

임금체계 개편 사례

정속희 (노사발전재단 HR컨설팅팀장)

1. 사업장 개요

상호	C기업	지역	서울
업종	서비스		
규모	근로자	78명(2016년 말 기준)	
	매출액	3,020백만 원(2016년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> 연봉제를 시행하고 있으나, 지급기준이 없었던 무체계 연봉제를 직군별 직무특성을 반영하여 임금 밴드를 신설하고 임금을 체계화하여 객관적 기준을 마련함 특히 직무와 능력을 반영하지 않았고, 초임이 조정되지 않는 불합리한 임금제도에 대하여 직무의 특성을 반영하고 성과에 따라 차등지급할 수 있도록 체계화함으로써 인재확보의 기반을 구축함 		
효과	<ul style="list-style-type: none"> 직무특성을 반영한 임금밴드를 설정하고, 평가를 반영하여 공정하고 객관적인 인사관리체계를 구축함으로써 인재확보의 동인을 제공함 특히 객관적인 임금체계를 통해 노동자들의 임금에 대한 예측가능성을 제고함으로써 수용성을 높이고, 직무특성에 따른 임금체계와 시장임금조사를 통한 초임의 적정 인상 등 임금의 내외부적 공정성 및 객관성을 확보함 		

2. 개편 배경

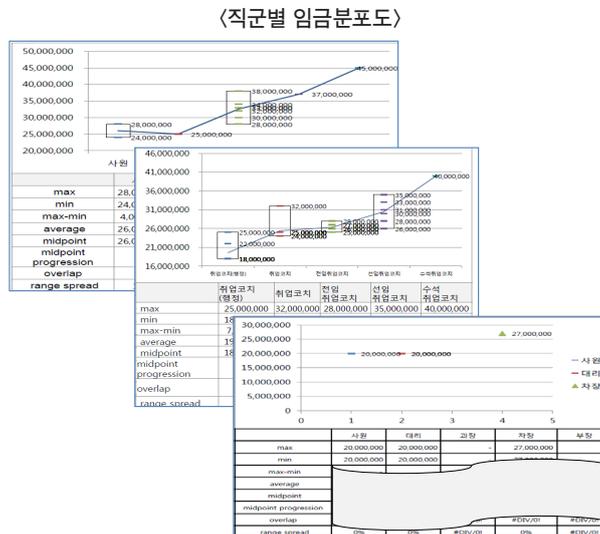
1) 내외부 환경 변화

- 정부의 핵심정책이자 사회적으로 고용에 대한 관심이 제고되면서 지속적인 성장가도에 있는 고용 서비스 산업에서는 서비스의 전략화 및 시스템화 등 직무고도화를 통한 핵심인재 관리가 곧 기업의 경쟁력이었다.
- 동 기업은 임금지급에 대한 기준이 없이 연봉을 정한 후 매월 분할 지급하고 있었다. 따라서 임금의 예측가능성이 부재하여 관리가 비효율적이고, 근로자들의 직무몰입 및 성과에 대한 동인으로 작용하지 못하고 갈등요인이 되어 이직률을 증가시키는 원인으로 작용하였으므로 인재확보를 위한 합리적이고 공정한 임금체계 개편이 절실하였다.

3. 개편 내용

1) 직군별 임금분포도 분석

- 임금은 연봉제를 기반으로 고정급은 기본급과 제수당, 식대로 구성되었고, 변동급은 인센티브로 구성되어 있었지만, 영업직군에 한하여 지급하고 있었다.
- 기본급은 직급별 초임수준 및 최대값 등 기준이 설정되어 있지 않으므로 직군별로 현재의 임금분포도를 분석하여 Pay Band의 기초를 마련하였다. 각 직군의 임금은 직급별로 동일한 수준이 아니었고, 영업직군은 인센티브를 제외하면 직급 평균값에 미달하는 수준이었으므로 Pay Band 설계 시 인센티브를 고려하여야 했다.



2) 직군별 Pay Band 설계

- 기존의 임금분포도를 토대로 직군별 초임을 기준하여 최소값과 최대값을 정하고, 체류연한 및 임금 인상률을 반영하여 일반직군의 Pay Band를 도출한 후, 이를 기준으로 코치직군의 Pay Band를 설계하였으며, 영업직군은 직무 및 임금의 특성을 고려하여 매달 지급되는 인센티브를 최소값에 반영하였다.

