2015년 10월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 방하남 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6552 임금정보브리프
2015년 제6호 No. 1 / www.kli.re.kr

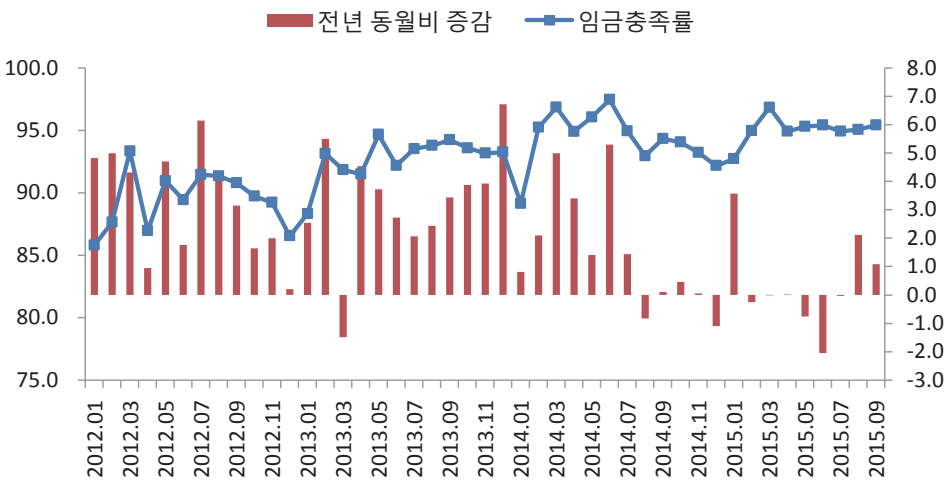
워크넷 구인구직DB를 이용한 9월 임금 동향

박세정(한국고용정보원 책임연구원)

■ 2015년 9월 신규구인인원은 217천명, 신규구직건수는 348천건, 평균 제시임금은 173.9만원, 평균 희망임금은 182.2만원으로 전체 임금충족률은 95.4%로 나타남

〈임금충족률 추이〉

(단위 : %)

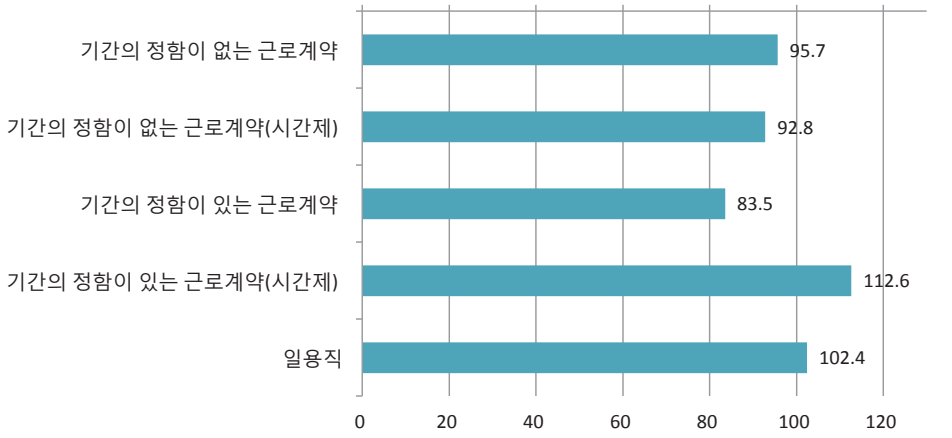


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

■ 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 있는 근로계약(시간제)' 형태에서 112.6%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 있는 근로계약' 형태에서는 83.5%로 가장 낮은 수치를 기록

〈고용형태별 임금충족률〉

(단위 : %)

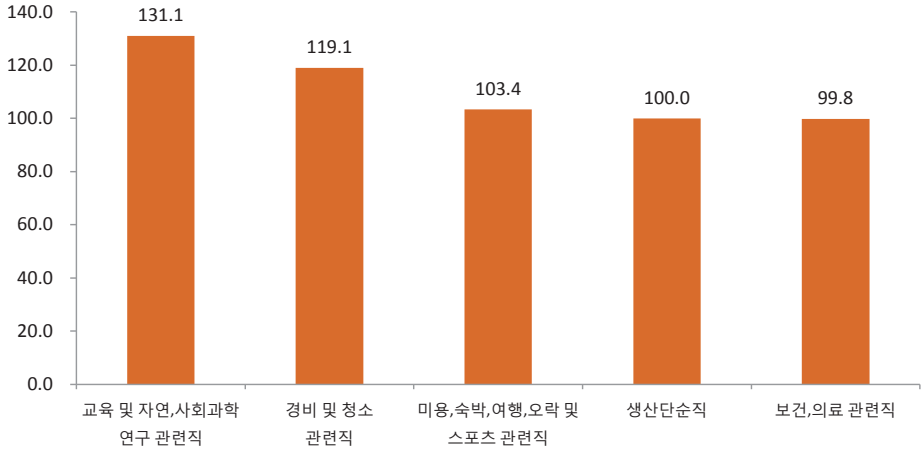


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

■ 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 뽑아보면, '교육 및 자연과학, 사회과학 연구 관련직'이 131.1%로 가장 높고, 다음으로, '경비 및 청소 관련직', '미용, 숙박, 여행, 오락 및 스포츠 관련직', '생산단순직', '보건, 의료 관련직' 등의 순으로 나타남

