

年俸制의 導入方案에 관한 研究

송 병 식*

目 次	
I. 序 論	IV. 우리나라 企業의 年俸制 導入實態
II. 年俸制의 理論的 背景	V. 年俸制의 設計方案
III. 各國의 年俸制 導入現況과 示唆點	VI. 結 論

I. 序 論

글로벌경쟁시대가 도래하면서 미국을 비롯한 세계 경제질서를 주도하는 국가들은 자신들의 기업 제도와 규칙을 세계표준, 즉 글로벌 스탠더드(global standard)로 만들어 각국기업들도 준수하도록 압력을 가하고 있다. 글로벌 스탠더드란 단일화된 세계시장에 통용되는 국경을 초월한 약속이나 규범으로서 국제거래를 하려면 필수적으로 준수해야만 한다.

세계각국은 글로벌 스탠더드로의 전환을 위해 경쟁적으로 개혁에 나서고 있으며, 이 조류에 뒤처지는 국가와 기업은 통상압력을 받게 될 뿐만 아니라 국제거래상의 불이익을 감수해야 하는 실정에 있다. 앞으로 세계표준에 입각한 경쟁규범 및 경영방식이 확산되고 자기책임원칙이 철저하게 요구될 것이다. 기업문화, 생활규범, 인사 및 고용제도 등의 글로벌화가 빠르게 진전되지 않으면 세계시장에서 고립되고 국가경제는 침체되며 기업은 생존이 불가능하게 된다.

오늘날 우리나라 경제위기의 근본적인 원인은 고비용·저효율의 체질에서 찾을 수 있다. 우리의 고비용·저효율 경제구조는 전근대적 노사관계, 경직적인 노동시장, 근로의욕의 저하 등에서 비롯되고 있음이 일관되게 지적되어 왔다. 고효율로 변화되기 위해서는 임금체계의 개편, 팀제 조직을 통한 임금과 조직의 유연성(flexibility) 확보가 중요한 전략으로 대두되고 있다.

특히 새노동법의 도입으로 노동시장의 유연성 확보가 제도적으로 가능하게 되면서 각 사업장은

* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수

임금제도의 개편논의가 활발하게 진행되고 있다. 세계 선진기업의 벤치마킹(Benchmarking)이 활발해지면서 과거 우리나라의 보수적인 임금체계가 지니고 있는 고비용·저효율 문제가 여러 가지로 지적되었다. 글로벌경쟁시대에서 우리 경제가 살아남기 위해서는 임금의 유연성 확보가 요구되며 현행의 연공서열적인 경직된 임금체계로서는 곤란하다는 지적이 대두되고 있다. 따라서 연봉제(annual salary system)를 중심으로 한 임금체계 개편의 필요성이 1990년대 들어와서 강력하게 제기되고 있다.

따라서 우리나라의 기업들도 이러한 경영환경의 급속한 변화에 직면하여 조직관리 뿐만 아니라 임금관리에서도 새로운 변화를 모색하고 있다. 임금은 근로자들에게 있어서 가장 효과적인 동기유발 요인이며, 기업의 입장에서도 생산성 향상을 위한 유용한 관리수단의 하나이다.

그러나 현행 연공급의 임금체계는 근속연수에 따라 임금이 자동적으로 상승함으로써 근로자들 사이에 무사안일주의가 자리잡고 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위해 최근 개인의 능력과 성과에 따라 임금을 지급하는 연봉제를 도입하는 기업이 증가하고 있다.

최근 기업들이 연봉제에 대해서 관심을 갖게 된 배경은 연공주의의 임금체계에 대한 반성에서 찾을 수 있다. 현행 우리나라 기업의 임금체계는 연공급이 주류를 이루고 있다. 연공급 위주의 임금체계는 과거 저임금시대에 있어 생활보장이 최우선적으로 요구되고 또한 장유유서를 중시하는 문화적 전통하에서는 합리적인 임금체계라고 할 수 있다. 그러나 산업의 고도화가 이루어져 가는 오늘날에는 합리성을 중시하는 경영문화의 형성과 근로자의 의식구조 변화, 승진적체 현상의 심화, 고임금·개방화시대의 도래로 인하여 우리 임금체계의 근간인 연공급에 대한 재검토가 요청되고 있다. 이와 같이 연공급 임금체계에 대한 개선방안의 일환으로써 연봉제 도입을 검토하는 기업이 증가하고 있다.

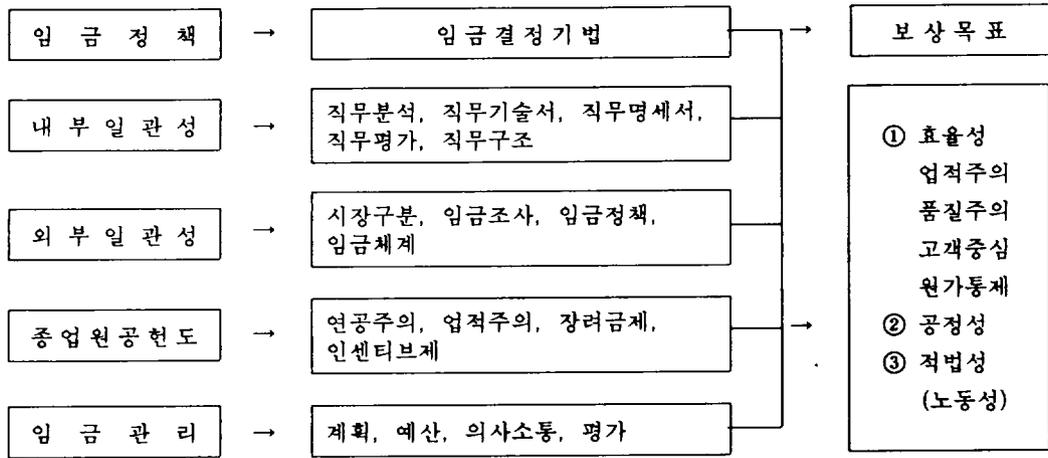
따라서 본 연구에서는 연봉제의 기본개념과 우리나라 기업의 연봉제 도입실태 및 문제점을 살펴보고 그 설계방안을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 年俸制의 理論的 背景

1. 賃金制度의 理論的 基礎

임금제도는 임금정책, 임금결정기법, 보상목표 등의 세 가지 차원에서 분석될 수 있다. 먼저 임금정책면에서는 내부일관성, 외부일관성, 종업원의 공헌도, 임금관리 등으로 세분화된다.

<그림 1> 임금제도의 모델



자료 : G. T. Mikovich and J. M. Newman, *Compensation* (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1996), p. 11.

내부일관성은 직무내용에 따라 임금이 결정되는 것으로서 직무급 내지 직능급의 임금체계를 도입하는 것과 연관된다. 다음으로는 외부일관성을 고려하게 되는데, 기업의 임금수준이 어느 정도 경쟁력이 있는지를 분석해야 한다. 만약에 기업의 임금수준이 직무의 질, 숙련도, 생산성 등 제반 요인을 고려해서 문제가 된다면 외부경쟁성을 확보할 수 없다. 또한 조직에 대한 종업원의 공헌도 문제로서 임금제도가 제아무리 짜임새 있게 설계되어 있다고 하여도 종업원의 동기유발을 유발할 수 없다면 임금이 제 기능을 할 수 없을 것이다. 이에 따라 연공제적인 임금제도보다는 업적과 성과를 반영한 인센티브 임금제도를 고려하게 되고 여기에는 성과급 내지 연봉제를 고려하게 된다. 끝으로 임금관리를 효율적으로 하는 것이 요구된다. 이를 위해서는 임금지급을 위한 예산마련을 고려해야 하고 엄격하고 치밀한 평가시스템 도입 그리고 임금결정과정의 투명성을 확보하기 위한 의사소통 및 참여제도 마련이 필요하다.

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 염두에 두어서는 안 되며 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, 숙련도 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 연계되어 설계되어야 한다. 따라서 임금제도는 단순히 보상체계만을 의미하는 것이 아니라 인사조직의 개편, 인력의 배치전환을 포함한 인적자원관리 측면과도 연관되어 있다.

2. 賃金管理로서의 年俸制

연봉제는 개별근로자의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하고 계약에 의하여 연간 임금액을 결정하는 능력중시형의 임금체제로서 미국에서는 관리직과 전문직에 일반화되어 있으며, 일본에서도 최근들어 관리직, 전문직, 계약직 사원 등에 대해 연봉제를 채택하는 기업이 증가하고 있다.

관리직과 전문직의 임금은 직무급적인 색채가 높고 생활급적인 승급이 불필요하기 때문에 연봉으로 책정하는 것이 의미가 있다. 특히 우리기업의 임금체계는 각종 수당의 증가로 그 체계가 매우 복잡한 반면에 연공급 체계를 근간으로 하고 있어 개인의 능력, 직무의 성격, 공헌도, 경영성과 등을 반영할 수 없으며 임금관리의 본원적 기능인 생산성향상과 동기유발기능이 크게 약화되어 있다. 그 결과 기업에서 무사안일주의와 적당주의가 팽배해지고 있어 열심히 일하는 사람이 상대적으로 손해를 보는 결과를 초래하고 있다. 따라서 임금의 지급이 개인의 능력과 업적에 연결될 수 있도록 할 필요가 있다.

최근까지 우리나라의 임금관리는 경직성을 탈피하지 못하였다. 즉 임금수준이 능력과 성과와는 관계없이 연령, 학력, 근속연수에 따라 기계적으로 결정되어 왔다. 이것은 연공서열을 중시하는 동양적 사고가 임금관리에 있어서도 중요하게 작용하였던 것을 의미한다.

