

새로운 미래를 여는
합리적 임금체계 개편
매뉴얼

Wage System Restructuring Manual

3.3



생산직 근로자의 근속연수별
임금격차(초임대비 30년 이상) 3.3배, 세계 최고

53



제도적 정년 60세, 체감 정년은 53세

2,000



연간 2,000시간이 넘는 장시간 근로국가

임금체계 개편, 노사상생의 미래입니다!

기업 경쟁력은 낮추고 근로자 불안은 높이는 복잡한 임금체계,
생각의 틀을 바꾸면 노사가 함께 웃을 수 있습니다.

CONTENTS 목차

01	임금체계란?	06
02	현 임금체계, 무엇이 문제일까요?	09
03	임금체계 개편이 필요합니다	20
04	임금체계 개편은 이렇게!	25
05	업종별 임금체계 개편 모델 살펴보기	41
06	임금체계 개편 시 이것만은 꼭!	51
07	임금체계 개편, 정부가 지원합니다	54
붙임	임금체계 개편 우수사례	63



01 CHAPTER

임금체계란?



01. 임금은?

금전적 형태의 보상으로 '사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 그 밖의 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품'을 말합니다. (「근로기준법」 제2조)

사용자에게는

- 유능한 인재를 확보·유지하는 수단이자 조직 전체의 목적을 달성하도록 유인할 수 있는 수단

근로자에게는

- 삶의 기반인 동시에 중요한 동기 부여의 원천

02. 임금체계는?

근로자 개개인에게 지급되는 임금이 무엇을 기준으로 하여 결정되는가를 의미하며, 임금의 구성항목 중 가장 중요한 기본급의 결정요인 즉 기본급이 어떻게 근로자별로 차등 결정되는지에 따라 분류됩니다.

연공급(호봉급)	학력, 근속 등의 가치
직능급	직무수행능력의 가치
직무급	역할, 책임, 난이도 등 직무의 가치

실제 기업에서는?

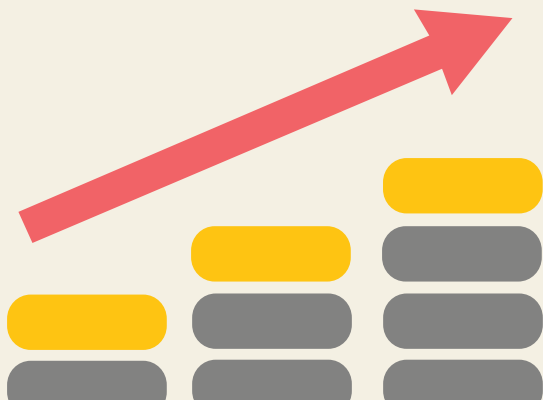
한 가지 요소에 의해 결정되기보다는 일반적으로 하나의 기업에 연공급, 직능급, 직무급 등이 혼재되어 있는 경우가 많습니다.

Key-Point

가장 이상적인 임금체계는?

이상적인 단 하나의 임금체계란 없습니다.

“인력구성, 재무여건, 성장속도 등을 고려하여 무엇보다 사업장의 특성에 적합한 합리적인 임금체계를 설계하는 것이 중요합니다.”



02 CHAPTER

현 임금체계,
무엇이
문제일까요?



01. 현재 우리나라의 임금체계

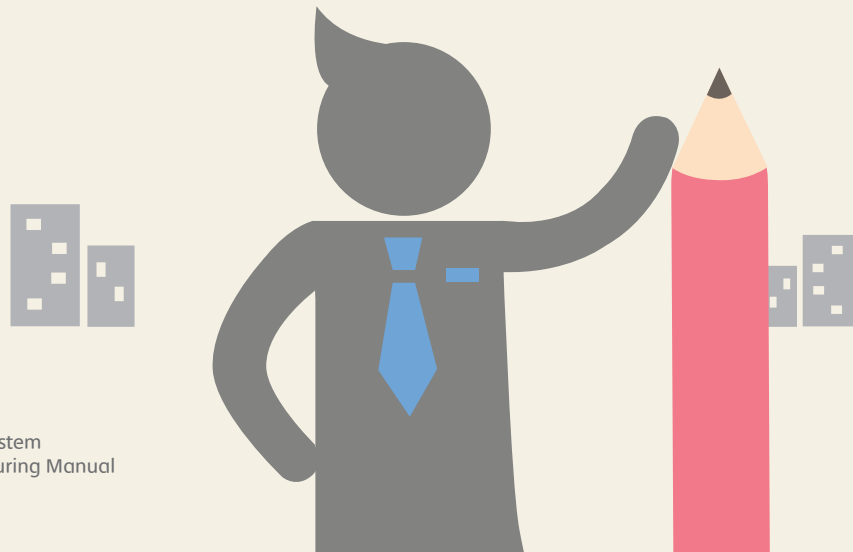
임금구성에 있어

기본급 등 정액급여 비중이 낮은 대신, 각종 수당과 상여금 등 특별급여와 장시간 근로에 따른 초과급여의 비중이 높습니다.

임금구성 비율

(자료: '13년 6월, 고용노동부 실태조사 100인 이상 사업장 978개소, 단위: 원, %)

사례 수	임금총액	정액급여 (73.7)			초과급여 (8.7)	특별급여 (17.6)	
		기본급	통상적수당	기타수당		고정상여	변동상여
978	2,977,413 (100%)	1,706,690 (57.3)	290,967 (9.8)	197,493 (6.6)	258,368 (8.7)	350,691 (11.8)	173,204 (5.8)



기업의 임금체계 구성 사례



운수업 ○○ 여객 (육상운송업, 305명) * 3년차 대표직군 표본 (이하 같음)

- 기본급(42.8%)
- 각종수당(22.2%): 무사고수당 + 심야수당 + 교육수당 + 학자금 + 하계휴가비 + 유급수당 + 유급휴가수당 + 고정급수당
- 상여금(19.8%): 정기상여금(지급시기: 짝수월, 지급률: 각 100%, 지급대상: 재직자)
- 법정수당(15.2%): 주휴수당 + 연장·야간·휴일근로수당 + 연차미사용수당

제조업 XX 회사 (자동차제조업, 1,350명)

- 기본급(22.2%)
- 각종수당(5.9%): 위생수당 + 근속수당 + 가족수당 + TQC수당 + 복지수당 + 체력단련비 + 생산수당 + 휴가비 + 김장보너스 + 가정의 달 지원 + 귀향비
- 상여금(43.8%): 정기상여금(지급시기: 짝수월, 설·추석·휴가, 지급률: 짝수월 각 100%, 설·추석·휴가 각 50%, 지급대상: 재직자, 퇴직자는 일할계산 지급) + 변동상여금
- 법정수당(28.1%): 연·월차미사용수당 + 연장·야간·휴일근로수당 (주 평균 52시간 근로)

제조업 (주)▲▲ (식품제조업, 536명)

- 기본급(29.3%)
- 각종수당(13.3%): 직책수당 + 직무수당 + 근속수당 + 직위수당 + 가족수당 + 체력수당 + 제안포상금
- 상여금(18.1%): 정기상여금(지급시기: 짝수월, 지급률: 각 100%, 지급대상: 재직자) + 변동상여금
- 법정수당(39.3%): 연차미사용수당 + 연장·야간·휴일근로수당 (휴일근로 포함 주 평균 62시간 근로)

서비스업 YY 회사 (사업지원 서비스업, 596명)

- 기본급(30.7%)
- 각종수당(10.4%): ENG수당 + 교대수당 + 연금보조 + 선물비 + 명절격려금
- 상여금(42.9%): 정기상여금(지급시기: 매월지급) + 변동상여금
- 법정수당(16.0%): 연·월차미사용수당 + 연장·야간·휴일근로수당

기업규모별, 업종별,
고용형태별로 각종 수당
및 상여금의 종류와 비중이
현저한 차이를 보입니다.

- * 대기업은 기본급 비율이 55%(전체 70.5%)로 낮고, 특별급여 비율은 23.1%
- * 대기업 근로자 중 비정규직은 기본급 비율이 73.7%(정규직 54.6%)로 높고, 특별급여 비율은 6.3%로 정규직(24.2%)의 1/4 수준



규모별 · 고용형태별 임금총액 구성비

(자료: '12년 고용노동부 「고용형태별근로실태조사」, 단위: %)

		정액 급여	정액급여			초과 급여	특별 급여	특별급여	
			기본급	통상 임금	기타 수당			고정 상여	변동 상여
1-4인	정규직	94.2	88.2	92.1	2.1	1.0	4.9	2.9	2.0
	비정규직	98.7	96.6	97.9	0.8	0.9	0.4	0.2	0.2
5-9	정규직	90.0	80.4	87.2	2.8	2.1	8.0	4.6	3.4
	비정규직	95.5	90.0	93.1	2.4	2.7	1.8	1.1	0.7
10-29	정규직	85.1	72.7	81.1	4.0	4.5	10.4	6.5	3.8
	비정규직	92.3	87.2	90.6	1.8	5.2	2.4	1.5	0.9
30-99	정규직	81.2	67.3	77.4	3.8	7.9	11.0	1.5	4.0
	비정규직	90.7	81.5	86.2	4.5	7.4	1.9	1.2	0.7
100-299	정규직	76.1	61.2	71.7	4.3	8.7	15.3	11.0	4.3
	비정규직	90.6	74.4	83.9	6.6	6.4	3.1	2.2	0.9
300인 이상	정규직	68.3	54.6	62.2	6.1	7.5	24.2	14.0	10.2
	비정규직	89.5	73.7	82.0	7.5	4.2	6.3	3.8	2.5

업종별 임금총액 구성비

(자료: '13년 6월, 고용노동부 실태조사 100인 이상 사업장 978개소, 단위: 원)

	임금총액	정액급여			초과 급여	특별급여	
		기본급	통상적수당	기타수당		고정상여	변동상여
전체	2,977,413 (100%)	1,706,690 (57.3)	290,967 (9.8)	197,493 (6.6)	258,368 (8.7)	350,691 (11.8)	173,204 (5.8)
제조업	3,223,836	1,659,417 (51.4)	212,649 (6.6)	154,845 (4.8)	440,507 (13.7)	543,143 (16.8)	213,276 (6.6)
운수업	2,381,247	1,235,854 (51.9)	255,922 (10.7)	191,170 (8)	252,647 (10.6)	357,118 (15)	88,537 (3.7)
금융· 보험업	4,020,628	2,002,369 (49.8)	477,001 (11.9)	427,819 (10.6)	107,145 (2.7)	538,988 (13.4)	467,307 (11.6)

임금총액 대비 정액급여 비중이
증가하는 추세에 있는데,
이는 상여금 및 각종 수당이
증가하고 점차 고정급화 되어가는
경향에 따른 것으로 보입니다.



