연봉 협상법

제 1 강　연봉제와 공정한 연봉 결정 전략

삼성테스코주식회사
인사팀 국윤성 이사

안녕하세요? 저는 오늘 연봉제와 공정한 연봉 결정을 위한 전략을 강의할 국윤성입니다.

지난 7월부터 시작한 "성공취업 만들기" 프로그램이 어느덧 종착역에 다다르게 되었습니다.
여러분은 성공적인 취업을 위한 제반 취업 전략들을 학습했습니다.

이제는 취업의 가장 중요한 관문이라는 면접을 통과하여 입사 후 처우 조건에 대한 협의를 하는 단계에 오게 되었습니다. 취업이 무엇보다 중요하지만 취업 후 일을 통해 공정한 보상을 받지 못하게 되면 직무에 대한 만족도가 떨어지게 될 것입니다. 이렇게 될 경우, 개인의 의욕의 저하되어 일의 생산성도 떨어질 수 있고 종국에는 회사를 떠나게 될 수도 있습니다.
이는 직원 개인 뿐만 아니라 회사에게도 커다란 손실을 줄 수 있습니다.
결국 새로 사람을 채용하면서 공정한 보상을 서로 합의하는 것은 구직자에게만 좋은 것이 아니라 채용을 하는 기업의 입장에서도 좋은, 서로 Win-Win할 수 있는 기회입니다.
오늘 저는 주요 기업들의 보상방식의 주류를 이루는 연봉제란 무엇이며 신규로 입사는 하는 분들이 어떻게 공정한 처우로 합의할 수 있는 지에 대해서 말씀 드리겠습니다.

오늘 여러분께 말씀 드릴 내용은

첫째, 우리나라 기업의 보상방식 변화 추이를 살펴보고

둘째, 호봉제와 연봉제의 주요 차이 및 특징에 대해서 알아 보겠습니다.

그리고 끝으로 공정한 연봉 결정을 위한 취업자의 전략에 대해서 살펴 보도록 하겠습니다.

(다음 페이지의 슬라이드를 제가 위의 대사를 하는 동안 화면에 띄어 주십시오)

연봉제와 공정한 연봉 결정 전략

- 우리나라 기업의 보상 방식 변경 추이
- 호봉제와 연봉제 주요 특징 및 차이
- 공정한 연봉결정을 위한 취업자 전략

우리나라는 그간 전통적인 사고에 입각하여 근속년수, 학력, 연령 등에 따른 연공서열에 근거하여 보상을 해왔습니다. 매달 일정액의 월급을 받고 때가 되면 고정된 형태의 보너스라는 것이 추가로 주어졌습니다.

1년이 지나면 호봉이라는 것이 전 직원 모두 한 단계 상승하면서 새로운 기준표에
맞는 월급을 받는 형식이었습니다. 같은 해에 입사한 동기들 중 성과를 조금 잘 낸 사람은 보너스를 약간 더 받았으며 성과가 부진한 사람은 보너스를 조금 덜 받았지만 그 다음해의 이들 동기들은 모두 같은 호봉으로서 호봉 테이블에 의해서 모두 같은 월급을 받았습니다.

(아래 메시지 화면 하단에 표시)

1990년대 말까지 연공서열에 근거한 보상 방식이 주류

물론 1980년대 초반 프로 스포츠가 출범하면서 일부 선수들의 연봉이 얼마더라 식으로 화제를 몰고 다니면서 서서히 연봉이라는 개념이 우리 주변에 등장하기 시작했습니다.

하지만 기업에 기존 호봉제와 다른 새로운 보상 방식이 본격적으로 도입하기 시작한 것은 1997년 IMF 외환 위기 이후 능력과 성과에 근거하여 보상해야 한다는 생각이 우리 사회에 확산되면서 부터입니다.
대기업을 중심으로 기존의 연공서열 위주의 보상 방식에서 탈피하여
개인이 수행하는 직무 가치와 성과에 따라 보상하는 방식이 2000년부터 본격 확대되기 시작했습니다.
이러한 능력과 성과에 근거한 보상 방식의 대표적인 사례가 바로 연봉제와 성과급제입니다.

