

연봉제 도입방안 연구

- 연구기관 사례를 중심으로

1998

한국노동연구원

目次

- I. 研究機關 年俸制의 推進背景과 意義
- II. 年俸制의 理論的 檢討
 - 1. 임금제도의 이론적 기초
 - 2. 임금관리로서의 연봉제
 - 3. 연봉제 산정을 위한 업적 평가항목
 - 4. 연봉제 도입의 효과와 전제조건
- III. 主要國의 年俸制와 示唆點
 - 1. 미국의 연봉제
 - 2. 일본의 연봉제
 - 3. 한국의 연봉제
 - 4. 한국의 연봉제 도입을 위한 시사점
- IV. 年俸制의 類型과 實施現況
 - 1. 연구기관의 연봉제 특징
 - 2. 연구기관의 연봉제 실시현황
 - 3. 연봉제 유형별 분류
 - 4. 연구기관의 연봉제 평가
 - 5. 연구기관의 연봉제 실태조사
- V. 人事考課制度의 類型과 設計方案
 - 1. 인사고과의 유형
 - 2. 인사고과의 구성
 - 3. 인사고과의 활용
 - 4. 인사고과제도 개편방안의 원칙
 - 5. 인사고과제도의 문제점과 개선사례
- VI. 年俸制 實施方案
 - 1. 임금체계 분석
 - 2. 연봉제 도입목적과 만족도
 - 3. 연봉제 실시대상
 - 4. 연봉제 실시방법
 - 5. 근무성적 평가방법
 - 6. 연봉조정률
 - 7. 연봉액 지급방법
 - 8. 연봉 포함 항목
 - 9. 연봉제 실시를 위한 법적 검토

參考文獻

- <附錄1> 성과급제의 성과배분 산출방식
- <附錄2> 근로자 경영참여의 국제비교
- <附錄3> 한국의 연봉제 실시사례 목록
- <附錄4> 연구기관 연봉제 실태조사표 및 결과집계표

表目次

<표Ⅱ-1> 종래 임금제도와 연봉제의 특징비교
<표Ⅱ-2> 연봉제의 장·단점

<표Ⅲ-1> 연봉제의 미·일 비교
<표Ⅲ-2> 업적급제도의 유형
<표Ⅲ-3> 일본에 있어서 연봉제의 과제
<표Ⅲ-4> 연봉제의 적용대상 범위
<표Ⅲ-5> 연봉제 지급방법
<표Ⅲ-6> 연봉에 포함되지 않는 수당수
<표Ⅲ-7> 성과배분의 유형
<표Ⅲ-8> 우리나라 기업의 임금체계 분포
<표Ⅲ-9> 우리나라 기업의 바람직한 임금체계
<표Ⅲ-10> 임금결정 요인의 비중

<표Ⅳ-1> 연봉제 실시 실태
<표Ⅳ-2> 연봉액 및 성과배분의 결정기준

<표Ⅴ-1> 평가표의 구성
<표Ⅴ-2> 사용 목적별 고과표의 설계
<표Ⅴ-3> 인사고과의 변화
<표Ⅴ-4> 인사고과제도 개편방안

<표Ⅵ-1> 연구기관 연봉제 도입실태
<표Ⅵ-2> 연봉제 실시목적
<표Ⅵ-3> 연봉제 실시대상
<표Ⅵ-4> 연봉제 실시방법
<표Ⅵ-5> 연봉조정률
<표Ⅵ-6> 연봉급 분할방법
<표Ⅵ-7> 연봉포함 항목 분포
<표Ⅵ-8> 법정 할증임금의 산정기초

그림 目次

[그림Ⅱ-1] Mikovich와 Newman의 임금모델
[그림Ⅱ-2] 임금관리의 3대 지주
[그림Ⅱ-3] 임금관리의 구성요소
[그림Ⅱ-4] 임금체계 결정의 원칙

[그림Ⅲ-1] 미국의 직무와 임금구조
[그림Ⅲ-2] 성과배분의 유형
[그림Ⅲ-3] 연공급 임금체계 개편방향

[그림Ⅴ-1] 인사고과의 세 유형

I. 研究機關 年俸制의 推進背景과 意義¹⁾

우리 경제는 외환위기로 말미암아 IMF 금융을 받아야 할 상황에까지 이르게 되었다. 이와 같은 경제위기는 단순한 금융개혁 실패로 인한 외국자본 철수에서 비롯된 외화 부족에서 기인된 점도 있지만 보다 근본적인 원인은 우리 경제의 고비용-저효율의 체질에서 찾을 수 있다.

금융위기에서 촉발된 경제난국으로 대외경쟁력이 갈수록 저상되고 경제활력이 저하되고 있으며 여기에다 우리 경제에 대한 대외신뢰도도 갈수록 낮아지고 있다. 우리 경제는 1970~80년대에 고도성장을 거듭했으나 1996년 이후는 성장률이 크게 둔화되고 급기야 1998년에는 「마이너스」 경제성장이 예견되고 있다. 또한 실업률도 1996년까지 완전고용에 가까운 2%내외에 머물다가 1997년 12월에는 3.7%로 급증하였으며 올해는 최악의 실업사태를 보일 것으로 전망된다.

여기에다 지금까지 대외차입에 의한 대외의존형 경제구조로 인하여 단기차입에 치중한 나머지 유사 이래의 경제위기라는 극한적인 상황에 이르렀다. 이와 같은 어려운 경제여건으로 한보·삼미·한라그룹 등 대기업의 붕괴뿐만 아니라 중소기업의 연이은 부도사태는 우리 경제의 위기감을 한층 강화시키는 데 충분했다.

선진국 진입을 눈앞에 두고 우리 경제가 이처럼 어려움에 처하게 된 데에는 경기순환적 요인과 반도체 가격폭락 등 일시적인 요인도 있으나 보다 근본적인 요인은 우리 경제의 고질적인 고비용-저효율의 구조적인 문제에 배태한다는 상황인식도 무시할 수 없게 되었다.

우리나라의 명목임금 상승률(1987~94)은 16.8%로서 미국 2.7%, 일본 3.0%, 싱가포르 9.4%보다 월등히 높다. 또한 매년 반복되는 대형사업장의 노사분규로 인해서 생산차질액이 1996년 한 해만도 1조 8,000억 원에 달했으며 근로손실일수 또한 피용자 1,000인당 120.7일에 달해 일본 1.6일, 미국 46.5일, 호주 75.5일에 비해 월등히 높다.

한국 경제의 고비용-저효율 경제구조는 전근대적 노사관계, 경직적인 노동시장 그리고 근로의욕의 저상 등에서 비롯되고 있음이 일관되게 지적되어 왔다.

이와 같은 고비용-저효율의 경제구조를 타개하기 위해서는 작업장 혁신의 필요성이 강력하게 제기된다. 다시 말하면 고능률 작업장으로 변화되기 위해서는 임금체계 개편, 팀제 조직을 통한 임금과 조직의 유연성(flexibility) 확보가 중요한 전략으로 대두되고 있다.

특히 새노동법의 도입으로 노동시장의 유연성 확보가 제도적으로 가능하게 되면서 각 사업장은 임금제도 개편논의가 활발하게 진행되고 있다.

세계무역기구(WTO)의 출범으로 인해 세계시장경쟁이 치열해짐에 따라 세계 선진작업장의 「벤치마킹」이 활발해지면서 과거 우리나라의 보수적인 임금체계가 안고 있는 고비용-저효율 문제가 여러 가지로 지적되었다.

다시 말해서 세계화 시대에 우리 경제가 살아남기 위해서는 임금의 유연성 확보가 요구되며 과거와 같은 연공서열적인 경직된 임금체계로써는 우리 경제가 살아남기 어렵다는 지적이 대두되고 있다.

따라서 연봉제를 중심으로 한 임금체계 개편의 필요성은 1990년대 들어와서 이미 강력히 제기되었다. 경제기획원은 정부출연 연구기관의 효율성 제고를 위해서 박사급 연구인력의 임금체계 개편을 강력히 요구하였다. 1991년 초 경제기획원은 산하 3개 연구기관에 대해서 우선적으로 실시하여 그 성과를 검토한 후 다른 연구기관에도 확대 적용한다고 발표하였다. 당시에 발표된 도입시안을 보면 박사급 연구인력의 임금을 연간 총액으로 산정하고 개개 연구자의 학력이나 경력 등 개인적인 요소를 배제하며 연구 성과에 따라 임금인상액을 차등지급한다는 것이다. 이는 출연연구기관의 연구성과를 높이기 위해서 개별성과급제도를 도입하는 데 초점을 두고 있다.

한편 노동부는 총액임금제를 근간으로 한 연봉제 개념을 도입하였다. 기존의 임금체계는 각종 수당의 난립으로 총인건비에 기본급이 차지하는 비중이 낮고 반면에 수당의 비중이 너무 크므로 기업의 인건비 관리가 어려울 뿐만 아니라 임금체계가 왜곡되어 왔다고 보았다. 따라서 1년간의 임금을 통산하여 총액으로서 묶어서 연봉개념으로 산정함으로써 임금질서를 바로잡고 기업의 임금인상을 적정수준으로 유도하여 임금정책의 효율성을 높이고자 하였다.

1990년대 초 우리나라 연봉제 논의는 IMF 시대 임금의 유연성 확보를 위해서 제기되는 최근의 상황과는 거리가 있다. 즉 선진국의 연봉제는 어디까지나 조직성원의 성과를 높이기 위한

동기부여적 임금체계에서 비롯되었으나 초기의 우리나라 연봉제는 이러한 성과의 연계보다는 임금인상 규제적 요인을 띠고 있다는 점이 우선적으로 차이가 있다.

이후 우리 경제의 성장률이 둔화되고 세계시장경쟁이 치열해지면서 유연성 확보가 시급한 과제로 대두되면서 조직과 임금체계 개편이 대기업을 필두로 해서 진행되어 왔다.

최근의 조사 결과를 보면 우리나라 30대 그룹의 경우에는 90% 이상이 팀제 조직을 도입하고 임금체계도 관리직의 경우에는 유연한 임금제도가 광범위하게 실시되고 있다.

이에 따라서 연구기관뿐만 아니라 기업에서도 성과급제를 가미한 연봉제 도입을 강력히 추진하고 있으며 대부분의 사업장이 이에 대한 근거규정을 새로이 두면서 속속 준비를 서두르고 있거나 이를 실시하는 기업이 늘어나고 있다.

본고에서는 연봉제에 관한 제이론을 분석하고 이를 토대로 연봉제 실시가 광범위하게 진행되고 있는 연구기관을 중심으로 경험적 연구를 시도하고자 한다.

제 I 장의 서론에 이어 제 II 장에서는 임금관리, 연봉액 산정기준 그리고 연봉제의 기대효과와 전제조건을 중심으로 연봉제의 이론적 모형을 집중적으로 다루었다.

제 III 장에서는 미국, 일본, 독일 등 선진제국의 연봉제 실시 실태를 파악하여 주요 특징과 시사점을 분석하고, 또한 우리나라의 연봉제 도입현황과 함께 임금관리의 문제점을 제시하며 향후 정책과제를 다루었다.

제 IV 장에서는 연봉제 실시 실태분석을 위하여 정부출연 연구기관뿐만 아니라 민간연구소를 중심으로 경험적 연구를 진행하였다.

제 V 장은 성공적인 연봉제 실시를 위한 가장 핵심적인 과제로서 대두되는 인사과제도의 문제점과 개선방안을 중점적으로 다루었다.

끝으로 제 VI 장에서는 연봉제 실시를 위해서 사전에 준비해야 할 사항을 중점적으로 다루었으며 또한 연봉제 실시방안을 중요 항목별로 정리하기 위해서 비단 연구기관뿐만 아니라 일반기업에서도 똑같이 대두되는 연봉제 실시 모형, 연봉조정률, 임금체계 개편 그리고 법적인 검토사항 등을 총체적으로 분석 제시하였다.

주석 1) 본 보고서는 필자가 과기처 산하기관 연봉제 정책자문위원으로 활동하면서 「STEPI」에 제출한 원고를 수정보완한 것이다.

II. 年俸制의 理論的 檢討

1. 임금제도의 이론적 기초

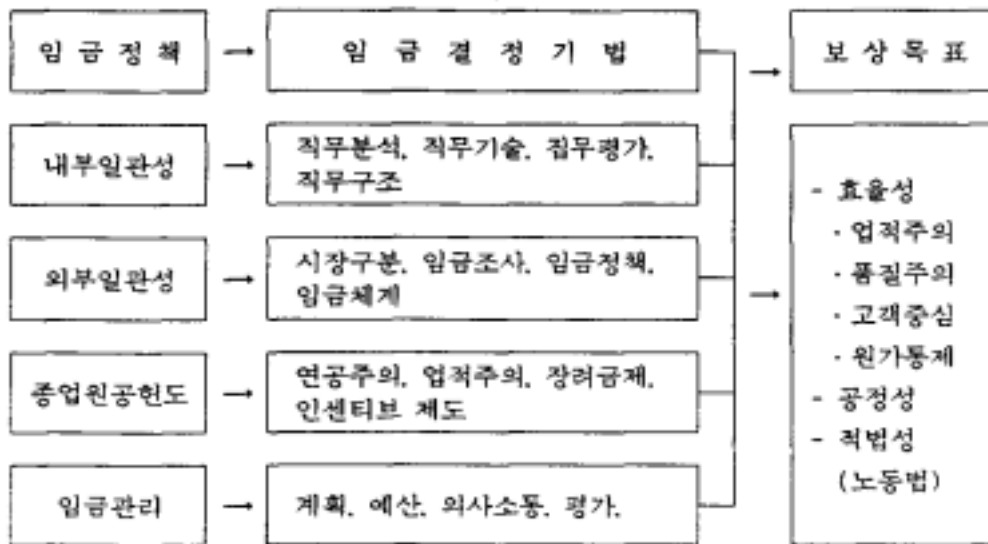
임금제도는 조직효율성을 높이기 위한 방안으로서 설계되어져야 한다. 임금제도는 임금정책, 임금결정기법 그리고 보상목표 등 세 가지 차원에서 분석될 수 있다(Mikovich & Newman, 1996. 11). 먼저 임금정책면에서는 내부 일관성, 외부 경쟁성, 종업원의 공헌도, 임금관리 등으로 세분화된다.

내부일관성은 직무 내용에 따라 임금이 결정되는 것으로서 직무·직능급의 임금체계를 도입하는 것과 연관된다.

다음으로 외부일관성을 고려하게 되는데 기업의 임금수준이 어느 수준이며 유능한 인력을 확보할 수 있을 정도의 경쟁력 있는 임금수준이 유지되어 있는지를 분석해야 한다. 만약에 기업의 임금수준이 직무의 질, 숙련성, 생산성 등 제반 요인을 고려해서 문제가 있다고 한다면 외부경쟁성이 확보되어 있다고 할 수 없다. 다음으로 우리가 빼놓을 수 없는 것은 조직에 대한 종업원의 공헌도 문제이다. 임금제도가 아무리 짜임새 있게 설정되어 있다고 하여도 종업원의 동기부여를 유발할 수 없다면 임금이 제 기능을 할 수 없을 것이다. 이에 따라서 연공제적 임금제도보다는 업적과 성과를 반영한 인센티브제 임금제도를 고려하게 되고 여기에는 성과급 및 연봉제를 고려하게 된다.

끝으로 임금관리를 효율적으로 하는 것이 요구된다. 이를 위해서는 임금지급을 위한 예산마련을 고려해야 하고 치밀한 평가시스템 도입 그리고 임금결정과정의 투명성을 확보하기 위한 의사소통 및 참여제도 마련이 필요하다.

[그림 II-1] Mikovich와 Newman의 임금모델



자료 : G. T. Mikovich and J. M. Newman, Compensation. IRWIN, 1996. p.11.

이와 같은 임금제도의 네 가지 측면을 고려할 때 사전적으로 반드시 거쳐야 할 작업으로는 다음과 같은 것들이 제시될 수 있다.

첫째, 어떠한 임금제도를 채택할 것인지의 문제는 순전히 하나의 목표만을 염두 해서는 안되며 임금제도의 일관성, 경쟁성, 공헌도 그리고 임금관리의 체계화 등을 입체적으로 고려해야 한다. 둘째, 효율적인 임금제도를 갖추기 위해서는 사전적으로 직무조사를 통한 직무분석을 실시해야 한다. 직무의 내용과 질, 숙련성 등이 고려되지 않는 임금제도는 임금에 대한 동기유발성과

공정성 확보를 기대할 수 없다.

셋째, 임금제도는 조직의 효율성 제고뿐만 아니라 고객만족, 원가통제, 품질개선, 임금의 공정성 및 적법성 등과 연관되어 설계되어야 한다. 따라서 임금제도는 단순히 보상체계만을 의미하는 것이 아니라 인사조직의 개편, 인력의 배치전환을 포함한 인적자원관리 측면과도 연관되어 있다. 따라서 본 연구에서는 연봉제를 이와 같은 다차원적인 임금제도의 측면에서 고찰하게 된다. 즉 연봉제 실시는 위에서 제시한 일관성, 외부경쟁성, 종업원 공헌도, 체계적인 임금관리 등과 긴밀하게 관련되어 있음을 보여 줄 것이다.

2. 임금관리로서의 연봉제

최근까지 우리나라의 임금관리는 경직성을 탈피하지 못하였다. 즉 임금수준이 능력과 성과와는 관계없이 연령, 학력 그리고 근속년수에 따라서 기계적으로 결정되어 왔다. 이는 연공서열을 중시하는 동양적 사고가 임금관리에 있어서도 중요하게 작용하였던 것을 의미한다. 따라서 종전의 임금제도는 직무의 내용이나 결과는 상관없이 운영되어 왔으며 직장에서 얼마 동안 일을 했는가 결정적으로 중요하게 작용되었다. 반면에 새로운 임금제도로서 연봉제는 직무 중심으로 성과의 정도에 따라서 임금수준이 결정되는 특징을 가지고 실시된다. 이와 같은 임금제도의 획기적인 전환은 종전의 경직적인 임금관리로서는 세계시장경쟁에서 이겨낼 수 없다는 자성이 일면서 변동급의 도입을 추진하면서 비롯되었다. 일반적으로 임금관리는 임금수준, 임금체계 그리고 임금형태 등 세 요소를 내포하고 있다. 첫째, 임금수준은 일정기간 동안 조직성원에게 지급되는 총액을 의미한

<표Ⅱ-1> 종래 임금제도와 연봉제의 특징비교

종래 임금제도	연 봉 제
사람 중심의 임금결정	직무 중심의 임금결정
연공서열에 의한 임금	성과에 따른 임금
근로시간 기준의 임금	직무의 質 기준 임금

자료 : 淺川榮一・茅野廣行・町田秀樹, 『年俸制で會社が變わる』, 日本能率協會
マネジメントセンター, 1993, 16쪽.

