그러하지 아니하다.
- ④ 사업주는 육아휴직을 마친 후에는 휴직 전과 같은 업무 또는 같은 수준의 임금을 지급하는 직무에 복귀시켜야 한다. 또한 제2항의 육아휴직 기간은 근속기간에 포함한다.

##### 제37조(벌칙)

- ② 사업주가 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 위반행위를 한 경우에는 3년 이하의 징역 또는 3천만원 이하의 벌금에 처한다.
3. 제19조제3항을 위반하여 육아휴직을 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 하거나, 같은 항 단서의 사유가 없는데도 육아휴직 기간동안 해당 근로자를 해고한 경우

**[ 근로기준법 ]**

**제60조(연차 유급휴가)**

- ① 사용자는 1년간 80퍼센트 이상 출근한 근로자에게 15일의 유급휴가를 주어야 한다.
- ② 사용자는 계속하여 근로한 기간이 1년 미만인 근로자 또는 1년간 80퍼센트 미만 출근한 근로자에게 1개월 개근 시 1일의 유급휴가를 주어야 한다.
- ④ 사용자는 3년 이상 계속하여 근로한 근로자에게는 제1항에 따른 휴가에 최초 1년을 초과하는 계속 근로 연수 매 2년에 대하여 1일을 가산한 유급휴가를 주어야 한다. 이 경우 가산휴가를 포함한 총 휴가 일수는 25일을 한도로 한다.
- ⑤ 사용자는 제1항부터 제4항까지의 규정에 따른 휴가를 근로자가 청구한 시기에 주어야 하고, 그 기간에 대하여는 취업규칙 등에서 정하는 통상임금 또는 평균임금을 지급하여야 한다. 다만, 근로자가 청구한 시기에 휴가를 주는 것이 사업 운영에 막대한 지장이 있는 경우에는 그 시기를 변경할 수 있다.

**제110조(벌칙)**

다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 2년 이하의 징역 또는 2천만원 이하의 벌금에 처한다.

- 1. 제60조제1항·제2항·제4항 및 제5항을 위반한 자

**나. 심층면접과 설문에서 확인된 사실관계**

- “출산 휴가나 육아휴직 갔다 온 다음에 고과를 낮게 받거나 그런 사례도 실제로 있어요 저희는 여직원들이 오히려 피해를 많이 봐요.” (SD11)
- “제가 육아휴직 2년간 했거든요 2년간 했고 돌아온 해에 라 고과를 받은 거죠 (...중략...) 육아휴직 때는 원래 당연히 N고과인 거예요 회사에 안 가니까. 그러니까 제가 말한 거는 복귀했는데 낮은 고과를 받아야 되는 거. 근데 라를 받아서 근데 저는 복귀했으니까 업무 공백도 있고 그래서 나는 그런 건 오케이라고 그냥 받아들였어요 그래서 오케이 했는데 그 다음 해에도 또 낮은 걸 받은 거죠 육아휴직 다녀왔으니 네가 받아라. (...중략...) 나름 잘했다라고 생각을 했는데 또 라 고과가 나온 거예요.” (전자5)
- “얼마 전에 여기서 이야기 들은 게 출산 휴가 갔다 오니까 마 고과 받았던 분이 있다고 해서, 그런 분들 좀 모아가지고 나 재판 걸고 싶더라고요.” (전자6)
- “육아휴직을 다녀와서 복직을 했는데, 고과 면담에서 부르는 거예요 근데 저를 평

- 가하겠다면서 하는 얘기가, 너를 육아휴직 썼다고 NI 평가를 주는 건 아니야, 라고 얘기를 하시면서 더 얘기 듣기 싫어서 알겠다, 내가 더 열심히 해서 해보겠다고 얘기를 했어요. 그래서 NI를 수궁하고, 속상하긴 하더라고요, 육아휴직 갔다오자마자 이렇게 또 칼을 한 방 더 찌르는구나. (...중략...) 제가 육아휴직 내기 전까지 일을 안 했던 것도 아니고, 수준 이상 하고 있었거든요. 그런데 그렇게 주니까, 기분이 언짢아 지더라구요 (...중략...) 정말 내가 일을 못해 NI 고과를 받아야 될 위치였으면 받겠죠. 근데 그게 아니었다는 거죠. 고과 제도에 의해서 누군가에게 고과를 줘야 되는데 그 대상으로 선정됐던 거거든요. 그게 불합리한 거고” (전자4)
- “육아휴직 쓰면 NI. 병가 쓰게 되면 NI. 진짜 부득이하게 아파서 병원에 한 달 입원했다. 수술하고 입원하고 해서 했다. 그러면 복귀하면 너는 NI.” (SDI13)
  - “그러니까 육아휴직 써도 NI 준다는.” (SDI12)
  - “저는 육아휴직 썼을 때 그 해에 NI 받았어요. 병가 쓰고서도 NI 받는 애들 있는 걸로 저도 들었어요.” (SDI14)
  - “병가든 육아휴직이든 갔다 오면 MBO에 반영이 된다고 하더라고요. 그러니까 그 MBO에서 빠진 사람이 그 MBO에 포함되기 때문에 꼴찌가 돼버린 거예요. 그래서 D를 준다고 이렇게 소리를 들었거든요.” (SDI7)
  - “기존 사람을 줄 수는 없는 거니까. 기존에 일하고 열심히 한 사람들은 누구를 주긴 줘야 되니까 이게 문제라는 거죠. 산재나 육아휴직 있으면 나는 무조건 D구나, 그렇게 깔고 가는 거죠” (SDI10)
  - “개인적인 문제로 연차 사용시에 인원이 충분하지 않아서 주위 사람들에게 피해를 주기때문에 법정 연차를 눈치보면서 써야됨.” (설문조사 中)
  - “연차 사용시 대체자가 없어 대체 근무할 사람을 만들어 놓고 연차 사용이 가능함 대체근무자가 없어 연차 사용을 못 했거나 날짜를 미룬 적도 있음. 너무 불합리합니다.” (설문조사 中)
  - “임신, 출산, 육아로 진급 지연도 있지만 복귀 후에도 여사원 부족으로 고과를 가져 올 수 없다는 이유로 고과를 받지 못해 한 번도 진급해 본 적이 없습니다.” (설문조사 中)
  - “남직원한테 몰아주는 고과문화” (설문조사 中)

## 다. 관련 법령 위반사항 검토

- 법원은 남녀고용평등법 제19조 제3항의 '불리한 처우'에 대하여, " 육아휴직 중 또는 육아휴직을 전후하여 임금 그 밖의 근로조건 등에서 육아휴직으로 말미암아 육아휴직 사용 근로자에게 발생하는 불이익 전반을 의미하므로, 사업주는 육아휴직 사용 근로자에게 육아휴직을 이유로 업무상 또는 경제상의 불이익을 주지 않아야 하고, 복귀 후 맡게 될 업무나 직무가 육아휴직 이전과 현저히 달라짐에 따른 생경함, 두려움 등으로 육아휴직의 신청이나 종료 후 복귀 그 자체를 꺼리게 만드는 등 근로자로 하여금 심리적으로 안정된 상태에서 육아휴직을 신청·사용함에 지장을 초래하지 않아야 한다(대법원 2022. 6. 30. 선고 2017두76005 판결)." 고 판시하고 있다.
- 삼성은 육아휴직을 마치고 복귀한 노동자에게 합리적 이유 없이 반복적으로 하위 고과를 부여해왔는데, 이는 육아휴직을 이유로 임금과 승진 등에 불이익을 주어 육아휴직을 신청·사용함에 지장을 초래하는 것으로 명백한 남녀고용평등법 위반이다.(남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 제19조)
- 연차유급휴기는 노동자가 청구한 시기에 자유롭게 사용할 수 있어야 하는 것인데, 합리적인 이유 없이 이를 제한하거나 이를 이유로 인사고과 등에 불이익을 주는 것은 근로기준법 위반에 해당될 수 있다. (근로기준법 제60조)

## 3. 남녀고용평등법상 남녀 차별금지 및 근로기준법상 균등처우 원칙 위반

### 가. 관련 법령

[ 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 ]

#### 제2조(정의)

이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

1. “차별”이란 사업주가 근로자에게 성별, 혼인, 가족 안에서의 지위, 임신 또는 출산 등의 사유로 합리적인 이유 없이 채용 또는 근로의 조건을 다르게 하거나 그 밖의 불리한 조치를 하는 경우[사업주가 채용조건이나 근로조건은 동일하게 적용하더라도 그 조건을 충족할 수 있는 남성 또는 여성이 다른 한 성(性)에 비하여 현저히 적고 그에 따라 특정 성

에게 불리한 결과를 초래하며 그 조건이 정당한 것임을 증명할 수 없는 경우를 포함한다  
를 말한다. 다만, 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 경우는 제외한다.

