

한국형 연봉제의 도입 및 운영에 관한 방안 연구

차 성 호 *

The Study on Devices about Introduction and Operation of Korean Yeonbongje Pay System

Sung-Ho Cha *

요 약

본 연구는 임금관리의 새로운 제도로서 연봉제의 도입조건과 운영절차를 살펴보고 연봉제 도입 및 운영시 문제점과 보완사항을 분석함으로써 연봉제의 실무적 접근방안을 제시한다. 연봉제란 개별종업원의 업적과 공헌도를 평가하고 계약에 의하여 연간 임금액을 결정하는 업적 중시형 임금체계이다. 연봉제를 실시하기 위해서는 가장 기본이 되는 것은 평가관리이다. 평가결과가 연봉에 반영되기 때문에 평가결과에 대한 사원들의 수용도를 높여야 한다. 또한 평가가 단순히 승격과 연봉을 결정하는 수단으로만 활용이 되어서는 장기적으로 성공하기가 어렵다. 연봉제가 성공적으로 도입 및 운영되기 위한 조건은 다음과 같다. 첫째, 제도로는 기본적인 것을 규정하며 실제 운영상에서 문제점을 해결하는 것이 바람직하다. 둘째, 연봉제의 성공적 추진을 위해서는 평가관리의 객관성과 수용성의 확보가 중요하다. 셋째, 평가관리가 단순히 승격과 개인별 연봉산정을 위한 수단으로 사용되어 평가를 위한 평가가 되어서는 안된다. 넷째, 전산으로 지원할 수 있는 시스템을 만들어야 업무의 효율성을 높일 수 있다. 다섯째, 고과결과에 대하여 객관성과 수용도가 아직은 미흡하므로 능력급의 비중을 매년 점진적으로 높여감으로써 장기적 차원에서 접근해야 성공적 정착이 가능하다.

Abstract

This study presents practical approach devices that examines introduction conditions and operation procedures about yeonbongje as new system of wage management and analyzes the problems and complementary clauses on introducing and operating yeonbongje pay system. Yeonbongje is pay system taking a serious view of performance that decides total annual wages by contract and evaluates performance and contribution of individual employees. Appraisal is the basic to execute yeonbongje. Employees have to accept appraisal result because it is reflected in annual wage. To introduce and operate successfully, yeonbongje needs conditions as follows: First, system is desirable that regulates the basis matters and solve problems in operating actually. Second, it is desirable to ensure objectivity and acceptance of appraisal. Third, it is difficult to evaluate for appraisal. Fourth, it is effective to furnish computer system. Fifth, it is successive to increase the weight of competency based wage in the long time.

▶ Keyword : 임금관리, 연봉제, 도입조건, 운영방안, 평가관리

I. 서론

'연봉제'란 엄격히 말하면 임금의 지급형태를 말한다. 임금의 지급형태는 일급, 주급, 그리고 연봉으로 구분된다(박경규, 2001). 이러한 형태의 연봉제는 연봉협상, 연봉계약 등이 매년 이루어지며 과거 주로 프로 운동선수를 대상으로 적용되어 왔다. 한 시즌 중에 우수한 성적을 올리면 연봉이 몇 백 퍼센트가 오르는 반면, 성적이 부진하면 크게 연봉삭감이 되는 형태를 연상한다. 성적이 계속 좋지 않으면 재계약을 하지 않고 팀에서 방출되기도 한다.

우리나라는 대기업을 중심으로 '93년 말부터 도입되었으나 이처럼 프로선수에게나 운영되던 연봉제의 형태로 많이 생각한다. 즉, 연봉을 대폭 삭감한다든지 실적이 나쁜 사람에게 연봉체결을 하지 않고 고용계약을 중지할 수 있는 것으로 이해한다.

사실 미국에서 연봉제는 보통 성과급(pay for performance) 또는 고과급(merit pay system)으로 불린다. 이는 직무가치가 임금산정의 기초가 되는 직무급을 바탕으로 하면서 개별 종업원의 업무성과에 따라 임금이 차별화되는 개별성과급제이다(Martocchio, 2001). 즉 직무급과 개별성과급을 합한 직무성과급의 의미이다. 직무의 상대적 가치에 따라 직무별로 직무평가 점수를 산출하여 직무평가 점수에 따라 여러 개의 직무등급이 설정된다. 개개인이 어떤 직무를 맡게 되느냐에 따라 자신의 직무급이 결정된다. 이 직무급을 토대로 매년 평가를 실시하여 고과성적에 따라 개인별로 임금 인상률이 차이가 발생한다. 이는 임금체계 측면에서 보면 직무의 성과에 따라 임금을 결정하는 직무급이고, 임금형태 측면에서 보면 연단위를 기준으로 임금을 지급하는 형태이다.