따라서 기존의 임금제도는 직무의 내용이나 질과는 상관없이 운영되어 왔으며 직장에서 얼마 동안 일을 했는가 결정적으로 중요하게 작용되었다. 반면에 새로운 임금제도로써 연봉제는 직무중심으로 성과의 정도에 따라 임금수준이 결정되는 특징을 가지게 된다. 이와 같은 임금제도의 획기적인 전환은 기존의 경직적인 임금관리로서는 세계시장에서 경쟁할 수 없다는 자성이 일면서 변동급의 도입을 추진하면서 비롯되었다.

〈표 1〉 기존의 임금제도와 연봉제의 특징비교

기존 임금제도	연 봉 제
인간중심의 임금결정	직무중심의 임금결정
연공서열에 의한 임금	성과에 따른 임금
근로시간 기준의 임금	직무 질 기준의 임금

임금체계는 임금관리의 핵심으로서 이것이 공정성에 입각하여 설계되고 운용될 때 근로자의 동기유발기능이 극대화된다. 공정성(fairness)에는 일반적으로 공평성(equity)과 균등성(equality)

의 개념이 있는데, 근로자 개개인에 따라 그 선호도는 다르게 나타난다.

공평성이란 자신이 투입한 노력과 비교한 임금의 비율이 자기와 비교대상이 되는 사람과 동일하면 공정하다고 보는 것이다. 공평성과 반대되는 개념으로서 균등성이 있는데, 이것은 투입한 노력 여부에 관계없이 받는 임금이 비교대상자간에 같아야 공정하다고 보는 개념이다.

우리나라의 한 조사결과에 따르면, 학력·경력·기술수준 등 근로자의 속성에 따라 공평성과 균등성에 대한 선호도가 다르게 나타난다는 실증분석이 있다. 즉 고학력자·고경력자·고기술자·고임금근로자와 같은 '상위능력그룹'은 공평성을 중요시하는 반면에, 저학력자·저경력자·저기술자·저임금근로자와 같은 '하위능력그룹'은 균등성을 더욱 선호한다는 것이다.

〈표 2〉 임금체계 도입 원칙의 선호도

구 분	임금체계 원칙의 선호도
고학력자·고경력자·고기술자 (고임금근로자계층)	공평성(equity) > 균등성(equality) → 동기유발원칙 > 생활안정원칙
저학력자·저경력자·저기술자 (저임금근로자계층)	공평성(equity) < 균등성(equality) → 동기유발원칙 < 생활안정원칙

요컨대, 자기직무에 대해 독자적인 통제능력이 큰 능력자일수록 임금이 직무성과와 연계되는 공평성을 선호한다. 반면에 자기직무에 대한 독자적인 통제능력이 적은 사람일수록 투입에 관계없이 동일임금이 지급되는 균등성 개념을 선호한다는 것이다.

임금이 공헌도에 비례하여 지급될 때 임금체계의 공정성이 확보되어 동기유발효과가 극대화되는 것이다. 연봉제는 균등성을 지양하고 공평성에 바탕을 둔 임금제도로써 '공헌도에 비례하는 임금 지급원칙'의 실현을 목표로 하고 있다고 할 수 있다.

3. 年俸制 導入의 効果와 前提條件

1) 연봉제의 기대효과

연봉제는 고비용·저효율의 체질을 개선할 수 있는 획기적인 임금관리 모델로 자리잡아 가고 있다. 연봉제가 갖는 주요한 특징은 다음과 같이 다섯 가지로 대별할 수 있다.

첫째, 조직구성원의 능력과 성과에 따라 차등 지급되는 임금체계로서 변동급이 특징이다. 단순히 임금을 통산 1년 단위로 산정하는 총액개념을 떠나서 동기유발형 임금체제로 보는 데는 여기에서 연유한다.

둘째, 연봉제가 실시되면 파격적인 인사기용이 가능하게 된다.

셋째, 연봉제 실시 대상자는 간부직, 전문직 등으로 고급화 및 특수직화 되고 있는 것으로

나타난다.

넷째, 총액임금제에서와 같이 임금관리가 용이하게 된다. 복잡한 임금체제에서 임금총액 산출이 간단이 되기 때문에 단순화된 임금체제를 유도할 수 있다.

다섯째, 연봉액 산출시 어떠한 기준을 삼을 것인지에 대한 근로자의 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.

이와 같은 장점에도 불구하고 우리의 전통적 가치문화가 서구적 능력과 성과위주의 경영문화와 갈등적 요소가 내재해 있음도 고려해야 한다. 성공적인 연봉제 도입을 위해서는 ① 종업원이 경영층에 대한 신뢰감과 믿음이 존재해야 하며, ② 업무평가제도가 공정해야 하며 모두가 이를 인정해야 하고, ③ 주관적인 편견이 개재되지 않고 객관적인 업무와 성과지향적인 평가기준이 마련되어야 하며, ④ 평가기준은 정확성을 기하도록 짜여져야 하고, ⑤ 평가 후에 이를 피드백하여 평가결과를 인지할 수 있는 기회가 부여되어야 하며, ⑥ 평가자의 평가준칙이 준수되고 합리적으로 평가할 수 있는 상사의 교육제도가 마련되어야 하고, ⑦ 임금체제가 동기부여가 될 수 있도록 짜임새 있는 평가제도 및 운용시스템을 구축해야 하는 등과 같은 대책이 필요하다.

〈표 3〉 연봉제의 장·단점

장 점	단 점
① 경영의식의 고양 ② 업적에 대응한 개별관리 ③ 근로의욕의 제고 ④ 인건비의 합리적 관리 ⑤ 목표관리의 효율화 ⑥ 실적주의의 강화	① 목표에 따른 업적만 중시하여 본질적인 생산성 향상을 경시 ② 불공정감의 증대 ③ 연대감의 상실 ④ 화이트칼라의 의욕저하 ⑤ 부하 육성의 경시 ⑥ 실패를 두려워함

2) 연봉제의 전제조건

연봉제가 성공하려면 사전적으로 갖추어야 할 전제조건이 있다. 목적과 의도가 아무리 훌륭하고 해도 이를 성공적으로 도입하려면 사전에 준비작업이 충분히 이루어져야 한다. 연봉제가 성과를 제고시키기 위한 동기부여차원에서 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 연봉제의 성공을 위해서 가장 기본적인 요소라

고 할 수 있다. 인사고과의 공정한 평가는 훌륭한 제도만으로는 되지 않으며 평가자의 자질과 전문성 그리고 자세 또한 중요하다. 그러므로 평가자의 인사고과 방법에 대한 교육의 필요성이 중요하게 대두된다.

(1) 합의에 의한 연봉제 기준의 설정

연봉액 산정에 기본이 되는 기준의 설정이 중요하게 대두된다. 이러한 기준은 바로 연봉액 결정에 직접적인 영향을 미치기 때문에 가급적 합의를 도출하는 노력이 요구된다. 제조업의 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. 예컨대, 기초과학 연구의 경우에는 당장 실용화될 수 기술개발이 아니지만 중요성은 응용기술에 못지 않게 중요하다. 이러한 기초과학의 측정은 고도의 전문성과 충분한 검토작업이 요구된다. 따라서 이러한 난처한 부문의 측정을 위해서는 전문가에 의한 위원회 활동을 검토해 볼 수 있다. 또한 어떠한 항목을 기준으로 활용할 것인지에 대해서는 노사합의 뿐만 아니라 이해집단간의 합의를 도출하기 위한 노력이 선행되어야 한다.

(2) 철저한 사전계획의 수립

연봉제의 실시는 비용이 필연적으로 수반된다. 한정된 재원으로 성과가 높은 조직구성원들에게 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 실시에 대한 효과를 충분히 검토하여 확대해 가는 방법이 일반화되고 있다. 또한 연봉제에 대한 초기의 부작용을 최소화하기 위해서는 노사간의 대화가 충분히 이루어져야 한다. 연봉제는 선진국의 개인주의적이고 능력주의 전통에 적합한 제도이다. 평등주의적·연공서열적 전통에 익숙한 동양 기업문화에서는 상당한 갈등과 부작용이 연봉제의 도입초기에 대두됨을 간과해서는 안 된다.

(3) 신뢰감 구축의 노력

성공적인 연봉제 실시의 핵심은 조직구성원간의 신뢰감의 구축이다. 연봉제 실시가 궁극적으로 조직구성원의 근로의욕과 처우를 개선시키기 위한 포지티브 시스템이라는 점을 충분히 인식시켜야 한다. 이를 위해서 연봉제 실시에 의한 감봉 우려를 자신의 능력개발과 조직몰입도 제고를 통해서 극복할 수 있도록 다음과 같은 제도의 마련이 강구되어야 한다.

- ① 조직의 목표는 가급적 실현가능한 정도로 설정하고 이에 대한 노사참여가 보장되어야 한다.
- ② 제도 실시의 초기 준비단계에서부터 충분한 협의와 대화가 요구되어야 한다.

- ③ 과도기적 기준을 설정하여 마일드한 연봉제에서 보다 강력한 제도로 단계를 높이는 것도 고려해 볼 수 있다.
- ④ 내부기준의 마련과 평가항목의 설정에 어려움이 예상될 경우에는 외부 전문가의 참여로 이를 극복할 수 있다.
- ⑤ 연봉액의 산정 후에는 해당자에게 피드백할 수 있는 기회와 상담제도의 운영이 필요하다.

Ⅲ. 各國의 年俸制 導入現況과 示唆點

미국의 경우에는 임금결정과 지급방식이 직종에 따라 확연히 구별되는 것이 특징이다. 즉 시간급 적용대상의 생산직 및 서비스종사자와 연봉제를 실시하는 관리직과 전문직종사자들로 대별된다. 따라서 이와 같은 봉급생활자의 이원적 분류는 매우 구조화되어 있다고 볼 수 있다.

