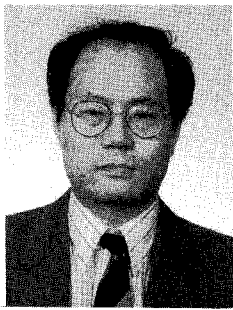


기업들이 연봉제로 뛰고 있다



홍 성 호 부국장
중앙일보사

해마다 겨울철이 되면 야구선수들이 시즌 오픈을 앞두고 자신이 소속된 구단측과 새로운 연봉협상을 하면서 줄다리기를 하는 것이 우리나라의 프로야구계에서도 일상화됐다. 어떤 선수는 프로무대에 나선지 얼마되지 않는데도 거액을 받아내는데 성공하는가 하면 또 다른 선수는 왕년의 스타 플레이어 명성에 걸맞지 않게 연봉이 깎이는 수모를 당하기도 한다. 야구팬은 물론 선수자신이나 구단 모두가 이 같은 연봉협상과정에 익숙해져 각 선수의 연봉액수가 얼마로 결정되는가가 스포츠지면을 대문짝만하게 장식하곤 한다. 미국에서 도입된 이 연봉제도는 물론 선수의 실력, 즉 팀에 대한 공헌도가 가장 큰 변수임은 말할 것도 없다.

이처럼 프로스포츠계에서나 볼 수 있었던 연봉제가 이제는 기업내부로 파고들어 중소기업 대기업 가릴것 없이 점차 이체도를 도입하는 경향이 확산되고 있다. 과거에는 언제 입사했느냐 또는 학력이 대졸이나 고졸이냐등에 따라 같은 경력을 가진 직원들의 경우 엇비슷한 급여를 받는 소위 연공서열제가 일반화되어 있었지만 이제부터는 동

료간에도 능력에 따라 임금차가 있는 것은 물론 선배보다 후배가 더 많은 봉급을 받는 경우도 속속 생겨나고 있다. 유교적인 사고방식과 선후배의 위상이 철저한 우리의 직장풍토에서는 연봉제가 위화감을 불러 일으키고 직장분위기를 살벌하게 만들지 않나 하고 우려하는 측도 없진 않지만 기업의 경쟁력제고에 당면과제인 요즘의 추세로는 연봉제 도입이 거역할 수 없는 대세인 것 같다.

일부 대기업가운데는 지난해부터 과감하게 연봉제를 실시하는 곳도 있고 반면 연봉제의 필요성은 느끼지만 아직 시기상조라고 판단하는 대부분의 기업에서는 과거의 연공서열제의 타당성에 잦은 직원들에게 자극을 주기위해 성과급을 가미하는 경우도 더러 있다. 본격적인 연봉제시대를 앞두고 우리보다 일찍 연봉제를 실시해온 선진국의 경우는 어떤지, 이 제도를 도입한 기업들의 성과는 어떻게 나타나고 있는지, 작업종별로는 연봉제를 어떻게 적용하고 있는지, 연봉제의 문제점이나 개선점은 없는지등을 살펴보기로 하자.

“연봉제로 두산병 없어지고 있다”

미원·금호등도 잇따라 채택

두산그룹은 12월 중순부터 약 한달동안 과장급이상 관리자 1천8백명과 95년 연봉계약을 했다. 연봉제 실시를 공포한 이후 처음으로 연봉서열이 아닌 개인의 능력을 평가하고 이를 토대로 한 연봉이 결정된 것이다. 이에 따라 같은 직급이라도 각개인에 따라 최소 2%에서 최고 5%의 차이가 난다. 두산그룹은 이에 앞서 개인의 업적 및 성과에 따라 성과가급을 연봉의 1%에서 10%까지 차등지급했다. 두산의 연봉제는 연공+능력을 합친 한국형 연봉제라고 할 수 있다. 능력급제 성격상 평가가 어려운 대리급이하 사원은 제외하고 과장이상이 연봉제대상, 두산그룹의 연봉제는 매월 1회 지급하는 연봉과 매년 1회 지급하는 성과가급으로 구분되어 있으며 연봉은 매년 12월, 승진 및 직책변경때 경영자와의 면담을 통해 합의 계약하고 능력요소와 관계없는 물가상승부분은 공통적으로 반영한다. 두산의 능력과과 체계는 직위별(부장, 차장, 과장) 및 직종별(관리, 영업, 생산)로 서로 다른 고과가중치를 부여한 9항목으로 되어있다. 크게는 행동 및 태도, 업무능력, 관리능력의 3개 요소를 중점평가한다.

