

# 2007 임금체제 개선 가이드북

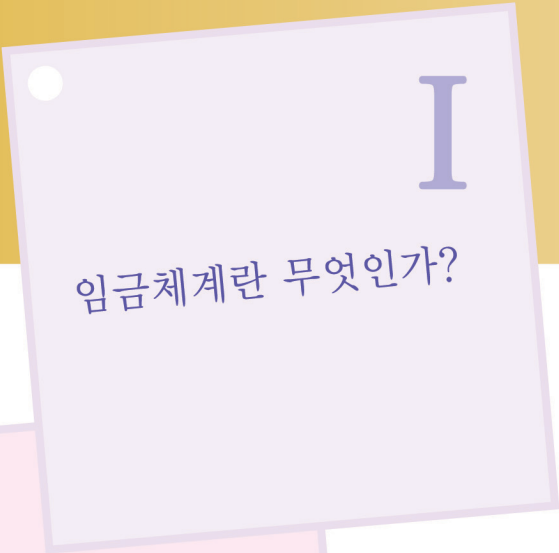


「2007 임금체제 개선 가이드북」에 대하여 문의 사항이 있으시면  
노동부 임금근로시간정책팀으로 문의하시기 바랍니다.

☎ 02)503-9732~9733



## Contents



# I

임금체계란 무엇인가?



## 왜 임금체계를 개선해야 하는가?

1. 임금체계 개선 배경 및 필요성 / 10
2. 임금체계 개선 기대효과 / 19

# II

## 어떻게 임금체계를 개선할 것인가?

1. 임금체계 개선 방향성 / 22
2. 규모별/성장 단계별 임금체계 설계 / 27
3. 임금체계 개선 대안 (정의 / 프로세스 / 사례) / 29
  - 가. 고과호봉제 / 32
  - 나. 직능급제 / 38
  - 다. 직무급제 / 44
  - 라. 연봉제 / 52
  - 마. 고과상여제 / 58
  - 바. 타겟 인센티브제 / 64
  - 사. 이익배분제 / 70

## III

## 임금체계 개선 시 무엇을 유의해야 하는가 ?

1. 임금체계 개선 시 고려사항 / 78
2. 당부의 말씀 / 82

## IV

2007 임금체계 *개선* 가이드북은  
노동부 홈페이지  
[www.molab.go.kr](http://www.molab.go.kr)  
에서도 보실 수 있습니다.





# 임금체계 개선 가이드북

## I

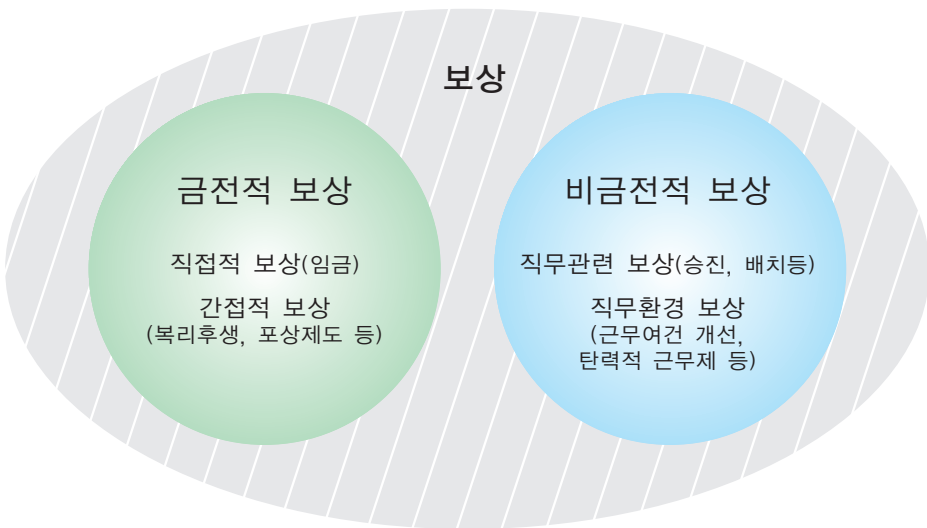
### 임금체계란 무엇인가?



## 보상이란??

- 근로자의 채용에서 퇴직에 이르기 까지 임금 등 보상체계는 기업의 활력과 근로자의 동기부여에 핵심적 요소입니다.
- 여기서 **보상이란** ‘조직구성원이 조직에 기여한 근로의 대가를 금전적, 비금전적 제 자원으로 제공받는 것’입니다.

## 보상의 유형



## 임금이란??

- **임금이란** 금전적 형태의 보상으로 ‘사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 그 밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품’ (근로기준법 제 2조)입니다.
- 임금은 사용자에게 있어 유능한 인재를 확보·유지하고, 조직 전체의 목적을 달성하도록 유인할 수 있는 수단입니다.
- 반면 근로자에게는 삶의 기반인 동시에 중요한 동기 부여의 원천입니다.
- 고용과 더불어 주요한 관심사항인 임금이 경영환경에 부합하도록 공정하고 합리적으로 설계·운용된다면 임금 수준 및 임금격차를 둘러싼 노사간의 이견 또는 갈등은 상당 부분 해소됩니다.
- 임금체계란 근로자 개개인에게 지급되는 임금이 무엇을 기준으로 하여 결정되는가를 의미합니다.
- 임금체계는 임금항목 중 가장 중요한 기본급의 결정요인 즉 기본급 차등요인을 기준으로 분류됩니다.
- 임금체계의 기본 유형은 일반적으로 연공급, 직능급, 직무급, 성과급으로 구분할 수 있습니다.

### 임금체계의 기본 유형 · 결정요소

연공급	학력, 근속 등의 가치
직능급	직무수행능력의 가치
직무급	역할, 책임, 난이도 등 직무의 가치
성과급	성과의 가치

- 그러나 실제 기업에서 나타나는 임금체계는 한가지 요소에 의해 결정되기 보다 다양한 요소들이 혼합된 형태가 일반적입니다.
- 즉, 하나의 기업에서 연공급, 직능급, 직무급, 성과급 등이 혼재되어 있는 경우가 많습니다.



# 임금체계 개선 가이드북

## Ⅱ

왜 임금체계를 개선 해야하는가?



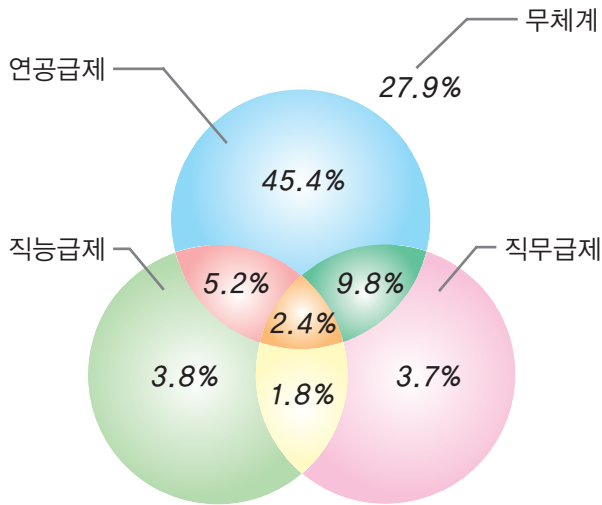
# 1 임금체계 개선 배경 및 필요성

## 1 연공적인 임금체계, 단위노동비용 상승

- 우리나라의 임금결정체계는 속인급적인 연공급이 일반적입니다.
- 또한 매년 임금조정은 실적평가에 따른 차등적 인상보다 근속년수에 따른 일률적 인상이 일반적입니다.
- 따라서 임금조정은 개인 또는 조직의 성과와 연계성이 약하여 경직적입니다.
- 다만, 개별 기업에서 근속에 따른 생산성증가가 근속에 따른 임금상승을 상회한다면 임금의 연공성은 그 자체가 문제되지 않습니다.



우리나라의 임금체계(2005)

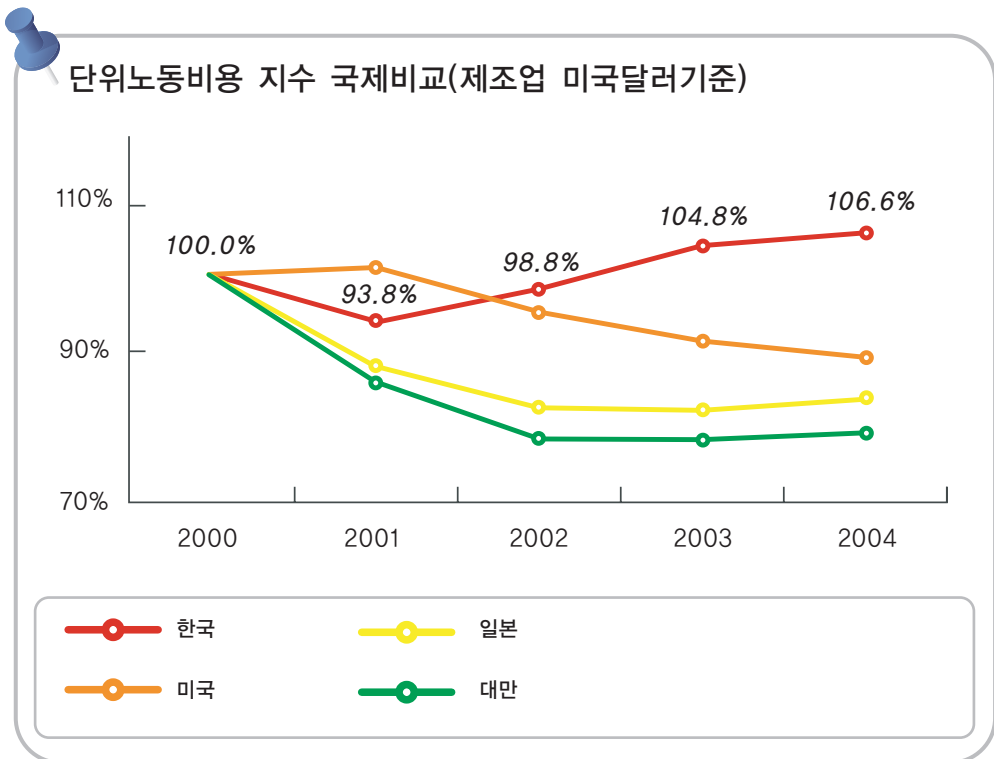


〈출처 : 한국노동연구원, 「임금체계의 실태와 정책과제」, 2006〉



왜 임금체계를  
개선 해야하는가?

- 한편 외환위기 직후 일정 기간 낮았던 단위노동비용이 최근에는 다른 국가들에 비하여 높게 유지되고 있습니다.
- 여기서, 단위노동비용이란 생산물 1단위를 생산하는데 지출된 노동비용(즉 평균가변비용)으로 정의되는데, 단위노동비용이 낮을수록 가격경쟁력은 높습니다.
- 단위노동비용 변화는 환율 변화, 생산성 증가에도 영향을 받지만, 상대적으로 높은 임금상승에도 영향을 받고 있습니다.

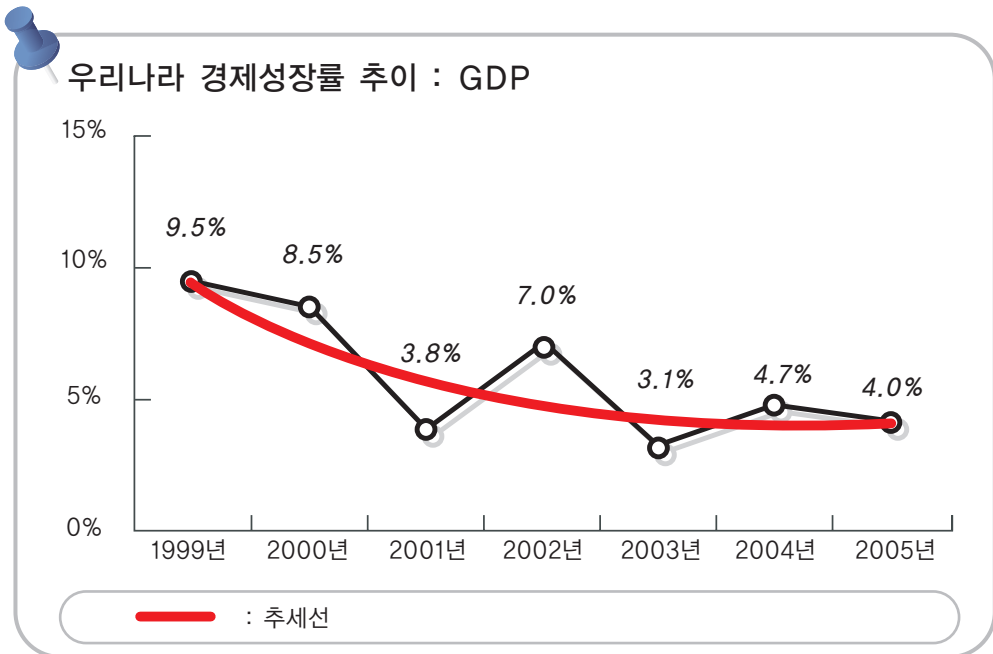


〈출처 : 한국노동연구원, KLI 노동통계, 2006〉



## 2 경제성장의 둔화 및 경제의 변동성 증가

- 최근 우리나라의 경제성장률은 이전 시기에 비하여 상대적으로 낮을 뿐만 아니라 경기변동주기가 단축되는 등 경제의 변동성이 보다 증가하고 있습니다.

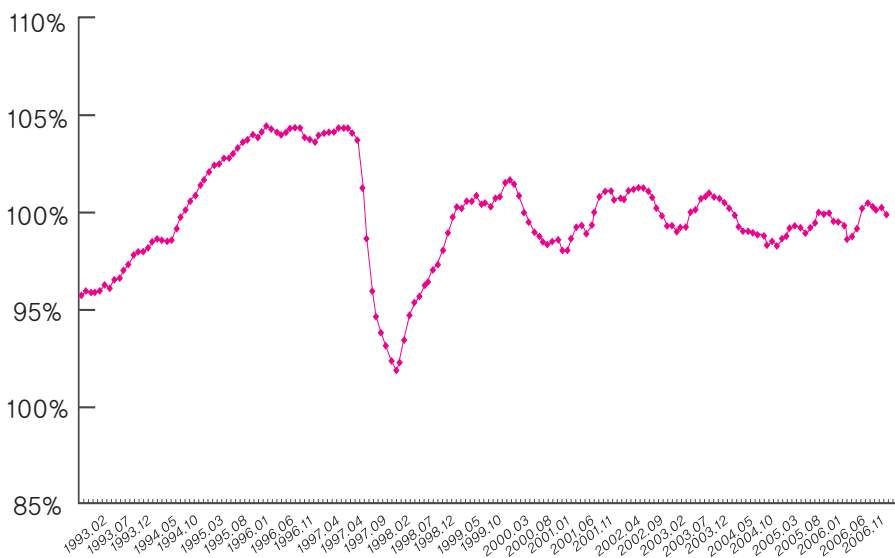


〈출처 : 한국은행, 거시경제분석, 각호〉

- 특히 경제성장률의 둔화에 따라 기업의 임금지불능력 증가율도 낮아지고 있습니다. 따라서 한정된 임금인상재원에 직면한 기업은 정기 승급률의 완화, 동기부여를 위한 차등적인 임금인상 등을 요구 받고 있습니다.

- 한편, 이전에 비하여 경제의 변동성이 증가하여 기업은 시장에서 직면하는 위험을 근로자와 공유하려고 합니다. 이는 전체 임금에서의 변동급 증가를 요구하고 있습니다.

### 우리나라 경기변동 추이



〈출처 : 통계청 경기동행 지수, 각호〉

### 3 고령화의 진전 및 가치관의 변화

- 우리나라에서는 가장 빠른 속도로 인구의 고령화가 진행되고 있으며, 이로 말미암아 기업 내부의 노동력도 급속하게 중고령화되고 있습니다.

