

<要約>

I. 年俸制의 登場 背景

- 急變하는 環境下에서 年功序列型과 같은 保守的인 賃金 體系로는 기업의 생존 자체가 어렵다는 위기 의식에 따라 年俸制를 도입하는 기업이 늘고 있음
- 日本 企業 및 韓國 企業에서 실시하고 있는 年俸制는 年功의 바탕위에 能力主義를 接木시킨 형태를 띠고 있음

II. 年俸制의 長短點

- (年俸制의 長點) 能力과 業績이 곧 賃金과 연결되므로 능력 발휘를 위한 動機 誘發이 가능함. 業績 管理를 위한 業務 目標 設定 및 評價 結果에 대한 面談 過程 등을 통해 上下間에 意思 疏通이 원활해질 수 있음
- (年俸制의 短點) 年俸額 凍結 및 삭감시 사기가 저하되고, 報酬가 업적 중심으로 됨에 따라 결과에 집착하게 됨. 종업원 상호간에 불필요한 경쟁심을 유발시켜 팀웍을 해칠 우려가 있음

III. 韓國 企業의 年俸制 導入 現況

- 한국 기업들이 실시하고 있는 연봉제는 일본 기업의 경우와 같이 年功의 바탕위에 能力主義를 접목시킨 형태를 띠고 있음
- 適用 對象은 주로 管理職과 專門職에 局限되어 있으며, 對象者 比率은 전체 근로자의 1~2% 정도임
- 설문 조사 결과, 연봉제 실시 기업이 아직은 소수에 그치고 있으나, 도입을 검토하고 있는 기업이 조사 대상 기업의 70%에 달하고 있음. 근로자들도 연봉제 도입에 대해 대체로 찬성하고 있는 것으로 나타남

IV. 美國 및 日本 企業의 年俸制 實施 事例

○ (美國 企業의 年俸制)

- 時間外 手當을 받지 못하는 職種(exempt)인 管理職과 專門職이 年俸制의 대상이 됨
- 現행 年俸制는 직원들의 動機 誘發에 事實상 기여하지 못하고 있는 것으로 평가되고 있음

○ (日本 企業의 年俸制)

- 導入이 확대되고 있는 추세이며, 文化적 전통을 고려하여 年功主義에 能力主義를 折衷하는 형태를 취하고 있음
- 年俸制 실시 결과 업적 지향의 目標 管理가 철저해졌으나, 評價 方法의 改善이 課題로 제기되고 있음

V. 韓國型 年俸制의 導入과 課題

○ (韓國型 年俸制의 導入)

- 年俸制의 賃金 體系 및 運營 方式은 우리나라의 文化的 傳統 및 오랜 慣行을 고려한 '韓國型'이어야 함
 - 導入 初期에는 年功 基準에다 能力主義를 加味한 후 評價 文化가 정착되어감에 따라 점진적으로 業績과 能力의 비중을 확대해 나가는 것이 바람직함

- 年俸은 基本給, 各種 手當(직무 관련 수당 및 생활 관련 수당), 賞與 金으로 구성된 現행 年功급 임금 체계를 統合하여 구성함

- 年俸額의 差等幅은 '職級內 競爭' 개념에서 출발한 후, 어느 정도 年俸制가 정착되면 年俸額 差等幅을 점차 확대해 나감으로써 職級間 競爭이 가능토록 함

○ (推進 課題)

- 年俸制 실시에 적합한 企業 文化의 造成에 노력해야 함
- 개개인의 能力 및 實績에 대한 客觀的이고 公正한 評價 시스템이 뒷받침되어야 함
- 既存 年功制와의 調和속에서 長期的 계획하에 段階的으로 추진되어야 하며, 아울러 構成員의 意識 改革이 뒷받침되어야 함

I. 年俸制의 登場 背景

- 急變하는 環境下에서 年功序列型과 같은 保守的인 賃金 體系로는 기업의 생존 자체가 어렵다는 위기 의식에 따라 年俸制를 도입하는 기업이 늘고 있음
- 日本 企業 및 韓國 企業에서 실시하고 있는 年俸制는 年功의 바탕위에 能力主義를 接木시킨 형태를 띠고 있음