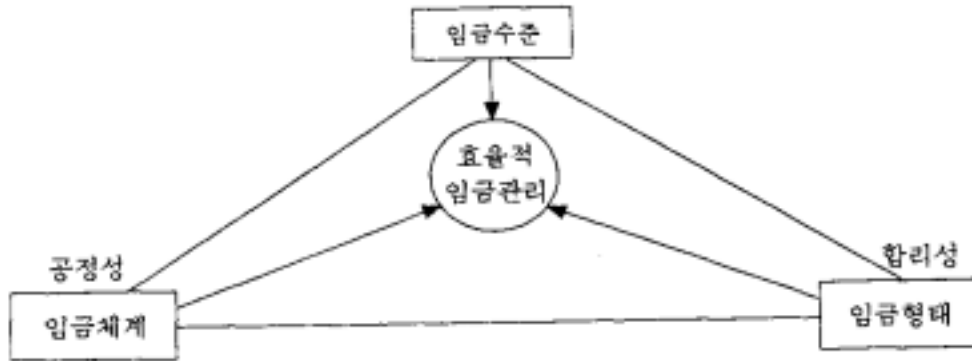
다. 이는 이른바 총액임금 수준을 나타내며 기업 입장에서는 인건비를 파악하는 개념으로서 그리고 개별근로자는 다른 조직과의 임금수준 비교를 위해서 사용된다.

둘째, 임금체계는 임금결정기준을 의미하는 것으로서 종사원 개개인에게 어떤 기준을 통해서 공정하게 분배하는가를 나타낸다. 일반적으로 임금체계는 기준에 따라서 네 가지로 구분되는데 직무급, 성과급, 직능급 그리고 연공급이 바로 그것이다.

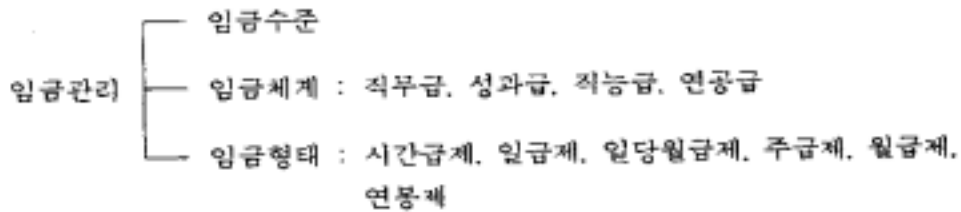
- ① 직무급: 종사원이 수행하는 직무의 내용에 따라서 임금이 결정된다. 이는 직무조사에 따라서 직무의 난이도, 숙련도 그리고 조직에서 차지하는 비중 등이 평가기준이 된다.
- ② 직능급: 종사원의 개인적인 능력이 중요한 임금결정의 기준이 된다. 이는 직능자격증과 같이 종사원의 보유능력이 결정요인으로 작용한다.
- ③ 성과급: 종사원이 보유하고 있는 능력을 사용하여 조직에서 발휘한 성과가 임금결정의 중요한 기준이 된다.
- ④ 연공급: 종사원의 연령과 근속년수에 따라서 임금이 결정된다.

셋째, 임금형태는 임금지불이 시간별, 일별, 주별, 월별 그리고 연간 등 기간에 따라서 이루어진다. 예를 들어 임금지불형태가 월간으로 이루어지면 월급제이며 연간 총액기준이면 연봉제가 된다. 우리가 고찰하고자 하는 연봉제는 임금지불의 한 형태로서 파악이 되나 내용상으로는 능력과 성과를 중요시하는 성과급제를 가미한 임금지불형태가 된다.

[그림 II-2] 임금관리의 3대 지주



[그림 II-3] 임금관리의 구성요소



자료 : 양병무(1994).

[그림 II-4] 임금체계 결정의 원칙

기본원칙	참고사항	결정기준	기본급
공평성 (동기유발원칙)	<ul style="list-style-type: none"> 업 무 능 력 보 유 발 회 	직 무	직무급
		능 력	직능급
		성 과	성과급
균등성 (생활보장원칙)	<ul style="list-style-type: none"> 연 령 근속년수 	연 공	연공급

3. 연봉액 산정을 위한 업적 평가항목

연봉제는 단순히 임금을 연간 통산하여 지급하는 임금지불형태가 아니고 성과를 고려한 변동급으로서 규정된다. 따라서 연봉제를 도입하려는 의도는 임금을 탄력적으로 관리하려는 데서 찾을 수 있다.

이때 연봉급을 결정하는 기준으로는 업적과 인사고과 등 두 가지가 활용된다. 전자는 아래에서 언급한 바와 같이 객관적 방법을 사용하게 되는데 예를 들면 매출액, 생산량, 부가가치, 이익, 원가절감 등이 주요 측정변수가 된다. 반면에 인사고과는 고과자가 일정기간을 관찰하여 점수를 산출하여 평가하는 것이다. 따라서 통상적으로는 연봉액을 결정하는 데는 이들 두 가지 기준이

모두 고려된다고 할 수 있다.

일반적으로 연봉액을 산정할 때는 업적에 따라서 차등지급하는 것이므로 무엇을 기준으로 평가할 것인지에 대해서는 여러 가지 유형이 있을 수 있다. 지금까지 가장 많이 사용하고 있는 업적기준은 매출액, 이익, 생산량, 부가가치 등인데 이외에도 비용절감, 위험도 등을 고려하는 경우도 있다.¹⁾

연구기관의 연봉제는 일반제조업체와는 다른 기준이 사용된다. 즉 연구기관의 목표는 연구 성과를 지향하는 것이므로 기업체의 생산, 판매 그리고 이윤증대와는 다르다. 따라서 연봉급 산정은 연구 성과를 높이기 위한 방안으로 제기되므로 조직성원의 연구 업적을 토대로 기준을 만드는 것에서부터 출발하여야 한다.

이때 연봉액 및 성과배분을 위한 결정기준으로는 다음과 같은 항목이 제시될 수 있을 것이다.

- 개인의 고과성적
- 연구 및 업무량
- 능력
- 용역수입
- 대외활동
- 연구 결과의 정책반영도

그러나 이들 항목은 평가방법에 따라서 주관성이 개입되고 신뢰성에 의문이 제기될 수 있는 소지가 많다. 즉 연구 및 업무량의 측면을 예로 들면 양과 질을 모두 감안한 측정방법이 용이하지 않다. 따라서 연구기관이 가장 보편적으로 사용하는 방법은 개인의 고과 성적을 토대로 기관의 장이 결정하는 방법이 가장 보편적으로 사용될 수밖에 없다.

주석 1) 이들 업적기준은 성과배분제도를 사용할 경우에도 활용된다(부록1 참조).

4. 연봉제 도입의 효과와 전제조건

가. 연봉제도의 기대효과

연봉제는 고비용-저효율의 체질을 개선할 수 있는 획기적인 임금관리모형으로 자리잡아 가고 있다. 연봉제가 가지고 있는 가장 큰 특징은 무엇보다도 변동급으로서 임금체계에 탄력성을 부여할 수 있다는 것이 메리트이다. 임금이 모든 성원에게 균등하게 배분된다고 하면 조직성원이 열심히 일하려는 동기부여를 기대할 수가 없게 되며 따라서 그 조직의 발전은 정체되거나 도태되게 된다. 이는 임금보수의 평등배분이 사회체계의 근간이 되고 있는 구공산권의 몰락이 이를 입증하고 있다.

연봉제가 갖는 중요한 특징과 장점은 다음과 같이 다섯 가지로 대별된다.

첫째, 조직성원의 능력과 성과에 따라서 차등 지불되는 임금체계로서 변동급이 특징이다. 단순히 임금을 통산 1년 단위로 산정하는 총액개념을 떠나서 동기부여 유발형 임금체계로 보는 데는 여기에서 연유한다.

둘째, 연봉제가 실시되면 과격적인 인사기용이 가능하게 된다. 능력과 성과에 대해서 보수수준이 결정되기 때문에 능력위주의 인사기용이 용이하게 된다. 최근 미국의 보수수준을 보면 능력이 있는 사람과 그렇지 못한 사람간에 보수격차가 갈수록 심화되고 있는 것으로 나타나는데 이는 연봉제 실시가 보편화되고 있음을 보여준 한 예라 하겠다.

셋째, 연봉제 실시 대상자는 간부직, 전문직 등으로 고급화 및 특수직화되고 있는 것으로 나타난다. 이는 연봉제가 능력향상을 위한 동기부여가 되며 아울러 책임감을 부여하고 있음을 보여준다고 하겠다.

넷째, 총액임금제에서 보여주듯이 임금관리가 용이하게 된다. 복잡다기한 임금보수체계에서 총액산출이 근간이 되기 때문에 단순화된 보수체계로 유도할 수 있다.

다섯째, 연봉금액 산출시 어떠한 기준을 삼을 것인지에 대한 종사원의 참여가 불가피하게 되기 때문에 새로운 노사문화를 실현시킬 수 있다. 특히 연봉제의 경우에는 개별 성과를 토대로 산출되는 경향이 있기 때문에 목표수립과 자신의 기여도를 평가하는 데 있어서 상사와 부하간의

의사소통이 불가피하게 됨에 따라 노사일체감이 형성되게 된다.

이 같은 장점에도 불구하고 우리의 전통적 가치문화가 서구적 능력과 성과 위주의 경영문화와 갈등적 요소가 내재해 있음도 고려해야 할 것이다. 성공적인 연봉제 달성을 위해서는 다음과 같은 대책 마련이 요구된다.

- ① 직장종사원이 경영층에 대한 신뢰감과 믿음이 존재해야 한다.
- ② 업무평가제도가 공정해야 하며 모두가 이를 인정해야 한다.
- ③ 주관적인 편견이 개재되지 않고 객관적인 업무와 성과지향적인 평가기준이 마련되어야 한다.
- ④ 평가기준은 정확성을 기하도록 짜여져야 한다.
- ⑤ 평가 후에 이를 피드백하여 평가 결과를 인지할 수 있는 기회가 부여되어야 한다.
- ⑥ 평가자의 평가준칙이 준수되고 합리적으로 평가할 수 있는 상급자의 교육제도가 마련되어야 한다.
- ⑦ 임금체계가 동기부여가 될 수 있도록 짜임새 있는 평가제도 및 운용시스템을 구축해야 한다.

<표 II-2> 연봉제의 장·단점

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> · 경영의식의 고양 · 업적에 대응한 개별관리 · 근로의욕 제고 · 인건비 관리 · 목표관리의 효율화 · 실력주의의 강화 	<ul style="list-style-type: none"> · 목적의 업적만을 쫓다가 본질적인 생산성 향상을 잃게 됨. · 불공평감의 증대 · 연대감의 상실 · 화이트칼라의 의욕 저하 · 부하 육성의 경시 · 실패를 두려워함.

자료 : 楠田 丘, 「日本型 年俸制의 提唱」, 『賃金實務』, No. 722, 1994. 3. 15.

나. 연봉제의 전제조건

연봉제가 성공하려면 사전적으로 갖추어야 할 전제조건이 있다. 목적과 의도가 아무리 훌륭하다고 해도 이를 성공적으로 도입하려면 사전에 준비작업이 충분히 이루어져야 한다.

지금까지 논의된 연봉제 조건은 다음과 같이 다섯 부분으로 집약된다.

연봉제가 성과를 제고시키기 위한 동기부여 차원에서 모색되기 때문에 가장 기본적인 전제조건은 역시 공정하고 객관적인 평가제도의 마련이 될 것이다.

연봉제를 실시하고 있는 기관에서 예외없이 사용하고 있는 연봉액 산정기준은 인사고과 평가이다. 따라서 객관적인 인사고과의 평가방법 마련은 연봉제 성공을 위해서 가장 기본적인 요소라고 할 수 있다. 인사고과의 공정한 평가는 훌륭한 제도만으로는 되지 않으며 평가자의 자질과 전문성 그리고 자세 또한 중요하다. 그러므로 평가자의 인사고과방법에 대한 교육의 필요성이 중요하게 대두된다.

1) 합의에 의한 연봉제 기준 마련

연봉액 산정에 기본이 되는 기준 마련이 중요하게 대두된다. 이러한 기준은 바로 연봉액 결정에 직접적인 영향을 미치기 때문에 가급적 합의를 도출하는 노력이 요구된다. 생산기업의 경우에는 생산액, 이익, 매출액 그리고 원가절감 등 측정이 가능한 지표가 기준이 되기 때문에 갈등이 일어날 수 있는 소지가 적은 것이 사실이다.

그러나 연구기관과 같이 고도로 전문성이 요구되는 지식산업의 경우에는 이에 대한 측정이 간단하지 않다. 예를 들어 기초과학 연구의 경우에는 당장 실용화될 수 있는 기술개발이 아니나 중요성은 응용기술 못지않게 중요하다. 그러나 이러한 기초과학의 측정은 고도의 전문성과 충분한 검토작업이 요구된다. 따라서 이러한 난처한 분야의 측정을 위해서는 전문가에 의한

위원회 활동을 검토해 볼 수 있다.

또한 어떠한 항목을 기준으로 활용할 것인지에 대해서는 노사합의뿐만 아니라 이해집단간의 합의를 도출하기 위한 노력이 선행되어야 한다.

2) 철저한 사전계획 마련

연봉제 실시는 비용이 수반된다. 한정된 재원으로 성과가 높은 조직성원에게 보다 많이 분배하게 되므로 과학적인 산출방법이 고려되어야 한다. 이와 함께 어느 직종과 직급을 대상으로 실시할 것인지에 대한 사전검토가 철저히 이루어져야 한다.

일반적으로 고위직, 전문직에게 일차적으로 실시하고 이를 충분히 실시하여 효과를 검토하여 확대해 가는 방법이 일반화되고 있다. 또한 연봉제에 대한 초기의 부작용을 최소화하기 위해서는 노사간의 대화가 충분히 이루어져야 한다.

연봉제는 선진국의 개인주의적이고 능력주의 전통에 맞는 제도임을 알아야 한다. 평등주의적, 연공서열적 전통에 익숙한 아세아적 기업문화에서는 상당한 갈등과 부작용이 연봉제 도입 초기에 대두됨을 간과해서는 안된다.

3) 신뢰감 구축 노력

성공적인 연봉제 실시의 핵심은 조직성원간의 신뢰감 구축이다. 연봉제 실시가 궁극적으로 조직성원의 근로조건과 처우를 개선시키기 위한 포지티브시스템이라는 점을 충분히 인식시켜야 한다. 이를 위해서 연봉제 실시에 의한 감봉 우려를 자신의 능력개발과 조직몰입도 제고를 통해서 극복할 수 있도록 다음과 같은 제도 마련이 강구되어야 한다.

- ① 조직의 목표량은 가급적 실현 가능한 정도로 잡고 이에 대한 노사참여가 보장되어야 한다.
- ② 제도 실시의 초기 준비단계에서부터 충분한 협의와 대화가 요구되어야 한다.
- ③ 과도기적 기간을 설정하여 마일드한 연봉제에서 보다 강력한 제도로 단계를 높이는 것도 고려해 볼 수 있다.
- ④ 내부기준 마련과 평가항목 설정에 어려움이 예견될 경우에는 외부전문가의 참여로 이를 극복할 수 있다.
- ⑤ 연봉액 산정 후에는 해당자에게 피드백할 수 있는 기회와 상담제도의 운영이 필요하다.

Ⅲ. 主要國의 年俸制와 示唆點

선진국의 연봉제는 역사적으로 오랫동안 실시되어 왔고 실시기업의 비중도 우리나라에 비해서 높다.

먼저 미국의 경우에는 임금결정과 지급방식이 직종에 따라서 확연히 구별되는 것이 특징이다. 즉 시간급(wage) 적용대상의 생산직 및 서비스종사자와 연봉제(salary)를 실시하는 관리직과 전문직 종사자들로 대별된다. 따라서 이와 같은 봉급생활자의 이원적 분류는 인도의 카스트제에 비유될 정도로 구조화되어 있다고 볼 수 있다.

한편 일본의 경우는 장유유서(長幼有序)라는 동양적 사고방식에 뿌리를 두는 임금구조가 오랫동안 정착되어 왔기 때문에 능력주의에 바탕을 둔 연봉제는 역사적으로 최근의 일이다. 그러나 일본도 인력관리상의 주요특징으로 볼 수 있는 종신고용제에 바탕을 둔 연공급의 임금체계가 지속되면서 중고령층의 증가에 의해 인건비 부담이 가중됨에 따라서 연봉제 도입의 필요성이 증대하고 있다. 즉 전후 폭발적으로 신장되어 온 일본기업의 수익률이 떨어지고 세계화에 따른 국제시장경쟁이 치열해지면서 인건비 부담 경감을 위한 대책 마련이 시급해지고 있다. 이에 따라서 이러한 인건비 부담과 인력의 효율적 활용을 위해서 종전의 연공급 임금제도에서 능력과 실적의 요소를 임금체계에 반영하는 연봉제로의 대전환이 요구되고 있다.

한편 독일의 경우에는 임금결정방식에서 산별교섭에 의해 임금이 결정되는 시간급 노동자와 구성원과 개별계약에 바탕을 둔 임금소득자로 구분되는 오랜 전통이 세워져 있다. 따라서 후자의 개별계약 임금소득자를 협약의 급여소득자(Außertarifliche Angestellte)라고 하는데 이들이 연봉급을 받는 것으로 볼 수 있다. 이들 협약의 소득자는 대체로 관리직과 전문직 종사자로 볼 수 있으며 전체 임금소득자에서 이들이 차지하는 비중이 갈수록 증가되고 있는 추세에 있다. 즉 업종과 기업규모에 따라 다르지만 이들은 대개 사무직 종사자(Angestellte)로서 연봉급 적용사무직이 1960년대에는 20~30%에 불과했으나 1980~90년대에는 50%까지 된다고 한다.

본 연구에서는 미국과 일본의 연봉제를 특징으로 선진국의 연봉제 실태를 파악한다. 이들 양 국가의 경우는 뚜렷하게 대조된 몇가지 특징을 보이고 있다. 가장 두드러진 특징은 미국의 경우는 개인주의적 계약사회를 바탕으로 연봉제가 발달되어 왔기 때문에 일본에 비해서 연봉액 변동폭이 크다는 점일 것이다. 반면에 일본의 경우는 조직문화 자체가 종신고용, 연공서열적 그리고 집단주의 성향이 임금제도에 강하게 영향을 미치므로 연봉액의 격차가 크지 않다. 본 연구는 이와 같은 대조된 양 국가의 연봉제를 중심으로 선진국의 모형을 검토하기로 한다.

