

# 임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

## 1. 사업장 개요

상호	A기업
업종	제조업 - 전자, 통신, 전기장비 제조
근로자	372명(남성291명, 여성76명/사무직280명, 생산직87명/정규직344명 비정규직23명, 2014년 기준)
목적	임금의 합리성 확보 및 고용안정
대상	전근로자
방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연공형(호봉제)임금체계를 현황분석을 통하여 성과 중심의 성과연봉제로 전환</li> <li>기존 임금체계를 분석하여 고정급과 변동급으로 분류하였고, 개인의 성과에 따른 보상 및 경영성과 보상을 차등화</li> <li>개별적으로는 기준연봉과 성과연봉으로 구분하고, 경영 목표에 따른 인센티브제로 구분함</li> <li>정년보장형 임금피크제 설계</li> </ul>
효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무능력 또는 역량에 따른 임금의 합리성으로 동기부여</li> <li>효율적인 인건비 등 인적자원관리 및 우수인력 확보 유지</li> <li>합리적 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고</li> <li>직무역량 향상을 위한 근로자의 경력개발 및 학습기회 강화</li> <li>일자리 창출(전년 대비 17명 증가)</li> <li>이직률 2%에서 1%로 감소</li> </ul>

## 2. 개편 배경

### 1) 외부 환경 변화

#### ① 통상임금 전원합의체 판결(2013. 12. 18)에 따른 기업경영의 리스크 발생

- 통상임금 확대, 휴일근로의 연장근로 포함 등 법제도 개선 이슈에따른 임금 부담이 가중되는 경영환경에서 기업경영의 존속과 근로자의 소득향상이라는 상호 윈윈할 수 있는 임금체계가 요구되었다.
- 경제 불황에서 생산성 제고를 통한 가격 경쟁력 확보가 중요하게 대두되었다.

## ② 정년60세 법정화에 따른 임금체계 개편

- 고용상연령차별금지및고령자고용촉진에관한법률(이하 “고령자법”이라 함)제19조 1항에서 정년60세를 법정화 함으로써 정년연장이 의무화 되었다.
- 정년연장과 함께 임금체계 개편이 요구되었으나, 임금체계 개편은 선언적 규정에 불과하여 이에 대한 대책을 마련하여야 했다.
- 또한 우수인력의 유출에 따른 인력난에 대한 대책이 절실하였다.

## 2) 내부 환경 변화

- ① 본격적인 임금인상 시기를 앞두고 통상임금과 관련하여 노사 간 불필요한 혼란과 갈등을 방지하기 위한 합리적인 임금체계가 요구되었다.
- ② 장시간근로 근로관행에서 벗어나지 못하여 휴일근로가 연장근로에 포함되는 법 개정시 인건비 부담이 가중될 수 밖에 없었고, 장시간 근로에 따른 인력난으로 장시간근로 관행을 지양하고, 업무효율성을 향상할 수 있는 보상체계 마련과 기업의 체질개선이 급선무였다.
- ③ 전체인력 중 26세에서 45세까지 인력이 79%이며, 이는 생산성 향상의 기여가 높은 연령으로 기여도에 따른 임금의 합리성이 요구 되었다.
- ④ 연공성이 강한 임금체계에서 정년 60세 법정화는 기업경영에 부담으로 작용하여 이에 대한 해소방안이 요구되었다.

