

임금체계 개편 사례

—
김인수 (시애틀컨설팅 책임연구원)

1. 사업장 개요

상호	S기업	지역	서울
업종	제조업		
규모	근로자	54명(2021년 말 기준)	
	매출액	201억 원(2021년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전체 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> ●(보상 현황 분석) 현행 보상수준의 내부 공정성, 외부 경쟁력 검토 및 보상 방향성 확정 ●(보상체계 재수립) 직급별 기준 임금 설정, 직급별 임금 테이블 재설계 ●(개편 보상체계 운영방안 및 평가 연계방안 마련) 개편 임금체계와 현행 임금 현황 매칭 및 평가와 연계한 운영방안 마련 		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> ● 대외 시장 경쟁력 확보 및 객관적 임금 운영 기준 마련 ● 임금 수준 및 평가결과와 연계한 합리적 임금체계 구축 		

2. 개편 배경

- S사는 미용 의료기기 제조기업으로 최근 미용 의료기기 시장의 성장세에 힘입어 5개년 평균(2017~2021년) 매출액 성장률 41%, 영업이익 증가율 106%를 보이며 급성장세를 나타내고 있음.
- 기업 성장에 따라 2017년 20명이던 인력이 2021년 기준 54명으로 2배 이상 증가하였으나, 신입사원 초임 기준 외 보상전략의 부재로 보상 운영방안의 마련이 필요한 상황임.
- 경력직 채용 시 대상자의 경력 및 인터뷰 시 지원자의 구변(口辯)을 기반으로 임금을 책정하고 있어 채용 후 기존 재직 근로자와의 임금 격차에 대한 객관성과 형평성 논란이 발생하고 있음.

- 2017년 이후 채용 규모가 증가하면서 퇴직률의 증가는 불가피한 상황이나, 2018~2021년 평균 이직률이 69.07%에 달하고 있어 이에 대한 대응이 필요하다고 판단됨. 조직 자체 이직에 대한 주요 원인으로 보상 경쟁력을 꼽고 있어 이에 대한 대응방안 마련이 필요함.

3. 임금체계 개편

■ 개편 방향

가) 보상전략 수립

- 대외 임금 경쟁력과 임금체계 개편 시 추가 재원에 대한 조직 차원에서의 걱정 수준을 검토하여 직급별 보상전략을 수립함.

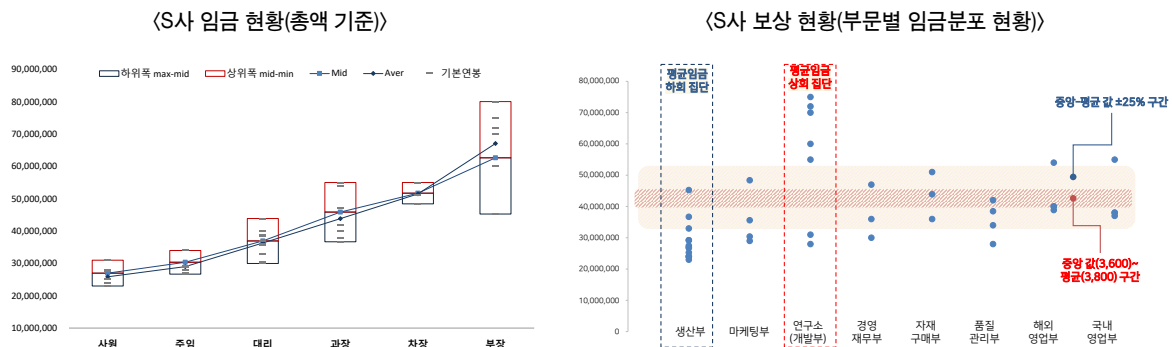
나) 현행 보상체계와 연계방안 수립

- S사의 개편된 보상제도와 기존 근로자 임금 검토 및 평가 연계를 통한 보상제도 운영방안을 마련함.

