

임금체계의 전략적 접근

고수일 · 현대경제사회연구원 연구위원

복제해도 괜찮은 보편적으로 우수한(one-best way) 임금체계란 존재하지 않는다. 임금체계에 대한 평가는 그것이 해당 기업의 처한 사업 환경 및 기업 내부의 상황과 어느 정도 부합되느냐(fit)에 달려 있다. 임금체계의 전략적 접근이란 바로 이러한 '부합'을 지향하는 것이다. 임금체계 설계시 고려되어야 하는 전략적 선택 요인으로는 성과 대 연공의 비율, 시장 대비 임금 수준 정도, 보상의 집권화 대 분권화, 位階性 정도, 임금의 공개주의 대 비밀주의 등이 있다. 임금체계의 설계자는 '전략적으로 타당한' 임금체계를 만들기 위해 사업 전략과 부합되는 임금체계의 요건을 도출해야 할 것이다. 임금체계가 과거와 같은 단순한 관리 및 통제 기능에서 벗어나 전략적 차원에서 접근하는 노력이 필요한 것이다.

머리말

최근 많은 기업에서 임금체계를 개편하는 작업이 본격화되고 있다. 정부 역시 연공 서열형 기존 임금체계를 연봉제 등의 능력급제로 개편할 것을 기업에 적극 권장키로 했다고 한다. 현행의 불합리한 임금체계가 경쟁력 약화로 인한 경영 위기의 주요 요인으로 한동안 매일 도마 위에 올려졌었기 때문이다. 이 점에서 임금체계 개편은 노동관계법 개정 못지 않은 중요한 개혁 작업이라 할 수 있을 것이다.

그러나 팀제의 유행 하에 너도 나도 팀제라는 '옷'을 걸쳐입는데 급급했듯이, 임금체계 개편이 남따라 하는 식이어서는 곤란하다. 예컨대, 능력급제를 도입하기만 하면 기업 성과가 높아질 것이라고 기대하는 '無전략적'인 자세로는 소기의 성과를 기대할 수 없을 것이다.

임금체계에 대한 평가는 그것이 해당 기업의 처한 사업 환경 및

기업 내부의 조건과 어느 정도 부합되느냐 (fit)에 달려 있다. 임금체계의 전략적 접근이란 바로 이러한 '부합'을 지향하는 것이다. 임금체계와 전략간의 부합성 정도에 따라 기업의 성과가 차이난다는 사실은 이미 여러 학자들에 의해 실증적으로도 밝혀진 바 있다. 선진 기업들이 조직 설계 및 경영 전략 상의 중요한 변화시 임금체계를 이들 변화와 부합시키기 위해 재구축해온 까닭은 여기에 있다.

따라서 임금체계 설계자는 임금체계가 조직의 전반적인 경영 전략 및 시행 과정과 일관성을 이루도록 구축해야 한다. 사업 전략은 조직의 핵심 행위를 밝혀주는 기초를 제공해주며 임금체계의 설계 방향을 지시해주는 중요한 가이드 라인으로 삼아야 할 것이다.

본 고에서는 임금체계가 종업원 및 기업에 미치는 영향에 대해 살펴본 후, 임금체계 설계시 선택할 수 있는 여러 전략적 선택 요인들을 검토하고자 한다.

임금체계의 영향

1) 종업원 유인 및 확보

조직이 제공하는 보상의 형태 및 수준은 유인되는 종업원의 유형에 결정적인 영향을 미친다. 예컨대, 보상의 수준 차원에서 최고의 보상은 최고의 종업원 확보를 용이하게 해주기

마련이다. 보상의 형태에 따라서도 유인되는 사람의 유형이 달라진다. 높은 리스크가 내포되어 있는 보상은 기업가적 성향의 사람을 끌어들이는 반면, 안정성이 높은 보상체계는 리스크를 회피하려는 사람들을 끌어들인다. 따라서 임금체계가 유효성을 가지기 위해서는 전략이 필요로 하는 종업원의 유형에 맞도록 설계되어야 할 것이다. 이는 사람들이 자신의 임금을 다른 조직에서 유사한 직무를 수행하는 사람들이 받는 임금과 비교했을 때 만족감을 느낄 수 있도록 보상이 이루어져야 함을 뜻한다.