<표 III-1> 연봉제의 미·일 비교

	평가시스템과 관행	연봉액 변경	인건비 억제외도	배 경
미 국 형	① 개인의 목표달성 ② 평가에 합의·서 명을 구함.	① 대폭 인상 가능 ② 대폭 감봉 가능	① 경우에 따라 의 도적 ② 비연봉자와는 별도 운영	① 계약사회 ② 성과대가 임금 ③ 개인업무 할당
일 본 형	① 담당부공 업적 ② 郎輩輩의 공헌 ③ 추상적 평가항목	① 최악의 경우 전년 연봉 ② 추계임금인상을 참고 ③ 최고인상을 10%	① 억제외도 없음 ② 비연봉자의 평균 인건비에 준함	① 종신고용 ② 연령기준 생활급 ③ 집단적 업무수행

자료 : 신철우, 『성공적인 연봉제 도입방안』, 청주대, 1996, 171쪽.

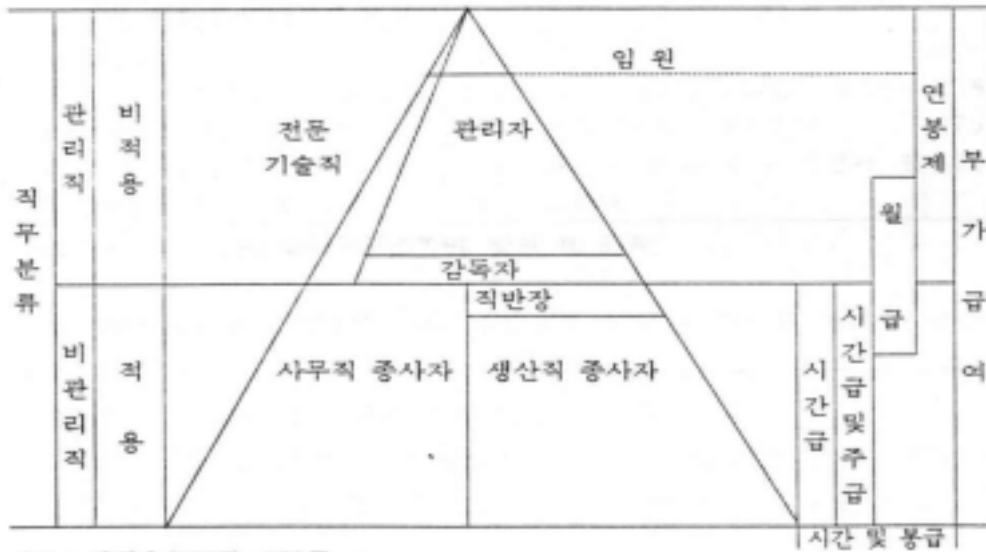
1. 미국의 연봉제

1938년 제정된 미국의 연방근로기준법(Fair Labor Standard Act)에 의해서 ① 생산직, 단순사무종사자들과 ② 관리직, 전문직, 중역 그리고 영업직사원의 두 가지 직종을 구분하여 연장근로에 대한 수당을 입법화하였다. 즉 전자의 경우 하루 8시간 주당 40시간을 초과근무하는

경우 1.5배 임금을 지급하도록 하였다. 반면에 후자는 연장근로수당의 규정을 적용하지 않는 근로자(exempt employees)로 분류하여 주당 40시간을 초과하여 근무해도 연장근로수당을 지급받을 수 없도록 하였다. 이와 같은 적용(non-exempt)근로자와 비적용(exempt) 근로자간의 구분은 시간급 근로자와 연봉제 근로자간의 구분의 중요한 기준이 된다.

이를 직종별로 구분하여 보면 적용근로자 범주에는 '시간급'으로 임금을 받는 하위직이 일반적으로 해당된다. 이는 사무직, 생산직 구분없이 직장에서 비관리직(non-management)으로 형성되어 있다고 보는 것이 알기 쉽다. 반면에 전문기술직, 기업의 임원, 관리자, 감독자 등 고위직의 경우는 시간급보다는 월급제가 적용되는데 이들이 일반적으로 연봉제급의 보수를 받는다. 이와 같은 미국의 직무와 임금구조간의 관계는 [그림 III-1]에 잘 나타나 있다.

[그림 III-1] 미국의 직무와 임금구조



자료 : 신철우(1997), 169쪽.

연봉급의 핵심은 고과급(merit system)형태로 운영된다. 고과급제도는 임금설문조사를 실시하여 외부노동시장 자료를 가지고 기업 내부의 각 직무들의 상대적 가치, 난이도 그리고 기여도를 종합적으로 평가한 직무평가(job evaluation)를 통해서 임금수준을 결정한다. 그리고 나서 직무별 임금을 기본으로 하여 고과 성적에 따라서 임금을 차등 결정하는데 대개 1년에 1~2회 정도 개개인의 봉급 인상을 결정한다. 실제 연봉이 결정되면 12개월로 균등분할하여 매월 일정일에 지급된다. 미국의 기업이 실시하는 연봉제의 경우 95% 이상이 이러한 고과급을 사용하는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 고과급은 한번 인상되면 다음에 연봉급을 정할 때도 기준이 되기 때문에 영구적으로 영향을 준다. 그러나 이와는 달리 일시적 인상을 실시하는 개인별 인센티브(piece rate)와 개인별 보너스(individual bonus)제도가 있다.

<표 III-2> 업적급제도의 유형

적용단위에 따른 구분	급여인상의 성격에 따른 구분	
	영구적 인상	일시적 인상
개 인	고과급제도	개인별 인센티브제도 개인별 보너스제도
집 단		성과배분제도

반면에 업적급을 집단별로 하는 경우에도 있는데 개인별 업적평가가 어려울 경우에는 집단별 업무 성과에 따라서 임금을 집단적으로 차등을 두는 경우로서 공장별 혹은 부서별 성과배분제도(gain-sharing)와 이익배분제도(profit-sharing)가 그것이다.

2. 일본의 연봉제

일본의 임금제도는 우리나라와 같이 연공제를 근간으로 형성되어 있다.

이는 일본의 독특한 고용관행에서 비롯된 점도 있지만 기술적인 면도 간과할 수 없다. 일본 기업이 미국에서 일반화되어 있는 연봉제 도입을 꺼리는 이유는 대체로 두 가지 측면에서 분석된다.

첫째, 중신고용제를 비롯한 집단과 조직을 중시하는 일본적 고용관행이 능력을 중심으로 하는 개인주의와는 쉽게 조화되지 않고 조직문화적 관점이 중요하기 때문이다.

둘째, 연봉제가 성공을 이루기 위해서는 객관적인 평가시스템의 확보가 관건이나 고과자와 피고과자 모두 정적인 동양적 가치관으로는 어느 정도 한계가 있을 수밖에 없다는 관념이 작용한다.

<표 III-3>은 일본에 있어서 연봉제의 과제를 보여주고 있는데 일본 기업이 연봉제를 고려하지 않는 이유를 보면 시기상조와 평가의 부적성이 가장 중요한 것으로 조사되고 있다.

<표 III-3> 일본에 있어서 연봉제의 과제

(단위 : %)			
연봉제 도입을 고려하지 않는 이유		연봉제를 도입한 기업이 느끼는 과제	
-시기상조이다.	44.9	-평가가 어렵다.	84.6
-평가가 정확하게 될 수 없다.	40.4	-개별 연봉교섭에 시간이 걸린다.	25.6
-연봉제는 어울리지 않는다.	14.1	-사회보험료가 높아진다.	17.9
-현재 상태에 문제가 없다.	13.8	-퇴직금 산정기준의 개정이 필요하다.	12.8
-사원들에게 불안감을 준다.	5.1		

자료 : 淺川榮一・茅野廣行・町田秀樹, 앞의 책, 57쪽.

일본생산성본부가 374개 사를 대상으로 1991년 조사한 결과에 따르면 일본 전체기업 중 10.4%가 연봉제를 실시하고 있으며, 29.7%는 향후 도입할 예정이고, 57.4%는 계획이 없는 것으로 나타났다.¹⁾

그러나 이를 도입하지 않는 업체의 경우에도 연봉제에 관심이 있는 업체가 67.8%인데 비해, 관심이 없는 업체는 28.4%에 불과하다.

연봉제를 실시하고 있는 기업 중에서 이를 적용하는 대상으로는 정규직의 경우 관리직 38.3%, 전문기술직 30%, 판매영업직 20%가 각각 실시하고 있다. 반면에 비정규직의 경우 전문기술직은

100% 연봉급을 지급받고 있다.

한편 연봉을 결정하는 기준을 보면 정규직의 경우에는 전년도 실적이 가장 높은 비중을 차지하고 있어 76.7%에 달하고, 다음으로 개개인의 조직에 대한 기대도가 53.3%, 조직에서 수행하는 역할 53.3%가 비교적 높다. 반면에 비정규직의 경우에는 조직에서 부여하는 기대감이 71.4%, 일반종업원의 임금인상액이 71.4%, 여타 기업과의 비교가 57.7%로서 절반이상의 높은 비중을 차지하고 있다.

한편 연봉제의 내용을 보면 순수연봉제라 할 수 있는 단일연봉급을 실시하는 기업이 33.3%, 월봉과 상여를 합산하여 복합적인 연봉제가 33.3%, 고과를 통한 상여와 월봉의 합산이 20.0%로 각각 나타났다. 따라서 일본기업은 순수연봉제의 실시기업이 낮은 비중을 차지하고 있다. 연봉 이외에 지급되고 있는 수당을 보면 통근수당이 가장 많은 86.7%를 차지하고 있고, 단신부임수당이 60.0%로 절대다수를 차지하고 있으며, 다음으로 주택수당 26.7%, 식사수당 20%, 가족수당 16.7%, 관리직수당 16.7% 등의 순으로 나타났다.

주석 1) 趙潤馨, 「日本企業의 最近 年俸制度動向」, 『賃金研究』, 1994. 여름, 41~42쪽.

3. 한국의 연봉제

우리나라의 연봉제 실시는 아직은 보편화되어 있지 않으며 역사도 짧다. 다만 외국계 기업의 경우는 한국 IBM사의 경우와 같이 1968년에 이미 실시한 사례도 있다. 그러나 우리나라 고유기업의 경우 지금까지 연공급적 임금체계가 보편화되어 있다 보니 1990년대에 들어와서 도입되기 시작했다고 볼 수 있다.¹⁾

연봉제를 실시하고 있는 대표적 업체 46개사를 대상으로 조사된 실태를 분석해 보면 우리나라 연봉제가 아직 실시 초기단계에 있음을 알 수 있다. 앞서 연봉제의 개념에서 언급한 바와 같이 연봉제의 주요 특징은 업무실적에 따라 연봉이 차등지급되는 변동급적 성격을 갖는다. 따라서 연봉제를 실시하는 기업은 초기에는 우선 사무직의 관리직을 대상으로 하는 것이 원칙이다. 우리나라에서 연봉제를 실시하고 있는 기업은 업종이 전문적이거나 미국계가 대다수를 차지하고 있다. 이들 특수한 기업을 제외한 대부분의 일반기업은 <표 III-4>에서 보여주는 바와 같이 과장급 이상의 관리직만을 대상으로 연봉제를 실시하고 있다.

<표 III-4> 연봉제의 적용대상 범위

(단위 : 개사, %)							
	전직원	대리급 이상	과장급 이상	부장급 이상	임원(박사급)	기 타	전 체
적용범위	14 (30.4)	5 (10.9)	13 (28.3)	3 (6.5)	5 (10.9)	6 (13.0)	46 (100.0)

주 : 1) ()은 비중을 의미함.

2) 기타는 전문직, 특수직, 해외영업직 등으로 분류됨.

다음으로 연봉제 실시에서 중요한 사항은 연봉급을 어떻게 나누어 지급하고 있는지에 대한 구체적 지불방법이다. 여기에는 두 가지 사항이 중요하게 고려되는데, 연봉액을 나누어 월할 지급하는 문제와 연봉제에 포함되지 않는 수당처리 문제이다.

<표 III-5>에서 보는 바와 같이 우리나라 기업의 연봉제는 12월 내외로 나누어 지급하는 지불방식이 60.9%로 가장 많고, 18개월 이상도 26.1%로서 두 번째로 많은 빈도수를 차지하고 있다.

또한 연봉에 포함되지 않는 수당의 수를 보면 모든 수당이 통합되어 순수 연봉제를 실시하고 있는 기업은 불과 15.2%에 불과하고 2개 이하 32.6%, 3~5개 미만 23.9% 등 대부분의 기업이 수당을

별로 지급하고 있는 것으로 나타났다.

<표 III-5> 연봉제 지급방법

(단위 : 개사, %)

	월할 13개월 미만	월할 13~18개월 미만	월할 18개월 이상	기 타	전 체
지급방법	28 (60.9)	5 (10.9)	12 (26.1)	1 (2.1)	46 (100.0)

자료 : 「경총조사」를 재구성(부록)

<표 III-6> 연봉에 포함되지 않는 수당수

(단위 : 개사, %)

	없음	2개 이하	3~5개 미만	5~7개 미만	7개 이상	기 타	전 체
수당수	7 (15.2)	15 (32.6)	11 (23.9)	6 (13.1)	3 (6.5)	4 (8.7)	46 (100.0)

주 : 기타 속인적 수당과 변동적 수당으로 구분이 모호한 것은 각각 1개로 산입했음.

자료 : 「경총조사」를 재구성(부록).

위에서 보는 바와 같이 우리나라의 연봉제는 양적으로나 질적으로 아직 초기단계에 있다고 할 수 있다. 따라서 본고는 연봉제와 같이 성과에 따라 차등지급되는 변동급적 성격을 지니고 있는 성과배분제의 실태를 분석함으로써 우리나라 임금체계를 파악하고자 한다. 우리나라는 연공급에 따라서 임금이 자동적으로 인상되는 경직된 임금보수체계를 운영해 왔다. 최근에는 변동급적 성과급제를 실시하는 기업이 늘어나고 있으나 아직은 20% 내외의 미미한 수준에 있다.

먼저 전경련 부설 한국경제연구원에서 조사한 바에 따르면 18.8%의 실시율을 보이고 있으며, 또한 대한상공회의소 조사 자료에 의해서도 19.6%로 나타나 비슷한 비중을 나타내고 있다.²⁾ 그러나 향후 2년 내에 성과배분제를 실시할 예정으로 있는 응답업체는 대한상의 21.3%, 전경련 46.0%로서 이들 업체까지 계산하면 우리나라 기업의 임금보수체계가 급속히 변화될 것으로 보인다. 이들 업체가 성과배분제를 도입하려는 의도를 보면 생산성 향상이 52.3%로서 가장 높고, 다음으로 임금의 공정배분이 15.9%, 임금협상의 원활화 6.8% 등의 순이다.

성과배분제의 유형은 이론적으로 세 가지 모형이 가능하다.

첫째, 연속형으로서 성과배분액 산출이 다음과 같은 공식에 의해서 산출된다.

$$\text{성과배분액} = (\text{성과업적} - \text{성과목표}) \times \text{배분율}$$

둘째, 계단형으로서 달성목표치에 따라서 성과배분액을 차등지급하는 것이다.

셋째, 평면형으로서 성과목표를 정해 놓고 이를 달성할 경우 얼마를 성과배분하겠다고 약속하는 것이다.

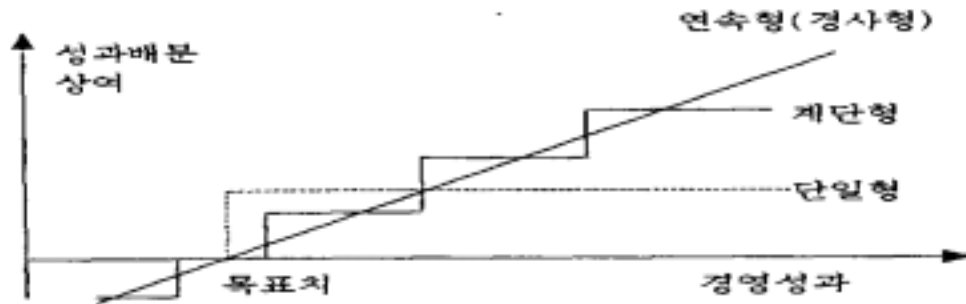
넷째, 성과배분을 개별성과급으로 지급하는 경우가 있다. 한경연 조사에 따르면 우리나라 기업의 성과배분은 평면형이 가장 많은 33.7%이며, 다음으로 계단형 그리고 연속형 등의 순이다.

이와 같은 실시유형은 1993년 주요 그룹을 대상으로 조사한 경총의 보고서에서도 비슷한 추세를 보이고 있다(남성일·박성준, 1993, 32쪽).

한편 성과배분의 지급형태를 보면 특별상여금 형태가 가장 많은 79.5%이고, 다음으로 승진기회 부여가 6.8%, 주식으로 준 경우는 전무하다.

성과배분에서 사용하는 주요지표를 보면 매출액과 생산량을 사용한다는 업체의 비중이 전체의 42.9%로 각각 동일한 응답률을 보였으며, 이익은 14.2%로서 낮다.

[그림 III-2] 성과배분의 유형



<표 III-7> 성과배분의 유형

(단위 : %)

	연속형	계단형	평면형	개별성과급	기 타
한경연 조사	15.5	31.1	33.3	4.1	15.5
주요 그룹조사(1993)	5.0	25.0	45.0	5.0	20.0

자료 : 한경연과 상의조사 자료를 재구성함.

한편 이들 기준을 바람직하게 생각하고 있는 의견을 보면 많은 차이를 보이고 있다. 대한상공회의소의 조사는 적당하게 생각하는 지급기준을 복수로 응답하도록 하였고 보다 세분한 것이 특징이다. 동 조사 결과를 보면 이익배분이 가장 많은 43.5%이고, 생산성 26.4%, 매출액 16.2%, 부가가치 9.7%, 비용절감 2.3%, 생산물량 2.0% 등의 순이다. 이와 같은 두 조사 결과와의 차이는 조사시점과 조사대상의 상이성에서 기인되는 점이 작용했을 것으로 보인다. 더구나 실제 사용하고 있는 기준과 적절한 기준으로 보는 것과는 차이가 있을 수 있음도 두 기관의 상이성을 가져올 수 있다. 그러나 한경연이 현재 사용기준으로서 이익분배를 가장 높은 빈도수를 보고 있는 점을 감안하면 대한상의 조사가 보다 최근의 추세를 반영하고 있는 것으로 보인다(남성일·박성준, 1993, 43쪽).

주석 1) 우리나라 연봉제 실시 현황에 관한 실태조사는 1997년 한국경총의 조사 결과를 인용한다. 구체적 내용은 <부록 3>을 참조하기 바란다.

주석 2) 대한상공회의소, 『성과배분 임금제도 도입실태와 발전방향』, 1994 : 남성일·박성준, 『한국의 성과배분제도』, 한국경제연구원, 1993.