가. 직무의 성격에 비추어 특정 성이 불가피하게 요구되는 경우

나. 여성 근로자의 임신·출산·수유 등 모성보호를 위한 조치를 하는 경우

다. 그 밖에 이 법 또는 다른 법률에 따라 적극적 고용개선조치를 하는 경우

#### **제8조(임금)**

① 사업주는 동일한 사업 내의 동일 가치 노동에 대하여는 동일한 임금을 지급하여야 한다.

② 동일 가치 노동의 기준은 직무 수행에서 요구되는 기술, 노력, 책임 및 작업 조건 등으로 하고, 사업주가 그 기준을 정할 때에는 제25조에 따른 노사협의회의 근로자를 대표하는 위원의 의견을 들어야 한다.

#### **제10조(교육·배치 및 승진)**

사업주는 근로자의 교육·배치 및 승진에서 남녀를 차별하여서는 아니 된다.

#### **제26조(차별적 처우등의 시정신청)**

① 근로자는 사업주로부터 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 차별적 처우 등(이하 “차별적 처우등”이라 한다)을 받은 경우 「노동위원회법」 제1조에 따른 노동위원회(이하 “노동위원회”라 한다)에 그 시정을 신청할 수 있다. 다만, 차별적 처우등을 받은 날(제1호 및 제3호에 따른 차별적 처우등이 계속되는 경우에는 그 종료일)부터 6개월이 지난 때에는 그러하지 아니하다.

1. 제7조부터 제11조까지 중 어느 하나를 위반한 행위(이하 “차별적 처우”라 한다)

#### **제30조(입증책임)**

이 법과 관련한 분쟁해결(제26조부터 제29조까지 및 제29조의2부터 제29조의7까지)를 포함한다)에서 입증책임은 사업주가 부담한다.

#### **제37조(벌칙)**

④ 사업주가 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 위반행위를 한 경우에는 500만원 이하의 벌금에 처한다.

3. 제10조를 위반하여 근로자의 교육·배치 및 승진에서 남녀를 차별한 경우

#### **[ 근로기준법 ]**

#### **제6조(균등한 처우)**

사용자는 근로자에 대하여 남녀의 성(性)을 이유로 차별적 대우를 하지 못하고, 국적·신앙 또는 사회적 신분을 이유로 근로조건에 대한 차별적 처우를 하지 못한다.

#### **제114조(벌칙)**

다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 500만원 이하의 벌금에 처한다.

1. 제6조를 위반한 자

## 나. 심층면접과 설문에서 확인된 사실관계

- “저희는 여사원들이 오히려 피해를 많이 봐요. (…중략…) 여자가 15명이 있고 남자가 한 40명이 있다, 그러면 여자가 한두 명 받을까 말까, 거의 남자 쪽으로 다 몰아주는 약간 그런 식이었죠. (…중략…) 솔직히 말하면 성차별인 거죠, 이걸 남자보다 더 힘든 일을 하고 있다라는 그런 말 같지도 않은 그런 생각들을 가지고 있는 거고” (SDI1)
- “저희 회사 같은 경우에는 남자들은 좀 힘을 더 많이 쓰는 일을 하거든요. 그러다 보니까 여자들은 검사 위주라든가 약간 힘보다는 좀 그런 일들을 많이 하는데 그러면서 관리자들이 생각하기에 여자들은 힘을 직접적인 생산에 관여를 안 하잖아. 그렇기 때문에 너희는 고과에서는 일단 배제야 약간 이런 생각을 하시기도 하고” (SDI3)
- “그런 사원들이 만약 불량을 냈어요. 그럼 마이너스를 주는 게 맞잖아요. 평가에도 불량을 내면 마이너스 점수가 있단 말이죠. 근데 반장님들이 주신 임의 점수라는 게 있어요. 최대 3점까지인가 그렇게 알고 있어요. 근데 그 1 2 3점에 굉장히 그 등수가 오르락 내리락 변동이 심하거든요. 그걸 쥐가면서까지도 고과를 주더라고요. 그런 사례를 실제 봤어요. (…중략…) 여성은 문제없이 일을 했는데도 고과를 아예 안 주고 하니까 남녀 차별을 직감적으로 느낄 수밖에 없고. 예를 들어서 진짜 심한 경우는 이런 경우도 들어봤거든요. 넌 여자라서 그래 이렇게 얘기하는 경우도 있고” (SDI3)
- “언니가 고과를 받았는데 그 해에 진급을 못 했거든요. 근데 다음부터 고과 안 준다고 하면서 여자 고과 챙겨주면 욕 먹는 거 몰라? 다른 사원들 반발 심한 거 몰라? 이렇게 말을 했대요. 남자에들은 힘쓰면서 고생하는데 너네는 솔직히 맨날 놀잖아. 재네들에 비해 별로 힘들지도 않은데 너네가 고과를 받을 가치가 있어? 딱 그런 식으로 밖에 관리자들은 생각 안 하거든요. 우리도 똑같이 8시간을 노동하고 있지만 너네는 개네들보다 편하게 일하잖아.” (SDI3)
- “그니까 옛날부터 남사원들이 많기 때문에 여사원들 고과 과정에서는 거의 빠져요. N줄 사람 없으면 여자한테.” (SDI1)



#### 다. 관련 법령 위반사항 검토

- 법원은 남녀고용평등법 제8조 제1항의 ‘동일가치의 노동’에 대하여, “당해 사업장 내의 서로 비교되는 남녀 간의 노동이 동일하거나 실질적으로 거의 같은 성질의 노동 또는 그 직무가 다소 다르더라도 객관적인 직무평가 등에 의하여 본질적으로 동일한 가치가 있다고 인정되는 노동에 해당하는 것을 말하고, 동일가치의 노동인지 여부는 같은 조 제2항 소정의, 직무 수행에서 요구되는 기술, 노력(勞力), 책임 및 작업조건을 비롯하여 근로자의 학력 · 경력 · 근속연수 등의 기준을 종합적으로 고려하여 판단하여야 한다.”고 동일가치 노동에 대한 판단기준을 실시하면서, “이 사건 사업장 내에서 일용직 남녀근로자들이 하는 일에 다소간의 차이가 있기는 하지만 그것이 임금의 결정에 있어서 차등을 둘 만큼 실질적으로 중요한 차이라고 보기는 어려우므로, 그들은 실질적으로는 거의 같은 성질의 노동에 종사하고 있다고 봄이 상당하고, (…중략…) 임금 책정에 있어 성에 따라 그 기준을 달리 적용함으로써 여자근로자에게 동일가치의 노동에 종사하는 남자근로자보다 적은 임금을 지급한 것이라고 보아야 할 것이다(대법원 2003. 3. 14. 선고 2002도3883 판결).”라고 판시하고 있다.
- 또한, “진정인들과 소외 9는 원고 회사의 생산직 근로자로서 조립 · 검사 · 포장 · 상차작업에 이르는 연속된 작업공정의 각 단계에 배치되어 협동체로서 육체적, 정신적 부담이 거의 비슷한 일련의 업무를 수행한 것으로 봄이 상당하고, 달리 소외 9가 진정인들에 비해 기본급을 더 지급받을 합리적인 이유를 인정할 만한 증거가 없으므로 원고의 위 주장도 이유 없다(가사 원고의 주장대로 진정인들이 조립 업무를 담당하였던 반면 소외 9는 주로 육체적 부담이 더 큰 상차업무를 담당하였다 해도 체력이 상대적으로 우세한 남성이 여성에 비해 더 많은 체력을 요하는 노동을 한다는 점만으로는 남성근로자에게 더 높은 임금을 주는 것이 정당화되지 않으며, 단순한 근력을 필요로 하는 상차업무가 섬세함과 집중력, 경험을 필요로 하는 조립업무에 비해 더 높은 임금을 지급해야 할 만큼의 많은 노력과 높은 기술을 요하는 업무로도 보이지 않는다). (…중략…) 따라서 원고 회사가 진정인들과 동일한 가치의 노동을 제공한 소외 9에 비해 진정인들에게 기본급을 적게 지급한 행위는 국가인권위원회법 제2조 제4호에서 정한 합리적인 이유 없는 성별에 의한 차별행위에 해당하므로, 피고가 같은 법 제44조 제1항 제1호, 제42조 제4항 제2호에 따라 원

고 회사에 진정한들에 대하여 임금조건에서 남성근로자에 비해 불리한 차별대우를 한 것에 관한 손해를 배상할 것을 권고한 이 사건 처분은 적법하다(서울행정법원 2008. 6. 12. 선고 2007구합45057 판결).” 고 판시하였다.

