

# 임금체계 개편 사례

정속희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

## 1. 사업장 개요

상호	S기업	지역	경기
업종	제조업(LED)		
규모	근로자	197명(2017년 말 기준)	
	매출액	477,000백만 원(2017년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전 노동자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연공서열형 호봉제 임금체계를 역할에 따른 직급별 연봉제로 개편하고, 고과결과를 임금테이블 구간에 따른 차등 인상률에 반영하는 누적방식으로 개편함.</li> <li>• 임금인상과 승진인상을 별도로 구별하여 승진자와 비승진자의 동일한 평가등급의 동일보상에 대한 내부 저항을 고려함.</li> <li>• 조직의 평균 연령이 30대 중반이라는 점을 고려하여 평가에 따른 차등방식을 도입하였으나, 시행 초기이므로 노동자들의 수용성을 고려하여 현행 임금수준을 유지하면서 재원을 별도로 마련하여 시행하였고, 상위로 갈수록 직급별 소요연수를 증가시켜 승진에 대한 동기부여와 승진 적체를 최소화함.</li> <li>• 매년 사용자측에서 일반적으로 정해오던 인상률을 노사협의회를 통해 내외부적 요소를 종합적으로 고려하여 결정하도록 함으로써 임금에 대한 노동자의 참여시스템을 마련함.</li> </ul>		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연공서열형 호봉제를 역할 기반의 직급별 연봉제로 개편하면서, 임금인상은 평가결과를 반영하여 차등보상 하도록 함으로써 직무수행의 동기부여 기반을 마련하고, 노사가 협의체를 통한 임금관리시스템을 마련함으로써 임금의 내부 공정성과 수용성을 확보함.</li> </ul>		

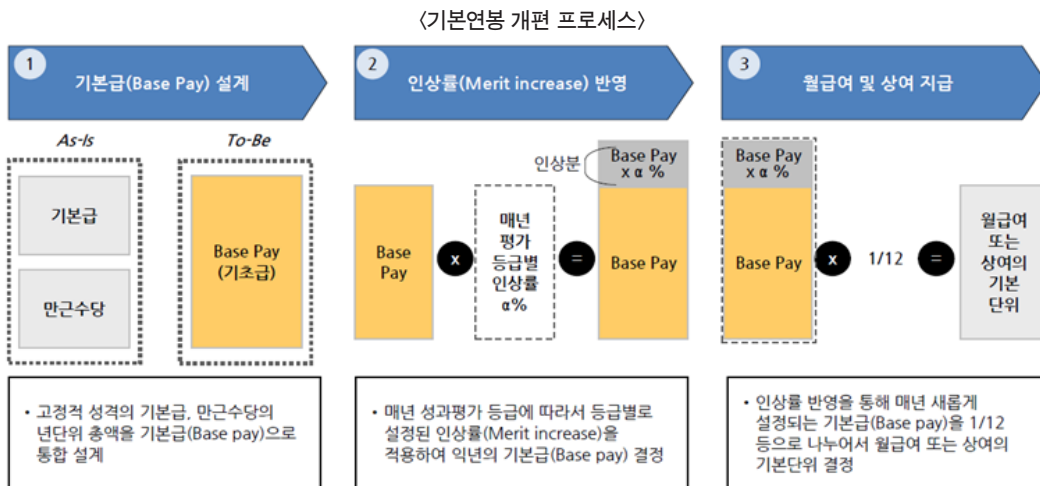
## 2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 중소기업의 전형적인 과제이자 문제로 등장하는 인재확보는 기업경쟁력의 중요한 핵심요인이자 지속가능한 경영발전의 기반으로 작용한다. 따라서 정부의 노동친화 정책에 기반을 둔 근로시간 단축, 최저임금인상, 통상임금 문제, 비정규직의 정규직 전환 등에 대해 신속하고 효과적으로 대처하기 위한 합리적인 인사관리체계가 필요하였다.
- 특히 생산성과 무관한 연공서열형 임금체계는 평균 연령 30대 중반의 조직에서 능력과 역할에 따른 동기부여로 작용하기에는 한계가 있었다. 따라서 직무와 생산이 연계될 수 있도록 동기부여 기능을 강화하고, 역량있는 인재들의 장기근속 유도 및 개인의 역량을 조직에 녹여낼 수 있는 직무와 역할을 반영하는 임금체계 개편이 시급하였다.

