

# 임금체계 개편 사례

정속희(노사발전재단 책임컨설턴트)

## 1. 사업장 개요

상호	(주)코엔스에너지	
지역	부산	
업종	서비스업/유전개발에 필요한 인적·물적 서비스 지원	
규모	근로자	178명(정규직167명, 비정규직 11명, 2013년 기준)
	매출액	1,241억원(2013년 기준)
목적	임금의 객관성 확보, 공정한 평가기준 마련, 우수인력 확보	
대상	전근로자	
방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연공형 임금체계를 직무분류 및 직무평가를 통한 직무등급을 설정하여 직무에 기반한 임금체계 설계</li> <li>직무별 성과평가요소 및 역량평가 요소 도출하고, 상세 직무기술서 제작 등을 통한 평가체계 마련</li> <li>직무별 자격기준을 설정하여 직무승진 및 직무이동 등 직무 기반의 인사관리시스템 설계</li> </ul>	
효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무능력에 따라 직무승진이 가능하고, 직무승진을 통하여 임금수준이 결정됨에 따라 근로자 개인은 자발적인 경력 개발 노력과 기업의 맞춤형 학습체계 구축 운영</li> <li>효율적인 인건비 등 인적자원관리 및 우수인력 확보 유지 가능</li> <li>직무가치에 따른 인건비 관리로 고용안정성 제고</li> <li>일자리 창출(전년 대비 16명 증가)</li> <li>이직률 1.32%에서 1.16%로 감소</li> <li>1,241억원(2013년)에서 1,720억원(2014년)으로 479억원 증가</li> </ul>	

## 2. 개편 배경

### 1) 외부 환경 변화

#### ① 고객의 요구(Needs) 변화

- 고품질의 서비스 및 시설 환경 등의 서비스에 대해 다양한 요구가 있다.
- 경쟁사의 출현, 경제 불황 등을 이유로 저렴한 가격이 요구되고 있다.

#### ② 경쟁의 변화

- 외부의 경영환경 극복을 위한 지속적인 경영혁신이 요구되었다.
- 외국계 경쟁사의 출현으로 고임금으로의 우수인력 유출이 심각한 상황이었다.

## 2) 내부 환경 변화

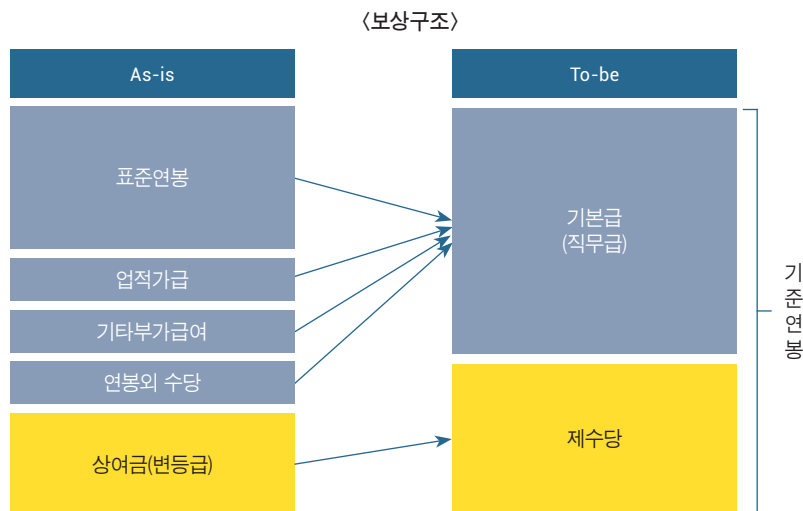
- ① 경직된 임금체계로 인하여 어려운 직무수행자들의 불만이 가중되어 서비스의 질적 위기를 초래하고 있다.
- ② 사업의 확장으로 인한 기존의 단순한 업무에서 전문성과 복잡성을 지닌 다양한 직무의 등장으로 직무 간 가치의 차이가 확대되었다.

## 3. 개편 내용

- ▶ 직무분류 및 직무평가를 통하여 직무가치를 설정하여 직무 기반을 조성하고, 직무에 기반한 임금 체계 설계
- ▶ 상세 직무기술서를 작성하여 직무별 성과평가요소 및 역량평가 요소를 도출하고, 평가체계 설계
- ▶ 매년 평가를 통하여 직무승진을 통한 임금인상의 차등, 직무이동을 위한 직무별 자격기준 설계, 승진 등 직무중심의 인사관리시스템 운영

### 1) 보상구조 모형: 직무급 제도로 전환

- 보상구조는 기존 연공 중심의 연봉제에서 직무를 기반으로 한 직무급으로 전환하였다.
- 기존의 임금을 분석하여 기본급과 제수당으로 구분하고, 직무등급별로 기본급을 설정하며, 개인 능력에 따라 차등적인 임금인상을 시행하였다.
- 기존의 임금항목 중 표준연봉, 업적가급, 기타 부가급여, 연봉의 수당을 직무를 기반 한 기본급으로, 변동급적 상여금은 제수당 등으로 편성하였다.
- 직무등급별 기준연봉의 임금 수준은 매년 노사합의에 의하여 결정하고, 기본급 70%, 제수당 30%로 편성하였다.