2) 노동에 대한 동기 유발

노동에 대한 동기 유발 기능은 임금체계가 갖추어야 할 가장 기본적인 요건이다. 그러나 임금체계가 성과를 동기 유발하기 위해서는 몇가지 조건이 필요하다. 우선 종업원들이 회사가 임금을 성과와 연계시키고 있다고 인식해야 한다는 것이다. 종업원들은 성과를 산출하도록 본성적으로 동기 부여받은 것도, 꺼려하는 것도 아니다. 이들의 동기 부여는 이들이 보상을 바라보는 시각, 이들이 필요로 하고 가치를 부여하는 보상의 내용 등의 상황에 달려 있다. 일반적으로 사람은 성과가 어떤 결과물을 가져오고, 그 결과물은 매력적이며, 만족할 만한 수준으로의 달성도 가능하다고 믿을 때 일정한 방향(성과 달성)으로 행동하게끔 동기

부여받는다. 이러한 모티베이션 조건들이 임금체계에 주는 시사점은 간단하다. 동기 유발을 위해서는 임금체계가 종업원의 행위와 보수간의 명확하고 성취 가능한 관계를 보여줘야 한다는 것이다.

성과에 대한 동기 유발과 마찬가지로 임금체계는 새로운 기술 습득 및 학습을 조성할 수도 있다. 기능급(skill-based pay)이 적용되어 새로운 기능 습득시 보상이 주어진다면, 종업원들의 학습에 대한 동기 부여는 높아질 것으로 기대할 수 있다.

3) 기업 문화의 형성

조직의 다른 시스템과 마찬가지로 임금체계는 문화를 형성하는 중요한 요인 가운데 하나이다. 임금체계는 회사가 요구하고 가치를 두는 것이 무엇인지를 종업원에게 알려줌으로써, 임금체계가 지지하는 행위는 조직의 지배적인 행위 패턴이 된다. 그 결과, 임금체계의 특성에 따라서 조직의 문화는 전혀 다른 양상을 띌 수 있다. 예컨대, 임금체계가 지향하는 가치가 무엇이나에 따라 조직의 문화는 '기업가적 지향 문화', '혁신적 문화' 또는 '능력 위주 문화' 등이 될 수 있다. 이점에서 임금체계의 특성을 반드시 현재의 조직 문화 테두리 내로 한정시킬 필요는 없다. 오히려 임금체계를 기업 문화 변화를 위한 수단으로 삼을 수

있을 것이다.

4) 조직 구조의 강화 및 구축

많은 경영자들이 임금체계 설계시 흔히 간과하기 쉬운 점은 임금체계가 조직 구조를 강화시키고 결정한다는 사실이다. 조직의 통합(integration) 및 분화(differentiation) 수준은 임금체계에 의해서도 영향을 받는다. 예컨대, 종업원들이 동일한 방식에 의해 보상을 받을 때는 결합 내지 통합하지만, 차별적으로 적용될 때는 분화되는 경향이 있다. 그밖에 임금체계에 내포되어 있는 임금의 위계성은 조직 구조 상의 위계 계층을 더욱 강화시키며, 동시에 의사 결정 구조의 유형에도 영향을 미칠 수 있다.

임금체계의 전략적 선택 요인

임금체계의 설계자는 '전략적으로 타당한' 임금체계를 만들기 위해 임금체계의 구조 및 내용이 사업 전략을 뒷받침할 수 있도록 해야 한다. 임금체계 설계시 고려되어야 하는 전략적 선택 요인을 살펴보면 다음과 같다.