우리나라 기업이 실시하는 연봉제도의 그 내용을 살펴보면 성과급제의 성격이 강하고, 실제 프로선수에게나 적용되는 순수연봉제와 매우 다르다. 역대 연봉을 받는다는 것은 순수연봉제 하에서나 가능하다. 고용계약은 입사시에 한 번만 하게 되고 계속고용을 전제로 고용을 유지해 나가는 것이 일반적이다. 순수연봉제는 미국기업에서조차 인력채용이 곤란한 분야에 부분적으로 적용되고 있는데, 외부노동시장에서 우수한 인력을 확보해야 할 필요성이 있는 경영자

전문기술직 등을 채용할 때 연봉계약을 체결한다. 연봉제라는 용어 자체가 갖는 부정적 이미지 때문에 노동조합은 반대를 하고, 종업원으로 하여금 지나친 긴장감을 조성하여 왔다. 연봉제는 결국 내용면에서 성과주의에 의한 개인별 임금인상 방법을 다르게 적용해 나가는 것이다. 이처럼 개인별 성과급제도를 연봉제로 통용하고 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 임금관리의 새로운 제도로서 연봉제의 도입조건과 운영절차를 살펴보고 연봉제 도입 및 운영시 문제점과 보완사항을 분석함으로써 연봉제의 실무적 접근방안을 제시하고자 한다.

II. 연봉제의 도입조건

1. 연봉제의 의미 및 특징

연봉제는 개별종업원의 업적과 공헌도를 평가하고 계약에 의하여 연간 임금액을 결정하는 업적 중심형 임금체계이다. 일반적으로 사용자측에 고용조건에 관한 재량권을 부여함으로써 전문직·관리직에 근무하는 고소득자를 대상으로 평가에 의한 결과가 반영될 때 매우 효과적이다. 따라서 연봉제는 다음과 같은 특징을 지닌 임금체계라고 할 수 있다.

1.1 임금결정의 개별화

연봉제는 단체협약에 의해서가 아니라 회사 대 개인간의 개별계약에 의해 이루어진다. 집단적으로 발생한 성과에 대해 결정되는 집단성과급과는 달리, 개인별 성과에 기초한 개별성과급이다. 따라서 임금결정의 개별화로 인하여 근로조건에 상향적 균등화를 추구하는 노동조합이 연봉제를 반대할 수 있다.

1.2 일종의 성과급(pay for performance)

임금체계에서 연공급은 개별 종업원의 학력·근속년수 등 개인적인 속성에 의해 임금이 결정되고 직능급은 직무수행능력에 의하여 결정되며 직무급은 종업원이 수행하는 직무가치에 따라 임금이 결정되어 진다. 그러나 성과급은 개별 종업원이 수행한 성과의 결과에 의해 임금이 결정된다. 이때 성과의 판정기준은 전년도 실적뿐만 아니라 성과에 영향을 미친다고 여겨지는 능력이나 공헌도도 포함될 수 있다(Lawler, 1981).

1.3 연간베이스의 임금총액 결정

개인의 능력 또는 성과에 따라 연간 베이스로 임금총액을 결정한다. 즉, 연봉제는 일년간 받게 될 총액을 일정기간 관찰한 능력 또는 성과에 기초하여 결정된다.

이는 임금계산 및 지급방법에서 시급·일급·월급과 다르며, 생산량 또는 판매액에 따라 임금이 결정되는 인센티브 제도와의 구분된다.

1.4 평가시스템과의 연계

개인이 받는 연봉총액은 평가에 의하여 결정된다. 평가의 공정성과 객관성이 매우 중요하며, 종업원이 납득가능한 평가기준은 연봉제가 성공적으로 정착하는데 있어 핵심이라고 해도 지나치지 않는다.

1.5 동기부여형 임금제도

연봉제는 동기를 부여하고 생산성을 향상시킬 것이라는 믿음에 근거하고 있다. 이러한 의미에서 연봉제를 경영층의 기대와 신념을 바탕으로 한 종업원의 동기부여형 임금제도라고 할 수 있다.

2. 도입배경 및 필요성

'90년대 들어 연봉제 도입이 시작되었고 특히 IMF지배 체제 이후 이에 대한 관심이 더욱 높아졌다. 연봉제가 도입 되게 된 배경은 다음과 같다.

첫째, 인건비 증대와 포스트 부족이다. 고성장시대 채용되었던 인력이 점점 고령화되고 관리직으로 이동함에 따라 인건비 증대와 포스트 부족이 발생했다. 따라서 점차 승진 연령이 늦어지고 관리직으로의 승진은 더욱 어렵게 되었다. 이런 현상은 연봉제 도입을 강화시키는 원인이 되고 있다.

둘째, 고임금 저인건비(저노무비)의 실현이다. 연봉제는 개별성과급 성격의 임금제도로써 기여도가 높은 사람에게 고임금을 지급하고 이들이 더 높은 생산성과 부가가치를 창출하게 하여 조직 전체적으로 저인건비의 실현이 가능하다. 즉, 고임금 저인건비 정책을 추진하기 위한 수단으로 연봉제 도입이 추진되고 있다.