* 상여금 및 각종 수당의 명칭과 실질의 불일치로 근로의 가치 및 생산성이 제대로 반영되지 못하고, 임금수준 결정시에도 논란 발생

임금총액 구성비의 시계열 변화

(자료: 고용노동부 「사업체노동력조사」)

연도	정액급여	초과급여	특별급여	합계
'93	68.7%	9.3%	22.0%	100%
'03	72.0%	6.4%	21.6%	
'12	77.7%	5.7%	16.6%	



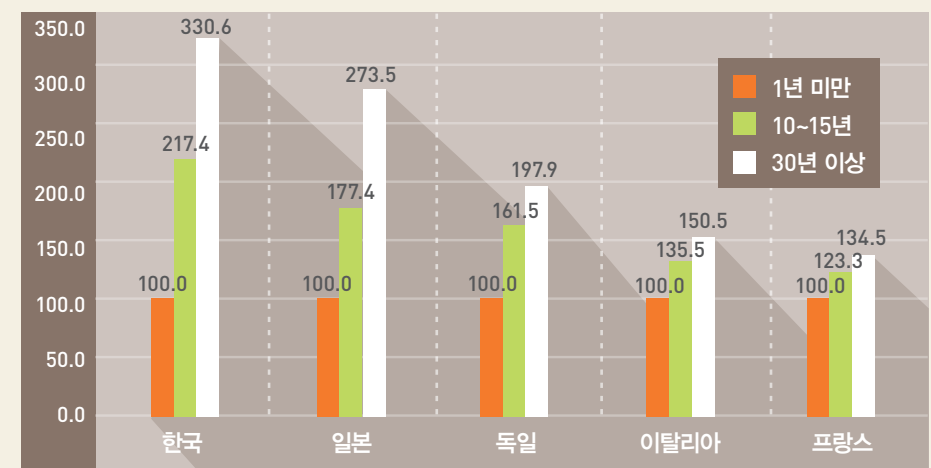
임금결정의 기준은?

과거 고성장 시기에 근속에 따라 생산성 및 숙련이 상승한다는 전제에서 도입된 연공급이 여전히 지배적인 임금체계로 정착되어 있습니다.

* 100인 이상 사업체의 71.9%가 호봉급을 운영, 기업 규모가 클수록 호봉급 도입 비율 (100인 미만 36.0%, 300인 이상 79.6%)이 높음('13년 고용노동부 「사업체노동력조사 부가조사」)



근속연수별 임금격차(제조업) 국제비교(0~1년 초임=100)



* 자료: 한국노동연구원 「노동력 고령화와 임금체계 혁신(11년)」



연봉제('97년 3.6% → '13년 66.2%)가 확산되었으나 무늬만 연봉제*인 사례가 많고, 직능급(30.0%)도 근속중심으로 운영되고, 직무급(24.2%)도 연공급(호봉제)을 유지하면서 직무수당을 지급하는 형태로 운영되고 있는 실정입니다.

* 연봉제 도입 사업장 중 차등 없는 임금결정이 20%, 관리자급만 적용하는 비율이 30.1%로 나타남(자료: '07년 고용노동부 「임금제도 실태조사」)

* 많은 기업이 호봉테이블을 전제로 운영, 인사고과에 따라 연봉을 결정하지 않고 기존 임금구성항목을 연봉이라는 이름으로 통합 운영

한편, '13년 기준 연봉제 도입률은 66.2%이나, 이중 상당수 기업들은 여전히 연공급(호봉제)적 임금결정 방식으로 운영하고 있습니다.



02. 우리나라 임금체계의 문제점

첫째, 일의 가치 및 생산성 반영이 미흡합니다.

과도한 연공급제 및 복잡한 임금구성으로 일의 가치 및 생산성이 임금에 제대로 반영되지 못하고, 이에 따라 공정하고 과학적인 보상체계가 구축되지 못하고 있습니다.

연령대별 대졸 남성사원의 임금-생산성 비교 설문조사 결과

(단위: %)

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

* 자료: 김정환, 「고령자 고용에 관한 단체협약 등 실태조사 및 개선방안 연구」(08년), 600개 사업체를 대상으로 설문조사

둘째, 일자리 창출에 부정적 영향을 미칩니다.

생산성과 괴리된 연공급제는 근속에 따라 인건비를 상승시켜 고령자 조기퇴직, 신규 채용 감소와 고용 외부화(사내하도급, 비정규직 등) 등 일자리에 부정적 영향을 미치고 있습니다.

* 생산직 근로자의 근속연수별 임금격차(초임대비 30년 이상)는 우리나라가 3.3배로 독일(1.97배), 프랑스(1.34배)보다 월등히 높음
(자료: 「노동력 고령화와 임금체계 혁신」(11년), 한국노동연구원)

* 근속에 따른 임금상승과 고령자 고용비중·신규채용률 간 부(-)의 관계 존재
(자료: 정진호, 이인재/노동연구원)

셋째, 현재 급속히 진행되고 있는 고령화 추세와 맞지 않습니다.

연령 상승에 따라 더 이상 생산성이 증가하지 않는 경우가 많은데, 연공급을 유지하면서 정년만 연장할 경우 기업의 비용부담이 커집니다.

넷째, 임금을 둘러싼 불필요한 혼선이 초래되고 있습니다.

임금으로 지급되는 금품의 의미가 불명확하고 임금계산이 쉽지 않아 임·단협 혹은 개별 임금 협상 때마다 혼선이 초래되고 있습니다.

다섯째, 직장 이동이 쉽지 않습니다.

연공급제의 폐쇄적인 인사관리 시스템으로 인해 경력단절 여성 근로자, 중간퇴직자의 재취업이 구조적으로 어려워 직장 이동의 경직성을 초래하고 있습니다.

여섯째, 근로자 간 임금격차가 확대되고 있습니다.

우리나라 생산직 근로자의 연공에 따른 임금격차는 세계 최고 수준으로, 이에 따라 기업규모·고용형태 간 격차도 확대되고 있습니다.

* 생산직 초임-장기근속자 임금격차(0~1년 초임=100): 1년 미만 100, 10~15년 217.4, 30년 이상 330.6 (자료: 한국노동연구원 「노동력 고령화와 임금체계 혁신」(11년))

* 원청·장기근속 정규직과 하청·단기근속 비정규직간 격차확대 유발



일곱째, 오랜 시간 일을 하도록 유도합니다.

낮은 기본급 비중, 성과를 잘 반영하지 못하는 연공급은 근로시간에 따른 보상체계와 연계되어 초과근로 등 장시간 근로를 초래합니다.

* 기업은 추가고용 대신 기존근로자의 연장·휴일근로를 선택, 근로자는 추가수입확보를 위하여 잔업·휴일특근 선택

여덟째, 동기부여가 부족하고, 고정비용이 증가하고 있습니다.

우리나라의 경우 근로자에게 동기 부여가 부족한 한편, 고정 비용 증가로 경기변동에 대한 기업의 대응력은 떨어지게 되는 측면이 발생합니다.



Key-Point

앞으로의 임금체계는?

정년 60세 시대를 대비하고,
장시간근로 개선과 일자리 창출 등 노동시장에
긍정적 영향을 미치기 위해서는

“복잡한 임금항목을 단순화하고, 연공·근속 중심에서
일의 가치, 능력과 성과가 반영되는 공정하고 합리적인
임금체계로 개선해 나가야 합니다.”

03 CHAPTER

임금체계 개편이 필요합니다



01. 임금체계 개편, 왜 필요할까요?

우리나라 기업들의 보편적인 임금체계는 연공급(호봉제) 형태의 기본급과 제 수당, 그리고 기본급과 연계되어 지급되는 상여금으로 구성되어 있고, 정기승급과 노사간의 교섭으로 임금이 조정되는 특징을 지니고 있습니다.

“복잡하고 어려운 임금체계,
좀 이해하기 쉽게 바꿀 순 없나요?”



그간 기업들은 임금이 자동 상승하는 기본급 비율을 낮추는 대신 수당 신설, 상여금 인상, 각종 부가급 등을 통해 임기응변적으로 대응해 왔습니다. 그 결과 우리나라 임금체계는 제 수당이 크게는 기본급의 3~4배에 해당하는 복잡한 임금체계를 가지게 되었습니다. 이에 따라 임금 계산에 많은 시간이 소요되고 근로자 역시 자신들의 임금수준을 제대로 파악하지 못함으로써 임금이 근로자의 동기유발을 촉진시키는 인센티브 기능도 상실하였습니다.

최근 정기상여금을 통상임금으로 인정하는 통상임금의 범위에 관한 대법원 전원합의체 판결이 나왔습니다.

이에 따라 정기상여금뿐만 아니라 1개월을 초과하여 지급하는 각종 수당과 그 성격상 복리후생적 성격이 강한 급여도 통상임금에 포함되는지 여부를 둘러싼 혼란이 우려되고 있습니다. 산업현장의 혼란을 해소하고 임금관리의 효율성과 투명성을 높이기 위해서는 근본적으로 목적과 성격에 따라 수당을 정비하는 등 기본급 중심으로 임금구성을 단순화하는 것도 필요합니다.

“근속연수별 임금격차, 세계 최고 수준”

근속연수가 가장 중요한 임금결정의 기준이 됨에 따라 우리나라 생산직 근로자의 근속연수별 임금격차(초임대비 30년 이상)는 3.3배로 세계 최고 수준을 나타내고 있습니다. 임금이 일의 가치와 생산성을 반영하지 못해 동일한 업무를 수행하는 근로자 간의 불합리한 임금격차를 유발하고 있어 이를 해소해야 합니다.



“임금 자동 상승 ⇨ 기업 부담 가중 ⇨ 고용 불안”

현행 임금체계는 호봉승급이 주로 비교과 정기승급 형태로 이루어져 기업의 경영환경이나 성과와 상관 없이 임금이 자동 상승하게 됩니다. 이는 기업의 부담 가중 및 경쟁력 약화로 이어집니다. 이에 기업은 신규채용을 감소하고, 정규직으로 채용할 인력을 사내하도급 및 비정규직 등으로 대응하는 등 일자리에 부정적 영향을 미치고 있습니다. 특히, 고령자의 경우 생산성 상승을 상회하는 임금수준 상승으로 기업의 부담을 가중시켜 희망퇴직 등을 유도하고 있습니다. '16년부터 제도적 정년은 60세로 의무화되나 현재 체감 정년은 53세인 실정에 비추어 제도와 현실의 괴리가 크다고 할 수 있으며, 임금체계를 그대로 둘 경우 체감 정년의 연장은 요원한 상황입니다.

“고령화시대 정년 연장, 실질적인 핵심은 임금체계 개편”

이러한 상황에서 '60세 정년제'를 주요내용으로 하는 「고용상 연령차별 금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」 개정안이 국회를 통과하였습니다. 법적으로 근로자의 고용안정성이 확보되었으나, 연공급제를 운영하는 기업의 인건비 부담은 더욱 심화되어 실질적인 정년연장이 이루어지지 않을 가능성이 높습니다. '60세 정년제'가 산업현장에 안착되기 위해서는 일의 가치와 생산성을 반영하는 임금체계 개편이 병행되어야 합니다. 고령화 사회로 급속히 변화하고 있는 사회구조를 감안하면 임금체계 개편은 더욱 시급합니다.



“성과중심 임금체제로 장시간 근로국가 오명 벗어나야”



한편, 우리나라는 연간 2,000시간을 넘는 장시간 근로국가로 근로시간 단축을 통해 기업의 생산성을 향상하고 근로자의 건강과 일-가정 양립을 실현하려고 하고 있습니다. 하지만 근로시간 단축에 따른 임금 손실의 우려로 인해 근로시간 단축의 속도가 더딘 상황입니다.

그 이면에는 성과가 아닌 근로시간에 따라 임금을 산정하는 임금체계가 자리 잡고 있습니다. 기업은 장시간 근로에 따른 초과근무 수당의 부담을 줄이기 위해 각종 수당을 신설하면서 임금이 복잡해졌고, 근로자는 소득을 보전하기 위해 더 많은 초과근로를 하는 악순환에 빠지게 되었습니다. 임금수준을 근로시간이 아닌 생산성 또는 성과에 따라 산정한다면 근로시간 단축에 의한 임금손실도 방지할 수 있을 것입니다.

“기업도, 근로자도, 임금체계 개편이 해법입니다!”



연공급 임금체계가 일자리에 미치는 부정적 영향을 해소하고 노동시장의 핵심 과제로 대두된 통상임금제도 개선, 장시간 근로 개선, 60세 정년제도의 안착을 도모하기 위해서는 노동시장의 핵심 변수인 임금을 직무·성과에 따라 합리적으로 결정하고 기본급 중심으로 임금구성을 단순화하는 임금체계 개편이 불가피합니다.