- 위 판결에 따르면, 여성 노동자보다 남성 노동자가 힘을 더 많이 쓰는 일을 한다는 이유만으로 남녀 간 인사고과의 차별과 그에 따른 임금의 차별 지급이 정당화될 수 없다.
- 따라서 삼성이 동일한 사업 내 남녀 간의 노동이 동일가치 노동에 해당하는지에 대한 합리적이고 객관적인 판단 없이 단순히 육체적인 힘을 사용한다는 이유만으로 남성 노동자에게 상위 고과를 부여하는 것은 남녀의 성(性)을 이유로 임금과 승진 등에 대하여 차별적 대우를 하는 것으로 남녀고용평등법 및 근로기준법 위반에 해당될 수 있다(남녀고용평등법 제2조, 8조, 10조 및 근로기준법 제6조 균등처우 조항 참고).

## 4. 만연한 직장 내 괴롭힘

### 가. 관련 법령

#### [ 근로기준법 ]

##### 제76조의2(직장 내 괴롭힘의 금지)

사용자 또는 근로자는 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위(이하 “직장 내 괴롭힘”이라 한다)를 하여서는 아니 된다.

##### 제76조의3(직장 내 괴롭힘 발생 시 조치)

- ① 누구든지 직장 내 괴롭힘 발생 사실을 알게 된 경우 그 사실을 사용자에게 신고할 수 있다.
- ② 사용자는 제1항에 따른 신고를 접수하거나 직장 내 괴롭힘 발생 사실을 인지한 경우에는 지체 없이 당사자 등을 대상으로 그 사실 확인을 위하여 객관적으로 조사를 실시하여야 한다.
- ③ 사용자는 제2항에 따른 조사 기간 동안 직장 내 괴롭힘과 관련하여 피해를 입은 근로자 또는 피해를 입었다고 주장하는 근로자(이하 “피해근로자등”이라 한다)를 보호하기 위하여 필요한 경우 해당 피해근로자등에 대하여 근무장소의 변경, 유급휴가 명령 등 적절한 조치를 하여야 한다. 이 경우 사용자는 피해근로자등의 의사에 반하는 조치를 하여서는 아니 된다.
- ④ 사용자는 제2항에 따른 조사 결과 직장 내 괴롭힘 발생 사실이 확인된 때에는 피해근로자가 요청하면 근

무장소의 변경, 배치전환, 유급휴가 명령 등 적절한 조치를 하여야 한다.

- ⑤ 사용자는 제2항에 따른 조사 결과 직장 내 괴롭힘 발생 사실이 확인된 때에는 지체 없이 행위자에 대하여 징계, 근무장소의 변경 등 필요한 조치를 하여야 한다. 이 경우 사용자는 징계 등의 조치를 하기 전에 그 조치에 대하여 피해근로자의 의견을 들어야 한다.
- ⑥ 사용자는 직장 내 괴롭힘 발생 사실을 신고한 근로자 및 피해근로자들에게 해고나 그 밖의 불리한 처우를 하여서는 아니 된다.
- ⑦ 제2항에 따라 직장 내 괴롭힘 발생 사실을 조사한 사람, 조사 내용을 보고받은 사람 및 그 밖에 조사 과정에 참여한 사람은 해당 조사 과정에서 알게 된 비밀을 피해근로자등의 의사에 반하여 다른 사람에게 누설하여서는 아니 된다. 다만, 조사와 관련된 내용을 사용자에게 보고하거나 관계 기관의 요청에 따라 필요한 정보를 제공하는 경우는 제외한다.

#### 제116조(과태료)

- ① 사용자(사용자의 「민법」 제767조에 따른 친족 중 대통령령으로 정하는 사람이 해당 사업 또는 사업장의 근로자인 경우를 포함한다)가 제76조의2를 위반하여 직장 내 괴롭힘을 한 경우에는 1천만원 이하의 과태료를 부과한다.
- ② 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자에게는 500만원 이하의 과태료를 부과한다.
  - 2. 제76조의3제2항·제4항·제5항·제7항을 위반한 자

### 나. 심층면접과 설문에서 확인된 사실관계

- “그 반장이라는 친구가 저한테 폭언한 친구예요. 저한테 뭐 사고 치기 전에 건드리지 마라, 너는 네 할 일만 해라, 그런 식으로 저한테 막 이렇게 각서 쓰고 한 판 붙자, 이러고 나한테. 저는 일단 회사에 얘기했는데, 결국에는 회사에서도 사측 편이라고 이렇게 팔은 안으로 굽는다고 솜방망이 처벌하더라고, 경고 이런 사례들이 사원들한테 있었으면 아마 더 중한 징계를 받았겠죠.” (SDI1)
- “제가 딱 그분한테 진짜 NI 세 번 받았어요, NI만. 옛날에 안전사고로 해서 한 거 의 한 번 좀 넘게 한 번 하고 올 C로 다 받고, 그분은 상당히 제가 뭐든 하는 일을 다 싫어했었어요. 잘해도 안 좋아했고, 그리고 말투도 욕설과 그리고 쌍스런 입에 담지 못한 말도 많이 하는 편인데, 예전에는 조용히 저를 불렀어요. 이런 말을 하더라고요. 여기보다 좋은 회사도 있을 건데, 지금 이렇게 내가 미리 말해줘도 되고 희망퇴직을 하면 퇴직금도 더 많이 나오고, 장사를 해도, 회사에 돈 받아가며 직장 다니는 것보다는 장사해도 돈도 벌 수 있지 않겠냐. 니 자꾸 고과 밀리고 진급 못

---

하는데 니 밑에 있는 동생, 니보다 형들, 니 입사 동기, 다 진급하는데 니 바닥, 저 쪽 바닥이다. 벌써 NI 세 번이고, C. 어떻게 갈 건데. 나도 너한테 고과 잘 줄 생각 없어. 계속 다녀, 다녀봐, 내가 너한테 그렇게 해주란가, 그렇게 얘기를 하시더라고 요.” (전자1)