(아래 메시지 화면 하단에 표시)

IMF 외환위기 이후 연봉제 본격 도입 시작

이러한 연봉제와 성과급제로 대변되는 능력주의 인사제도는 통계자료에 따르면
300인 이상이 근무하는 대기업의 경우, 이미 60% 이상이 도입하여 운영을 하고 있습니다.
300인 미만이 근무하는 중소기업도 현재 약 35%에 달하는 기업이 연봉제 및 성과급제를
시행하고 있다고 합니다.
뿐만 아니라, 정부에서는 2009년부터 공기업에 대해서도 연봉제를 적극 확산하겠다는 의지를
밝힌 바 있어 앞으로 우리나라 기업에서 연봉제는 이제 자연스러운 보상 방식으로 정착될 것으로
예상하고 있습니다.
(아래 메시지 화면 하단에 표시)

연봉제, 대기업 60%, 중소기업 35% 이상 운영 중

자, 그렇다면 연봉제란 과연 어떤 방식의 보상인지 기존의 호봉제와 비교하여 한번 살펴보도록
할까요?

연봉이라고 하는 개념은 1년에 내가 근로한 대가로 현금으로 받는 보장된 임금을 의미합니다.
이러한 연봉은 이미 호봉제에서 1년간 받은 월급의 총 합계과 같은 개념입니다.
따라서 연봉제라는 새로운 방식이 도입되기 전에도 이미 연봉이라는 개념은 존재해 왔습니다.

기존의 호봉제와 새로 도입된 연봉제의 큰 차이는
호봉제는 회사가 정한 직급과 호봉에 따라가 같은 직급과 호봉을 지닌 직원들에게 동일한 임금을 지급하고 성과와 관계없이 근속기간이 늘어남에 따라 동일한 인상분의 임금을 지급하는 방식입니다.

반면 연봉제는 자신이 수행하는 직무의 가치와 수행 성과에 따라 매년 임금을 결정하는 방식이기 때문에 같은 시기에 입사한 사람이라도 수행하는 직무의 가치와 성과에 따라 임금의 규모가 차이를 보이는 방식입니다.

(다음 페이지의 슬라이드를 제가 위의 대사를 하는 동안 화면에 띄어 주십시오)