〈임금충족률 상위 5개 직종〉

(단위 : %)

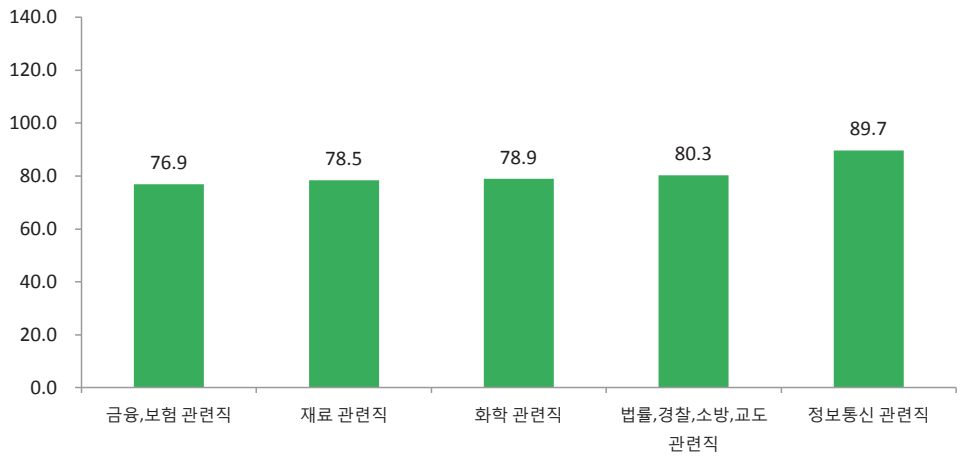


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

■ 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종을 살펴보면, '금융, 보험 관련직'이 76.9%로 충족률이 가장 낮은 직종으로 나타났으며, 그 밖에 '재료 관련직', '화학 관련직', '법률, 경찰, 소방, 교도 관련직', '정보통신 관련직' 등도 순위가 낮은 직종임

〈임금충족률 하위 5개 직종〉

(단위 : %)



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

2015년 10월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 방하남 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6552 임금정보브리프
2015년 제6호 No. 2 / www.kli.re.kr

임금 벤치마킹 : 산별 임금협약의 기능적 역할 대체

정동관(한국노동연구원 부연구위원)

우리나라에서 노동시장 분열적 요소(기업규모, 원하청 간, 고용형태 그리고 성별 등)에 따라 임금격차가 심각하다는 점은 이미 잘 알려진 사실이다. 하지만 유럽 국가들의 상황은 우리와는 상당한 차이가 있다. 한국노동연구원은 올해 상반기에 '산업과 고용구조 정상화를 위한 정책과제'라는 프로젝트에서 영국, 프랑스, 그리고 독일의 원하청관계에 따른 임금구조를 연구하였는데, 이에 따르면 이들 국가들에서 산업 내 임금격차가 작은 이유는 산별 임금협약과 산별 직무급 때문이었다.

특히, 영국 사례가 우리에게 던져주는 시사점이 매우 흥미롭다. 영국의 경우 1990년대에 접어들면서 민간부문 대부분의 업종에서 공식적인 산별교섭과 산별협약이 사라졌다. 건설업, 제지업 등 일부 산업에서만 산별협약이 명맥을 이어오고 있는 상황이다. 그나마 제지업의 산별협약은 2~3년 전부터 더 이상 체결되고 있지 않다. 그럼에도 불구하고 영국의 엔지니어링 산업에 속한 기업들 간 임금격차가 그리 크지 않았다. 임금 정보의 사회적 유통이 활발한 상황에서 개별 기업들이 '임금 벤치마킹'을 활발히 하고 있기 때문이다. 즉, 임금 벤치마킹이라는 비공식적인 임금 조정방식(the mode of coordination)을 통하여 공식적인 산별 임금협약을 기능적으로 대체하고 있다고 볼 수 있다. 여기에서는 영국 기업들의 임금 벤치마킹 활동과 그러한 활동이 가능한 원인들에 대해서 살펴보겠다.

임금은 일반적으로 경제학 이론에서 설명하듯 (수요와 공급에 따른) 시장에 의해서만 결정되지는 않을 뿐만 아니라 사용자와 노동조합 간의 협상력의 차이에 의해서만도 결정되지 않는다. 임금 결정과정에는 이에 대한 다른 기업의 결정이 중요한 영향을 미친다. 기업들은 단독으로 종업원의 능력에 걸맞은 또는 담당업무의 난이도에 적정한 임금수준을 알지 못하기 때문에 유사 동종업계의 다른 기업들의 임금수준을 고려하여 외부적으로 적절한(external relevance) 임금수준을 정한다. 다른 기업들보다 낮게 임금을 결정한 기업, 즉 임금에 있어서 외부적으로 적절하지 않은 임금을 지급하는 기업은 높은 이직률을 경험할 뿐만 아니라, 그들이 채용하려는 종업원의 수나 질에서 제한을 받게 될 것이다. 이는 기업이 경제적 이익이 되거나 효율적인 제도, 절차, 또는 관행을 도입하는 것이 아니라 사회적으로 정당한 것들을 받아들인다는 신제도주의자(Neo-institutionalist)들의 주장과도 일맥상통하는 대목이다. 신제도주의 이론에

