

성과문화에 대한 공감에 기반한 임원 보상 구성하기

임원 보상에 대한 문제는 기업의 성과문화와 지속가능 경영에 중대한 영향을 미친다. 따라서 기업 이익을 전제로 주주부터 구성원, 다른 이해관계자 모두에게 확신을 줄 수 있는 확실한 보상 체계가 필요하다. 이에 다양한 임원 보상 방식을 비교해 보면서 각 기업 특성과 성과문화에 걸맞은 임원 보상이 무엇인지 살펴보자.



조직구성원의 보상을 연구하는 경영학자 다수는 극소수 노동자만을 고용한, 세계적 수준의 근로조건을 갖춘 최상위 그룹사에 이상하리만큼 집착하는 경향이 있다. 이제는 궁극함을 넘어 의구심이 들 정도다. 임원 보상은 한술 더 뜬다. 그룹사는 오랜 경험과 데이터를 축적하고 제도를 수립해 정교하게 시행하므로 어떠한 이슈가 발생하든 직접 해결하고, 발생 가능한 리스크를 상정한 매뉴얼에 따라 처리하고 있다. 예를 들어 대표적으로 단기 인센티브(Short-term Incentive, STI)는 연 단위 성과에 대한 것으로 보상 효과성을 고려, 일시불(Lump Sum)로 지급하며, 장기 인센티브(Long-term Incentive, LTI)의 경우 중장기 성장성을 고려, 3~5년을 기준으로 기대가치 증분을 약정해 합의한 방식으로 지급한다.

이후 경기침체가 현실화함에 따라 임원 보상(Executive Compensation)에 관한 글을 종종 접하는데, 주로 장기적 임원 보상에 관한 내용이였다. 특히 해당 글에서는 스톡 옵션 부여와 권리행사 과정에서 발생하는 이슈에 대한 문제를 제기하기도 한다. 보상이란 임직원 사고와 행동에 영향을 주는 기제이며, 특히나 임원 보상은 ESG 시각의 지속가능경영 성패와 맞닿아 있으므로 더욱 중요한 문제다. 그럼에도 임원 보상에 관한 발전적 해설과 제안을 찾기란 여전히 쉽지 않다. 이때 특정 최상위 그룹사 임원에 해당하는 내용을 모든 기업 임원에 해당하는 듯 일반화해 문제를 제기하거나, 나아가 보상 원리에서 벗어나는 제안까지도 관찰된다. 그러므로 기업은 기업 예산에서 가장 큰 인당 비용을 차지하는 임원 보상에 관한 바른 비평에 주목할 필요가 있다.

임원 인사관리의 변화

기업은 근로자가 투입한 노동의 양과 질이라는 최종 결과값과 성과 수준에 따라 보상한다. 임직원 보상제도는 기본 연봉, 인센티브, 복리후생 등으로 나뉜다. 언제나 이목이 쏠리는 요소이자, 기업의 성과문화를 반영하는 변동급으로서의 인센티브는 전사, 사업부, 팀, 개인의 성과 수준을 반영해 차등 지급하는 전형적 성과급여(Performance-based Pay)다. 여기서 STI는 단기성과 향상을 위한 연간 인센티브(Annual-based Pay Incentive)다. LTI(Long-term Incentive)를 시행하는 목적은 기업의 장기성장 도모와 미래 성장의 과실을 미리 공유하는 것이다.

기업이 많이 시행하는 STI는 통상 해당연도 조직과 개인 평가결과를 반영해 지급하며, 이를 통해 업무 몰입도(Engagement)를 북돋기 위한 도구다.

