2016년 대구지청 노동개혁 설명회

임금체계 개편 사례

노사발전재단 HR컨설팅팀

2016. 07.15(금)

노사발전재단
Korea Labor Foundation

Copyright © 2015 by Korea Labor Foundation. This document is solely for the use of client personnel.
No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from KLF.
This document provides an outline of a presentation and is incomplete without the accompanying oral commentary and discussion.

Contents

I. 인사관리와 임금체계 개편의 이해

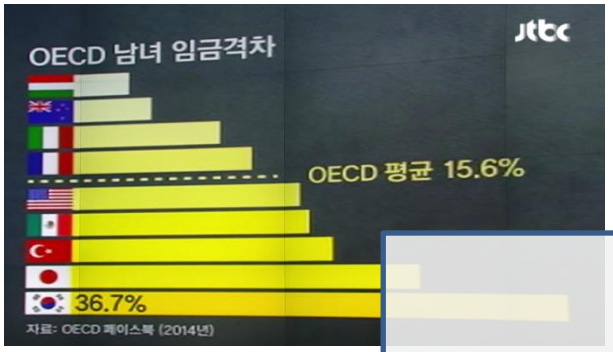
II. 생산직 임금체계 개편

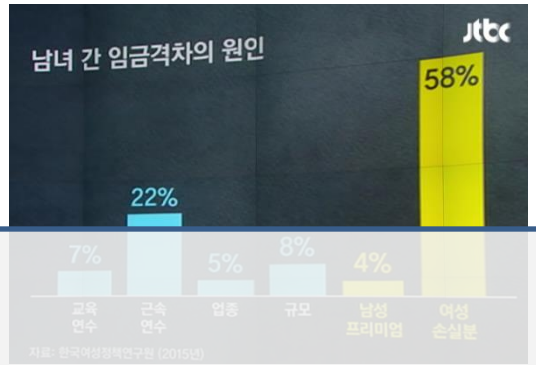
III. 성과연봉제 설계와 사례

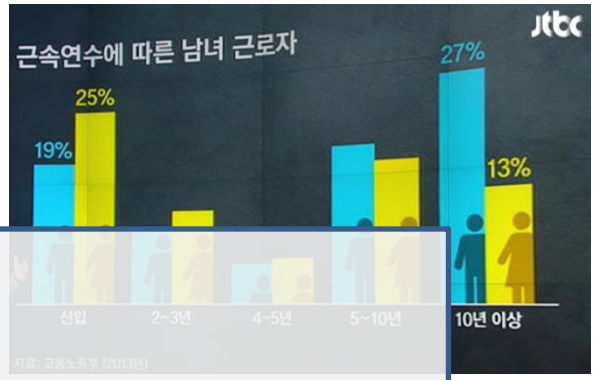
IV. 직무/직능급의 설계와 사례

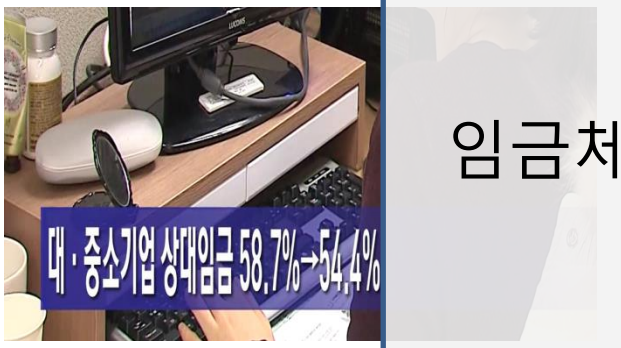
V. 임금피크제 설계화 사례

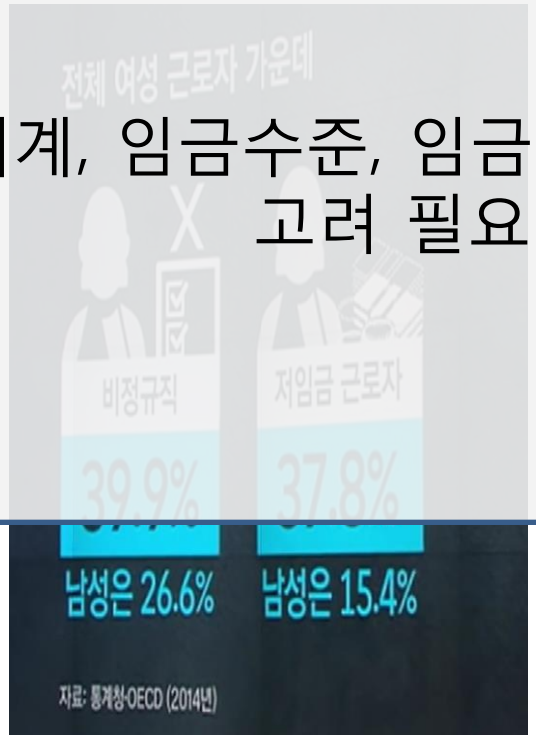
임금 …

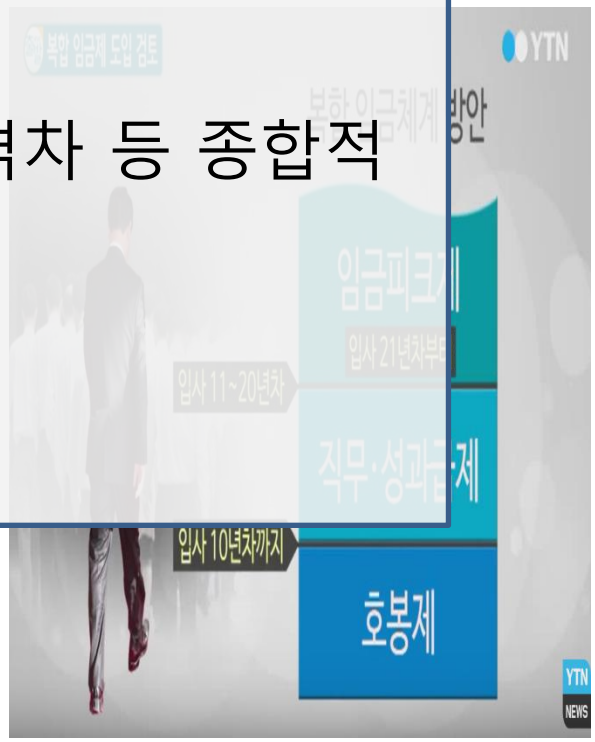












임금체계, 임금수준, 임금격차 등 종합적 고려 필요

오늘 강의의 목적

1. 우리나라 임금체계의 문제점을 알 수 있다

2. 임금체계 개편 유형은 어떤 것이 있고 어떤 과정을 거쳐야 하는지 개략적으로 알 수 있다.

3. 생산직 등 호봉제의 연공성을 완화하는 법, 성과연봉제 설계사례, 직무/직능급, 임금피크제의 설계 사례를 알 수 있다.

국내 기업의 임금체계 변천 과정

국내 기업은 연공급을 지배적인 임금체계로 운영하면서 시대상황과 경영여건의 변화에 따라 다양한 임금체계의 적용을 시도하였음.

국내 기업의 임금체계 도입과 변천 과정

연공급	능력주의 연공급	직능급	성과 연봉제	직무급 or ?
~ 1970년대 이전	~ 1980년대	~ 1990년대		2000년대 이후~

- 공무원의 직위분류제
- 직급별 호봉제
- 정기(고정)상여제→ 성장기 배분 매커니즘→ 초기 노동주의의 성과
- 포스코, 한국전자의 직능급
- 93년 포스코 성과배분제
- 95년 삼성, LG그룹의 능력급
- 96~98년 삼성, LG 연봉제
- 98년 공무원 연봉제
- 06년 CJ, 삼양사 직무급
- 07년 고위공무원단 제도
- 07년 우리은행 직군관리제 → 고용형태에 따른 임금체계 분리적용

임금관리 용어 개념정립

임금관리 용어

영역	정의	예
임금수준	조직 구성원에게 지급되는 평균 임금액 매년 임금인상액(율) 교섭	평균임금, 경제성장률,물가상승률, 최저생계비 등
임금격차	성, 학력, 규모, 고용형태에 따른 임금의 차이	정규직 비정규직, 대기업 중소기업, 남 녀, 상후하박
임금구성	기본급, 통상수당, 기타수당, 초과수당, 고정상여 등 임금의 이루는 항목	통상임금 범위,성과배분제
임금형태	임금을 지급하는 방법	시급, 일급, 주급, 월급, 연봉제
임금체계	**기본급 결정기준(협의)**	호봉급,직무급,직능급

용어 Check!

" 임금체계를 **"직무 성과급"**으로 개편해야 ..."

- 임금 **체계**
- 임금 **구성**

임금체계의 문제점

1 일의 가치 및 생산성 반영이 미흡

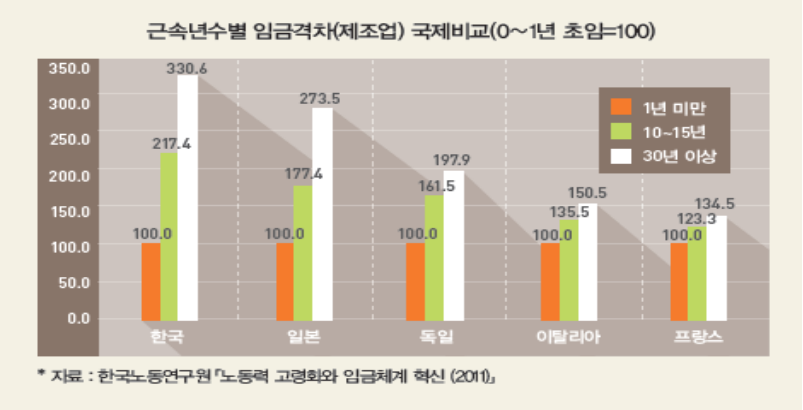
- ✓ 과도한 연공급제 및 복잡한 임금구성으로 일의 가치 및 생산성이 임금에 제대로 반영되지 못함
- ✓ 이에 따라 공정하고 과학적인 보상체계 구축되지 못함

연령대별 대졸 남성사원의 임금-생산성 비교 설문조사 결과 (단위: %)

구분	입사시	30세	35세	40세	45세	50세	55세
임금 > 생산성	41.3	12.3	**5.5**	7.2	14.3	30.8	**45.8**
임금 = 생산성	35.8	53.3	50.4	51.5	**54.9**	53.8	40.6
임금 < 생산성	22.9	34.4	**44.1**	41.3	30.8	15.4	13.6

* 자료: 김정한 「고령자 고용에 관한 단체협약 등 실태조사 및 개선방안 연구(2015), 600개 사업체를 대상으로 설문조사

2 근속에 비례한 보상 과도, 고령화 사회에 부정적



* 자료 : 한국노동연구원「노동력 고령화와 임금체계 혁신 (2011)」

3 근무시간에 비례한 임금으로 장시간 근로 유도

- ✓ 낮은 기본급과 성과를 반영하지 못하는 연공급은 초과근로 등과 연계되어 장시간 근로 초래
- ✓ 근로시간과 임금의 직접적 연계로 불필요한 연장근무를 유도함
- ✓ 불필요한 연장근무로 업무 생산성과 몰입도가 낮아짐
- ✓ 장시간 근로에 대한 보상은 금전적 보상보다는 휴식을 통한 보상이 강조되어야 함

4 성과와 능력중심 보상제도 미흡, 동기부여의 부재

- ✓ 자동 승급되는 연공급은 근로자의 동기부여가 부족
- ✓ 개인 능력개발을 강조하는 보상제도 미흡으로 직무능력향상을 유도하기 어려움
- ✓ 고정비용 증가로 경기변동에 따른 유연한 대응이 부족함

출처: 합리적 임금체계 개편 매뉴얼, 고용노동부, 2014

임금체계 개선방향

1 기본급 중심의 임금구성 항목 단순화

- 지급 기준이 불분명한 각종 수당은 근로자들에게 제대로 동기부여를 못하고, 인건비 관리를 어렵게 함
- 고정적으로 지급되는 수당 및 상여금은 기본급으로 통합하고 기타 수당은 직무가치, 성과 등을 반영하는 방향으로 통합

2 기본급의 연공성 감소

- 기업의 성과나 근로자의 성과와 무관한 특징을 가진 연공급 개선이 필요
- 기존의 연공급을 유지할 경우 성과에 따른 차등 호봉 승급 도입(고과 호봉제)
- 연공급 임금체계를 직무성과급이나 직능급으로 전환이 필요

3 변동 성과급 활용

- 성과에 연동된 변동급적 성과급의 비중을 늘려 근로자의 동기부여 필요

노사발전재단 컨설팅 지원사업

연공급 중심의 임금직무체계를 직무/성과/역량 중심으로 전환하는 등 기업에 적합한 임금체계를 다각적으로 지원함으로써 합리적 임금직무체계 도입을 적극 유도함

컨설팅 영역

- 직무/성과/능력 중심의 **임금체계 설계**
- 정년연장법정화에 따른 임금피크제 등 **임금체계 설계**
- 직무분석을 통한 **직무 기술서/명세서 표준안 산출 등**

신청요건 및 기간

- **지원대상 요건**
  - 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 아니한 상시 근로자 30인 이상 사업장
  - * 고용보험에 가입된 공기업 및 자치단체, 교육청도 신청 가능
  - * 상시 근로자수 1,000명 이상 대기업의 경우 컨설팅비용의 30% 자부담
- **컨설팅 신청기간 :** 2월 ~ 8월 (1차~ 5차)

컨설팅 지원 방식

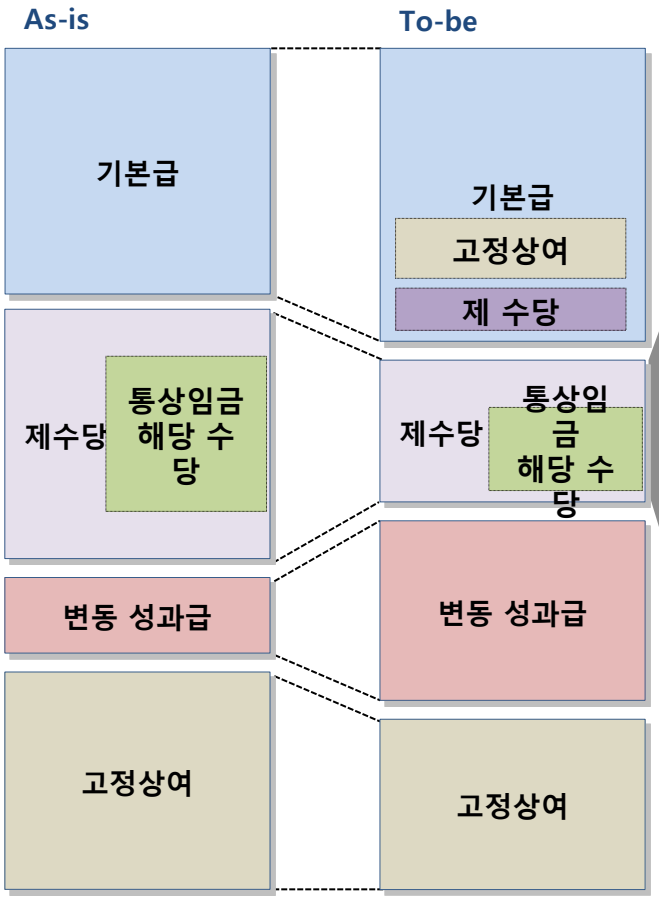
- **직접 컨설팅 (25개)**
  - 수행주체 : 노사발전재단
  - 컨설팅 수행 기간 : 12주
- **간접 컨설팅 (215개):** 7,000 ~ 9,000천원
  - 수행주체 : 외부 전문 컨설팅사(재단 Pool 등록사)
  - 컨설팅 수행 기간: 10~12주