따르면, 기업이 사회적 또는 외부적 정당성을 획득하는 것은 기업의 성공과 생존에 영향을 줄 정도로 중요하다. 외부적 정당성을 획득하지 못하면 내부 구성원과 외부 이해관계자의 헌신을 높일 수 없기 때문이다. 기업들이 강제적(coercive), 모방적(mimetic), 그리고 규범적인(normative) 방식에 의해서 외부적 정당성을 획득하게 되는데, 그러한 과정을 통하여 이질 동형화(isomorphism) 현상이 일어난다. 임금을 결정하는 과정도 마찬가지이다. 독일처럼 산별협약이 법률에 의해서 규정되어 있는 경우에는 강제적인 방식에 의해서 동형화가 일어난다. 반면, 영국의 경우에는 복수사용자 간 단체교섭이 사라지면서 증가한 불확실성에 대응하는 차원에서 개별 기업들이 경쟁기업의 임금수준을 참고하여 임금관리를 하게 되면서 모방적 동형화 현상이 일어나고 있다고 볼 수 있다. 그 결과, 영국에서는 산별협약이 종료됐음에도 불구하고 산업 내 기업 간 임금격차가 그리 크지 않은 수 있다.

영국에서 임금 벤치마킹이 만연하다는 점을 확인하는 것보다 왜 영국에서는 그러한지 그 이유를 밝히는 것이 더 중요하다. 영국이 전통적으로 자발적인 산별협약이 발달하긴 했으나 임금 벤치마킹은 이보다도 훨씬 더 규제력이 약한 기제이다. 따라서 기업 입장에서 외부적 적절성을 획득하는 게 아무리 중요하다고 하더라도, 산별 단체교섭이 사라진 시점에서 무노조 기업이 유노조 기업의 결정을 따라야 할 유인은 상당히 약해졌다고 볼 수 있다. 이에 대한 가장 중요한 이유는 임금 정보에 관한 투명성이다. 임금협상 시 다른 기업의 임금수준에 맞추기 위해서는 우선 이에 대한 정보를 사용자와 노동조합이 갖고 있어야 한다. 영국 임금 정보의 투명성은 다른 여러 제도들에 의해서 지지된다. 가장 중요한 역할은 아무래도 산별 노동조합이 담당하고 있다. 교섭 단위는 과거와 비교할 때 상당히 분권화되었지만, 여전히 산별 노동조합이 대각선 교섭을 통하여 직접적으로 사용자와 교섭을 하거나 그렇지 않으면 현장위원과의 조율 및 협의과정을 통하여 기업별 교섭과정에 영향을 주고 있다. 산별 노동조합이 임금결정과정에 참여하면서 산업 내 다른 기업들의 임금과 근로조건에 대한 정보가 공유된다. 특히, 이들은 사용자들과 여전히 산별 단체협상이나 전통적인 산업관계의 유물로 볼 수 있는 pay round(일종의 임금교섭과정)를 통하여 임금을 결정한다. Pay round에서 산별 노동조합은 물가상승률, 노동시장 수급상황, 생계비, 그리고 생산성 향상 등 노동시장 전반에 관한 분석뿐만 아니라 산업 동향 및 전망 등을 고려하여 예상 임금상승률을 사용자 단체에 제시하고 협의한다. 이러한 협의과정을 통하여 노사가 임금상승에 관한 기대치를 공유하게 되면서 산업별 "시장임금(going rate)"이 자연스럽게 형성된다.

뿐만 아니라 임금정보를 생산하는 다양한 주체들이 존재한다. Engineering Employer Federation(EEF) 등과 같은 사용자 단체 또한 기능적 변화를 꾀하면서 임금 투명성에 기여하고 있다. 이들은 자체적으로 임금 데이터베이스를 운영하면서 회원사들에 임금 정보를 제공하는 역할을 하고 있다. 이런 맥락에서 Arrowsmith et al.(2000)는 이러한 사용자들 간 비공식적 네트워크까지 고려하면 "산별 단체협상의 부재"에서 의미하는 것만큼 임금 및 고용조건 결정과정이 파편적으로 이뤄지지는 않는다고 주장하였다. 또한, 임금정보 유통 역할을 담당하는 전문적인 기관들이 상당수 존재한다. Incomes Data Services(IDS), Industrial Relations Services(IRS), 그리고 Hay group 등이 그러한 역할을 수행하고 있는데, 임금의 추세적 변화에 관한 이들의 판단은 노사 간의 합의에 적지 않은 영향을 미치고 있다. 단지 다른 기업들의 임금 내용만을 제공하는 것이 아니라 수십 년간의 노하우를 기반으로 이에 대한 전문적인 의견도 함께 제시한다. 특히 Hey group은 임금에 대한 정보만을 갖고 있는 것이 아니라 개별 기업들의 직무분석 결과를 토대로 초기업적인 직무분석 틀을 만들어서 기업들에 제공하고 있다.

