

# 임금체계 개편 사례

정숙희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

## 1. 사업장 개요

상호	M기업	지역	경기 안성
업종	제조업(비금속광물 등)		
규모	노동자	350명(2017년 말 기준)	
	매출액	71,100백만 원(2017년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전 노동자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>사무직군은 연봉제를, 생산직군은 호봉제의 임금체계를 성과를 반영하는 연봉제로 일원화하여 임금관리를 용이하게 함.</li> <li>기존 임금체계는 연봉제와 호봉제로 구분하였지만, 모두 호봉제 성격에 가까워 경력이 임금상승 요인으로 작용했던 것을 직무역량 중심의 연봉제로 전환하고, 성과급(평가가급)을 설계하여 세대 간·직원 간 임금의 내부 공정성을 마련함.</li> <li>기본연봉의 인상률은 매년 물가상승률 및 매출액 등을 고려하여 결정하여 일괄비율로 인상(Base-Up)하고, 시장임금의 경쟁률을 유지하되, 노사협의회에서 논의를 거쳐 결정함.</li> <li>성과급(평가가급)은 기본연봉을 기준으로 개인별 평가등급에 따라 차등인상방식(Merit Increase)을 적용하되, 비누적식으로 운영하여 패자부활을 유도함.</li> <li>인센티브는 매년 경영성과와 연동하여 지급되는 임금으로 팀 간, 팀 내 협업을 중심으로 평가하고, 팀장과 팀원에게 동일한 금액을 지급하여 협업을 촉진하고 집단성과에 대한 동기부여를 제고함.</li> </ul>		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과급(평가가급)을 설치하여 평가결과를 반영하여 차등보상하도록 함으로써 직무역량의 동기부여 기반을 마련하고, 인센티브를 편성하여 상호 협업을 통한 집단성과를 창출하는 데 동기부여를 제고함.</li> <li>노사협의회를 통한 임금의 결정·관리를 통해 노사 간 신뢰구축 기반을 마련하여 임금의 내부 공정성과 수용성을 확보함.</li> </ul>		

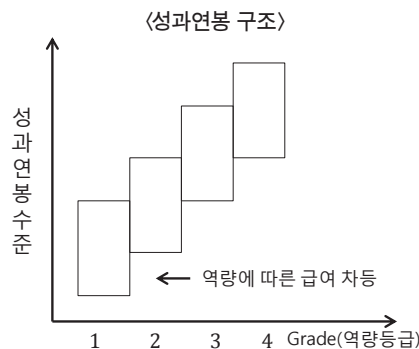
## 2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 한국고용정보원(2017)의 중장기 인력수급전망에 따르면 비금속광물 산업은 2026년까지 연평균 0.7%씩 증가할 전망이다. 이는 비금속광물이 건설경기와 밀접한 관련을 맺고 있으므로 정부의 부동산가격 안정화에 따른 건설경기가 다소 주춤하지만, 라이프스타일의 변화로 인한 건축의 리모델링과 재건축 사업으로 건축과 수요를 창출함에 따라 고용에 긍정적 작용을 할 것으로 전망했다. 하지만 세계적인 경기침체로 기업의 신규투자 위축이 지속되고 건설경기도 부침(浮沈)을 거듭하며, 기업은 공장자동화를 통한 경쟁력 확보를 위해 ICT(Information & Communication Technology, 정보통신기술)를 결합하여 스마트공장에 진입하고 있으므로 이에 대한 인사관리시스템상 대응마련이 필요하였다.
- 비금속광물 산업은 성숙기에 접어들어 제품의 양보다는 질을 추구하고, 기업의 경영방식 또한 부가가치를 높이는 방향으로 전환하여야 한다. 따라서 정년을 앞두고 있는 장기근속자의 높은 숙련도를 신규인력에게 전수하여 제품생산의 품질을 확보하고, 인재확보를 위해 합리적인 보상체계를 통한 동기부여가 필요하였다.

