

급여 체계 수립

급여 관리는 사업 경영의 중요한 일부입니다. 공식적 급여 관리 체계가 서 있으면 인건비를 관리하고, 종업원의 사기를 높이고, 이직률을 줄이는 데 유용합니다.

급여 계획의 효용은 무엇인가?

급여 계획은 종업원 관리와 사업 운영에 유용합니다. 다음과 같은 효용이 있습니다:

- **채용**
급여 범위는 새로운 인력을 끌어들이 수 있는 경쟁력 있는 초임을 제공합니다.
- **유지**
성과급 제도와 급여 인상은 종업원의 직무성과를 높이고 사내 커리어 개발을 촉진할 수 있습니다.
- **동기 부여**
급여 계획은 종업원에게 사내에서 새로운 기회나 발전을 도모하도록 하는 인센티브를 제공합니다.

또한 공식적 급여 관리 체계는 정부의 고용 관련 세금 및 세액공제 혜택을 받는 데 유용합니다.

계획 개발 및 수립

공식적 급여 계획을 세우는 데에는 시간과 비용이 많이 들지 않습니다. 급여 관리 체계를 수립할 때 고려해야 할 가장 중요한 사항의 하나는 관리자급 종업원의 동의와 이해와 지지를 받아야 한다는 것입니다.

급여 계획 수립의 기초적 단계:

1. 직책 설정
2. 직무 평가
3. 직무에 대한 보수 책정
4. 계획의 실행
5. 계획에 대해 종업원에게 설명하기
6. 종업원 직무성과 평가

1 단계: 직책 설정

공식적 계획 수립의 첫 번째 단계는 각 직책에 대한 직무기술서를 작성하는 것입니다. 직무기술서는 사업주가 직접 작성할 수도 있지만, 종업원에게 저마다의 직무를 기술하도록 하여 그것을 검토할 수도 있습니다.

직무기술서에는 일반적으로 다음과 같은 내용이 포함됩니다:

- 직위
- 보고 관계
- 직무 명세
- 직책
- 직무 요건(공식적 교육 또는 훈련, 경력 및 배경, 특수한 근무 조건)

작성된 직무기술서는 다음과 같은 용도로 사용할 수 있습니다:

- 종업원 채용 및 훈련
- 조직 내 직무 재조정
- 각종 고용 정책 및 급여 효율 법규의 준수
- 배정된 직무에 입각한 직무성과 평가

2 단계: 직무 평가

종업원수 100 명 이하의 사업체에 적합한 평가법은 기본적인 직급 체계입니다. 이 체계를 사용할 경우, 직무의 난이도와 책임성에 따라 직무가 서로 비교되고 등급이 정해집니다.

직급을 정하고 나면 범위와 책임성에서 서로 유사한 직무들을 같은 급여 등급으로 분류합니다. 직종을 분류한 후에는 최고에서 최저까지 일련의 급여 수준에 따라 각 직무를 배열할 수 있습니다.

급여 수준의 수는 사업체의 종업원수와 직종수에 따라 다릅니다. 종업원수 100 명 미만의 사업체는 일반적으로 급여 수준이 10-12 개만 필요합니다.

3 단계: 직무에 대한 보수 책정

급여 효율

각 급여 수준에 대한 보수를 책정할 때, 유사한 직종에 대한 해당 지역 내의 현재 효율을 참고할 수 있습니다. 관내 상공회의소, 주요 기업체, 정부기관 등에서 필요한 데이터를 구할 수 있습니다. 사업체가 동업자 단체에 속해 있을 경우에는 해당 단체에서 업계 내의 여러 직종에 대한 표준 급여 수준을 알아볼 수도 있습니다. 주정부가 정한 최저임금 이상을 종업원에게 지급해야 한다는 것을 명심하십시오.

해당 지역 내의 급여 효율을 조사할 때에는 직위뿐만 아니라 직무를 비교해야 합니다. 직위는 그릇된 판단을 하게 할 수 있으며, 유사한 직종에 대한 규정에 있어서 흔히 사업체마다 다릅니다.

해당 지역 내의 급여 효율 표본을 입수하고 나면 각 직종에 대한 평균 효율을 계산하여 워크시트에 기입할 수 있습니다.

예:

급여 등급	직책	평균 효율
1	사무원 - 타이피스트	\$574
2	속기사	\$635
3	급여관리원	\$687
4	비서	\$723
5	경리원	\$741
6	컴퓨터 오퍼레이터	\$815

급여 범위

평균 급여 효율을 바탕으로 중간 효율을 정하고 급여 범위를 설정할 수 있습니다. 일반적으로 최저 효율은 중간 효율의 85%이며, 최고 효율은 중간 효율의 115%입니다. 이런 체계를 사용하면 신입사원도 직책 변경 없이 소득이 35% 늘어날 수 있으며, 승진되지 않았어도 직무성과 인센티브를 받습니다.

