

임금체계 개편 사례

정속희 (노사발전재단 HR컨설팅팀장)

1. 사업장 개요

상호	기업	지역	서울
업종	서비스(정보통신)		
규모	근로자	421명(2015년 말 기준)	
	매출액	1,782백만 원(2015년 말 기준)	
목적	임금체계 개선(연공급→연봉제)		
대상	전 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> 연공급(호봉제)을 시행하고 있었으나, 직군별 직무특성을 반영하지 못하여 노동자에게는 갈등으로 기업에는 부담으로 작용하던 임금체계를 연봉제로 개편하여 직군별 밴드를 신설하고 임금구성을 단순화·실질화하여 임금의 예측가능성 및 합리성을 추구함. 특히 직무와 능력을 반영하지 않았고, 3개의 성과급을 두고 있으면서도 경영자의 자율적 판단에 의하여 지급 여부가 결정되는 형식적 성과급에 불과한 변동급을 개별 성과가 두드러진 직무특성을 반영하여 개인성과급만 존치하되, 지급을 정례화하고, 평가에 따라 차등 지급함으로써 임금의 내부공정성을 확보함. 		
효과	<ul style="list-style-type: none"> 직무특성을 반영하여 직군별 임금밴드를 설정하고, 평가를 반영하여 공정하고 객관적인 인사관리체계를 구축함으로써 인재확보의 동인을 제공함. 특히 낮은 임금수준을 시장(동종업종)임금 대비 평균수준으로 인상·조정함으로써 노동자들의 수용성을 높이고, 직무특성에 맞는 임금체계를 설계하여 임금의 내외부적 공정성 및 객관성을 확보하여 관리를 용이하게 함. 		

2. 개편 배경

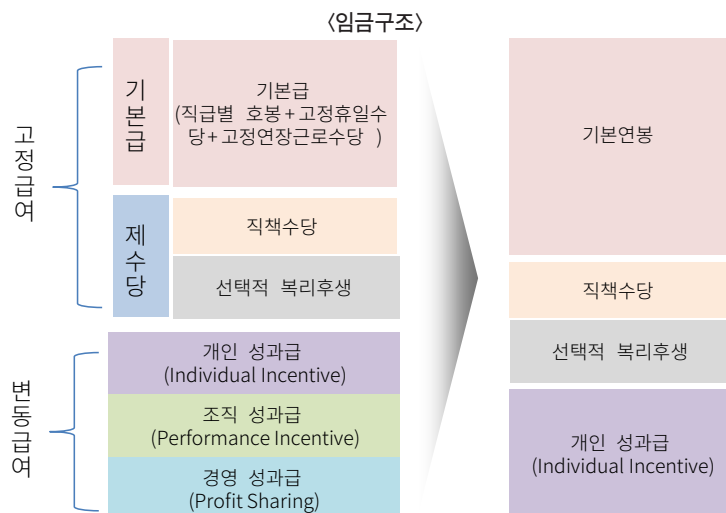
1) 내외부 환경 변화

- 동 기업은 전국에 지사를 두고 있는 정보통신서비스를 제공하는 기술·노동집약적 산업 특성으로 인재 확보가 기업 성장의 중요한 요인이었으나, 외부시장 대비 임금이 낮아 이직률이 높았다. 더욱이 호봉제 임금체계는 기업에는 임금상승에 따른 부담으로 작용하였고, 노동자에게는 직무 및 조직몰입의 동기부여가 되지 못하고 갈등요인이 되어 이직률을 증가시키는 원인으로 작용하였으므로 합리적이고 공정한 임금체계 개편이 절실하였다.
- 특히 성장가도에 있는 기업이었지만, 예측가능한 임금, 명확한 평가지표 등의 부재에 따른 노동자 간 갈등과 불만이 상존하여 이직을 높이는 결과를 초래하여 기업 성장의 장애요인으로 작용하고 있었으므로 내부적으로는 전문인력을 육성하고, 외부적으로는 핵심인재를 유인할 수 있는 보상제도 등 인사관리제도 마련이 시급하였다.

