

임금체계 개편 사례

정속희 (노사발전재단 HR컨설팅팀장)

1. 사업장 개요

상호	C기업	지역	서울
업종	제조업_트랜스 코일 등		
규모	근로자	141명(2016년 말 기준)	
	매출액	60,050백만 원(2016년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> 연공급을 직무역량을 반영한 직무급으로 개편함. 직급별 연공을 기준으로 호봉제를 직무가치를 반영한 직무급으로 개편하여 직무역량 향상의 동기부여 기반을 마련함. 직무조사를 통해 직무를 도출, 직무기술서를 작성하여 직무분류 체계를 수립함. 직무를 평가할 요소를 설정하며, 직무별 가중치를 주고 점수법을 통해 직무평가를 실시하여 6등급의 직무를 도출함. 직무평가위원회는 근로자의 수용성을 높이기 위해 관리형 모델로 선정하였고, 임원과 중간관리자로 구성하여 도출된 직무에 대해 점수법을 활용하여 평가함. 직무급은 직무수당형 단일직무급으로 결정하여 직군과 직급별로 차별을 두어 6등급으로 설계·운영토록 함. 		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 직군별 특성에 고려한 임금체제로 개편하여 직무역량 및 다기능을 확보할 수 있는 동기부여의 유인과 임금의 내부 공정성을 확보함. 임금의 시장경쟁력 및 내부공정성을 확보하여 우수한 인재를 확보하는 기반을 구축함. 		

2. 개편 배경

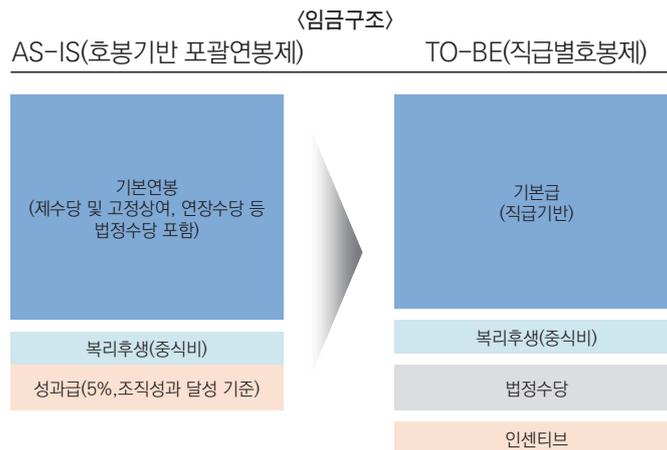
1) 내외부 환경 변화

- IT솔루션 등 제조 전문업체로서 숙련기술에 의존하여 시장경쟁력을 유지해온 기업으로, 최근에는 생산품목을 확장한데 따른 기술력 확보를 통한 동종업종의 경쟁우위를 위해 내부 근로자에 대한 인재육성전략에 중점을 두고 있다.
- 현재 기업은 20~30대의 청년 인력이 대부분을 차지하지만, 임금이나 평가 등 인사관리체계는 연공성에 기반하고 있음에도 불구하고 근로자들의 만족도가 낮아 동기부여로 작용하지 못하고 기업의 부담으로 작용하고 있으므로 기업의 경쟁력을 위해서는 전략적인 인사관리체계가 필요하였다.
- 특히 청년인력의 채용이 어려운 현실에서 임금 및 평가에 대한 근로자들의 만족가 낮아 업무능력 향상에 동기부여가 되지 못하고, 이직률을 증가시키는 원인으로서 성장가도에 있는 기업의 부담으로 작용하고 있으므로 근로자들의 만족도를 제고하면서도 변경된 임금의 수용성을 제고할 수 있는 임금체계가 필요하였다.

3. 개편 내용

1) 관리직군의 임금체계 개선

- 현행 직급별 호봉제 기반은 유지하되, 직급별 호봉구간을 표준채류연한을 고려하여 축소하고, 연장근로수당 등 법정수당을 고정화하여 기본연봉에 포함하는 포괄연봉제의 위법성을 해소하기 위해 주 52시간까지 연장근로를 허용하되, 전자기록장치를 설치하여 실근로시간 관리 및 법정수당을 적법하게 지급하도록 하였다.