최근 나타나는 국내기업 임원 인사관리의 변화 중 하나는 포지션(Position)이다. 즉 자리 중심의 인사관리가 가속화되고 있다. 따라서 임원의 모든 직위를 사실상 통합하기도 하고, 직책에 따른 호칭으로의 전환이 빠르게 늘고 있다. 예를 들어 직위인 상무보, 상무, 전무, 부사장이라는 호칭 방식 운영에서 본부장, 실장, 담당과 같은 직책으로 전환되는 것이 '포지션 중심의 인사관리 본격화'다. 이러한 추세가 일반화되면, 연례적이고 정례적인 임원인사(발령)는 줄어들고 임원 보상제도 역시 직책이 요구하는 계약목표 대비 달성수준에 대한 차등 보상을 강화하는 것이 불가피해진다. 이미 의도한 것일 수도 있겠지만, 임원 누구든 자기 명패가 놓인 자리로부터 요구되는 성과와 실적을 제대로 내는 지에만 관심을 둔다는 뜻이다.

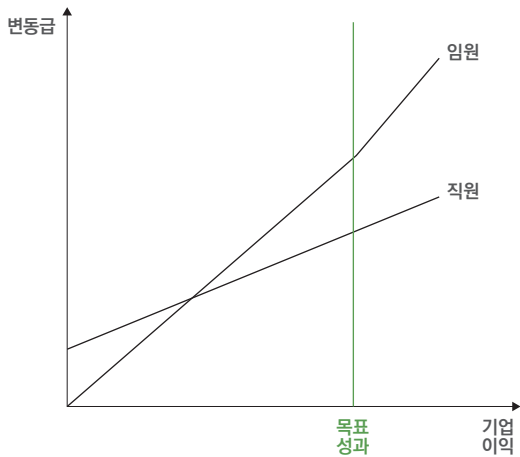
아울러 대기업에서 시행해 온 임원 퇴직금 지급률 축소도 주목할 만하다. 임원의 퇴직금 지급률은 근로기준법이 강제하는 퇴직금 지급 기준과 그 궤를 달리 한다. 개별적 계약에 따라 사측과 임원이 서명해 약속한 바에 따라 달라지기 때문이다. 과거 그룹사에서 임원 퇴직금 지급 배수를 3.0배나 4.0배까지 적용하는 사례도 있었지만, 최근에는 사전에 설정하는 목표 성과급(Target Incentive) 속성의 보상제도가 확대되면서 그 배율이 낮아지고 있다. 통상 1.5배~2.0배 수준으로 보편화되고 있고, 이는 앞서 언급한 포지션 중심 임원 인사관리 추세와도 무관하지 않다. 사실 성과수준에 따른 변동급(Variable Pay) 비중을 확대해 퇴직금 지급 부담을 낮춰 인건비를 축소하려는 목적이기도 하다.

임원 보상의 구조

극히 일부 대기업에 국한되었지만, 기업 CEO의 고민 중 하나는 그해 임직원 인센티브, 즉 STI 지급 여부다. 경영이 악화되면 이 같은 고민은 덜겠지만, 만일 지급해야만 한다면 재원과 계층별 지급비율의 결정을 고심해야 한다. 특히 CEO는 재무적 지급 여력을 고려해 CHRO 및 인사팀장과 논의해 재원과 계층별 배분 비율을 결정할 필요가 있다. 이때 STI와 기업 가치 상승에 대한 스톡옵션 위주의 LTI 조합, 사업단계별 위험부담(Risk-taking) 요구도에 따른 고정급과 변동급 비율 조정, 개별계약 고용형태에 따른 임원별 목표 달성 및 수준별 인센티브 금액 확정 등이 주요 의사결정 사안이 된다. 이후 CEO의 결정된 내용을 바탕으로 임직원에게 이를 설명하고 이해시키는 근거, 보상 사유(Rationale)와 로직(Logic)을 준비/확보해야 한다. 이러한 일련의 과정 또한 일부 그룹사에 국한된 것이지만, 임원 보상은 기본 연봉부터 STI, LTI, 복리후생 등 다각도 측면에서 살펴야 한다. 무엇보다 STI와 LTI 규모, 그 지불방식을 결정하는 성과지표(Performance Index)이자 보상지표(Reward Index)인 EVA(Economic Value Added) 기반 이익배분제(Profit Sharing)가 보편화되고 있는 실정이다. 이에 어떤 기업은 복리후생 항목까지 미세하게 조정해 총보상(Total Compensation) 시각에서 보상을 치밀하게 정교화한다. 따라서 임원은 주요 경영기능을 책임진 경영진이나, CEO의 판단과 직관만으로는 임원 보상을 결정하기 쉽지 않은 것이 현실이므로, 기업이 활동하는 노동시장에서 형성되어 있는 동종업계를 중심으로 노동시장 임금 경쟁력이 강하게 적용된다.