急變하는 環境下에서, 年功序列型과 같은 保守的인 賃金 體系로는 기업의 생존 자체가 어렵다는 위기 의식에서 年俸制가 導入되고 있음

○ 年俸制의 登場 背景

- 年俸制란 종래의 年功序列型 임금 관리로부터 탈피하여, 개개인의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하고 계약에 의하여 年間 賃金額을 결정하는 能力重視型의 임금 관리 제도임
- WTO 체제의 출범과 함께 국경없는 경제 전쟁이 치열하게 진전됨에 따라, 최근 한국 및 일본에서는 연봉제를 도입하는 기업들이 증가하고 있음
- 이러한 현상은 年功序列型과 같이 매년 昇給이 기대되는 保守的인 賃金 體系로는 急變하는 경영 환경에 능동적으로 대응하기 어렵다는 위기 의식에서 비롯되고 있음

○ 導入 現況 및 特徵

- 한국의 경우, '93년 두산그룹이 국내 대기업으로서 처음으로 과장급 이상의 관리직을 대상으로 연봉제를 도입하였으며, 최근 한화그룹, 미원그룹 등 연봉제를 도입하는 기업들이 증가하고 있음
- 일본 대기업의 경우, '95년 현재 15.4%가 연봉제를 채택하고 있으며, 최근 증가 추세를 보이고 있음
- 일본 및 한국 기업에서 실시하고 있는 연봉제는 연공의 바탕위에 능력주의를 접목시킨 형태를 띠고 있음

II. 年俸制의 長短點

- (年俸制의 長點) 能力과 業績이 곧 賃金과 연결되므로 능력 발휘를 위한 動機 誘發이 가능함. 業績 管理를 위한 業務 目標 設定 및 評價 結果에 대한 面談 過程 등을 통해 上下間에 意思 疏通이 원활해질 수 있음
- (年俸制의 短點) 年俸額 凍結 및 삭감시 사기가 저하되고, 報酬가 업적 중심으로 됨에 따라 결과에 집착하게 됨. 종업원 상호간에 불필요한 경쟁심을 유발시켜 팀웍을 해칠 우려가 있음

능력 발휘를 위한 動機 誘發이 가능하며, 業績 管理를 위한 目標 設定 過程 등을 통해 上下間에 의사 소통이 원활해질 수 있음

○ 年俸制의 長點

- 능력과 업적이 곧 임금과 연결되므로 능력 발휘를 위한 動機 誘發이 가능함
- 탄력적인 임금 결정이 가능하여, 기존의 임금 체계로는 어려웠던 우수 人材 확보가 가능함
- 業績 管理를 위한 業務 目標 設定 및 評價 結果에 대한 面談 過程에서, 上司와의 면담을 통해 자신의 의견을 충분히 밝히고 조언을 구할 수 있어 상호간에 의사 소통이 원활해 짐
- 給與 項目이 많아서 생긴 복잡한 사무가 생략됨에 따라 임금 관리가 간소화됨

연봉 삭감시 사기가 저하되고 종업원 상호간에 불필요한 경쟁심을 유발시킬 수 있음

○ 年俸制의 短點

- 연봉액 凍結 또는 삭감시의 사기 저하와 수입의 불안정에 따른 위기감으로 조직 분위기가 沈滯될 수 있음
- 報酬가 업적 중심으로 됨에 따라 결과에 집착하게 되고, 일의 처리 과정이나 長期的 觀點이 輕視되는 경향이 나타나게 됨
- 조직 구성원 상호간에 불필요한 경쟁심을 유발시켜 팀웍을 해칠 우려가 있음
- 평가 결과가 연봉 대상자를 납득시키지 못할 경우, 불만 야기 및 離職率 증가를 초래할 수 있음

Ⅲ. 韓國 企業의 年俸制 導入 現況

- 한국 기업들이 실시하고 있는 연봉제는 年功의 바탕위에 能力主義를 接木시킨 형태로서, 일본 기업의 경우와 유사한 형태임
- 설문 조사 결과, 연봉제 실시 기업이 아직은 소수에 그치고 있으나, 도입을 검토하고 있는 기업이 조사 대상 기업의 70%에 달하고 있음. 근로자들도 연봉제 도입에 대해 대체로 찬성하고 있음

