

「2022년 임금체계 및 인력운용 실태조사」 주요 조사결과

—
주민경 (한국노동연구원 임금직무혁신센터 책임연구원)

1. 임금체계 및 인력운용 실태조사 개요

- 한국노동연구원에서 2016년부터 매년 실시하고 있는 「임금체계 및 인력운용 실태조사」는 국내 민간기업들의 임금 및 직급체계, 승진관리방식, 성과배분제 등의 현황 및 변화 추이를 파악하여 민간기업들의 임금관리에 도움을 주는 데 그 목적이 있음.
- 2022년 실태조사는 상시근로자 100인 이상 사업체 1,032개를 대상으로 경영지원직, 연구개발직, 생산기능직, 서비스·판매직에 적용하고 있는 제도별 현황을 조사하였음.

〈표 1〉 표본 사업체 일반 현황

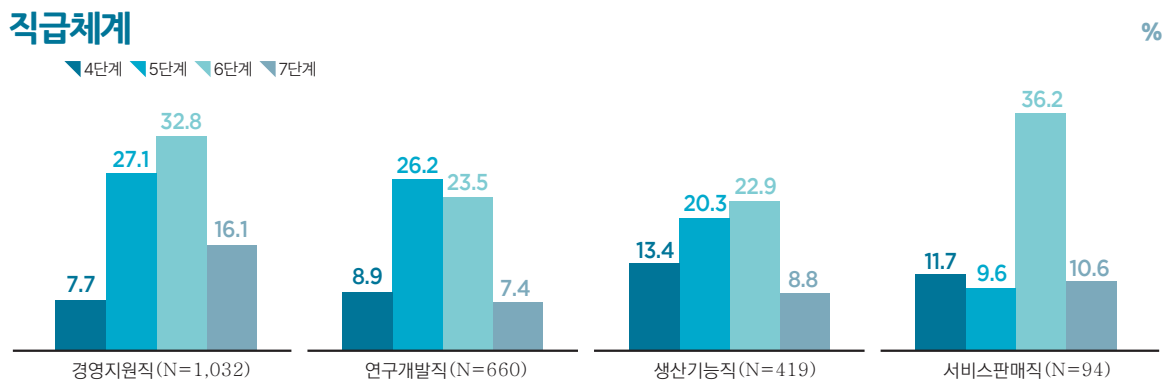
		경영지원직		연구개발직		생산기능직		서비스·판매직	
		사례수	비율	사례수	비율	사례수	비율	사례수	비율
전체(2022)		1,032	100.0	660	100.0	419	100.0	94	100.0
기업 규모	100~300인 미만	714	69.2	441	66.8	304	72.6	59	62.8
	300~999인	236	22.9	164	24.8	88	21.0	20	21.3
	1,000인 이상	82	7.9	55	8.3	27	6.4	15	16.0
노동 조합	있음	326	31.6	177	26.8	142	33.9	14	14.9
	없음	706	68.4	483	73.2	277	66.1	80	85.1
외국계	예	69	6.7	44	6.7	37	8.8	10	10.6
	아니오	963	93.3	616	93.3	382	91.2	84	89.4
업종	광공업	416	40.3	337	51.1	405	96.7	0	0.0
	건설업	41	4.0	17	2.6	4	1.0	0	0.0
	도소매/음식숙박업	105	10.2	22	3.3	0	0.0	94 ¹⁾	100.0
	전기/운수/통신/금융	216	20.9	86	13.0	2	0.5	0	0.0
	사업/개인/공공서비스 등	254	24.6	198	30.0	8	1.9	0	0.0

주 : 1) 서비스 직종의 경우 개인서비스, 사회서비스, 전문서비스 등 다양한 분야를 포괄하고 있어 직종 내 이질성이 크기 때문에 직종의 특성을 보다 명확하게 분석하기 위해 조사 업종을 도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업으로 제한하였음.

2. 주요 조사결과¹⁾

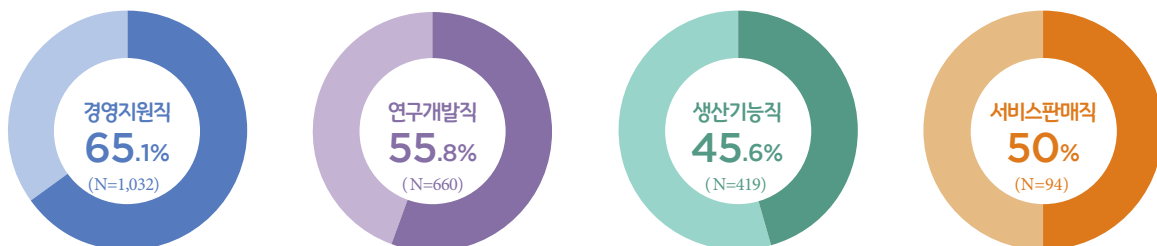
1) 직급체계 및 승진제도

- 조사대상 사업체들에 직군별로 몇 개의 직급 개수를 가지고 있는지 조사한 결과, 아래 그림에 나타난 바와 같이 5단계 또는 6단계의 직급체계를 운영하고 있는 경우가 가장 많았음.
 - 경영지원직은 6단계 직급체계가 32.8%, 연구개발직은 5단계 직급체계가 26.2%, 생산기능직과 서비스·판매직 모두 6단계 직급체계가 각각 22.9%, 36.2%로 그 비중이 가장 높았음.