■ 제도설계

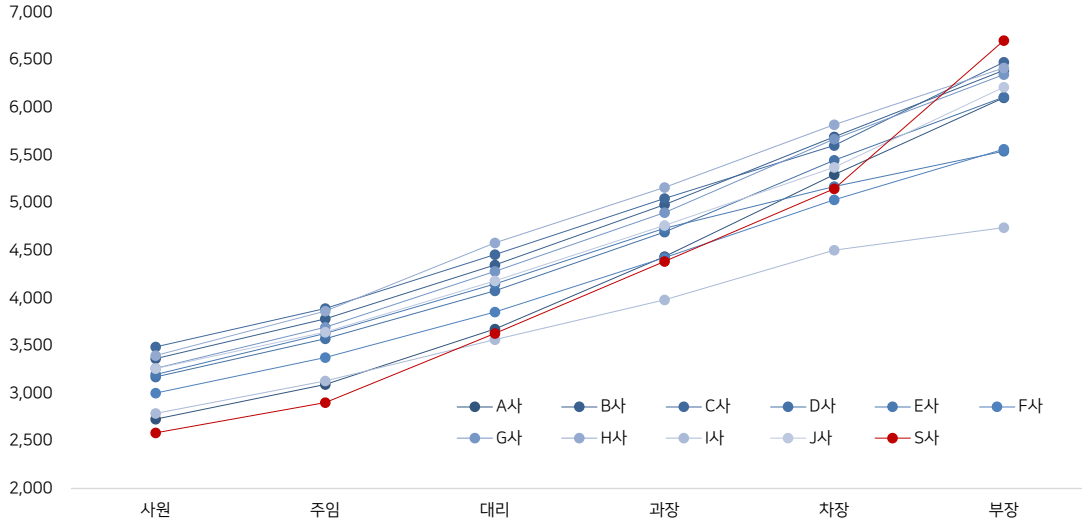
가) 보상 현황 분석

- S사의 임금 현황 분석결과, 직급 내 임금 분포 및 직급 간 임금 중첩이 일정하지 않고 직급 간 임금이 기울기가 선형에 가까운 모습을 보임.
- 사업 부문 간 임금분포 현황은 전사 임금 기준값(중앙값~평균값)의 $\pm 25\%$ 안팎의 분포를 보이고 있는 반면, 생산부서(기준값 하회 집단)와 연구소(기준값 상회집단)가 기준값의 범위를 벗어나는 상황임.



- 동종 업종 내 유사한 규모(매출액 or 순이익 or 당기순이익 & 인당 매출액)에 있는 기업들과의 임금 수준 비교를 통해 S기업의 임금 경쟁력을 분석함.

〈산업 내 유사 규모 경쟁사와의 임금 수준 분석〉



나) 최종 제도설계 방향 확정

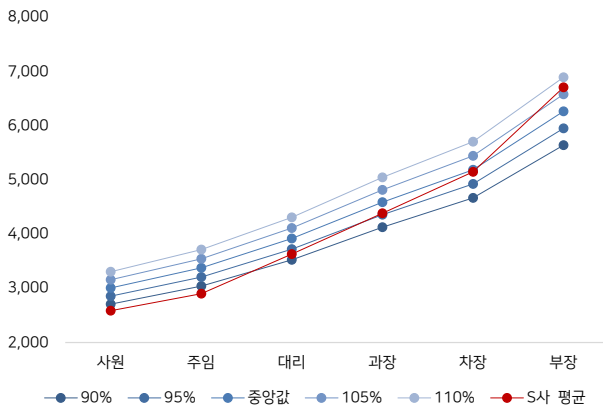
- S기업의 보상 방향성에 대한 이슈와 현업부서와의 조율을 거쳐 최종 제도설계 방향성을 확정함.