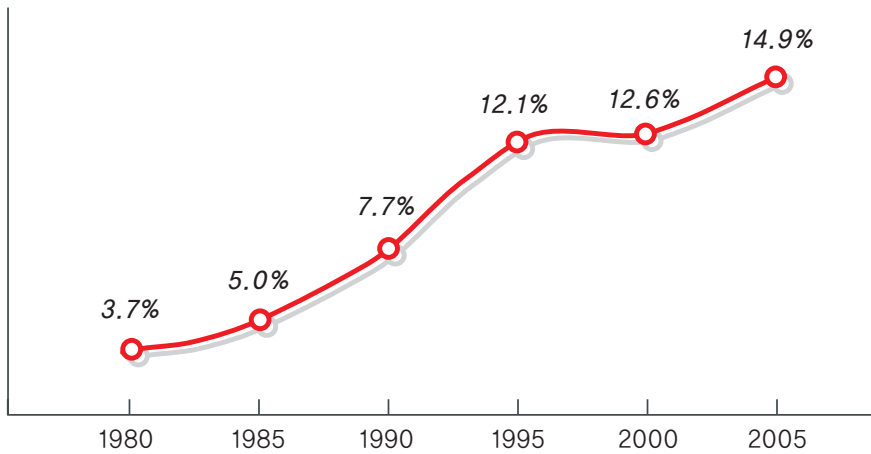
#### ▶ 고령화 진전의 국제비교

	도달년도			소요년수		65세 이상 비중 (2002년)
	7%(A) 고령화사회	14%(B) 고령사회	20%(C) 초고령사회	A → B	B → C	
한국	2000	2018	2026	18	8	7.9
일본	1970	1994	2006	24	12	18.4
프랑스	1864	1979	2018	115	39	16.3
독일	1932	1972	2009	40	37	17.3
이탈리아	1927	1988	2006	61	18	18.6
미국	1942	2015	2036	73	21	12.3

〈출처 : 통계청, 장래인구추계 결과, 2006〉

- 실제로 10인 이상 사업체의 상용근로자 중에서 50세 이상 중고령자의 비율은 지난 25년간 11.2% 포인트 증가하였습니다.

### 50세 이상 중고령 근로자 비율 추이



주 : 상용근로자 10인 이상 비농 민간 전산업

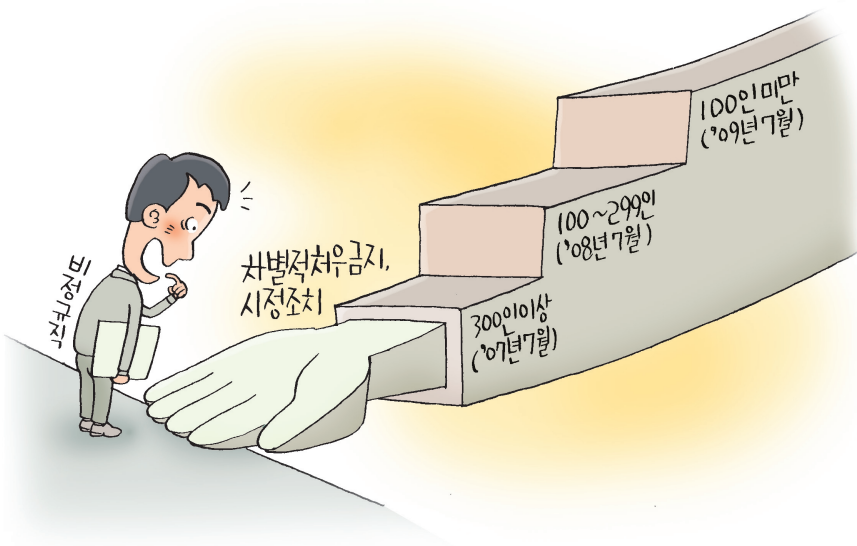
〈출처 : 노동부, 임금구조기본통계조사, 2005〉



- 만약 임금체계가 탄력적이라면 고령화는 중고령층 노동력의 초과공급을 발생시키고, 이는 중고령층의 상대임금을 낮추어 이들의 고용을 유지 시킵니다.
- 그러나 경직적인 연공급 하에서는 근로자가 고령화되면 기업이 부담하는 노동비용(임금)이 기업에 대한 기여분(생산성)을 상회하게 됩니다. 이는 근로자들에 대한 고용조정 압력으로 작용하게 됩니다.
- 실제로 임금의 연공성이 높은 기업일수록 중고령층의 신규채용률이 낮게 나타나고 있습니다. 이는 임금의 연공성이 중고령층의 고용유지에 부정적으로 영향을 미침을 의미합니다.
- 따라서 기업은 임금의 연공성을 완화시키기 위한 새로운 제도를 요구 하고 있습니다. 물론 채용에서 정년까지 생산성에 부합하도록 개별 근로자의 임금이 설계되어 있더라도 고령화 등 기업 내부의 인력구성의 변화는 기업 차원에서 임금제도의 변화를 요구합니다.
- 한편, 외환위기 이후 단기 수익위주의 기업운용으로 구조조정이 상시 화되어 정년고용이 약화되고 있습니다. 따라서 장기 고용계약을 전제로 하는 연공급은 기업 및 근로자 모두에게 변화를 요구받고 있습니다.

#### 4 법 제도의 변화

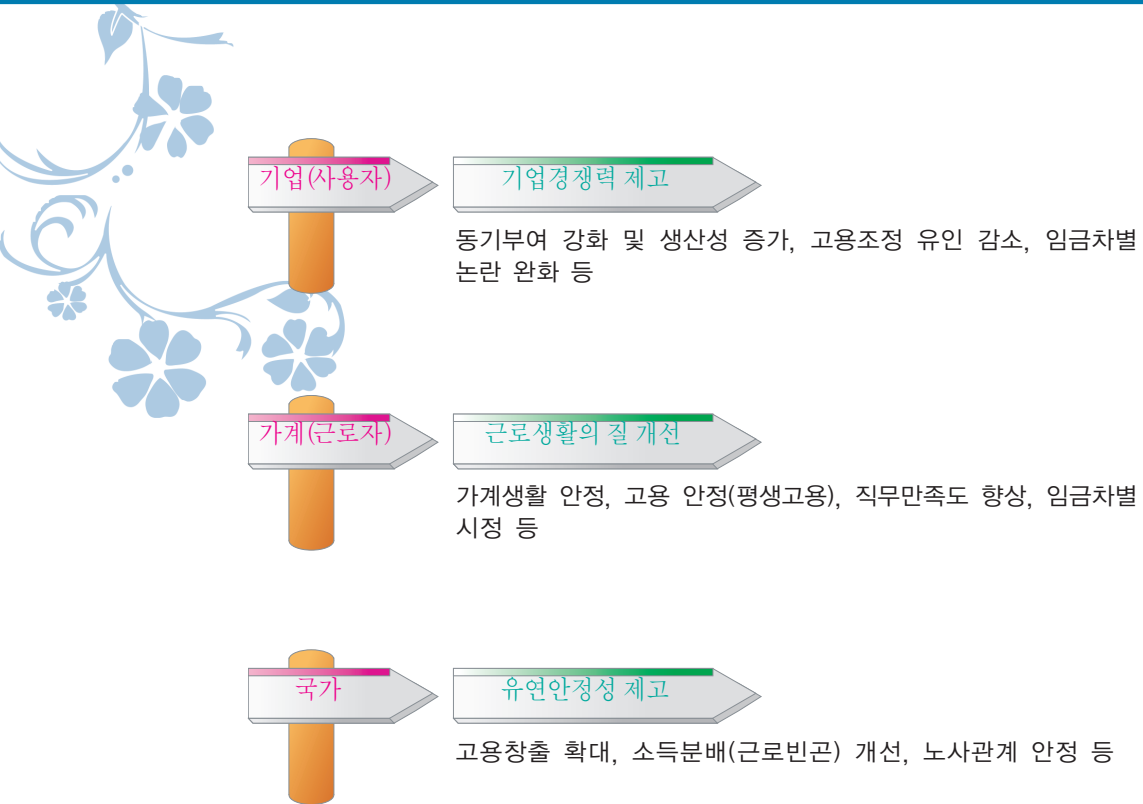
- 우리 사회의 주요한 노동현안이었던 비정규직에 대한 남용억제 및 차별시정을 위한 3개 보호법안이 국회에서 통과되었습니다.
- 비정규직 보호법률은 2007년 7월 1일 부터 시행됩니다.
- 다만, 비정규직에 대한 차별적 처우 금지와 시정조치는 2007년 7월 이후 기업규모별로 단계적으로 실시하도록 되어 있습니다 (300인 이상 2007년 7월, 100~299인 2008년 7월, 100인 미만 2009년 7월 이후).
- 특히 차별적 처우를 받은 비정규직 근로자는 차별을 받은 날로부터 3월 이내에 노동위원회에 시정을 신청할 수 있으며, 차별과 관련된 분쟁에서 입증 책임은 사용자에게 있습니다.
- 사용자는 차별적 처우가 아님을 입증하기 위해서는 합리적인 임금 체계의 설계와 운영을 요구받고 있습니다.



## ◦ 2 임금체계 개선 기대효과 ◦

- 최근 저성장, 고령화, 비정규직보호법 등 우리 기업을 둘러싼 환경 변화는 기존의 경직적인 연공급 임금체계의 개편을 요구하고 있습니다.
- 향후 우리나라에서는 경제의 효율성과 형평성을 제고시키기 위한 노동시장의 유연안정성이 요구되고 있습니다.
- 특히 임금체계와 관련하여 기존의 학력, 근속년수 이외에도 개별 기업의 환경에 부합하도록 직무가치, 직무수행능력, 성과(개인 또는 조직) 등이 반영되어야 합니다.
- 이와 같은 임금체계 개선을 통하여 개별 경제주체에게 기대되는 효과는 다음과 같습니다.





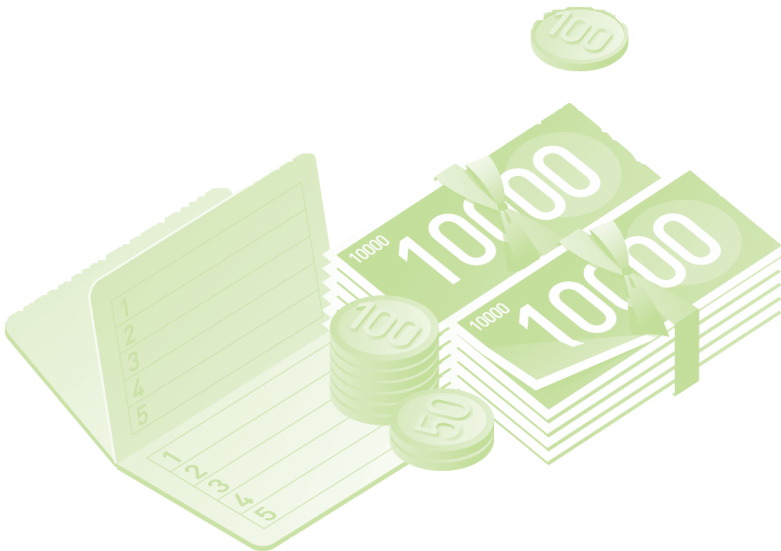
- 임금체계의 개선은 근로자의 일방적 양보만을 요구하지 않습니다. 이는 노사관계에서 근로자를 하나의 생산요소에서 기업과의 파트너십 관계로 전환함을 의미합니다.
- 왜냐하면 기업의 경쟁력이 제고되지 않고 고용이 안정될 수 없으며, 근로자의 고용이 불안정하면 기업의 경쟁력 제고도 기대할 수 없기 때문입니다.



# 임금체계 개선 가이드북

## III

어떻게 임금체계를 개선할 것인가?



# 1 임금체계 개선 방향성

## 1 연공 중심의 임금 체계 탈피

- 우리나라 상당수 기업들이 적용하고 있는 연공급의 임금구성항목은 기본급과 제수당 그리고 고정상여금입니다.
- 이와 같은 임금체계 하에서는, 기본급이 기업 성과나 근로자의 능력과 무관하게 지속적으로 상승하는 특징이 있습니다.
- 또한 상여금과 제 수당 및 퇴직금, 사회보장분담금이 기본급에 연동되어 인상되는 구조적 특징을 지니고 있어 기업의 부담은 가중됩니다.
- 이 문제를 해결하기 위해서는 우선 기본급의 연공에 의한 자동 상승을 억제해야 할 것이며, 수당 및 상여금을 기본급에 연동하여 지급하는 것은 지양해야 할 것입니다.
- 연공에 의한 자동 상승 문제를 해결하는 구체적인 방법으로는 직무가치, 직무수행능력, 성과가 반영된 임금체계로의 전환을 들 수 있습니다.
- 수당은 본연의 목적에 맞게 항목별로 정액 지급하는 것이 바람직하며, 상여금은 기본급과 연동되기 보다는 성과와 연동되어 지급되는 것이 바람직 합니다.

## 2 임금 구성항목 간소화

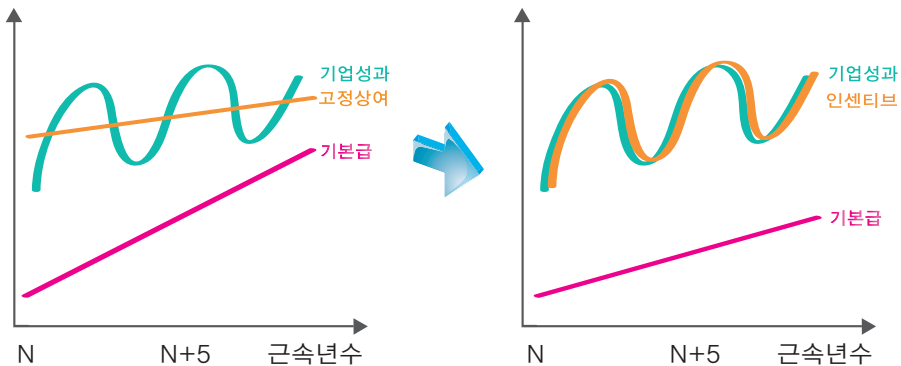
- 우리나라 임금체계의 또 하나의 특징은 복잡하고 다양한 수당 항목의 존재입니다.
- 지급 기준이 불분명한 다양한 수당 항목은 근로자들을 제대로 동기 부여하지 못하고, 총액 인건비 관리를 어렵게 하는 주된 요인으로 작용합니다.
- 실제 근로자들 자신도 얼마나 임금을 받고 있는 지 제대로 모르는 경우가 발생하기도 하며, 임금인상률을 두고 교섭할 때 서로 다른 주장을 하게 되고 서로 다른 계산을 하게 됩니다.
- 이러한 비합리적인 결과는 임금구성이 복잡한데서 발생하는 것입니다.
- 따라서 임금 지급 효과를 극대화하고 임금관리의 효율성을 제고하려면 제 수당항목의 통폐합 등 임금구성항목의 간소화가 필요합니다.



### 3 성과와 연동된 임금 실현

- 개인과 기업의 성과와 무관하게 지속적으로 증가하는 임금은 주로 연공급 체계에서 기인합니다.
- 따라서 과도한 연공급에 기반을 둔 고정급의 비중을 줄이고, 변동급적 상여금 비중을 늘리는 방식이 성과와 연동된 임금 관리를 실현하는 것입니다.
- 아울러 기업과 개인의 성과에 따라 재원을 형성하고 배분할 수 있도록 하여 성과에 연동한 임금 관리가 되도록 하는 것이 필요합니다.
- 기업의 경영 성과가 좋을 경우 근로자들은 기존에 고정급적 형태인 연공급 임금체계 하에서 누릴 수 없었던 추가적인 임금을 기대할 수 있습니다.