*지원사업장 규모, 제도설계수준, 투입인원, 수행기간에 따라 노사발전 재단에서 결정
*패키지 컨설팅 가능(최대 1,500만원까지), 매뉴얼 참조

임금체계 개편 방향

기존의 복잡한 임금체계를 단순화 하는 작업이 필요함. 이를 위해, 급여항목의 통상 임금성 판단, 항목의 유지/통폐합 여부 등을 판단하여 간소화 작업을 실시함

임금체계 개선 모델(예시적)



급여항목 별 간소화 방안

- **제수당 및 고정상여금 등의 항목 중 기본급에 산입이 가능한 항목을 편입하여 기본급의 비중을 높임**
- **제수당의 경우 통상임금 해당여부를 판단하고, 이에 따라 수당의 기본급(혹은 변동 성과급 등) 산입여부를 결정함**

수당 그룹	해당 수당 산입 예시	해당 수당(예시적)
속인적 수당 (연공적 수당)	• 기본급에 산입	– 장기근속수당, 보전수당 등
직무 관련 수당	• 기본급에 산입하되, 다음의 경우 수당으로 유지 가능 ① 직무/직책의 변경에 따라 금액이 달라지는 경우 ② 수당에 대한 명확한 메시지를 전달하려는 경우	- 직책수당, 직무수당: 직책이나 직무 변경 시 금액도 변경되는 경우 통상적으로 수당으로 유지 - 자격수당: 기본급 산입
복리후생적 수당	• 기본급으로 산입하거나 성과급으로 전환	- 급식비, 통근비, 하계휴양비 등 * 단, 비과세 항목의 경우 별도 운영 가능

- **통상임금에 해당하지 않는 성격의 수당이라도 경우에 따라 기본급 산입이 가능하며, 각 수당별로 판단 후 결정함**
- **고정상여금은 폐지(일부 or 전면)하도록 하되, 기본급 혹은 성과급으로 전환 유도하여 과도한 정기상여금 비중을 낮춤**
  - 통상임금에 해당하는 고정상여금의 경우 기본급에 산입

Contents

I. 인사관리와 임금체계 개편의 이해

II. 생산직 임금체계 개편

III. 성과연봉제 설계와 사례

IV. 직무/직능급의 설계와 사례

V. 임금피크제 설계화 사례

연공급의 장단점

연공급은 단순명료하고 장기근속을 유도하는 장점이 있으나, 급속한 경제변화에 생산성이 뒷받침 되지 않은 경우 운영이 쉽지 않음

연공급의 장단점

[장점]

- 임금인상이 **근로자의 생계비 상승 속도와 친화적이고, 단순 명료하여 안전성이 매우 높음**
- **장기근속을 유도**할 수 있고, 임금관리가 용이함

[단점]

- 장기근속 근로자의 고임금화, 고직급 고임금화 현상으로 기업의 임금부담 증가
- 단순반복 업무 종사자의 임금이 증가하여, **생산성이 뒷받침되지 못하면 비용부담 가중**
- 인건비 부담은 하방 경직성이 있어 기업에 부담

연공급완화의 검토가 필요한 기업환경

[경제환경의 변화]

- 고성장시대에서 저성장시대로의 경제변화,급속환 고령화, 정년연장 법제화 등 경제·사회 변화로 연공급의 임계점 봉착

[연공중심 임금과 생산성의 불일치]

- 연공에 따른 임금인상이 생산성 증가를 넘어설 가능성 있는 기업
- 연공에 의한 임금 지급기준이 성과와 연계되지 않고 근로자의 임금공정성에 대한 수용성이 저하되어 생산성 하락이 예상되는 기업

연공급 완화 방안 (예시)

연공급 완화방안은 고과호봉, 복수임율, 임금비율 조정 등의 방법이 있음

1 고과 호봉표

기존호봉표		단계호봉표	
		2구간	3구간
1호봉	1,088,890	1,088,890	1,088,890
			1,098,890
		1,103,890	1,108,890
2호봉	1,118,890	1,118,890	1,118,890
			1,128,890
		1,133,890	1,138,890
3호봉	1,148,890	1,148,890	1,148,890
			1,158,890
		1,163,890	1,168,890

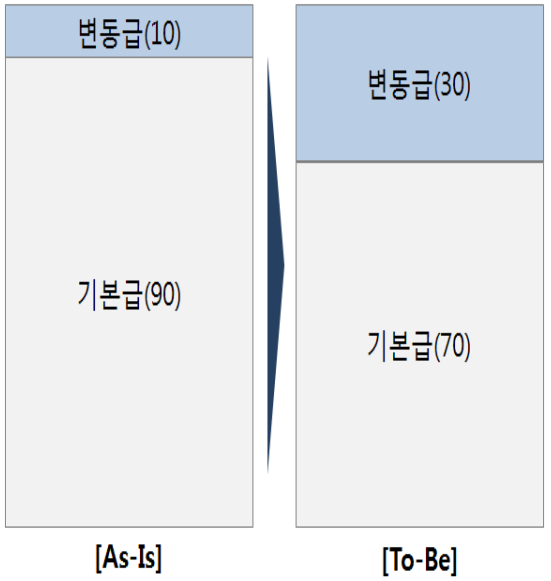
✓ 기존 1호봉을 3,5,9등 단계로 분할하여 고성과 성적이 누적적 영향 미치는 승급방식으로 능력주의 성향이 강하고 패자부활 곤란

2 복수 임율표

직급별 호봉		복수임률표				
급호	금액	S	A	B	C	D
1호봉	1,167,529			1,167,529		
2호봉	1,216,941	1,192,235	1,179,882	1,216,941	1,179,882	1,142,823
3호봉	1,266,353	1,241,647	1,229,294	1,266,353	1,229,294	1,192,235
4호봉	1,315,765	1,291,059	1,278,706	1,315,765	1,278,706	1,241,647
5호봉	1,365,177	1,340,471	1,328,118	1,365,177	1,328,118	1,291,059
6호봉	1,414,589	1,389,883	1,377,530	1,414,589	1,377,530	1,340,471

✓ 고과성적이 호봉승급에 차등적으로 승급. 비누적식임으로 매년 해당 연도의 고과성적에 따라 당해 년도의 호봉 승급액 결정. 패자부활 가능

3 임금비율 조정



✓ 현재 임금골격을 위하는 가운데 기본급 비중조정, 직무와 역량 성과를 반영하는 수당의 신설이나 비중 조절을 통해 설계 되어 수용성이 높음

* 출처 : 한국노동연구원 임금체계의 개선사례와 개선 시나리오, 2006 참고 수정

연공급 완화 설계 사례

성과 및 승진을 고려한 호봉제 재설계한 사례임

기업개요

회사명	업종	주요상품	종원원수	소재지
㈜A사	기계설비공사,전기공사	설비서비스	100명	전라남도

추진배경

1 통상임금성 상여금 및 기타 수당정리 필요

- A사에서 지급하는 상여금은 본래 상여금의 의미인 성과에 따른 보상적 성격을 지니지 못함
- 기타 급여항목의 명칭 재정 필요

2 직급/승진제도 미비

- 직급 및 호칭이 명확하지 않아 직원의 동기부여 상실
- 회사에 적합한 체계적인 승진기준 및 승진연한 없음

3 임금체계 및 규정정비 필요

- 직급 및 직위와 연계되지 않은 단일 임금체계
- HR 전반의 규정 정비되지 않은 상황

호봉제완화 | 성과연봉제 | 직무급 | 인센티브제

성과와 승진을 고려한 호봉제 재설계

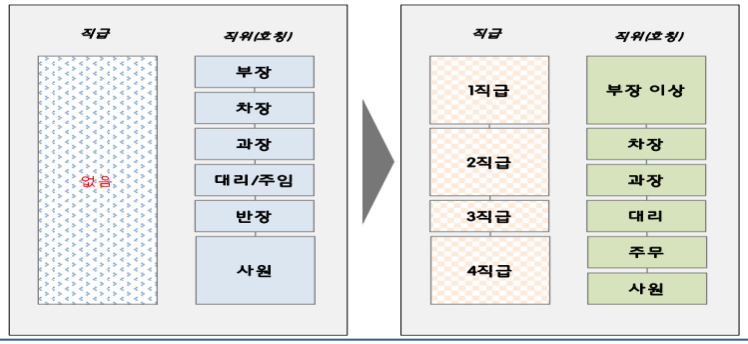
- 승진체계 마련 및 승진과 보상의 연계성 확보
- 생산직 근로자위주의 성과측정이 어려운 조직상황을 고려하여, 기존 호봉제 중심의 임금체계를 고수하되, 성과 및 승진을 고려하여 재설계
- 직급체계 마련, 체류연한 조정, 승진제도 설계

직급 및 승진체계를 재설계하고, 직급별 입사초임 및 호간차를 설정함

직급체계 변경 및 입사초임·호봉피치 결정

1. 직급 및 직위체계 변경

- 직급단계는 역할 및 역량단계에 따라 4단계로 선정함
- 직위단계는 현 6단계로, 사무직 호칭과 일원화 함
- 직급체계는 호봉테이블과 연계하고, 직위체계는 승진과 연계



2. 표준체류연수 정리

- 조직인원구성 및 생애주기를 고려하여 체류연한 1안(5-6-8-8-10) 결정

직급	직위	인원구성 및 생애주기 고려			
		표준체류연한	제1안	제2안	제3안
1직급	부장	7	10	9	8
	차장	8	8	9	9
2직급	과장	8	8	8	9
3직급	대리	8	6	6	6
4직급	주무	6	2	5	5
	사원		3		
체류연한 조정기준		➢ 표준체류연한은 입사에서 퇴직까지 37년 근무기간을 기준으로 임의 산정함. ➢ 현재 ㈜메인테크 최소연령 23세 및 전졸/군필 입사시 연령과 정년 60세 법제화를 감안함.	➢ 조직 인원구성을 고려하여 4직급 근로자의 조기 성장 유도를 위해 표준체류연한 대비 1년을 줄임. ➢ 근속기간 10년을 기준으로 2직급 도달을 목적으로 함. ➢ 조직 인원구성을 고려하여 1~2직급의 체류연한을 늘림.	➢ 조직 인원구성을 고려하여 4직급 근로자의 조기 성장 유도를 위해 표준체류연한 대비 1년을 줄임. ➢ 1직급 4년의 기준은 역할 및 역량 단계상 숙련기간이 5년임에 근거함. ➢ 조직 인원구성을 고려하여 1~2직급의 체류연한을 늘림.	➢ 조직 인원구성을 고려하여 4직급 근로자의 조기 성장 유도를 위해 표준체류연한 대비 1년을 줄임. ➢ 조직 인원구성을 고려하여 3~4직위 체류연한을 늘림.

3. 승진제도 개선

- 직급/직위 연계운영→호봉테이블 연계, 직위/호칭 동일운영

구분	현행	개선방향
승진원칙	승진 원칙 없음	• 직급 및 직위부여 기준
승진대상자	기준 없음	• 표준 체류연한 : 사원(2-2)-대리(6)-과장(9)-차장(8)-부장(10) • 최소 체류연한 : 사원(3)-대리(5)-과장(8)-차장(7)-부장(9)
승진인원	승격 T/O제	• 전략적 판단 하에 승격 T/O제
승진종류	정기승진, 조기승진	• 정기승진(표준 체류연한) • 조기승진(최소 체류연한)
승진시기	수시(T/O 발생시)	• 예 : 매년 초 or 매년 말
승진심사기준	근무연수+평가반영	• 직급 및 직위에 따른 승진요인 차별적용 - 사원~대리 : 자동승진 (결격사유 없을 시) - 과장~부장 : 승진연한 + 승진Point 제
승진결정권자	대표이사 결정	• 직무 Post에 적합한 자를 대표이사 결정으로 확정
승진보상	지휘감독비(반장 이상)	• 승진가급
승진프로세스	승진 Post 결정 → 대상자 Pool 확보 → 인사위원회 심의 → 승진대상자 선정 • 인사위원회 구성 예시 : 위원장(관리담당), 위원(노사협의회 위원 中), 간사	

4. 입사초임,호봉피치 결정

- 현 호봉테이블 및 실재자 모델, 디자인팀과의 협의를 통하여 입사초임을 결정
- 신규입사자와 현재 근로자간 입사초임 변화 고려, 현 호봉테이블과의 관계를 고려하여 호간차 설계

입사초임 결정	
사원	1,050,000
대리	1,300,000
과장	1,500,000
차장	1,700,000
부장	2,000,000

연공급 완화 설계 사례

단일호봉제에서 직급별 호봉제 설계, 직급별 호봉테이블 마련을 통한 승진 반영, 고과호봉제 도입을 통한 성과요소를 가미하여 설계함

직급별 호봉테이블 설계

As-Is_단일 호봉제

- 직급의 구분이 없는 구조로 45호봉, 승진인상분이 없음
- 호봉간의 피치가 일정하지 않으며, 임금전략이 반영되지 않음

호봉	기본급	호봉간차	능률급	자격수당	통상임금(잔업)	최저임금(원)
45	1,929,800		290,000	50,000	2,269,800	10,860
44	1,900,120	29,680	280,000	50,000	2,230,120	10,670
43	1,868,120	32,000	270,000	50,000	2,188,120	10,469
42	1,836,130	31,990	260,000	50,000	2,146,130	10,269
41	1,804,160	31,970	250,000	50,000	2,104,160	10,068
40	1,772,180	31,980	240,000	50,000	2,062,180	9,867
39	1,750,790	21,390	230,000	50,000	2,030,790	9,717
38	1,729,400	21,390	230,000	50,000	2,009,400	9,614
37	1,706,980	22,420	230,000	50,000	1,986,980	9,507
36	1,684,570	22,410	230,000	50,000	1,964,570	9,400
35	1,651,590	32,980	230,000	50,000	1,931,590	9,242
34	1,624,930	26,660	230,000	50,000	1,904,930	9,114
33	1,602,530	22,400	230,000	50,000	1,882,530	9,007
32	1,578,420	24,110	230,000	50,000	1,858,420	8,892
31	1,554,320	24,100	230,000	50,000	1,834,320	8,777
30	1,541,130	13,190	230,000	50,000	1,821,130	8,714
29	1,517,030	24,100	220,000	50,000	1,787,030	8,550
28	1,492,930	24,100	220,000	50,000	1,762,930	8,435
27	1,468,840	24,090	220,000	50,000	1,738,840	8,320
			220,000	50,000	1,714,730	8,204
11	1,086,710	34,520	180,000		1,316,710	6,300
10	1,072,030	14,680	180,000	50,000		6,230
9	1,020,980	51,050	180,000	50,000	1,250,980	5,986
8	1,001,590	19,390	180,000	50,000	1,231,590	5,893
7	980,040	21,550	180,000	50,000	1,210,040	5,790
6	964,960	15,080	180,000	50,000	1,194,960	5,718
5	960,700	4,260	175,000	50,000	1,185,700	5,673
4	949,870	10,830	165,000	50,000	1,164,870	5,574
3	935,170	14,700	165,000	50,000	1,150,170	5,503
2	924,000	11,170	165,000	50,000	1,139,000	5,450
시 용	867,980	56,020	130,000	50,000	1,047,980	5,014
시 용	867,980	56,020	130,000		997,980	4,775

