

임금체계 개편 사례

정속희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	s기업	지역	경기
업종	서비스업 보건업		
규모	근로자	373명(2016년 말 기준)	
	매출액	36,200백만 원(2016년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 직군과 직종에 따라 여러 개의 호봉제로 편성된 임금체계를 직무별 연봉제로 개편하면서 최저임금법 및 동법 시행규칙에 따른 최저임금의 산업범위를 정리하고, 각종 수당을 간소화하여 통상임금성이 있는 수당은 기본급으로 통합하여 법준수와 공정성을 견인하는 임금체계로 구축함. • 기존 직급별로 편성된 호봉은 직급별 Pay Band로 개편하고, 자동승호는 임금인상과 통합하여 개인별 평가를 반영하여 차등인상하도록 하여 개인의 역량 제고에 대한 동기부여를 제공함. • 또한 집단 성과급을 두어 자칫 개인별 성과에 따른 무분별한 경쟁의 부작용을 해소하기 위해 부서별, 직무별 협업을 통한 성과를 반영하여 성과급을 지급함으로써 동반 성장의 기반을 구축함. • 내부 구성원들의 수용성을 높이기 위해 노동자들의 직접적인 참여와 현황분석을 통한 직무와 보상을 합리적으로 연계하여 장기근속을 유도하고 인재를 확보할 수 있는 기반을 구축함. 		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> • 기본급은 낮고 각종수당으로 임금의 총액만을 부풀리는 불합리한 임금체계의 개선, 최저임금법 준수 등 불공정성을 개선하여 임금의 위법적인 요소를 해소하고, 조직기여의 동기부여를 유인함. • 임금의 시장경쟁력 및 내부공정성을 확보하여 우수한 인재를 확보함으로써 보건의료업의 만성적인 인력난을 해소함. 		

2. 개편 배경

1) 내·외부 환경 변화

- 임금체계 개선, 근로시간 단축 등 정부의 고용개선 정책은 기업의 근무환경 개선 및 일자리 창출 등 노동시장과 연계한 제도개선을 요구받고 있으며, 최저임금과 통상임금 이슈 등 근로조건의 변화는 기업의 지속가능한 발전에 중요한 기제로 부각되었다.
- 더욱이 고령화 사회에서 고령자의 의료비 증가, 병원 및 의료진의 확대에도 불구하고, 보건업의 경영환경은 악화되어 가는 추세로 동 기업의 지속가능한 경영발전을 유지하기 위해서는 전략적 대안이 필요하였다. 특히 보건 의료업계의 인력난과 함께 이직률이 높은 간호인력의 장기근속을 유도하여 의료서비스의 질을 제고하고, 다양한 직종 간 협업을 통한 경쟁력 확보를 위해서는 우수인재 유지 확보가 무엇보다 중요하므로 합리적이고 공정한 임금수준 및 임금결정 등 보상을 통한 동기부여가 시급하였다.