04 CHAPTER

임금체계 개편은 이렇게!



01. 임금체계 개편, 어떻게 해야 하나요?

첫째, 기본급 중심으로 임금 구성항목을 단순화해야 합니다.

지금 기준이 불분명한 다양한 수당은 근로자들에게 제대로 동기를 부여하지 못하고, 인건비 관리를 어렵게 하고 있습니다.

임금이 근로자의 직무가치를 반영하도록 하고, 임금관리의 효율성을 제고하기 위해 제 수당항목의 통·폐합 등 임금 구성항목을 단순화해야 합니다.

고정적으로 지급되는 수당 및 상여금은 기본급으로 통합하고 기타 수당은 직무가치, 직무수행능력, 성과 등을 반영하는 방향으로 통·폐합해야 합니다.

둘째, 기본급에서 연공성을 줄여야 합니다.

우리나라 상당수 기업들이 운영하고 있는 연공급은 기본급과 제수당, 고정상여금으로 구성되어 있습니다. 이와 같은 임금체계 하에서는 기본급이 기업 성과나 근로자의 능력과 무관하게 지속적으로 상승하는 특징이 있습니다. 또한 상여금과 제 수당, 퇴직금이 기본급에 연동되어 인상되는 구조적 특징을 지니고 있어 기업의 부담이 가중될 수밖에 없습니다.

기본급의 연공에 의한 자동상승분을 줄여나가고, 수당 및 상여금을 기본급에 연동하여 지급하는 것은 지양하고, 수당은 본연의 목적에 맞게 항목별로 정액 지급하는 것이 바람직합니다.

- ① 기존의 연공급(호봉제)을 유지할 경우 개인의 성과에 따라 차등적으로 호봉을 승급하거나, 정기승급을 최소화하여 연공성을 완화합니다.
- ② 연공급 대신 기업의 여건에 따라 직능급 또는 직무급을 새롭게 도입하여 운영하는 것도 바람직합니다.

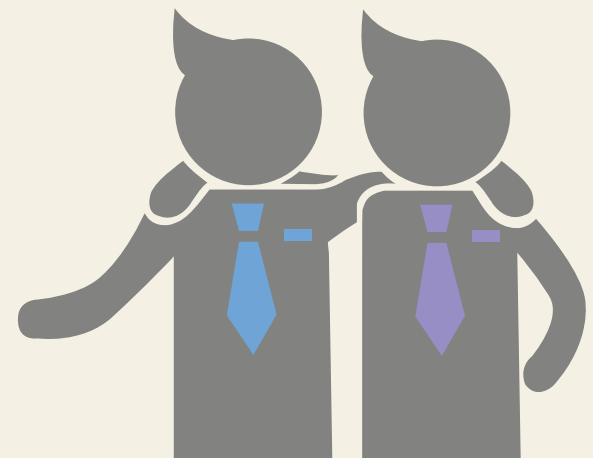
* 새롭게 직능급을 도입하여 운영할 경우, 업무의 난이도 및 자격에 따라 임금등급을 결정하고, 능력을 평가하여 임금 등급을 부여합니다.

** 직무급을 도입하여 운영할 경우 직무분석 및 평가를 통해 임금등급을 결정합니다.

셋째, 상여금은 성과와 연동되어야 합니다.

과도한 연공급에 기반을 둔 고정급의 비중을 줄이고 성과와 연동된 변동급적 상여금 또는 성과금의 비중을 늘리는 것이 바람직합니다.

변동상여금을 도입할 경우 경영성과가 좋을수록 근로자들이 지급 받는 임금이 상승할 수 있는 장점이 있습니다.



02. 임금체계별 개편 및 도입 방법

첫째, 연공급(호봉제) 임금체계 개편

1) 연공급(호봉제)이란?

근속이나 나이 등의 연공적 기준으로 승급*하고, 고정적인 상여를 지급하는 임금체계를 의미합니다.

* 승급: 일정한 재직 기간의 경과 혹은 달리 정해진 규정에 의해 현재의 호봉보다 높은 호봉으로 올라가는 것. 정기승급은 일정한 기간이 경과하면 정기적으로 이루어지는 것이며, 특별 승급은 업무실적이 탁월하여 인사상 특전으로서 이루어짐

- **연공급의 장점** ⇒ 임금인상이 근로자의 생계비 상승 속도와 친화적이고, 단순명료하며 안정성이 매우 높음.
- **연공급의 단점** ⇒ 장기근속 근로자의 고임금화 현상으로 기업의 임금부담이 증가하는데, 생산성이 뒷받침되지 못하면 비용부담 가중



2) 연공급(호봉제) 개편은?

장기근속이 필요하고, 인적구성의 안정이 중요한 기업에 적합하나, 연공에 따른 임금 상승이 생산성 증가를 넘어서지 않도록 개편해야 합니다.

연공급(호봉제) 개편 프로세스

1단계 호봉표 분석

- 현재 연공급을 적용받고 있는 근로자들의 호봉 분포와 각 호봉 간 인상액을 분석합니다.
- 사업장의 특성에 따라 생산대수, 매출액, 영업이익 등 생산성을 반영하는 지표를 통해 생산성 증가를 분석합니다.
- 호봉에 따른 임금 상승과 생산성 증가 여부를 비교하여 연공성의 높고 낮음을 평가합니다.



2단계 호봉상승 방식 결정

- 임금 상승과 생산성 증가 분석을 통해 평가와 승호(호봉 상승의 원칙)의 관계를 설정합니다.
- 이때, 근속에 따라 동일하게 호봉을 승급하는 대신 개인 성과에 따라 차등적으로 호봉을 승급하는 것이 바람직합니다.



3단계 호봉표 설계

- 표준생계비*나 사업장 내 근로자 임금을 기준으로 호봉표를 설계합니다.
- 정기승급을 최소화하거나 연공성을 완화하는 방향으로 호봉표를 설계하고, 승급액 또는 승급률의 축소를 활용하는 것이 바람직합니다.



예시 : 사업장 내 근로자 임금 기준 호봉표 설계



• 18세와 35세의 본봉금액

18세 근로자 임금의 70% = 1,500,000원 × 70% = 1,050,000원

35세 근로자 임금의 70% = 3,500,000원 × 70% = 2,450,000원

* 본봉의 비중이 대략 임금총액의 70% 수준임을 감안

• 호봉표의 평균승급액(pitch) 계산

35세 본봉액 2,450,000원

18세 본봉액 1,050,000원

차감액 1,400,000원

평균승급액 = 1,400,000원 (35~18세간의 차이) ÷ 17 = 82,353원

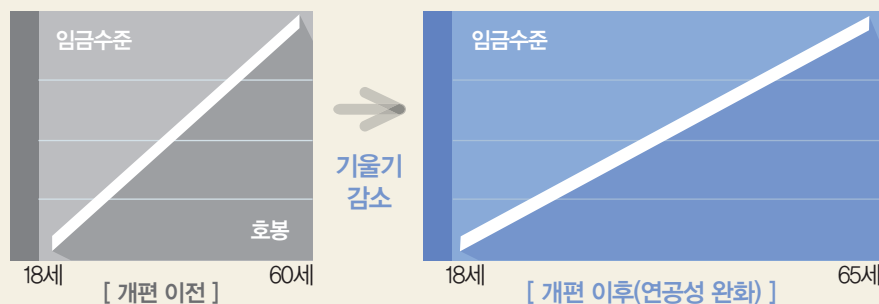
• 평균승급액의 배분

40대에 평균승급액을 지급하는 것을 기준으로 각 연령대별로 상대적 배분율을 적용

연령구간	평균승급액배분율	호봉승급액
18세~25세	90%	74,118원
26세~35세	110%	90,588원
36세~45세	100%	82,353원
46세~55세	80%	65,882원
56세~65세	60%	49,412원

* 자료: 고용노동부 「임금체계 개편 가이드라인 마련(13년)」

임금그래프 예시



- 호봉상승에 따른 고정적인 임금인상을 최소화하여 임금기울기가 완화된

둘째, 직능급 임금체계 도입

1) 직능급 임금체계는?

일을 수행하기 위해서 필요한 특정의 지식이나 기술 혹은 역량을 평가하여 보상을 결정하는 임금체계를 말합니다.

- **직능급의 장점** ⇒ 연공급과 유사점이 있고, 큰 변화 없이 도입될 수 있다는 점에서 기존 임금체계, 인사관리 관행과 친화적임.
개인의 능력수준을 평가한 성적에 따라 차등적으로 임금을 인상하여 직무 수행능력의 향상을 촉진하며, 개인 간 경쟁을 유발
- **직능급의 단점** ⇒ 직급이 높은 근로자의 고임금화 현상을 유발하여 임금 부담이 증가하며, 능력평가가 형식적으로 이루어질 경우 연공급과 다를 바 없음.

2) 직능급 도입은?

성장이 정체되고 승진 정체가 발생하기 시작한 기업 또는 개인의 능력 향상과 생산성 향상이 필요한 기업, 개별 관리로 집단주의 문화를 변경할 필요가 있는 기업에서 도입하는 것이 바람직합니다.

여기서 잠깐!



직능급과 숙련급은 어떻게 다른가요?

- **유사점:** 숙련급은 학력, 경력, 근속, 자격 등의 요소를 골고루 반영하여 구체적인 숙련등급을 노사 간에 합의해서 결정하고, 숙련등급에 따라 임금을 결정하는 임금체계라는 면에서 직능급과 유사합니다.
- **차이점:** 숙련급과 직능급 간 핵심적 차이로 할 수 있는 것은 직능급은 해당 직무의 수행능력수준뿐만 아니라 일반적인 직무수행능력도 평가를 하지만, 숙련급은 해당 직무의 수행능력만을 평가합니다.

직능급 도입 프로세스

1단계 직능자격 등급 설계

- 직무의 난이도 및 숙련자력에 따라 임금 등급을 결정하고, 근로자의 직업 교육의 정도, 지식, 경력, 업무의 난이도, 숙련, 직종, 자격요건 등 평가요소에 따른 임금등급을 부여합니다.
- 사업장 특성에 따라 평가요소를 구성한 후, 평가요소별 등급과 점수표를 작성합니다.

※ 예시: 숙련 항목에 대해 최소 1점에서 최대 9점, 학력에 대하여 최소 8점에서 최고 15점, 경력에 대하여 최소 1점에서 10점 등을 부여



2단계 직능급 임금표 설계

- 근로자들의 임금분포와 임금수준을 진단한 후, 승급액과 임금등급별 상한임금을 결정하여 임금표를 설계합니다.

※ 고과에 따른 승급액을 정하고, 매년 승급액을 누적하는 방법과 누적하지 않는 방법이 있음 (예시: 고과를 기준으로 수, 우, 미, 양, 가 등급으로 구분한 후 등급별로 승급액을 차등 결정)



직능급 도입 시 유의사항

- 연공상승을 능력상승과 동일시하여 기존의 연공급제와 차별화하지 못한다면 직능급 도입은 실패할 가능성이 높으므로, 실질적 직무수행능력의 향상여부를 검증하여 이에 합당한 승격과 승급의 적용이 필요합니다.

셋째, 직무급 임금체계 도입

1) 직무급 임금체계는?

개별 직무의 상대적 가치에 따라 직무 등급을 도출하고 직무 등급에 기반하여 기본급을 결정하는 임금체계를 말합니다. 모든 직무의 내용과 중요도, 난이도 및 근무환경 조건 등을 측정해(직무분석), 상대적 가치를 평가하여(직무 평가) 임금을 결정합니다.