셋째, 연공급에 대한 반성이다. 임금결정이 연령·학력·근속년수 등의 속인적 요소에 의해 획일적·집단적으로 배분되는 연공급 체계로는 생산성향상을 기대하기 어렵다. 그러나 연봉제는 성과에 따라 임금이 연계되는 개인별 임금관리체제로 전환되어 종업원의 동기부여가 가능하고 조직활성화를 도모할 수 있다. 즉 과거처럼 연공서열에 따라 임금이 일률적으로 같이 올라가서는 무한경쟁시대에 살아남기 어렵고, 생존전략 차원에서 성과를 정확히 평가해 개별적으로

임금인상을 달리하는 경쟁적 성과주의를 지향해 나가야 한다. 인적자원에 대한 임금결정 관점은 '얼마나(When)에서 무엇일(What)으로 전환되고 있다. 단순한 학력·근속년수 등에 의한 속인적 임금결정요인 보다 능력·성과 등 객관적이고 합리적인 임금결정 요인을 중시한다. 기간 중심의 집단별 인건비관리 방식에서 업적중심의 개인별 인건비관리로, 고임금 고인건비 관리에서 고임금 저인건비 관리를 지향한다. 성실·근면성 등 안정지향적인 업무수행 태도 보다는 다소 도전적이고 창의적인 업무수행 태도를 가치있는 행동으로 보며 개인의 개성을 중시한다.

특히 IMF지배체제 이후 우리나라 기업의 대외경쟁력이 약화되고 도산의 도미노 현상까지 나타나면서 새로운 임금관리 도입의 필요성이 대두되었다. 지금까지 임금체계가 주로 연공급으로써 직무의 내용과 성과가 임금과 연결되지 않아 동기부여가 거의 되지 못하였다. 능력과 업적을 지향하는 미국의 인적자원관리 모델과 종신고용제를 기본으로 하는 온정주의적 모델을 상호 비교하여 보면 미국의 모델이 금융위기의 대두와 함께 보다 우위에 놓이게 되는 배경도 무시할 수 없다. 과거 우리의 임금체계가 노사교섭 과정에서 잡다한 수당의 신설로 인해서 지나치게 복잡하여 단순화해야 할 필요성이 제기되었다.

획일적인 인적자원관리 방식에서 벗어나 능력과 업적을 보상과 연계시키는 개별적 관리의 필요성이 대두되고 파격적인 인사기용과 유능한 인력의 확보를 위한 방안으로써 연봉제 검토가 필요하다. 경제위기를 극복하기 위해서는 연봉제를 통해서 무사안일한 분위기를 쇄신하고 무능력자 및 무임승차 인력 등을 없애거나 기업내 획기적인 분위기 전환이 요구된다고 본다.

2. 전제조건

우리나라는 먼저 제도를 도입해 놓고 문제가 있으면 그때 가서 임시방편으로 개선하려는 경향이 있다. 이럴 경우 더 많은 시간과 비용이 들어가고 종업원들로부터 제도에 대한 신뢰를 얻지 못한다. 반복되면 앞으로 제도를 도입할 때 협조를 얻기가 어려워진다. 따라서 제도 도입시 사전에 철저한 준비와 검토작업을 거쳐야 연봉제도 성공적으로 운영해 나갈 수 있다. 기본적으로 연봉제가 성공적으로 도입되기 위해서는 다음의 전제조건이 충족되어야 한다.

첫째, 도입목적이 분명해야 한다. 기업이 연봉제를 도입할 때 가장 중요한 것은 어떤 목적으로 도입하느냐 하는 점이다. 명확한 목적없이 그냥 다른 기업이 하니까, 동종업계가 하니까 도입하는 업체는 위험하다.

연봉제를 도입하는 목적은 대내외 환경, 경영방침, 임금 관리의 정책, 기업문화 등을 신중하게 검토한 뒤 도입하는 것이 바람직하다. 연봉제를 도입하는 목적은 각 기업마다 다를 수가 있다. 한편 인건비를 줄일 목적으로 도입하는 것은 직원들의 충분한 능력발휘를 유도할 수 없을 뿐만 아니라 조직에 대한 충성심(loyalty)도 약화되어 바람직하지 못한 결과를 초래할 수 있다. 인건비를 통제할 목적으로 도입한다면 소기의 목적을 달성하기 보다는 실패할 가능성이 높다. 그러나 일차적 목적을 인적자원의 동기부여에 두고 부차적으로 인건비를 통제한다면 어느 정도 성공이 가능하다.