호봉제와 연봉제 차이

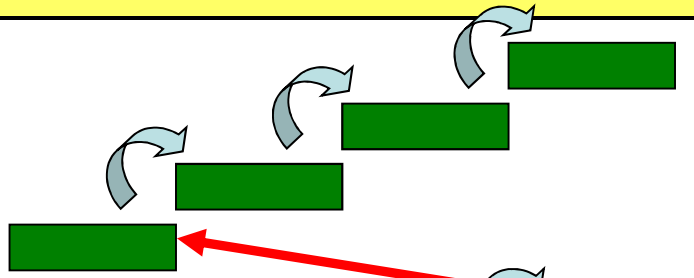
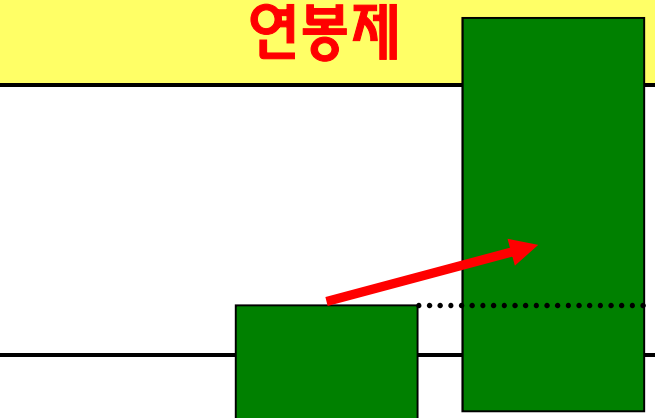
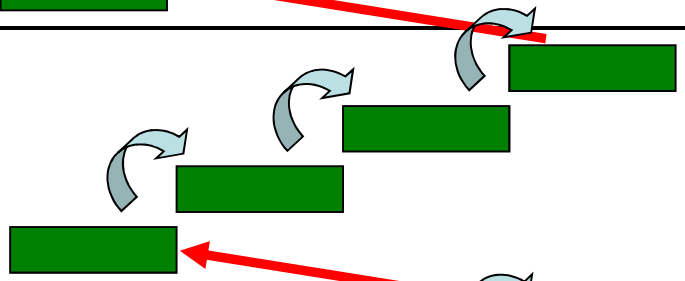
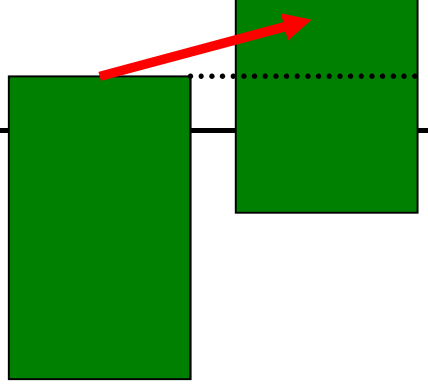
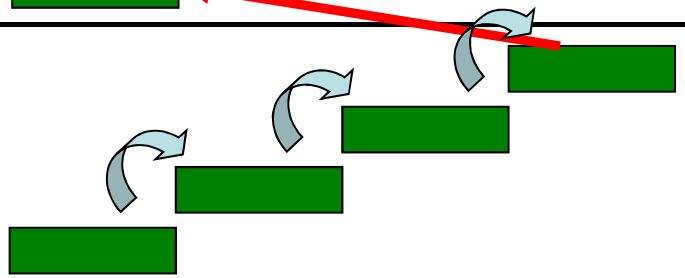
호봉제	연봉제
• 연공서열에 따른 보상	• 직무가치, 성과에 따른 보상
• 직급, 근속년수가 결정 요인	• 시장 내 직무가치가 결정 요인
• 성과와 관계없이 동일 인상	• 성과에 연동한 차등 인상
• 동일 직급, 근속 = 연봉 동일	• 동일 직급, 근속 ≠ 연봉 차등

호봉제의 경우, 낮은 직급의 사람이 아무리 성과가 좋아도 높은 직급의 사람보다 처우를 더 받을 수 없는 구조이고 또 같은 직급 내에서는 근속연수가 높은 사람이 처우를 더 받게 되어 있습니다.
이러한 호봉제의 대표적인 사례가 국가 공무원과 군인의 호봉체계에서 찾아 볼 수 있습니다.
반면 연봉제에서는 시장에서의 직무가치에 따라 처우가 결정되고 개인의 성과에 따라 처우 인상 폭이 달라지므로 굳이 직급이 낮다고 처우도 낮아야 하는 법은 없습니다. 통상 연봉제에서는 상위 직급자의 최저 수준을 초과하는 처우 범위를 하위 직급자에게도 허용하는 폭 넓은 처우 범위를 제시하고 그 안에서 직무가치와 성과에 따라 결정하므로 직급과 근속연수가 같아도 연봉은 개인별로 모두 다를 수 있습니다.

호봉제에서 승진을 하는 경우, 상위 직급의 최소 처우수준으로 동일하게 적용되지만 연봉제에서는 승진을 하는 경우, 해당 직급의 최소 처우에 맞추는 것이 아니라 상위 직급의 처우 범위 내에서 자신이 현재 받고 있는 연봉 보다 높은 수준으로 결정되게 됩니다. 늦게 승진을 해도 성과가 좋아 높은 처우를 받고 있다고 하면 먼저 승진한 사람보다 더 많은 처우를 받을 수도 있습니다.