일본의 경우는 장유유서라는 동양적 사고방식에 뿌리를 두는 임금구조가 오랫동안 정착되어 왔기 때문에 능력주의에 바탕을 둔 연봉제는 역사적으로 최근의 일이다. 그러나 일본도 인력관리의 주요 특징으로 볼 수 있는 종신고용제에 바탕을 둔 연공급의 임금체계가 지속되면서 중고령층의 증가에 의해 인건비 부담이 가중됨에 따라 연봉제 도입의 필요성이 증대하고 있다. 즉 그 동안 폭발적으로 신장되어 온 일본기업의 수익률이 떨어지고 글로벌시대에 따른 국제시장의 경쟁이 치열해지면서 인건비 부담의 경감을 위한 대책 마련이 시급해지고 있다. 이에 따라 인건비 부담과 인력의 효율적 활용을 위해서 종전의 연공급에서 능력과 실적의 요소를 임금체계에 반영하는 연봉제로의 대전환이 요구되고 있다.

독일의 경우에는 임금결정방식에서 산업별교섭에 의해 임금이 결정되는 시간급 근로자와 개별계약에 바탕을 둔 임금근로자로 구분되는 오랜 전통이 있다. 따라서 후자의 개별계약 임금근로자를 협약외 임금근로자(Außertarifliche Angestellte)라고 하는데, 이들이 연봉을 받는 것으로 볼 수 있다. 이들 협약의 근로자는 대체로 관리직과 전문직종사자로 볼 수 있으며, 전체 임금근로자에서 이들이 차지하는 비중이 갈수록 증가되고 있는 추세에 있다. 즉 업종과 기업규모에 따라 다르지만 이들은 대개 사무직종사자(Angestellte)로서 연봉제가 적용되는 사무직이 1960년대에는 20~30%에 불과했으나 1980~1990년대에는 50%에 이르고 있다.

본 연구에서는 미국과 일본의 연봉제를 특징으로 선진국의 연봉제 실태를 파악하고자 한다. 이들 양국의 경우 뚜렷한 몇 가지 특징을 보이고 있는데, 가장 두드러진 것은 미국의 경우는 개인주의적 계약사회를 바탕으로 연봉제가 발달되어 왔기 때문에 일본에 비해서 연봉액 변동폭이 크다는 점이다. 반면에 일본의 경우는 조직문화 자체가 종신고용, 연공서열, 집단주의적 성향이 임금제도에 강하게 영향을 미치므로 연봉액의 격차가 크지 않다.

〈표 4〉 미국과 일본 연봉제의 비교

	평가시스템과 관행	연봉액 변경	인건비 억제외도	배 경
미 국 형	① 개인의 목표달성도 ② 평가에 합의·서명 을 구함	① 대폭 인상 가능 ② 대폭 감봉 가능	① 경우에 따라 의도적 ② 비연봉자와는 별도 운영	① 제약사회 ② 성과대가 임금 ③ 개인업무 할당
일 본 형	① 담당부문 업적 ② 부서업적에의 공헌 도 ③ 추상적 평가항목	① 최악의 경우 전년도 연봉 ② 추계임금인상률 참 고 ③ 최고인상률 10%	① 억제외도 없음 ② 비연봉자의 평균인 건비에 준함	① 종신고용 ② 연령기준 생활급 ③ 집단적 업무수행

1. 美國의 年俸制

미국에서 최초로 연봉제가 도입된 것은 1912년에 Larkin Company에서부터 시작되었다. 제2차 세계대전 이후 인사사고과제도가 정착되면서부터 기업들 사이에서 급속히 확산되었다. 1980년대말 현재 미국사회에서는 연봉제를 운영하고 있는 기업이 80%가 넘는 것으로 나타나고 있다.

미국의 임금제도를 파악하기 위해서는 먼저 미국에서 임금이 결정되는 과정을 이해해야 한다. 미국은 급여관리가 4단계로 구분되어 있다. 제1단계는 공정한 직무분석과 직무평가를 통하여 직무의 상대적 가치를 결정한다. 제2단계는 외부공정성 또는 외부경쟁력으로서 동종타사의 임금조사를 통해 외부경쟁력을 확보하는 과정이다. 제3단계는 종업원 상호간의 공헌도를 평가하여 공헌도에 비례한 임금을 지급하는 것이다. 제4단계는 임금관리의 비용을 최소화하는 과정이다. 미국에서의 임금관리는 이와 같은 4단계를 거쳐 운용된다.

또한 미국에서의 연봉제를 파악하기 위해서는 블루칼라와 화이트칼라의 직무급을 구분해서 살펴볼 필요가 있다. 미국의 경우 임금지급 형태에 따라 화이트칼라와 블루칼라를 구분하는 것이 일반적이기 때문이다. 화이트칼라는 블루칼라에 대치되는 것으로서 우리나라에서는 정신근로자와 육체근로자 또는 사무관리직과 생산기능직으로 쓰여지는 경우가 많다.

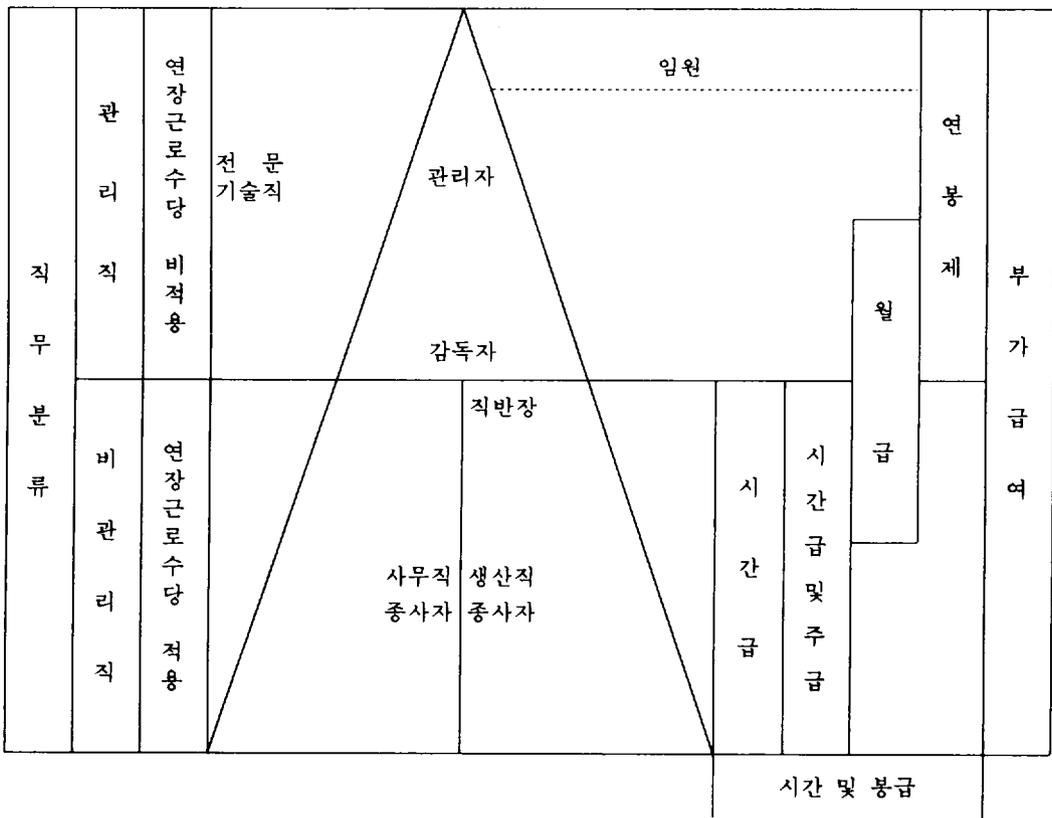
임금결정측면에서 통상 블루칼라라는 시간급근로자(hourly employee)라고 불리워지는 시간급이고, 화이트칼라는 봉급근로자(salary employee)라고 불리는 월급, 연봉 등의 적용을 받는다는 차이가 있다.

미국기업들이 대부분 연봉제를 운용하고 있지만 직무와 직급에 따라 연봉제를 적용받는 사람이 정해져 있다. 화이트칼라 중에서도 실제 그 적용대상은 직무분석과 능력에 대한 평가가 필요한 관리직과 전문직에 국한되어 있으며 일반사무직 근로자는 월급제를 적용받는다. 생산직근로자는 시간급근로자는 시간급 형태가 일반적이다.

이러한 원칙을 바탕으로 미국의 노동법은 시간외수당(overtime pay)을 받는 직종(non-

exempt) 과 받지 않는 직종(exempt) 을 명시했다. 1938년에 제정된 미국 연방근로기준법(Fair Labor Standard Act)에 의해서 ① 생산직, 단순사무종사자, ② 관리직, 전문직, 중역, 영업직 사원의 두 가지 직종으로 구분하여 연장근로에 대한 수당을 입법화했다. 전자는 하루 8시간, 주당 40시간을 초과 근무하는 경우 1.5배의 임금을 지급하도록 하며, 후자는 연장근로수당의 규정을 적용하지 않는 근로자로 분류하여 주당 40시간을 초과하여 근무해도 연장근로수당을 지급 받을 수 없도록 하였다. 이와 같은 적용근로자(non - exempt employees)와 비적용근로자(exempt employees)간의 구분은 시간급 근로자와 연봉제 근로자간의 구분의 중요한 기준이 된다.

〈그림 2〉 미국의 직무와 임금구조



이를 직종별로 구분하면 적용근로자 범주에는 '시간급'으로 임금을 받는 하위직이 일반적으로 해당된다. 이는 사무직, 생산직 구분없이 직장에서 비관리직(non - management)으로 형성되어 있다. 반면에 전문기술직, 기업의 임원, 관리자, 감독자 등 고위직의 경우는 시간급보다는 월급제가 적용되는데 이들이 일반적으로 연봉제의 보수를 받는다. 이와 같은 미국의 직무와 임금구조간

의 관계는 <그림 2>와 같다.