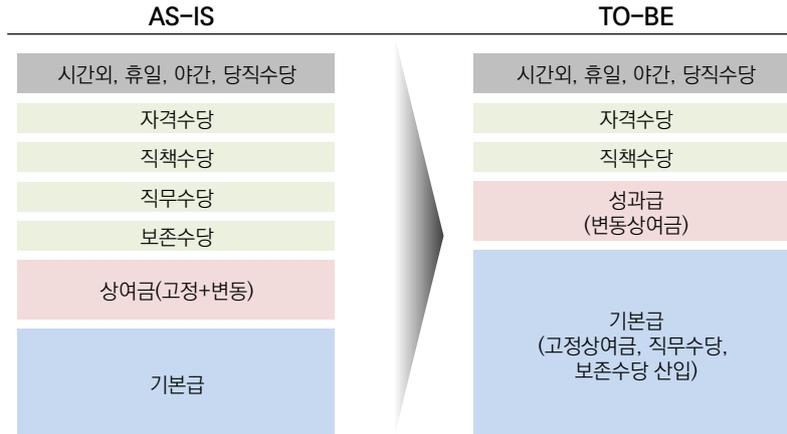
3. 개편 내용

1) 임금체계의 개편

- 현재 지급하고 있는 기본급 및 각종 수당, 상여금을 대상으로 검토하여 최저임금법 및 동법 시행규칙에 따른 최저임금 산입 기준에 따라 선별하였다.
 - 기본급의 50%를 매월 재직 중인 자에 한하여 지급하고 있는 고정상여금은 최저임금에 산입하였다.¹⁾ 또한 특정 직급부터 지급하는 직책수당, 사원급 이상부터 지급하는 직무수당, 특정 직무가 갖추어야 할 자격에 대한 자격수당, 각 직무별 직급을 고려하여 지급하는 보존수당 등은 최저임금 산입범위 기준에 따라 최저임금에 산입하였다.
 - 다만, 명절 등 특정 기념일에 기업 대표의 일방적인 결정으로 지급되는 상여금, 고정연장근로수당, 휴일근로수당, 야간근로수당, 당직수당, 주말근로수당 등은 최저임금 산입기준에 포함되지 아니하여 배제하였다.
- 기본급은 낮고 각종 수당으로 구성된 임금항목에서, 고정상여금과 직무별 성격이 강한 직무수당, 보존수당은 기본급으로 통합·확대 하였고, 기본급의 인상은 개인별 성과평가를 반영하여 차등인상하도록 하였다.
 - 직무 특성상 필수 자격증에 대해 지급하는 자격수당, 직급에서 R&R(역할과 책임)이 주어지는 직책수당은 개인별 또는 직무 특성을 고려하여 유지하고, 상여금 중 변동상여금은 집단의 성과평가에 따라 차등 지급하는 성과급으로 개편하였다.

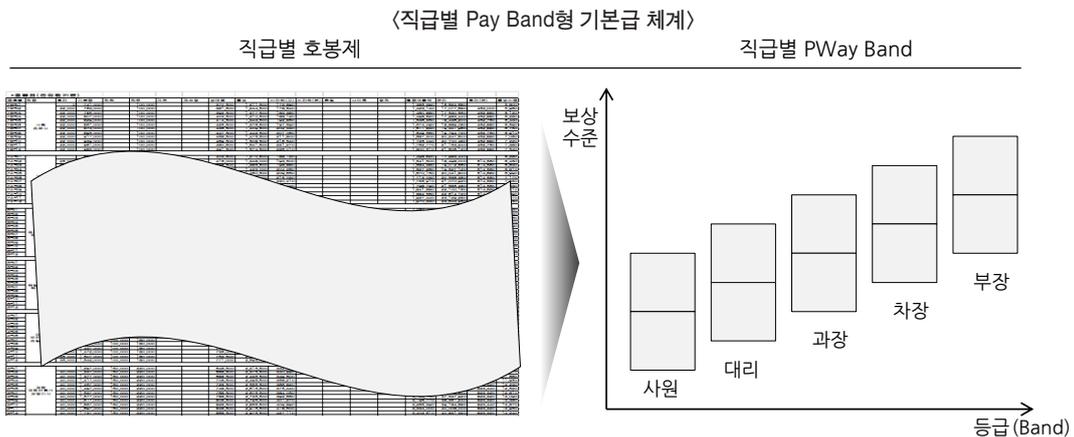
1) 산정주기가 1개월을 초과하지 아니하고 소정근로시간 또는 소정의 근로일에 대하여 매월 1회 이상 정기적으로 지급하는 경우 명칭과 관계없이 최저임금 적용을 위한 임금에 산입될 수 있음.

〈임금구조 개편〉



2) 직급별 Pay Band형 기본급 체계

- **현행 호봉표를 직급별 Pay Band로 개편, 개인별 연봉으로 관리하고, 자동승호는 임금인상과 통합하여 개인별 성과평가를 기준으로 차등인상하도록 하였다.**
 - 초임 적용에 있어서 경력사원은 이전 회사 직급을 반영하여 연봉을 편성함에 따라 경력자 간에 차이가 발생하여 문제가 있었고, 미경력자는 직급별로 정해진 호봉 초임을 적용하였다. 하지만 직급별 Pay Band를 설정하고, 하한값을 초임(기본급)으로 적용하도록 하여 경력자라 할지라도 동일 직무에 동일임금을 적용하는 방안으로 개선하였다.
 - 평가의 보상 연계는 자동승호와 임금인상에서 평가를 통해 등급별로 인상률을 차등해 왔지만, 개편된 직급별 Pay Band는 자동승호는 임금의 정기인상으로 통합 개인 성과평가 결과에 근거하여 차등 인상하도록 하였다.



3) 기본연봉 인상 방안

- **기본연봉은 개인 성과평가를 근거로 직급별로 차등인상을 원칙으로 하되, 상위 직급일수록 인상률이 억제되어 낮은 직급에서의 이직을 방지하고 장기근속을 유도하는 방안을 설계하였다.**
 - 하후상박형 임금인상을 통해 기업의 부담을 줄이고, 하위 직급 노동자의 수용성을 확보하였다. 다만, 고성과자에 대한 임금인상이 억제될 수 있으므로 성과급에서 보완할 수 있도록 하였다.
 - 매년 임금인상은 재원을 고려하여 $\alpha\%$ 를 결정하고, 평가등급별 차등폭을 결정하며, 직급별 임금인상률을 확정하여 유연성을 고려하였다.