To-Be_직급별 호봉제

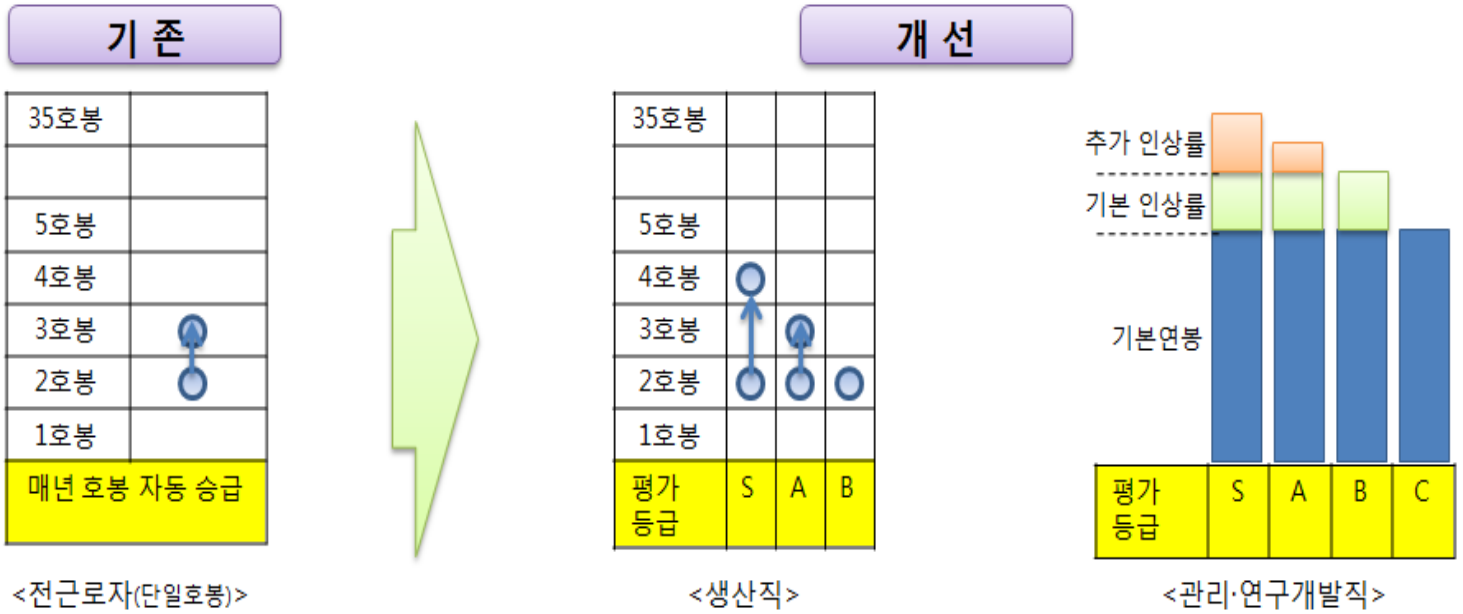
- 최고호봉 30호봉으로 호봉 cap 마련
- 호봉피치를 정액호봉, 하후상박형 혼합하여 설계

직급	G1		G2		G3		G4	
호봉	부장	호간차	차장~과장	호간차	대리	호간차	주무~사원	호간차
30	2,775,000	25,000	2,195,000	20,000	1,975,000	20,000	1,710,000	20,000
29	2,750,000	25,000	2,175,000	20,000	1,955,000	20,000	1,690,000	20,000
28	2,725,000	25,000	2,155,000	20,000	1,935,000	20,000	1,670,000	20,000
27	2,700,000	25,000	2,135,000	20,000	1,915,000	20,000	1,650,000	20,000
26	2,675,000	25,000	2,115,000	20,000	1,895,000	20,000	1,630,000	20,000
25	2,650,000	25,000	2,095,000	20,000	1,875,000	20,000	1,610,000	20,000
24	2,625,000	25,000	2,075,000	20,000	1,855,000	20,000	1,590,000	20,000
23	2,600,000	25,000	2,055,000	20,000	1,835,000	20,000	1,570,000	20,000
22	2,575,000	25,000	2,035,000	20,000	1,815,000	20,000	1,550,000	20,000
21	2,550,000	25,000	2,015,000	20,000	1,795,000	20,000	1,530,000	20,000
20	2,525,000	25,000	1,995,000	20,000	1,775,000	20,000	1,510,000	20,000
19	2,500,000	25,000	1,975,000	20,000	1,755,000	20,000	1,490,000	20,000
18	2,475,000	25,000	1,955,000	20,000	1,735,000	20,000	1,470,000	20,000
17	2,450,000	25,000	1,935,000	20,000	1,715,000	20,000	1,450,000	20,000
16	2,425,000	25,000	1,915,000	25,000	1,695,000	20,000	1,430,000	20,000
15	2,400,000	25,000	1,890,000	25,000	1,675,000	20,000	1,410,000	20,000
14	2,375,000	25,000	1,865,000	25,000	1,655,000	25,000	1,390,000	20,000
13	2,350,000	25,000	1,840,000	25,000	1,630,000	25,000	1,370,000	20,000
12	2,325,000	25,000	1,815,000	25,000	1,605,000	25,000	1,350,000	25,000
11	2,300,000	30,000	1,790,000	25,000	1,580,000	25,000	1,325,000	25,000
10	2,270,000	30,000	1,765,000	25,000	1,555,000	25,000	1,300,000	25,000
9	2,240,000	30,000	1,740,000	30,000	1,530,000	25,000	1,275,000	25,000
8	2,210,000	30,000	1,710,000	30,000	1,505,000	25,000	1,250,000	25,000
7	2,180,000	30,000	1,680,000	30,000	1,480,000	30,000	1,225,000	25,000
6	2,150,000	30,000	1,650,000	30,000	1,450,000	30,000	1,200,000	30,000
5	2,120,000	30,000	1,620,000	30,000	1,420,000	30,000	1,170,000	30,000
4	2,090,000	30,000	1,590,000	30,000	1,390,000	30,000	1,140,000	30,000
3	2,060,000	30,000	1,560,000	30,000	1,360,000	30,000	1,110,000	30,000
2	2,030,000	30,000	1,530,000	30,000	1,330,000	30,000	1,080,000	30,000
1	2,000,000		1,500,000		1,300,000		1,050,000	

Ⅱ. 생산직 임금체계 개편

연

- (주)00의 경우 관리직·연구개발직은 성과연봉제를 도입하되, **생산직에 대해 호봉급을 유지하면서** 근속년수에 따른 **자동 승급을 폐지하고 성과 평가에 따라 차등 승급(0~2호봉)을 도입**하였다. 호봉제 폐지에 대한 근로자 불안을 고려한 대안으로 볼 수 있다.

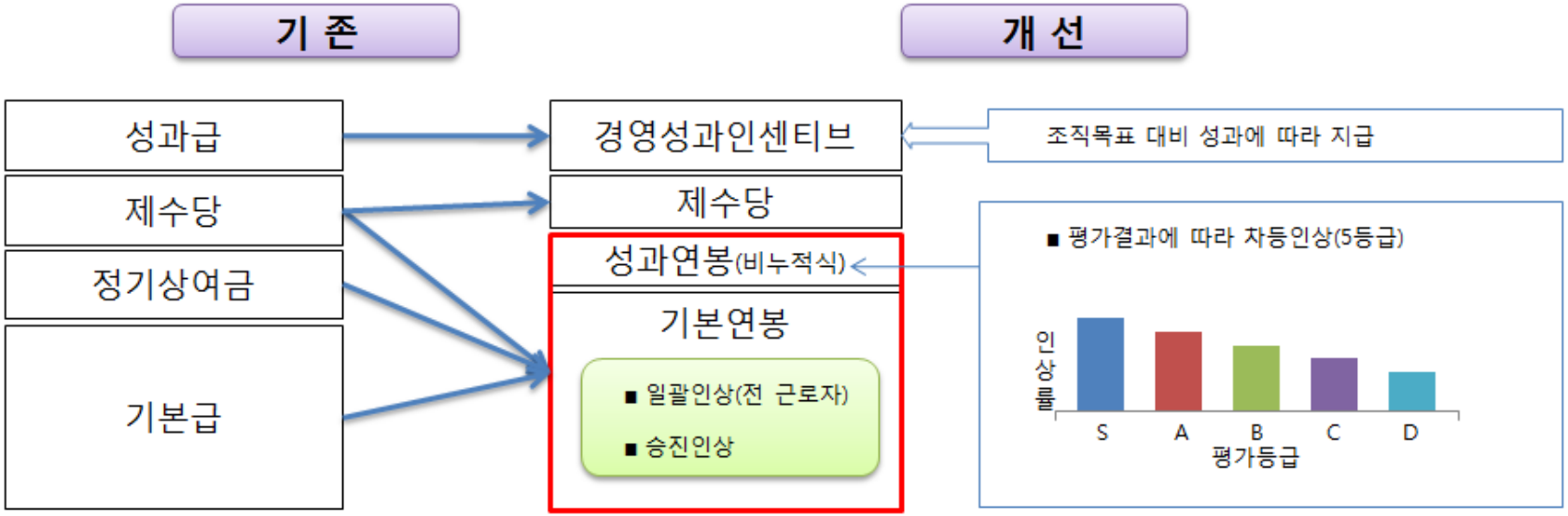


<전근로자(단일호봉)> <생산직> <관리·연구개발직>

기업명	업종·주요품목	임금체계 개편 내용('14년)	개편효과('13년→'14년)
(주) 00	제조업 (자동포장기계)	**<호봉급의 연공성 완화>** **생산직: 평가에 따른 차등 호봉승급** 관리직·연구개발직: 성과연봉제	**이직률(10%→2%)** 직원수(102명→128명) 매출액('13년→'15년) (264억→246억→306억)

성과연봉제 설계 사례

B기업의 경우 생산직을 포함한 전체 근로자를 대상으로 성과연봉제를 전면 도입하였다. 기존의 복잡한 임금체계를 기본연봉과 성과연봉으로 단순화하면서, 성과연봉은 성과 평가에 따라 차등 지급(S,A,B,C,D 5개 등급)토록 하였다.



기업명	업종·주요품목	임금체계 개편 내용('14년)	개편효과('13년→'14년)
B기업	제조업 (휴대폰용 부품)	<**성과연봉제 전면 도입**> **전 근로자**: 기본연봉(고정) + **성과연봉(평가에 따른 조정)**→ 호봉승급 폐지	**이직률(2%→1%)** 직원수(372명→389명) 매출액(2,511억→3,261억)

Contents

I. 인사관리와 임금체계 개편의 이해

II. 생산직 임금체계 개편

III. 성과연봉제 설계와 사례

IV. 직무/직능급의 설계와 사례

V. 임금피크제 설계화 사례

성과연봉제 설계 프로세스

성과연봉제도 개선 프로세스

1 현황분석 및 설계 방향성 도출

- 내/외부 환경분석 및 근로자 needs검토
- 현 보상제도 현황분석
  - Pay Structure
  - Pay Level
  - Pay Mix
  - Pay Contributor
- 보상제도 설계 방향성 도출

2 Base Pay 설계

- 연봉제의 의의
- 기초급(base pay) 요소 설계(임금구성항목 개선)
  - 기본급
  - 고정적 성격의 수당
  - 고정 상여

3 Pay Policy Line 설정

- Pay Band 개념
- Pay Band 설계방법
- Peer Group 설정 및 보상수준 분석
- Pay Policy Line설정
  - 직급간 보상 관계 및 현재 보상수준을 감안하여 Midpoint 및 보상정책선 설정

4 Pay Band 설계

- Pay Band 모델 설계
- Pay Band Range Spread 운용형태 설계
- 직급별 Pay Band의 설계
  - 직급별 표준체류연한 및 최대 체류년차, 평균성과를 고려한 midpoint 도달기간 고려 or Mid중심 고려 설계
  - 직급별 최초 및 최고 임금수준 결정

5 Pay Band 운영

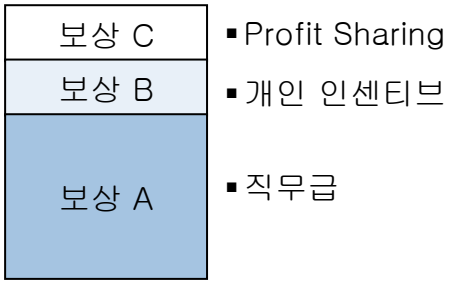
- 기본연봉인상
- 평가인상(Merit Increase) 지급방법 설정 및 시뮬레이션
- Band간 이동
- 승진인상(Promotion Increase) 지급방법 설정
- Pay Band Update
- outlier 관리 방안

현황분석 프레임

보상제도에 대한 현황분석은 다음과 같은 4P에 대한 단계별 검토에 따라 이루어지며, 현황분석에서 도출되는 이슈를 토대로 개선방향을 도출함.

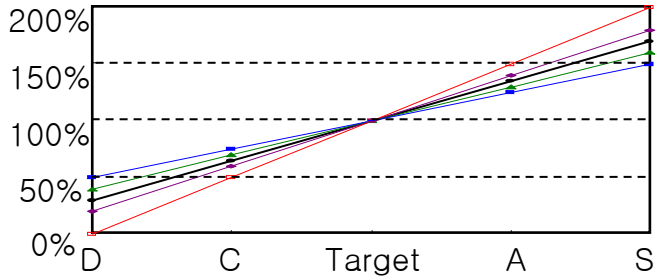
A. 보상구조 (Pay Structure)

- 총보상의 구조 및 구성 항목



B. 보상수준 (Pay Level)

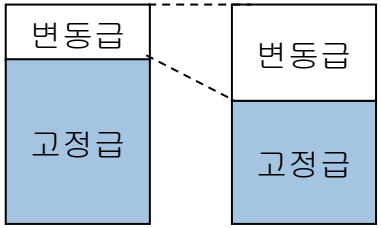
- 총보상 및 보상항목 별 보상 수준
  - 외부경쟁력 or 내부경쟁력



4P

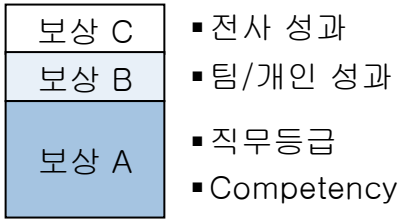
C. 보상비중 (Pay Mix)

- 총보상 대비 변동급의 비중
  - 회사 평균
  - 직군/직급 별



D. 보상결정요인 (Pay Contributor)

- 보상항목 별 보상수준에 영향을 미치는 요인



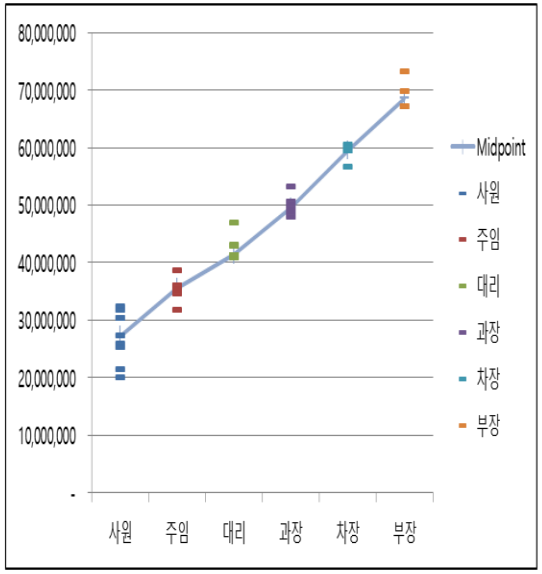
현황분석 예시

현행 임금체계 및 구조

임금구분	임금항목	지급기준	지급대상	통상임금	평균임금
기본급		• 직급별 호봉에 따라 정해진 금액	공통지급	●	●
상여금		• 지급 월 말 재직자에 한하여 지급 • 기본급의 500% (5월부터 300% 지급-기본급에 200% 포함) • 지급시기는 격월로 함.	해당자		●
경영성과급(인센티브)		• 회사 목표 달성에 대한 성과급으로 평가결과와 차등해서 지급	해당자		
법정수당*	시간외수당 (연장, 휴일, 야간, 휴게근로)	• 사무직 근로자는 월 급여(25)에 포괄하여 지급 • 생산직 근로자는 소정근로시간을 초과한 시간에 대하여 지급 • 휴게근로수당은 생산직 근로자에게 연장근로수당 형식으로 지급	해당자		●
	연차수당	• 지원/영업직군의 경우 연차촉진제도를 실시하고 있고, 생산직 근로자의 경우 미사용 연차휴가에 대한 수당을 지급함.	해당자		●
복리후생적 수당	야근식대	• 밤 12시~새벽1시에 근무하는 직원에게 야식지원 명목으로 지급	해당자		
	격려수당	• 하루에 3시간 이상 연장근로를 하는 생산직 근로자에게 지급	해당자		●
제수당	직책수당	• 사무직 근로자에게 직급별로 지급 • 부장(12만원), 차장(9만원), 과장(7만원), 대리(5만원), 주임(2만원)	해당자	●	●
	팀장수당	• 생산직 근로자 중 반장, 선임반장에게 지급 • 반장(8만원), 선임반장(10만원)	해당자	●	●
	기술수당	• 생산직 근로자에게 기술평가 실시 후 지급	해당자	●	●

Illustrative

총액기준/기본급 분포도



Key Implication

- 각 직급별 임금분포 현황을 분석
- 임금역전 현상, 현 보상제도의 Range Spread, Overlap비율 등을 분석
- 직급별 임금분포를 바탕으로 추후 직급제도 개선이나 임금정책선 결정에 활용함
- [예] 각 직급별 Overlap 비율이 일정하지 않으며, 하위직급에서는 상위직급으로의 이동을 동기부여 하는 구조임.