- “지역 감정이 또 있는 분이 있었어요 나는 경상도 사람은 상당히 싫어한다, 그런 분도 있고 (…중략…) 군대 시절 때도 상사가 경상도 분이었는데 상당히 많이 모욕 당했대요 그런 얘기도 하고 사적인 얘기도 많이 하면서도 저한테 많이 내뽐었었어요, 저한테. 가서 내가 니 희망 퇴직한다면은 올려주고 나갈 생각이 있으면 말해라 언제든지, 그런 식으로 말을 하고” (전자1)
- “고과라는 걸 가지고 직원들에게 갑자기 고과가 괜찮던 사람이 갑자기 최하위 고과를 줍니다. 그러면서 이제 그러는 거죠 업무 능력이 좀 떨어지고 이러면서 막 얘기해요 그러면서 고과가 이렇게 계속 나오면 이제 월급도 깎일 거고, 그다음에 퇴직금도 깎일 거고, 지금이라도 나가셔서 희망퇴직을 해서 나가면 새로운 직장을 잡아서 하는 게 더 낫지 않겠냐, 이런 형식으로 계속 이제 몰아붙인 거죠” (전자3)
- “일하고 상관없이 그 사람이 명단에 들어가 있으면 내보내야 하니까 고과를 최고 낮게 주는 거죠 낮게 주면 이제 월급을 깎 수가 있거든요 월급을 10%씩 까면서 이제 계속 위협하는 거죠 지금 나가면 이제 희망퇴직도 더 많이 받을 수 있는데 가면 갈수록 깎인다. 이렇게 얘기하고 계속해서 회유하고 그래서 이제 사람들이 많이 나왔죠 결국은 그게 고과가 이제 사람들을 줄이는 이제 역할을 하는 거죠” (전자3)
- “명분을 만들기 위해서 전혀 새로운 일을, 여기 20년 하는 사람 저쪽에 갑자기 보내가지고 전혀 새로운 일을 해놓고 실적 안 좋다고 그러고 고과를 낮게 주면서 저 성과자를 만들어. 엉뚱한 곳에 보내가지고 하지도 않은 일 시키고 고과 나쁘게 준 다음에 당신 저성과자 교육했는데도 안 되잖아, 개선이 안 되네, 나가, 이렇게 된 거지.” (전자3)
- “첫 번째 방법은 태스크포스팀에 대부분 고참들을 갖다가 한쪽에다 해놔요 서울에서 근무하는 사람 갖다가 충청도, 전라도, 뭐 이런 식으로 해서 발령 나게 해가지고 고서는 가서 조사하고 한 일주일 만에 한 번씩 와가지고 레포팅을 갖다가 하고, 까고, 다시 또 하고, 계속 이런 식으로 또 한 가지는 주재원으로 보내고 갔다 왔을 때 그만뒀다, 이런 식으로 얘기를 하는 거예요 싫다고 하면 어려운 프로젝트를 주

- 고 계속 레포팅을 해가지고서는 레포팅 한 상태에서 넌 이거밖에 안 되니까 고과를 갖다가 NI, NI, 가나다라 해서 라를 갖다가 계속 주는 거예요.” (전자2)
- “각각마다 보게 되면 고과로서 줄 수가 없는 그런 고과들을 계속 줌으로써 당신은 오래 다녔지만 실력도 없고 이런 식으로 계속 가스라이팅을 시켜서 그만두게끔 하는 그 꼴을 만들어서 그렇게 그만두게끔 만드는 거죠.” (전자2)
  - “밖에서 5인 이상 모이지 말랬잖아, 근데 걸렸어요 이렇게 흠집을 잡을 수도 있는 거고 밖에 나갔다가 동생들도 싸워서 한 명이 말렸어, 말려서 집에 보내냈는데, 둘이 또 만나서 싸웠단 말야. 가운데 있는 놈이 또 그냥, 이런 자리를 만들었으니까. 불미스러운 일에 그냥 엮이기만 해버리면은 하위 고과를 받는 게 있죠.” (SDI2)
  - “이는 동생들이 같이 먹자 해서 제가 술 한잔 산다고 같이 먹었다가 그때 이상하게 제가 실수했대요. 정확하게 모르겠지만. 그래서 그때 라 고과, NI를 받았거든요. 그 다음 년도에 그래도 이걸 복구해야 될 거 아니에요. 그래서 나름대로 아이템도 올리고 해서 결과를 좀 기다리고 있었는데 그 해에도 또 라를 주더라고요.” (전자6)
  - “핸드폰 보안 때문에 스티커 붙이고 다니다가 집에 가면 애들이 휴대폰 보고 뭐한다고 뜯기도 하는데 모르고 출근해서 걸렸어요. 그거 걸리면 무조건 NI. 실수로 그렇게 된 거고 안에 휴대폰 사진 내용까지 다 확인하고 시켜주거든요. 다 봤어요. 아무 이상 없는데 무조건 NI. 그리고 그거 걸렸다고 두 시간을 출퇴근 캠페인을 시켜요. 이걸 안 하면 또 부서장 보안 감점제가 있어요. 그 감점이 또 올라가요. 그게 삼십점 몇 점 되면은 그 인사를 다 관리하거든요. 그러면 그 점수 도달하면 완전 그 사람 또 나중에 NI있다고 그러니까.” (SDI11)
  - “폭언을 당했는데 상담하면 가해자를 처벌하는 게 아니라 나에게 조 이동을 권유. 가해자는 뭘 잘못 했는지도 모름.” (설문조사 中)
  - “인신공격, 비하 발언 등으로 직장내 괴롭힘을 당한 적이 있었다. 그것 때문에 스트레스가 심했음.” (설문조사 中)
  - “상사의 폭행, 폭언, 괴롭힘, 집단 왕따, 음담패설, 하위 고과 은폐 및 묵인” (설문조사 中)
  - “상사와 부하 간의 갑과 을의 사이로 상대를 대하는 것(고과 평가 권한을 가진 상사 사이기에)” (설문조사 中)
  - “여전히 직원을 향해 소리지르고 욕박지르고 화를 내는 임원이 있음” (설문조사 中)

- “직장 내 괴롭힘에 대해 회사가 적극적으로 대응을 해야 하고, 가해자를 보호할 것이 아니라 피해자를 보호해야 합니다.” (설문조사 中)
- “상사나 간부들은 자기 맘대로 하면서 부하 직원들은 조금만 실수를 하거나 했을 때 쌍욕을 하고 하는데 그런게 관행이 된 것 같아서 이런걸 완전히 고쳐야 된다고 생각합니다.” (설문조사 中)
- “상사의 폭언으로 인해 전배를 신청하였고, 지금 부서에 오게됨. 이런 상사의 폭언이 상사 본인은 알지도 못 할 뿐더러, 파트장/그룹장과 면담하여도 해결이 안 됨.” (설문조사 中)

#### 다. 관련 법령 위반사항 검토

- 근로기준법 제76조의 2에서 규정한 ‘직장 내 괴롭힘’은 사용자 또는 근로자는 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위이다.
- 관리자가 안전사고, 지역감정, 노동조합 간부 등을 이유로 “한 판 뜨자. 지회 간부가 벼슬이나” 라는 등의 폭언을 하거나 하위 고과를 부여하는 것은 지위 또는 관계상 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 직장 내 괴롭힘에 해당될 수 있다.
- 사용자가 업무의 적정범위를 넘어 태스크포스팀 배치, 지방 발령 등 업무환경을 고의로 악화시키거나 일방적으로 하위 고과를 부여하여 퇴직을 종용하는 것은 직장 내 괴롭힘에 해당될 수 있다.
- 사용자가 업무와 관계없는 사적인 행위를 이유로 합리적 이유 없이 하위 고과를 주는 것은 업무의 적정범위를 넘어 개인의 생활에 개입하여 정신적·육체적으로 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 직장 내 괴롭힘에 해당될 수 있다.
- 핸드폰에 부착된 보안용 스티커 훼손이 고의가 아니고 기밀누설이 아님을 분명히 확인하였음에도 출퇴근 캠페인을 시키는 것은 공개적으로 모욕을 주는 방법으로 인간의 존엄성을 침해하는 직장 내 괴롭힘에 해당될 수 있다.
- 사용자가 피해자의 의견 청취 등 없이 직장 내 괴롭힘 행위자에 대한 근무장소 변경, 배치전환, 유급휴가 명령, 징계 등 조치를 제대로 취하지 않는 등 근로기준법

제76조의 3에서 규정한 직장 내 괴롭힘 발생 시 조치를 제대로 이행하지 않는 것은 근로기준법 위반에 해당될 수 있다.

## 5. 부당한 인사고과를 근거로 한 전직, 휴직, 징계, 해고 등 불이익

### 가. 관련 법령

#### [ 근로기준법 ]

##### 제23조(해고 등의 제한)

- ① 사용자는 근로자에게 정당한 이유 없이 해고, 휴직, 정직, 전직, 감봉, 그 밖의 징벌(懲罰)(이하 “부당해고등”이라 한다)을 하지 못한다.

##### 제28조(부당해고등의 구제신청)

- ① 사용자가 근로자에게 부당해고등을 하면 근로자는 노동위원회에 구제를 신청할 수 있다.