#### 성과와 연동한 임금 예시



#### 4 성장단계와 산업별 특성을 고려한 설계

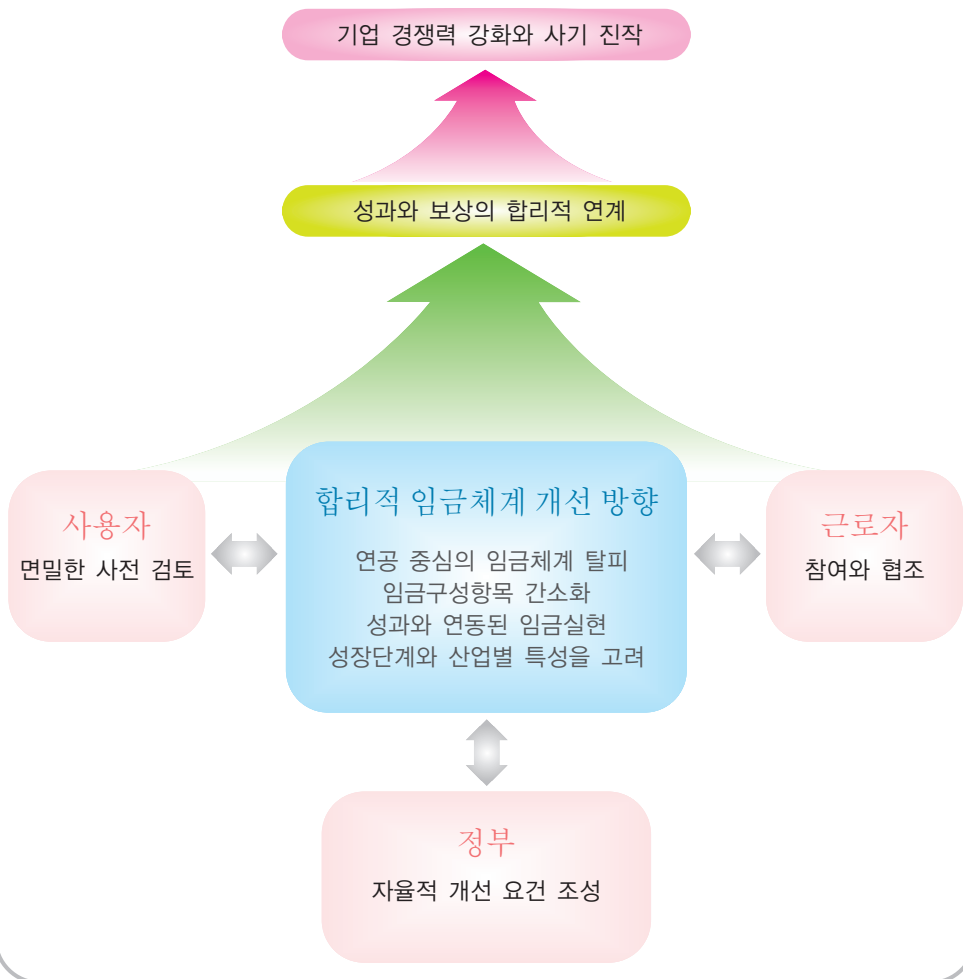
- 최상의 임금체계는 현실적으로 존재하지 않으며, 각 기업에 존재하는 다양한 임금 체계는 기업마다 지닌 특수성과 이에 대한 고민의 산물이기도 합니다.
- 체형별로 몸에 맞는 옷이 따로 있듯이 임금체계 개선 역시 기업의 성장 단계 및 규모, 산업의 특성에 따라 차별화되는 것이 바람직합니다.
- 따라서 기업은 개별 산업의 특수성과 현 위치 등을 토대로 현 임금체계의 문제점이 무엇이며, 어떻게 이런 문제를 해소할 수 있겠는지를 고민하고, 여러 사례들을 검토하여 적합하고 바람직한 임금체계를 모색해야 합니다.



## 5 임금체계 개선 방향성 종합

임금체계에 대한 개선의 방향성을 종합하면 아래와 같습니다.

### 임금체계 개선 방향성



## 2 규모별/성장 단계별 임금체계 설계

- 개별 기업이 취해야 할 임금 체계의 개선 방향성은 여러 여건에 따라 상이하겠지만, 임금 구성 항목의 효과를 토대로 기업의 성장 단계에 따른 일반적 방향성을 제시하면 아래와 같습니다.

- 성장 단계에 있는 기업은 우수 인재의 채용, 확보, 유지에 힘써야 하며, 이를 위해서는 경쟁력 있는 임금을 제시하는 것이 유리합니다.
- 수익 단계에 있는 기업은 기존 인력의 동기부여에 힘써야 하며, 성과에 따른 차등 보상을 심화하는 것이 유리합니다.
- 성숙 단계에 있는 기업은 대상에 따라 차별화된 임금체계를 적용함으로써 내부 공정성과 효율성을 높이는 것이 도움이 됩니다.

이를 토대로 규모별 / 성장 단계별 적합한 임금체계의 설계는 아래와 같이 제시해 볼 수 있습니다.

▶ 규모별/성장단계별 임금체계 설계안

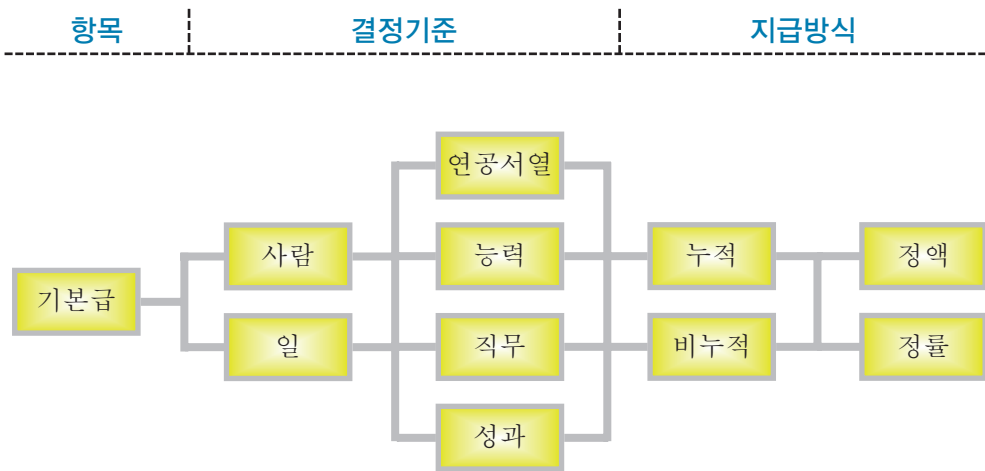
규모 단계		임금체계			
		방향성	소기업	중기업	대기업
성장 단계	성장기	<b>인재확보 중심</b> ☞ 임금의 외부 경쟁력 강화 ☞ 안정적이고 높은 기본급	▶ 순수호봉제 ▶ 고정상여제	▶ 고과호봉제 ▶ 고과상여제	▶ 연봉제
	수익기	<b>동기부여 중심</b> ☞ 임금의 내부 공정성 제고 ☞ 성과에 따른 인센티브 강화	▶ 고과호봉제 ▶ 고과상여제	▶ 직능급제 ▶ 연봉제 ▶ 수당형 직무급제	▶ 범위 직무급제 ▶ 타겟 인센티브 ▶ 이익배분제
	성숙기	<b>효율성 중심</b> ☞ 인건비 효율화 ☞ 대상별 차별화된 임금체계 적용	▶ 직능급제 ▶ 연봉제	▶ 범위 직무급제 ▶ 타겟 인센티브	▶ 대상 별 차별화된 임금체계

〈출처 : 노동부, 임금체계의 개선사례와 개선 시나리오, 2006〉



### 3 임금체계 개선 대안

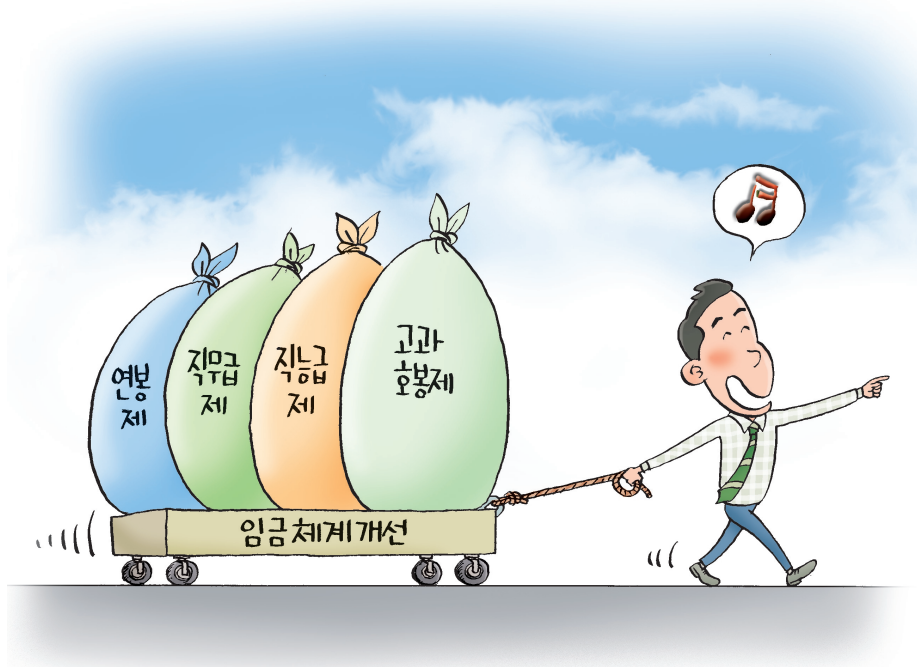
기본급은 아래와 같은 형태로 유형화가 가능합니다.



어떻게 임금체계를  
개선할 것인가?

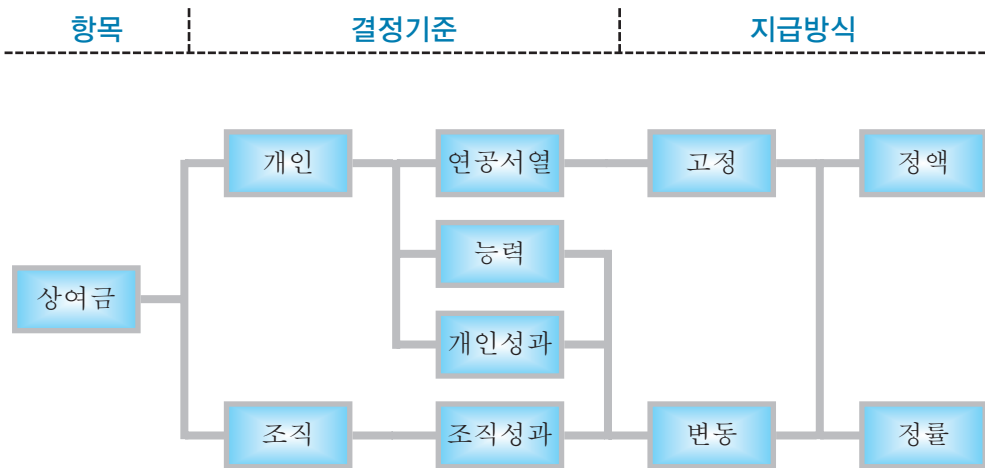
- 임금체계를 결정하는 가장 중요한 부분인 기본급(연봉급, 직능급, 직무급, 성과급)은 임금의 결정기준인 사람 / 일 또는 연공서열 / 능력 / 직무 / 성과에 따라 유형화 될 수 있습니다.
- 또한 지급 방식이 누적 / 비누적, 정액 / 정률 형태로 지급 되느냐에 따라 구분될 수 있습니다.

- 예를들어 직무급은 임금체계 결정방식에 따라 유형화 해 보면 일과 직무를 기준으로 결정 됩니다. 또한 누적/비누적, 정액 / 정률로 지급 될 수 있습니다.
- 실제 기업에서의 임금체계는 연공급, 직능급, 직무급, 성과급이 혼재 되어 다양한 형태를 띄고 있지만, 과도한 연공급을 개선하기 위해 직무가치, 직무수행능력, 성과를 가미할 수 있습니다.
- 다음에서는 차례로 고과호봉제, 직능급제, 직무급제, 연봉제를 대안적 임금체계로 소개합니다.



〈2007 임금체계 개선 가이드북은 노동부 홈페이지 ([www.molab.go.kr](http://www.molab.go.kr)) 에서도 보실 수 있습니다.〉

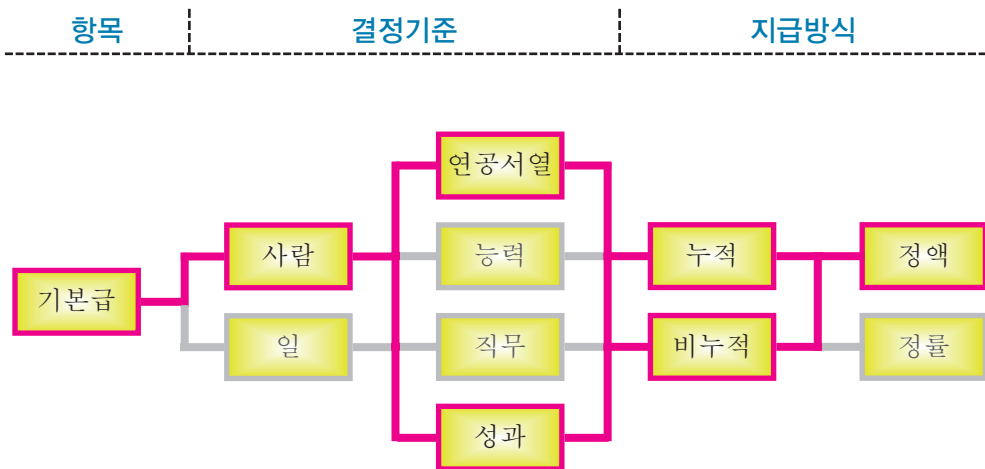
상여금은 아래와 같은 형태로 유형화가 가능합니다.



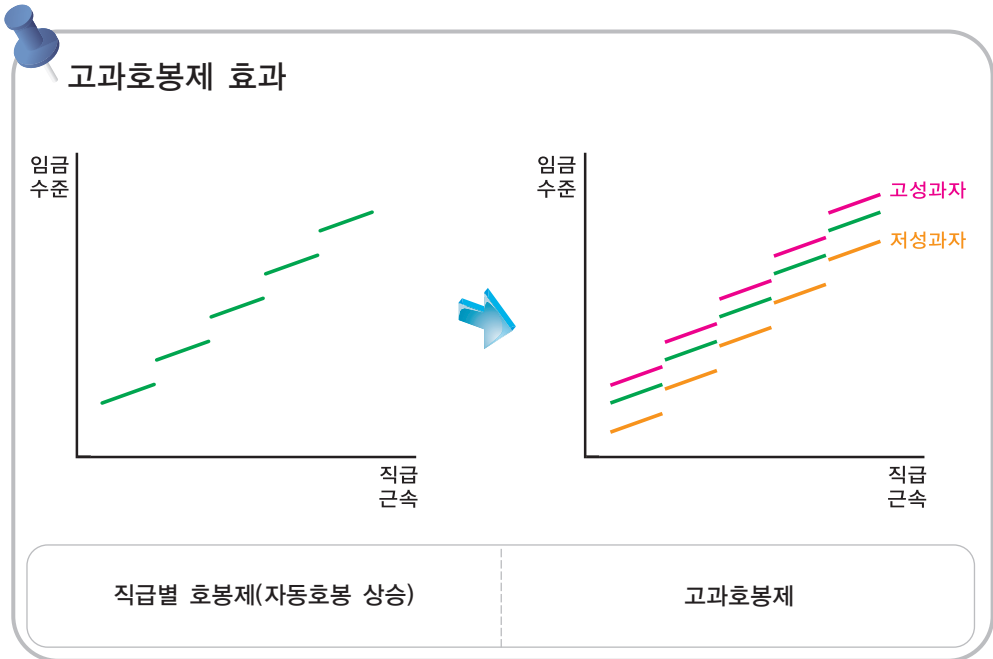
어떻게 임금체계를  
개선할 것인가?