두 번째, 영국 산별 노동조합의 목적이 조합원들의 임금을 산업별 평균임금, 즉 시장임금에 맞추는 것이지, 그보다 더 높은 임금을 요구하기 위해서 임금협상을 하지 않는다는 점을 이해하는 것이 중요하다. 영국의 산별 노동조합은 다른 기업의 임금협상 결과에 대해서 일반적인 사용자보다 더 잘 알고 있기 때

문에 이를 적극적으로 활용한다면 더 높은 임금조건을 얻어낼 수 있을지도 모른다. 하지만 영국 노동조합은 규범적인 차원에서 조합원들에게 시장임금만큼 임금을 받을 수 있도록 돕는 것이 공정하다고 생각한다(Metcalf, Hansen, & Charlwood, 2000). 산업 내 많은 기업들과 임금교섭을 타결해야 하는 상황에서 특정 기업에서 근무하는 조합원의 임금이 다른 기업에서 근무하는 조합원들보다 높게 책정되도록 도울 수는 없는 노릇이다. 게임이론을 빌린다면 임금협상이라는 반복적인 게임을 수행하면서 노동조합이 이러한 규범적 틀을 이탈하여 경영진을 속일 유인이 극히 적다. 만일 이탈적 행동을 취한다면 이러한 사실을 알게 된 사용자와의 다음번 임금협상이 힘들어질 것이고, 그 결과 조합원들에게 더 나은 조건을 제공해 주기 어렵기 때문이다. 이러한 까닭에 노동조합뿐만 아니라 현장위원들도 높은 임금인상률보다는 기준 임금인상률을 달성하기 위하여 경영진에 압력을 행사한다. 이 점에서 산별 노동조합과 기업별 노동조합이 근로자 간 임금격차에 있어서 얼마나 다른 결과를 초래하는지 알 수 있다. **둘 다 조합원의 이익을 대변한다는 '목적'을 갖지만, 전자는 산업 평균임금을 '목표'로 하고 후자는 산업 내 최대임금을 '목표'로 하기 때문**이다.

끝으로, 영국에서는 뿌리 깊은 산별 단체협약의 전통이 있었기 때문에 임금 벤치마킹이 원만히 작동한다. 이러한 점은 영국 내 제조업과 유통업을 비교해 보면 알 수 있다. 제조업에서 산별 단체협약의 역사는 상당히 길다. 영국의 유통업도 1951년에 처음으로 산별협약이 체결되긴 했지만 협약 적용률에 있어서 제조업 산별협약 정도의 영향력을 행사한 적은 없었다. 이러한 경로 의존성 효과로 인하여 유통업에서는 임금 격차가 비교적 큰 편이다. Tesco처럼 큰 기업에서는 전형적인 단체교섭이 이루어지지만, 이들의 임금협상결과가 소규모 유통 사업장으로 이어지지 않는다. 그 결과, 소규모 유통업체에 종사하는 상당수의 근로자들은 국가 최저임금에 의해서 임금이 정해진다(Arrowsmith et al., 2000). 제조업과 유통업이 산별 단체협약의 전통에서 차이가 있다는 의미를 경영학적으로 해석하면 전자는 동일한 조직장(organizational field)에 속하고 후자는 서로 다른 조직장에 속한다고 볼 수 있다. 조직장은 자기장, 전기장 등에서 빌려온 개념으로 일종의 사회적 공간이다. 이 공간에 속한 기업조직은 서로 교류를 하면서 자신들의 행동을 결정할 때 다른 기업조직들을 고려한다. 여기서 **중요한 것은 제도나 관행에 관한 이형 동질화는 기본적으로 동일한 조직장 안에서만 이루어진다는 점**이다(DiMaggio & Powell, 1983). 즉, 산별 단체협약의 전통(legacy)은 이에 영향을 받았던 기업들이 동일한 조직장에 속한 역사적 경험을 제공하여 현재에는 산별 단체협약이 존재하지 않음에도 불구하고 여전히 과거와 유사하게 서로를 인식하고 행동적 동질성 혹은 유사성을 발현하게끔 유도하고 있다고 볼 수 있다. 하지만, 동일한 조직장에 속한다는 소속감을 갖게 만드는 필요조건들에 산별 단체협약만 있는 것은 아닐 것이다. 우리나라 원청업체와 하청업체는 동일한 조직장에 있지 않다고 봐야 한다. 산별 단체협약의 전통이 없는 우리의 경우 어떻게 하면 이들을 동일한 조직장 안에 포함시킬 수 있을지 고민해 봐야 한다.