그러나 두산그룹의 연봉제는 프로스포츠의 그것과는 달리 능력이 떨어지는 사람의 급여를 감축해서 잘하는 사람에게 있어주는 제로섬 방식이 아니라 능력있는 사람에게 회사가 추가로 재원확보를 해서

미국 연봉제, 관리직·전문직에만 국한

미국은 연봉제가 보편화되어 있다고 알려져 있으나 실제 그 적용대상은 직무 분석과 능력에 대한 엄격한 평가가 요구되는 관리직과 전문직에 국한되어 있으며 일반사무직 근로자는 월급제, 그리고 생산직 근로자는 시간제 급여가 일반화되어 있다. 관리직이나 전문직에 연봉제를 적용하는 것은 이들의 직무내용이 복잡하고 직무형태가 어려워 능력과 업적을 시간, 주, 월단위로 평가하는 것이 사

실상 어렵기 때문이다. 반면 생산직은 직무내용이 단순하고 직무분석과 평가가 용이해 단기간 평가가 가능하고 높은 이직률 때문에 시간급 형태를 채택하고 있는 것이다. 이런 원칙을 바탕으로 미국은 시간외 수당을 받는 직종과 받지 못하는 직종을 답으로 명시하고 있다. 전자에 속하는 직종은 생산직과 일반 사무직이고 후자에 속하는 직종은 관리직과 전문직으로 연봉제대상이 되고 있다.

더 많은 보상을 해주는 방식이다. 연봉제 도입으로 두산그룹이 경험하게 된 변화는 무엇보다 능력발휘를 위한 관리자등의 적극적인 태도이다. 한마디로 일에 대한 관리자등의 태도가 적극적이고 의욕적으로 변한 것이다. 그룹에서는 과거 온정주의에서 벗어난 두산병이 연봉제로 인해 치유되고 있다고 분석하고 있다.

두산그룹외에 연봉제를 실시하고 있는 기업은 미원그룹과 포철, 일진, 한보철강, 한화중합화학, 금호등이다. 미원그룹은 올해부터 대졸이상 임직원을 대상으로 실시하며 포철은 직능자격제도에 의한 직능성과급을 시행하고 있다. 삼성그룹도 올해부터 전무급 이상의 임원을 대상으로 연봉급 개념의 성과급제도를 도입, 우수한 전무의 경우 사장 보다 더 많은 연봉을 주기로 했다. 일진, 한보철강, 한화중합화학, 금호등은 연구소나 기술직을 대상으로 력기화재나 삼성물산등은 영업사원이나 디자이너를 대상으로 연봉제를 실시하고 있다.

합작 기업

직위보다 직위가 더 중요

한국적 직무성과급제 시행중인 삼성 HP

합작기업가운데 연봉제를 실시하고 있는 대표적인 사례는 삼성 휴렛팩커드사에서 찾아 볼 수 있다. 이 회사는 지난 84년부터 이미 연봉제를 실시하고 있으며 이 회사의 연봉제를 정확히 말하면 직무능력급이라고 할 수 있다. 사원에서 부장까지 11등급으로 나뉜진 직무를 중심으로 연봉을 책정, 같은 직급이라도 연봉은 5단계의 차등을 두고 있다. 따라서 부·차장이라는 직위보다는 어떤일을 하느냐, 즉 어떤 직무를 맡고 있는냐가 더 중요하다. 예를 들면 일반 사무직보다는 영업부서가 직무가치면에서는 더 높은 평가를 받는다. 이 회사는 순수한 미국식 연봉제대신 연공서열을 가미한 능력급과 미국에서는 매우 생소한 연월차수당등을 지급하는 제도를 실시하기에 앞서 미국 본사를 설득하는데 5년이나 걸린



▲삼성물산 숙녀복 디자인실. 최근 의류업계에 연봉제 디자이너들이 속속 등장하면서 연봉 7천만원을 받는 사람까지 탄생했다.

