



급여 체계의 수립

급여 관리는 인력에 지출되는 경비를 관리하고 직원의 사기를 진작하며 이직률을 줄여주는 경영 도구입니다. 정식 급여 체계가 있다면 회사가 직원 급여에 대해 적절한 투자 회수율을 확보하는 가운데 귀사의 성공에 기여하는 개개인에게 보상하는 수단이 됩니다.

여기서는 경쟁력 있는 지급 수준을 결정하고 소기업을 구성하는 일자리 내에 공정한 급여 관계를 어떻게 유지할 것인가에 대해 검증된 개념을 소개합니다.

지급 관리 계획은 누구에게 필요할까요?

급여 관리란 어쩌면 이미 귀사에서 하고 있지만 굳이 이름을 붙인 적이 없는 것을 부르는 근사한 명칭일 수도 있습니다. 아니면 귀사는 어쩌면 직원 급여를 체계에 따라 지급하지 않고, 불편한 일이 생기면 그제야 급여 조정을 했는지도 모르지요. 급여체계 없이 급한 불만 끄면서 급여 문제를 해결해왔다고나 할까요?

직원들에게 현재 급여 상태와 얼마를 집에 가져갈 수 있는지를 알게 하는 정식 급여 계획이 있다 해도 이것이 노사관계 문제를 모두 해결할 수는 없습니다. 하지만 직원들을 불안하고 불만스럽게 하고 애사심을 줄이며 이직률을 높일 수 있는 불필요한 의심과 소문은 일축할 수 있습니다. 경영자에게 급여 관리 계획이란 어떤 의미일까요? 기업, 특히 소기업에서는 무엇이든 분명하게 해 두는 게 좋습니다. 사람들은 미스터리를 좋아하지만 급여가 어떻게 책정되는지에 대해서는 그렇지 않습니다. 스스로 잘 알고 이해할 수 있는 급여 계획을 가지고 일하는 직원들이라면 급여가 사주의 변덕에 따라 아무렇게나 책정되는 게 아니라 공정하고 일관되게 책정된다는 점을 이해합니다. 어떤 것을 기대해도 좋고, 어떤 것을 목표로 삼아도 좋은지 알 수 있지요. 이런 계획이 있다면 장기적으로 이런 점에서 좋습니다.

- 직원 채용
- 직원 유지
- 직원 동기 부여
- 성공적인 비즈니스를 위한 탄탄한 기초 마련

계획의 개발과 실행

공식적인 지급 계획이라고 해서 반드시 상당한 돈과 시간이 드는 것은 아닙니다. '공식'이란 복잡한 것을 의미하지는 않습니다. 실제로 계획이 너무 정교하면 실행에 옮기기가 어렵습니다.

공식 지급 관리 계획에서 가장 중요한 것은 경영진과 관리자 급 직원들이 이를 받아들이고 이해하며 지지하는 것입니다. 면밀하게 논의하고 조정하여 직원들이 제대로 이해하는 계획이 성공의 선결



조건입니다.

지금 계획 수립 과정은 다음과 같습니다.

- 직무의 정의
- 직무의 평가
- 직무 별 효율 측정
- 계획 실시
- 계획을 직원들에게 설명
- 계획에 따라 각 직원의 성과를 사정

직무의 정의

각 직무의 요건을 상세히 알고 있지 않다면 급여 책정을 위해 각 직무를 비교할 수 없습니다. 그러므로, 공식 계획을 실시하기 위해 가장 먼저 해야 할 일은 각 직무에 대해 직무기술서(job description)를 작성하는 것입니다.

많은 중소기업의 경우 소유경영자 자신이 거의 모든 직무를 직접 경험하는 경우가 많으므로 직무기술서는 사주 스스로 작성할 수도 있습니다. 하지만 가장 쉬운 최선의 방법은 직원들에게 자신의 직무를 직접 기술하라고 하는 것입니다. 물론 이런 기술서는 관리자 급에서 검토해야겠지요.

가장 좋은 방법은 간단한 양식을 준비하여 직원이 작성하게 하거나 누가 각 직원을 인터뷰하면서 작성하는 것입니다. 직원들에게 급여체계를 수립하려는 것이라고 설명을 시작하기 좋은 때도 바로 이 시점입니다. 급여 체계를 마련하려는 것이 사장님의 의도라는 걸 직원들이 알아야 합니다. 즉 직원들이 '일을 얼마나 잘 하고 있는지'가 아니라 '무엇을 하는지'를 파악하려 한다는 것이지요. 양식에는 다음과 같은 범주가 들어가야 합니다.

- 직함
- 직속 상사
- 업무 내역
- 주요 임무(이 직무의 주요 책임은 무엇인가?)

주요 임무 - (중요도 순으로 주요 임무를 열거하고 각 임무에 할애되는 시간을 추산하여 퍼센트로 표시하세요.)