둘째, 문화적 적합성을 감안해야 한다. 연봉제는 집단주의 보다는 개인주의 성향이 강한 조직에 적합하다. 상호 경쟁을 유도하거나 업무의 성격상 협조할 필요가 적어야 한다. 즉, 경쟁적 문화가 존재하여 현재의 연공급보다 연봉제를 선호하고 인사고과를 실시하는 상사들이 냉정하게 우열을 가려내는 것에 부담을 느끼지 않는 풍토가 조성되어 있는지를 우선 고려해야 한다. 협조를 유도하는 것이 바람직할 경우 경쟁심을 조장할 우려가 있는 연봉제는 부서간·직원간의 협조 분위기를 저해하여 조직의 경영성과 향상에 지장을 줄 수도 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 또한 동양사회의 연공주의와 집단주의 문화가 서구사회의 성과주의와 개인주의 문화를 어떻게 접목시켜 나갈 것인가가 제도 정착에 주요 관건이 된다. 한국을 비롯한 동양의 문화는 집단주의가 강한 사회이다. 조직내에서 온정주의를 중시하며 개인 보다는 집단의 연대감을 중요하게 생각하므로 연봉제와의 조화를 이루기가 어려운 것이 사실이다. 그러나 서구의 문화는 개인의 창의성을 중시하며 구성원간의 경쟁원리가 문화의 배경을 이룬다. 우리나라 기업이 고유의 전통인 연공주의와의 조화를 통해 문화적 갈등을 최대한 줄이도록 해야 한다. 성과나 업적만을 강조하다 보면 단기적 실적만을 쫓는 결과주의나 이기주의가 팽배할 우려가 있어 장기적으로 조직에 긍정적 효과를 얻기 어렵다. 개인의 생산성만이 아니라 조직의 생산성을 함께 달성할 수 있는 한국적 동기유발모형을 만들어 나갈 수 있는 것이 바람직하다.

셋째, 노동을 질로 파악할 수 있어야 한다. 연봉제는 성과와 업적을 연봉결정 기준으로 하기 때문에 노동을 질로 파악하는 것을 전제로 한다. 따라서 노동시간과 노동량을 임금결정의 기준으로 삼고 있는 직종 또는 육성단계에 있는 사원계층에는 적합하지 않다. 일반적으로 연봉제의 적용기준은 개인별 업무상 역할과 책임이 큰 직종이면서 분명해야 하고, 능력을 활용할 수 있는 단계에 있으며, 시간관리의 대상에서 제외되는 직급이어야 한다. 직종별로는 관리직·전

문직·기술직·영업직에 적합하며, 일반직·사무직·생산직에게는 부적합하다. 연봉제가 성공적으로 운영되기 위해서는 대상선정을 신중하게 검토해야 한다.

넷째, 공정하고 납득할 수 있는 평가시스템이 뒷받침 되어야 한다. 업적의 정도를 정확히 파악할 수 없다면 연봉제는 효과가 없다. 반대로 직원들의 불만을 초래하여 조직전체의 성과를 저하시킬 수 있는 위험이 있다. 정확하게 업적 평가를 위해서는 우선 각 직무가 명확하게 규정되어 있어야 한다. 연봉제는 각 개인의 성과를 임금인상에 연동시켜 동기부여를 하고 조직성과를 향상시키려는 것이기 때문에 종업원들의 성과에 대한 합리적이고 투명한 평가가 밑바탕이 되지 않고는 성공하기 어렵다. 또한 개인과 집단의 성과를 공정하고 정확하게 평가할 수 있는 역량을 갖추고 있어야 한다. 인사고과의 공정성은 현장관리자의 능력만 제고시켜서 이를 수 있는 것이 아니고 부하들의 기본적 의식수준과 평가에 대한 올바른 지식이 수반되어야 한다. 기업은 평가 시스템을 설계하는데 있어서도 타사의 사례를 그대로 모방하기보다 자사의 문화·업종 등 제반 특성을 감안하여 연봉제 운영의 묘를 살려 나가야 한다.

다섯째, 일중심의 능력주의가 확립되어야 한다. 경쟁원리와 자기책임을 기본으로 하는 업무수행 및 결과에 대한 공정한 처우의 원칙을 공유해야 한다. 연공서열을 기반으로 하는 한국인의 가치지향은 균등성(equality)을 바탕으로 하고 있기 때문에 평등속에서 심리적 안정을 누리왔던 의식구조가 공평성(equity)의 가치를 받아들일 준비가 얼마나 되어 있는 지도 신중하게 검토하여야 한다. 이것은 임금을 많이 준다고 반드시 동기가 부여된다는 보장이 없고 오히려 역효과를 초래할 가능성도 있기 때문이다(Milkovich & Newman, 2002).

여섯째, 노사간에 신뢰하는 분위기가 형성되어 있어야 한다. 연봉제를 시행할 경우 노사간의 상호 불신은 오히려 갈등을 더 조장하고, 종업원들의 사기에 나쁜 영향을 미치게 될 가능성도 배제할 수 없다.

일곱째, 자사 특성에 맞게 점진적으로 접근해야 한다. 급격한 변화보다 종업원의 의식이나 수준 등을 고려하여 도입기·성장기·성숙기·정착기 순으로 나누어 완만하게 기업의 특성에 맞추어 운영해 가는 것이 좋다. 초반부터 각 개인별 임금격차를 크게 해서 연봉제를 정착시키겠다는 과욕은 바람직하지 못하다. 한 연구내용을 보면 실제로 연봉제가 매우 발달한 미국조차도 평가에 따라 최고에서 최저의 격차가 약 10%내외의 분포를 보여 연봉인상률의 차이가 크지 않음을 알 수 있다.