〈표 1〉은 한국과 미국의 임원 보상구조를 비교한 사례로, 이 조사결과를 일반화하기는 쉽지 않을지라도,

〈그림 1〉 임원 보상의 원리



이를 통해 한국과 미국의 대표 기업이 운용하고 있는 임원 보상구조의 동향은 살짝이나마 엇볼 수 있다. 먼저, 한국 기업의 임원 보상은 STI를 포함한 단기 보상이 67% 수준이고, 장기 보상인 LTI는 19% 수준으로 확인된다. 이에 비해 미국 기업은 우리보다 단기 보상 비중이 상대적으로 작고, LTI 비중이 더 크다는 바를 확연하게 보여준다. 퇴직금 속성에 해당하는 보상의 비중도 격차가 작지 않은데, 이는 두 나라 노동법제와 노동문화의 차이에서 비롯된다. 하지만 그렇다고 이를 무시할 수도 없다. 최근 한국 기업 임원 보상구조는 LTI 비중이 커지고 있고, 앞서 살펴본 바와 같이, 퇴직금 지급배수는 2.0배 전후로 낮아지고 있기 때문이다.

단기 인센티브의 적용

임원 보상 논의를 접하기 쉽지 않으나, 그룹사 등기업원 STI에 관한 이슈 제기는 간혹 보인다. 하지만 그룹사 재무팀과 인사팀은 여러 옵션을 미리 준비하기에 이슈 제기는 의미가 없다. 계층 간의 보상 격차에 대한

문제 제기도 있지만, 그 격차는 더욱 커지는 것이 자연스러운 일이다. 그럴 시간에 비자발적 퇴직의 보상 효과성 확보에 집중함이 실익이 크다. 최상위 그룹사의 소위 'MZ세대' 주니어 직원이 CEO의 결정 사안인 STI를 '공정히' 달라며, 전 직원에 사내메일을 보낸 이벤트가 많은 인사 전문가에게 웃음을 주기도 했다. 직원 눈높이에 맞는 정보 제공과 설명이 부족했는지 모르겠으나, 노동법제를 고려해도 변동급 지급 결정과 내용에 대한 사측의 설명의무는 없다.

기업의 임금체계는 경영환경과 노동시장과 같은 외생적 요인과 함께 조직 인적구조와 성과문화와 같은 내부적 요인에도 영향을 받는다. 장기적 경기침체로 이어질 수 있는, 작금의 우리 산업계 상황에서 임원 보상에 직접적인 영향을 주는 다수의 움직임이 감지되고 있다. 임원보수액 공개를 강조하는 자본시장법^{자본시장과 금융투자업에 관한 법률} 개정으로부터 비롯되기도 했겠지만, 결국 기업의 생존, 즉 지속가능경영에 대해 이해관계자가 가진 걱정과 고민이 그것이다. 이제 임원 보상은 지배구조 시각에서 대내외에 공개된다는 점에서, 내부 형평성에 관한 고민이 커지는 것도 당연하다. 기업을 둘러싼 이해관계자를 대상으로 임원 보상에 대한 설명의 필요성이 커질 수밖에 없는 이유다.