## 3. 임금체계 개편

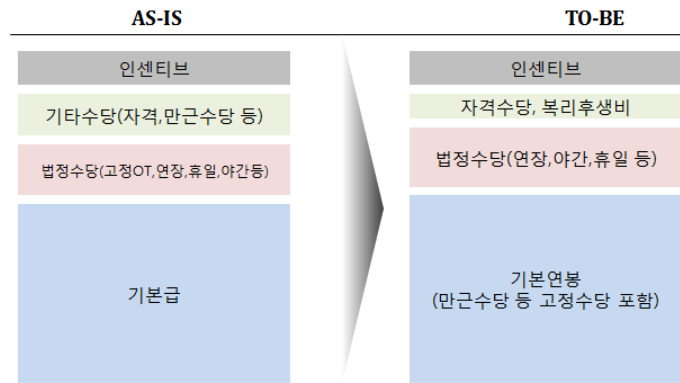
### 1) 개편방향

- 임금체계는 호봉제에서 연봉제로 개편하고, 임금의 기본테이블을 설계하여 매년 임금밴드는 노사 협의회에서 노사가 협의를 통해 조정하는 방식으로 시스템을 구조화하였다.



- 임금 구성항목 중 모든 노동자에게 고정수당, 만근수당 등 고정적으로 지급해온 수당은 기본급으로 통합하여 기본연봉으로 편성하고, 기본연봉은 매년 평가등급에 따라 차등인상하는 누적인상(Merit Pay) 방식으로 설계하였다. 자격수당, 복리후생비는 기본연봉과는 구별하여 정액으로 지급하고, 법정수당은 발생하는 경우 지급하도록 하였다.

