

임금체계 개편 사례

정학용 (시애틀퍼컨설팅 수석연구원)

1. 사업장 개요

상호	B기업	지역	경기
업종	제조업		
규모	근로자	490명(2022년 말 기준)	
	매출액	500억 원(2022년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전사 직원		
방식	<ul style="list-style-type: none"> ● (Pay Band 구축) 사업장 특성과 경쟁업체들의 임금수준을 반영하여 임금의 시장경쟁력을 강화하도록 Pay Band 구축 ● (Pay Mix 강화) 반도체 부문(핵심부서)과의 임금격차 해소를 위한 비반도체 부문에도 성과급제도 도입 ● (운영체계 개선) 경력직 사원들의 연봉책정방안 개선 		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> ● 실적과 역량에 따른 임금지급으로 성과주의 조직문화 형성 ● 우수인력 확보 및 유지로 기업 활력 및 경쟁력 제고 		

2. 개편 배경

1) 창립 20주년을 맞이하는 사업장으로 조직변화 필요

- B사는 창립 20주년을 맞이하는 사업장으로 점점 변화와 혁신에 둔감해지는 반면, 부서 이기주의와 무사안일 등의 부정적인 분위기가 만연해지고 있음.
- 이에 B사는 기업 규모의 확장과 중소기업에서 중견기업으로 성장하기 위해 인적자원의 경쟁력 확보가 무엇보다 절실한 상황이고, 이에 구성원들의 집단지성을 고양하고 창의력을 활성화하는 조직으로의 변모가 필요함.

2) 실적과 역량을 견인하는 임금제도 정비

- 비전 및 전략, 성과 목표달성을 위하여 직원들의 역량을 한 방향으로 결집하는 체계가 미흡하여, 실적과 역량이 우수한 직원들에게 동기를 자극하고 유지할 수 있는 임금체계 개선이 필요함.
- 특히 S그룹의 협력사로서 원청사 및 외부환경에 대한 의존성이 매우 높아 사업 다변화 및 실적과 연계되는 합리적 임금체계 운영이 필요함.

3) 수용성을 고려한 합리적인 임금제도 운영

- 반도체 부문과 비반도체 부문 간의 인적교류가 필요함에도 부문 간 임금격차가 발생하여 인력운영의 효율성을 저해하고 있음.
- 입사 시기에 따라 임금격차가 발생하고 있고 동일 직급과 유사 직무를 수행하고 있음에도 신입사원과 재직 직원 간에 임금 역전현상도 발생하고 있음.

3. 임금체계 개편

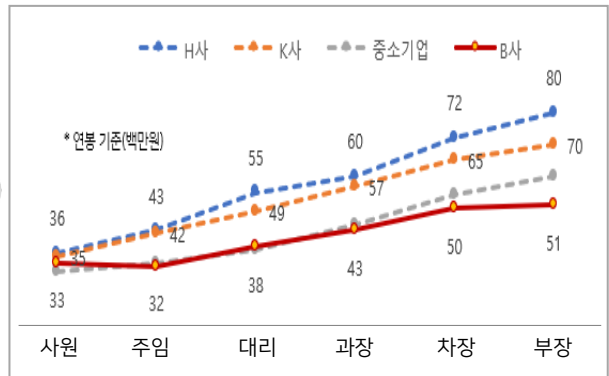
1) 개편 방향

- (Pay Band) 개인의 실적 및 역량과 연계하는 Pay Band 설계
 - 직급별 Pay Band를 설계하여 주먹구구식의 비합리적인 임금운영 관행에서 탈피하고 임금 테이블 및 보상제도 운영 제반에 대한 기준을 정립함.
 - 연공위주의 개인별 연봉협상 및 임금책정에서 벗어나 실적과 역량에 연계하는 임금제도로 설계함.
- (Pay Mix) 직원들의 성과향상 동기를 자극하는 성과급제 도입
 - 전사 성과급 제도를 도입하여 임금의 변동성을 높여 대외 환경변화에 유연하게 대응할 수 있음.
 - 비반도체 부문도 반도체 부문처럼 성과급 제도를 도입하여 조직부문 간 갈등을 완화하고 소속이나 연공이 아니라 성과와 실적에 따라 성과급을 지급하도록 함.
- (운영체계) 합리적이고 공정한 임금운영체계 마련
 - 경력직 사원 연봉관리 기준 마련 등 임금제도의 합리성과 공정성을 강화함.