실적에 따른 역대연봉이라든지 하급자가 상급자의 연봉 역전 현상이 벌어지는 것은 예외적이다. 객관적이고 공정한 평가시스템이 설계되어 있지 않는데 연봉격차를 크게 하면 종업원의 반발로 조직분위기를 해칠 우려가 있다. 조직구성원의 만족도를 높이기 위해서는 상품으로서 연봉제가 좋은 평가를 받아야 수용이 되고 협력을 얻어 낼 수가 있다. 그저 유행(fashion)에 편승해서 타사에서 실시하니까 대중도 입한다면 혜택보다 잃는 것이 더 많아 조직의 혼란만 가중시키게 된다.

여덟째, 계약주의 이념에 기초하고 있다. 작년 성과와 비교하여 올해 어느 정도 성과를 올리겠다는 합의를 전제로 회사와 종업원이 연봉액을 계약함으로써 연봉제가 성립한다.

실증적 연구와 관련하여 연봉제의 성공적 정착을 위해 전제되어야 할 조건으로 직원과 회사간의 이해와 공감대 형성(32.3%), 공정하고 객관적인 평가시스템 확립(28.6%), 일한 만큼 보상받는다라는 조직문화 형성(28.6%) 등이 가장 크게 나타났다. 1순위 전제조건으로 직원들과 회사간의 이해와 공감대 형성이 지적되었으나 3순위까지 함께 보면 성과에 대한 공정하고 객관적인 평가시스템 확립이 81.4%로써 가장 중요한 전제조건으로 나타났다.

연봉제 실시여부별로 살펴보면, 실시하는 기업의 근로자들이 지적하는 전제조건으로서 공정하고 객관적인 평가시스템 확보(30.9%), 이해와 공감대 형성(28.5%) 등이 중요하다고 보며, 반면에 연봉제를 실시하지 않는 기업 근로자들의 경우는 이해와 공감대 형성(38.0%), 공정하고 객관적인 평가시스템 확보(22.4%)로 나타났다(한국노동연구원, 2000). 이는 연봉제 대상자별 구분에서도 마찬가지로 올바른 평가시스템의 구축이 매우 중요한 과제임을 보여준다.

3. 기대효과

연봉제는 고비용 저효율의 조직을 개선해 나가는 임금관리모델이라 할 수 있다. 이는 변동급으로서 임금체계에 탄력성 부여가 가능하다. 임금이 모든 종업원에게 똑같이 나누어 진다면 최선을 다해 일하고자 하는 동기부여를 기대할 수가 없으며, 조직의 성장은 멈추거나 오히려 쇠퇴하게 된다. 임금의 균등이 사회체제의 기본이 되고 있는 몇몇 공산권의 몰락에서도 이를 잘 입증하고 있다.

따라서 연봉제가 갖는 효과는 다음과 같다. 첫째, 혁신적인 인사기용이 가능하다. 능력과 성과에 따라 임금이 결정되므로 능력위주의 인사관리가 쉽다. 최근 선진외국의 임금수준을 보면 능력에 따라 임금격차가 심화되고 있다. 이는 연봉제 실시가 보편화되고 있음을 보여준다. 둘째, 능력과

성과에 따라 차등지급되는 임금체계로써 변동급이다. 단순한 임금체계로 유도함으로써 임금관리가 용이해 진다. 임금을 통산 1년 단위로 산정하는 총액개념을 떠나 동기유발형 임금체계이다. 셋째, 연봉액 산출시 구성원의 참여를 통해 신노사문화를 형성할 수 있다. 목표수립과 평가시 기여도 산출을 통해 상하간의 원활한 의사소통이 가능해 진다. 넷째, 연봉제 실시 대상자는 관리직·전문직 등으로 고급화 및 특수직화되고 있다. 이는 연봉제가 능력향상을 위한 동기를 부여하며 함께 책임감을 갖게 된다.

III. 연봉제의 운영방안

1. 목적설정

각 기업마다 연봉제를 운영함으로써 추구하는 목적은 다양하다. 예를 들면 업적평가를 명확히 하기 위해서, 실적·능력주의를 강화하기 위해서, 연공급의 별다른 대안이 없어서, 인건비를 줄이기 위해서, 생산성향상을 위해서, 개별 임금관리로 이행하기 위해서, 총인건비 관리를 위해서 등 여러 가지 목적으로 연봉제를 도입한다. 그러나 연봉제 도입 목적이 불분명하면 각 기업의 대내외 환경 및 경영전략과의 조화를 이루는 효율적 제도설계가 어렵다. 또한 조직구성원의 지지를 받기 어려워 실패할 가능성이 높다.