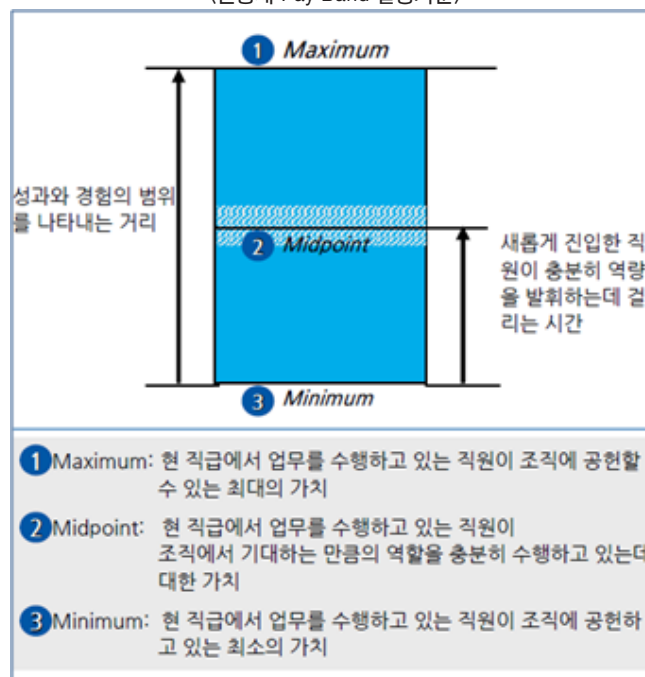
〈임금구조 개편〉



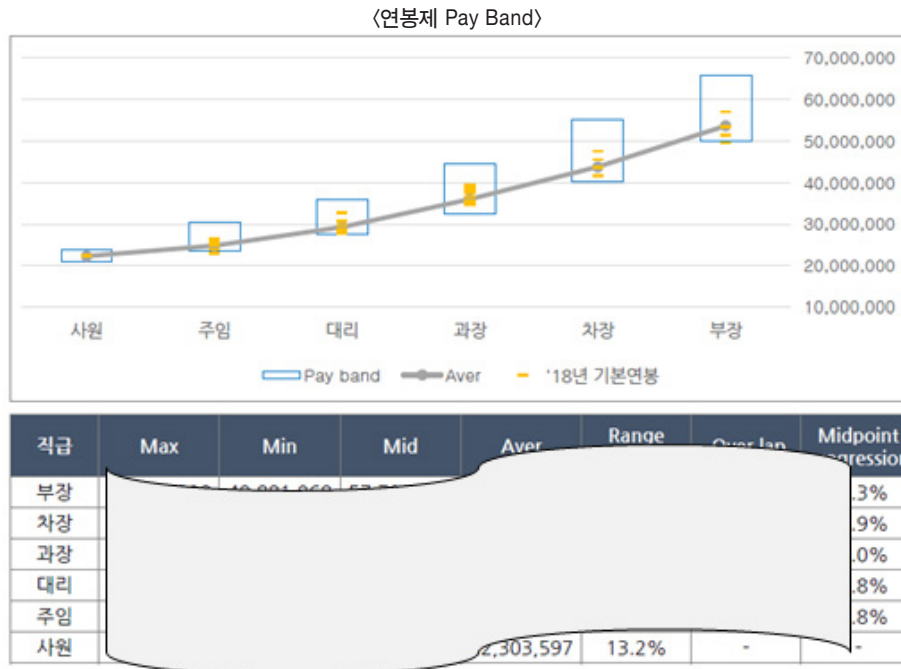
2) 임금테이블(Pay Band) 설계

- 밴드의 상·하한을 결정하는 Range Spread는 현행 임금의 분포도 및 직급별 호봉제 임금테이블의 상·하한을 고려하여 Midpoint상승 비율(최하위에서 최고까지)은 40%내외로 설정하였다. 즉 평균 연령이 30대 중반의 젊은 조직문화를 고려하여 상위직급으로 갈수록 Midpoint상승률이 커지도록 하여 승진에 대한 비전을 제공하였다.
- 기존의 직급(사원-주임-대리-과장-차장-부장)의 표준소요연수는 4년으로 동일하였으나, 직급별로 현재 Min값을 고려하여 평균 성과자가 Mid값에 도달하는 기간과 임금인상률(기존 4개년 평균 6%)을 고려하여 4년-4년-4년-5년-5년으로 개정함으로써 상위직급으로 갈수록 소요연수가 높아져 승진적체 현상을 최소화하였다.
- 임금저하에 대한 법률의 제한 규정에 따라 기존 호봉제 테이블의 초임과 상한을 고려하여 임금밴드 상·하폭을 기준금액 중심 대칭점으로 설정하여 기존 임금수준을 유지하였다.

〈연봉제 Pay Band 설정기준〉



- Pay Band는 기존 임금의 직급별 분포도를 고려하여 직급별 기본급 Range(Maximum, Minimum, Midpoint)를 설정하였다. 최저보상(Minimum) 수준은 하위 보상밴드에서 승진하였을 때의 기준 점이며, 최고보상(Maximum) 수준은 동일한 직급의 보상수준을 넘지 않도록 관리하는 수준이며, 중간점(Midpoint)은 해당 밴드에서 지속적으로 평균의 성과를 냈을 때의 급여수준을 나타낸다.



### 3) 임금인상 방안

- 기본연봉의 인상은 일반적으로 △매년 일괄적인 고정급 인상(Base-Up) 방식, △평가결과에 따라 매년 실시되는 정기적인 기본급 인상(Merit Increase) 방식, △역할등급 상승으로 인한 기본급 인상(Band Promotion Increase) 방식 등이 있다. 이 중 평가결과와 임금구간에 따라 차등인상하는 Merit Increase 방안을 설정하였다.
- Merit Increase 방식은 밴드 내 구간을 정하고 같은 평가등급일지라도 구간별로 차등인상하며, 상위구간일수록 인상률이 억제되는 밴드 내 구간별 인상률을 차등화하였다. 이는 밴드 내 장기 체류자의 임금인상률 관리가 가능하고, 동일 역할단계 내에서도 연차에 따른 차별적인 메시지를 전달할 수 있으며, 보상밴드를 중위구간 중심으로 관리할 수 있다.