- 직급체계상 하위직급에서 상위직급으로의 이동을 의미하는 승진을 어떻게 관리하고 있는지를 조사한 결과는 다음과 같음.
 - 자동승진제도(입사동기들과 비교할 때 승진 소요기간이 ±1년 정도의 차이에 불과한 것)를 운영하고 있다는 응답이 50%를 상회하는 결과를 확인할 수 있는데, 이는 우리 기업들의 승진이 담당 업무의 변화나 직무수행능력의 향상보다는 주로 연공에 의해서 결정되고 있는 현실을 나타내는 것임.
 - 자동승진제도가 없거나 자동승진제도를 적용하는 직급 이후에 승진을 할 경우, 인사고과에 따라 승진여부를 결정하는 경우가 가장 많았음.

승진관리방식1 : 자동승진 있음

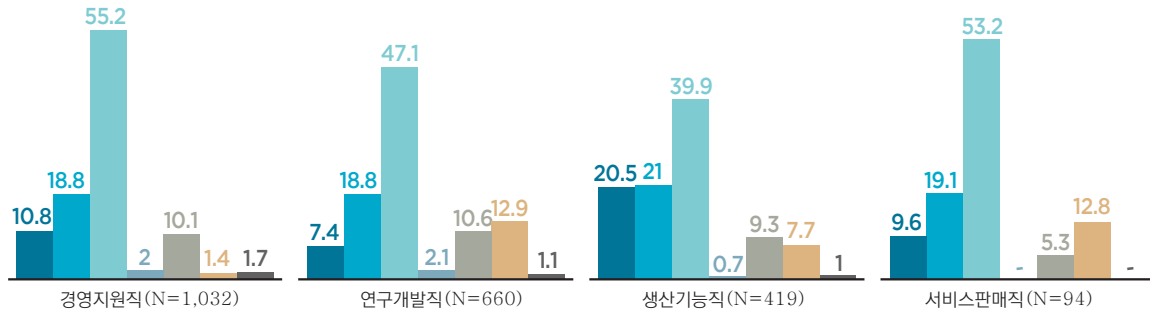


1) 전체 보고서는 임금직무정보시스템 홈페이지(www.wage.go.kr)의 [임금체계] → [임금체계 실태] 게시란 참조.

승진관리방식2 : 자동승진 이외 승진 결정요소

%

상위직급 공석발생, 숙련도, 역량, 직무수행 능력향상, 인사고과에 따름, 승진 마일리지(포인트) 제도, 최고직급까지 자동승진, 단일직급, 기타

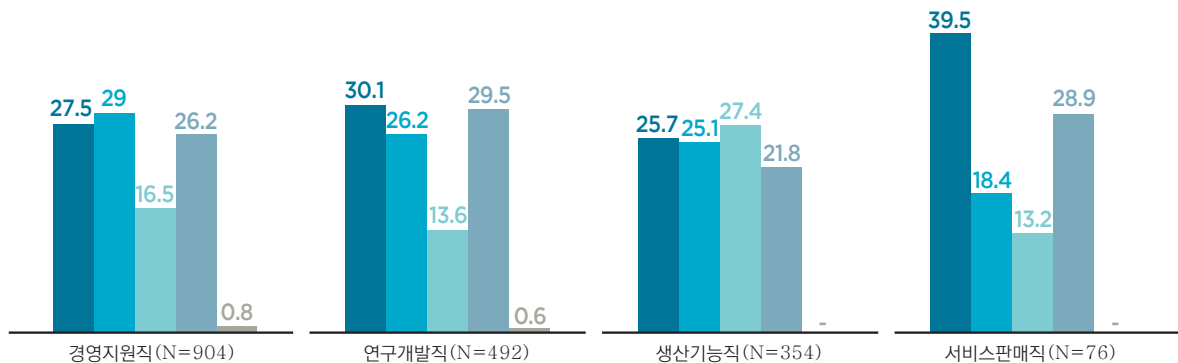


- 승진에 따른 구체적인 임금인상방식의 경우, 기본급에 일정 비율의 인상률을 적용하여 임금을 인상하는 정률인상 방식과 기본급에 일정 금액을 더하여 임금을 인상하는 정액인상 방식이 많이 활용되는 가운데, 승진된 직급의 초임을 적용한다는 응답 역시 높게 나타남.
 - 다른 직군과 달리 생산기능직은 기본급을 조정하지 않고 별도의 수당을 지급하여 임금을 인상하는 경우가 가장 많았음.

직급 승진 시 임금인상 방식

%

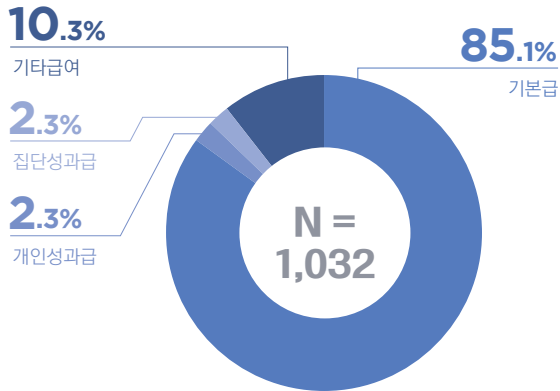
기본급 정률인상 (가급률 적용), 기본급 정액인상 (가금액 적용), 기본급과 구분되는 별도의 수당 지급, (승진된)직급별 초임 적용, 기타



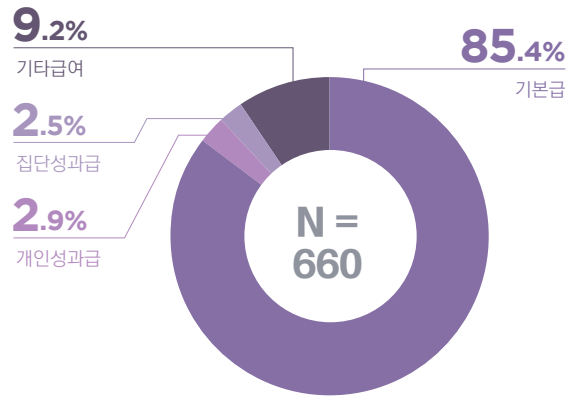
2) 임금수준

- 임금수준을 살펴보기 전 조사대상 기업들의 직군별 임금구성항목과 각 항목별 구성비율을 그림으로 나타내면 아래와 같음.
 - 기본급 비율을 살펴보면 경영지원직과 연구개발직에 비해 생산기능직과 서비스·판매직의 기본급 비중이 상대적으로 낮은 것을 확인할 수 있음.
 - 직군을 불문하고 성과에 따라 변동되는 급여항목의 비중은 높지 않은 것으로 나타남.