기타 임무 - (정기적으로 수행하지 않는 임무를 열거하세요.)

직무 요건



- 직무 수행에 필요한 필요한 공식 교육 또는 훈련
- 직무 수행에 필요한 경력이나 배경
- 기술/행정적 난이도
- 금전적 결과에 대한 책임
- 관리 책임
- 특수한 근무 환경

직원들에게 정보를 받아 직무기술서를 마련하려면 시간이 꽤 걸릴 수도 있지만 이런 정보는 급여를 위해 각 직무를 비교하는 것 외에도 유용하게 쓰일 것입니다. 예를 들어, 어떤 직원들은 채용 취지와 다르거나 내가 생각하던 것과는 다른 일을 하고 있다는 걸 알게 될 수도 있습니다. 조사 후에 직원들의 업무 일과에 변화를 주고 싶을 수도 있지요. 이런 정보는 또한 다음과 같은 경우에도 유용합니다.

- 직원의 채용, 교육 및 개발
- 회사 내 각종 업무의 재조정
- 급여 조사 시 직무 데이터 비교
- 고용 및 급여 관계법 준수 확보
- 할당된 임무를 기준으로 직무 성과 평가

직무의 평가

특정 직무가 회사에 얼마나 가치가 있는지 결정하는 과학적이고 정확한 방법을 아는 사람은 아무도 없습니다. 어떤 일에 금전적 가치를 매기는 유일한 방법은 인간의 판단뿐입니다. 하지만 대체로 종업원 규모가 100명 이하인 기업에 적합한 평가방법은 간단한 순위를 매기는 것입니다. 이 역시 추측이기는 마찬가지이지만 상당히 근거 있는 추측이지요.

간단한 순위 체계가 있다면 이에 따라 각 직무기술서들을 서로 비교합니다. 난이도와 책임에 따라 직무에 순위를 매깁니다. 그러면 신중한 판단을 근거로 각 직책이 회사에 어떤 상대적인 가치를 갖는지 보여주는 일련의 직무들 목록이 생기게 됩니다.

회사에 대한 가치에 따라 직무기술서를 바탕으로 순위를 매겼다면 다음 단계는 범위와 책임 면에서 유사한 직무들을 동일한 급여 등급으로 묶는 것입니다. 그런 다음, 이 그룹들을 최고에서 최저에 이르는 여러 급여 단계로 정리합니다. 급여 단계가 몇이나 될지는 귀사의 전체 종업원 수와 업무 유형에 따라 달라지지만 종업원 규모 100명 이하의 기업이라면 10~12단계의 급여 체계가 대체로 적당합니다.

직무 별 가격 책정

지금까지는 급여 체계 수립에서 회사 내부만을 검토하는 것으로 충분했습니다. 귀사의 각 급여 단계에 금전적 가치를 매기려면 이제 밖으로 눈을 돌려 해당 분야에서 유사 직종의 시세가 어떤지 살펴야 합니다.



이미 각 직무를 급여 단계로 순위를 매기고 그룹으로 묶었으니 각 직무를 하나하나 조사할 필요는 없습니다. 각 급여 단계에서 해당 지역의 산업을 기준으로 가장 설명하기 쉽고 보편적인 직종들을 조사하세요. 하지만 신입 타자수와 경력 타자수의 경우처럼 여러 급여 단계에 포함되는 직종들은 모두 조사하도록 하세요.

각 직무에 대해 얼마를 급여로 지급할 것인지 알아보는 제일 좋은 방법은 해당 지역에서 누가 어떤 직종에 얼마를 지급하고 있는지 조사하는 것입니다. 이런 조사를 직접 하기에는 시간도 돈도 부족할 것입니다. 하지만 이는 별로 문제가 되지 않습니다. 지역 상공회의소나 해당 지역의 주요 기업, 또는 HRDC(‘인적자원부’에 해당)와 같은 전국기관 등에서 필요한 자료를 모두 확보할 수 있습니다. 업종 별 연합체(trade association) 등에 소속되어 있다면 각 급여 단계의 직종들에 대한 현 시세를 알아보는 데 도움을 받을 수도 있습니다.

