

문화방송 노보

NATIONAL UNION OF MEDIAWORKERS MUNHWA BROADCASTING UNION

MBC 사장 선임, 국민의 손으로 공영방송의 정치적 독립, 핵심은 사장 선임

“검찰과 언론이 바로 서야 대한민국이 바로 섭니다. 검찰과 공영 언론은 누구의 것입니까? 국민의 것입니다. 여러분들이 주인입니다. 저는 제안합니다. 언론과 검찰의 인사권을 국민에게 돌려줘라. 대통령도 국민이 뽑습니다. 검찰 총장, 왜 국민이 못 뽑습니까? 공영언론사 사장, 왜 국민이 못 뽑습니까? 국민이 그들을 뽑을 때 그들이 국민의 눈치를 봅니다. 그래야 제대로 돌아갑니다.”

— 2017년 3월 11일 20차 촛불집회, 이용마 기자

방송법 개정 다시 수면 위로

지난달 5일 문재인 대통령과 여야 대표들이 모인 국정 상설협의체가 첫 회의를 갖고 12개 항의 합의문을 발표했다. 합의문 10항에는 방송법 개정 논의를 본격적으로 시작한다는 내용이 포함됐다. “방송의 독립성과 공정성이 민주주의를 위해 중요하다는 데 공감하고, 방송법 개정안을 본격적으로 논의한다.”는 것이다. 이에 따라 국회는 내년 2월 법안 처리를 목표로 12월 임시국회에서 논의를 시작할 예정이다.

방송의 독립은 위기에 처한 대한민국 민주주의를 바로 세운 광장 시민들의 요구였다. 그러나 불행히도 정치권의 논의 수준은 시민의 요구를 따라가지 못하고 있다. 현재 여야 논의의 중심에 있는 법안은 촛불 혁명 이전인 2016년 발의된 이른바 ‘박홍근 의원 법안’이다. 이 법은 여야가 공영방송 이사를 76으로 나눠 갖고, ⅔ 이상의 찬성으로 공영방송사 사장을 뽑는 특별다수제를 담고 있다. 청와대와 여권이 행사해오던 사장 선임권을 견제하자는 것처럼 보인다. 특정 정치세력이 공영방송사 사장을 좌우해서는 안 된다는 합리성이 담겨 있는 것도 사실이다. 그러나 본질은 지금까지 어떠한 법적 근거 없이 관행으로만 물밑에서 행사하던 공영방송 이사 추천권을 아예 법

제화시켜, 앞으로는 대놓고 정치권이 행사하겠다는 것이다.

정치권, 방송 통제 욕망을 버려야

정치권은 이같은 주장의 근거를 국회가 국민을 대표한다는 사실에서 찾는다. 그러나 이는 핵심을 놓치거나 외면하는 주장이다. 첫째, 언론은 정치권력과 독립적인 영역이다. 정치권력은 언론의 가장 중요한 감시와 견제 대상이다. 국회도 예외일 수 없다. 언론을 제4부라고 부르는 이유도 그것이다. 언론의 감시와 견제 대상인 국회가 언론사 사장 인사를 좌우하겠다는 것은 생선 가게를 고양이가 맡겠다는 것이다. 둘째, 설사 특정 정치세력, 청와대가 공영방송 사장을 좌우할 수 없도록 상호 견제한다는 취지를 인정하더라도, 지금의 국회는 제대로 된 국민 대표성을 갖고 있지 않다. 현행 선거법은 선거의 민심을 심각하게 왜곡한다. 각 당의 의석 분포 비율이 정당 지지율을 제대로 반영하지 못하고 있다. 거대 양당이 이 문제의 해결을 외면하면서, 정작 국민 대표성의 논리를 내세워 공영방송 사장을 좌우하려는 것은 또 다른 기득권 집착일 뿐이다.

현행법은 방송통신위원회가 전문성과 대표성을 고려해 공영방송 이사를 임명 또는 추천하도록 하고 있다. 그러나 실제로는 정치권이

물밑에서 이사 추천권을 행사하며 법으로 정한 방송통신위원회의 권한을 무력화시켰다. 이는 촛불 혁명으로 새 정부가 들어선 이후에도 바뀌지 않아, 방송문화진흥회 이사 선임에서 MBC를 망친 장본인들이 고스란히 이사로 선임되는 희극을 낳았다.

개혁의 방향은 법의 정신이 제대로 구현되도록 하는 것이어야지, 음성적 관행을 법으로 보장하는 것이어서는 안 된다. 그러나 현재 정치권의 논의에 정작 방송의 주인인 국민은 빠져있다. 여야 담합으로 공영방송 사장을 뽑겠다는 것이다. 이는 촛불 혁명의 정신을 근본부터 부정하고, KBS와 MBC를 망친 정치권이 보다 직접적으로 공영방송 사장 인사권을 행사하겠다는 뜻이다. 우리는 이를 단호하게 거부한다. 오히려 정치권이 개입하지 못하도록 전문성과 대표성의 요건을 강화해 법으로 구체적으로 정하고, 정치권 개입에 대한 처벌조항을 두도록 보완해야 한다.

국민과 종사자의 직접 참여

방송 독립에서 보다 핵심은 이사회 구성보다 오히려 이사회의 가장 중요한 권한인 방송사 사장 선임 문제이다. 모든 나라들은 저마다의 역사적 특수성을 반영한 방송법을 갖고 있다. <2면에 계속>

〈1면에 이어〉

한국의 양대 공영방송은 지난 10년 동안 정치권, 특히 청와대에 종속돼 권력을 감시할 책무를 방기하고 신뢰의 위기를 자초했다. 따라서 방송법 개정 논의를 맡은 국회가 부여받은 가장 큰 책무는 정치권이 방송사 사장 선임에서 손을 떼고, 권력 감시를 제대로 해 민 주주의를 지킬 수 있도록 항구적인 제도를 세우는 것이다.

이사회가 공영방송 사장 선임에서 전권을 행사하는 것을 견제해야 한다. 국민이 직접 공영방송 사장 선임에 참여하고, 그 과정을 감시할 수 있어야 한다. 이미 우리는 전례를 갖고 있다. MBC는 지난해 사장 선임 과정에서 사장 후보자들의 프리젠테이션을 국민에게 공개했다. KBS는 더 나아가 여론조사 샘플링 방식으로 150~170명의 국민참여단을 구성해, 이들이 사장 후보자들의 견해를 듣고 점수를 부여할 권한을 주고 40%를 반영했다. 국민 직접 참여 방식은 여러 우려에도 불구하고 건강하게 작동한다는 사실이 확인되었다. 공영방송의 의미와 책무, 사장 후보자들에 대해 충분한 정보를 제공하는 전체 하에 건전한 상식을 가진 시민들의 의견을 통해 이사회가 저지를 수 있는 오류를 견제하고 공영방송을 직접 통제할 수 있는 좋은 방법이다.