2015년 10월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 방하남 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6552 임금정보브리프
2015년 제6호 No. 3 / www.kli.re.kr

임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호		S기업
업종		제조업
규모	근로자	총 642명/정규직 642명(2013.12기준)
	매출액	987,846백만원(2013년 기준)
목적		성과연봉제에서 숙련급으로 개편
대상		생산직 근로자(477명)
방식		• 생산직의 숙련급 임금체계 구축 · 무체계에서 숙련에 기반한 임금체계로 개편 - 기존 무체계 임금체계를(기본급+각종 수당) 숙련 레벨에 따라 기본급을 결정하는 숙련급으로 개편함 - 숙련급은 각 직급별 7단계의 숙련 레벨을 정하고, 직무 능력, 조직적 역할(동료교육, 리더십 배양, 예비 간부 육성), 근속 및 근태 등 숙련 레벨을 기준으로 하는 보상안을 마련함 - 숙련이 개인의 역량 향상에 기반하므로 동료 간 팀워크 증진을 위해 '조 인센티브제'를 설계함
효과		• 무체계를 숙련수준에 따른 숙련급 임금체계로 전환함으로써 생산직의 이직률을 줄이고, 기술역량 향상을 위한 동기부여가 될 수 있는 합리적인 임금체계를 확보함 • 합리적인 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고

2. 개편 배경

1) 외부 환경 변화

① 2013. 12. 18(수) 14:00 갑을오토텍 통상임금에 대한 대법원 전원합의체판결(대법원 2013. 12. 18. 2012다89399, 2013. 12. 18.2012다94643)이 선고됨에 따라 정기상여금이 통상임금으로 포함되는 등 통상임금 판단기준의 변경으로 임금체계의 변경이 요구되었다.

② 고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률 개정으로 정년 60세가 법제화됨에 따라, 2017

년부터 단계적으로 도입이 의무화되었다. 이에 따라 임금피크제, 직군 전환 등 법 시행 전 노사가 충분한 협의를 거친 대응안 마련이 필요하였다.

③ 휴일근로의 연장근로 포함과 관련하여 대법원 판결을 앞두고 국회 등에서 근로기준법 개정에 대한 논의가 진행, 기업에서는 이에 대한 합리적인 임금체계 개편 논의가 필요하였다.

2) 내부 환경 변화

① 기존 무체계의 임금은 내부 직원들의 수용도가 낮아 생산성 향상으로 이어지지 못하고, 휴일이 많다는 점에서 젊은 근로자들이 유입되었다가 단기간 내 퇴직으로 이어져 기술의 축적 및 이전 등에 어려움을 겪고 있었다.

② 기존의 이론과 실무를 바탕으로 한 '기능자격제도'가 있었으나, 이 제도가 보상, 승진 등 인사제도와 연계되지 못하거나 미흡하다는 인식(보상: 2.5, 승진: 2.6)으로 기술을 익히려는 동기부여가 되지 못하였다. 또한, 기업에서 중추적 역할을 할 만하면 이직으로 이어져 지속가능한 경영을 위해서는 기술 인재 확보가 시급한 과제였다. 이로 인해 생산직의 기술과 보상을 연계할 수 있는 방안이 필요하였다.

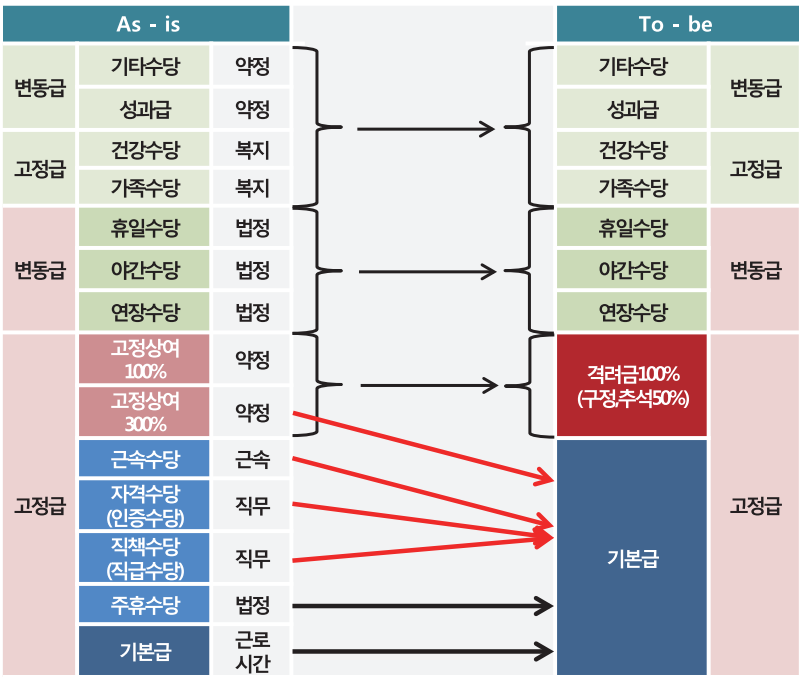
3. 개편 내용(생산직)

1) 보상구조 모형: 임금항목 간소화

① 기존의 생산직 보상구조는 직급(직책) 간 차등을 반영한 밴드 내 시급에 따른 기본급과 각종 수당(고정수당 4개, 고정상여 2개, 복지수당 2개, 변동수당 3개, 성과급, 기타수당)으로 구성되어 임금결정요인이 없이 복잡한 임금구조를 가지고 있었다.

② 따라서 통상임금 범주에 해당하는 항목은 기본급으로 산입하고, 명절 상여금으로 기본급 대비 50%를 격려금으로, 변동적 법정수당(휴일, 연장, 야간)은 변동급으로, 건강수당과 가족수당은 복리후생수당으로 임금항목을 간소화하였다.

