69. [경영칼럼] 적정 임금의 3요소는 업무 특성·역량·성과

‘김 부장은 40대 중반이고, 입사한 지 20년 가까이 돼 가는데 지금 급여가 적당한가?’ 경영자라면 누구나 한 번쯤 가져봤을 질문이다. 경영자에게는 어느 정도 수준의 급여를 지급하는 것이 회사 이익도 보장하며 임직원 동기부여에도 효과적인지가 매우 중요한 고민거리다. 과연 임금이 적정하고 효과적인지를 파악하기 위해 반드시 짚고 넘어가야 할 사항은 무엇일까?  
  
첫째, ‘어떤 일을 하고 있는가?’다. 급여 중 고정적으로 주어지는 기본급 혹은 고정급을 지급할 때 고려할 부분이다.   
  
국내 대부분 조직에선 신입의 급여가 정해져 있고, 이후부터 일정한 근속에 따라 매년 상승하는 급여구조, 이른바 ‘호봉제’가 일반적이다. 이 방식의 문제점은 하는 일에 관계없이 같은 조직의 임직원이라면 누구나 비슷한 임금을 받는다는 것이다. 같은 조직 내에도 조직성과에 크게 기여하는 일과 그렇지 않은 일, 난이도가 상당히 높은 일과 그렇지 않은 일 등 일 자체가 다른 경우가 많다. 서로 다른 특성의 일에 대해 동일한 급여 수준을 적용한다면, 더 중요하고 어려운 일을 하는 인재들의 사기가 떨어지며 어렵고 책임이 막중한 일을 꺼려하는 문화가 형성되기도 한다. 또한 지금과 같이 구조적 저성장이 지속될 때 필요한 인건비의 선택과 집중도 불가능하다. 매출이 둔화되는 상황에서 비용만 지속적으로 늘어나면서 이익 창출이 어려운 구조가 야기될 수밖에 없다.   
  
이제는 ‘근속이 몇 년이고 나이가 몇 살인 A에게 얼마를 줘야 하나?’라는 사람 기준에서 벗어나, ‘조직성과에 대한 상대적 중요도나 기여도가 이 정도인 일(직무)에 적합한 급여 수준은 얼마인가?’라는 일 기준의 관점을 도입해야 할 때다. ‘직무 평가’를 활용할 수 있다.  
  
둘째, ‘얼마만큼의 역량을 갖고 있는가’다. 이는 기본급의 인상과 관련된다. 같은 일을 하는 사람이라도 보유한 역량은 각기 다르다. 역량에 따라 성과도 다를 것이고, 향후 더 어렵고 중요한 일을 할 수 있는 잠재성의 크기도 다를 것이다. 따라서 어떤 일을 하는가에 따라 급여 수준을 일차적으로 정한 후, 그에 기반해 그 일을 하는 사람의 역량 수준에 따라 급여의 가감 혹은 급여 인상 수준을 달리해야만 임직원의 자기주도적인 역량 개발을 유도할 수 있다. 개개인 간 역량 수준의 차이는 이미 많이 도입 중인 ‘역량 평가’로 파악할 수 있다.  
  
마지막으로 ‘어떤 성과를 창출했는가’다. 이는 성과에 따라 변동되는 성과급, 인센티브, 보너스 등에 해당한다. 일의 수행에는 결과가 존재한다. 정량적인 결과도 있을 수 있고, 얼마나 팀워크 형성에 기여했는가와 같은 정성적인 결과도 있을 수 있다. 어떤 결과든 특정한 일에 기대되는 결과를 가정해두고, 이 결과와 부합되는 정도를 살펴보는 것이 이른바 ‘성과 관리’다.   
  
성과는 사실 개개인별로 모두 다를 수밖에 없다. 따라서 급여에 인센티브, 보너스, 성과급 등의 항목이 있는 경우, 이는 되도록 개인별 성과 달성도에 비례해 지급해야 한다. 그렇지 않고 조직 전체의 성과만을 참조해 누구에게나 정률 혹은 정액으로 지급된다면, 무임승차자(free rider)를 만들고 고성과자에 대한 동기부여가 어려워질 수밖에 없어 조직 내 건전한 경쟁이나 긴장감이 감소된다. 성과와 연동된 급여 지급을 위해서는 반드시 자기 조직의 특성에 맞는 적절한 개인성과 평가 제도가 존재해야 한다.  
  
저성장이 고착화되고 노동시장의 고령화, 청년층의 취업난, 일의 전문화 등이 가속화되고 있는 현 상황에서 근속에만 기준해 임금을 지급하는 호봉제는 이미 우리에게 맞지 않는 옷일지 모른다. 미래 경영 환경에 적합한 새로운 임금체계 모색과 도입이 절실한 때다.