종사자들의 직접 참여도 보장해야 한다. 방송 종사자들은 헌법과 법률에 따라 누구의 간섭도 받지 않고 언론 자유를 수호하고 건강한 민주주의 공론장을 형성할 무한 책임을 갖고 있다. 실제로 여러 선진국들이 저마다 다른 공영방송 지배구조를 갖고 있지만, 공통점은 방송 종사자들의 참여를 보장한다는 점이다. 종사자 전체의 직접 투표 결과를 사장 선임에 일정 비율로 반영하는 것은 이사회를 견제하고 공영방송에 대한 식견과 전문성을 갖춘 제대로 된 사장을 뽑을 수 있는 핵심적인 수단이다.

결론적으로 국민참여단 40%, 이사회 30%, 종사자 투표 30%의 배점으로 사장을 선임하는 방안을 고려할 수 있다. 이 경우 이사회

는 여전히 공모에 응한 후보자들 가운데 3배수 정도를 압축하는 권한과 더불어, 30%의 배점 권한을 갖게 된다. 단 3배수 압축 과정의 공정성을 위해서는 이사회 구성에서 정치권의 간섭을 배제하고 법이 정한 정신에 따라 대표성과 다양성 확보가 전제되어야 한다. 이러한 방안은 이사회의 권한을 전적으로 침해하지 않으면서 국민의 직접 참여와 방송사 종사자들의 전문성으로 오류를 줄일 수 있다. 이 절차는 법제화 없이도 이사회의 결정으로 실행할 수 있지만, 안정성과 지속성을 위해 법률에 근거 조항을 만들 필요가 있다.

국민과 종사자의 직접 참여는 특정 정치권력이 영향력을 행사하는 것을 막고, 오류를 최소화하는 방식이다. 최선의 사장을 뽑는 방안은 아니라는 점에서 한계가 있지만, 그것은 민주주의가 갖고 있는 근본적 한계인 동시에 장점이기도 하다.

시청자위원회 강화, 일상적인 참여 보장

공영방송에 대한 시민 대표성을 강화하는 또 다른 중요한 축은 시청자위원회이다. 사장 한 사람을 뽑는 절차를 넘어 공영방송에 대한 시민들의 일상적 통제와 참여를 보장하는 장치이다. 공영방송 이사회는 법적으로 방송 편성과 프로그램 내용에 간섭할 권한이 없다. 공영방송의 편성과 프로그램 내용에 관한 가장 중요한 견제 장치는 방송 제작자들의 제작자율성을 보장하기 위한 노사 동수의 편성위원회이다. 또 다른 중요한 견제 장치가 바로 시청자위원회이다.

현재 방송사들이 운영하고 있는 시청자위원회는 사실상 사측이 일방적으로 위원을 위촉해 형식적으로 운영되고 있다. 상대적으로 정치권의 영향력으로부터 자유로운 시청자위원회의 구성에서 대표성과 성별, 지역, 세대 등의 다양성을 구현하도록 제도적 장치를 만들고, 제작지들과의 소통을 강화할 수 있도록 권한을 부여해야 한다. 방송통신위원회 역시 각 방송사들에게 시청자위원 선정 시 노사 동수의 시청자위원 선정위원회를 구성할 것을 권고하고 있다.



위기의 공영방송

MBC의 사회적 책무와 지속가능성

방송법 개정의 또 다른 축은 통합방송법 개정 문제이다. 현행 방송법은 지난 2000년 제정된 뒤 56차례 개정을 거쳤지만 기본적 틀은 18년째 유지되고 있다. 그 사이 방송 환경은 지각변동을 겪었다. 전통적인 방송의 장벽이 무너졌다. 유튜브와 넷플릭스 등 OTT 사업자와 통신사들(IPTV)을 방송사업자로 규정하고 이를 규제하는 것이 새로운 과제로 떠올랐다. 여기에 더해 공영방송의 범주와 책무를 규정하는 것 역시 중요한 과제이다. 여권은 이 법안 역시 12월 국회에서 본격적으로 논의를 시작해 내년 초에 통과시키는 것을 목표로 하고 있다.

현재 공영방송의 위기는 신뢰의 위기, 공공성의 위기이자 산업의 위기이다. 지배구조 개혁이 주로 신뢰의 위기에 관한 것이라면, 또 다른 축에는 산업의 위기와 미디어 생태계의 공공성의 위기를 극복하는 과제가 존재한다.

불행히도 현재 방송통신위원회를 비롯한 정부 여당은 미디어 공공성의 위기에 무감하다. 미디어 공공성을 지키고 방송의 공적 책임을 관리, 감독해야 할 책임을 저버린지 오래다. 특히 MBC의 지위 문제에 대해 방통위는 통합방송법에 공영방송의 범주와 책무를 규정하고 수신료 제도를 정비하면서, MBC를 공영방송 범주에서 제외하려는 의도를 갖고 있는 것으로 보인다. 가뜰이나 취약한 한국 사회의 미디어 공공성을 어떻게 지키고 확장할 것인지에 대한 고민이 보이지 않는다.

취약해진 미디어 공공성

이 같은 논의의 배경 중 하나는 지상파 광고 시장의 붕괴이다. MBC의 경우 본사 기준으로 2011년 6천억 원을 기록한 광고 매출이 단 6년만인 지난해 2,700억 원, 반토막 이하로 추락했다. 과거의 지상파는 진입장벽이 있는 과점 시장 안에 있었다. 공공재인 전파를 위임받아 쓰는 대신, 여러 규제와 함께 공적 책무를 부여받았다. 그러나 미디어 환경의 급격한 변화에 따라 전파는 더 이상 희소한 가치가 아니게 되었다. 케이블과 인터넷을 기반으로 한 중합편성채널과 IPTV 사업자들은 규제 없는 온갖 특혜를 받아 방송 시장에 진입했다.

이러한 특혜의 배경에는 불순한 정치적 목적이 있었다. 과거 이명박, 박근혜 정권이 정부에 비판적인 공영방송사들에 대한 통제 수단으로, 직접적인 방송 장악은 물론 지상파들의 시장 영향력을 줄이기 위한 정치적 목적으로 특혜를 남발한 것이다. 그 결과는 비극이었다. 콘텐츠의 선정적인 경쟁 등으로 한국의 미디어 공공성은 매우 취약해졌다. 공영방송을 비롯한 지상파의 지속가능성은 무너지고 있다. 대신 시청자들은 이제 무료 보편 서비스인 지상파마저도 돈을 내고 IPTV나 케이블을 통해 볼 수밖에 없게 되었다.