4. 한국의 연봉제 도입을 위한 시사점

임금체계는 임금수준과 임금형태와 같이 임금관리의 한 유형으로서 동기부여의 수단으로서 중요한 수단이 된다. 그러나 임금체계는 개별기업의 특성에 따라 차이가 나기 때문에 일률적으로 유형화하기 어려우나 대체로 세 가지 형태로 구분된다.

첫째, 직능급은 직무수행능력을 기준으로 각 근로자의 임금을 결정하는 임금체계이다.

둘째, 직무급은 직무의 중요도와 난이도에 따라 임금을 결정하는 방식이다.

셋째, 연공급은 연령, 근속, 학력 그리고 성별 등 숙인적 요소를 중심으로 임금이 결정되는 방식을 의미한다.

이들 세 가지 형태와 함께 임금지급형태를 중심으로 시간급, 주급, 월급제 그리고 연봉제가 있으며 성과급도 이들 임금형태의 범주에서 언급된다.

이들 여러 가지 임금관리방법 중에서 우리나라의 임금체계는 어떤 유형을 보여주고 있는가? 일반적으로 연공급과 직능급체계는 일본이나 우리나라와 같이 내부노동시장이 잘 발달되어 있는 나라에서 일반화되어 있다. 즉 조직내 승진과 승격관리가 임금체계와 연계되어 실시되고 있다. 반면에 직무급은 서구선진국과 같이 외부노동시장이 잘 발달되어 있는 나라에서 직무의 난이도와 중요도 등 직무의 가치를 기준으로 임금이 결정된다.

또한 연공급은 임금교섭을 통해서 일률적으로 임금이 결정되어 숙인적 기준인 학력, 연령, 근속년수 등을 기준으로 임금이 관리됨으로써 집단적 성격을 갖는다. 따라서 이러한 임금체계는 개인적 능력보다는 신분적 연공가치를 중심으로 임금을 결정함으로써 개인의 생애주기, 신분질서 그리고 생계보장 등을 주로 고려하게 된다. 따라서 이러한 임금체계는 조직의 효율성이나 생산성을 제고하려는 조직의 목표에 부합되지 않는다는 문제점이 제기된다.

따라서 이들 임금체계는 생산성과 효율성을 높이기 위해서는 서구국가와 같이 직무와 직능을 보다 중시하는 방향으로 개편되어야 한다는 주장이 많이 제기된다.

우리나라 임금체계에 대한 실태조사 결과를 보면 연공급이라고 응답한 업체가 가장 많은 36.7%를 차지하고, 연공급에다 직능급이나 직무급을 종합하는 임금체계까지 합하면 전체 92.5%가 연공급을 가미하고 있는 것으로 나타났다(표 III-8).

[그림 III-3] 연공급 임금체계 개편 방향



<표 III-8> 우리나라 기업의 임금체계 분포

	(단위 : %)	
	사용자	노동조합
연공급	36.7	25.8
직능급	5.9	5.7
직무급	1.6	8.7
연공급과 직능급의 종합급	15.6	12.7
연공급과 직무급의 종합급	15.2	19.7
직능급과 직무급의 종합급	6.3	8.7
연공급, 직무급, 직능급의 종합급	18.8	18.8

자료 : 유경준, 『1996년 임금교섭실태와 과제』, 한국노동연구원, 1997, 30쪽.

한편 바람직한 임금체계에 대한 기업의 평가(표 III-9)를 보면 연공급, 직무급, 직능급을 종합하는 체계라고 응답한 업체가 가장 많아 전체응답자의 42.6%를 차지하고 있다. 다음으로 연공급과 직능급을 종합하는 형태가 20.7%를 차지하고 있으며, 직능급과 직무급의 종합급은 16.0%이다. 반면에 연공급을 바람직한 임금체계로 보는 응답률은 사용자측이 2.0%, 노동조합측이 7.0%에 불과해서 연공급의 문제를 노사 모두 인식하고 있다.

<표 III-9> 우리나라 기업의 바람직한 임금체계 분포

(단위 : %)

	사 용 자	노동조합
연공급	2.0	7.0
직능급	8.6	9.6
직무급	1.6	2.6
연공급과 직능급의 종합급	20.7	21.8
연공급과 직무급의 종합급	8.6	11.4
직능급과 직무급의 종합급	16.0	13.5
연공급, 직무급, 직능급의 종합급	42.6	34.1

자료 : 유경준, 앞의 책, 31쪽.

한편 임금결정에서 고려해야 할 항목은 직무능력 40.7%, 직무의 양과 질 28.8%로서 직능과 직무 요소가 전체의 69.5%를 차지하고 있다. 반면에 근속과 경력 등 연공급의 결정요인으로서 속인적 항목은 30.6%에 불과해 임금결정요인으로 적합하게 보지 않는 것으로 나타났다(표 III-10).

<표 III-10> 임금결정 요인의 비중

(단위 : %)

	사용자	노동조합
직무능력	40.7	33.7
직무의 양과 질	28.8	28.2
근속·경력	30.6	38.1

자료 : 유경준, 앞의 책, 31쪽.

IV. 年俸制의 類型과 實施現況

1. 연구기관의 연봉제 특징

본고에서 다루고자 하는 정부출연연구소(이하 '정출연')의 연봉제는 민간부문과는 여러 가지로 차이가 날 수밖에 없다. 정출연은 업종, 직종 그리고 재원 마련 등 모든 면에서 일반기업체와는 다르다.

첫째, 정출연은 제조업처럼 물적 생산을 목적으로 하지 않으며 영리추구를 주목적으로 하지 않는다. 영리추구를 목적으로 하지 않는 점에서는 유사한 기능을 하는 민간연구소와도 본질적으로 다르다. 따라서 정출연은 성과를 측정하는 데 있어서 수익성을 가지고 기준을 삼을 수 없을 뿐만 아니라 물적 생산을 하지 않기 때문에 생산량과 매출액 등 기업체에서 중요한 기준이 되는 것을 사용할 수 없다.

둘째, 정출연은 주요 재원이 수익사업을 통해서 마련되는 것이 아니고 정부예산을 받아서 운영한다. 이는 한정된 재원을 가지고 어떻게 합목적적으로 배분하는가가 중요한 관건이 되고 있다. 따라서 경영자가 정출연을 운영할 때 공공성·객관성 그리고 형평성이 일반기업체보다도 훨씬 중요하게 구속받을 수 있다는 점이다. 즉 연구원 운영주체 마음대로 성과급을 폭과 대상 모두에게서 자율적으로 할 수 없을 수도 있다.

셋째, 정출연의 조직구성원이 극히 이질적이며 기능 또한 서로 상이하다. 정출연의 연구직은 고도로 전문성이 내재되어 있어서 표준화할 수 없으며 외부인이 이를 쉽게 판독할 수 없는 점이 특성이다. 여기에다 연구직, 관리직, 행정직 등 기능이 서로 상이하며 숫적으로도 연구직에 편중되어 있고 일반행정직은 소수임에 따라서 이들을 모두 객관적으로 만족시킬 수 있는 기준의 마련이 어렵다.

넷째, 정출연의 예산회계가 1년 단위로 되어 있어 유연성을 확보하기가 어렵고 경직적이다. 이는 성과에 따라서 가변적일 수 없으며 조직성원도 연구의 유연성을 발휘할 수 있는 영역이 제한되어 있다. 즉 연구직의 경우 연구역량이 하루아침에 증대되는 것도 아니며 더구나 자신의 분야를 뛰어넘어 획기적인 연구 성과가 나오기도 어렵다. 연봉제가 변동급을 주요 수단으로 하여 유연성을 확보하려는 데 있다면 연구원 특성상 탄력적일 수가 없다는 점이다.

다섯째, 최근 정출연의 공통적인 문제는 조직성원의 높은 이직률이다. 예산의 제약과 연구소의 경직성 때문에 이직률이 높아 불안정한 조직상황에서 무리한 연봉제의 시도는 오히려 불안심리를 가중시킬 수 있다. 따라서 효율적인 연봉제 실시를 위해서는 공정한 심사, 철저한 준비 그리고 근무의욕 고취를 위한 동기부여 제고 등의 대책 마련이 요구된다.

이와 같은 다섯 가지 정출연의 특성을 고려하여 연봉제를 마련하기 위해서는 위에서 제시한 일반적인 연구와는 다른 시각에서의 접근이 요구된다.

2. 연구기관의 연봉제 실시현황

본 연구는 사회과학연구소의 연봉제 실시 실태파악을 위해서 설문 조사를 실시하였다. 유효회수된 국책연구원 10개와 민간연구소 3개를 대상으로 분석하였다. 이들 연구기관을 민간과 국책으로 구분하여 연봉제 실시 여부를 조사한 결과는 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 연봉제 실시 실태

	실시	실시계획	전혀 실시 않음
민간(N=3)	1	2	0
국책(N=12)	4(2)	1	5

주 : () 의 2개 연구원은 연봉제를 실시하고 있으나 설문지 회수가 되지 않아
중요 항목만을 대상으로 면접조사를 실시하였음.

<표 IV-1>에서 본 바와 같이 민간연구소는 모두가 실시하고 있거나 실시계획으로 조사되었으나
국책연구원은 연봉제 실시를 전혀 고려하지 않고 있는 연구기관이 전체의 절반에 달하는 5개
기관으로 나타났다.

따라서 민간연구소는 기업의 최근 임금체계 개편 추세에 따라서 연구기관도 전반적으로 연봉제를
실시하는 방안을 검토하고 있는 것으로 보인다. 그러나 국책연구원은 아직 연봉제 실시가
민간연구소처럼 확산되지 않은 것으로 보인다.

한편 연봉제를 실시할 계획으로 있는 3개 연구소의 경우를 자세하게 보면 1999년까지는 모두
실시한다고 응답하였고(1988년 2개소, 1999년 1개소) 이들은 모두 계획을 작성중이라고 하였다.
한편 실시중인 6개 국책연구원의 경우를 보면 KL연구원은 박사급 연구진을 중심으로 실시하고
있으나 전직급 공통으로 기본급 도입인상률을 적용했다.

다만 총인원의 20% 범위 내에서 근무성적 우수자를 선정하여 기본급의 5%를 다시 인상한 금액을
연봉액으로 산정하고 있다. 이러한 형태는 인센티브적 연봉제로서 당해 연도에 연봉액 산정에만
영향을 주기 때문에 본래의 연봉제와는 거리가 먼 소극적 의미의 연봉제라고 할 수 있다. 따라서
본고에서 집중적으로 검토하려는 연봉제는 나머지 5개 기관을 대상으로 한다.

3. 연봉제 유형별 분류

가. '증액형' 연봉제

증액형 연봉제란 연봉의 삭감 없이 연봉액을 증액하는 것을 의미한다. 이는 연봉제 실시로 인해서
최저인상액을 기록한 대상자가 최소한 0%를 초과해서 연봉액이 조정되는 것을 의미한다.

다음에서는 A연구원의 사례를 살펴보기로 한다.

- ① 대상 : 연구직, 사무행정직 구분 없이 전직원을 대상으로 실시하고 있다.
- ② 연봉액 결정방법은 원장이 분기별로 작성되는 근무평정표를 기준으로 연봉액을 결정한다.
- ③ 연봉에 포함되는 항목은 기본급과 상여금을 포함한다.
- ④ 연봉조정률은 전년도 연봉을 기준으로 최고 9%에서 최저 3%로 범위를 둔다.
- ⑤ 연봉지급방법은 12등분 균등하게 분할하여 매월 지급하고, 상여금은 4회 균등분할하여
지급하고 있다.
- ⑥ 연봉제 실시 결과를 보면 초기목적을 달성하고 있는 것으로 평가하며 연구 성과 및 업무능률이
높아진 것으로 판단하고 있다.

나. '무감형' 연봉제

무감형 연봉제는 연봉인상률이 최저 0%에서 출발하는 것을 의미한다. 사례조사 연구를 통해서
B연구원은 다음과 같이 무감형 연봉제를 실시하고 있었다.

- ① 연봉제 실시 대상은 연구직 및 사무행정직 모두 책임급 이상에 대해 실시한다.
- ② 연봉액 결정방법은 원장이 인사고과 및 업무실적을 기준으로 연봉액을 산정하여 당사자와
계약한다.
- ③ 연봉에 포함되는 항목은 기본급, 상여금, 연구활동비, 능률제고수당, 정근수당, 효도수당
그리고 체력단련비 등이다. 여기에서 제외되는 것은 가족수당, 보직수당, 차량지원비,
시간외수당, 중식비, 연월차수당 등 속인적 성격의 수당이다.
- ④ 연봉조정률은 전년도 연봉에서 동결(0%)하거나 최대 20% 인상을 한다.
- ⑤ 연봉은 연 12회로 균등분할하고, 상여금은 4회로 나누어서 지급한다.
- ⑥ 연공급에 익숙한 관행 때문에 실시하면서도 난관에 처해 원래 의도한 목적을 달성하지
못했다고 보고 있다.

다. '삭감형' 연봉제

삭감형 연봉제는 연봉이 전년도에 비해서 삭감될 수 있는 경우를 의미한다. 삭감형 연봉제는 가장

강력한 모형으로서 조직성원이 긴장하지 않을 수 없을 것이다. 본 사례조사에서 삭감형 연봉제를 실시한 경우는 다음과 같이 3개 기관으로 나타났다.

1) '삭감형' 연봉제 I

- ① 연봉제 대상은 연구위원급 이상에 대해서만 실시한다.
- ② 연봉액 결정방법은 원장이 인사고과를 기준으로 연봉액을 결정하여 당사자와 계약을 체결한다.
- ③ 연봉액에 포함되는 항목은 다음과 같다.
 - ㉠ 기본급 ㉡ 가족수당 ㉢ 연구활동비 ㉣ 능률제고수당
 - ㉤ 차량지원비 ㉥ 정근수당 ㉦ 체력단련비 ㉧ 명절휴가비
 - ㉨ 월동보조비 ㉩ 시간외 근무수당
- 반면에 포함되지 않는 수당은 다음과 같이 6가지이다.
 - ㉠ 상여금 ㉡ 보직수당 ㉢ 효도수당 ㉣ 시간외 근무수당
 - ㉤ 중식비 ㉥ 연월차수당
- ④ 연봉조정률은 최대 10%에서 최소 $\Delta 10\%$ 로 한다.
- ⑤ 연봉액은 12회 균등분할하여 지급하고 상여금은 없다.
- ⑥ 연봉제 효과는 업무능력개발, 직원사기진작, 자아발전 계기 그리고 직원업무수행 동기유발을 거둔 것으로 평가하고 있다.

2) '삭감형' 연봉제 II

- ① 연봉제 대상은 연구직의 경우 전직급에 대해서, 전문직의 경우 수석(과장급) 직급 이상에 대해서 각각 실시하고 있다.
- ② 연봉액의 결정방법은 개인별 경력과 학력에 의거 초임 연봉기준액이 결정되고 인사고과에 의거 차년도 연봉에 가감하여 개인별 총연봉이 결정되나 계약은 체결하지 않는다.
- ③ 연봉액에 포함되는 수당은 기본급, 상여금, 차량지원비 등 3가지다.
- ④ 연봉조정률은 최대 44% 증액되고 반면에 최저 $\Delta 12\%$ 감봉된다.
- ⑤ 연봉은 19회 분할되고 상여금은 5회 분할하여 지급한다.
- ⑥ 연봉제 실시로 초기의 목적을 달성하였으며 경쟁체제 도입으로 연구성과의 질적 수준이 제고되었다고 평가한다.

3) '삭감형' 연봉제 III

- ① 연봉제 실시대상은 연구직의 연구위원 직급 이상에만 적용한다.
- ② 본부장이 인사고과를 기준으로 상여의 폭을 결정하여 당사자와 계약을 체결한다.
- ③ 연봉에 포함하는 항목은 기본급, 상여금, 보직수당, 차량지원비, 중식비, 연월차수당 등 여섯 가지이다.
- ④ 연봉조정률은 최대 20% 증액에서 최소 $\Delta 10\%$ 감봉한다.
- ⑤ 연봉은 12회 분할하여 지급하고 상여금은 8회 분할하여 각각 지급한다.
- ⑥ 연봉제 실시로 초기의 목적을 달성하였고 그 이유는 노력에 대한 정당한 대가를 지불한 것이 생산성 향상에 기여했다고 평가한다. 그러나 반면에 평가등급이 상향조정되어 인건비 증가를 가져왔음을 문제로 제기한다.

4. 연구기관의 연봉제 평가

- 우리나라의 연봉제 실시가 아직 초기단계에 있어서 연구기관간의 격차가 심하게 나타남을 보여주었다.
- 민간과 국책 연구기관간의 비교를 보면 민간연구소가 국책연구기관보다 훨씬 과격한 연봉제를 실시하고 있다.
- 민간연구소의 경우 연봉이 최고 +44%까지 전년도에 비해 증액하고 있고 반면에 $\Delta 12\%$ 까지 삭감되는 것으로 나타났다.¹⁾

- 민간연구소의 경우 연봉에 포함되지 않는 수당이 전혀 없다는 것으로 응답하여 수당을 감소화하고 있다.
- 연봉제 실시 국책연구원의 만족도는 높은 것으로 응답하여 여타 연구기관도 연봉제 실시가 가속화될 것임을 예고하고 있다.
- 연봉제 실시방법은 국책연구원은 대체로 기관장의 계약에 의해서 시행되고 있으나 민간연구소의 경우에는 객관적 기준에 의거 실무적으로 차지하는 특징을 보이고 있다.
- 연봉액 지급은 12회 균등분할하여 시행하고, 상여금은 별도로 5~4회로 나누어 실시한다.

주석 1) 이와 같은 급격한 연봉조정률은 제도적 차원에서 논의되는 것이며 실제로는 이를 엄격하게 적용하는 것은 아니다.

5. 연구기관의 연봉제 실태조사

타연구기관과의 비교를 위해서 사회과학연구기관과 민간연구소에 대해서 실태조사를 실시하였다.

1) 임금수준

국책연구기관의 임금수준이 민간연구기관보다 현저히 낮은 것으로 평가하고 있다. 즉 국책연구기관은 임금수준이 타기관과 비교해서 낮다고 응답한 기관이 70%나 된 데 비해서 민간이 높다는 기관이 75%나 된다.

2) 수당의 종류

1997년 5월 말 현재 수당의 종류가 국책이 9.1개이고 민간은 4.2개로 응답하였다. 따라서 국책연구기관이 수당의 난립이 심화되어 임금체계가 왜곡되어 있는 것으로 나타났다.