〈직군별 Pay Band〉

직급	사원	대리	과장	차장	부장
최대값(max)	25,725,903	3			
최소값(Min)	21,000,000	2			
Range Spread	23%				
중복비율(Overlap)					

직급	취업코치	전임	선임	책임	수석
최대값(max)	27,000,000				
최소값(Min)	24,000,000				
Range Spread	13%				
중복비율(Overlap)					

직급	사원	대리	과장	차장	부장
최대값(max)	25,725,903	26,950,946	30,148,000		
최소값(Min)	21,000,000				
Range Spread	23%	23%	23%	31%	31%
중복비율(Overlap)		75%	55%	82%	83%

3) 직군별 체류연한 설정

- 각 직군별 직급은 모두 5직급으로 동일하게 분류하되, 직무의 특성을 고려하여 일반직군과 영업직군은 사원에서 부장으로, 코치직군은 취업코치에서 수석으로 호칭을 부여하고, 체류연한을 설정하여 직급승진 시스템을 체계화하였다.

〈직군별·직급별 체류연한〉

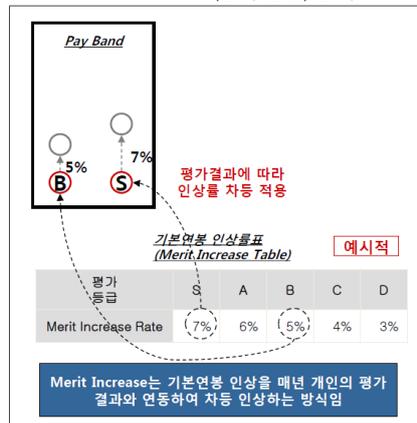
구분	일반직군	코치직군	영업직군
부장(수석)	4	5	4
차장(책임)	4	5	4
과장(선임)	4	4	4
대리(전임)	3	3	3
사원(코치)	3	2	3

4) Pay Band(임금표) 운영

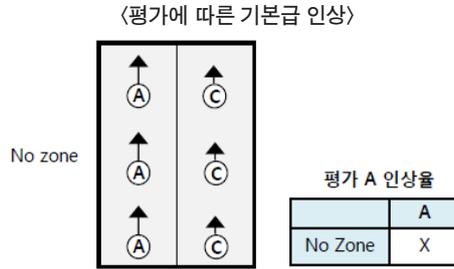
① 평가에 따른 기본급 인상

- Pay Band 내 Control zone(통제 구역)을 구분하여 기본급은 매년 개인평가 결과에 따라 인상률을 차등하는 Merit Increase(평가 인상) 방식을 설정하여 성과에 따른 차등보상이 이루어지도록 하였다.

〈Merit Increase(평가 인상) 방식〉



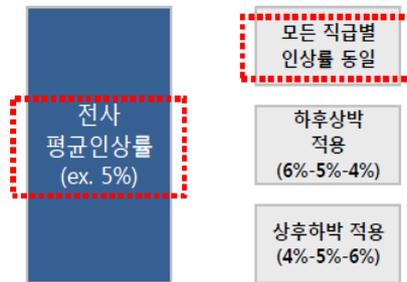
- 평가에 따른 기본급 인상 방안은 단순한 운영원칙과 노동자들의 이해도를 제고하고, 효율적인 급여관리를 위해 기업의 인력규모 및 급여관리의 효율성 측면을 고려하여 밴드 내 정률 인상 방식으로 설계하였다.



• 보상밴드 내에 별도의 구간(zone)을 운영하지 않으며 밴드 내 위치에 상관없이 동일 평가등급에 대해서 정률로 인상

- 임금 인상률은 전사적으로 평균 인상률을 설정한 후 모든 직급별 인상률은 동일하게 적용하여 직급 구분 없이 평가등급에 따른 동일 조정계수를 적용하도록 하였다.
- 즉 기업에서 올해의 전사 평균 인상률을 5%로 결정한 경우, 직급별 인상률을 결정하는 데는 모든 직급을 5%로 동일하게 설정하고, 하후상박의 원칙을 적용하거나 상후하박의 원칙을 적용할 수 있을 것이다.