## 3. 개편 내용

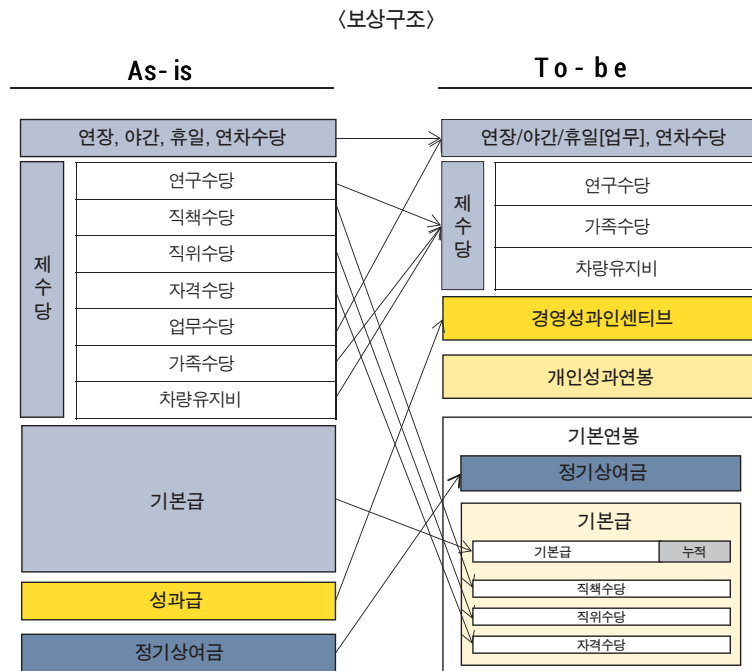
- ▷ 연공 중심의 호봉제를 성과연봉제로 전환함
- ▷ 60세 정년보장형 임금피크제로 55세부터 매년 10%씩 감액
- ▷ 특정직군의 법정초과 근로 개선, 초과근로상한제 및 연장근로사전 승인제 운영

### 1) 보상구조 모형: 성과연봉제로 전환

- 보상은 기존 연공 중심의 호봉제에서 성과를 중심으로 한 성과연봉제로 전환 하였다. 설계방식은 직급별 단일PB(Pay Band)+PS(Pay Structure) 차등지급+제수당을 유지하는 방식으로 결정하였다.
- 보상구조는 고정수당 항목 및 보장성 급여는 기본연봉, 성과에 따라 차등보상을 하는 성과연봉, 경영성과에 따른 인센티브를 지급하여 근로자들의 동기부여를 추구하였다. 이러한 보상구조는 연봉제의 경험이 없는 점을 고려하였고, 기본연봉과 성과연봉을 모두 평가에 따라 차등지급할 경우 고성과자와 저성과자 간 임금 격차가 수용범위를 초과하여 저성과자의 경우 임금 회복이 어려운 문제가 발생하여 조직의 안정성에 부정적 영향을 미치므로 기본연봉은 동일하게 인상하고, 성과연봉은 도입 초기의 충격을 완화하기 위해 비누적식으로 하되 평가에 따라 차등지급하도록 하였다.
- 기본연봉에는 기존의 기본급과 직책·직위·자격수당, 정기상여금 등 고정급 임금을 편성하였고, 기본급의 인상은 물가상승률을 기준으로 하되, 당해연도 인상률에서 일정률은 모든 근로자에게 일률적으로 인상하고, 나머지 재원은 개인의 능력에 따라 5단계로 차등화하여 개인성과연봉으로 지급 하도록 하였다(ex. 임금인상률 4% 시 기본연봉과 성과연봉을 30:70 비율로 나눠 기본연봉 1.2%는 동일하게, 2.8%는 성과에 따라 차등지급).
- 경영성과 인센티브는 기존의 성과급을 원용하여 매년 경영목표를 수립하고, 달성을 목표로 지급하도록 하

였다.

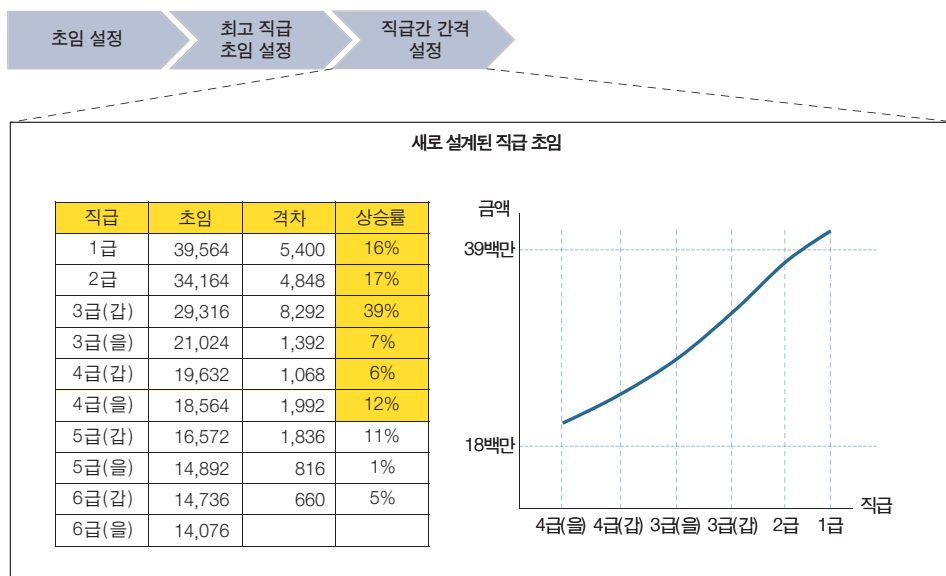
- 시간외근로는 특정 근로자에게 편중되지 않도록 상한을 마련하여 사유 발생시 매월 지급할 수 있도록 하였다.



