

# 한국기업의 화이트칼라 직종의 임금체계 개편에 관한 사례 연구

유규창 · 이상민 · 이해정 · 노세리

[www.kli.re.kr](http://www.kli.re.kr)



# 목 차

요 약 .....	i
제1장 서 론 .....	1
1. 연구의 목적 .....	1
2. 연구방법 .....	3
제2장 사례연구 .....	5
1. 소프트웨어 개발업체 A기업 사례 .....	5
가. 기업 현황 .....	5
나. 전반적인 인사제도 .....	10
다. 임금체계 개편의 배경 .....	17
라. 임금체계 개선 과정 .....	25
마. A기업 사례의 시사점 .....	33
2. 리조트업체 B기업 사례 .....	36
가. 기업 현황 .....	36
나. 인사제도 개요 .....	38
다. 임금체계 개편 배경 .....	40
라. 임금체계 개선 과정 .....	44
마. B사례의 시사점 .....	59
제3장 시사점 .....	63
참고문헌 .....	68

## 표 목 차

<표 2- 1> 행위기준척도법에 따른 고객지향 항목의 평가척도 .....	28
<표 2- 2> 경력에 따른 직급별 임금 분포 .....	29
<표 2- 3> B기업의 최근 3년간 이직률 추이 .....	40
<표 2- 4> 일반직 직급 분포 .....	44
<표 2- 5> 보상체계에 대한 설문조사 결과 .....	47
<표 2- 6> 총 임금 중 성과연봉이 차지하는 비중 .....	49
<표 2- 7> 임금피크제 수용도 .....	50
<표 2- 8> 임금피크제 유형 선호도 .....	51
<표 2- 9> 임금피크제 도입 적정시기 .....	51
<표 2-10> 임금피크제 도입 시 고려사항 .....	52
<표 2-11> 향후 인사제도의 로드맵 .....	53
<표 2-12> 임금굴절 연령에 대한 노동부 조사 결과 .....	57
<표 2-13> 저성과자 관리방법 유형별 장단점 .....	59

## 그림목차

[그림 2- 1] 조직도 .....	8
[그림 2- 2] 직급별 기본연봉의 상한액과 하한액 .....	15
[그림 2- 3] 급여구성 변화 .....	30
[그림 2- 4] 부분선택적 근로시간제의 시간대 구성 예시 .....	32
[그림 2- 5] B기업의 비전, 미션, 핵심가치 .....	38
[그림 2- 6] B기업의 임금구조 .....	41
[그림 2- 7] B기업 사원~대리 직급 임금수준 .....	43
[그림 2- 8] B기업 과장~부장 직급 임금수준 .....	43
[그림 2- 9] B기업 임금체계 개편 컨설팅 프로세스 .....	45
[그림 2-10] 설문 및 인터뷰 시사점 .....	46
[그림 2-11] 변화된 임금체계 .....	54
[그림 2-12] 변화된 기본급과 성과급의 구성 체계 .....	55
[그림 2-13] 임금피크제 도입 설계안 .....	56
[그림 2-14] 연령별 임금굴절률 .....	58



## 요약

화이트칼라 직종 임금체계 개편에 관한 본 연구는 가상시나리오 기법을 활용하여 두 기업 사례를 분석하였다. 기존 기업들에 관한 자료들을 통합하여 소프트웨어 개발업체인 A기업과 리조트업체인 B기업의 사례를 개발하였다. 기본적으로 가상기업 사례이지만, 기존의 실제 기업 사례들을 통합하였기에 현실가능성은 매우 높다고 할 수 있다.

A기업의 임금체계 개편은 경력을 기준으로 한 직능급제를 도입하고 장시간근로 관행을 줄이고 연장근로수당을 재원으로 기본연봉을 늘리는 방식에 초점을 두고 있다. 고급기술 중심의 회사 경영으로 주요 수익의 원천을 담당하고 있는 중급기술 개발자들의 임금이 상대적으로 저평가되어 있는 상황에서, 과거 경력과 근속연수를 합친 경력연수를 임금조정의 근거로 삼아서, 경력에 비하여 높은 임금수준으로 설정된 경우는 그대로 두고 경력에 비하여 임금이 지나치게 낮은 직원들에 대하여 기본연봉을 인상하였다. 그러나 이는 이후 직무가치 중심의 임금체계 개편을 위한 사전 조치라고 볼 수 있다. 경력이 유일한 직능이 아닐 뿐더러, 연공과 스펙이 증가하고 있는 상황에서 직능급이 향후 지속가능한 임금체계라고 보기는 어렵기 때문이다. 이후 직무 가치 평가에 기초한 직무급적 기본연봉 도입이 과제로 제기되었으나, 고급기술 개발자와 중급기술 개발자 간의 갈등이 극심한 상황에서 무엇보다 조직의 철학과 비전에 관한 공감대와 다양성 인정을 위한 조직문화적 변화가 선행되어야 할 것이다.

B기업의 임금체계 개편은 전통적인 연공급 성격의 성과연봉 비중을 줄이고 성과평가에 기초를 둔 성과급의 비중을 높이는 것과, 임금피크제를 도입하면서 회사의 생산성을 높이는 동시에 정년연장에

따른 조직구성원들의 고용안정성을 제고하는 데에 초점을 두고 있다. B기업의 사례는 현재 우리나라 기업이 직면한 중요한 이슈인 정년연장과 이후의 인사관리상의 제도 개편이라는 측면에서 주는 시사점이 크다. 정년연장에 따른 고용의 문제, 임금피크제의 도입 여부, 또한 임금피크제 도입 시 여러 현실적 문제와 이러한 문제들을 지원할 수 있는 다양한 인사제도상에서의 대안을 검토하고 실제 설계하였다. 그 결과, 설계하기까지 과정에서 드러난 국내 기업들의 현황 및 이후 제도 운영과정에서 도출될 문제점들을 어떤 방법으로 극복해나갈지에 대한 로드맵을 구상하였다는 데서 의의를 갖는다. 정년연장에 따른 연공적 성격을 완화시킬 수 있는 기본급 책정에 있어서의 합리적이고 수용 가능한 기준의 필요성, 성과를 연계시킬 수 있는 적절한 변동급 운용 방식의 모색, 노사간 합의점을 찾을 수 있는 임금피크제의 유형 및 도입 방식 등 현재 국내 기업이 함께 고민해야 할 중요한 문제들을 담고 있는 사례라 할 수 있다.

본 연구의 핵심적인 시사점은 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)의 조직변화 3단계 모형에 기초해서 도출하여 볼 수 있다. 레빈은 조직의 변화 단계를 해빙(unfreezing), 이동(moving), 재결빙(refreezing)으로 구분하였다. 레빈의 고민은 애초에 사회 변화를 중심으로 이루어졌기 때문에 그의 3단계 변화 모형은 사회 변화에도 그대로 적용될 수 있다. 레빈 이전의 조직 변화와 관련된 이론은 주로 변화를 위한 제도 설계 자체에만 집중되어 있었다. 이에 비하여 레빈의 이론은 변화 이전에 변화의 수용성을 높일 수 있는 해빙 단계와 변화를 추구하는 제도가 안정적으로 지속되는 재결빙 단계의 중요성을 강조하였다. 그는 조직의 변화 또는 사회 변화는 제도 설계보다 제도를 수용할 수 있는 주체들의 요구가 증대하는 것과, 적용될 제도가 정당성을 확보하여 지속적으로 유지될 수 있는 조건을 마련하는 것이 실질적인 변화를 가져오는 데에 결정적이라고 파악하였다.

임금체계 개편에 관한 기업 현실의 변화도 레빈의 전제를 적용할 수 있다. 실질적으로 적용될 수 있는 임금체계의 변화를 장기적으로

제도화하려면 제도 도입 여부와 같은 이동단계에 초점을 두는 것이 아니라, 제도에 관한 구성원들의 수용성을 높이는 해빙 단계와 제도가 정착하기까지 지속적인 구성원 참여를 통한 조정이 이루어져야 재결빙 단계에 접어들어 새로운 임금체계가 현실에 정착될 수 있을 것이다.

해빙 단계는 기존 질서의 안정과 균형이 무너지고 새로운 제도 도입의 요구가 증대하는 국면이다. 이해관계자들은 변화 이전의 상황에서 여러 가지 문제와 갈등을 겪게 되면서 새로운 제도 도입의 필요성을 절감해야 한다. 만약에 변화와 관련된 이해관계자들이 기존 질서에 대하여 만족한다면, 변화를 위한 제도를 치밀하게 설계한다고 하더라도 변화를 현실화하는 일은 매우 어렵게 된다. 설사 제도를 설계하여 실행에 옮긴다고 하더라도, 궁극적으로 성공적으로 도입되어서 제도가 장기적으로 제도화되어 지속되기 어렵다.

제도 설계 이전에 이해관계자의 변화 필요성과 수용성을 높이는 방법은 두 가지다. 첫째는 기존 제도의 부정적인 효과를 증폭시키는 것이고, 둘째는 새로운 제도 도입으로 예상되는 긍정적 효과의 기대 수준을 높이는 것이다. 그러므로 우리 사회에서 직무 중심의 인사관리제도가 정착하고 이에 기반을 두고서 임금체계 개편이 성공적으로 정착되려면, 우선 인력의 중고령화로 기존의 연공서열 중심 인사관리나 직능자격제도 운영에 따른 비용이 증가하고 있다는 점을 공유하거나 임금체계 개편을 통한 노사 양측의 효용과 수익에 대한 기대 수준을 높여야 한다. 직무 중심의 인사관리시스템에 기반한 임금체계 개편을 성공적으로 정착시킨 외국 사례와 국내 모범사례 발굴을 통하여 긍정적 효과를 가시화하고 구체화할 필요가 있다.

이동 단계는 변화를 가져올 수 있는 제도를 설계하여 적용하는 시기이다. 제도 설계와 적용을 통한 성공적인 조직개발은 다음과 같은 몇 가지 조건을 충족시켜야 한다.

첫째, 조직의 조건과 변화의 수용성을 조사하고 이에 기초하여 제도를 설계해야 한다. 레빈은 변화를 둘러싼 조직의 상황을 분석하기

위한 틀로서 역장분석(force field analysis)을 제시하고 있다. 역장분석의 핵심은 변화와 관련된 추동력(driving forces)과 억제력(refraining forces)을 도출하는 것이다. 추동력이 변화를 일으키고 지원할 수 있는 이해관계자들의 이해관계에서 유래한다면, 억제력은 변화를 저지하고 기존의 질서를 유지하려는 이해관계자들의 요구로부터 형성된다. 이동 단계는 기본적으로 이 두 가지 힘을 변화시킴으로써 이루어진다. 변화를 가져오기 위한 제도 설계는 추동력을 강화하고 억제력을 약화하는 데에 초점을 둔다. 대체로 변화를 위한 추동력을 강화하는 데에 주력하기 쉽지만, 레빈은 오히려 억제력을 약화시키는 데에 더 많은 노력을 기울여야 이동 단계를 성공시킬 수 있다고 보았다.

둘째, 근로자 설문조사와 인터뷰를 통하여 상호주관적인(intersubjective) 현실 인식을 기초로 제도를 설계해야 한다. 이론이나 당위를 바탕으로 두고 제도를 설계한다면 현실적인 상황과 맥락을 고려하지 못하게 되어 실질적인 변화를 일으킬 수 없다. 또한 경영자의 주관적인 판단이나 현실적인 경험에만 기초한다면 제도 시행의 주체나 적용 대상의 해석과 인식을 반영할 수 없다. 전통적인 조직개발 기법의 하나인 실행연구(action research)를 통하여 구성원들의 인식을 파악하고 이에 기초하여 제도를 설계하고 실행에 옮겨야 하며, 제도 시행 이후 구성원들의 반응과 만족도를 다시 조사하여 제도의 미진한 부분을 보완하거나 재설계해야 한다. 변화를 지향하는 제도가 안정적으로 정착될 때까지 이러한 피드백과 재설계를 반복하여 시행해야 한다. 이러한 과정을 통하여 구성원들의 주관적인 인식을 교류하고 공유함으로써 공동의 인식 플랫폼을 확보하는 것이다.

셋째, 제도의 설계와 시행에 구성원들의 적극적인 참여가 필요하다. 참여는 구성원들의 심리적 소유감을 유발하여 변화의 대상이자 시행의 주체인 구성원들의 변화 수용도를 높일 수 있다. 궁극적으로 조직개발 제도를 통하여 조직의 분위기와 문화를 바꾸어야 한다면, 문화 형성의 주체인 구성원들의 주체의식과 심리적 소유의식은 결정적인 영향을 미치게 된다. 또한 구체적인 업무에 종사하고 있는 구

성원들은 업무 현장에서 제도 시행의 불합리한 요소와 그 개선 방안을 잘 알 수 있다. 이들의 현장지식을 반영하는 것은 성공적인 제도 시행에 기여할 것이다. 이런 점에서 상호주관성을 확보할 수 있도록 구성원들의 참여와 인식 공유를 초점에 두는 참여적 실행연구(participative action research)의 활용이 필요하다.

재결빙 단계는 새로운 제도 시행에 따른 변화가 안정적으로 지속될 수 있도록 강화(reinforcement) 기제를 적용하고, 유지하고, 개선하는 것을 주요 목적으로 삼는다. 비록 새로운 제도를 실행에 옮긴다고 하더라도, 구성원들이 이 제도를 수용하고 유지할 동기요인이 부족하게 되면 다시 기존의 질서로 복귀할 수 있다. 새로운 제도를 적용한 기간은 기존 질서가 유지되었던 기간에 비하여 짧기 때문에 강화 기제를 구축하지 않으면 분위기와 문화의 변화로 나아갈 수 없다. 그러므로 이동 단계 이후에 구성원들이 새로운 제도를 유지하도록 동기부여하는 노력이 뒤따라야 한다. 강화 기제는 변화 유지에 긍정적인 행동을 장려하는 긍정적 강화와 변화 유지를 저해하는 부정적 행동을 지양하는 부정적 강화로 구분된다. 특정한 행동을 장려하거나 지양하려면 적절한 보상이 뒤따라야 하는데, 보상 방식은 금전적 보상이나 승진, 칭찬과 같이 외부에서 주어지는 외재적 보상과 개인적인 만족, 성취감, 자부심, 자부심을 강화하는 내재적 보상으로 나눌 수 있다. 이러한 강화 기제가 공식적인 제도나 동료 압력(peer pressure)과 같은 비공식적 제도를 통하여 작동하게 되면 구성원들의 암묵적 규범(implicit norm)과 공유가치(shared value)의 변화에도 영향을 미치게 되어, 궁극적으로 문화의 변화를 가져오게 된다.

새로운 임금체계가 도입되었다고 하더라도, 직무환경의 변화에 따라 정기적으로 체계를 조정하지 않거나 새로운 임금체계에 관한 구성원들의 공감대가 미약하여 구성원 간 갈등이 고조된다면 지속을 위한 강화 기제를 제대로 구축하였다고 볼 수 없다. 이렇게 되면 초기에 특정한 제도가 성공적으로 도입되었다고 하더라도 정당성을 확보하지 못한 채 오래 지속하지 못하고 곧 없어지게 될 것이다.



# 제1장 서론

## 1. 연구의 목적

한국 사회에서 임금체계의 개선은 더 이상 미룰 수 없는 시급한 과제가 되고 있다. 임금체계는 근로자 입장에서는 생계의 수단인 동시에 자신의 삶의 질을 결정한다. 기업의 입장에서는 총 비용에서 차지하는 비중이 큰 인건비에 결정적인 영향을 주면서, 근로자의 동기부여를 통한 경쟁력 강화의 역할도 한다. 사회적으로는 경제의 안정화와 빈부의 격차 및 공정성 문제와도 관련이 있다. 과거 경제발전 시기에 형성되어 왔던 한국 기업의 임금체계는 경제성장의 견인차 역할을 해 왔다. 하지만 환경이 변화하면서 전통적인 임금체계의 단점이 노출되기 시작하였고, 1990년대에 들어와 환경과 임금체계의 부적합성이 증가하면서 대기업을 중심으로 연봉제, 직능급제, 성과급제 등 다양한 시도를 해 왔으나 여전히 연공성이 강한 전통을 유지하고 있다. 이제 정년 60세의 법제화가 코앞으로 다가와서 임금체계의 개선은 더 이상 미룰 수 없는 과제가 되고 있다. 전통적인 임금체계가 어떤 의미가 있으며 한계가 무엇인지에 대해서는 많은 논의와 논문들이 있다(김동배·박우성·박호환·이영면, 2005). 또한 임금체계의 새로운 대안에 대해서도 다양한 논의들이 진행 중에 있다(유규창, 2014a).

한국 기업에 적합한 새로운 임금체계에 대한 논란은 향후 지속될 것이다. 그리고 다양한 시각에서 논의가 활발히 이루어져야 할 것이다. 본 연

구는 구체적인 임금체계의 대안을 제시하기보다는, 사례연구를 통해서 실제로 기업에서 임금체계의 변화를 시도하면서 어떤 문제가 있으며 어떤 과정을 거치고 있는지 현상을 들여다보기 위한 것이다. 인사제도는 한번 만들어지면 조직의 관성으로 인해 잘 변화하기가 쉽지 않다. 특히 인사제도 가운데서도 가장 변화하기 어려운 대표적인 것이 임금체계다. 다른 인사제도에 비해 근로자들의 이해관계와 가장 첨예하게 관련이 있기 때문일 것이다.

임금체계의 변화는 기업의 변화관리의 하나로 보아야 한다. 변화관리의 일반적인 모델은 해빙(unfreezing)으로 시작된다. 해빙이라 함은 기존의 질서가 더 이상 작동할 수 없음을 조직의 구성원들이 공감하는 것이다. 지금 한국 사회가 더 이상 전통적인 모델로는 감당할 수 없음을 공감대는 형성되어 있다. 그러나 개별 사업장으로 들어가면 사정이 다를 것이다. 개별 사업장마다 독특한 특성이 있고, 노사관계 상황과 경영환경이 다를 것이다. 정부가 추진하는 임금 개혁의 의도가 성공하기 위해서는 사회 전반적인 공감대 형성이 가장 우선되어야 할 것이지만, 개별 사업장에서도 수용 가능한 방향으로 전개되어야 할 것이다.

본 연구의 목적은 개별 사업장의 실상을 분석함으로써 기업의 임금체계 개선을 위한 시사점을 찾는 것이다. 본 연구에서 분석하고자 하는 사례들은 사례연구에서 일반적으로 활용하고 있는 모범사례(best practice)를 연구하고 이로부터 시사점을 찾는 그런 기업들이 아니다. 여기서는 우리 주변에서 쉽게 볼 수 있는 평범한 기업들이 임금체계의 개선 과정에서 어떠한 문제에 봉착하며 결론을 내리기까지 어떤 과정을 거치는지 살펴보는 것이다. 또한 바람직한 임금체계를 설계하고 실행하고 있는 완성된 사례가 아니고 현재 진행형이고, 그리고 앞으로도 지속적으로 개선의 과제를 안고 있는 기업들이다.

이를 통해 연구진들은 한국의 기업들이 임금체계의 개편에 대한 필요성을 어떻게 느끼고 있으며 누가 임금체계 개선의 이니셔티브를 가지고 진행되고 있는지, 어떤 방향성을 가지고 접근하고 있는지 등을 살펴보고자 한다. 또한 임금체계의 개선 과정에서 발생하는 이슈는 무엇인지, 노사간에는 어떤 의견차이가 발생하는지, 컨설턴트의 역할은 무엇인지, 개

선된 내용은 무엇이며 의도했던 결과가 나오지 않는 이유는 무엇인지 등의 내용을 담으려고 노력하였다. 이 연구를 통해 연구진은 기업이 임금체계의 개선을 하면서 고려해야 할 요인들을 논의하고자 하였다. 이 부분은 결론에서 다루고 있다.

## 2. 연구방법

본 연구에서는 사례연구 방법과 참여관찰 방법 및 가상시나리오 기법을 활용하고자 한다.

첫째, 본 연구는 사례연구로 진행된다. 화이트칼라 직종의 2개 기업을 선정하여 임금체계 개선 과정을 분석한다. 사례연구는 현실에서 벌어지고 있는 내용을 풍부하게 이해할 수 있는 반면 분석 결과를 일반화하는 한계를 가지고 있다. 하지만 본 연구는 임금체계 개선의 방향을 위한 일반적 법칙을 찾는 것이 목적이 아니고, 한국 기업의 임금체계의 현실과 개선과정에서 발생하는 이슈들을 이해하기 위한 것이 주목적이다.

둘째, 본 연구는 참여관찰 방법으로 진행된다. 본 연구에서 진행된 사례연구는 연구자들이 제3자적 입장에서 수동적인 관찰자에 머물지 않고, 직접 그 기업의 임금체계 개편 과정에 참여하고 이해당사자들과 토론과 협의 과정을 직접 거치면서 그 과정을 학자의 관점에서 분석하고자 한다. 따라서 본 연구의 결과는 객관적인 현상에 대한 기술이면서도 동시에 일부본은 연구자들의 주관적인 의사가 반영되어 있다. 이 부분도 본 사례연구의 내용과 결론을 해석하는 데 주의를 기울여야 할 점이다.

셋째, 본 연구는 가상시나리오 기법을 적용하였다. 본 연구에서 보고하는 사례는 저자들이 직접 참여한 실제 기업이기는 하지만, 보고서 내용의 상당부분은 현실에 바탕을 둔 허구의 내용도 포함된다. 이처럼 가상시나리오 기법을 활용하는 이유는 임금체계에 관한 정보를 대외적으로 공개하는 것이 기업으로서 매우 민감한 사항이기 때문이다. 본 보고서에서 제시되고 있는 것은 실질적인 내용 측면에서는 대부분 대상 기업의 현실을 있는 그대로 반영하고 있지만, 산업이나 종업원 숫자, 구체적인

#### 4 한국기업의 화이트칼라 직종의 임금체계 개편에 관한 사례 연구

수당의 명칭, 직급의 명칭 등 어떤 회사인지 알아볼 수 있는 자료는 여러 기업의 사례들을 참고하여 가공함으로써 익명성을 확보하려고 하였다.