- ① 사업 부문별 임금체계 수준 편차에 대한 적정성 검토 및 직무 난이도/기술/중요도 등 팀별로 요구되는 사항을 반영한 직군별 보상제도의 운영이 적합하나, 현행 조직 규모 및 제반여건이 미흡한 상황에서 직군별 운영 한계로 단일 보상 기준을 수립하되, 직군 특성에 따라 일정 경험 및 요건 부합 시 조기 진급을 통한 임금 조정
- ② 조직이 급성장 추세이나 지속성장에 대한 불확실성이 높은 상황으로, 직원 이직을 완화하고 보상체계 기준 수립을 위하여 유사 업종의 평균임금(중앙값)을 기준으로 임금 테이블 설계와 기존 근로자 임금 재조정 확정
- ③ 단시일 내 임금 상승은 부담이 있어 2~3년간 기간을 두고 단계적 인상

다) 보상체계 재수립

- S사의 직급별 임금 기준의 수립은 추가 채용 마련에 대한 가용성과 현재 상황을 고려한 시장 평균 임금과의 매칭을 목적으로 진행되었으며, 조사된 임금의 중앙값을 기준으로 상하한 ±10%의 조정 기준을 검토

〈S사 직급별 보상전략 설정〉



S사 최종 보상전략 및 목표 수준 설정 재원 검토

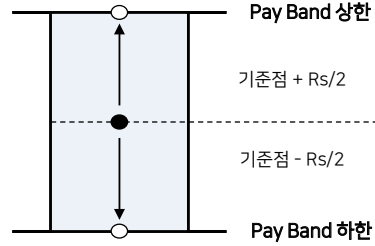
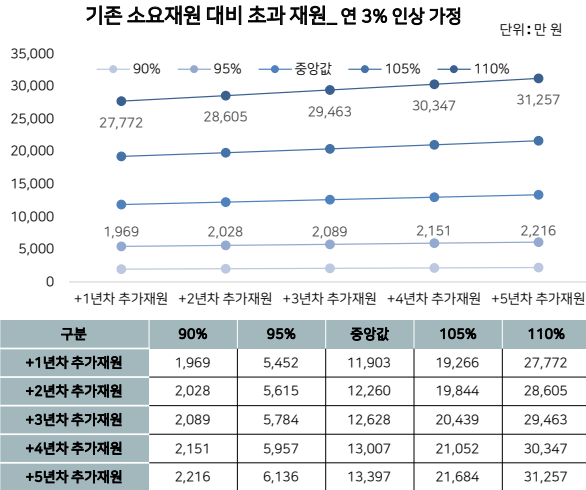
Market Leading Policy	Market Matching Policy	Market Following Policy
Market 대비 높은 수준의 보상정책(75%ile 초과)	Market 평균 수준의 보상정책 (40~60%ile)	Market 대비 낮은 수준의 보상정책(25%ile 미만)

▪ 비교기업 평균(중앙값) 기준 인당 추가 소요재원 검토 결과

구분	90%	95%	중앙값	105%	110%
부장	-	-	-	-	185
차장	-	-	37	296	555
과장	-	-	202	431	661
대리	-	91	287	482	678
주임	137	305	474	643	812
사원	120	270	420	570	721

- S사는 하위직급(대리~사원)의 임금 수준이 낮고 상위직급(부장)의 경우 시장 평균임금을 상회하고 있어, 하위 직급에 대한 임금조정과 체감 만족도 상승 및 내부 부담을 고려하여 기준임금(중앙값)의 95% 수준에서 보상방안을 재수립하기로 확정함.

〈보상전략에 따른 소요 자원 및 임금 테이블 설계방식 확정〉

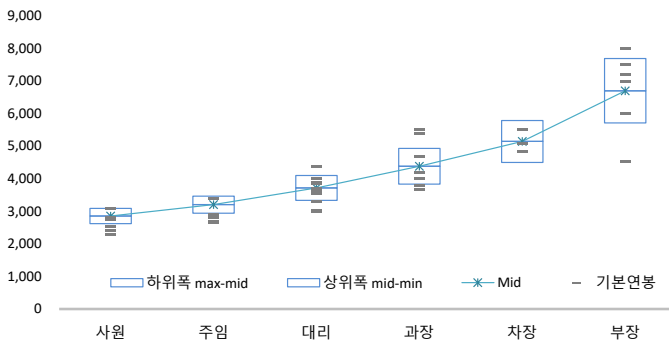


- 각 직급별 평균을 보상 기준점으로 밴드의 상한과 하한을 동일한 비율로 구성하는 방식
- 보상 기준점이 밴드의 중심에 위치
- 장점 : 가장 일반적인 방식으로 급여관리가 유연하며 직원들의 이해가 용이함
- 단점 : 밴드 하한 구역 또는 최소값이 무의미해 밴드 자체의 유용성이 적음