## 2) 기본급 결정: 성과를 반영한 임금밴드(Pay Band)

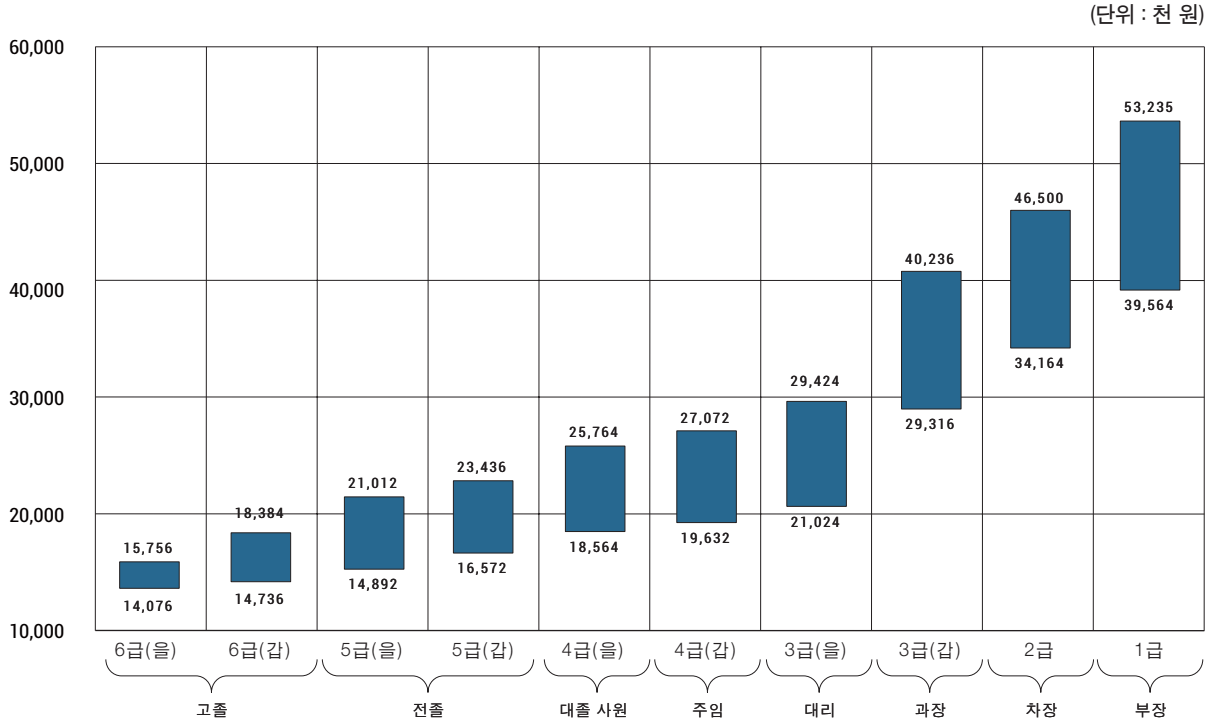
- 직급별 초임은 현행 호봉급을 기초로 하여 연봉의 기본급을 설정하였고, 기존의 급여테이블의 호봉 간 차가 일정 치 않았기 때문에 수정하여 재설계하였다.
- 직급별 초임을 기준으로 Pay Band를 설계하였고, 직급 간 초임 간격은 직급이 올라갈수록 회사에 대한 기여도의 증가폭이 커지는 '체증형'으로 설계하였다.
- 따라서 6급(을)에서 6급(갑)으로의 상승률부터 서서히 증가하다가 중견사원에 이르는 3급(갑)은 고속런 인력으로 이직을 방지하고, 생산성 향상을 위해 역할에 따른 보상을 충분히 할 수 있도록 하였다.