## 3. 임금체계 개편

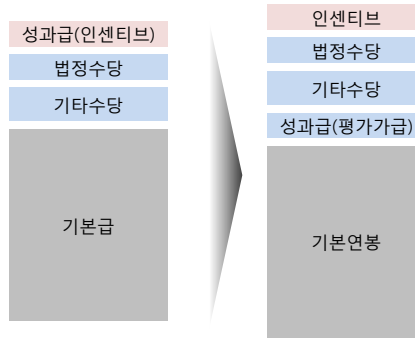
### 1) 개편방향

- 사무직군의 임금체계는 연봉제임에도 불구하고 연공성이 높은 임금체계의 특성을 보이고, 생산직군의 임금체계는 호봉제를 적용하고 있다. 이들 임금은 기본급 체계만 다를 뿐, 큰 차이를 보이지 않으므로 일원화하고, 직급 간 업무강도와 기업의 전략과 비전, 그리고 성과를 고려하여 내부 공정성을 강화하는 방향으로 성과연봉제를 설계하였다.
- 성과연봉제의 구조 형태는 직무역량(Competency-based)을 중심으로 개인별 역량수준에 따라 등급을 결정하여 연봉수준을 연계하는 것으로서 역량 중심의 탄력적 인력운영의 용이성에 중점을 두고 설계하였다.



- 임금의 구성항목은 각 직급별 임금을 기본연봉으로 하고, 기타수당, 법정수당, 그리고 평가를 통한 가급으로 하였다. 평가 가급은 고령자는 숙련전수에 따른 동기부여를 신규인력은 숙련의 습득을 통한 인재확보에 중점을 두고 성과와 연계하였다. 또한 매년 매출성과와 연계한 plus-sum 방식의 집단 인센티브를 개설하여 집단 간 협업성과를 추구하였다.

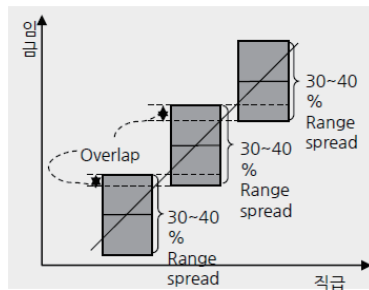
〈임금구성 항목〉



2) 임금테이블(Pay Band) 설계

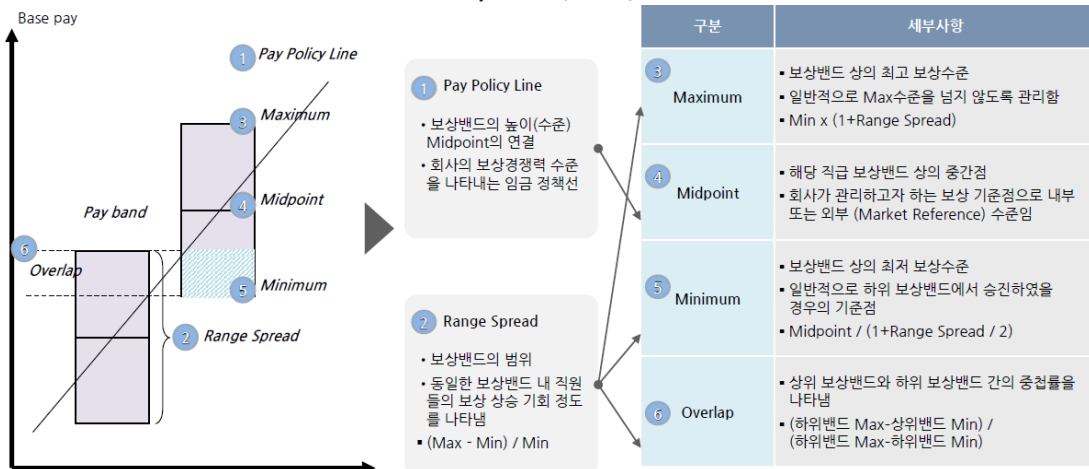
- 임금의 차등방식은 노동자들의 수용성을 고려하여 성과주의 도입형으로서 Rengs Spread 비율을 30~40%로 설정하였다. 이는 성과에 따른 차등효과는 낮지만 인재확보가 어려운 중소기업에서 장기근속을 유도하고 팀워크를 향상시킬 수 있는 장점이 있기 때문이다.

〈기본연봉 체계〉

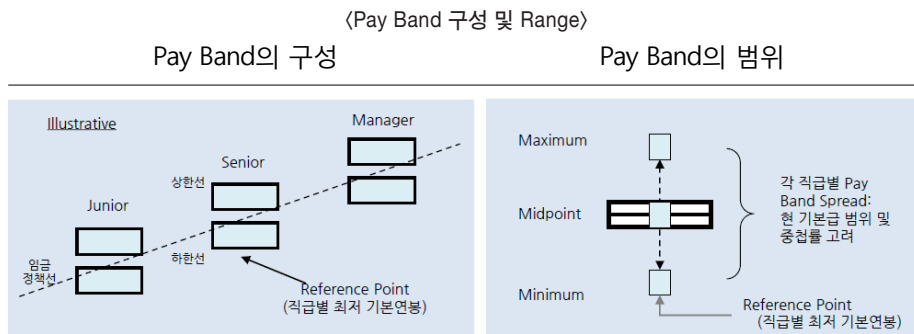


- Pay Band의 세부 설계 요소로는 Pay Policy Line과 Range Spread가 있으며, Pay Policy Line은 보상밴드의 수준을 Midpoint와 연결하여 기업의 보상경쟁력 수준을 나타내는 임금 정책선이고, Range Spread는 보상의 범위로서 동일한 임금밴드 내 직원들의 보상 상승 기회 정도를 나타낸다.

