

2014년 6월 근로자의 시간당 임금 : 2014년 고용형태별 근로실태 조사

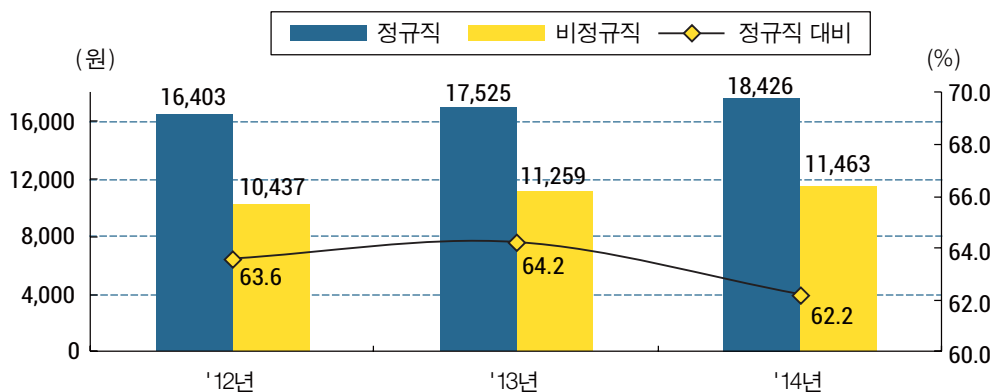
고용노동부 노사협력정책과

지난 4월 고용노동부는 정규직·비정규직 등 고용형태에 따른 임금·근로시간 등을 조사한 '14년도 「고용형태별 근로실태조사」 결과를 발표하였다.

'14년 6월 기준 종사자 1인 이상 사업체의 시간당 임금총액은 16,701원으로 전년동월(16,067원) 대비 3.9% 증가하였다.

먼저 고용형태별로 살펴보면 정규직은 18,426원으로 5.1%, 비정규직은 11,463원으로 1.8% 각각 증가하였지만 정규직 대비 비정규직의 시간당 임금총액 수준은 62.2%로 전년대비 2.0%p 하락하였다.

〈 고용형태별 시간당 임금총액 〉



성별에서 남성은 19,505원(정규직 21,054원, 비정규직 13,243원)이고, 여성은 12,500원(정규직 13,772원, 비정규직 9,818원)으로, 남성대비 여성의 임금수준은 64.1%로 전년동월(64.5%)과 대비하여 0.4%p 감소한 것으로 나타났다

* 여성/남성 수준: '09년 61.1 → '10년 61.6 → '11년 62.8 → '12년 64.8 → '13년 64.5 → '14년 64.1

〈 성별 시간당 임금총액 〉

(단위: 원, %)

구 분	전 체		정규직		비정규직		
전체	16,701		18,426		11,463		(62.2)
남성	19,505	[100.0]	21,054	[100.0]	13,243	[100.0]	(62.9)
여성	12,500	[64.1]	13,772	[65.4]	9,818	[74.1]	(71.3)

* []는 남성대비 수준, ()는 비정규직/정규직의 수준(비율)

학력별로는 학력이 높을수록 시간당 임금은 많아지며, 대졸을 기준으로 볼 때 비정규직에 비해 정규직이 학력별 차이가 큰 것으로 나타나며, 정규직 대비 비정규직 임금수준은 학력이 높을수록(대학원졸은 제외) 낮은 것으로 나타났다 대졸 대비 고졸의 임금수준은 59.5%로 전년동월(59.3%)과 대비하여 0.2%p 높은 것으로 나타났다

* 고졸/대졸(대학원 제외) 수준: '09년 58.9 → '10년 57.9 → '11년 58.5 → '12년 58.6 → '13년 59.3 → '14년 59.5

〈 학력별 시간당 임금총액 〉

(단위: 원, %)

구 분	전 체		정규직		비정규직		
전체	16,701		18,426		11,463		(62.2)
중졸이하	10,172	[47.1]	11,220	[49.8]	9,376	[64.9]	(83.6)
고졸	12,859	[59.5]	14,251	[63.3]	10,131	[70.1]	(71.1)
전문대졸	15,652	[72.5]	16,433	[73.0]	10,829	[75.0]	(65.9)
대졸	21,594	[100.0]	22,524	[100.0]	14,448	[100.0]	(64.1)
대학원졸	33,193	[153.7]	33,621	[149.3]	31,404	[217.4]	(93.4)

* []는 대졸대비 수준, ()는 비정규직/정규직의 수준(비율)

규모별로는 규모가 클수록 정규직, 비정규직 모두에서 시간당 임금총액이 많아지며, 정규직 대비 비정규직의 임금수준은 5인 미만 규모에서 80.6%로 가장 높고, 300인 이상 규모에서 64.2%로 가장 낮은 것으로 나타났다. 300인 이상 대비 300인 미만의 임금수준은 50.4%로 전년 동월(52.1%)과 대비하여 1.7%p 감소한 것으로 나타났다

* 300인 미만/300인 이상: '09년 54.1 → '10년 52.3 → '11년 52.5 → '12년 54.5 → '13년 52.1 → '14년 50.4

또한 대기업(300인 이상) 정규직 대비 중소기업(300인 미만) 비정규직의 임금수준은 34.6%로 전년 동월(36.7%)과 대비하여 2.1%p 감소하였다.

* 300인 미만 비정규직 / 300인 이상 정규직 : '09년 33.8 → '10년 33.3 → '11년 35.6 → '12년 38.4 → '13년 36.7 → '14년 34.6

〈 규모별 시간당 임금총액 〉

(단위: 원, %)

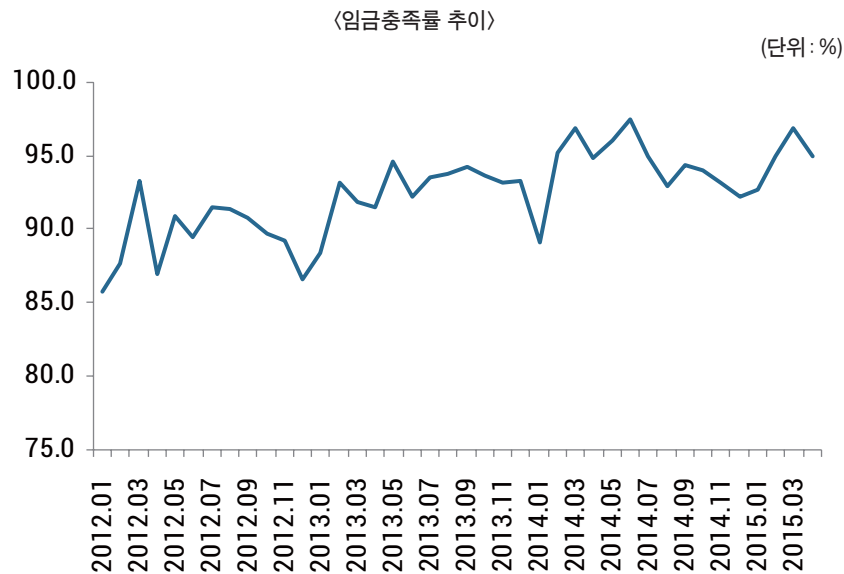
구 분	전 체	비정규직		
		정규직		
전체	16,701	18,426	11,463	(62.2)
300인 미만	14,707	16,143	10,674	(66.1)
5인 미만	10,637	11,573	9,331	(80.6)
5~29인	15,047	16,106	11,496	(71.4)
30~299인	17,785	18,899	12,257	(64.9)
300인 이상	29,159	30,866	19,824	(64.2)

* ()는 비정규직/정규직의 수준(비율)

워크넷 구인구직DB를 이용한 임금 동향

박세정(한국고용정보원 책임연구원)

- 2015년 4월 신규구인인원은 217천명, 신규구직건수는 376천건, 평균 제시임금은 173.4만원, 평균 희망임금은 182.7만원으로 전체 임금충족률은 94.9%로 나타났다.

