

임금체계 개편 사례

정숙희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	M기업	지역	서울
업종	서비스업(엔지니어링)		
규모	노동자	180명(2017년 말 기준)	
	매출액	17,100백만 원(2017년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전 노동자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> 연공중심의 직능형연봉제를 직무수행 역할중심의 성과연봉제로 개편하고, 임금의 기본테이블을 설계하여 매년 임금밴드는 노사협의회에서 조정·결정하는 방식으로 개편함. 기존 임금체계는 호봉제 성격에 가까워 경력이 임금상승 요인으로 작용하던 것을, 기본인상률, 고과인상률(평가등급 반영), 승진가급률을 합산한 금액으로 기본연봉으로 정하고, 특별성과급을 편성하여 팀 내 또는 팀 간 협업을 통한 성과창출에 동기부여 기반을 마련함. 기본연봉의 인상률은 매년 물가상승률을 고려하여 최하 기본연봉인상률을 결정하고 일괄적으로 인상(Base-Up)하되, 노사협의회에서 노사가 논의를 거쳐 결정함. 기본연봉에 대한 고과인상은 기본연봉 총액을 기준으로 적용하며, 평가인상은 평가등급에 따라 인상률을 개별적으로 차등인상방식(Merit Increase)을 기준으로 차등지급률(최고-최저 간 40%)을 결정하여 지급하는 누적식으로 운영함. 특별성과급은 비누적식 급여로서 경영성과와 연동하여 팀장, 팀원에게 동일한 금액을 지급하여 협업을 촉진하고 집단성과에 따른 동기부여를 제고함. 		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 기본연봉에 평가결과를 반영하여 차등보상 하도록 함으로써 직무수행의 동기부여 기반을 마련하고, 특별성과급을 편성하여 상호 협업을 통한 성과창출의 동기부여를 제고하였으며, 노사협의회를 통해 임금을 관리하고 결정하도록 함으로써 임금의 내부 공정성과 수용성을 확보함. 		

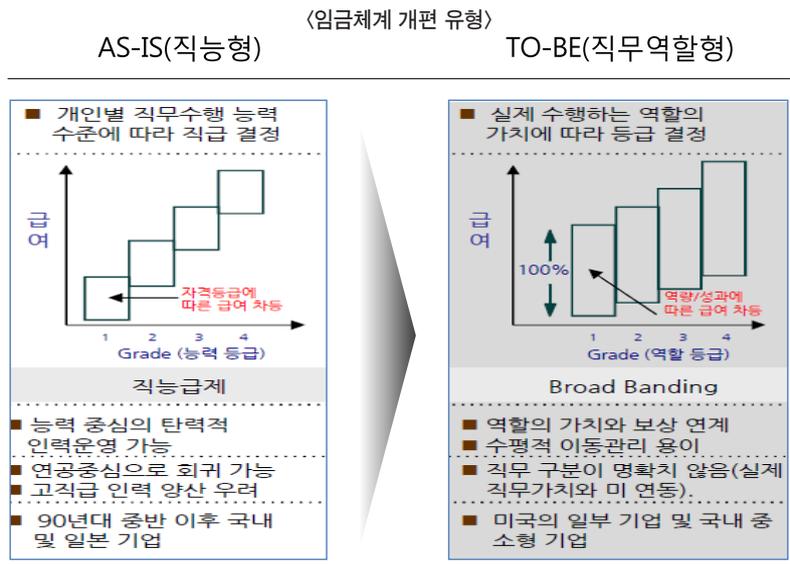
2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 세계화의 진전에 따른 기술변화는 시장경쟁의 빠른 변화로 나타나고 기업의 지속적인 성장은 기존 관행을 탈피하여 환경 변화에 유연하게 대응할 수 있는 변화관리가 필요하였다. 특히 세계 각지에 해외 지사망을 확보하여 제품 및 서비스를 제공하고 있는 동 기업의 지속 성장의 모멘텀은 인적요소로서 인재확보는 기업 경쟁력의 원천으로 작용한다.
- 따라서 직무수행에서 디자인과 엔지니어링을 리딩하는 역할이 보상으로 연계될 수 있도록 동기부여 기능을 강화하고, 역량 있는 인재들의 유입 및 장기근속을 유도할 수 있는 합리적인 인사관리의 핵심으로 임금체계 개편이 필요하였다.

