Ⅲ. 기획 연재

1. 연봉제의 필요성과 해외 사례(1): 미국

□ 연봉제의 개념 및 필요성

연봉제란 개별종업원의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하여 임금에 반영하는 능력중시형 임금지급 체계로, 기업 경쟁력 강화를 위한 효율적인 인적자원관리에 있어 핵심적인 요소임

- (개념) 개별종업원의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하여 계약의 형태로 연간 임금액을 결정하는 능력 혹은 성과중시형 임금지급 체계

· 따라서 원래 연봉제란 개별종업원과의 임금 및 근로 계약이 그 종업원의 실적과 능력을 바탕으로 하여 연간 단위로 동시에 이루어지는 제도임

· 그러나 넓은 의미로 파악할 경우 근로 및 임금 계약은 1년 이상의 장기에 걸쳐 지속된다고 하더라도 종업원의 실적과 능력을 반영하여 상여금이나 기본급에 차등을 주는 제도를 모두 연봉제에 포함시킬 수 있음

- (필요성) 연봉제는 기업 경쟁력 강화를 위한 인적자원관리의 중요 요소

· 세계화, 정보화 및 소비의 다양화 등으로 인한 기업 경영 환경의 급속한 변화 속에서 단기간에 개발되기 힘들고 경쟁 기업의 모방도 어려운 종업원의 기술과 능력 및 창의력이 장기적이고 지속적인 경쟁우위의 원천으로 등장함

· 따라서 효율적인 인적 자원 관리를 통해 종업원의 능력과 창의력을 개발하는 것이 기업 경쟁력 제고를 위한 주요 과제가 되고 있으며, 이를 위해서는 종업원의 보수를 능력이나 성과와 연계시키는 연봉제가 필수적임

- (전제 조건) 평가의 신뢰성 확보 및 임금 체계의 단순화 필요

· 평가의 신뢰성이 확보되지 않은 경우 연봉액 감소에 따른 사기 저하와 불만 누적, 조직 내 위화감 증대 등의 부작용이 심각한 문제를 유발할 수밖에 없음

· 또 우리나라의 경우 편법적인 임금 인상을 위한 각종 '수당' 신설 등으로 인해 임금체계가 복잡해져 있으므로 연봉제 도입을 위해서는 이의 단순화가 필수적임

□ 미국 연봉제의 적용 대상

미국 기업의 직무는 크게 비관리직(non-management)과 관리직(management)으로 구분되며, 연봉제는 통상 기술·전문직(technical, professional), 감독직(supervisor), 경영직(manager), 간부 임원(executive) 등 관리직 직무에 적용됨

- (직무 구조) 크게 비관리직(non-management)과 관리직(management)의 두 부류

· 비관리직은 '시간외수당 적용 직종(non-exempt)'이라고도 불리며, 보다 구체적으로는 사무직(white-collar) 중 일반 사무원 및 비서(clerical), 현장 감독(foreman)을 포함하는 생산직(blue-collar) 등이 여기에 속함

· 관리직 즉, '시간외수당 적용 제외 직종(exempt)'은 기술·전문직(technical, professional), 감독직(supervisor), 경영직(manager), 간부 임원(executive) 등임

- (연봉제 적용 대상) 일반적으로 '시간외수당 적용 제외 직종'으로 한정됨

· 연봉제를 적용받지 않는 '시간외수당 적용 직종'의 경우 시간급이나 주급처럼 근로시간에 따라 임금을 지급받게 됨

□ 미국 연봉제의 기본 구조

업적관리제도를 통해 평가된 결과에 따라 주로 라인의 長이 연봉제 대상자와의 면담을 통해 기본급과 보너스 지급액 결정. 평가 결과에 따른 연봉 변동폭이 생각만큼 크지는 않지만 최하위 평가를 받은 사람은 자진 퇴사하는 분위기

- (임금체계) 기본급과 보너스로 구성

· 다른 수당은 전혀 없고 기본급과 보너스로만 구성됨

- (기본급) 동일 직무내에도 기본급이 달라질 수 있으며, 상위 직무의 기본급 최저치가 次하위 직무의 기본급 최고치를 하회하도록 설계되는 것이 일반적

· 직무별로 일정범위의 기본급이 적용되며, 동일 직무내의 기본급 격차는 최고치가 최저치보다 50% 정도 많도록 설정되는 것이 일반적임

· 직무가치가 높아질수록 동일 직무내 기본급 격차가 확대되고, 상위 직무의 기본급 최저치가 次하위 직무의 기본급 최고치를 하회하도록 설계되는 것이 보통임