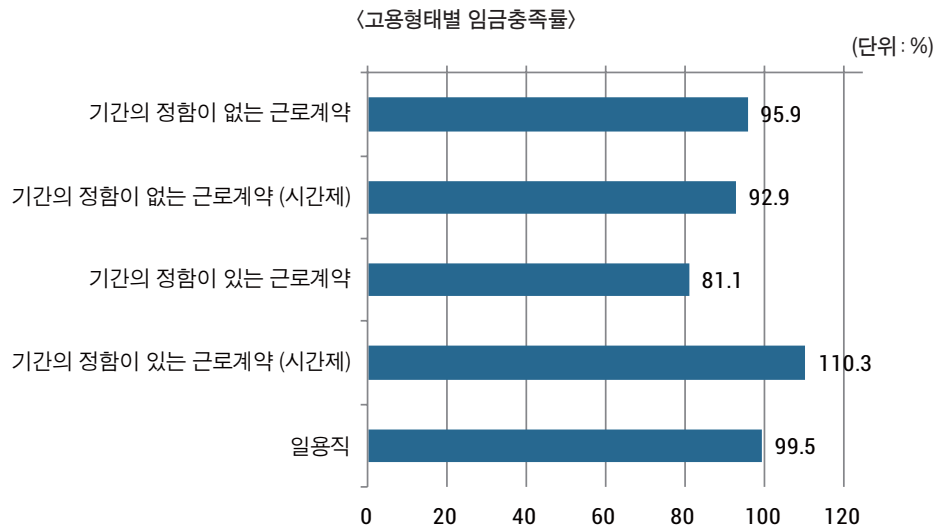


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

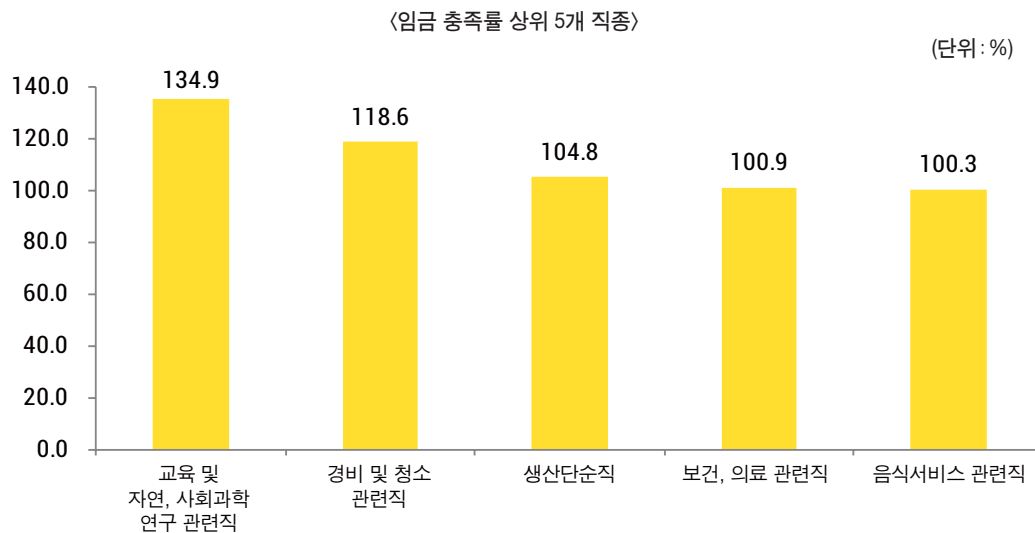
자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 있는 근로계약(시간제)' 형태에서 110.3%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 있는 근로계약' 형태에서는 81.1%로 가장 낮은 수치를 기록하였다.



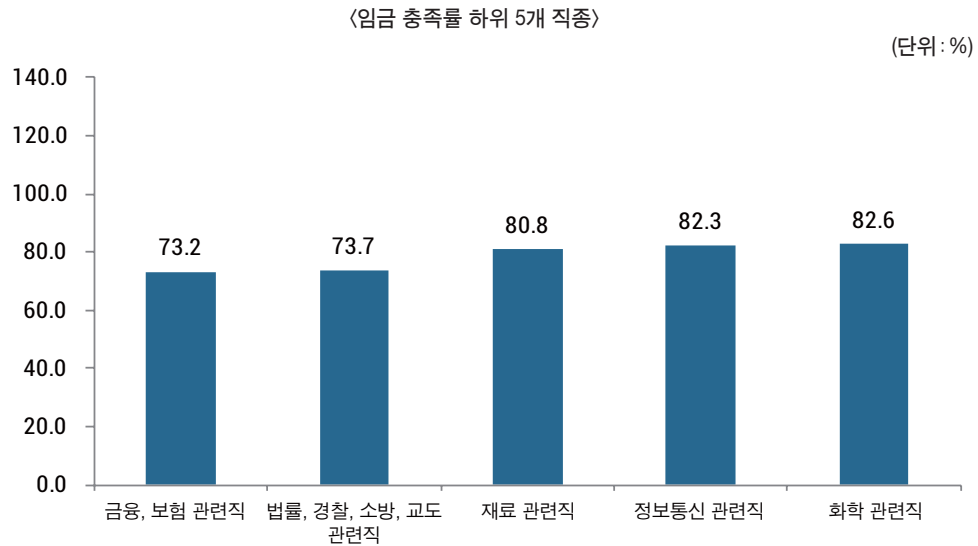
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 뽑아보면, '교육 및 자연과학, 사회과학 연구 관련직'이 134.9%로 가장 높고, 다음으로, '경비 및 청소 관련직', '생산단순직', '보건, 의료 관련직', '음식서비스 관련직' 등의 순으로 나타났다.



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종을 살펴보면, '금융, 보험 관련직'이 73.2%로 충족률이 가장 낮은 직종으로 나타났으며, 그 밖에 '법률, 경찰, 소방, 교도 관련직', '재료 관련직', '정보통신 관련직', '화학 관련직' 등도 순위가 낮은 직종이다.



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

한국의 임금연구 요약 및 시사점

— 오계택(한국노동연구원 부연구위원)

이 글에서는 한국에서 임금제도가 미치는 영향에 대해 요약해보고 이러한 연구들이 한국의 임금체계에 대해 시사하는 바를 정리해보고자 한다.