- 임금 구성 항목중 상여금은 결정 기준인 개인 / 조직, 연공서열 / 능력 / 성과(개인, 조직)에 따라 유형화 될 수 있습니다.
- 또한 지급 방식이 고정 / 변동, 정액 / 정률 형태로 지급 되느냐에 따라 구분될 수 있습니다.
- 다음 예서는 성과(개인, 조직)를 반영하는 상여금인 고과상여제, 타겟 인센티브제, 이익배분제를 소개합니다.

## 1 고과호봉제



- **고과 호봉**은 근속에 따라 동일하게 호봉승급하는 대신 개인 평가결과에 따라 차등 호봉승급하는 방식입니다. 즉 기존의 호봉표를 유지하되, 개인 성과에 따라 승급의 단계가 달라집니다. 예를 들어 전 근로자의 10%는 3호봉 인상, 80%는 2호봉 인상, 10%는 1호봉을 인상하는 방식입니다.



〈출처 : 한국노동연구원 임금체계의 개선사례와 개선 시나리오, 2006〉

- 직급별 호봉제는 근속에 따라 자동 승급하는 반면 고과호봉제는 평가 결과에 따라 승급폭을 달리합니다.
- 고과호봉제는 기존의 직급별 호봉제와 달리 성과지향적인 조직문화를 형성하는데 기여합니다.
- 즉 직급별 호봉제가 기여도 높은 직원에 대한 보상이 미흡하고 기여도 낮은 직원에 대한 자극이 부족한 반면, 고과호봉제는 기여도 높은 직원에 대한 보상은 강화하고 기여도 낮은 직원에 대하여는 자극을 강화함으로써 성과지향적 조직문화를 형성하게 되는 것입니다.



고과호봉제로의 전환을 위해서는 아래와 같은 절차가 일반적입니다.



- 고과호봉은 기본적으로 연공급 형태는 유지하되 부분적으로 성과를 가미 함으로써 큰 저항없이 성과지향 조직문화를 단계적으로 형성할 수 있습니다.

단계	세부 프로세스	내용
사전준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담당자 설정</li> <li>• 개선방향 설정</li> <li>• 작업 일정 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 과제를 수행할 담당 인력 및 세부 진행 방향 수립</li> <li>▶ 현상 분석 및 개선방향 설정</li> <li>▶ 작업 계획 수립, 일정 및 자원배분 결정</li> </ul>
현 호봉표 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 호봉 분포 확인</li> <li>• 호봉 편차 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 현 호봉제 대상 인원의 호봉 분포 확인</li> <li>▶ 각 호봉간 인상액 분석</li> </ul>
호봉 상승방식 재설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 호봉 상승원칙 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 평가와 승호(호봉상승)의 관계 설정</li> </ul>
호봉표 재설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新 호봉표 도출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新 호봉표 설계                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현 인원 기준 / 생계비 기준</li> <li>- 전사 공통 / 대상 그룹별 차별화</li> <li>- 정액 / 정률</li> <li>- 누적 / 비누적</li> <li>- 동일 편차 / 차등 편차</li> </ul> </li> </ul>
시뮬레이션 및 확정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 호봉 부여원칙 마련</li> <li>• 대상자 전환</li> <li>• 新 호봉표 효과 분석</li> <li>• 新 호봉표 확정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 대상 별 기준호봉 및 기준금액 설정</li> <li>▶ 新 호봉 부여</li> <li>▶ 개인별 인상 효과 및 자원 시뮬레이션</li> <li>▶ 시뮬레이션 결과를 토대로 목적에 부합하는 호봉표 확정</li> </ul>
변화관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전직원 설명회</li> <li>• 문제점 해소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 전직원 설명회 일정, 장소, 자료 결정 / 실시</li> <li>▶ 제도 시행 및 문제사항 조치 / 해결</li> </ul>



## 일반현황

- A社は 1951년 ○○산업으로 창립한 이래, 현재 매출액 3000억원, 상시 종업원 700명 규모의 우리나라를 대표하는 생활용품과 화장품 제조 및 판매업체임.

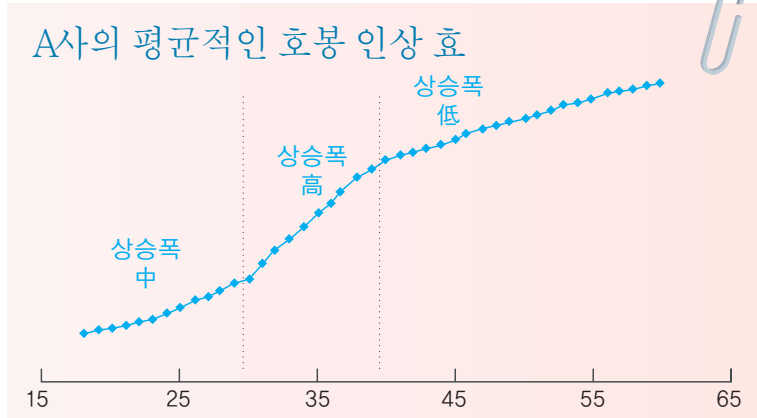
## 개선 이전 모습

- 관리자는 연봉제, 나머지 직원들은 호봉제로 운영됨.
- 호봉제는 직급별, 직무별로 복잡한 운영기준을 갖고 있으며, 정률 방식 운용으로 호봉이 상승할 수록 임금이 누적 체증하고 있었음.



## 개선 방법

- 전 직급 단일, 정액인상 방식의 호봉인상표를 설계하되 생애임금곡선을 고려하여 연차별 인상폭이 상이하도록 설계하였음.



- 기본적으로 일괄 인상분이 존재하며, 대부분의 근로자가 2호봉 상승되도록 설계하되, 평가 결과에 따라 일부 차등 인상 되도록 설계하였음.

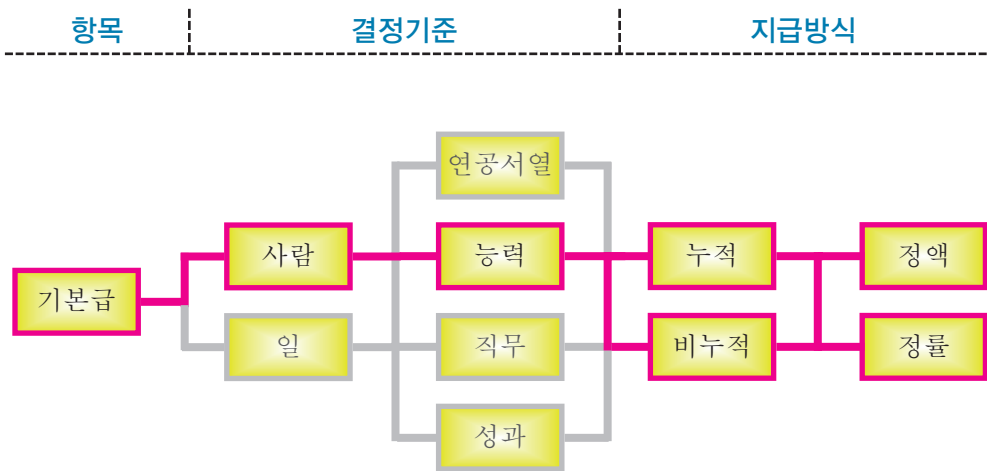
## A사의 호봉인상표

구분	S	A	B	C
인원 배분률	5%	15%	80%	필요시
차등 인상분	4호봉	3호봉	2호봉	0%
일괄 인상률	5%	5%	5%	-

## 개선 이후 효과

- 단일·정액 호봉인상표를 마련하되 성과에 따른 차등 호봉 인상(2~4호봉)을 실시토록 하여 근로자의 임금 안정과 동기 부여 효과를 얻을 수 있었음.

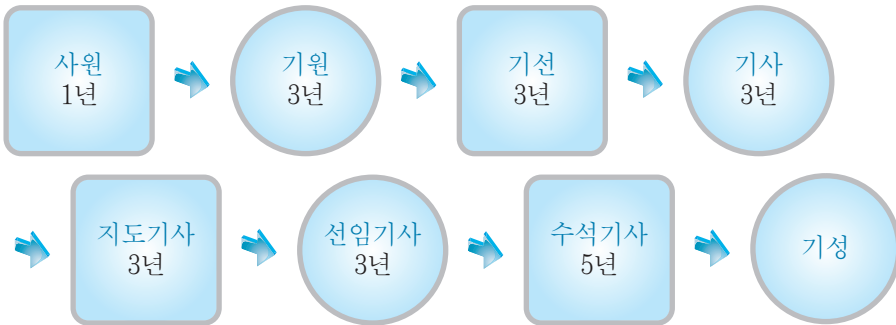
## 2 직능급제



- **직능급제**는 원칙적으로 직무담당자의 직무수행능력의 종류와 정도를 기준으로 자격 등급을 결정하고 등급 및 숙련도에 따라 임금을 지급하는 방식입니다.



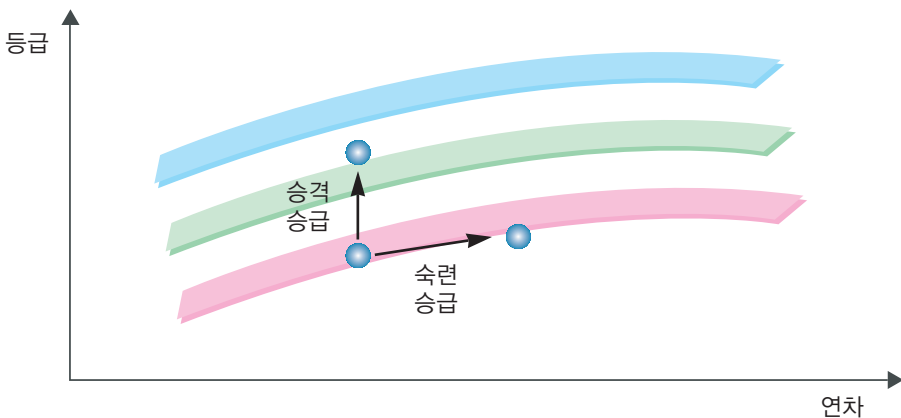
### Y사 직능 자격등급의 운영사례



- 각 직능단계별로 일정한 자격요건을 설정해 줌으로써 능력 있는 근로자 양성.
- 현장 사원들에게 직무능력을 갖추었을 때 일정한 기간이 경과하면 승격을 시켜 줌으로써 자기성취감 부여.
- 숙련도에 따른 직무순환 및 능력과 적성에 따른 경력선택의 기회를 줌으로써 동기를 부여하고 유연한 인력관리가 가능.



### 직능급제의 운영 형태





연공급제 기본급의 직능급제로의 전환을 위해서는 아래와 같은 절차가 일반적입니다.



- 연공상승을 능력상승과 동일시하여 기존의 연공급제와 차별화하지 못한다면 직능급제 도입은 실패할 가능성이 있습니다.
- 따라서 실질적 직무수행능력의 향상 검증을 통하여 이에 합당한 승격·승급의 적용이 필요합니다.

단계	세부 프로세스	내용
사전준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담당자 설정</li> <li>• 개선방향 설정</li> <li>• 작업 일정 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 과제를 수행할 담당 인력 및 세부 진행 방향 수립</li> <li>▶ 현상 분석 및 개선방향 설정</li> <li>▶ 작업계획 수립, 일정 및 자원배분 결정</li> </ul>
직능자격 등급틀 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자격등급 정의</li> <li>• 자격호칭 부여</li> <li>• 대응직위 설정</li> <li>• 승격기준 설정</li> <li>• 초임설정 등급 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 자격등급의 수 및 업무 정의</li> <li>▶ 등급별 직위, 숫자, 자격 등의 호칭 부여</li> <li>▶ 책임 직위와 자격 등급의 상관관계 설정</li> <li>▶ 승격(자격등급 상승)의 기준 및 연수 설정</li> <li>▶ 학력별 초임 등급의 설정</li> </ul>
직무조사 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과업의 기대등급 평가</li> <li>• 개인별 과업분담표 작성</li> <li>• 자격등급별 숙련조건 및 습득 요건 정의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 과업조사표에 의한 과업의 추출과 평가</li> <li>▶ 개인별 과업 분담 여부 확인 및 분담표 작성</li> <li>▶ 자격등급별 등급기준(직능요건서) 설정</li> </ul>
개인별 자격등급 부여	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이행시의 자격등급 기준 설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 전환 시점에서 개인의 업무수준, 능력 등을 중심으로 자격 등급을 부여</li> </ul>
직능급 임금표 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현 임금제도 분석</li> <li>• 개선방향 수립</li> <li>• 연령급, 근속급의 계산과 상승폭 배분</li> <li>• 임금표 선택 및 설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 개인별 임금분포 및 임금 수준 진단</li> <li>▶ 직능급 도입 유형 결정 및 구성 비율 결정</li> <li>▶ 연령급, 근속급 상승폭 결정 및 상한임금 결정</li> <li>▶ 기본급 임금표 작성</li> </ul>
변화관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전직원 설명회</li> <li>• 문제점 해소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 전직원 설명회 일정, 장소, 자료 결정 / 실시</li> <li>▶ 제도 시행 및 문제사항 조치 / 해결</li> </ul>

직능급제  
사례

일반현황

- B社は 1975년 지방의 한 유통회사를 인수하는 것으로 사업을 시작하여 현재 매출액 7200억원, 세전 이익 120억원, 종업원 수 1500여명에 이르는 국내 유통업계의 중심 기업임.

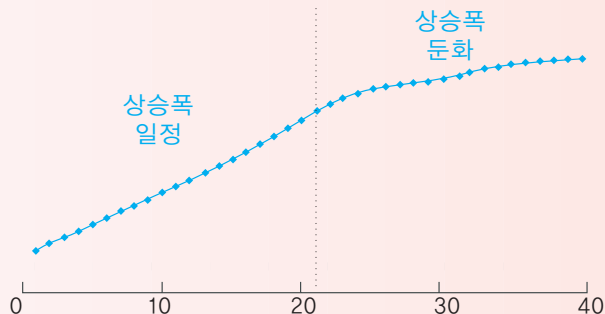
개선 이전 모습

- 전통적인 연공과 호봉중심의 임금체계로 운영되고 있었음.

개선 방법

- 기본급 구성 항목을 연공급과 직능급으로 구성하되, 직급별 적정 임금 수준을 설정하였음(무분별한 기본급 상승 억제).
- 연공급은 라이프사이클을 고려하여 생계비를 보장하고자, 근속 21년부터 상승폭이 감소하는 포물선 형태의 인상표를 설계하였음.

B사의 평균적인 호봉 인상 호

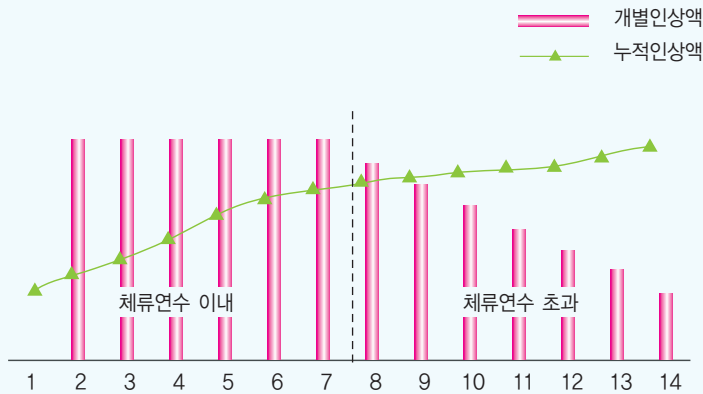


## 개선 방법

- 직능급 호차의 경우, 적정 시점에 차상위 직급으로 승격하지 못하면 승호에 따른 임금 상승도 단계적으로 하강하여 실질적으로 임금감소 효과가 나타나도록 설계하였음.