(다음 페이지의 슬라이드를 제가 위의 대사를 하는 동안 화면에 띄어 주십시오)

호봉제와 연봉제의 인상 방식

직급	호봉제	연봉제
과장		
대리		
주임		

앞서 비교 설명한 내용을 다시 한번 정리하여 연봉제의 특징을 살펴보면

첫째, 연봉제에서 연봉의 결정은 시장 – 즉, 사내 또는 사외 동종 업계에서 인정받는 직무의 가치에 따라 결정됩니다.

둘째, 폭 넓은 연봉 범위를 자기고 있기 때문에 같은 직급, 같은 경력 연수라고 해도 연봉의 차이가 있을 수 있습니다.

셋째, 직급도 근무년수도 아닌 자신의 능력과 성과에 의해서 처우의 인상이 결정됩니다.

(다음 페이지의 슬라이드를 제가 위의 대사를 하는 동안 화면에 띄어 주십시오)

연봉제의 핵심 특징

- 시장가치 (Market Value) 반영
- 넓은 연봉폭 (Broad Pay Band) 적용
- 능력, 성과와 연동한 결정

요즈음 화두에 떠오는 것 중에 하나가 좋은 처우를 받으려면 연봉 협상을 잘해야 한다고 합니다.
직급과 근무년수에 의해서 처우가 결정되는 호봉제에서는 해당되는 사항이 없지만
앞서 말씀 드린 연봉제의 3가지 특성 즉, 시장 차기 연동, 폭 넓은 연봉 범위 그리고 능력과 성과에
연동하는 처우 결정에 의해 회사와 개인간의 협상을 통해 연봉을 잘 받느냐 또는 못받느냐가
결정된다고 말합니다.

다시 말씀 드리면
내가 할 수 있는 직무가 시장에서 적합한 인재를 찾기 힘든 희귀성을 지닌 경우라든지
내가 남들보다 탁월한 성과를 냈거나 다른 사람이 지니지 못한 기술이나 능력을 지닌 경우라면
회사가 폭 넓은 연봉 범위를 인정하기 때문에 적절한 처우를 요구할 수 있는 환경이 되어
가고 있는 것입니다.

그렇다면 이러한 환경에서 취업을 하는 나로서 어떻게 하면 회사와 상대하여 보다 공정하게
연봉을 결정할 수 있을까요?

우리가 새로 취업하는 사람의 입장에서 처우의 결정과정에 노출되는 경우는 언제일까요?

제일 먼저 우리가 어느 회사에 신입사원으로 입사하는 경우일 것입니다.
합격하기 전에는 내가 얼마를 받던 입사만 하면 좋겠다고 생각했지만 사실 합격을 하고 입사를 할 때 쯤이면 처음 입사하는 회사에서 내가 얼마나 받을까 무척 궁금할 것입니다.
하지만, 연봉제를 실시하던 호봉제를 실시하던 대부분의 회사는 신입사원에게 연봉을 얼마를 줄까요 라고 협상을 하지는 않습니다. 거의 모든 회사가 자신들이 정해 놓은 초봉, 흔히 Entry Level Salary라는 것을 정해 놓고 신입사원은 동일한 수준을 지급하는 것이 일반적입니다. 따라서, 여러분이 신입사원으로 입사하는 경우 연봉을 협상할 기회는 아직 오지 않는다고 생각하면 될 것 같습니다. 여러분이 연봉제를 실시하는 회사에 근무한다면 아마 처음 연봉과 관련하여 여러분에게 의사를 묻는 경우는 1년을 근무하고 성과에 따라 다음해의 연봉인상을 결정할 때 일 것입니다. 하지만, 매년 인상하는 연봉의 경우, 전년도 업적 평가 등급에 따라 인상을 할 수 있는 비율이 등급별로 제한되어 있어 여러분이 나의 가치가 이 만큼 되니 얼마만큼 주십시오 라고 제안을 하려면 연봉 이의 신청이라는 절차가 아니면 경험하기 힘들 것입니다.