3) 성과급제도 실시

우리나라의 연구기관 성과급제도는 개인의 성과를 반영하는 것이 민간부문이 50%, 국책기관이 40%로서 주류를 차지하고 있으며, 반면에 개인과 집단의 성과 모두를 고려하는 것이 각각 25%, 20%로 나타났다. 반면에 성과급제도 자체가 없다는 기관이 국책연구기관은 40%나 된다.

4) 인사고과 실시

공식적인 인사고과 실시는 민간기관이 1회가 75%로서 주류를 차지하고 있으나 국책기관은 2회 이상이 70%로서 많이 실시하고 있다.

5) 인사고과의 활용

인사고과 결과는 승진과 임금산정에 대체로 반영하고 있는 것으로 응답하고 있다. 그러나 승진에만 반영한다는 응답기관이 민간 및 국책기관 모두 50%를 차지하고 있다.

6) 노사간의 합의에 따른 성과배분제도

국책기관의 노조가 민간기관보다 활동이 활발한 관계로 민간기관은 노사합의보다는 기관의 결정으로 실시되나 국책기관은 기관장이 노사 마찰을 피하기 위해서 합의를 중요시하고 있는 것으로 나타났다. 즉 민간기관은 노사합의에 의한 성과배분제도가 없다고 응답하고 있으나 국책기관은 30%가 노사합의가 있다고 응답하였다.

7) 연봉액 및 성과급배분의 결정기준

민간기관의 경우는 기관장의 재량이 연봉액 및 성과급배분의 결정기준으로 삼는 비중이 국책기관보다도 높다. 반면에 국책기관은 용역수입의 비중이 민간기관보다도 높다. 개인 고과성적은 민간기관의 경우는 대부분 반영하고 있으나 국책기관은 50%에 불과하며 학력면에서도 민간기관이 높은 비중을 차지하고 있다.

또한 국책기관의 경우에는 공공연구기관 특성상 연구 결과의 정책반영도가 중요시되며, 대외활동도 상대적으로 높은 반영도를 보이고 있다.

<표 IV-2> 연봉액 및 성과배분의 결정기준

(단위 : %)

항 목	국책기관	민간기관
기관장의 재량	20	75
개인 초과성적	50	100
연구 및 업무량	60	75
능력	40	50
용역수입	40	-
대외활동	30	25
학력	-	50
연구 결과의 정책반영도	50	25

8) 인사고과의 임금반영 방법

인사고과를 임금에 반영하지 않는 비율이 민간기관은 50%, 국책기관은 60%로 나타났다. 민간기관의 인사고과를 반영하고 있는 기관의 방법은 호봉을 중심으로 기본호봉에 가감하는 방법을 사용하거나(25%) 상여금의 비율을 다르게 적용하는(25%) 것으로 응답하였다. 반면에 국책기관은 전년도 임금을 기본으로 하여 개인간의 성과에 따라 인상비율을 다르게 하거나(20%), 상여금의 비율을 다르게 적용하는 것으로(10%) 나타났다.

V. 人事考課制度의 類型과 設計方案

1. 인사고과의 유형

인사고과는 일반적으로 업적고과, 근무태도고과 그리고 능력고과 등 세 가지로 구분된다. 작업장에서 조직성원을 평가하는 데는 업적, 근무태도, 능력의 세 요소가 핵심이라고 본다. 먼저 업적고과는 목표를 설정하고 이러한 목표를 양과 질적인 면에서 어느 정도 달성했는지에 대한 평가를 말한다.

근무태도고과는 주어진 직무를 달성하는데 본인의 노력과 업무자세를 평가하는 방법을 의미하며, 능력고과는 잠재적·현재적(顯在的)을 모두 포함하는 본인의 능력을 평가한다.

이와 같은 세 요소를 구체적으로 표현하면 다음과 같다.

- 업적고과는 일의 성과가 어느 정도인가를 평가한다.
- 근무태도고과는 주어진 일을 어떻게 임하였는가를 평가한다.
- 능력고과는 함유하고 있는 해당자의 능력을 평가한다.

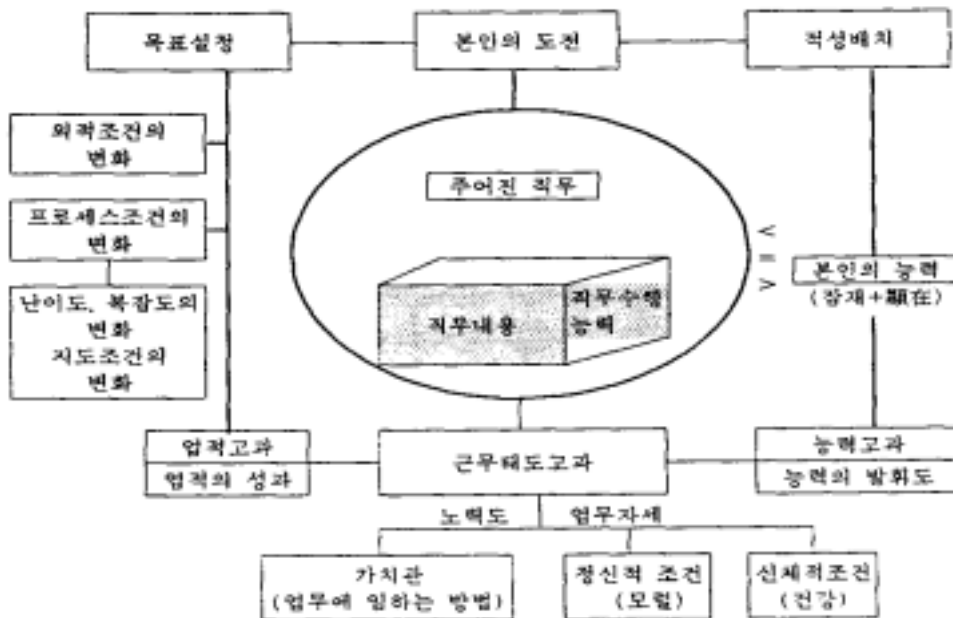
이를 [그림 V-1]과 같이 나타낼 수 있다.

2. 인사고과의 구성

인사고과의 구성은 업적, 근무태도, 능력 등 세 가지 고과를 측정하는데 사용하는 구체적 항목을 의미한다. 먼저 업적은 업무의 양, 업무의 질 그리고 업무개선 실적을 측정한다.

다음으로 태도의육은 근무를 수행하는 방법을 의미함으로써 규율성, 책임감, 협조성을 측정하며 능력고과는 이를 수행하는 능력으로서 지식·기

[그림 V-1] 인사고과의 과정



자료 : 堤要, 앞의 책, 213쪽.

술, 판단력 그리고 계획력을 측정한다. 이는 <표 V-1>과 같이 구체적으로 제시할 수 있다.

3. 인사고과의 활용

성적고과는 업무의 성적에 따라 바로 금전적 보상으로 연결시킬 수 있으므로 인센티브적 성격을 가미하여 상여금에 영향을 준다. 이때 성적고과는 다른 부문에 비해서 측정이 분명하기 때문에 가급적 기간을 3개월 또는 6개월 단위로 짧게 하여 그 기간의 실적을 평가하여 급료에 영향을 주는 것이 바람직하다.

<표 V-1> 평가표의 구성

평가의 구성		평가항목	항목의 정의	좌안점	항목별 평가			항목별 소견
					1차	2차	의견합의	
분 석 평 가	업 적	업무의 량						
		업무의 질						
		개선실적						
	태 도 의 욕	규율성						
		책임감						
		협조성						
	능 력	지식·기술						
		판단력						
		계획력						
⑧ 종합평가		1차	2차	의견합의	종합 소견	1차	2차	합 의

다음으로 근무태도고과는 승급을 결정하는 데 활용되며, 능력고과는 승격·승진, 교육 그리고 배치전환에 활용된다. 인사고과는 기본적으로 정확하게 측정되어야 하며, 이를 토대로 활용이 엄격하게 이루어져야 효과를 발휘하게 된다.

<표 V-2> 사용 목적별 고과표의 설계

고과의 구성	상 여	승 급	승 격·승진	교 육	배치전환
성적고과	○				
태도·의욕고과	○	○			
능력고과		○	○	○	○

<상 여>

상여는 업적고과에 의해서 결정되는데 이는 단기적으로 관찰하여 평가되는 업적이 반영되어야 조직성원의 근로의욕을 고취시키는데에 효율적이라는 판단에 따른다.

<승 격·승진>

개인이 보유하고 있는 능력의 발전단계에 따라서 승격·승진되는 것을 의미한다.

<승 급>

금전적으로 보상되는 승급은 근로자의 생활안정에 기여하는 것을 의미한다.

4. 인사고과제도 개편방안의 원칙

인사고과평가는 임금, 승진, 승급 등에 결정적인 영향을 미치므로 신뢰성 확보가 핵심이다. 또한 인사고과 평가는 종업원을 제재하기 위한 수단으로서가 아니고 인센티브나 동기부여를 유도하기 위해서 실시되는 것이므로 효율성 확보가 중요하다. 이러한 관점에서 인사고과제도를 개편하는 예는 다음과 같은 9가지 원칙에 대한 고려가 절대적으로 필요하다.

- ① 객관적인 평가요소 및 기준 마련을 위해서는 반드시 업무의 내용과 특성을 파악하기 위한 직무조사 및 직무분석을 실시해야 한다.
- ② 인사고과 내용의 정확성과 객관성을 확보하기 위해서는 추상적·이념적 개념보다는 구체적인 업적을 계량화하는 노력이 요구된다.
- ③ 평가방식으로서 강제적인 상대평가보다는 절대고과로 바꾸고 신상필벌보다는 가점주의(加點主義) 방식을 지향한다.
- ④ 평가원을 복수로 다양화해 나가도록 한다. 상사평가제, 자기평가제, 면담제도, 자기신고제도 그리고 동료평가제 등이 고려될 수 있다.
- ⑤ 업적평가에서 목표관리를 본인 스스로가 하도록 개선한다. 이때는 본인이 수행할 연간 업무목표를 수립하여 1차로 상사에게 제시하고 상사와의 목표등록 면담을 통해서 목표관리를 시도한다.
- ⑥ 업적, 능력, 태도의 인사고과평가 등 세 가지 유형 중에서 계층별 그리고 활용목적별로 중요도에 따라서 가중치를 유연하게 가져간다. 상위 직급의 경우는 능력과 업적이 중요하고, 하위 직급의 경우는 태도와 의욕을 중점적으로 평가하고, 상여에는 업적평가, 승진에는 능력에 비중을 두는 것으로 차별화한다.
- ⑦ 평가집단을 직능계층별 그리고 기능별로 세분화하며 고과자별 가중치도 차등을 두도록 할 필요가 있다. 예를 들어 업적고과의 경우 제1차 60%, 제2차 40%, 능력고과의 경우 제1차 40%, 제2차 60% 등이 예이다. 이에 대한 이유는 업적의 경우에는 가장 가까운 거리에 있는 사람이 보다 더 정확하게 평가할 수 있고, 능력의 경우에는 직위가 높은 인사가 보다 더 장기적인 관점에서 본다는 점이 고려된다.
- ⑧ 인사고과평가는 비밀주의보다는 공개주의가 바람직하며, 평가 결과를 종업원과 피드백을 하여 자신의 결점을 보완하고 장점은 더욱 유발되도록 지도해야 한다. 또한 고과평가 내용을 납득하지 못하는 경우는 이의신청이 가능하도록 제도화하며 고과는 가급적 자주하는 것이 바람직하다.
- ⑨ 인사고과의 전문성과 신뢰성을 확보하기 위해서 반드시 고과자 교육이 필요하다. 이와 같은 원칙이 과학기술계 연구기관에서는 어느정도 지켜지고 있는지 구체적인 사례를 통해서 다음에서 검토해 보기로 한다.

<표 V-3> 인사고과의 변화

① 상대고과	→	절대고과
② 감점주의	→	가점주의
③ 보유능력중시	→	업적중시
④ 비밀주의	→	공개화
⑤ 일원적	→	다원적
⑥ 토털시스템화		
⑦ 목표관리제도의 도입		
⑧ 개관적 평가의 철저		

자료 : 노무행정연구소, 『노정시보』, 제3179호, 1994. 9. 30.

<표 V-4> 인사고과제도 개편방안

구분	현재	개선	내용
고과활용	승진급 중심	활용목적의 다양성	처우면→승진, 승급, 상여 육성면→교육훈련, 배치전환, 능력개발
고과원칙	신상필별	신상무별	가점주의
평가관점	단기적 과거지향적	장기적 미래지향적	장기 인재육성 전략 경력개발제도 연계
고과구성	종합적 고과	목적별 고과	승진·능력개발→잠재능력, 적성 승급·상여→과거성과(업적)
평가주체	상사고과	참여고과	상사평가제, 동료고과제, 자기고과 면담제도, 자기신고제
평가집단	직급별	직능계층별 직군별, 목적 별	고과표의 세분화 고과의 형태, 방법, 평가항목 및 고과 대상의 차별화
평가기준 및 평가척도	대략적 추상적 이미지고과	구체적 직무 · 직능중심의 고과	피고과자의 구체적 행동사실 기술 직무수행능력 지향기준
평가기법	평정척도법	행동기준척도법 목표관리법	능력·태도고과→행동기준척도법 업적고과→목표관리법
고과방법	상대고과 결과중시	절대고과 과정중시	인재육성형 평가 내부·외부환경 등 환경요인 고려
고과기간	일과성평가	계속적 평가	2~3년간 누적관리
고과요소 및 가중치	회일적	활용목적별· 계층별 차별화	기업이 요구하고 기대하는 인재상에 맞는 요소 선정 [상위직급→능력·업적중시 [하위직급→태도·의욕중시 [상 여→업적중시 [승 진→능력중시
고과자별 가중치	일률적	차별화	업적 [1차 고과자 : 60% 2차 고과자 : 40% 능력 [1차 고과자 : 40% 2차 고과자 : 60%
고과결과 피드백	비공개원칙	공개원칙	자기개발, 신뢰성 회복, 목표관리, 자 기고과, 면담
고과자 교육	미 실시 또는 지침서	장기적 실시	고과오류 배제, 고과판단기준 통일 모의인사고과 실습, 워크숍
능력파악 방법	학력·근속 ·연령	직무수행능력	능력의 범위 한정
상사의 역할	감시·통제 자	조언자	권위주의형→육성동기부여형

자료 : 안희탁 외, 『한국기업의 신인사제도 실패와 도입방안』, 한국경총, 1996.

5. 인사고과제도의 문제점과 개선사례

가. 인사고과자의 복수시스템 구축

인사고과는 활용목적이 분명하기 때문에 피고과자의 관심이 높을 수밖에 없다. 따라서 인사고과제도가 제대로 기능을 수행하기 위해서는 신뢰성 구축이 무엇보다도 필요하다. 미국 기업은 상위직급의 인사고과제도 관행에서 벗어나서 동료, 하급자 그리고 고객 등 복수고과자시스템을 운영하고 있다. 이와 같이 복수고과자시스템이 대두되는 배경은 다음과 같다. 첫째, 종전의 직속상관에 의한 전통적인 고과시스템은 고과자의 편견이나 주관에 절대적인 영향을 받을 수가 있어서 신뢰성에 문제가 제기될 수 있다. 둘째, 세계화시대 기업의 생존을 위해서는 고객만족의 경영을 할 수밖에 없으며, 고객도 중요한 경영참여의 한 파트너가 될 수 있다.

셋째, 근로자의 참여적 경영이 기업의 생산성 창출에 긍정적인 효과를 가져오는 최근의 조류에 따라서 하위직급의 상위직급에 대한 평가는 중요한 요소가 된다.

넷째, 인사고과가 피고과자의 능력개발을 촉진하고 동기부여를 강화하기 위해서 실시되는 것이기 때문에 이들의 동기부여를 위해서는 상위직급의 고과보다는 동료나 하위직급의 평가가 오히려 이를 촉진시키는 역할을 기대할 수 있다.

다섯째, 과기처 산하 연구소와 같이 전문직종의 연구직 경우에는 이들이 수행하는 작업 내용이 복잡하기 때문에 감독자보다는 작업에 참여하는 동료나 팀원의 고과가 보다 더 신뢰성있고 타당성을 부여받을 수 있는 고과평가를 기대할 수 있다.

미국에서 이들 다양한 고과시스템을 도입하고 있는 기업은 존슨앤존슨사, 아모코사, 던롭사, 크라이슬러 등으로 이러한 조류는 계속 확대되어 가고 있는 추세에 있다.

위와 같은 여러 가지 이유에 의해서 과기처 산하 연구소의 경우에도 평가시스템을 보다 더 다양하게 할 필요가 있다. 특히 과학기술계 연구소는 작업 내용이 외부 비전문가가 파악하기가 어려울 정도로 전문화되어 있기 때문에 과거와 같은 감독자의 고과평가만으로는 객관화가 어려울 뿐만 아니라 정확성을 기대하기가 어렵게 되어 있다. 따라서 본 연구는 과기처 산하 3개 연구기관의 인사고과표를 중심으로 분석하고자 한다.

3개 기관은 교육과 연구가 분화되어 실시되고 있으며 또한 기초와 응용 또한 각기 특징적으로 나누어져 있기 때문에 과기처 산하 연구기관의 인사고과제도의 문제점을 비교평가할 수 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 따라서 이들 고과시스템에 대한 비교평가는 과기처 전체 연구소의 문제점 파악을 통한 개선방안 마련에 시사하는 바가 크다고 하겠다.

나. 인사고과제도 사례연구

1) YK 연구원

YK 연구원의 인사고과는 피고과자의 자기관찰표를 작성하도록 되어 있는 점에서 특기할 만하다. '인사고과 요령' 제10조에 따르면 평가자는 피고과자에게 자기관찰표를 작성·제출토록 하고 아울러 증빙자료를 첨부하도록 하여 고과의 정확성을 기하도록 하는 것이 돋보인다. 또한 고과성적이 관대화되는 경향을 방지하기 위해서 A등급은 2할을 넘지 못하도록 하였고, A등급과 F등급의 경우에는 사유서를 첨부하도록 하여 신뢰성을 기하도록 하였다.

YK 연구소의 이와 같은 특징에도 불구하고 이를 객관화시킬 수 있는 통계작업이 전무하다는 점이 문제로 제기된다. 즉 연구직의 경우에는 연구건수, 대외논문기고 그리고 연구소에 기대할 수 있는 대외활동 등에 대한 객관적인 데이터 분석이 전혀 고려되지 않고 있는 점이 문제로 제기된다. 즉 A고과성적을 집계할 경우 A가 일정기간 동안 수행한 작업 내용을 기재하도록 하여 이를 고과성적이 반영하게 되어 있는 것으로 그치고 있으나 이것만으로는 부족하다고 할 것이다.