2. 적용대상 결정

연봉제의 적용대상자 선정은 운영목적에 따라 다를 수 있다. 연봉제가 제대로 정착되기 위해서는 업무성격을 고려하여 제한적으로 적용하는 것이 바람직하다. 적용대상 설정시 기준으로 성과향상의 인센티브로 가능할 수 있는 대상인지를 검토해야 한다. 개인별 업무목표와 성과측정 가능성, 업무수행의 재량권 정도 등을 고려해야 한다. 공정하다고 인정할 수 있는 성과기준 및 측정방법이 없는 직종 업무수행 재량권이 없는 직종에 대해서는 적용하기가 쉽지 않으며, 근로기준법 및 단체협약의 적용대상인 경우 많은 제한이 따르므로 신중한 검토가 필요하다. 그러나 초과근로수당을 지급하지 않아도 되는 관리·감독직, 재량근로의 대상이 되는 연구직, 간주근로의 대상이 되는 영업직 등은 상대적으로 적용하기가 쉽다.

기업에서는 관리직·전문직·영업직·연구개발직·계약직 등을 대상으로 실시하고 있다. 전사원을 대상으로 실시하는 경우는 특수한 업종 또는 직종을 가진 기업이 대부분이다. 생산직·단순노무직 처럼 일의 양이나 근로시간으로 보상하는 것이 가장 공평한 방법이거나 장기고용을 전제로 능력을 육성해 가는 과정에 있는 일반사원은 적용대상으로 적절하지 않다.

3. 연봉구성 항목설계

연봉제의 운영목적 설정하고 적용대상을 결정하고 나면 운영 목적을 실현해 나갈 수 있도록 연봉을 구성하는 임금항목을 설계해야 한다. 연봉구성이란 기존의 임금항목을 분석하여 어떻게 정리해서 통합할 것인가에 대한 문제이다.

연봉구성 항목을 어떻게 설계할 것인가는 연봉적용 대상자의 임금에 대한 반응, 임금관리의 단순화 정도, 업적에 따른 차별보상의 수용성, 근로기준법·소득세법 등의 관련법률 등을 감안하여 결정한다. 한국 기업의 경우 근로기준법에 의하여 정규직은 년월차수당·법정자격수당·퇴직금을 반드시 지급해야 하므로 법정수당·퇴직금과 같은 임금항목을 모두 포함하는 패키지형 보상으로 미국식 순수연봉제와는 다르다. 그러므로 장기고용을 전제로 하는 정규직 근로자는 기본연봉 + 업적연봉 + 연봉외급여(제수당) + 인센티브의 항목으로 구성하고, 근로기준법의 적용대상이 아닌 임원·계약(촉탁)직은 순수연봉제의 형태로 설계하는 것도 고려해 볼 수 있다.

4. 연봉액의 결정

연봉구성의 항목들이 결정되면 연봉액을 어느 범위내에서 실시하는지를 설계해야 한다. 연봉액의 대상계층별 운영범위와 가급 결정기준 및 인센티브 지급을 등이 포함된다. 연봉액의 결정은 각 대상계층별 초임연봉의 결정에서 시작된다. 직종별 또는 직급별 초임연봉은 외부공정성 차원에서 동일업종 또는 동일직종의 임금시세도 감안되어야 한다. 직급별 연봉액의 운영범위는 범주형과 중복형으로 양분될 수 있는데, 직급별 체류기간동안 충분히 업적향상을 위한 인센티브 기능을 할 수 있도록 하여야 한다. 직급별로 연봉액의 상한 설정도 고려해야 되는데, 직급별 연봉상한을 설정하지 않으면 승격이 되지 않아도 계속 임금이 올라 연공적으로 운영되어 버릴 가능성이 있다. 또한 평가결과나 성과차이에 따라 어느 정도 연봉을 인상 또는 인하시킬 것인가에 대한 기준도 나와야 한다. 연봉의 가급 기준은 적용대상에 대한 평가결과와 수용성이나 성과차이의 명확성에 의해 달라

지지만, 초기에는 감봉이 없거나 연봉의 변동폭을 작게 하다가 향후 성과문화가 어느 정도 정착되어 가면 점진적으로 연봉의 가급폭을 확대시켜 가는 것이 좋다. 일반적으로 승진이나 승격시 연봉인상기준은 기본연봉을 일정액 또는 일정율만큼 올리는 경우와 직급별 초임연봉으로 올리는 방법이 있다.

5. 직무중심의 평가시스템 설계

연봉제는 구성원의 업적과 공헌도에 따라서 연간 임금액을 결정하는 업적중시형 임금체계이므로, 이의 성공여부는 평가의 공정성과 객관성이 매우 중요하다. 일반적으로 도입하는 주된 목적은 임금인상을 종업원 개인의 업적과 공헌도에 연계시켜 동기를 부여하고 기업의 성과를 높이고자 하는 것이다. 연봉인상에 반영되는 평가내용은 애매모호한 능력이 아니라 개인의 업적과 공헌도이다. 따라서 평가시 보유능력을 주로 평가하는 과거의 능력고과를 없애거나 비중을 줄이는 것이 좋다. 연봉에 반영되는 개인의 업적은 조직의 성과와 연계되어야 한다. 개인업적이 좋아도 조직성과를 높이지는 데 도움이 되지 못하면 이런 업적은 높은 임금으로 보상해 줄 만한 것이 못된다. 연봉제의 평가대상이 되는 개인업적은 맡고 있는 직무를 기준으로 명확히 정의되고 측정될 수 있어야 한다. 개인업적은 각 직무가 조직속에서 어떤 위치에 있으며 어떤 성과를 내는지 가급적 정확히 나와야 한다. 각 직무별 책임과 권한이 정해지지 않으면 업적을 측정할 수 없다. 이런 경우 오히려 연봉제 보다는 직능급을 운영해 나가는 것이 더 바람직할 것이다.