適用 對象은 주로 管理職과 專門職에 局限되어 있으며, 대상자 비율은 전체 근로자의 1~2% 정도임

○ 導入 現況

- 經總에서 실시한 설문 조사에 따르면, '94년 현재 연봉제를 채택하고 있는 기업은 조사 대상 기업의 4.2%로 아직은 소수에 그치고 있음
- 그러나 현재 연봉제를 도입할 계획이 있다고 응답한 기업이 6.6%이고, 현재는 도입할 계획이 없으나 향후 연봉제 도입을 검토하고 있는 기업이 70.3%를 차지하여 연봉제를 긍정적으로 생각하는 기업의 비율이 상당히 높음
- 적용 대상은 주로 관리직과 전문직에 국한되어 있으며, 대상자 비율은 전체 근로자의 1~2% 정도임

설문 조사 결과 68.4%가 연봉제 도입에 찬성

○ 年俸制에 대한 勤勞者 意識 調査

- '95년 포철 경영연구소가 320개 기업의 800명을 대상으로 연봉제에 대한 설문 조사를 실시한 결과, 응답자의 68.4%가 찬성, 30.8%가 반대하는 것으로 나타나 연봉제 도입시 커다란 거부 반응은 없을 것으로 판단됨

〈표〉 연봉제 실시에 대한 찬반 의견 (단위:%)

구분	연령별			계	학력별		
	19세이하	30-39세	40세이상		고졸	대졸	대학원졸
찬성	72.5	66.9	65.8	68.4	64.5	68.9	70.2
반대	26.7	32.1	33.6	30.8	34.5	30.2	29.8
모르겠다	0.8	1.0	0.7	0.9	0.9	0.9	.
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 포항제철 경영연구소, 1995

○ 韓國 企業의 年俸制 事例

두산그룹의 경우,
연봉 조정에는 加
給만 있고 減給은
없음

(1) 두산그룹

- 도입 시기 및 적용 대상 : '93년 그룹내 과장 이상 관리직 및 특수 직무 수행자를 대상으로 도입
- 주요 내용
 - 給與 體系는 能力給과 年俸外 給與로 구분되어 있고 能力給은 年俸과 成果加給¹⁾으로 구성됨
 - 연봉은 기존의 기본급, 직위·직책 수당, 가족 수당 및 상여금이 흡수되어 이루어지며, 次年度 부터 개인별 능력 평가 결과에 따라 개인별 差等 年俸이 조정됨
 - 연봉 조정에는 加給만 있고 減給은 두고 있지 않으며, 그 기준은 그룹 공통 평가 시스템에 의한 能力 考課와 態度 考課를 근간으로 함
 - 成果加給은 개인의 업적이나 성과에 대한 보상적 차원에서 연봉과는 별도로 年 1회 지급되며, 능력자 우대를 위한 인센티브 형식을 지님
 - 저축 수당, 연월차 수당, 자격 수당, 휴가비 등 屬人的 성격의 각종 給與는 연봉 산정에서 제외되며, 회사별 지급 기준에 의해 별도 지급됨

미원그룹의 경우,
업적 평가와 능력
평가를 약 70% :
30%로 반영하여
연봉 결정

(2) 미원그룹

- 도입 시기 및 적용 대상 : '95년 그룹內 3급 사원 이상 全 職役을 대상으로 도입
- 주요 내용
 - 연봉은 基本給과 能力給으로 구분되며 基本給은 同一 資格 等級에서는 동일하게 지급되고, 能力給은 개인의 업적 평가와 능력 평가에 따라 差等 지급됨
 - 이때 業績 評價와 能力 評價는 일정 비율(약

1) 成果加給이란 특정 집단이나 구성원 전체에게 적용하는 성과 배분 형식의 成果給制와는 별도로, 개인별 業務 實績이나 成果에 따라 개인별로 差等 支給하는 인센티브임