## 제 2 장 사례연구

### 1. 소프트웨어 개발업체 A기업 사례

#### 가. 기업 현황

A기업의 업종은 소프트웨어 개발업이다. 2013년 말 상시근로자 수는 51명이다. 이 중에서 정규직 근로자 수는 총 40명으로 대졸 사무기술직이 30명, 고졸/전문대졸 생산기능직이 6명, 석박사학위를 소지한 연구개발직이 4명으로 구성되어 있다. 그리고 비정규직인 기간제 근로자는 총 11명이다. 비정규직은 사무직과 생산기능직에 고루 근무하고 있으며 주로 정규직 업무를 보조한다.

소프트웨어 개발업은 소프트웨어산업진흥법에서 정의하는 소프트웨어 산업으로 소프트웨어의 개발·제작·생산·유통 등과 이에 관련된 서비스를 제공하고 정보화촉진기본법 제15조의2 규정에 의한 정보시스템의 구축·운영 등과 관련된 산업에 속한다. A기업은 이전에 한 중견기업의 사업본부로 있다가 2008년 독립 분사하여 독자적인 경영체제를 갖춘 중소기업체이다.

A기업이 중견기업으로부터 독립하게 된 배경은 다음과 같다. 전 세계 소프트웨어 시장이 2001년 전반적인 세계 경제 침체에 따라 마이너스 성장을 기록하였지만, 2002년부터 다시 성장세로 돌아섰고 그 후 2007년까지 시장은 꾸준히 성장하였다. 그리고 전문가들은 이러한 성장세를 바탕

으로 이후 소프트웨어 시장이 안정세를 유지할 것으로 전망하였다. 그리고 실제 소비자들이 기존 소프트웨어의 새로운 기능을 추가하거나 신규 소프트웨어를 도입하려는 요구가 꾸준히 증가하였다. 이러한 세계 상황과 유사하게, 국내도 디지털 경제시대를 맞이하여 소프트웨어 산업의 중요성이 계속해서 증대하였다. 당시 소프트웨어 산업의 생산액은 2002년 17조 8천억 원에서 2007년 38조 4천억 원으로 성장하였고, 국내총생산에서 차지하는 비중 또한 2007년 약 2.13%를 차지하였다. 즉 디지털사회로의 변화추세에 따라 산업부문과 민간부문에서 새로운 소프트웨어와 서비스를 적극적으로 도입하여 사용하게 되었고, 이에 전반적인 소프트웨어 시장이 크게 확대된 것이다(이옥현, 2003).

A기업은 이러한 해당 산업의 부흥에 편승하여 2008년 1월 모기업으로부터 독립하였다. 모기업은 상당한 수준의 A기업 지분을 갖고 있으며 이에 따라 여전히 주요 의사결정에 상당한 영향력을 행사할 수 있다. 그러나 분사하여 독립한 상황에서, 대부분의 의사결정권한은 A기업의 최고경영자가 행사하고 있다. 최고경영자는 A기업의 지분을 갖고 있지 않은 전문경영인으로, 임기는 3년이지만 경영실적에 따라 연임이 가능하다. 최고경영자는 A기업 대부분의 내부적 의사결정을 내리지만, 최고경영자의 연임과 관련하여 모기업은 직접적인 영향력을 행사하고 있다.

모기업으로부터 분사 독립한 이후 지금까지 A기업에 2~3명의 최고경영자들이 거쳐 갔다. 최고경영자들은 재직 기간 중에 기업 성과를 가시화해야 하므로 대체로 단기적 관점을 바탕으로 하여 다소 공격적으로 조직 성과 창출을 추구하였다. 현재 최고경영자는 이전 최고경영자가 경영부실의 책임을 지고 물러나 3년 전 새롭게 취임하였다. 현 최고경영자는 모기업으로부터 조직을 안정화하고 수익을 높였다는 공로를 인정받고 있다.

A기업은 기업 역사가 짧고 중소 규모여서 제도나 인사시스템 구축의 공식화 수준이 낮다. 이로 인하여 주요 활동은 최고경영자의 경영리더십 스타일에 크게 영향을 받는다. 현재 최고경영자는 이전 전문경영인들과 다른 경영철학을 가지고 기업을 경영하고 있다. 이전 최고경영자들은 영업본부를 중심으로 사업의 수익성을 우선시하고 잘 되는 사업을 계속 유지하는 데에 집중하는 관리자형이었다고 할 수 있다. 반면에 현재 최고

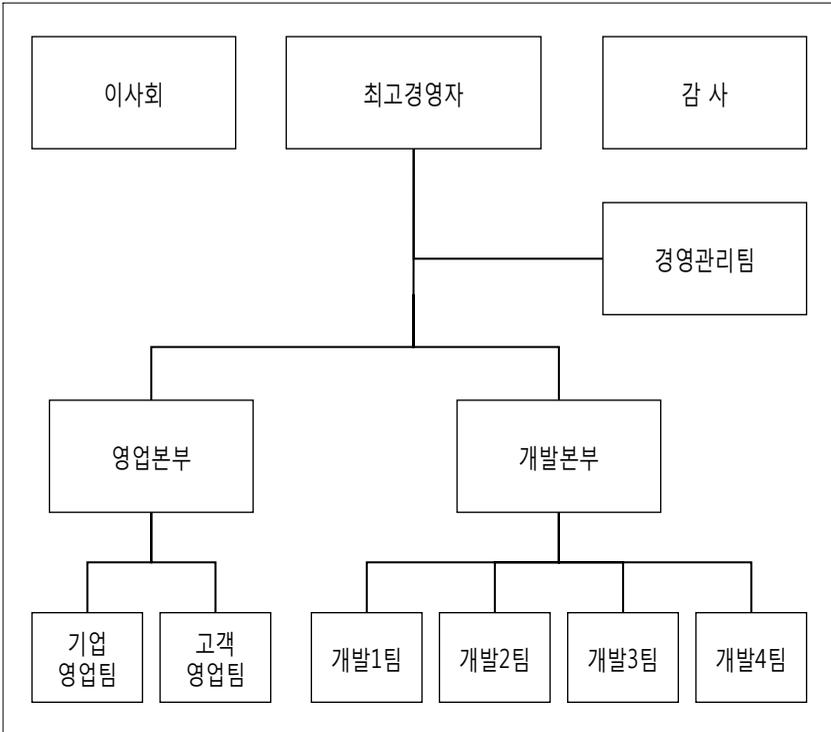
경영자는 개발본부를 통하여 끊임없이 새로운 기술을 개발하고 과감하게 새로운 사업을 시도하는 개발자형 특성을 가지고 있다. 이러한 경영스타일은 현 최고경영자가 개발자 출신이며 이를 통해 전문경영인의 지위를 확보하게 된 경력에서 기인한 바가 크다.

A기업은 ‘기술을 창조하고 이를 통해 삶의 질을 향상시키는 조직’이라는 비전을 가지고 있다. 이러한 조직 비전은 현 최고경영자의 경영철학을 바탕으로 한 것으로, 현재 최고경영자가 새로 부임하고 조직구조를 정비하면서 조직의 비전을 새롭게 설정하였다. 그러나 조직은 이러한 비전에 따른 핵심가치나 중장기 전략과제를 구체적으로 설정하고 있지는 않다. 시장 트렌드의 불확실성으로 인하여 구체적인 중장기 계획을 수립하는 것이 어렵기도 하지만, 전략적 관점으로 조직을 경영하는 것에 대하여 경영진이나 조직구성원들의 적극적인 이해와 노력이 부족하였기 때문이다. 구성원들은 조직이 나아가야 할 방향을 명확하게 인지하고 있지 않으며, 중요한 의사결정을 해야 할 때 경영진과 구성원들은 다소 즉흥적으로 판단하는 경우가 있다.

이러한 상황에서 발생하는 가장 큰 문제는 영업본부와 개발본부가 조직의 목표달성을 위한 가치를 공유하지 못하고 있으며, 양측이 상호 협력해야 하는 사업을 수행할 때에 합의에 어려움을 겪고 있는 점이다. 예를 들어, 기존의 중급 수준 기술에 특화된 일부 개발자들과 영업본부의 관리자들은 신기술 개발 중심의 조직 비전 전환에 동의하지만, 기업의 수익성과 안정성을 위협하면서 새로운 기술을 개발해야 하는지에 대해서는 의문을 가지고 있다.

조직구조는 최고경영자 밑에 크게 영업본부와 개발본부로 나누어져 있는 형태를 보이고 있다. 그리고 이들과 독립적으로 경영관리팀이 존재한다. 경영관리팀은 영업본부나 개발본부와 독립적으로 존재하며, 최고경영자 산하에서 본부가 아닌 하나의 팀으로 운영된다. 영업본부 산하에는 2개의 팀이 구성되어 있으며, 각기 다른 고객에게 현재 조직의 주요 수익원인 중급 기술에 토대를 둔 기존 아이템의 판매와 유지에 관여하고 있다. 업무는 고객을 직접 상대하는 것이며, 오랜 기간 해오던 사업의 특성으로 개발본부에 비하여 일이 안정적이며 반복적인 편이다.

(그림 2-1) 조직도



그리고 개발본부 산하에는 4개의 팀이 구성되어 있다. 이들은 모두 연구개발 업무를 주력으로 한다. 4개의 팀 중 조직의 주요 기술 아이টে인 중급 기술의 개발을 유지하는 1개의 팀을 제외하고 나머지 3개의 팀은 고급 기술 개발에 역점을 두고 있다. 새로운 기술 개발의 창출을 위하여 다양한 외부 이해관계자와의 협력적 관계를 형성해야 하는 업무의 특성을 갖고 있다.

조직도에서 나타나듯이, 상시근로자 50여 명 수준의 조직에서 최고경영자 - 본부장 - 팀장 - 팀원의 4단계 조직위계는 과도한 측면이 있다. 지나친 위계는 조직의 유연성을 저해하고 팀장의 역할이나 권한을 약화시키는 결과를 초래하기도 한다. 그러나 다른 한편으로는 영업본부와 개발 본부의 특성이 확연하게 다르고 갈등과 대립의 소지가 존재하기 때문에, 오히려 본부 차원에서 본부 내부의 의견을 모아서 본부 간에 조정과 협

의를 선도함으로써 개인 간 혹은 팀 간의 갈등 가능성을 줄이는 효과를 가져올 수 있다.

현재 본 기업의 주요 제품은 중간 기술 수준 소프트웨어로 이미 상당수의 고객을 확보하고 있으며, 시장에서 지속적으로 수익을 내고 있다. 그리고 시장의 경쟁 수준도 그리 높지 않은 편이다. 이는 대기업에 전속된 소프트웨어 업체와 유사하게 모회사로부터 상당한 수준의 물량 주문을 정기적으로 받고 있기 때문이다. 즉 모기업의 지원으로 모기업과 관련되어 있는 회사들이 A기업의 주요 고객사인 것이다. 또한 현재 이 기술을 대체할 수 있는 혁신 기술이 상용화되지 않고 있어 현재의 기술 아이템으로도 A기업은 한동안 충분히 경쟁력을 유지할 수 있다. 그리고 중간 기술 수준 소프트웨어를 개발할 시점은 모기업으로부터 분사하기 이전이기 때문에 개발비용을 부담하지 않아서 해당 기술 개발에 소요된 자본비용의 부담을 거의 지지 않았다.

최근 이 기업은 최고경영자의 경영지침에 따라 개발본부를 중심으로 하여 새로운 소프트웨어 개발을 시도하고 있다. 새로운 소프트웨어는 현재 기업의 주요 소프트웨어 기술 수준보다 높은 수준의 기술을 필요로 한다. 그래서 현재 A기업은 주로 수익을 창출하고 있는 중간 기술 수준의 소프트웨어의 개선과 활용에 비하여, 고급 기술에 기반을 둔 새로운 소프트웨어 개발에 상당한 투자를 하고 있다. 최고경영자는 이 고급 기술 소프트웨어 분야에서 경쟁사가 많지 않아 기술 개발이 조직에 큰 수익을 창출할 것이라고 기대하고 있다. 새로운 고급 기술 소프트웨어 개발에 남다른 애정을 가지고 있는 최고경영자는 기존의 중간 기술 수준 소프트웨어를 통해 벌어들인 수익을 재원으로 삼아 새로운 고급기술 소프트웨어 개발을 추진하고 있는 셈이다. 그러나 고급 기술은 연구개발비 지출 규모가 크고 시장도 아직 본격적으로 열려 있지 않은 상태여서 아직 수익을 제대로 창출하지 못하고 있다. 이로 인하여 조직은 중급 기술 아이템이 조직의 주요 수입원임에도 불구하고 추가적인 기술 업그레이드나 품질 개선에 큰 지원을 하지 않고 있는 상태이다.

그리고 중급 기술 아이템과 새로운 고급 기술 아이템은 기술적 연관성이 높지 않아서 실질적으로 인력 호환이 거의 불가능하다. 그렇기 때문

에 중급 기술 아이템을 다루는 개발자들이 속한 개발팀과 영업본부는 대체로 반복적이고 정형화된 업무를 수행하고 있으며, 또한 기존 고객 응대로 인한 과중한 업무 부담에 시달리고 있다. 그러나 고급 기술 수준 개발자에 비하여 중급 기술 개발팀이나 영업본부 종사자들의 급여 수준은 상대적으로 낮은 편이고, 업무 성과에 대한 성과급 지급의 차등폭도 크지 않은 편이다. 즉 중급 기술 개발 및 영업 관련 부서는 기업의 주요 수익을 발생시키는 중요한 역할을 하고 있음에도 불구하고, 기술 개발 지향적인 비전 설정으로 중급 기술 소프트웨어 유지와 영업 활동에 관한 가치를 제대로 인정받지 못하고 있어서 해당 구성원들은 조직에 대한 만족도가 낮은 편이다.

이에 반해 몇몇 새로운 고급 기술 개발 업무를 수행하는 개발자들은 최고경영자의 철학을 존중하고 새로운 비전을 매우 긍정적으로 평가한다. 이들은 새로운 기술 개발과 수요 창출이 현재 조직에게 수익을 창출하는 역할을 하고 있지는 않지만, 차후 조직의 장기적인 발전을 위해서는 반드시 필요한 사업이라고 보고 자부심을 가지고 있다. 그리고 이들은 중급 기술 아이템이 현재 조직의 주요 수입원이라는 점에서 필요하다고는 보지만, 기술을 창조하는 조직이라는 현재 비전을 달성하는 것은 궁극적으로 자신들에게 달려 있다고 보고 있다. 따라서 상대적으로 중급 기술 아이템을 유지하고 개발하는 부서의 기능이나 기여에 대하여 크게 인정하지 않는 편이다. 고급 기술 아이템은 이 기업이 설정한 비전과 깊은 연관이 있지만 시장 수요 창출이 쉽지 않은 상황에서, 수익을 창출하고 있는 중급 기술 수준의 사업과 기술선도성을 확보하여 가는 고급 기술 수준 사업의 조화와 균형이 절실한 상황이라고 할 수 있다.

## 나. 전반적인 인사제도

### 1) 채용

모집 및 채용은 공개채용으로 진행한다. 업종의 특성에 따라 새로운 개발자 채용, 특히 고급 기술 수준 개발자의 경우에 대부분 고학력 경력직을 대상으로 이루어진다. 채용은 1년에 두 번씩 이루어지는 것을 기본

으로 한다. 채용의 과정을 살펴보면, 채용 사유가 발생하였을 때에 인사 부서의 채용담당자는 채용계획안을 수립한다. 그리고 인사위원회를 구성하여 채용사유와 채용계획이 합당한지 검토한 후 홈페이지를 통하여 공고한다. 채용은 크게 서류전형과 면접전형으로 이루어지며, 합격자를 뽑은 후 신용조회까지 하고 최종적으로 채용한다. 이러한 진행 과정은 인사규정의 시행내규를 통하여 이루어지고 있다. 구성원들은 과거 최고경영자들의 경우에 개인적인 인맥을 통하여 경력직 직원들을 채용하기도 하였지만, 현 최고경영자가 부임한 이후에 도입된 공개 채용 과정은 대체로 투명하게 진행된다고 평가하고 있다.

채용된 직원의 연봉은 인사규정에 따라 인정경력을 산정하여 결정한다. 그러나 시장임금에 맞추기 위하여 인정경력은 주로 최고경영자가 결정한다. 최고경영자는 임금지급기준 규정을 바탕으로 새로 들어오는 직원의 학력, 자격, 경력 등을 바탕으로 기본연봉을 결정하지만, 이 과정에는 다음과 같은 문제가 있다. 최고경영자는 고급 기술 수준의 소프트웨어를 개발하기 위하여 2년 전부터 해당 기술을 구현할 수 있는 경력직원들을 채용하였다. 이러한 과정에서 동일 직급이지만 고급 기술 수준의 소프트웨어 개발자가 중급 기술 수준의 개발자 또는 영업직 종사자들에 비하여 더 높은 수준의 연봉을 지급받는 결과가 나타났다.

최고경영자는 고급 기술 수준의 개발자들이 현재 조직의 '기술 창조'라는 비전을 실현하는 데 큰 역할을 담당해야 하며, 이들이 중급 기술 개발자들보다 학력수준이 높고 보다 어려운 기술력을 보유하였기 때문에 그 경력을 높이 평가하여 높은 수준의 임금을 지급하였다고 한다. 그러나 중급 기술 수준의 개발자나 관리자도 안정적인 수익을 창출하면서 기업의 운영에 상당한 기여를 하고 있다고 볼 수 있음에도 불구하고 기술 영역의 차이만으로 연봉을 차별함으로써, 고급 기술을 담당하는 신규 채용 개발자들과 중급 기술을 담당하는 기존 개발자들 사이에 동일 직급 임금 격차가 심해지고 있는 것이다. 그래서 현재 조직은 채용은 공정한 공개 채용 과정을 통하여 이루어지지만, 채용 후에 경력을 산정하고 임금수준을 결정하는 데에 필요한 명확한 기준이 없어서 구성원들의 임금공정성 인식을 저해하고 있다.

## 2) 평가

A기업의 인사평가는 개인평가와 팀평가로 구성된다. 개인평가는 상향평가와 하향평가가 있는데, 상향평가는 규정상 존재하지만 실제로 운영되지 않고 있다.

개인평가는 근무평정을 통하여 이루어진다. 팀원급에 대한 1차 근무평정은 각 팀의 팀장이 실시하고 이러한 평가를 바탕으로 본부장은 2차 평가를 실시한다. 팀장과 본부장의 배점은 50:50으로 한다. 이에 따라 인사과과를 관리하는 권한은 공식적으로 본부장과 개별 팀의 팀장에게 있다. 그러나 최고경영자가 최종 조정 권한을 토대로 삼아 직접적으로 인사과과에 관여하고 있으며, 이 과정을 통하여 상당한 영향력을 행사할 수 있다. 팀장급의 경우에 1차 평가자는 본부장, 2차 평가자는 최고경영자이며 역시 배점은 50:50으로 구성된다. 본부장의 경우 최고경영자의 평가가 100% 반영된다.

개인 근무평정의 총점은 100점 만점으로 10개 하위항목을 대상으로 삼고 있으며, 각 하위항목의 배점은 모두 10점으로 균일하다. 근무평정의 10개 하위항목은 실적, 직무능력, 직무태도 등 3개 상위항목으로 구분되어 있다. 근무실적은 업무실적의 분량, 업무실적의 질적 우수성, 업무수행의 적시성, 업무 혁신도 등 총 4개 하위항목으로 구성된다. 직무능력은 전문지식, 기획력, 실행력 등 3개 하위항목으로 구성되며, 직무태도는 협력성, 적극성, 책임감 등 3개 하위항목으로 구성된다. 배점의 분포는 실적 60%, 직무능력 20%, 직무태도 20%이다.

근무평정은 기본적으로 상대평가 원칙에 따르고 있다. 이에 따라 근무평정 점수에 근거하여 평정등급은 S등급 20%, A등급 20%, B등급 40%, C등급 20%로 구분한다.

한편 팀 평가는 팀별로 사업성과평가표를 작성하고 이를 근거로 최고경영자가 지목하는 5~6명의 위원으로 구성된 성과평가위원회에서 평가한다. 심사기준은 팀 사업의 특성, 사업 성과, 추진 역량, 조직목표 기여도 등 4개 항목으로 구성된다. 이 가운데 사업 특성은 사업의 규모, 비중, 내외부 환경에 영향을 미치는 중요도, 예상되는 장애요인의 난이도로 구성된다. 사업 성과는 계획 대비 사업목표 달성도로 측정된다. 추진 역량

은 사업추진을 위한 팀 구성원들의 노력 정도를 측정한다. 조직목표 기여도는 조직 목표에 기여하는 효과로 측정된다. 이러한 심사기준을 근거로 삼아 모든 팀들을 대상으로 평정등급을 A등급 40%와 B등급 60%로 구분한다.

현재 A기업은 연봉제를 실시하고 있으며 개인 연봉은 기본연봉과 성과연봉으로 구성된다. 기본연봉은 근무평정의 결과를 통하여 인상률이 결정되고, 성과연봉은 개인근무평정 결과와 팀 평가의 결과를 50:50 비율로 반영하여 차등 지급한다. 그러나 구성원들은 객관적인 평가의 결과가 보상에 제대로 반영되고 있지 않다고 인식하고 있다. 이는 인사평가 기준이 구체적이지 못하고 조직의 목표를 달성하는 데에 요구되는 핵심성과지표(key performance index)와 연관되어 있지 못하며, 최고경영자의 비공식적인 영향력이 좌우한다는 점 등에 기인한다. 이에 구성원들은 전반적으로 해당 기업의 평가체계가 규정에는 존재하지만 제대로 시행된다고 볼 수 없으며 이에 따라 평가가 공정하게 이루어지지 않는다고 보고 있다.

A기업은 공식적으로 규정에 구성원들이 인사평가 결과에 대한 피드백을 받을 수 있는 권리를 설정해 놓고 있으며, 구성원들은 받은 결과에 대하여 이의 신청을 할 수 있다. 그러나 이러한 제도 역시 유명무실하여 제대로 운영되지 않고 있다. 이는 부분적으로 동일 직급 간에 기본급 격차에 비하여 평가 결과에 따른 연봉의 차이는 상대적으로 크지 않기 때문이다. 또한 설사 평가 결과에 이의를 제기한다고 하더라도 직속상사보다 최고경영자가 직접 조정하는 영역이 존재하기 때문에 평가 결과에 대하여 쉽게 이의를 제기하기 어렵다.