1) 성과 대 연공

임금이 노동에 대한 강력한 동인

(motivator)이 되기 위해서는 개인의 성과가 임금의 기초가 되어야 한다. 회사가 개인의 성과를 정확하게 측정하고 이에 따른 보상을 해 줄 수 있다면, 임금체계는 종업원의 바람직한 행위를 유발하는 강력한 촉진제 역할을 할 것이다. 그러나 개인의 공헌도를 정확히 측정한다는 것이 어렵기 때문에 종종 실제의 성과와 부합하는 보상이 이루어지지 않을 수 있다. 이 경우 종업원들은 임금과 성과간의 연계를 인식하지 못하게 되고, 임금체계는 동기 유발적 효과를 상실하게 된다. 따라서 성과를 중시할 것인가 연공을 중시할 것인가에 관한 선택은 성과 측정의 문제와 관계가 있다고 할 수 있다.

임금을 성과와 연계하는 데도 수많은 선택의 폭에 직면한다. 예컨대, 어떤 종류의 보상을 얼마나 자주 주어야 하는지가 결정되어야 한다. 어떤 행위가 보상의 대상이 되느냐에 따라 종업원의 행위도 달라지게 마련이므로, 보상의 대상을 결정할 때는 기업의 전략을 신중히 고려해야 할 것이다. 전략이 명확해지면 핵심되는 성과 목표를 정의할 수 있으며 적절한 성과를 유도하기 위한 임금체계 설계가 가능하다.

이 과정에서 임금체계 설계자는 성과급을 개인별로 할 것인가 또는 집단별로 할 것인가를 결정해야 할 것이다. 일반적으로 기업의 목표 내지 업무 성격이 긴밀한 협조를 요구할 때

는 집단의 성과를 임금의 기초로 사용하는 것이 바람직하다. 또한 집단과 개인의 성과를 조합하여 성과급시스템의 동기 유발성을 최대한 제고할 수도 있다. 롤러(Lawler)는 기본급을 개인의 성과와 연계시키고 보너스는 집단 성과에 연계시킬 것을 권유한다. 집단별 보너스 총액은 집단 성과를 기초로 정한 후, 집단 내의 분배는 개인의 성과에 따라 할 수도 있을 것이다. 한편, 제품 및 시장의 혁신(innovation)에 크게 중점을 두고 있는 기업들의 경우에는 평가에 필요한 안정적인 개인별 산출물 지표의 부재로 인해 개인 차원의 성과 측정이 어렵다. 따라서 이들 기업들은 임금 결정을 집단 성과 측정에 의존하는 편이 낫을 것으로 본다.

임금을 성과와 연계시킬 때에는 몇가지 사항에 유의할 필요가 있다. 첫째, 객관적인 성과 측정이 주관적인 측정 방법보다 동기 유발의 효과가 크다는 점이다. 일반적으로 종업원들은 매출액과 같은 객관적인 측정 방법에 높은 신뢰를 갖는다. 임금을 객관적인 측정 방법과 연계시키는 기업은, 상사의 평가와 같은 주관적이고 증명할 수 없는 측정 방법에 의해 임금을 지급하는 기업보다 보상과 성과간의 관계가 신뢰를 받는다. 둘째, 집단 및 조직 차원의 보너스 계획은 일반적으로 통합과 팀워크를 유도한다는 점이다. 이러한 제도 하에서는 높은 성과에 의한 금전적 혜택을 모두가 공유

하므로 효과적인 업무 협조 및 진행을 기대할 수 있다. 다른 사람의 행동 역시 공동의 이익과 관련되어 있으므로, 동료들이 훌륭한 성과를 낼 수 있도록 서로가 지원하고 격려할 것이다. 이는 차별화와 경쟁을 유발시키는 개별보너스제 하에서는 일어날 수 없는 현상이다.