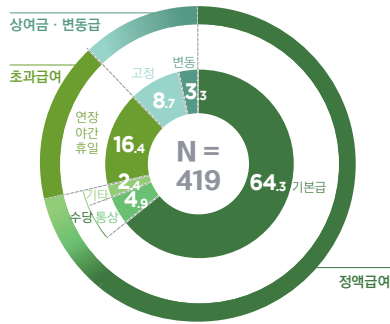
임금구성비율: 경영지원직



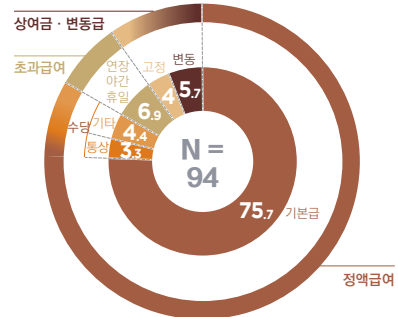
임금구성비율: 연구개발직



임금구성비율: 생산기능직



임금구성비율: 서비스·판매직



- 전체 조사대상 사업체가 모두 응답한 직군인 경영지원직에 한해 임금구성 항목별 비율을 보다 구체적으로 살펴보면(표 2 참조), 실질적인 성과급이 총임금에서 차지하는 비율은 4.6%(개인성과급 2.3% + 집단성과급 2.3%)로 나타남.
 - 기업규모가 클수록 성과급의 비중이 커지는 가운데 특히 1,000인 이상 규모 사업체의 경우 개인성과급 비중이 4.2%로 높게 나타났고, 외국계기업은 개인성과급과 집단성과급의 비중이 모두 5%로 국내 기업의 2배 이상 높았음.
 - 또한 유노조 사업체일수록 성과급의 비율이 높은 경향도 확인됨.

〈표 2〉 임금구성비율 : 경영지원직

(단위 : 개, %)

		사례수	기본급	성과급		기타급여
				개인성과급	집단성과급	
전체(2022)		1,032	85.1	2.3	2.3	10.3
규모	100~300인 미만	714	85.5	1.9	2.1	10.4
	300~999인	236	84.3	2.9	2.4	10.4
	1,000인 이상	82	83.9	4.2	3.5	8.4
노동 조합	있음	326	83.9	2.5	2.5	11.2
	없음	706	85.7	2.2	2.2	9.8
외국계	예	69	82.9	5.0	5.0	7.1
	아니오	963	85.3	2.1	2.1	10.5
업종	광공업	416	83.6	3.0	2.8	10.6
	건설업	41	85.9	1.2	1.9	11.0
	도소매/음식숙박업	105	86.1	2.5	2.6	8.8
	전기/운수/통신/금융	216	84.6	2.3	2.3	10.8
	사업/개인/공공서비스 등	254	87.6	1.2	1.4	9.7

- 직군별로 경력이 없는 신입사원의 월 초임을 세전 기준으로 조사한 결과 아래 〈표 3〉과 같이 연구개발직의 평균임금이 409.8만 원으로 가장 높았고 서비스·판매직의 평균임금이 242.9만 원으로 가장 낮았음.
- 다만 연구개발직의 경우 업종별 편차가 크기 때문에 업종 전체의 평균임금으로 신입사원 초임을 판단하기는 어려움.
- 전반적으로 기업규모가 클수록, 유노조 사업장일수록, 외국계 기업일수록 초임이 높은 것을 알 수 있음.

〈표 3〉 직군별 신입사원 월 초임

(단위 : 만 원)

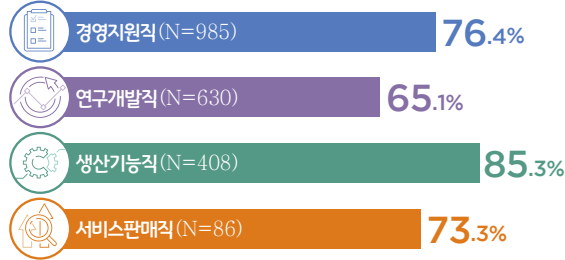
		경영지원직		연구개발직		생산기능직		서비스·판매직	
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
전체(2022)		268.8	61.55	409.8	370.52	266.9	60.06	242.9	51.69
기업 규모	100~300인 미만	257.6	54.67	385.0	366.65	257.6	53.98	239.1	42.04
	300~999인	278.8	58.64	440.6	391.56	277.8	61.19	231.3	50.69
	1,000인 이상	339.8	75.09	520.2	304.11	338.1	71.23	273.2	75.08
노동 조합	있음	293.7	68.94	389.8	256.79	297.9	63.39	249.5	57.86
	없음	257.4	54.15	417.3	405.11	251.1	51.69	241.7	50.83
외국계	예	303.6	68.20	324.0	81.10	275.0	70.38	269.4	71.43
	아니오	266.4	60.36	416.3	382.89	266.1	59.00	240.0	48.84
업종	광공업	279.1	58.12	285.0	56.54	265.9	59.49	-	-
	건설업	288.3	63.21	324.4	58.03	337.5	109.05	-	-
	도소매/음식숙박업	266.6	63.23	278.9	62.26	-	-	242.9	51.69
	전기/운수/통신/금융	270.7	65.76	311.3	79.68	325.0	7.07	-	-
	사업/개인/공공서비스 등	248.0	57.25	771.3	609.45	268.9	46.07	-	-

- 근로자들의 임금을 인상하는 주요 기제이면서 전반적인 기업 임금수준에도 영향을 미치는 베이스업(base-up, 기본급 일괄인상)에 대해 조사한 결과는 다음과 같음.

