

임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	L기업	
업종	제조업(기계, 장비, 자동차 및 운송장비 등)	
규모	근로자	총 102명/정규직 102명(2014.4 기준)
	매출액	246,200백만원(2013.12 기준)
목적	직군별 임금체계 개편	
대상	전근로자	
방식	<ul style="list-style-type: none"> • 직군별 호봉제에서 기술직과 관리직군·연구개발직군으로 이원화 함 • 기술직군은 숙련을 반영한 고과호봉제로 전환함 - 기술직군은 지속적인 숙련이 요구되는 직무를 수행하므로 호봉제로 하되 숙련에 따른 성과를 반영하는 고과호봉제를 설계하고, 호봉 상한제를 정하여 무조건적 상승을 억제함 • 관리직군과 연구개발 직군은 연봉제를 기준으로 성과를 반영하는 성과 연봉제로 전환함 	
효과	<ul style="list-style-type: none"> • 직군별로 단일하게 지급하던 임금체계를 생산직과 관리·연구개발직을 분류하여 직무에 맞는 임금체계를 설계하여 기술역량 향상을 위한 동기부여를 제공하여 능력과 성과 중심의 임금체계를 확보함 • 합리적인 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고, 인원 증가 	

2. 개편 배경

1) 외부 환경 변화

- ① 2013. 12. 18(수) 14:00 갑을오토텍 통상임금에 대한 대법원 전원합의체판결(대법원 2013. 12. 18. 2012다89399, 2013. 12. 18.2012다94643)이 선고됨에 따라 정기상여금이 통상임금으로 포함되는 등 통상임금 판단기준의 변경으로 임금체계의 변경이 요구되었다.
- ② 휴일근로의 연장근로 포함 관련하여 대법원 판결을 앞두고 근로기준법 개정 논의 중으로 기업의 합

리적인 임금체계 개편 논의가 필요하였다.

2) 내부 환경 변화

- ① 기존의 임금은 모든 직군을 막론하고 시급제를 기준으로 직급별 호봉테이블에 의하여 편성되어 직군에 따른 직무 특성이나 직능·업적 등을 반영하지 못하였고, 불투명한 임금체계라는 점에서 내부 직원들의 수용도가 낮아 생산성으로 이어지지 못하였다(기본급이 낮은 이유가 시간급 때문이라고 인식함).
- ② 업무량 과다로 정시퇴근이 어려운 업무구조(47%)로 59%가 장시간근로로 업무집중도가 낮고, 생산성에 문제가 있다고 응답하였고, 48%가 이직을 고려하고 있다고 하였다.
- ③ 전반적으로 직무별 특성을 반영한 임금제도가 필요하다는 인식이 높고, 특히 영업팀, AS팀, 제관팀 등의 경우 보상제도에 업무환경(기피부서 등)이나 직무의 특수성을 반영해야 한다는 의견이 다수인 점에서 직군별 특성과 능력에 따른 임금체계 설계가 시급하였다.

3. 개편 내용

1) 임금구성항목 변경

- ① 전근로자의 임금 구성 항목을 통상임금과 비 통상임금으로 나누어 정리하고, 기존의 임금 구성항목은 근로자들의 정서적인 부분을 고려하여 유지하되 성과와 보상의 연계를 강화하였다.

〈보상구조 개편〉

임금구성	As-Is	To-Be
기본급	직급별 호봉제	관리직 및 연구개발직: 연봉제(기본급 차등조정) 기술직: 초과호봉제 성과와 보상 연계
상여금	정기상여와 월할 상여 혼재	명절상여 50%: 각 25% 정기 상여 400%: 짝수월 각 75%
직급수당	직급 및 직급내자격별 차등	직급별 금액 통합 및 인상
직책수당	팀장 수당 3만원/월	명칭변경 및 금액 인상
교통비	모든 직원 지급	유지
가족수당	통상임금	폐지하고, 호도휴가비를 상향 조정하여 유지
업무수당	특정업무 수행인력 지급	제도 세분화(연구개발, 출동수당, 영업인센티브) 및 직무특성 반영
토익수당	어학장려로 매월 지급	최고한도 하향조정 및 지급 기준 언어 변경 어학장려금으로 명칭 변경
김장/하계휴가비	하계휴가 및 김장비 직급별 정액 지급	하계휴가비로 통합
연장근로수당	실OT	고정OT: 직책자 및 직군으로 구분하여 지급 실OT: 관리직군 및 기술직군(한도규정)
휴일근로수당	실OT(매월 1, 3주 토요일 원칙)	고정OT : 직책자 및 특정팀 관리직군, 기술직군, 연구개발직군 실OT 한도규정 한도 초과분에 대해서는 보상휴가제로 대체
특별상여	성과배분적 성격으로 연말 지급 동등 지급율	조직성과(팀): 차등지급 조직성과 평가: 절대평가