1. 임금제도의 기업·산업 생산성 관련 연구

기업의 보상체계 및 보상제도, 성과급제도, 인센티브 제도 등의 영향에 관한 것으로 요약할 수 있다. 그룹 인센티브가 근로자주도의 혁신과 기업성장에 미치는 효과에 관한 연구(박노근, 2008)에 따르면, 성과배분제는 개인차원에서 근로자 주도의 혁신활동을 유의하게 촉진시키며, 기업차원에서 성과와 관련된 변수(생산성, 품질, 재무성과)들을 유의하게 향상시키는 것으로 나타났다. 또한, 개인성과 위주의 보상제도는 종업원들의 재량적인 직무 수행 노력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(장은미, 2014).

2. 임금의 만족도 관련 연구

성과급 임금제도 또는 임금피크제 도입이 조직 만족도(조직공정성, 조직유효성, 직무만족도 등)에 미치는 영향에 대한 연구들이 수행되었다. 정연양, 최장호(2008)의 연구결과에서 성과급제도는 전반적으로 종업원의 직무만족도를 높이는데 기여하는 것으로 나타났으며, 실무자인 과장급은 성과에 따른 임금차이가 클수록, 부장급은 성과에 따른 임금 차이가 작을수록 직무만족도가 크게 나타났다. 조직적 특성에 맞는 성과급 제도를 도입한다면, 종업원의 직무만족도와 성과가 향상될 수 있을 것이란 예측이 있었다.

3. 고령자 관련 연구

정년연장, 고령자 고용과 관련해서는 노동시장과 기업에 미치는 영향을 파악하여 임금피크제를 포함한 고령자 고용촉진을 위한 방안 및 개선사항들을 제시하였다. 60세 정년의무화 도입의 목적을 보다 강화하기 위해서는 제도시행 시점 이전부터 기업의 자발적인 정년연장을 유도하는 것이 중요하며, 제도시

행 시점 이전에 사각지대에 있는 근로자를 수혜근로자로 포함하도록 하며, 이를 위해서는 현재의 임금체계를 개편하여 기업의 비용 부담을 완화하는 것이 가장 중요하다고 볼 수 있다(전용일, 임병인, 박소은, 2013).

4. 기타임금 관련 연구

기업복지제도의 도입에 있어서 영향력을 가지는 요인은 기업규모, 매출액, 노동조합의 영향력, 연봉제 실시 여부 등으로 나타났다. 대기업과 중소기업은 급여보상의 차이뿐만 아니라 기업복지제도의 도입에서도 많은 차이를 보이고 있었다. 국내 기업의 경우, 상장사들이 비상장사에 비하여 우ரி사주제도 도입 빈도가 높은 것으로 나타났으며, 노사 간 협력수준과 정보공유 수준이 높은 기업일수록 우ரி사주제가 더욱 활발히 도입/운영되고 있었다. 기업이 근로자 친화정책을 가지고 있을 경우에도 기업복지수준이 높아지고 있었다. 성과배분제의 도입으로 인하여 구성원들의 동기부여수준이 높아짐은 주지의 사실이며, 정보공개의 공정성이 클수록 동기부여수준이 더욱 높아질 수 있다. 이익분배제도를 도입한 기업들의 수익성이 이전 보다 높아지고 있었다. 더불어 이전보다 성과가 낮아진 기업들에 대한 조사에서도, 이익분배제도를 도입한 기업들의 수익성 저하는 그렇지 않은 기업에 비하여 상대적으로 낮은 상황이었다. 우ரி사주제도의 경우 근로자들의 심리적 소유감을 증가시켜 직무수행에 대한 노력을 증대시킬 수 있고, 더불어 근로자들에게 '주인의식'을 갖게 함으로써 보다 담당 업무에 대한 긍정적 태도를 보일 수 있다. 근로자에 대한 현금배당금과 주식상여제도는 모두 기업의 재무적 성과를 높이고 있었다. 이익분배제도, 우ரி사주제도, 정보공유제도가 함께 운영되고 있는 경우 기업의 생산성 향상 수준이 매우 높았다. 성과배분제는 기업의 전략에 따라 효과가 다르게 나타날 수 있다. 즉 시장추종업체일 때 성과배분제가 근로자들의 혁신활동을 더욱 촉진하고 있으며, 더불어 사업장의 재무적/비재무적 성과 향상을 촉진하였다. 퇴직기금, 부가급여 등의 기업 내 복지제도는 이직율과 부의 관계를 나타내고 있다. 연금의 경우 대기업의 경우 이직율을 낮추는데 긍정적인 영향을 보이고 있지만 규모가 작은 기업에서는 영향력이 유의하지 않게 나타나고 있다. 선택적 복지제도 중 건강관리와 자기개발을 목적으로 한 제도에 대한 만족도가 높아지면 조직몰입도가 증가하며, 가족친화정책에 대한 만족도가 낮을수록 이직의도가 증가하였다.

5. 시사점

임금제도의 변화는 개인 수준과 기업수준 모두에서 효과를 보였다. 임금제도의 변화(예를 들어 성과급제도의 도입이나 임금피크제 도입 등)는 개인 수준에서는 직무만족도나 조직헌신감 같은 조직 태도 변인에 효과를 미치며, 조직 수준에서는 생산성, 품질, 재무성과 등에 영향을 미쳤다. 따라서, 임금제도의 변화는 개인수준이나 조직수준에서의 변화 및 향상에 영향을 미칠 수 있는 중요한 기제임은 기존 연구들을 통해 살펴볼 수 있었다. 하지만, 상황주의론자들이 주장하듯 특정 임금제도의 도입이 모든 기업에 대해 일관적인 효과를 보이는 것은 아니므로 이에 대한 세심한 주의가 필요하다. 예를 들어, 일반적으로는 성과급의 도입이 개인 및 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치기는 하지만 기업의 환경 등에 따라 반드시 이러한 긍정적인 효과가 나타나는 것은 아니라는 것이다. 따라서, 임금제도 변화를 위해서는 기업의 환경이나 업종 특성, 그리고 기업의 전략 등 다양한 요인들을 고려할 필요가 있다.

임금 체계 중에서도 임금수준과 임금격차는 기업성과에 대해 미치는 영향이 크다고 할 수 있다. 임금수준과 임금격차는 임금에 대한 근로자의 인식 중 가장 중요한 부분이라고 할 수 있는 임금 공정성과 연결되기 때문에 근로자의 인식에 있어서나 기업의 성과에 있어 가장 중요한 요인으로 볼 수 있다. 하지만,

기존의 연구에서 보면 임금격차의 효과는 긍정적으로도 부정적으로도 관계가 없는 것으로도 나타나고 있다. 이는 임금격차 자체가 중요한 것이 아니라 이러한 임금격차가 발생하는 맥락과 이러한 임금제도가 운영되는 제도적 맥락이 동시에 작용하고 있다는 것을 시사한다. 따라서, 임금수준이나 임금격차 그 자체도 중요하지만 이러한 임금수준 및 임금격차의 발생 요인 및 이에 대한 이해 당사자들의 이해 및 인식도 중요할 것으로 판단된다.

