

임금체계 개편 사례

최윤제 (노사발전재단 선임전문위원)

1. 사업장 개요

상호	C기업	지역	경기 성남
업종	제조(소방, 방재 제품 생산 등)		
규모	노동자	236명(2018년 말 기준)	
	매출액	37,076백만 원(2018년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> • 직무가치 범위를 넓게 잡고(broad-banding), 근로자의 역량 및 성과 등을 종합적으로 고려하여 임금을 결정하는 범위직무급 설계 • 사원/주임의 근속연수가 짧은 문제점을 해결하기 위해 상후하박의 구조를 변화시켜 구성원의 장기근속 유도 • 단순 근속연수 등에 따라 결정되는 급여정책이 아닌 직무평가에 따른 직무성과급체계 도입 • 임금테이블 구성 시 임금에 근로자의 직무가치를 반영하고, 기본급의 연공에 의한 자동상승분을 줄여 성과와 연동된 변동급의 비중 확대 • 기본급에 직책수당을 포함하고, 시간외수당 지급 방식을 일원화하여 임금관리 방안 마련 		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> • 직무가치와 현재의 임금수준, 역할 범위 등을 고려한 Pay Band를 수립하여 근로자 동기부여 강화 • 임금의 시장경쟁력 및 내부공정성을 확보하여 인재 확보 기반 구축 		

2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 세계 반도체 산업은 데이터센터의 수요 증가로 2017년부터 생산능력을 확대하였으나 2018년 4분기부터 무역갈등 및 경제성장률 둔화 등으로 수요가 급감하면서 반도체 수출이 줄어들고 있어 기업의 지속가능한 경영발전을 유지하기 위해서는 전략적 대안이 필요하였다.
- 업무 특성상 현장직의 비중이 높는데, 임금 및 처우에 대한 불만이 크고, 근속기간이 짧아 인력유출 방지를 위해 능력에 따른 평가와 보상체계 수립이 시급하였다.

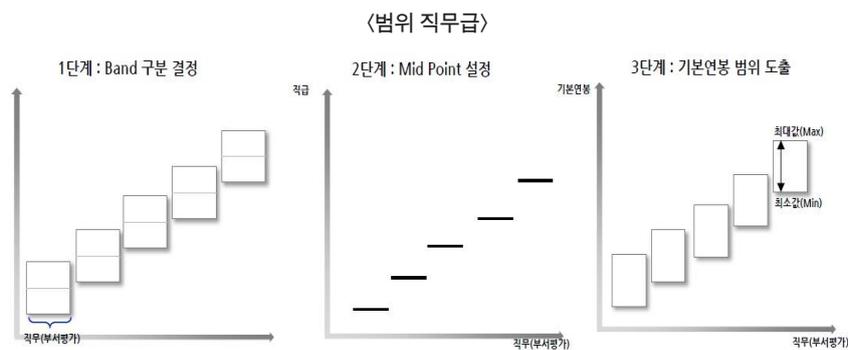
3. 임금체계 개편

1) 개편방향

- 인사평가를 고려한 연봉제 형태를 가지고 있으나 연공의 성격이 강하고, 인사평가의 변별력이 부족하여 연봉수준을 직무평가와 개인평가를 통한 밴드로 유동성 있게 개편하였다.
- 대리 이상 직급과 주임 이하 직급에 대한 시간외수당 지급 방식이 다르고 최저임금의 급격한 인상으로 대리와 주임의 임금 총액이 역전되는 현상이 발생하여 시간외수당 지급 방식을 일원화하고, 불필요한 수당항목을 현실에 맞게 정리하였다.

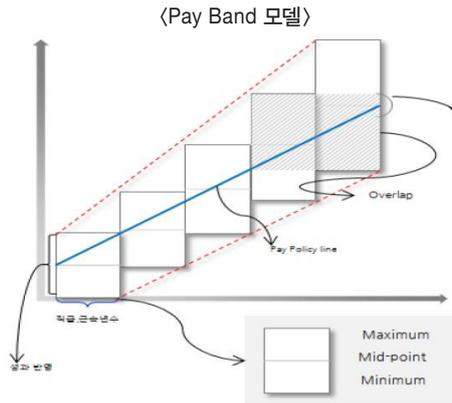
2) 범위직무급

- 직무가치 범위를 넓게 잡고(broad-banding), 근로자의 역량 및 성과 등을 종합적으로 고려하여 임금을 결정하는 범위직무급을 설계하였다. 일정한 범위 내 최저지점에서 숙련 및 업무태도에 따라서 최고지점까지 올라갈 수 있어서 근로자 동기부여 및 유연한 인사관리를 할 수 있다.



