2022년 5월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 황덕순 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2022년 제4호(통권 제72호) No. 2 / www.kli.re.kr

임금체계 개편 사례

김은경 (시앤피컨설팅 이사)

1. 사업장 개요

상호		P기업	지역	서울
업종		정보통신업		
규모	근로자	90명(2021년 말 기준)		
	매출액	286억 원(2021년 말 기준)		
목적		임금체계 개선		
대상		전체 근로자		
방식		● (직급체계 개편) 직급단계 축소, 직급과 직위 분리 ● (임금체계 개편) 연공이 아닌 성과와 역량에 기반한 누적식 임금체계, 인센티브 제도 도입		
기대효과		● 성과에 따른 보상 차등 강화로 구성원 동기부여 및 내부 경쟁 촉진 ● 인사제도 유연성 확보를 통한 핵심인재 유지 및 확보		

2. 개편 배경

■ 최근 IT 기업들의 파격적 임금인상정책에 따른 핵심인재 이탈 증가

- 중소기업 대비 임금경쟁력을 가지고 있으나, 최근 IT 대기업 중심의 공격적인 임금인상으로 특히 대리/과장급의 임금경쟁력이 약화되고 있으며, 이로 인해 핵심 개발인력의 이직률이 매우 높음.

■ 직급별 단일 임금체계 운영으로 임금 형평성 이슈 존재

- 최근 직급별 단일 임금체계 운영(직급이 같으면 임금이 동일한 구조)으로 경력별 임금수준이 유사하여 내부 직원들의 불만이 존재함.
- 필요에 따른 경력직 중심 채용으로, 경력직의 경우 직급별 단일 임금 적용 후 차액은 조정급으로 보전하는 형태로 경력직과 내부승진자 간 임금격차가 발생함.

■ MZ세대 증가에 따른 다양한 요구 발생

- IT 기업임에도 불구하고, 안정적 사업운영으로 10년 이상 근속자(차부장급)가 35%, 40대 이상이 48%를 차지하고 있음. 최근 3년 미만 신규 입사자(MZ세대)가 증가(46%)하여 성과에 대한 즉각적인 보상 등 다양한 요구가 발생하고 있음.

3. 임금체계 개편

1) 개편 방향

■ 직급과 직위 분리를 통한 경력직 채용의 유연성 확보 및 내부 형평성 문제 해결

- 직급은 임금인상과 연계하여 임금등급으로 관리하고, 직위는 임금에서 분리하여 신분호칭으로 활용하여 동일 직위라 하더라고 성과와 능력에 따른 연봉 차등 실현

■ 연공이 아닌 "성과와 역량에 기반한 누적식 임금체계 도입"

- 개인의 업적과 역량에 따라 보상 차등을 명확히 하여 우수한 인재에게 보상 기회 확대 제공
- 기존 직원 및 경쟁기업 연봉 수준 조사를 통한 경력별 연봉테이블 설계
- 평가결과에 따라 기본연봉 인상률 및 승격 인상 방식 결정, 조직 성과와 연동된 인센티브 제도 도입

2) 직급체계 개선

■ 직급체계 간소화 및 직급·직위 분리

- 현행 직급은 근속에 따른 직위호칭으로만 사용하고, 이와 별도로 직급을 분리하여 연봉 인상과 연계한 급여등급으로 관리
- 또한 기존 7직급에서 4직급으로 직급 단계 및 승격 표준연한을 축소하여 우수한 인재는 좀 더 빨리 승격할 수 있는 기회 제공

〈직급체계 개선안〉

구분	내용					
As-Is	직급=직위	AM3,2 (사원 /연구원)	AM1 (주임 /주임연구원)	M (대리 /전임연구원)	SM2 (과장 /선임연구원)	SM1 (차장 /책임연구원)	L (부장 /수석연구원)
	표준승격연한	3/3	2	4	4	4	-
	누적승격연한*	-	2	6	10	14	-
To-Be	**직급**	**P1**		**P2**	**P3**		**L**
	표준승격연한	2		4	6		-
	누적승격연한*	2		6	12		-
	직위	**주임/주임연구원**		**대리/전임연구원**	**과장/선임연구원**	**차장/책임연구원**	**부장/수석연구원**
	진급연한	2(3)		4	4	4	-