직무 단위로 임금을 결정하므로 같은 직무를 수행할 경우 어느 근로자가 수행하더라도 같은 임금을 지급(담당 직무가 바뀌면 임금도 변화)합니다.

* 기본적으로 정기 승급제도가 없고, 같은 일을 하고 있는 동안은 임금상승이 없음

- **직무급의 장점** ⇒ 장기근속으로 고임금화되는 현상을 억제할 수 있으며, 직무를 단위로 인사와 처우를 결정하는 제도인 만큼 고용차별 문제가 발생하지 않고, 직무성과를 향상시킬 수 있습니다.
- **직무급의 단점** ⇒ 산업구조나 기술의 변화로 직무의 내용과 가치가 변할 경우 대응이 어려우며, 직무 이동 시마다 임금이 달라지기 때문에 다기능 인력을 양성하기 힘듭니다.

2) 직무급 도입은?

직무급은 시장임금가치를 반영하기 때문에 생산성을 초과하는 고비용이 발생할 가능성이 적으므로 고령화 정도가 심하거나 연공성으로 인한 인건비 부담이 많은 기업이 도입하기에 적합합니다.

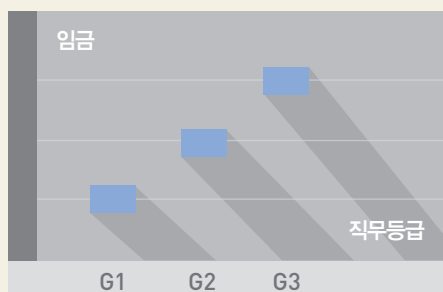
* 기본급 체계 중에서 직무급만이 고령층 고용비중과 정(+)의 관계가 나타남(자료: 노동연구원, 「사업체패널조사」 '05년과 '11년 비교)

여기서 잠깐!

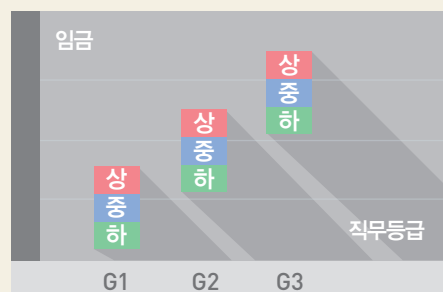
직무급의 분류

- **단일직무급:** 직무(혹은 직무등급)의 임금 수준을 정하고 고정액을 지급하는 형태
- **범위직무급:** 유사한 가치를 지닌 직무를 그룹화하여 등급화하고 임금 구간을 정해 평가결과에 따라 차등 지급하는 형태, 일반적으로 가장 많이 쓰이고 있음.

단일직무급과 범위직무급 예시



[단일직무급(동일 직무등급 = 동일 임금)]



[동일 직무등급 = 동일 임금구간]

범위직무급제의 기본급 인상률 예시

평가결과	S	A	B	C	D
임금구간					
상	6.5%	5.5%	4.5%	3.5%	2.5%
중	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%
하	7.5%	6.5%	5.5%	4.5%	3.5%

- 임금구간이 낮을수록, 평가결과가 높을수록 기본급 인상률이 높음



직무급 도입 프로세스

1단계 직무 분석과 직무 분류

- 직무별로 과업내용을 조사하여 정리하는 과정. 기존의 업무분장이나 개인별로 수행하고 있는 과업을 조사하고, 분석결과를 부서별, 개인별로 정리합니다.



직무급의 기초 용어 설명

- **과업:** 최소단위로서 근로자에게 배분되는 업무를 지칭. 상호 밀접하게 연관되어 있는 과업을 묶은 것이 단위과업임.
- **직위:** 한 사람이 수행하는 모든 업무의 집합. 총 근로자가 10명이면 직위도 10개임
- **직무:** 내용수준과 가치가 유사한 직위의 집합. 요컨대 직무란 일의 내용과 수준이 비슷한 직위를 묶은 것. 동일한 부서의 업무라 할지라도 업무의 가치와 난이도에 따라 사원급 직무, 과장급 직무, 부서장급 직무로 구분할 필요

2단계 직무 평가

- 직무별로 상대적 가치를 평가하는 과정으로, 직무를 평가하는 기준은 요구되는 기능과 지식수준, 육체적·정신적 노력의 정도, 과업의 중요도와 책임수준, 작업환경의 난이도 등 다양한 적용이 가능하므로, 기업 여건에 맞는 평가기준을 마련하는 것이 필요합니다.



3단계 임금등급 결정

- 임금등급은 동일한 가치 또는 동일 내용의 직무를 관리하기 쉽게 묶어 등급화한 것으로, 직무별로 시장의 임금수준과 직무평가 점수를 이용하여 임금등급을 결정합니다.



4단계 승급 폭의 결정

- 승급 폭은 임금등급 내의 최소임금과 최대임금 간의 간격을 의미하며, 임금등급을 결정한 후 임금등급별로 승급 폭을 결정합니다.
- 일반적으로 하위층은 승급 폭이 적고, 고위층은 승급 폭이 큼니다.
- 임금등급과 승급 폭이 결정되면 개별 근로자의 고과에 따라 임금 인상률을 차등 결정하여 운영합니다.

※ 예시) 임금등급의 승급 폭을 3~4 등분하여 임금수준 구간을 정하고 개인의 평가결과(수, 우, 미, 양, 가)에 따라 인상률을 차등 적용하는 것으로, 임금구간 내에서의 위치에 따라 인상률이 차등 적용



예시: 임금인상률



임금등급 내 임금위치	평가등급			
	S	A	B	C
상위 1/3	5~4%	3~2%	1~0%	0%
중위 1/3	8~6%	5~3%	2~1%	0%
하위 1/3	10~8%	7~5%	4~2%	0%

- 임금등급내 임금위치에 따라 상, 중, 하로 3단계로 구분하고, 하위직의 평가등급 인상률은 높게, 상위직의 평가등급 인상률은 낮게 설계

예시: 독일 바덴-뷔르템베르크 지역 금속산업 임금등급 및 직무 평가요소 점수표



• 임금등급

기본급의 산정등급은 총 17개로 구성되어 있으며, 등급별 최소 점수는 6점, 최고 점수는 96점으로 구성

임금등급	총 점
1	6
2	7-8
3	9-11
~	~
15	55-58
16	59-63
17	64-96



• 평가요소 중 숙련 및 경력에 대한 평가 세부 기준

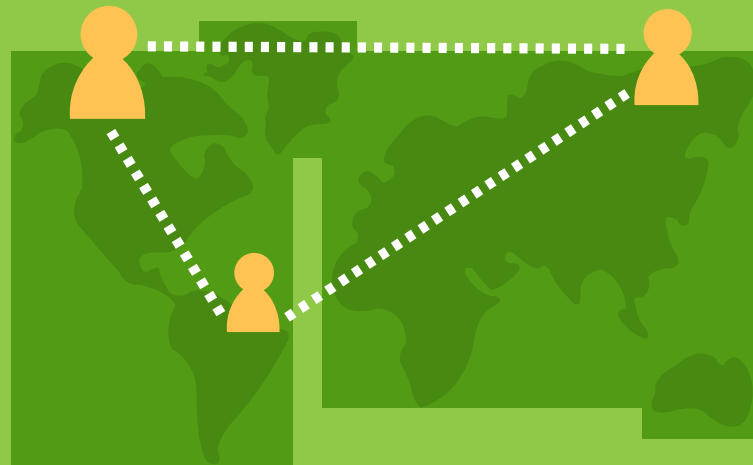
평가요소별 등급을 5등급으로 구성

1. 지식 및 능력 (Wissen und Können)		
1.1 숙련 (Anlernen)		
등급	설명	점수
A1	한 번의 작업지시와 짧은 연습이 필요한 지식, 육체적 능력, 기능	3
A2	한 번의 작업지시와 조금 더 긴 연습이 필요한 지식, 육체적 능력, 기능	4
A3	한 번의 작업지시와 여러 주에 걸친 연습이 필요한 지식, 육체적 능력, 기능	5
A4	체계적인 속성훈련과 여러 주 이상에 걸친 연습이 필요한 지식, 육체적 능력, 기능	7
A5	상당한 정도의 체계적인 속성훈련과 6개월 이상의 연습이 필요한 지식, 육체적 능력, 기능	9
1.2 학력 및 경력 (Ausbildung und Erfahrung)		
1.2.1 학력 (Ausbildung)		
등급	설명	점수
B1	직업훈련법상 일반적으로 2년 동안의 직업훈련 수료	10
B2	직업훈련법상 일반적으로 3~3년 반 동안의 직업훈련 수료	13
B3	직업훈련법상의 직업훈련에 추가적으로 1년 동안의 풀 타임 전문훈련 (예: 마이스터 훈련) 수료	16
B4	직업훈련법상의 직업훈련에 추가적으로 2년 동안의 풀 타임 전문훈련 (예: 국가검정기술자) 수료	19
B5	전문단과대학 졸업	24
B6	대학졸업	29
1.2.2 경력 (Erfahrung)		
등급	설명	점수
E1	1년까지	1
E2	1~2년까지	3
E3	2~3년까지	5
E4	3~5년까지	6
E5	5년 이상	10
2. 사고 (Denken)		
등급	설명	점수
D1	쉽게 이해 가능하며 쉽게 정보 처리할 수 있는 단순 업무	1
D2	더 어렵게 이해 가능하며 더 어렵게 정보 처리할 수 있는 업무 또는 표준화된 해결방식을 사용할 것을 요구하는 업무	3
D3	어렵게 이해 가능하며 어렵게 정보 처리할 수 있는 업무 또는 잘 알려진 해결책 가운데 적절한 해결방식을 선택하여 사용할 것을 요구하는 업무	5
D4	잘 알려진 해결책들을 조합할 것을 요구하는 포괄적인 업무	8
D5	잘 알려진 해결책들을 더 발전시킬 것을 요구하는 문제	12
D6	새로운 해결책들을 발전시킬 것을 요구하는 새로운 문제	16
D7	혁신적 사고를 요구하는 새로운 복잡한 문제, 장기적인 발전의 경향을 고려	20

3. 행위재량/책임 (Handlungsspielraum/Verantwortung)		
등급	설명	점수
H1	지시에 따른 업무수행	1
H2	지시에 따른 업무수행이지만, 업무에 다소의 행위재량이 존재	3
H3	지시에 따른 업무수행이지만, 개별 부분업무에 있어 행위재량이 존재	5
H4	지시에 따른 업무수행이지만, 업무 내에 행위재량이 존재	7
H5	업무수행이 일반적인 지시에 따르지만, 업무에 상당한 행위재량이 존재. 다른 대안적 행동을 할 수 있는 가능성이 존재	9
H6	업무수행이 목표에 따라 이루어지고, 업무분야(Arbeitsgebiet)에 행동재량이 존재. 업무를 수행하기 위해 잘 알려진 방법들과 도구들을 독립적으로 사용하는 것이 필요함	11
H7	업무수행이 목표에 따라 이루어지고, 복잡한 업무분야(Arbeitsgebiet)에 상당한 행위재량이 존재	14
H8	업무수행이 일반적인 목표에 따라 이루어지고, 큰 업무분야(Arbeitsgebiet)에 상당한 행위재량이 존재	17
4. 의사소통 (Kommunikation)		
등급	설명	점수
K1	업무를 처리하기 위해 정보획득 및 전달(예컨대 업무를 받아 다른 점이 발생하면 신고)	1
K2	업무와 직접적인 관련성이 있는 일상적 문제의 조정(예컨대 다른 점이 발생하면 처리하고 조정)	3
K3	일상적인 문제를 넘어 업무와 직접적인 관련성이 있는 종종 다른 요건에 대한 조정(예컨대 다른 점이 발생하면 이를 해결)	5
K4	동일한 목표를 가진 위탁받은 업무군의 범위 내에서 조정. 상이한 이해충돌이 발생	7
K5	서로 다른 목표를 갖고 있는 다른 자에 대하여 자신이 수행하는 업무군을 위한 이익 대변	10
K6	서로 다른 목표를 갖고 있는 다른 자와 자기 부서를 넘어서 의미를 둘러싼 교섭	13
5. 동료지휘 (Mitarbeiterführung)		
등급	설명	점수
F1	일정하고 투명한 제반조건 및 목표 하에서 지시 부여	2
F2	동료의 의견을 듣고 목표를 설명해주고 업무를 분명히 함. 분화된 제반조건 및 그 효과는 방식과 범위에 따라 투명	3
F3	부분적으로 이해가 다를 수 있지만, 목표에 도달하기 위해서 동일한 업무이해에 도달. 다른 환경조건들과 그 효과는 파악 가능	4
F4	부분적으로 이해가 다르지만, 업무/부문 및 개인 목표의 동일한 발전. 변화하는 환경조건과 그 효과는 파악하기 어려움	5
F5	흔히 이해가 다르지만, 작업자의 개인적 확신을 지향하는 발전과 업무/부문 관련 개인적 목표의 형성. 변화하는 환경조건과 그 효과는 파악하기 어려움. 기능과 부문을 초월	7

05 CHAPTER

업종별 임금체계 개편 모델 살펴보기



업종별 임금체계 개편 모델은
시안적이고 표준적 성격을 띠고 있으며,
향후 업종별로 구체적인 모델 적용 및
컨설팅 등을 통해 수정될 수 있으며
사업장별로도 변형 가능합니다.