이 연구소가 채택하고 있는 고과표는 근무실적, 능력, 태도 등 고과항목의 세 가지 요소를 고루 반영하여 평가하고 있으나 이는 어디까지나 감독자의 주관적 평가에 전적으로 의존하고 있다고 할 수 있다.

따라서 YK 연구소의 고과제도가 보다 객관성 및 정확성을 기대하기 위해서는 객관적 평가방법의 보완, 고과제도의 복수화 등이 요구된다고 하겠다.

2) KH 연구원

KH 연구원의 인사고과 특징은 산출과 집계에 따른 가감고과를 점수로 명문화하여 객관성을 기하도록 하였다.

인사고과 요령 제10조에 고과중의 훈·표창은 10점, 장관 이상 표창은 7점, 소장 표창은 5점을 가감하고, 징계의 경우에는 견책 2점, 근신 3점, 감봉 5~10점, 정직 12~17점을 감점하도록 하였다. 또한 고과자의 점수방식의 편차를 줄이기 위해서 조정점수를 산정하도록 하였으며, 산출방식도 명료하게 한 점이 특징이다(제9조).

또한 고과항목에 있어서 일반적인 고과 내용으로서 업적, 능력, 태도 등 세 요소가 반영되어 있고 이를 추가하여 적성 및 발전성을 고려했다는 점이 특징이다. 여기에서는 부·실과장, 참모, 연구직, 기술직 각각에 대한 적성 및 발전성을 평가하도록 하였다.

이와 같은 객관성과 신뢰성을 확보하도록 하는 몇가지 방안 이외에는 거의 전적으로 주관적

평가에 의존하고 있다. 즉 감독자의 평가방식이 유일한 고과제도일 뿐이다.

KH연구원의 고과제도 개선을 위해서는 우선적으로 신뢰성과 객관성을 확보할 수 있는 제도적 보완이 강구되어야 한다.

3) KS 연구원

KS 연구원의 경우도 다른 연구원과 동일하게 몇가지 문제점을 내포하고 있다(자체평가서 참조).

- 상여금이 기본급과 연계되어 있는데도 제도화되어 있으나 이를 시행하지 않는 상여고과제도의 문제점이 제기된다.
- 평가항목이 직종간에 상이해야 하나 동일한 고과표를 적용하고 있어 실행과정에서 적실성이 문제가 된다(연구직원급, 행정직 그리고 기술직).
- 인사고가 평가 결과를 비공개로 하고 있음은 최근 공개주의 추세와 맞지 않는다.

○ 피고과자의 참여가능성 희박

- 피고과자의 자기진술서와 업적보고 양식이 없어서 누락될 가능성이 있다.
- 피고과자의 연구업적은 본인 자신이 가장 잘 파악하고 있다는 점에서 자기평가서는 필요하다고 볼 수 있다.

○ 인사고과 평가가 상위직급의 평가에 의존하고 있어서 신뢰성이 저하되고 있다.

- KS 연구원의 인사고과 평가는 상위직급의 하향식 평가에 의존하고 있어서 신뢰성에 문제가 될 수 있다.
- 특히 연구전문직의 경우는 프로젝트에 참여했던 팀원이나 동료가 가장 세밀하게 연구 내용을 파악하고 있다는 점을 고려해야 한다.

VI. 年俸制 實施方案

1. 임금체제 분석

연봉제는 성과급제의 한 형태로서 연구기관에서의 도입이 확산되고 있다. 실태조사 결과에 의해서도 사회과학계 연구기관의 경우 1개 기관을 제외하고는 연봉제, 성과배분제, 단일호봉제 중 어느 하나를 실시하고 있는 것으로 나타났다.

<표 VI-1> 연구기관 연봉제 도입실태

기 관		성과배분제	연봉제	단일호봉제
민 간 연 구 소	SS	×	○	×
	DK	×	○	○
	HK	×	△	×
	KJ	○	△	×
국 회 연 구 기 관	KY	○	△	○
	BG	×	○	○
	MT	○	×	○
	JM	×	×	×
	YS	×	×	○
	HS	×	×	×
	HJ	×	×	×
	JS	○	○	×
	BJ	○	△	×
	KL	×	○	×

주 : △는 실시예정 기관임.

성과배분제, 연봉제 그리고 단일호봉제의 세 가지 모형은 모두 전근대적인 연공급과는 다른 혁신적인 임금체제의 한 유형으로 볼 수 있다. 실태조사에 따르면 우리나라 연구기관은 세 가지 모형을 혼합해서 사용한 것으로 나타났으나 한 가지 특기할 만한 사실은 연봉제를 이미 실시하고 있거나 고려중인 연구기관이 많다는 점이다. 또한 이들 세 가지 모형은 상호배타적이라기보다는 보완적으로 활용될 수 있으며, 상호병합해서 사용하는 것은 한국적 임금체제하에서 그만큼 임금의 유연성을 제고할 수 있다고 보여진다.

2. 연봉제 도입 목적과 만족도

연봉제 도입의 목적은 다음과 같이 응답하고 있다.

- 보수와 연구 성과간의 연계를 높이기
- 작업의 비효율성 및 작업태만을 줄이기
- 우수 신규인력의 확보
- 작업태도의 개선
- 경쟁체제 도입
- 업무능력개발 및 자아발전계기 마련
- 업무수행 동기유발 및 직원사기 양양

- 노력에 대한 정당한 대가 지불체제 확립

이와 같은 목적을 달성함으로써 연봉제를 실시한 대부분의 기관이 만족감을 표명하고 있다.

<표 VI-2> 연봉제 실시목적

기 관		목적달성 여부	목 적
민 간	SS	○	- 경쟁체제 도입 - 연구성과의 질 제고
	DK	○	- 생산성증대, 대가 노력에 대한 정당한 지급
국 책	BG	○	- 업무능력발전, 직원사기진작, 자아발전제기, 직업업무수행, 동기유발
	JS	○	- 연구성과 및 업무능력제고
	KL	미정	- 실시초기

3. 연봉제 실시대상

연봉제를 실시하는 기관은 대부분이 연구직에 한하고 이 경우에도 박사급 이상 전문직에 대해서 한정적으로 적용하고 있다. 다만 비연구직의 경우에는 일정직급 이상 전문적으로 한정하여 간부직원을 대상으로 하고 있다.

<표 VI-3> 연봉제 실시대상

기 관		실시 대상
민 간	SS	연구직은 모든 직급에 적용하고 비연구직은 과장급 이상 전문직으로 함.
	DK	연구위원 이상만 실시
국 책	BG	연구위원 이상만 실시
	JS	전직원 대상
	KL	부연구위원 박사급 이상에만 적용

4. 연봉제 실시방법

본고에서는 연봉제 실시방법이 어떠한 기준에 의거해서 연봉액을 산정하는가를 의미한다. 실태조사에 따르면 대부분의 기관이 인사고과 평정 결과를 근거로 해서 연봉액을 결정하는 것으로 응답하고 있다. 다만 이때 최종 결정된 자는 기관장 또는 책임자로 되어 있다.

<표 VI-4> 연봉제 실시방법

기관		연봉제 실시방법
민 간	SS	인사고과에 의거 금년 연봉에 인센티브로 가감되어 총연봉 결정(계약 없음)
	DK	본부장이 인사고과를 기준으로 연봉의 가감폭을 결정하여 당사자와 계약 체결
국 책	BG	원장이 인사고과를 기준으로 연봉액을 결정하여 당사자와 계약 체결
	JS	원장이 근무평정표를 기준으로 연봉액 결정
	KL	원장이 인사고과를 기준으로 연봉액을 결정하며, 인상률은 노조와의 임금교섭인상률을 모른 대상자에게 적용

5. 근무성적 평가방법

연봉제 실시는 연구자의 연구성과를 높이는 것이 관건이므로 평가의 객관화가 가장 중요한 핵심이 된다. 따라서 연구성과의 평가를 객관화하기위해서 각 연구기관은 나름대로 부심하고 있으나 가장 적합한 방법을 통일적으로 제시하기는 불가능하다.

이는 연구기관이 연구 목적과 기능 그리고 조직문화 등을 고려하여 개별기관에 따라 적합한 방법을 개발할 수밖에 없다는 것을 의미한다.

다음은 우리나라에 대표적인 HK연구기관의 평가시스템을 살펴보기로 한다. 다음에서 보는 바와 같이 HK의 경우에는 평가항목과 평가기준을 세분화하여 객관화를 기하도록 한 것이 특징이다. 그러나 이러한 경우에는 실시방법이 용이하지 않고 대외활동에 너무 치우쳐서 연구기관 내부일을 도외시킬 가능성이 있다. 예를 들어 원내 내부과제 단행본의 배점이 170점으로 배정되어 있으나 연구 내부 일과는 직접적으로 관계없는 해외저널 기고의 경우에도 120~170점을 주도록 되어 있어 대외활동을 장려한다는 문제를 제기할 수 있다고 보여진다.

가. 평가항목

- 보고서 발간 : 단행본, 연구보고서, 계간지 논문, 연구자료, 기타 논문
- 대정부 서비스 : 정책포럼, Executive Brief, 수시과제, 정책협의회
- 용역수행
- 해외 저널 기고
- 대언론 활동
- 레퍼리 업무
- 연구관련 행정업무
- 기타 : 원내 행사 또는 세미나 주관 및 참여

나. 평가기준

항 목	배 점		비 고
	기본배점	평가방법	
① 단행본	170	- 각종 보고서에 대한 평가는 양과 질을 동시에 고려하여 A+, A, B, C로 구분 · 기본배점×평가(A+, A, B, C) · A+, A, B, C의 배점은 A+=120%, A=110%, B=100%, C=90%로 함 - 평가기준 · A+, A, B, C 평가시 우선 보고서의 내용을 감안하고 그 밖에 언론보도, 서평, 판매실적 등을 고려	- ①항~⑤항의 경우 평가자: ① 본인 ② 테퍼리, ③ 팀장이 평가하고 ④ 원장·부원장이 최종평가 · 원장 최종 평가시 특히 우수한 경우는 200%까지 배점을 줄 수 있음.
② 연구보고서	120		
③ 계간지 논문	50		
④ 연구자료	30		
⑤ 기타 논문'	10~50		
⑥ 정책포럼	7		- ⑥항~⑩항의 경우 평가자 : 종료시마다 ① 본인, ② 팀장, ③ 편집위원장 또는 연구조정실장이 평가하고, · 분기말에 종합적으로 ④ 원장·부원장이 최종평가
⑦ Executive Brief	5		
⑧ 수사과제	투입일수 ×1		
⑨ 정책협의회 발표 논문	투입일수 ×1		
⑩ 용역보고서	용역금액에 따라 차등'		
⑪ 해외 저널 기고	120~170	· 주요 저널에 출간이 확정된 시점을 기준으로 하여 연구보고서 수준 이상(120~170)의 기본배점 적용	

- 주: 1) '국가예산과 정책목표' 논문 등을 포함.
 2) 기본배점은 용역금액에 따라 차등화함(1억원 미만: 50~150점 미만, 1억원~2억원: 150점~300점 미만, 2억원~3억원: 300점~450점 미만, 3억원 이상: 450점 이상)
 * 공동연구: - 2인 이상 n명이 동일기여를 한 공동연구인 경우 1.2/n의 배율을 적용
 - 공동연구자의 기여율이 다른 경우에는 연구자간의 합의에 의하여 배점을 불균등 배분할 수 있으며, 배분율(%)로 표시
 - 동일 연구단위의 연구원이 공동연구자일 경우에는 평가대상인 연구책임자에게 합산된 점수를 부여함.
 * 중복발간: - 발간물 내용의 일부가 기발표된 경우 min[100, 130-중복율] %을 인정함(여기서 중복율은 '기발표된 연수÷총연수'임).

6. 연봉조정률

연봉조정률이란 연봉액을 어느 정도 가감하느냐를 의미한다. 따라서 연봉제를 실시하는 기관이나 해당자가 가장 민감하게 반응을 하는 것이 연봉조정률이라고 할 수 있다. 연봉조정률은 기관의 임의대로 할 수 없는 제약조건을 가지고 있는데 국책연구기관의 경우 예산에 의한 재원이 허락해야 한다. 따라서 가장 손쉬운 방법으로는 연봉액 인상액을 감소액과 균형을 맞추는 방법이다. 여기에서 고려해야 할 것은 노조와 협상에서 임금인상률이 결정되었을 때 이를 적용할 것이냐는 문제이다. 예를 들어 노조와의 협상에서 임금인상률이 5%로 결정되었을 때 연봉이 삭감되는 경우 이것마저도 적용되지 않는다면 조합원과의 형평 문제가 제기된다. 가장 완만한 연봉제를 실시하고 있는 KL기관의 경우에는 노조와 협상을 통한 인상률은 모든 직원에게 적용하고 다만 최대인상률만 일정수에게 적용하는 방법을 사용하고 있다. 또한 JS연구기관의 경우에도 KL보다는 낮지만 최소 3%에서 9%까지 연봉이 조정된다. 그리고 사회과학연구소에서 가장 대표적인 연구원으로 일컬어지는 KD와 KI경우에도 연봉의 삭감없이 최저 0% 또는 2%의 연봉을 조정하고 있다. 이와 같이 연봉의 삭감없이 전원 일정액의 연봉액이

증가되는 경우에는 최대인상률을 적용하는 사람에게 지급되는 연봉인상분의 재원 마련이 문제가 될 수 있다.

반면에 이와 같이 증액형의 연봉제를 채택하고 있는 기관과는 달리 SS, DK, BG의 기관은 연봉액을 최대 $\Delta 12\%$ 에서 $\Delta 10\%$ 까지 삭감하도록 되어있어서 상당히 과격한 연봉제를 실시하고 있다고 볼 수 있다. 즉 한번 연봉 삭감을 당한 경우에는 그렇지 않은 경우에 비해서 계속해서 연봉액이 차이가 나게 되므로 연봉 삭감자에게는 그만큼 타격을 크게 받는다고 할 수 있다.

<표 VI-5> 연봉조정률

기 관		연봉조정률	
		최 대	최 소
민 간	SS	44%	$\Delta 12\%$
	DK	20%	$\Delta 10\%$
국 책	BG	10%	$\Delta 10\%$
	JS	9%	3%
	KL	10%	5%
	KD	10%	2%
	KI	12%	0%

7. 연봉액 지급방법

연봉액 지급방법은 연봉과 상여금을 어떻게 나누어 지급하는가를 의미한다. 완전연봉제의 경우는 상여금 없이 연봉액을 매달 균등분할하여 지급하는 것이 원칙이다. 그러나 상여금 지급이 관행으로 되어 있는 경우가 일반화되어 있어 이 중에 일정부분을 나누어서 정례적인 상여금 지급시 지급한다.

연봉조정이 일반적으로 기본급에 연계되어 있어서 기본급만 가감하면 상여금도 자동적으로 차등지급하게 되는 방법을 사용한다.

실태조사 결과를 제시하면 <표 VI-6>과 같다.

<표 VI-6>에 따르면 상여금이 없는 기관은 BG 한 개에 불과하고 대부분이 상여금을 지급하는 것으로 조사되었다.

<표 VI-6> 연봉급 분할방법

기 관		지급방법(회)	
		연 봉	상여금
민 간	SS	19	5
	DK	12	8
국 책	BG	12	.
	JS	12	4
	KL	12	4

8. 연봉 포함 항목

연봉제 실시는 제수당을 단순화시키기 위해서 실시되는 것이므로 어떤 항목을 넣고 빼느냐 하는 것은 중요한 의미를 갖는다. 실태조사에 따르면 연봉액의 항목 중에서 기본급은 응답기관 모두가 포함하고 있다. 그리고 상여금도 상여금제도가 없는 기관인 BG를 제외하고 모두 포함하고 있다. 연봉제 실시 전체 6개 기관 중에서 3개 기관 이상에서 응답하고 있는 항목은 차량지원비와 체력단련비이고, 2개 기관은 연구활동비, 능률제고수당, 정근수당, 연월차수당으로 응답하고 있다.

이와 같은 실태조사 결과는 국책연구기관의 임금수준이 민간연구기관에 비해 낮아서 연구기관이 임의로 모든 사람에게 일률적으로 적용되는 급여는 연봉에 포함되지만 사람에 따라서 차등지급되는 제수당의 경우는 포함시키지 않고 지급사유가 발생할 때마다 지급하는 것이 원칙에 맞다고 할 수 있다.

<표 VI-7> 연봉 포함 항목 분포

항목	민 간		국 책			
	SS	DK	BG	JS	KL	BJ*
기본급	○	○	○	○	○	○
상여금	○	○		○	○	○
가족수당			○			
보직수당		○				
연구활동비			○			○
능률제고수당			○			○
차량지원비	○	○	○			
정근수당			○			○
효도수당						○
체력단련비			○		○	○
시간외근무						×
중식비		○				×
연월차수당		○			○	×
기타 1(무엇:)			명절초상비			
기타 2(무엇:)			활동보조비			
기타 3(무엇:)			개발수당			

주: * : 연봉 실시예정 기관임.

9. 연봉제 실시를 위한 법적 검토

연봉제는 임금체계의 획기적인 개편을 수반하기 때문에 실시 이전에 법적 제규정의 검토가 요구된다. 가장 근본적인 법적 문제는 역시 연봉제에 따른 개별근로계약과 임단협과의 상충관계일 것이다. 즉 임금협상을 통해서 이루어진 협약인상률과 성과를 반영한 연봉급 조정과의 차이를 어떻게 해결해 나갈 것인가의 문제이다. 특히 연봉제 대상이 조합원인 경우에 임금교섭에서 타결된 임금인상이 이루어지지 않고 이보다 낮은 연봉액이 인상되거나 오히려 연봉의 삭감이 불가피한 상황이 발생할 때에는 법적 문제가 발생할 여지가 충분하다. 즉 본래 연봉제 취지는 개별근로자의 성과와 능력에 따라서 차등지급하여 능력자를 우대하고 비능력자에게는 일종의 자극을 주기 위한 것이다. 그러나 조합원의 경우에는 연봉액 산정을 위한 개별근로계약과 노조와의 협약임금인상률간에 차이가 난 경우에는 이를 승복하지 않으려 할 수

있다. 이를 해소하기 위해서는 연봉제 실시 이전에 사전적으로 이에 대한 법적 검토와 함께 노조와의 협의가 요구된다고 하겠다.

국책연구기관의 연봉제 실시는 일반 사기업체와 달리 전적으로 예산에 의존하기 때문에 여러 가지로 제약이 따르게 마련이다. 즉 연봉제 실시로 인해서 예산에서 배정된 인건비 이상으로 초과 지출하는 것은 불가능하게 되어 있으므로 이 점 또한 일반 민간연구기관과 다른 점이라고 할 수 있다. 또한 대부분의 국책연구기관의 경우에는 임금보수에 관한 규정을 개정하려면 주무부처의 사전승인을 받아야 하는 것도 일반 사기업체와 다른 점이라고 할 수 있다.