〈보상구조 개편〉



2) 기본급 결정: 직급별 숙련 레벨 중심의 Pay Band

① 기본급은 수당방식이 아닌 직급별 숙련 레벨(7등급)에 따라 임금을 결정하는 숙련급으로, 직무 능력, 조직적 역할(동료교육, 리더십 배양, 예비 간부 육성), 근속 및 근태 등이 보완된 숙련 레벨 보상안을 마련하였다.

② 숙련 레벨을 직급 내로 적용할 경우 직급이 올라갈수록 적용 시급의 종류가 적어지는 반면, 사원은 개인의 역량에 따라 다양한 시급의 적용을 받음으로써 낮은 직급의 동기부여를 강화하였다.

구분	자격인증평가	동료OJT능력 및 리더능력	근속 및 근태	숙련 레벨	적용시급
사원	3개등급 적용	6개 등급 적용	4개등급 적용	7개등급 모두적용	별도 산정표
부조장 후보군	2공정 이상	6개 등급 적용	1년 이상	레벨 4이상	6,360/6,370/6,390
부조장	2공정 이상	6개 등급 적용	16개월 이상	레벨 3이상	6,603/6,683/6,723/6,733/6,743/6,803,6,853/6,863
조장	2공정 이상	6개 등급 적용	21개월 이상	레벨 1이상	6,974/6,984/7,014/7,024/7,094/7,104

③ 숙련 레벨은 7등급으로 정하였고, 직무능력, 조직적 역할(동료 OJT 능력 및 리더십 배양, 예비간부육성 등), 근속 및 근태, 자격인증평가 등을 요소로 숙련 보상안을 마련하였다.

〈숙련 레벨 보상구조〉

생산직 임금결정요인 변경안 종합-Pay Contributor

구분			숙련레벨	LEVL 7			LEVL 6			LEVL 5				LEVL 4			LEVL 3				LEVL 2			LEVL 1				지급수준	산출액
			근속개월	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	2년	3년		
시급결정요인	조인센티브																											50원	
	근속 및 근태	24개월이상																							표창			40원	6,470
		21개월이상																					표창					50원	6,430
		18개월이상																		표창								80원	6,380
		14개월이상														표창												100원	6,270
	직책	조장																				승급심사						574원	6,874
		부조장															승급심사											383원	6,683
		부조장후보자												승급심사														120원	6,270
	동료 OJT 능력 및 리더 능력	9개월이상근속 2공정이상	2명이상																									60원	6,300
			1명																									50원	6,290
		6개월이상근속 1공정이상	2명이상																									50원	6,170
			1명																									30원	6,150
		3개월이하근속 미공정인증자	2명이상																									30원	6,030
			1명																									20원	6,020
	자격 인증 평가	3공정														응시 승인		Q 교육		Q 평가								120원	6,240
		2공정						Q숙련			강사교육		강사 평가															120원	6,120
		1공정			Q교육		Q 평가																					120원	6,000
	수습종료	군필시급		수습기간																								100%	5,880
		사내최하시급																										100%	5,760
		최저임금																										100%	5,210
	수습	군필시급90%																										90%지급	5,292
		사내최하시급90%																										90%지급	5,184
		최저임금기준90%																										90%지급	4,689

④ 숙련 레벨은 각 결정요인 내의 수준에 따라 달리 설정되고, 결정요인이 정한 시급기준에 따라 레벨 간 시급이 결정된다. 적용 시급의 종류는 실제 열거한 내용보다 많으나, 상위 레벨로 갈수록 시급 적용이 다양해지도록 하여 해당하는 근로자의 특정 역량이 보상으로 이어질 수 있도록 하였다.