2) 시장 대비 임금 수준

대부분의 기업들은 自社의 임금 수준을 경쟁 기업과 비교해서 어떤 수준으로 할 것인지에 대한 기본 정책을 가지고 있다. 임금의 시장에서의 지위는 조직이 유인하고 확보하는 인력의 유형 및 이직률에 크게 영향을 미친다는 점에서 임금체계 설계시 중요한 고려 요인이다.

임금을 시장보다 높은 수준으로 책정하면 종업원에 대한 유인 및 확보 능력이 높아지기 마련이다. 따라서 어떤 기업은 임금 수준의 리더가 되기 위해 의식적으로 임금 수준을 시장 수준 이상으로 책정하기도 한다. 물론, 모든 직무에 대해 고임금을 지불해야 할 필요가 있는 것은 아니다. 요구하는 기술 수준이 낮고 풍부한 인력 공급이 가능한 직무의 경우 고임금 전략은 적절하지 않을 것이다. 따라서 핵심 직무에 대해서는 시장보다 높은 수준의 임금을 지불하고, 그외에는 평균 또는 낮은 수준의 임금을 지불할 수도 있다. 이 경우 기업은 경

쟁 우위를 위해 필요한 핵심 인력을 확보할 수 있는 동시에 전체 노동 비용을 일정 수준으로 통제할 수 있을 것이다.

신제품과 새로운 시장을 모색하는 기업에서는 종업원들이 높은 리스크를 감수해야 하며 직무가 복잡하다는 점에서 기본급 수준이 높아야 할 것으로 생각할 수 있다. 그러나 실제로는 성장 기업이 시장에 비해 낮은 기본급을 지급하고 있다. 그 이유는 이들 기업이 성장 과정에서 초래하는 고정 비용을 최소화하기 위해 기본급에 대한 인센티브의 비중을 높게 책정하기 때문이다.

임금 수준의 시장에서의 지위는 조직 문화에도 커다란 영향을 미친다. 예컨대, 시장보다 높은 임금 정책은 조직 구성원에게 엘리트 의식을 불러 일으킬 뿐 아니라, 자신들도 고임금에 부합하는 능력을 구비해야 한다는 일종의 의무감을 느끼게 한다. 그러나 일부 핵심 인력에는 고임금을, 나머지 구성원에게는 낮은 수준의 임금을 책정하는 정책은 엘리트 집단의 구성을 조장하여 갈등을 야기시킬 수 있다는 사실에 유의해야 한다.

3) 보상의 집권화 대 분권화

임금 결정과 관리는 회사의 중앙층에 의해 엄격하게 통제받거나, 회사내 여러 공장별, 사업본부별 내지 기타 하부 조직 단위별로 위임

할 수 있다. 집권화된 임금 전략 하에서는 표준화된 호봉 격차, 승진체계 등 전사 차원의 일관성있는 임금 관리가 이루어진다. 분권적 접근 방법 하에서는 대략적인 임금 가이드 라인 내지 원칙이 설정되지만, 세부적인 임금체계는 각 사업 단위에 위임된다.

집권적 구조는 전사 차원의 임금 관리의 전문성을 높이고 조직 전반에 걸친 임금의 동질성을 창조한다. 이러한 동질성은 종업원들에게 기업 문화에 대한 선명한 이미지, 내부 공정성, 경력 이동 및 협력을 원활하게 해주는 조직 전체의 통합 의식 등을 부여한다. 반면, 분권적 구조는 사업 단위별 특성 및 전략에 맞는 임금 관리를 가능케 해준다.

임금체계 설계시의 여타 선택 사항과 마찬가지로 집권적 접근 방법과 분권적 접근 방법 가운데 정답이 되는 선택이란 없다. 대체로 분권적 시스템은 하부 사업 단위의 혁신이 필요한 경우, 또는 전략적 사업 단위가 각기 다른 시장 조건 하에 있거나 제품의 라이프 사이클이 다른 경우에 적합하다고 할 수 있다. 특정 사업에 경쟁적 우위를 부여하는 차별적 임금 관리가 가능하기 때문이다. 예컨대, 신규 회사는 성숙 기업의 경우와는 달리 구성원들을 모티베이트시키기 위한 폭넓은 보너스와 스톡 옵션이 필요할 것이다.

