

■ 지식 경제 시대 종업원 보상 체계의 전환

- (보상 체계 전환의 필요성) 지식 경제 시대에는 경쟁력의 원천이 되는 종업원들의 지식 축적을 유인하는 보상 체계가 필요함
- 보상 체계 전환의 원칙
 - 투자로의 인식 전환: 종업원들에 대한 보상을 비용이 아니라 투자로 파악하고 결근율, 생산성 등의 지표를 이용한 각 종업원의 '투자 수익률' 분석 시도
 - 새로운 보상 전략 수립: 지식의 축적 및 공유를 촉진할 수 있는 각종 보상 프로그램들을 도입
 - 종업원 만족도 제고: 교육훈련 기회 제공, 여가 활동 부여 등으로 직장 생활 만족도를 높여서 종업원이 사내 지식 축적에 적극적으로 참여(commitment) 하도록 유도
 - 지식 보상 체계 구비: 중장기적으로 지식 습득이 보상 결정의 기준이 되는 개혁 추구, 그 실행 과정은 개혁위원회 구성 → 지식 습득의 단위화 → 단위당 보상 결정 → 평가 체계 구성 → 공평한 교육 훈련 기회 제공

지식 경제 시대 종업원 보상 체계의 전환

□ 보상 체계 전환의 필요성

- (지식 축적의 유인 체계 필요) 지식 경제 시대로 접어들면서 경쟁력의 원천인 지식 축적을 유인하는 보상 체계의 필요성 대두
 - 지식 경제에서는 종업원들이 지닌 지식이 기업 경쟁력의 주요 원천이 되므로 기업 경쟁력 유지를 위해서는 지속적인 지식 축적이 필요함
 - 그런데 기존의 보상 체계는 아래와 같은 문제점으로 인해 지식 경제 시대에 적합하지 않은 경우가 많음
 - 따라서 지식 경제 시대에 부합하는 새로운 보상 체계에 대한 모색이 필요함
- (기존 보상 체계의 문제점) 투자로서의 인식 부재, 유인체계로서의 보상 전략 부재, 인적자원 고도화에 대한 보상 부재 등의 문제점 존재
 - 기존 보상 체계는 종업원에 대한 보상을 비용으로만 취급하는 경향이 강하며 사업 성공을 위한 투자로 파악하지 않아, 단지 얼마나 많은 액수를 지급하고 있으며 이를 어떻게 감축할 수 있는가에 대해서만 큰 관심을 가짐
 - 또 지식 경제 시대에는 사업의 성공이 종업원, 특히 지식 근로자의 적절한 행동과 연관되어 있는 경우가 많으나 기존 보상 체계는 이를 유인해 내지 못함
 - 이는 주로 보상 체계를 일정한 업무를 담당하는 데 대한 혹은 과거의 업무 실적에 대한 대가 지급으로 파악하기 때문에 발생함
 - 더불어 기존 보상 체계는 종업원이 가치를 두는 보상이 무엇인지에 대해서는 고려하지 않고 금전적 보상과 지위만을 중요시하고 있음
 - 또한 지식 축적도 단지 개인적인 선택에 의해서나 업무 수행 도중 부수적으로 얻어지는 것으로 치부하여 적절한 보상을 하지 않고 있음

□ 지식 경제 시대의 보상 체계 도입을 위한 원칙

- (인식의 전환) 가장 먼저 보상 체계를 종업원에 대한 투자의 일환으로 인식하는 것이 절대적으로 필요하며, 이를 바탕으로 보상 전략 수립 가능
 - 이러한 인식의 전환을 위해서는 다른 투자와 마찬가지로 인적 자원에 대한 투