예를 들어 수당을 신설·개폐하는 작업의 경우에도 기관에 따라서 차이가 날 수 있으나, 대부분 이사회회의 결의를 거치거나 사전적으로 주무부처에 보고하여 승인을 받는 것이 관행으로 되어 있다.

이와 같이 국책연구기관의 특성에 따라 연봉제 실시 과정에서 사전적으로 검토해야 할 제약조건 외에도 근로기준법을 비롯한 제법규정을 준수해야 한다.

가장 일반적인 법적 검토사항을 예로 들면 근로기준법 제97조에 따라 취업규칙을 근로자에게 불이익하게 변경·적용하는 경우에는 동의를 얻어야 한다는 조항이 있다. 즉 연봉제 실시로 임금수준이 전년도에 비해서 삭감되는 노동조합 조합원의 경우에는 노사간의 갈등을 유발할 수 있다. 따라서 연봉제 실시 이전에 노조 또는 근로자 과반수의 찬성을 서면으로 동의 받아두는 것이 필요하게 된다.

다만 연봉제 실시대상이 전문직 또는 간부직의 경우에는 이러한 취업규칙 준수상의 문제는 없으므로 처음 실시할 경우에는 특정 상위직급부터 실시하고 이를 계속 확대해 가는 것이 바람직하다.

이와 같은 일반적 제약조건 이외에도 연봉제 실시 이전에 검토해야 할 법규정이 몇가지 있다.

먼저, 연봉제 취지에 맞는 각종 수당의 정비는 법규정과 상충되어서는 안 된다. 연봉제의 장점은 그동안 방만하게 난립되어 온 제수당을 정비해서 총액임금제로 정착시키는 점을 간과할 수 없다. 제Ⅲ장에서 언급한 바와 같이 우리나라 연구기관 수당의 평균수가 국책연구기관의 경우 9.1개, 민간연구기관의 경우 4.2개로 조사되었다. 이와 같이 난립된 수당 체계로써는 임금관리가 효율적으로 이루어질 수 없다.

따라서 연봉제는 난립된 수당을 정비하는 효과를 가지고 있음은 물론이다. 그러나 이러한 난립된 제수당을 통합하여 연봉급으로 흡수하는 과정에서 현행 법규정을 위반할 가능성이 있다. 예를 들어 현행 근로기준법 제48조 제3항에서 연월차수당은 반드시 지급해야 한다고 되어 있으므로 이를 연봉에 포함하여 불분명하게 처리할 수 없다.

<표 VI-8> 법정 할증임금의 산정 기초

평균임금을 기초로 산정하는 수당	동상임금을 기초로 산정하는 수당
① 휴업지불	㉑ 연장근로수당
② 퇴직금	㉒ 야간근로수당
③ 산재시 보상	㉓ 휴일근로수당
④ 근로자 갑봉(징계시)	
⑤ 연차휴가(노사합의하에 동상임금으로 산정 가능함)	

이외에도 연봉급에 포함할 수 없는 연장근로수당, 야간근로수당, 휴일근로수당 등 속인적인 수당이나 변동적인 각종 수당의 경우에는 근로기준법상 별도로 지급사유가 발생할 때마다 지급할 수밖에 없다.

<표 VI-8>에서 보는 바와 같이 ①~⑤의 제수당은 평균임금을 기준으로 지급됨으로써 연봉제가 실시되면 연장근로수당, 야간근로수당, 그리고 휴일근로수당 등은 연봉급에서 빠지게 되고 여타 수당은 포함되는 등 이원화됨에 따라 평균임금은 그만큼 높아지게 된다. 따라서 평균임금을 기준으로 한 ①~⑤의 급여는 그만큼 추가적인 재원 마련을 필요로 하는 상황이 발생할 수 있다.

이와 같이 비용이 추가되는 문제는 연장근로수당 지급에 있어서도 마찬가지이다. 연봉제를 전문직이나 임원에게만 적용할 경우에는 별문제가 없으나 전직원으로 확대할 경우에는 연장근로수당이 연봉제 실시 이전보다 증가할 가능성이 있으므로 지불능력상의 문제가 없는지 검토해 보는 것이 바람직하다.

이는 또한 퇴직금 지급기준에서도 동일한 문제가 발생하게 된다. 근로기준법 제34조에서는 퇴직금을 산정하는 기준임금이 규정되어 있지 않으므로 연봉제하에서는 평균임금에 근접하게 되므로 비용부담이 가중될 수 있다. 예를 들어 체력단련비, 식대, 차량유지비, 학자금보조비 등이 대부분 연봉급에 산입하게 되므로 평균임금이 상대적으로 높아져서 퇴직금지급이 높아질 가능성이 있다. 이는 산재보험, 의료보험, 국민연금 그리고 고용보험 등의 사용자측의 부담도 동일 차원에서 검토되어야 할 것이다.

결국 연봉제의 목적은 능력과 성과에 따른 보상체계 확립에 있으므로 이러한 성격에 맞는 제수당은 연봉에 포함시키고 기타의 수당은 법정 수당과 임의적 수당으로 구분하여 정비해 나가는 것이 필요할 것이다.

또한 현행 근로기준법 제42조에서 규정하고 있는 임금지급방법과 연봉제와는 서로 상충된 면을 내포하고 있다. 연봉제는 1년을 기준으로 총액임금제를 적용하고 있기 때문에 매월분을 규정하고 있는 근기법과는 마찰을 일으킬 소지가 있으며, 더구나 임금관리에 불필요한 잡음이 일어날 소지가 있다.

끝으로 현행법상으로 국책연구기관의 연구활동비는 30% 정도 비과세혜택을 받을 수 있으나 이를 연봉급에 포함시킬 경우에는 이러한 혜택을 받을 수 없는 문제가 나타나게 된다. 국책기관의 보수수준이 민간기관에 비해서 낮고 이를 커버하기 위한 수당으로 세금 혜택을 유도해 왔던 것이 사실이다. 그러나 이와 같은 종전의 관행이 연봉제 실시로 변화가 예상됨에 따라 이에 대한 법적 검토가 요망된다고 하겠다.

參考文獻

- 김강식, 「독일기업의 최근 연봉제도 동향」, 『임금연구』, 한국경총 임금 연구센터, 제2권 제2호, 1994, 여름, 62-71쪽.
- 김동원, 「미국기업의 최근 연봉제도 동향」, 『임금연구』, 한국경총 임금 연구센터, 제2권 제2호, 1994, 여름, 52-61쪽.
- 남성일·박성준, 『한국의 성과배분제도』, 한국경제연구원, 1993, 10.
- 신철우, 「성공적인 연봉제 도입방안」, 『산업경영연구』, 청주대 산업경영 연구소, 1996.
- 안희탁, 『한국기업의 인사평가제도』, 한국경총 노동경제연구원, 1990, 8.
- _____, 『능력주의시대의 인사고과』, 한국경총 노동경제연구원, 1994, 11.
- _____, 『인사고과에 대한 근로자 의식구조』, 한국경총 노동경제연구원, 1994, 2.
- 안희탁 외, 『사례로 본 한국기업의 임금관리』, 한국경총 노동경제연구원, 1992, 4.
- 양병무, 「연봉제 도입실태와 문제점 및 개선방안」, 『임금연구』, 한국경 총 임금연구센터, 제2권 제2호, 1994, 여름, 4-21쪽.
- _____, 『직무조사의 이론과 사례』, 한국경총 노동경제연구원, 1994, 10.
- 이선·유경준, 「1996년 임금교섭실태와 과제」, 한국노동연구원, 1997, 4.
- 정연앙, 『한국기업의 임금관리실태』, 한국노동연구원, 1992, 11.
- 조윤형, 「일본기업의 최근 연봉제도 동향」, 『임금연구』, 한국경총 임금 연구센터, 제2권 제2호, 1994, 여름, 41-42쪽.
- 노무행정연구소, 『노정시보』, 제3179호, 1994.
- 노사관계개혁위원회, 『96 노동관계법·제도 개혁안』, 1996, 11.
- 대한상공회의소, 『성과배분 임금제도 도입실태와 발전방안』, 1994, 1.

하경효, 「연봉제와 산업직 월급제 도입에 따른 현행 노동법상의 문제점」, 『임금연구』, 한국경영자총협회, 1996 여름호.

한국경영자총협회, 「한국기업의 신인사제도 실패와 도입방안」, 1996. 2.

_____, 『新인사TREND 35』, 1996. 7.

淺川榮一・茅野廣行・町田秀樹, 『年俸制で会社が變わる』, 日本能率協會
マネジメントセンター, 1993.

楠田 丘, 「日本型 年俸制の提唱」, 『資金實務』, No. 722, 1994. 3. 15.

Franklin, J., "For Technical Professionals : Pay for Skills and Pay for
Performance", *Personnel*, May 1988.

Milkovich, George T. and Jerry M. Newman, *Compensation*, BPI, Plano,
Texas 75075, 1987.

_____, *Compensation*, IRWIN, 1996, p.11.

_____, and John W. Boudreau, *Human Resource Management*, IRWIN,
1991.

_____, and A.K. Wigdor(Eds.), *Pay for Performance : Evaluating
Performance Appraisal and Merit Pay*, Washington, D.C : National
Academy Press, 1991.

<附錄 1> 成果給制의 成果配分 算出方式

1) 매출액 산출방식

○ 성과배분액 = (실적매출액 달성 - 목표매출설정액)*배분율

이는 가장 흔히 사용하는 방법으로서 기업체에서 영업실적에 따라서 성과배분을 결정할 때 대두된다. 매출액 기준방법은 경기변동에 민감하게 반응하며 매출액 신장이 이익 증가와는 반드시 일치되지 않는다.

2) 생산량 방식

○ 성과배분액 = (생산실적달성 - 생산목표액설정)*단가

제조업체에서 흔히 대두되는 방법으로서 생산성 증가를 촉진하기 위한 동기부여 차원에서 사용된다. 그러나 요즈음과 같이 생산을 해도 판매되지 않아 재고가 누적되는 경우에는 위험부담이 따를 수 있다.

3) 부가가치 방식

○ 성과배분액 = (부가가치달성실적 - 부가가치목표액 설정)*배분율

부가가치 달성은 기업의 성장과 직결되는 것으로서 가장 이상적인 형태라고 할 수 있으나 이를 계산하는 데 어려움과 종업원의 이해를 구하는데 쉽지 않는 점이 단점이다. 전체 부가가치를 대상으로 기지불인건비를 제외했을 때 배분액을 산출하는 고전적 형태인 러커플랜(Rucker Plan)도 부가가치 방식의 일종이다.

4) 이익방식

○ 성과배분액 = 실질이익*배분율

○ 성과배분액 = (실제이익달성 - 목표이익설정)*배분율

기업이 경영활동으로서 얻어진 최종적 수익을 배분하는 방법으로서 이윤공유제(profit sharing)로 알려져 있다. 여기에는 전체이익을 대상으로 배분하는 방법과 목표액을 정해 놓고 이를 초과하는 경우만을 분배하는 두 가지 형태가 있다.

5) 원가절감방식

○ 성과배분액 = {(매출액*표준원가비율) - 실제지출원가}*배분율

경비절감은 종사자의 노력에 의해서 좌우된다는 개념으로 비용절감을 유도하기 위한 인센티브시스템으로 성과급제를 적용한다.

<附錄 2> 근로자 경영참여의 국제비교

국 가	이익분배제도	종업원의 경영상 참여	노사관계의 일반상황
오스트레일리아	정부에 의해 장려됨. 장기유인책과 연계되어 증가추세에 있음.	정부 및 노조에 의해 장려됨. 광범위한 발전이 이루어짐.	1985년의 Hancock 보고서에 의하면 기존의 조정·중재제도가 지지되고 있음.
벨기에	일반화되지 않은 상태임.	정부에 의해 장려되지 않음. 노조는 사회복지 관련 이슈에 관심을 보임.	종업원 50인 사업장의 경우 노조결성이 요구됨.
덴마크	정부는 노조로 하여금 이 문제에 대해 논의할 것을 적극적으로 장려함. 몇몇 기업은 독자적인 제도 도입을 시작함.	정부 및 노조에 의해 적극적으로 장려됨. 종업원 50인 이상 사업체의 경우 종업원들은 이 사회의 일원 2인으로서 선출할 법적 권리가 부여됨.	정부가 임금 최대한도를 제시한 이후 단체교섭의 진전이 있음.
핀란드	아직까지 보편화되지는 않았으나 발전단계에 있음.	정부 및 노조에 의해 적극적으로 장려됨. 회사의 의사결정과정에서 노조와의 협의가 의무적임(법제화됨).	전통적으로 중앙집권적 교섭구조에 의한 노사합의가 이루어짐.
프랑스	보편화되었고 정부에 의해 장려되고 있음.	종업원의 참여가 정부와 노조에 의해 장려되고 있고 법에 명시되어 있음.	회사의 규모에 따라 결정되나, 노조는 종업원대표회의(staff representation committee)에 후보자를 추천할 수 있는 법적 권리가 있음.
서독	아직까지 보편화되지는 않았으나 발전단계에 있음.	종업원참여(직장평의회 및 공동의사결정)가 소규모 사업체를 제외하고는 법적·의무적임.	종업원 500인 이상 사업장은 노조가 있어야 함.
총 공	보편화되지 않았음.	노조활동이 사실상 제한적이거나 종업원 참여는 장려됨.	협조적인 노사관계

국 가	이익분배제도	종업원의 경영참여	노사관계의 일반상황
아일랜드	이익배분제도가 몇몇 사업체에서 실시되고 있으나 상여금제도가 더 보편적임.	종업원의 참여가 정부와 노조에 의해 권장됨. 대부분이 국가 공영사업체의 경우 이사회에 노조가 참여함.	직장안정에 중점을 둠. 노동법원제도가 검토중임.
이탈리아	이익배분제도는 보편화 되어 있지 않으나 경영자 지분 옵션(management share option)제도가 확장되고 있음.	노조에 의해 장려됨	대규모 노조연합은 정치적 집단(political divisions)과 연계되어 있음.
일 본	기업이 종업원들로 하여금 주식을 매입하는 것이 점차 더 장려되고 있음.	모든 측면의 기업 생활에서 본래의 고유기능으로 채택되고 있음.	기업별 노조
룩셈부르크	보편적이 아님.	정부와 노조로부터 장려됨. 종업원 150인 이상 사업장의 경우 직장평의회(works council)의 설치가 법적으로 요구됨.	종업원 15인 이상 회사의 경우 노조의 대의원대표가 있어야 함.
말레이시아	보편적이 아님.	노조에 의해 장려되거나 정부에 의해 장려되고 있지는 않음.	노사관계에서 안정과 협력에 중점이 두어짐.
네덜란드	보편적이 아님.	정부와 노조에 의해 장려됨. 선거에 의한 직장평의회가 있음.	상당수준의 노사간 협력관계가 이루어지고 있음.
뉴질랜드	보편적이 아니나 확장되는 추세임.	근년에 들어 산업 민주화에 대한 관심이 고조되고 있음.	중·대규모 기업에서 노조의 경영참여가 법적으로 요구되고 있음.
노르웨이	이익배분제도의 보편화추세가 증대됨	정부와 노조에 의해 적극적으로 권고됨.	종업원 50인 이상 사업체의 경우 종업원의 참여(employee representation)가 법에 의해 요구됨.

국 가	이익분배제도	종업원의 경영참여	노사관계의 일반상황
포르투갈	보편적이 아니나 중요성에 대한 인식이 증대되고 있음.	참여정도에 대한 입법화가 아직까지는 실현되지 않음.	사업체에서의 노조참여를 정부가 통제함.
싱가포르	보편적인 아님.*	화해적 노사관계의 중요성을 정부가 권장하고 있음. 기업별 노조가 활성화됨.	파업이 없는 국가임. 산업대화위원회(Industrial Dialogue Committee)가 설치됨.
스페인	보편화되어 있고 정부가 권장함.	정부와 노조에 의해 권장됨.	노조가 정당과 연계되어 있음.
스웨덴	이익배분 및 종업원 지주제가 활성화되어 있고 관심이 점차 계고되고 있음.	종업원 참여에 대한 다수의 법률이 제정됨. 종업원 50인 이상 사업장의 경우 이사회에 노조의 참여가 요구됨.	중앙집권적 교섭구조·노조에 의한 기금마련(collective labour funds) 발상이 노사간 갈등을 가적음.
스위스	보편적이 아님.	노조에 의해 권고되나, 정부에 의해서는 권고되지 않음.	노사관계에 있어서의 협동이 강조됨.
태 국	보편적이 아니나, 이사직(senior executive)에 대해서는 적용됨.	노조의 경영참여가 적극적으로 권유되고 있지 못한 실정임.	실업률이 노조의 힘을 약화시킴. 국가공공기관 노조만이 세력이 큼.
영 국	이익배분 및 종업원 지주제(employee share-ownership)제도가 1960년대에 들어 급속히 확산됨.	70년대에 비해 직종별 참여(job-related participation)방안은 늘었으나, 이사회에의 참여에 대한 지도도는 70년대에 비해 상대적으로 저음.	노사분규는 줄고 있으나, 대규모 작업거부(large stoppage)가 80년대에 발생함. 노조원수의 감소.
미 국	이익배분 및 주식에의 참여가 보편화되어 있음.	70년대, 80년대에 참여가 빠른 속도로 늘고 있음.	분규건수는 작으나, 분규지속일수는 장기화됨. 사업체노조가 전국규모의 노조연합보다 더 중요시됨.

주 : * 1985년 이후 이익배분의 일환으로 적극 권장되고 있고 기업의 참여도도 높음.
Lee, Kok Wai, *Flexible Wage System*, Singapore Institute of Management, 1988, 참조.

자료 : Industrial Participation Report No.589.(1985~86), pp.17~25 참조. Michael Poole, *The Origins of Economic Democracy: Profit-sharing and Employee-shareholding Schemes*, Routledge : Landon and New York, 1989, pp.16~18에서 인용함.