연봉제의 핵심은 고과급(merit system) 형태로 운영된다. 고과급제도는 임금조사를 실시하여 외부노동시장 자료를 가지고 기업내부의 각 직무들의 상대적 가치, 난이도, 기여도를 종합적으로 평가한 직무평가를 통해서 임금수준을 결정한다.

그리고 나서 직무별 임금을 기본으로 하여 고과성적에 따라 임금을 차등 결정하는데 대개 1~2회 정도 개개인의 임금인상을 결정한다.

미국기업이 실시하는 연봉제의 경우 95% 이상이 이러한 고과급을 사용하는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 고과급을 사용하는 것으로 나타났다. 그러나 고과급은 한번 인상되면 다음에 연공급을 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. 반면에 업적급을 집단별로 하는 경우도 있는데, 개인별 업적평가가 어려울 경우에는 집단별 업무성과에 따라 임금을 집단적으로 차등을 두는 경우로서 공장별 또는 부서별 성과배분제도(gain sharing)와 이익분배제도(profit sharing)가 있다.

<표 5> 업적급제도의 유형

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

최근 미국기업에서는 현행 고과급 연봉제의 효과에 대해서 학자들간에 논란이 일고 있으며, 이의 개선방안들이 다음과 같이 제시되고 있다.

첫째, 집단성과배분제도의 도입이 증가하고 있다. 고과급 연봉제는 기업구성원간의 지나친 경쟁 의식을 부추겨 단기업적위주의 풍토를 조장하는 측면이 강하다. 따라서 기업의 특성이 각 구성원 간의 과도한 경쟁보다는 각 부서간의 협조를 중시하는 기업의 경우 개별평가에 대한 비중을 낮추고, 대신 집단전체의 성과를 측정한다. 이에 따라 각 개인에게 그 성과를 배분하는 집단성과배분 제도를 연봉제와 병행하는 방안이 제시되고 있다. 집단성과급의 방법으로는 성과배분제도와 이익분배제도가 일반적으로 채택되고 있다. 이러한 집단성과배분제도는 성과의 측정이 개인별 고과제보다 용이하고, 개별근로자 상호간의 협조분위기를 유도한다는 점에서 채택하는 기업이 증가하는 추세에 있다.

둘째, 일시적 보너스제도를 병행하는 방안이다. 인사고과에서 평균 이상의 성적을 받은 개별근로자에게 적용되는 연봉제는 물가상승률을 고려한 인상률만을 적용하고, 탁월한 고과등급을 받은

근로자에게는 추가적인 현금보너스를 일시적으로 지급하는 방법이다. 이러한 방식은 현재 미국의 장거리전화회사인 AT&T사에서 적용하고 있으나 아직 미국기업에 적용하는 회사는 소수에 불과하다. 하지만 앞으로는 도입하는 기업이 증가할 것으로 보인다.

셋째, 기능급(skill-based pay)을 도입하는 방안이다. 기능급은 개별근로자의 임금을 근로자 각자가 수행하고 있는 특정의 직무에 대한 보상이라기 보다는 소유하고 있는 직무에 관련된 기능 및 지식의 정도에 따른 보상이다. 특히 기능급은 각 기업의 전문직 및 기술직근로자의 첨단지식과 기술의 축적 정도를 연봉에 연계시켜 기술축적에 강한 인센티브를 제공하는 방안으로서 주목을 받고 있다.

2. 日本의 年俸制

최근 일본에서는 전통적인 인사제도로서의 종신고용제와 연공급제도가 글로벌시대에 걸림돌로 작용한다는 인식하에서 연봉제에 대한 관심이 높아지고 있다. 연봉제는 1969년 SONY사에서 관리직에 대해 실시한 이후 이를 실시하는 기업과 적용대상이 확대되는 추세에 있다. 또한 적용대상을 간부나 전문직에 국한했으나 이제는 직종, 직급을 가리지 않고 총체적으로 도입하는 기업도 늘고 있다.

일본에서 운영되고 있는 연봉제는 크게 총액연봉제와 부분연봉제로 두 가지 유형으로 구분된다. 전자는 임금구성이 연봉 하나로만 구성되어 있는 형태이고, 후자는 임금구성이 연봉과 상여로 구성되어 있는 형태이다. 연봉제의 구성체계를 살펴보면, 종래의 기본급, 제수당, 상여금으로 구성되어 있는 임금항목들을 통합하여 기본연봉과 업적연봉으로 구성하고 있다. 제수당 가운데 연봉에 포함시키지 않고 별도로 관리하는 경우가 대부분인데, 예컨대 통근수당, 부임수당, 별거수당, 주택수당, 가족수당 등이 여기에 해당된다.

일본의 임금제도는 본래 우리나라와 같이 연공제를 근간으로 형성되어 있다.

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

첫째, 종신고용제를 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 관건이거나 고과자와 피고과자 모두 정적인 동양적 가치관으로는 어느 정도 한계가 있을 수밖에 없다는 관념이 작용한다.

일본의 기업들이 연봉제를 고려하지 않는 이유로서는 시기상조와 평가의 부적정성이 가장 중요한 요인으로 조사되고 있다.

<표 6> 일본에서의 연봉제의 과제

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 많이 걸린다.	25.6%
연봉제가 적합하지 않다.	14.1%	사회보험료가 높아진다.	17.9%
현재 상태에 문제가 없다.	13.8%	퇴직금 산정기준의 개정이 필요하다.	12.8%
사원들에게 불안감을 준다.	5.1%		

일본생산성본부(Japan Productivity Center)가 1991년에 조사한 결과에 따르면, 조사대상 3백74개사 중에서 10.4%가 연봉제를 실시하고 있으며, 29.7%는 향후 도입할 예정이고, 57.4%는 계획이 없는 것으로 나타났다. 그러나 연봉제 도입에 관심이 없는 기업의 경우에도 이 제도에 관심이 있는 기업이 67.8%인데 비하여 관심이 없는 기업은 28.4%에 불과하다. 또한 연봉제를 실시하고 있는 기업 중에서 이를 적용대상으로는 정규직의 경우 관리직 38.3%, 전문기술직 30%, 판매영업직 20%가 각각 실시하고 있으며, 비정규직의 경우 전문기술직은 100% 연봉금을 지급받고 있다.

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

연봉제의 내용을 보면, 순수연봉제라 할 수 있는 단일연봉금을 실시하는 기업이 33.3%, 월봉과 상여를 합산하여 복합적인 연봉제가 33.3%, 고과를 통한 상여와 월봉의 합산이 20%로 나타나고 있다. 따라서 일본기업은 순수연봉제의 실시기업이 낮은 비중을 차지하고 있다. 연봉 이외에 지급되는 수당으로는 통근수당이 가장 많은 86.7%를 차지하고 있고, 단신부임수당이 60%로 절대다수를 차지하고 있으며, 그 다음으로 주택수당 26.7%, 식사수당 20%, 가족수당 16.7%, 관리직 수당 16.7%, 자격수당 3.3%, 직무수당 3.3% 등의 순으로 나타나고 있다.

연봉액의 지급방법은 연봉액을 12등분하여 매월 지급하는 기업은 13.3%에 불과한 것으로 나타남, 나머지 기업은 연봉을 16등분 내지 18등분하여 매달 지급하며 상여금 형태로 3개월 또는 2개월마다 지급하는 것으로 조사됐다.

3. 우리나라의 年俸制

우리나라의 연봉제 실시는 아직 보편화되어 있지 않으며 그 역사도 매우 짧다. 다만 외국계 기업의 경우는 1968년 한국IBM사가 처음으로 도입 시행한 것이 효시이다. 1972년에는 미국 유니시스사의 자회사인 한국유니시스사가 전직종·전직급에 대해 연봉을 16분의 1로 나눠 매월 지급하는 동시에 상여금 또한 분기별로 4회에 걸쳐 지급하고 있지만 연봉에 영업수당, 학자금,

휴가비 등은 포함시키지 않고 있다. 1984년에는 합작회사인 삼성휴렛팩커드가 비슷한 방법으로 연봉제를 도입했다. 그러나 우리나라 고유기업의 경우는 지금까지 연공급적 임금체계가 보편화되어서 1990년대 들어와서 도입되기 시작했다.

국내 대기업 중에서 1993년말에 최초로 연봉제를 도입·시행하고 있는 대표적인 기업으로는 두산그룹을 들 수 있다. 그러나 두산그룹이 시행하고 있는 연봉제는 순수한 구미형 연봉제가 아니라 한국형 연봉제이다. 대상은 과장급 이상으로 하고 있으며 철저히 성과분석을 한 뒤 이에 차등보상을 하는 이른바 '한국형 연봉제'이다.