- **(보너스) 기본급에 대한 보너스의 비율은 고위 직무일수록 커짐**
  - 보너스는 모든 기업에서 지급하는 것이 아니며 일부 기업에서는 보너스 없이 기본급만 지급됨
  - 보너스는 단기간(보통 1년)의 업무수행에 대한 보상 및 장려로서 지급되는 단기 보너스(short term incentives: S.T.I.)와 장기간(보통 3년에서 5년)의 경영목표나 계획에 대한 달성도를 평가하고 그에 의거해서 지급되는 장기 보너스(long term incentives: L.T.I.)로 구성됨. 장기 보너스 중 대표적인 것은 스톡옵션(stock option)이며, 이는 주로 고위 간부층에 한정되어 있음
  - 일반적으로 직무가 낮으면 단기 보너스만 지급 받는 반면, 직무가 높아질수록 단기 보너스뿐만 아니라 장기 보너스도 지급 받기 때문에 기본급에 대한 보너스의 비율은 고위 직무로 올라갈수록 커져감

<기본급에 대한 보너스의 비율(제조업)>

직무계층	숙련된 전문중간 관리층	중상위층 (upper middle)	경영관리직, 전략가	최고경영층 -중규모조직	최고경영층 -대조직
비율(%)	13	21	33	40	46

- **(평가 결과와 연봉액의 변동) 평가 결과에 따른 연봉 변동폭이 생각만큼 큰 것은 아니지만 최하위 평가를 받은 사람은 자진 퇴사하는 분위기**
  - 대개의 경우 평가 결과가 나쁘더라도 기본급 상승률은 0%에 그치는 것이 일반적임. 하지만 최하위 평가를 받는 경우 대개는 해고 선고와 마찬가지의 의미로 당사자들에게 받아들여짐
  - 그러나 보너스는 철저하게 업적에 따라 지급되므로 보너스가 지급되는 기업의 경우 업적에 따라 연봉액의 변동폭이 커질 수 있음

- **(연봉액의 결정권자) 라인의 長이 업적관리제도를 통해 결정**
  - 미국의 경우 인사관리 부서가 아니라 라인의 長이 부하의 채용이나 승진, 해고 등의 인사권을 행사함. 때문에 부하 직원의 경우 자신을 채용한 직속 상사에 대한 충성심이 높고 주어진 업무 수행의 책임감이 강함
  - 연봉액 책정 관련 인사 평가를 위해 미국 기업은 대개 MBO(Management

By Objectives)나 PPM(Performance Permanent Measurement)과 같은 업적관리제도를 실시하고 있음

· 이들 제도를 통해 연봉제 적용 대상자가 스스로 업무 목표를 세우고 연말에 얼마만큼 달성했는지를 평가받게 되며, 연봉액 결정시의 면담제도가 활성화되어 있어 상호간에 충분한 의견교환이 이루어지도록 하고 있음

□ 시사점

연봉제 적용 대상이 제한적이라는 점과 신뢰성있는 평가제도의 운용을 위해 업적관리제도 도입이 필요함을 인식해야 함. 또 연봉의 격차는 대상 업무의 중요도에 비례하여 설계되어야 함

- 연봉제 적용 대상이 제한적일 수밖에 없음을 주지해야 함

· 연봉제는 과도한 경쟁에 따른 위화감 조성, 연봉액 감소에 따른 사기 저하 등의 문제를 가져올 수 있으므로 이러한 부작용이 클 수 있는 하위직 및 생산직에 대한 적용은 신중해야 함

· 미국의 경우에도 일반적으로 상위 직종인 관리직(management)에 대해서만 연봉제를 적용하고 있음

- 신뢰성 있는 평가제도 운용을 위해 미국의 업적관리제도 도입 추진 필요

· 연봉제를 실시하려고 할 경우, 미국에서 이미 정착되어 있는 MBO나 PPM과 같은 업적관리제도의 도입을 적극적으로 검토해 평가 제도에 대한 종업원의 신뢰도를 높일 수 있어야 함

- 연봉의 격차는 대상 업무의 중요도에 비례하게 설계해야 함

· 중요한 업무를 수행할수록 평가 결과에 따른 연봉액의 격차를 크게 설정하여야 하는 반면, 상대적으로 중요도가 낮은 업무 수행에 대해 연봉액의 격차를 확대하는 것은 무의미함

· 미국의 경우 고위직으로 갈수록 적용 받는 보너스가 늘어 연봉액의 격차가 커진다는 것에 주목하여야 함

(채 창 균 *ckche@hri.co.kr* ☎*724-4031*, 홍 성 민 *hsamu@hri.co.kr* ☎*724-4034*)