

# 임금체계 개편 사례

정속희 (노사발전재단 HR컨설팅팀장)

## 1. 사업장 개요

상호	기업		지역	서울
업종	제조 및 유통_식품			
규모	근로자	50명(2018년 말 기준)		
	매출액	19,261백만 원(2018년 말 기준)		
목적	임금체계개선			
대상	전 근로자			
방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>직급별 호봉제를 직급별 직무와 역할에 따른 연봉제로 개편하여 연공급적 호봉제를 완화함.</li> <li>임금은 기존의 직급별(5단계) 30호봉 체계에서 직급별 최저기준과 최고기준을 10년으로 하여 설계함.</li> <li>기존의 임금을 시장임금 대비 최저수준부터 25%ile에 위치한 수준으로 연봉테이블을 설계하여 외부 경쟁력을 확보하고, 직급별 체류연수를 10년으로 하되, 하위 직급의 중첩률을 상향 설정하여 성과에 따른 보상을 강화함으로써 임금의 내부공정성을 확보함.</li> </ul>			
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>직급별 직무 및 역할을 기반으로 한 임금체계로 개편하여 조직기여의 동기부여를 유인함.</li> <li>임금의 시장경쟁력 및 내부공정성을 확보하여 우수한 인재를 확보하는 기반을 구축함.</li> </ul>			

## 2. 개편 배경

### 1) 내외부 환경 변화

- 건강식품을 제조·판매하는 업체로 성장세를 유지하는 업종이지만, 대만, 중국, 일본, 미국 등 많은 국가에서 다양하고 천연 기능식품 출현에 개발이 이루어지고 있으므로 경쟁력을 갖추기 위한 전략이 필요하였다.
- 최근 3년간 조직의 높은 성장성 자기자본비율의 지속적 증가를 바탕으로 자본의 안정성이 높아지면서 직무수행 및 근무제도에 대해서는 긍정적으로 인식하고 있었으나, 승진, 임금, 평가 등 인사관리와 교육훈련체계에 대해서는 낮은 만족도를 보였다. 따라서 20~30대의 청년 여성 인력이 대부분을 차지하고 있지만, 신규인력의 이직률이 높은 조직의 특성을 고려한 인사관리체계가 필요하였다.
- 특히 청년 인재의 채용이 어려운 중소기업의 현실에서 시장임금 대비 근로자들의 임금이 낮았고, 호봉체로서 승진적체 등 조직기여의 동기부여가 되기 위해서는 임금수준 개선이 우선적으로 이루어져야 할 사항이라는 인식이 크므로, 기업의 성장가도에 부정적으로 작용할 수 있어 근로자들의 만족도 및 임금의 수용성을 동시에 제고할 수 있는 임금체계가 필요하였다.

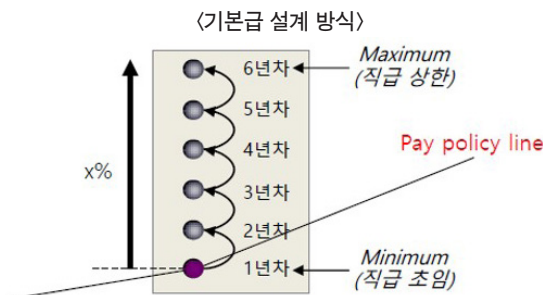
## 3. 개편 내용

### 1) 임금체계 재설계

- 현행 직급별 호봉제에서 내부 공정성과 외부 경쟁력을 확보할 수 있도록 조직 내 역할 및 책임(R&R)의 중요성을 반영하여 직무역할 중심의 임금체계로 재설계하였다.
  - 임금은 직급별 30호봉에서 10년 체류연한으로 축소하고, 임금항목은 기본급과 성과급으로 구성하여 팀 성과와 개인 역량평가 결과를 바탕으로 개인의 평가등급을 도출하여 기본연봉을 결정하고, 인센티브, 승진 대상자 선정 등 보상제도 운영의 기준으로 활용하도록 하였다.

### 2) 기본급 설계 방식

- 기본급은 직급별 시장임금조사 및 밴드운영의 효율성 측면에서 직급별 직무 및 역할을 기준으로 초임을 설계하고, 각 직급별 보상정책선을 기준으로 표준 체류연한 및 상위고과 인상률 등을 고려하여 급여밴드를 수립하였다. 보상 기준점은 표준 연한에 따른 각 직급별 평균에 위치하거나 초임에 위치하도록 하였다.



- 연봉테이블은 Pay band 설정에서 초임 임금을 기준으로 직급별 체류연한을 10년으로, 시장임금 대비 최저수준부터 25%ile에 위치한 수준으로 연봉테이블을 설계하였고, 경력직 채용 시 경력산정을 바탕으로 연봉수준 결정에 활용하도록 하였다.