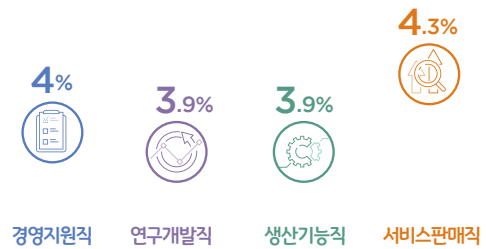
- 베이스업의 실시 여부 및 비율(인상률)에 대해 살펴본 결과, 경영지원직은 76.4%, 연구개발직은 65.1%, 생산기능직은 85.3%, 서비스·판매직은 73.3%가 베이스업을 실시한다고 응답하였음.
- 베이스업 비율은 서비스·판매직이 4.3%로 가장 높았으나 직군에 따른 차이는 크지 않음.

베이스업(전 직원의 기본급을 일괄적으로 인상) 실시여부 및 비율

[베이스업 실시 여부]



[베이스업 비율(2022년 기본 인상률)]



〈표 4〉 기본급 일괄인상(base-up) 결정방식

(단위 : 개, %)

	경영지원직	연구개발직	생산기능직	서비스·판매직
전체(2022)	753	410	348	63
사용자가 임의로 결정	159(21.2)	93(22.7)	51(14.7)	11(17.5)
노·사 협상에 의해 결정	255(33.9)	141(34.4)	148(42.5)	16(25.4)
전년도 물가인상률	68(9)	39(9.5)	16(4.6)	4(6.3)
최저임금 인상률	246(32.7)	121(29.5)	131(37.6)	31(49.2)
기 타	25(3.3)	16(3.9)	2(0.6)	1(1.6)

- 〈표 4〉는 베이스업을 실시하는 기업들을 대상으로 베이스업을 주로 어떤 방식으로 결정하는지, 즉 기본 인상률을 정하는 방식을 조사한 결과임.
- 직군마다 조금씩 차이는 있으나 ‘노·사 협상에 의해 결정’하는 경우와 ‘최저임금 인상률’을 고려하여 결정하는 경우가 가장 많은 것으로 나타남.
- 서비스·판매직의 경우는 노·사 협상에 의해 인상률을 정하는 방식보다 최저임금 인상률을 고려하여 결정하는 경우가 더 많았는데(49.2%), 이는 도소매/음식숙박업종에 상대적으로 저임금·저숙련 종사자가 많은 특성을 나타내는 결과임.

3) 임금인상방식

- 이 글에서 다루는 임금인상방식은 ‘기본급’을 인상하는 방식에 대한 것이며, 기본급의 구조는 일차적으로 동일 직급 내에서 임금인상의 기회가 있는지 여부에 따라 단일임률형과 범위급형으로 구분됨.
- 동일 직급이면 기본급도 정액급으로 동일하다면 단일임률형이고 동일 직급이어도 기본급에 차이가 있다면 범위급형임.
- 조사대상 사업체들에 동일한 직급인 경우 기본급도 정액으로 동일한지 여부를 조사한 결과 아래 〈표 5〉와 같이 경영지원직은 13.3%, 연구개발직은 10.6%, 생산기능직은 19.6%, 서비스·판매직은 26.7%가 동일 직급이라면 동일한 기본급을 받는다고 응답함(단일임률형).

- 사례수가 적은 서비스·판매직을 제외하더라도 대부분의 기업이 정기승급 등을 통해 기본급에 차등을 두고 있음을 알 수 있음.

- 단일임률형 기본급 구조를 가지고 있다고 응답한 기업들을 대상으로 기본급을 결정하는 방식에 대해서도 조사하였는데, 직군에 따른 차이를 보였음.
 - 경영지원직군과 연구개발직군의 경우 시장에서 통용되는 해당 직무의 임금액, 즉 시장임금(market rates)에 따라 고정된 임금을 지급한다는 응답이 각각 32.8%, 44.8%로 가장 많았음.
 - 반면 생산기능직과 서비스·판매직의 경우 최저임금 또는 최저임금을 약간 상회하는 수준에서 기본급이 정액으로 정해지는 경우가 각각 42.5%, 43.5%로 가장 많았음.

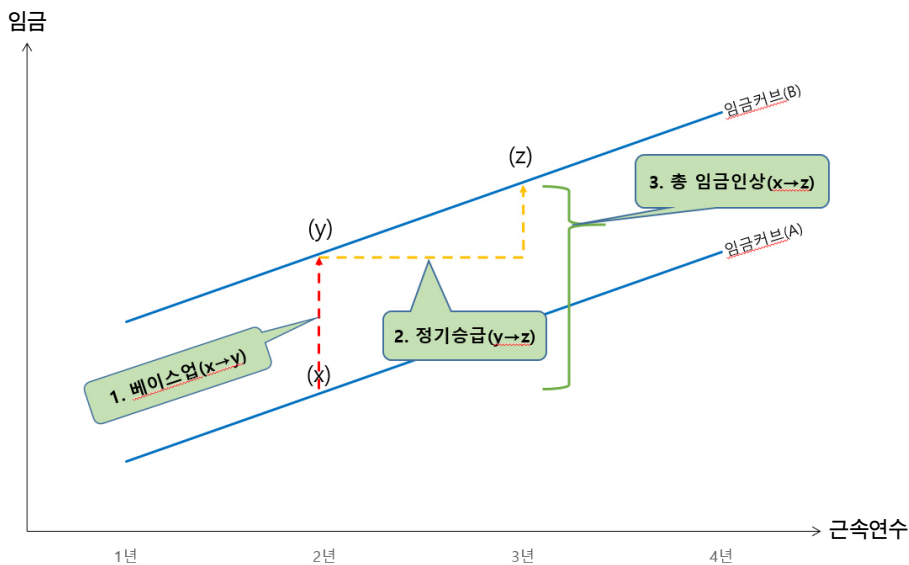
〈표 5〉 기본급의 정액급 여부 및 임금결정방식

(단위 : 개, %)