현재의 연공급적 성격이 강한 임금체계에서는 중장년층 고용이 기업에 부담이 되고 따라서 중고령자 고용을 위해서는 임금피크제와 같은 임금제도를 도입할 필요가 있다. 하지만, 임금 피크제와 같은 임금제도는 단기적인 처방일 뿐 장기적으로는 기업의 임금체계가 직무 및 성과 중심으로 개편될 필요가 있다. 다만 임금피크제와 같은 임금제도 개편에 있어 임금제도만 문제가 되는 것이 아니라 직급체계 및 직무관리와 같은 조직관리 차원에서의 검토도 동시에 필요하다. 기업의 정년제도 설계에 있어서도 독일이나 프랑스 등 유럽 국가에서 도입하고 있는 고용보험-국민연금 제도의 이원적 역할분담체계 모형 등을 고려할 필요가 있을 것이다.

종업원 임금제도에 대한 해외연구동향

정동관(한국노동연구원 부연구위원)

여기서는 종업원 임금제도가 노동자 생산성, 기업성과, 그리고 고용에 미치는 영향에 관한 최근 해외연구들을 소개하기로 하겠다. 강조하고 싶은 것은 종업원 임금제도와 다양한 결과변수 간의 관계는 한마디로 규정할 수 있는 성질의 것이 아니라, 기업의 특수성(산업적 맥락, 조직적 특성, 기업 전략 등)에 따라 달라진다는 점이다. 그러한 점을 감안하면서 해외사례들에서는 종업원 임금제도가 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보도록 하자.

1. 임금수준과 기업성과 간의 관계

Zizi et al(2008)은 임금 수준이 기업 생산성에 미치는 영향이 지역 및 산업 변수에 따라 어떻게 달라지는지 2002년부터 2005년까지 루마니아의 지역별/산업별 노동생산성과 임금 변동 횡단데이터를 활용하여 연구하였다. 예상과 달리 본 연구에서는 노동 생산성과 임금 간에 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 반면 시간이 지날수록 생산성과 임금의 간극을 줄이고자 하는 경향이 더욱 빠르게 나타났는데, 이는 덜 선호되는 산업 분야에서 생산성을 향상시킴으로써 이 간극을 줄이고자 했기 때문으로 보인다. Manonmani(2012)는 1998년부터 1999년, 2007년부터 2008년까지 인도의 연간 산업 조사 데이터를 활용하여 인도 내 임금과 생산성 간의 상관관계를 연구하였다. 분석 결과, 조사 대상 산업 군 9개 중 시골지역에서는 5개, 도심 지역에서는 3개의 산업 군에서 임금이 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Bhattacharya et al(2011)도 인도를 대상으로 이와 비슷한 관계를 연구하였다. Central Statistical Organization의 1973-1974년, 1999-2000년 인도 연간 산업 조사 데이터에서 17개 제조업군 노동생산성, 실질임금, 고용상태를 분석하였다. 실질임금이 상승하면 노동생산성 또한 증진되는 것으로 나타났다. 단기적인 관점에서는 고용이 생산성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 장기적인 관점에서는 이러한 부의 영향관계가 통계적 유의수준 이하로 나타났다. 한편, Saten et al(2012)는 실질임금, 인플레이션, 그리고 노동생산성의 관계에 대해서 호주를 대상으로 연구하였다. IMF 통계월보에서 제공하는 1965년부터 2007년까지 호주의 연간 데이터를 분석한 결과, 실질 임금과 생산성 간에 상당히 강한 통계적 상관관

게가 나타났다. 한편, 인플레이션은 호주 제조업 생산성에 약한 수준의 부정적인 영향을 미치는 것으로 보인다. 실질 임금과 인플레이션, 생산성 간의 연관성을 이해하는 것은 생산성을 향상시키고, 인플레이션을 통제하고, 소비를 진작시키는 정책을 세우는 데에 중요한 역할을 할 것으로 보인다.

2. 임금격차와 기업성과 간의 관계

종업원 임금제도 중에서 특히 종업원의 임금격차가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구가 가장 활발하다. 각 연구들은 연구대상 및 분석 고려요소 등에 따라 서로 대비되는 결론을 제시하고 있다. 우선, Benoit et al(2011)은 종업원 임금분산 정도가 기업의 생산성에 미치는 영향이 종업원의 기술적 특성(고숙련 정도)과 기업 대외환경의 안정성에 따라 어떻게 달라지는지 벨기에 기업들을 대상으로 연구하였다. 벨기에 통계청이 제공하는 2003년 기준 각종 기업 데이터를 분석한 결과, 임금 분산과 기업 생산성 간에는 혹 모양(hump-shaped)의 상관관계가 발견되었다. 특히, 임금 분산이 생산성 향상에 미치는 긍정적인 효과는 고숙련 노동자일수록, 안정적인 업무환경일수록 뚜렷한 것으로 나타났다. Martins(2008)은 포르투갈 기업들을 대상으로 이와 비슷한 연구를 실시하였다. 포르투갈 노동부에서 제공하는 기업 연간조사데이터 중에서 1991년부터 2000년까지 자료를 활용, 4,753개 기업 1,389,328명의 종업원을 대상으로 연구하였는데, 기업 내 임금 불균등이 기업 성과에 상당한 수준의 부정적 영향을 미치는 것으로 드러났다. 임금 분산을 의미하는 표준 편차가 1만큼 증가할 때 기업 성과가 17%만큼 감소하는 것으로 나타났다. 이는 기업 성과를 이끄는 요소로서 인센티브 제공의 경제적 효과보다는 인사제도의 형평성이 더 중요하다는 점을 시사한다. 영국의 다섯 가지 산업에 속한 기업들을 대상으로 연구한 Beaumont et al(2003)에 따르면, 임금 격차가 기업 성과에 미치는 영향이 조직특성(기업이 영국기업인지 여부와 공장의 규모)에 다르다는 점을 알 수 있다. 일반적으로 임금격차가 큰 경우 생산성 향상에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나지만, 기업의 규모가 작고 자국 자본에 의해 운영되는 경우, 임금격차가 클 때보다 임금격차가 작을 때 생산성에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 드러났다.