### 나. 심층면접과 설문에서 확인된 사실관계

- “손가락에 붕대 감고 돌아다니는데 안 좋으니까 야간 다 가서 청소만 거의 제가 한 2, 3주를 했었어요. 그리고 난 뒤에 반장이 주기적으로 교체가 되고 하니까 고과 NI를 세 번을 받았어요. 고과 NI를 받고, 고과 C를 받고, 그리고 계속 누락이 많이 됐어요. 지금 상태도 비연봉제 P2 상태고.” (전자1)
- “손 다쳐가지고 인대 손상되고 했는데 개가 하위 평가를 받더라고요. 산재 신청은 안 했던 것 같고, 일하다가 다쳤는데 하위 평가를 주더라고요. 그 평가 대고 좋겠죠, 부서장이. 일하다가 다쳤으면 회사의 규정을 안 지켰다.” (전자4)
- “다쳤다고 해서 이제 NI를 준다든지, 자기가 잘못을 했다고 자기 책임을 돌리는 거죠. 저렇게 주는 이유가 아무래도 퍼센테이지(할당제도)가 있어서 그런 것 같아요. 다 동등한 상태에서 줄 수 있는 사람이 육아휴직을 했다고든지 다쳤다고든지 이런 사람들밖에 줄 수 없으니 그냥 이유 없이 그냥 이렇게 주는 것 같아요. 그게 또 문제인 것 같아요.” (SDI15)

- “제가 육아휴직 2년간 했거든요. 2년간 했고 돌아온 해에 라 고과를 받은 거죠 (…중략…) 육아휴직 때는 원래 당연히 N고과인 거예요 회사에 안 가니까. 그러니까 제가 말한 거는 복귀했는데 낮은 고과를 받아야 되는 거. 근데 라를 받아서 근데 저는 복귀했으니까 업무 공백도 있고 그래서 나는 그런 건 오케이라고 그냥 받아들였어요. 그래서 오케이 했는데 그 다음 해에도 또 낮은 걸 받은 거죠 육아휴직 다녀왔으니 네가 받아라. (…중략…) 나를 잘했다라고 생각을 했는데 또 라 고과가 나온 거예요” (전자5)
- “육아휴직 쓰면 NI. 병가 쓰게 되면 NI. 진짜 부득이하게 아파서 병원에 한 달 입원했다. 수술하고 입원하고 해서 했다. 그러면 복귀하면 너는 NI.” (SDI13)
- “그러니까 육아휴직 써도 NI 준다는.” (SDI12)
- “언니가 고과를 받았는데 그 해에 진급을 못 했거든요. 근데 다음부터 고과 안 준다고 하면서 여자 고과 챙겨주면 욕 먹는 거 몰라? 다른 사원들 반발 심한 거 몰라? 이렇게 말을 했대요. 남자애들은 힘쓰면서 고생하는데 너네는 솔직히 맨날 놀잖아. 재네들에 비해 별로 힘들지도 않은데 너네가 고과를 받을 가치가 있어? 딱 그런 식으로 밖에 관리자들은 생각 안 하거든요. 우리도 똑같이 8시간을 노동하고 있지만 너네는 개네들보다 편하게 일하잖아.” (SDI3)
- “제가 딱 그분한테 진짜 NI 세 번 받았어요, NI만. 옛날에 안전사고로 해서 한 거 의 한 번 좀 넘게 한 번 하고 올 C로 다 받고, 그분은 상당히 제가 뭐든 하는 일을 다 싫어했었어요. 잘해도 안 좋아했고, 그리고 말투도 욕설과 그리고 쌍스런 입에 담지 못한 말도 많이 하는 편인데, (…중략…) 나도 너한테 고과 잘 줄 생각 없어. 계속 다녀, 다녀봐, 내가 너한테 그렇게 해주란가, 그렇게 얘기를 하시더라고요” (전자1)
- “네가 어학 자격증도 없고 캐파도 다른 애들보다 떨어져, 그래서 너 NI 받아야 돼라고 얘기를 하는 거예요. 중국에서 이렇게 분석 많이 하고 내가 계산상으로 캐파 다 채웠다, 근거를 달라, 종이 찌가리를 갖고 있더라고요 보여 줄 수 있나? 보여줄 수 없어, 숨기는 거예요 보여줄 수 있잖아요, 등수가 여기야, 할 수 있는 거잖아요. 지네가 평가 기준이 있다고 한다면. 근데 그것도 아니었던 거죠” (전자4)
- “우리 조합원이 고과가 잘못 나왔어요. 고과가 잘못 나왔어가지고 우리가 이제 이의를 제기했거든요. 제기하고 나서 이제 인사팀장 면담하고 해가지고 리스트 가져와 봐라 그랬더니, 이상한 데이터를 들고 온 거야. 그러니까 그 항목에도 없는 걸



들고 온 거야. 이 사람 인사를 잘 안 한다, 뭐 평상시에 저기 뭐지 친하지 않다, 이런 걸 얘기를 하는 거야. 그러면 이게 당신이 근거를 내놔라, 다른 사람하고 비교한 데이터를 내놔라. 없다는 거예요. 그래서 내가 그랬지. 그러면 저 사람이 당신이 싫어서 고과를 잘못 준 거 아니냐.” (전자3)

- “10명을 평가했으면 10명의 평가 점수를 공개를 해야 돼요. 공개를 하고, 이 사람은 이 점수가 낮고 이거는 나는 이 점수가 낮았네, 그럼 내가 뭘 잘못했을까? 그래 개선을 해서 내년에는 내가 이 점수를 올려야 되겠다. 이런 걸 있잖아요. 그런데 실제로 우리는 고과를 하면 고과를 한 결과를 안 알려줘. 본인한테 본인 것만 알아요.” (전자3)
- “농사를 짓는데 거기에 있는 중간 관리자들이 가서 농사를 도와줘요. 핑계는 그래, 집에 와서 삼겹살 한번 먹자, 근데 막 농사를 지어요. 들었던 거는 중간 관리자 한 애는 와이프도 회사 생활 했던 애인데, 갑자기 참을 이렇게 싸갖고 왔잖아, 도시락을. 그 양반들이 승승장구하죠” (전자4)
- “반장들하고 주말에 술 먹고 그런 형식이예요. 그래야지 고과 A, B 하나 받고 했는데,” (전자1)
- “아무래도 가기 싫으면 회식 한 번이라도 가야 되고 아직까지 그 고과를 주는 사람 입장에서는 회식도 제2의 잔업이다, 이렇게 생각하는 사람이 많아요. 그걸 아니까 요즘 신입사원은 회식 문화 자체를 별로 안 좋아하잖아요. 문화가 옛날이랑 완전 틀리다 보니까. 근데도 싫어도 가는 사람들도 억지로 막 가는 것도 보이고..” (SDI10)
- “할당량으로 NI 고과라고 낮은 하위 고과인 거죠. 그거를 할당으로 해서 실제로 그 사람이 잘못된 그런 상황이 아닌데도 불구하고 몇 명은 그걸 해라 라는 할당제가 있었어요. 회사가 얘기하는 고과 퍼센트가 한 40%라고 얘기를 해요. 40%라고 얘기를 하면 그럼 10명이 있는 만약에 부서가 있다. 그러면 그중에 4명이 반잖아요. 4명이 받는데 거기에 부서장들이 있어 부서장들이 하나씩 다 가져가요. 그룹장이 하나 가져가고 그 밑에 파트가 하나 있으면 파트장이 가져가고 그럼 실질적으로 직원한테 돌아가는 거는 한 명 두 명밖에 안 되는 거예요.” (전자5)
- “개인의 성과보다는 조직의 정치적인 부분이 100%평가됨. 특히 평가자는 사조직을 운영함에도 인사에서는 알면서도 아니라는 답변만 늘어놓고. MBO에 전혀 문제가 없음에도 고과는 부서장 고유 권한이란 말만 일관됨.. 도대체 그 부서장에 대한 권