이 위기에서 가장 큰 타격을 받는 방송사는 MBC이다. KBS와 달리 수신료를 받지 않지만, 자사 미디어랩 불허, 결합판매 의무, 가장 많은 방송발전기금 부과 등의 규제는 가장 많기 때문이다. 이제는 본격적으로 MBC의 정체성과 사회적 책무, 지속가능성에 대해 책임있는 논의가 불가피하다.

지속가능한 공영방송 서비스

먼저 공영방송이 무엇인가에 대한 명확한 정의가 선행돼야 한다. 수신료를 받는 방송만을 공영방송으로 좁게 규정하려는 시도는 잘못된 접근이다. 공영방송이란 사회가 공적으로 소유하고, 주주의 이익이 아니라 사회 전체의 이익을 위해 공적 책무를 목적으로 운영하는 방송사이다. 공영방송의 공적 책무란 사적 자본이나 정치 권력에 휘둘리지 않는 보도와 시사 프로그램의 공영성, 수익을 재벌이나 주주가 아닌 양질의 콘텐츠라는 공적 서비스에 재투자하는 선순환 구조, 전국 네트워크 체제를 통한 지역 방송 서비스 등을 포함한다. 이같은 서비스를 가능하게 하는 핵심은 소유 구조이다. 지배구조를 개혁해 정치적 독립을 확보하는 것을 전제로, 공적 기구인 방문진이 출자한 현재의 소유구조를 유지하는 것은 한국 사회의 취약한 미디어 공공성을 보호하는 차원에서 반드시 필요하다.

따라서 이 같은 공적 책무의 이행을 위해서는 거대 통신재벌, 종편, 유튜브, 넷플릭스 등과 본격적으로 경쟁할 수밖에 없는 상황을 인식하고 발상을 전환해야 한다. 넓은 개념의 방송

사업자들 전반에 대한 종합적인 규제가 필요하다. 지상파에 과도하게 부여된 규제는 완화하고, 거대 자본이 주도하는 OTT와 중합편성 프로그램 공급자들에게 대해서도 최소한의 공적 책무를 부여해야 한다.

동시에 MBC에 공영방송으로서의 지위와 책무를 분명하게 부여해, 보도와 시사프로그램, 전국 네트워크 서비스 등 공적 서비스의 법적 근거를 분명히 해둘 필요가 있다. 현행 법체계에서 유일하게 공영방송 지위를 명문화한 규정은 공직선거법에 있다. 제8조의 7, 선거방송토론위원회 조항은 공영방송사를 “한국방송공사와 방문진법에 따라 방문진이 최다출자자인 방송사업자”로 규정하고 있다. 방송법 등 관련 법에도 공영방송사의 범주와 책무를 분명히 규정할 필요가 있다.

공공재로서의 지역 네트워크

지상파의 총체적 위기는 본사보다 지역 MBC에게 상대적으로 더 심각한 영향을 주고 있다. 본사의 경우 콘텐츠 판매로 광고매출 감소분의 일부를 메우면서 매출 하락을 지연시켜 왔지만, 거의 전적으로 광고 매출에만 의존할 수밖에 없는 16개 지역 MBC는 사정이 다르다. 올해 각 사 마다 수십억 원의 적자가 예상된다.

과거에는 지상파 전국 네트워크가 우월적 지위였지만 이제는 그렇지 않다. 전국 네트워크 유지는 이제는 공적 책무의 일부이다. 전국 네트워크는 더 이상 수익을 내는 수단이 아니며, 공공재로 접근해야 한다. 지방자치의 확대는 건강한 민주주의를 위한 필수적 요소이다. 지방자치단체의 권한이 커지는 만큼 지방권력을 감시하고 견제하고 지역사회 공론의 장 역할을 맡을 지역 공공 언론의 중요성은 더욱 높아지고 있다. 이제는 지역 MBC의 정체성과 지위에 대해 고민하고 생존을 위한 적극적인 대안을 사회적으로 모색해야 한다. 지역MBC에 공영방송의 지위를 부여하고, 공공재인 지역 네트워크의 안정적 서비스를 위해 지역방송발전기금 신설 또는 방송발전기금 징수 대상의 대폭 확대와 징수율 조정을 통해 재원을 마련하는 방안 등에 대해 적극적인 논의가 필요하다.

MBC의 혁신은 계속되어야 한다

공영방송 MBC의 지속가능성은 지금 시험대에 서있다. 외부적으로는 MBC의 정치적 독립성과 공영방송 지위, 지상파 수익 구조의 붕괴, 주52시간 근로시간제가 우리의 변화를 강요하고 있다. 내부적으로는 조직개편, 명예퇴직, 평가와 포상 제도의 변화 등이 시작됐다. 지금 우리의 선택이 10년의 미래를 좌우할 것이다. 몇 가지 주제를 통해 우리가 지나고 있는 이 변화에 대한 진단과 해법을 모색해 본다.

조직개편, 시작일 뿐이다

회사가 11월 21일 조직개편을 단행했다. 가장 눈에 띄는 부분은 두 가지이다. 첫 번째 변화는 기존 '기획편성본부'를 '기획조정본부'와 '전략편성본부'로 분리해 전략편성본부에 콘텐츠 전략과 매체전략 기획 기능을 전담, 강화시킨 것이다. 기존 지상과 중심의 전략을 디지털, 글로벌 시장으로 확장하는 컨트롤 타워 역할을 맡게 된다. 두 번째 변화는 콘텐츠 총괄 부문을 신설하여 부사장 산하에 드라마, 예능, 시사교양, 라디오 등 제작본부와 광고, 마케팅, 홍보, 사업의 기능을 모두 통합한 것이다. 프로그램 기획 단계부터 제작, 광고, 홍보 사업이 유기적으로 협력해 프로그램의 수익성, 화제성을 높이는 것이 목적이다.

이제까지 가보지 않은 변화와 도전이다. MBC 그룹차원에서 콘텐츠 전략과 매체 전략의 중심을 지상파에서 디지털, 글로벌로 이동한다는 것도 그렇지만, 제작부문과 광고 마케팅, 사업 부문을 통합하여 프로그램 기획 단계부터 수익을 고려하겠다는 계획은 더욱 그러하다. 현재 MBC가 처한 위기가 과거의 위기와 본질적으로 다르다는 점을 고려하면 이러한 과감한 도전은 불가피하다. 그러나 이러한 도전이 성공하기 위해 필요한 준비가 잘 되고 있는지는 우려스럽다.

