

강소 제조기업의 직무 및 임금관리 사례

박익경 (한국노동연구원 임금직무혁신센터 전문위원)

최근에 생산직을 제외한 직종을 대상으로 직급 단계를 축소하고, 연공급적 기본급을 인사고과 결과에 따라 차등 인상하는 방식으로 변경하였음.

업적고과를 통해 차등 지급하는 개인성과급을 도입하였고, 제도가 안정화되면 부서별 차등 지급도 고려하고 있음. 직무확대가 필요한데 그에 대한 보상 방안으로 직무급이 타당한지를 검토하려고 함.

1. 개요

- 1960년대에 설립한 제조업체이고, 최근에 강소기업으로 인증받았으며, 연구조직을 보유하고 있음.
- 주된 사업 영역은 자동차부품 제조이고 국내외 자동차 완성차 업체들에 부품을 공급하고 있음.
- 2022년 말 기준 직원 수는 360명 정도이고, 매출액은 5,000억 원 정도이며, 영업이익은 200억 원 정도임.
- 매출 경로는 내수와 수출이 절반 정도씩 차지하고 있음.
- 노동조합이 결성되어 있고, 상급단체에 가입하고 있음.
- 조합원은 생산직이며 그 외 직원은 가입하고 있지 않음.

2. 직무관리

1) 직군 및 인력구성

- 직군은 생산직군, 마케팅(영업)직군, 연구개발직군, 경영지원직군 등으로 구분하여 관리하고 있음.
- 생산직군은 제품을 직접 제조하는 생산직, 생산설비 보전 등을 담당하는 생산기술직, 그리고 생산 관련 전반적 관리와 자재관리, 품질관리 등을 담당하는 생산관리직으로 구성되어 있음.
- 마케팅(영업)직군은 국내외 영업과 협력사 관리를 담당함.

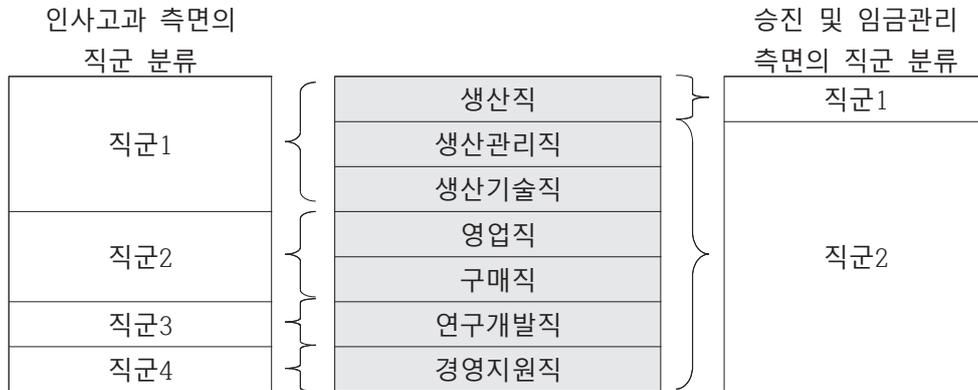
- 연구개발직군은 자체 연구개발은 물론 협력사들과 협업 연구개발과 관련 관리를 담당함.
- 경영지원직군은 기획, 재무, 인사, 노무, 총무 등을 담당함.

〈직군 구성〉

직군	직종 및 직무
생산직군	<ul style="list-style-type: none"> • 생산관리직 : 제조관리, 자재관리, 품질관리 등 담당 • 생산기술직 : 생산설비 보전 등 담당 • 생산직 : 제품 직접 제조 담당
마케팅(영업)직군	<ul style="list-style-type: none"> • 영업직 : 국내 및 해외 영업 등 담당 • 구매직 : 협력사 관리 등 담당
연구개발직군	<ul style="list-style-type: none"> • 단일 직종으로 자체 연구와 협력사들과의 협업 연구 등 담당
경영지원직군	<ul style="list-style-type: none"> • 단일 직종으로 기획, 재무, 인사, 노무, 총무 등 담당