- 한이란 것을 설명조차도 못하면서 무슨 평가가 공정하다고 말할 수 있습니까? 절대 개선해야 됩니다!!” (설문조사 中)
- “고과권자의 마음대로 말 잘 듣고 충성하는 자에게 주는 사탕 같은 것” (설문조사 中)
  - “고과가 관리자의 주관대로 평가됨” (설문조사 中)
  - “나이 많은 사람 제외가 당연시 되고 성과보다는 친분과 이부에 준하여 주어진다.” (설문조사 中)
  - “상위고과 선정시 친분이 최우선이므로 객관적이지 못하므로 동기부여가 되지 않고, 불합리한 지시를 따라야 하고 70% 이상이 혜택을 못 보기 때문에 대부분 스트레스로 이어지므로 없어져야 한다.” (설문조사 中)
  - “충성심 높은 사람이 고과를 잘 받고 공정에 불합리를 지적하는 사람은 불만 많은 사람으로 낙인찍힌다.” (설문조사 中)
  - “고과를 평가할때 명확한 기준이 없습니다. mbo가 고과 비중이 제일 크다고 했지만 mbo 순위가 어떻게 만들어지는지 구체적으로 모릅니다. 결국 고과 기준이 아닌 관리자의 생각에 의해 평가가 매겨지고 있고, 근태로 매겨지는 상황입니다. 노력해도 고과를 받을 수 없는 상황이 발생되어 회사업무에 그다지 큰 관심도 열심히 할 의지도 사라져 갑니다.” (설문조사 中)
  - “파트장의 그날의 기분과 친분에 따른 고과 평가가 이루어지고 있고 해당 내용을 이의제기하였으나 무시당함.” (설문조사 中)
  - “고과를 무기로 억지 충성을 요구하는 행태를 비판함. 윗사람 기분 잘 맞춰주고 보고서만 잘 만드는 사람만 좋은 평가를 받음. 실제 굵은 일을 하는 사람들은 찬밥.” (설문조사 中)
  - “아무 이유 없이 고과 ‘라’ 받은 적이 있어 열심히 한다해도 만회가 안 되고 진급에 대한 불신이 생겼음.” (설문조사 中)
  - “평가기준 모호, 평가결과 설명 부족, 공정성 결여” (설문조사 中)
  - “고과는 과정도 결과도 중요하지 않음. 그냥 관리자가 주고 싶은 사람에게 주는 것임.” (설문조사 中)
  - “고과권자들의 충성스런 문화를 만들기 위해 키워줄 사람은 이미 정해진 답정너의 불투명 고과 및 승급 방식은 개악이라고 봄. 그리고 성과를 내도 고과권자의 마음에 들지 않으면 평가 절하하고 무능하거나, 무시하고, 투명인간 취급만 당함.” (설문조사 中)

- 문조사 中)
- “진급시키려고 주고, 좋아하는 사람한테 주고 그런 구시대적인 고과주기 실태가 아직 일어나고 있음.” (설문조사 中)
  - “문제는 학연, 지연, 혈연을 기준으로 운영이 되는 게 문제지요. 실적/실력 없어도 특정 지역, 특정 학교 출신들은 무조건 대우해주는 사대주의. 박사가 아니면 보직장이나 임원이될 수 없는 학벌 우선주의.” (설문조사 中)
  - “개인별 성과를 판단하는 주체가 사람인데 본인 입맛에 맞는 사람을 우선으로 챙기니 공정할 수 없는 게임임.” (설문조사 中)
  - “고과 반영시 업무 성과기준으로 반영 되었으면 좋겠습니다. 관리자의 개인 의향에 의해 반영되고 있습니다.” (설문조사 中)
  - “고과는 개인간 역량 차이에 따른 구분 없고 고과권자의 주관적 해석에 따라 바뀐다. 지금까지 투명성있게 부여되지 않음. 그로 인한 직원 사기저하, 업무 모멘텀 부재” (설문조사 中)
  - “고과제도는 너무 불투명하다 관리자들과 회식 또는 술을 마셔야 한다 너무 불합리하다.” (설문조사 中)
  - “학연, 지연과 같은 친분 위주의 편파적인 고과 편성을 지양하고 개개인의 실적과 성과 위주의 평가가 이루어졌으면 하는 바램입니다.” (설문조사 中)
  - “어떤 기준으로 가나다 평가를 하는지 평가자가 대답을 못함. 기준이 없고 즉흥적 판단에 나의 고과/연봉을 맡겨야 하는 상황으로 보임.” (설문조사 中)
  - “여전히 기준 없이 임원 마음대로 고과를 정하고, 노골적으로 계속 고과를 안 줄꺼라고 대놓고 얘기하는 임원이 있음.” (설문조사 中)
  - “고과권자에게 절대적인 권한이 부여되고 있는 지금, 조직의 성장보다는 당장 고과권자에게 충성을 강요하게 되는 기형적인 문화가 만연합니다.” (설문조사 中)
  - “고과의 기준을 명확히 했으면 하는 생각이 듭니다. 기준이 평가자의 개인적 경향이 높은 게 문제로 보입니다.” (설문조사 中)
  - “본연 업무에 맞는 객관적인 기준 수립 후 성과 근거에 의한 고과평가 필요” (설문조사 中)
  - “현재의 고과제도는 개악이다. 개인의 능력이나 자질보다는 충성심이나 아부성에 근거한 상위고과가 많은 편이다.” (설문조사 中)
  - “부서장과의 친분, 학연 및 아부성 충성도에 따라 고과가 결정되는 상황이 매우 불

- 합리합니다. 개인의 경험, 기여도, 실력 등이 평가 기준이 되지 않아 근로의욕이 매우 저하됩니다.” (설문조사 中)
- “투명한 고과 평가 제도가 만들어졌으면 좋겠습니다. 공정한 평가 테이블이 만들어졌으면 좋겠습니다. 학연, 지연에 영향을 받지 않았으면 좋겠습니다.” (설문조사 中)
  - “상사에게 아부하고 술 사주면 상위 고과를 주고 그렇지 않으면 하위 고과 또는 기본만 주는 고과제도는 폐지해야 된다고 생각합니다. 고과를 받지 못하면 제대로 된 임금도 받지 못하고 승진도 못하는 고과제도는 폐지해야 합니다.” (설문조사 中)
  - “평가자의 이유없는 ‘라’ 등급을 받고, 정신적, 금전적 피해로 인해 일상생활이 매우 힘들. MBO는 아무런 문제가 없는데 인사에서는 평가자 고유의 권한이란 두리몽실한 말만 반복할뿐 어떠한 조치도 없음. 도대체 평가자 권한이 무엇인지 알려줘야 개선도 할 것이지. 답답한 마음 뿐이고 자살충동까지 느끼며 살아갑니다.” (설문조사 中)
  - “평가자인 관리자가 몇몇 동료만 편애한다.” (설문조사 中)
  - 고과, 진급의 어려움이 있습니다. 직무나 실질적인 실적에 의한 것이 아닌 순서나 친분의 의한 고과, 진급이 성행한다는 것 “(설문조사 中)

#### 다. 관련 법령 위반사항 검토

- 심층면접과 설문에서 반복적으로 확인되는 바와 같이, 삼성의 고과제도는 MBO 등을 기초로 한 객관적·정량적인 평가보다 고과권자인 부서장, 파트장들의 주관적·정성적인 평가에 의해 좌우되고 있다. 현재 이러한 평가권한이 고과권자에게 전적으로 맡겨져 있어 사실상 고과권자에 대한 충성, 이들의 선호, 이들과의 친분, 학연, 지연 등에 따라 평가가 이루어지기 때문에 고과에 대한 기준이 명확하지 않고, 객관적인 기준과 근거가 투명하게 공개되지 못하고 있다.
- 법원은 “인사고과가 헌법, 근로기준법 등에 위반되거나 객관적이고 공정한 평정의 기준을 현저하게 위반하여 정당한 인사권의 범위를 벗어난 때에는 인사고과의 평가 결과는 사법심사의 대상이 되어 그 효력을 부인할 수 있다. 따라서 피고가 부진인력 관리계획을 수립한 후 원고들이 포함된 부진인력 대상자에게 인사고과, 업무 분담 등에서 불이익을 주는 차별정책을 시행하였고, 원고들에게 합리적인 이유 없이

부당한 인사고과를 하였으므로 원고들에 대한 2009년도 인사고과는 재량권을 남용한 것으로 위법하다(대법원 2015. 6. 24. 선고 2013다22195 판결)” 고 판시하여, 합리적인 이유가 없는 부당한 인사고과에 대해서 사법심사의 대상이 될 수 있음을 밝히고 있다.