01. 자동차 제조사 생산직

현재의 임금체계는?

전반적으로 기본급이 낮고 시간 외 수당이 많은 구조입니다.

※ 호봉제를 운영하는 사업장의 기본급 비율: 완성차 A사 28.7%,
1차 부품사 B사 38.7%, 1차 부품사 C사 28.1%

완성자동차를 제조하는 사업장은 연공급을, 자동차부품을 제조하는
사업장은 주로 직무급을 운영하는 이원적 임금체계입니다.

※ 완성차 및 1차 부품사는 모두 호봉급을 운영하고, 2차 부품사는 임금체계 없이
시급으로 임금을 지급(자료: '13년 임금직무센터 사례조사)

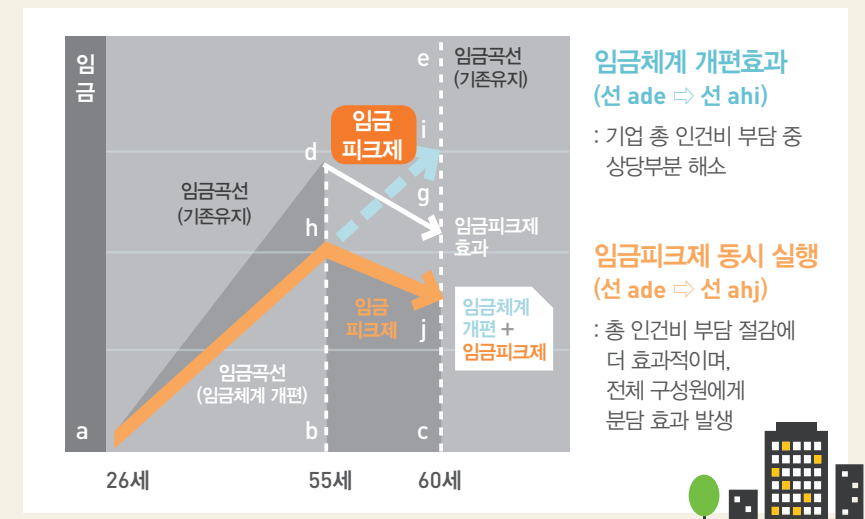
연공급의 경우 호봉 증가에 따라 임금 증가의 기울기인 급간파치가
증가하는 경우가 50% 이상으로 연공성이 강합니다.



향후 개편 모델은?

단기적으로는?

완성차업체는 직무전환을 통해 추가적 정년연장과 임금피크제를 병행하여 도입
합니다.



장기적으로는?

기존 연공급(완성차) 또는 직무급(부품사) 임금체계에 생산성을 반영한 숙련급으로
전환 운영하다가, 생산성이 저하되는 연령(예: 40대 중반 이후)에서는 직무(직무 등급
및 난이도 등)에 따르는 직무급으로 전환합니다.

※ 임금상승 곡선은 생애 전반부에 숙련 향상에 따라 임금이 상승되다가 후반부에는 숙련 향상이
완만하다는 전제하에 임금상승 폭이 둔화

숙련급 및 직무급에서는?

숙련급에서는 숙련 향상에 따라 임금을 상승시키고, 직무급에서는 직무전환과 숙련
향상, 성과에 따라 임금상승 여부를 결정합니다.

성과급에서는?

40대 중반 이전에는 집단성과급을 지급하고, 40대 중반 이후에는 집단성과급 또는
개별성과급을 지급합니다.

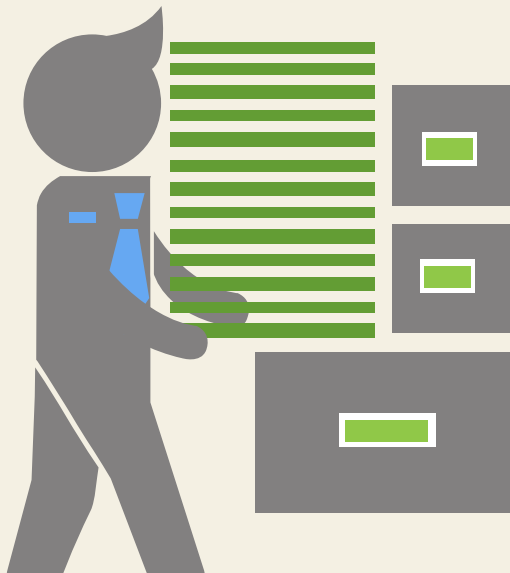
02. 은행 사무직

현재의 임금체계는?

연공급 체계 속에서 임금피크제가 상당히 많이 도입되어 있지만 임금피크제 실시 이전에 명예퇴직 등으로 퇴사하는 경로가 보편적입니다. 연공급형 임금체계, 높은 임금수준, 명예퇴직 등으로 인해 임금피크제가 유명무실합니다.

※ 정년 60세가 법적으로 보장되면서 노조는 기존의 임금이 대폭 삭감되는 임금피크제의 수정을 요구하고 있는 상황임.

기본급에서 호봉급이 차지하는 비중이 87.5%이며, 호봉증가에 따라 임금 증가의 기울기(급간피치)가 감소하지 않는 강한 연공성이 존재합니다. 고과에 따라 차등하여 호봉이 상승하는 경우가 25.0%에 불과해 기본급에 성과를 반영하는 정도가 낮습니다.



향후 개편 모델은?

단기적으로는?

고령자에 적합한 직무개발을 실시하고 감액 조정을 통해 임금피크제를 활성화합니다.

장기적으로는?

역할 중심의 숙련급 임금체계를 도입하고, 전문직으로 전환되는 근로자(40대 중반 이후)는 직무급 임금체계를 도입합니다.

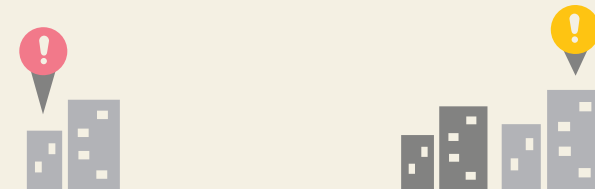
숙련급 및 직무급에서는?

숙련급에서는 숙련 향상에 따라 임금을 상승시키고, 직무급에서는 직무 전환과 숙련향상, 성과에 따라 임금상승 여부를 결정합니다.

※ 임금상승 곡선은 초기에 숙련 향상에 따라 임금이 상승하다가 이후 일반직과 전문직을 구분해서 임금상승여부가 결정되는 이중형 형태를 띠

일반직 및 간부직 근로자는?

일반직 근로자는 집단성과급을 지급하고, 간부급 및 전문직 근로자는 개별성과급을 지급합니다.



03. 병원 간호사

현재의 임금체계는?

간호사는 병원 의료기사 등 직원들의 임금수준과 연동되는 성격을 지니며 병원 간 노동이동이 활발하여 초기업적 시장 임금의 성격이 강합니다.

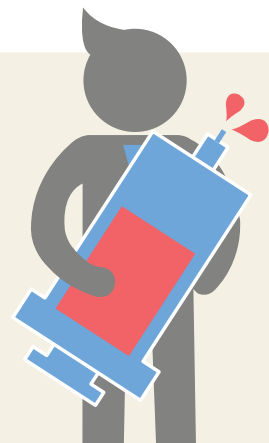


간호사의 90%가 여성이며, 출산·육아 등으로 직장으로부터의 이탈과 복귀가 빈번하여 정년연장에 따른 임금피크제에 대한 수요가 적습니다. 직무배치 및 노동이동은 주로 숙련도에 의해 결정되며 병원마다 간호사 인력이 부족한 상태입니다.

※ 간호사의 평균 근속연수는 5.7년, 평균 연령은 33세
(자료: 병원간호사회, 「간호사 근로조건 실태조사(11년)」)



기본급에서 호봉급이 차지하는 비중이 56.0%이며, 호봉 증가에 따라 임금 증가의 기울기(급간피치)가 동일하거나 증가하는 경우가 대부분입니다. 고과에 따라 차등하여 호봉이 상승하는 경우가 23.8%에 불과해 성과와 연동되지 않는 연공급을 운영합니다.



향후 개편 모델은?

숙련급으로 전환

2 1 3

기본급은 연공급이 아닌 숙련에 따라 임금이 상승하는 숙련급으로 전환하고, 중장년이후에는 직무급을 도입합니다. 숙련급에서는 실무에 의한 숙련향상, 자격 취득 등의 직업능력을 고려하고, 직무급에서는 직무 및 직급 변화를 고려하여 임금상승을 결정합니다.

간호사 인력의 공급 부족 상황을 대비해서는?



중장년층의 단계적 직무확대 및 전환에 따른 직무급이 필요합니다.

성과급은 어떻게?



평간호사는 집단성과급을 지급하고 수간호사 이상의 직급은 개별성과급 중심으로 성과급을 지급합니다.



