

직무중심의 일반적 보상방법

정학용 (시애틀컨설팅 공인노무사)

2019년도 저물어가고 있다. 이맘때면 모든 기업들은 연초에 정한 경영목표를 달성했는지 반추하고 구성원들은 자신에게 주어진 직무목표를 쟁하며 미진한 부분에 대해서 마지막 노력을 경주한다. 기업은 개인 직무목표가 회사의 경영목표나 전략목표의 달성도에 이어지기 때문에 직무관리에 지대한 관심을 가지고 있다.

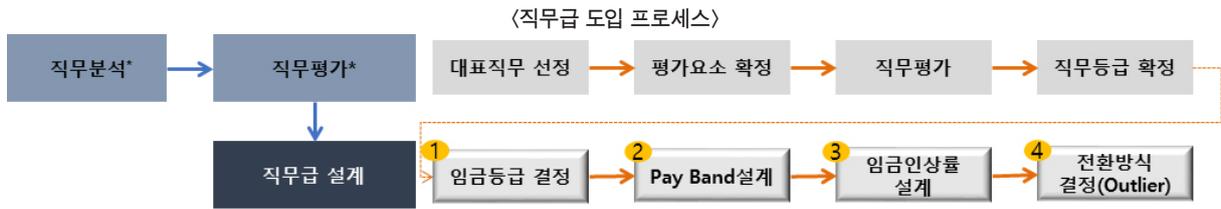
직무관리에는 직무분석, 직무교육, 직무중심 성과평가, 직무중심 이동배치 등 다양한 활동들이 있지만 그 중심에는 직무중심의 보상관리가 있고 그 핵심은 직무급과 직무 성과급이다. 이러한 직무중심 보상관리는 최저임금이 고공인상에 대한 대안으로서 그리고 업무 생산성을 향상시키고, 직무 전문가를 양성하는 Solution으로 주목받고 있다. 그래서 현 정부의 임금정책도 '오래 근무하면 무조건 봉급이 늘어나는 시스템을 지양하고, 업무 난이도와 성과를 따지는 직무 성과급제로 바뀌려겠다'고 직무 보상제도를 강조하고 있다.

하지만 최근 전경련의 대기업 임금체계 조사에 따르면, 우리나라 근로자 중 63.4%는 근속연수에 따라 기본급이 결정되는 호봉제를 적용받고 있으며, 직무 성격 및 난이도에 따른 직무급을 적용받는 근로자는 18.5%로, 직능급의 16.4%보다 조금 높은 수준이다. 정부에서도 직무 보상제도를 강조하고 있고, 기업에서도 그 필요성을 절감하고 있음에도 직무중심의 보상제도의 도입은 아직 지지부진하다는 이야기이다. 그래서 여기서는 직무급 제도를 성공적으로 도입하기 위한 절차, 직무중심 보상관리 방안 그리고 성공적 운영 요건들을 살펴보고자 한다.

1) 직무급 도입 프로세스

직무급이라 함은 임금을 연령이나 근속이 아니라 수행직무의 가치를 중심으로 각 직무의 상대적 가치에 따라 책정하는 제도이다. 직무급을 도입하려면 우선 직무분석을 통하여 직무의 내용과 수행요건을 밝혀야 하고 직무평가로 그 직무들의 상대적 가치를 평가하여 직무등급을 확정하는 작업이 선행되어야 한다. 이를 바탕으로 직무급 설계는 아래 그림과 같이 임금등급 결정, Pay Band 설계, 임금인상률 설계,

Outlier 전환방안 순으로 진행한다.

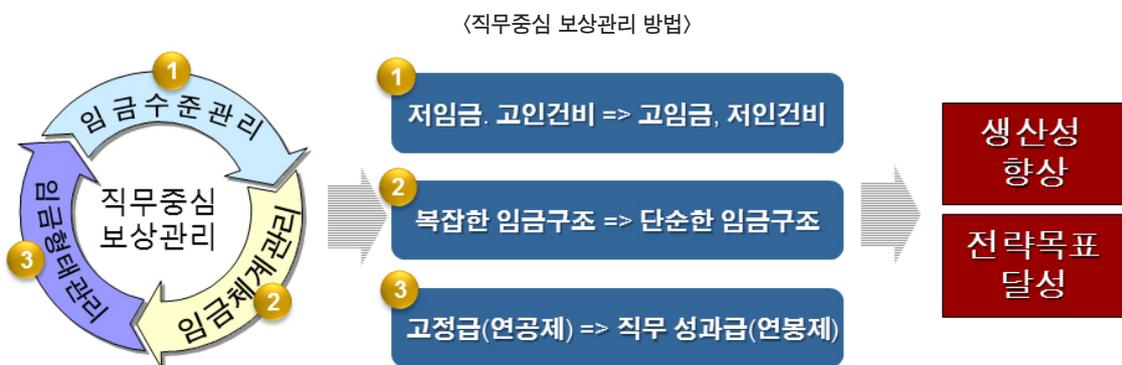


주 : *직무분석 및 직무평가는 「직무분석, 직무평가, 직무설계의 일반적 방법」(임금브리프 2019년 4월호) 참조.