- 객관적이고 공정한 기준과 근거 없이 고과권을 남용하여 산업재해, 육아휴직, 연차 유급휴가, 병가, 남녀의 성(性), 직장 내 괴롭힘, 친분, 학연, 지연 등을 이유로 하위 고과를 부여하는 등 정당한 인사권의 범위를 벗어난 고과는 부당한 것으로 효력이 없다.
- 따라서 부당한 인사고과를 이유로 한 전직, 휴직, 징계, 해고 등 일방적인 인사처분도 그 정당성이 인정될 수 없고, 이는 근로기준법 위반에 해당될 수 있다. (근로기준법 23조(해고등의제한) 참고)

## 6. 소결

심층면접과 설문을 통해, 합리적 성과주의로 포장된 삼성의 고과제도로 인해 실제 현장에서 발생하는 근로기준법, 산업재해보상보험법, 남녀고용평등법, 산업안전보건법 등 노동관계법령 위반사항을 다양하고 적나라하게 확인할 수 있었다.

인사고과가 고과권자인 부서장, 파트장들의 주관적·정성적인 평가에 좌우되고 객관적인 공정한 기준과 근거 없이 학연, 지연, 친분 등에 따라 평가가 이루어지기 때문에 노동자들은 고과권자의 통제 및 관리에 구속될 수밖에 없고, 너무나 쉽게 각종 노동관계 법령 위반에 노출되고 있다.

더 가혹한 것은 임금과 승진의 절대적 기준인 인사고과에 대한 권한이 사실상 고과권자에게 전적으로 맡겨져 있기 때문에 산업재해, 육아휴직, 남녀의 성(性), 직장 내 괴롭힘, 친분, 학연, 지연 등에 따른 불이익 등 각종 노동관계 법령 위반에도 침묵할 수밖에 없다는 것이다. 최근 신인사제도가 도입되었지만, 부서장, 파트장 등 고과권자의 주관적·정성적인 평가가 노동자 개인의 고과를 좌우하는 이상, 위와 같은 문제는 되풀이될 것으로 보인다.

---

이는 노동관계 법령 위반의 수준을 넘어서 노동자 간 소통이 줄어들고, 불신이 높아지며, 사내 정치가 횡행하고, 노동 의욕이 떨어지는 등 노동자 개인, 동료관계, 회사에 부정적인 영향을 누적시키고 있다. 이러한 폐해를 바꾸나가기 위한 노력이 필요하다.

정리하면, 현재의 삼성의 성과주의 고과제도는 기본적인 노동관계 법령 위반 문제가 심각하고, 노동자들 사이의 불신을 높이며 노동 의욕을 떨어뜨리는 등 노동자 개인, 동료관계, 회사에 부정적인 영향을 누적시키고 있다. 따라서 이러한 폐해를 줄이기 위해서는 노동관계법령의 준수는 물론이고, 투명성, 객관성, 공정성을 갖춘 고과제도를 마련해야 한다.

## 제6장 결론

### 1. 연구 결과로 살펴본 삼성의 성과평가제도의 문제점

본 연구는 개인의 성과를 강조하면서 동기부여를 통해 기업의 생산성을 높이는 것으로 잘 알려진 삼성그룹의 주요 회사인 삼성전자와 삼성SDI 노동자를 대상으로 설문조사(N=445명)와 22명에 대한 면접조사를 통해 성과평가(고과평가)의 실태를 살펴보았다.

#### 1) 성과평가의 제도적 한계점

설문조사에 앞서 현행 성과평가의 문제점을 살펴본 결과, 삼성의 임금체계는 구조적인 문제가 있음을 확인할 수 있었다. 우선, 성과(고과)평가는 상대평가를 통해 이루어지고 있었는데 그 기준이 명확하지 않은 문제점이 있었다. 또한 상대평가이기 때문에 모두 열심히 하더라도 경쟁의 결과로 5~10%에 해당하는 누군가는 NI등급을 받아야만 하는 방식이었다. 현재는 상대평가 결과로 NI 또는 UN등급을 받게 되면 임금동결 및 삭감을 감수해야 하고 승급도 장기 누락 될 가능성이 크다. 이로 인해 노동자들은 고과 평가에 매우 민감한 상황이기도 했다. 비록 회사가 신인사제도를 통해 상대평가를 폐지하고 절대평가를 도입한다고 하지만 생산직 직원의 고과평가는 상대평가를 유지하고 연봉제 직원(생산직 부서장 또는 대졸 사무직이 다수)만 상대평가를 폐지하여 차별의 문제는 여전히 남게 되었다.

이번 연구의 설문조사에는 조합원(48.4%)과 비조합원(52.6%)이 골고루 참여하였으며 CL1인 생산직(18%)만이 아니라 연봉제 직원인 CL2(30.8%), CL3(36.0%), CL4(15.3%)가 골고루 참여하였다. 직군으로 보면 생산직이 34.4%, 사무직인 24.5%, 연구개발직이 38% 참여하였다.

---

설문조사의 핵심결과는 개인이 성과평가인 고과 제도를 신뢰한다는 응답이 7.7%에 불과하며 신뢰하지 않는다는 응답이 무려 75.1%나 되는 것이었다. 또한 고과평가가 개인의 노력을 정확하게 반영한다는 응답은 9.3%에 불과하고 76%는 그렇지 않다고 응답하였다. 고과평가가 낮은 신뢰도를 보이는 가장 큰 이유는 고과 평가자인 부서장이 정확하게 성과평가를 하지 않기 때문이었다. 예를 들어 관리자는 자신과의 친분에 의해 고과평가를 한다는 의견이 66.3%였으며 학연이나 지연으로 고과평가를 한다는 응답도 55.2%나 되었다. 이러한 이유로 인해 응답자의 69.2%는 성과평가가 개인의 노력을 정확하게 평가해서 보상하려는 제도(30.8% 동의)가 아니라 관리자에게 평가 권한을 부여하여 회사에 충성하도록 만드는 조직문화를 조성하는 것이라고 인식하고 있었다.

## 2) 차별과 비합리적 성과급 임금체계의 부정적 결과

성과평가제도의 부정적인 기능은 개별 노동자의 심신을 지치게 만드는 것으로 나타났다. 무엇보다 회사에 출근하면 자신의 본래 감정을 숨기고 부서장의 입맛에 맞는 태도를 보이는 감정부조화가 심한 것으로 나타났다. 예를 들어 응답자의 58.6%는 자신의 감정을 숨기면서 일한다고 응답하였으며 응답자의 66.7%는 회사에 대한 심리적 배신감을 가지고 있다고 응답하였다. 이러한 결과는 잘못된 성과평가가 노동자 개인에게는 마음의 상처가 되며 회사에는 조직몰입을 저해하는 결과로 귀결됨을 보여준다. 실제 응답자들은 회사의 문제를 자신의 문제로 인식한다는 응답이 31.8%에 불과하였다(반대 의견은 43.1%).

면접조사 결과도 설문조사가 크게 다르지 않았다. 오히려 면접조사 결과는 구체적인 사례가 생생하게 드러나 있었다. 우선, 명백한 차별에 해당하는 육아휴직, 병가, 재해, 성차별적인 성과평가 사례를 확인할 수 있었다. 휴직과 병가는 개인의 권리이며 이를 저성과의 근거로 삼아선 곤란하다. 더구나 성차별과 안전사고 재해자에 대한 저성과 부여는 명백한 법 위반이다. 그러나 삼성의 현장에서는 누군가는 하위 고과를 받아야만 하는 구조이기 때문에 자신의 권리를 행사하기 위해 일을 못 하거나 심지어 아프거



나 다쳐서 일을 못 하는 노동자에게 하위 고과를 부여하고 있었다. 더 나아가 여자라는 이유로 저성과를 부여하는 사례도 있었다. 이러한 사례는 노동관계법을 위반한 가능성이 커서 이에 대한 분석을 5장에서 별도로 제시하였다.