〈표 7〉 우리나라 주요 대기업의 연봉제 도입현황

그룹	기업명	도입시기	대상	비고
현대	금강기획 현대정보기술	'98. 1 '98. 3	전사원 과장급 이상	전사원 각 계열사별 검토
삼성	전자 등 24개사	'98. 4	차·과장급 이상	전자소그룹은 과장급 이상
LG	정유 등 7개사	'97	전사원 또는 과장급 이상	여타 계열사별 실시 검토중
대우	경제연구소 대우증권 등	'95 '98. 6	전사원 임원급	전사원 확대실시 검토
SK	SK 등 6개사 에너지판매 등 10개사	'98. 3 '98.3이후	부·차·과장급 이상 부·차장급 이상(예정)	단계적 확대실시
한진	대한항공 등	'98. 1	차장급	내년부터 차등 적용
쌍용	쌍용투자증권 등	'97. 7	영업관련 부서	상여금에서 차등 지급
한화	한화종합화학 10개사	'97	과장급 이상	
롯데	주요 계열사	'98년중	간부사원(검토)	미정
금호	아시아나항공 등 4개사	'98년중	임원급, 박사급	'99년 과장급 이상으로 확대
동아	동아건설	'97	부장급 이상(확대 예정)	미정
두산	전계열 23개사	'93. 12	과장급 이상	대리급까지 확대검토
대림	전계열 13개사	'97	임원급 이상(확대 예정)	확대실시 검토
한솔	전계열사	'99예정	과장급 이상(검토)	미정
효성	전계열 18개사	'97. 4	대졸사원이상, 사무직직원	차등폭 확대예정
코오롱	전계열 19개사	'98. 1	임원급	관리자급 이상 확대검토
동국 제강	동국제강 등 전계열사	'98. 1	대졸입사 3년이상, 관리직	생산직 확대검토
동부	제강 등 5개사	'97	차·과장급 이상	과장 이상 점진적 확대검토
아남	반도체	'98. 4	차·과장·대리급 이상	연공서열식 인사제도 개선, 직능급제도 적용 차등폭 20%
대상	대상 등 9개사 미원 등 6~7개사	'95 '98년중	대졸 대리급 이상 (예정)	
삼양	삼양사 등 2개사	'98	과장급 이상	
해태	유통 등 3개사	'97	주로 전사원	
고합	전계열 13개사	'97	임원급(확대 예정)	
동양	동양증권 시멘트 등 3개사	'97. 4 '99	대리급 이상 (예정)	

한국경영자총협회가 1997년에 연봉제를 실시하고 있는 대표적인 기업 46개사를 대상으로 조사한 결과를 살펴보면, 우리나라는 아직 연봉제 실시가 초기단계임을 알 수 있다. 연봉제의 주요특징은 기본적으로 업무실적에 따라 연봉이 차등지급되는 변동급적 성격을 갖는다. 따라서 연봉제를 실시하는 기업은 초기에는 우선 사무관리직을 대상으로 하는 것이 원칙이다. 우리나라에서 연봉제를 실시하고 있는 기업은 업종이 전문직이거나 미국계가 대다수를 차지하고 있다. 이들 특수기업을 제외한 대부분의 일반기업은 과장급 이상의 관리직만을 대상으로 연봉제를 실시하고 있다.

〈표 8〉 연봉제의 적용대상 범위

구 분		전직원	대리급 이상	과장급 이상	부장급 이상	임원급	기 타	합 계
적용범위	기 업 수	14	5	13	3	5	6	46
	비율(%)	30.4	10.9	28.3	6.5	10.9	13.0	100.0

다음으로 연봉제 실시에서 중요한 사항은 연봉액을 어떻게 나누어 지급하고 있는지에 대한 구체적인 지급방법이다. 여기에는 두 가지 사항이 중요하게 고려되는데, 연봉액을 나누어 월할 지급하는 문제와 연봉제에 포함되지 않는 수당처리 문제이다. 우리나라 기업의 연봉제는 12개월 내외로 나누어 지급하는 지급방식이 60.9%로 가장 많고, 18개월 이상도 26.1%로서 나타나고 있다.

〈표 9〉 연봉제의 지급방법

구 분		월할 13개월 미만	월할 13~18개월 미만	월할 18개월 이상	기 타	합 계
지급 방법	기 업 수	28	5	12	1	46
	비율(%)	60.9	10.9	26.1	2.1	100.0

〈표 10〉 연봉에 포함되지 않는 수당의 종류

구 분		없 음	2개 이하	3~5개 미만	5~7개 미만	7개 이상	기 타	합 계
수당 종류	기 업 수	7	15	11	6	3	4	46
	비율(%)	15.2	32.6	23.9	13.1	6.5	8.7	100.0

또한 연봉액에 포함되지 않는 수당의 종류를 살펴보면, 모든 수당이 통합되어 순수 연봉제를 실시하는 기업은 불과 15.2%에 불과하고, 2개 이하 32.6%, 3~5개 23.9% 등으로 대부분의 기업이 수당을 별도로 지급하고 있는 것으로 나타났다.

4. 우리나라의 年俸制 導入을 위한 示唆點

임금체계는 임금수준과 임금형태와 같이 임금관리의 한 유형으로 동기부여의 수단으로서 중요하다. 그러나 임금체계는 개별기업의 특성에 따라 다르기 때문에 일률적으로 유형화하기는 어렵지만 대체로 다음과 같은 세 가지 유형으로 구분된다.

첫째, 연공급은 연령, 근속연수, 학력 및 성별 등의 숙인적 요소를 중심으로 임금을 결정하는 임금체계이다.

둘째, 직무급은 직무의 중요도와 난이도에 따라 임금을 결정하는 임금체계이다.

셋째, 직능급은 직무수행능력을 기준으로 각 근로자의 임금을 결정하는 임금체계이다.

이들 세 가지 유형과 함께 임금형태를 중심으로 시간급, 주급, 월급제 및 연봉제가 있으며, 성과급도 이들 범주에서 언급된다.

이들 여러 가지 임금관리 방법 중에서 우리나라의 임금체계는 어떤 유형을 취하고 있는 알아보도록 한다.

일반적으로 연공급과 직능급 체계는 일본이나 우리나라와 같이 내부노동시장이 발달되어 있는 국가에서 일반화되어 있다. 즉 조직내 승진과 승격관리가 임금체계와 연계되어 실시되고 있다. 반면에 직무급은 서구선진국과 같이 외부노동시장이 발달되어 있는 국가에서 직무의 난이도와 중요도 등 직무의 가치를 기준으로 임금이 결정된다.

또한 연공급은 임금교섭을 통해서 일률적으로 임금이 결정되어 숙인적 기준인 연령, 근속연수, 학력 등을 기준으로 임금이 관리됨으로써 집단적 성격을 갖는다. 그러므로 연공급은 개인적 능력 보다는 신분적 연공가치를 중심으로 임금을 결정함으로써 개인의 생애주기, 신분질서 및 생계보장 등을 고려하게 되지만, 조직의 효율성과 생산성을 제고하려는 조직의 목표에 부합되지 않는다는 문제점이 제기 된다. 따라서 이러한 임금체계는 효율성과 생산성을 높이기 위해서는 서구제국과 같이 직무와 직능을 보다 중시하는 방향으로 개편되어야 한다는 주장이 많이 제기된다.

우리나라의 임금체계에 대한 조사결과를 살펴보면, 연공급이라고 응답한 기업이 가장 많은 36.7%를 차지하고, 연공급에다 직능급이나 직무급을 종합하는 임금체계까지 합하면 전체 92.5%가 연공급을 가미하고 있는 것으로 나타나고 있다.

〈표 11〉 우리나라 기업의 임금체계 현황

(단위 : %)

구 분	사 용 자	노 동 조 합
연공급	36.7	25.8
직무급	1.6	8.7
직능급	5.9	5.7
연공급과 직무급의 종합급	15.2	19.7
연공급과 직능급의 종합급	15.6	12.7
직무급과 직능급의 종합급	6.3	8.7
연공급, 직무급, 직능급의 종합급	18.8	18.8

한편 바람직한 임금체계에 대한 기업의 평가를 보면, 연공급, 직무급, 직능급을 종합한 유형이라고 응답한 기업이 전체 응답자의 42.6%를 차지하여 가장 많았다. 그 다음으로는 연공급과 직능급을 종합한 유형이 20.7%를 차지하고 있으며, 직능급과 직무급의 종합급이 16.0%이다. 반면에 연공급을 바람직한 임금체제로 보는 응답은 사용자측이 2.0%, 노동조합측이 7.0%에 불과해서 연공급에 관한 문제점을 노사 모두 인식하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 12〉 우리나라 기업의 바람직한 임금체계 유형 (단위 : %)

구 분	사 용 자	노 동 조 합
연공급	2.0	7.0
직무급	1.6	2.6
직능급	8.6	9.6
연공급과 직무급의 종합급	8.6	11.4
연공급과 직능급의 종합급	20.7	21.8
직무급과 직능급의 종합급	16.0	13.5
연공급, 직무급, 직능급의 종합급	42.6	34.1

또한 임금결정에서 고려해야 할 항목은 직무능력 40.7%, 직무의 양과 질 28.8%로서 직능과 직무요소가 전체의 69.5%를 차지하고 있다. 반면에 근속연수와 경력 등 연공급의 결정요인으로서 속인적 항목은 30.6%에 불과하여 임금결정요인으로 적합하게 보지 않는 것으로 나타났다.

〈표 13〉 우리나라 기업의 임금결정 요인의 비중 (단위 : %)

구 분	사 용 자	노 동 조 합
직무능력	40.7	33.7
직무의 양과 질	28.8	28.2
근속연수와 경력	30.6	38.1

IV. 우리나라 企業의 年俸制 導入實態

최근 우리나라에서 연봉제를 도입한 기업들이 운영하는 한국형 연봉제는 천차만별이지만 크게 두 종류로 구분할 수 있다. 실적이 나쁜 사람이라도 연봉이 줄지 않는 플러스섬(plus sum)인 '두산형'과 실적이 나쁜 사람의 급여를 줄여 실적이 좋은 사람에게 주는 제로섬(zero sum)인 '삼성형'이다. 삼성의 경우 실적을 계속 누적해 평가하는 미국식 누적평가시스템과는 달리 매년 그 해 실적만을 평가하는 단발평가시스템으로 운용된다. 국내의 경우 두산형이 주류를 이루고 있으며 앞으로도 상당기간 플러스섬 임금체계를 선호할 것으로 보인다.

한편으로 국내기업의 연봉제는 퇴직금을 중간 정산하지 않은 상태에서 연봉제를 도입하고 있어

퇴직금의 산정기준 때문에 연봉산정이 왜곡될 가능성이 높다. 또한 기본급은 그대로 두고 보너스, 특별상여금, 호봉, 승급 등에 차등을 두는 방식을 사용하고 있다. 가족수당과 연장근로수당 및 식대보조비 등을 연봉에 포함시키지 않고 별도 지급하는 경우도 많다. 연봉의 차이도 5~10% 정도 소폭에 지나지 않는다.