집권적 임금 관리는 현재의 시장 점유율을 보호하기 위해 노력하는 관련 다각화 기업과

시장에서의 지위를 유지하면서 비용을 최소화하려는 사업 단위에 적합하다. 집권적 임금체계 하에서의 임금 결정에 대한 강력한 통제는 이와 같은 기업 및 사업 단위의 관료적 특성과 부합하기 때문이다.

4) 位階性 정도

회사가 조직 계층을 따라 상승할수록 금전을 비롯한 다양한 특권을 제공한다면 전통적인 위계적 관계는 더욱 강화될 것이다. 반대로 연공 또는 직무 등급간의 차이가 중요치 않고, 상부로의 승진없이도 소득 증대가 가능하며, 직위와 관련된 특권이 크지 않다면 평등주의적 규범이 지배할 것이다.

非위계적 접근 방법을 취하는 회사는 위계에 입각한 보상 및 지위의 차이를 현격하게 축소한다. 즉, 임금체계의 층간 격차를 줄이고 층내의 폭을 넓게 한다. 이러한 비위계적 접근 방법은 의사 결정을 지위보다 전문성에 의해 이루어지도록 조성한다. 또한 팀워크 및 수직적 통합을 지지한다.

임금체계를 어느 정도로 계층화해야 되는가에 대한 정답 역시 내리기 어렵다. 그러나 일반적으로 위계적 접근 방법은 조직이 비교적 엄격한 관료적 행위와 견고한 톱-다운식 권위, 종업원들로 하여금 조직내 계층 상승에 대한 동기 유발이 필요할 때 적합하다고 할 수

있다. 따라서 현재의 시장 점유분을 거두어 들고 현행 이윤 수준을 유지하는 데 초점을 맞추는 기업들은 위계적 구조를 강화하려는 경향이 있다. 반면, 시장 점유율 확대를 위해 높은 투자와 재무적 리스크를 안고 있는 기업들은 비위계적 스타일을 시도한다. 비위계적 임금체계는 회사가 보상의 변화없이 노동력을 새로운 영역이나 자리로 투입하기 위한 유연성을 가능케 한다. 이는 성장 기업들이 비위계적 임금체계를 선호하는 배경이다.

5) 임금의 공개주의 대 비밀주의

임금체계와 관련된 커뮤니케이션 접근 방법은 기업마다 대체로 다르며, 이와 관련된 정책은 기업 문화에 커다란 영향을 줄 수 있다. 어떤 기업은 종업원들에게 자신의 임금에 대해 말하는 것을 금지시키는 등 임금과 관련된 사항에 대해서 상당히 비밀 지향적이다. 이런 조직은 대체로 보상이 어떻게 할당되는지에 대해 최소한의 정보만을 제공할 뿐, 임금의 시장에서의 위치, 임금 인상 예산의 크기 등과 같은 요인에 대해 공개적인 정책을 가지고 있지 않는다.

공개주의와 비밀주의 양 극단 사이에서, 조직의 효과성 극대화에 필요한 문화 및 행위를 지지해주는 위치를 찾는 일 역시 임금체계 설계의 중요한 과제이다. 임금의 공개화를 위

해서는 임금체계의 효과적 관리가 요구되지만, 종업원의 활발한 커뮤니케이션과 조직 몰입을 기대할 수 있다. 연구 결과에 의하면, 공개적 임금체계는 리스크 공유, 유연성, 강한 성과급 규범, 분권화된 의사 결정, 참여에 의한 목표 설정, 장기적 보상관 등을 강조하는 조직에서 매우 효과적인 것으로 나타났다.