- 자 즉 보상 체계에 대해서도 투자 수익률 분석이 이루어져야 할 것임
- 즉 보상 체계의 수익을 이직률, 결근율, 생산성, 품질 등의 객관적 지표들로 파악하고 이들과 보상 사이의 연관관계를 파악하는 것이 필요함
- (지식 축적을 위한 보상 전략 수립) 사업 성공을 위해 필요한 지식 근로자의 적절한 행동을 유인해 낼 수 있는 보상 전략 수립 및 실행
- 보상 전략은 지식 경제 시대에서의 기업 경쟁력 향상을 위한 지식 축적 및 공유 촉진이라는 목표 하에 수립되어야 함
 - 이러한 목표 달성을 위해 아래에서 설명하는 지식에 대한 보상과 종업원 만족도를 제고시키는 보상 프로그램들이 도입되고 상호 시너지 효과를 발휘하도록 실행되어야 할 것임
- (종업원 만족도 제고) 다양한 보상 프로그램을 포괄함으로써 종업원의 만족도를 높이고 적극적인 참여(commitment) 유발
- 지식 근로자는 일을 통해 얻을 수 있는 성취감, 자기 계발을 위한 새로운 지식 습득의 기회 제공 등의 비금전적인 보상도 중요하게 여김
 - 따라서 다양한 교육훈련의 기회 제공, 여가 활동의 기회 부여 등도 훌륭한 보상 프로그램이 될 수 있음을 인지하여야 하며, 적절한 보상 체계 수립을 위해서는 종업원들의 의사를 적극적으로 반영하는 제도도 필요할 것임
- (지식에 대한 보상 체계 확립) 보너스 등 지식에 대한 부분적 보상 프로그램 도입이 아니라 지식을 중심으로 한 보상 체계의 전면적 개혁 추구
- 1 단계: 보상체계 개혁 위원회 구성
 - 기업의 주요 업무 담당자 및 종업원 대표 등을 포괄하여 구성. 보상 체계의 개혁과 실행, 실행 과정에서의 문제점 파악 및 개선 등을 담당
 - 2 단계: 지식의 단위화
 - 하나의 업무 수행에 필요한 지식(기술)을 적절히 구분하여 단위화시킴. 여기서는 업무가 중요하고 관련 지식(기술) 습득이 어려울수록 더 많은 지식 단위를 포괄할 수 있도록 하여야 함
 - 3 단계: 지식 단위당 보상(급여) 결정
 - 업무의 차이는 포괄 지식 단위의 차이에 반영되므로 단위당 급여 수준은

균등하게 설정

· 4 단계: 지식 단위 습득 여부에 대한 평가 체계 구성

→ 직속 상관, 동료, 기존의 지식 단위 습득자 등으로 구성된 지식습득 평가위원회 설립 및 객관적 평가 체계 수립. 평가의 객관성 확보를 위해 평가를 점수화하고 평가위원들이 부여한 점수의 근거가 무엇인지 명확히 밝히도록 하여야 함

· 5 단계: 교육훈련의 기회 제공

→ 지식 단위 습득을 통한 급여 인상이 가능하도록 교육훈련의 기회를 제공하는 제도 마련 필요. 특히 공평한 기회 부여 방안 마련이 중요

- (보완 방안 마련) 지식 경제에 적합한 보상 체계는 아직 정형화된 것이 아닌 만큼 실행 과정에서 나타나는 문제점을 보완할 수 있는 방안이 마련되어야 함

· 개별 기업의 사정에 적합한 보상 체계가 완비되기 위해서는 시행착오가 불가피한 만큼 종업원 대표, 기업 내 각 부문 담당자 등을 포함하는 보상 체계 평가위원회를 구성하여 끊임없이 평가하고 개선하려는 노력이 필요함

< 지식 경제 시대의 보상 체계 도입을 위한 원칙과 방안 >

원칙	내용 및 방안
투자로의 인식 전환	· 종업원에 대한 보상을 비용이 아닌 투자로 파악 · 결근율, 생산성 등의 지표를 이용한 투자 수익률 분석 시도
지식 축적을 위한 보상 전략 수립	· 목표: 지식의 축적 및 공유 촉진 · 각종 보상 프로그램이 시너지 효과를 발휘하는 전략 마련
종업원 만족도 제고	· 이를 통해 종업원의 적극적인 참여(commitment) 유도 · 교육훈련의 기회 제공, 여가 활동의 기회 부여 등을 포괄
지식 보상 체계 구비	· 지식 습득이 급여 결정의 기준이 되는 개혁 추구 · 개혁위원회 구성 → 지식의 단위화 → 단위당 보상 결정 → 평가 체계 구성 → 공평한 교육훈련 기회 제공
보완 방안 마련	· 지식 경제에 적합한 보상 체계는 정형화되어 있지 않으므로 평가위원회 등 지속적인 개선 방안 마련이 필요

■ 홍성민 연구위원 hsamu@hri.co.kr ☎724-4034