해당 지역의 급여를 조사하고 조사 결과를 귀사에 적용할 때는 반드시 직함(job title)이 아니라 직무기술 내용(job description)을 비교해야 합니다. 회사마다 여러 직무를 달리 부르기 때문에 같은 직함이라도 큰 차이가 있을 수 있어 직함만으로는 정확하지 않습니다. 가령, 어떤 회사에서 ‘청소원’이라고 부르는 일이 다른 회사에서는 ‘환경 미화 엔지니어’일 수도 있습니다. 올바르게 비교를 마친 후에는 각 직무에 대한 평균 급여율을 계산하여 다음과 같이 스프레드시트에 입력할 수 있습니다. (기재되어 있는 평균치는 임의의 숫자입니다)

급여 단계	직책	평균 급여
1	사무원-타자수	\$574
2	속기사	\$635
3	급여 담당 사원	\$687
4	비서	\$723
5	회계 담당 사원	\$741
6	컴퓨터 오퍼레이터	\$815
		(등)

각 급여 단계 별로 충분한 차이를 두기 위해 평균 급여를 어느 정도 조절해야 할 수도 있습니다. 그러면 이미 조사한 각 급여 단계의 시세를 급여 단계의 범위(range)에서 중간이 될 수 있습니다. (물론 회사의 급여 능력, 주당 근무 시간수, 회사의 복리후생 프로그램의 유형과 가치도 정할 수 있습니다.)



대체로, 각 단계의 최소 급여는 중간 급여액의 85%이며, 최대 급여는 115%입니다. 이렇게 해놓으면 신입 사원은 직무가 바뀌지 않아도 급여가 35%까지 인상될 수 있으며, 이로써 승진이 아니라도 성과급 인센티브가 있는 것이지요.

이렇게 하면 이제 귀사의 각 직종 직급에 급여 범위가 정해진 것입니다. 이 결과물은 다음 표와 비슷할 것입니다.

급여 범위	최소	중간액	최대
1	\$490	\$575	\$660
2	\$530	\$625	\$720
3	\$580	\$685	\$785
4	\$615	\$725	\$835
5	\$690	\$815	\$935

(등)

이런 급여 범위가 있으면 동종 업무에 대한 시장 가격과 비교하여 귀사 직원들의 급여와 잠재 급여가 어느 정도인지를 파악할 수 있습니다. 이렇게 하면 사내에서 봤을 때 공정하고 지역사회와 유사 업계와 비교했을 때 경쟁력 있는 급여율을 유지하기 위해 어느 부분을 조정해야 하는지 한눈에 볼 수 있습니다.

일반적으로, 이렇게 계획된 급여 체계가 있으면 개별 급여율을 회사의 목표에 대한 기여도와 업무 성과에 연동시킬 수 있습니다. 또한 특수한 상황을 처리하는 데도 유연성을 제공합니다.

계획의 실시

이 단계에 오면 '전체적인' 계획이 있게 되지만 그렇다고 급여를 '전체적으로' 지급하는 것은 아닙니다. 급여는 각 직원에게 '개인적으로' 지급해야 합니다. 이제는 이 급여체계를 통해 어떻게 개별 급여 인상을 관리할지 생각하셔야 합니다.

급여체계에서 인상을 관리할 때는 다음과 같은 여러 가지 접근법을 활용할 수 있습니다.

- 성과와 기여도를 인정하여 지급하는 고과 인상.
- 더 높은 급여 단계의 다른 직무를 맡게 된 직원들을 위한 승급 인상.
- 해당 급여 단계에 대한 최저 급여, 또는 입사 시 급여 미만을 받는 직원들에 대한 최저 급여 보장 인상
- 효과적으로 업무를 수행할 수 있는 스킬과 경력을 새로 갖춘 신입사원들에 대한 시험 인상.
- 근속연수에 따른 급여인상.



- 급여의 경쟁력을 유지하고 경제 여건을 고려하여 종업원의 실질 소득 유지를 위해 지급하는 일반 인상.

이런 접근법들이 가장 보편적이지만 다른 접근법도 많습니다. 대부분의 연례 급여 인상은 물가, 근속연수, 고용 시장 요인 등을 고려하여 이루어집니다. 물론 여러 가지 다양한 인상 방법을 조합하셔도 좋습니다.

급여 인상 내역과 사유를 기록하는 양식도 있으면 유용합니다. 이런 기록은 급여 관리에도 유용한 참고자료가 될 것입니다.

급여체계를 직원들에게 설명하기

급여 관리 체계를 수립한 다음에는 직원들에게 어떻게 설명할지 생각해 보셔야 합니다. 좋은 프로그램을 수립하는 것이 가장 중요하다면 두 번째로 중요한 것은 이 급여체계를 직원들에게 설명하는 것입니다.

어떻게 설명할 것인지는 여러분의 몫입니다. 보다 성공적인 방법으로는 각 직원에게 편지를 보내는 것과 설명회를 개최하여 질문을 받는 것 등이 있습니다.

직원들에게 어떻게 얘기하든, 분명하고 정직하고 공개적으로 급여체계에 대해 설명해야 합니다. 이는 직원들의 애사심을 기르고 직원들과 좋은 관계를 건설할 수 있는 매우 좋은 기회입니다. 상급자들이 급여체계를 잘 이해하고 부하 직원들에게 이를 설명할 수 있도록 준비시키세요. 신입 사원들에게 급여체계를 설명하는 것도 필수이며, 전체 직원들과 계획을 주기적으로 검토하는 것도 좋습니다.