처우 결정 과정에 노출되는 또 하나의 경우는 바로 여러분이 다니던 회사를 그만두고 다른 회사에 경력사원으로 입사하는 경우일 것입니다. 이 때가 바로 정말로 여러분이 생각하는 처우의 수준을 제시하고 회사와 협상하는 기회가 될 것입니다.

어떤 분은 일단 입사하고 나서 기회가 되면 나의 처우에 대해서 진지하게 협의해 봐야지 하는 생각을 하기도 합니다. 하지만 안타깝게도 한번 합의를 하고 입사를 하게 되면 아주 특별한 경우가 아니면 여러분이 현재의 처우에 만족스럽지 못하다고 새로운 조정을 요구할 경우 이를 받아들일 수 있는 회사는 거의 없을 것입니다.

따라서, 입사 전에 여러분이 회사와 여러분의 처우에 대한 생각을 충분하게 공유하고 여러분의 기대를 최대한 이끌어 낼 수 있도록 최선을 다해야 합니다. 그리고 처우에 대해서 설령 만족스럽지 못해도 일단 합의를 했다면 입사 후에는 승진 등의 특별한 상황이 발생하지 전까지는 자신의 입사 시 합의한 처우가 만족스럽지 못하다는 언급은 하지 않는 것이 현명합니다.
그렇다면, 경력사원으로 입사하면서 공정하게 연봉을 협상하기 위해서는 나는 무엇을 준비해야 될까요? 이에 대해서 좀더 자세히 살펴 보기로 하겠습니다.

흔히, 입사를 희망하는 지원자들이 간과하는 것이 내가 기대하는 만큼 지원하는 회사가 나에게 처우를 제공하겠지 라고 생각하는 것입니다. 또, 상당수의 회사들이 지원자들은 회사가 주려고 생각하는 처우를 받아 들일 것이라고 생각을 하는 경향이 큽니다. 이는 자칫 서로의 기대치 사이에 상당한 차이가 존재할 수 있고 이는 향후 입사 확정 후 처우 협의 시, 만족스러운 결과를 얻지 못할 위험성이 내포되어 있는 것입니다. 이렇게 될 경우, 서로가 Win- Win하는 것이 아닌 둘다 잃는 것 밖에 없는 상황이 될 수 있습니다.

따라서, 여러분이 면접에 초대되었다면 반드시 현재 여러분의 처우가 어떻게 되는데 회사에서는 여러분이 합격을 하게 되면 이를 수용할 여지가 있는 지 먼저 확인해 보는 것이 좋습니다.
이는 면접을 통상 채용담당자들이 전화나 이메일로 초청을 하므로 채용담당자에게 이에 대한 확인을 요청하면 됩니다.
이렇게 해서 여러분의 기대하는 바에 대해서 합격 시 수용할 수 있다고 하면 면접에 응하십시오.
그래야 최소한 여러분이 합격 후 어느 정도를 기대하는 사람이구나를 알고 처우 협상 시 좀 더 합리적인 조건을 제시하게 될 것입니다.

자 이제 여러분이 면접을 성공적으로 마치고 면접 합격 통보와 더불어 건강 검진까지 성공적으로 마쳤다면 채용 담당자와 이제 본격적으로 처우 협상을 하게 됩니다.

면접 전 여러분의 기대수준에 대해서 어느 정도 밝혀 두었고 회사도 고려할 수 있는 수준이라고 했습니다. 하지만, 그 때 언급한 기대수준은 여러분이 그간 현금으로 받던 보상에 대해서 여러분이 기대하는 일정 %가 인상된 금액을 제시하는 것이 보통입니다.