어떤 조직 개편이든 성공을 위해서는 목표가 조직 전체에 구석구석 전달되어야 한다. 단순한 정보 전달을 넘어 조직 구성원이 이해하고 자기 업무와 연결해 받아들일 수 있어야 한다. 방송제작 기획 단계부터 마케팅과 결합한다는 것은 단순한 물리적 결합이 아닌 제작 시스템의 변화를 의미한다. 단순히 광고 영업을 적극적으로 하자는 의미가 아니라, 우리가 프로그램을 보는 관점과 제작 방식 자체가 큰 폭으로 바뀌어야 한다.

그러려면 개편에 따른 인력과 자원의 선택과 집중이 필요하다. 특히 전에 없던 새로운 도
전이라면 회사 차원의 강력한 지원이 필수적이다. 그러나 조직 개편 이후 인사 발령에서 벌
어진 일들을 보면 우려스럽다. 말로는 통합 강화라고 하면서도, 기존 조직을 물리적으로 합
치고 ‘복붙’ 하는데 그치고 있는 것은 아닌지 의심스럽다. 인력과 자원을 선택하고 집중하기
위해서는 과거 조직과 업무에 대한 냉정한 평가를 바탕으로 일부 조직의 축소와 폐지가 불
가피하고, 관성에 따른 저항도 필연적이다. 비전을 제시하고 구성원들을 설득하는 작업이
어느 때보다도 중요하다. 통합 마케팅이라는 전략이 흉내에 그치지 않으려면, 인력과 자원
의 배분에서 보다 과감하고 적극적인 조치들이 나와야 한다.

이번 개편으로 회사는 조직의 약 10%를 축소하였다. 그러나 지금과 같은 격변기를 고려하면 선택과 집중의 강도가 우리 현실을 냉정하게 반영했다고 보기 어렵다. 실제로 전략과 마케팅/사업 부문을 제외하면 조직 개편 이전과 달라진 부분이 거의 없다. 여전히 부문 중심의 조직 방어 논리나 온정주의가 작동하고 있다. 여전히 보직이 보상으로 존재하고 있는 듯 하다. 우리는 아직 익숙한 것들과 결별하고 있지 못하다.

불확실성이 큰 시기일수록 전략은 유연하게 수정, 보완될 수 있어야 한다. 이번 조직 개편으로 우리는 의미 있는 변화를 시작했지만, 이제 시작일 뿐이다. 설득과 공감의 리더십을 통해 조직 전체가 익숙한 과거와 단절해 미래로 나아갈 때까지 혁신은 계속되어야 한다.

건강한 조직문화

11월 29일 창사기념사에서 최승호 사장은 “몸은
방식은 효율적이지 않다. 평가는 느슨하고 온정주
는 인재들은 과중한 업무에 시달리고, 해야 할 일을
력들은 많다”고 말했다. 또한, “더 가볍고 효율적인
상 최고의 조건으로 명예 퇴직을 단행하겠다”고 밝

현장에서는 일할 사람이 없다는 불만과, 일하지 않는다는 불만이 동시에 존재한다. 역설적이다. 사설 승차 문제는 존재한다. 과거 전성기 시절 MBC도 마찬가지인 것은 우리의 현실이다. 무임승차 문제가 크게 거론되는 것은 붕괴한 것이다. 달라진 현실에서는 공동체의식이 사라졌다. 과거에는 일부 구성원들의 느슨함과 이기심에 대해서도 비판이 있었지만 지금은 아니다. 우리가 2017년 파업을 통해 보여준 것처럼 하나의 목표를 향해 구성원 각자가 희생할 줄을 모르고, 결국엔 MBC를 재건해야 한다.

무임승차 문제의 가장 큰 해악은 조직의 의욕을
래가 불투명해진 상황에서 불안감이 커진 구성원
을 열심히 하지 않는 동료가 보이면 감정적으로 동
전염성이 있어 결국 조직 전체의 창의성과 열정을
의 분위기를 새로 다져야 한다. 모두 함께 노력해야
진심을 기울여 조직의 미래를 위해 한 방향으로 노
다. 그것이 건강한 공동체의 미덕이 되어야 한다.

체대로 된 인사 관리가 필요하다. 구성원들 모두
치와 교육, 평가와 코칭이 필요하다. 업무 목표에
량에 모자라거나 넘치는 업무를 배정받아 의욕이
지 못하는 경우를 막아야 한다. 회사 전체의 목표
고, 조직 칸막이의 경계를 넘어서 사원들이 창의
독려해 잘 모르는 다른 분야의 일을 가치절하하는
직자들의 역할이 그 어느 때보다 중요하다.

MBC는 오너가 없는 회사이다. 오직 국민이 주주
최선을 다하는 것은 주주의 배를 불리기 위한 것이
주주의와 시청자들의 행복을 위한 것이다. 이제 다
때이다.



동기부여는 어떻게 가능한가?

11월 29일 창사기념식에서 회사는 바뀐 인사평가제도에 따라 대규모 포상을 실시했다. 앞서 회사는 기존의 상대평가 대신 서술형 절대평가 방식으로 성과를 측정하도록 평가제도를 바꾸고, 동료 평가의 비중을 높여 보직자가 특정인의 고과를 임의대로 높일 수 없도록 보완했다. 또한 보직자의 리더십을 평가하는 상향평가를 도입했다. 포상도 평가 결과와 연동하도록 바꾸었다. 고성과자는 기존의 인센티브 대신 소속 본부 단위의 성과격려상을 받게 되며, 이들 중에서 일부를 인사위원회가 선정해 창사기념식에서 회사가 공로상·우수상을 시상한다. 2018년 공로상, 우수상, 성과격려상 등 포상 대상자는 700여 명, 금액은 총 12억 원이었다.

절대평가 방식으로의 전환은 창의적 업무와 협력 증진, 동기부여에서 모두 긍정적이다. 그러나 일련의 평가와 포상 과정에서 몇 가지 문제가 드러났다. 첫째, 창사 이래 최대 규모의 적자를 예고한 상황에서 대규모 공개 포상은 적절치 않았다. 최근 회사는 임금구조 개편, 명예퇴직 추진, 비용 감축 등을 예고했다. 이런 상황에서 대규모 공개 포상은 회사 메시지의 일관성을 떨어트린다. 회사는 이같은 우려를 받아들여 포상 규모를 당초 계획의 절반 이하로 줄였지만 그래도 큰 규모이다.

둘째, 나눠먹기 경향이다. 그때그때 성과에 근거해 곧바로 포상이 이뤄지는 것이 아니라 연말에 한꺼번에 포상하므로, 그동안 ‘고생’한 구성원들에 대한 배려 차원에서 상이 분배되는 경향이 나타났다. 좋게 말하면 배려이지만, 나쁘게 말하면 ‘나눠먹기’다. 물론 보이지 않는 곳에서 묵묵히 고생한 조직원에 대한 평가와 배려도 필요하다. 그러나 그런 성격으로 주기에는 포상의 규모가 크고 공개적이다. 이 때문에 오히려 포상의 권위를 떨어뜨리고 불만이 쌓인다.