### 3) 보상

보상은 크게 급여와 복리후생으로 이루어진다. 급여는 개인의 능력 및 실적, 공헌도를 평가하고 그에 따라 연간 임금액을 결정하는 능력중심형 또는 성과중심형 임금관리 제도인 연봉제로 운영하고 있다. 연봉은 개인 근무평정, 팀 성과평가 결과, 그리고 물가상승률 등을 반영하여 매년 초 결정한다. 최고경영자의 연봉은 이사회에서 결정하는 것을 원칙으로 하지만 상당 부분 모기업의 결정에 영향을 받고 있다.

직원들의 연봉은 기본연봉, 부가급여, 그리고 성과연봉으로 구성되어 있다. 기본연봉은 직급별 하한액과 상한액의 범위 내에서 개인 근무평정의 결과에 따라 누적식 정률제 방식으로 인상률이 결정된다. 즉 매년 기본연봉의 인상분은 누적되어 새로운 기본연봉을 구성하며, 인상분 결정은 기존 연봉의 일정한 비율로 이루어진다.

임금체계는 직급별 기본연봉 폭이 상당 부분 중첩되어 있는 광역 임금영역 방식(broad band)을 취하고 있다. 이러한 형태는 능력업적주의 원칙에 따라 승급과 보상이 구분되어야 한다는 원칙이 반영된 결과라고 할 수 있다. 즉 승급이 이루어지지 않더라도 성과와 능력이 인정된다면 높은 임금을 받을 수 있다는 전제이다. 그러나 평가체계가 전반적으로 부실한 상황에서 이러한 광역 임금영역 방식으로는 능력주의 원칙을 실현하기 어렵고 오히려 임금공정성을 저해할 수 있다.

부가급여는 특수기술수당, 초과근무수당, 연차수당, 위험근무수당, 그리고 가족수당으로 이루어진다. 성과연봉은 인사과과에 의한 개인별 업무능력에 따라 성과보상내규에 따라 지급된다. 성과보상내규를 보면 성과급은 근속연수가 10개월 미만인 직원과 계약직을 제외한 전 직원이 받을 수 있다. 그리고 성과보상 평가는 매년 1회 10~11월 두 달간 이루어진다.

기본연봉에 연공급적 요소가 있다고는 명시되어 있지만 연봉제의 취지를 구현하기 위하여 근속연수에 따른 임금상승, 즉 호봉이 반영되어 있지 않았다. 평가체계가 공정하게 작동되지 않는 상황에서, 직원들은 오래 다녀도 임금이 오르지 않는다는 불만을 토로한다. 이들은 근속연수에 따른 보상 수준의 차이가 없어도 조직에 대한 자신의 성과를 반영한 성과급이 제대로 운영된다면 호봉 개념에 집착하지 않을 수 있는데, 이 또한 제대로 운영되지 않아 현재 회사가 가지고 있는 보상체계에 대한 불신감을 나타내고 있다. 그리고 비록 40~50명 규모의 기업이라고 하더라도, 공식적인 보상체계가 간과되고 최고경영자가 직접적으로 조정할 수 있는 영향력을 행사한다는 점이 이러한 불신감을 가중시키고 있다.

성과연봉은 개인 근무평정과 팀 평가의 결과를 반영한다. 개인성과에 대한 성과지급률은 근무평정의 결과에 따라 최저 D등급 90%에서 최고

(그림 2-2) 직급별 기본연봉의 상한액과 하한액

57	부장				
56					
55					
54					
53					
52		차장			
51					
50					
49					
48					
47					
46			과장		
45					
44					
43					
42					
41				대리	
40					
39					
38					
37					사원
36					
35					
34					
33					
32					
31					
30					
29					
28					
27					
26					
25					
24					
23					
22					
21					
20					

S등급 104%로 차등하며, 팀성과에 대한 성과지급률은 상위팀 103%, 하위팀 97%로 차등된다. 이 두 결과를 근무평정 대 팀 평가 비율 50:50으로 합산하여 월급여액 100%를 기준으로 차등 지급된다. 그러므로 최고 점자와 최저점자 간의 성과연봉 차등폭은 월급여의 10% 정도에 불과하다. 전반적으로 직원들은 현재의 연봉제가 조직에 대한 자신의 기여도나 자신의 직무 가치를 제대로 반영하지 못한다고 본다. 이러한 점에서 외재적 보상을 통한 동기부여가 제대로 이루어지지 않는다고 할 수 있다.

한편 또 다른 보상 수단인 복리후생을 위하여 A기업은 선택적 복지제도를 운영하고 있다. IT기업들이 직원의 복지를 중요하게 생각하는 것과 같이, 해당 기업도 직원들의 건강상태와 환경조건에 따라 안전에 위태롭거나 위생에 해로운 시설을 개선하는 등 구성원의 복지에 힘쓴다. 선택적 복지제도는 자기계발, 건강관리, 레저/취미, 문화생활, 그리고 가정친화 등으로 구성된다. 조직에 구성원들이 자신의 기호와 계획에 따라 복지제도를 활용할 수 있도록 지원하고 동의하는 분위기는 형성되어 있어, 구성원들은 비교적 수월하게 원하는 혜택을 받을 수 있다.

#### 4) 교육훈련

현재 교육훈련은 간헐적으로 외부 직무교육 프로그램에 일부 구성원들을 보내거나, 한 달에 한 번 전 사원이 모여서 외부강사를 초빙하여 정신교육을 받는 프로그램이 있다. 공식적인 교육훈련은 광범위하거나 구조적으로 이루어지지 못하고 있는 상태이고, 주로 팀 내에서 비공식적인 OJT를 통하여 역량 개발이 이루어지고 있다. 공식적인 교육훈련 프로그램의 부재로 인하여 몇몇 직원들은 자신의 직무수행에 필요한 지식이나 기술을 확보하기 위하여 대학원을 다니거나 또는 외부의 교육훈련 프로그램을 신청하여 개인적으로 해결하고 있다. 그러나 기업에서 이에 소요되는 비용을 지불해 주지는 않는다.

최고경영자가 조직의 교육훈련 프로그램 마련에 크게 신경 쓰지 않는 이유는 채용을 통하여 경력이 풍부하고 유능한 직원들을 확보할 수 있기 때문이다. 그래서 몇몇 구성원들은 이러한 기업의 소극적인 교육훈련 태도에 불만을 가지기도 한다.

이 기업에서는 개인 직원의 역량 강화와 팀 간의 원활한 의사소통을 위하여 구성원 다기능화(multi-skilling)를 중요시하며 직무순환을 시행하고 있다. 그러나 직무순환은 구성원들의 경력계획이나 자기발전계획에 기초하지 않고 있으며, 영업직과 개발직, 사무관리직 등을 넘나들면서 이루어지기 때문에 구성원들의 전공 분야와 상관없는 직무를 수행해야 하는 경우가 자주 발생하고 있다. 이에 대해 상당수의 직원들은 영업, 개발, 관리 업무가 서로 이질적이며 역량의 호환성이 크지 않기 때문에 이런 방식의 직무순환에 대하여 매우 부정적인 입장을 취하고 있다.

#### 다. 임금체계 개편의 배경

A기업의 임금체계 개편은 경영관리팀과 최고경영자의 의뢰에 의하여 시작되었다. A기업은 조직 내부 경영관리팀과 외부 컨설턴트로 조직개발 TFT를 구성하고 임금체계 개선의 방향성을 공동으로 논의하여, 임금체계 개편과 관련한 조직개발의 주요 목적으로 ‘모든 구성원이 동의할 수 있는 합리적인 임금체계 시스템 구축’을 설정하였다. 그리고 구체적으로 ‘목표관리제, 평가제도, 보상제도 개선’을 컨설팅 목표로 명시하였다. 컨설팅은 2014년 2월부터 9월까지 약 7개월 동안 진행되었다.

임금체계 개편을 위한 컨설팅 수행 과정은 현황 분석, 제도 설계, 그리고 규정 개정 및 피드백의 3단계로 이루어진다.

첫째, 현황 분석은 현재의 핵심 이슈 및 여건을 분석하여 새로운 인사제도 구축을 위한 방향성을 도출하는 단계로, 내·외부 자료를 수집 및 분석하고, 최고경영자를 비롯한 모든 구성원을 대상으로 인터뷰와 설문 조사를 실시하였다.

둘째, 구체적인 새로운 제도를 설계하는 단계로, 현재 임금체계와 관련하여 내부 이해관계자들이 인식하는 조직의 몇 가지 문제점을 도출하고 이를 해결하기 위한 방안으로 구체적인 임금관련 제도를 설계하였다.

셋째, 새로운 제도가 실행될 수 있는 환경을 마련하기 위하여 규정을 개정하고 실제 시행과정에서 발생하는 문제점을 확인하는 단계이다, 새로운 임금관련 제도의 활용을 추진하기 위하여 몇 가지 규정의 개정을

제안하고, 새로운 제도 시행 계획을 전체 구성원에게 설명하는 시간을 가졌다. 본 단계에서 실제 제도를 실행하고 발생하는 문제점을 파악하여 이를 수정하는 과정을 가져야 하지만, 아직 제도를 실행하고 있지 못하여 피드백 과정을 거치지 못하였다.

이전의 컨설팅 보고서와 내부 규정집을 검토하고, 최고경영자를 비롯한 전체 구성원을 대상으로 인터뷰와 설문조사를 실시하여 분석한 결과 다음과 같은 다섯 가지 이슈가 제기되었다.

### 1) 기본연봉 결정 기준 모호

최고경영자를 제외한 모든 직원의 기본연봉은 직급별 상한액과 하한액 범위 안에서 근무평정의 결과를 바탕으로 결정된다. 그러나 이러한 근무평정 기준은 구체적인 평가 항목으로 구성되어 있지 않으며, 이로 인해 평가자는 해당 기준에 대한 주관적인 해석을 통하여 평가를 하고 있다. 그리고 평가의 기준은 영업본부와 개발본부의 구분이 없이 일괄적으로 적용된다. 다시 말해 평가에 업무의 가치 및 특성, 그리고 조직에 대한 기여도가 제대로 반영되지 않고 있다. 이로 인하여 조직 비전과 일치하는 고급 기술 개발부서원에 비하여, 현재 조직의 주요 수익을 발생시키고 있는 영업부서원에 대한 평가가 전반적으로 낮은 편이다.

“급여를 산출하는 테이블이 있기는 하나 명확하지 않다고 본다. 현재 급여 테이블의 상한선과 하한선이 마련된 근거가 미약하다. 동의하기 어렵다.”  
(고객영업팀 팀원)

“급여산출에 대한 명확한 기준이 없다. 예를 들어, 신입의 급여가 기존 구성원의 급여보다 많을 때가 있다. 왜 이러한 현상이 발생하는지 이해할 수 없으며, 이러한 현상으로 인하여 현재 급여제도와 대표의 결정에 대한 신뢰가 없다.” (경영관리팀 팀원)

### 2) 성과연봉의 비중 및 산출과정 모호

성과연봉에 대하여 구성원들이 제기하는 문제는 다음과 같다. 첫째, 전체 연봉액 중 성과연봉의 비율이 매우 낮다. 현재 조직의 전체 연봉액 중

에서 성과연봉은 약 10% 정도에 불과하다. 이러한 결과로 성과급의 동기부여 효과는 제대로 발현되지 않고 있다.

“연봉에 성과급이 있지만 큰 차이가 없다. 그리고 그 비중도 높지 않다. 그래서 구성원들이 성과급을 많이 받기 위하여 노력하지 않는다. 목표를 상실한 듯 보인다.” (개발1팀 팀원)

“업무가 과중하고, 수익을 많이 내는 부서의 조직 기여도를 제대로 인정해 주지 않는다. 다른 부서에 비하여 비교적 적은 연봉을 받고 있다. 하고 있는 업무에 대한 가치와 성과를 제대로 인정해 주지 않고 있다고 생각되어 힘들다.” (기업영업팀 팀원)

둘째, 성과연봉에 성과 평가 결과가 제대로 반영되지 않는다. 구성원들은 조직에서 성과연봉 결정을 목적으로 업적평가를 하지만 이러한 결과가 보상에 제대로 반영되지 않는다고 지적한다. 그리고 이러한 문제가 발생하는 가장 큰 원인은 평가 과정의 불투명성이라고 본다. 기업은 평가의 기준은 가지고 있지만 성과연봉에 반영하는 업적평가의 기준을 구성원들에게 명확하게 공개하지 않는다. 그리고 평가는 본래 팀장이 주도적으로 하는 것이지만 평가의 최종 결과에 팀장의 권한은 크지 않다. 평가는 2차 평가자인 본부장보다도 최고경영자의 결정에 가장 큰 영향을 받는다. 또한 평가가 이루어진 뒤에 직원들에게 결과 피드백이 주어지지 않아 구성원들은 자신의 평가가 제대로 이루어지고 있다고 인식하지 못하며, 또한 자기 발전에 대해서도 생각할 수 없다.

“열심히 일을 하였지만 일한 것에 대한 보상이 제대로 이루어지고 있지 않다고 생각된다. 이것은 평가에 문제가 있기 때문이라고 생각되며, 피드백이 제대로 이루어지지 않아서 직원들의 사기가 떨어진다.” (개발2팀 팀원)

“인사평가를 하지만 그 결과로 인한 연봉인상률과 성과급의 차이가 생기지 않는다. 반영하는 비중이 매우 미미하다. 그래서 직원들이 이를 별로 신경 쓰지 않는다. 이로 인해 성과에 대한 관리가 잘 되지 않고 동기부여가 되지 않는다.” (개발4팀 팀원)

“인사 평가의 기준이 모호하다. 그리고 평가 결과에 대한 피드백이 원활하

게 이루어지지 않는다. 이로 인해 임금을 받았을 때 내가 왜 이러한 임금을 받아야 하는지에 대한 이해가 없다. 그리고 이로 인해 결과에 대하여 인정할 수 없으며 평가와 보상제도에 대한 신뢰가 없다.” (개발3팀 팀원)

“평가기준이 미흡하다고 생각한다. 평가도 연말평가가 전부이다. 일하는 과정에 대한 평가가 제대로 이루어지고 있는지 알 수 없다. 그리고 평가가 연봉으로 나오는 것이 전부이다. 동료평가도 새롭게 도입되었지만 결과만 통보받는다. 평가결과에 대한 설명이 없다.” (기업영업팀 팀원)

“팀별로 다른 성과기준이 마련되어야 한다고 생각한다. 지금은 모든 구성원의 평가기준이 동일하다. 본부에 따라, 그리고 작게는 팀에 따라도 하는 일이 다르다. 이에 맞게 평가의 기준이 달라져야 한다고 본다.” (고객영업팀 팀원)

“평가에 상사평가라고 하여 팀장 평가가 존재한다. 그러나 실제 팀장의 평가가 보상이나 인사고과에 잘 반영되지 않는다. 그리고 팀장에게 인사권한도 없다. 최고경영자의 권한 행사가 매우 큰 부분을 차지하는데, 이는 팀장이 팀을 리드해 일을 하는 데 매우 어려움을 느끼게 한다.” (개발 2팀 팀장)

### 3) 연장근로수당 비중 및 지금의 적절성

전체 연봉액은 기본연봉, 성과연봉, 그리고 제수당으로 구성된다. 현재 연봉의 구성 비율은 기본연봉 약 70%, 성과급 약 10%, 그리고 수당이 약 20%로 이루어져 있다. 이 중 주목할 것은 전체 연봉에서 연장근로수당이 차지하는 비중이 약 18% 정도로 매우 높다는 점이다. 그러나 이는 A기업만의 문제가 아니라 기본급 등 정액급여 비중이 낮은 대신에 각종 수당과 상여금 등의 특별급여와 장시간 근로에 따른 초과급여의 비중이 높은 다른 기업의 현실과도 크게 다르지 않다.

연장근로수당이 많이 발생하는 주요 원인은 고객이 요구하는 납기를 맞추어야 하는 소프트웨어 개발업의 특성으로 충분한 시간 여유 없이 납기를 맞추어야 하기 때문에 과도한 근로시간을 감수해야 하는 경우에서 찾을 수 있다. 또한 기본연봉 수준이 낮다고 구성원들이 인식하기 때문에 연장근로수당을 임금보전 수단으로 활용하고 있어 연장근로시간이 많

이 발생한다. 구성원들은 연장근로수당을 받기 위하여 굳이 필요하지 않지만 연장근로를 하기도 한다. 일부 구성원들은 이러한 행태가 조직문화에 부정적인 영향을 미친다고 주장하지만, 다른 구성원들은 기본연봉 수준이 매우 낮기 때문에 불가피한 관행으로 받아들이면서 개선 의지를 보이지 않는다.

“직원들이 연장근로를 발생시켜 더 많은 임금을 받으려고 한다. 그리고 실제로 일을 하지 않고도 연장근로를 신고하여 수당을 받으려는 관행은 개인적인 도덕성의 문제라고도 볼 수 있지만, 전반적으로 기본급이 너무 낮기 때문에 이를 보충하기 위한 수단으로 연장근로수당을 활용하고 있다.” (경영관리팀 팀원)

“급여 중 초과수당으로 채워져야 하는 부분이 너무 크다. 그래서 편법으로 받으려고도 하는 것 같다. 어차피 지급되어야 하는 돈이라면 기본급여에 포함되었으면 한다.” (개발1팀 팀원)

“업무외수당을 받고자 의도적으로 업무를 미루어 연장근로를 하는 동료들이 있다. 이는 개인적인 문제이기도 하지만 조직 전체의 분위기 문제라고 생각되며, 이러한 동료의 태도는 매우 실망스럽다.” (개발3팀 비정규직 근로자)

“연장근로로 발생하는 수당으로 연봉의 많은 부분이 채워진다. 이러한 이유 때문에 직원들이 실제 일을 하지 않지만 편법으로 야근수당이나 외근수당 등을 챙기는 경우를 많이 본다. 이러한 시간외근무수당이 연봉에 포함되어 있는 방식이 비합리적인 보상방식이라고 생각한다. 그리고 이로 인해 직원들의 도덕심이 떨어지고 자존감 또한 낮아지고 있다. 시간외근무수당을 없애고 기본연봉을 높여 직원들의 근로문화를 바꾸어야 한다.” (개발본부 본부장)

업무의 특성에 따라 야근이나 휴일 근로 등이 빈번하게 발생하는 개발팀들이 있다. 이들은 현재 수당을 지급받을 수 있는 한도를 넘는 시간외근로를 하고 있지만, 구조적으로 근로시간을 줄일 수 없는 이유가 존재한다. 이 개발자들은 주로 해외 기업의 개발자들과 함께 아이템 개발을

진행하고 있다. 해외의 연구개발자들과 함께 작업하기 위하여 업무시간을 조정해야 하며 이로 인해 야간근로가 불가피하게 발생한다. 그리고 기술개발 기간의 시간적 제약이 존재하며, 이러한 납기 기한에 맞추기 위해서 부득이하게 야근근로와 휴일근로가 발생한다. 이에 반해 시간외근로가 필요로 하지 않는 팀들도 있다. 이들은 일상적인 영업 업무를 수행하므로 정시 출근과 정시 퇴근이 가능하다. 그러나 이들도 시간외근무수당을 받을 목적으로 시간외근로를 발생시키고 있다.

“개발을 하다 보면 시간외근로가 발생하는 경우가 많다. 그리고 무엇보다 개발자들은 일의 특성상으로 볼 때에 정규근로시간을 준수하기가 어렵다. 업무의 특성과 일을 하는 패턴이 영업과 매우 다르다. 그런데 동일한 근로시간 규정을 적용받고 있으며 시간외근로수당 기준도 동일하다. 일의 특성상 많은 연장근로를 하는 경우가 발생하지만 연장근로 상한을 넘기면 추가적인 연장근로수당을 받을 수가 없다. 반면에 연장근무가 굳이 필요하지 않으면서도 수당을 받으려고 연장근로를 발생시키는 것은 불공정하다.”  
(개발3팀 팀원)

#### 4) 동일 직급 내 임금격차 발생

A기업은 임금을 결정하는 몇 가지 기준을 가지고 있지만 최고경영자의 결정에 상당한 영향을 받는다. 이는 기업이 체계적인 임금시스템을 가지고 있는 것과 같이 보이지만 실제 보상에 관한 공식적인 시스템이 부재함을 의미한다. 이로 인하여 대표적으로 다음과 같은 두 가지 문제가 발생한다. 첫째, 기술 간의 임금격차가 발생한다. 구체적으로 기존 중간 수준 아이템을 개발하는 직원과 새로운 고급 수준 아이템을 개발하는 직원 간의 임금 차이가 발생한다. 기본연봉은 업무의 난이도와 성과에 따라 개인별로 2~5%의 차등 인상률을 적용하고 있다. 그러나 이 과정에서 본부별로 구성된 상대평가를 실시하다 보니 기업의 큰 수익을 발생시키는 기존의 중간 수준 기술 아이템의 경우에 조직의 수익을 발생시키지만 업무의 난이도와 성과를 제대로 평가받지 못하여 기본연봉의 인상률이 낮은 편이다. 이에 반해 현재 기업이 새롭게 기대하고 있는 고급 수준 기술 아이템을 담당하는 개발자의 업무는 매우 어렵긴 하지만 수익이

발생하지 않아도 조직의 비전을 달성하려 한다는 점에서 기본연봉 인상률이 높은 경우가 자주 발생한다. 이러한 차이로 인하여 중간 수준 아이템을 영업하는 영업본부 측 직원들과 고급 수준 아이템을 개발하는 개발자 사이에 크게는 10~20% 정도의 성과급 차이가 발생하기도 한다.