* 누적연한은 대졸 기준 ※ P는 Professional, L은 Leader의 약자

■ 선발형 승격제도 도입

- 기존 연공 서열중심의 승진포인트 제도에서 선발형 승격제도 도입을 통해 근속기준을 충족하지 못하더라도 우수한 인재는 조기 승격이 가능하도록 성과중심으로 개선
- 승격 기준 : 최소요건* 충족자를 대상으로 인사위원회에서 심사하여 적합 인재 선발

  * 최소요건 : 2년 연속 인사평가결과 A등급 이상자 또는 해당 직무수행기간 평균 B등급 이상자

- 승격 방식 : 팀장 제안, 본부장/임원 추천 및 인사위원회 회의를 통해 최종 확정(절대평가)

3) 임금체계 개선

■ 연봉테이블 재설계

- 기존 직급별 단일 임금체계 보완 및 경력직 채용 시 공정한 연봉 책정을 위해 기존 직원의 임금수준을 기초로 경쟁기업 임금수준을 반영한 연봉테이블 재설계
- 연봉테이블상 임금수준을 목표로 매년 단계적 임금인상을 실시하되, 평가를 통해 성과에 따라 차등하여 임금인상 실시

(As-Is) 연봉 Table [단위: 만 원]

직급	연봉
부장/수석	
차장/책임	
과장/선임	
대리/전임	
주임/주임	
사원/연구원	
사원/연구원	

(To-Be) 연봉 Table [단위: 만 원]

기본사항		연봉정보		
직급	경력	연봉	인상금액	인상률
M	M 4년차		100	1.3%
	M 3년차		100	1.4%
	M 2년차		100	1.4%
	M 1년차		-	14.0%
P3	P3 6년차		150	2.6%
	P3 5년차		150	2.7%
	P3 4년차		150	2.7%
	P3 3년차		150	2.8%
	P3 2년차		150	2.9%
	P3 1년차		-	11.7%
P2	P2 4년차		150	3.3%
	P2 3년차		150	3.4%
	P2 2년차		150	3.5%
	P2 1년차		-	18.3%
P1	P1 2년차		200	5.9%
	P1 1년차		-	-

■ 임금인상 방안 마련

- (연봉인상 방안) 기존 직급별 단일 임금 적용에서 매년 평가결과를 반영한 차등 임금인상 방식으로 변경

〈임금인상률표〉

(단위 : %)

구분	S	A	B	C	D
Control Zone	X-(1+0.5) - α	X(1+0.25) - α	X - α	X(1-0.25) - α	X(1-0.5) - α
Normal Zone	X(1+0.5)	X(1+0.25)	**X***	X(1-0.25)	X(1-0.5)

[예시] X를 3%로 결정한 경우(평가인상률 2%, Base up 1%)

구분	S	A	B	C	D
6,000 이상	4	3.25	2.5	1.75	1
6,000 미만	4.5	3.75	3	2.25	1.5

* X = 평균(기준) 인상률
** α = Zone 간의 격차, 임금수준이 낮을수록 인상률이 높아지도록 조정하여 하후상박의 인상 구조 유지

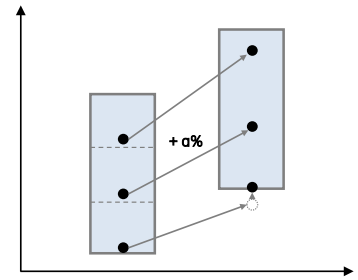
- (핵심인재 인상 방안) 특히 핵심인재의 경우 기본 연봉인상 외 시장가치를 고려하여 추가조정이 가능하도록 일정한 범위 내에서 본부장에게 임금인상 재량권 부여

구분	주요 내용	비고
원 칙	연봉테이블 적용 및 평가결과에 다른 차등 인상	재원 분리 운영
추가 조정	역할수준에 다른 시장가치 반영 - 동종/경쟁기업 임금조사를 통해 시장가치를 반영하여 추가 조정	

- (승격 인상방안) 기존 승격 시 승격 가산율을 적용하는 방식에서 원칙적으로 가산금 적용 없이 수평이동하되, 초임에 미달하는 경우만 상위 직급 초임으로 이동하도록 하여 성과중심 인사제도 운영