3. 임금체계와 기업성과 간의 관계

Battisti와 Vallanti(2013)은 성과연동형 임금체계와 계약직 고용비율이 정규직 종업원들의 노력수준, 기업성과에 미치는 영향을 연구하였다. 그리고 그러한 관계가 종업원의 타입과 기업의 대외환경에 따라 어떻게 달라지는지 살펴보았다. Italian Manufacturing and Service Industries Association에서 시행하는 연간 노동 시장 설문조사 중 2008, 2009년 데이터를 분석한 결과, 화이트 칼라 종업원들이 블루 칼라 종업원들에 비해 금전적인 보상에 더욱 민감하게 반응하며, 정규직 전환 비율이 낮은 상황에서 계약직 고용비율이 높을수록, 정규직 근로자들의 동기부여와 노력수준이 더 낮아진다는 점을 밝혔다. 성과연동형 임금체계가 종업원들의 생산성에 미치는 영향에 관한 연구 중에서 가장 유명한 연구는 Lazear(2000)일 것이다. 미국 내 유리제조업체를 대상으로 연구한 이 논문에 따르면, 시급제에서 성과급제로 전환한 후 기업의 생산성이 44% 가량 상승하였다. 성과급으로 전환한 이후 근로자들은 평균적으로 10% 정도 임금이 상승하였고, 종업원 수로 계산하면 전체 종업원의 90%가 임금상승을 경험하였다. 다만 성과급 적용의 단점으로 서비스 질의 하락과 직원들의 위험 회피, 성과측정의 어려움 등이 지적되었다.

반면, 기업의 소유지분 구조가 종업원 임금의 성과연동성에 영향을 준다는 흥미로운 연구가 발표되었다. Werner et al.(2005)에 따르면, 기업의 전반적인 종업원 임금전략이 대주주의 존재여부에 따라 달라진 다. 1997-1998년 COMPUSTAT의 29가지 산업 군 407개 기업을 분석한 결과, 기업 소유구조는 임원의 보

수뿐만 아니라 조직 계층 하단부에 위치한 전 직원들의 보수에까지 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대주주가 있는 기업의 경우, 전 직원들이 임금과 성과 간에 상관관계가 높은 반면, 대주주가 없는 기업의 경우 임금과 기업규모 간에 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 대리인 이론(agency theory)을 지지한다고 볼 수 있다.

4. 임금제도와 고용관계 간의 관계

Heywood et al.(2010)은 고령자 실업 문제가 심각해지는 상황에서 2002년 독일의 Hanover Firm Panel을 활용하여 고령자 계속고용(고령자 고용비율) 및 신규 채용에 미치는 요인을 연구하였다. 연금을 제공하는 기업, 종업원 지주제도를 활용하는 기업은 고령자 신규고용을 꺼려하는 반면, 이익배분제를 사용하는 기업, 산별임금교섭의 기준보다 높은 임금을 지급하는 기업들은 비교적 고령자를 고용할 가능성이 큰 것으로 나타났다. 더불어, 견습생, 매니저, 숙련 생산직 근로자의 비율이 높은 기업일수록 고령자를 신규채용할 가능성이 낮게 나타났다. Hirsch et al.(2000)은 임금구조, 직무수행능력 수준, 근로시간 및 조건이 고령자 고용기회에 미치는 영향에 대해서 연구하였다. 1983년부터 1998년까지 Current Population Survey를 분석한 결과, 가파른 임금 상승이 고령자 신규고용에 장애요인이 될 수 있으며 이러한 특성을 보이는 기업에서는 고령자 계속고용의 여력 또한 낮은 것으로 나타났다. 또한, 연금을 제공하는 경우와 숙련기술을 요하는 직업의 경우에서도 고령자 고용비율이 낮을 뿐만 아니라 고용기회도 낮은 것으로 나타났다.

임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	A기업
업종	제조업 - 전자, 통신, 전기장비 제조
근로자	372명(남성291명, 여성76명/사무직280명, 생산직87명/정규직344명 비정규직23명, 2014년 기준)
목적	임금의 합리성 확보 및 고용안정
대상	전근로자
방식	<ul style="list-style-type: none"> 연공형(호봉제)임금체계를 현황분석을 통하여 성과 중심의 성과연봉제로 전환 기존 임금체계를 분석하여 고정급과 변동급으로 분류하였고, 개인의 성과에 따른 보상 및 경영성과 보상을 차등화 개별적으로는 기준연봉과 성과연봉으로 구분하고, 경영 목표에 따른 인센티브제로 구분함 정년보장형 임금피크제 설계
효과	<ul style="list-style-type: none"> 업무능력 또는 역량에 따른 임금의 합리성으로 동기부여 효율적인 인건비 등 인적자원관리 및 우수인력 확보 유지 합리적 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고 직무역량 향상을 위한 근로자의 경력개발 및 학습기회 강화 일자리 창출(전년 대비 17명 증가) 이직률 2%에서 1%로 감소

2. 개편 배경

1) 외부 환경 변화

① 통상임금 전원합의제 판결(2013. 12. 18)에 따른 기업경영의 리스크 발생

- 통상임금 확대, 휴일근로의 연장근로 포함 등 법제도 개선 이슈에따른 임금 부담이 가중되는 경영환경에서 기업경영의 존속과 근로자의 소득향상이라는 상호 윈윈할 수 있는 임금체계가 요구되었다.
- 경제 불황에서 생산성 제고를 통한 가격 경쟁력 확보가 중요하게 대두되었다.

② 정년60세 법정화에 따른 임금체계 개편

- 고용상연령차별금지및고령자고용촉진에관한법률(이하 “고령자법”이라 함)제19조 1항에서 정년60세를 법
정화 함으로써 정년연장이 의무화 되었다.
- 정년연장과 함께 임금체계 개편이 요구되었으나, 임금체계 개편은 선언적 규정에 불과하여 이에 대한 대
책을 마련하여야 했다.
- 또한 우수인력의 유출에 따른 인력난에 대한 대책이 절실하였다.

2) 내부 환경 변화

- ① 본격적인 임금인상 시기를 앞두고 통상임금과 관련하여 노사 간 불필요한 혼란과 갈등을 방지하기 위한
합리적인 임금체계가 요구되었다.
- ② 장시간근로 근로관행에서 벗어나지 못하여 휴일근로가 연장근로에 포함되는 법 개정시 인건비 부담이 가
중될 수 밖에 없었고, 장시간 근로에 따른 인력난으로 장시간근로 관행을 지양하고, 업무효율성을 향상
할 수 있는 보상체계 마련과 기업의 체질개선이 급선무였다.
- ③ 전체인력 중 26세에서 45세까지 인력이 79%이며, 이는 생산성 향상의 기여가 높은 연령으로 기여도에 따
른 임금의 합리성이 요구 되었다.
- ④ 연공성이 강한 임금체계에서 정년 60세 법정화는 기업경영에 부담으로 작용하여 이에 대한 해소방안이
요구되었다.