“조직이 수익을 내는 부서와 최고경영자가 지지하는 새로운 사업을 하는 부서의 가치 평가를 하는 방식과 결과에 대하여 공감대가 형성되어 있지 않다. 현재 새로운 기술을 개발하는 사업에서 성과가 발생하지 않는다. 즉 수익이 나지 않는다. 그러나 최고경영자는 이들의 성과를 더욱 높이 평가하고 이를 대우한다.” (개발1팀 팀원)

“새로운 기술을 개발하는 사업을 진행하는 부서는 수익 목표를 달성해야 한다는 목표의식이나 책임감을 별로 느끼지 못하는 것 같다. 이들은 기업의 비전과 자신들의 사업특성이 부합한다는 근거로 자부심을 가지고 있다. 그리고 보상에서도 현재 기업의 수익을 발생시키는 부서보다 좋은 대우를 받고 있다.” (영업본부 본부장)

둘째, 신입 직원과 기존 직원의 연봉의 차이가 나타난다. A기업은 새로운 사업을 시작하면서 대규모 신규채용을 실시하였다. 이들은 실제로 기존의 직원들에 비하여 학력 수준도 높고 경력 수준도 높은 편이다. 최고경영자는 이들의 시장임금을 고려하여 연봉액을 결정하였다. 시장임금이란 신입 경력직원들이 대기업에서 받을 수 있는 임금 수준을 의미한다. 최고경영자의 입장에서 볼 때에 이들의 시장임금을 맞추지 않으면 이들에게 동기부여하기 어렵거나 곧 이직할 수 있기 때문이다. 그러나 이러한 과정에서 신규직원의 연봉이 기존 직원에 비하여 지나치게 높게 책정되는 결과가 발생하였다. 이로 인하여 장기근속자에 신입 경력사원의 임금 수준이 높아져서 동일 직급 간에 임금격차가 벌어지게 되었다. 구성원들은 A기업이 꾸준히 동일 직급 간에 존재하는 임금격차를 완화하고자 노력하였지만, 특히 중급 기술과 관련된 개발자들과 영업본부 종사자들의 보상공정성 인식은 여전히 낮은 편이다.

“새로운 사업을 시작하면서 들어온 신입 직원과 기존 직원과의 연봉 차이가 너무 심하다. 이는 형평성에 문제가 있다고 본다. 신입직원과 기존 직원

이 동일 직급인데도 처음 연봉계약에서 차이가 발생하였기 때문에 격차는 점점 더 벌어진다.” (개발1팀 팀원)

##### 5) 기간제 근로자 보상 미흡

A기업은 비교적 단순한 업무를 수행하기 위해 기간제 근로자를 활용하고 있다. 이들은 단기계약직으로 일정한 근로기간을 상정하여 계약근로를 하며 비정규직보호법에 따라 최대 2년까지 근로를 한다. 본래 기업이 기간제 근로자를 활용하려던 목적은 앞서 언급하였던 것과 같이 정규직이 수행하는 주요 업무를 보조하기 위한 것이었다. 일부 계약직원은 영업본부에서 정규직 근로자들이 기업과 고객을 상대로 영업을 하는 데 필요한 서류를 구비해 주고 정리해 주는 단순하고 반복적인 업무를 수행한다. 그리고 일부는 개발본부에서 컴퓨터로 프로그램 설계 및 도안을 보조하는 업무를 담당한다. 그러나 현재 A기업은 인력 부족을 이유로 기간제 근로자에게 정규직 근로자가 수행해야 할 업무를 분장하고 있다. 결과적으로, 이들은 본래 이들이 하던 서류 구비와 정리 업무, 그리고 도안보조와 함께 정규직과 동일한 영업 업무를 수행하고 있다. 그럼에도 A기업은 이들을 정규직으로 전환하려는 계획은 가지고 있지 않다.

그리고 주목할 것은 이러한 과정에서 기간제 근로자들에게도 연장근로가 발생한다. 그러나 A기업은 자원부족과 예산의 편성을 이유로 이들에게 연장근로에 대한 적합한 보상을 제공하지 않는다. 현재 기업의 이러한 업무형태는 비정규직 근로자에게 보상의 불공정성을 경험하게 한다. 그리고 기업의 핵심 업무를 비정규직에게 맡김으로써 성과의 질이 떨어질 우려가 있으며, 이들은 2년이라는 계약기간이 존재한다는 점에서 성과가 조직의 역량으로 축적되기 힘들어 미래의 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

“나는 기간제 근로자이다. 계약직 근로자인 나에게 업무에 대한 과도한 책임이 주어진다고 생각한다. 그리고 업무량도 부담스럽다. 정규직 근로자가 해야 하는 업무가 주어진다고 생각한다. 업무범위와 책임 설정이 이해가 되지 않는다.” (개발3팀 기간제 근로)

## 라. 임금체계 개선 과정

앞서 확인한 A기업의 다섯 가지 임금관련 문제를 해결하기 위하여 새로운 제도의 설계를 제안하였다. 외부 컨설턴트들은 이 기업이 가진 근본적인 임금체계의 문제를 해결하기 위해서 직무 중심의 인사관리와 직무급 도입이 필요하다고 판단하였다. 그래서 직무를 분석하고 직무 간 상대적인 가치를 평가하기 위한 직무 분석과 직무평가를 실시하고자 하였다. 그러나 이러한 외부 컨설턴트들의 제안은 경영관리팀과 기업 구성원들의 반대에 부딪혔다.

A기업은 급격한 변화보다는 현재 수준에서 보다 체계적인 인사시스템을 갖추기 위한 시도가 필요하다고 보았다. 몇 해 전에 A기업은 구성원들이 참여하여 자체적으로 직무분석을 실시하고 업무매뉴얼을 만들어 체계적인 업무구조를 만들고자 시도하였다. 그러나 이러한 과정에서 구성원들은 많은 시간을 들이고 추가적인 노력을 투여하였지만, A기업은 여전히 최고경영자 중심의 비공식적인 인사관리방식을 쉽게 바꾸기 어려웠다. 이 외에도 수차례 이루어진 인사시스템 변화의 시도가 구성원들 간의 이견으로 수포로 돌아가게 되자, 경영관리팀은 인사제도 개편에 매우 소극적인 태도를 취하였다.

그리고 고급 기술 수준의 소프트웨어 개발을 담당하는 개발팀과, 중급 기술에 기초한 기존 아이템의 활용으로 수익을 창출하는 개발팀 및 영업본부 사이에 직무 가치에 대한 이견의 골이 깊다. 또한 조직을 구성하는 여러 직무 가치에 대한 공감대 형성이 부족하고, 다양한 직무들이 조직에 필요하다는 점을 인정하려 하지 않는다. 이러한 조직의 문제로 인하여 직무가치 재정립을 통한 임금체계 개편 시도가 다소 무리일 수 있다고 판단하여, 장기적인 관점을 가지고 단계적인 변화를 시도하기로 계획하였다.

직무 가치를 평가하고 이에 따라 직무급을 도입하며, 성과평가에 기초하여 성과급을 지급하는 것이 가장 이상적인 임금체계 개편의 방향이지만, 현재 A기업이 가진 인프라를 바탕으로 급격한 변화를 도모할 수는 없다고 판단하였다. 그래서 다음과 같은 개선 방안을 통해 점진적인

변화의 방향을 제시하고자 하였다. 첫째, 목표관리제(Management by Objective) 도입, 둘째, 평가체계 개선, 셋째, 연봉제 변경, 넷째, 유연적 근로시간제도 도입 등이다.

### 1) 목표관리제 도입

목표관리제는 개인이 스스로 목표를 설정하고 이에 따라 평가받는 제도를 말한다. 개인이 목표를 설정할 때에 상사와 협의를 거치게 되는데, 상사는 조직 전체의 목표에 따라 구체화된 부서 수준의 사업계획을 고려하여 개인이 목표를 설정할 수 있도록 한다. 상사는 개별 하급자가 설정된 목표 달성을 위하여 업무를 추진하는 과정에서 코칭을 통하여 지원하고, 일정 기간이 경과한 후에 설정 목표의 달성 정도에 따라 개인의 업무 실적을 평가한다.

개인별 목표관리는 연봉제 설계에 필수적인 요소라고 할 수 있다(박상언·신택형, 1999). 연봉제를 제대로 운영하려면 연봉 산정과 성과의 연계성이 강화되어야 하는데, 이를 위해서는 피평가자가 목표 설정에 참여하는 업적평가 시스템을 도입하는 것이 바람직하다. 목표 설정 과정에 참여함으로써 피평가자의 평가공정성 인식을 제고할 수 있기 때문이다. 피평가자가 목표 설정 과정에 참여할 수 있는 전형적인 제도가 바로 목표관리제도이다. 목표관리제도는 설정한 목표 대비 달성도라는 업적 자료를 근거로 업적평가를 실시한다.

목표관리제도도 목표를 설정하고, 목표를 달성해 가는 과정을 모니터링하고, 그리고 목표달성을 평가하는 단계에서 결과에 대한 피드백이 이루어진다는 점에서 시행과정 동안 상사와 부하직원의 자연스러운 의사소통이 발생한다. 그리고 제도를 통해 개인의 목표를 조직 전체의 목표와 부합하게 계획한다는 점에서 개별 근로자가 조직의 목적과 방향성을 이해할 수 있는 기회를 가질 수 있으며, 분명한 목표의식을 가지고 조직 목표 달성을 위하여 업무를 추진할 수 있다(McConkie, 1979). 이러한 점에서 연봉제를 운영하는 A기업에서 현재 이슈가 되는 평가피드백 부재를 해결하는 데에 적절한 제도라고 할 수 있다.

목표관리제에 따라 개별 구성원들은 스스로 업무환경의 변화와 본인

의 역량을 파악하고 이에 근거하여 업무 목표를 설정한다. 그리고 상사는 하급자의 목표 설정 시에 조직과 부서의 요구를 반영할 수 있도록 도전적인 목표 설정을 유도한다. 목표는 구체적이고 정량화되어 측정 가능하도록 표현한다. 상사와 하급자들은 연초에 목표 면담을 통하여 구체적으로 목표계획표를 수립한다. 목표계획표는 목표과업, 과업별 비중, 목표 달성 기준, 일정 계획, 예산 등의 항목으로 구성된다. 우선 핵심적인 과업들을 열거하고, 과업들 간의 상대적인 비중을 설정한다. 그리고 과업 목표의 달성 기준을 구체화하며, 이를 위한 일정과 예산 계획을 명시한다.

## 2) 평가체계 개선

일반적으로 개인평가의 대상은 능력, 태도, 업적을 들 수 있다. 능력평가는 업무수행과 관련하여 보유하고 있는 능력의 정도를 평가하고, 태도평가는 업무수행 과정에서 나타나는 의식과 노력을 평가하는 것이며, 업적평가는 능력과 태도를 발휘한 결과로 나타나는 성과의 양과 질을 대상으로 평가한다. 능력평가와 태도평가를 합쳐서 역량평가라고 한다면, 역량평가와 업적평가를 합친 것이 최종적인 종합평가라고 할 수 있다.

현재 A기업은 종합평가 형태로 근무평정제를 운영하고 있다. 근무평정 항목은 근무실적, 직무능력, 직무태도로 구성되어 있다. 이 가운데 근무실적은 향후에 목표관리제에 기반하여 평가하도록 한다. 현재 근무실적은 업무실적의 분량, 업무실적의 질적 우수성, 업무수행의 적시성, 업무 혁신도 등 총 4개 하위항목으로 구성되어 모든 구성원들에게 일괄 적용된다. 이를 목표관리제 도입과 연계하여 개인이 설정한 목표를 달성한 수준인 목표달성도를 근무실적 평가의 대상으로 대체하도록 한다.

그리고 현재 직무능력은 전문지식, 기획력, 실행력 등 3개 하위항목, 직무태도는 협력성, 적극성, 책임감 등 3개 하위항목으로 구성되어 모든 구성원들에게 일괄 적용된다. 이를 ‘지식, 목표설정능력, 정보수집분석능력, 설외력, 실행력, 부하육성능력, 개선능력, 사업가의식, 솔선수범, 지원의식, 책임감, 고객지향’ 등의 12개 항목 중에서 조직 공통항목과 팀별 고유항목으로 구분하고, 팀의 핵심성과지표에 근거하여 팀 고유항목은 팀장과 팀원들이 자발적으로 선정하도록 하였고, 각 항목의 배점도 팀 자

〈표 2-1〉 행위기준척도법에 따른 고객지향 항목의 평가척도

평가등급	평가척도
S	평소에 고객의 니즈가 무엇인지를 적극적으로 파악하여 신속하게 대응하고 고객으로부터 탁월한 신뢰를 얻고 있다.
A	평소에 고객의 니즈가 무엇인지를 적극적으로 파악하여 고객이 필요로 하는 점에 대하여 대체로 신속하게 대응하는 편이다.
B	고객의 니즈를 적극적으로 파악하려는 노력이 부족하지만 고객이 필요로 하는 점에 대해서는 적극적으로 대응한다.
C	고객의 니즈를 적극적으로 파악하려는 노력이 부족하며 고객이 필요로 하는 점에 대해서도 소극적으로 대응한다.
D	고객의 니즈를 파악하거나 고객이 필요로 하는 점을 제대로 반영하지 않아 고객으로부터 불만을 사는 경우가 자주 있다.

율에 맡기기로 하였다. 배점의 분포는 현재 근무실적 60%, 역량평가(직무능력 및 직무태도 평가) 40%에서 근무실적 70%, 역량평가 30%로 근무실적의 비중을 높여서 성과주의를 강화하기로 하였다.

그리고 직무능력과 직무태도에 관한 조직 공통 항목과 팀 고유 항목의 측정은 <표 2-1>과 같이 행위기준척도법(BARS: behavior-anchored rating system)에 따라 각 평가등급의 주요 행위를 평가척도로 삼아서 보다 객관적인 역량평가가 이루어질 수 있도록 하였다.

### 3) 연봉제 구성 및 운영방식 변화

보상 문제와 관련하여 가장 중요한 이슈로 제기된 동일 직급 임금격차를 해소하기 위하여 경력 산정에 근거한 임금 조정을 실시하기로 하였다. 이를 위하여 <표 2-2>와 같이 경력별 연봉 현황을 분석하였다. 모든 구성원들의 경력은 입사 이전 경력과 현 직장에서의 근속연수를 합친 값으로 산출되었다. 이를 근거로 경력에 비하여 과도하게 높게 임금이 잡혀 있는 경우와 지나치게 낮게 설정되어 있는 경우를 도출할 수 있다.

이에 따라 지나치게 낮게 책정되어 있는 임금은 추세에 부합하게 예산이 확보되는 대로 단계적 상향 조정을하기로 하였다. 그러나 임금안정성을 위하여 임금이 높게 책정되어 있는 경우는 추세에 맞추어 낮추지는 않고 그대로 유지하도록 하였다.

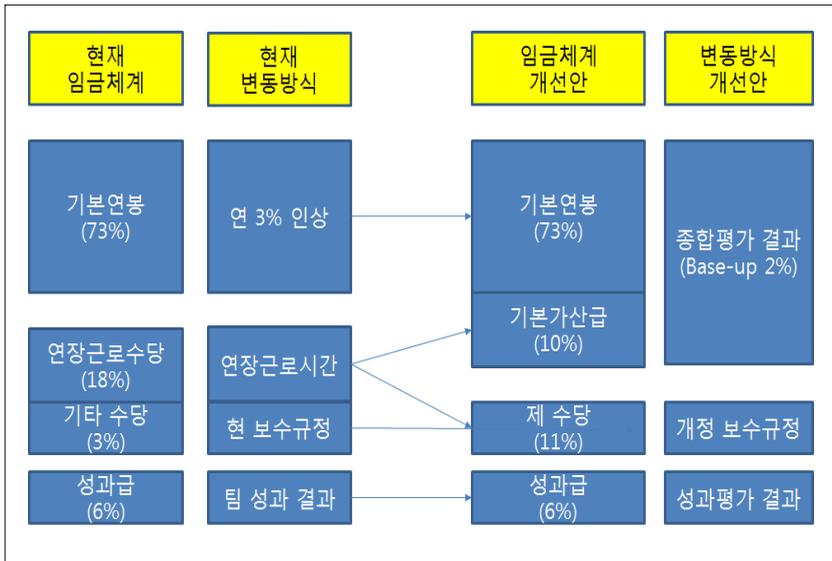
이러한 임금 조정은 경력만을 근거로 삼았다는 점에서 한계를 노정하고 있으며, 정확한 경력산정에 관한 문제를 발생시키고 있다. 이러한 방식은 경력 이외에 직무의 가치를 제대로 반영시키지 못하고 있으며, 입사 이전의 경력을 연수로만 파악하였다는 점에서 한계를 갖고 있다. 그러나 대략적인 추세로 동일 직급 간의 임금격차 문제를 완화하여 임금공정성에 대한 구성원 인식을 높이는 데에는 기여할 것으로 예상된다. 이후 장기적으로 직무를 평가하여 직급별 기준연봉을 정하는 과제를 상정하기로 하였다.

〈표 2-2〉 경력에 따른 직급별 임금 분포

직급		부장급		차장급			과장급			대리급				사원급	
경력	연봉														
	49	15	22												
	48														
	47														
	46														
10년	45														
	44			12	17	20									
	43			9											
	42			10											
7년	41						12	11	19						
	40			15			13			7					
	39									13	15				
	38						12			5	12	10	11		
6년	37									8					
	36						11			16					
	35									4	5	8	14	6	
5년	34									5	7			10	
	33									5	4	15		3	5
	32														
4년	31									2				7	13
	30														

주: 연봉 단위는 백만 원, 경력 단위는 연수(年數).

(그림 2-3) 급여구성 변화



연봉제 구성의 주요 변화는 연장근로수당을 기본연봉으로 전환하여 보상의 대상을 연장근로시간에서 종합평가의 결과로 대체하는 것이다. 이를 위하여 포괄임금제를 도입하고 주 10시간 연장근로를 기본연봉에 포함시키기로 하고 장시간 근로 문화를 개선하고자 하였다. 이후 주 10시간을 초과하는 연장근로에 대한 관리·감독을 강화하여 반드시 필요한 경우에 한해서만 예외적으로 연장근로가 주 10시간을 초과하도록 하였다. 기본연봉의 인상은 현재와 같이 근무평정의 결과를 반영하여 2~5%로 차등 지급한다. 다만 생활급적인 성격을 유지하기 위하여 기본적으로 공통적으로 인상되는 Base-up 2%를 설정하였고, 평가 결과에 따라 최대 5%까지 인상될 수 있도록 한다. 예를 들어서 최저 등급을 받은 구성원의 기본연봉 인상률은 2%로 하고, 평가등급이 높은 경우에 3%, 4%, 5%로 차등한다. 성과급은 지급 방식을 유지한다.

#### 4) 업무특성에 따라 유연한 근로시간제도 도입

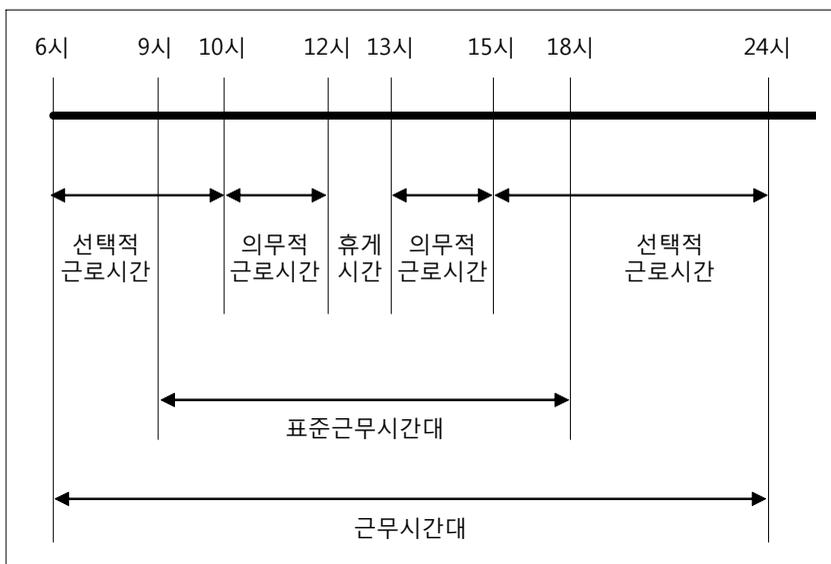
조직 구성원들의 업무 특성은 본부에 따라 차이가 난다. 특히 개발업무의 경우 정규근로시간을 준수하여 근로하는 것이 쉽지 않다. 해외 개

발자와 회의로 인하여 정규근로시간 외에 근무하는 경우가 많고 휴일근로가 빈번하게 발생한다. 그러나 발생한 시간외근로는 매번 수당으로 전환되지 않는다. 개발업무를 하는 근로자들은 근로시간을 보다 유연하게 활용할 수 있는 근로시간제도의 설계가 필요하다고 본다. 이러한 점에서 ‘부분’ 선택적 근로시간제를 제안한다.

선택적 근로시간제는 1일 8시간에 한하여 별다른 구애를 받지 않고 근로자가 스스로 출근시간 및 퇴근시간을 자율적으로 조정하여 근무할 수 있도록 하는 제도이다. 선택적 근로시간이 가능한 시간대는 오전 6:00부터 24:00까지이며, 효율적인 업무수행 및 직원의 건강관리를 위해 1일 최대 근무시간을 한정한다. 근로자는 주 40시간과 주 5일 근무를 기본으로 매일 다른 시간대를 선택할 수 있다. 그리고 선택적 근로시간제는 ‘완전’선택적 근로시간제와 ‘부분’선택적 근로시간제로 나누어진다. ‘완전’선택적 근로시간제는 근로자가 정산 기간 중에 업무의 시작시각과 종료시각을 결정하고 기업은 전혀 근로자의 결정에 관여하지 않는다. 이와 달리 ‘부분’선택적 근로시간제는 근로자가 정산 기간 중에 업무의 시작시각과 종료시각은 결정하지만 기업에서 결정한 일정한 시간대, 즉 의무적 근로시간대가 있고 근로자는 이를 고려하여 근로시간을 결정해야 한다(근로기준법 제52조; 행정안전부, 2010). 의무적 근로시간대는 근로자가 반드시 기업 내에 위치하여 업무지시를 받아야 하는 시간대를 의미한다. 주로 업무보고나 회의로 활용한다. [그림 2-4]는 ‘부분’선택적 근로시간제를 활용할 때 시간대를 구성하는 방식을 예로 든 것이다.