에피소드를 갖고 있다. 이 회사는 우선 조직 및 개인의 목표관리를 중심으로 인사고과와 임금관리를 실시한다. 목표관리(MBO. Management by Objective)에 의해 모든 사원은 회사의 목표에 따른 개인의 업무계획을 수립한다. 개인별 목표달성 수준은 인사고과를 통해 주기적으로 평가된다. 이 자료는 사원의 배치, 교육, 승진, 임금에 활용된다.

외국계 기업

최소한 동종업계 평균임금을 지급

5단계 인사고과 메트릭스제도 도입한
모토롤라

한국에 진출한 외국기업중 한국 IBM, 3M, 모토롤라, 시티은행, 코닥, 한국유니시스등 미국계는 주로 직무급과 성과급을 혼용한 직무성과급제를 도시바, 히다치등 일본계는 연공서열급에 업무요소를 가미한 직능급 성과제도를 운영하고 있다. 정보통신업체인 모토롤라의 경우 해마다 12개 경쟁업체의 임금 수준을 조사, 최소한 이들회사의 평균임금을 지급하고 개인의 지식, 의사소통능력, 업무난이도, 책임성 등의 요소에 적절한 가중치를 둔 점수산정으로 매년 임금인상표를 만든다. 한국휴렛팩커드가 5단계의 급여차등을 두고 있는 것에 비해 모토롤라는 같은 직급에서 20%의

차이를 두는 것으로 알려졌다.

전문 직종

의류디자인 업계에선 보편화

거손등 광고업계로 확산중

삼성물산과 제일모직등 삼성그룹사와 LG상사의 반도패션등에서는 1~2년 전부터 디자이너와 모델리스트등에 연봉제를 적용하고 있다. 반도의 경우 신규 숙녀복 브랜드 디자인 책임자를 연봉 7천만원에 채용한 바 있으며 계약기간은 1년. 37세의 여성인 이 책임자는 국내에서 의상학을 전공한뒤 이탈리아와 미국의 전문스쿨에서 공부를 계속

하고 국제무대에서 인정받을 만한 실적을 쌓는등 탄탄한 기반을 갖고 있다. 이만한 연봉을 받는 사람은 제일모직에도 있다. 그동안 델리사, 자니로 주디체, 꾸주베등 여성 의류디자인을 전담해온 국내파로 실력을 인정받은 역시 30대의 여성으로 회사측은 우수인력이 빠져나가는 것을 막고 실력있는 사람에게 응분의 대접을 해준다는 취지에서 92년부터 연봉제를 채택했다. 디자이너의 연봉책정에서 가장 중요한 것은 무엇보다도 자신이 만든 브랜드의 판매실적, 영원무역이나 신원등 의류업체에서도 연봉제를 실시하고 있다. 광고업계에서는 아직 연봉제가 정착되지 않았으나 일부사에서는 희망자에 한해 또는 간부급들에 대해서만 적용하고 있다. 역시 우수인력을 확보하기 위한 차원에서 부득이 채택한 경우가 대부분이다. 개인별 연봉액수는 사내외를 막론하고 비밀에 부치는 것이 불문률이다. 삼성데이터 시스템의 경우는 소프트웨어 개발직 과장이 상 간부 41명을 대상으로 지난해 9월부터 연봉제를 실시하고 있다. 이 회사의 연봉제는 위계질서를 유지하기 위해 근무연수등에 따라 직급, 호봉별로 정해진 기준 연봉표를 만들고 이 표에 따라 한해가 지나면 한단계씩 자동적으로 연봉이 올라가는 방식을 택하고 있다. 여기에 추가로 매년 개인별 능력평가를 해 다음해에 가감급을 지급하는 식이다. 또 각자가 맡은 프로젝트가 끝나면 인센티브를 일시불로 지급하는데 최고 4백%에서 마이너스 1백%까지 다양하다. 능력가급은 20단계로 나뉘 1등급을 받으면 연간 1천 8백만원을 더 받고 최저