CEO가 STI 지급을 결정하면, 개인과 성과그룹 실적에 기초한 인센티브 제도^{Incentive Scheme}에 따라 보상을 지급한다. 여기서 제도가 가진 성과보상 곡선은 인위적으로 바꿀 수 없다. 곡선 기울기와 각도, 분포에는 보상지표에 따른 다이내믹스와 성과문화가 녹아있다. 사실 CEO도 영업이익, 세전이익, 순이익, EVA와 같은 지표 중 무엇을 선택해야 보상의 최적과 균형, 수용도를 찾을 수 있을지 확신하기 어렵다. 이에 따라 조직

〈표 1〉 임원 보상구조 비교

구분		한국 기업	미국 기업
단기	기본 연봉 / Base Pay	51%	35%
	STI	16%	24%
	소계	67%	59%
장기	LTI	19%	35%
퇴직	퇴직금 / Pension	14%	6%

*출처 : 필자 작성, 한국 2개 그룹사 vs. 미국 3개 그룹사 조사결과, 5년 이내 기업 공시자료 평균

〈표 2〉 계층별 STI 배분 예시 구분

구분	임원	팀장	팀원
역할책임	<ul style="list-style-type: none"> 비즈니스 전략 및 실행방향 수립/제시 본부 전 구성원 응집력 강화방안 제시 본부성과 과정/결과책임 	<ul style="list-style-type: none"> 팀내 자원배분 및 팀원 성과관리 코칭 리더십을 통한 팀원 육성 팀성과 과정/결과책임 	<ul style="list-style-type: none"> 개인별 과업성과 도출 개인 직무전문성 함양
인센티브 산정준거	전사 성과기여도	임원조직 성과기여도	팀조직 성과기여도
인센티브 비율 결정예시	팀원 대비 3.0배	팀원 대비 1.5배	1.0

과 직무특성, 성과수준에 따라 STI 지급 범주와 대상, 수준 결정은 다각화하고 있다. 한편, STI 지급여부와 무관하게 보상 본연의 효과성 확보를 위해 탁월한 성과를 입증한 개인을 위한 일회성 특별보상제도^{Spot Award} 시행이 증가하는 추세다.

장기 인센티브의 적용

최근 IT와 바이오 기업 직원에 대한 우리사주 배정에 관심이 쏠렸다. 공모가보다 높은 주가가 기대됐으나, 예상과 달리 주가 하락에 따른 직원 평가손실 피해가 커졌다. 우리사주의 경우 개인의 실력과 성과와의 연계도가 낮아 성과지향 보상제도로써 효과성이 있는지의 의문이 커지고 있다. 우리사주와 같은 회사의 경쟁력 예측에 기초한 LTI 부여가 진정 임직원을 위한 것인지 고민이 필요한 시점이다. 이에 더해 직원을 위해 시행

가능한 LTI가 무엇인지도 다시금 확인해야 한다. 여기서는 통상 행해지는 스톡옵션과 스톡그랜트는 제외하고, 다양한 LTI 방식 중, 현실적으로 임원 계층에 도입이 가능한 방식을 살펴본다. LTI는 주식의 종류, 지급 형태와 방식에 따라 구분이 가능하다.

일례로 N사는 2021년 전 직원 대상 스톡옵션과 스톡그랜트를 시행하고, 2022년에는 해외법인이자 계열사인 L사에 'Phantom Stock Plans', 즉 가상주식시가지불 우리사주제를 시행했다. 신주를 재원으로 주식과 동일가치 포인트를 직원에 선부여하고 3년에 걸쳐 시점별 주가로 현금 지급한 것이다. 임직원이 주식을 매입하는 것이 아니므로 주가하락 손실은 없다. 하지만 이는 재무 건전성과 사업 안정성과 성장성을 가진, 어디까지나 강한 자본력을 보유한 기업에 한한다. L사도 해당 제도와는 별개로 STI를 유지해 보상원리