3) Pay-Band 설계

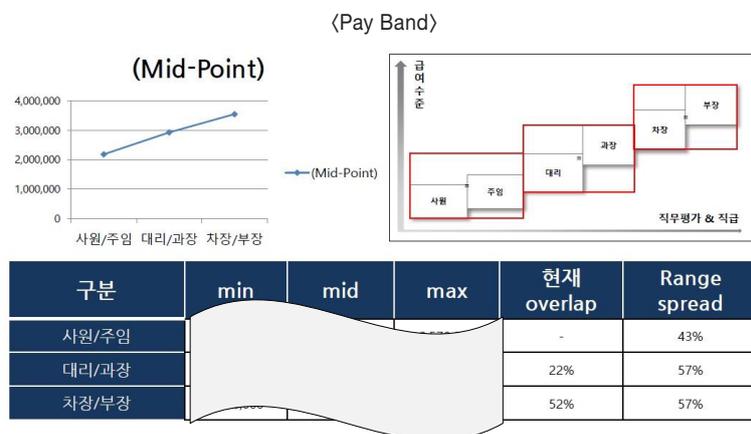
- 직무 각 등급에 최저, 평균, 최고값을 설정하여 차등 지급하는 방식으로 임금체계를 단순화, 효율화하여 개인 성과에 따른 성과급 비중을 높일 수 있다.
- 직무(부서평가)와 직급, 근속연수를 고려하여 밴드 내에서 유동적인 임금 수준을 결정하여 임금의 동기부여적 효과를 최대화하고, 직무난이도 등 내부적 공정성 확대에도 큰 효과를 기대할 수 있다.



- 기존 급여정책선은 사원/주임, 대리/과장까지 체증형으로 나타나며, 차장/부장 직급에서 상승형으로 나타나고 있다. 급여체계 설계, 고성과, 고직급 등 전문성을 중시하여 체증형 급여정책선은 유지하였다.
 - 사원/주임의 근속연수가 짧은 문제점을 해결하기 위해 상후하박의 구조를 변화시켜 구성원의 장기 근속 및 전문성 향상을 유도하였다.
 - 현행 체계와 같이 단순 근속연수 등에 따라 결정되는 급여정책이 아닌 직무평가에 따른 직무성과급 체계를 도입하였다.



- Pay Band 설계를 위해 기존 임금체계에서 임금 인상률과 승진소요 연한을 고려하여 설계하였다. 중복 비율이 클수록 직급 간 역전현상이 많이 발생하기 때문에 승진보다는 업무의 성과를 강조할 수 있다.



- 최저임금 상승률과 승진소요 연한을 고려하여 임금테이블을 구성하였다.
 - 임금에 근로자의 직무가치를 반영하고, 기본급의 연공에 의한 자동상승분을 줄여 성과와 연동된 변동급의 비중을 늘렸다.
 - 두 가지 직책을 묶어 개인등급 평가 시에 직책에 대한 가점을 부여하는 방식으로 설계하여 기존의 임금격차는 유지되게 하였다.

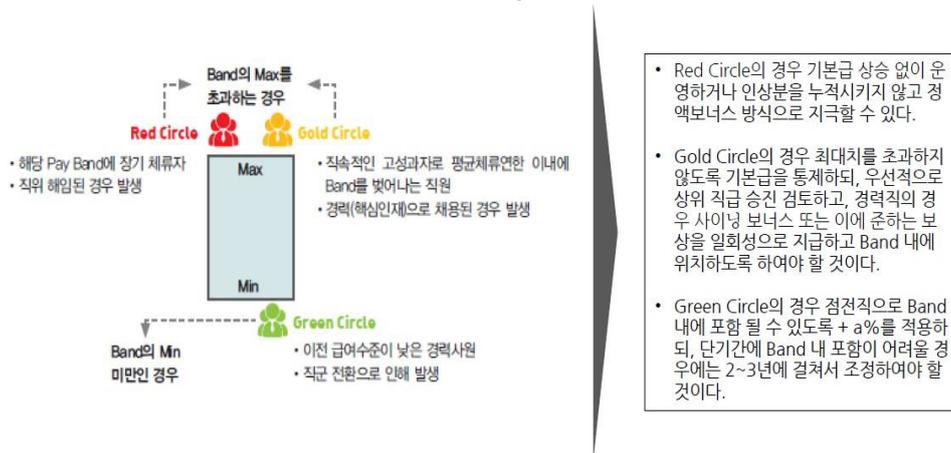
〈임금 테이블〉

부서 등급	직책	개인등급	C	A	B(기준)	C	D	참고사항(B기준)
S	부장/차장		[Wavy Band]					참고사항(B기준)
	과장/대리							A부서등급의 105%
	주임/사원							
A	부장/차장		[Wavy Band]					참고사항(B기준)
	과장/대리							B부서등급의 105%
	주임/사원							
B	부장/차장		[Wavy Band]					참고사항(B기준)
	과장/대리							"기준"
	주임/사원							
C	부장/차장		[Wavy Band]					참고사항(B기준)
	과장/대리							B부서등급의 90%
	주임/사원							