개발본부는 1일 8시간(연장근로시간 포함 산정하였을 때 1일 10~12시간)의 기준에 맞추어 해외 개발자들과의 협력 업무 시간대를 고려하여 주간별로 근로시간대를 설정한다. 선택적 근로시간대는 6시부터 24시까지로, 개발자들은 이러한 다양한 근로시간대의 선택을 통하여 굳이 정규 근로시간 외의 연장근로를 발생시키지 않아도 업무를 수행할 수 있을 것으로 본다. 그리고 이러한 선택적 근로시간제도는 영업본부의 근로자들에게도 점차적인 확산을 계획한다. 이를 통하여 불가피하게 발생하는 시간외근로를 줄여 수당을 줄일 수 있고, 또한 구성원들이 자율적으로 그리고 주도적으로 근로시간을 설계함으로써 일에 대한 만족도와 효율성을

(그림 2-4) 부분선택적 근로시간제의 시간대 구성 예시



동시에 높일 수 있다.

또한 인터뷰 결과에서 보면 업무의 특성에 따라 시간외근로가 부득이하게 많이 발생하는 부서가 있다. 특히 개발부서가 그러한데, 특정시기 이들은 야근이 매우 빈번하게 발생하여 시간외근로를 월 40시간 넘게 할 수도 있다. 그러나 이와는 반대로 업무가 한가한 시기도 있다. 이러한 업무의 특성을 고려하여 기본연봉에 포함된 시간외근무 월 40시간을 초과하는 경우에 보상의 성격으로 지급되는 보상휴가제와 같은 제도의 활용을 활성화하기로 하였다. 보상휴가제는 연장근로에 대해 수당 지급 대신에 휴가로 보상을 갈음할 수 있도록 한 제도이다. 보상휴가제는 연장근로의 보상은 시간의 1:1 등가원칙을 적용하는 것이 아니라 사용금액의 1:1 등가원칙을 따른다. 연장근로는 1.5배의 가산임금을 지불하도록 되어 있으므로, 휴가로 적용할 때는 1:1.5로 환산되어야 한다. 예를 들어, 2시간 연장근로를 하였다면 3시간의 휴가를 부여받는 것이다(근로기준법 제4장 제57조).

실제 새로운 제도를 시행하고 발생하는 문제의 해결을 시도하는 과정이 이루어져야 하지만, 기업의 사정으로 인하여 컨설팅 기간 내에 제도

를 실행하지 못하였다. 이에 본 컨설팅은 새로운 제도를 전체 구성원에게 설명하는 시간을 갖는 것으로 마무리하였다. 구성원들은 현재 조직의 사정에 근거하여 현재의 임금체계를 갑작스럽게 직무급으로 전환하는 것 보다는 조직의 임금체계의 공식화 수준을 높이기 위한 목표관리제 도입, 평가체계 개선, 연장근로수당의 기본연봉화, 유연적 근로시간제 도입 등에 관한 컨설팅 제안에 대체로 동의하였다. 그리고 이를 시행하기 위해서는 인사담당자의 의지가 매우 중요함을 강조하면서 향후 조직에서 시행될 새로운 임금체계에 대한 기대를 보였다.

#### 마. A기업 사례의 시사점

A기업이 가지는 임금체계의 문제는 다음과 같다. 연봉 산출 과정이 모호하고 연봉지급 기준에 대한 구성원의 인식과 동의가 미흡하며, 성과평가 결과에 대한 구성원의 공감 부족과 평가 결과와 보상의 연결 미흡으로 인해 구성원이 공정성을 지적하며, 연장근로수당 비중이 너무 높고 이를 일괄적으로 지급하는 지급방식의 적절성에 대한 의문이 제기되었다. 또한 동일 직급 내 부서에 따라, 그리고 입사한 시기에 따라 임금의 차이가 발생하고, 기간제 근로자가 정규직 근로자와 동일한 업무를 수행하지만 적절한 보상이나 처우를 제공받지 못하는 문제가 있다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 일의 특성과 가치에 기반을 둔 임금시스템 설계의 필요성이 대두되었다. 그러나 전반적으로 조직을 구성하는 여러 직무의 가치에 대한 공감이 부족하고 서로의 직무가 조직에 기여하는 바를 인정하지 않는 등 본부 간의 직무 가치에 대한 이견에 깊은 갈등이 존재한다. 이는 현재의 임금시스템을 혁신적으로 변화시키는 데는 다소 무리한 환경일 수 있다는 점에서, 본 연구는 연장근로수당을 흡수한 기본급 인상, 연봉제 구성 및 운영 방식 변화, 업무특성을 반영한 유연한 근로시간제도 도입, 그리고 목표관리제 도입을 통한 연봉제 운영 변화 도모를 통해 장기적인 관점에서 점진적인 임금시스템의 변화 시도를 제안하였다.

이러한 임금시스템 변화 과정을 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 조직이 현재의 임금시스템과 다른 임금시스템으로의 혁신적

인 변화에 성공하기 위해서는 먼저 조직 구성원들이 동의할 수 있는 공식적인 임금시스템을 마련하고 이를 실제 시행해야 한다. 본 기업 사례에는 연봉제와 같은 공식적인 임금시스템이 존재한다. 하지만 구성원들은 실제 제도가 제대로 운영되고 있지 않다고 인지한다. 즉 제도의 도입과 활용의 디커플링(de-coupling)이 발생하고 있는 것이다. 이로 인하여 구성원들은 조직의 인사제도가 공정하다고 생각하지 않으며 조직에 대한 신뢰를 가질 수 없다. 조직의 인사시스템을 변화시킨다는 것은 매우 어려운 과제이다. 이러한 과정에서는 구성원들의 조직에 대한 신뢰와 의지가 필요하다. 그러나 본 연구의 사례에서 보는 것과 같이 구성원들이 기업의 인사관리의 공식화 수준이 낮다고 인지하고, 또한 이러한 방식에 신뢰를 가지지 못한다면 혁신적인 변화의 물꼬를 트기란 쉽지 않다. 구성원들이 조직이 하는 일에 대해 신뢰를 가져야 조직이 변화시키고자 하는 방향에 완벽하게 동의하지 않아도 조직을 믿고 조직이 개선하고 설계하려는 방향으로 따라올 수 있을 것이다.

둘째, 직무가치 중심 임금체계의 도입을 위하여 우선적으로 조직 전체에 직무 가치에 대한 인정 및 공감대 형성이 필요하다. 본 기업 사례에는 대표적으로 기업의 수익을 내는 본부와 현재 수익을 크게 발생시키지는 못하지만 기업의 비전을 지향하는 본부의 직무 가치에 대한 갈등이 있다. 이러한 갈등은 장기간 동안 본부 간의 밀접하고 빈번한 의사소통이 부재하였던 데다, 대표의 과도한 조직비전 달성의 집착으로 인한 직무가치의 편애로 발생한 것이다. 현재 기업의 주먹구구식 보상방식을 안정적인 시스템으로 변화시키기 위해서는 개별 직무의 기능과 가치를 분석하고 평가하는 작업이 필요하다. 그러나 다수의 구성원들이 직무평가를 사람에 대한 평가라고 이해하고, 그리고 해당 직무의 가치가 어느 정도인지 객관적으로 판단할 수 없는 분위기에서 직무분석이나 직무평가를 진행하는 것은 매우 어려우며, 시도를 한다 하여도 또 다른 갈등 상황을 초래할 수 있다. 이러한 점에서 직무 가치 중심의 임금체계의 도입을 위해서는 장기적인 관점에서 구성원의 직무가 무엇인지에 대한 개념 이해를 도모하는 단계와, 개별 직무의 기능이 무엇이며 조직에 기여하는 바가 무엇인지를 명확하게 이해하는 단계가 선결되어야 한다.

셋째, 직무 가치를 아우르는 리더십이 필요하다. 본 기업 사례는 두 개의 본부로 구성되어 있다. 한 본부는 기업의 수익을 책임지고 있으며, 또 다른 본부는 현재 대표가 설정한 기업의 비전을 달성할 책임이 있다. 사례 기업의 최고경영자는 자신이 설정한 비전을 달성하는 데 보다 직접적으로 활동하는 부서의 가치를 인정하고 존중한다. 이러한 대표의 행동은 현재 기업의 수익을 책임지는 업무를 하는 근로자의 사기를 저하시킨다. 한 기업에는 다양한 직무가 존재한다. 그리고 이러한 직무들은 어우러져서 조직의 목표달성에 기여한다. 그래서 한 기업에서도 시기에 따라 어떠한 직무가 핵심이 되고 다른 직무가 지원하는 역할을 할 수도 있으며 이러한 형태는 뒤바뀔 수도 있다. 그러나 핵심 직무를 지원한다고 해서 그 직무의 가치가 없거나 조직에 대한 기여도가 낮은 것은 아니다. 이러한 직무 간의 가치 충돌로 인한 조직의 불협화음을 잠재우기 위해서는 최고경영자의 오케스트라 리더십이 필요하다. 최고경영자는 오케스트라 지휘자와 같이 모든 직원들의 기능과 역할 가치를 존중하는 리더십을 통하여, 기업을 구성하는 모든 직무들이 서로의 가치를 존중하고 어울릴 수 있는 분위기를 형성하여야 한다.

넷째, 직무 중심의 인사시스템 마련에 대한 사회적 공감대 형성이 필요하다. 본 기업 사례에서도 확인한 것과 같이 직무 가치를 중심으로 설계하는 임금시스템에 대해 구성원들은 거부감을 가질 수 있다. 이를 해결하기 위해서는 앞서 논의한 것과 같이 개별 기업에서 직무에 대한 인식을 변화하기 위한 노력을 기울일 필요도 있지만, 무엇보다 직무 중심 인사시스템을 지지하는 사회적 분위기가 형성되어야 한다. 현재 우리 사회는 직무 중심의 인사시스템의 필요성에 대해서는 어느 정도 공감하고 있지만, 아직 직무가 무엇인지 그리고 직무 중심의 인사시스템이 무엇인지에 대해서는 사회적 이해가 부족하다고 볼 수 있다. 이러한 환경에서 개별 기업이 직무가치 존중 관점의 인사시스템을 수립하는 것은 매우 어렵다. 그러나 앞으로 고령인력 활용이나 비정규직 활용문제를 해결하고, 그리고 직업에 대한 소명의식 고양과 같은 일에 대한 생각이나 가치관의 변화를 위해서는 사회적으로 직무에 대한 이해, 그리고 직무 관점의 인사시스템의 이해와 공유가 이루어져야 한다.

## 2. 리조트업체 B기업 사례

### 가. 기업 현황

한국 기업이 직면하고 있는 임금체계의 개선 과제의 현황과 개선 과정에서 발생할 수 있는 이슈들을 찾아내서 향후 새로운 임금체계를 정립하는 데 시사점을 찾기 위해 리조트 산업에 속해 있는 기업을 가상적으로 설정하고, 이 기업의 임금체계의 현황과 새로운 임금체계를 도입하기 위한 컨설팅의 과정을 기술하고자 한다. 이 사례에서 사용한 기업은 가상 기업이기는 하나 대부분의 내용이 익명으로 처리되었을 뿐, 임금체계의 현황과 컨설팅 과정은 현실에서 발생하는 것과 크게 다르지 않다. 가상 기업인 B기업은 연공서열형 임금체계를 개선하기 위해서 성과주의 임금제도를 도입하는 것을 고려하였고, 동시에 정년 60세 법제화에 대비하여 임금체계 개선을 시도하였다.

B기업은 리조트 산업에 속해 있으며, 서울에 본사가 있고 지역에 지사와 영업 조직을 가지고 있는 전국단위의 회사이다. B기업은 상시근로자 280명에 기간제 근로자 300여 명을 고용하고 있어, 중견 규모의 기업이라고 할 수 있다.

B기업이 속해 있는 리조트 산업의 현황을 간략하게 소개하면 다음과 같다. 초기 1960년대 리조트 산업이 휴양, 레저시설 중심의 콘도미니엄 중심의 숙박형 리조트 시대였다면, 2000년대에는 수요층 및 이용목적의 다양화, 다변화와 함께 스키장, 워터파크, 골프장, 콘도미니엄 등 각 기능이 두 가지 이상 복합되며 경쟁사 대비 차별적 경쟁력을 가져올 수 있는 차별화된 테마형 복합 종합 리조트 시대가 되었다. 2010년대 이후의 리조트 시장은 레드오션화, 개별 고객화 심화 등으로 인해 특정 고객, 계층을 대상으로 한 차별화된 테마와 기능이 제공되고 자연자원, 콘텐츠 중심의 특화된 서비스를 제공하는 특화 리조트 시대가 되었다. 특히 1990년대 들어서부터는 대기업들의 적극적 참여 양상으로 변하고 있으며, 현재는 초기의 과도한 투자와 경기침체의 영향 등으로 대부분이 적자를 면하지 못하고 있다(허윤정·양위주, 2009). 상위 10여 개 사가 전체 시장

의 90%를 차지하고 있는 과점구조로 사업장 위치, 제공 레저시설, 객실 인테리어 및 직원들의 서비스 수준, 교통 인프라 등에 따라 성장성은 다소 차이를 보이고 있다.

주5일제 근무 정착, 교통 및 통신의 생활 인프라가 확충되면서 여가 레저에 대한 수요는 증가하고 있으나, 시설 중심의 대규모 투자로 인한 리스크 증대, 리조트 산업 진출 기업의 증가로 인한 경쟁 격화, 고객 기대감 증대로 인한 적절한 고객대응 대책 수립 등 리조트 산업은 많은 어려움에 직면하고 있다(김재환, 2013).

리조트 산업이 직면한 사업환경에서의 어려움을 극복하고 산업 내 우위를 점하기 위해 기업들은 다양한 전략과 서비스를 모색하고 있다. 서비스의 글로벌화를 위해 발리, 사이판, 코타키나발루, 세부 등 글로벌 연계 시설 확대를 추진하고 있으며, 개별 고객 중심의 특화된 시설과 서비스 제공에 초점을 둔 서비스 개발에 집중하고 있다. 또한 신시장 개척 및 고객 확대를 위한 고객지원 IT기반시설 확충, 관련 지원 시스템 구축, 노후 시설 개보수 및 신축, 생태와 건강, 그리고 문화적 기반시설 및 자원 활용형 리조트 접근 등 다양한 노력을 경주하고 있다.

B기업의 경영 형태는 외형적으로는 소유와 경영이 분리된 체제이다. B기업은 전문경영인에 의해 경영이 이루어지고 있다. 2012년 외부 컨설팅 의뢰 시 B기업은 타 기업에 비해 스키장 매출액은 높으나 경쟁기업들에 비해 전체적인 매출액 부분에서 숙소매출액이 낮은 편으로, 전체 운영 면이나 규모에 비해 효율성이 떨어지는 것으로 나타났다. 향후 기업 운영의 효율성 증대를 위한 새로운 사업 전략 수립 및 기업 이미지 제고를 위해 전임 CEO를 교체하여, 현재의 CEO를 1년 전 선임하게 되었다.

새로 부임한 CEO는 B기업의 구성원 상호 간에 협력적이고 안정지향적인 문화가 기업 경영에 있어 긍정적 요인이 되기도 하지만, 산업의 특성상 시장의 변화를 미리 감지하고 유연하고 민첩한 운영이 중요한 경쟁 우위의 요소인 만큼 이미 형성된 문화와 제도의 개선이 필요함을 감지하게 된다. 또한 기업의 전문성을 강화하고 미래의 성장 동력을 마련하는 것이 시급함을 깨닫고 조직 내의 다양한 변화를 위한 노력을 시작한다. 이를 위해서는 조직 및 개인의 필요 역량에 대한 재정의가 필요했으며,

사업 아이템을 개발하는 등의 전문적 업무에 대한 정의와 함께 이에 특화된 인사관리 관행들이 필요했다.

이러한 배경에서 현 CEO는 비전 및 전략 체계를 새로이 마련하는 것을 시작으로 B기업의 변화를 시도하였다. [그림 2-5]는 B기업의 새로운 비전 체계도이다. “행복의 가치를 최고로 여기는 기업”을 기업 비전으로 수립하며 국민의 건강하고 행복한 삶을 영위하기 위한 레저문화를 선도하는 기업이 되는 것을 기업의 기본 가치관으로 정립하였다. 레저 및 휴양을 통해 고객 행복을 가장 중요한 가치로 여기며, 모든 고객에게 열정과 사랑으로 업계 최고의 서비스 기업으로 거듭나겠다는 신념을 미션에 담았다. 또한 항상 고객의 입장에서 생각하고 행동하며, 투명하고 원칙을 지키려 노력하고, 창조적이며 혁신적인 생각으로 변화를 주도하겠다는 의지를 핵심가치에 표현하였다.

(그림 2-5) B기업의 비전, 미션, 핵심가치

Vision	행복의 가치를 최고로 여기는 기업
Mission	모든 고객에게 열정과 사랑을 선사하여 서비스 Top 기업으로의 도약
핵심가치	고객우선, 정직과 성실, 도전과 창의

## 나. 인사제도 개요

### 1) 채용

일반직과 기술직 모두 공채 및 경력 채용이 이루어지고 있다. 이직률이 높은 업종의 특성상 상시채용 형태로 인력을 확보하기도 하며 인력

아웃소싱 업체를 활용하는 등 다양한 경로를 활용하고 있다.

## 2) 평가

평가체계의 기본 틀은 성과연동형 역량평가와 BSC를 통한 성과평가를 병행하고 있다. 역량평가는 기본역량, 계층역량, 직무공통역량, 직무전문역량으로 구분하여 숙련도 수준을 평가하며, 성과평가는 BSC 관점의 핵심성과지표 및 전략과제에 대한 달성도를 평가한다.

역량평가는 일반직과 기술직 간 업무의 내용 및 성격이 다름에도 불구하고 동일한 평가등급을 부여하여 보상, 승진 등에 반영함으로써 평가의 타당성을 충족시키지 못하고 있다. 또한 성과평가의 경우 성과목표합의서에 의한 평가가 이루어진다고 규정되어 있지만, 실제로는 성과 달성도에 대한 객관적 기준이 마련되어 있지 않을 뿐만 아니라 팀장 및 상위의 장이 주관적으로 평가하는 경우도 있다. 따라서 두 평가제도의 타당성 부족이 지적되고 있다.

## 3) 보상 및 복리후생

급여의 항목은 크게 인센티브, 성과연봉, 특별급여, 법정 제수당, 복리후생으로 구성되어 있다. 성과 및 공헌도에 따라 지급하는 보상인 인센티브와, 평가인상, 승진인상, 기본급 인상을 반영하여 월 분할 지급하는 역량급과 직책수당, 자격수당, 중식대를 포함한 특별급여가 있다. 이 외에 퇴직금, 연장, 휴일근무 수당 등을 포함하고 있는 기타급여와 복리후생이 있다.

## 4) 교육

B기업의 교육 체계는 크게 개인 직무역량과 고객서비스 관련 교육으로 크게 구분된다. 기업 전체 차원에서 추구하는 전사 차원의 개인 역량에 대한 니즈와 직무역량 향상을 위해 직군별로 중점을 두어야 하는 부분이 무엇인지를 파악, 직무군별 니즈를 도출하여 개인 직무역량에 대한 교육이 이루어진다. 직무역량 교육은 직무별 의무교육과 특성화 교육(지역별, 파트별 등)이 이루어진다. 고객서비스 관련 교육은 서비스 리더를

양성하고 서비스 문화의 지속적 업그레이드를 목표로 사내 서비스 교육 및 CS 사이버 교육 등이 이루어지고 있다.

#### 다. 임금체계 개편 배경

B기업의 임금체계 개편에 있어 가장 중요한 영향 요인은 기업 내부적 요인과 외부적 요인으로 크게 구분할 수 있다. 내부적으로는 현재의 연령 및 직급과 연동된 임금구조를 성과 및 생산성에 연동된 임금구조로 개선해야 했다. 또한 외부 영향 요인으로는 정년 60세 법제화에 따른 정년 연장 및 임금피크제 도입 방안 모색이 B기업의 임금체계 개편에 영향을 미친 주요한 배경이라 할 수 있다.

B기업 내부적으로 직군 특성 및 성과를 반영할 수 있는 합리적 인사제도 설계 및 운영의 필요성이 대두되고 있었다. B기업은 사무직 및 관리직으로 일컬어지는 직군(B기업에서는 일반직으로 명명)과 기술직의 구분 없이 단일직군의 인사제도가 설계되어 있었다. 평가, 승진, 보상 등이 직군의 특성을 반영하지 못하고 있었으며, “일을 잘 한 것”을 측정하는 방법이나 일을 잘 한 만큼에 대한 대가가 타당한 보상으로 연계되지 못하고 있었다. 따라서 구성원들이 일을 열심히 할 수 있는 동기부여 요소가 부족하였으며, 특히 일반직의 이직률이 높은 상태였다. <표 2-3>은 최근 3년간 B기업의 이직률의 추이를 나타내고 있다. 2011년은 경영진의 교체 및 실적 악화 등 경영 악재가 높은 이직률로 이어졌으며, 2012년에는 이직률이 줄기는 하였으나 일반직의 경우 여전히 4%를 유지하고 있다. 또한 일반직의 이직률이 기술직보다 높게 나타나는 것을 알 수 있다.