### 4급 갑 직원의 직능급 인상 효과



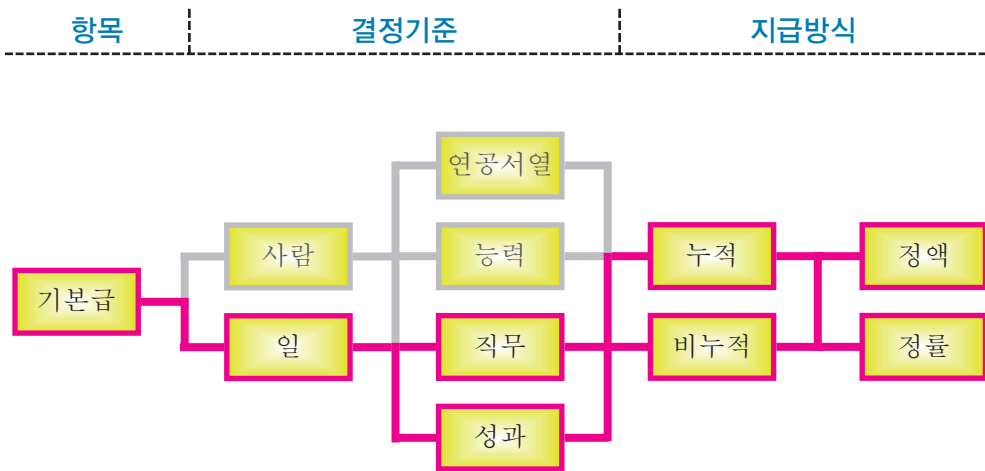
어떻게 임금체계를  
개선할 것인가?

## 개선 이후 효과

- B사는 기본적으로 연공서열형의 직급체계를 유지하되, 평가와 보상제도를 통해 능력, 성과주의 인사를 받아들여 직원 수용성을 높였음.
- 직능에 따라 기본급 인상을 차등화하고 직능향상을 위한 다양한 교육제도를 시행하여 구성원들의 능력강화에 효과를 보고 있음.

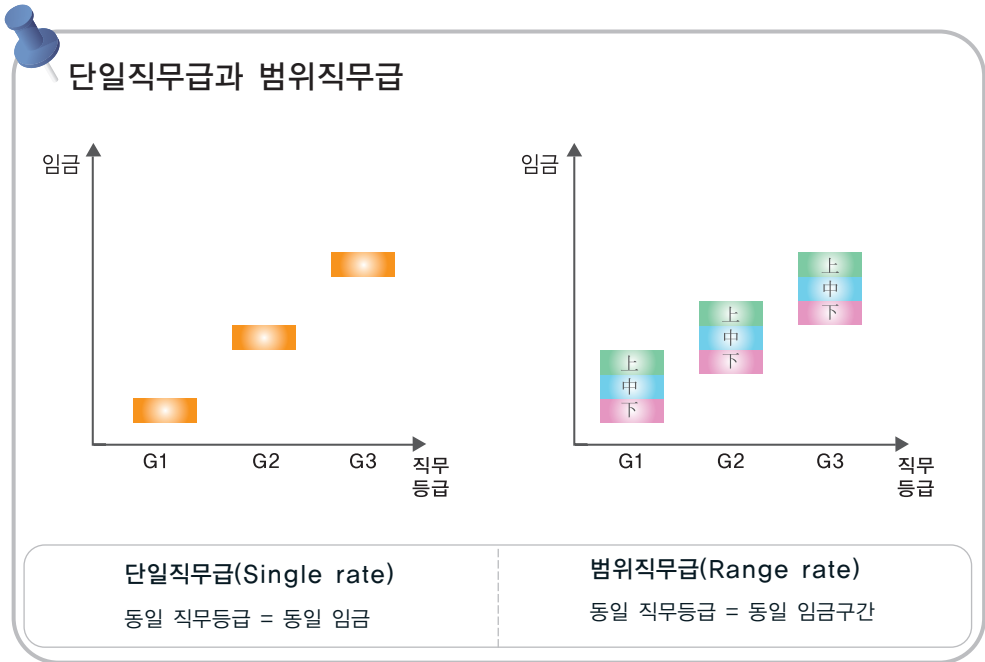
### 3 직무급제

직무급제  
정의



- **직무급**이란 개별직무의 상대적 가치에 따라 직무 등급을 도출하고 직무 등급에 기반하여 기본 급여 수준을 결정하는 임금체계입니다.
- 직무급은 크게 ①직무(혹은 직무등급)의 임금 수준을 정의하고 고정액을 지급하는 형태(단일 직무급)와, ②유사한 가치를 지닌 직무를 그룹화하여 등급화하고 임금 구간을 정의하여 평가 결과에 따라 차등 지급하는 방식(범위 직무급)이 존재합니다.
- 일반적으로 많이 쓰이는 것은 범위직무급제입니다.





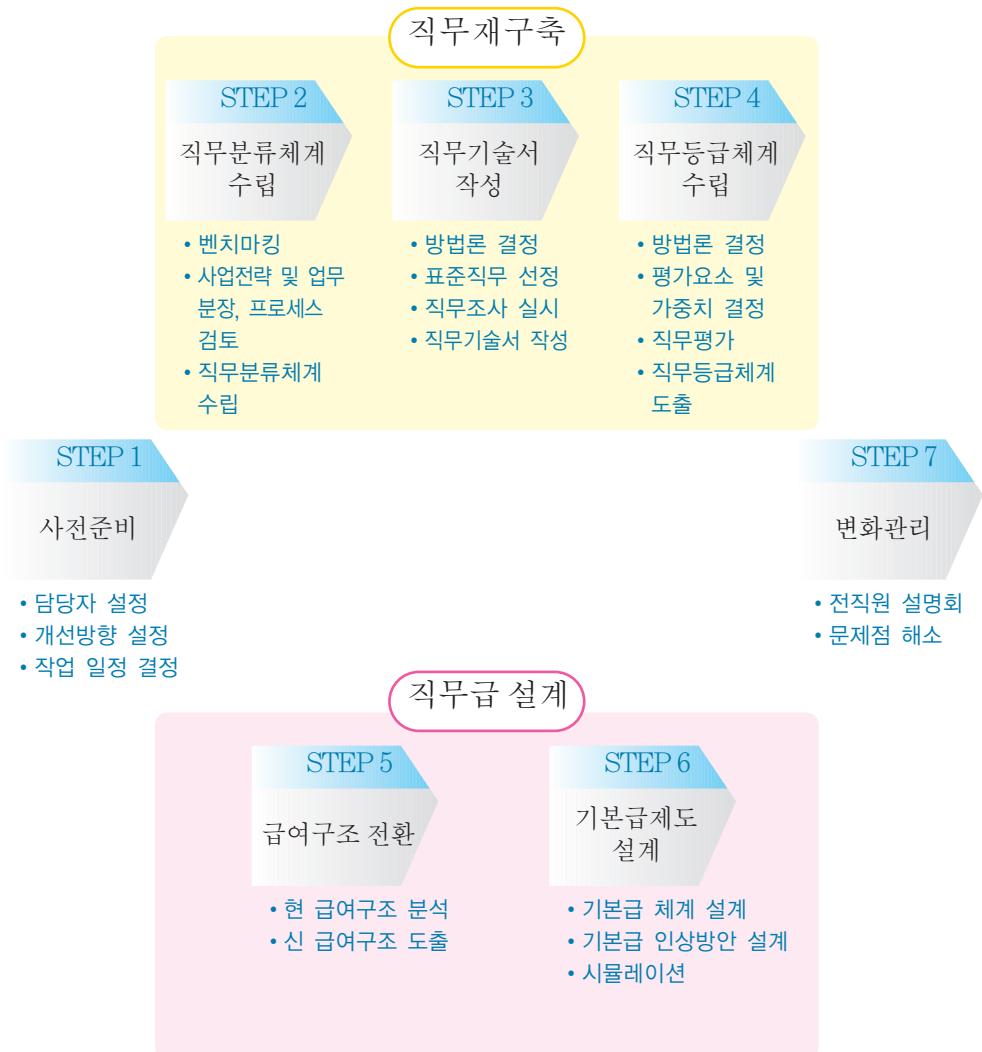
직무급에서의 기본급 인상은 급여구간과 평가 결과에 따른 인상률 표를 만들어 적용하는 것이 일반적입니다.

▶ 범위직무급제 기본급 인상률 사례

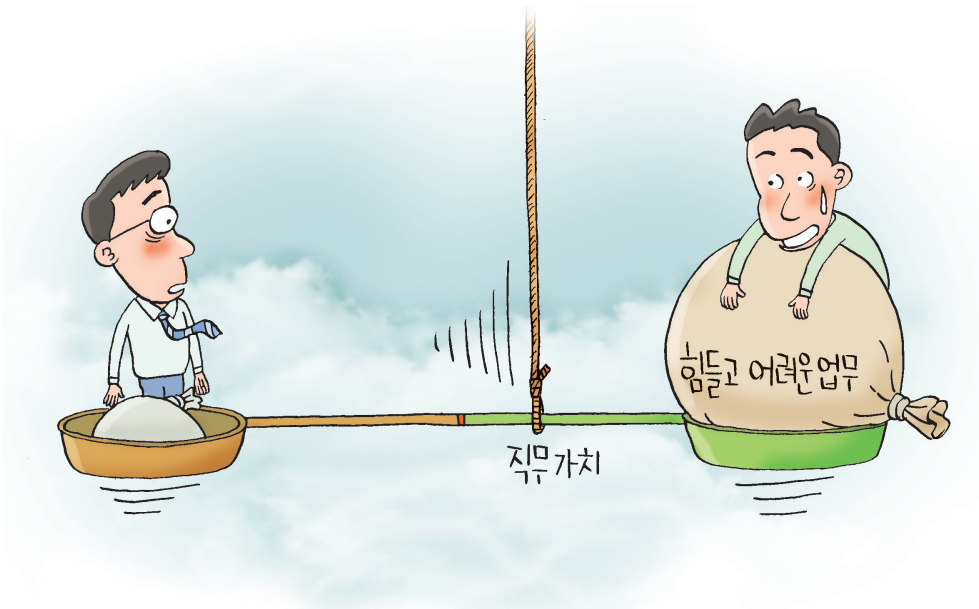
임금구간 \ 평가결과	S	A	B	C	D
上	6.5%	5.5%	4.5%	3.5%	2.5%
中	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%
下	7.5%	6.5%	5.5%	4.5%	3.5%



연공급제 기본급의 직무급제로의 전환을 위해서는 아래와 같은 절차가 일반적입니다.

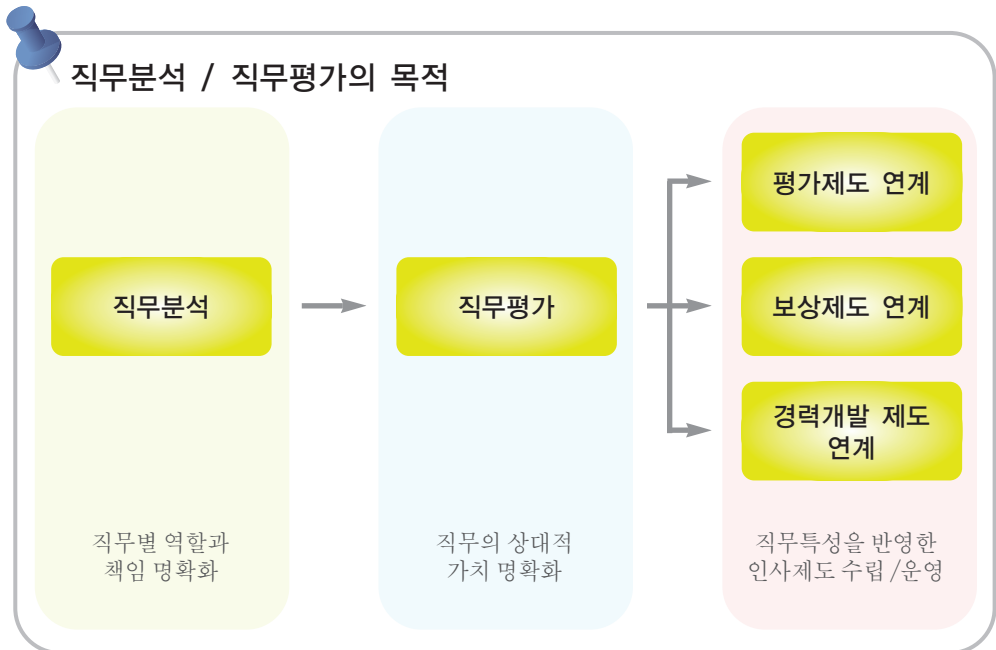
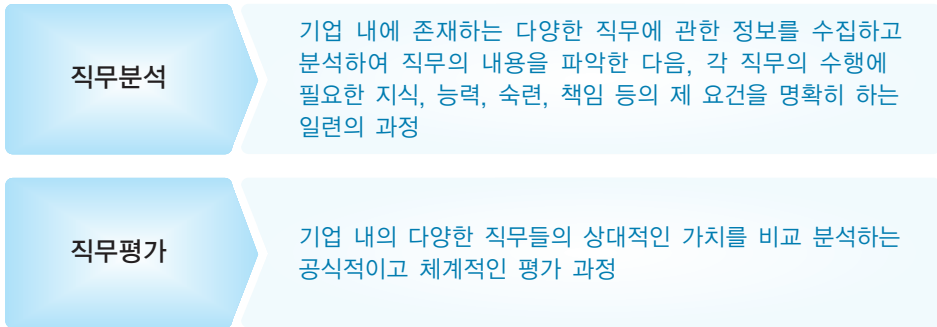


- 직무가치에 따른 차등 보상을 통해 어렵고 힘든 일을 하는 사람에게 더 많은 보상 기회를 제공하는 것이 직무급제의 기본 이념이며, 이를 위해서는 직무의 상대적 가치에 대한 평가가 선행되어야 합니다
- 직무가치를 토대로 범위 직무급제를 실시할 경우 임금체계 설계 프로세스를 추가적으로 수행해야 합니다.
- 수당형 직무급제를 실시할 경우에는 등급별 액수만 결정하면 됩니다.



단계	세부 프로세스	내용
사전준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담당자 설정</li> <li>• 개선방향 설정</li> <li>• 작업 일정 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 과제를 수행할 담당 인력 및 세부 진행 방향 수립</li> <li>▶ 작업계획 수립, 일정 및 자원배분 결정</li> <li>▶ 현상 분석 및 개선방향 설정</li> </ul>
직무분류 체계 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 벤치마킹</li> <li>• 사업전략 및 업무분장, 프로세스 검토</li> <li>• 직무분류체계 수립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 동종사 직무분류체계 검토 / 참고</li> <li>▶ 사업 전략과 업무분장, 프로세스에 적합한 직무분류체계 가설적 수립</li> <li>▶ 직무분류체계 검증 및 확정</li> </ul>
직무기술서 작성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 방법론 결정</li> <li>• 표준직무 선정</li> <li>• 직무조사 실시</li> <li>• 직무기술서 작성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 직무기술서 양식 및 세부 내용 결정</li> <li>▶ 직무조사 방법 및 대상 결정</li> <li>▶ 직무조사 실시</li> <li>▶ 직무기술서 제작</li> </ul>
직무등급 체계 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 방법론 결정</li> <li>• 평가요소 및 가중치 결정</li> <li>• 직무평가</li> <li>• 직무등급체계 도출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 직무평가 방법 결정</li> <li>▶ 직무평가 요소 선정, 요소 별 기준 및 점수 결정</li> <li>▶ 직무평가 대상자 선정, 직무평가 실시</li> <li>▶ 점수 취합 및 군집화를 통한 직무등급 체계 도출</li> </ul>
급여구조 전환	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현 급여구조 분석</li> <li>• 新 급여구조 도출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 현 급여구조 분석을 통한 문제점 확인</li> <li>▶ 新 임금체계를 고려한 급여구조 통폐합 / 간소화 (제수당 정비)</li> </ul>
기본급 제도 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본급 체계 설계</li> <li>• 기본급 인상방안 설계</li> <li>• 시뮬레이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 시장임금조사 및 직무등급별 기본급 Band 설계</li> <li>▶ 기본급 인상 방식(Merit Pay) 설계</li> <li>▶ 비용 및 전환대안 시뮬레이션</li> </ul>
변화관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전직원 설명회</li> <li>• 문제점 해소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 전직원 설명회 일정, 장소, 자료 결정 / 실시</li> <li>▶ 제도 시행 및 문제사항 조치 / 해결</li> </ul>

▶ 직무분석 / 직무평가의 정의



어떻게 임금체계를  
개선할 것인가?