- 70% : 30%)로 반영하고, 업적 평가에는 팀 업적 평가를 포함시켜 조직 분위기가 개인주의로 흘러가지 않도록 하였음
- 평가 결과에 관계없이 최소한의 생계비 보존 차원에서 동일하게 기본 인상률을 반영해 주며, 이 인상률과 동일하게 賃金表도 매년 上向 조정됨

삼성데이터시스템
은 기본 연봉에
毎年 再評價된 加
減給을 지급하고
있음

(3) 삼성데이터시스템

- 도입 시기 및 적용 대상 : '94년 소프트 개발직 사원을 대상으로 도입
- 주요 내용
 - 年俸 算定은 성과에 대한 평가뿐만 아니라 保有 能力에 대한 평가 결과도 반영됨
 - 연봉 금액은 전년도 연봉 수준을 기초로 하지 않고 정해진 연봉 Table을 기초로 기본 연봉이 산정되며, 여기에 매년 再評價된 加減給을 지급
 - 기준 연봉 Table은 매년 物價 賃金 上昇率을 반영하여 조정하고, 능력·성과에 대한 20 단계 평가를 기초로 능력급은 연간 -240만원부터 +1,800만원까지, 成果加給은 상여베이스 -100%부터 +400%까지 加減하여 지급함

年功의 바탕위에
能力主義를 接木
시킨 형태를 띠
고 있으며, 매년
年俸額에 대해 승
意하는 과정이 대
부분 없음

○ 特徵 및 示唆點

- 한국 기업들이 실시하고 있는 연봉제는 일본의 경우와 같이 年功主義에 能力主義를 折衷하는 형태를 취하고 있으며, 미국 기업과는 달리 매년 연봉액에 대해 승意하는 과정은 대부분 없음
- 연봉액은 보통 전년도의 연봉액을 기준으로 하여 평가 결과에 따라 결정되며, 기본급, 各種 手當, 상여금의 구별이 없는 것이 원칙임
- 그러나 실제로는 사회 보험료, 퇴직금의 산정 기초로 삼기 위해, 기본급에 상용하는 부분을 별도로 결정하고 各種 手當의 일부를 인정하고 있음

IV. 美國 및 日本 企業의 年俸制 實施 事例

○ (美國 企業의 年俸制)

- 時間外 手當을 받지 못하는 職種(exempt)인 管理職과 專門職이 年俸制의 대상이 됨
- 現행 年俸制는 직원들의 動機 誘發에 事實상 기여하지 못하고 있는 것으로 평가되고 있음

○ (日本 企業의 年俸制)

- 導入이 확대되고 있는 추세이며, 文化적 전통을 고려하여 年功主義에 能力主義를 折衷하는 형태를 취하고 있음
- 年俸制 실시 결과 業績 指向의 目標 管理가 철저해졌으나, 評價 方法의 改善이 課題로 제기되고 있음

1. 美國 企業의 年俸制

時間外 手當을 받지 못하는 職種인 管理職과 專門職이 年俸制의 대상이 됨

○ 年俸制의 對象

- 미국의 노동법은 時間外 手當을 받지 못하는 職種(exempt)과 받는 職種(non-exempt)을 法으로 명시하였음
- 時間外 手當을 받지 못하는 職種은 관리직과 전문직으로서 年俸制의 대상이 됨
 - 미국의 경우 年俸制가 보편화되어 있다고 인식되어 왔지만, 실제 적용 대상은 관리직과 전문직에 국한되어 있음
 - 그 이유는 이들의 직무 내용 및 형태가 복잡하여 능력과 業績을 時間·주·월 단위로 평가하는 것이 곤란하기 때문임

○ 特徵

- 미국의 年俸 체계는 職務의 價値에 따라 賃금이 결정되는 職務給을 기초로 운영되고 있으며, 대부분 基本給과 賞與(短期的인 인센티브 보너스)로 구성되어 있음
- 기본급의 체계는 몇개의 給與 等級으로 되어 있