2) Pay Band 구축

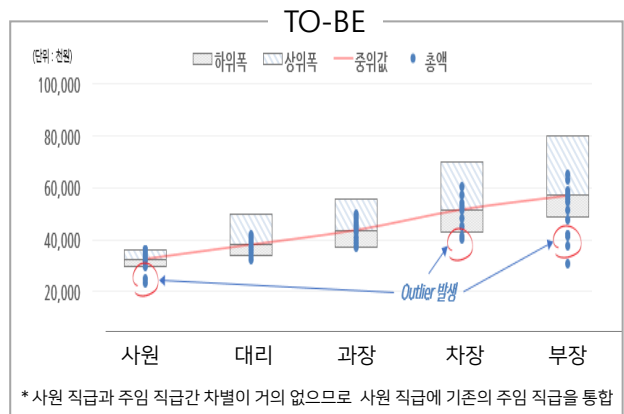
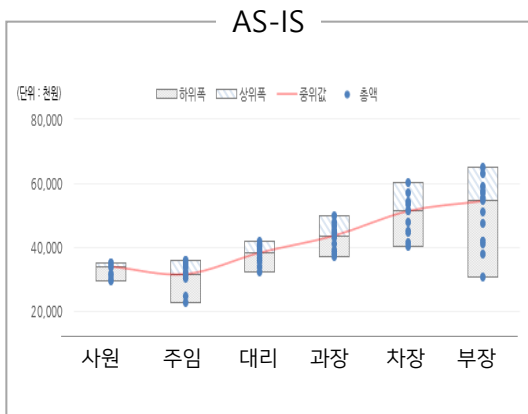
- 보상전략 수립
 - B사는 업계 평균 수준의 임금을 지급하는 동행정책(Market Matching Policy)을 수립함.
 - * 동행정책(Market Matching Policy) : 업계 평균의 약 40~60%ile 수준으로 임금을 지급하는 정책
 - 직급별 보상 수준은 경쟁사 및 중소기업들의 임금수준을 고려하여 설정함.
- 경쟁사 대비 임금수준 비교
 - B사의 임금수준 준거집단은 동종업체의 상장사 중에서 규모가 유사한 기업으로 선정함.
 - 경쟁사 대비 임금수준은 상장사의 76.0% 수준으로 취약하지만, 중소기업 평균에 비해서는 경쟁력이 있으며, 전반적으로 하후상박(下厚上薄)의 임금특성을 보이고 있음.

구분	H사	K사	중소기업 (평균)	B사
사원	36	35	30	33
주임	43	42	33	32
대리	55	49	37	38
과장	60	57	45	43
차장	72	65	54	50
부장	80	70	60	51
평균	59	54	43	41



■ Pay Band 설계

- Pay Band 초임 설정은 현재 임금수준을 그대로 반영할 수 있는 귀납적 방식을 적용함.
- B사의 임금특성이 하후상박임을 고려하여 하위직의 초임은 현재 연봉을 적용한 반면, 차·부장 직급은 시장 임금수준을 고려하여 인상하여 설정함.
- Pay Band 요소별 평균은 임금폭(Range Spread) 50%, 중첩률(Overlap) 50%, 상승폭 15% 수준으로 설계함.



3. Pay Mix 강화

■ 성과급 제도 설계 방향

- 임금수준이 경쟁사 대비 우수인력 확보에 미흡하며, 특히 성과급이 없는 비반도체 부문에서의 임금경쟁력은 더욱 취약함.
- 단기적(2023~2024)으로 생산성 성과급(PI) 제도를 도입하고, 중장기적(2025~2027)으로 초과이익분배 방식(PS)을 결합하는 혼합형 성과급 제도를 운영토록 함.
- 성과급 재원은 생산성 향상, 임금인상률 일부 전환, 비용절감 등으로 마련함.

■ 성과급 체계 강화

- 반도체 부문은 현행 그대로 유지하고, 비반도체 부문은 별도의 성과급제를 도입함.
- 비반도체 부문의 성과급 수준은 도입 초기임을 고려하여 반도체 부문의 10~20% 수준에서 3개 등급으로 평가하여 실적에 따라 차등 지급함.

성과급 지급 수준(현행)				
구분	인원	인센티브계	평균(인)	비고
반도체 부문	44	171,000,000	3,886,364	100%
비반도체 부문	55	-	-	-

성과급 체계 강화(안)												
기본방침	<ul style="list-style-type: none"> 반도체 부문은 현행대로 운영 비반도체 부문에는 성과급제(PI) 도입 											
<input checked="" type="checkbox"/> Option1	<ul style="list-style-type: none"> 비반도체의 성과급은 반도체의 13% 수준 지급 지급방법은 3개 등급으로 차등 지급 <table border="1"> <thead> <tr> <th>A등급</th> <th>B등급</th> <th>C등급</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>750,000</td> <td>500,000</td> <td>250,000</td> </tr> <tr> <td>기본급의 30%</td> <td>기본급의 20%</td> <td>기본급의 10%</td> </tr> </tbody> </table>			A등급	B등급	C등급	750,000	500,000	250,000	기본급의 30%	기본급의 20%	기본급의 10%
A등급	B등급	C등급										
750,000	500,000	250,000										
기본급의 30%	기본급의 20%	기본급의 10%										
<input type="checkbox"/> Option2	<ul style="list-style-type: none"> 비반도체의 성과급은 반도체의 26% 수준 지급 지급방법은 3개 등급으로 차등 지급 <table border="1"> <thead> <tr> <th>A등급</th> <th>B등급</th> <th>C등급</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1,500,000</td> <td>1,000,000</td> <td>500,000</td> </tr> <tr> <td>기본급의 60%</td> <td>기본급의 40%</td> <td>기본급의 20%</td> </tr> </tbody> </table>			A등급	B등급	C등급	1,500,000	1,000,000	500,000	기본급의 60%	기본급의 40%	기본급의 20%
A등급	B등급	C등급										
1,500,000	1,000,000	500,000										
기본급의 60%	기본급의 40%	기본급의 20%										