라) 개편 보상체계 운영방안 및 평가 연계방안 마련

- 소요 자원 및 실제 임금 인상의 효과성을 고려하여 최종 기준을 확정하고, 확정된 기준을 중심으로 직급별 평균 중심의 보상 밴드를 재설계함.

〈S사 Pay-band 재설계〉



Pay-band 설계에 따른 이탈 현황

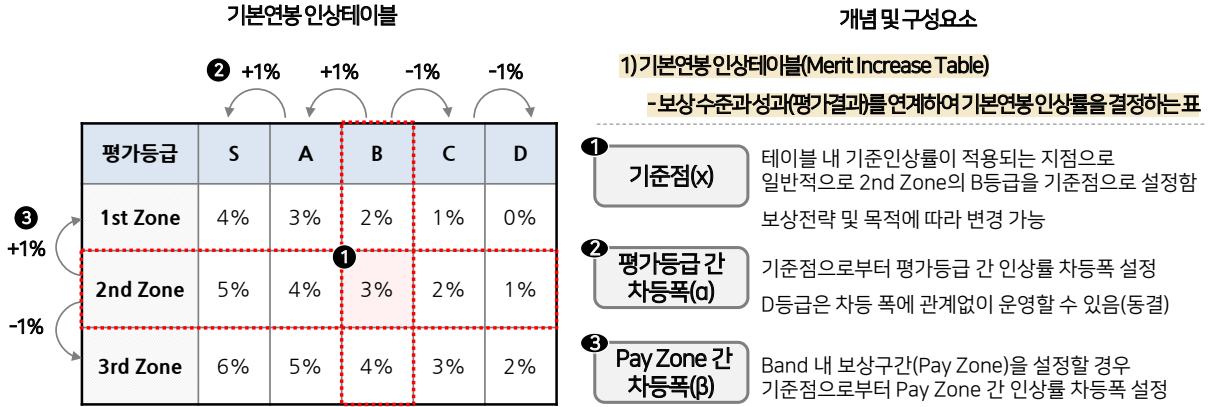
구분	현원	초과	미달	이탈률
부장/수석	6	1	1	33%
차장/책임	3	-	-	0%
과장/전임	8	2	1	38%
대리/선임	11	1	3	36%
주임	7	-	3	43%
사원	8	1	4	63%
Total	43*	5	12	40%

*임원진제의

- S사의 개편 보상방안과 현재 근로자의 임금 수준 매칭 결과, 40%의 근로자가 임금 기준을 이탈(미달 or 초과)하여 이에 대한 지속적 관리를 제언함.

- S사가 운영 중인 평가제도와 연계하여 평가 등급에 따라 임금 인상률의 차등화 방안을 수립하고 임금 테이블 내 보상구간(Pay Zone)을 설정하여 개편된 임금제도의 이탈자에 대한 관리방안을 마련함.

〈보상-평가 연계 관리방안〉



4. 기대효과

가) 대외 시장 경쟁력 확보 및 객관적 임금 운영 기준 마련

- 동종 업종 대비 낮은 임금 수준에서 평균임금 수준으로의 임금체계 조정에 따른 임금 경쟁력을 확보하고 근로자 임금 인상 방안 및 직급별 임금 격차(근거 없이 책정된)에 대한 합리적 기준 마련으로 근로자의 이직률을 감소시키고 근로자 보상 만족도를 제고함.

나) 임금 수준 및 평가결과와 연계한 합리적 임금체계 구축

- 임금 테이블 내 근로자 임금 수준과 평가결과에 따른 인상 차등화 방안 구축으로, 기존 파편화된 임금체계의 안정적 운영과 성과 중심 보상체계로의 개편을 기대할 수 있음.