3. 개편 내용

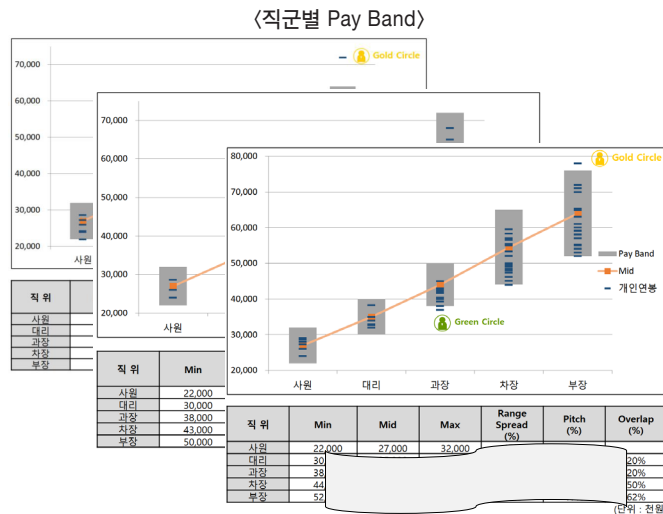
1) 임금분석 및 임금구조

- 임금은 연공급 임금체계로서 호봉제 임금테이블에 의해 기본급이 정해지고, 고정급은 기본급과 연장·휴일근로수당, 직책수당을, 변동급은 개인·조직·경영 성과급을, 복리후생으로 복지포인트를 구성하여 지급하였다. 다만, 변동급은 구성항목만 다수로 편성되었을 뿐, 지급이 정례화되지 않은 예측이 불가능한 임금이었다.
 - 기본급은 학력별·직급별로 호봉을 정하고 있으므로 학력 간 차별을 해소하고, 성과급은 개인·조직·경영으로 구분하였으나 정례화되지 않았으므로 성과급의 지급을 정례화하되, 직무의 특성을 고려하여 평가를 통해 비율에 차등을 둘 필요가 있었다.
 - 따라서 기존의 연공급(호봉제)에서 연봉제로 임금체계를 전환하고, 기본연봉은 기존의 기본급과 각종 수당을 기본연봉에 포함하여 동종업종 평균임금 수준으로 조정하여 임금을 상승함으로써 노동자들의 수용성을 제고하였고, 성과급은 직무 특성을 고려하여 개인 성과급만 유지하되, 지급을 정례화하고, 평가에 따라 차등 지급함으로써 예측가능성과 공정성을 확보하였다. 다만, 직책수당과 복리후생은 유지하기로 하였다.



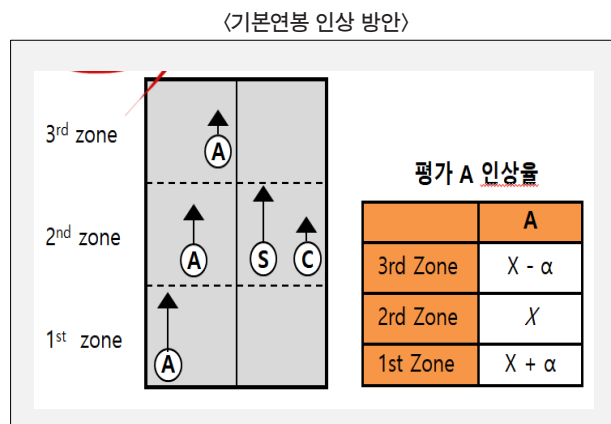
2) 연봉제 Pay Band 설계

- 기본연봉의 Pay Band는 외부경쟁력을 고려하여 보상정책선을 수립하고, 체류연한과 과거 인상률의 Midpoint(중간액)를 중심으로 상·하로 확장하여 Min(최저액)과 Max(최고액)를 설정하였다.
 - 각 직급별 평균을 보상기준점으로 밴드의 상한과 하한을 동일 비율로 구성하고, 보상 기준점은 밴드의 중심에 위치하여 보상의 유연성을 고려하였다.
 - 보상정책선은 보상수준의 전략적 지향점으로 시장 대비 평균수준(약 40~60%ile)을 적용하여 유입되는 핵심인재의 이전 직장 임금수준을 상회하도록 하였다.
 - 연봉제 Pay Band는 영업직, 관리직, 기술직으로 구분하고, 동종업계 평균임금과 기존의 직급별 임금수준 등을 고려하여 상향 조정하였다.



3) 기본연봉 인상 설계

- 기본연봉은 누적식 방식으로 평가에 따라 인상률에 차등을 두어 지급하되, 동일 직급 내에서도 상위 구간에 절대적으로 높은 인상이 이루어지는 것을 방지하고, 고임금자의 매너리즘을 방지하기 위해 밴드 내 구간별 인상률 차별화 방안으로 설계하였다.
 - 밴드 내 장기체류자의 임금인상률 컨트롤이 가능하고, 동일 역할단계 내에서도 연차에 따른 차별적인 메시지 전달이 가능하며, 보상밴드를 중위구간 중심으로 관리하고, 누적식 인상률 적용 시 발생 가능한 인상액 차등 폭 심화 등의 조정이 가능한 유형이다.