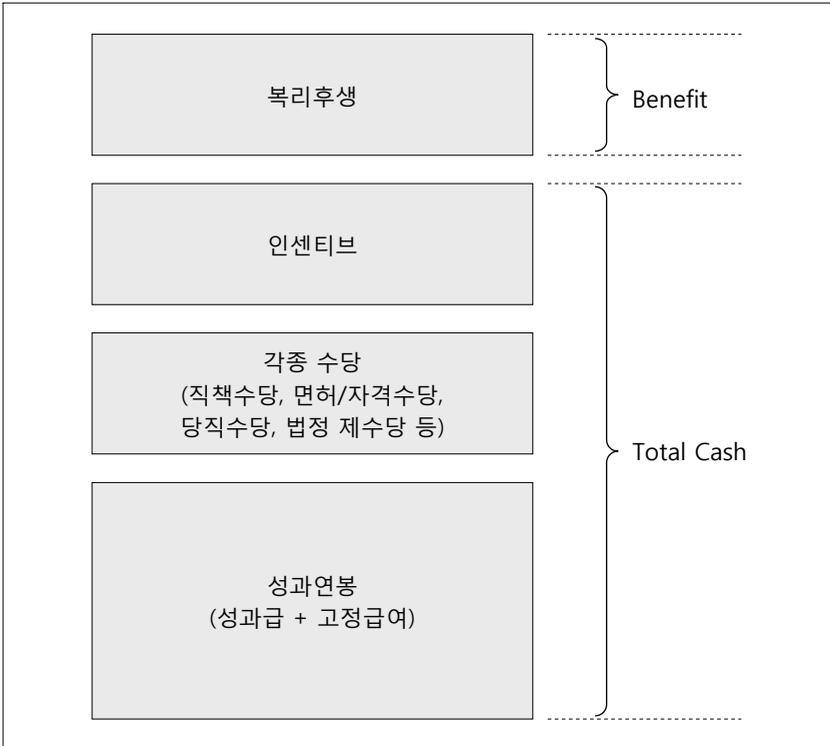
B기업의 현재 임금구조는 [그림 2-6]과 같이 구성되어 있으며, 성과연

<표 2-3> B기업의 최근 3년간 이직률 추이

(단위: %)

	일반직	기술직
2011	15.1	3.4
2012	4.0	2.8
2013	5.6	3.2

[그림 2-6] B기업의 임금구조



봉과 중식대를 묶어서 ‘연봉’이라고 정의하고 있다. 인센티브는 조직성과에 따른 기업의 지불범위 안에서 평가 결과에 반영하여 팀별, 개인별로 차등 지급하는 “성과급”의 개념이다. 성과연봉은 직급 초봉을 기준으로 한 연봉 계약 및 평가인상, 승진인상에 따라 누적식으로 인상하여 지급하는 급여로, 연공적 성격과 성과연봉의 성격을 갖고 있다. 이 외에 중식대와 직책수당, 면허/자격수당, 당직수당 등의 특별급여와 법정 제수당이 B기업의 임금을 구성하고 있는 항목이다.

B기업의 임금구조에서 성과연봉은 초기에 연공적 성격과 함께 평가 결과에 연동된 성과연봉의 성격으로 설계되었으나, 대부분이 직급 초봉을 기준으로 한 기본급에 일률적 Base-up을 기초로 하여 성과연봉이 운영되고 있으므로 전반적으로 연공급의 비중이 큰 특성을 갖고 있다. 일반적으로 평가결과가 반영된 부분과 기본급 부분이 따로 계산되어, 차년

도 기본급 인상분은 기본급을 기준으로 설정되나, B기업의 경우 평가반영분과 기본급이 합산되어 고정급여의 인상분 또는 호봉의 기준이 되기 때문에 연차가 높을수록 임금 상승폭이 더욱 커질 수밖에 없는 구조이다. 또한 인센티브 및 다른 임금의 항목은 B기업 근로자들의 임금에서 실질적으로 차지하는 비중이 미미하고, 이를 반대로 해석하면 B기업 근로자들에게는 연공의 성격이 강한 성과연봉이 곧 자신의 임금을 의미한다고 해석할 수 있다.

정년 60세 의무 시행에 따른 법제적 영향에 따라 현행 B기업의 정년을 연장하기 위한 방안 역시 필요한 상황이었다. B기업의 인건비구조는 성과와 보상이 연계되는 구조라기보다는 전형적인 고직급 고임금 형태를 보이고 있었고, 이후 이러한 형태가 더욱 가속화될 것이 예측되었기 때문에 정년연장에 따른 인건비구조 개선을 위한 필요성 면에서도 임금체계의 개편이 시급한 과제로 대두되었다.

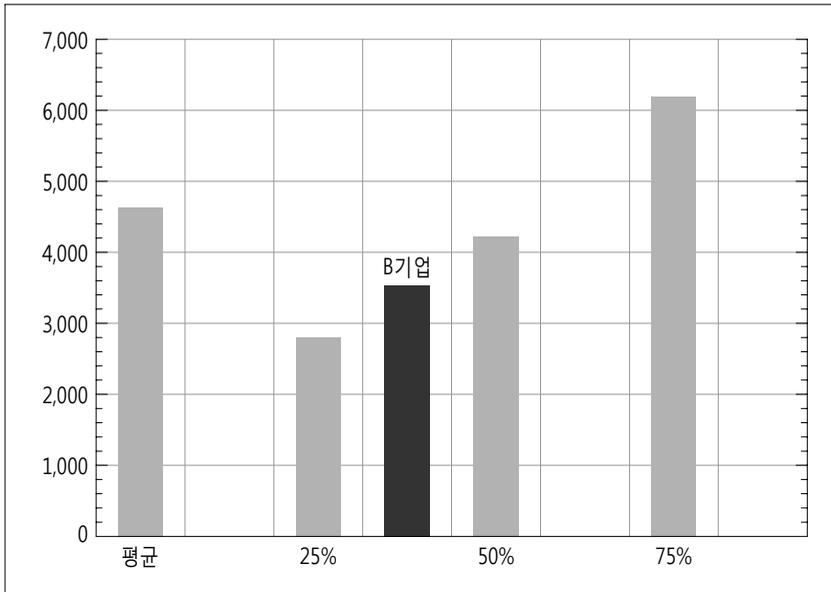
[그림 2-7]은 시장임금 대비 B기업의 임금수준으로, 동종업체의 기업들과 B기업의 사원~대리 직급의 임금수준을 나타낸 것이다. B기업은 동종업체 평균보다 낮으며, 25~50% 사이의 임금수준을 보이고 있다.

그러나 [그림 2-8]에서 B기업의 과장~부장 직급의 임금수준을 살펴보면 동종업체 임금평균보다 높으며, 상위 50~75% 사이에 위치하고 있음을 알 수 있다. 즉 B기업의 임금체계는 하박상후형으로 설계되어 있다. B기업의 기본급을 결정하는 대부분의 요인이 연공에 기반하고 있으므로 현재 B기업의 정년에서 약 5년 정도 정년이 연장될 경우 인건비는 B기업의 관리비용에 심각한 위협 요인으로 작용할 것으로 예상되었다.

B기업의 직급은 A-B-C-D-E-F의 순으로 이루어져 있다. <표 2-4>는 일반직의 직급 분포를 나타낸 것이다. 하위직급에 비해 상위 직급인 D, E, F 직급이 각각 32%, 19%, 8%로 분포되어 있다. 그러나 B기업의 기술직의 분포는 고직급인 D, E, F 직급이 총 25%로 일반직에 비해 약 절반에도 미치지 못하는 것을 알 수 있다. 즉 일반직이 기술직에 비해 상급자의 비율이 높으며, 연공성이 강한 B기업의 임금체계의 특성상 정년 연장 시 일반직의 인건비 관리의 개선이 매우 시급한 것을 알 수 있다.

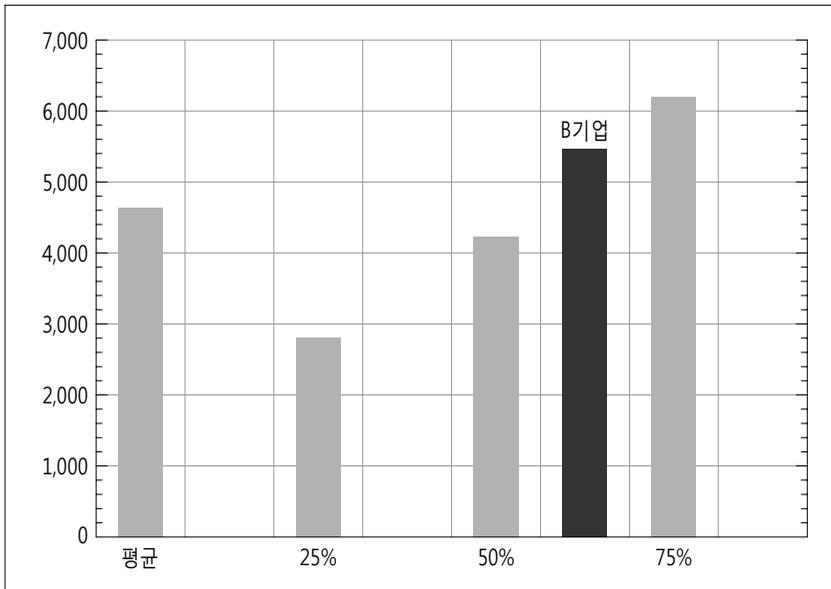
[그림 2-7] B기업 사원~대리 직급 임금수준

(단위: 만 원)



[그림 2-8] B기업 과장~부장 직급 임금수준

(단위: 만 원)



〈표 2-4〉 일반직 직급 분포

(단위: %)

직 급	비 중
A	0
B	8
C	33
D	32
E	19
F	8

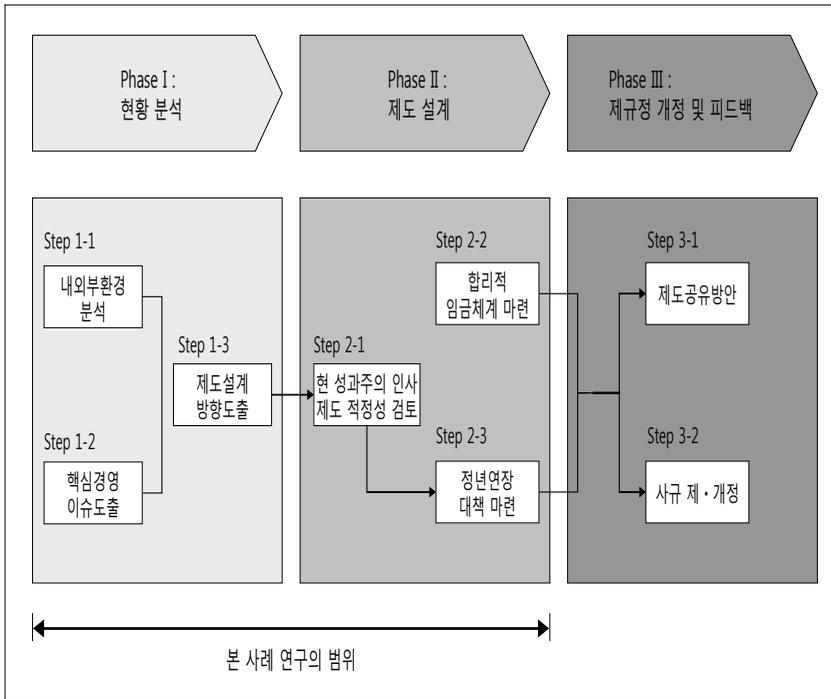
### 라. 임금체계 개선 과정

이러한 배경에서 CEO 및 임원진은 B기업의 임금체계 개편을 위해 내부 TFT 구성과 함께 인사 컨설팅을 의뢰하게 되었다. 컨설팅의 목적은 “일반직의 합리적 임금체계 개편”으로, 직군 및 성과의 특성이 반영된 임금체계와 정년 연장을 대비한 합리적 임금체계 수립이 주된 과제로 추진되었다. 컨설팅은 총 6개월 동안 진행되었으며, 수행 프로세스는 [그림 2-9]에서 제시하고 있는 현황 분석, 제도 설계, 제규정 개정 및 피드백의 3단계로 진행되었다.<sup>1)</sup>

컨설팅 수행 프로세스에 대한 대략적 내용은 다음과 같다. 1단계 현황 분석 단계에서는 내·외부 경영환경과 경영여건, 핵심 경영이슈를 분석하여 합리적 인사제도 구축을 위한 방향성을 도출하였다. 1단계에서는 구성원 인터뷰 및 설문조사를 비롯하여 내·외부 자료수집 및 분석이 주된 수행 활동으로, 제도 설계 이전에 B기업의 정확한 진단 및 방향성 도출을 위한 사전 단계이다. 2단계에서는 단일직군의 인사관리로 인해 각 직군별 합리적 인사제도가 운영되지 않았던 것을 개선하기 위해 직군분리를 토대로 한 합리적 임금체계를 마련하고 정년 연장에 대비한 임금직무체계를 설계하는 것이 주요 수행과제이다. 마지막 3단계에서는 제도

1) 본 연구의 범위는 3단계의 컨설팅 과정 중 2단계인 제도 설계 단계까지로 한정한다. 가상 기업 B의 현황 분석을 토대로 한 임금체계 개선의 방향성이 포함된 2단계까지를 본 연구에서 서술하고자 한다.

(그림 2-9) B기업 임금체계 개편 컨설팅 프로세스



실행을 추진하며, 설계된 제도가 전사공유 될 수 있는 방안을 마련함과 동시에 사규의 개정을 통해 제도 실행체계를 수립하는 것을 주요 내용으로 한다.

### 1) phase 1. 현상분석

B기업의 현 인사제도를 리뷰하고 제도 개선의 방향성을 정립하기 위해 B기업의 현황 자료(취업규칙, 임금 내역, 경영정보자료 등)를 검토하고, 인터뷰 및 구성원 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 전 임직원을 대상으로 실시하였으며, 약 92%의 설문지 수거되었다. 설문지에는 임금직무체계, 임금포크제 인식도, 수용도, 도입 적정시기 등에 대한 문항이 포함되었다. FGI(Focus Group Interview)는 직군별, 사업장별, 직급별 다양한 계층의 의견을 수렴하기 위해 내부 TFT가 직군, 사업장, 직급을 대표할 수 있는 구성원을 추천하여 인터뷰

그룹에 포함시켰다. 설문 및 인터뷰 결과, 다양한 이슈들이 도출이 되었다. 설문을 통해서서는 성과와 연계된 임금체계로의 개편을 통한 구성원 동기부여의 필요성이 확인되었다. 그리고 임금피크제 유형 중 정년보장형 임금피크제를 가장 선호하는 것으로 나타났으며, 이 외에도 구성원들이 임금피크제를 통해 기대하는 효과 및 도입 시 고려요인 등이 도출되었다. 인터뷰를 통해서서는 성과 및 직무의 특성이 반영된 보상이 되지 않는 근본 원인에 대한 논의와 임금구조 개편 시 기본급과 성과급의 비중, 그리고 합리적인 임금구조가 되기 위해 관련 인사제도가 어떻게 정비되어야 하는지에 대한 다양한 이슈들이 도출되었다. 설문 및 인터뷰 과정에서 도출된 주요한 이슈들은 [그림 2-10]과 같다.

[그림 2-10] 설문 및 인터뷰 시사점



B기업의 경영 현황 및 인사제도에 대한 자료 리뷰와 설문, 인터뷰를 통해 도출된 주요 이슈를 크게 임금제도와 임금피크제로 구분할 수 있었다. 임금체계에 대해서는 크게 보상제도 전반적인 구조에 대한 개선 필요성과 임금격차의 정도와 합리적이고 수용 가능한 임금격차 기준이 필요함을 확인할 수 있었다. 임금피크제에 대해서는 설계의 방향성을 모색하기 위한 구성원들의 인식 및 제도 설계 시 고려 요인 등이 도출되었다. 각 이슈에 대한 세부 내용과 설문 및 인터뷰 결과를 제시하면 다음과 같다.

〈표 2-5〉는 보상체계 전반에 대한 일반직과 기술직의 설문조사 결과이다. 분석 결과, 전반적으로 기술직에 비해 일반직 직원들이 임금에 대한 만족도나 복리후생 만족도가 낮게 나타났다. 특히 경영성과 대비 임금만족이나, 자신의 능력과 노력 대비 임금만족이 낮게 나타나, 자신의 부서나 팀, 그리고 개인이 조직에 기여한 만큼의 보상을 받지 못한다고 느끼고 있음을 알 수 있었다.

보상제도 전반적인 구조 개선이라 함은 “보상(reward)”의 근본적인 개념과 관련된다. 자신의 노력과 역량만큼 공정하고 합리적 대가를 받지 못하고 있다고 느끼며, 이러한 불공정성과 불만은 중요한 동기부여 결여의 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있었다. 또한 동종업계 대비 임금수준이나 복리후생에서의 불만족 등이 주로 그 원인으로 지적되고 있었다. 따라서 현재 B기업의 보상 방법, 항목, 기준 등의 근본적인 리뷰와 함께 타당성과 수용성을 높이기 위한 방안이 필요함을 확인할 수 있었다. 다음 인터

〈표 2-5〉 보상체계에 대한 설문조사 결과

	일반직	기술직
보상체계 평균	3.1	3.6
임금관리 기준 및 절차의 일관성	3.7	3.9
임금관련 정보제공의 만족	3.3	3.8
능력과 노력 대비 임금 만족	3.0	3.6
경영성과 대비 임금 만족	2.8	3.4
복리후생 만족	3.2	3.8
임금제도 변경시 근로자 의견 수용도	3.0	3.5

뷰 내용은 보상제도 전반적인 부분에 대한 구성원들의 인터뷰 내용이다.

“동종 타사로의 이직이 높은 것은 급여가 낮기 때문이다. 보상체계의 기준이 어느 정도 있는 것으로 알지만, 합리적인 기준인지는 모르겠다. 직원들의 의견을 들을 수 있는 상하 간 소통이 많이 없다고 생각한다.” (영업부 과장 ○○○)

“임금과 승진이 전체 구성원을 만족시킬 수 없다는 것은 우리도 잘 안다. 다만 급여상승과 승진에 있어서 기준이 납득할 수 있다면 상대적 박탈감이 덜할 것이다.” (운영지원부 과장 ○○○)

특히 복리후생 측면에서는 많은 인터뷰 대상자들의 개선 요구를 들을 수 있었다. 주로 복리후생의 비중이 너무 낮고, 현실적으로 실감할 수 있는 복리후생 항목이 많지 않다는 점을 지적하였다. 복리후생을 통해 낮은 급여수준을 상쇄할 수 있는 다른 보상 항목의 기능이 미비함을 확인할 수 있었으며, 인터뷰 대상자 중 일부는 동종업체의 복리후생의 예를 제시하기도 하는 등, 오히려 구성원의 사기를 저해하는 측면도 확인되었다. 또한 같은 기업 내에서도 자녀 학자금 지원 등과 같은 고직급 구성원들이 받는 복리후생 혜택을 자신들은 받지 못하지만, 다른 선택권이 없는 상황에 대해서 보다 다양한 항목의 복리후생 지원을 제안하기도 하였다. 이에 대한 인터뷰 내용은 다음과 같다.

“동종업체와 비교했을 때 젊은 층이 급여문제로 많은 이직을 하고 있다. 이전에는 보상 수준이 적절하다고 느꼈으나 점점 뒤처지고 있는 것 같고, 직접적인 급여가 아니더라도 다른 보상이 좀 필요하지 않나 싶다.” (임원 ○○○)

“직접적인 급여 외에 복리후생적인 지원이 있다고는 하나 이용한 적도 없고 이용하기도 어려우며, 현재 피부로 와 닿는 것은 없다고 생각한다.” (마케팅부 사원 ○○○)

“학자금 지원이 향후에도 될지 몰라 불안하다. 다른 항목들은 이용하기도 어렵고... 지원 항목들이 지나치게 단순하여 별다른 기대가 없다.” (시설관리부 대리 ○○○)

〈표 2-6〉 총 임금 중 성과연봉이 차지하는 비중

전 체			일반직		
Min	Average	Max	Min	Average	Max
90%	95%	98%	90%	96%	98%

임금체계에서 둘째 이슈는 임금 폭과 임금 폭 기준의 적절성에 대한 부분이다. <표 2-6>은 B기업 전체 직원(일반직+기술직)과 일반직 직원의 총 임금 중 성과연봉이 차지하는 비중을 나타낸 것이다. 성과연봉이 전체 임금에서 차지하는 비중은 평균 95% 정도이며, 일반직의 평균은 96%로 나타났다. 성과연봉 비중이 최소인 직원과 최대인 직원의 차이가 근소하여 평가 결과를 반영한 성과연봉의 특성을 반영하지 못하고 있었다.

다음 인터뷰 내용은 임금 차등 폭의 적절성 및 성과 연동에 대한 개선이 필요하며, 명목상의 성과급이 아닌, 진정한 의미의 성과급이 필요함을 제안하고 있다.

“큰 기업체나 기관과 계약을 많이 하면 이 부분에 대한 충분한 보상이 있어야 한다. 업무량이나 업무강도에 따라(직무 차이에 따라) 급여수준이 달라져야 한다. 기업이 성과주의를 한다고는 하지만 실질적으로 그렇게 하고 있는지 모르겠다. 성과급의 차이가 너무 미미하다.” (시설관리부 사원 ○○○)

“승진이나 성과급은 의미가 없는 것 같다. 연공주의랑 다를 바가 없다.” (기술지원부 ○○○)

“연봉테이블이 공개가 되어 있으나 급여액 차이의 기준을 잘 모르겠다. 객관적인 평가가 이루어진다면 내가 받는 임금을 수용할 수 있을 것 같다. 그러나 평가에 의한 보상이 충분히 되고 있지 않으며, ‘진짜 성과급’이 필요하다(지금의 명목적인 성과급이 아닌).” (경영지원부 과장 ○○○)

또한 임금의 합리적 기준에 직군 및 업무 특성이 반영되는 방향으로 임금체계가 개선될 필요성이 있음을 제안하였다. 일반직 내에서도 기업의 가시적 성과와 밀접한 관련이 있는 부서의 보상 방식의 변화에 대한 필요성이 더욱 대두되고 있었다. 영업, 마케팅 부서의 업무 특성, 난이도,

실적 등을 반영할 수 있는, 새로운 합리적이고 객관적인 성과평가지표를 통한 성과급 및 인센티브에 대한 수요가 높은 상황이었다.

“동종업계와 비교했을 때, 급여수준이 한 직급 정도 차이가 난다고 볼 수 있으며, 성과위주로 기업이 방향을 잡는 것은 맞다고 보지만 직무특성에 따라 보상 방법 등이 적합하게 조정되어야 할 것이다.” (영업부 차장 000)

“일반직과 기술직 간 차등이 없는 관리가 어렵다. 직군이 갖고 있는 특성이 분명히 다름에도 불구하고 같게 취급받는다. 직군의 특성을 살리는 분류체계부터 갖추어야 한다.” (임원 000)

임금피크제 설계에 앞서, 구성원들의 수용도와 도입 시 고려 요인 등을 사전 조사하였다. <표 2-7>은 임금피크제 수용도를 나타내고 있다. 수용도는 매우 낮은 편으로 일반직이나 기술직 모두 임금피크제를 수용하고 싶지 않다고 다수 답변한 것을 알 수 있다.