기본급의 정액급 여부	결정방식	경영지원직		연구개발직		생산기능직		서비스·판매직	
		사례수	비율	사례수	비율	사례수	비율	사례수	비율
정액급 여부	단일임률(정액급)	131	13.3	67	10.6	80	19.6	23	26.7
	범위급	854	86.7	563	89.4	328	80.4	63	73.3
정액급의 임금결정 방식	시장에서 통용되는 해당 직무의 임금액	43	32.8	30	44.8	16	20.0	6	26.1
	최저임금(또는 최저임금을 약간 상회하는 수준)	36	27.5	13	19.4	34	42.5	10	43.5
	표준노임단가(또는 표준노임 단가를 약간 상회하는 수준)	11	8.4	5	7.5	2	2.5	2	8.7
	노사가 합의하여 결정	38	29.0	17	25.4	28	35.0	3	13.0
	기타	3	2.3	2	3	-	-	2	8.7

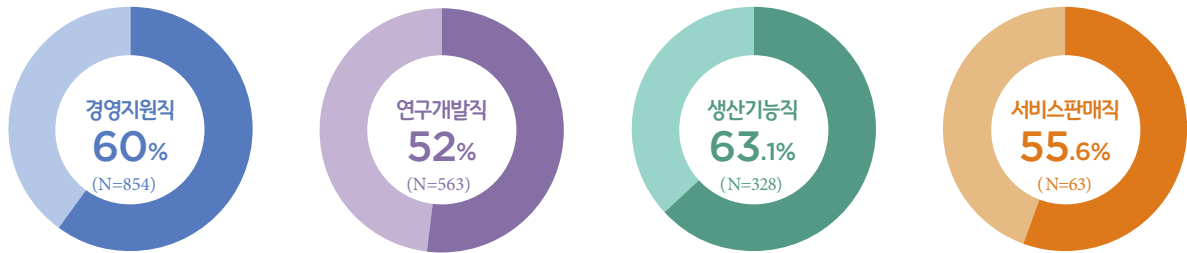
- 임금인상은 아래 그림과 같이 전체 근로자들의 임금을 일괄적으로 인상하는 ‘베이스업(base up)’과 근속연수나 인사고과 등을 반영하여 근로자 개별적으로 기본급을 인상하는 ‘정기승급’의 합으로 구성됨.

[그림 1] 임금인상 개념도



- 범위급형 기본급 구조를 가지고 있다고 응답한 사업체들을 대상으로 정기승급 실시 여부를 조사한 결과, 베이스업을 제외하고 별도로 기본급을 인상하는 정기승급제도의 시행률은 경영지원직 60%, 연구개발직 52%, 생산기능직 63.1%, 서비스·판매직 55.6%로, 조사대상 사업체의 절반 이상이 정기승급제도를 활용하고 있었음.

정기승급제도 운영



- 베이스업과 정기승급제도를 함께 살펴보면, 아래 <표 6>과 같이 정기승급을 실시하는 기업에 비해 정기승급을 실시하지 않는 기업의 베이스업 규모(인상률)가 더 큰 것을 알 수 있음.
 - 이는 기업들이 임금인상 수준을 결정하는 과정에서 정기승급 여부에 따라 베이스업 규모를 정하고 있다는 점을 유추할 수 있는 부분임.

<표 6> 정기승급제도 유무에 따른 베이스업 비율

(단위 : 개, %)

		경영지원직		연구개발직		생산기능직		서비스·판매직	
		실시	인상률	실시	인상률	실시	인상률	실시	인상률
전체(2022)		753 (76.4)	4.2	410 (65.1)	4.1	348 (85.3)	4.1	63 (73.3)	4.5
정기 승급 제도	정기승급 있음	406 (79.3)	4.0	224 (76.5)	3.9	181 (87.4)	3.8	24 (68.6)	3.6
	정기승급 없음	240 (70.2)	4.7	135 (50)	4.5	94 (77.7)	4.5	21 (75)	6.2