2) 기본급 결정: 기술직군 Pay Band 및 인상

- ① 기술직군은 호봉을 유지하면서 성과와 보상이 연계될 수 있도록 고과호봉제를 도입하였다. 호봉수 (45 → 35) 및 호봉 간의 금액 차이를 조정하는 한편, 평가에 따라 기본급 및 호봉 상승을 차등화함으로써 근로자의 동기부여를 강화하였다.
- ② base up(기본급 인상)은 A, B, C 3등급으로 편성하여, A등급 2호봉, B등급 1호봉, C등급 동결하도록 하였고, 임금 정책선은 35호봉을 한도로 체감형으로 설계하여 정년연장에 따른 호봉의 지속적 상승을 방지하되, 능력과 성과에 따라 차등화 함으로써 동기부여를 추구하였다.

호봉	1~25호봉	26~40호봉	41~45호봉
호봉 피치	200	150	100

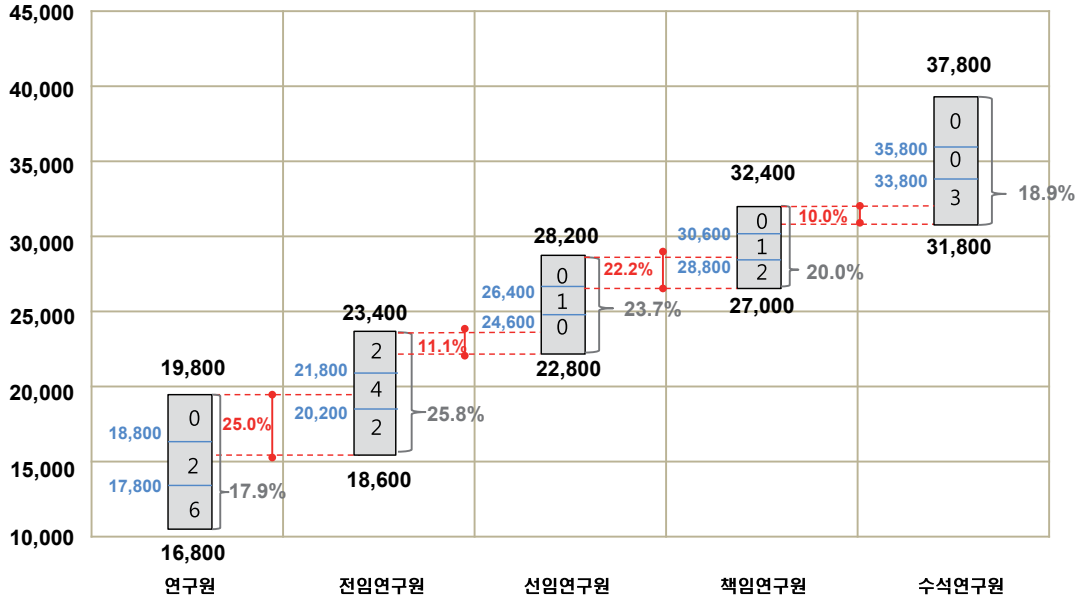
〈기술직군 호봉테이블〉

호봉	신규	피치	조정(Max)	월임상분
수습	4,700	-	-	-
1	5,400	700	1,192	289,656
2	5,700	300	389	94,527
3	6,000	300	116	28,188
4	6,300	300		
5	6,600	300		
6	6,900	300		
7	7,200	300		
8	7,500	300		
9	7,800	300		
			277	67,311
			351	85,293
		100		
31	11,650	50		
32	11,700	50	57	13,851
33	11,750	50		
34	11,800	50	80	19,440
35	11,850	50		