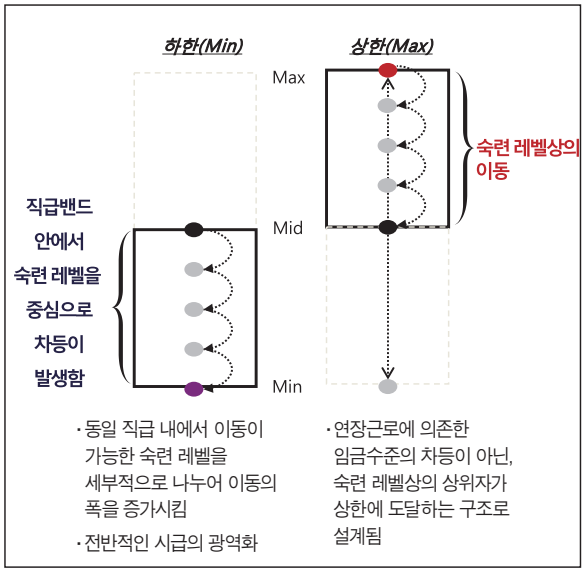
〈숙련 레벨의 결정요인〉

구분	수습	자격인증평가	동료 OJT 능력 및 리더능력	근속 및 근태	직책	적용 시급 종류(열거된 수보다 더 다양하게 나타남)
LEVEL 7	수습기간 3개월	1공정 교육	·	3개월 미만	·	4 / 5,292
LEVEL 6	·	1공정 평가 1공정 숙련	피 대상자	4~6개월 미만	·	5 / 6,000
LEVEL 5	·	1공정 숙련 2공정 교육 2공정 평가	3개월 이하 근속 미공정 인증자 1~2명 이상 등	7~10 미만	·	30
LEVEL 4	·	2공정 숙련 3공정 응시자격	6개월 이하 근속 1공정 이상 1~2명 이상 등	11~13 미만	부조장 후보군	6,0
LEVEL 3	·	3공정 응시자격 3공정 교육 3공정 평가	6개월 이하 근속 1공정 이상 1~2명 이상 등	14~17 미만	부조장 후보군 부조장	6 /
LEVEL 2	·	3공정 응시자격 3공정 교육 3공정 평가 3공정 숙련	9개월 이하 근속 2공정 이상 1~2명 이상 등	18~20 미만	부조장 후보군 부조장 조장 후보군	0 /
LEVEL 1	·	3공정 응시자격 3공정 교육 3공정 평가 3공정 숙련	9개월 이하 근속 2공정 이상 1~2명 이상 등	21개월 이상	부조장 후보군 부조장 조장 후보군 조장	20 / 6,320 / 6 50 / 6,380 / 6,39 723 / 6,763 / 6,783 / 6,924 / 6,954 / 6,

⑤ 직급밴드 내에서 숙련 레벨을 중심으로 기본급에 차등이 발생하도록 함으로써, 숙련 레벨은 직급 내에서 시급을 결정하는 요인이 되었다. 또한, 직급 간 이동도 일정 수준의 레벨 이상이 되어야 승진할 수 있도록 하였다.

〈숙련 레벨에 따른 직급 Band 내 이동〉

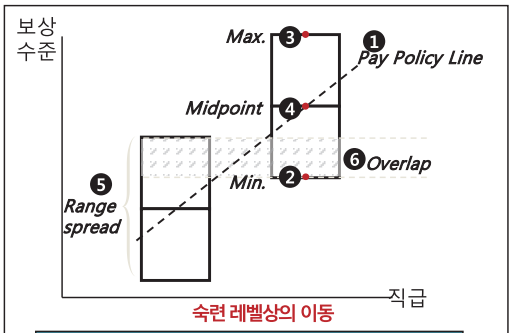
숙련 레벨에 따른 직급 밴드 내 이동



· 동일 직급 내에서 이동이 가능한 숙련 레벨을 세부적으로 나누어 이동의 폭을 증가시킴
· 전반적인 시급의 광역화

· 연장근로에 의존한 임금수준의 차등이 아닌, 숙련 레벨상의 상위자가 상한에 도달하는 구조로 설계됨

숙련 레벨에 따른 직급 간 이동

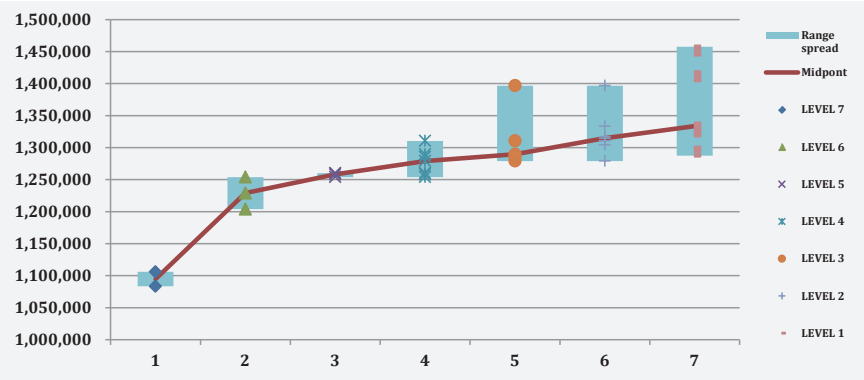


숙련 레벨은 직급 내에서의 시급 결정 요인이 되기도 하며, 직급 이동의 기준이 되기도 함

· 본 제도를 도입할 경우 생산직의 직급은 사원, 부조장 후보군, 부조장, 조장으로 4개 직급화됨
· 일정한 숙련 레벨은 직급 내에서의 시급 수준을 결정하는 근거로 활용되며, 직급 간의 이동 역시 일정 수준의 레벨 이상이 되어야 승진할 수 있음

⑥ 숙련 레벨은 임금 차등을 가져오며, 레벨 상승에 따라 일정한 상승 경향을 나타냄으로써 이직이 심한 근무 초기에 동기부여가 될 수 있는 구조를 추구하였다.

〈숙련 레벨 적용 기본급 기준 Pay Band〉



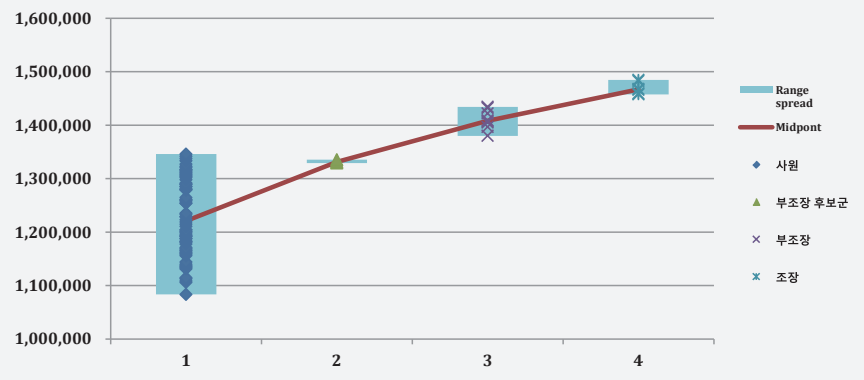
POINT

- 그래프를 확대해서 살펴보면 더 간격을 정확하게 확인할 수 있음
- 일부 밴드의 Mid값이 하위에 있으나, 이는 표본의 수가 적어서 발생하는 현상임

