

임금체계 개편 사례

정속희(노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	A기업	
지역	경기 성남	
업종	제조업	
주요 생산품	교통단말기 등	
규모	근로자	총 343명 (2013년 12월 기준)
	매출액	1,433억원 (2013년 12월 기준)
개편 목적	연공형 임금체계를 고과호봉제로 개편	
개편 대상	전직원	
개편 내용	<ul style="list-style-type: none"> 연공형 임금체계를 고과호봉제로 개편 <ul style="list-style-type: none"> 연공형식의 임금체계를 평가에 따라 임금을 차등지급함으로써 직무에 대한 동기부여를 촉진함 임금은 기존의 직급을 인용하여 6등급으로 정하고, 임금은 중간값을 중심으로 상·하 수준을 설정함 기본급은 정기 인상 모형(Merit Increase Matrix)에 따라 매년 목표 인상률을 중심으로 평가를 통해 차등 인상 하되, 직급별 임금밴드 내 구간을 정하고, 구간별로 차등화 하여 동일 직위, 동일 성과에 대해 실제 인상 금액이 유사하도록 조정함 승진 인상은 승진자의 평가 인상률에 승진 인상률을 가산하여 승진 직위의 임금 수준으로 진입하고, 임금이 승진 직위의 하위수준에 도달하지 못하는 경우에는 해당 직위의 하위수준 급여를 적용함 	
개편 효과	<ul style="list-style-type: none"> 정량적 효과 <ul style="list-style-type: none"> 매출액 : 1,433억원(2013년 말) → 1,495억원(2014년 말) 일자리창출 : 343명(2013년 말) → 368명(2014년 말) 정성적 효과 <ul style="list-style-type: none"> 임금체계 개편을 통해 임금 및 평가의 공정성·합리성·적절성을 확보함에 따라 근로자들의 동기부여가 촉진됨 	

2. 개편 배경

■ 외부환경 변화

- 2014년 이후 국내에서는 통상임금 범위 확대에 따른 관련소송이 급증하고, 60세 정년연장 입법화에 따라 상여금의 고정급화를 비롯한 연공급 임금체계는 기업의 리스크로 작용하였다.
- 미국의 출구전략, 유로존, 중국의 금융 불안, 일본의 아베노믹스 등 4대 리스크가 본격화되면서 글로벌 경제상황이 악화될 것으로 전망되고, A기업에게도 부정적 요인으로 작용할 것을 예상되어 이에 대한 대비책 마련이 필요하였다.