3) 기본급 결정: 관리·연구 개발직군 Pay Band 및 인상

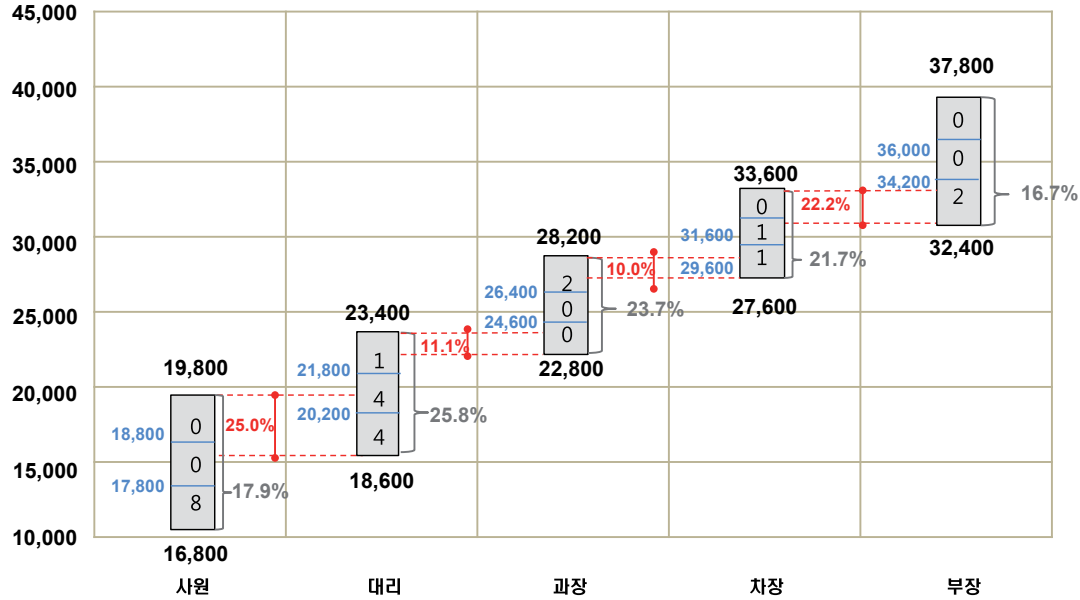
- ① 연구개발직과 관리직군은 직급에 따른 연봉제 임금테이블을 설계하여 각 지급별 하한액과 상한액을 정하였으며, 평가에 따라 기본급 조정률을 차등 인상토록 하였다.
- ② 평가는 S, A, B, C 4등급으로 설정하고, S등급 2 α 이상, A등급은 1.53 α , B등급은 α (기본 인상률), C등급은 동결하도록 하였다. 임금정책선은 S자형으로 가장 실무를 많이 담당하는 대리, 과장급에 대한 보상을 강화하여 역량을 발휘할 수 있도록 동기부여 하였다.

〈연구 개발직 임금테이블〉



구분	승진체류 연한	기본연봉 하한	연봉 1/3	중양값	연봉 2/3	기본연봉 상한	중첩율	Band-Range	중양값상승율
연구원	10	16,800,000	17,800,000	18,300,000	18,800,000	19,800,000	25.0%	17.8%	14.8%
전임연구원	8	18,600,000	20,200,000	21,000,000	21,800,000	23,400,000	11.1%	25.8%	21.4%
선임연구원	9	22,800,000	24,600,000	25,500,000	26,400,000	28,200,000	22.2%	23.6%	16.5%
책임연구원	9	27,000,000	28,800,000	29,700,000	30,600,000	32,400,000	10.0%	20.0%	17.2%
수석연구원	10	31,800,000	33,800,000	34,800,000	35,800,000	37,800,000		18.8%	

〈관리직군 임금테이블〉



구분	승진체류 연한	기본연봉 하한	연봉 1/3	중양값	연봉 2/3	기본연봉 상한	중첩율	Band-Range	중양값상승율
사원	11	16,800,000	17,800,000	18,300,000	18,800,000	19,800,000	25.0%	17.86%	14.75%
대리	8	18,600,000	20,200,000	21,000,000	21,800,000	23,400,000	11.1%	25.81%	21.43%
과장	9	22,800,000	24,600,000	25,500,000	26,400,000	28,200,000	10.0%	23.68%	20.00%
차장	9	27,600,000	29,600,000	30,600,000	31,600,000	33,600,000	22.2%	21.74%	14.71%
부장	10	32,400,000	34,200,000	35,100,000	36,000,000	37,800,000		16.67%	

4) 기술영업팀의 타겟 인센티브제

- ① 기술영업팀은 직무의 특성을 반영하여 타겟인센티브제를 도입하여 기존의 상여금 외에 추가 인센티브를 도입하여 기술영업팀의 성과가 좋을수록 팀이 받는 임금이 상승할 수 있는 장점을 부가하였다.
- ② 평가는 분기별로 시행하고, 지급주기는 매월 지급하도록 하였다.
※ 1/4분기 인센티브 → 4, 5, 6월 지급
- ③ 인센티브는 당해 수주목표금액의 85% 달성 시 연 기본급의 300%가 영업인센티브로 지급되며, 115% 달성 시 720%가 지급된다.

4. 개편 효과

- ① 기존의 시간급 중심의 직급별 임금을 직군별로 이원화하여 숙련 및 능력 중심의 임금체계로 전환함으로써 인건비 관리 등 효율적인 인사관리시스템으로 근로자들의 직무역량 향상의 동기부여, 이직률 감소(10 → 2%) 등으로 인력이 증가(102 → 128명)하였다.
- ② 기본임금의 인상은 동일 호봉 또는 동일 직급이라도 숙련 및 성과에 따라 차등화시켜서 역량 향상의 동기부여가 되고, 기술영업팀에 인센티브를 설정하여 직무의 특성에 따른 동기부여를 줌과 동시에 팀워크를 추구하였다.