순번	LEVEL	시급	Salary Range				Range spread	Midpoint spread	Midpoint progression	Overlap
			평균 기본급	Midpont	Minimum	Maximum				
1	LEVEL 7	5,238	1,094,742	1,094,742	1,083,456	1,106,028	2.1%	1.0%		
2	LEVEL 6	5,880	1,228,920	1,228,920	1,203,840	1,254,000	4.2%	2.1%	12.3%	-433.3%
3	LEVEL 5	6,017	1,257,483	1,258,180	1,254,000	1,260,270	0.5%	0.3%	2.4%	0.0%
4	LEVEL 4	6,109	1,276,691	1,279,080	1,254,000	1,310,430	4.5%	2.0%	1.7%	100.0%
5	LEVEL 3	6,279	1,312,227	1,289,530	1,279,080	1,396,747	9.2%	0.8%	0.8%	55.6%
6	LEVEL 2	6,326	1,322,164	1,314,610	1,279,080	1,396,747	9.2%	2.8%	1.9%	100.0%
7	LEVEL 1	6,510	1,360,570	1,333,420	1,287,440	1,457,566	13.2%	3.6%	1.4%	92.9%

⑦ 직급 간 차등이 명확하게 나타나며, 사원 직급의 경우 동일 직급 내에서도 이동 폭이 커져 동기부여가 될 수 있음을 알 수 있다.

〈직급 간 숙련 레벨 적용 기본급 기준 Pay Band〉



POINT

- 확대 결과 앞의 결론이 더욱 명확히 확인됨

순번	직급	시급	Salary Range				Range spread	Midpoint spread	Midpoint progression	Overlap
			평균 기본급	Midpont	Minimum	Maximum				
1	사원	5,873	1,227,550	1,220,978	1,083,456	1,345,960	24.2%	12.7%		
2	부조장 후보군	6,373	1,332,027	1,331,330	1,329,240	1,335,510	0.5%	0.2%	9.0%	6.4%
3	부조장	6,751	1,410,855	1,408,242	1,380,027	1,434,367	3.9%	2.0%	5.8%	-710.0%
4	조장	7,032	1,469,758	1,466,971	1,457,566	1,484,736	1.9%	0.6%	4.2%	-42.7%

⑧ 숙련 레벨상 격차에 의하여 시급에 차이가 발생하더라도 실질적으로 받은 인센티브는 동일하게 나타나며, 연장근로 등의 가산 수당에 따라 금액이 달라질 수 있다. 이는 협업을 유도하면서 직원들의 숙련 레벨 상승의 중요함을 재인식시켜 동기부여가 되도록 하였다.

〈조 인센티브 지급방안 예시〉

우수 조 인센티브 산정 예시									
레벨 등급	시급	조 인센티브	기본급	건강 수당	가족 수당	연장 수당	야간 수당	월지급액	실질 인센티브 금액
LEVEL 7	5,184	0	1,083,456	25,000	10,000	466,560	155,520	1,740,536	16,450
	5,184	50	1,093,906	25,000	10,000	471,060	157,020	1,756,986	
	5,292	0	1,106,028	25,000	10,000	476,280	158,760	1,776,068	16,450
	5,292	50	1,116,478	25,000	10,000	480,780	160,260	1,792,518	
LEVEL 6	5,760	0	1,203,840	25,000	10,000	518,400	172,800	1,930,040	16,450
	5,760	50	1,214,290	25,000	10,000	522,900	174,300	1,946,490	
	6,000	0	1,254,000	25,000	10,000	540,000	180,000	2,009,000	16,450
	6,000	50	1,264,450	25,000	10,000	544,500	181,500	2,025,450	

POINT

- 시급에 추가 50원을 지급하는 방안은 연장근로 시간이 동일할 경우에는 동일한 금액을 지급받는 효과가 있음
- 하지만 개별 연장근로시간은 차이가 발생하기 때문에 실질 지급액은 증가될 가능성이 큼(본 산정은 60시간으로 산정하였음)
- 결과적으로는 2만원 수준이 발생할 것으로 예상되며, 직원들은 시급 운용에 대한 관심이 증폭될 것임

4. 개편 효과

① 기존 무체계의 임금을 숙련을 중심으로 한 임금체계로 전환함으로써 인건비 관리 등 효율적인 인사관리시스템으로 변화시켰다. 이를 통해 근로자의 직무역량이 향상되고 및 이직률이 감소되도록 하였다.

② 기본연봉은 동일 직급이라도 숙련에 따라 차등화하여 역량 향상의 동기부여가 되고, 조 인센티브를 설정하여 팀워크를 보완하였다.