여기에서는 한국경영자총협회 임금연구센터가 국내기업 241개사를 조사대상으로 실시한 연봉제에 대한 실태조사를 중심으로 살펴보기로 한다.

1. 年俸制의 導入現況

연봉제를 도입하고 있는 기업은 조사대상 전체기업의 4.2%(10개사)를 차지하고 있어 아직은 연봉제가 보편화되어 있지 않은 것으로 나타나고 있다.

〈표 14〉 연봉제의 도입여부

(단위: %)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
미 도입	97.7	91.6	95.8	96.6	95.1	95.8
도 입	2.4	8.5	4.2	3.4	5.0	4.2
합 계 (기업 수)	100.0 (170)	100.0 (71)	100.0 (241)	100.0 (88)	100.0 (81)	100.0 (72)

연봉제의 도입현황을 직종별로 살펴보면, 전직종에 도입하고 있는 기업은 2개사에 지나지 않으며, 나머지는 주로 관리직과 전문직 및 기술직에서 도입하고 있다.

〈표 15〉 연봉제의 도입직종

(단위: 기업수)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
전 직 종	0	2	2	1	0	1
관 리 직	2	0	2	0	1	1
사 무 직	0	0	0	0	0	0
전문(연구)직	1	2	3	1	1	1
기 술 직	0	2	2	0	2	0
영 업 직	0	0	0	0	0	0
생 산 직	0	1	1	0	1	0
기 타	1	1	2	1	1	0
합 계	4	6	10	3	4	3

2. 年俸額의 決定基準

연봉제 실시기업의 연봉액 결정기준은 능력, 업적, 태도를 동시에 고려하는 기업이 5개사가 가장 많고, 그 다음으로 능력과 업적을 고려하는 기업으로서 2개사이다. 그리고 능력과 성과 중에서 어느 하나만을 고려하는 기업은 각각 1개사에 불과하다. 따라서 현재 연봉액의 결정은 주로 능력, 업적, 태도를 동시에 종합적으로 반영하는 것으로 나타나고 있다.

〈표 16〉 연봉제의 결정기준

(단위 : 기업수)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
능 력	1	0	1	1	0	0
성 과	0	1	1	1	0	0
능력+업적	2	0	2	1	0	1
능력+업적+태도	1	4	5	0	4	1
기 타	0	1	1	0	0	1
합 계	4	6	10	3	4	3

3. 年俸額의 增減 與否

연봉액 삭감의 정도에 대하여 조사기업의 절반인 5개사가 연봉액을 삭감하지 않는 것으로 나타났고, 나머지 5개사는 삭감은 하되 직책, 자격 등에 상응하는 최저보상을 해주는 것으로 응답하고 있다.

〈표 17〉 연봉의 삭감에 대한 의견

(단위 : 기업수)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
그럴 수 있다	0	1	1	1	0	0
그럴 수 없다	3	2	5	1	2	2
삭감하되 상응최저보상	1	3	4	1	2	1
합 계	4	6	10	3	4	3

또한 연봉액 증가시에 적당한 정도는 기본 연봉액의 10% 미만이 3개사, 10~20%가 4개사로 나타나고 있다. 이러한 결과는 연봉제를 도입하고 있는 기업들이 구미형의 능력주의에 의한 연봉

제를 운용하기보다는 연공주의에 바탕을 둔 연봉제를 실시하고 있음을 알 수 있다. 기존의 연공기준에 능력주의를 가미한 소위 한국형 능력주의라고 할 수 있다.

<표 18> 적당한 연봉액 증가의 정도

(단위 : 기업수)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
10% 미만	1	2	3	0	1	2
10~20%	2	2	4	2	1	1
20~30%	0	0	0	0	0	0
30~40%	0	0	0	0	0	0
40~50%	0	0	0	0	0	0
50% 이상	0	0	0	0	0	0
기 타	1	2	3	1	2	0
합 계	4	6	10	3	4	3

4. 年俸總額의 逆轉現狀

직책과 자격이 낮은 하위직 근로자가 상급자보다 연봉액이 많아지는 연봉총액의 역전현상에 대하여 8개사가 긍정적인 응답을 하고 있어 연봉제 실시의 기본목표인 능력주의의 실현은 어느 정도 공감대가 형성되고 있다. 이것은 근로자들의 의식구조가 과거의 연공서열 의식에서 탈피하여 점차 능력주의를 중시하는 방향으로 전환되고 있음을 나타내주는 결과라고 할 수 있다.

<표 19> 직책, 자격과 연봉총액의 역전에 대한 의견

(단위 : 기업수)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
그렇 수 있다	3	4	7	2	4	1
그래도 상관없다	0	1	1	0	0	1
안 그러도록 해야 한다	1	1	2	1	0	1
절대 안된다	0	0	0	0	0	0
합 계	4	6	10	3	4	3

5. 年俸制의 導入計劃

연봉제의 도입계획에 대하여 살펴보면, 계획하고 있다고 응답한 기업은 6.6%, 현재는 도입계획이 없으나 향후 검토하겠다는 기업은 70.3%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 반면에 연봉제 도입을 고려하지 않는 기업은 23.1%에 불과한 것으로 조사되어 연봉제를 긍정적으로 생각하는 기업의 비율이 높음을 알 수 있다.

<표 20> 연봉제의 도입계획

(단위 : %)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
고려할 수 있다	70.7	69.2	70.3	64.7	72.7	74.6
고려될 수 없다	21.3	27.7	23.1	29.4	19.5	19.4
계획이 있다	7.9	3.1	6.6	5.9	7.8	6.0
합 계 (기업 수)	100.0 (164)	100.0 (65)	100.0 (229)	100.0 (85)	100.0 (77)	100.0 (67)

연봉제의 도입에 긍정적인 기업의 경우 도입시에 적용할 직종에 대하여 살펴보면, 관리직에 도입하겠다는 기업이 46.4%로 가장 높고, 그 다음이 전문(연구)직 36.4%, 영업직 25.3%이며, 전직종 27.3%, 기술직 19.2%, 생산직 3.0% 등의 순으로 나타나고 있다. 이와 같이 연봉제는 일반적으로 관리직과 전문직에서 적용되고 있음을 알 수 있다.

<표 21> 연봉제의 도입시 적용대상

(단위 : %)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
전 직 종	25.4	32.1	27.3	31.4	32.4	16.7
관 리 직	56.3	21.4	46.4	37.1	50.0	53.3
사 무 직	28.2	10.7	23.2	34.3	14.7	20.0
전문(연구)직	38.0	32.1	36.4	28.6	29.4	53.3
기 술 직	21.1	10.7	19.2	17.1	14.7	23.3
영 업 직	26.8	21.4	25.3	34.3	23.5	16.7
생 산 직	1.4	7.1	3.0	5.7	2.9	0.0
기 타	0.0	3.6	1.0	0.0	2.9	0.0
합 계 (기업 수)	100.0 (71)	100.0 (28)	100.0 (99)	100.0 (35)	100.0 (34)	100.0 (30)

연봉제의 도입을 계획하고 있는 이유에 대하여 살펴보면, 능력에 상응하는 임금체계이게 때문이라는 응답이 48.1%로서 가장 많고, 그 다음으로 업적이 뛰어난 사람에 대한 인센티브 강화효과가 26.9%, 고급인력 확보수단 15.4%로 나타난 반면에 임금관리의 용이성 4.5%, 인건비 절감효과 2.6% 등으로 조사되고 있다. 이와 같이 연봉제 도입이 단순한 인건비 절감이나 임금관리의 용이성보다는 능력주의의 실현과 우수인재의 확보수단으로 활용되고 있음을 알 수 있다.

<표 22> 연봉제의 도입계획이유

(단위 : %)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
근로시간 단축에 대비	2.8	0.0	1.3	2.6	3.0	0.0
능력에 상응	75.0	75.0	48.1	76.3	72.7	75.9
임금관리 용이	8.3	3.6	4.5	7.9	9.1	3.5
고급인력 확보	20.8	32.1	15.4	13.2	33.3	27.6
인건비 절감	4.2	3.6	2.6	2.6	9.1	0.0
업적에 인센티브 강화	41.7	42.9	26.9	36.8	39.4	51.7
기 타	1.4	3.6	1.3	2.6	0.0	3.5
합 계 (기 업 수)	100.0 (72)	100.0 (28)	100.0 (100)	100.0 (38)	100.0 (33)	(29)

한편 연봉제의 도입을 고려하지 않고 있는 기업의 경우 그 이유에 대하여 살펴보면, 평가를 정확히 할 수 없다는 44.9%, 제반여건을 고려할 때 아직 시기상조다 37.8%, 장유유서를 존중하는 우리의 문화전통에 부적합하다 8.3%로 나타나고 있다. 따라서 연봉제의 도입에 부정적이거나 소극적인 기업들은 평가의 객관성과 종전의 연공기준 인사·임금관리와의 조화를 가장 어려운 문제로 받아들이고 있는 것으로 보인다.

<표 23> 연봉제의 도입계획이 없는 이유

(단위 : %)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
시기상조	40.7	31.3	37.8	39.0	31.4	43.5
평가 부정확	39.8	56.3	44.9	47.5	49.0	37.0
노조의 반대	1.9	6.3	3.2	0.0	2.0	8.7
노동법의 미흡	4.6	2.1	3.9	1.7	5.9	4.4
우리 정서에 부적합	10.2	4.2	8.3	8.5	9.8	6.5
기 타	2.8	0.0	1.9	3.4	2.0	0.0
합 계 (기 업 수)	100.0 (108)	100.0 (48)	100.0 (156)	100.0 (59)	100.0 (51)	100.0 (46)

6. 年俸制의 普及展望

연봉제의 도입효과에 대해서는 가장 큰 이점으로 간주되고 있는 항목은 동기유발효과와 인사관리의 탄력성을 들고 있다.