3. 임금체계 개편

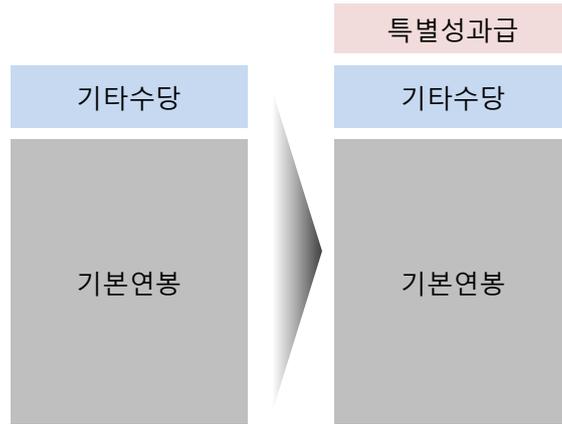
1) 개편방향

- 임금체계는 기존의 연공중심의 직능형 연봉제에서 직무역할 중심의 성과연봉제로 개편하고, 임금의 기본테이블을 설계하여 매년 임금밴드는 노사협의회에서 노사가 협의를 통해 조정하는 방식으로 시스템을 체계화하였다.



- 임금의 구성항목은 기본연봉(포괄연봉)과 기타수당(법정수당 등)으로 구성하고 있으나, 고령자의 고액연봉 수령에 따른 합리적인 직무수행을 유도하고, 젊은 인재 확보를 위해 역할에 따른 성과를 보상과 연계하는 특별성과급을 신설하였다. 따라서 특별성과급은 매출성과와 연계한 plus-sum방식의 성과연봉제 운영을 기본으로 개편하였다.

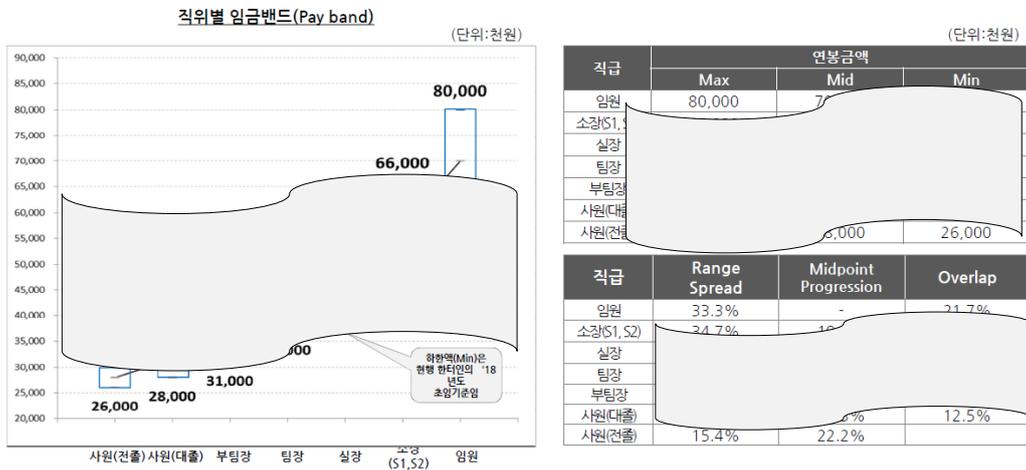
〈임금 구성항목〉



2) 임금테이블(Pay Band) 설계

- 기존의 직위별 임금밴드는 상하위 구간이 설정되어 있지 않아서 직급별 체류연수를 초과하여 머물러 있더라도 임금이 지속적으로 상승하는 호봉적 성격을 띠고 있다. 또한 연봉수준과 연계되어 임금관리가 개별적으로 이루어져 어려움이 있었다.
- 따라서 고직급일수록 임금밴드의 폭을 크게하여 중복률은 점강하도록 구성하고, 직급별 팀장, 실장의 Midpoint는 소장연봉액을 기준으로 설정하였다. 임금의 중복률은 각 직위별로 다르며 50%를 초과하지 않도록 하였고, 승진가급은 정률방식으로 적용하였다. 다만 승진가급은 직위별 임금의 역차별성 문제를 고려하여 정하도록 하였다.