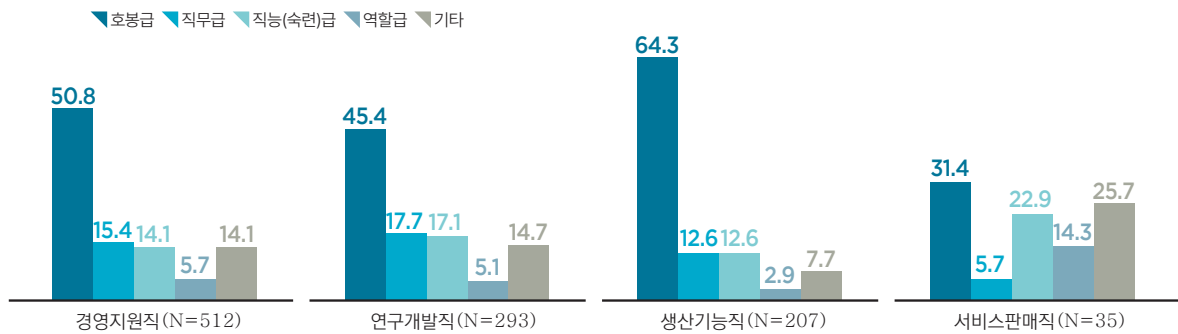
- 정기승급을 실시하고 있는 사업체들에 구체적인 정기승급방식을 조사함으로써 우리나라 기업들의 임금체계 현황을 파악하고자 하였음.
 - 임금체계를 이해하기 위해서는 ‘기본급 결정방식(직급구분방식)’과 ‘기본급 조정방식(동일 직급 내에서 임금을 차등하는 방식)’을 모두 고려해야 하는데, 2022년 실태조사에서는 기본급 조정방식(즉, 정기승급방식)을 중심으로 살펴보았음.
- 조사대상 사업체들의 주된 임금체계(가장 비중이 높은 임금체계)는 직군을 불문하고 호봉급인 것으로 나타났고, 직무급, 직능급, 역할급 등의 임금체계는 그 비중이 상대적으로 낮은 것으로 확인됨.
 - 호봉급은 근속연수에 따라 기본급을 정하는 제도로, 근속연수가 올라가거나 호봉(연공)이 상승함에 따라 기본급이 인상됨.
 - 직무급은 직무분석·직무평가 등 업무에 대한 평가를 실시하여 업무의 중요도에 따라 기본급을 정하는 제도로써, 수행하는 직무가 변경되는 경우 기본급이 변경되거나 동일 직무등급 임금밴드(pay

band) 내에서 기본급이 변동되는 경우를 말함.

- 직능급은 업무수행을 위해 반드시 필요한 능력을 설정한 후 그 능력을 보유한 정도를 평가하여 임금을 정하는 제도로, 직무수행능력이나 숙련에 따라 기본급이 변동되거나 동일 직능(숙련)등급 임금밴드(pay band) 내에서 기본급이 변동됨.
- 역할급은 업무내용뿐 아니라 직책 등 근로자들에게 기대되는 역할의 크기에 따라 기본급을 정하는 제도이며, 기업 내 역할이나 직위에 따라 기본급이 변동되거나 동일 역할등급 임금밴드(pay band) 내에서 기본급이 변동되는 경우를 말함.

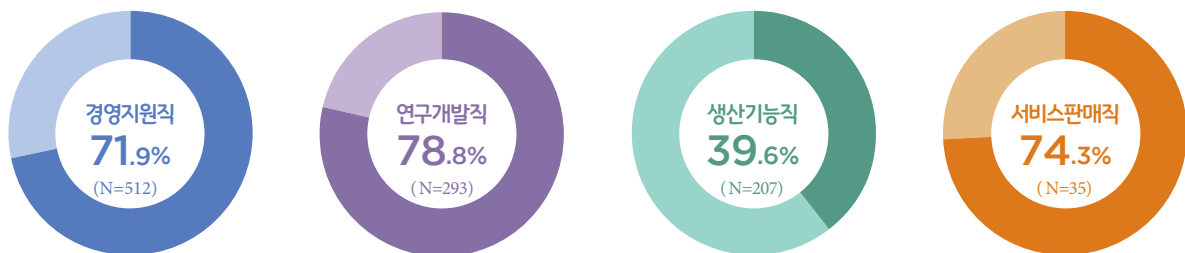
임금체계 (1순위)

%



- ‘인사고과 결과에 따라 임금을 차등 인상하여 지급하는 제도인 연봉제의 도입 비율을 직급별로 조사한 결과, 생산기능직을 제외하고는 대부분의 직군에서 연봉제가 보편화되었음을 알 수 있음.

연봉제 운영 비율 (merit pay increase system)



임금체계 개편 해외사례 : Network Rail

—
신경표 (한국노동연구원 임금직무혁신센터 연구원)

1. 사업장 개요

상호	Network Rail	지역	영국
업종	철도시설관리		
규모	근로자	약 45,000여 명(2020년 말 기준)	
	매출액	1,459,080백만 원 (2020년 말 기준)	
목적	임금체계 개편		
대상	사무직, 기술직 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> ● 효율적 관리를 위한 13개의 직군으로 분류 ● 직군 분류 후 직군 내 직위 조정 및 직위에 부합하는 역할프로필 설정 ● 직군 및 역할프로필과 일관적인 개별 직무를 재조정 ● Pay Band를 8개로 세분화한 후 직군 및 직위의 특성에 맞게 조정 		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> ● 직무 및 성과와 연계된 보상을 통해 보상경쟁력 및 직원의 조직만족도 증가 ● Pay Band 세분화로 인해 전체적인 직원의 복리후생 수준이 상승하며 조직만족도 증가 ● 지사 간 상이한 조직구조를 직군에 따라 통일하여 관리적 이점 증가 		

2. Network Rail의 역할명확성(role clarity) 제도

1) 도입 배경

- 1994년 Railtrack(現 Network Rail)이 출범하는 과정에서 전신인 국영 영국 철도(British Rail)의 임금 및 보상체계를 계승함에 따라 직무평가체계 문제가 대두되었고 역할명확성 제도 도입을 결정하게 됨.
 - 직원들(사무직, 기술직, 관리직, 신호기능직)에 대한 직무평가체계가 마련되지 않아 명확하지 않은 역할로 인해 직원들 간 불분명한 업무 경계가 초래됨.
 - 직무평가체계의 부재로 인해 책임 소재 또한 불분명하여 문제 발생 시 책임 추적의 어려움을 겪음.
 - 직원들의 성과에 부합하는 보상 지급이 어려워 이직 관리, 업무몰입 관리, 성장욕구 자극 등으로 인해 운영상 어려움을 유발함.