6. 연봉액의 지급방법

연봉액을 어떠한 형태로 지급할 것인지 지급방법을 결정한다. 연봉액의 지급방법은 종업원의 생활패턴과 동일업종 임금지급의 관행 등을 감안하여 탄력적으로 운영해 나갈 수 있다. 단순히 연봉을 12로 나누어 매월 똑같이 지급할 수도 있고, 통상적으로 지급하고 있는 상여금을 고려하여 16이나 18로 나누고 상여금 지급시기를 맞추어 매월 지급할 것을 결정한다. 한편 연봉을 고정액과 변동액으로 나누어 고정액은 매월 지급하고, 변동액은 업적평가 결과를 토대로 상여금 형태로 지급하는 방법도 있다.

연봉제의 부분적인 도입시 비적용대상자의 상여금 지급시기를 고려하여 연봉 지급횟수를 결정하는 것이 좋다. 그러나 총연봉액을 분기별·반기별 등과 같이 12회 미만의 일정 횟수로 지급하면 근로기준법 위반이 되므로 연봉계약서에 매월 지급하도록 지급횟수를 명기한다.

7. 연봉결정의 시기

연봉을 일년 중 어느 시기에 결정할 것인지를 고려하여야 한다. 연봉결정의 시기는 업적평가를 반영해야 하므로 업적평가 기간과 일치시키는 것이 일반적이다. 그러나 기업의 회계년도나 종업원의 입사일을 기준으로 삼는 경우도 있다. 연봉이 결정되기까지는 업적목표의 설정을 위한 면담부터 시작해서 업무수행과정을 통해 성과평가 후 연봉반영에 이르기까지 많은 노력과 시간이 요구된다. 연봉결정에 대해 다른 주장이 있을 때 이의신청을 하여 재심을 받을 수 있는 기회까지도 부여할 필요가 있다.

8. 퇴직금 등의 처리

연봉제 도입시 현행 근로기준법상 제반 법정수당과 사회보험료 선정기준으로 활용하고 있는 평균임금과 통상임금과 관련해서 몇 가지 문제가 발생할 수 있다. 현행법에 의하면 퇴직금·국민연금·고용보험·산재보험·휴업수당은 평균임금 개념을 사용하여 지급하도록 되어 있고, 연장 야간 휴일 근로시의 가산임금·연월차수당·의료보험은 통상임금 개념을 사용하여 지급하도록 되어 있다. 평균임금에 포함되지 않던 차량유지비·식대·체력단련비·학비보조금 등이 연봉에 산입되어 버리는 경우 나중에 평균임금이 높아져 기업의 인건비 추가부담이 발생할 가능성도 있다. 또한 임금체계를 단순화하여 연봉제를 실시하는 경우에 대개 기본급외의 증가를 초래하게 된다. 이는 결과적으로 통상임금의 증가를 가져오게 되며 통상임금의 증가는 각종 수당과 사회보장보험료 중 의료보험료의 증가문제를 가져오게 된다.

연봉제 운영시 노사에게 공히 문제가 되는 것은 퇴직금에 관한 사항이다. 퇴직금의 산정은 퇴직금을 산정해야 할 시점 이전 3개월 동안 받은 총임금을 기초로 평균임금을 산정하기 때문에 3개월 이전에 받은 임금의 액수에 따라 퇴직금액도 달라지게 되어 높은 연봉을 받을 때 퇴직하는 경우와 낮은 연봉을 받을 때 퇴직하는 경우에는 퇴직금액에 차이가 발생하게 된다. 연봉제 도입시 이러한 현상을 어떻게 조정하느냐가 문제이다. 첫째, 퇴직금 산정시 평균임금의 기초에 대하여 노사간에 별도의 합의를 하는 경우로써 산정된 퇴직금액이 근로기준법에서 정하고 있는 퇴직금액을 상회하는 한 유효하다고 보고 있다. 둘째, 현행 근로기준법에서는 퇴직금의 중간정산을 인정하고 있다. 퇴직금 중간정산이 유효하게 이루어지려면 근로자의 요구에 따라 사용자가 승낙함으로써 이루어진다. 중간정산이 이루어지면 지급 후의 퇴직금 산정을 위한 계속근로년수는 정산시점부터 새로이 이루어진다.