3. 개편 내용

- ▷ 연공 중심의 호봉제를 성과연봉제로 전환함
- ▷ 60세 정년보장형 임금피크제로 55세부터 매년 10%씩 감액
- ▷ 특정직군의 법정초과 근로 개선, 초과근로상한제 및 연장근로사전 승인제 운영

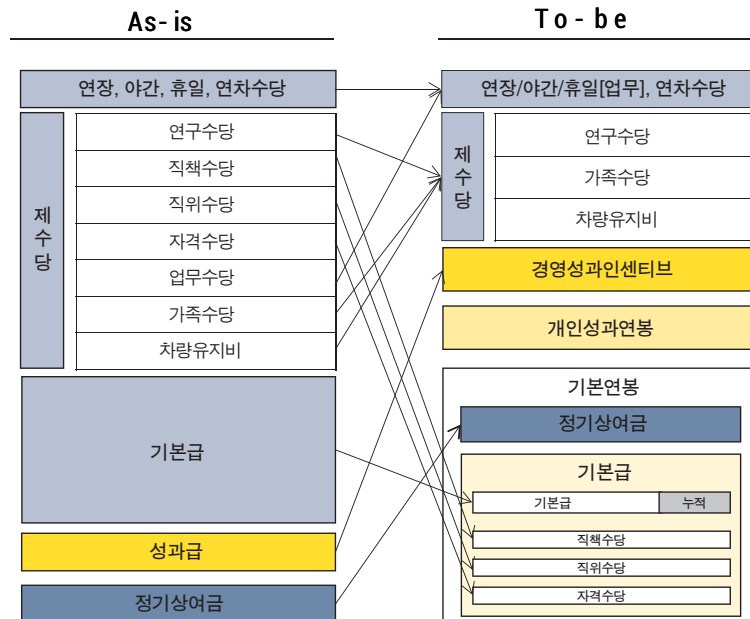
1) 보상구조 모형: 성과연봉제로 전환

- 보상은 기존 연공 중심의 호봉제에서 성과를 중심으로 한 성과연봉제로 전환 하였다. 설계방식은 직급별
단일PB(Pay Band)+PS(Pay Structure) 차등지급+제수당을 유지하는 방식으로 결정하였다.
- 보상구조는 고정수당 항목 및 보장성 급여는 기본연봉, 성과에 따라 차등보상을 하는 성과연봉, 경영성과
에 따른 인센티브를 지급하여 근로자들의 동기부여를 추구하였다. 이러한 보상구조는 연봉제의 경험이 없
는 점을 고려하였고, 기본연봉과 성과연봉을 모두 평가에 따라 차등지급할 경우 고성과자와 저성과자 간
임금 격차가 수용범위를 초과하여 저성과자의 경우 임금 회복이 어려운 문제가 발생하여 조직의 안정성에
부정적 영향을 미치므로 기본연봉은 동일하게 인상하고, 성과연봉은 도입 초기의 충격을 완화하기 위해
비누적식으로 하되 평가에 따라 차등지급하도록 하였다.
- 기본연봉에는 기존의 기본급과 직책·직위·자격수당, 정기상여금 등 고정급 임금을 편성하였고, 기본급의
인상은 물가상승률을 기준으로 하되, 당해연도 인상률에서 일정률은 모든 근로자에게 일률적으로 인상하
고, 나머지 재원은 개인의 능력에 따라 5단계로 차등화하여 개인성과연봉으로 지급 하도록 하였다(ex. 임
금인상률 4% 시 기본연봉과 성과연봉을 30:70 비율로 나눠 기본연봉 1.2%는 동일하게, 2.8%는 성과에 따
라 차등지급).
- 경영성과 인센티브는 기존의 성과급을 원용하여 매년 경영목표를 수립하고, 달성을 목표로 지급하도록 하

였다.

- 시간외근로는 특정 근로자에게 편중되지 않도록 상한을 마련하여 사유 발생시 매월 지급할 수 있도록 하였다.

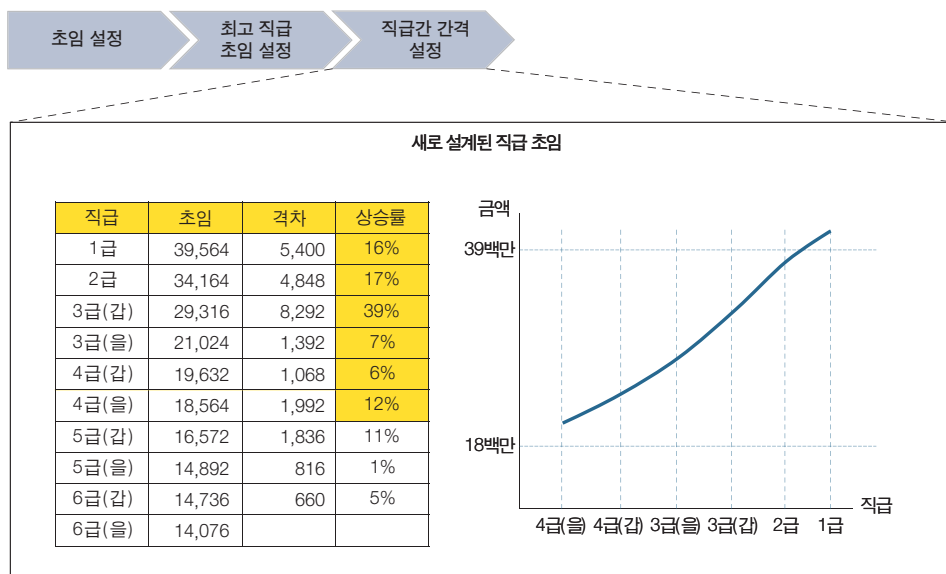
〈보상구조〉



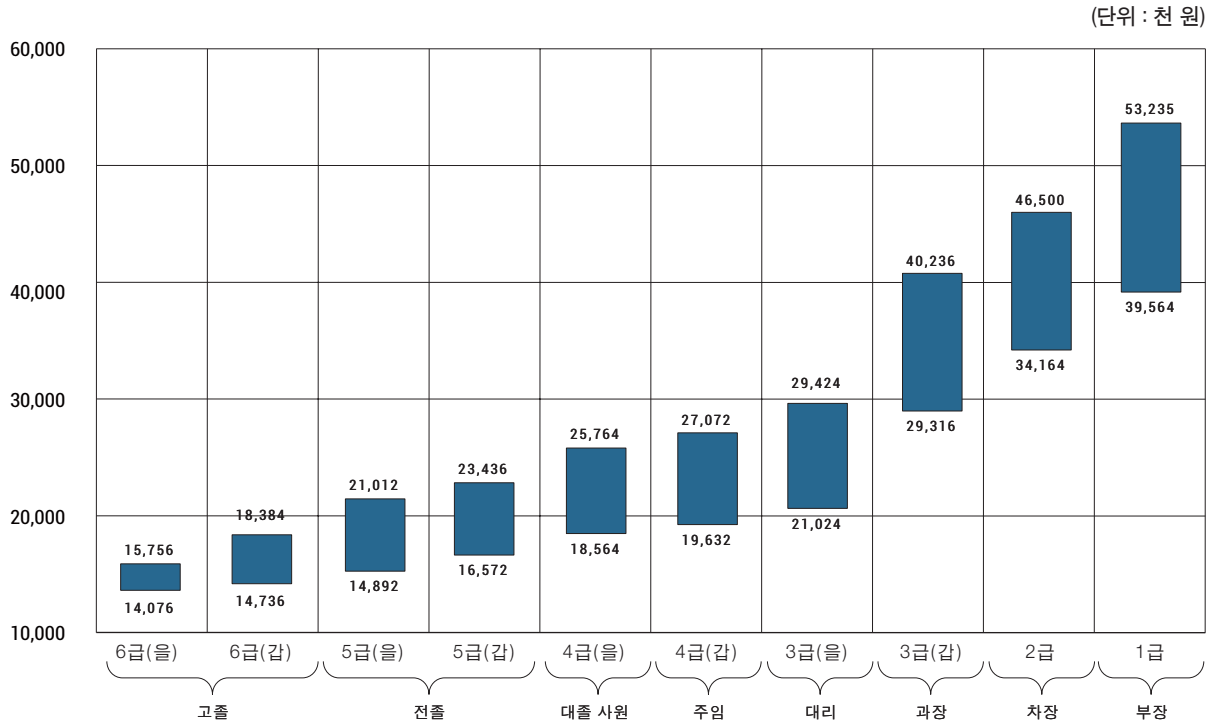
2) 기본급 결정: 성과를 반영한 임금밴드(Pay Band)