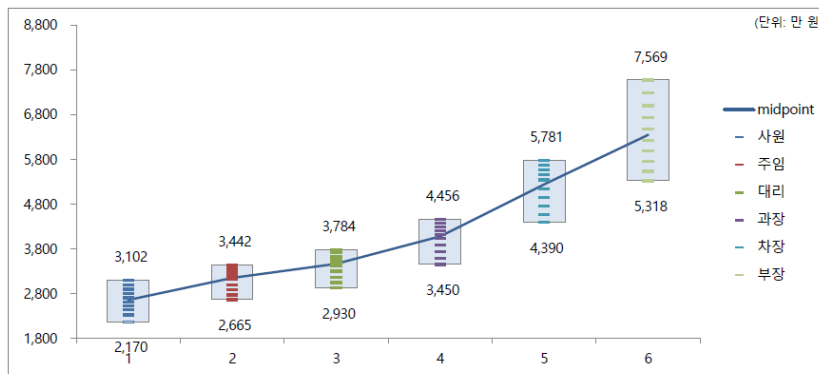
〈연봉 테이블 설정〉

구분	사원	주임	대리	과장	차장	부장
1호	2,170	2,665	2,930	3,450	4,390	5,318
2호	2,322	2,772	3,047	3,588	4,566	5,531
3호	2,438	2,882				
			3,710	4,369	5,668	7,278
10호	3,102	3,442	3,784	4,456	5,781	7,569

■ Pay Band 설계

- Pay Band는 상위 직급으로 올라갈수록 임금상승폭을 조정하고, 하위 직급의 중첩률을 상향 설정하여 성과에 따른 보상을 강화하였다.
- 중첩률의 상향설정은 직급과 무관하게 조직성과에 기여한 만큼 연봉에 반영될 수 있도록 인센티브 제도와 Market Matching 전략으로서 성과창출의 동기부여를 강화하였다.

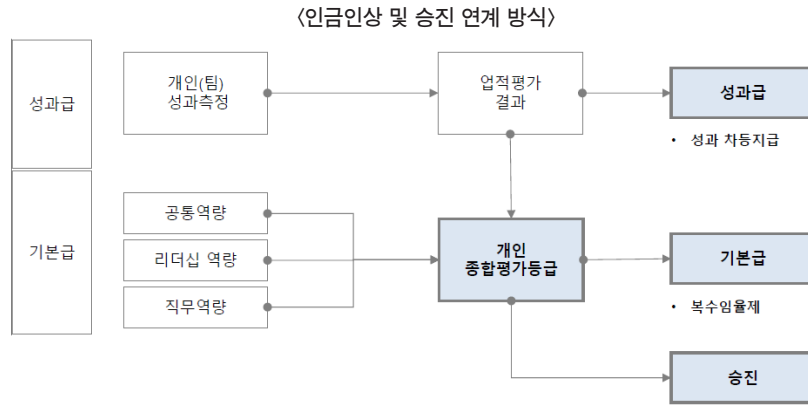
〈Pay Band 현황〉



직급	1 사원	2 주임	3 대리	4 과장	5 차장	6 부장
max	3,102	3,442	3,784	4,456	5,781	7,569
min	2,170	2,665				
max-min						
average						
midpoint						
midpoint progression						
overlap				33%	5%	21%
range spread		29%	29%	29%	32%	42%

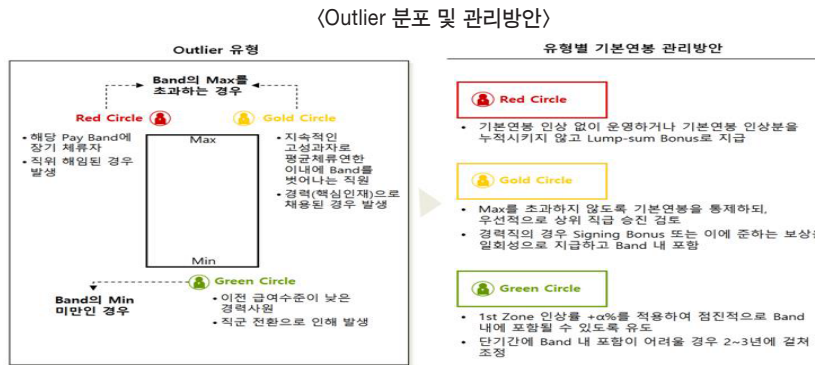
3) 임금 인상(Merit Increase) 방식

- 임금 인상은 누적방식을 채택하고, 팀 성과와 개인 성과평가를 바탕으로 개인의 평가등급을 도출하여 기본연봉을 협상·결정 및 승진에 반영하도록 하였다. 다만, 성과급을 통해 역전이 가능하도록 하여 체념에 따른 동기부여가 무기력하게 되는 것을 예방하였다.



#### 4) Outlier Management 방안

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



#### 4. 기대효과

- 직급별 호봉에 따른 임금체계를 직급별 직무 역할에 따른 임금체계로 전환하여 임금의 대내외적 공정성 및 경쟁력을 유지하고, 우수한 인재를 확보하기 위한 기반을 구축하였다.
- 신입직원들의 빈번한 이직을 방지하고, 하후상박형 임금체계를 통해 동기부여를 제고하여 경쟁력 있는 인재 확보 및 유지를 가능하게 되었다.