〈직급별 임금밴드(Pay Band)〉



- 사원에서 주임 간 중첩은 80%이상 나타났다. 이는 주임으로 승진시 체류년수가 2년으로 단기간이고 급여 수준도 비슷하여 나타난 결과로, 향후 주임 직급을 통폐합 하도록 하였고, 대리에서 과장 승진시 관리직의 시간외수당(30시간)을 포괄 지급으로 급여가 상당부분 인상되는 결과로 나타난다.

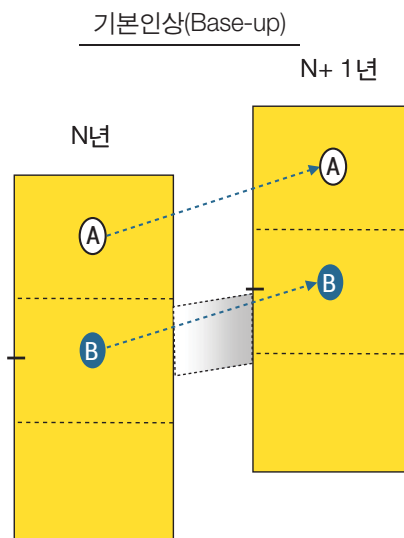
- 직급별 Pay Band(하한값과 상한값)는 아래와 같다.



### 3) 기본급 인상(Base-up)

- 기본급의 인상은 물가인상률에 따른 Base-up으로 회사 인건비 인상률 등을 반영하여 매년 실시되는 일괄 적 기본급 인상과 직급 상승(승진)으로 인한 기본연봉 인상으로 설계 하였다.

- Pay Band내 보상수준은 기본적으로 과거의 성과와 시장 임금수준에 따라 결정되며, 밴드 내 자신의 보상 수준 위치에 따라 임금상승 비율이 달라지도록 하였다.



#### 4) 승진시 인상(Promotion Increase)

- 승진시 Pay Band 위치에 따라 Band를 이동하는 형태를 설계하였다.
- 승진에 대한 기대감을 충족시키면서 지나치게 인건비가 높아지는 현상을 방지하는 방식으로 설계하였다.

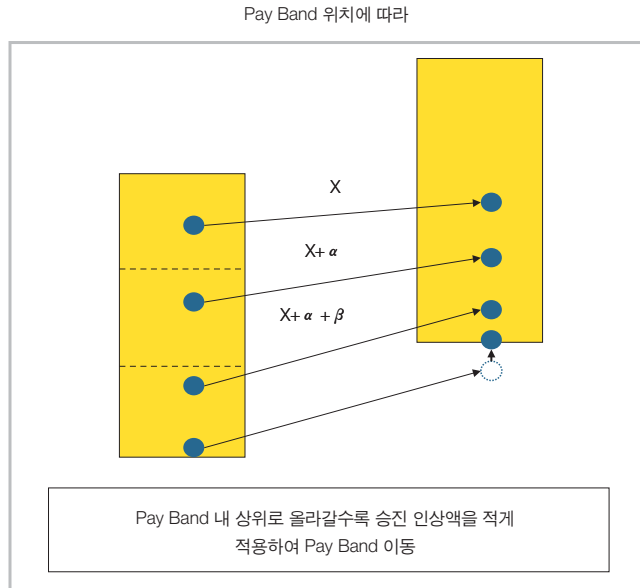
#### 5) Outlier 관리방안

- Pay Band를 벗어나는 Outlier의 유형은 Green·Gold·Red Circle로 구분할 수 있으며, 유형에 따라 적합한 기본연봉 관리 방안을 적용하여 효율적인 Pay Band관리를 하도록 설계하였다.

- Red Circle은 기본연봉 없이 운영하거나 인상분을 누적시키지 않고 Lump-sum Bonus(Pay Band의 Max값을 초과하는 차액에 대해 비누적식 조정수당으로 지급하는 방식)로 지급하도록 하였다.