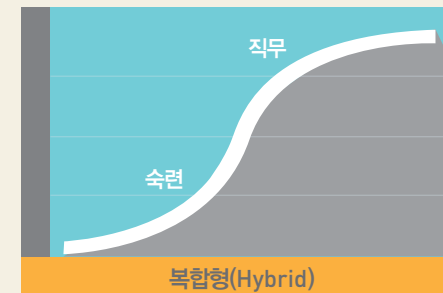
자동차제조사 생산직, 은행 사무직, 병원 간호사 임금체계 개편 모델

구분	자동차제조사 생산직	은행 사무직	병원 간호사
업종 · 직종 특성	<ul style="list-style-type: none"> 기본급이 낮고 시간외 수당이 많은 구조 완성차는 연공급형, 부품사는 직무급형 이원적 임금체계와 상당한 임금 격차 대기업은 임금피크제 없는 정년연장이 되는 상황이고, 중소기업은 정년보장 힘든 상황 	<ul style="list-style-type: none"> 정부의 은행업 독과점적 보호로 과다경쟁을 지양하고 상대적으로 안정성을 추구하는 조직 문화가 존재 연공급형 임금체계, 높은 임금수준, 명예퇴직으로 인해 임금피크제가 유명 무실 	<ul style="list-style-type: none"> 초임에 대한 시장임금이 형성되어 있음. 직무배치 및 노동이동이 숙련도에 의해 결정 동일 직종내 유사임금 수준에 대한 관심과 수렴 현상 정년전 시장퇴장이 보편적이고 현재는 인력부족상태
종합 개선 방안	<ul style="list-style-type: none"> 단기적으로는 완성차에서 직무전환을 통한 추가적 정년연장과 임금피크제간 교환 장기적으로는 기존 연공급(완성차) 또는 직무급(부품사) 임금체계에 생산성을 반영한 숙련급으로 전환 운영하다가 생산성이 떨어지는 연령(40대 중반이후)에서는 직무(직무난이도)에 따르는 직무급으로 전환 되는 S자 형태 	<ul style="list-style-type: none"> 단기적으로는 임금피크제를 활성화(직무개발 치중 및 감액조정) 장기적으로는 일반직형 역할중심 숙련급 체계와 전문직형 직무급 체계라는 dual ladder로 전환 (약40세 이후) 40세까지는 숙련급형 임금 체계로 연공급 부분개선 	<ul style="list-style-type: none"> 단기적으로는 시장임금 정보의 개선과 확산 촉진 장기적으로 광의의 직무(직종)급을 기반으로 하되 숙련급적 요소 혼합 노동력 공급부족상황을 고려해 중장년층의 단계적 직무확대 및 전환에 따른 전문직 임금체계 유도
임금 수준 결정	<ul style="list-style-type: none"> 기본급은 숙련급으로 하되 완성차는 연공적 기존 체계 개선, 부품사는 단일 직무급적 기존체계 개선에 초점을 두고, 40대 중반 이후에는 공히(숙련을 반영한)직무급적 체계로 전환 임금의 상승은 숙련급에서는 숙련향상, 직무급체계에서는 직무전환과 숙련향상에 의하되 공히 성과차이로 부분적 상승 	<ul style="list-style-type: none"> 기본급은 숙련급으로 가다 중반 이후 역할급과 직무급으로 분화 임금의 상승은 숙련급에서는 숙련상승, 역할급은 직급상승, 직무급은 직무전환에 의하되 공히 기능적 요소와 성과차이로 부분 상승 	<ul style="list-style-type: none"> 기본급은 숙련기반 직종급이고 중장년이후는 직무급 체계 임금의 상승은 직종급에서는 실무에 의한 숙련 향상, 자격취득 등의 기능적 요인, 직무급에서는 직무나 직급(역할) 변화

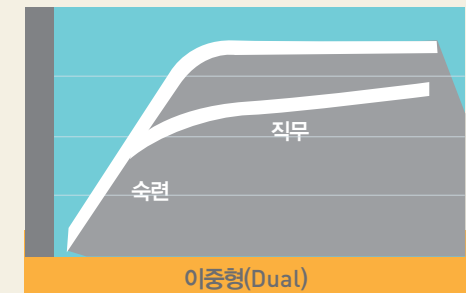


구분	자동차제조사 생산직	은행 사무직	병원 간호사
성과 요소 반영	<ul style="list-style-type: none"> 40대 중반이전=집단성과급 40대 중반이후=개별 성과급 및 집단성과급 임금구성비는 총액의 10% 내외 	<ul style="list-style-type: none"> 평사원(노조원)=집단성과급 간부급=개별 성과급 임금구성비는 총액의 30% 내외 	<ul style="list-style-type: none"> 평간호사(노조원) = 집단 성과급과 개별 성과급 중장년 이후=개별 성과급 임금구성비는 총액의 20% 내외
임금곡선	- S자 커브(hybrid)	- 이중 커브(dual ladder)	- 계단식 상승커브
우선현안	- 완성차 및 부품사 간 직무 비교	- 임금피크제 재설정	- 임금정보 개선 및 제공

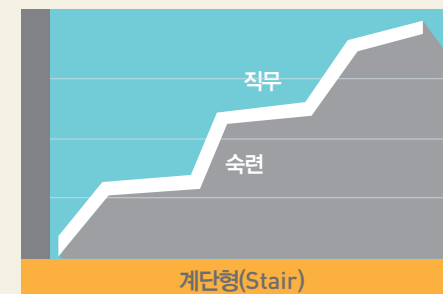
임금곡선 예시



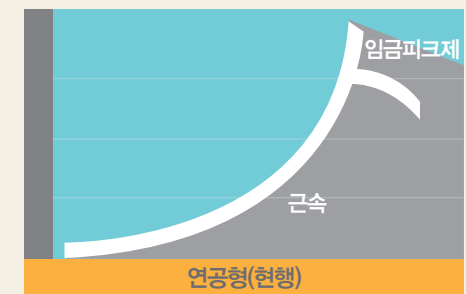
[예: 자동차제조사 생산직]

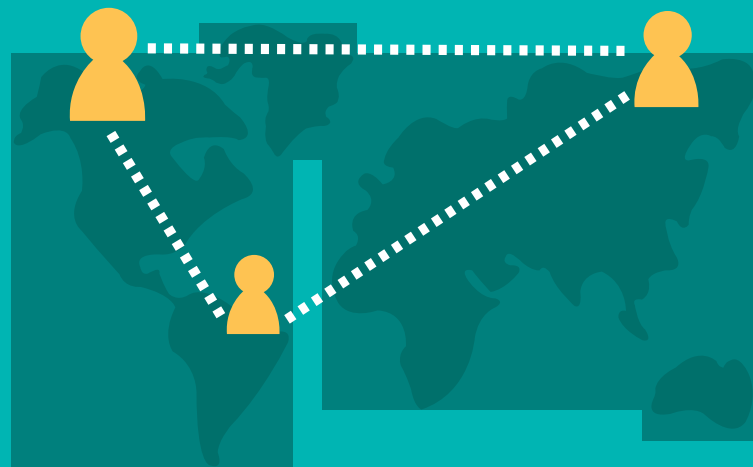


[예: 은행 사무직]



[예: 병원 간호사]





06 CHAPTER

임금체계 개편 시 이것만은 꼭!

임금체계 개편은
취업규칙의 변경, 단체협약의 변경 등을
통해 가능하며, 각 개편과정에서 다음
사항을 준수해야 합니다.



임금체계 개편 시 준수사항

첫째, 근로계약을 통한 임금체계 개편 시

사용자와 대상 근로자의 개별적인 근로계약을 체결하여 임금체계 개편이 가능합니다.

주로 취업규칙이 없는 사업장에서 활용 가능합니다.

둘째, 취업규칙의 변경을 통한 임금체계 개편 시

취업규칙을 통해 임금체계를 개편하려면 적법한 취업규칙의 변경 절차를 준수해야 합니다.

개편된 임금체계 내용이 기존의 임금체계에 비해 근로자에게 유리한 경우 사업(장)에 근로자 과반수로 조직된 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자 과반수의 의견을 들어 취업규칙을 변경하는 것이 바람직합니다.〔근로기준법〕 제94조 제1항)

개편된 임금체계 내용이 기존의 임금체계에 비해 근로자에게 불리한 경우 새로운 임금체계가 일부 근로자에게만 적용되더라도 당해 사업(장)에 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자 과반수의 동의를 얻어야 합니다.〔근로기준법〕 제94조 제1항 단서)

※ 취업규칙 변경의 유·불리의 판단은 변경 취지와 경위, 해당 사업체의 업무 성질, 취업규칙 각 규정의 전체적인 체제 등 제반사항을 종합하여 판단

셋째, 단체협약의 변경을 통한 임금체계 개편 시

노동조합이 있는 사업(장)의 경우 단체협약의 변경을 통해 임금체계를 개편하는 것이 바람직합니다.

넷째, 노사협의회를 통한 임금체계 개편 시

노사협의회가 구성되어 있는 사업(장)의 경우 노사협의회에서 임금체계 개편에 대한 협의가 가능합니다.

(「근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률」 제20조 제1항 제8호)

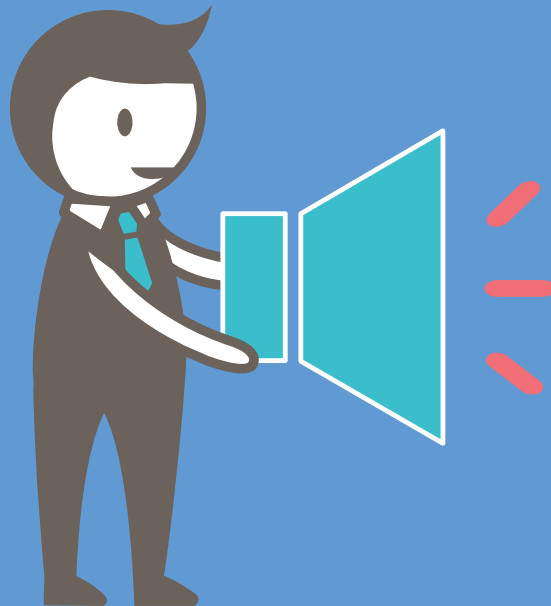
– 다만, 노사협의회에서 임금체계 개편에 대한 의결을 하더라도 임금체계 개편이 유효하기 위해서는 취업규칙의 개정, 단체협약의 변경 등이 필요합니다.

단, 노사협의회에서 의결한 것이 실질적으로 단체협약 체결의 요건을 갖춘 때에는 단체협약으로서의 효력이 발생합니다.

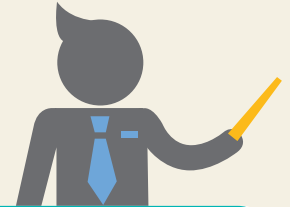


07 CHAPTER

임금체계 개편, 정부가 지원합니다



01. 임금직무체계 개선 컨설팅



개요

- 사업명: 2014년 내 일 희망 일터혁신 컨설팅 지원사업
- 주관: 고용노동부의 위탁을 받아 노사발전재단이 주관
- 사업기간: 2014년 2월 ~ 2014년 11월
- 신청자격: 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장
- 비용: 전액 정부지원(다만 상시근로자수 1,000명 이상 대기업의 경우 컨설팅 비용의 30% 자부담)
- 컨설팅 기간: 각 사업장 당 8주~14주
- 지원목표: 240개 사업장
* 사업장의 근로조건, 임금체계, 조직, 경영상태 등을 종합적으로 진단하여 개별 또는 패키지 형태의 컨설팅 지원
- 신청방법: 일터혁신 홈페이지(www.hpws.or.kr)에서 신청기간 내에 접수

신청회차	신청기간(예정)	비고
1회	2014. 2. 17. ~ 3. 14. (4주)	※ 예산 소진 시 조기 마감할 수 있음
2회	2014. 3. 31. ~ 4. 25. (4주)	
3회	2014. 5. 12. ~ 6. 05. (4주)	
4회	2014. 6. 23. ~ 7. 18. (4주)	
5회	2014. 7. 21. ~ 8. 14. (4주)	

• 신청 페이지 작성 및 관련서류 등록

관련서류	비고
<ul style="list-style-type: none"> 기업컨설팅신청서 고용보험납증명원 근로자규모 입증서류 수행계획서(별지 제4호 서식) 노사대표확인서(별지 제5호 서식) 	<ul style="list-style-type: none"> ※ 신청관련 서류는 지원사업장 선정에 중요한 판단자료가 되므로 신청자는 정확하고 충실하게 작성, 등록해야 함 ※ 원본은 추후 협정체결 시 재단에 직접 제출

※ 신청사업장은 수행계획서를 작성하여 신청 홈페이지에 등록하고, 사업장의 컨설팅 니즈와 컨설팅사의 수행 가능한 컨설팅 영역을 확인하여 노사발전재단이 제공하는 컨설팅사 POOL 내에서 희망하는 컨설팅사를 선택하시면 됩니다.