직무급제  
사례

일반현황

- C社は 1953년 종합식품회사로 창업 이래, 1990년대 중반부터 사업 다각화를 추진하여 현재 우리나라를 대표하는 종합 생활 문화기업임.

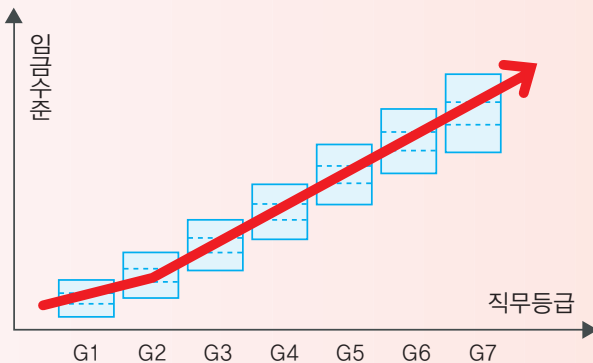
개선 이전 모습

- 1990년대 중반까지는 연공급, 90년대 후반까지는 직능급 임금체계를 활용하고 있었음.

개선 방법

- 임금체계는 기본연봉과 성과연봉으로 구성됨.
- 기본연봉은 직무급으로 전환하기 위해, 직무평가에 의거 7단계 직무등급 체계를 도출하고 각 등급별로 적정 기본급 수준을 결정하였음.

C사의 기본연봉 체계도



## 개선 방법

- 기본연봉 인상은 매년 개인별 성과평가에 따라 조정이 이루어지며, 확정된 연봉은 균등 분할하여 지급함.



### C사의 기본연봉 인상률표

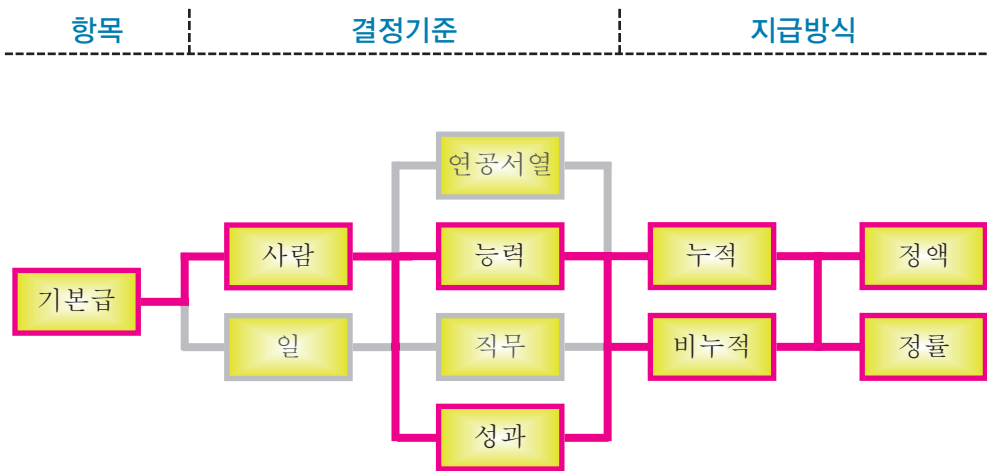
임금위치	평가등급			
	E	G	S	I
상위 1/3	5~4%	3~2%	1~0%	0%
중위 1/3	8~6%	5~3%	2~1%	0%
하위1/3	10~8%	7~5%	4~2%	0%

- 이 외에 우수 성과자 및 “높은 기술·기능(Hot Skills)”이 요구되는 직무 수행자에게 추가로 배분할 수 있는 임금인상 예산을 확보하기 위해서 별도의 예산을 배정하여 운용하고 있음.

## 개선 이후 효과

- 직무급제 도입을 통해서 직무의 가치와 성과에 따라 보상이 차별화됨으로써 구성원들이 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공받게 됨.
- 성과에 따른 보상차별화를 통해 우수인력의 확보와 유지, 동기 부여에 실질적인 효과를 거두고 있음.

#### 4 연봉제



- **연봉제**는 개인의 능력 / 성과에 따라 차년도 임금을 연 단위로 결정하는 임금체계입니다.



▶ 연공급제, 연봉제 및 직무급제 비교

구분	연공급제	연봉제	직무급제
지급대상	전 사원	중·상위 직급(직급기준)	고위직·전문직(직무 기준)
지급시기	월급	월급	다양
인상방식	일괄인상	일괄인상+평가인상	평가인상
제 수당	많음	적음	적음
급여조정	불가	가능	가능
고용	종신고용	-	평생고용

- 즉, 차년도 기본급은 전년 기본급을 기준으로 평가결과에 따라 차등 인상됩니다.

아래는 정액 방식의 기본급 인상 사례이며 차년도 개별 기본급은 전년 기본급에 평가 등급별 인상액을 더해 결정됩니다.

▶ 연봉제 기본급 인상률 사례

(단위 : 만원)

직급 \ 평가결과	S	A	B	C	D
1급	200	180	160	140	120
2급	190	175	150	135	120
3급	150	140	130	120	110



연공급제 기본급의 연봉제로의 전환을 위해서는 아래와 같은 절차가 일반적입니다.



- 여기에서의 연봉제는 개인 평가 결과에 따라 차등 / 개별 지급되는 혼합형 연봉제만을 의미합니다.
- 순수 연봉제는 임금 총액을 기본연봉으로 지급하는 것이나 혼합형 연봉제는 기본연봉 외에 성과연봉으로 구성되어 있습니다.
- 일부 기업에서는 연봉제 설계시 직급 축소 · 직급과 호칭 분리 등 직급 구조를 재정비 하기도 합니다.

단계	세부 프로세스	내용
사전준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담당자 설정</li> <li>• 개선방향 설정</li> <li>• 작업 일정 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 과제를 수행할 담당 인력 및 세부 진행 방향 수립</li> <li>▶ 현상 분석 및 개선방향 설정</li> <li>▶ 작업계획 수립, 일정 및 자원배분 결정</li> <li>▶ 직급구조 정비 (필요시)</li> <li>▶ 시장 임금 조사 (필요시)</li> </ul>
급여구조 전환	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현 급여구조 분석</li> <li>• 新 급여구조 도출</li> <li>• 성과연봉 비중 산정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 현 급여구조 분석을 통한 문제점 확인</li> <li>▶ 新 임금체계를 고려한 급여구조 통폐합 및 간소화 (제수당 정비)</li> <li>▶ 총 임금 내 기본연봉 대 성과연봉 비중 결정</li> </ul>
기본연봉 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본연봉 체계 설계</li> <li>• 기본연봉 인상방안 설계</li> <li>• 시뮬레이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 직급별 적정 기본연봉 수준 정의</li> <li>▶ 기본연봉 인상 방식 설계 및 기본연봉 인상표 작성</li> <li>▶ 비용 및 전환대안 시뮬레이션</li> </ul>
성과연봉 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과연봉 체계 설계</li> <li>• 성과연봉 지급방식 설계</li> <li>• 시뮬레이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 성과연봉 기본 모델 설계</li> <li>▶ 성과연봉 지급을 위한 평가-보상 지급표 작성</li> <li>▶ 비용 및 전환대안 시뮬레이션</li> </ul>
변화관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전직원 설명회</li> <li>• 문제점 해소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 전직원 설명회 일정, 장소, 자료 결정 / 실시</li> <li>▶ 제도 시행 및 문제사항 조치/해결</li> </ul>



## 일반현황

- D社は 1970년 ○○공사로 발족한 이래, 농어촌정비 사업을 시행하고 농업기반시설을 종합관리하며, 농업인의 영농규모 적정화를 촉진함으로써 농업생산성을 증진시키고, 농어촌의 경제·사회적 발전에 이바지하는 국가 주요 공공기관임.

## 개선 이전 모습

- 연공급적 임금체계를 유지하고 있었음.
- 3개 기관 통합에 따른 상이한 임금체계로 어려움을 겪고 있었음.

## 개선 방법

- 전사 공통적으로 급여 구조를 통폐합하고 기본연봉 + 성과연봉 + 연봉외수당 + 복리후생비로 단순화 함.
- 2급 이상 보직자를 우선적으로 성과주의 연봉제로 전환함.
- 보직자는 개인 평가 결과에 따라 차년도 기본급 인상액을 차등 적용함.
- 이 때 정률방식에 따른 누적 인상 효과를 제거하고 형평성을 제고하기 위해 직급별 정액 인상 방식을 설계함.
- 역할, 책임수준이 높을수록 평가 결과에 따른 차등폭은 심화되도록 설계함.



### D사의 기본연봉 인상액표

(단위 : 원)

직급(위)	S	A	B
부서장	1,396,000	1,164,000	931,000
1급	1,353,000	1,128,000	902,000
2급	1,195,000	996,000	796,000

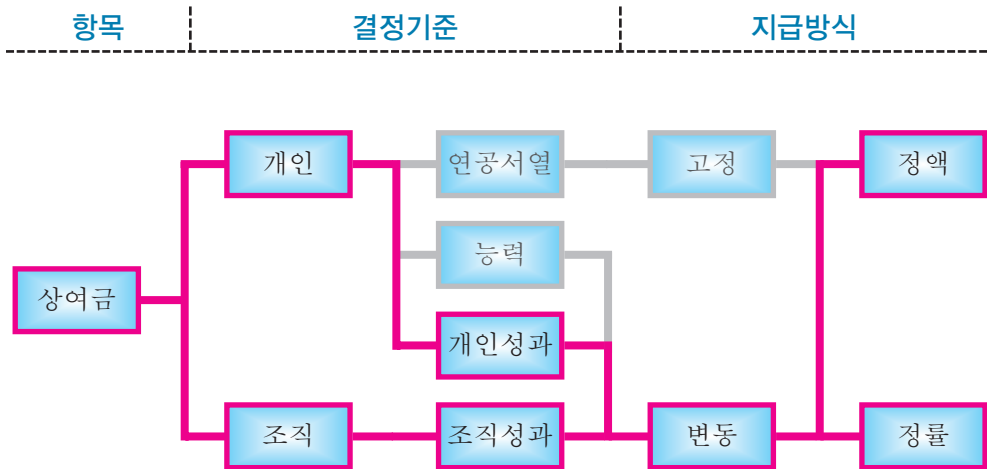
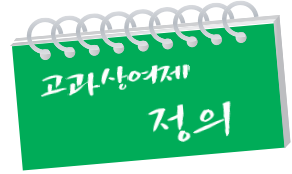
- 고(高)직급 무보직 인력의 기본연봉을 감하고(-3%~-10%), 임금피크제를 시행(-20%~-40%)함으로써 능력과 성과 중심의 연봉제를 시행함.
- 노조에 소속된 3급 이하 직원은 일괄 인상 방식의 연봉제를 운영함.

어떻게 임금체계를 개선할 것인가?

## 개선 이후 효과

- 연공서열형의 조직 문화가 누그러지고 능력과 성과 중심의 인사가 자리를 잡아 가고 있음.
- 단계적으로 2급 이상 직원의 성과 차등폭 심화와 3급 이하 직원의 성과 차등 인상 실시를 고려중임.
- 이와 더불어 수당형 직무급 도입도 검토중임.

## 5 고과상여제



- **고과상여제**는 고정 상여 재원의 일부 또는 전부를 개인과 조직 성과에 따라 차등 지급하는 방식입니다.

아래는 고정 상여 전부를 고과상여로 전환하고, 개인 성과평가 결과에 따라 지급률을 차등화하는 사례입니다.

▶ 고과상여제 사례 1

직급 \ 고과	S	A	B	C	D
1급	23%	17%	11%	5%	0%
2급	21%	16%	11%	6%	1%
3급	19%	15%	11%	7%	3%
4급	17%	14%	11%	8%	5%
5급	15%	13%	11%	9%	7%
6급	13%	12%	11%	10%	9%

아래는 조직평가 결과에 의해 기본 지급액이 결정되고, 개인 평가에 의해 개인 지급액이 확정되는 사례입니다.

▶ 고과상여제 사례 2

직급별	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급
1급(부서장)	X+65.0%	X+32.5%	조직평가 기본지급률 (X%)	X-32.5%	X-65.0%
2, 3급(팀장)	X+55.0%	X+27.5%		X-27.5%	X-55.0%
팀원	X+50.0%	X+25.0%		X-25.0%	X-50.0%



고정상여제의 고과상여제로의 전환을 위해서는 아래와 같은 절차가 일반적입니다.

#### STEP 1

##### 사전준비

- 담당자 설정
- 개선방향 설정
- 작업 일정 결정

#### STEP 2

##### 재원마련

- 고과상여 재원 마련

#### STEP 3

##### 고과상여 설계

- 고과상여체계 설계
- 고과상여 지급방식 설계
- 시뮬레이션

#### STEP 4

##### 변화관리

- 전직원 설명회
- 문제점 해소

- 고과상여는 상대평가 결과에 따라 지급되도록 설계합니다.
- 고과상여는 기업 성과와 별개로 미리 정해진 재원으로 상대평가 결과에 따라 지급되므로 지급 규모가 예측 가능하며, 재원 관리에 강점이 있습니다.



단계	세부 프로세스	내용
사전준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담당자 설정</li> <li>• 개선방향 설정</li> <li>• 작업 일정 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 과제를 수행할 담당 인력 및 세부 진행 방향 수립</li> <li>▶ 현상 분석 및 개선방향 설정</li> <li>▶ 작업계획 수립, 일정 및 자원배분 결정</li> </ul>
재원마련	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고과상여 재원 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 재원마련방식 결정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고정상여 전환 (전액 / 일부)</li> <li>- 추가재원 투입</li> <li>- 고정상여 전환 (전액 / 일부) + 추가재원 투입</li> </ul> </li> </ul>
고과상여설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고과상여체계 설계</li> <li>• 고과상여 지급방식 설계</li> <li>• 시뮬레이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 고과상여 기본 모델 설계                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 반영 성과</li> <li>- 적용 대상</li> <li>- 평가군</li> <li>- 재원 결정 방식</li> <li>- 재원 할당 방식</li> <li>- 지급 범위</li> <li>- 계산 방식</li> <li>- 지급 횟수 / 시기 등</li> </ul> </li> <li>▶ 고과상여 지급을 위한 평가-보상 지급표 작성</li> <li>▶ 비용 시뮬레이션</li> </ul>
변화관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전직원 설명회</li> <li>• 문제점 해소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 전직원 설명회 일정, 장소, 자료 결정 / 실시</li> <li>▶ 제도 시행 및 문제사항 조치 / 해결</li> </ul>



## 일반현황

- E사는 1966년 ○○특수강으로 출발하여 1997년 부도를 거쳐, 현재 ○자동차 그룹의 계열사로 선재, 봉강, 특수 공구용 공구강 등을 생산하고 있는 국내 대표 냉간 압연 및 압출제품 제조업체임.