외국은 이렇다 - [2]

일본, 연공에 능력주의 가미한 절충식

일본에서도 최근 전통적인 종신고용제와 연공서열제도가 국제화, 세계화 추세에 걸림돌이 된다는 인식하에 연봉제에 대한 관심이 높아지고 있다. 연봉제는 69년 소니에서 최초로 관리직에 대해 실시한 이후 도입회사의 비율이 83년 5.4%, 89년 8.7%, 93년 10.4%로 증가하고 있다. 이처럼 연봉제가 확대되는 것은 국제화의 전진, 노동구조의 고령화, 산업구조의 고도화등 경영여건 변화로 종래

연공위주 임금체계로는 급격한 환경변화에 신속적으로 대응할 수 없다고 판단했기 때문이다. 일본의 연봉제는 미국의 그것과는 약간 달라 순수한 연봉제라기 보다는 연공서열식 임금체계에 능력주의를 가미한 절충형태를 취하고 있다. 즉 아무런 수당없이 순수한 연봉제를 실시하는 기업은 전체의 13.3%에 불과하고 나머지 회사들은 여전히 각종 수당을 지급하고 있는 것이다.

인 20등급은 2백 40만원이 급여에서 깎인다. 능력평가는 고과결과 40%, 기술능력평가 40%, 인성평가 20%를 반영한다. (주)일진의 경우도 지난해 3월부터 통신기술연구소 연구원들을 대상으로 연봉제를 실시, 이 회사 역시 중소기업으로서 우수인력을 확보하기 어렵다는 점과 어렵게 구한 인재들의 퇴사가 잦다는 점을 감안했다. 이 회사는 연구원들의 기존에 받던 급여 및 제수당, 고정상여금을 합한 금액을 연봉으로 전환하여 연구 프로젝트에 대한 기여도, 성공여부등을 평가해 다단계로 등급을 매긴다. 최고등급을 받을 경우, 동료에 비해 최고 4백 50만원까지 더 많은 연봉을 받는다.

연봉제의 장단점과 향후 전망

장점가운데 첫손에 꼽을 수 있는 것은 개인의 능력과 실적이 임금과 직결되어 능력주의, 실적주의로 사원들에게 동기를 부여함으로써 의욕적인 근무를 가능케한다는 것이다. 둘째로는 국제적인 감각을 가

진 관리자, 전문직 종사자, 하이테크 기술자, 특수기능보유자등 필요한 인재를 종전의 연공서열체도로 확보하기가 점점 어려워지기 때문에 연봉제를 실시함으로써 우수인력확보가 가능하다. 다음으로는 연봉제가 사원 각자에게 경영자에 준하는 책임감을 부여해 경영감각을 익힐 수 있으며 임금체계도 단순화되어 임금관리가 쉬워진다. 상사와 부하간의 의사소통이 원활해지는 장점도 있다.

반면 단점으로는 우리나라와 같은 전통사회의 장유유서 의식, 선임자 우대원칙이 깨져 갈등이 야기되고, 평가의 객관성이나 공정성이 문제가 될 수도 있다. 낮은 평가를 받은 사원의 경우는 근무의욕이 저하될 우려도 있으며 사원간의 불필요한 경쟁심으로 위화감이 조성될 소지도 없지 않다.