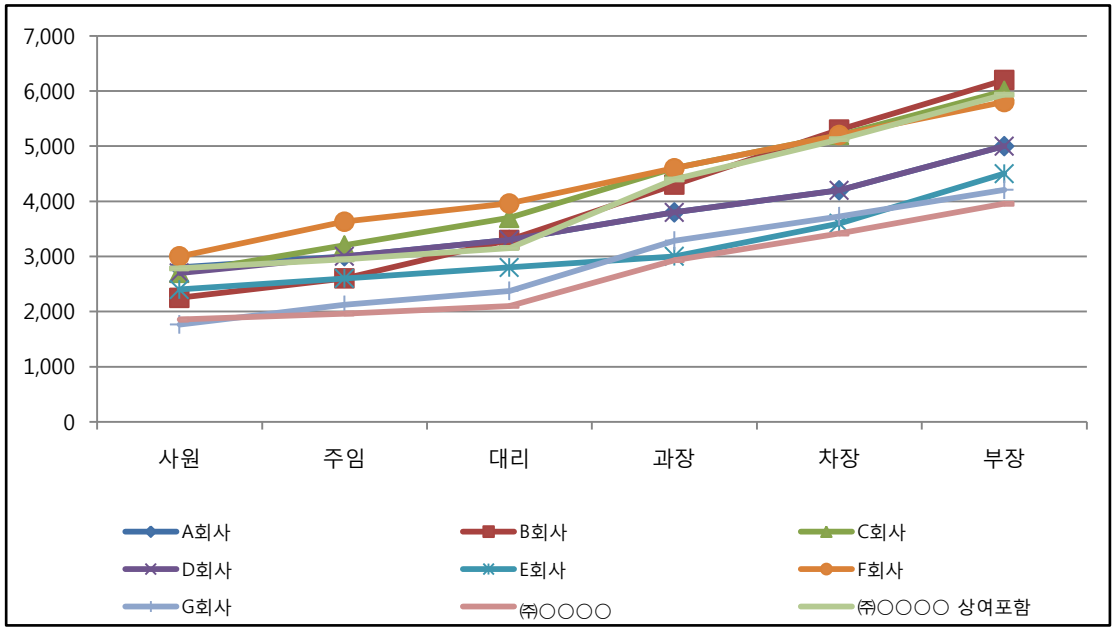
직위	Salary Range					Range Spread (%)	Overlap(%)
	Average	Midpoint	Minimum	Maximum	max (차액)		
사원	27,211,867	27,328,560	20,028,240	32,356,920	12,328,680	61.6	7.96
주임	35,456,811	35,613,600	31,806,960	38,717,760	6,910,800	21.7	-36.71
대리	42,391,980	41,316,000	40,935,720	46,977,360	6,041,640	14.8	-18.28
과장	49,774,975	49,591,440	47,943,960	53,230,440	5,286,480	11.0	-91.55
차장	59,322,880	59,472,600	56,752,200	60,599,160	3,846,960	6.8	-111.74
부장	69,364,860	68,523,480	67,236,240	73,176,240	5,940,000	8.8	

97

임금정책선 설정

국내 경쟁업체를 Peer Group으로 설정하여 회사의 보상수준을 직급별로 분석할 수 있으며 Market average 대비 경쟁력이 어떠한지, 시장의 평균값과 임금 비교 시 직급별로 경쟁력이 어떠한지를 비교 분석할 수 있음.

초임수준 대외 비교



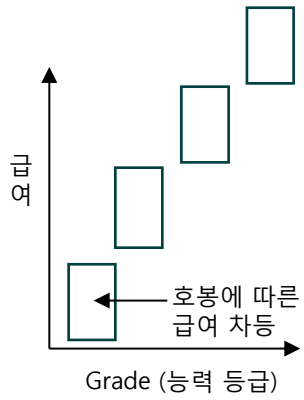
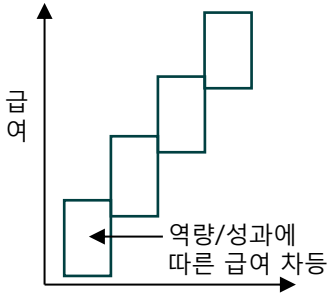
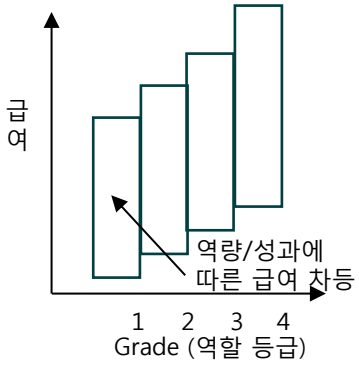
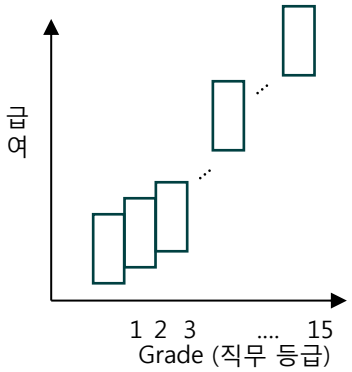
Key Implication

- Peer group의 직급별 평균과 비교시 사원급과 부장급은 시장평균 수준이며, 기타 직급에서는 경쟁력이 있음.

구분	A회사	B회사	C회사	D회사	E회사	F회사	G회사	㈜○○○○	㈜○○○○ 상여 포함
사원	2,800	2,250	2,700	2,700	2,400	3,000	1,765	1,856	2,784
주임	3,000	2,600	3,200	3,000	2,600	3,630	2,121	1,963	2,945
대리	3,300	3,300	3,700	3,300	2,800	3,960	2,374	2,102	3,153
과장	3,800	4,300	4,600	3,800	3,000	4,600	3,285	2,931	4,397
차장	4,200	5,300	5,200	4,200	3,600	5,200	3,726	3,416	5,124
부장	5,000	6,200	6,000	5,000	4,500	5,800	4,208	3,956	5,934

Pay Band 모델은 Focus를 어디에 두는지에 따라 아래와 같이 4가지 유형으로 나뉠 수 있음.

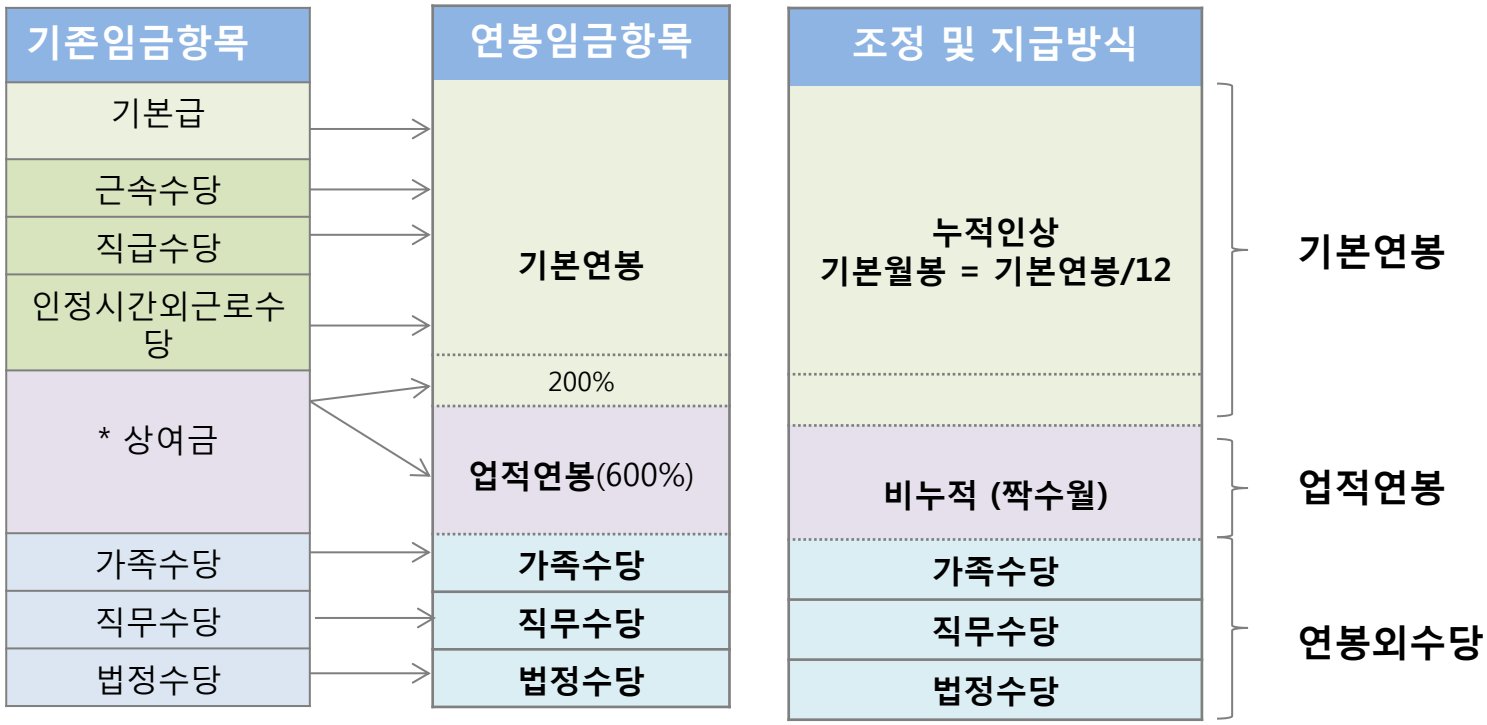
√

	Seniority-based	Competency-based	Role-based	Job-based
	사람 중심 ←			→ 직무 중심
Focus	근무연수, 위계질서 중시	직무 수행 능력 중시	역할의 상대적 가치 중시 성과에 따른 동일 직급 내 차별적 보상 중시	직무의 상대적 가치 중시 (좁은 의미의 직무 적용)
Design Salary Range				
특징	안정적인 인력 운용 가능함. 단, 역량/성과 우수자에 대한 동기부여가 어려울 수 있음.	탄력적인 인력 운용이 가능함. 단, 연공 중심으로 회귀할 수 있으며, 고 직급 인력이 양산될 수 있는 우려가 있음.	일 중심의 사고 함양 가능함. 타 모델에 비하여 Broad한 Band 및 높은 중첩률로 역할승급이 아니더라도 성과에 따른 보상을 받을 수 있음. 단, 엄격하게 설정 시 인력 운용의 탄력성이 저하될 수 있음.	일의 가치와 보상이 일치한다는 특징이 있음. 단, 직무 중심의 인력 시장형성이 선행되어야 함.

성과연봉제 설계 사례

임금항목의 구성 변화 후 성과연봉제 설계

ILLUSTRATIVE



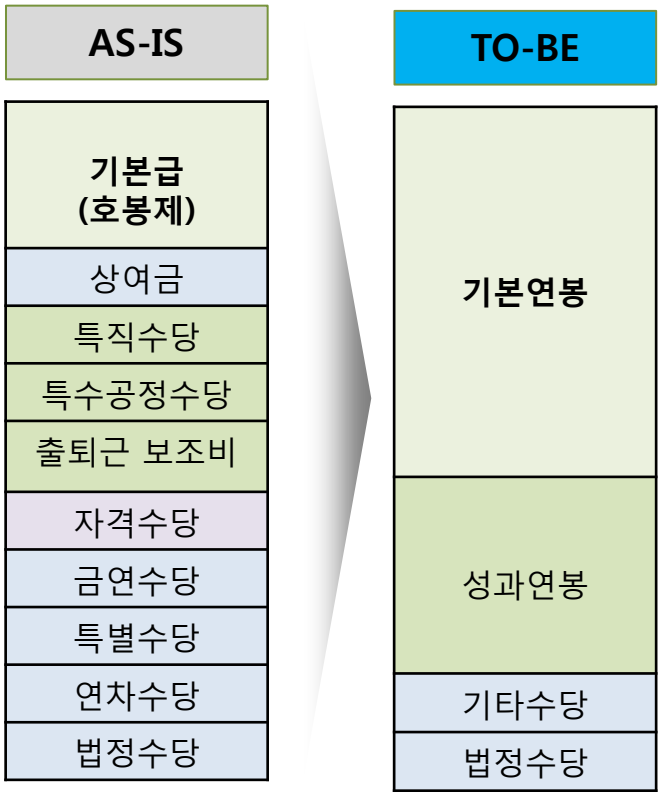
* 상여금 = (기본급+근속수당+직책수당+가족수당) x 800%

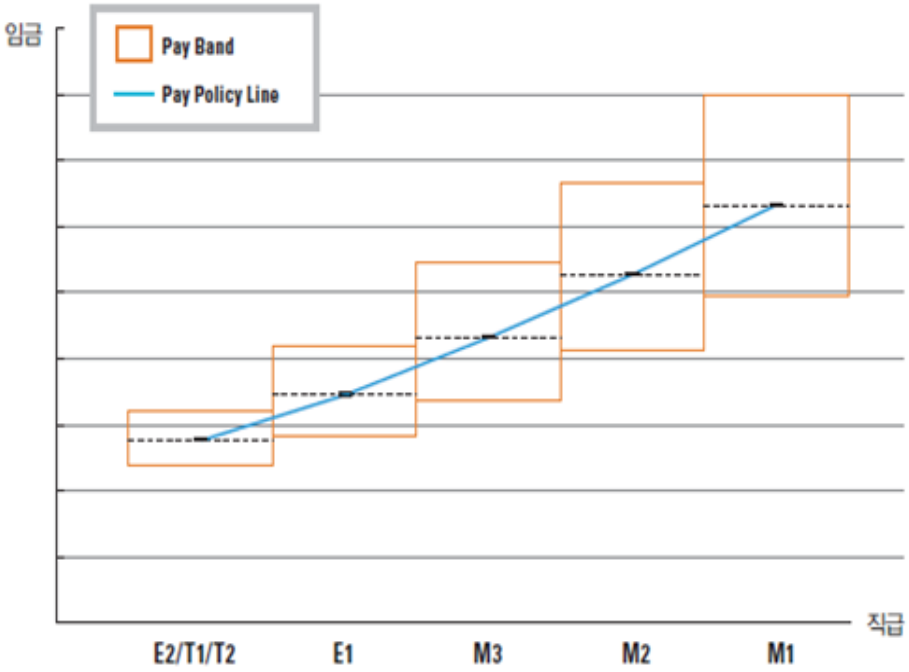
* 통상임금 = 기본급+근속수당 + 직급수당+인정시간외수당

성과연봉제 설계 사례

❑ 성과연봉제 도입사례(A사, 전기전자, 근로자수 120명)

◐ 개선목표 : 사업부서별 다른 임금체계 개선
임금항목 복잡, 임금수준 개선-> 선도전략
호봉제 폐지 -> 성과연봉제 도입





Band	임금폭	기울기	중복률
M1	62%	20%	56%
M2	62%	22%	53%
M3	62%	25%	40%
E1	49%	25%	28%
E2/T1/T2	35%		

Contents

I. 인사관리와 임금체계 개편의 이해

II. 생산직 임금체계 개편

III. 성과연봉제 설계와 사례

IV. 직무/직능급의 설계와 사례

V. 임금피크제 설계화 사례

직무급 개념 및 장단점

임금체계 개선의 한 유형으로 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정하는 직무급이 대안이 될 수 있음

직무급 임금체계란 ?