- 밴드 내 노동자의 역량 및 성과의 수준과 임금의 위치를 반영할 수 있는 Merit Increase Table 구성절차는 평균연봉 인상률 결정→ 기준점(Zone간 격차) 결정→ 평가등급 간 격차 설정→ Merit Increase Table 순으로 정하고, 연봉수준별로 S~D등급에 따라 차등화하였다.

〈Merit Increase Table〉

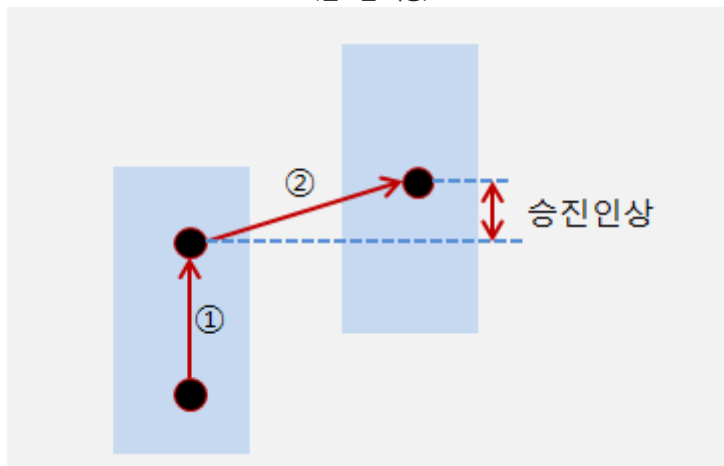
구분	S	A	B	C	D
Pay Zone 35,000 이상 (부장)	$\alpha+1\%$	$\alpha$	$\alpha-1\%$	$\alpha-2\%$	$\alpha-3\%$
Pay Zone 24,000 이상 (차장·과장)	$\alpha+2\%$	$\alpha+1\%$	$\alpha$	$\alpha-1\%$	$\alpha-2\%$
Pay Zone 14,000 이하 (대리 이하)	$\alpha+3\%$	$\alpha+2\%$	$\alpha+1\%$	$\alpha$	$\alpha-1\%$

\*  $\alpha$ : 기준임금인상률

#### 4) 밴드간 이동

- 밴드간 이동은 일정 수준의 기본급을 추가 인상하는 방안으로서 보상등급 상승에 따른 노동자들의 역량 확대 및 동기부여를 고려하였다.
- 승진자의 경우, 개인종합평가 결과에 따른 기본연봉 인상률 외에도 별도의 승진인상액을 적용하여 승진 전 직위에서 평가에 따라 기본연봉 인상①후 승진에 따른 인상②을 시행하도록 하였다. 즉, 승진효과에서 승진은 성과에 따른 기본연봉 인상률과 별도로 역할 상승에 따른 추가적인 보상을 의미하며, 승진자와 비승진자 간 평가등급이 동일한 경우 동일수준의 급여를 받는데 대한 노동자의 심리적 불만을 해소하고자 하였다.
- 승진시 임금은 상위직급 초임으로 이동하는 것을 원칙으로 하되, 상위직급 초임으로 이동하는 것보다 승진가산율을 적용하는 것이 유리한 경우에는 승진가산율을 적용하도록 하였다.

〈밴드간 이동〉



### 5) 기본임금인상률 결정

- 기본급의 인상률은 물가상승률과 시장급여, 매출액 향상 등을 종합적으로 고려하여 노사협의회에서 노사가 논의를 거쳐 결정하도록 하였다.