셋째, 시간 편향이다. 1년에 한 차례 진행되는 평가와 포상은 불가피하게 평가 시점에 가까운 최근의 성과에 편향될 가능성이 높다. 보직자 입장에서는 1년 전 성과를 내고 이미 다른 부서로 이동한 직원보다, 평가 시점 직전에 성과를 내고 현재도 부서 소속인 직원의 성과에 더 주목할 수밖에 없다. 단체 포상의 경우도 마찬가지로, 근거가 되는 성과 역시 현재 소속원들의 성과에 편향되는 경향이 있다. 함께 성과를 내고도 인사발령으로 다른 부서로 옮긴 직원들은 개인상은 물론 단체상에서도 소외될 수밖에 없다.

동기부여의 근본적 문제

2011년 발간된 와튼 스쿨의 리뷰 논문 “The Problem with Financial Incentives — and What to Do About It”은 경제적 인센티브의 전반적인 해악을 지적하면서, 특히 “창의적인 업무”에, “공개적”으로, “대규모”로 시행하는 포상(인센티브)이 가장 나쁘다고 지적했다. 2004년 구글은 창립기념일 포상을 만들어 공헌도가 높은 직원들에게

수백만 달러를 공개적으로 포상했다. 그러나 포상을 받은 직원들의 동기부여를 높이는 효과보다, 포상을 받지 못한 직원들의 시기, 질투, 분노, 좌절, 냉소로 인한 부작용이 더 커졌다. 이 때문에 구글은 창립기념 포상을 사실상 대폭 축소하고, CEO인 페이지와 브린이 조용히 개인적으로 찾아가 수시로 포상하는 방식으로 바꾸었다고 한다.

본질적인 문제는 과연 경제적 인센티브가 동기부여에 도움이 되는지이다. 현대 행동과학과 경영학은 단순 반복 업무와 답이 정해져 있는 연산적 업무에는 경제적 인센티브가 효과가 있을 수 있지만, 창의성을 기반으로 한 업무에는 오히려 경제적 인센티브가 해악을 끼친다는 연구 결과를 일관되게 내놓고 있다. 경제적 인센티브는 일시적 순응을 만들어낼 수는 있어도, 행동의 바탕이 되는 가치를 바꿀 수 없으며 오히려 해악적이라는 것이다. 경제적 인센티브가 강하면 강할수록, 일 그 자체가 주는 내적 동기가 아니라 돈이 목표가 되면서 내적 동기를 떨어뜨릴 우려가 있다. 동기부여는 직관에 의존한 결정이 아니라, 실증적 연구에 기반한 과학적 경영 행위여야 한다.

대안 모색

대규모 공개 포상은 직원들 사이의 불만과 불평등 의식을 키울 우려가 있다. 면밀한 검토를 통해, 과학적인 동기부여 방법에 대한 계획을 수립해야 한다. 여러 논문들이 경제적 인센티브가 수단을 가리지 않는 비윤리적 행동을 부추기고, 임금 불평등으로 인한 조직 성과를 저하시키며, 더 본질적으로 창의적인 일 그 자체에 대한 내적 동기를 잠식한다는 연구 결과를 내놓고 있다. 앞서 언급한 와튼 스쿨의 리뷰 논문은 경제적 인센티브의 이러한 부정적 요소를 최소화하기 위해 굳이 시행하고 싶다면 다음을 권고하고 있다. “가장 중요한 것은 내적 동기를 고취시키는 정책이며 경제적 인센티브는 이에 부가적으로 시행돼야 한다. 내적 동기를 잠식하지 않도록 작은 규모로 제공돼야 한다. 직원 대부분이 하기 싫어하는 일에 우선 적용돼야 한다.”

보상이 동종 업계, 비슷한 일을 하는 동료 직원에 비해 적다면 동기부여는 떨어진다. 조직 내 상대적인 임금 불평등에 대한 인식은 해악이 크다. 그러나 보상이 일정 기준을 넘어 서면 돈을 더 준다고 일을 더 열심히 하게 되는 것은 아니다. 경제적 보상의 부작용을 줄이는 방법은 있다. 포상의 근거를 누구나 납득할 수 있도록 뚜렷하고 엄격하게 정하고, 연례행사가 아니라 일 중심으로 수시로 하는 방식 등이다. 그러나 보다 본질적인 것은 경제적 인센티브가 아닌 내적 동기부여이다. 나의 일이 연결돼있다는 감정, 나의 일을 통해 나와 조직이 진보하고 있다는 감정이다. 공영방송 MBC의 종사자로서의 사명감이다. 내적 동기부여를 키우는 것은 경제적 인센티브를 주는 것보다 훨씬 효과적이지만, 복잡하고 많은 노력을 요구한다. 우리는 경영진이 손쉬운 길만 고르지 않기를 진심으로 기대한다.

를 위해

은 너무 무겁고 일하는
주의는 넘친다. 능력있
을 제대로 하지 않는 인
조직이 되기 위해 사
했다.

않는 ‘무임승차자’가
일 어느 조직이나 무임
과찬가지였다. 결국 변
거슬리지 않던 수익 구
정신도 달라져야 한
대해 관대할 수 있었
적폐 경영진을 몰아낼
을 각오하고 총력을 기

값아 먹는 것이다. 미
들은 당장 눈 앞에 일
중요한다. 이런 감정은
잠식한다. 조직 전체
한다. 모두의 노력과
를 저어 나아가야 한

에게 적절한 업무 배
공감하지 못하거나, 역
떨어지거나 성과를 내
를 효과적으로 공유하
적으로 협업하는 것을
것도 막아야 한다. 보

인이다. 우리가 일에서
아니라 건강한 민주
신발끈을 조여야 할

민심위 보고서

통합뉴스룸으로의 첫 발, 보도국 체질 개선의 계기로 삼자

최근의 조직개편으로 보도국과 뉴미디어뉴스국이 합쳐지고 뉴미디어뉴스국은 보도국 산하 디지털뉴스에디터 조직으로 바뀌었다. ‘통합뉴스룸’을 구축하려는 취지이다. 원칙적으로는 별도 조직이 좋은지, 통합 조직이 좋은지 정답은 아직 알 수 없다. 그러나 분명한 것은 뒤늦은 출발로 MBC 디지털 뉴스 분야의 경쟁력은 다른 언론사에 비해 뒤져 있으며, 따라서 우리만의 디지털 이행 전략을 반드시 찾아야 한다는 점이다. 이번 조직 개편을 뉴미디어뉴스 ‘국’의 축소라는 냉소적인 시각이 아닌, 우리 뉴스의 체질 개선의 계기로 삼자는 보도부문 구성원들의 의견을 정리했다.