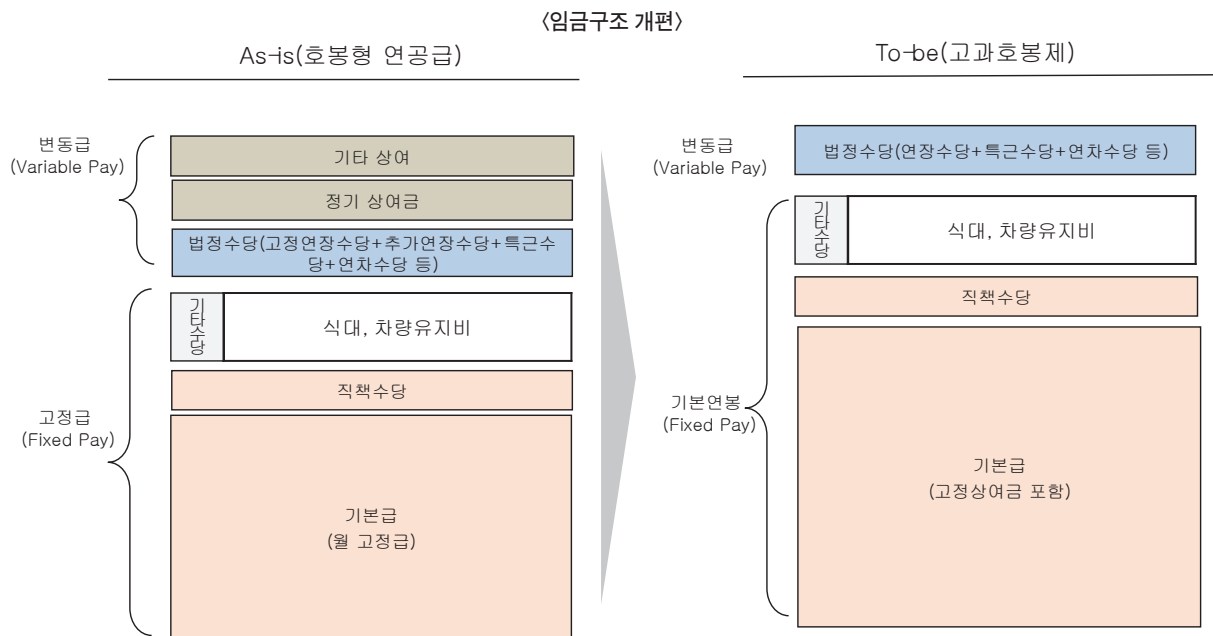
■ 내부환경 변화

- 직무에 따른 역할과 책임에 대한 인식은 갖추어진데 반해, 역할 구분의 명확성이 미흡하여 체계적인 직무관리가 부족하였고, 평가의 공정성과 객관성이 부족한 평가제도는 동기부여로 작용하지 못하여 직원들의 신뢰 기반 구축이 시급하였다.
- 직무분석을 통한 채용에서 보상까지 인적자원관리체계를 수립하고, 직원들의 직접적인 참여를 통한 공정하고 객관적인 임금체계 개편이 필요하였다.

3. 임금의 개편 내용

■ 통상임금을 고려한 임금 구성항목 통·폐합

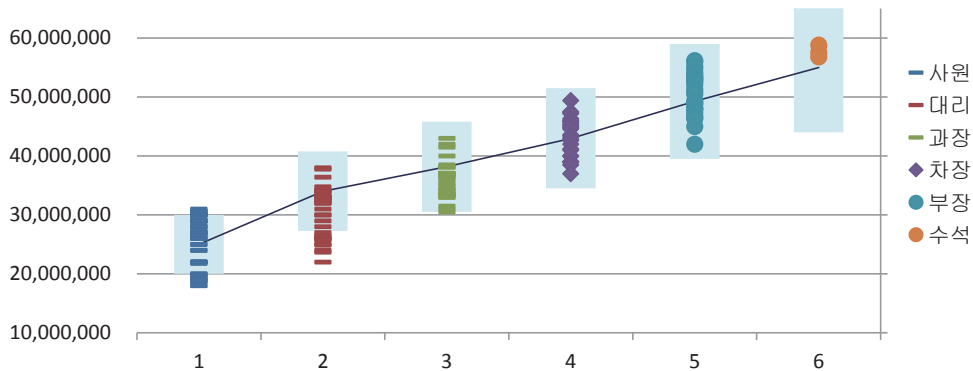
- 임금의 구성항목 중 통상임금성을 고려하여 고정급과 변동급으로 구분하고, 직책수당, 기타 수당은 현행을 유지하였으며, 상여금과 기타상여금은 중장기적으로 기본급에 산입하도록 하였다.



■ 평가를 반영한 임금체계 개편

- 현행 직급별 임금의 중간값을 분석하여 직급별 분포 범위(Range Spread)를 결정하고, 각 직급의 중간값을 기준으로 급여 범위(Pay Band)를 정하였다.
- 직급별 임금의 분포 범위(Range Spread)는 현 인력의 급여 수준 및 체류 연한, 성과에 따른 보상 차별화 정도, 우수 인재 영입 가능성, 전략적 의도 등을 반영하여 중간값 대비 ±20%의 편차를 두고 상·하한에 분포시켰고, 직급간 임금의 중첩률은 사원과 대리급을 제외한 나머지는 일반적인 수준인 60%정도를 유지하였다.