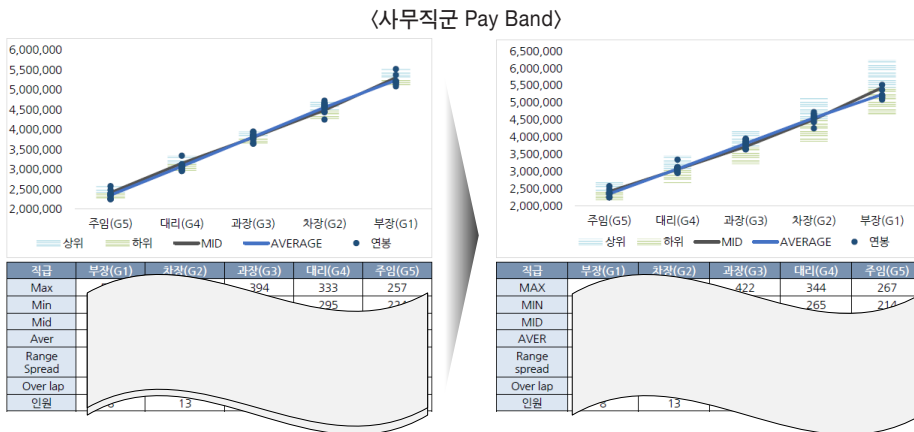
〈Pay Band 세부 설계〉



- Pay Band를 설계함에 있어서 그 구성은 현 임금수준을 고려하여 직급별 기본연봉의 Reference Point를 정하고 현 기본급 범위 및 Pay Band 간 중첩률을 고려하여 Range Spread를 설계하였다.
  - Pay Band는 현 직급별 기본급 테이블의 초임에 근거하여 Pay Band의 Minimum설정, Pay Band의 Range((Max-Min)/Min)를 정하여 상한 값 및 중간 값을 정하였다.
- Pay Range는 임금제도 실행을 위해 기존 임금범위를 포함하고, 업적의 차별화 정도를 반영하여 결정하며, Pay Band 내 범위의 폭은 기존의 기본연봉 범위 및 Pay Band 간의 중첩률과 기업의 재정능력을 고려하여 현 임금수준을 유지하되, 업적과 역량에 따른 차등보상의 유연성을 확보하였다.



- 각 직급별 밴드의 폭은 25~35%로 정하고, 상위직급으로 갈수록 폭의 넓이와 하위 직급과의 중첩률을 넓게 하여 직급별 TO 및 직급 간 업적에 따른 임금격차를 좁힐 수 있도록 하였다. 사무직군의 사례를 보면 다음과 같다.



### 3) 임금인상 방안

- 기본연봉의 인상은 경제성장률 및 소비자물가상승률, 매출액 등 기업의 재정능력을 고려하여 인상률을 결정하고, 동일 비율로 지급하되 누적식으로 하였다.
- 성과급(평가가급)은 매년 개인별 고과를 반영하여 차등인상(Merit Increase)하되, 비누적식으로 하여 패자부활이 가능하도록 하였다.

〈성과연봉의 고과인상 방안〉

구분	S	A	B	C	D
지급률	$\alpha+2\%$	$\alpha+1\%$	$\alpha$	$\alpha-1\%$	$\alpha-2\%$
차등폭	4%	3%	2%	1%	0%
평가등급 비율	10%	20%	40%	20%	10%

주 :  $\alpha$ 는 기본인상(Base-Up) 2% 가정 시이며, 평가등급에 따라 비율은 가감할 수 있음.

- 승진인상액은 평가에 따른 기본급 인상률과 별도로 승진 인상액을 적용하여 승진자와 비승진자의 평가등급이 동일한 경우, 동일 수준의 급여를 받는 데 대한 심리적 저항감을 해소하였다.
- 인센티브는 당해연도 경영성과와 연동하여 재정금액을 팀의 성과에 따라 비율을 정하고, 팀장, 팀원에게 동일한 금액으로 지급하여 협업을 통한 집단성과에 동기부여를 제고하였다.