이러한 퇴직금 중간정산제도를 활용하면 연봉제 실시에 따른 퇴직금의 파동성을 막고, 사용자는 사후에 발생하게 될 예측하지 못한 퇴직금 지급부담에서 벗어날 수 있을 것이다.

9. 취업규칙의 변경

기업이 연봉제를 도입할 경우 노동부는 분쟁소지가 있는 개별 연봉액, 소정근로일수, 근로시간, 연봉지급방법, 상여금 및 수당의 취급, 시간외 근로수당의 연봉포함 여부, 결근·조퇴의 취급방법, 퇴직금 결정방법에 대하여 구체적으로 근로계약을 작성하도록 지도하고 있다. 그러므로 전직원을 대상으로 연봉제를 실시하는 경우 상기의 내용 중 일반적 내용에 대하여는 취업규칙의 내용을 변경하거나 연봉제 운영기준을 마련하여 규정해 두어야 한다. 특정직종을 대상으로 연봉제를 운영하는 경우는 연봉제 대상이 되는 종업원의 범위 및 근로조건에 대한 취업규칙을 별도로 정하여야 한다.

10. 연봉계약서 작성

우리나라 기업의 경우 연봉계약이 대부분 연봉의 결정에만 한정되고 고용계약과 직결되지 않기 때문에 연봉계약서를 별도로 체결하지 않는 경우를 볼 수 있다. 그러나 연봉제를 원활히 운영하기 위해서는 기업과 개인간에 연봉계약을 체결해야 한다. 특히 연봉계약서는 향후 발생할지도 모르는 분쟁에 적절히 대처하기 위해서 개별적으로 체결하는 것이 바람직하다. 연봉계약서의 내용은 개별 연봉액과 계산기간, 계수당 및 지불방법, 계약체결일 및 기타 개인과의 특수한 제약사항 등을 포함해야 한다. 새롭게 연봉제 적용대상이 되거나 연봉이 갱신되는 경우 연봉구성 및 연봉액, 계산기간, 체결일 및 지불일을 통보하고 계약해야 한다(차성호, 2002).

IV. 결론

연봉제를 도입하려는 기업은 먼저 각 조직의 직무를 정의하고 직무 수행능력을 평가하는 제도가 필요하다(차성호, 2000).

평가결과가 연봉에 반영되기 때문에 평가결과에 대한 사원들의 수용도를 높여야 한다. 또한 평가가 단순히 승격과 연봉을 결정하는 수단으로만 활용이 되어서는 장기적으로 성공하기가 어렵다. 이러한 문제점 해결을 위한 보완사항은 다음과 같다.

첫째, 제도로서 모든 문제점의 해결은 불가능하다고 본다. 제도로는 기본적인 것을 규정하며 실제 운영상에서 문제점을 해결하는 것이 바람직하다.

둘째, 연봉제의 성공적 추진을 위해서는 평가관리의 객관성과 수용성의 확보가 중요하다. 이것을 위해서는 조직내 관리자들에게 지속적으로 교육을 실시하여 고과능력을 향상시켜야 한다.

셋째, 평가관리가 단순히 승격과 개인별 연봉산정을 위한 수단으로 사용되어 평가를 위한 평가가 되어서는 안된다. 평가는 개인의 능력을 파악하여 부족한 부분을 지원, 육성하여 개인능력의 향상 및 조직 생산성 향상과 연계되어야 할 것이다. 이를 위하여 개인별로 육성 프로그램이 수립되어야 하며, 상하간에 의사소통을 통한 조직문화 변화에 기여해야 한다.

넷째, 상기에서 언급한 내용들을 전산으로 지원할 수 있는 시스템을 만들어야 업무의 효율성을 높일 수 있다.

다섯째, 고과결과에 대하여 객관성과 수용도가 아직은 미흡하므로 능력급의 비중을 매년 점진적으로 높혀감으로써 장기적 차원에서 접근해야 성공적 정착이 가능하다.

(7) Milkovich G., & J. Newman, Compensation, 7th ed., McGrawth-Hill, 2002, pp. 279-304.

참고문헌

- [1] 박경규, 신인사관리, 흥문사, 2001, p. 425.
- [2] 차성호, 인적자원관리 테마여행, 새로운제안, 2000, p. 178-179.
- [3] 차성호, 임금관리와 연봉제, 한국생산성본부, 2002, pp. 79-104.
- [4] 한국노동연구원, 연봉제 도입의 실태와 과제, 2000.
- [5] Lawler E., Pay and Organization Development, Addison-Wesley Publishing Company, 1981, pp. 80-99.
- [6] Martocchio J., Strategic Compensation, 2th ed., Prentice Hall, 2001, pp. 71-85.

저자소개



차 성 호

서강대학교 대학원 경영학과
(박사과정)

한국생산성본부 책임전문위원
(저서) 인적자원관리 테마여행
(새로운제안, 2000)

총무업무매뉴얼(정보문화원, 2003)
<관심분야> 직무분석, 인사평가,
교육훈련, 조직개발, Presentation
Skill 등