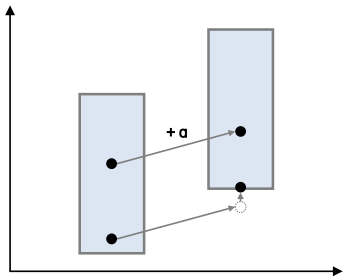
〈승진 인상방식〉

Option 1. 정률 인상방식(승격가산율)



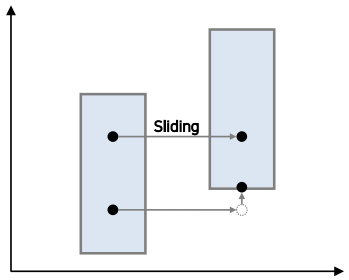
개요 • 승진 시 기준인상률(액)에 일정 비율 가산
• Pay Zone 운영 시 Pay band 위치별 승진인상률이 차등 적용됨
장점 • 역할 상승에 대한 동기부여 효과가 큼
단점 • 성과향상보다 승진에 주목할 수 있음

Option 2. 정액 인상방식(승격가산액)



개요 • 승진 시 일정 금액의 승진 가산금 지급
장점 • 승진에 대한 기대감을 충족시키면서 지나치게 인건비가 높아지는 현상 방지
단점 • 고성과자의 역할 상승/성장에 대한 동기부여 어려움

Option 3. 수평 이동(Sliding) 방식



개요 • 승진 시 별도의 승진 인상액 없이 수평 이동
장점 • 강력한 성과중심주의로의 전환 유도
→ 기존 승진인상 재원의 활용방안 마련 필요
단점 • 기존에 승진한 직원과의 형평성 이슈 존재
→ 한시적으로 '승진 보전금'을 운용하거나 비누적식 '승진 축하금' 지급으로 상실감 해소 필요

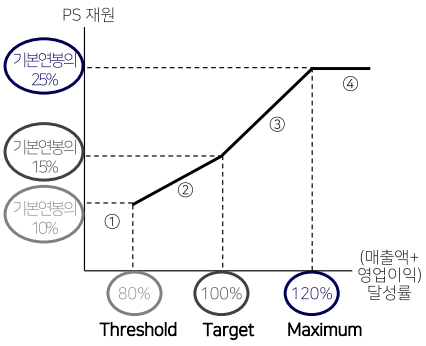
■ 인센티브 제도 도입

- 기존 성과급제도는 성과급이 기본급에 연동되어 있고, 사업 성과와 연계가 불분명하여 전사 영업이익과 연계한 인센티브 제도 도입

〈인센티브 제도 주요 내용〉

구분		주요 내용
1. 인센티브 설계방향	인센티브 필요성	• 경영성과와 보상 연계 • 경영성과에 대한 주인의식 부여 • 성과 창출 위한 결과 중시적 행동 유발
2. 인센티브 기본요소	인센티브 유형	• 조직인센티브
	재원확보 방안 수립	• 전체 인건비 기준
	인센티브 기본단위 설정	• 전사+사업부 실적 종합 고려 후 배분
3. 인센티브 평가지표		• 영업이익
4. 인센티브 지급방안	인센티브 구조	• Profit Sharing 방식
	인센티브 Cap	• 상한 설정
	재원배분 방식	• 조직성과에 따라 단위 조직별로 연계하여 재원 차등 배분 • 개인 단위 배분은 부서장 재량에 위임

[PS Funding 기준/규모]



❖ 최종적인 PS Funding 기준 및 규모 결정은 경영환경을 감안하여 최종 경영진 회의에서 확정

4. 기대효과

■ 성과에 따른 보상 차등 강화로 구성원 동기부여 및 내부 경쟁 촉진

- P사는 IT 업종임에도 불구하고 매우 안정적인 조직으로, 경쟁이 심화되고 있는 IT 업계에서 지속가능한 성장을 위해서는 내부 경쟁 촉진이 매우 중요한 상황임. 기존 연공 서열중심의 인사제도를 성과중심으로 개편하여 이를 뒷받침함.

■ 인사제도 유연성 확보를 통한 핵심인재 유지 및 확보

- IT 개발 핵심 인력의 확보 및 유지를 위해 성과중심의 제도 운영은 물론, 기존 임금체계의 유연성 확보를 통해 내부 임금 형평성 보완 및 다양한 이해관계자들의 요구가 반영됨.