<표 24> 연봉제 실시의 이점

(단위 : %)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
경영감각 배양	5.7	4.6	5.3	5.1	3.8	7.5
동기유발 향상	40.3	53.0	44.0	33.3	48.8	50.8
인사관리의 탄력성	25.8	19.7	24.0	25.6	23.8	22.4
인재육성	12.6	9.1	11.6	16.7	8.8	9.0
임금관리 용이	15.7	13.6	15.1	19.2	15.0	10.5
기 타	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
합 계 (기 업 수)	100.0 (159)	100.0 (66)	100.0 (225)	100.0 (78)	100.0 (80)	100.0 (67)

또한 연봉제 실시의 가장 큰 과제로서는 평가의 객관성 확보로 연봉삭감시 사기저하 등의 문제를 지적하고 있다.

<표 25> 연봉제 실시의 과제

(단위 : %)

구 분	산 업 별		합 계	규 모 별		
	제 조 업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
평가가 어렵다	60.5	70.0	63.4	51.2	63.0	79.1
개별교섭이 오래 걸린다	15.4	15.7	15.5	19.1	19.8	6.0
퇴직금 산정기준 개정 필요	1.9	5.7	3.0	4.8	3.7	0.0
연봉삭감시 사기저하 우려	21.0	8.6	17.2	23.8	13.6	13.4
기 타	1.2	0.0	0.9	1.2	0.0	1.5
합 계 (기 업 수)	100.0 (162)	100.0 (70)	100.0 (232)	100.0 (84)	100.0 (81)	100.0 (67)

V. 年俸制의 設計方案

연봉제는 개별근로자의 능력, 업적, 공헌도를 평가해 연간 임금액을 결정하는 업적중시형 임금 체계이다. 따라서 연봉제를 도입하면 근로자의 자발적인 능력발휘를 유도해 생산성을 높일 수 있다. 그러나 연봉제가 경쟁력을 강화하는 만병통치약은 아니다. 세밀한 검토없이 도입했다가 오히려 조직분위기만 해쳐 실패하는 기업도 적지 않다.

우선적으로 연봉제는 다음과 같이 조직전략과 환경에 적합하게 운영하여야 성공할 수 있다.

(1) 단계적 확산: 연봉제 도입은 적용대상을 단계적으로 확대하고 연봉 차등폭도 점차 강화하는 것이 바람직하다. 도입초기부터 전사원을 대상으로 하거나 개인별 성과에 따라 연봉 차이를 크게 하는 것은 근로자들의 연봉제 수용성을 떨어뜨려 역효과를 낼 수 있다. 따라서 초기에는 연봉제 적용대상을 관리직이나 전문직, 계약직 등 특정 분야에 한정하고 도입목적은 분명히 하여 연봉제를 점차 확산해 나가는 것이 필요하다.

(2) 이해할 만한 평가와 평가과정: 근로자 개인의 성과와 공헌도에 대한 객관적이고 공정한 평가가 이루어지지 못하면 아무리 훌륭한 연봉제라도 성공할 수 없다. 근로자가 충분히 이해하지 못하는 평가결과를 가지고 차등 연봉을 지급하면 오히려 조직의 활력을 떨어뜨리게 된다.

(3) 활발한 의사소통 문화: 따라서 연봉제를 도입하기에 앞서 개인별로 경쟁심을 유발하는 것이 조직목적을 달성하는 데 효과가 있는지, 정확히 성과를 평가할 수 있는지, 평가결과에 승복할 수 있는 조직문화와 활발한 의사소통이 이루어지고 있는지, 관리자들이 평가와 설득능력이 있는지 등을 면밀히 검토해 보아야 한다.

그 동안 국내기업의 경험을 바탕으로 조직활력과 생산성을 동시에 높여 주는 연봉제 설계방법을 제시하면 다음과 같다.

(1) 환경분석: 가장 기본이 되는 것이 조직을 둘러싼 내·외부의 환경분석을 통해 연봉제의 실시방향을 찾는 일이다. 외부환경의 분석대상으로는 산업동향과 직무의 특성, 정부의 정책기조, 사회문화적 특성, 최근 인사제도의 추세 등이다. 반면에 내부환경의 분석대상으로는 기업의 경영 전략, 사업내용 및 전망, 조직과 인력구조, 전반적인 인사제도 등이다.

(2) 직무분석: 직무의 특성을 분석하기 위해 직무분석이 필요하다. 연봉을 결정하려면 맡고 있는 직무의 중요도가 어느 정도인지, 직무가 단순하지, 얼마나 어려운지 등을 파악해야 한다.

평가단위가 될 직무에서 필요한 일의 종류와 내용, 기능, 난이도, 중요도, 책임정도를 비롯한 기타 여러 특성에 따라 구분해 체계화하는 작업이다. 이는 평가단위와 지표설정을 위한 기초자료로 활용된다. 따라서 그 대상범위인 직렬, 직군, 직무 등에 관한 정의를 명확히 해야 한다.

(3) 인재상의 설정: 조직구성원이 지녀야 할 제반 자세와 능력을 가시화하는 단계이다. 먼저 회사비전과 경영방침, 경영이념에 맞는 인재상을 설정하고, 이에 맞는 직급(임원, 부사장, 관리자, 사원)·직군(기획직, 관리직, 기술직, 연구직)별 자격요건을 설정한다. 아울러 이러한 인재상

에 맞는 인재를 확보·육성할 수 있는 인사방침을 마련하는 것도 필요하다. 기업에 따라서는 이미 이러한 인재상이 설정되어 있다. 그러나 새로운 보상체계를 설계하기에 적합하게 설정됐는지에 대한 면밀한 검토가 요구된다.

(4) 평가제도의 설계 : 평가는 전반적인 인사시스템의 기초가 된다. 인재에 대한 처우나 육성을 위한 근거가 이 평가에 의해 좌우되기 때문이다. 조직내 모든 구성원은 자신이 잘 평가되기를 기대하고 있다. 평가는 평가하는 사람이나 받는 사람에게 모두 부담으로 작용된다. 따라서 객관성과 공정성이 확보될 수 있도록 인사담당자는 섬세한 노력을 기울여야 한다.

평가는 집단평가와 개인평가로 대별할 수 있다. 기대되는 인재상에 맞게 설계된 자격요건에 따라 직군별·직급별 업적과 능력 평가기준을 설계한다. 집단평가에서는 집단차원의 성과지표가 필요하며 개인평가에는 개인차원의 업적과 능력지표가 마련되어야 한다. 조직전체의 목표에 따라 단위조직은 상사와 부하간 계획(plan) → 실행(do) → 평가(see) 단계를 거친다.

(5) 보상체계의 설계와 추진절차 : 보상에는 물질적 보상과 비물질적 보상이 있는데 연봉제는 능력주의적 물질적 보상제도다. 연봉제의 효과를 극대화하기 위해서는 다음과 같이 6가지 추진과정을 세밀하게 살펴야 한다.

첫째, 연봉제 도입의 목적을 분명히 세운다. 목적이 분명하면 조직구성원의 잠재능력을 이끌어 내 경영성과를 높일 수 있고, 목표관리를 조기에 정착시킬 수 있기 때문이다.

둘째, 인사제도와 어느 정도 부합해야 한다. 현행 임금수준과 직무의 특성을 분석하여 가장 적합한 제도가 설계되도록 해야 한다.

셋째, 연봉대상자 선정도 중요한 문제다. 연봉제가 조직구성원의 성과를 증대시킬 수 있는 원동력임에는 틀림없다. 문제는 연봉제를 적용할 수 있는 제도적 기반이나 여건이 성숙되어 있는냐이다. 적용단계를 보면 수직적으로는 임원이나 고급관리자에서 점차 중간관리자, 사원층으로 확대하는 것이 효과적이며, 수평적으로는 전문직 → 영업직 → 관리직 순으로 확대하는 것이 바람직하다.