<표 2-8>은 임금피크제 유형 선호도에 대한 결과이다. 일반직과 기술직 모두 정년보장형을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

그러나 임금피크제 도입 적정시기에 대해서는 일반직과 기술직의 견해가 다소 다르게 나타났다. <표 2-9>에서 보면, 일반직의 경우 정년 3년 전이 가장 높은 비중을 보이고 있으나 기술직은 정년 2년 전에 임금피크제 도입을 실시하는 것이 적정하다고 답변한 비중이 가장 높았다. 그러나 일반직과 기술직 모두 대략 정년 2~3년 전이 적정한 임금피크제 도입 시기로 생각하고 있는 것으로 나타났다.

<표 2-7> 임금피크제 수용도

(단위: %)

	일반직	기술직
절대 수용할 수 없다	15	31
수용하고 싶지 않다	56	43
보통이다	16	16
수용한다	11	8
적극 수용한다	2	3

〈표 2-8〉 임금피크제 유형 선호도

(단위: %)

	일반직	기술직
무응답	0	1
정년보장형	39	57
정년연장형	31	30
근로시간 단축형	23	10
관계없다	8	3

〈표 2-9〉 임금피크제 도입 적정시기

(단위: %)

	일반직	기술직
정년 5년 전	16	15
정년 4년 전	3	3
정년 3년 전	39	22
정년 2년 전	37	47
기타	5	13

임금피크제 도입 시 전체 구성원 모두 임금감소의 폭과 정년 보장을 가장 중요하게 고려하는 것으로 나타났다. <표 2-10>은 임금피크제 도입 시 고려사항을 보여주고 있는데, 일반직의 경우 임금감소의 폭과 정년 보장 외에도 대상자 범위, 신분/직위의 보장, 퇴직금 변동, 직무전환 등 기술직에 비해 다양한 요인을 고려하고 있는 것으로 나타났다.

임금피크제에 대한 설문 조사 결과, 임금피크제를 도입하기 위한 로드맵을 설계함에 있어 주요한 고려 요인들이 도출되었다. 일반직의 경우 임금피크제 도입 시 다양한 요인들을 고려함과 동시에 수용도는 매우 낮은 것으로 나타났다. 따라서 임금피크제와 관련한 다양한 요인들을 고려하여 합리적이고 설득력을 높일 수 있는 임금피크제의 설계가 필요함을 알 수 있었다. 향후 인력수급 예측과 사업규모 대비 적정 인건비 예측, 기존 업무 중 임금피크제로 대체 가능한 직무의 유무, 피크 임금 및 예상 비용 시뮬레이션, 그리고 퇴직금 처리 방법, 대상자 선정기준 등 다양하고 현실적인 검토 과정이 수반되어야 함을 시사하고 있다.

〈표 2-10〉 임금피크제 도입 시 고려사항

(단위: %)

	일반직	기술직
임금감소의 폭	34	36
대상자 범위	11	5
직무전환	6	2
정년보장	17	32
신분/직위(직급)변동 등의 보장	10	8
퇴직금 변동	7	4
노사관계	0	1
경영상황	2	1
근로자의 선호도	2	2
연령	3	4
생산성	4	3
기타	3	2

## 2) phase 2. 인사제도 재설계

### 가) 직군 분리와 일반직 내 직군 재조정

일반직과 기술직의 특성을 고려한 인사제도로의 변화 필요성을 확인하여, 일반직과 기술직 직군 분리 후 직군별 인사관리를 운영하기로 하였다. 즉 평가, 보상, 승진 등에 있어 직군별 차별화된 기준과 적용이 이루어질 것이다. 또한 일반직 내에서 성과창출 부서에 대한 가중치와 특수 직무에 대한 구분 필요성을 고려하여 일반직 내 직군을 관리직과 영업직으로 재분리하기로 결정하였다. 그러나 관리직과 영업직 분리에 있어 명확한 직무상의 가치나 난이도 평가가 이루어진 것이 아니며, 다른 일반직 부서들 간의 형평성 확보가 향후 중요한 이슈임이 확인되었다.

따라서 아래 <표 2-11>과 같은 로드맵으로 B기업의 직군 분리 후 인사제도와와의 연계를 통한 합리적 인사제도를 정착시켜 나가고자 한다.

제도 설계 2~3년 내의 주요한 방향성은 현존하는 연공서열의 성격을 약화시키는 것이 주요한 목적이며, 동시에 B기업의 특화된 역할과 역량을 새롭게 추출하여 이를 토대로 한 차별화된 인적자원관리가 이루어질

〈표 2-11〉 향후 인사제도의 로드맵

	단기(2~3년)	중기(3~5년)	장기(5년 이상)
방향	연공서열 완화 역할과 역량 중시의 인적 자원관리	직군 특성 강화 역할과 역량을 기반으로 직군별 차별화	직무특성 강화 직무별 인사관리와 역할/ 역량과의 균형적 조화
인사제도	역할등급제/역량등급제 직급단계의 축소(브로드밴드 확대) 호칭의 변화 포인트제도 정착 승진강화/승격완화 우수인재 발탁 승진(fast track 제도 확대)	직군별 차별화된 직급체계 직급단계의 차별화 직위호칭의 차별화 직군별로 승진결정 인재육성위원회 도입 승격제도 폐지(특히 관리 직)	직무분석과 직무평가 강화 직무별 직급단계(직무별 경 력경로의 차별화) 인재육성위원회 정착 직무별 승진제도 잠재력 평가 강화 평가센터법의 확대

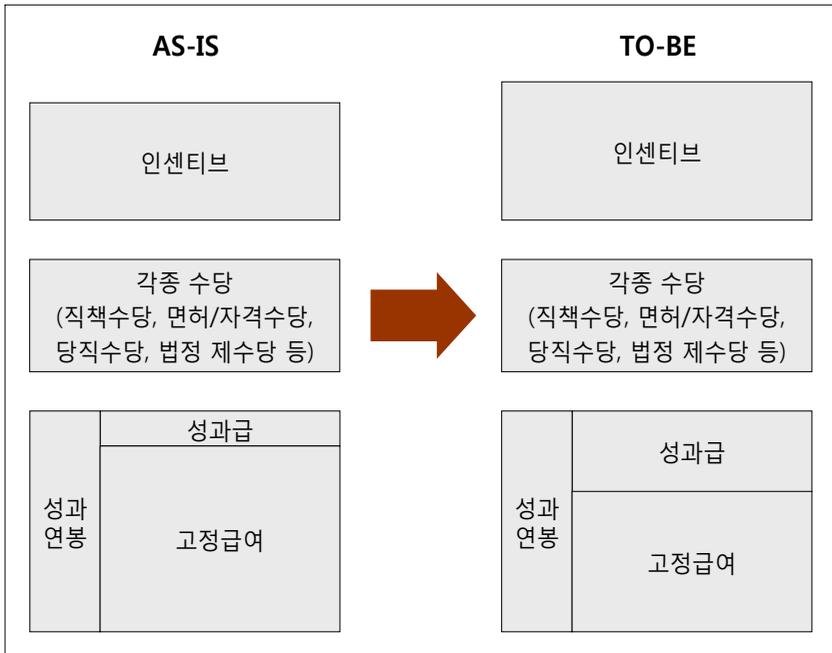
자료: 유규창(2014b), 『정년60세 시대의 직급 및 승진 체계 개선방안』.

수 있는 토대를 마련하는 것을 목적으로 한다. 기존 연공이 갖는 인사관리에서의 기준을 역할과 역량으로 전환하기 위한 사전 준비단계로 승진 및 승격 제도, 직급 체계의 변환을 유도할 예정이다. 이후 3~5년 동안에는 직군 분리 후 각 직군이 갖는 특성을 강화하여 직군별 인사관리를 정착할 계획이며, 직군별 평가 기준 및 보상 차별화와 같은 직군이 갖는 직무의 특성을 반영할 수 있는 인사관리로의 전환점을 마련할 예정이다. 그리고 장기적으로는 B기업 내의 직무들이 갖는 특성에 기반한 직무별 인사관리를 목표로 직무분석과 직무평가를 강화하고, 직무별로 세분화·특화된 직급 단계 및 개발 프로세스를 갖는 인사제도로의 전환을 목표로 하고 있다.

#### 나) 변동급 비중 확대: 기본급 비중 조정 및 인센티브 강화

기존의 임금체계가 연봉 전체가 일률적으로 누적식으로 인상되어 역량급 비중이 약 90%가 넘고 변동급여의 비중이 5% 미만인 전형적인 연공급 성격을 띠었다면, 새로운 임금체계는 개인 성과에 대한 변동급 비중을 높이는 방향으로 설계할 예정이다. 기존의 역량급을 [그림 2-11]과 같이 성과급과 고정연봉으로 분리하여 업적연봉만큼의 변동급 비중을 확대할 수 있게 설계하였다.

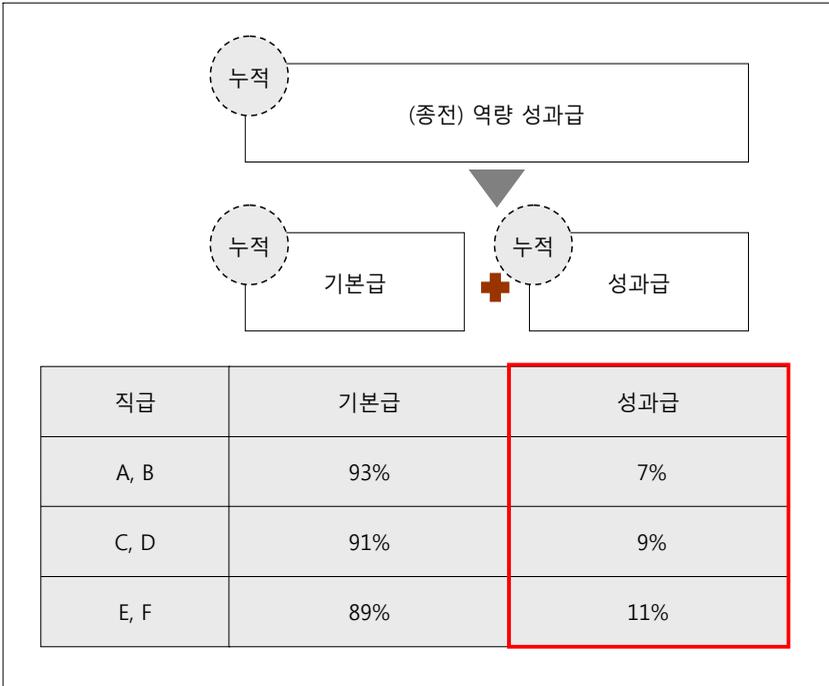
(그림 2-11) 변화된 임금체계



변동급을 확대하기 위한 방안을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 우선 점진적으로 성과연동분을 직급별로 비중을 달리하여 급여데이블을 수정해나감으로써 기본급 비중을 점차 줄여나갈 계획이다. 직급별 성과급 비중 확대 계획은 [그림 2-12]에 제시된 바와 같다.

성과평가에 연동되는 성과급 부분을 직급별로 차별 지급하기로 하였는데, 고직급일수록 성과급의 비중을 높게 지급하도록 설계하였다. 또한 종전의 성과연봉이 전체가 누적적으로 인상되는 방식이었다면, 이후에는 성과급을 비누적으로 운영하도록 변경하였다. 즉 직전연도 평가결과는 다음 연도 성과급에만 영향을 미친다는 의미로, 2015년도 성과평가 결과는 2016년도 성과급에만 영향을 미치게 되며 이렇게 결정된 ‘기본급 + 성과급’을 2016년도 12개월에 나누어 지급하게 되는 방식이다. 기존에 성과연봉이 누적적으로 영향을 미치게 될 경우에는 성과평가를 한 번 잘 받거나 또는 잘 받지 못하는 경우 그 영향력이 오래 지속되어 누적적으로 영향을 미치게 되고, 이러한 구조하에서는 자신의 연봉 총액에서 성

(그림 2-12) 변화된 기본급과 성과급의 구성 체계



과급이 명확히 얼마나 반영되었는지를 알 수 없는 경우가 많았다. 그러나 향후 변경된 성과급 운영 방식을 통해 성과 반영 부분을 명확히 할 계획이다.

또한 영업 및 마케팅 부서와 같은 성과창출부서와 관리부서에 대한 동기부여 강화를 위한 인센티브 제도의 필요성을 구성원 및 임원진 인터뷰를 통해 확인할 수 있었다. 그러나 현재 직군별 별도 채용이 이루어지지 않으며 부서별 인센티브 지급률이 큰 차이로 인해 생길 수 있는 부정적 결과에 대한 우려, 지급률 차이에 대한 합리적 기준의 부재로 인해 현행 인센티브 제도와 기타 추가적인 인센티브 제도들을 병행 활용하며 지급 기준 및 차이의 폭을 명확히 하는 작업을 지속적으로 수행하는 방향으로 방안을 도출하였다. 추가적으로 도입할 예정인 인센티브 제도의 예로는 특정 프로젝트에서 초과 기대이익의 일정률을 프로젝트 참여자들에게 배분하는 프로젝트 인센티브 제도나, 외부 영업 수주를 체결한 경우 팀 및

조직 단위 인센티브와 별개로 개인에게 인센티브를 제공하는 등 다양한 방법의 인센티브 제도를 마련할 예정이다.

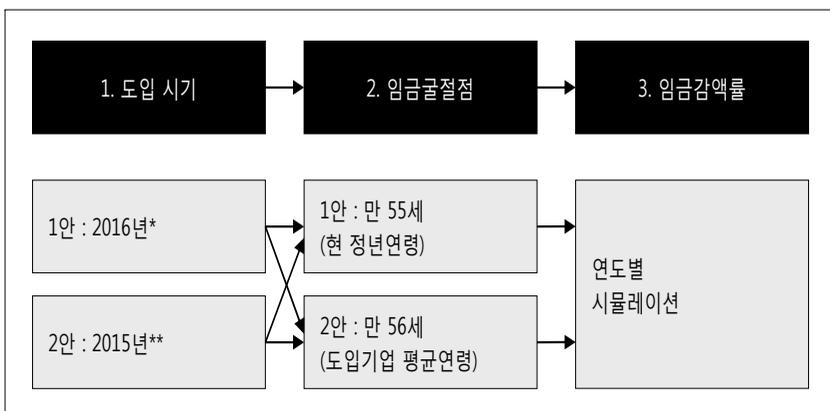
다) 임금피크제 도입

B기업은 만 55세 이상 전 직원을 임금피크제의 적용 대상으로 보고 [그림 2-13]에 제시된 임금피크제 도입 시기, 임금굴절점, 임금감액률 등 세 가지 주요 결정 사항을 중심으로 임금피크제를 설계하였다.

우선 도입 시기에 대한 결정사항은 다음과 같다. 도입시기의 안으로는 크게 두 가지의 옵션이 있었다. 1안으로는 고용상 연령 차별 금지 및 고령자 고령 촉진에 관한 법률이 시행되는 시점인 2016년을 도입 시기로 선택하는 것과, 2안으로는 정년연장형 임금피크제 지원금을 받을 수 있는 2015년으로 도입 시기를 결정하는 것이다. 이 중 B기업은 2016년을 임금피크제 도입시기로 결정하고 2015년 8월까지 구성원들의 추가적인 의견 조사 및 사측과의 의견 조율 기간을 거치기로 하였다. 그 후 2016년 1월부터 임금피크제를 도입하는 것을 목표로 세부 및 결정 사항들에 대한 논의를 지속해나가기로 하였다.

둘째 결정사항은 몇 세부터 임금굴절을 실시할 것인지를 다. 현 정년연령인 만 55세에서 굴절을 시키는 1안과 만 56세를 기준으로 임금을 굴절시키는 2안이 있다. <표 2-12>의 노동부(2008) 임금피크제 실태 조사

(그림 2-13) 임금피크제 도입 설계안



〈표 2-12〉 임금굴절 연령에 대한 노동부 조사 결과

		사례 수(단위: 개소)	평균(단위: 세)
전 체		105	55.6
임금피크제 유형	정년보장형	31	55.3
	정년연장형	52	55.7
	고용연장형	22	55.9

자료: 노동부(2008), 『임금피크제 실태조사』.

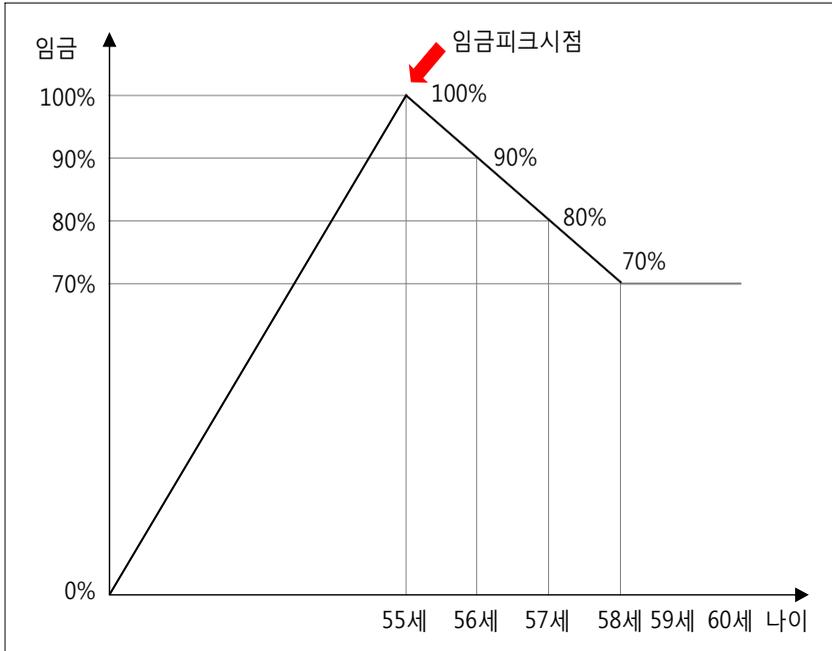
결과 나타난 도입 기업들의 평균연령을 참조하여 정년연장형 방식으로 55세부터 임금이 굴절되도록 제도를 설계하였다.

셋째 사안은 임금굴절점 이후 임금감액률을 결정하는 것이다. 임금감액률과 관련한 일정한 공식은 없으나, 최소한 임금피크제 실시로 증가하는 임금액 부분이 임금피크제 실시로 감소되는 임금액보다 적어서는 안 되도록 설계하기 위해 시뮬레이션을 진행한 결과를 토대로 [그림 2-14]와 같은 연령별 임금굴절률을 도출하였다. 55세를 피크임금시점으로 보고, 56세부터 점차 감액하여 60세에는 피크임금 대비 70%를 지급할 계획이다.

또한 임금피크제 도입으로 우려되는 부작용을 최소화하고 긍정적 기능을 확대하기 위해 퇴직금, 인사평가에서의 보완 방안을 다음과 같이 마련하였다.

퇴직금의 산정기준 및 확정급여형 퇴직연금의 정산 시 지급기준은 퇴직 직전의 평균임금이므로 임금피크제를 도입하여 정년 도달 시에 퇴직금을 수령하면 퇴직금이 줄어드는 결과를 초래하게 되어, 퇴직금 삭감문제를 해결하고자 퇴직금 중간정산제와 퇴직연금지체를 활용하도록 할 계획이다. 이를 위해 퇴직연금제 유형을 확정급여형에서 확정기여형으로 전환하는 방안과 퇴직금 중간정산 후 확정기여형으로 전환하는 방안 중 근로자가 선택할 수 있도록 할 예정이다. 또한 임금피크제 적용 기간 동안에도 평가는 동일하게 실시하며, 임금피크제 적용을 받고 있지 않는 직원과 동일하게 평가한 후 기본급과 성과급을 결정할 계획이다. 단, 피크임금 이후 기간에는 물가상승률 등을 포함한 임금 기본인상률이 적용되지 않도록 할 예정이다.

(그림 2-14) 연령별 임금굴절률



라) 임금피크제 외 정년연장 대비를 위한 제도

임금피크제와 임금직무체계를 통해 정년 60세 법안이 야기하는 추가 인건비 문제를 해결하더라도 기업 전체 근로자 총량의 증가로 인한 조직의 과잉 인력화, 증가하는 56~60세 근로자의 고직급화, 기업의 고령화, 인사 적체 현상 등의 가능성은 남게 된다. 이를 위해 60세 정년 시대에 적합한 기업적정인력 재설정, 고직급·무보직 인력의 활용방안, 조직 활력 저하를 예방하는 인적자원관리 방안이 필요하여, 다음과 같은 관련 제도를 점진적으로 실시하여 정년 연장 및 임금피크제를 보완하도록 할 예정이다.

- 조기퇴직 우대제도

근로자가 정년 도달 전에 일정한 조건을 갖춘 경우 퇴직금의 산정을 정년퇴직 한 것과 동일한 조건으로 가산금을 지급하여 퇴직을 유도하는 제도로, 자유선택정년제도, 라이프 플랜원조 제도, 자기개발 전직지원 등이 그 예이다.

### - 전문직 제도

화이트칼라를 대상으로 한 복선형 인사제도의 한 형태로, 사원을 관리직군과 비관리직군으로 구분한 후 관리직군을 다시 관리직, 전문직으로 구분하여 경력형성을 촉진하기 위한 제도이다. 조직고령화 현상으로 승진하지 못하는 고령인력을 대상으로 고도의 전문능력 육성 및 활용을 통하여 고령인력 효율화를 제고하기 위한 제도이다.

### - 저성과자 관리제도

인터뷰 중 승진적체로 인한 사기 저하, 역량 부족으로 중간관리자 역할을 제대로 해내고 있지 못하는 소위 ‘허리계급’, 승진을 해도 여전히 팀원이 담당해야 하는 직무를 고수하는 중간관리자 등이 존재하게 되는 것에 대한 우려가 적지 않았다. 정년연장에 따른 관리자 연령대 고령화 및 승진적체의 문제를 해결하기 위해 저성과에 대한 관리 방안 모색이 필요하다.