※ 단, POOL 내에서 선정하는 것을 원칙으로 하나, 컨설팅사 POOL 내에 희망하는 컨설팅사가 없을 경우에 예외적으로 기타 컨설팅사와 컨소시엄 형태로 신청이 가능하며, 심사 시 신청사업장과 함께 컨설팅사에 대한 적격성 검증이 이루어 집니다.

• 선정공고

– 노사발전재단은 심사위원회의 심사결과를 종합하여 심사위원회 개최 후 14일 이내 일터혁신 홈페이지(www.hpws.or.kr)에 선정사업장을 공고하며, '컨설팅 계획 승인통지서'를 개별적으로 발송합니다.

☎ 문의: 노사발전재단 컨설팅2팀 ☎ 02-6021-1220

컨설팅 내용

- 임금체계 간소화 등 통상임금 관련
 - 현행임금체계 진단 및 직무·성과·능력 중심 임금체계(연봉제, 직무급, 직능급, 성과급 등) 개선안 도출
 - 정년 60세 실현을 위한 임금직무체계 설계 및 인사규정 정비
 - 임금체계 개선에 필요한 기타 제도 개선
- * 직급/승진제도 및 평가제도(임금체계 개선과 함께 설계하는 경우에 지원)



02. 임금피크제 지원금

임금피크제란?



정년연장, 정년퇴직 후 재고용 등의 방법으로 고용을 연장하면서 일정 나이, 근속 시점을 기준으로 임금을 줄이는 제도를 말합니다.

유형

1. 정년연장형

기존 정년을 연장하거나 폐지하면서 일정 시점부터 임금을 감액하는 방식

정부지원제도: 근로자 지원

- (요건) 정년을 56세 이상으로 연장하거나 폐지하면서 임금을 55세 이후부터 감액
- (대상) 감액 이후 소득 6,870만원 이하인 근로자
- (금액) 피크임금대비 일정 기준보다 더 감액된 임금을 한도 내 전액 지원
 - 기준: 1년차 10%, 2년차 15%, 3년차 20%, (300인 미만은 항상 10%)
 - 한도: 56~60세 미만으로 연장 시 연간 720만원, 60세 이상으로 연장 시 연간 840만원
- (기간) 감액된 시점부터 5년간 지원



유형

2. 재고용형

정년 이후 정년퇴직자를 재고용하면서 정년 이후부터 임금을 감액하는 방식

정부지원제도: 근로자 지원

- (요건) 정년이 55세 이상인 사업장에서 퇴직 후 3개월 이내 재고용
- (대상) 감액 이후 소득 6,870만원 이하인 근로자
- (금액) 피크임금 대비 일정 기준 이상 감액된 임금을 한도 내 전액 지원
 - 기준: 20%(300인 미만은 항상 10%) / • 한도: 연간 600만원
- (기간) 감액된 시점부터 5년간 지원



3. 근로시간 단축형

정년연장형 또는 재고용형과 결합하여 근로시간을 단축하고 임금수준을 낮추는 방식

정부지원제도: 근로자 지원

- (요건) 주당 근로시간을 15~30시간 이하로 단축하면서 정년연장 또는 재고용형과 결합
- (대상) 감액 이후 소득 6,010만원 이하인 근로자
- (금액) 피크임금대비 일정 기준 이상 감액된 임금을 한도 내 전액 지원
 - 기준: 30%(300인 미만은 항상 15%) / • 한도: 연간 500만원
- (기간) 감액된 시점부터 5년간 지원



지원금 신청 절차

- 지원금 신청: 임금피크제 지원금 신청서 및 관련 증빙서류를 매월 말일까지 고용센터에 제출
- 접수기관: 근로자 주거지 관할 고용센터에 제출
- 제출서류
 - 임금피크제 도입을 증명할 수 있는 서류(단체협약, 취업규칙 사본*)
 - ※ 임금피크제 적용대상, 정년 또는 재고용기간, 임금감액 연령, 임금감액률, 임금피크제 시행일이 명시되어야 하며, 근로시간 단축형의 경우 주당 소정 근로시간이 15~30시간 이하로 단축된 사실에 대한 확인이 필요합니다.
 - 임금피크제 도입 시 합의서 및 운용지침, 근로자 대표의 서면 동의서
 - 근로계약서(또는 재고용계약서) 및 피크 연도 근로소득원천징수영수증
- 지급시기: 신청일로부터 10일 이내
- 유효기간: 권리 행사 가능일로부터 3년간 가능

* 현재 지원제도는 60세 정년제 실시 전에 임금피크제를 실시한 근로자까지만 유효합니다.
(해당 근로자는 지원기간인 5년간 지원 가능)



임금피크제 도입 시 유의사항



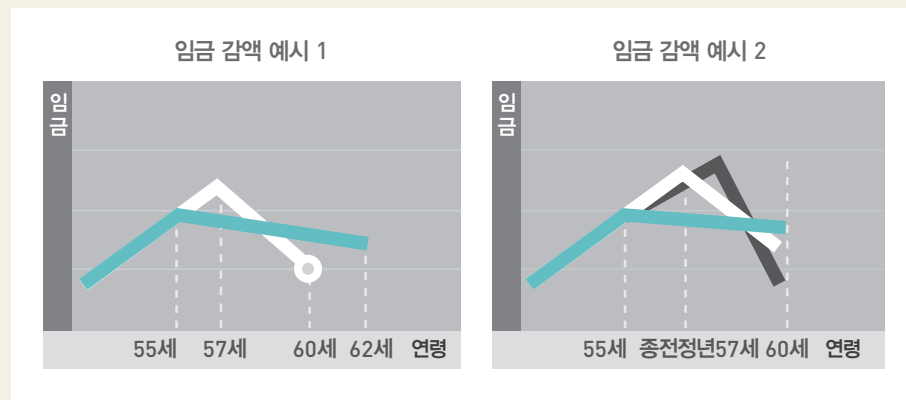
적용대상

임금피크제의 적용 대상은 현재 근로자별로 적용되고 있는 임금체계의 특성 등을 감안하여 합리적으로 정합니다.

임금감액비율

임금피크제 도입 시 감액되는 임금의 비율은 정년이 연장되는 기간, 경쟁기업과의 연공급 정도의 차이, 기업의 수익성 등 경영환경, 요구되는 기술 숙련의 정도 등을 종합적으로 고려하여 정합니다.

- 특히, 60세 이상으로 정년을 연장하면서 임금 감액 비율을 정하는 등 근로자의 고용은 연장되고, 임금은 양보하는 다양한 방안을 고려합니다.

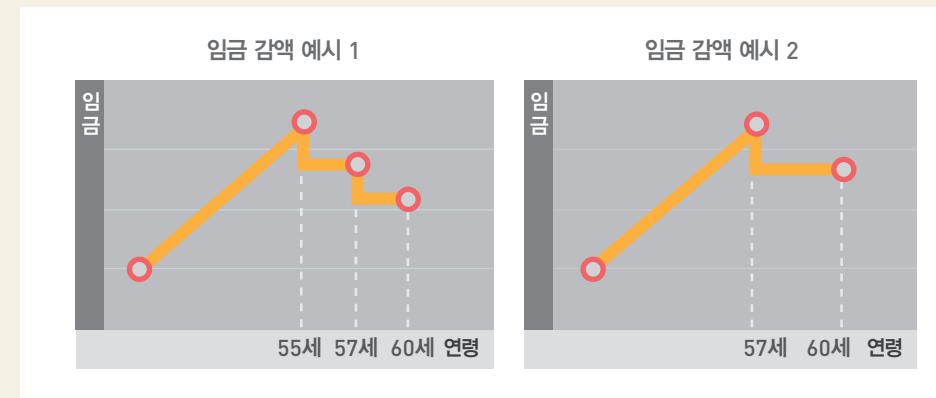


- 임금피크제 도입으로 감소하게 되는 근로자의 소득을 일정부분 유지하기 위하여 임금피크제 지원금을 활용합니다.

감액시기 및 방법

늘어나는 정년 기간 및 감액률 등을 감안하여 기존 정년 이전부터 임금을 조정하거나 기존 정년 도달 후 임금을 조정하는 방법을 고려할 수 있습니다.

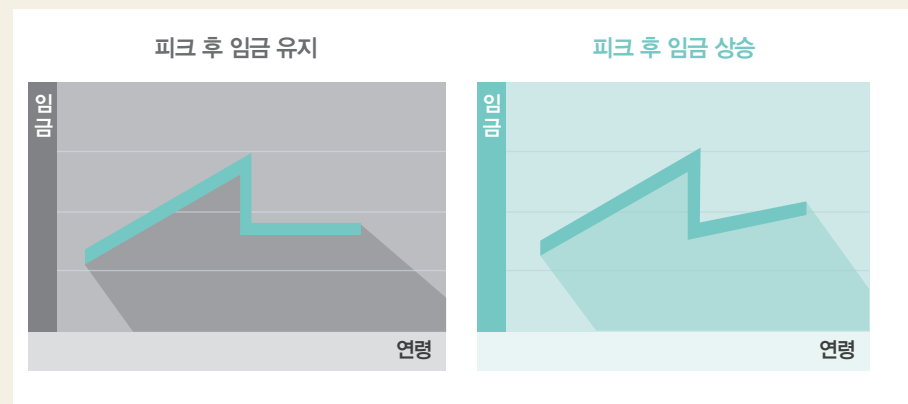
- 임금감액은 임금피크제 적용 기간에 걸쳐 매년 일정비율을 단계적으로 감축하는 방법, 임금피크제 도입 시점에 임금을 감축하고 이후 더 이상 감액하지 않고 임금 수준을 유지하는 등 다양한 방법을 고려할 수 있습니다.



감액 후 임금인상

임금감액률의 기준이 되는 피크임금을 매년 물가인상율 등을 감안하여 인상할지 여부, 매년 협상 타결 기준 임금인상률(base-up)을 반영할지 여부, 매년 승급분 등을 반영할지 여부 등을 노사 간 사전에 협의하여 확정하여야 합니다.

※ 정부는 임금피크제 지원금의 경우 지원금 지급기준이 되는 피크임금을 100인 이상 사업장의 노사가 임금협약을 통해 사전 합의한 임금인상률(base-up) 수준으로 매년 상향 조정



Supplement

부록 임금체계 개편 우수사례



01.

임금체계 개편 사례(임금구성 단순화)

: A사(제조업, 480여명)

• 일반 현황

1966년 설립된 A사는 자본금 795억원, 근로자수 약 480명 수준 (2006년 기준)의 중견기업으로서 건설, 조선, 자동차, 가전 등의 제품생산에 필요한 핵심 소재를 제조·공급하는 회사임.

• 개선 이전

A사의 임금은 호봉테이블에 따라 확정되어 있는 기본급과 14개의 각종 수당으로 구성되어 있었음.

• 개선 방법

명칭과 성격이 불분명한 복잡한 수당들을 최대한 기본급에 통합하면서 전체적인 임금구성을 인센티브와 기본급 및 제수당의 구조로 단순화함. 기본급은 개인의 성과와 역량평가 결과에 따라 S, A, B, C 등급을 부여하고 차등적으로 인상함.

평균 기본급 인상률을 중심으로 $\pm 3\%$ 이내의 소폭 차등을 원칙으로 함.