4. 운영체계 개선

■ 경력직 사원의 연봉산정 프로세스 마련

- 경력직 사원 채용 시 다음의 3단계 프로세스로 해당 직급 및 연봉 수준을 결정하도록 함.

경력직 연봉 산정 프로세스	
1	Step1. 해당 대상자 총 경력 연수 도출 <ul style="list-style-type: none"> 해당 직무 수행 경력 위주로 인정 동일 경력 100%, 유사경력 60~80% 인정
2	Step2. 적정 직급 부여 <ul style="list-style-type: none"> 총 경력, 보유 역량, 채용 시 보장한 직급 등을 감안 현재 재직 중인 직원 간의 형평성도 고려, 직급 부여
3	Step3. 해당 직급에 맞는 연봉 책정 <ul style="list-style-type: none"> 경력직 등 신규 사원의 연봉은 해당 직급의 초 연봉(minimum)을 기준으로 산정하는 것을 원칙으로 함. 특별히 추가 연봉지급이 필요한 경우에는 다음과 같이 산정 <ul style="list-style-type: none"> ① 해당직급의 연차를 고려하여 연봉 산정 ② 별도의 스카우트 우수인재인 경우에는 연봉이 아닌 일회성 Signing Bonus 보상(해당 직급 초 연봉 + Signing Bonus)

적용 예시																			
1	총 경력 연수 산정 : 7.5 - 동일 경력 : 4년 X 100% = 4 - 유사 경력 : 5년 X 70% = 3.5																		
2	적정 직급 부여 - 총 경력 연수와 표준채류 연한을 비교하여 적정 직급 산정 - 현재원의 직급과 채용시 직급 보장 등을 고려하여 직급부여																		
3	대리 초연봉 지급: 34백만원(직급 연차 고려 시 : 34백만원 + (4 * x)) ※ 직급별 연봉표(천원) * x는 4년간 임금 평균 인상률																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>사원</th> <th>대리</th> <th>과장</th> <th>차장</th> <th>부장</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>최대값</td> <td>41,600</td> <td>50,000</td> <td>55,500</td> <td>70,000</td> <td>80,000</td> </tr> <tr> <td>최소값</td> <td>29,692</td> <td>34,000</td> <td>37,180</td> <td>43,000</td> <td>49,000</td> </tr> </tbody> </table>		구분	사원	대리	과장	차장	부장	최대값	41,600	50,000	55,500	70,000	80,000	최소값	29,692	34,000	37,180	43,000	49,000
구분	사원	대리	과장	차장	부장														
최대값	41,600	50,000	55,500	70,000	80,000														
최소값	29,692	34,000	37,180	43,000	49,000														

■ 기타 Pay Band 운영방안 개선

- 당분간 Pay Band 조정은 상후하박(上厚下薄) 기초를 유지하여, '전년도 Pay Band × 소비자물가인상률' 만큼 반영하도록 함.
- 평가에 따른 차등 인상은 등급별 인상률 산정이 용이하고 직원들의 이해도가 높은 5개등급의 Fixed Rate 방식을 적용(예, 평균 3% 인상일 때, S등급(5%), A등급(4%), B등급(3%), C등급(2%), D등급(1%))함.
- Pay Band 전환에 따라 발생한 Outlier들은 금번 제도 설계에 따른 별도 인상조치는 없고, 승진 시점에 상위 직급 Pay Band를 그대로 적용토록 함.

4. 기대효과

1) 실적과 역량에 따른 임금지급으로 성과주의 조직문화 형성

- B사는 창립 20주년의 성년으로 변화와 혁신에 민감한 조직문화 구축이 필요한 시점으로, 실적과 역량 중심의 Pay Band 설계로 구성원들의 성과향상과 문제해결에 대한 동기부여뿐만 아니라 성과지향의 조직문화 형성에도 이바지함.

2) 우수인력 확보 및 유지로 기업 활력 및 경쟁력 제고

- 개인별 보상 차별화를 통해, '임금기대 미충족 → 사기저하 → 우수인력 유출'이라는 그동안의 인재유출 악순환을 극복하고 기업 활력을 제고시킴.
- 조직 내 부문 간(반도체 부문과 비반도체 부문)에 있었던 갈등요소를 해소하여 집단지성의 기반을 마련하고 기업 경쟁력 향상에도 기여함.