- 직급별 초임은 현행 호봉급을 기초로 하여 연봉의 기본급을 설정하였고, 기존의 급여테이블의 호봉 간 차이가 일정 치 않았기 때문에 수정하여 재설계하였다.
- 직급별 초임을 기준으로 Pay Band를 설계하였고, 직급 간 초임 간격은 직급이 올라갈수록 회사에 대한 기여도의 증가폭이 커지는 '체증형'으로 설계하였다.
- 따라서 6급(을)에서 6급(갑)으로의 상승률부터 서서히 증가하다가 중견사원에 이르는 3급(갑)은 고속런 인력으로 이직을 방지하고, 생산성 향상을 위해 역할에 따른 보상을 충분히 할 수 있도록 하였다.

〈직급별 임금밴드(Pay Band)〉

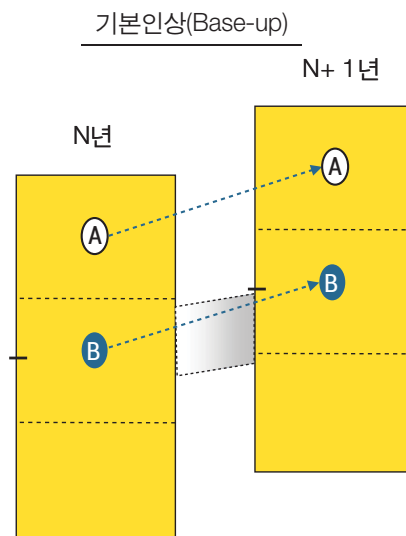


- 사원에서 주임 간 중첩은 80%이상 나타났다. 이는 주임으로 승진시 체류년수가 2년으로 단기간이고 급여 수준도 비슷하여 나타난 결과로, 향후 주임 직급을 통폐합 하도록 하였고, 대리에서 과장 승진시 관리직의 시간외수당(30시간)을 포괄 지급으로 급여가 상당부분 인상되는 결과로 나타난다.
- 직급별 Pay Band(하한값과 상한값)는 아래와 같다.



3) 기본급 인상(Base-up)

- 기본급의 인상은 물가인상률에 따른 Base-up으로 회사 인건비 인상률 등을 반영하여 매년 실시되는 일괄 적 기본급 인상과 직급 상승(승진)으로 인한 기본연봉 인상으로 설계 하였다.
- Pay Band내 보상수준은 기본적으로 과거의 성과와 시장 임금수준에 따라 결정되며, 밴드 내 자신의 보상 수준 위치에 따라 임금상승 비율이 달라지도록 하였다.



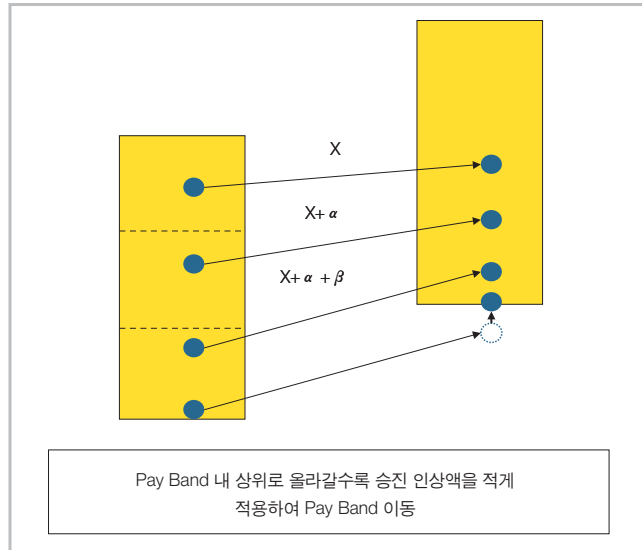
4) 승진시 인상(Promotion Increase)

- 승진시 Pay Band 위치에 따라 Band를 이동하는 형태를 설계하였다.
- 승진에 대한 기대감을 충족시키면서 지나치게 인건비가 높아지는 현상을 방지하는 방식으로 설계하였다.

5) Outlier 관리방안

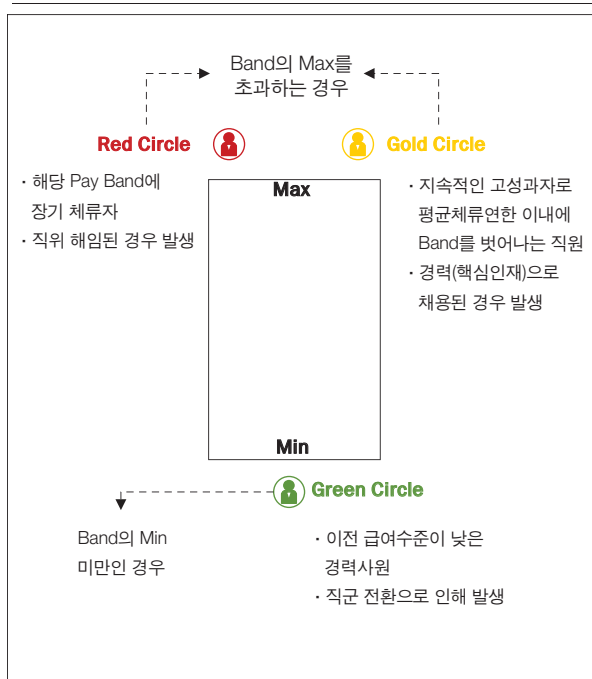
- Pay Band를 벗어나는 Outlier의 유형은 Green·Gold·Red Circle로 구분할 수 있으며, 유형에 따라 적합한 기본연봉 관리 방안을 적용하여 효율적인 Pay Band관리를 하도록 설계하였다.
- Red Circle은 기본연봉 없이 운영하거나 인상분을 누적시키지 않고 Lump-sum Bonus(Pay Band의 Max값을 초과하는 차액에 대해 비누적식 조정수당으로 지급하는 방식)로 지급하도록 하였다.
- Gold Circle은 Max를 초과하지 않도록 기본연봉을 통제하되, 우선적으로 상위 직급 승진 검토하고, 경력직의 경우 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상을 일회성으로 지급하고 Band내 포함하도록 하였다.
- Green Circle은 1st Zone 인상률 + $\alpha\%$ 를 적용하여 점진적으로 Band 내에 포함될 수 있도록 유도하고, 단기간에 Band내 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 조정하도록 하였다.

