

연봉제 도입을 위한 업적평가 및 임금체계의 재설계 방안에 관한 연구

박상언 (건양대 경영정보관광학부)

IMF 경제위기 후 공(公)·사(私)를 막론한 상당수의 조직체들이 고질적인 고비용-저효율 구조의 타파와 경쟁력 강화를 위한 일 방안으로 연봉제에 주목하기 시작했다. 이미 많은 기업체에서 연봉제를 도입하여 시행 중에 있으며, 비록 현재 연기 중에 있지만 정부도 조만간 공무원들을 대상으로 연봉제를 실시할 것을 이미 결정해 놓은 상태이다. 대학 조직도 예외가 아니어서, 여러 대학에서 교직원들을 대상으로 한 새로운 연봉제 도입을 서두르고 있다. 이러한 시점에서, 본 연구는 대학 조직의 직원들을 대상으로 연봉제를 도입하고자 준비하고 있는 한 사례를 소개하면서, 여러모로 특수한 성격을 지닌 대학 조직에서 연봉제를 무리없이 도입/실행해 나가기 위해서는 어떠한 사항들이 고려되어야 하는 지를 논해 보고자 한다.

주지하듯이, 연봉의 산정은 무엇보다 객관적이고 공정한 업적평가에 기초하여야 한다. 그러므로 본 논문에서는 연봉제 실시의 최대 성공 요건이라 할 수 있는 업적평가제도에 대해서 사례 조직에서는 어떻게 변화를 시도하고 있는 지를 먼저 소개한다. 그 동안 대부분의 조직에서 평가(인사고과)제도는 개인의 능력과 태도 측면을 평가하는 '능력고과'와, 일정기간 동안 개인의 실제 성과를 평가하는 '업적고과'의 두 부분으로 구성되어 왔다. 이 가운데, 개인의 능력과 태도를 평가하는 '능력고과'는 통상 평가척도(rating scale)가 제시된 일정한 평가양식에 의거하여 주로 평가된다. 그러나 객관적인 업적 자료에 의거하여 평가되어야 할 개인의 '업적평가'마저 이러한 평가척도 양식에 의해 수행되는 것은 평가과정에서 평가자(즉, 고과자)가 저지를 수 있는 각종 측정 편기(measurement bias)를 불러일으켜 객관적이고 공정한 업적평가가 이루어지지 못하게 되는 중요한 한 원인이 될 수 있다.

따라서 사례 조직은 개인의 연봉산정에 반영될 '업적평가'에 있어서, 평가의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해 평가척도 양식에 의존하는 기존의 방식을 탈피하여 이를 목표관리(Management By Objectives: MBO) 개념에 의거한 평가방식으로 전환하였다. 원래의 취지대로 잘 실행될 경우 이러한 목표관리(MBO) 방식에 의한 업적평가는 비단 평가의 합리성 제고뿐만 아니라, 구성원 모두에게 분명한 목표 의식을 심어주고, 또 목표 달성을 위한 자율적인 업무 추진 동기와 책임감을 부여해주는 것은 물론, 특히 부서장에게는 부하 직원들의 목표 설정과 지원 과정 등을 통해 부서 혁신 능력과 리더십을 개발해주는 효과가 있을 것으로 기대되고 있다.

아울러 사례 조직은 호봉체계를 가진 기존의 연공급적 보수체계를 업적평가에 기초한 연봉제로 전환하였다. 즉 기본급과 체수당, 그리고 상여금 등으로 구성되는 기존의 임금체계를, 기본연봉과 성과 연봉, 그리고 연봉외 수당으로 재구성하여 지급하는 혼합연봉제를 도

입한 것이다. 연봉산정을 위한 이러한 기본 틀 아래, 자신의 성과 산출에 있어서 재량권의 여지가 어느 정도 크다고 볼 수 있는 부서장(과장)급 이상의 직원들은 보다 강화된 성격의 성과급적 연봉제를 시행하고, 자신의 업적 산출에 있어서 재량권의 여지가 작은 일반 직원들은 이 보다 더 완화된 보수적 성격의 연봉제를 시행하기로 결정하였다.

즉 부서장급 이상에 대해서는, 업적평가 결과에 따라 다음 해의 성과연봉이 직전년도 총연봉액(기본연봉+성과연봉)의 0%에서부터 10%까지 차등적으로 인상/결정되며, 성과연봉은 매년 기본연봉에 합산, 누적되는 방식을 취했다. 이러한 방식은, 부서장급의 경우 수년간의 누적적인 업적평가 결과에 따라 개인별로 연봉액상의 상당한 차이가 날 수 있는 가능성을 열어두는 것이다. 이에 비해 일반 직원들은 기존의 호봉체계에 따른 기본급 결정방식을 그대로 유지하여 이에 의해 자신의 기본 연봉이 결정되도록 하는 한편, 기존의 상여금만을 성과연봉으로 업적급화하여 단지 이 부분만이 개인별 업적평가에 따라 차이가 나도록 설계하였다. 이에 의하면, 기존이 400%라는 일률적인 상여금 지급비율이 개인별 업적평가 결과에 따라 최고 600%에서 300%까지 차이가 나게 된다. 그러므로 이 방식은 연봉제 도입에 따른 경제적, 심리적 충격을 최소화함으로써 일반 직원들이 제도변화에 따른 불안감을 가급적 덜 느낄 수 있도록 배려한 것으로 평가해 볼 수 있다.

전반적으로 볼 때, 사례 조직의 연봉제 시행 방안은 연봉산정 방법이 비교적 간단하여 시행상의 용이성이 확보될 수 있고, 또한 연봉제의 급격한 도입/시행에 따르는 충격과 효과를 조직내 계층간에 적절히 조절하려 시도하고 있다는 점이 그 특징으로 볼 수 있다. 그밖에 본 연구에서는 이러한 연봉제를 도입/시행함에 따라 수반될 수 있는 가능한 부작용들에 대한 설명과 함께, 그 문제점들을 최소화하기 위한 제반 고려사항들에 대해 함께 논하고 있다.