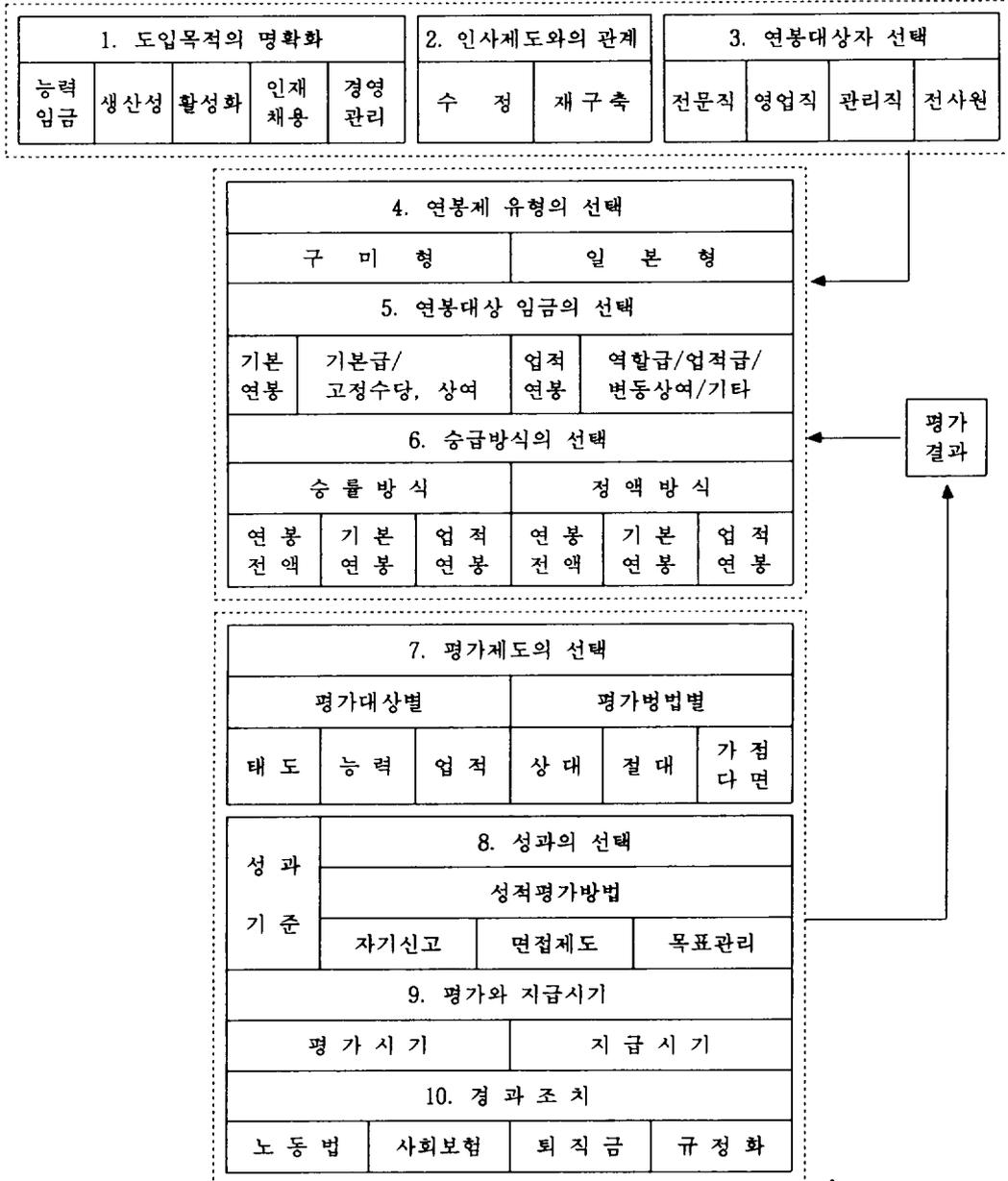
넷째, 연봉제 형태는 어떤 방식을 선택할 것인지도 고려해야 한다. 구미형 연봉제는 직무가치와 능력 및 업적에 따라 임금관리를 연봉으로만 실시하는 방식이다. 반면에 일본형 연봉제는 월정액 부문을 연봉화하고 수당 및 상여 등으로 구성되어 있다.

다섯째, 연봉대상 임금에 대한 정의도 명확해야 한다. 국내기업의 임금구조는 기본급, 각종 수당 및 상여금 등으로 아주 복잡 다양한 항목으로 구성되어 있다. 특히 각종 수당이 난립하는 것은 정부가 기본급 위주로 임금수준을 관리했기 때문이기도 한다. 급여항목을 단순화하는 작업을 선행해야 한다. 즉 고정적으로 지급하는 급여는 기본연봉으로 구성하고, 차등지급분은 업적 연봉으로 구성할 필요가 있다. 또한 근로기준법에서 규정하고 있는 수당은 법정수당으로 분리하여 1차적으로 단순화해야 한다.

여섯째, 승급방식의 선택도 고려대상이다. 승급방식에는 승올방식과 정액방식이 있다. 일정기간

평가한 결과(예컨대, S등급: 매우 탁월, A등급: 탁월, B등급: 보통, C등급: 약간 부족, D등급: 부족)에 따라 등급별로 차등화하든지 차등급호(예컨대, 5호~1호급) 별로 정액 기준으로 적용하는 방법이 있다.

<그림 3> 연봉제 설계를 위한 단계별 추진절차



VI. 結 論

일반적으로 기업에서 연봉제를 도입하면, ① 업적(성과)주의 강화, ② 우수한 인재의 확보와 유지 가능, ③ 경영의식 배양, ④ 임금체제와 임금관리 간소화, ⑤ 상하간 의사소통 원활, ⑥ 평가의 공정성 제고 등의 장점이 있다. 반면에 ① 수입 불안정으로 인한 불안감 증대, ② 소속감 충성심 저하, ③ 결과 중시로 단기 업적위주 행동 증가, ④ 평가 신뢰성 확보와 평가과정 상 많은 시간 소요, ⑤ 과다한 경쟁유발로 조직시너지 효과 감소 등도 나타난다.

최근 국내 기업들이 연봉제 도입시에 고려해야 할 사항으로는 다음과 같은 것이 있다.

(1) 연봉제의 적용 대상자 : 연봉제를 도입하는 이유는 적용대상별로 다르다. 즉 노동계약이 다른 경우, 대상자 업무가 특수한 경우, 최고경영자의 임금관이 특별한 경우 등 적용대상별로 연봉제 도입이유가 다르다. 실제 기업에서 연봉제의 적용대상은 관리직·전문직·영업직·기술직 사원, 계약직사원 또는 모든 사원이 될 수 있다.

(2) 연봉의 구성 : 일반적으로 연봉은 기본급과 변동급으로 구성된다. 기본급은 고정비적 성격이 강하고 항상 인상된다는 특징이 있다. 변동급은 개인과 조직성과에 따라 차등 지급되며, 조직구성원간 팀워크, 의사소통, 팀간 업무협조를 강화하는 효과가 있다. 또한 변동급은 조직구성원에게 임금보장이라는 측면에서 부정적 기능을 수행하는 데 비해 고용안정이라는 긍정적 측면도 있다.

(3) 연봉의 지급방법 : 연봉을 12분의 1로 나누어 매월 균등하게 지급할 것인가, 아니면 통상 지급하고 있는 상여금을 고려하여 16분의 1로 나누어 상여금 지급시기에 맞추어 지급할 것인가를 결정해야 한다.

(4) 연봉수준의 결정기준 : 연봉수준의 결정시 고려해야 할 기준으로는 근로자 개인의 전년도 또는 종전의 직장에서 받은 연간 총수입, 동일 업종 또는 다른 업종 임금수준(외부 공정성 측면), 기업내 근로자 상호간 임금수준(내부 공정성 측면) 등이다. 이를 기본으로 당해 연도에 해야 할 일과 성과 기대수준을 추가적으로 감안해 연봉수준을 결정한다.

(5) 연봉수준의 변동폭 : 성과차이나 평가결과에 따라 연봉을 어느 정도 인상 또는 하락시킬 것인가, 또한 최대 인상 폭과 하락 한도를 얼마로 할 것인가에 대한 결정은 성과차이의 명확성과 평가결과의 수용성에 의해 좌우된다. 연봉제 도입초기에는 연봉의 변동 폭을 작게 설정해 운영하다가 점차 확대하는 것이 바람직하다.

(6) 연봉 재협상의 기준과 요소 : 연봉의 재협상시 가장 가치 있게 평가해야 할 기준과 요소는 조직의 전략적 목표에 기여하는 요소가 무엇인가에 달려 있다. 이 같은 요소를 연봉의 평가기준에 적절하게 반영해 근로자가 조직목표에 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 유도해야 한다.

(7) 연봉 재협상의 시기 : 연봉제는 개별계약의 성격이 강하다. 따라서 임금은 개별협상을 통해 결정하게 된다. 또한 연봉의 재협상 시기는 조직 회계연도를 기준으로 하거나 개인 입사일을 기준으로 한다.

參 考 文 獻

- 안희탁 외, 사례로 본 한국기업의 임금관리, 한국경영자총협회 노동경제연구원, 1992.
- 양병무·안희탁·김재원·박준성, 한국기업의 임금관리, 한국경영자총협회 노동경제연구원, 1992.
- 선한승, 연봉제 도입방안 연구, 한국노동연구원, 1998.
- 조연량, 한국기업의 임금관리 실태, 한국노동연구원, 1992.
- 한국경영자총협회, 연봉제의 이론과 실제, 1991.
- 한국경영자총협회, 경쟁시대의 인력관리, 1992.
- 황정연, 사장의 임금철학, 삼성출판사, 1992.
- 김강식, “독일기업의 최근 연봉제도 동향,” 임금연구, 한국경영자총협회 임금연구센터, 제2권 제2호 여름, 1994.
- 김동원, “미국기업의 최근 연봉제도 동향,” 임금연구, 한국경영자총협회 임금연구센터, 제2권 제2호 여름, 1994.
- 남성일·박성준, “한국의 성과배분제도,” 한국경제연구원, 1993.
- 신철우, “성공적인 연봉제 도입방안,” 산업경영연구, 청주대학교 산업경영연구소, 1996.
- 양병무, “연봉제 도입실태와 문제점 및 개선방안,” 임금연구, 한국경영자총협회 임금연구센터, 제2권 제2호 여름, 1994.
- 이병남, “미국기업의 최근 임금체계 동향,” 임금연구, 한국경영자총협회 임금연구센터, 제1권 제1호, 1993.
- 하경효, “연봉제와 산업직 월급제 도입에 따른 현행 노동법상의 문제점,” 임금연구, 한국경영자총협회 임금연구센터, 제3권 제2호 여름, 1994.
- 조운형, “일본기업의 최근 연봉제도 동향, 임금연구, 한국경영자총협회 임금연구센터, 제2권 제2호 여름, 1994.
- 淺川榮一·芽野廣行·町田秀樹, 年俸制, 日本能率協會マネジメソトセンター, 1993.
- 楠田 丘, “日本型の年俸制の提唱,” 賃金實務, No.722, 1994.
- Henerman, R.L., *Pay for Performance : Exploring the Merit System, Work in America Institute in Productivity* (New York : Pergamon Press, 1984).
- Lawler, E.E., *Pay and Organizational Development* (London : Addison - Wesley, 1981).
- Personnel Policies Forum, *Wage and Salary Administration* (Washington, D.C. : PPF

Survey No.131, 1981).

Milkovich, G.T. and Newman J.M., *Compensation* (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1996).

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

Silverman, B.R., "Why the Merit Pay System Failed in the Federal Government," *Personnel Journal*, April 1983.