〈직급별 인상률〉

직급	S	A	B	C	D
부장	$\alpha\%$	$\alpha-0.5\%$	$\alpha-1\%$	$\alpha-1.5\%$	$\alpha-2\%$
차장	$\alpha+0.5\%$	$\alpha\%$	$\alpha-0.5\%$	$\alpha-1\%$	$\alpha-1.5\%$
과장	$\alpha+1\%$	$\alpha+0.5\%$	$\alpha\%$	$\alpha-0.5\%$	$\alpha-1\%$
대리	$\alpha+1.5\%$	$\alpha+1\%$	$\alpha+0.5\%$	$\alpha\%$	$\alpha-0.5\%$
사원	$\alpha+2\%$	$\alpha+1.5\%$	$\alpha+1\%$	$\alpha+0.5\%$	$\alpha\%$

4) 승진인상 방안

- 승진으로 인한 인상 방안은 사전에 승진 가급을 정하도록 하였고, 현행 승진에 따른 가급 수준과 채용 등을 고려하여 승진자를 결정하도록 하였다.

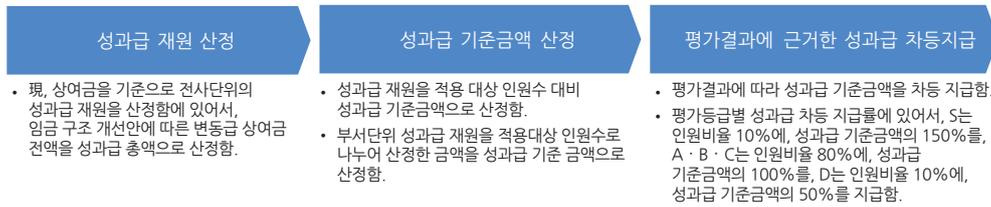
〈직급별 인상률〉

구분	주임	책임	수간호사	과장	차장	부장
승진가급	100만 원	150만 원	180만 원	180만 원	200만 원	250만 원

5) 성과급 체계 및 지급방법

- 성과급은 집단성과급을 원칙으로 기존 상여금 중 변동급에 해당하는 상여금 재원을 기본으로 점진적으로 확대해가는 방안을 채택하였다.

〈성과급 체계〉



- 성과급은 목표 매출의 순이익 달성 시 구간별 정률로 지급하고, 지급대상자는 성과급 지급일 당시 재직 중인 자로서 1년 이상 근속한 자로 하여 목표 초과 구간별 정해진 지급률에 따라 지급하도록 하였다.

〈성과급 지급 구간별 현황〉

구분	지급액	합계
100% 이상~105% 미만	기본급×50%	= Σ (기본급×50%)
105% 이상~110% 미만	기본급×100%	= Σ (기본급×100%)
110% 이상~120% 미만	기본급×150%	= Σ (기본급×150%)
120% 이상	기본급×200%	= Σ (기본급×200%)

6) Outlier Management

- Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형이 가능하며, 유형에 따라 적합한 기본 연봉관리 방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.
 - 상한액 초과자 관리방안으로 ① 상위 직무등급으로 승진여부를 판단하여 시행, ② 승진시킬 수 없는 경우라면, 향후 임금인상 억제, ③ 일괄 보너스 방식의 성과급을 통한 비누적식 임금 인상방안을 적용하되, 성과 우수자에 한하여 시행하도록 하였다.
 - 하한액 미달자 관리방안으로 ① 연봉이 Pay band 내에 포함되도록 임금인상률을 높게 적용(기준 인상률 × 200% 또는 기준 인상률 + 3%), 1년 내 Pay band에 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 Pay band로 포함되도록 조정, ② 해당 Pay band 최저한도(min) 연봉으로 조정하여 적용하도록 하였다.

(Outlier 관리방안)



4. 기대효과

- 호봉제 임금체계를 연봉제로 개편하면서, 최저임금법 및 동법 시행규칙에 따른 최저임금 검토 및 통상임금 여부를 검토하여 임금 구성항목을 합법화·간소화하고, 연공을 기준으로 자동승호되는 호봉을 직급별 최저 기준 임금으로 개편함으로써 임금의 내부 공정성과 외부적 경쟁력을 확보하여 기업의 인재확보 및 유지 기반을 구축하였다.
 - 기본급은 낮고, 각종 수당 및 상여금으로 편성된 임금을 최저임금 및 통상임금으로 구분하여 기본급으로 통합·확대함으로써 관련법을 준수하고 합리성을 기하게 됐다.
 - 또한 개인별 성과평가를 통해 임금인상을 차등화하고, 집단별 성과평가를 통해 성과급을 차등 지급함으로써 임금의 내부공정성을 확보하면서도 개인 간, 부서 간 협업을 통한 기업 경쟁력 강화로 이어질 수 있는 체계를 구축하였다.
 - 하후상박형 임금체계를 통해 이직을 방지하고, 장기근속을 유도하여 보건의료업계의 인력난에 서도 인재확보 및 역량축적이 동시에 가능하게 됐다.