4) Outlier Management

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

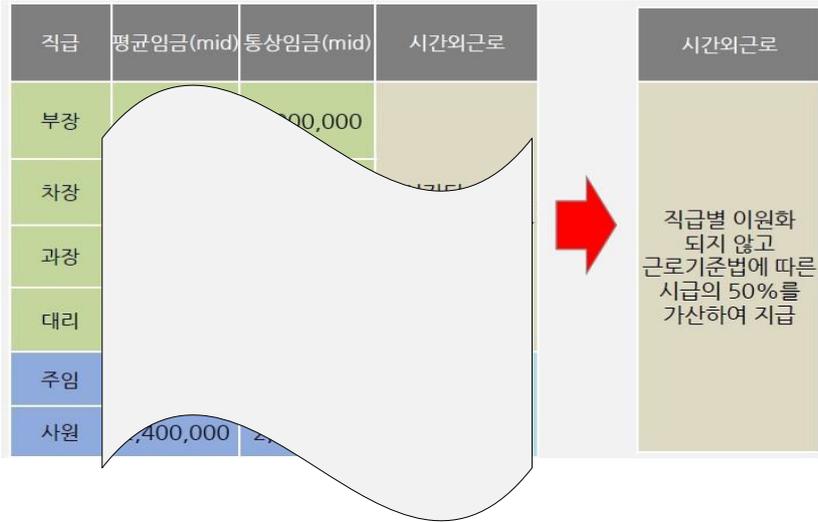
〈Outlier Management〉



5) 수당지급 방식 및 임금구성항목 개선

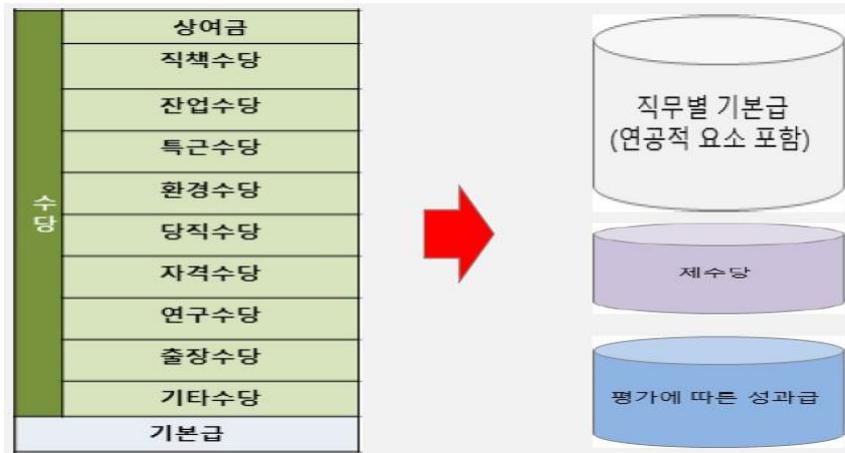
- 이원화되어 있던 시간외근로에 대한 가산수당 지급 방식을 개선하여 대리 이상 직급에 대해서도 법정 가산수당 계산 방식을 도입하여 적법한 시간외근로수당을 지급함으로써 임금체불 문제를 해결하였다.

〈시간외근로수당 지급 방식〉



- 고정적으로 지급되는 수당 및 상여금은 기본급으로 통합하고 기타 수당은 직무가치, 직무수행능력, 성과 등을 반영하는 방향으로 개선이 필요하였다.
 - 우선적으로 직책수당을 기본급에 포함하여 임금관리의 효율성을 제고하였다.

〈임금구성항목 단순화〉



4. 기대효과

- 직무가치, 근로자의 역량 및 성과 등을 종합적으로 고려하여 임금을 결정하는 범위직무급 설계를 통해 임금의 동기부여 기능 및 내부 공정성을 강화하였다.
- 연장 및 휴일수당의 지급방식을 일원화하고, 수당항목을 현실에 맞게 수정하여 보상관리의 적법성과 효율성을 제고하였다.