명백한 차별이 아니더라도 합리성이 결여된 고과평가도 적지 않은 것으로 나타났다. 몰아주기식 고과평가, 군대 입대 직원에 대한 하위 고과 부여, 학연과 지연에 의한 상위 고과 부여, 고과 평가 시 개인과의 친분 정도 등이다. 면접 결과(4장)에 나타난 차별과 비합리적인 사례의 주된 원인은 고과평가가 바로 위 상급자에 의해 이루어지고 그 위 상급자에 의해 검토되는 방식이기 때문이다. 성과평가의 권한이 거의 전적으로 부서장들에게 있다 보니 개인의 업적, 태도 등 성과를 객관적으로 공정하게 평가하기가 어려운 것이다. 순위를 매기게 되는 성과평가의 가장 큰 문제점이 평가자들의 인간으로서 가질 수 밖에 없는 제한된 합리성, 즉 휴먼 에러(human error)인데 부서장 스스로가 완벽한 사람이 아니기 때문에, 평가 받는 직원들에 대해 왜곡된 인식(예: 선입관)을 가질 수 있으며 자신이 정확하게 알지 못하는 미관찰 영역에 대해 객관적인 기준 없이 평가하기도 한다. 이때 주로 자신과의 친밀함, 지연과 학연 등 관계, 평상 시 이미지 등이 작용하는 것이다.

면접조사에 따르면, 차별적이면서 비합리적인 고과평가 제도는 노동자의 스트레스를 높이고 불안, 우울 등 정신건강에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 좋은 평가를 받기 위해 부당한 업무 지시에도 따르게 되며 이로써 자신에 대한 자존감도 낮아지는 부정적인 인식이 늘어나는 것으로 나타났다. 개인만이 아니라 회사에도 장기적으로 도움이 되지 않는다는 진술이 있었다. 노동자들이 회사를 편하게 생각하지 않게 되고 보이는 곳에서만 열심히 일하는 풍토가 만연해지며 동료 간에도 협업보다 경쟁이 우선시 되어, 결과적으로 회사에 대한 일체감이 떨어지고 장기적인 생산성도 낮아질 수 있다는 설명들이었다.

---

## 2. 성과평가 제도의 개선 방향

본 연구는 성과급 임금체계를 앞장서 도입한 삼성을 대상으로 성과급 임금체계의 바탕이 되는 고과 제도를 살펴보고 그 결과, 적지 않은 문제점을 발견할 수 있었다. 오래전부터 성과급 임금체계를 도입하고 나름대로 개선을 시도해 온 삼성마저 성과급 임금체계와 관련한 다양한 문제점이 드러나는 것을 보았을 때 다른 회사들도 상황은 크게 다르지 않을 것으로 보인다. 실제, 삼성전자와 삼성SDI 두 회사의 결과도 매우 유사하게 나타났다.

### 1) 삼성의 개선 방향

본 연구의 결과는 기업, 노동조합, 정부 모두에 성과급 임금체계에 대한 다양한 시사점을 제공한다. 우선, 삼성은 임금체계 및 고과 제도 전반에 대해 개선할 필요가 있다. 2023년부터 연봉제 직원에 대해 상대평가를 없애고 절대평가를 도입한다고 밝혔지만 연봉제 직원에 국한해서는 곤란하다. 상대평가의 폐지는 오히려 생산직 직원에게 더 부합하기 때문이다.

둘째, 절대평가를 도입한다고 할지라도 평가 기준을 명확하게 하여 부서장이 임의대로 평가하여 생기는 부작용을 최소로 줄일 필요가 있다. 또한 평가 기준을 전체 직원에 공개하는 것도 중요하다. 절대평가를 한다고 하더라도 기준이 공개되어 있지 않으면 상대평가와 다르지 않게 진행될 수 있기 때문이다.

셋째, 장기적으로 성과급 임금체계에 대한 대안들을 노동조합과 함께 T/F팀을 만들어 협의할 필요가 있다. 현재 삼성의 임금체계는 개인성과 및 회사 성과를 바탕으로 임금을 지급하는 체계인데 회사 성과는 매년 이익에 따라 노사협상을 통해 결정할 수 있으나 개인성과는 본 연구에서 확인한 대로 객관성과 공정성을 갖기가 매우 어려운 상황이다. 따라서 개인의 노력과 능력, 역할 등을 객관적으로 평가할 수 있는 다양한

방식을 새롭게 고안해야 한다. 예를 들어 부서장에 의한 평가를 대폭 줄이고 직무가치에 무게를 두는 방식 등이다. 새로운 임금체계는 노동자의 수용성을 고려하여 노동조합과 협의를 통해 새로운 임금체계를 만드는 것이 바람직하다.

## 2) 노동조합의 과제

삼성의 노동조합들은 이번 실태조사를 통해 조합원, 비조합원 구분없이 직급과 직군에 상관없이 고과제도에 대한 노동자의 불만이 적지 않음을 확인할 수 있었다. 이러한 성과를 바탕으로 삼성의 노동조합은 첫째, 삼성의 임금 및 인사제도 전반에 대한 지속적인 협의를 추진할 필요가 있다. 회사가 당장 교섭에 응하지 않는다고 할지라도 현행 고과평가가 차별적인 경향이 강하며 비합리적인 의사결정이 상당함으로 계속해서 회사내·외에 알리고 이를 계기로 교섭 등을 통해 현재의 문제점을 바로 잡는 역할을 해야 한다.

둘째, 노동조합 스스로 고과평가 및 성과급 임금체계의 대안을 제시해야 한다. 노동조합이 회사의 고과평가 자체를 부정하는 것은 아니고, 노동조합이 성과평가를 부정할 수도 없다. 사용자의 입장에서 인사를 위한 평가는 필요하고 정당한 권리이기 때문이다. 다만, 임금이 교섭의 대상만큼 임금 결정에 영향을 미치는 평가제도에 대해 노동조합은 의견을 제시할 수 있고, 회사는 노동조합의 의견을 경청할 필요가 있다. 노조의 문제제기가 결국은 직원들의 목소리와 크게 다르지 않기 때문이다. 따라서 노동조합은 고과제도 개선만이 아니라 성과에 기초한 임금체계에 대해서도 개선 방향을 추가적으로 제시하도록 한다.

셋째, 삼성의 노조만이 아니라 금속노조 등 상급단체 노동조합 차원으로도 성과급 임금체계의 문제점을 알리고 정부가 추진하려고 하는 성과급 임금체계가 노동자와 기업 모두에 도움이 되지 않으며 오히려 논란과 갈등만 키우는 정책임을 명확하게 밝히고 이를 중단시키는 역할을 해야 한다. 특히, 성과급 임금체계의 폐해 사례를 추가적으로 조사하여 민원, 고발 등 행정적인 조치 및 사회적 비판 등을 함께 수행하도록 한다.

---

### 3) 정부의 역할

본 연구 결과는 노사만이 아니라 정부에도 최근 임금정책에 대한 시사점을 제공한다. 특히, 윤석열 정부는 직무성과급 임금체계를 강조하며 공공기관만이 아니라 민간기업이 직무성과급 임금체계를 도입, 확대하면 그에 상응하는 인센티브를 제공한다는 정책을 추진하겠다고 밝혔다. 그러나 본 연구의 결과는 정부 정책에 대한 다수 전문가의 우려를 잘 보여준다. 첫째, 성과주의 임금체계 자체의 문제로 성과주의 임금체계가 어떤 장점이 있는지가 명확하지 않다. 최소한 이번 연구의 결과는 성과주의 임금체계가 다수 노동자는 물론 기업에도 장기적으로 폐해가 될 수 있음을 보여준다.

둘째, 성과주의 임금체계 자체도 문제가 있지만, 그에 앞서 성과주의 임금을 결정하는 고과평가 자체가 공정하게 이루어지지 않을 가능성이 크기 때문에 정부가 성과주의 임금체계를 강조하고 이를 도입, 확대할수록 기업 내 불공정한 임금체계가 확산될 수 있다. 정부가 아무리 의도를 갖지 않고 추진한다고 할지라도 피해는 현장 노동자의 몫이 될 것이다.

셋째, 임금체계는 노사의 결정사항으로 정부가 특정한 임금체계의 도입을 유도하는 것은 바람직하지 않다. 오히려 정부가 걱정하고 개입할 것은 이번 사례에서도 일부 드러난 것처럼 차별적인 성과평가를 근로감독행정을 통해 바로 잡거나 고과평가를 이유로 한 직장 내 괴롭힘을 예방하는 활동이다.