새로운 시도가 남긴 과제

비리 유치원 보도는 지난 민심위 보고서에도 다뤘듯이 MBC 뉴스가 지향해야 할 방향에 대한 여러 단서를 보여주었다. 가치와 주제, 취재, 협업, 전달 방식에 대한 종합적 과제를 남겼기 때문이다. 인터넷을 통해 원자료를 가감없이 공개한 것도 MBC에서는 새로운 시도였다.

전국 유치원 감사 결과 실명 첫 공개			
- 아래 목록에서 해당 지역 클릭시 PDF 파일을 확인할 수 있습니다.			
강원	경기	경기 상세	경남
강북	광주	대구	대전
부산	서울	서울 상세 1	서울 상세 2
세종	울산	인천	인천 상세 1
인천 상세 2	인천 상세 3	인천 상세 4	인천 상세 5
전남	전북	제주도	충남
충북			

MBC <전국 유치원 감사 결과 실명 첫 공개> 페이지

그런데 같은 원자료를 바탕으로 며칠 후에 SBS의 데이터저널리즘팀인 ‘마부작침’이 업로드한 기사를 보면 비교되는 면이 있다. ‘마부작침’은 단순히 자료만 업로드한 것이 아니라 지역, 감사주제, 조치 등을 기준으로 원자료를 재가공하고 분석하고 해설했다. 원자료는 구글 문서로

정리해 검색을 조금 더 쉽게 했다. 기지는 물론 데이터 분석가와 디자이너의 협업이 있었다.

감사 결과, 이렇게 분석했다(1)



SBS 마부작침<“우리 아이 유치원은 괜찮을까” 유치원 감사 종합보고서>페이지

이 뉴스에 관심이 있는 사람이라면 우리 동네 유치원들은 어떤지, 자식들이 다니는 유치원에는 문제가 없었는지 좀 더 손쉽게 찾아보고 싶기 마련이다. 만약 디지털 뉴스에 좀 더 자원을 투입할 수 있었다면, 지도를 기반으로 한 데이터베이스를 구축해 유치원 감사 결과를 볼 수 있도록 시각화하는 방법을 시도해볼 수 있었을 것이다. 이런 페이지를 구축한 뒤, 매년 새로 나오는 감사 결과를 업데이트하면, 지금보다 관심은 줄어들더라도 이 문제에 관심있는 뉴스수용자들이 언제든지 지속적으로 접속할 수 있는 페이지가 탄생한다. 뉴스를 보도한 이후 시간이 지나도 계속해서 유통이 가능한 이른바 ‘에버그린 콘텐츠’를 만들 수 있는 기회인 것이다. 이미 ‘뉴스타파’는 고위공직자 재산공개내역이나 차량 결함 내역을 데이터베이스화해 관심있는 사람들이 손쉽게 자료를 찾아볼 수 있도록 한 콘텐츠를 운영하고 있다. 물론 통상적인 디지털 뉴스 제작업무보다 많은 자원이 투입되어야 하는 일이다. 그래서 선택과 집중은 디지털 영역까지 확장되어야 한다.

다른 언론사들의 디지털 뉴스는?

현재 다른 언론사들의 디지털 뉴스 유형은 크

게 두 갈래로 나뉘볼 수 있다. 첫 번째는 메인 채널, 예를 들면 TV 메인 뉴스의 영향력에 집중하고 디지털 뉴스는 보조적 수단으로 활용하는 방식이다. 하지만 이런 방식이 유효하려면 단서가 붙는다. TV 플랫폼 자체의 위력이 강해 특별히 새로운 제작을 하지 않더라도 어느 채널에서든 유통이 가능해야 한다. TV가 뉴미디어의 지렛대 역할을 하는 셈이다. JTBC가 대표적이다.

두 번째는 기존의 보도 조직과는 별도의 디지털 뉴스 조직을 두고 독립성을 보장하는 방식이다. 혁신 영역에 속하는 디지털 뉴스 조직이 여러 실험과 시도를 통해 시장에서의 영향력을 획득하고 자생하는 과도를 거쳐, 이를 바탕으로 보도 조직 전반이 디지털 기반으로 이행하는 그림을 그리는 것이다. ‘양손잡이’ 조직이라고 불리는 방식이다. 이 그림이 제대로 그려지면 장기적으로는 이른바 ‘통합뉴스룸’으로 순조롭게 이행할 수 있다. 방송사 중 가장 활발하게 디지털 뉴스를 제작하고 있는 SBS가 이 같은 전략을 쓰고 있고, 상당수 해외 언론사들도 이런 이행 전략을 갖고 있다. 어느 한 쪽만 정답이라고 할 수 없다. 각 언론사들이 갖고 있는 브랜드 정체성, 신뢰도와 영향력, 자원에 따라 길은 나뉠 것이다.

MBC만의 길을 향하여

유튜브 기준으로 올해 MBC의 디지털 뉴스는 양적으로 성장했다. 구독자수나 조회수 모두 큰 폭으로 증가했다. 그런데 내용을 들여다 보면 아시안게임 등 주로 스포츠와 관련한 뉴스가 건인한 성장이었다. 뉴스수용자들이 흥미를 느끼고 보고 싶어하는 뉴스를 넘어, 저널리즘 본연의 의무를 다하는 가치 있는 뉴스의 관점에서는 아직 갈 길이 멀다.

현재 우리의 디지털 뉴스 업무는 팀에 따라 세 가지로 나뉜다. TV로 방송된 뉴스를 디지털 채널에 유통시키는 업무와, 엠빅 뉴스처럼 자체제

작하거나 취재 원자료를 재가공하는 업무, 그리고 기존의 문법이 아닌 새로운 디지털 뉴스를 실험하는 업무이다.

그렇다면 우리의 자원과 역력은 어느 정도일까. 냉정하게 보면 우리 뉴스는 아직 경쟁사만큼의 신뢰도나 영향력을 회복하지 못하고 있다. 그렇다고 인력과 역량이 여유가 있는 것도 아니어서 규모 있는 디지털 뉴스 조직을 독립적으로 운용할 여력도 사실상 없다. TV뉴스 제작만으로 버텨지만, 그렇다고 미디어 환경 급변기에 TV뉴스의 회복에만 기댈 수도 없는 딜레마 상황이다. 경쟁사들의 방법을 따라갈 수만은 없다. 다소 급진적이더라도 신속하게 이른바 ‘통합뉴스룸’으로 이행할 수 있는 새로운 길을 찾아야 한다.