- 전체 정규직 중에서 생산직은 130명 정도이고, 230명 정도가 타 직종임.
- 이러한 직군 분류는 인사고과에서 사용하는 것이고, 승진과 임금관리에서는 직군 분류를 달리하여 활용함.
 - 인사고과에서는 직무특성을 반영하기 위하여 위와 같이 직군을 4개로 구분하고 직군마다 고과항목을 달리하고 있음.
 - 승진과 임금관리에서는 생산직군 중에서 생산기술과 생산관리를 담당하는 직종과 마케팅(영업)직군, 연구개발직군, 경영지원직군을 하나의 직군으로 묶고, 생산직군 중에서 직접 제조를 담당하는 생산직을 또 하나의 직군으로 분류하는 등 직군을 2개로 구분하여 운영함.

〈인사관리 분야별 직군 분류〉



2) 직급

- 생산관리직, 생산기술직, 영업직, 구매직, 연구개발직, 경영지원직의 직급은 2단계이고, 생산직의 직급은 1단계로 구성하고 있음.

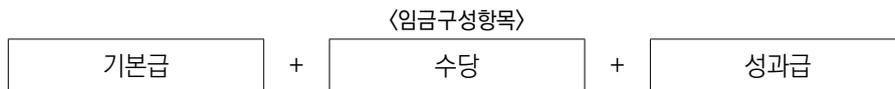
〈직급 단계〉		
	직급 단계	직급 명칭
생산관리직, 생산기술직, 영업직, 구매직, 연구개발직, 경영지원직	2단계	매니저 → 책임매니저
생산직	1단계	사원

- 제품을 제조하는 생산직의 직급은 “사원” 1단계임.
 - 직책자로 조장, 반장, 라인장을 운영하다가 현재는 라인장을 폐지하고 조장과 반장만 운영함.
- 생산직 이외 직종들의 직급은 “매니저 → 책임매니저” 2단계임.
 - “사원 → 대리 → 과장 → 차장 → 부장” 5단계 직급으로 운영하다가 최근에 2단계로 축소하였음.
 - 매니저는 기존의 “사원” 직급이고, 책임매니저는 “대리, 과장, 차장, 부장” 등 대리 이상의 직급들을 통합한 것임.
 - 직급 단계 축소로 승진에 따른 임금 인상이 없어지게 되어 직급을 개편할 때 기존 승진제도에서의 차기 직급 승진 시 임금 인상분을 보전하였음.
 - 승진연한은 학력에 따라 구분하여 설정하고 있음.
 - 직책자인 팀장은 책임매니저 직급에서 선임함.

3. 임금관리

1) 임금 구성 및 인상 방식

- 임금은 기본급, 수당, 성과급으로 구성하고 있음.



- 기본급 인상은 생산직은 호봉으로, 생산직 이외 직종은 인사고과 결과를 반영하여 차등 인상함.
 - 생산직은 인사고과 없이 직책 및 호봉별로 기본급을 정해 놓은 임금표로 운영하는 직책별 호봉제 형태이며, 반장의 임금표가 있고 직책이 없는 사원 직급과 직책자인 조장을 하나로 묶어 똑같이 적용하는 임금표가 있음.

〈생산직 기본급 임금표〉			
	직책자		無직책자
	반장	조장	사원 직급
기본급 임금표	호봉표 1		호봉표 2

- 생산직을 제외한 직종들은 인사고과 등급에 따라 인상률을 달리하여 기본급을 인상하는 고과급 형태임.
- 기존에는 생산직을 제외한 직종들도 기본급을 정액으로 인상하여 근속연수에 따라 일정액이 인상되는 연공급적 성격이었으나, 최근에 인사고과 결과에 따라 기본급을 차등 인상하는 형태로 변경된 것임.
- 다만, 변화 초기이고 제도의 수용성과 향후 인상률 차등 폭의 점진적 확대를 위하여 기본급 인상률이 가장 낮은 최하위 인사고과 등급의 인원 비중은 아주 작게 설정하고 있음.