고, 각 등급에는 급여의 最高値와 最低値가 설정되어 있음

· 급여 범위의 폭은 회사의 방침에 따라 다르지만, 일반적으로 최고치가 최저치보다 50% 높게 설정되어 있음

· 또한 급여 범위의 폭을 급여 수준이 올라감에 따라 증가시키는 회사도 있음

- 연봉의 결정은 目標 管理(MBO: Management By Objectives)에 의해 6 개월마다 세운 業務 目標를 기초로, 상사와 의논하여 이루어짐

- 연봉액의 인상·삭감의 비율은 고정되어 있는 것이 아니라, 당해의 경기 동향, 고용 현황, CPI(물가 상승률), 업계 동향, 자사의 업적, 임금 수준 등 여러 가지 요소에 따라 유동적으로 결정됨

- 실제적으로는 유능한 인재의 유출을 방지하고 社 內外의 賃金 公正性을 유지하기 위해, 기본급을 급격하게 上昇시키거나 削減하는 경우는 거의 없음

현행 年俸制는 직원들의 動機 誘發에 사실상 기여하지 못하는 것으로 나타남

○ 評價 및 示唆點

- 연봉제가 직원들의 動機 誘發에 사실상 기여하지 못하는 것으로 나타남

· 지난 25년간 거의 대부분의 설문 조사에서 연봉 대상자들은 자신의 勤務 成績과 給與간에 아무런 相關 關係를 느끼지 못하는 것으로 나타남

· 이는 상급자들이 극단적인 평가("탁월" 혹은 "미달")를 꺼리고, 豫算上의 制約 등으로 직원들 간의 연봉 인상을 차이가 크지 않게 결정되는 경우가 많기 때문임

- 연봉 대상자들은 자신의 업무 수행 능력을 과대 평가하는 경향이 강하므로, 연봉 결정 내용에 불만을 갖고 사기가 저하될 소지가 큼

- 연봉제는 限定된 지분을 차지하기 위한 구성원들

간의 과도한 경쟁심을 조장하여, 기업 전체의 경영 성과 향상에 지장을 줄 수도 있음

- 대부분 기업의 경우 연봉 인상을 위한 예산은 매년 一定 額數로 제한되어 있기 때문임

2. 日本 企業의 年俸制

日本 企業의 年俸制는 문화적 전통을 고려하여 年功主義에 能力主義를 折衷하는 형태를 취하고 있음

○ 導入 現況

- 일본의 경우, 연봉제는 1969년에 SONY사에서 관리직에 대해 실시한 이후 최근 확대 추세에 있음.
 - 도입 회사의 비율은 대기업의 경우 '95년 현재 15.4%로, 2년전에 비해 3.7% 포인트 증가하였음
 - 일본에서의 연봉제는 90년 이후 버블 붕괴로 인한 경기 침체와 엔高로 국제 경쟁력이 약화되면서 합리화 차원에서 적극적으로 검토되기 시작했음
- 적용 대상은 주로 부장 이상의 고위 관리직과 전문직에 국한되어 대상자 비율은 전체 종업원의 1~2% 정도이나, 일반 사원에 대해서도 연봉제를 적용하는 기업이 늘어나고 있음
- 그러나 아직도 일본 기업의 과반수는 能力給 도입에는 긍정적이거나 年俸制 도입은 기피하고 있음
 - 이는 사회 환경 및 사내의 분위기가 연봉제를 받아들이기에는 시기 상조이며, 일본식 경영의 특징으로 꼽히는 終身雇傭制의 장점을 최대한 유지하기 위해서임

○ 特徵

- 일본의 연봉제는 미국식 연봉제와는 달리 일본의 문화적 전통을 고려하여 연공주의에 능력주의를 折衷하는 형태를 취하고 있음
 - 연봉제의 실시 내용을 보면, 各種 手當이 없는 순수한 연봉제를 실시하는 기업은 13.3%에 불과하고 나머지는 가족 수당 등의 수당을 지급하

고 있음

- 연봉액은 대부분 $(\text{月定 賃金} \times 12) + \text{업적 상여} = \text{연봉}$ 의 형태로 결정함
- 연봉의 결정은 대부분의 기업에서 목표 관리 및 면접 제도와 연동하여 이루어짐
- 연봉의 지급 방법은 연봉을 12등분하여 매월 균등 지급하거나, 18등급하여 월정 지급분으로 18분의 1씩을 지급하고 상여금 지급 시기에 18분의 3씩 2회 지급하는 등 지급 방법은 다양함