[개념]

- 개별 **직무의 상대적 가치**에 따라 **직무 등급**을 도출하고 **직무 등급에 기반하여 기본급을 결정하는 임금체계**
- 직무 단위로 임금을 결정하므로 **같은 직무를 수행할 경우 어느 근로자가 수행하더라도 같은 임금을 지급함**(담당 직무 등급이 바뀌면 임금 변화).
- 현재 운영에 있어서는 **담당직무가치 범위를 넓게 잡고(broad - banding), 직무가치뿐 아니라 수행자의 역량 및 성과 등을 종합적으로 고려**하여 임금을 결정하는 추세로, **직무가치뿐 아니라 성과 및 역량 등을 반영하여 유연한 인사관리**를 하는 추세임

직무급의 장단점

[장점]

- 정년 60세 법제화에 따른 **장기근속으로 생산성과 무관한 고임금화되는 현상 억제**
- 직무중심의 인사관리로 인력의 적재적소 배치 가능
- 직무 전문성을 향상하고 **전문가의 양성이 유리**한 보상체계
- **전문가로서 개인의 미래 비전 제공 용이**
- **경력개발경로 설정 용이**
- 조직 내 핵심직무에 대한 차별화된 보상 가능
- 직무 특성을 반영한 차별화된 채용, 육성, 인력배치가 가능

[단점]

- 산업구조나 기술의 변화로 직무의 내용과 가치가 변할 경우 대응이 어려움
- 타인의 직무에 무관심으로 협조 미비
- 담당 직무의 혁신, 프로세스 개선에 소극적

직무급 도입 적합 환경

직무급은 기업이 속한 산업의 상황 및 기업특성 등을 고려하여 기업에 적합한 직무급을 설계해야 함

직무급 도입의 사전 점검

1. 사람중심에서 직무중심의 인사관리 전략(철학) 도입
2. 직무분석, 직무중심 업무분장 등 기본적 HR platform구축 선결 되어야 함
3. 직무등급별 정확한 역할과 책임 도출, 직군 단위별 채용
4. 시장임율의 형성, 직무평가 공정성 확보방안
5. 직무와 직능 및 성과의 배합운영 방안 필요
6. 동일직무, 동일임금에 대한 정의 명확화

직무급 적합 환경

비정규직과 전문직에 적용 가능

- 고도의 전문성과 창의성이 필요하며 내부 육성보다 외부 충원이 쉬운 전문직
- 서비스/판매직과 단순 노무직 등 **상대적으로 연공성이 낮게 나타나는 직종**들에는 '직무를 통한 성과측정'에 대한 수용도가 상대적으로 높아 도입 유리

HR(평가,직무관리) 제도의 성숙

- 평가제도의 경험이 많아 **체계적이고 안정적인 평가제도를 운영**하고 있는 기업
- 직무분석과 직무평가 등의 **직무관리 경험이 많고 수준이 높을수록** 직무급 도입 용이

고령 및 핵심 인재 관리가 필요한 기업

- 직무급은 시장가치임금을 반영하기 때문에 생산성을 초과하는 고비용이 발생할 가능성이 적으므로 **고령화 정도가 심한 기업이거나 핵심인재 관리가 필요한 기업이**이 도입하기에 적합

외부(국내/외)노동시장 발달한 조직

- 인력의 유입과 유출이 빈번한 외부노동시장이 발달한 기업
- **외부노동시장과의 상호호환성이 높은 조직일수록** 직무급 도입이 가능

- 조직 내 역할(position)에 따른 성과차등이 큰 조직
- 핵심인재 관리가 시급한 조직
- 해외지사 등 해외인력 확보가 중요한 조직 등

Source : 임금체계와 결정방식(김동배 외, 2005), 박준성 2007 참고 수정

직무급 설계 프로세스

직무급은 사전준비, 직무분석, 직무평가, 직무급구축, 직무급운영방안 수립 등의 프로세스로 구축됨

직무분석 Approach - 직무의 개념

직무분석은 HR제도의 가장 기본적인 활동임. 직무분석 시 인력 이동이 상대적으로 많은 중소기업의 특성과 향후 직무급 운영이라는 점을 감안 직무의 정의를 지나치게 세분하지 않음

직무의 개념 정립

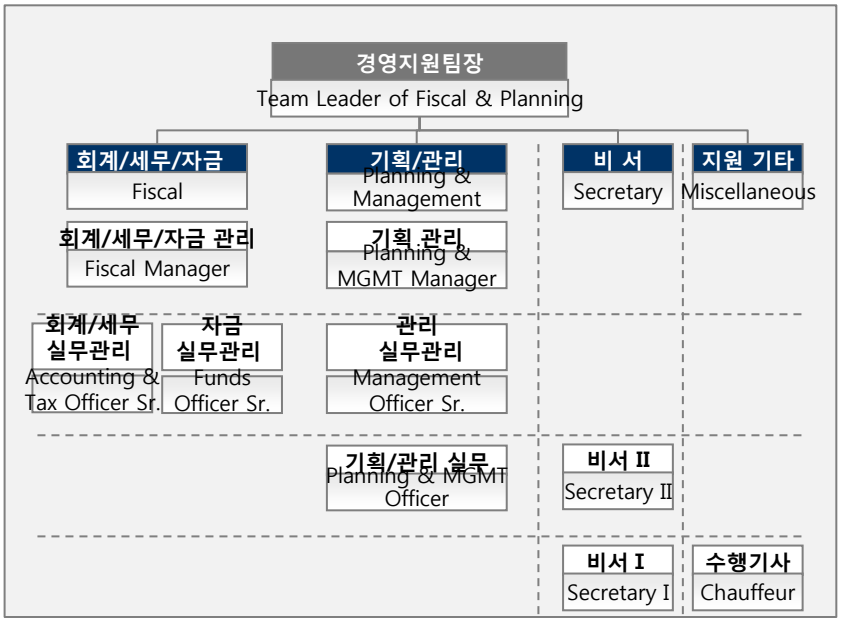
직무 정의

- **기능(Function)과 역할(Role)의 조합**
- **기능은 직종(렬)을 표현하며(수평적분류), 역할은 조직 내 역할 단계(수직적분류)로 정의**
- **이동발령 및 팀내 업무분장의 기본단위**

실습

Q 우측 조직도 그림에서 전체 직무의 수는?

-> 4개의 기능과 2~3개의 역할 단계별 인원이 배치되어있음. 전체 직무 수는 ___개임(경영지원팀장 포함)



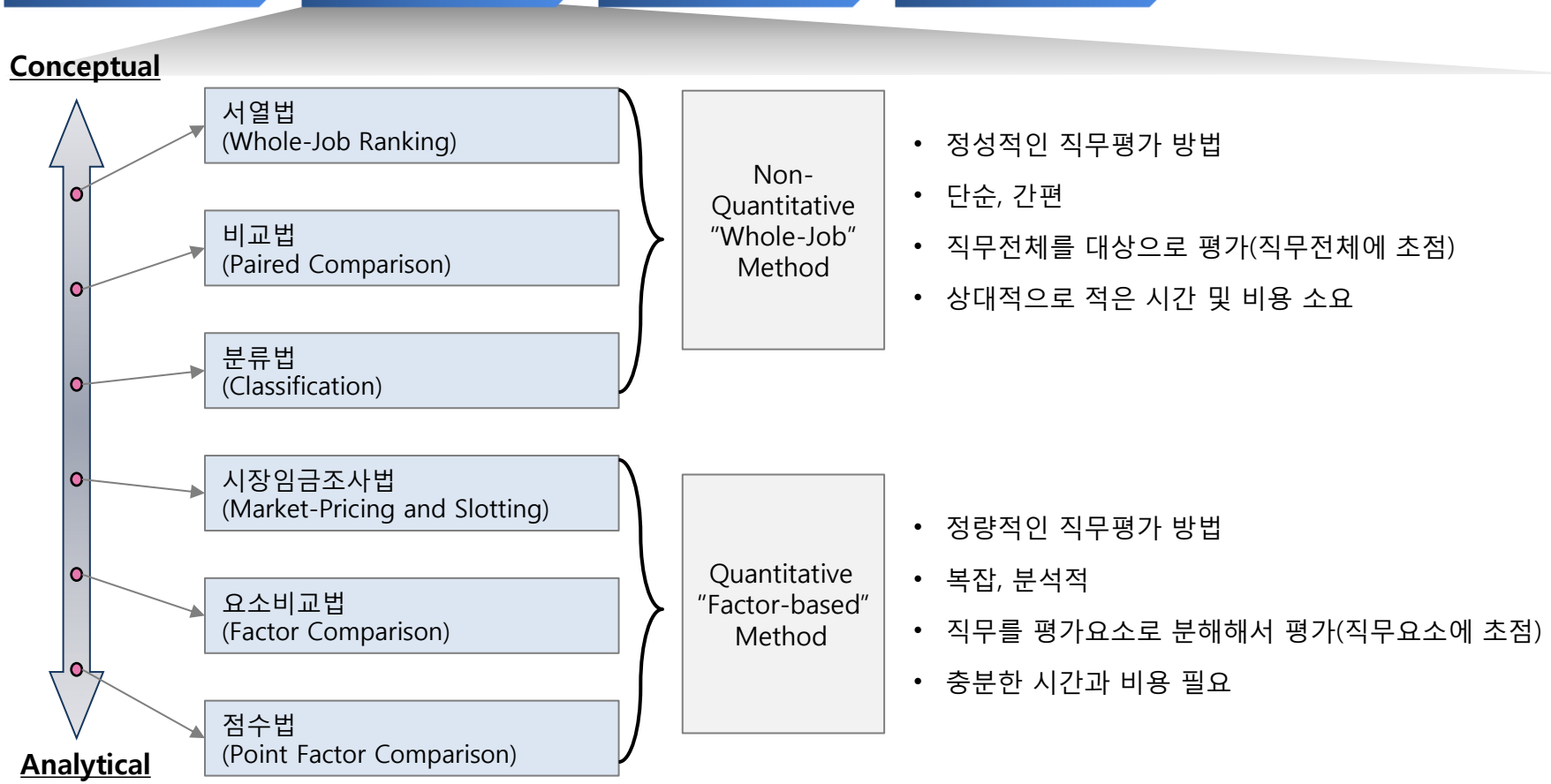
직무분석 시 착안점

- 단, 중소기업은 인력 유출입이 많은 점과 향후 직무급 설계 시 직무급제 운영의 경직성을 완화 하기 위해 **직무 개념을 너무 경직되게 정의 하지 않고**(최소1명 이상, 기능과 역할이 유사한 2~3명이 하는 일의 경우는 이를 1개의 직무로) 가급적 넓게 정의 하도록 함
- 위 그림에서 개념적으로 비서1과 비서2 및 수행기사가 각각 별도의 직무이나 역량과 역할에 있어 유사성(정확한 기준은 직무평가로 도출)을 바탕으로 1개의 직무("지원")로 분류 할 수 있음

직무평가 방법

직무평가는 작은 조직에서 간단히 시행할 수 있는 서열법부터 통계적이고 체계적인 점수법 등 6가지 형태로 분류됨

개념과 활용 | 직무평가방법 | 진행 시 착안점 | 진행 process



- 정성적인 직무평가 방법
- 단순, 간편
- 직무전체를 대상으로 평가(직무전체에 초점)
- 상대적으로 적은 시간 및 비용 소요

- 정량적인 직무평가 방법
- 복잡, 분석적
- 직무를 평가요소로 분해해서 평가(직무요소에 초점)
- 충분한 시간과 비용 필요

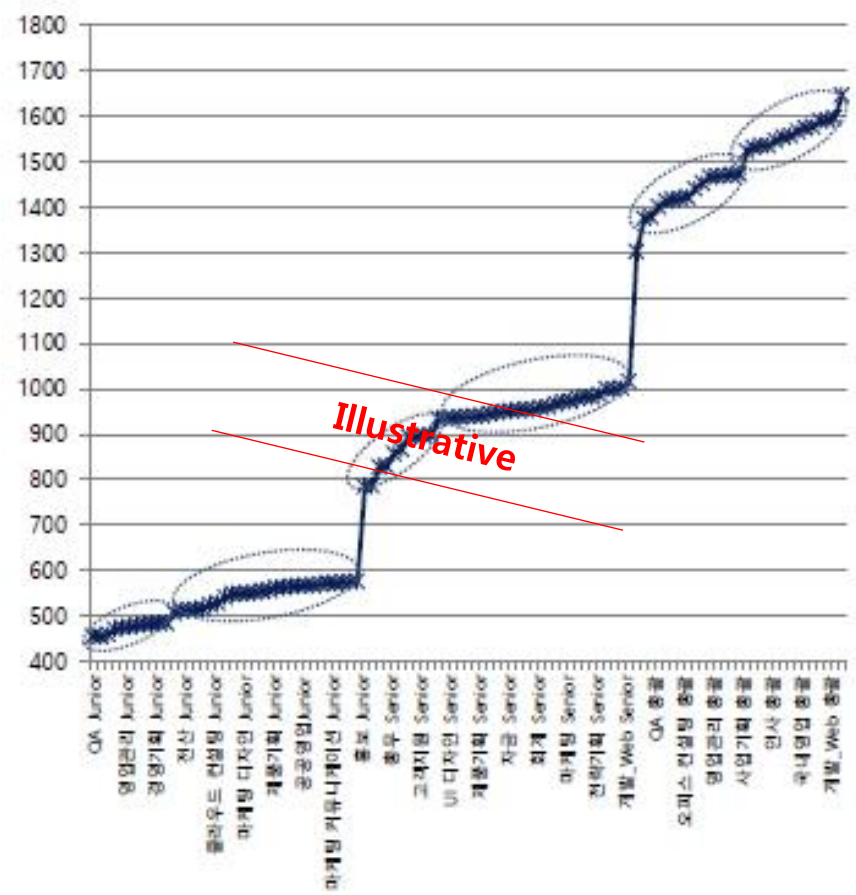
직무평가실시 _ 평가 점수 도출

직무평가 기준표

평가요소	정의	가중치	평가요소 수준					
			1	2	3	4	5	6
숙련도	본 직무를 표준적 수준의 숙련자로 수행하는데 필요한 훈련기간에 대한 등급구분	30	50	100	150(표준적 작업 수행자)	200	250	300
			1년미만의 훈련 필요	1~2년까지 훈련 필요	2~3년까지 훈련 필요	3~5년까지 훈련 필요	5년이상 훈련필요	10년이상 훈련 필요
커뮤니케이션	업무수행을 위해 어느정도 범위에서의사소통을 하는가 (개인,직속상사,팀,사업부,전사 등)	25	40	60	80	200	250	
			직무를 수행하기 위해 정보를 받아서 전달	과업과 관련된 일상적 문제에서 조정	일상적 문제들을 넘어선 조정	팀 범위내에서 조정, 상이한 이해충돌에 대한 협력	상이한 목표를 갖고 있는 다른 사람들과 자기 부서를 넘어서 교섭	
구인의 곤란성	본 직무 수행자 대전 충남권에서 채용하는데 있어서 어려움의 정도를 반영함	15	50	80	100	150		
			이직이 거의 없고 안정적 인력 수급 가능	이직이 약간 있으나 인력수급에 큰 문제는 없음	이직이 빈번하여 후임 채용 유지에 상당한 노력이 필요함	이직율이 매우 높고 후임 채용이 곤란하여 안정적 인력 수급이 불가함		
조직 융화	담당직무를 수행하는 데 있어서 팀,부 등 조직구성원들과 융화 필요성 정도를 반영함	10	40	70	100			
			작업지시서에만 의존해서 작업하며 조직(팀)융화를 위한 기여는 매우 적다	담당업무 외 조직(팀) 융화를 위한 노력이 필요하다.	담당업무 외 조직(팀) 융화를 위한 상당수준 노력이 필요하다			
업무 책임	담당업무 수행의 책임범위에 따라 개인, 팀, 부 및 전사에 미치는 영향에 대한 반영	10	40	70	100			
			작업지시서 중심으로 업무하며, miss 발생시 책임 여파는 개인의 업무 및 직속상사에 한정된다	작업지시서 중심으로 업무하며, miss 발생시 책임은 팀전체에 영향을 미친다	작업지시서 중심으로 업무하며, miss 발생시 책임 여파는 부와 전사적 영향을 미친다.			
작업 환경	업무수행 시 위험, 소음, 분진, 악취 등의 불쾌감 또는 쾌적하지 못한 작업요인에 대한 곤란도 구분	10	40	70	100			
			소음, 진동, 분진 등 유해적 작업환경 요인이 거의 없음	소음, 진동, 분진 등 유해적 작업환경 요인이 다소 있고 위험요인이 다소 있음	소음, 진동, 분진 등 유해적 작업환경 요인이 다소 많이 있고 위험요인에 대한 노출이 많음			
합		100						