Pay Band 위치에 따라



* 승진에 대한 기대감을 충족시키면서 지나치게 인건비가 높아지는 현상 방지

Outlier 유형



유형별 기본연봉 관리방안

Red Circle

- 기본연봉 인상없이 운영하거나 기본연봉 인상분을 누적시키지 않고 Lump-sum Bonus*로 지급

Gold Circle

- Max를 초과하지 않도록 기본연봉을 통제하되, 우선적으로 상위 직급 승진 검토
- 경력직의 경우 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상을 일회성으로 지급하고 Band 내 포함

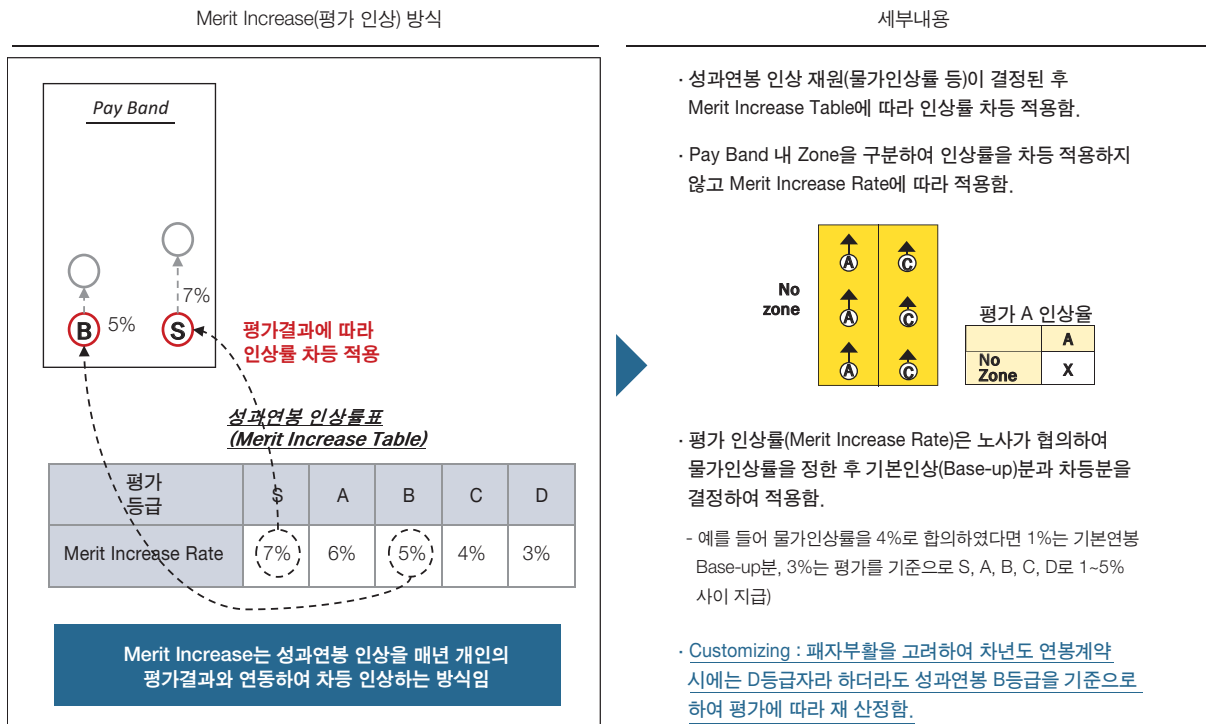
Green Circle

- 1st Zone 인상률 + $\alpha\%$ 를 적용하여 점진적으로 Band 내에 포함될 수 있도록 유도
- 단기간에 Band 내 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 조정

* Pay Band의 Max 값을 초과하는 차액에 대해 비누적식 조정수당으로 지급하는 방식

6) 성과연봉 평가인상제: 능력제 인상(Merit Increase)

- 성과연봉은 평가에 따라 차등하는 Merit Increase방식을 설계하여 업적+역량평가 결과에 따라 인상률과 연동되도록 하였다.
- 성과연봉의 인상폭을 결정하는 평가기준은 5등급(S등급~D등급)으로 구분하고, 결과에 따라 인상률이 달라지는 시스템을 도입하여 차등보상을 추구하였다.



7) 경영성과 인센티브제 운영: 목표대비 달성 기준

- 인센티브의 결정 요인은 KPI(Key Performance Indicator;핵심성과지표) 와 Task(과업)를 바탕으로 업적에 대한 평가를 기준으로 하였다.
- 인센티브는 개인성과급과는 무관하게 조직성과급으로 편성하여 별도의 재원으로 지급되며, 매년 (조직)목표 대비 과업달성과 개인의 업적성과를 고려하여 지급하므로 변동급적 성격을 가진다.
- 개인 성과연봉은 업적+역량으로 평가하는 반면, 경영성과 인센티브는 조직성과와 개인업적을 평가하여 지급되므로 상호 보완이 가능하도록 하여 승자독식을 방지하는 기능으로 작용하여 근로자들에게 동기부여가 될 수 있도록 하였다.

8) 성공적 운영을 위한 수용성 제고

- 연공급 임금체계에서 성과를 중심으로 한 성과연봉제의 성공적 운영을 위해 매년 평가를 통하여 개선해감으로써 임금의 내부 공정성이 확보되도록 하였고, 성과의 독식을 방지하고 협업을 유도하기 위해 경영성과의 분배는 목표달성 시 전직원에게 동일하게 지급 하도록 하였다.
- CDP(Career Development Program;경력개발프로그램) 제도를 운영하여 직무능력 향상 기회를 부여함으로써 성과 향상에 따른 조직의 안정성과 고용안정을 도모 하였다.
- 성과연봉제를 설계시 근로자측을 참여시켜 스스로 제도를 도출하도록 유도하였고, 시행을 위해 사전 '근로

자 설명회를 실시하여 기업의 경영개선 방향 등을 설명하고, 근로자의 의견을 충분히 수렴하여 시행함으로써 근로자들의 수용성을 높일 수 있었다.

- 매년 경영전략에 따라 적절한 KPI를 추출하여 직무별 KPI Pool을 업데이트하여 평가지표의 공정성·합리성을 기하도록 하였다.

4. 개편 효과

- 성과중심의 보상체계로 고성과자에 대한 더 높은 보상이 가능하고, 직급별, 직책별 차이를 반영한 성과급제 설계로 성과경영의 기반을 구축하였다.
- 복잡한 임금구성을 단순화하여 근로자들의 임금에 대한 투명성과 예측가능성을 제공하였고, 내외부 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 보상 기반을 마련 하였다.
- 승진에 따른 보상을 '체증형'으로 연계하고, 근로자들의 동기부여를 위한 기업의 학습 지원을 강화하여 경직적인 문화에서 동적인 문화로 변화관리
- 정량적 성과는 다음과 같이 나타났다.

구분	성과 내용		
	2013년	2014년	비고
일자리창출	372	389	17명 증가
이직률	2%	1%	1% 감소