- ① 임금등급 결정은 동일가치 혹은 동일내용의 직무를 관리하기 쉽게 묶어 등급화하는 활동이다. 이때 우수인력을 확보하고 경쟁력 있는 임금수준을 유지하기 위해서는 시장의 급여수준을 반영해야 한다. 임금등급은 단일등급이나 범위등급으로 설계하는 방법이 있는데, 일반적으로 직무성과 반영이 가능한 범위등급으로 설계하는 것을 선호한다.
- ② Pay Band 설계는 임금등급별 최고 및 최저금액을 정하는 절차이다. 이때 등급 내 임금 폭(Range Spread), 임금 상승률(Midpoint), 등급 간 중복률(Overlap) 등도 결정해야 한다. 일반적으로 제도의 안정적 운영을 염두에 둔다면 임금 폭은 30~40%로, 임금 상승률은 선형으로, 등급 간 중복률은 20~30%가 적정하다.
- ③ 임금인상률 설계에는 물가수준, 지급여력, 경쟁사 동향, 시장임금 등을 반영해야 한다. 또한 기본급과 인센티브를 누적적으로 할지, 비누적으로 할지, 차등방법 인상방법을 정액으로 할지 정률로 할지도 결정해야 한다.
- ④ 특이자(Outlier)들의 전환방법도 정해야 한다. 특이자들은 Pay Band 범주를 벗어나는 직원들로서, 이들을 승진시킬지 아니면 잔류 및 임금동결 등의 조치를 할 것인지 기준을 정해야 한다. 특히 Pay Band 아래에 있는 직원(Green Circle)에 대해서는 Catch-up 방안도 마련해야 한다.

2) 직무중심 보상관리 방안

직무중심 보상제도의 도입 목적은 조직 구성원들의 동기부여를 통하여 생산성을 향상하고 전략목표를 달성하는 데 있다. 이를 위해 기업들은 아래와 같이 임금수준관리, 임금체계관리 및 임금형태관리가 필요하다.



(1) 임금수준관리

최저임금의 고공인상, 저성장·고령화의 기업환경은 임금수준을 저임금, 고인건비의 악순환 구조를 만들고 있다. 이러한 악순환 구조를 극복하기 위해, '고임금 저인건비'의 임금수준관리가 필요하다.

직원들의 임금수준은 높이고, 기업의 인건비는 낮추는 '고임금 저인건비' 전략은 구성원들의 직무 생산성과 인력의 소수정예화를 기반으로 한다. 이를 위해 직무관리를 통하여 낭비업무를 제거하는 등 워크 다이어트(work diet) 활동과 직무 중심의 승진제도 및 엄격한 채용절차, 구성원들의 전문역량 향상으로 인력소요를 최소화해 나가는 노력이 필요하다.

(2) 임금체계관리

임금체계관리는 구성원들의 동기부여가 가능하도록 임금의 구성항목을 관리하는 것이다. 연공중심의 기본급과 복잡한 임금체계로는 임금의 동기부여 기능을 수행할 수 없으므로 직무급 중심으로 임금체계를 단순화하여 직무성과와 임금 간의 연계성을 강화해야 한다.

직무급 체계로 단순화한다는 것은 다양한 수당들을 직무급으로 흡수시키는 것으로, 여기에 복리후생 수당까지 포함한다. 이는 복리후생수당의 비과세 혜택보다는 임금의 동기부여 기능을 중요시한다는 전략적 관점을 반영하는 것이다.

(3) 임금형태관리

임금형태관리는 임금지불방법, 즉 고정급제로 운영하느냐 또는 성과급제로 운영하느냐의 문제이다. 고정급제는 생활안정을 보장한다는 효과도 있지만, 구성원들의 목표달성과 생산성 향상을 위해서는 성과급제도의 강화가 더 필요하다.

이러한 직무 성과급제의 강화는 개인 역량 반영이 미흡하다는 직무급제의 약점을 보완할 수 있다. 다만, 성과급이 개인평가에 의해 지나치게 차별되는 것은 지양해야 한다. 4차 산업혁명 시대에는 협업과 집단지성이 중요하므로, 임금형태는 집단협력을 유도하는 집단평가를 많이 반영하도록 설계해야 한다.

4) 성공적 운영을 위한 제언

권오현 삼성전자 회장은 「초격차」에서 발상(idea), 자유(freedom), 시장(market), 보상(reward)이 사업 성공에 필수 요소라고 지적하였다. 물론, 이때 보상은 연공에 따른 최저임금이 아니고 직무와 성과에 연동하는 확실한 보상이다.

이러한 직무 중심 보상제도를 성공적으로 운영하려면 다음과 같은 조치가 필요하다. 첫째, 직무급의 도입은 인건비 절감이 아닌 임금결정의 합리화와 임금의 동기부여 기능을 강화하는 데 그 목적을 두어야 한다. 둘째, 직무급 도입에 대한 구성원들과 소통을 원활히 하여 직무 보상제도에 대한 공감대를 형성해야 한다. 셋째, 구성원들의 변화하고자 하는 의지와 적극적인 참여를 이끌어내야 한다.

이렇게 기업은 직무 보상제도를 효과적으로 설계하고, 구성원들은 이를 신뢰하고 직무 생산성 향상을 위해 노력한다면, 조직은 어떤 어려운 역경도 극복하고 당초 경영목표라도 능히 달성할 수 있을 것이다. 그리고 매년 연말이 되면 사업장은 축제의 장이 될 것이다.