저성과자 관리에 관한 접근 방법으로는 크게 역량제고 방안과 퇴출방안이 있다. 각 유형별 장단점은 <표 2-13>에 제시하였다. 저성과자 관리가 대체적으로 재교육 실시 등 역량강화 및 재할기회 부여 후 재평가를 통하여 개선 여부를 확인한 후 직위 해제 및 퇴출과 같은 인사상의 불이익을 가하는 방식으로 운영되는 추세를 감안하여, B기업은 역량제고방안을 토대로 저성과자 관리방안을 실시하여 그 기준과 체계를 점차 구체적으로 만들어 갈 예정이다.

<표 2-13> 저성과자 관리방법 유형별 장단점

	장 점	단 점
역량제고방안	장기적 지원 육성, 갈등 및 충격 최소화	노력 및 비용 수반
퇴출방안	즉각적 비효율 제거	고용불안, 사기저하, 단기업적주의 팽배

## 마. B사례의 시사점

본 연구는 정년연장 시행을 앞둔 관리직군의 임금체계 개편에 대한 가

상 사례로서 다음과 같은 시사점을 갖는다.

첫째, 관리직군의 기본급 기준에 있어 공정하고 합리적인 기준 모색이 필요하다. 기술직군에 비해 관리직군의 직무상의 가치 판단이나 명확한 직무의 난이도를 평가하기가 쉽지 않다. 그렇기 때문에 많은 기업에서 여전히 관리직군의 기본급이 연공에 기초하여 책정되는 사례를 흔히 볼 수 있다. 그러나 정년연장을 앞두고 있는 기업들에게 있어 기본급의 연공서열적 성격을 개선하지 않고서는 인건비 측면에서의 효율을 기대할 수는 없을 것이다. 가상 기업 B에서는 직군 분리를 통해 직군별 특성을 감안하여 임금체계 개편의 기준을 삼는 것을 시작으로 단기, 중기, 장기의 로드맵을 통해 직무 및 직군의 특성이 반영된 합리적이고 공정한 임금체계, 그리고 연계된 인사제도를 구축해나가는 것으로 정년연장 시대의 임금체계의 방향성을 설정하였다. 따라서 기업의 효율적 인건비 문제 해결과 구성원들에게 공정하고 합리적인 임금체계를 위해서는 점진적으로 기본급 기준과 승진 및 승격에서의 연공의 영향을 감소시키는 것과 함께 연공을 대체할 체계적이고 합리적인 기준으로의 전환이 요구된다. 이러한 기준으로 직군별, 그리고 직무의 특성 및 가치를 제안하며, 보다 엄밀한 직무분석과 직무평가를 통한 임금체계, 더 나아가서는 인사관리의 기본 토대를 마련하는 것이 필요함을 제언한다.

둘째, 임금피크제 설계에 있어 나타날 수 있는 여러 현실적 이슈들에 대해 지속적이고 장기적인 대안 모색이 필요하다는 점이다. B기업의 설문조사 결과에서 보듯, 임금피크제에 대한 수용도는 높지 못하였다. 그리고 인터뷰 과정에서도 임금피크제의 개념과 임금지급 방식에 대해서는 정확히 알지 못한 채, 자신의 임금이 정년 전에 감소되는 정도의 개념으로 받아들이고 있었다. 이러한 이유는 임금피크제의 성공 사례를 찾기 어렵고, 기업의 임금삭감의 대안이라는 생각 때문일 것이다. 그러나 정년 연장을 앞두고 있는 기업의 입장에서 임금피크제는 매우 주요한 대안이 기 때문에 임금피크제 설계 및 시행에 있어서의 현실적 어려움과 이슈들에 대한 준비를 세심하게 해야 할 것이다. 본 연구에서는 임금피크제의 선호 유형과 굴절점을 찾기 위해 사전 설문조사를 통해 구성원들의 인식을 탐색하였으며, 이른 도입보다는 구성원들의 낮은 수용도를 개선하기

위해 컨설팅 이후 전 직원을 대상으로 하는 설명회와 워크숍을 진행하는 등 다양한 채널을 통해 임금피크제에 대한 구성원의 인식도를 제고하는 과정을 마련한 것을 볼 수 있다. 이처럼 구성원들의 공감대를 형성하려는 노력과 기업의 인건비 현황에 대한 투명한 공개, 합의점을 찾아가는 과정 등 기업과 구성원 간의 지속적인 노력으로 개선·보완되며 임금피크제가 기업 내에 정착될 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 고령인력관리 및 장기적 육성에 대한 대안이 함께 마련되어야 한다. 즉 직급체계, 인력의 고령화, 조직 활력 저하 등 정년연장과 수반되는 여러 현안에 대한 고민이 함께 이루어져야 할 것이다. 정년 60세가 의무화됨에 따라 현행 직급체계로는 수용이 어려운 인력들의 활용방안, 고령인력을 위한 적합 직무 개발 등을 통해 인력관리의 수량적 측면에서의 변환이 필요할 것이다.

또한 장기적 관점에서의 인력관리를 위한 로드맵이 새로이 설정되어야 할 것이다. 직군별, 계층별로 세분화되고 전문화된 교육프로그램들이 장기적인 방향성을 갖고 설계되어야 할 것이며, 개인 경력개발에 있어서도 장기적 관점에서의 경력 경로를 설정하는 것이 필요할 것이다. 일정 직급 이상에서는 관리직군의 직급 승진을 없애거나, 관리자급 이상에서는 직군별 이동이 가능하게 하는 등의 경력 경로를 마련하는 등 유연한 경력에의 이동 기회를 주는 것 역시 하나의 예가 될 수 있을 것이다. 그리고 단순히 정년이 될 때까지 기업에 “유지”시킨다는 관점이 아니라 조직 활력을 저해하는 저성과자에 대해서는 합리적이고 공정한 퇴출 전략을 마련해야 한다. 구성원들이 수용하지 않는 기업의 저성과자 퇴출 및 징계는 남아 있는 구성원들에게조차 부정적 감정, 혐오와 공포를 유발시키며 이직을 유발할 수 있기 때문에(Luthans & Kreitner, 1985; Arvey & Ivancevich, 1980) 합리적이고 공정한 퇴출의 기준을 마련하기 위해서는 평가 도구, 기준, 활용 등 평가 체계 전반의 타당성을 높이기 위한 노력이 선행되어야 할 것이다. 또한 성과개선프로그램(Performance Improvement Program)의 시행과 함께 목표관리, 직무순환, 근로자지원 프로그램 등을 통해 저성과자의 문제 해결 및 역량 향상을 위한 방안을 마련함으로써 기업 내 인력유동 과정을 체계적으로 관리해야 할 필요성

을 제언한다.

마지막으로 임금개편의 과정이 지난한 과정임을 확인하였다. 컨설팅을 발주하는 주체는 근로자라기보다 기업이기 때문에 기업의 니즈를 더 많이 반영할 수밖에 없는 한계가 있었다. 특히 임원의 니즈, 나아가 CEO의 생각이 많이 반영될 수밖에 없는 구조를 안고 있다. 따라서 임금체계의 개편에는 근로자의 동의도 중요하다는 기업 경영자들의 충분한 이해가 필수적임을 확인하였다. 이 과정에서, CEO들은 정보의 습득이 주로 언론을 통해 이루어지다 보니, 잘못된 사실이나 정보들이 CEO의 인식에 영향을 주게 되는 사례도 발생함을 확인하였다.

## 제 3 장 시사점

화이트칼라 직종 임금체계 개편에 관한 본 연구는 가상시나리오 기법을 활용하여 두 기업 사례를 분석하였다. 기존 기업들에 관한 자료들을 통합하여 소프트웨어 개발업체인 A기업과 리조트업체인 B기업의 사례를 개발하였다. 기본적으로 가상기업 사례이지만, 기존의 실제 기업 사례들을 통합하였기에 현실가능성은 매우 높다고 할 수 있다.

A기업의 임금체계 개편은 경력을 기준으로 한 직능급제 도입과, 장시간근로 관행을 줄이고 연장근로수당을 재원으로 기본연봉을 늘리는 방식에 초점을 두고 있다. 고급기술 중심의 회사 경영으로 주요 수익의 원천을 담당하고 있는 중급기술 개발자들의 임금이 상대적으로 저평가되어 있는 상황에서, 과거 경력과 근속연수를 합친 경력연수를 임금조정의 근거로 삼아서, 경력에 비하여 높은 임금수준으로 설정된 경우는 그대로 두고 경력에 비하여 임금이 지나치게 낮은 직원들에 대하여 기본연봉을 인상하였다. 그러나 이는 이후 직무가치 중심의 임금체계 개편을 위한 사전 조치라고 볼 수 있다. 경력이 유일한 직능이 아닐 뿐더러 연공과 스펙이 증가하고 있는 상황에서 직능급이 향후 지속가능한 임금체계라고 보기는 어렵기 때문이다. 이후 직무 가치 평가에 기초한 직무급적 기본연봉 도입이 과제로 제기되었으나, 고급기술 개발자와 중급기술 개발자 간의 갈등이 극심한 상황에서 무엇보다 조직의 철학과 비전에 관한 공감대와 다양성 인정을 위한 조직문화적 변화가 선행되어야 할 것이다.

B기업의 임금체계 개편은 전통적인 연공급 성격의 성과연봉 비중을

줄이고 성과평가에 기초를 둔 성과급의 비중을 높이는 것과, 임금피크제를 도입하면서 회사의 생산성을 높이는 동시에 정년연장에 따른 조직구성원들의 고용안정성을 제고하는 데에 초점을 두고 있다. B기업의 사례는 현재 우리나라 기업이 직면한 중요한 이슈인 정년연장과 이후의 인사관리상의 제도 개편이라는 측면에서 주는 시사점이 크다. 정년연장에 따른 고용의 문제, 임금피크제의 도입 여부, 또한 임금피크제 도입 시 여러 현실적 문제와 이러한 문제들을 지원할 수 있는 다양한 인사제도상에서의 대안을 검토하고 실제 설계하였다. 그 결과, 설계하기까지 과정에서 드러난 국내 기업들의 현황 및 이후 제도 운영과정에서 도출될 문제점들을 어떤 방법으로 극복해나갈지에 대한 로드맵을 구상하였다는 데서 의의를 갖는다. 정년연장에 따른 연공적 성격을 완화시킬 수 있는 기본급 책정에 있어서 합리적이고 수용 가능한 기준의 필요성, 성과를 연계시킬 수 있는 적절한 변동급 운용 방식의 모색, 노사간 합의점을 찾을 수 있는 임금피크제의 유형 및 도입 방식 등 현재 국내 기업이 함께 고민해야 할 중요한 문제들을 담고 있는 사례라 할 수 있다.

본 연구의 핵심적인 시사점은 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)의 조직변화 3단계 모형에 기초하여 도출하여 볼 수 있다. 레빈은 조직의 변화 단계를 해빙(unfreezing), 이동(moving), 재결빙(refreezing)으로 구분하였다. 레빈의 고민은 애초에 사회 변화를 중심으로 이루어졌기 때문에 그의 3단계 변화 모형은 사회 변화에도 그대로 적용될 수 있다. 레빈 이전의 조직변화와 관련된 이론은 주로 변화를 위한 제도 설계 자체에만 집중되어 있었다. 이에 비하여 레빈의 이론은 변화 이전에 변화의 수용성을 높일 수 있는 해빙 단계와 변화를 추구하는 제도가 안정적으로 지속되는 재결빙 단계의 중요성을 강조하였다. 그는 조직의 변화 또는 사회 변화는 제도 설계보다 제도를 수용할 수 있는 주체들의 요구가 증대하는 것과, 적용될 제도가 정당성을 확보하여 지속적으로 유지될 수 있는 조건을 마련하는 것이 실질적인 변화를 가져오는 데에 결정적이라고 파악하였다.

임금체계 개편에 관한 기업 현실의 변화도 레빈의 전제를 적용할 수 있다. 실질적으로 적용될 수 있는 임금체계의 변화를 장기적으로 제도화하려면 제도 도입 여부와 같은 이동단계에 초점을 두는 것이 아니라, 제

도에 관한 구성원들의 수용성을 높이는 해빙 단계와 제도가 안착하기까지 지속적인 구성원 참여를 통한 조정이 이루어져야 재결빙 단계에 접어들어 새로운 임금체계가 현실에 안착될 수 있을 것이다.

해빙 단계는 기존 질서의 안정과 균형이 무너지고 새로운 제도 도입의 요구가 증대하는 국면이다. 이해관계자들은 변화 이전의 상황에서 여러 가지 문제와 갈등을 겪게 되면서 새로운 제도 도입의 필요성을 절감해야 한다. 만약에 변화와 관련된 이해관계자들이 기존 질서에 대하여 만족한다면, 변화를 위한 제도를 치밀하게 설계한다고 하더라도 변화를 현실화하는 일은 매우 어렵게 된다. 설사 제도를 설계하여 실행에 옮긴다고 하더라도, 궁극적으로 성공적으로 도입되어서 제도가 장기적으로 제도화되어 지속되기 어렵다.

제도 설계 이전에 이해관계자의 변화 필요성과 수용성을 높이는 방법은 두 가지다. 첫째는 기존 제도의 부정적인 효과를 증폭시키는 것이고, 둘째는 새로운 제도 도입으로 예상되는 긍정적 효과의 기대수준을 높이는 것이다. 그러므로 우리 사회에서 직무 중심의 인사관리제도가 정착하고 이에 기반을 두고서 임금체계 개편이 성공적으로 정착되려면, 우선 인력의 중고령화로 기존의 연공서열 중심 인사관리나 직능자격제도 운영에 따른 비용이 증가하고 있다는 점을 공유하거나 임금체계 개편을 통한 노사 양측의 효용과 수익에 대한 기대수준을 높여야 한다. 직무 중심의 인사관리시스템에 기반한 임금체계 개편을 성공적으로 정착시킨 외국 사례와 국내 모범사례 발굴을 통하여 긍정적 효과를 가시화하고 구체화할 필요가 있다.

이동 단계는 변화를 가져올 수 있는 제도를 설계하여 적용하는 시기이다. 제도 설계와 적용을 통한 성공적인 조직개발은 다음과 같은 몇 가지 조건을 충족시켜야 한다.

첫째, 조직의 조건과 변화의 수용성을 조사하고 이에 기초하여 제도를 설계해야 한다. 레빈은 변화를 둘러싼 조직의 상황을 분석하기 위한 틀로서 역장분석(force field analysis)을 제시하고 있다. 역장분석의 핵심은 변화와 관련된 추동력(driving forces)과 억제력(refraining forces)을 도출하는 것이다. 추동력이 변화를 일으키고 지원할 수 있는 이해관계자

들의 이해관계에서 유래한다면, 억제력은 변화를 저지하고 기존의 질서를 유지하려는 이해관계자들의 요구로부터 형성된다. 이동 단계는 기본적으로 이 두 가지 힘을 변화시킴으로써 이루어진다. 변화를 가져오기 위한 제도 설계는 추동력을 강화하고 억제력을 약화하는 데에 초점을 둔다. 대체로 변화를 위한 추동력을 강화하는 데에 주력하기 쉽지만, 레빈은 오히려 억제력을 약화시키는 데에 더 많은 노력을 기울여야 이동 단계를 성공시킬 수 있다고 보았다.

둘째, 근로자 설문조사와 인터뷰를 통하여 상호주관적인(intersubjective) 현실 인식을 기초로 제도를 설계해야 한다. 이론이나 당위에 바탕을 두고 제도를 설계한다면 현실적인 상황과 맥락을 고려하지 못하게 되어 실질적인 변화를 일으킬 수 없다. 또한 경영자의 주관적인 판단이나 현실적인 경험에만 기초한다면 제도 시행의 주체나 적용 대상의 해석과 인식을 반영할 수 없다. 전통적인 조직개발 기법의 하나인 실행연구(action research)를 통하여 구성원들의 인식을 파악하고 이에 기초하여 제도를 설계하고 실행에 옮겨야 하며, 제도 시행 이후 구성원들의 반응과 만족도를 다시 조사하여 제도의 미진한 부분을 보완하거나 재설계해야 한다. 변화를 지향하는 제도가 안정적으로 정착될 때까지 이러한 피드백과 재설계를 반복하여 시행해야 한다. 이러한 과정을 통하여 구성원들의 주관적인 인식을 교류하고 공유함으로써 공동의 인식 플랫폼을 확보하는 것이다.

셋째, 제도의 설계와 시행에 구성원들의 적극적인 참여가 필요하다. 참여는 구성원들의 심리적 소유감을 유발하여 변화의 대상이자 시행의 주체인 구성원들의 변화 수용도를 높일 수 있다. 궁극적으로 조직개발 제도를 통하여 조직의 분위기와 문화를 바꾸어야 한다면 문화 형성의 주체인 구성원들의 주체의식과 심리적 소유의식은 결정인 영향을 미치게 된다. 또한 구체적인 업무에 종사하고 있는 구성원들은 업무 현장에서 제도 시행의 불합리한 요소와 그 개선 방안을 잘 알 수 있다. 이들의 현장지식을 반영하는 것은 성공적인 제도 시행에 기여할 것이다. 이런 점에서 상호주관성을 확보할 수 있도록 구성원들의 참여와 인식 공유를 초점에 두는 참여적 실행연구(participative action research) 활용이 필요하다.

재결빙 단계는 새로운 제도 시행에 따른 변화가 안정적으로 지속될 수 있도록 강화(reinforcement) 기제를 적용하고 유지하고 개선하는 것을 주요 목적으로 삼는다. 비록 새로운 제도를 실행에 옮긴다고 하더라도, 구성원들이 이 제도를 수용하고 유지할 동기요인이 부족하게 되면 다시 기존의 질서로 복귀할 수 있다. 새로운 제도를 적용한 기간은 기존 질서가 유지되었던 기간에 비하여 짧기 때문에 강화 기제를 구축하지 않으면 분위기와 문화의 변화로 나아갈 수 없다. 그러므로 이동 단계 이후에 구성원들이 새로운 제도를 유지하도록 동기부여하는 노력이 뒤따라야 한다. 강화 기제는 변화 유지에 긍정적인 행동을 장려하는 긍정적 강화와 변화 유지를 저해하는 부정적 행동을 지양하는 부정적 강화로 구분된다. 특정한 행동을 장려하거나 지양하려면 적절한 보상이 뒤따라야 하는데, 보상 방식은 금전적 보상이나 승진, 칭찬과 같이 외부에서 주어지는 외재적 보상과 개인적인 만족, 성취감, 자긍심, 자부심을 강화하는 내재적 보상으로 나눌 수 있다. 이러한 강화 기제가 공식적인 제도나 동료 압력(peer pressure)과 같은 비공식적 제도를 통하여 작동하게 되면 구성원들의 암묵적 규범(implicit norm)과 공유가치(shared value)의 변화에도 영향을 미치게 되어, 궁극적으로 문화의 변화를 가져오게 된다.

새로운 임금체계가 도입되었다고 하더라도, 직무환경의 변화에 따라 정기적으로 체계를 조정하지 않거나 새로운 임금체계에 관한 구성원들의 공감대가 미약하여 구성원 간 갈등이 고조된다면 지속을 위한 강화 기제를 제대로 구축하였다고 볼 수 없다. 이렇게 되면 초기에 특정한 제도가 성공적으로 도입되었다고 하더라도 정당성을 확보하지 못한 채 오래 지속하지 못하고 곧 없어지게 될 것이다.

## 참고문헌

- 김동배·박우성·박호환·이영면(2005), 「임금체계와 결정방식」, 한국노동연구원.
- 김재환(2013), 「리조트 산업에서의 서비스 혁신 경영: 금호 리조트 사례를 중심으로」, 『서비스경영학회지』 14(4), pp.233~255.
- 노동부(2008), 「임금피크제 실태조사」.
- 박상언·신태현(1999), 「MBO식 업적평가체계와 연봉제 설계 방안에 관한 일 연구: K대학의 직원 연봉제 사례를 중심으로」, 『인적자원개발연구』 1(2), pp.2~30.
- 유규창(2014a), 「한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?」, 『월간노동리뷰』 107(2월호), pp.37~54.
- \_\_\_\_\_ (2014b), 「정년60세 시대의 직급 및 승진 체계 개선방안」, 안종태 외 8인, 『정년60세 시대 인사관리 이렇게 준비하자』, 호두나무, pp.370~415.
- 행정안전부(2010), 「유연근무제 운영지침」.
- 허윤정·양위주(2009), 「DEA 모형을 활용한 국내 리조트산업의 경영효율성 비교분석」, 『동북아문화연구』 18, pp.509~519.
- Arvey, R. D. & J. M. Ivancevich(1980), "Punishment in Organizations : A review, propositions, and research suggestions," *Academy of Management Review* 5(1), pp.123~132.
- Luthans, F. & R. Kreitner(1985), *Organizational Behavior Modification and Beyond*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McConkie, M. L.(1979), "A Clarification of the Goal Setting and Appraisal Processes in MBO," *Academy of Management Review* 4(1), pp.29~40.

◆ 執筆陣

- 유규창(한양대학교 경영대학 교수)
- 이상민(한양대학교 경영대학 부교수)
- 이해정(한양대학교 경영학 박사)
- 노세리(한양대학교 대학원 경영학과 박사과정)

한국기업의 화이트칼라 직종의 임금체계 개편에  
관한 사례 연구

- |          |                                                                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ▪ 발행연월일  | 2014년 12월 24일 인쇄<br>2014년 12월 30일 발행                                                                     |
| ▪ 발 행 인  | 이 인 재                                                                                                    |
| ▪ 발 행 처  | <b>한국노동연구원</b><br>☎ 339-007 세종특별자치시 시청대로 370<br>세종국책연구단지 경제정책동<br>☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089 |
| ▪ 조판·인쇄  | 거목정보산업(주) (044) 863-6566                                                                                 |
| ▪ 등록 일 자 | 1988년 9월 13일                                                                                             |
| ▪ 등록 번호  | 제13-155호                                                                                                 |

© 한국노동연구원 2014      정가 5,000원

ISBN 978-89-7356-073-8