임금구성의 변화

개선 이전

㉠ 성과급/일시금

㉡ 기본급

㉢ 상여금

㉣ 통상수당

1. 직위수당, 면허수당
2. 기술수당, 사택수당, 직종수당, 자격수당, 누진보상수당, 가족수당
3. 성과수당

㉤ 일반수당

1. 경로수당
2. 연차미사용수당
3. 기타수당(해외근무수당)

㉦ 변동수당

개선 이후

인센티브

㉠ + ㉢

* 성과급, 일시금, 성과수당

기본급

㉡ + ㉢ + ㉣2 + ㉤1 + ㉦

* 기본급, 상여금, 기술수당, 사택수당, 직종수당, 자격수당, 누진보상수당, 가족수당, 경로수당, 변동수당

제수당

㉣1 + ㉤2 + ㉤3

* 직위수당, 면허수당, 연차미사용수당, 기타수당(해외근무수당)

02.

임금체계 개편 사례(연공급 개선)

: B사(서비스업, 300여명)

• 일반 현황

B사는 1980년 필름판매주식회사로 출범하여 현재 필름, 디카 현상 등 영상정보에 대한 종합 서비스를 제공하는 업체로 근로자수가 300여명, 매출액이 2,200억원(2007년 기준)에 달함.

• 개선 이전

B사는 경쟁회사에 비해 전반적으로 임금수준이 높지 않으며, 근로자 중 1,2급 간부급 근로자는 연봉제를 적용하고, 3급 이하의 사무직과 생산직은 1년에 2호봉이 승급하는 직급별 호봉제를 적용하고 있었음. 1,2급에 적용하는 연봉제도 약간의 보너스를 차등 지급하는 수준의 형식적인 연봉제였음. B사의 임금은 직급별 호봉제 형태의 기본급과 제수당, 그리고 기본급에 연동해서 정기적으로 지급하는 고정상여로 구성되어 있었음. 직급별 호봉제여서 직급 승격이 정체되면 임금수준도 정체되고, 성과에 대한 보상 장치가 미흡하였음. 또한 상여가 성과와 무관히 고정적으로 지급되어 동기유발 기능이 적었음.

	항목구성	인상방법	문제점
기본급	직급별 호봉	기본급 인상(Base-up) + 호봉승급(정기승급 2호봉, 특별승급 3호봉)	<ul style="list-style-type: none"> • 승격정체가 저임금으로 연결 • 고성과자가 성과에 따른 고임금을 받을 기회가 없음 • 저성과자에 대한 마땅한 자극이 없음
상 여	고정상여 (통상임금 × 800%)	통상임금 연동 인상	<ul style="list-style-type: none"> • 당기 업적, 성과를 반영할 수 없음 • 기본급과 연동되어 인상되므로 고정비용이 커짐 • 실적우수 부서, 실적부진 부서에 대한 차별적인 보상가능성이 미흡

• 개선 방법

직급별 호봉제에서 평가 성적 등급에 따라 3호봉(30%), 2호봉(40%), 1호봉(30%)씩 승급하는 고과호봉제로 개선함. 기존의 고정상여는 모두 인정하되, 매년 인상재원의 50%는 기본급에 반영하고, 나머지 반은 일시금형태의 업적상여금으로 부서와 개인의 평가 성적 등급별로 차등지급함.

개선 이전

기본급(직급별 호봉제)

제수당

고정상여

개선 이후

고과호봉제

제수당 + 고정상여

업적상여금

03.

임금체계 개편 사례(연봉제 개선)

: C사(서비스업, 166여명)

• 일반 현황

2005년 설립된 C사는 제철소 공장의 상·하수 설비 종합관리, 각종 폐수 처리 설비와 생활하수, 빗물처리 설비를 위탁받아 관리하는 회사임.

• 개선 이전

C사의 임금은 기본급, 정기상여금, 제수당으로 구성되고 연봉제를 도입 하였으나 형식적으로 운영되고 있었음. 능력과 업무성과에 따라 임금을 차등 지급되지 않고, 성과를 평가하고 보상하는 기준이 없었음. 연봉제에는 호봉승급분이 없어 오래 다니고 열심히 일해도 임금이 오르지 않아 근로자들의 불만이 컸음.

• 개선 방법

수당과 정기상여금을 유지하면서 기본급에 근속과 능력·성과를 반영함. 기본급을 △근속연수에 따라 임금이 올라가는(1.69~2.5%) '근속급' △직능(직급)에 따라 정액을 지급하는 '직능기초급' △평가에 따라 추가로 지급 되는 '직능가급'으로 구성함. 역량, 직무, 업적 평가지표(동료관계, 업무지식, 숙련도, 책임감, 자기계발, 봉사활동 등)를 만들어 지표에 따라 평가, 임금을 지급함.



임금구성의 변화

개선 이전

① 수당

직책수당, 직무환경수당,
특수자격수당, 식대,
연장/야간/휴일근로수당,
지정휴무일 근무수당

② 교대근무수당

③ 정기상여금

④ 기본급

개선 이후

① 수당

직책수당, 직무환경수당,
특수자격수당, 식대,
연장/야간/휴일근로수당,
지정휴무일 근무수당

② 교대근무수당

③ 정기상여금

④ 기본급

1. 직능가급
2. 직능기초급
3. 근속급

• 개선 이후

호봉상승에 따른 임금상승분에 힘입어 전반적인 임금인상 효과가 생겼음. 능력과 성과에 따른 임금상승장치가 마련되어 근로자들의 만족도가 높아지고 노사 간의 신뢰도 깊어짐.

04.

임금체계 개편 사례(직무급 도입)

: D사(제조업, 750여명)

• 일반 현황

1965년 설립된 D사는 신문용지 및 종질지 제조업체임. '07년말 기준으로 총자산 6,871억원, 납입자본금 4,614억원, 상시근로자 수가 750명이며 매출액임. 6,100억원에 달함.

• 개선 이전

성과와 연계되지 않은 연공급을 운영함. 고직급, 고연령 근로자가 증가함에 따라 인건비 상승에 대한 부담이 지속적으로 증가함.

인당 인건비는 1999년 41.5백만원에서 2003년 53.9백만원으로 지속적으로 증가하는 등 인건비 비율이 매년 상승함.

• 개선 방법

연공이 아닌 직무에 따라 직급을 결정하고 직무의 가치를 반영하여 직무 등급별 기본급 범위를 설계함.

임금을 기본급과 성과급으로 구성하고, 평가에 따라 개별 근로자의 임금을 조정함.

임금인상은 공통적으로 적용되는 기본인상과 개인별 차등인상으로 구분함. 평가결과 점수에 따라 임금등급이 결정되며, 차등적으로 인상함.

평가는 수행 직무에 대한 역량평가, 직무의 결과인 성과평가 등으로 실시함.



직무·역량평가 및 성과평가 산출 예시

		수	우	미	양
직무·역량평가	점수			86.0	
성과평가		100	85	70	55

직무·역량평가 × 40% + 성과평가 × 60% = 76.4점 ⇒ B등급 부여

* 임금등급 S: 100~90점, A: 90~80점, B: 80~70점, C: 70~60점, D: 60~50점

임금등급에 따른 차등인상 테이블

임금등급 직무등급	S	A	B	C (기준등급)	D
가(최고등급)	1.0α	0.7α	0.4α	0.1α	0
나	1.3α	1.0α	0.7α	0.4α	0.1α
다	1.6α	1.3α	1.0α	0.7α	0.4α
라(기준등급)	1.9α	1.6α	1.3α	1.0α	0.7α
마	2.2α	1.9α	1.6α	1.3α	1.0α
바(최하등급)	2.5α	2.2α	1.9α	1.6α	1.3α

임금등급에 따른 차등인상 테이블

S	A	B	C	D
A의 3% 이내	10%	20%	합계 70%	

05. 통상임금제도 개선 사례

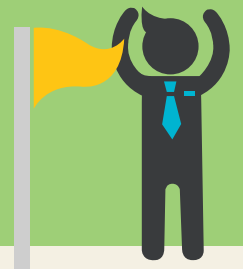


1 OO전자

- 통상임금 범위 확대
노사 간 임금교섭으로 “정기상여금(기본급 600%)”을 통상임금에 포함하기로 결정
- 인건비 부담 완화방법
 - 통상임금 범위 확대에 따른 기업의 인건비 부담을 낮추기 위해 임금을 동결하기로 결정
 - 통상임금과 연동되어 있는 기타 수당의 지급기준 변경
 - 경조축위금 및 전임비, 의병휴직비
 - * 통상임금(기본급+제수당+정기상여금) → 고정급(기본급+제수당)
 - 연차휴가비
 - * 통상임금 150% → 통상임금 100%

2 △△전자

- 통상임금 범위 확대
 - 생산직 근로자에게 짝수달마다 기본급의 100%씩 분할 지급하던 “정기상여금(총 기본급의 600%)”을 통상임금에 포함
 - 연봉제를 적용받는 근로자(대부분 관리직)에게 매월 기본급의 50%를 분할 지급하던 “전환급(기존 정기상여금에 해당, 총 기본급의 600%)”을 통상임금에 포함
- 정년연장과 임금피크제 도입
 - 법정기한(16년)보다 2년 앞서 정년 60세를 조기 도입하고 임금피크제를 함께 도입
 - 만 55세 이후 전년임금 대비 매년 10%씩 감액 지급 (5년 평균 75%)
 - * 55세 100%, 56세 90%, 57세 81%, 58세 73%, 59세 66%, 60세 60%



06. 임금피크제 도입 사례



1 직무전환 사례: OO은행(금융업, 2만여명)

- **직무 변화**
영업 → 자점검사*
* 은행이 영업점의 금융사고 예방 목적으로 자체 점검하는 업무
- **임금 변화**
'07년, 정년 연장(58세→60세)의 조건으로 55세부터 임금피크제 적용하여 60세까지 피크임금의 50% 지급
* 매년 임금 상승분은 별도 반영
- **장년 고용현황**
'13년 임금피크제 적용자 400명

2 직무전환 사례: (주)OO(제조업, 900명)

- **직무 변화**
생산직 외 직군(서비스, 연구, 관리)의 55세 이상 팀장급 이상인 자에게 직책 정년제 적용, 대상자는 56세부터 정년(60세)까지 직책 없이 멘토, 사내강사 등 업무 수행
- **임금 변화**
임금피크제 적용하여 56세부터 60세까지 55세 피크임금의 75%까지 단계적으로 삭감
* 90%(56세)→85%(57세)→80%(58세)→75%(59세, 60세)
- **장년 고용현황**
'14년 첫 적용 대상자 발생

3 정년연장·임금피크제 도입 사례: OO통신(제조업, 4,100명)

- **직무 변화**
변화 없음
- **임금 변화**
정년을 연장(58세→'14년 59세→'16년 60세)하면서, 연장 기간은 기본급의 20%를 삭감하는 임금피크제 실시
- **장년 고용현황**
'13년말 현재 50세 이상 근로자 수는 800명

4 직무·직종 전환 사례: (주)OO(고무제조업, 150명)

- **직무 변화**
중요 설비 20개에 대한 멘토* 운영, 멘토는 설비담당자 중 20년 이상 경력을 가진 장년이 대부분
* 설비운영의 효율성 제고를 위한 것으로 장년만을 위해 도입한 직무는 아님
- **임금 변화**
임금피크제 적용하여 58세부터 60세까지 57세 피크임금의 80%까지 단계적으로 삭감
* 85%(58세, 59세)→80%(60세)



새로운 미래를 여는 합리적 임금체계 개편 매뉴얼

Wage System Restructuring Manual

임금체계 개편 관련 문의사항은
노사발전재단 컨설팅2팀
(☎ 02-6021-1040)으로
연락주시기 바랍니다



발행일 2014년 3월
발행인 고용노동부
발행처 고용노동부 노사협력정책과(☎ 044-202-7593)

디자인 디자인 세륜
제 작 세종 044) 863-5167 서울 02) 2273-5167