〈생산지 이외 직종 기본급 인상방식〉

전년도 기본급 × 인사고과 등급별 인상률

- 수당은 직무특성에 따른 수당과 연장근로수당 등의 법정수당임.
 - 직무 관련 수당은 직무수당, 직책수당, 자격수당, 연구수당 등이 있고, 통상적 성격임.
 - 생산직의 직무수당은 종류가 많지만, 생산직을 제외한 직종들의 직무수당은 재무 및 회계 관련 수당 등 소수임.
 - 생산직을 제외한 직종 중에서 제도상의 기본급보다 더 많이 지급해야만 채용이 수월한 경력직에는 특별직무수당을 지급하고 있음.
- 성과급은 최근에 도입한 것으로 인사고과 결과에 따라 차등하여 지급하고 있음.
 - 성과급의 전체 규모는 매년 경영실적을 고려하여 결정함.
 - 기존에는 연말에 일시금으로 지급하던 위로급 성격의 격려금이 있었음.
- 생산직을 제외한 직종을 대상으로 포괄임금제를 실시하는데, 일반적인 포괄임금제와는 달리 운영하고 있음.
 - 월 20시간을 고정으로 하고, 그 시간을 초과하면 월 12시간을 한도로 하여 연장근로수당을 지급함.
- 경력직 입사자들을 위한 연봉 임금표를 두고 있지만 입사 시 연봉 결정에만 사용하고, 이후의 임금 인상은 해당자와 개별 협상으로 이루어짐.

2) 임금수준

- 신입사원 초임 대비 정년퇴직자의 임금수준은 1.8배임.
- 신입사원의 초임을 높게 설정하고, 이후의 임금수준이 완만하게 증가하도록 하는 정책을 운용함.

4. 마치며

- 사례기업은 최근에 생산직을 제외한 직종을 대상으로 직급 단계를 축소하였으며, 연공급적인 기본급 인상 방식을 인사고과 결과에 따라 차등 인상하는 방식으로 변경하였고, 새로이 도입한 성과급도 인사고과 결과에 따라 차등 지급함.
 - 이는 동기부여를 통한 업무능률을 제고하려는 목적으로 보임.

- 직무 및 임금 제도의 변화와 관련해 인사관리 측면에서 이슈들이 발생하고 있음.
 - 기존의 대리, 과장, 차장, 부장 직급을 하나의 직급으로 통합하면서 제도상으로는 수평적 조직을 만들었지만 기존 직급체계의 위계문화가 남아 있어 시간을 두고 해결하려고 하고 있음.
 - 임금인상률이 높지 않은 상황에서 인사고과 결과에 따른 차등 임금 인상을 하게 되다 보니 인사고과에 대한 직원들의 관심이 높아 고과의 공정성과 신뢰성 제고는 물론 인사고과 등급별 인원분포를 공개하는 등의 대응이 필요한 상황임.
 - 성과급은 부서 간 갈등 유발을 방지하고자 개인 간에만 차등을 두고 있는데, 동기부여 강화 측면에서 부서 간 차등도 고려하고 있음.
 - 직급 단계 축소로 직급 상승에 따른 임금인상이 없어지면서 이에 대한 불만으로 이직이 발생하고 있어 해결 방안을 고민하고 있음.
 - 직군 내에서 직무확대가 필요한데, 이를 보상하기 위한 방안으로 직무급이 타당한지를 검토해보려고 하고 있음.

- 인사 및 조직 관리에 있어서 제도만의 변화로는 목적인 바를 이루기 어려울 수 있으므로 변화에 대한 관리와 함께 조직문화를 변화시키려는 노력을 병행하는 것이 바람직할 수 있음