Illustrative

직무평가 결과값 산출

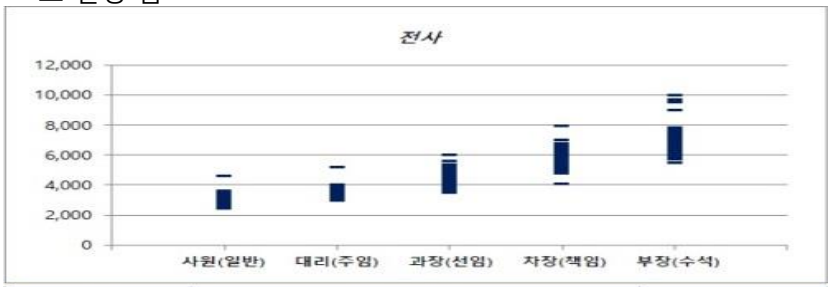


기존 성과 연봉제를 직무중심 연봉제로 설계함

범위직무급 설계

As-Is_성과 연봉제

- Base Pay 인상률은 개인의 업적평가와 역량평가 결과를 바탕으로 결정 됨

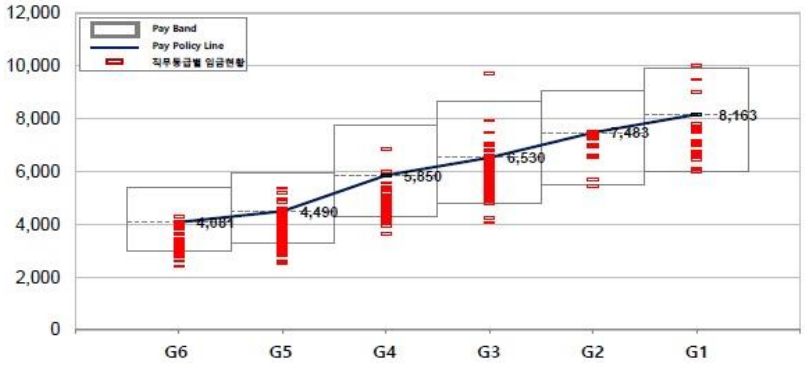


직 급	Salary Range			Range Spread
	Minimum	Midpoint	Maximum	
부장(수석)	5[illegible],500,000	[illegible]	10,000	83.69%
차장(책임)	4[illegible]	[illegible]	0,000	94.36%
과장(선임)	3[illegible]	[illegible]	0,000	71.43%
대리(주임)	2[illegible]	[illegible]	0,000	76.87%
사원(연구원)	2[illegible]	,000,000	46,000,000	91.67%

고정급	기본급	▪ 개인 평가 결과에 따라 차등 지급 ▪ 최근 5년 평균 인상률은 6.1% 이고 최대 9% ~ 최소 0%로 약 9% 차등
	식대	▪ 일정액 100,000원 지급(비과세 한도)
	초과근무수당	▪ 고정급 성격으로 주 12시간의 초과근무수당 산정 (포괄임금제 성격)
	운전수당	▪ 경영지원의 운전 직무 수행자에게 월 400,000원 지급
	기타수당	▪ 원고료 등 조직 내 이벤트로 인해 발생되는 수당
변동급	경영성과급	▪ 전사 성과에 따라 본부별로 재원을 결정한 후 개인 평가 결과에 따라 차등 지급 ▪ 2014년 지급기준 중심으로 경영성과급은 최대 204% ~ 최소 0%로 약 204% 차등
법정수당	휴/야근 수당	▪ 휴/야근 일수에 근거하여 변동성으로 지급 - 휴근 수당: 기본급/184x1.5x휴근 시간 - 야근 수당: 기본급/184x0.5x야근 시간

To-Be_직무중심 연봉제

- 직무등급별 현재 임금수준을 고려한 Payband 설계
- 임금인상요인은 ①정기인상 ②평가인상(Merit Pay System) ③(상위)직무전환 임



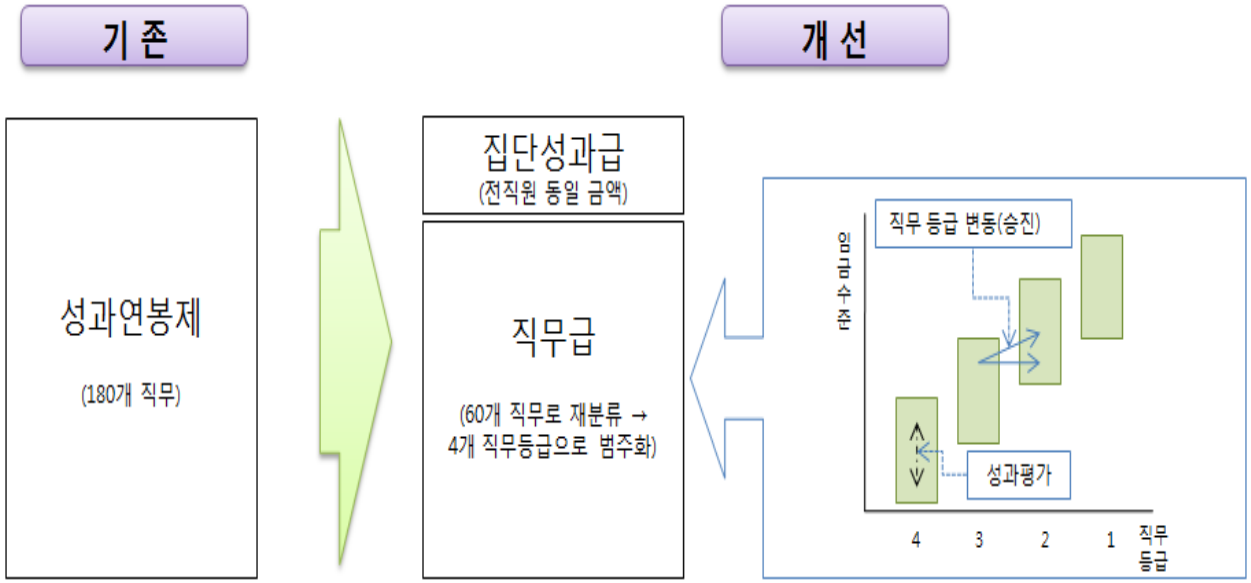
Grade	Salary Range			Range Spread	Midpoint Progression	Overlap
	Minimum	Midpoint	Maximum			
G1	60,000,000	81,6[illegible]	[illegible]000	65%	9%	79%
G2	5[illegible]	[illegible]	00	65%	15%	88%
G3	4[illegible]	[illegible]	00	80%	12%	77%
G4	4[illegible]	[illegible]	00	80%	30%	48%
G5	3[illegible]	[illegible]	00	80%	10%	80%
G6	3[illegible]	[illegible]14,669	54,000,000	80%		

<설계 원칙>

1) 직무[illegible]
터의[illegible]
65%)
2) 현 운[illegible] 대상자의 특성에 따라서 별도 관리하는 방안을 모색함
3) Payband 내 급여구간을 3등분(상,중,하)하여 개인평가 결과에 따른 인상율 차등 및 급여구간 내 위치에 따른 차등이 이루어지도록 함

직무급 설계 사례

(주)000, 전체 근로자를 대상으로 직무급 도입. 직무분석과 평가를 통해 직무를 60개로 분류. 이를 4개의 직무등급으로 범주화, 각 직무등급 내에서 개인 성과평가에 따라 임금을 차등



기업명	업종·주요품목	임금체계 개편 내용('14년)	개편효과('13년→'14년)
(주) 000	사업서비스업 (유전개발지원서비스) (평균연령 30대)	**<직무급 전환>** **전 근로자: 직무분석·평가를 통해 4개 직무등급 설정→ 각 직무등급 내에서 성과 평가에 따라 개인별 임금조정**	**이직률(1.32%→1.16%)** 직원수(178명→194명) 매출액('13년→'15년) (1,242억→1,723억→1,433억)

직무급 정착 성공사례

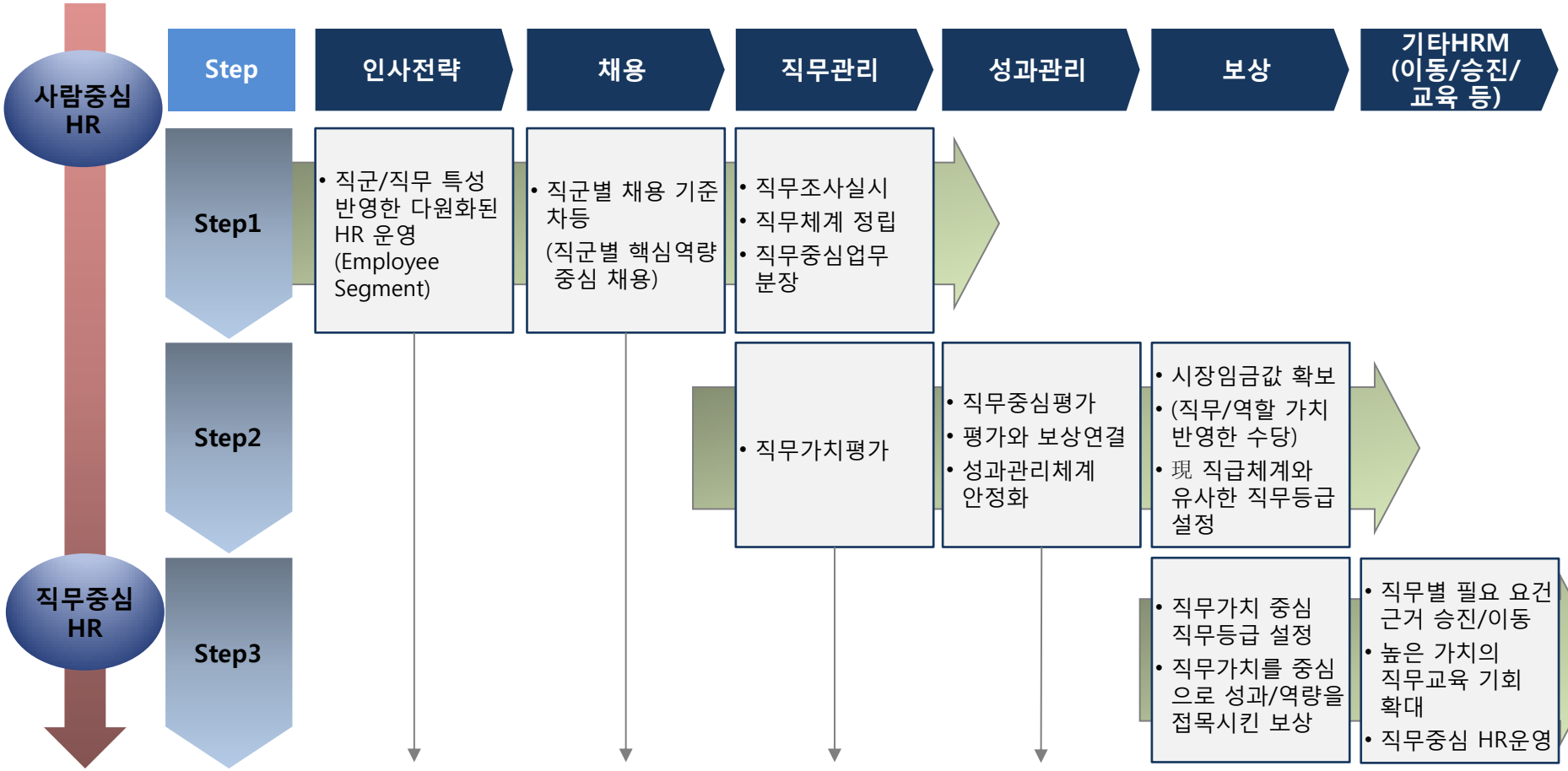
각 기업의 직무급제 시행 현황 (직무급제 내용 및 도입 시기)

	CJ(주)	DHL코리아	오리온	삼양사
주요내용	사무직은 7개 등급의 직무 중심 직급체계. 생산직은 4개 등급의 직무역량 혼합제 2000년 3월	• 성과책임명확화 • 업적평가시스템정비 • 직무가치, 대외경쟁력, 공헌도를 기준으로 평가 • Pay zone을 5등급 • 직무등급과 역할중심 승진 • 2003년 첫 도입	팀장 직급은 2개 등급, 팀원 직급은 4개 등급으로 구분. 생산직은 4개 등급의 역량급제 2002년 1월	사무직은 4개 등급의 직무 중심 직급체계. 생산직은 4개 등급의 역량급제 2002년 7월
도입시기 및 동기	• 직능급 폐단(임금상승에 성과는 동일) 대안으로 도입	• 본사 글로벌경영요구 강화 • 인사적체/인력이탈-조직 균혈->인사 제도 근본적 변화 요구	• 직능급 폐단(임금상승에 성과는 동일) 대안으로 도입	• 직능자격제의 운영의 폐단 • 능력과 보상의 불일치
운영 현황	• 보상정책 명확히 전달 • 임금인상 : 동일 Band 내 위치(하위값 높음)와 성과평가 두가지 관점으로 결정 • 직무승진(5%내외)보다 당해 년도 고성과자 더 높은 보상 • 직무성과급 내지 역할급 성격 강함 • 비정규직 밴드 내 포함, 동일 보상 (고용형태만 차이)	• 직무상대적 가치 반영한 직무등급체계 • 상대적 가치가 높은 직무수행 할수록 높은 보상 기회 제공	• 시장선도 임금정책 • 임금밴드 범위를 확대 하여 인력운영 폭 확대 • 개인 역량상승중심으로 일정 범위 내 임금상승허용 • 고정상여 유지(노조관계) • 임금인상 : 동일 Band 내 위치(하위값 높음)와 성과평가 두가지 관점으로 결정	• 경영진 4단계 직무등급 • 사원급에서는 직군별 특성 감안한 직무단계 설정 (사무직은 직무중심, 연구 및 기능직은 역량중심) • 호칭의 경우 근속, 연령, 대외관계 등을 고려하여 부서장 책임하에 유연하게 운영