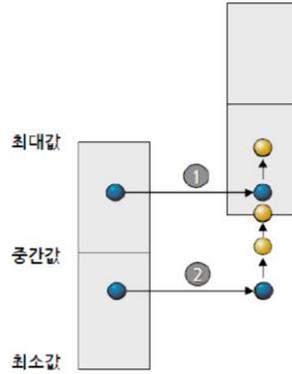
〈전사 평균인상률 및 직급별 인상률〉



② Pay-Band 간 이동

- Band 간 이동은 승진 및 직위 보임·해임시 발생하며, 승진 시 Pay-Band 이동방안은 노사합의를 통해 Sliding 방안으로 설정하였다. 즉 승진을 한 경우, 기존 종합평가 결과에 따른 기본급 인상률 외에 별도의 급여 인상을 적용받지 않았다. 다만, 상위 직급 초임값 이하자가 승진할 경우 상위 직급의 최소값 수준으로 상향 조정할 수 있도록 하였다.

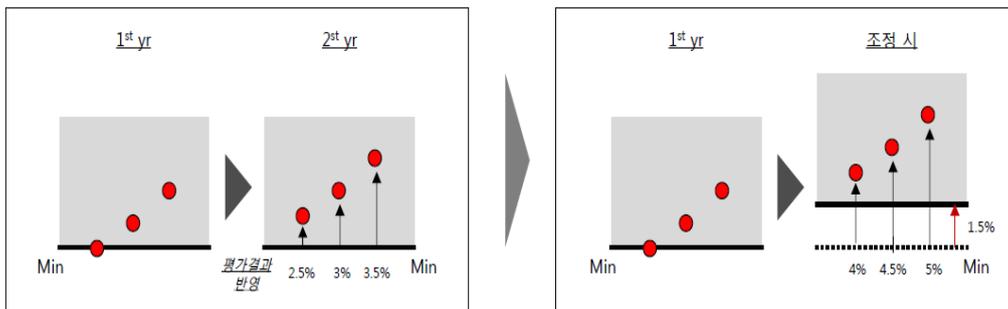
〈승진 시 Pay-Band 간 이동방안〉



③ Pay Band 업데이트

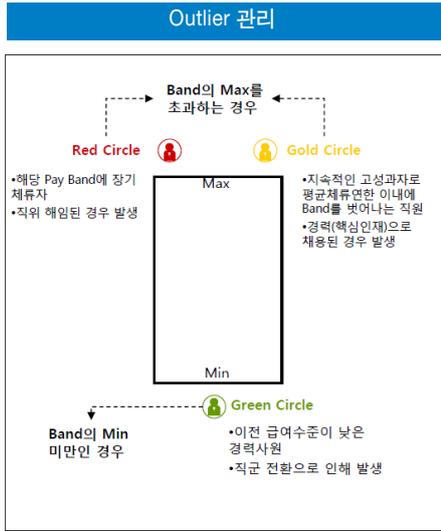
- Pay Band는 정기적인 업데이트가 필요하지만, 기존에는 매년 초임을 동일하게 적용하여 연봉은 소폭 인상되었지만 신규 채용자의 경우 채용 연도에 상관없이 매년 동일한 기본급으로 종전 근로자에 비해 상대적으로 낮은 기본급을 지급받게 되어 조직갈등이 상존하였고, 임금의 외부 경쟁력이 낮았다.
- 이러한 갈등을 해소하기 위해 Pay Band에서 초임은 2~3년에 한 번씩 시장임금조사를 통해 재설정하되 평균적인 임금인상률보다 낮은 비율로 조정하여 관리하도록 하였다.

〈Pay Band 관리〉



5) Outlier Management 방안

- 직군별 Pay Band를 새로이 설정하면서 Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형으로 나타날 수 있으므로 발생 원인에 따라 개별적으로 검토하여 관리하도록 하였다.



세부내용

Red Circle

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

Gold Circle

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

Green Circle

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

* Pay Band의 Max 값을 초과하는 자역에 대해 비누직식 조정수단으로 지급하는 방식

6) 기대효과

- 무체계 연봉제를 직무의 특성을 반영하여 직군별 Pay Band를 설계하여 체계화함으로써 관리의 효율성을 제고하였고, 노사의 합의를 통한 임금체계, 승진 등 인사관리시스템을 마련함으로써 노동자들의 직무 몰입도 및 인재확보의 동인을 제공하였다.
- 나아가 임금을 체계화하고 지급의 객관성을 확보하여 임금과 직무수행 간 연계성을 갖게 되었고, 평가를 반영한 임금인상 및 시장임금조사를 통한 초임의 인상 등 합리적인 임금 수준 결정으로 임금의 내외부 공정성을 추구하였다.