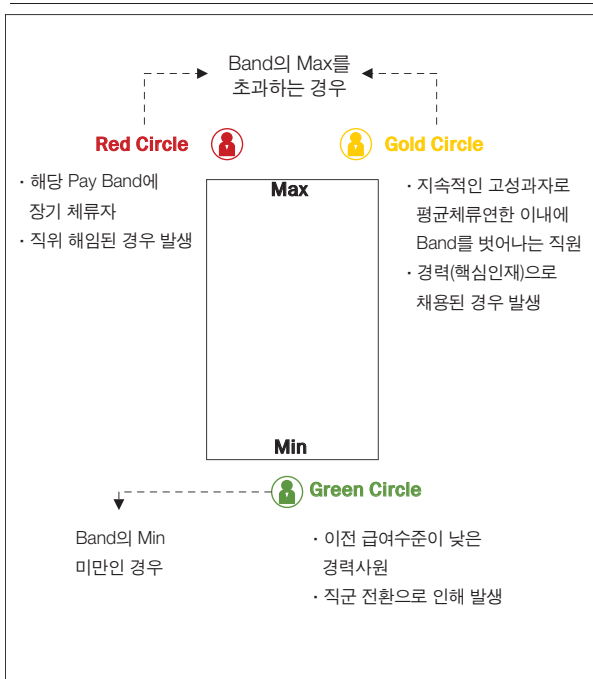
- Gold Circle은 Max를 초과하지 않도록 기본연봉을 통제하되, 우선적으로 상위 직급 승진 검토하고, 경력직의 경우 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상을 일회성으로 지급하고 Band내 포함하도록 하였다.

- Green Circle은 1st Zone 인상률 + $\alpha\%$ 를 적용하여 점진적으로 Band 내에 포함될 수 있도록 유도하고, 단기간에 Band내 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 조정하도록 하였다.



\* 승진에 대한 기대감을 충족시키면서 지나치게 인건비가 높아지는 현상 방지

#### Outlier 유형



#### 유형별 기본연봉 관리방안



- 기본연봉 인상없이 운영하거나 기본연봉 인상분을 누적시키지 않고 Lump-sum Bonus\*로 지급



- Max를 초과하지 않도록 기본연봉을 통제하되, 우선적으로 상위 직급 승진 검토
- 경력직의 경우 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상을 일회성으로 지급하고 Band 내 포함