年俸制 실시 결과 業績 지향의 目標 管理가 철저해졌으나, 評價 方法의 改善이 課題로 제기되고 있음

○ 評價 및 示唆點

- 연봉제 적용 경험자를 대상으로 한 설문 조사 결과, 긍정적 반응은 59.6%인데 비해 부정적인 반응은 6.3%에 불과함
 - 연봉제 실시 결과 나타난 긍정적인 효과로는 업적 지향의 목표 관리가 철저해졌으며, 커뮤니케이션의 기회가 많아졌고 과감한人材 起用이 용이해졌다는 점 등을 들 수 있음
 - 그러나 업적의 평가 방법이 명확하지 않다는 불만이 제기되고 있어 업적 평가 방법의 개선이 요구되고 있음
- 연봉액 결정권자와 연봉 대상자간에 대등한 교섭을 통한 임금 결정 경험이 미숙하여, 이를 위한 교육 및 훈련이 요구되고 있음

V. 韓國型 年俸制의 導入과 課題

○ (韓國型 年俸制의 導入)

- 年俸制의 賃金 體系 및 運營 方式은 우리나라의 文化的 傳統 및 오랜 慣行을 고려한 '韓國型'이어야 함
 - 導入 初期에는 年功 基準에다 能力主義를 加味한 후, 評價 文化가 정착되어감에 따라 점진적으로 業績과 能力의 비중을 확대해 나가는 것이 바람직함
- 年俸은 基本給, 各種 手當(직무 관련 수당 및 생활 관련 수당), 賞與 金으로 구성된 現행 年功급 임금 체계를 統合하여 구성함
- 年俸額의 差等幅은 '職級內 競爭' 개념에서 출발한 후, 어느 정도 年俸制가 정착되면 年俸額 差等幅을 점차 확대해 나감으로써 職級間 競爭이 가능토록 함
- 年俸制의 導入 對象은 업무의 量보다는 質이 중요한 管理職과 專門 職으로 한정함

○ (推進 課題)

- 年俸制 실시에 적합한 企業 文化의 造成에 노력해야 함
- 개개인의 能力 및 業績에 대한 客觀的이고 公正한 評價 시스템이 뒷받침되어야 함
- 既存 年功制와의 調和속에서 長期的 계획하에 段階的으로 추진되어야 하며, 아울러 構成員의 意識 改革이 뒷받침되어야 함

1. 韓國型 年俸制의 導入

年俸制의 賃金 體系 및 運營 方式은 우리나라의 文化的 傳統 및 慣行을 고려한 '韓國型'이어야 함

○ 韓國型 年俸制의 必要性

- 年俸制의 賃金 體系 및 運營 方式은 우리나라의 文化的 傳統 및 오랜 慣行을 고려한 '韓國型'이어야 함
 - 우리나라의 경우, 現행 年功주의 임금 체계를 완전히 무시하고 美國式 年俸制를 전격적으로 도입하는 데는 무리가 따를 것으로 보임
 - 導入 初期에는 年功 基準에다 能力主義를 加味한 후, 評價 文化가 정착되어감에 따라 점진적으로 業績과 能力의 비중을 확대해 나가는 것이