직무급 도입을 위한 직무중심 HR 단계별 전략

연공/호봉 등을 기준으로 운영하는 사람중심 조직에서 직무가치 중심 조직으로 전환은 단계별 이루어져야 함

직무급 단계적 도입 위한 인사 영역별 적용 방안



직능급 개념과 적합한 환경

직능급은 직무수행능력을 기준으로 결정되는 임금제도로서, 구성원의 능력향상과 동기부여를 강조하여 개인의 능력과 임금을 연계시키는 속인적 특성의 임금체계임

직능급의 개념

직능급 정의	▪ 직무담당자의 수행능력의 종류와 정도(능력단계)를 기준으로 결정되는 임금제도
직능급 ISSUE	▪ 능력은 일반적인 능력이 아닌 특정한 직무를 수행함에 있어 필요한 특정한 능력임 ▪ 능력은 현재적인 능력만이 아니라 잠재적인 능력까지도 포함된 종합적인 능력임 ▪ 실제 직능급 운영에 있어서는 직무수행능력 외에도 업적, 태도, 자질 등도 평가에 포함시켜 운영됨 ▪ 직능급 운영을 위해서는 직능자격제도가 수반되어져야 함

직능급 적합 기업 환경	▪ 시스템보다는 개인의 역량이 중요한 환경 ▪ 개인의 능력향상과 생산성 향상이 필요한 기업 ▪ 산업경쟁이 심하고 상품주기가 짧아 신기술의 영향을 받는 기업 ▪ 일시적 노동비용의 증가를 상쇄할 수 있는 기업 환경	직능급 도입배경	▪ 종업원의 근로의욕을 높이기 위함 ▪ 능력주의 인사정책을 강화하기 위함 ▪ 생산성과 품질향상 도모 ▪ 임금의 공정성 확보

직능급 유형

직능급은 숙련/기술급과 역량급으로 구분하여 운영될 수 있음

직능급의 유형

Ⅰ. 숙련/기술급(Skill-Based Pay)

[개념]

- 한가지 기술을 깊이 있게 숙련하는 수직적 기술 숙련(Vertical skill formation)과 비슷한 난이도의 여러 가지 기술을 습득하는 수평적 기술 습득(horizontal skill acquisition) 수준에 따른 보상

[특징]

- 다기능훈련을 통해 다양한 기술을 습득함으로써 불시에 발생하는 인력부족의 효율적 관리 가능

Ⅱ. 역량급(Competency-Based Pay)

[개념]

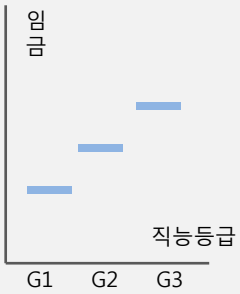
- 인적자원의 역량, 즉 실행 가능한 기능, 지식, 그리고 능력(행동)에 초점을 두고 사람이 실행하고 그것을 평가할 수 있는 특성에 따른 보상

[특징]

- 임금을 역량과 연계시킴으로써 구성원의 역량 및 기술 축적을 위한 동기유발 효과가 큼

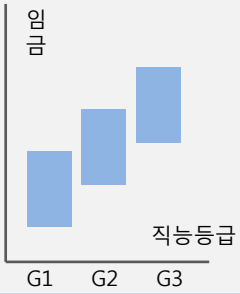
직능의 보상 유형*

Ⅰ. 단일 직능급(Stair-Step)형



개념	▪ 직능(역량)을 기본급 전체에 반영 ▪ 동일 직능등급은 동일 임금 지급
특징	▪ Skill = Pay의 전형적 모델 ▪ 직능등급/등급별 임금이 key Issue가 됨
사례	▪ 미국 SBP 모델 (Non Exempt Worker)

Ⅱ. 범위 직능급(Pay Band)형



개념	▪ 직능(역량)을 기본급 전체에 반영 ▪ 동일 직능등급을 broadbanding
특징	▪ 성과와 연동한 보상 운영이 가능 ▪ 직급체계 연봉제와 유사할 가능성
사례	▪ 미국 CBP 모델 (Exempt Worker)

* 직능 보상 유형은 기본급 반영 유형을 말하는 것으로, 이외 수당형식으로 직능가치를 반영하는 유형이 있음

임금체계 개편 대안 모색(직능급)

B사의 임금체계 개편은 개인보유 능력중심의 직능급이 가장 적합한 것으로 드러남

임금체계 결정 기본 검토요인

경영전략 및 인사철학	✓ 인재에 대해 외부에서 영입(Buy)보다는 신입 직원을 육성(Make)는 전략 ✓ 신입위주 채용 ✓ 직원 전 생애 경력개발 관리
직무특성과 직무운영 방침	✓ 전문/검사직군간 구분명확하나 동일 직군 담당업무 내 다기능(multi) 추구 ✓ 대다수 사원은 1개 조 운전원으로 공동작업
임금정책 및 지불능력	✓ 고임금 저인건비 전략 추구 ✓ 임금수준 높음, 추가 인건비 지불능력 보유
HR 제도 및 조직문화	✓ 오랜 기간 연공급 수행 ✓ 정기승급 없는 성과중심의 "업적가능/능력급" 운영 실패 ✓ 직무가치중심 직무급 도입했으나 포기

전문/검사직 검토 가능한 임금체계

직능급	역할급	성과급	직무급
● 전문/검사직 능력중심 보상전략	◔ 보직자에게는 적합하나 비 직책자 전문 인력양성 곤란	◑ 과거 수행한 경험이 있어 시행가능	◔ 순수직무급 보다 변형된 직무급 선호
◔ 다기능추구로 개인 직무능력 향상에 focus 필요	◔ 공동역할수행자 다수, 정밀한 보상 곤란	○ 대부분 사원 공동 작업. 성과측정 난해	○ 직무다양, 다기능 추구 관점에서 부적합
◔ 보직과 무관한 직능상승으로 임금 인상 시 보상 가능	◔ 사원급이 많은 전문/검사직의 개별 능력개발에 부적합	◑ 평가 공정하다는 전제하 운영 가능	◑ 임금인상 방법 설정 난해
◑ 승진T/O와 무관한 능력에 따른 보상으로 동기부여 노조의 저항	◕ 공동체적,연공적 요인에 의한 관습으로 지지 높음	◕ 노조에서 일정 부분(20%) 성과급만 찬성	◕ 도입 후 포기 경험 있음

○ Very Bad ◑ So So ● Very Good

직능급 도입 프로세스

1 직능자격제도* 구축

1) 실행가능성 진단
- TFT 구성
- 직능급 도입 범위, 유형 등을 결정

2) 현황파악 및 직능 분석
- 조직의 규모를 고려하여 전체 직능등급을 가설적으로 분류
- 직무조사, 역량모델링을 통해 선행/후행 기술, 자격 및 역량을 조사
- 조사내용을 바탕으로 직능군(Skill Block)구성

3) 직능등급 구축
- 직무전문가, 경영진, 근로자대표의 검토 및 직능자격제도 확정

2 직능평가체계 수립

1) 평가내용
- 직능등급 별 평가 요소 설정
- 평가요소 별 가중치 설정

2) 평가방식
- 절대평가, 상대평가
- 졸업방식, 입학방식
- 평가요소에 따라 이론평가, 실기평가 등을 활용

3) 평가운영 프로세스
- 평가시기, 평가자
- 직무전문가, 근로자대표가 참석한 평가위원회 구성 권고

3 직능급 설계

1) 직능등급과 보상과의 연계 유형 결정
- 단일 기본급 형, 범위 기본급형

2) 보상 유형 별 세부 내용 설계
- 직능등급 별 기본급 결정
- 기본급 외 기타 임금구성항목 결정

3) 전환 방식 결정 및 Simulation
- 일괄전환 또는 개인평가 후 전환

4) 운영관리방안
- 승격, 습숙과 연계된 운영관리 방안
- 기술포화상태 대응방안
- 교육훈련제도 구축

***직능 자격제도**

근속을 기준으로 구성된 기존 직급체계를 준용하여 직능등급을 설계할 경우 직무수행능력 외 근속, 연령 등의 요소가 추가되어 연공성 완화 효과가 감소될 가능성이 있음

직능급 운영 사례

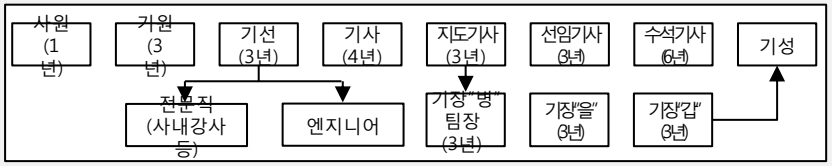
국내에서 직능급을 효과적으로 운영한 유한킴벌리는 구성원들의 직무수행능력을 지속적으로 개발, 생산성을 향상시켰으며, 포스코는 생산기능직에게도 사무관리직과 동일한 직능등급을 적용하여 직군 간 차별을 해소하고자 하였음.

직능급 적용 사례

유한킴벌리

[직능단계구분]

- 8개 직능등급, 체류 년 수 충족 후 심사를 통해 승격
- 기선, 지도기사 단계에서 직군 전환 가능
- 직무와 직군 따라 직능등급 다르지 않고 모두 8단계, 생애전주기적 경력관리 틀로 활용



[평가영역]

안전(과락), 품질, 담당업무, 팀웍		가감
이론평가(100점)	실무평가(OJT)(120점)	상벌, 근태, 무재해, 공인자격 등
받은 교육 범위내, 요약학습제공, 재 응시 가능	안전, 품질, 담당업무 (역량평가와 유사)	

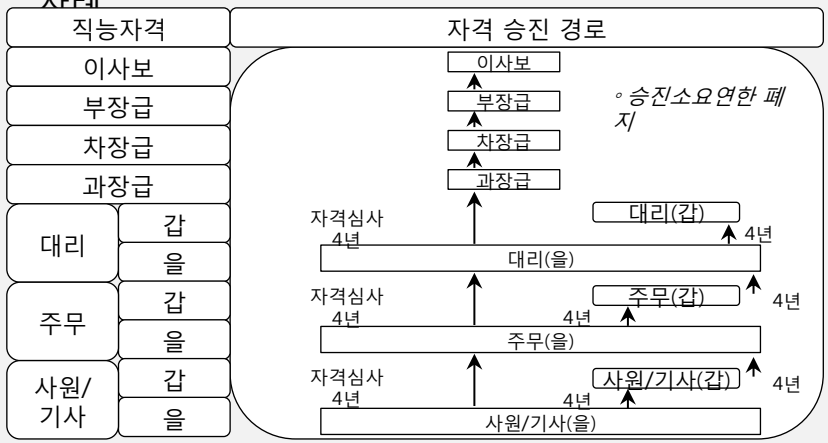
[승격]

- 수석기사(7/8등급)까지는 60점 이상은 승격(안전:과락)

포스코

[직능단계구분]

- 10개 직능등급, 체류 년 수 충족 후 심사를 통해 승격
- 생산기능직에게 사무관리직과 동일한 직능등급 적용 사례

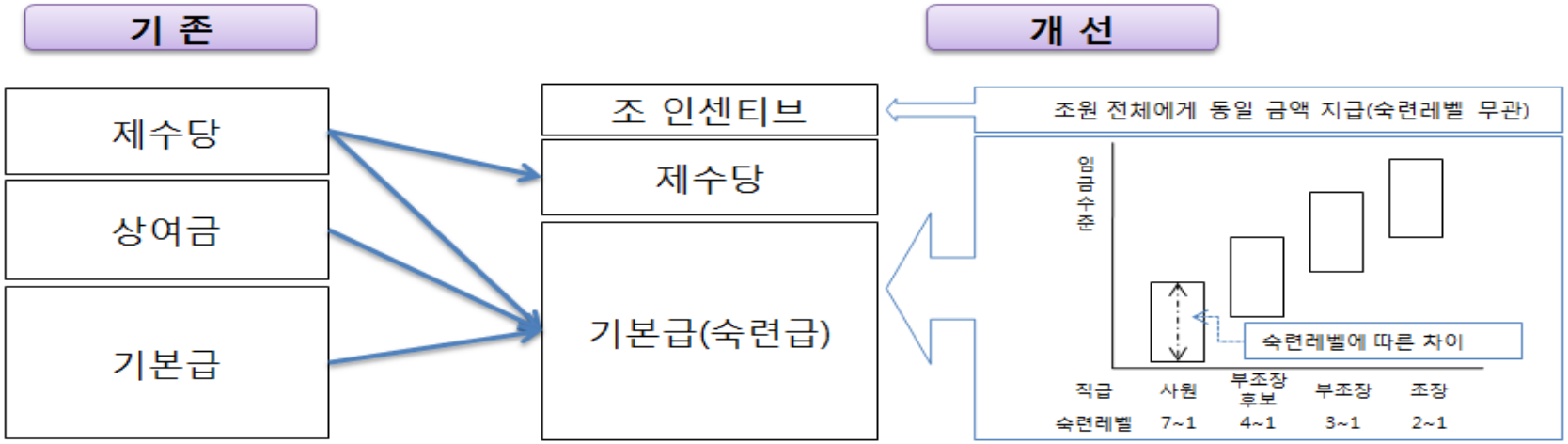


[임금구성]

- 임금구성=기본급(23%)+직능급(직능기초급+직능가급) (19%)+제수당 및 상여(58%)

직능급(숙련급) 운영 사례

S기업의 경우 생산직 대상으로 숙련 레벨에 따라 기본급이 결정되는 숙련급으로 개편하였다. 근로자의 숙련 정도가 생산성이나 품질에 중요하다고 보고, 각 직급별로 몇 개의 숙련레벨을 정하고 근로자의 숙련레벨에 따라 기본급을 달리 지급하는 방안



기업명	업종·주요품목	임금체계 개편 내용('14년)	개편효과('13년→'14년)
S기업	제조업 (인쇄회로기판 가공)	**<숙련급 전환>** **생산직**: **숙련 레벨에 따라 기본급 결정,** 상위직급 승진도 숙련레벨에 연동	직무역량 제고, **직원 만족도 향상**

Contents

I. 인사관리와 임금체계 개편의 이해

II. 생산직 임금체계 개편

III. 성과연봉제 설계와 사례

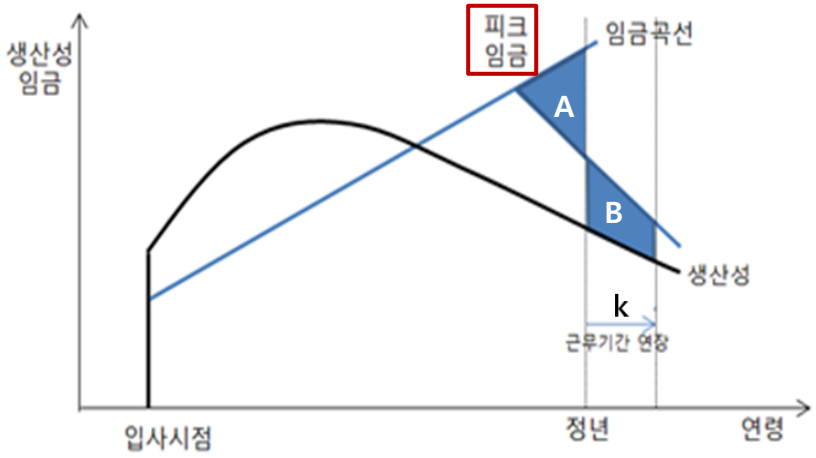
IV. 직무/직능급의 설계와 사례

V. 임금피크제 설계화 사례

임금피크제의 이해

임금피크제는 합리적 이유 없이 임금곡선이 연공에 따라 우상향하여 인건비 부담이 가중되는 경우 일정시점 이후 임금을 조정하는 대신 고용을 연장(보장)함으로 노사간 생산성 향상과 직무만족을 높이는 제도임