- 1994년 10월 구조조정을 진행하며, 관리직과 신호기능직에 대한 직무평가체제는 마련되었으나, 운영상 어려움으로 인해 비교적 쉬운 직무평가체계의 필요성이 대두됨.
 - 사무직 및 기술직 직원들에 대한 직무평가체제는 여전히 마련되지 않아 내부적 불만이 심화됨.
 - 기존 Railtrack은 보상체계 및 경영평가도구를 위해 Hay 방법론을 사용하였으며, 기존 제도들과의 통일성 유지를 위하여 관리직과 신호기능직에 대표적인 Hay 방법론인 점수법(points-factor comparison)과 패널평가를 도입하였으나 두 평가방법 모두 매우 번거롭다는 치명적인 단점을 가지고 있음.
- 이에 Railtrack은 역할명확성 제도 도입을 통해 인지된 문제들을 해결하려고 노력함.

2) 역할명확성 제도 개요

- 역할명확성 제도는 조직 내에서 직무의 목적, 책임, 성과지표, 기술 및 역량 등을 명확하게 정의하고 공유하는 제도임.
 - 직원들은 자신이 담당하는 일의 의미 및 목표를 파악할 수 있고, 책임 범위 내에서 역할 수행이 가능함.
- 역할명확성 제도를 통해서 업무 프로세스를 효율적으로 관리할 수 있고, 직원들의 성과 및 조직에 대한 기여도를 정확하게 평가할 수 있음.
 - 명확한 역할 명사로 인해 보상, 승진, 인사관리 등에서 투명하고 공정한 인사관리를 가능케 함.
 - 직원들은 자신의 경력개발 및 진로 계획을 수립할 수 있고, 조직에서 필요로 하는 역량을 갖추도록 지원받을 수 있음.

3. 역할명확성 제도 추진 과정

1) 역할명확성 제도를 통한 직군(job family) 개발

- 성공적인 역할명확성 제도 구축을 위해 Railtrack은 도입 초기 <표 1>과 같은 네트워크팀을 조직함.

<표 1> 역할명확성 제도 활성화를 위한 네트워크팀 목록

팀명	팀 구성
스티어링 그룹(steering group)	Railtrack 고위 관리자 및 Deloitte & Touche 관계자
관리 그룹(management group)	Railtrack 및 Deloitte & Touche 관리자
디자인팀(design team)	각 직군 서로 다른 직위의 직원 8~10명
지원팀(facilitation team)	Railtrack HR 직원 및 Deloitte & Touche 관계자

자료 : Income Data Service.

- 역할명확성 제도는 유사한 특성을 가진 직무에 대한 효율적인 관리와 시장 노동임금 및 내부 노동임금 간 용이한 비교를 위해 직군을 개발함.
 - 고위 경영진 및 관리직 직원들로 구성된 스티어링 그룹(steering group)과 외부 컨설팅 업체인 Deloitte & Touche가 주도적으로 13개의 직군을 분류했으며, 직능에 따라 분류하기보다는 각 직무의 책임에 따라 분류함.

- 직군 설정 후 Railtrack은 디자인팀을 구성하여 직군 내 직위수를 결정하고, 직위에 따른 역할프로필을 설정함.
 - 디자인팀은 직군 내 역할의 세부사항에 관한 관리자의 인지 부족으로 인해 회사 전반을 대표하는 8~10명의 직원으로 구성됨.
 - 역할프로필은 역할의 목적, 책임, 성과 지표, 기술, 능력 등이 포함되며, 디자인팀은 직위의 역할과 가장 연관성이 높은 5~6가지로 프로필을 구성함.
 - 이전에 기록되지 않은 역할수행 시 필요한 안전 요구사항 및 필요 역량은 이후 책임명세서(post accountability statement)를 통해 내용을 추가함.

- 일선 관리자(line manager)와 지원팀은 직군 및 직위에 부합한 개별 직무 재조정을 통해 직군 내 일관성 유지를 위해 노력함.
 - 직무에 대한 직무기술서와 직군 및 직위에서 요구되는 역할프로필 비교 후 부합하는 직군 및 직위에 해당 직무를 배정함.

- 노사 모두 만족할 수 있는 직군 및 역할프로필 설정을 위해 Railtrack은 각각의 과정에 양측 모두 적극적으로 참여할 수 있도록 유도함.
 - 경영진 및 관리직의 직군 분류 의사결정 과정에 Railtrack의 노동조합인 TSSA와 RMT가 참여하여 자문역할을 담당함.
 - 역할프로필의 경우 디자인팀에 의해 1차적으로 구성된 역할프로필을 스티어링 그룹과 논의한 후 승인을 받음.
 - 직원의 역할이 잘못 조정된 경우 해당 역할에 대한 조정을 요구할 수 있으며, 노동조합의 구성원인 경우 노동조합 대표가 적극적으로 참여함.

2) 직군에 따른 Pay Band 설정

- 기존 4개의 Pay Band를 운영하던 Railtrack은 [그림 1]과 같이 총 8개의 Pay Band로 세분화함.
 - 직군의 부가가치 정도, 시장 내 직군 매력도 등을 고려해 직군에 부합하는 Pay Band를 설정함.
 - Railtrack은 Pay Band의 세분화를 통해 직원들에 대한 평균적인 보상 수준이 높아질 것으로 기대했으며, 이를 통해 보상 및 평가제도에 대한 직원들의 공정성 인식 수준도 높아질 것으로 기대함.
 - 기존 4개의 Pay Band로 인한 비교적 제한된 직원들의 성장욕심을 8개의 Pay Band 운영을 통해 자극할 수 있을 것으로 기대함.