보도국과 뉴미디어뉴스국이 한 조직으로 합친 것은 외형상의 통합이다. 더욱 중요한 것은 MBC 뉴스가 추구해야 할 철학과 가치를 공유하고, 통합조직이 원활히 돌아갈 수 있는 조직문화를 만드는 과제이다. ‘통합뉴스룸’은 조직의 생리상 단면에 정착시키기 어렵다. 기존 업무에 최적화된 관행이 갖고 있는 관성이 매우 강력하기 때문이다. 이미 통합뉴스룸을 시도했다가 원하는 결과를 얻지 못하고 기존의 업무 방식으로 돌아간 언론사도 있다. ‘위싱턴포스트’ 같은 곳조차 아마존 CEO인 ‘제프 베조스’라는 외부 충격을 받고 나서야 디지털 뉴스로의 본격적인 이행이 이뤄지고 있을 정도이다.

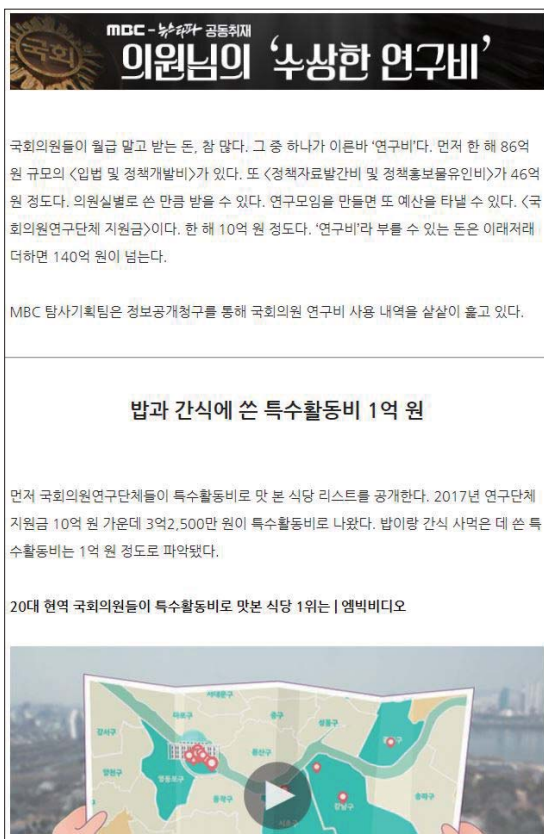
이런 실패를 겪지 않기 위해 이제 새로운 업무 방식을 만들어야 한다. 디지털 미디어를 시간과 분량에 얽매이지 않는 심층, 탐사 보도의 새로운 수단으로, 상상력을 발휘할 수 있는 공간으로 창출해야 한다. ‘이 정도 취재했으면 오늘 뉴스데스크 제작할 정도는 되겠지’라는 체화된 관성적 장벽을 깨는 계기로 삼아야 한다. 디지털뉴스부서를 지원 조직이나 수익을 제1 목적으로 하는 조직이나 TV뉴스의 보조적인 유통경로로 생각해서는 안 된다. 기획 기사나 장기간 지속되는 대

형 스트레이트의 경우 기초 단계부터 필수적으로 취재부서와 디지털뉴스 부서가 협업을 하도록 업무 구조를 새로 짤 필요가 있다. 이는 일방향이어서는 안 된다. 취재부서가 발제한 아이템과 디지털뉴스 부서에서 발제한 아이템 모두에 적용되는 원칙이어야 한다. 관성을 극복하기 위해서는 반강제로라도 이런 업무 방식을 정착시켜야 한다.

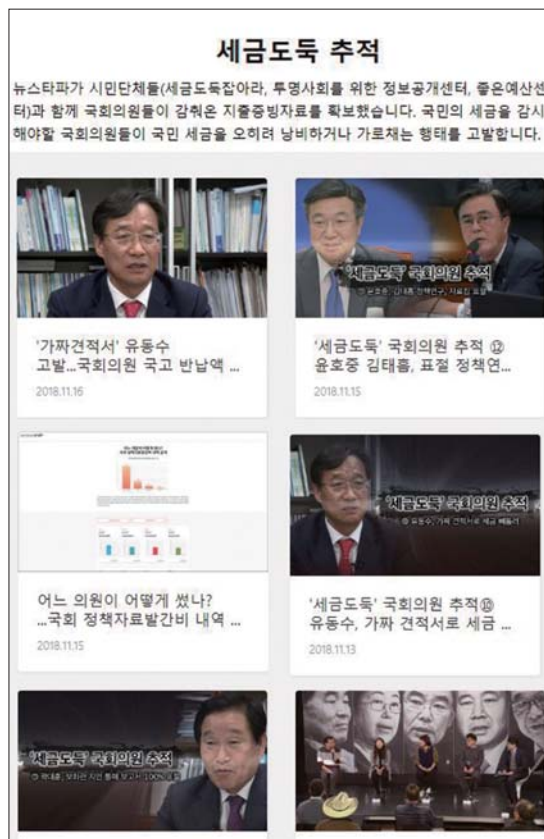
뉴스타파와 공동취재한 국회의원 연구비 보도에서 앞으로 보도국의 업무 방식이 어떻게 바뀌어야 하는지 단서를 얻을 수 있다. 관련 보도와 분석 기사를 한 웹페이지에서 볼 수 있도록 통합해 놓았고, 특수활동비가 지출된 식당을 정리해 일종의 맛보기용 디지털 뉴스 예고편도 제작했다. 방송 약 2주 전부터 당시 뉴미디어뉴스국과 함께 인터넷용 기사를 어떻게 제작해 유통시킬지 기획하고 디자이너와 개발자의 협업이

있었기 때문에 가능한 일이었다. 물론 같은 주제로 인터랙티브 페이지까지 구축한 뉴스타파에 비하면 서툰 모습이기도 하다. 하지만 이런 시도가 일상화돼야 MBC만의 방식으로 디지털 뉴스의 품질을 올릴 방법을 찾을 수 있다.

보도 조직의 업무는 취재-영상취재-편집이 아니라, 취재-데이터분석-영상취재-편집-개발-디자인, 그리고 그 이상으로 확장되어야 한다. 취재, 분석인력 확보 뿐 아니라 디지털 뉴스 업무에 적합한 개발과 디자인 인력 확보에도 신경을 써야하고 이를 위한 적절한 후속 인사도 필수이다. 기자의 입장에서 익숙하지 않고 잘 모르는 분야를 학습하고 새로운 과제를 수행하는 과정이 될 것이다. 옳다고 믿어온 방식이 사실은 그렇지 않을 수 있다는, 지금까지의 자신에 대한 의심이 필요한 시점이다.