- 기본연봉 평균 인상률은 기존 3~4% 정도로 나타나므로 평균 인상률을 4%로 설정하였고, 평가 등급 간 차이는 1.5%로 설정하였으며, 급여 구간 차이는 0.5% 또는 1%로 설계하였다.

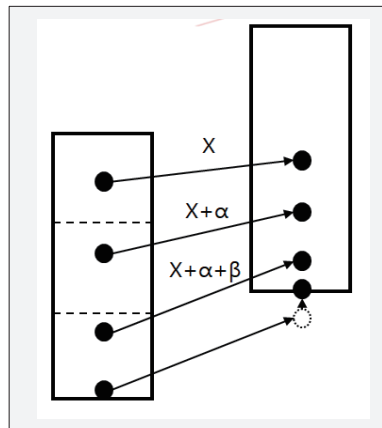
〈Merit Increase Table (인상률표)〉

	S	A	B	C	D
3 rd Zone	6%	4.5%	3%	0%	0%
2 nd Zone	7%	5.5%	4%	2.5%	0%
1 st Zone	8%	6.5%	5%	3.5%	0%

4) Pay Band 간 이동

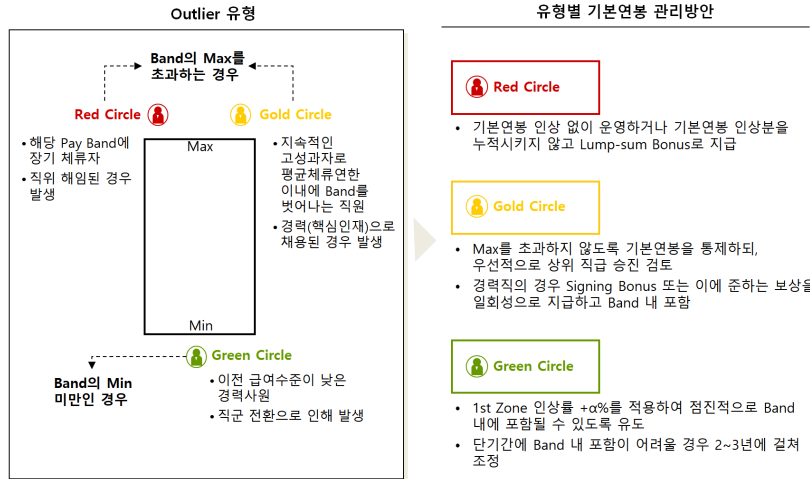
- 기존 승진 시 별도 가산금을 적용한 점을 고려하여 역할 상승에 따른 동기부여를 위해 승진 가산금을 적용하되, 고임금자의 임금 인상이 지나치게 높아지는 것을 방지하기 위해 Pay Band 위치에 따라 승진 인상률을 달리 적용하는 방안으로 설계하였다. 즉 승진에 대한 기대감을 충족시키면서도 지나치게 인건비가 높아지는 것을 방지할 수 있다.

〈Pay Band 간 이동〉



5) Outlier Management 방안

- Pay Band를 벗어나는 Outlier의 유형은 Green, Gold, Red Circle로 구분할 수 있으며, 유형에 따라 적합한 기본연봉 관리방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.



6) 기대효과

- 기업에도 노동자에게도 효과적이지 못한 연공급 호봉제를 직무의 특성을 반영하여 직군별 Pay Band를 설계하여 체계화함으로써 임금의 합리성을 제고하였고, 낮은 임금을 시장임금을 반영하여 동종업종 평균임금 수준으로 조정하고, 평가를 통한 임금인상 및 성과급을 지급받을 수 있는 인사관리시스템을 마련함으로써 노동자들의 직무 몰입도 및 인재확보의 동인을 제공하였다.
- 특히 허울뿐인 성과급을 직무의 특성에 따라 개인성과급만을 존치시키되, 지급의무를 부여하여 정례화하고, 평가에 따라 차등 지급하면서도 언제든지 패자부활전이 가능하도록 비누적식으로 함으로써 임금의 내부공정성을 확보하여 이직률을 줄이는 효과를 거두었다.