[그림 1] Railtrack의 직군 및 Pay Band

Job family	Management	Operations	Technical specialist	Engineering	Project	Sponsor	Analyst	Planning	Supply chain	Customer relations	Support	Admin	Secretarial
Band 1	1					1							
Band 2	2		1	1	1	2		1	1	1	1		
Band 3	3		2	2	2	3	1	2	2	2	2		
Band 4	4	1	3	3	3	4	2	3	3	3	3		
Band 5	5	2	4	4	4		3	4	4	4	4		1
Band 6		3		5			4				5	1a/1b	2
Band 7												2	3
Band 8												3	4

주 : 가로 : 13 직군, 세로 : 8 Pay Band.
 자료 : Income Data Service.

4. 역할명확성 제도 도입 이후

- 역할명확성 제도는 보상, 성과 관리, 교육 및 개발, 입사 및 채용 등 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 HR 프로세스의 중추적인 기능으로서 작용함.
- 제도 시행을 통해 직원들은 자신의 업무에 대한 역할, 책임, 성과목표, 기술, 역량 등을 명확히 알게 되며, 조직 및 직무에 대한 만족도가 상승함.
 - 역할명확성 제도 시행 이후 일당(spot rates) 형식의 급여형태에서 성과와 연계된 급여를 받음에 따라 업무몰입도가 증가됨.
 - 직군에 따라 Pay Band를 조정함에 따라 내·외부 임금비교가 용이해져 기존의 불합리한 배분을 방지함.
 - 4개의 Pay Band를 8개의 Pay Band로 세분화하여 직원들의 평균 복리후생 수준이 상승하게 됨에 따라 만족도가 증가됨.
- 제도 시행 이전에는 조직구조 결정에 관한 별도의 기준이 없었기에 7개 지사 간 조직구조가 통일되지 않아 관리의 어려움이 존재하였으나, 제도 도입 후 직군에 따라 조직구조를 조정함에 따라 관리적 어려움이 해결됨.

임금체계 개편 사례

정확용 (시애틀퍼킨설링 수석연구원)

1. 사업장 개요

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

2. 개편 배경

1) 창립 20주년을 맞이하는 사업장으로 조직변화 필요

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

2) 실적과 역량을 견인하는 임금제도 정비

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

3) 수용성을 고려한 합리적인 임금제도 운영

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

3. 임금체계 개편

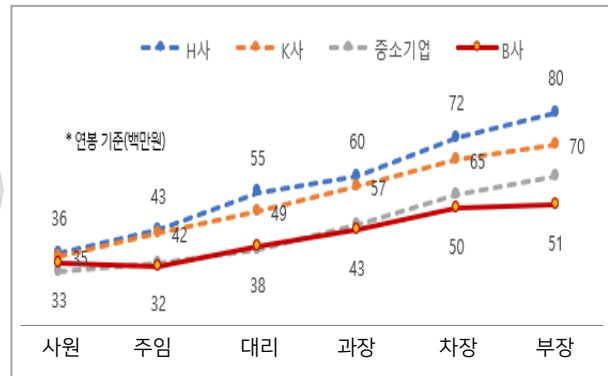
1) 개편 방향

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

2) Pay Band 구축

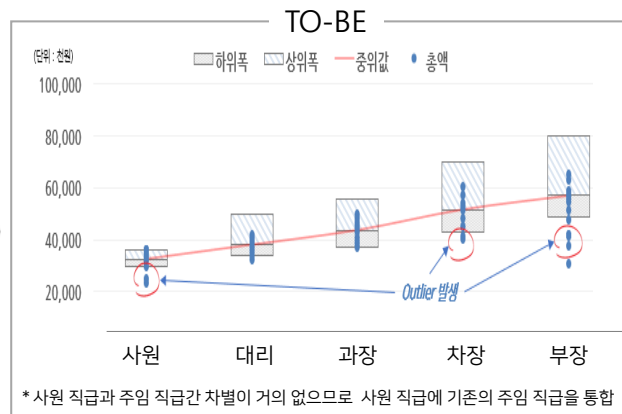
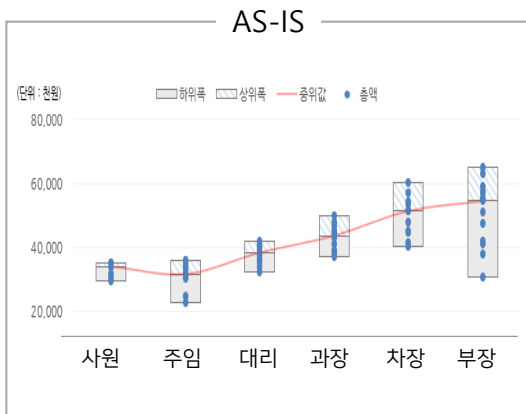
- 보상전략 수립
 - B사는 업계 평균 수준의 임금을 지급하는 동행정책(Market Matching Policy)을 수립함.
 - * 동행정책(Market Matching Policy) : 업계 평균의 약 40~60%ile 수준으로 임금을 지급하는 정책
 - 직급별 보상 수준은 경쟁사 및 중소기업들의 임금수준을 고려하여 설정함.
- 경쟁사 대비 임금수준 비교
 - B사의 임금수준 준거집단은 동종업체의 상장사 중에서 규모가 유사한 기업으로 선정함.
 - 경쟁사 대비 임금수준은 상장사의 76.0% 수준으로 취약하지만, 중소기업 평균에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

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



■ Pay Band 설계

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



3. Pay Mix 강화

■ 성과급 제도 설계 방향

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

■ 성과급 체계 강화

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

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

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

4. 운영체계 개선

■ 경력직 사원의 연봉산정 프로세스 마련

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

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

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

■ 기타 Pay Band 운영방안 개선

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

4. 기대효과

1) 실적과 역량에 따른 임금지급으로 성과주의 조직문화 형성

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

2) 우수인력 확보 및 유지로 기업 활력 및 경쟁력 제고

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