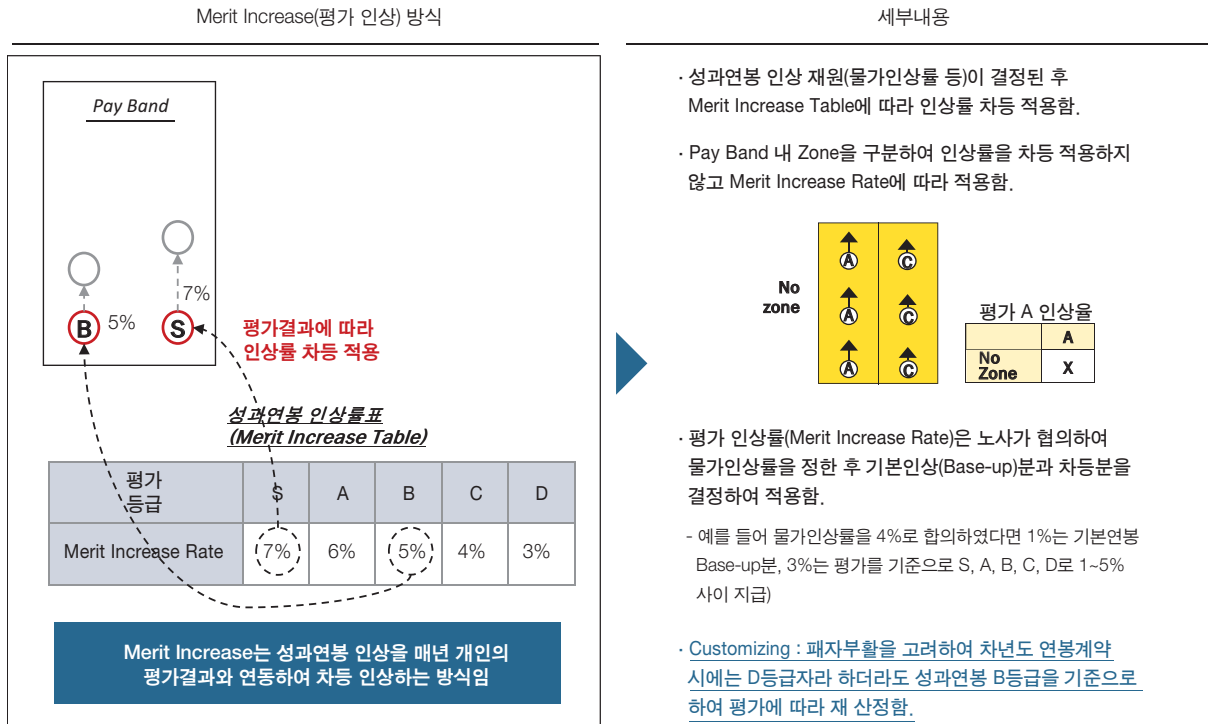


- 1st Zone 인상률 + $\alpha\%$ 를 적용하여 점진적으로 Band 내에 포함될 수 있도록 유도
- 단기간에 Band 내 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 조정

\* Pay Band의 Max 값을 초과하는 차액에 대해 비누적식 조정수당으로 지급하는 방식

## 6) 성과연봉 평가인상제: 능률제 인상(Merit Increase)

- 성과연봉은 평가에 따라 차등하는 Merit Increase방식을 설계하여 업적+역량평가 결과에 따라 인상률과 연동되도록 하였다.
- 성과연봉의 인상폭을 결정하는 평가기준은 5등급(S등급~D등급)으로 구분하고, 결과에 따라 인상률이 달라지는 시스템을 도입하여 차등보상을 추구하였다.



## 7) 경영성과 인센티브제 운영: 목표대비 달성 기준

- 인센티브의 결정 요인은 KPI(Key Performance Indicator;핵심성과지표) 와 Task(과업)를 바탕으로 업적에 대한 평가를 기준으로 하였다.
- 인센티브는 개인성과급과는 무관하게 조직성과급으로 편성하여 별도의 재원으로 지급되며, 매년 (조직)목표 대비 과업달성과 개인의 업적성과를 고려하여 지급하므로 변동급적 성격을 가진다.
- 개인 성과연봉은 업적+역량으로 평가하는 반면, 경영성과 인센티브는 조직성과와 개인업적을 평가하여 지급되므로 상호 보완이 가능하도록 하여 승자독식을 방지하는 기능으로 작용하여 근로자들에게 동기부여가 될 수 있도록 하였다.

## 8) 성공적 운영을 위한 수용성 제고

- 연공급 임금체계에서 성과를 중심으로 한 성과연봉제의 성공적 운영을 위해 매년 평가를 통하여 개선해감으로써 임금의 내부 공정성이 확보되도록 하였고, 성과의 독식을 방지하고 협업을 유도하기 위해 경영성과의 분배는 목표달성 시 전직원에게 동일하게 지급 하도록 하였다.
- CDP(Career Development Program;경력개발프로그램) 제도를 운영하여 직무능력 향상 기회를 부여함으로써 성과 향상에 따른 조직의 안정성과 고용안정을 도모 하였다.
- 성과연봉제를 설계시 근로자측을 참여시켜 스스로 제도를 도출하도록 유도하였고, 시행을 위해 사전 '근로

자 설명회를 실시하여 기업의 경영개선 방향 등을 설명하고, 근로자의 의견을 충분히 수렴하여 시행함으로써 근로자들의 수용성을 높일 수 있었다.

- 매년 경영전략에 따라 적절한 KPI를 추출하여 직무별 KPI Pool을 업데이트하여 평가지표의 공정성·합리성을 기하도록 하였다.

#### 4. 개편 효과

- 성과중심의 보상체계로 고성과자에 대한 더 높은 보상이 가능하고, 직급별, 직책별 차이를 반영한 성과급제 설계로 성과경영의 기반을 구축하였다.
- 복잡한 임금구성을 단순화하여 근로자들의 임금에 대한 투명성과 예측가능성을 제공하였고, 내외부 환경 변화에 유연하게 대처할 수 있는 보상 기반을 마련 하였다.
- 승진에 따른 보상을 '체중형'으로 연계하고, 근로자들의 동기부여를 위한 기업의 학습 지원을 강화하여 경직적인 문화에서 동적인 문화로 변화관리
- 정량적 성과는 다음과 같이 나타났다.

구분	성과 내용		
	2013년	2014년	비고
일자리창출	372	389	17명 증가
이직률	2%	1%	1% 감소