(기본급 인상률 설정)

구분	고려사항	세부내용
내부	매출액, 노동생산성, 영업이익 등 기업의 재정능력	전년도 인원 대비 매출액, 영업이익률 등에 따른 생산성 비율 산정
외부	경제성장률, 소비자물가상승률 등	동종업종 시장임금 수준 고려 한국은행, 통계청, 노동계 등에서 발표하는 경제성장률, 물가상승률, 표준생계비 등 고려

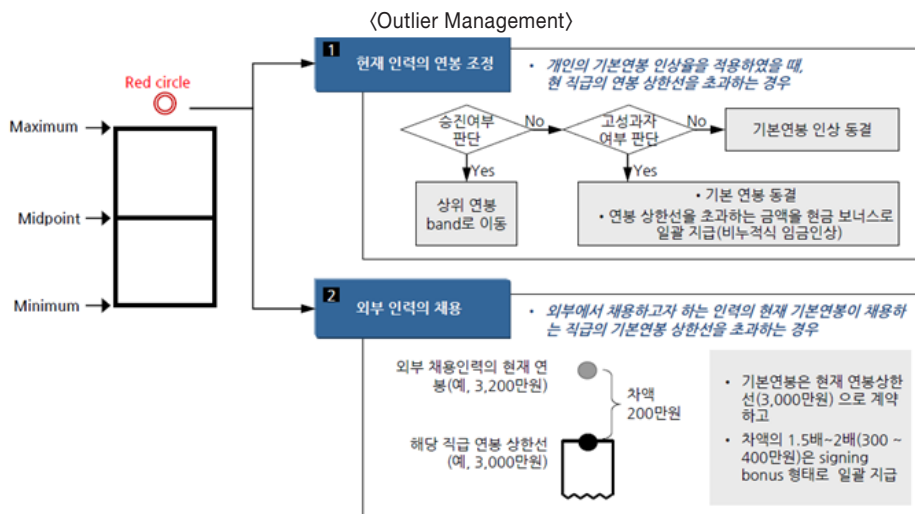
### 6) Outlier Management

- Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형이 있으며, 유형에 따라 적합한 기본연봉 관리방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.

(Outlier 관리방안)

Outlier유형	대상 및 주요 발생 원인	유형별 관리방안
Pay Band의 최대값 초과	Red Circle Outlier - 대상 : 해당 Pay Band 장기체류자 - 주요 발생원인 : 직위 해임	- 기본연봉 동결 운영 또는 기본연봉 인상분 비누적, Lump-sum Bonus로 지급
	Gold Circle Outlier - 대상 : 지속적인 고성과자로 평균 체류연한을 벗어나는 자 - 주요 발생원인 : 핵심인재를 경력으로 채용	- 최대값을 초과하지 않도록 기본연봉 통제 - 상위직급 승진 검토 - 경력직은 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상 (일회성 지급)하고 Band내에 위치하도록 조정
Pay Band의 최소값 미만	Green Circle Outlier - 대상 : 이전 급여 수준이 낮은 경력 채용자 - 주요 발생원인 : 직군 전환	- 인건비 부담이 적은 경우 즉시 해소 - 추가 인상률을 적용하여 점진적으로 Pay Band내 위치 - 단기간 Pay Band내 위치가 어려운 경우 2-3년간 조정

- 외부 경력직을 채용하는 경우, 기본연봉을 초과하는 인력은 Signing Bonus(특별보너스) 형태로 일괄 지급하고, 직급을 유지하거나 상위직급으로 이동하여 연령과 근속에 맞게 대우하도록 하였다.



#### 4. 기대효과

- 연공서열형 호봉제에서 역할에 따른 직급별 연봉제로 개편하고, 평가를 통한 차등인상 방안으로 개편하였다. 특히 평균 연령 30대 중반의 인적 특성을 고려하여 평가제도를 가미하여 직무역량 제고의 동기부여를 통해 임금의 내부 공정성과 인재확보에 적합한 기반을 마련하였다.
- 또한 기존의 임금수준은 유지하고, 차등보상에 대한 별도의 재원 마련, 노사협의체를 통한 임금 관리 등으로 노동자의 수용성을 높일 수 있었다.