〈연봉제 Pay Band 설정기준〉



3) 임금인상 방안

- 기존 기본연봉은 각 직급별 임금을 정하고, 연차별 임금인상액이 정해져 인상하는 형태로서 호봉제 성격에 가까워 경력이 임금상승 요인으로 작용하였다. 하지만 개편의 기본연봉은 기본인상률, 고과인상률(평가등급 반영), 승진가급률을 합산한 금액으로 정했다. 기본인상률은 매년 물가상승률을 고려하여 최하 연봉인상률을 결정하고 일괄적으로 기본인상(Base-Up) 하되, 노사협의회에서 노사가 논의를 거쳐 결정하도록 함으로써 노동자들의 수용성을 제고하였다.

〈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, 소비자 물가상승률 등	- 동종업종 시장임금 수준 고려 - 한국은행, 통계청, 노동계 등에서 발표하는 경제성장률, 물가상승률, 표준생계비 등 고려

- 기본연봉의 고과인상 기준은 개인별 기본연봉 총액을 기준으로 평가인상은 평가등급에 따라 인상률을 차등인상방식(Merit Increase)을 기준으로 차등지급률(최고-최저 간 40%)을 결정하여 지급하며 누적식으로 운영한다.

〈기본연봉의 고과인상 방안〉

구분	S	A	B	C	D
지급률	$\alpha+2\%$	$\alpha+1\%$	α	$\alpha-1\%$	$\alpha-2\%$
차등폭	4%	3%	2%	1%	0%

주 : α 는 기본인상(Base-Up) 2% 가정 시이며, 물가인상률 참조.

- 특별성과급은 경영성과와 연동하여 기본연봉 월액을 기준으로 지급하는 임금으로 팀장, 팀원에게 동일한 금액으로 지급하여 협업을 통한 집단성과에 동기부여를 제고하고자 하였다. 다만 비누적식으로 운영하여 패자부활이 가능하도록 하였다.

〈특별성과급 지급방안〉

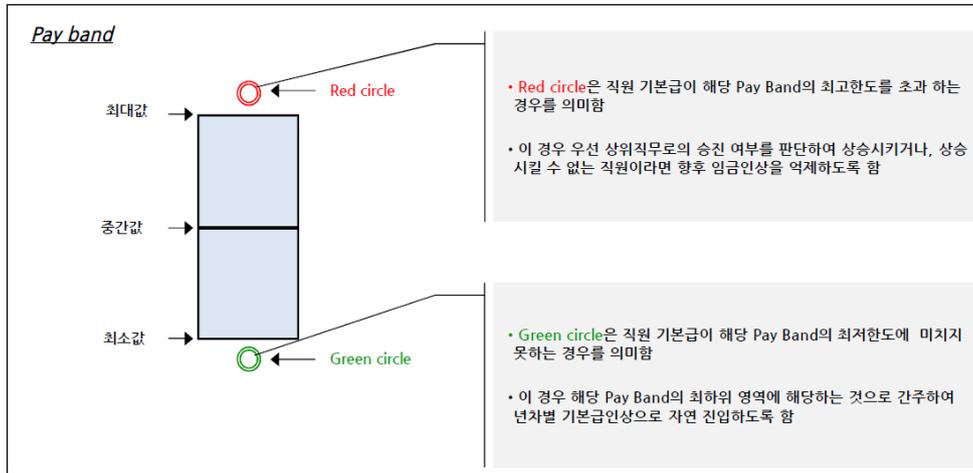
구분	S	A	B	C	D
지급률	120%	110%	100%	90%	80%
차등폭	20%	10%	-	-10%	-20%

- 승진가급률은 평가에 따른 고과인상률과 연계하여 작은 비율에서 점차 확대해가는 방향으로 설계하였다. 직위별로 일정금액을 초임으로 설정하여 승진 시 반영하도록 하였다.

4) 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〉



4. 기대효과

- 연공중심의 직능형 연봉제를 직무역할에 따른 직급별 연봉제로 개편하고, 평가를 통한 차등인상 방안으로 개편하여 직무와 역할을 반영함으로써 인재확보 및 이직률을 줄일 수 있는 기초를 마련하였다. 특히 특별성과급을 신설하여 경영성과에 따른 집단적 성과창출의 동기부여를 제고하였다.
- 또한 노사협의회를 통해 임금을 관리하고 결정함으로써 합리적인 임금수준을 유지할 수 있으며, 노사 간 신뢰 구축의 기반을 마련하고 노동자의 수용성을 높일 수 있었다.