직원 성과의 사정

캐나다 근로인구 가운데 피고용자(employees) 대부분은 고과 인상 체계의 적용을 받지만 이런 급여 인상의 대부분은 다른 요인에서 옵니다. 이 접근법에는 직원들이 자신의 임무를 얼마나 잘 수행하는지 그 성과에 대한 주기적인 검토와 사정이 뒤따릅니다. 효과적인 성과 사정 계획은 다음과 같은 요소를 포함합니다.

- 관리자와 하급자 간의 양방향 의사소통 증진.
- 업무 성과 및 결과를 급여에 반영.
- 성과 평가에 대한 표준화된 접근법 제공.
- 직원들이 각 직무에 대한 책임 및 기대치를 이해하도록 하여 직원들의 향상지원.
- 직원들이 앞을 내다보고 목표를 설정할 수 있도록 지원.

이러한 성과 검토는 사정을 받는 직원뿐만 아니라 사정을 하는 관리자에게도 도움이 됩니다. 회사를 더 잘 이해할 수 있게 되기 때문이지요. 직원과 관리자 사이의 공개적인 의견 교환은 설비, 절차, 또는 다른 요소들 중에 종업원의 성과를 향상시킬 수 있는 부분을 관리자가 알 수 있게 해줍니다. 종업원들이 연중 언제든지 진척도와 문제를 비공식적으로 논의할 수 있는 분위기를 조성하세요.



이 경우에도 사정을 위해 양식을 사용하는 것이 좋습니다. 이런 양식에는 대개 다음과 같은 직무 성과 요인이 포함됩니다.

- 달성한 성과
- 성과 품질
- 업무량
- 다른 직원들과의 효과적 업무 협조 여부
- 고객, 공급업체 등과의 효과적 업무 대응
- 이니셔티브
- 직무 관련 지식
- 신뢰성

필요하면 인사 관리에 대한 책에 나오는 예를 활용하여 고유의 양식을 만들 수도 있습니다. 이런 양식은 각 직무에 맞게 완성되어야 하며 업무 분석을 반영해야 합니다.

지급체계가 있으면 어떻게 도움이 되나요?

아무리 좋은 지급체계라 해도 사업에 도움이 되지 않는다면 소용이 없습니다. 지급체계가 있으면 어떻게 도움이 될까요?

훌륭한 직원의 채용, 유지, 격려가 이번에도 역시 그 답입니다. 지급체계는 다음과 같이 도움이 됩니다.

- 채용 – 급여 범위(range)가 있어 양질의 인력을 유인하는 데 경쟁력 있는 급여 요율을 제공합니다.
- 유지 – 성과 사정 및 급여 인상 기능으로 성과는 물론 기업의 성장과 발전을 고무합니다.
- 동기부여 – 급여체계가 있다면 현재의 업무에 관심이 있고 열심히 일하는 직원들이 지향할 목표를 부여하며 사내에서 더 큰 기회를 원하는 직원들에게 인센티브가 됩니다.

자기 일에 흥미와 열정이 있는 유능한 직원들을 확보하면 비즈니스 세계의 치열한 생존과 성장 전쟁에서 승리하는 데 큰 도움이 됩니다.

급여체계의 업데이트

급여 관리 체계가 시대에 발맞출 수 있도록 하려면 적어도 1년에 한 번씩은 체계를 검토해야 합니다. 필요한 부분은 조정하고 상급자들은 반드시 재교육하세요. 급여체계는 한 번 정했다가 잊어버려도 되는 계획이 아니니까요.

연례 검토를 할 때는 급여체계가 소기의 목적에 부합하여 운영되고 있는지 자문해 보세요. 그것이 가장 중요한 질문입니다. 회사에 도움이 되는 직원들이 귀사에 들어오나요, 아니면 임시변통으로 그저 버티고 계신가요? 이직률은 어느 정도인가요? 직원들이 비즈니스에 대해 신경을 쓰나요? 마지막으로, 중요한



것은 급여체계가 얼마나 근사한지, 각종 양식과 관리체계가 얼마나 화려한지가 아닙니다. 중요한 것은 계획이 내 사업의 목표를 달성하는 데 얼마나 도움이 되는가입니다.

캐나다-온타리오 비즈니스 서비스 센터(COBSC/CSECO)는 캐나다의 공식언어인 영어 및 불어로 비즈니스 관련 정보를 제공합니다. 본 센터에서 제공하는 가장 유용한 문서들 중 일부는 이용자의 편의를 위해서 다른 언어들로 번역되고 있습니다. 추가적 비즈니스 관련 정보를 원하시는 경우, 1-888-576-4444 로 전화하셔서 COBSC/CSECO 정보담당관과 상담하십시오.