지난해 한국경총이 조사한바에 따르면 현재 연봉제를 실시하고 있는 기업은 조사대상의 4.2%에 불과하여 아직은 보편화가 먼것으로 나타났다. 그러나 연봉제를 도입할 계획이 있다고 응답한 경우가 6.6%, 앞으로 도입을 검토하겠다는

기업이 70.3%를 차지해 연봉제에 관심이 있는 기업이 대다수임을 알 수 있다. 이로써 한국기업들은 미국식 완전한 연봉제가 아니더라도 한국형 연봉제를 채택할 가능성이 매우 높다고 할 수 있다. 그러나 연봉제도입에 앞서 신중을 기해야 할 사항도 적지않다. 그같은 전체

조건으로는 우선 개개인의 능력이 나 실적에 대한 객관적이고 공정한 평가수단이 마련되어야 한다는 점이다. 둘째는 사원들이 평가결과를 거부감없이 받아들이는 평가문화가 정착되어야 할 것이다. 또 직무중심의 인력 및 임금관리가 이뤄지고 고용계약에 의해서만 채용과 해고

가 가능하도록 고용관행도 바로잡아야 하며 적용대상도 전문직, 관리직에만 국한하는등의 사전준비가 철저해야만 실효를 거둘수 있을 것이다. 다른 기업이 한다고 해서 무조건 따라 나섰다가는 혼란만 가중시키고 종업원들의 반발을 사는 최악의 결과를 초래할 수도 있다.

알아드립니다

금년부터 이렇게 달라집니다

중소기업 고유업종 해제

현재 180개인 고유업종 가운데 가발, 악기, 철계 학생책걸상, 작업용장갑, 폴리에틸렌(PE) 및 폴리프로필렌(PP)필름, 양초, 맨홀 등 45개 업종이 1월1일부터 해제됐다.

단체수의계약 품목 축소

현재 496개인 단체수계품목이 330여개 정도로 줄어들고 중소기업제품 우선 구매제도 자체가 단체수계 이외에 중소기업자간 경쟁입찰 등으로 변경된다.

고용보험제 시행

95년 7월부터 종업원 30인이상 사업장을 대상으로 고용보험제가 시행된다. 실업급여요율은 노사 각각 임금총액의 0.3%이다.

기술개발 세액공제 확대

ISO인증등 품질보증체제 획득과 관련 중소기업이 지출하는 비용과 대기업이 협력업체의 품질보증인증 획득을 지원키 위해 지출하는 지도비 등에 세액공제혜택이 부여된다.

감가상각제도 개선

기준내용년수의 상하 25% 범위 내에서 기업이 실정에 맞게 내구연수를 조정할 수 있게 되었으며 잔존가액제도가 폐지된다.

정부조직개편

2월 14부 6처 5청 2외국어던 정부조직이 경제기획원과 재무부의 재정경제원으로 통합 등에 의해 2월 13부 5처 15청 2외국으로 축소 개편된다.

여권발급 민원전산망 확대

민원전산망에 의해 부산과 인천에서도 사진과 여권발급신청 1장만 작성하여 제출하며 여권을 발급받을 수 있다.

CATV

24시간 뉴스전문채널인 연합TV 뉴스(YIN)을 포함해 26개 채널의 CATV가 전국 51개지역에서 방송을 개시하여 1월 5일 시험방송, 3월 1일 본방송에 들어갔다.

의료보험 급여기간 연장

1월부터 의료보험 급여 혜택기간이 180일에서 210일로 연장된다.

응급의료진료비 미수금 대불제도 실시

응급의료기금이 설치되어 의료기관이 응급환자를 진료하고 진료비를 받지 못하면 기금에서 미수금을 대신 지급받도록 해 응급환자를 기피하는 사례가 없도록 한다.

동전·카드 겸용 공중전화 첫선

동전과 카드(전화카드, 신용카드, 전자카드)를 겸용할 수 있는 차세대 공중전화기 2,000대를 1월 전국 도청소재지 이상 지역에 설치했다.

우체국 타은행간 타행환서비스

우체국과 은행이용자 상호간에 온라인 송수금이 가능한 타행환서비스를 6월에 시작하고 12월부터는 현금자동지급기(CD)의 공동이용이 가능하게 된다. 한편 체신예금 가입자들에 대한 홈뱅킹서비스가 10월부터 제공된다.

상업차관 허용

중소기업과 첨단기업, 외국인 투자기업, 사회간접자본시설을 건설하는 기업들에게 상업차관의 도입이 허용된다.

서울의 주민등록 온라인망 연결로 전국에서 주민등록 발급가능

해외여행경비 1만달러로 상향조정