〈직급별 임금 밴드의 Range Spread 결정〉



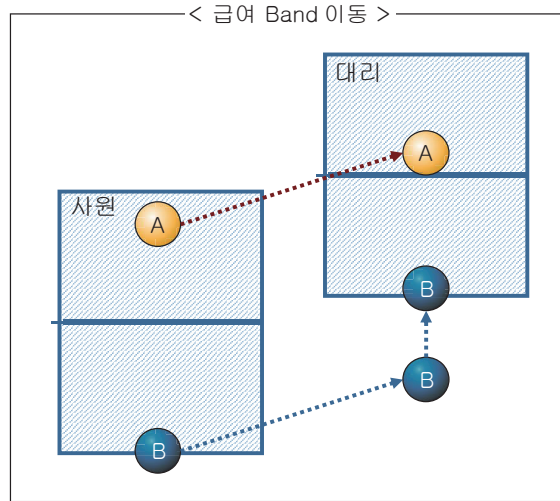
직위	Salary Range				Range Spread	Midpoint 기준 Maximum Spread	Midpoint 기준 Minimum Spread	Midpoint Progression	OverLap
	평균연봉	Midpoint	Minimum	Maximum					
사원	25,500,000	25,750,000	20,700,000	31,000,000					
수석	55,000,000	55,000,000	44,000,000	66,000,000	50%	20%	-20%	12%	70%

■ 기본급 인상

- 기본급의 인상은 정기 인상 모형(Merit Increase Matrix)에 따라 매년 목표 인상률을 중심으로 임금 밴드 내 구간(zone)을 정하고, 구간에 따라 평가에 따라 인상률을 차등함으로써 동일 직위, 동일 성과에 대해 실제 인상 금액이 유사하도록 조정하였다. 즉 동일 직위 내 상이한 기본급 차이에 따른 상위 급여 구간에 절대적으로 높은 기본급 인상을 제한하여 장기체류자의 임금 인상률 관리가 가능하도록 하였다.

■ 승진 인상(Promotion Increase)

- 승진으로 인한 임금의 인상은 직원들의 동기부여에 중점을 두어 승진에 대한 구성원의 보상 기대치를 높이기 위해 ‘승진자’와 ‘비승진자’를 구분하여 승진자는 평가 인상률에 승진 인상률을 더하여 다음 직위로 진입하도록 하였다.
- 다만, 승진 인상율을 적용해도 다음 직위의 하위수준에 도달하지 못하는 경우는 해당 직위의 하위수준 급여를 적용하도록 하였다.



■ 역할등급별 임금수준 설정범위 이탈자(Outlier) 관리방안

- 기존 임금이 개편된 임금 수준을 벗어나는 이탈자들은 중장기적인 개별 관리를 통하여 설계한 임금 수준내로 흡수하도록 하였다.

(Red Circle 및 Green Circle 관리)

Outlier Management	세부 내용
<p style="font-size: small; margin-top: 10px;">* Red Circle Outlier에게 현 급여수준과 Maximum 급여수준의 차이 만큼을 비누적식으로 지급하는 방식</p>	<p>“Red Circle”</p> <ul style="list-style-type: none"> • 직원의 기본급이 해당 보상밴드의 최고한도를 초과하는 경우를 의미함 • 대응방안 <ul style="list-style-type: none"> - 상위직급으로의 승진 여부를 판단 - 상승시킬 수 없는 직원이라면 향후 급여인상을 억제 - Maximum 초과분에 해당하는 금액을 Lump-sum Bonus 방식*의 비누적식 급여로 지급 <p>“Green Circle”</p> <ul style="list-style-type: none"> • 직원의 기본급이 해당 보상밴드의 최저한도에 미치지 못하는 경우를 의미함 • 대응방안 <ul style="list-style-type: none"> - 연봉수준이 보상밴드 내로 포함될 수 있도록 임금인상폭을 타 직원보다 크게 가져감 - 단기간 (1년)에 보상밴드 내 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 보상밴드 내 포함이 될 수 있도록 조정함

4. 기대효과

- 각 수당들의 지급 취지, 지급 기준 및 지급 방식 등 수당 성격에 따라 유사한 수당들을 통·폐합하여 임금구성 항목을 합리적으로 개선함으로써 통상임금 이슈에 대해 노사 간 갈등을 방지하였다.
- 합리적인 평가제도를 마련하여 평가와 보상을 연계시킴으로써 성과 향상의 동기부여를 촉진하여 우수 인력을 확보하였고, 객관적이고 공정한 평가제도를 직원들의 참여를 통해 설계함으로써 제도 도입의 수용도를 높이고 노사 간 신뢰 형성에 기여하였다.