- 전체 호봉구간을 기준으로 특정 호봉에서 직급별 임금을 정하는 구조를 개선하여 직급별 표준채류연수와 초임을 보상기준으로 상한 임금을 범위구간으로 하여 기존의 임금수준을 저하하지 않으면서도 시장임금과의 비교, 승진 관리 등의 효과성을 높였다.
- 직급별 최소값과 최대값은 기존의 임금 범위에서 조정·설정하고, 직급 내 인상률은 두 개의 구간으로 구분하여 운영하되, 기본인상률은 임금데이블 직급/연차별 평균 인상률+3년간 평균 물가상승률(1%)을 반영하고, 통제인상률은 기본인상률 -0.5%로 설정하였다.

〈직급별 범위 구간 설계 기준〉

구분	사원	주임	대리	과장	차장	부장
표준체류연수(년)	3	3	4	5	5	6
최대체류연수(년)	6	6	8	10	10	12
기본인상률	4.5%	5.8%	3.8%	3.4%	3.2%	2.0%
통제인상률	4.0%	5.3%	3.3%	2.9%	2.7%	1.5%

〈직급별 최소값 및 최대값〉

	사원	주임	대리	과장	차장	부장
최소값			23,077	28,615	34,154	39,692
중앙값					39,423	
평균값						
최대값						
중복률						
임금 범위	23.4%	31.3%	26.6%			
Mid Increase Rate		20.8%	17.6%	26.5%	18.2%	11.7%
Mean Increase Rate		20.5%	17.8%	26.5%	18.3%	12.1%

■ 임금 인상(Merit Increase) 방식

- 임금 인상은 누적방식을 채택하고, 승급조정에 따른 임금 인상은 평가를 통해 고과 결과 및 밴드 구간 위치에 따라 차등 적용하였으며, 밴드 내 보상 차등구간은 Control Zone(조정영역)과 Normal Zone(일반영역)으로 구분하고, 직급별 차등을 두어 상위직급으로 갈수록 Control Zone(조정영역)이 넓어지도록 설계하였다.

〈승급에 따른 임금 인상 방식〉

구분		A	B	C	D	E
배분률		5%	15%	60%	10%	5%
인상률	Control Zone	$p+(2\alpha-\beta)$	$p+\alpha-\beta$	$p-\beta$	$p-(\alpha+\beta)$	$p-(2\alpha+\beta)$
	Normal Zone	$p+(2\alpha-\beta)$	$p+\alpha$	p	$p-\alpha$	$p-\alpha$

※ p(기본인상률), α (평가조정계수), β (band zone 계수), $p \geq 2\alpha + \beta$

- 승진에 따른 인상액은 개인종합평가 결과에 따른 기본급 인상률 외에 별도의 승진인상액을 적용하여 승진자와 비승진자 간 평가 등급이 동일할지라도 승진자가 급여를 더 받을 수 있도록 함으로써 승진의 동기부여를 제고하였다.

2) 생산직군의 임금체계 개선

■ 현행 직급별 호봉제 기반은 유지하되, 기능직의 특성을 고려하여 숙련등급을 설정하여 임금을 연계하고, 다기능화 및 페이스메이커 평가 결과와 연동하였다. 여기서 임금가중치는 폴크스바겐의 LODI(Lohndifferenzierung)*를 참조하여 결정하였다.

* 폴크스바겐(독일의 완성차업체)이 1970년대 시간급과 능률급을 통합하여 임금체계는 기본급(직무급)과 능률급으로 구분함.

〈숙련급 임금 등급체계 수립〉

구분	S	A	B	C	D	E
임금가중치	105.20	103.50	101.75	100.00	100.00	100.00
근로자 정의	페이스메이커	다기능근로자	고숙련근로자	근로자(상)	근로자(중)	근로자(하)
아코디언 할당	×	0	0	×	×	×
페이스메이커 역할	0	0(일부)	×	×	×	×

- 숙련급 임금체계는 사원에서 대리까지 각 5호봉으로 동일 호봉의 임금을 4등급(일반-고숙련자-다기능자-페이스메이커)으로 구분하되, 현행 임금테이블을 유지하면서 임금가중치를 부여하는 방법으로 조정하여 근로자의 수용성을 제고하였으며, 남녀 간 차별적 임금은 임금테이블을 통합하여 점진적으로 해소해 가도록 하였다.