## 개선 이전 모습

- 기본급은 직급별(5급 乙 -1급 甲)호봉제로 이루어져 있었음.
- 상여금은 통상임금의 600%에 해당하는 고정상여금이 지급됨.

## 개선 방법

- E사는 연공급 임금체계를 직능급 + 고과상여금 형태로 정비하였음.
- E사의 상여금은 크게 3가지 부분으로 구성되어 있는데, 기본상여금 550%와 성과 상여금 200%, 경영성과격려금 150%로 구성하였음.
- 경영성과는 7개 등급(S=1.4, A=1.3, B=1.2, C=1.1, D=1.0, E=0.9, F=0.8)으로 평가하며 각 평가 항목별로 노사간 합의에 의해 결정됨.



### 고과상여 지급을 위한 평가항목 및 비

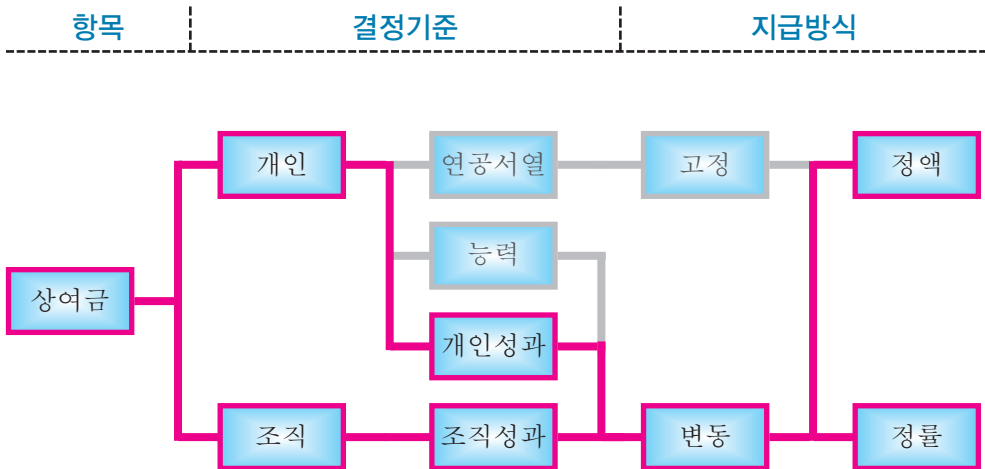
부문	평가지표	비중
생산	제품생산량	20
판매	매출액	10
경쟁력	매출이익	20
손익	영업이익	30
생산성	인당 부가가치	10
고객만족	크레임률	5
	납기보증률	5
합계		100

어떻게 임금체계를 개선할 것인가?

## 개선 이후 효과

- E사의 고과상여는 개인별, 부서별 성과 평가가 쉽지 않은 업체 특성상 전사 차원에서 성과차별화를 실시한 제도임.
- 그럼에도 경영성과 부분을 평가지표로 삼기 때문에 평가지표 달성을 위한 동기부여가 되는 것으로 평가됨.

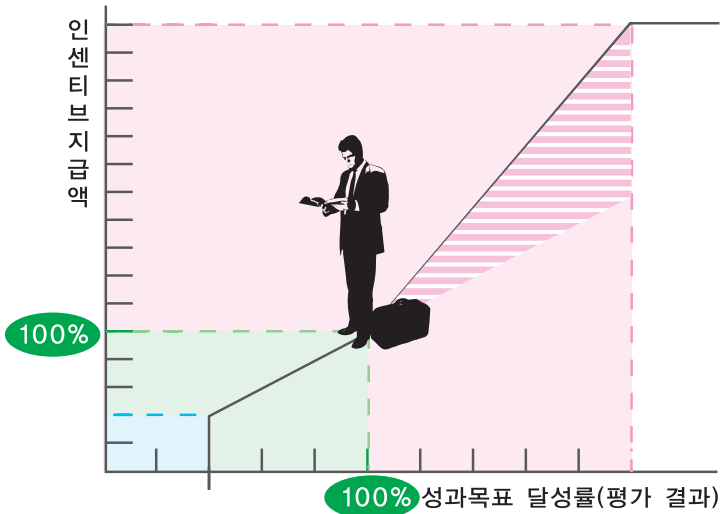
## 6 타겟 인센티브제



- **타겟 인센티브제**는 명확한 목표 지향 변동 성과급제도로써, 개인과 조직의 절대평가에 따라 인센티브 지급액을 달리 하는 제도입니다.
- 타겟 인센티브제는 MBO(목표에 의한 관리 : Management By Objectives) 성과평가에 적합한 인센티브 제도입니다.
- 따라서 상대 평가에 따른 단점을 보완할 수 있고, 직원의 추가적인 성과 향상을 유도하는 순기능이 있습니다.



## 타겟 인센티브 제도 사례



- 사전에 제시된 성과목표의 100%를 달성한 경우, 100%의 인센티브를 지급
- 초과 목표달성을 한 경우 사전에 정해진 산식에 의해 성과금액이 더 커짐
- 성과목표는 등급 방식이 아닌 '달성율' 방식으로 설정
- 성과에 따른 차별화 정도가 커질 수 있음
- 자신의 성과정도에 의한 보상수준을 예측할 수 있으므로 명확한 동기부여 효과



고정상여제의 타겟 인센티브제로의 전환을 위해서는 아래와 같은 절차가 일반적입니다.

### STEP 1

#### 사전준비

- 담당자 설정
- 개선방향 설정
- 작업 일정 결정

### STEP 2

#### 재원마련

- 타겟 인센티브 재원 마련

### STEP 3

#### 타겟 인센티브제 설계

- 타겟 인센티브 체계 설계
- 타겟 인센티브 지급방식 설계
- 시뮬레이션

### STEP 4

#### 변화관리

- 전직원 설명회
- 문제점 해소

- 타겟 인센티브제는 절대평가 결과에 따라 지급되도록 설계합니다.
- 타겟 인센티브는 절대평가 결과에 따라 지급되므로 모두가 우수한 평가를 받으면 다 같이 인센티브를 많이 지급받을 수 있습니다.
- 따라서 영업 등 개인 성과책임이 분명하게 측정될 수 있거나 고위직 등 역할 / 책임 수준이 높고 강하게 동기부여 할 필요가 있는 직무에 활용하기에 적합합니다.
- 유의할 점은 평가가 제대로 이루어지지 않을 경우 직원들이 수용하지 못하고, 오히려 기업재정의 악화를 초래할 수도 있습니다.

단계	세부 프로세스	내용
사전준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담당자 설정</li> <li>• 개선방향 설정</li> <li>• 작업 일정 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 과제를 수행할 담당 인력 및 세부 진행 방향 수립</li> <li>▶ 현상 분석 및 개선방향 설정</li> <li>▶ 작업계획 수립, 일정 및 자원배분 결정</li> </ul>
재원마련	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타겟 인센티브 재원 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 재원마련방식 결정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고정상여 전환 (전액 / 일부)</li> <li>- 추가재원 투입</li> <li>- 고정상여 전환 (전액 / 일부) + 추가 재원 투입</li> </ul> </li> </ul>
타겟 인센티브제 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타겟 인센티브 체계 설계</li> <li>• 타겟 인센티브 지급방식 설계</li> <li>• 시뮬레이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 타겟 인센티브제 기본 모델 설계                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 반영 성과</li> <li>- 적용 대상</li> <li>- 타겟 인센티브 그룹</li> <li>- 그룹별 자원 결정 방식</li> <li>- 그룹별 기준액 설정 방식</li> <li>- 그룹별 자원 할당 방식</li> <li>- 그룹별 지급 범위</li> <li>- 그룹별 계산 방식</li> <li>- 지급 횟수 / 시기 등</li> </ul> </li> <li>▶ 타겟 인센티브 산식 및 그래프 작성</li> <li>▶ 비용 시뮬레이션</li> </ul>
변화관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전직원 설명회</li> <li>• 문제점 해소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 전직원 설명회 일정, 장소, 자료 결정 / 실시</li> <li>▶ 제도 시행 및 문제사항 조치 / 해결</li> </ul>



### 일반현황

- F사는 1958년 ○○○공업으로 출범한 이래, 매출액 1조, 도급순위 20위 수준의 우리나라를 대표하는 중견 건설업체로 자리매김하고 있음.

### 개선 이전 모습

- 기존 F사의 임금은 기본급 + 고정상여 + 복잡한 수당항목으로 연공급제 체계였음.
- 치열한 건설 경쟁환경 하에서 사람에 대한 동기 부여를 통한 선두권 도약을 꾀하고 있었음.

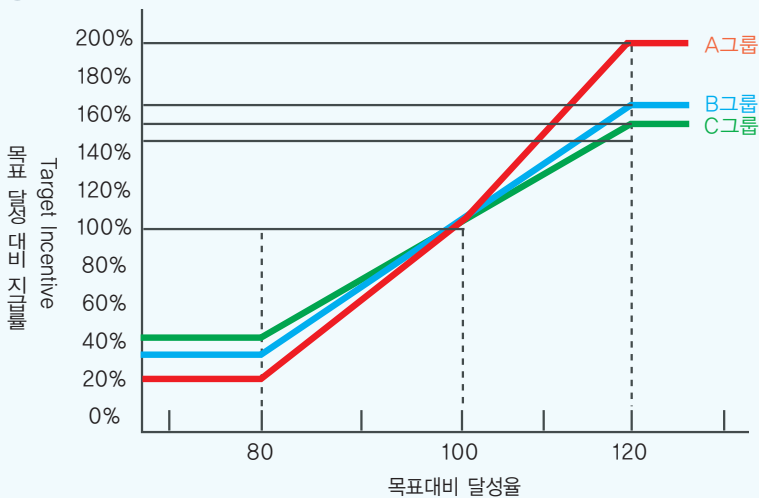


## 개선 방법

- 외환위기와 법정관리를 거치며 위축된 직원 사기를 복돋고 직무, 성과, 역량중심의 인사관리시스템을 갖추고자 제도 전반의 전환작업을 착수하였음.
- 체계적 직무 분석·평가 과정을 토대로 개인별 역할과 책임을 명확화하고, 업적·역량 평가제도를 도입하여 임금제도 개선의 기반을 공고히 하였음.
- 타겟 인센티브 결정은 전사, 본부, 팀, 개인의 성과를 모두 반영하며 그 차등 폭은 직무에 따라 결정되는 인센티브 그룹에 따라 차별화 됨.



### F사의 타겟 인센티브 지급 산식

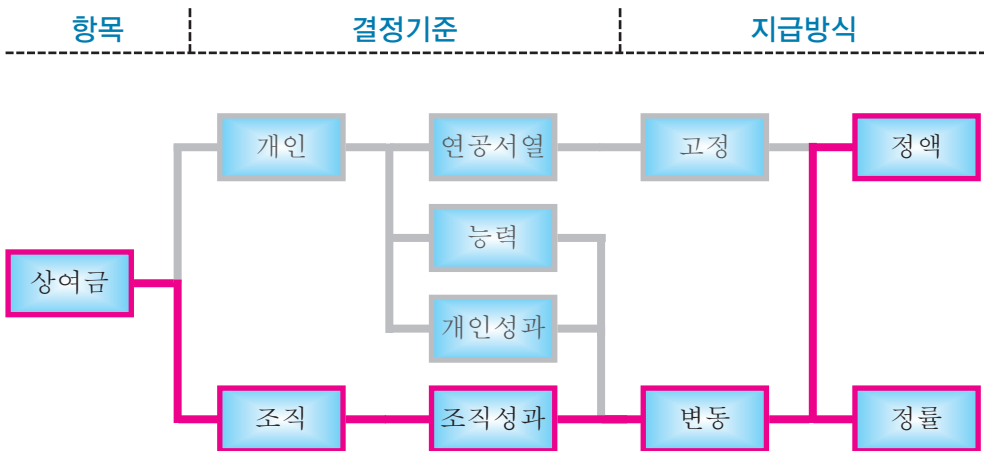


어떻게 임금체계를 개선할 것인가?

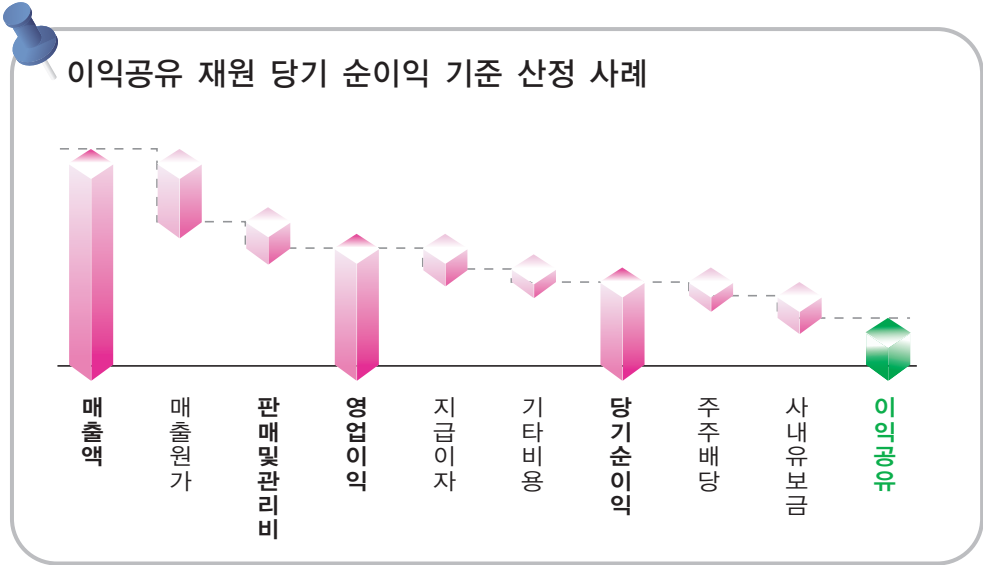
## 개선 이후 효과

- 협력적인 노사관계와 상호 신뢰를 바탕으로 일거에 인사제도혁신을 이룩하였음.
- 조직이 전반적으로 활기차고 생동감 넘치는 방향으로 변화하였음.

## 7 이익배분제



- **이익배분제**(Profit Sharing)는 당기 초과 성과 달성 시 이익의 일부를 직원과 공유함으로써 직원의 소속감과 동기부여를 강화시킬 수 있는 제도입니다.
- 따라서 이익공유가 이루어지려면 목표 이익을 초과하는 수익이 발생해야 하며, 일반적으로 당기순이익 또는 영업이익을 기준으로 하여 지급 규모를 산출합니다.
- 이익공유 자원 배분 시 연공 혹은 성과에 따른 차등 배분을 실시합니다.



- 위의 사례는 당기 순이익을 기준으로 이익공유 재원을 선정하여 실시한 사례입니다.
- 즉 당기 순이익에서 주주배당, 사내유보금을 제외한 나머지 재원을 이익공유의 재원으로 활용하였습니다.

어떻게 임금체계를 개선할 것인가?





이익배분제를 도입하기 위해서는 아래와 같은 절차가 일반적입니다.



- 이익배분제는 주주배당 및 사내유보금의 일부를 근로자와 공유하는 제도이므로 경영진의 강력한 의지가 필수적 입니다.