〈인센티브 지급방안〉

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

#### 4) Pay Band 관리

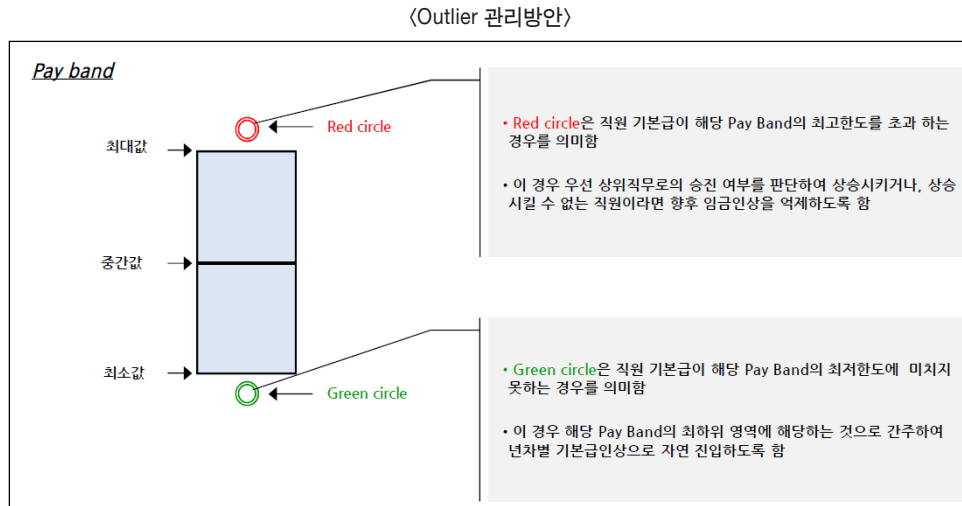
- 임금은 Pay Band의 적절성과 시장경쟁력을 유지하기 위해 관리주기를 통한 관리가 이루어져야 한다.

〈Pay Band 관리 가이드〉

관리영역	관리목적	관리방안	관리주기
연봉관리	적정임금수준 관리	- 직급(Band) 내는 Maximum을 초과하여 임금인상을 하지 않음(승진을 통해 추가 인상가능) - 경력직 채용 시 경력인정연수를 고려하여 밴드 내 4등위 비율 또는 동일 연차 연봉 수준을 검토·결정	매년 (정기)
기본급 Band 조정	Band의 적절성 유지 (pay band Validation)	- 실제 급여 분포와 Pay Band 간 적절성을 유지하기 위해 Pay Band의 상한선과 하한선을 검토하고 적절한 수준으로 조정 - 연간 급여 인상률(Base-up)을 참고하여 조정 가능	2~3년 (비정기)
기본급 Band별 Minimum Point 관리	직급별 초임 기준 및 경력직 채용 급여 기준 설정	- 현재 직급별 급여 최저 수준을 기준으로 매년 직급별 급여 최저 수준을 관리 - 직급 내 연차별 평균 기본급 Data를 관리하여 경력직 입사 시 부여된 직급 및 연차에 대한 기본급 수준을 정의하고 협상에 활용	매년 (정기)
기본급 Band별 Midpoint 관리	직급별 급여 분포 파악 및 경력직 채용 급여 기준 설정	- 직급별 급여 분포상에서 최저 급여 수준과 최고 수준 간의 Midpoint를 매년 관리함으로써, 경력직 사원 채용 및 급여 수준 관리의 기준으로 활용	매년 (정기)

## 5) 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.



## 4. 기대효과

- 호봉제에 가까운 사무직군의 임금과 연공급적 생산직 임금을 하나의 임금체계로 전환함으로써 임금관리의 용이성 및 예측가능성을 확보하였고, 직무역량(Competency-based)을 중심으로 개인별 역량수준에 따라 등급을 결정하여 연봉수준과 연계함으로써 고령인력의 숙련전수와 신규인력의 장기근속 확보 및 이직률을 줄일 수 있는 기초를 마련하였다. 특히 성과급(평가가급)은 패자부활이 가능하도록 비누적식으로 하고, 팀 내 또는 팀 간 집단협업을 촉진하는 인센티브제를 설치함으로써 세대 간·직원 간 성과창출 및 역량 향상의 동기부여를 제고하였다.
- 특히 노사협의회를 통해 임금을 결정하고 관리하도록 함으로써 노사 간 신뢰를 구축할 수 있는 기반을 마련하고, 직원들의 수용성을 높임으로써 합리적인 임금수준을 유지할 수 있는 기틀을 마련하였다.