<附錄 3> 한국의 연봉제 실시사례 목록

회사명	도입 시기	적용자범위	적용 인원수	지급방법	연봉제에 포함되지 않는 주원 수당
동양시스템	'96	임원	85	월할 1/20(상여금포함)	없음
거평 시그네릭스	'93	부장급 이상	20	월할 1/12(상여금포함)	가족수당, 차량유지비, 연장근로수당, 연월차수당
국제방송	'96	전직급	140 (전직원)	월할 1/20(6회 상여금지급, 추석·설에 각각 1회)	연장근로수당, 연월차수당
금호그룹 (금호건설, 금호타이어)	'95	임원 및 박사급 연구원	240	월할 1/12(상여금포함)	없음
농심	'96.1	관리직 (과장급이상)	37	월할 1/18 (6회 상여금지급)	자녀학자금, 차량유지비, 식대보조비, 휴가비, 인센티브비
두산그룹	'93.12	관리직 (과장급이상)	2,000	월할 1/12 성과가급 (매년 1회지급)	저축수당, 자격수당, 연월차수당, 장학금, 휴가비
두산 종합식품	'94	관리직	90	월할 1/12 성과가급 (매년 1회지급)	저축수당, 연월차수당, 자격수당, 장학금, 휴가비, 기타 속인적 성격의 제수당
대림산업	'94	임원급	45	월할 1/12(상여금포함)	없음
동국제강	'95.3	과장급이상~부장급	118	월할 1/12(상여금포함) 하계휴가비, 월동비, 성과급 별도지급	식대, 차량유지비
동양시스템 하우스 (SHL)	'95.말	전직급	전직원	월할 1/18(상여금포함)	(단, 연월차 수당은 근속년수에 관계없이 최소 22일치를 지급함으로써 연봉에 모든 수당을 포함시켜 줄)
동양맥주	'94	관리직	231	월할 1/12(상여금포함) 성과가급 연 1회 별도 지급	저축수당, 연월차수당, 자격수당, 현장수당, 장학금, 휴가비, 기타 속인적 성격의 제급여
동부화재	'96.1	과장급 이상	430	월할 1/18(상여금 6회 지급), 체력단련비 별도지급	휴일근로수당, 차량유지비, 중식보조비 등 변동적 성격의 수당
동부건설	'97	과장급 이상	100	월할 1/12(상여금포함)	차량유지비, 변동적 성격의 수당

회사명	도입 시기	적용자범위	적용 인원수	지급방법	연봉제에 포함되지 않는 주된 수당
이현그룹	'85. 초	대졸직급이상 임직원	1,200~ 1,500	월할 1/18 (고정상여금 포함) 변동상여 및 성과급 별도지급	운전수당, 전산수당, 출납 수당, 가족수당, 근속수당, 연장근로수당, 식대보조, 휴일근로수당, 복지복수당 등 변동적 수당
이현유화	'94	전직원(원장 기술직 제외)	370	월할 1/19 (상여금 700% 포함)	차적·연차수당, 비선임수 당, 가족수당, 복지수당외 법정수당, 연월차수당 등 속인적 수당
바른손	'96.6	전직급	350 (전직원)	월할 1/15(상여금 포 함)	연월차수당
삼성물산	'89. 12	디자이너 신입직원(해 당 종전직급)	65	월할 1/12.9 (상여금 포함)	없음
삼성 HP	'84.9	전직급· 전직급	600	월할 1/16 (상여금 4회 포함)	중식대, 차당차비, 교통비
삼성데이터 시스템	'91.9	과장급이상	1,210	월할 1/12 성과급 별도지급	연월차수당
서릉	'94.1	1급(대졸사원) ~5급(무장) 임원	350	월할 1/12(상여금 포 함) × 1~5등급으로 구분하여 지급	식대
세종전자	'92.9	연구직(대리급 이상) 신규지 용자만	4	월할 1/12(상여금 포 함)	연월차수당
시드	'89	해외과연장관 리직(사무성 산관리직)	13	월할 1/12(상여금 포 함)	차적수당, 기능수당, 해외 출장수당, 영입수당
오리온전기	'95	연구직, 특수 직, 해외영업 직	30	월할 1/12(상여금포함) 상·하반기 상여금 별도지급	연월차수당, 연차수당, 기타 변동적 수당
LG화학 해상보험	'92	영업소장	130	월할 1/12 성과가급 연 1회 별도지급	'95.7부로 연봉제 개지
일진	'94	전문직	80 (전직급)	월할 1/16 (상여금 4회 지급)	식대, 자가운전비, 부요주차비, 연월차수당
진도	'96.3	대리급 이상	400	월할 1/12(상여금포함)	연월차수당

회사명	도입 시기	적용자범위	적용 인원수	지급방법	연봉제에 포함되지 않는 주된 수당
제일모직	'92	연구직, 특수직	110	월할 1/12(상여금포함)	연월차수당(임원급은 교 통비 별도 추가지급)
제일기획	'95.3	차장급 이상	300	월할 1/20(상여금 6회 지급, 추석1회, 설1회)	연월차수당, 식대보조
테라다인 코리아	'79	전직급	전직원	월할 1/16 (상여금 분기당지급)	직책수당, 통근수당, 자가운전수당, 식사수당
태평양	'96.3	과장급 이상 (일반직군중 2급 이상)	500	연봉/18.5 (매월 상여금지급)	연월차수당, 초과근로수당, 자격·면허수당, 연구디자 이너수당, 설기행여비, 김 장보조비, 기타부가급여
코레드	'96	전직급	전직원	월할 1/12(상여금포함)	없음
한국 유니시스	'72	전직원 (미국자회사)	250	월할 1/12 상여금 4회 또는 6회 분할지급	비정기적 상여금, 연월차 수당, 학자금, 하기휴가비, 실책값
한화그룹 한화에너지 한화에너지 프라자 한화종합화 학, 한화중 권, 한화기 계, 한화(주)	'97	부장급 이상	320 (전계 일사)	월할 1/20(상여금포함)	변동적 수당 및 숙인적 수당
한국 3M	'95	전직급	전직원	월할 1/12(상여금포함)	연월차수당, 식대보조, 자격·면허수당, 연장근로수당
한국코닥	'96.4	전직급	전직원	월할 1/12(상여금포함)	연월차수당, 식대보조, 학자금
해성병권	'93.3	의사직	41	월할 1/12(상여금포함)	직책수당
한국 IBM	'88	전직급 (전직원)	1,500 (전직원)	월할 1/19(고정상여 5회 지급, 변동상여 2회 지급)	통근비, 식대보조, 연장근 로수당 ▶성과급에 가까움
한글과 컴퓨터	'90	전직급 (전직원)	250 (전직원)	연봉/14(상여금 2회 분할지급)	없음(단, 과장급 이상만 차량유지비 별도지급)
한보철강 공업	'94	기술직	50	월할 1/12 별도로 상여금 4회 또는 6회 분할지급	비정기적 상여금, 연차수당, 학자금, 하기휴가비, 실책값

회사명	도입 시기	적용자범위	적용 인원수	지급방법	연봉제에 포함되지 않는 주된 수당
한양	'91.10	전직급 (신입직원만)	270	월할 1/12(상여금포함)	자격수당, 연장근로수당
산업연구원 (KIET)	'96	수석연구원 이상	50	월할 1/12(상여금포함)	차량유지비, 식대 연장근로수당
조세연구원	'92 (70%) '96 (30%)	전직급	100 (전직원)	월할 1/12 분기별로 상여금지급	성과에 따라 본봉만 차등, 수당부분은 그대로 지급
한국개발연구 연구원(KDI)	'91	전문연구위원 이상(일반관리직 포함)	50	월할 1/12 분기별로 상여금지급	제반수당 별도지급
대흥기획	'94.6	과장급 이상	100	월할 1/20(상여금포함)	연월차수당, 식대, 교통비, 복리후생적 성격의 수당 일부
부산 PES (방송)	'97.8	팀장 이상, 일반직 (심사후)	13	월 1/12 (상여금 별도지급)	성과급, 연차수당
현대전자	'97.7	연구소	-	-	-

자료 : 한국경총 조사

<附錄 4> 연구기관 연봉제 실태조사표 및 결과집계표

〈附錄 4〉 연구기관 연봉제 실태조사표 및 결과집계표

• 다음은 임금관리 및 인사제도에 관한 사항입니다.

1. 귀 기관의 임금수준은 타기관과 비교해서 어느 정도라고 평가하십니까?

- ① 높다 ② 보통이다 ③ 낮다

	높 다	보 통	낮 다	전 체
과학기술계	1 (5.6)	13 (72.2)	4 (22.2)	18 (100.0)
인문사회계	-	3 (30.0)	7 (70.0)	10 (100.0)
민간기관	3 (75.0)	1 (25.0)	-	4 (100.0)

2. 최근 각종 수당의 종류가 증가되어서 임금관리가 어렵다고 합니다. 1997년 5월 말 현재 귀 기관에서 도입하고 있는 수당의 종류는 전부 몇종류입니까? ()종류

	종 류	전 체
과학기술계	8.6종류	18기관 응답
인문사회계	9.1종류	9기관
민간기관	4.2종류	4기관

3. 귀 기관에서 실시하고 있는 임금체계 및 임금형태는 무엇입니까?

- ① 연봉제 ② 성과급제 ③ 직능급제 ④ 직무급제
⑤ 단일호봉제 ⑥ 기타(무엇 :)

	①	②	③	④	⑤	⑥
과학기술계	1 (5.6)	6 (33.3)	7 (38.9)	8 (44.4)	1 (5.6)	1 (5.6)
인문사회계	3 (30.0)	1 (10.0)	2 (20.0)	2 (20.0)	4 (40.0)	-
민간기관	1 (25.0)	1 (25.0)	3 (75.0)	1 (25.0)	1 (25.0)	-

4. 귀 기관에서는 다음 중 어떤 형태의 성과급제도를 실시하고 있습니까?

- ① 개인의 성과를 반영하는 제도
- ② 부서별과 같은 집단의 성과를 반영하는 제도
- ③ 개인의 성과와 집단의 성과를 함께 반영하는 제도
- ④ 성과급제도가 없다
- ⑤ 현재는 성과급제도가 없으나 앞으로 도입의 필요성을 느끼거나 도입할 계획을 가지고 있다.

	①	②	③	④	⑤	전 계
과학기술계	9 (50.0)	1 (5.6)	8 (44.4)	-	-	18 (100.0)
인문사회계	4 (40.0)	-	2 (20.0)	4 (40.0)	-	10 (100.0)
단기간관	2 (50.0)	-	1 (25.0)	-	1 (25.0)	4 (100.0)

5. 공식적인 인사고과는 1년여 몇 번 실시하며 실시시기는 언제입니까?

(없는 경우는 ○으로 기입하십시오) ()회

	1회	2회	4회	없음	전 계
과학기술계	15 (83.3)	3 (16.7)	-	-	18 (100.0)
인문사회계	3 (30.0)	4 (40.0)	2 (20.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
단기간관	3 (75.0)	1 (25.0)	-	-	4 (100.0)

6. 인사고과의 결과가 승진관리와 임금관리에 어떻게 반영됩니까?

- ① 승진에만 반영
- ② 임금에만 반영(특별보통제)
- ③ 승진과 임금 모두에 반영
- ④ 어느 것에도 반영되지 않음

9. 다음 항목들은 효율적인 성과급제도를 저해할 수 있는 내용들입니다. 귀사에 해당하는 항목들만을 골라 중요도에 따라 우선순위를 표시해 주십시오.

- ① 인사고과의 공정성과 객관성 결여()
- ② 인사고과의 결과가 임금이나 승진에 충분히 반영되지 못함()
- ③ 노동조합이나 기타 회사내 관련집단의 반대()
- ④ 기관의 성격상(업종이나 규모) 성과급 도입이 어렵다()
- ⑤ 인사고과를 포함한 전반적인 성과급 관련제도의 미비()

	1순위		2순위		3순위		4순위		5순위		
	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	빈도	비중	
과 학 기 술 계	①	5	27.8	6	35.2	2	12.5	1	9.1	2	20.0
	②	1	5.6	5	29.4	6	37.5	2	18.2		
	③	4	22.2	2	11.8	4	25.0	1	9.1	2	20.0
	④	6	33.3	2	11.8			4	36.4	3	30.0
	⑤	2	11.1	2	11.8	4	25.0	3	27.2	3	30.0
계	18	100.0	17	100.0	16	100.0	11	100.0	10	100.0	
인 문 사 회 계	①	3	37.5	1	14.3	2	28.5				
	②	2	25.0	2	28.5	2	28.6				
	③	1	12.5	1	14.3					2	100.0
	④	1	12.5	1	14.3	1	14.3	3	60.0		
	⑤	1	12.5	2	28.6	2	25.6	2	40.0		
계	8	100.0	7	100.0	7	100.0	5	100.0	2	100.0	
민 간 기 관	①	1		1							
	②					1					
	③										
	④										
	⑤	1									
계	2		1		1						

10. 인사고과의 결과를 다음 연도의 임금에 어떻게 반영합니까?

- ① 호봉을 중심으로 기본호봉에 가감하는 방법을 사용한다.

- ② 전년도 임금을 기본으로 하여 개인간의 성과에 따라 인상비율을 다르게 한다(전년도 임금×개인간 인상비율)
- ③ 상여금(보너스)의 비율을 다르게 적용한다.
- ④ 인사고과 결과를 임금에 반영하지 않는다.

	①	②	③	④	⑤ 기타	전 체
과학기술계		2 (11.1)	4 (22.2)	9 (50.0)	3 (16.7)	18 (100.0)
인문사회계		2 (22.2)	1 (11.1)	6 (66.7)		9 (100.0)
민간기관	1 (25.0)		1 (25.0)	2 (50.0)		4 (100.0)

11. 귀 기관은 정기승급제도를 가지고 있습니까?

	있 다	없 다
연구직		
비연구직		

* 정기승급제도 및 호봉제도가 없는 경우는 18번으로 가시오.

		있 다	없 다	전 체
과학기술계	연구직	17 (100.0)		17 (100.0)
	비연구직	18 (100.0)		18 (100.0)
인문사회계	연구직	9 (90.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
	비연구직	9 (90.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
민간기관	연구직	4 (100.0)		4 (100.0)
	비연구직	4 (100.0)		4 (100.0)

12. 정기승급의 경우 1년에 몇 호봉씩 상승합니까?() 호봉

	1호봉	2호봉	전 체
과학기술계	18 (100.0)		18 (100.0)
인문사회계	9 (100.0)	.	9 (100.0)
민간기관	1 (25.0)	3 (75.0)	4 (100.0)

13. 정기승급은 1년에 몇 회 실시하며, 그 시기는 언제입니까?

회사: ()회

	1회	2회	3회	전 체
과학기술계	6 (33.3)	12 (66.7)		18 (100.0)
인문사회계	3 (33.3)	3 (33.3)	3 (33.3)	9 (100.0)
민간기관	3 (75.0)	1 (25.0)		4 (100.0)

14. 귀 기관의 호봉표는 직급별로 호봉간 금액차이가 어떻게 되어 있습니까?

- ① 상위직급으로 갈수록 호봉간 금액차이가 커진다.
- ② 모든 직급에서 호봉간 금액차이가 동일하다.
- ③ 하위직급으로 갈수록 호봉간 금액차이가 커진다

	①	②	③	전 체
과학기술계	12 (75.0)	2 (12.5)	2 (12.5)	16 (100.0)
인문사회계	7 (77.8)	2 (22.2)		9 (100.0)
민간기관	4 (100.0)			4 (100.0)

15. 귀 기관의 호봉표는 같은 직급 내에서 호봉간 금액차이가 어떻게 되어 있습니까?

- ① 호봉수가 높아질수록 호봉간 금액차이가 커진다.
- ② 호봉수에 상관없이 일정하다.
- ③ 호봉수가 높아질수록 호봉간 금액차이가 적어진다.

	①	②	③	전 체
과학기술계	5 (33.3)	2 (13.3)	8 (53.4)	15 (100.0)
인문사회계	5 (55.6)	3 (33.3)	1 (11.1)	9 (100.0)
민간기관		3 (75.0)	1 (25.0)	4 (100.0)

16. 직급별 호봉수는 어떻게 되어 있습니까?

- ① 상위직급으로 갈수록 호봉수가 많아진다.
- ② 직급에 상관없이 호봉수가 동일하다
- ③ 하위직급으로 갈수록 호봉수가 많아진다.

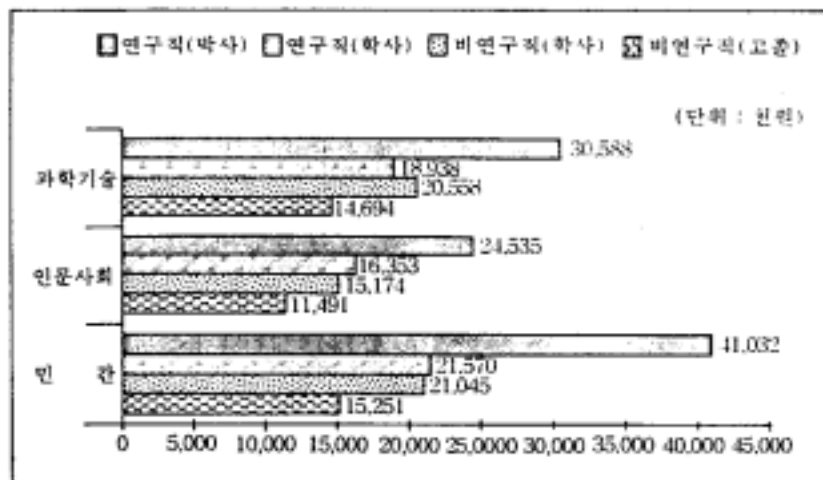
	①	②	③	전 체
과학기술계	1 (6.3)	7 (43.7)	8 (50.0)	16 (100.0)
인문사회계		6 (66.7)	3 (33.3)	9 (100.0)
민간기관	1 (25.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	4 (100.0)

	①	②	③	④	⑤	계
과학기술계	2 (13.3)		7 (46.7)		6 (40.0)	15 (100.0)
인문사회계	5 (62.5)		1 (12.5)		2 (25.0)	8 (100.0)
민간기관	1 (33.3)		1 (33.3)	1 (33.3)		3 (100.0)

20. 귀 기관의 연간 총급여는 어느 정도입니까?

구 분		1996년
연구직	박사학위자(초호봉)	
	학사학위자(초호봉)	
비연구직 (사무행정직)	박사학위자(초호봉)	
	고졸(초호봉)	

주 : 연간 총급여는 기본급, 연월차 및 정근수당, 상여금, 연구활동비, 농물제고수당, 차량유지비, 체력단련비, 주택수당, 교통비, 가족수당, 일·숙직수당, 보직수당, 특수수당 등 임금성 보수를 모두 계산함.



21. 인사고과자 교육이 있었습니까?

① 있었다

② 없었다

	①	②	전 체
과학기술계	10 (55.6)	8 (44.4)	18 (100.0)
인문사회계	2 (20.0)	8 (80.0)	10 (100.0)
민간기관	3 (75.0)	1 (25.0)	4 (100.0)

22. 귀 기관은 직무조사(분석)를 한 적이 있습니까?

① 있다.

② 없다

	①	②	전 체
과학기술계	8 (44.4)	10 (55.6)	18 (100.0)
인문사회계	6 (60.0)	4 (40.0)	10 (100.0)
민간기관	2 (50.0)	2 (50.0)	4 (100.0)