바람직함

- 韓國型 年俸制의 賃金 體系 構築 : 現행 年功급 임금 체계를 연봉제로 전환하기 위한 방안은 다음과 같음

基本給, 各種 手當, 賞與金으로 구성된 現행 年功給 賃金 體系를 基本 年俸으로 統合함

(1) 年俸 構造

- 基本給, 各種 手當(직무 관련 수당 및 생활 관련 수당), 賞與金으로 구성된 現행 年功급 임금을 基本 年俸으로 統合함
- 各種 手當 중에서 시간의 수당, 연월차 수당 등 법정 수당은 존속시킴
 - 기업의 특성과 연봉제 비적용 대상자와의 衡平을 고려하여 가족 수당, 직책 수당 등은 과도기적으로 유지할 수 있음
- 연봉제의 구조는 기본 연봉만으로 이루어질 수도 있으나, 기본 연봉+成果加給으로 구성하여 成果加給을 특별 보너스 형태로 지급할 수도 있음
- 韓國型 연봉제는 우선 '職級內 競爭' 개념부터 출발하는 것이 바람직함
 - 同一 職級에서의 연봉 差等幅을 5~10%부터 출발하도록 하고, 어느 정도 연봉제가 정착되면 연봉 差等幅을 30~40%까지 확대함으로써 업무 성과를 높이기 위한 職級間 競爭을 유도함
 - 두산그룹의 경우 시행 첫 해에는 同一 職級에서 평가 결과에 따라 2~5%의 연봉 차등을 둔 후, 둘째 해에는 7%까지 차등 폭을 확대하였음
 - 이처럼 차등 폭을 점진적으로 넓혀 나감으로써 연봉제 도입에 따른 心理的 抵抗을 최소화하는 것이 바람직함

(2) 適用 對象

- 연봉제의 적용 대상은 업무의 量보다는 質이 중요

年俸制는 業務의
量보다는 質이 중
요한 管理職과 專
門職에 도입하는
것이 타당함

- 한 관리직과 전문직에 도입하는 것이 타당함
- 관리직을 대상으로 도입할 경우, 초기에는 부장 이상의 上位職을 대상으로 함
 - 이들의 업적이 회사의 업적에 큰 영향을 미치고, 회사나 부문 목표에 대한 貢獻度를 파악하기가 容易하기 때문임
 - 또한 “위로부터의 意識 改革” 效果도 기대할 수 있음

- 年俸制를 도입하고자 하는 목적이 연봉 삭감이나 統制的인 管理에 있어서는 안됨
 - 조직 구성원들에게 成果 意識을 불어넣어 합당한 일의 가치를 알게 하고 성과를 높이하고자 하는 데 그 근본 목적이 있어야 함

2. 推進 課題

年俸制 실시에 적
합한 企業 文化의
조성에 노력해야
함

- 年俸制 실시에 적합한 企業 文化의 造成에 노력해야 함
 - 구성원들간의 非生産的 競爭으로 인해 經營 成果에 오히려 否定的인 영향을 미치지 않도록, 건전한 경쟁 분위기 조성에 노력해야 함
 - 이를 위해서는 部署 또는 팀의 業績이 개인의 연봉에 一定 比率 반영토록 하여, 구성원들간의 협조 분위기를 유도해야 함
 - 人事 評價者들은 냉정하고 공정한 評價를 내리고, 被評價者는 評價 結果를 겸허하게 受容할 수 있는 企業 文化가 정착되어야 함
- 개개인의 能力 및 實績에 대한 客觀的이고 公正한 評價 시스템이 뒷받침되어야 함
 - 연봉제의 成敗는 평가의 공정성 및 납득성에 달려 있다고 할 수 있는 만큼, 평가 제도의 합리적 설

개개인의 能力 및 實績에 대한 客觀的이고 公正한 평가 시스템이 뒷받침되어야 함

- 계와 운용이 요구됨
- 이를 위해서는 年俸 對象者와 上司간에 업무 목표 설정 및 실적에 대해 원활한 의견 교환이 이루어질 수 있는 MBO 시스템이 확립되어야 함
 - 연봉제는 노동의 量보다는 質을 위한 제도이므로, “장시간의 노동 = 바람직한 것”이라는 기존의 편견이 평가에 반영되어서는 안될 것임

構成員의 共感帶 形成 및 意識 改革이 뒷받침되어야 함

- 構成員의 共感帶 形成 및 意識 改革이 뒷받침되어야 함
- 기존의 연공형 임금 체계에 익숙해져 있는 한국기업의 구성원에게 갑작스런 연봉제의 도입은 커다란 불안과 반발을 가져올 수 있음
 - 따라서 연봉제는 변화에 따르는 충격을 최소화할 수 있도록, 既存의 年功制와의 조화속에서 長期的 계획하에 단계적으로 추진되어야 하며, 아울러 구성원의 의식 개혁이 뒷받침되어야 함

(교수 일)