단계	세부 프로세스	내용
사전준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담당자 설정</li> <li>• 개선방향 설정</li> <li>• 작업 일정 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 과제를 수행할 담당 인력 및 세부 진행 방향 수립</li> <li>▶ 현상 분석 및 개선방향 설정</li> <li>▶ 작업계획 수립, 일정 및 자원배분 결정</li> </ul>
이익배분 기본 체계 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기준지표</li> <li>• 기본체계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 이익 배분의 기준이 되는 재무지표 선정</li> <li>▶ 이익 배분의 대상, 목적, 방식, 빈도 등 결정</li> </ul>
재원 산정방식 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이익배분 지급선 도출</li> <li>• 이익배분 재원선 도출</li> <li>• 이익배분 모형 도출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 이익 배분 실시 여부를 판단하는 이익 배분 지급선 도출</li> <li>▶ 이익 배분시 실 재원을 산정하는 재원선 도출</li> <li>▶ 이익 배분 모형 도출</li> </ul>
재원 분배방식 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재원 분배방식 설계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 재원 분배방식 결정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 균등배분 원칙</li> <li>- 차등배분 원칙</li> <li>- 혼합 원칙</li> </ul> </li> </ul>
변화관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전직원 설명회</li> <li>• 문제점 해소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 전직원 설명회 일정, 장소, 자료 결정 / 실시</li> <li>▶ 제도 시행 및 문제사항 조치/해결</li> </ul>



## 일반현황

- G사는 1958년 ○○철강공업으로 출범한 이래, 매출액 5000억, 고용인력 500명 수준의 중견 철강재 제조업체로 자리매김하고 있음.

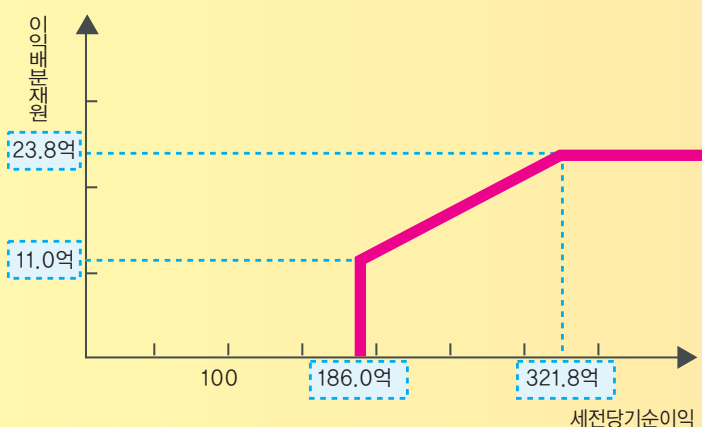
## 개선 이전 모습

- G사는 모그룹의 부도와 외국자본 인수로 수년간 임금을 동결해 왔으며, 임금 수준 또한 업계 선도 수준에서 최하 수준으로 낮아진 상태였음.
- 기본적 임금체계는 연공급제였으며, 임금의 외부 경쟁력 확보와 동반자 관계 구축을 위해 직무가치, 직무수행능력, 성과중심의 임금제도 개선에 앞서 이익배분제도 도입을 추진함.

## 개선 방법

- 국내 선두 철강업체 출신 경영진의 식견과 강력한 의지를 토대로 이익배분제 도입을 전폭적으로 추진함.
- 여러 차례에 거친 직원워크숍과 의견 수렴 활동, 홍보 활동을 통해 근로자의 이해도와 참여도를 제고하였음.
- 목표 수익과 지급 재원에 대한 체계적 수리모형 분석을 통해 적정 수준의 재원과 임금수준 향상을 도모하였음.
- 도출된 안을 토대로 노사합의 및 주주 설득을 거쳐 2004년부터 제도를 운용함.

### G사의 이익배분 지급 산식



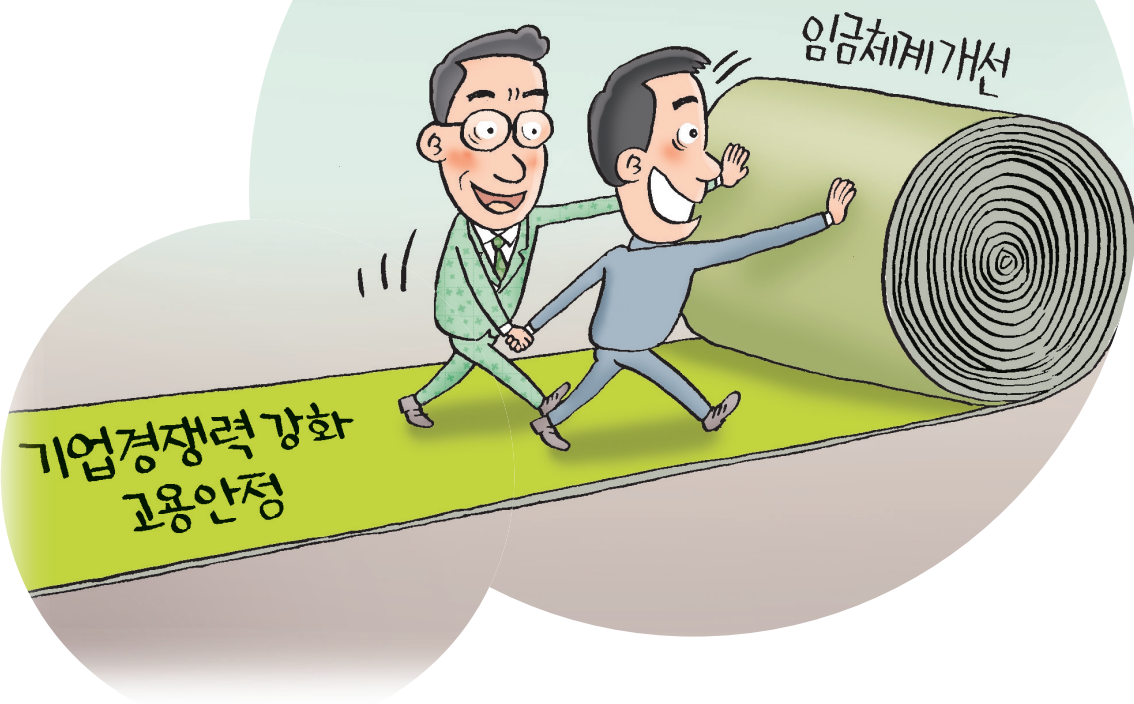
위 산식에서 당기순이익이 186억 도달시 11억의 이익배분을 시작하며 최대 23.8억을 이익배분함

어떻게 임금체계를 개선할 것인가?

## 개선 이후 효과

- 외환위기에 따른 모그룹 부도와 외국자본 인수라는 기업의 위기를 노사가 함께 하여 경영정상화를 이루었음.
- 그 성과를 이익분배를 통해 공유하여 수익과 위험을 함께 한다는 상호 신뢰관계를 구축함.
- 이를 토대로 여러 경영혁신활동(인사제도 개선, 프로세스 혁신, 주 40시간 4조 3교대 등)도 탄력적으로 추진됨.

2007 임금체계 개선 가이드북은  
노동부 홈페이지  
[www.molab.go.kr](http://www.molab.go.kr)  
에서도 보실 수 있습니다.

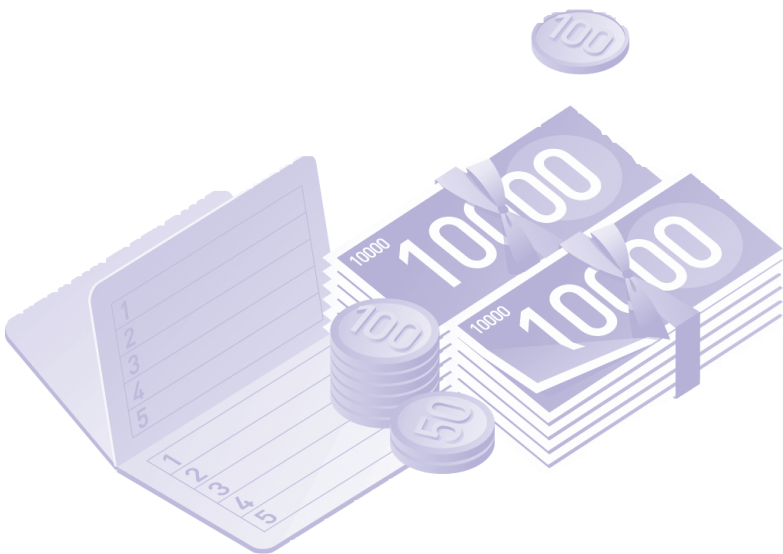




# 임금체계 개선 가이드북

## VI

임금체계 개선 시 무엇을  
유의해야 하는가?



# 1 임금체계 개선 시 고려사항

## 1 공정하고, 합리적인 평가체계 구축 병행

- 연공급제의 대안으로서의 직무가치, 직무수행능력, 성과 중심의 임금체계가 성공적으로 도입되고 정착되기 위해서는 임금체계만 바뀌어서는 안됩니다. 인사 제도 전체가 직무가치, 직무수행능력, 성과 중심으로 바뀌어야 합니다.
- 구체적으로 직무등급을 기준으로 기본급 체계를 설계할 경우, 직무 재구축 과정이 선행되어야 합니다.
- 이 때 직무등급이 기본급 수준을 결정하게 되므로 직무평가(과정) 및 직무등급(결과)의 공정성, 직원 수용성 제고에 혼신의 노력을 기울여야 합니다.
- 성과에 연동한 임금체계 하에서 납득하기 힘든 평가 결과에 따라 보상 차등이 이루어진다면 오히려 내부 갈등, 사기 저하, 재원 낭비 등 심각한 역효과를 초래할 수도 있습니다.
- 따라서 공정한 평가제도의 설계에 만전을 기해야 합니다.
- 아울러 평가자와 피평가자 간에 평가 결과에 대해 통보하고 자유로이 의사소통 함으로써 결과를 겸허히 수용하고 그에 따른 조치도 받아들일 수 있는 문화가 정착되어야 할 것입니다.

## 2 임직원 공감대 형성 및 수용성 제고 노력

- 아무리 훌륭한 제도라도 임직원 공감대와 수용성이 전제되지 않는다면 시행되기 어렵습니다.
- 임금체계 개선을 위해서는 무엇보다 경영진의 확고한 의지가 필요합니다.
- 또한 인사담당자는 제도에 대한 오해를 불식시키고 직원 수용성을 제고하기 위해 지속적으로 노조 및 직원을 대상으로 커뮤니케이션을 실시하고 전 직원을 변화에 동참하게 하는 것이 필요합니다.
- 아울러 제도의 단계적 적용을 통한 연착륙을 유도하거나 기본급과 성과급 중 어느 한 가지를 먼저 변경하는 등의 운용상의 묘를 발휘해야 할 수도 있습니다.
- 이와 같은 활동을 종합적으로 변화관리라고 하며, 제도 도입 세부 실행 계획을 작성하고 이에 따라 제도의 성공적 도입 및 정착을 관리해 나가야 합니다.
- 성과주의 보상의 진정한 취지는 정해진 재원을 성과에 따라 나누는 것이 아니라 다같이 노력해서 임금 지급 재원을 키우고 이를 공헌도에 따라 공정하게 배분하는 것임을 잊어서는 안될 것입니다.



### ③ 관련 법 및 규정에 대한 검토

- 임금체계 개선은 단순한 제도의 개선 및 노사 결의만으로는 도입이 힘들며 일정한 요건 하에 근로계약의 갱신·취업규칙의 변경·단체협약의 갱신 등을 통해 도입이 가능합니다.
- 즉 제도가 적법한 절차에 의해 도입되었다 할지라도, 그 운용과 관련하여서는 근로기준법 등 노동관계법의 각종 규정이 준수되어야 할 것입니다.





## 임금체계 개선 시 법적 절차

### 1. 사전에 노사간 충분한 협의를 통한 공감대 형성

- ☞ 노사협의회에서도 “임금의 지불방법·체계·구조 등의 제도 개선” 등을 협의할 수 있도록 규정. (근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률 제19조 제1항 제9호)

### 2. 단체협약 또는 취업규칙의 변경

- ☞ 노동조합이 있는 경우

- ☞ 단체협약을 새로 체결하고 노사 합의.

- ☞ 취업규칙을 변경함.

- ▶ 불이익 변경시에는

- 노동조합이 근로자 과반수로 조직된 경우에는 그 노동조합의 동의.

- 노동조합이 근로자 과반수로 조직되지 아니한 경우에는 근로자 과반수의 동의(근로기준법 제94조 제1항 단서)

- ▶ 불이익한 변경이 아닌 경우는 노동조합 또는 근로자 과반수의 의견을 들음.

- ☞ 노동조합이 없는 경우

- ☞ 취업규칙의 변경 필요

- ▶ 불이익 변경시에는 근로자 과반수의 동의.

- ▶ 불이익한 변경이 아닌 경우는 근로자 과반수의 의견을 들음.

- 특히 제수당 및 평균임금 / 통상임금 산정에 대해 이견이 발생할 수 있으며 노사간 충분한 협의를 요망됩니다.

## ◦ 2 당부의 말씀 ◦

지금까지 과도한 연공 중심의 임금 체계가 갖는 문제점과 이에 대한 대안으로서의 직무가치, 직무수행능력, 성과 요소를 가미한 대안적 임금 체계에 대해 살펴보았습니다.

연공 중심의 임금체계는 고성장 시대 하에서는 경제 성장과 산업 발전에 큰 기여를 해 왔으나 무한 경쟁, 저성장, 고령화 시대에는 국가경제와 기업 발전에 많은 한계를 내포하고 있습니다.

고임금 저생산성 및 그에 따르는 기업 경쟁력 저하는 고용 불안, 채용 축소, 비정규직 고용 등 다양한 사회 문제를 양산하고 있습니다. 연공급 중심의 임금체계는 직무가치, 직무수행능력, 성과를 반영한 합리적 임금체계로 개선됨으로써 상당 부분 이러한 문제를 해소할 수 있을 것으로 판단됩니다.

인적자원이 경쟁력인 21세기 지식기반 경제하에서는 우수인재의 충원, 배치 및 동기부여가 매우 중요합니다. 직무개선과 이에 기초한 합리적인 임금체계는 이를 뒷받침하는 핵심요소입니다.

성과에 연동한 보상은 임금 삭감의 수단이 아닙니다. 오히려 인적자원의 동기를 유발 시킬 수 있는 임금체계입니다. 따라서 노사는 함께 성과를 높이고 이를 공유하는 노사 상생관계를 구축해 나가야 합니다.

본 가이드북은 임금체계 개선의 필요성과 대안의 제시를 통해 임금체계 개선에 도움을 드리고자 제작 되었습니다.

향후 구체적인 임금체계 개선을 위한 세부적인 매뉴얼로 다시 찾아뵐 것을 약속드립니다.

## 참고문헌

- 김동배 정진호(2005), 임금체계의 실태와 정책과제, 한국노동연구원.
- 김동배 박우성 박호환 이영면(2004), 임금체계와 결정방식, 한국노동연구원.
- 김성수 박찬희 김태호(2007), 한국기업 성과급제도의 변천, 서울대학교 출판부.
- 김수곤, 박준양(2005), 우리나라 임금체계의 변천과 그 정책적 함의, 한국노동연구원.
- 노동부(2004), 연봉제/성과배분제 도입실태 조사결과.
- \_\_\_\_\_ (2005), 임금구조기본통계조사.
- \_\_\_\_\_ (2006), 비정규직 보호 법률 해설.
- 문무기 이철수 박은정 윤문희(2005), 임금체계개편을 위한 노동법적 과제, 한국노동연구원.
- 박준성(2006), 임금체계의 개선사례와 개선 시나리오, 한국노동연구원.
- 유규창(1998), 직능급 도입을 위한 평가제도 개선방안, 한국노동연구원.
- 정진호 김동우 박의경(2005), 임금직무관련 정보구축방안, 한국노동연구원.
- 통계청(2006), 장래인구추계 결과.
- 한국노동연구원(2006), KLI 노동통계.
- 한국은행, 거시경제분석, (<http://ecos.bok.or.kr/>).
- 日本厚生労働省, 賃金構造基本統計調査, 各年版.