하지만, 처우라는 것은 단순히 현금으로 보상 받는 것 외에도 현물로 또는 복리후생 프로그램으로 지원되는 것까지 포함합니다. 기업마다 각자의 특성을 감안하여 서로 다른 복리후생 프로그램을 운영하고 있습니다. 따라서, 합격한 회사에서 제안하는 처우 내용을 먼저 상세하게 들으십시오.
그런 뒤 현재 여러분의 회사에서 받던 복리후생 프로그램과 차이가 나는 것 특히, 기존에 제공받던 것이 새로 입사는 회사에서는 없다면 그것이 무엇인지 정확하게 확인하십시오.
그리고, 여러분이 기존에 받는 복리후생 프로그램을 모두 현금으로 환산한 수치를 가지고 협상해야 합니다.

예를 들면, 다른 조건은 모두 같은데 기존 회사에서는 매년 4일간 회사 콘도를 무료로 지원해 주었는데 새로 옮기는 회사에는 이런 것이 없다면 콘도 1박에 10만원을 기준하여 40만원을 ₩ 더 요구할 수 있겠죠? 이러한 요구는 반드시 증명할 수 있는 근거자료가 있어야 설득력을 지니게 됩니다.

따라서, 연봉을 협상하는 자리에 나갈 때에는 기존 회사에서 받고 있는 현금성 보상 외에도 비현금성 보상 프로그램에 대해서도 현금 가치로 환산한 정보를 정리하여 제시할 수 있어야 합니다.

다만, 주의해야 할 점은 이러한 자료는 반드시 사실에 입각하여 제시되어야 합니다. 만일 허위로 제시하여 입사 후 이것이 밝혀질 경우 입사가 취소될 수도 있습니다.

또 하나 주의할 점은 통상의 연간 처우가 1년간 근무한 경우를 가정하여 제시됩니다. 예를 들어 7월에 입사하지만 회사에서는 1월부터 12월까지 근무한 것으로 가정한 연간 처우를 제시할 수 있습니다. 하지만, 상여금이나 성과급 지급 조건 중에는 1년간 근무한 경우 지급한다든지 중도 입사 시에는 월할하여 지급한다는 제약 조건이 있을 수 있습니다. 이 경우, 여러분이 중도에 입사하는 시점을 기준으로 실제 수령하는 금액이 얼마인지 정확하게 계산하여 보아야 합니다.

적을 경우, 입사 시 일시불 보너스 또는 확정 보너스 등의 방법을 협의해야 합니다.

끝으로 이러한 연봉 협상과 같은 처우 합의는 반드시 서면으로 그 증거를 남겨야 합니다.
따라서, 대화를 통해 연봉에 대해서 합의가 이루어졌다면 바로 그 자리에서 책임이 있는 사람과 문서로 된 합의서에 서명을 하고 한 부를 받아 두어야 합니다.

다시 한번 공정한 연봉 협상을 위한 전략을 요약해 보겠습니다.
첫째, 면접 참가 전 여러분이 기대하는 수준을 제시하고 수용 가능성을 확인하십시오.
둘째, 여러분이 현재 받고 있는 모든 처우를 항목별로 현금화하여 계산하십시오.
셋째, 회사측의 제시 조건을 상세하게 먼저 들으십시오.
넷째, 여러분이 준비한 현재 수준과 다른 것을 하나씩 비교하십시오.
다섯째, 입사 첫해 중도 입사 시, 불리한 조건이 없는 지 확인하십시오.
여섯째, 합의가 되면 반드시 서면으로 확인된 서류를 받아 두십시오.
(다음 페이지의 슬라이드를 제가 위의 대사를 하는 동안 화면에 띄어 주십시오)

다음시간에는 어떻게 하면 보다 전략적으로 연봉 협상을 할 수 있겠는지 알아 보겠습니다.
고맙습니다.

공정한 연봉 결정을 위한 전략

- 면접 참가 전 기대수준 사전 제시
- 기존 모든 처우 현금화하여 산출
- 회사 처우 제시 조건 경청할 것
- 기존 조건과 제시 조건 비교
- 중도 입사 시 불리 조건 확인
- 합의 시, 서면 확인서 확보