반면, 비밀적 임금체계 하에서는 사람들이 더욱 의존적이게 되며 권한이 상부로 집중되는 경향이 있다. 비밀적 시스템은 사람들이 받는 현재의 임금을 상당히 왜곡시키고, 임금과 성과간의 관계를 이해하기 어렵게 하는 低 신뢰적 환경을 유발하는 등의 부작용을 일으킨다. 따라서 엄격한 비밀주의는 임금체계를 다소 비효과적으로 만들 수 있다.

그러나 공개적 시스템은 임금 관리에 상당한 시간과 노력을 요구한다. 기업이 정당화하기 어려운 인센티브제나 정책을 가지고 있다면 종업원의 불만을 야기하기 쉽기 때문이다. 결국, 회사가 성과급을 지급하면서 임금 관리에 적은 시간만을 투자하길 원한다면, 다소의 비밀주의가 합당할 수도 있을 것이다.


임금체계의 적합성

전략적 임금체계의 구축이란 반드시 새로운 보상 관행의 도입이나, 기존 보상 모델의 변화를 의미하지는 않는다. 임금체계의 전략

적 접근은 조직에서의 임금체계 역할에 대한 전략적 사고 방식이다. 즉, 조직의 전략적 효과성을 극대화시킬 수 있는 보상 관행을 모색하고 이의 공헌도를 평가하는 것이다. 임금체계를 전략적으로 구축하기 위해서는 사업 전략과 부합되는 임금체계의 요건을 도출해야 한다. 또한 임금체계가 현재 회사의 경영 스타일 및 정보관리시스템, 커뮤니케이션, 의사 결정 유형과 어느 정도 부합되는지를 확인하는 것도 중요하다. 이들 하부 시스템들이 서로 조화롭게 연계되었을 때, 효과적인 전략 수행을 기대할 수 있을 것이다.

위에서 살펴본 임금체계의 전략적 선택 요인들은 조직 및 환경 조건과 관련하여 크게 두 가지의 임금 모델로 유형화시킬 수 있다. 첫째 유형은 공식화된 규칙 및 절차 하에서 보수 결정이 정형적으로 이루어지며, 쏠조직에 걸쳐 동일하게 적용된다는 점에서 '기계적'이라고 할 수 있다. 두번째 유형은 보수 관행이 변화하는 상황 및 개인적 조건에 따라 반응하는 경향이 있으므로, '유기적'이라고 지칭할 수

있을 것이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 대체로 사업 전략이 위계성과 관료적 통제, 톱-다운식 권위가 요구되는 경우 기계적 임금 전략이 채택될 수 있다. 반면, 팀워크, 수평적 업무 진행 및 전문성에 입각한 의사 결정 방식 등이 요구될 때는 유기적 임금 전략이 필요할 것이다.

각 임금체계 유형의 적합성 여부에는 기업이 놓인 사업 환경의 불확실성 수준이 그 잣대가 될 수도 있다. 우리나라 기업을 대상으로 실시한 실증 분석 결과를 보면, 불확실성이 높은 사업 환경에 놓인 기업들의 경우 유연적 임금체계를 사용하는 것이 경영 성과를 높이는 것으로 밝혀졌다. 반면, 안정적 사업 환경에 놓인 기업들의 경우는 전통적 임금체계가 경영 성과에 더 양호한 결과를 가져온다는 사실이 밝혀졌다. 複製해도 괜찮은 보편적으로 우수한(one-best way) 임금체계란 존재하지 않는 셈이다. 임금체계가 과거와 같은 단순한 관리 및 통제 기능에서 벗어나 전략적 차원에서 접근하는 노력이 필요한 것이다. 

〈표〉 기계적 보상 전략과 유기적 보상 전략

| 설계 차원 | 기계적 보상 전략 | 유기적 보상 전략 |
|----------|-----------|-----------|
| 커뮤니케이션 | 비밀주의 | 공개주의 |
| 의사 결정 방식 | 톱-다운식 | 참여 |
| 구조 | 집권적 | 분권적 |
| 연공 비율 | 연공<성과 | 연공<성과 |
| 위계 정도 | 위계적 | 평등적 |