〈표 3〉 LTI 분류 예시

Phantom Stock Plans 가상주식 시가 지급	Stock Appreciation Rights 주식평가 차액 교부권	Performance Shares/Units 성과기반 공유
일정 주식을 가상부여해 제한기간 경과 시 주가와 가상주식 기준가 차액을 현금 또는 주식으로 지급	미리 설정한 기간동안 주식 가치가 증가한 만큼 현금 또는 주식으로 지급	직원과 사전 합의한 특정 수준의 목표와 성과를 달성했을 경우, 정해진 현금 또는 주식으로 지급
실제 주식이 아닌 가상 주식이므로 직원 수익 실현에 초점	현금/주식으로의 직접 보상보다는 권리 부여에 초점	성과수준에 따른 지급이므로 타깃 ^{Target} 기반 STI 구조와 유사

에 집중한다. 가상주식 실행의 전제는 합리적 가치측정 방법론 개발과 적용에 있다.

지금까지 기업의 부담을 줄일 수 있는 임원 대상 LTI 방식을 살펴봤다. LTI 시행여부와 방식은 여타 변동급과 같이 CEO의 결정영역이며, 경영방침과 성과문화에 맞게 운영한다. 하지만 모든 이해관계자에게 직간접적인 영향을 주는 ‘돈’ 문제이기에 조금만 어긋나면 문제가 갈등이 나타나게 된다. 총비용 시각^{Total Cost Approach}에서 인사제도와와의 정합성에 따라 효과성이 좌우되기도 한다. 그렇기에 기업 이익을 전제로, 임원 LTI 시행에는 다음 두 조건이 따라온다. 첫째, 주주 배당, 차입금 상환이나 채무자를 위한 내부 유보, 직원 인센티브의 배분의 이유를 뒷받침하는 근거의 확립이다. 둘째, 이러한 보상이 전반적 기업가치 제고로 연결된다는 확신을 주는 것이다.

요즘 뉴스에도 등장하는 성과조건부주식제^{Restricted Stock Units, RSU}가 LTI를 대표하는 듯하다. 인재유치와 장기근속에 효과성이 크고, 미도입 기업이 뒤처져 있다는 뉘앙스마저 풍기지만, 해당 제도는 ‘보상’이라는 총체적이고도 궁극적인 목적지로 가기 위한 선택 사항 중 극히 일부일 뿐이다. 이익을 내는 기업의 노사를 존속시키는 명제를 실현하는 무리 중, 최일선에 자리한 임원에 대한, 결과에 상응하는 대가가 임원 보상이다. 즉

임원 보상의 목표는 해당 기업이 가질 성과지향 문화 Performance-oriented Culture의 정착에 있다. 그래서 기업의 임원 보상일수록 그룹사가 한다고 무턱대고 따라하면 안 된다. 임의고용원칙^{Employment at Will}이 ‘국룰’인 미국 기업 사례는 볼 필요도 없다.

기업이 보상제도를 변경한 후 처음 맞닥뜨리는 난관은, 직원 설명회에서 나오는 질문들이다. 답하기 쉽지 않겠지만, 보상원리에 대한 되새김만이 답이다. 성과문화에 대한 공감을 토대로, 일의 가치^{Value}와 준거^{Criteria}에 따라 투입^{Input} 대비 산출^{Output} 관점에서 성과를 절대적으로 평정해 상대적으로 차등 보상함이 그것이다. 첫 답변부터 막히면, 후속 설명회나 제도시행은 안 하느니 못하게 된다. 최근 한국의 한 글로벌 그룹사가 장기근속자 자녀 우선채용제도의 개정을 결심했다. 그러나 그대로 유지되거나 확대된다면, ‘보상’의 상식과 질서를 뒤트는 것이기에 이해관계자 모두가 힘겹게 쌓은 우리 사회의 ESG 성과가 다시 초기화^{Reset}될까 걱정이 앞선다. **HR**



구정모
목원대학교 경영학과 교수
jungmo.koo@mokwon.ac.kr