임금피크제 개념



임금곡선이 우상향인 경우, 생애생산성 곡선과 임금곡선의 gap을 고려하여 생산성이 최고인 점 이후 임금을 조정하는 대신, 고용을 연장(보장)하여 우수인재지속적 활용으로 인한 조직의 생산성과 직원의 안정적 정년보장으로 근로 의욕을 높이는 제도(단, B의 면적이 A의 면적보다 작지 않아야 함)

- Source : 노사발전재단 내부 매뉴얼

임금피크제 장단점

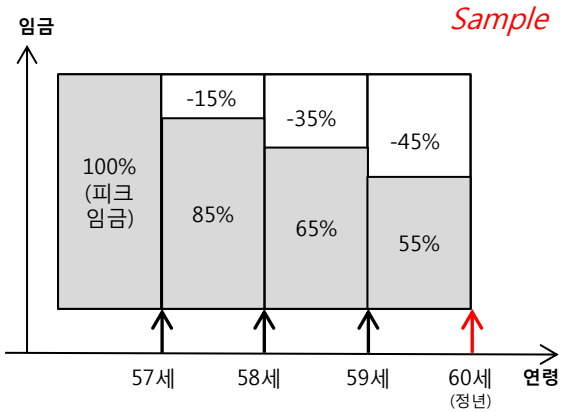
장점	단점
• 기업운영 효율성 증대(인건비절감) • 인사적체 해소와 새로운 일자리 창출 • 연공서열제와 융화 가능(연공제 단점보완, 직무급 또는 생산성 임금제 반영) • 생산성 향상과 근로자 의욕고취 • 우수인재 양성과 발탁	• 노사합의의 어려움(임금과 퇴직금의 하락) • 저성과자에 대한 계속적 고용 보장 • 근로의욕저하(연령기준으로인한 임금삭감) • 근고자의 심리적 위축

임금피크제의 이해

임금피크제는 합리적 이유 없이 임금곡선이 연공에 따라 우상향하여 인건비 부담이 가중되는 경우 일정시점 이후 임금을 조정하는 대신 고용을 연장(보장)함으로 노사간 생산성 향상과 직무만족을 높이는 제도임

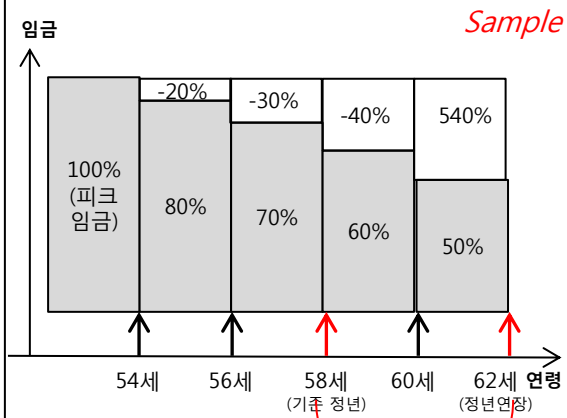
임금피크제 개념 및 유형

정년보장형 임금피크제



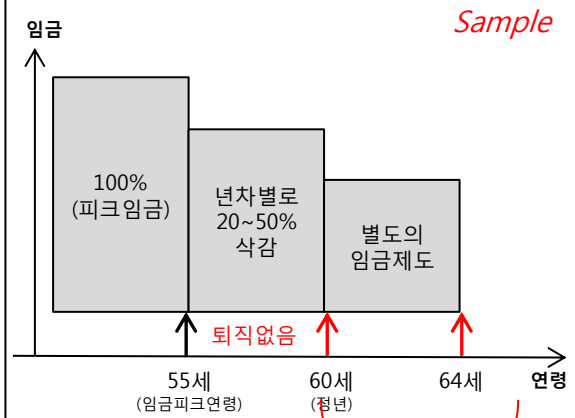
- 정년보장형 임금피크제는 정년을 보장해주되, 정년 도래 전 일정기간부터 임금을 삭감하는 방식임.
- 정년이 도래하는 3~4년 전(노사합의에 의하여 설정)부터 급여를 감소
- 임금을 감소하기 위해 임금피크제 대상 보직을 선정하여 이동

정년연장형 임금피크제



- 정년연장형 임금피크제는 정년을 연장하되, 정년 도래 전 일정기간부터 임금을 일정비율로 삭감하는 방식임.
- 정년보장형과 유사한 제도이나 현재의 정년에서 2~3년 정도 정년을 연장하여 고용을 보장하되 임금피크제를 적용
- 임금을 감소하기 위해 임금피크제 대상 보직을 선정하여 이동

고용연장형 임금피크제



- 고용연장형 임금피크제는 피크제 도입과 동시에 정년 이후 별도의 근로계약으로 고용기간을 연장시키는 제도 .
- 정년 60세 이후에는 별도의 임금제도가 적용

도입 프로세스

성공적 운영방안

사전준비

0 사전준비

- **임금피크제 도입 목적 설정**
- **정보공개 및 노사공감대 형성**
- **공동 태스크포스(TF)팀 구성**

진단분석

1 현황분석

- **정년연장 관련 법/정책 분석**
- **타 기관의 대응 분석**
- **인력현황 분석**
  - 연령대 구성비율
  - 연령대 인건비
- **임금체계 분석**
  - 취업규칙, 임금규정
  - 임금대장
- **근로자 의견조사**
  - 대상근로자, 임금굴절 연령, 임금 감액률, 직무조정 등에 대한 근로자 의견
  - 설문조사/ 인터뷰

제도설계

3 대상범위 결정

- 목적 적합하게 대상범위를 결정하였는가?
- 대상범위에서 차별적 요소가 발견되지 않는가?

4 제도유형 결정

- 기업의 인력운영 방향을 반영하여 결정하였는가?
- 고령화에 대비한 중장기적 관점에서 결정하였는가?

5 임금굴절점 결정

- 임금굴절점 결정을 위한 기업 고유의 합리적 기준을 선정할 수 있는가?
- 고령자의 생산성 하락시기에 대해 노사간 합의점을 도출 할 수 있는가?

6 임금감액율 결정

- 기업의 경영환경에 적합한 임금곡선을 선정하였는가?
- 임금감액율 결정 시 근로자들의 수용가능성을 고려하였는가?

7 보상의 조정

- 현행 임금구조의 특성을 반영하여 조정하였는가?
- 타 직원과의 형평성에 문제가 없는가?

8 직무·직책의 조정

- 조직구조, 고령자 생산성 등을 감안할 때 직무조정이 필요한가?
- 직무조정 결과에 대해 대상자가 수용 가능 할 것인가?

이행

9 관련규정 및 기타제도 정비

- **운영규정 정비**
- **퇴직급여제도 정비**

설계 시 주요 이슈

임금굴절점 의결정

▪ 임금굴절점을 기존정년 59세부터 할 것인지, 아니면 그 이전부터 할 것인지?

구분	특징 및 장/단점
기존정년 전 임금굴절	▪ 임금피크제의 대표적인 유형으로 서 임금굴절(피크)의 시점을 기존정년의 몇 년 전으로 설정하고 임금을 삭감하는 유형 ▪ 연공급체계 하에서 연령에 따른 급여 상승분이 큰 경우에 정년 전에 임금을 삭감함으로서 인건비 절감의 효과를 볼 수 있음 ▪ 정년 또는 고용의 연장 없는 정년 전 임금 삭감은 근로자 반발을 야기할 수 있음
기존정년 기점 임금굴절	▪ 임금굴절(피크)의 시점을 기존정년으로 설정하고 그 때부터 임금을 삭감하는 유형 ▪ 기존의 정년까지 임금을 보전한다는 측면에서 근로자의 반발 없이 제도 도입이 가능 ▪ 고령인력의 임금 삭감 없이 고용을 연장할 경우 기업의 인건비 부담이 가중될 수 있음

임금감액 유형결정

▪ 임금감액을 2년동안 동일하게 할지 연도별 차등을 할지?

구분	특징 및 장/단점
피크 유지형	▪ 일정 피크 시점을 기준으로 더 이상 임금상승이 없는 유형임 ▪ 임금을 삭감하지 않고 고용만을 연장하는 것이기에 임금수준이 낮고 고령의 숙련인력의 노하우를 지속적으로 활용할 필요성이 있는 경우에 활용
점진적 삭감형	▪ 일정피크시점을 기준으로 임금을 점진적으로 삭감하는 유형으로서 임금피크제의 대표적인 유형임 ▪ 점진적인 임금삭감으로 근로자 생활비 삭감으로 인한 일시적 충격을 완화 ▪ 고령자 임금삭감으로 인한 비용절감효과도 장기로 이연됨
피크 후 재설정형	▪ 일정 피크 시점을 기준으로 임금을 큰 폭으로 삭감하고, 이후 00%로 재설정 유형 ▪ 단기적으로 고령자 임금삭감으로 인한 비용절감효과를 볼 수 있음 ▪ 근로자 생활비 삭감으로 인한 일시적 충격, 근로자 사기저하가 우려됨

설계 시 주요 이슈

대상범위의 결정

- 전직원 / 일반직 Only 할 것이지?
- 직급별 차등 할 것인지?
- 성과에 따라 적용대상자를 달리할 것인지?

구분	특징 및 장/단점
전 직원 적용	▪ 직종, 직무, 성과에 상관없이 전 직원에 대하여 임금피크제를 실시하는 방안 ▪ 저 성과자에 대한 고용부담 및 저 부가가치 직무에 대한 유지 부담 발생 가능 ▪ 임금피크제 도입시 발생하는 노사갈등을 최소화하고 근로자의 동의를 얻는데 유리함
선택적적용	1)직무기준 ▪ 직무수행요건 분석을 통한 고령자 숙련도 필요 직무를 도출하여 선택적으로 임금피크제를 운영 ▪ 직무분석 및 직무평가를 할 경우에는 시간 및 비용의 발생, 직무간 갈등유발 가능성 있음 ▪ 고령화가 진전되었거나 고령자의 숙련도가 필요한 직무에 선택적으로 임금피크제를 실시하여 효율적 인력운용이 가능
	2)성과기준 ▪ 인사평가 또는 성과평가 결과에 따라 임금피크제 적용대상자를 선정하는 방안 ▪ 인사평가에 따른 임금피크제 도입은 노동조합 또는 저성과자의 반발 발생가능 ▪ 고성과자와 저성과자의 갈등을 유발하여 장기적으로 조직문화에 부정적인 영향을 야기할 수있음.

제도유형의 결정

- 정년연장형 도입과 노사합의로 정년을 60세 이상으로 연장하는 문제
- 근로시간단축형 적용할 수 있는지?

구분	특징 및 장/단점
정년 연장형	▪ 전 직원을 대상으로 정년 자체를 연장하는 방안임 ▪ 정년연장으로 근로자의 안정감, 소속감을 고취시키고 고령인력의 노하우를 지속적으로 활용 가능 ▪ 전 직원을 대상으로 정년을 연장해야 하기에 저성과자에 대한 고용 부담이 발생가능
고용 연장형	▪ 정년 이후 , 촉탁직 등 계약직으로 재고용하는 방안임 ▪ 고성과 고령근로자를 경영상의 목적에 따라서 선택적으로 고용할 수 있음 ▪ 계약직 또는 촉탁직으로 전환됨에 따라 근로자의 사기 및 근로의욕이 저하될 수 있음
정년 보장형	▪ 정년을 보장하는 대신 임금피크제를 도입하는 방안으로 임금피크제 도입 초창기 가장 많이 논의되었던 유형이었으나 도입한 사례는 많지 않음 ▪ 근로자 입장에서는 정년은 그대로 두고 임금만 삭감된다고 인식, 도입시 반발이 큼 ▪ 고령인력에 대한 인건비 부담을 최소화할 수 있음

설계 시 주요 이슈

임금피크제도를 도입할 경우 근로자, 사용자, 사회는 다음과 같은 장/단점을 예측할 수 있음

도입효과 및 장단점

근로자 측면	사용자 측면	사회적 측면
• 고용안정/사기진작 • 근로의욕/신분유지 • 안정된 생활	• 경쟁력 강화/인건비 절감 • 신규인력 창출/고령자 활용 • 능력중심의 인사실현	• 노동력 부족 해결 • 사회보장비용부담의 완화 • 실업해소.고용창출

장 점	단 점
▶임금격차 감소 – 생산성 향상과 근로자 의욕 고취, 근무능력 향상 기대 – 우수 인재양성과 발탁 가능 **▶기업운영 효율성 증대** – 인건비 절감: 임금 및 복리후생비 감소 **▶구조조정 및 내부 인사 순환정년보장** – 사회적 소외감,박탈감 해소 및 장년 근로자의 일자리 창출 **▶인사적체 해소와 새로운 일자리 창출** – 일반직에서 별정직으로 전환시, 일반직 자리 창출 효과 – 인건비 절감액을 청년실업자의 고용창출 기회로 활용 **▶연공서열제와 융화 가능** – 연공제의 단점 보완, 직무급 또는 생산성 임금제 반영	**▶노사합의 어려움** – 임금피크제도 도입 후, 임금의 하락 및 퇴직금 하락 – 임금삭감 수단으로 오해 **▶직무급 또는 성과급 제도 도입 상황에서는 필요성 낮음** **▶근로의욕 저하** – 일정 연령이 지나면 근무연수가 증가해도 임금이 줄어듦 – '임금피크제 도입시점이 사실상 정년'이라는 인식으로 고착 **▶임금피크제 절감비용을 기업투자에 활용** – 청년실업을 더욱 가중시킬 우려가 있음 **▶고령근로자의 심리적 위축** – 근로자 스스로 기업에 대한 자신의 기여도를 낮게 인식하게 할 수 있음

임금피크제 지원금

임금피크제 지원금 지원요건

- ✓ 사업장에서 정년을 60세 이상으로 운영하면서 임금피크제 시행
- ✓ 임금을 감액하는 시점은 55세 이후이며, 피크임금 대비 10% 이상 감액
- ✓ 다만, 임금 감액 이후 연간 소득이 7,250만원 이상인 근로자는 지급 제외
  * 소득세법 제20조 제1항에 따른 근로소득(비과세소득 제외) 기준

임금피크제 지원금액 및 기한

지원금액 피크임금과 해당연도 임금을 비교하여 10% 이상 낮아진 금액만큼 지원, 최대 한도는 연간 1,080만원

* 감액한 이후 임금과 지원금을 합한 금액이 연간 7,250만원을 초과하지 않아야 함

지원기한 임금이 감액된 날부터 '18.12.31까지 지급하되, 고용기간이 '18.12.31 이전에 종료된 경우에는 해당기한까지 지급

오늘 강의의 정리

Wrap-up

✓ **우리나라 임금체계는 무엇이 문제이며 왜 문제입니까?**

- 과도하게 연공성 의존, 능력 중심 보상 미흡, 임금구조 복잡

✓ **생산직에 적합한 임금체계는 무엇입니까?**

- 공동작업인가? 숙련기반인가? 성과 계량화가 용이한가 등을 고려하되, 고과호봉제, 숙련급(수당), 스캘론플랜, 라커플랜 등을 고려할 수 있습니다.

✓ **호봉제는 폐지되어야 하는 제도 입니까?**

- 특정임금제도의 맞고 틀림의 문제라기 보다, 그 조직과 구성원의 생산성에 비례한 임금체계가 필요합니다.

✓ **우리 조직에 맞는 임금체계는 무엇입니까?**

- 산업별 적합한 임금 영역은 있으나, 인사철학과 경영전략, 일의 형태(협력or 독립)와 조직문화 등을 고려하여 결정해야 합니다. 또한 경로 의존성을 고려, 단계별 접근이 필요합니다.

Q & A

일터혁신본부 HR컨설팅팀

김창현 책임컨설턴트/파트장
goyourway@nosa.or.kr