MBC <의원님의 수상한 연구비> 페이지



뉴스타파 <세금도둑 추적> 페이지

무책임과 무기력으로 일관한 방송통신위원회

대대적 각성과 혁신을 요구한다

지난 10월 11일 국회 국정감사에서 이효성 방송통신위원장의 발언이 파문을 일으켰다. 이 위원장은 “MBC까지 공영방송으로 묶는 것은 좀, 우리 사회가 감당하기에 너무 많은 공영방송이 있다”고 말했다. 우리나라 방송 정책 총책임자가 “MBC를 공영방송에서 제외해야 한다”며 ‘MBC 민영화 추진’으로 해석되는 발언을 공개석상인 국정감사장에서 한 것이다. 국회의원들이 깜짝 놀라 “MBC를 민영화한다는 뜻이냐”, “방통위원장 자격으로 발언한거냐, 개인 자격 발언이냐”고 따지자, 이효성 위원장은 “현재와 같은 상태의 MBC가 가장 적절하다. 혼란을 불러일으켜 죄송하다”며 발언을 취소했다.

이효성 위원장의 이런 불안정한 행보는 방송통신위원회 전체 분위기와 무관하지 않다. 4기 방통위가 출범한 지 1년 4개월이 지났지만, 가시적 성과는 고사하고 국민적 불신만 키우고 있다. 시대에 역행하는 적폐와 구태가 거듭되는 데도, 개혁할 의지가 전혀 보이지 않기 때문이다. 올해 방통위는 MBC 방송문화진흥회와 KBS, EBS 이사 선임 과정에서 자유한국당의 압력에 굴복했다. 특정 정당의 공영방송 이사 선임 개입이라는 위법적 관행을 눈감고, 법으로 정한 자신의 권한을 포기했다. 그 결과 최기화, 김도인 등 부당노동행위와 편성제작 자율성 파괴 등 방송 장악에 앞장섰던 형사 기소 또는 퇴출된 부적격자들이 다시 공영방송 이사진으로 돌아오는 기막힌 상황이 벌어졌다.

이 뿐만이 아니다. 이명박-박근혜 정권은 지상파 방송의 공적 기능을 약화시키기 위해 국정원까지 동원해 공영방송 장악에 나섰고, 위헌적 법률에 근거해 수구 언론재벌들에게 중편 사업을 허가했고 특혜를 몰아줬다. 그러나 방통위는 잘못을 바로잡으려는 어떤 노력도 하지 않고 오히려 방치했다. 고용노동부, 문화체육관광부 등이 미흡하다는 비판에도 불구하고 적폐 청산 기구를 운영한데 반해, 방통위는 과거에 대한 어떠한 사과도 하지 않았다.

방통위는 최근에도 채널A 문제로 곤욕을 치른 바 있다. 채널A

의 지분 소유 위반 문제를 5년 동안 방치하다가 뒤늦게 시정 명령을 내렸는데, 여기에 반발한 동아일보 측과의 행정소송에서 패소했다. 그런가하면 지난해 종편 재승인 심사 때 TV조선이 기준 점수에 미달했음에도 불구하고, 방통위는 재승인 취소를 하지 않았다. 오히려 점수가 높은 다른 종편과 같은 재승인 조건을 부과해 ‘봐주기 논란’에 휩싸였다.

이같은 상황이 빚어진 원인은 방통위 내부 적폐 관료들에게도 있다. 이들은 거대 언론자본과 통신자본이 소유한 종편과 케이블 사업자 등에게 온갖 특혜를 몰아줬다. 블랙리스트와 부당노동행위로 공영방송의 독립성이 파괴될 때 묵인하고 방조했다. 이효성 위원장 등 새 방통위원들이 잘못을 명확히 규명하고 책임을 물어야 했지만 방치한 채 넘어갔다. 철학과 원칙이 작동하지 않았기 때문이다.

방통위 내부 적폐 청산과 개혁이 표류하면서 지상파가 신뢰의 위기, 생존의 위기에 내몰린 것도 문제지만, 더 큰 문제는 안 그래도 취약한 미디어 공공성이 더 악화됐다는 것이다. 그나마 해법은 우리 사회가, 단 몇 개라도 더, 신뢰할 수 있는 언론매체를 제대로 구축하는 것이다. 그 핵심은 정치적으로 독립된 공영방송이다.

방통위는 지금이라도 철학과 원칙에 근거한 고민과 대책을 국민 앞에 제시해야 한다. 정치적 독립성 확보를 위해 공영방송 지배구조를 어떻게 개혁할 것인가? 미디어 공공성 실현에 필요한 법과 제도, 재원을 어떻게 마련할 것인가? 건강한 민주주의의 작동과 여론 형성의 중심이 될 공영 언론의 신뢰성은 어떻게 강화할 것인가?

방통위의 대대적인 각성과 혁신을 요구한다. 각성과 혁신없이 방통위원들이 이대로 임기만 채운다면, 어렵게 이어온 공영방송 정상화도 흔들릴 수밖에 없다. 한국 사회의 미디어 공공성도, 시청자의 권익도, 방통위의 미래도 없다. 지금 그 자리에 왜 앉아있는지, 방통위원들 스스로 다시 묻기를 바란다.

MBC경남 <소수의견>, 민주언론상 특별상 수상



〈소수의견〉제작진을 대표해 수상한 전우석 조합원 (좌측)

전국언론노동조합이 주최하는 제28회 민주언론상 시상식에서 MBC경남 <소수의견>이 보도부문 특별상을 수상했다. 전우석·김현지·양정현·신동식 조합원이 제작에 참여한 <소수의견>은 지난 4월 16일부터 8월 6일까지 주 1회 방송됐으며, 경남 지역의 이슈와 함께 삼성전자 노동조합, 택배기사, 장애인 등 소수자들의 목소리에도 귀 기울여 반향을 일으켰다. 이날 제작진을 대표해 수상한 전우석 조합원은 수상 소감으로 프로그램의 마지막회 클로징멘트를 읽었다.

“약한 목소리를 더 많은 사람이 직접 들을 수 있게 하고자 노력했습니다. 분노와 절망의 시대, 이야기에 대한 해석으로 갈등을 부추기는 대신 이야기의 존재 그 자체에 의미를 두고자 했습니다. 아직 전해야 할 목소리가 많음을 알고 있습니다. 어디에서라도 더 낮은 자세로 듣고 전하겠습니다.”

민주언론상은 전국언론노조가 1991년부터 언론민주화에 기여한 개인이나 단체에 수여하는 상으로, 지난달 23일 한국프레스센터에서 전국언론노조 30주년 기념식과 함께 진행되었다.