〈임금테이블 개선〉

	사원					주임					대리				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
남 페이스메이커					8,714	8,888	9,155	9,421	9,688	9,866	10,063	10,264	10,466	10,667	10,868
여 페이스메이커					8,269	8,438	8,705	8,971	9,238	9,504	9,770	10,036	10,302	10,568	10,834
남/여	7,530	7,681	7,831	7,982	8,132	8,282	8,432	8,582	8,732	8,882	9,032	9,182	9,332	9,482	
기술/환경수당	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	

■ 임금 인상(Merit Increase) 방식

- 임금의 기본인상은 최저임금(2019년 8,350원), 물가상승률 등을 고려하여 결정하고, 호봉승급은 연2회 다기능 평가를 통해 숙련 정도에 따라 차등 반영하여 일반근로자와 다기능보유 근로자를 차등화함으로써 숙련향상의 동기부여를 제고하였다.
- 승진에 따른 인상액은 관리직과 동일하게 개인종합평가 결과에 따른 기본급 인상률 외에 별도의 승진 인상액을 적용하는 방안을 채택하였다.

〈임금 인상 방식〉

밴드간 이동 방식

N년 N+1년

다기능 평가

N년 N+1년

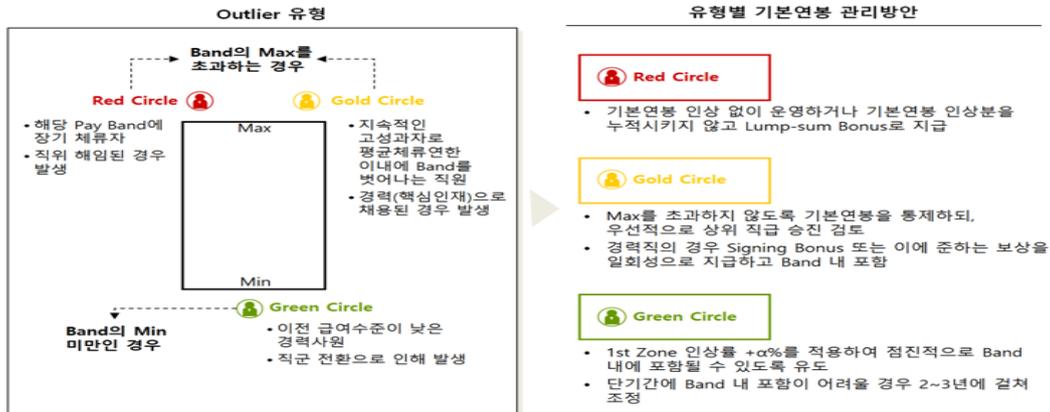
연도	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
최저임금	4,860	5,210	5,580	6,030	6,470	7,530

직무등급	S	A	B	C	D	E
가중치	105.20%	103.50%	101.75%	100.00%	100.00%	100.00%

3) Outlier Management 방안

- 임금체계 개선으로 발생하는 직급별 Outlier는, 일반적인 관리방식을 참고하여 관리하기로 하였다.

〈Outlier 분포 및 관리방안〉



4. 기대효과

- 직급별 호봉제를 유지하면서도 직군별로 그 특성을 고려하여 임금체계를 달리 적용함으로써 임금의 대내외적 공정성 및 경쟁력을 유지하고, 우수한 인재를 확보하기 위한 기반을 구축하였다.
 - 근로자들의 새로운 임금체계에 대한 수용성을 제고하기 위해 호봉제를 유지하면서도 직군의 특성을 고려한 임금체계로 개선함으로써 직무역량을 제고할 수 있는 동기부여의 유인과 임금의 내부 공정성을 확보하였다. 특히 생산직군은 숙련 향상의 동기부여를 제고하여 제품의 확대 생산을 앞두고 다기능 보유를 위한 동기부여로 작용할 수 있으므로 동종 업종 내 기업의 경쟁력을 확보할 수 있는 기반을 마련하였다.