회사 내 각 직책에 대한 급여 범위가 정해지면 다음의 예와 비슷한 결과가 나옵니다:

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

이러한 급여 범위는 여러분의 종업원의 급여와 급여가능성이 시세와 비교하여 어떤 수준인지 말해줍니다. 또한 종업원에게 공정하고 경쟁력 있는 급여를 지급하기 위해 어떻게 수정해야 하는지도 일목요연하게 보여줄 수 있습니다.

일반적으로, 계획적인 급여 체계는 직무성과 및 회사의 목표에 대한 기여도에 따라 개별적인 급여 효율이 정해지는 것이어야 합니다. 또한 특수한 상황에 대처할 수 있는 융통성이 있어야 합니다.

4 단계: 계획의 실행

전체적인 계획이 수립되면, 개별적인 급여 인상을 위해 이 계획을 어떻게 실행할 것인지 생각해보아야 합니다. 다음과 같은 몇 가지 방법을 쓸 수 있습니다:

- 직무성과 및 기여도를 인정하기 위한 성과별 인상
- 높은 급여 수준의 각 직책에 배정된 종업원에 대한 승진 인상
- 최저 초임/급여 수준 이하의 종업원에 대한 누진 급여 체계
- 필요한 기술 및 경험을 취득한 비교적 신입의 종업원에 대한 시험적 인상
- 재직기간별 인상
- 경제적 요인에 따라 현실적인 소득을 유지하도록 하고 급여 경쟁력을 유지하기 위한 일반적 인상

대부분의 연례적 인상은 생활비, 재직기간, 고용시장 상황 등에 따른 것입니다. 여러분의 사업체에서는 여러 가지 인상 방법 중 일부를 쓰거나, 다 쓰거나, 몇 가지를 적당히 결합해서 쓸 수도 있습니다.

급여 인상 및 그 이유를 기록하는 양식을 사용하는 것도 유용할 수 있습니다. 이러한 기록은 급여 관리를 위해 중요합니다.

5 단계: 계획에 대해 종업원에게 설명하기

급여 관리 계획을 실행하고 나면, 이 계획에 대해 종업원에게 어떻게 설명할지 생각해보아야 합니다. 효과적인 제도를 수립하는 것이 무엇보다 중요하지만, 종업원에게 명확하고 정직하게 계획을 설명하는 것도 중요합니다.

관리자급 종업원이 계획을 잘 이해하고 부하 직원에게 설명할 수 있도록 해야 합니다.

정기적으로 모든 종업원과 함께 계획을 재검토하는 것도 바람직합니다.

6 단계: 종업원 직무성과 평가

급여 관리 계획의 마지막 요소는 직무성과 평가입니다. 캐나다의 대부분의 고용인은 종업원의 직무성과를 정기적으로 검토하고 평가해야 하는 성과별 인상 급여 체계에 의해 보수를 받습니다.

효과적인 종업원 평가 계획은:

- 관리자와 종업원 사이의 쌍방향 소통을 더 원활하게 해줍니다.
- 종업원의 급여가 직무성과와 직결되게 합니다.
- 직무성과 평가에 대한 표준화된 접근법을 제공합니다.
- 종업원이 직책과 기대 성과를 이해하게 해줍니다.
- 종업원의 근무 목표를 설정해줍니다.

직무성과 평가는 해당 종업원을 도와주지만, 관리자가 사업에 대한 통찰력을 갖게 해주기도 합니다. 종업원과 관리자 사이의 열린 교류는 종업원의 직무성과에 영향을 끼칠 수 있는 설비, 절차, 훈련 또는 기타 요소에서 어떤 점이 개선되어야 하는지 관리자에게 보여줄 수 있습니다.

평가 체계를 만들 때에는 공식적인 절차를 세우는 것이 바람직합니다. 전형적인 직무성과 평가에는 다음과 같은 요소가 포함됩니다:

- 성과
- 성과의 질
- 직무의 양
- 다른 사람들과의 협력의 효율성
- 고객, 납품업체 등에 대한 응대의 효율성
- 창의성
- 직무 지식
- 신뢰성

인사관리 관련 서적에 소개된 예를 활용하여 여러분의 독자적인 직무성과 평가 양식을 개발할 수도 있지만, 개발하는 양식이 평가 대상 직종과 일치해야 합니다.

계획의 업데이트

해마다 계획을 재검토하면서 이렇게 자문해보십시오: 내가 원하는 직원들이 들어오고 있나? 직원 이직률이 얼마나 되나? 직원들이 회사를 아끼나? 계획을 업데이트함으로써 필요한 곳을 수정 및 보완하고 여러분의 사업적 성공을 촉진할 수 있습니다.