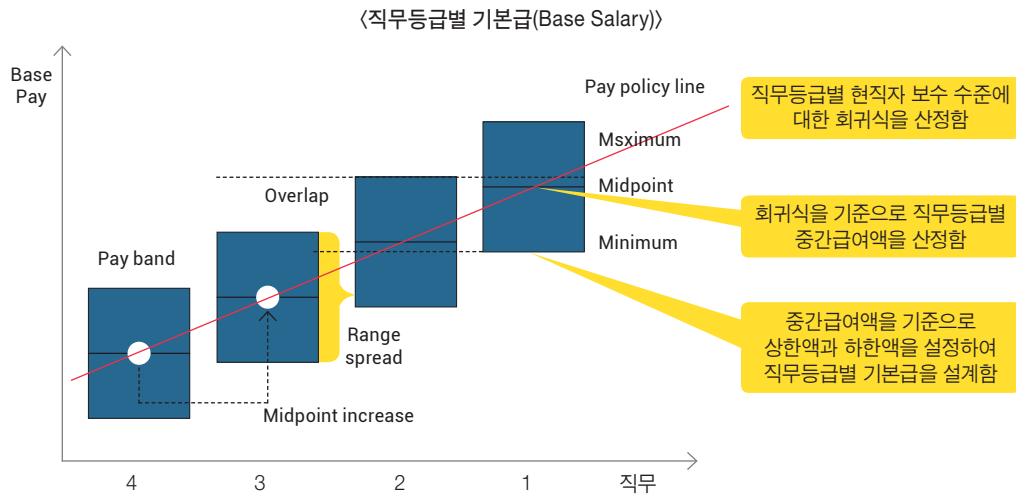
## 2) 기본급 결정: 직무등급을 반영한 임금밴드(Pay Band)

- 근로자가 수행하는 180여개의 직무를 60개로 분류하여 직무분석을 시행하고, 직무평가를 통하여 4등급으로 도출하였다.
- 근로자들의 임금을 분석하여 직무등급별 범위에 위치시키고 직무등급별 직무의 평균값을 산정하여 현행 임금을 하회하지 않는 범위내에서 단일 직무급여액을 산출하였다.

〈직무별 기준 급여액〉

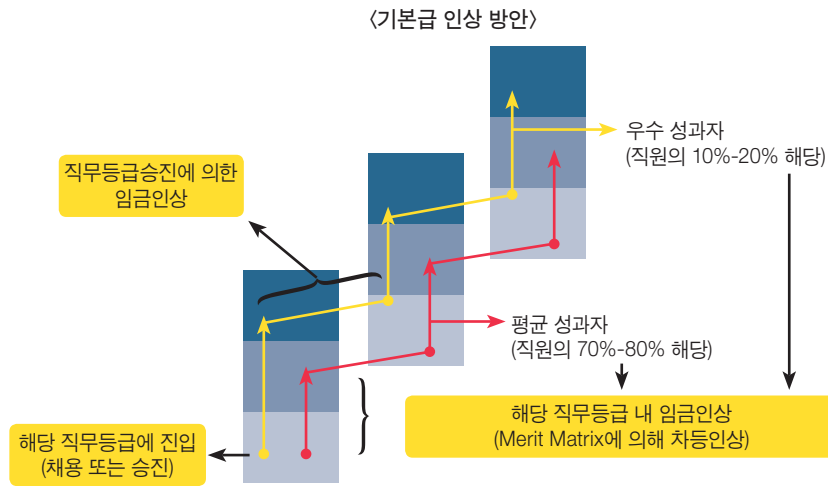
1등급	2등급	3등급	4등급
380만원	340만원	300만원	260만원

- 재직근로자의 임금은 산출된 기준급여액을 기준으로 연차에 따른 고정급에 차이가 없고, 평균연령이 30대로 연령차가 크지 않은 당해 사업장의 특징을 반영하여 중·상한액이 있는 상자형의 보수 범위를 설정하였다.



## 3) 기본급 인상 고과승급: 능률제 승급(Merit Increase)

- 기본급은 직무등급 기반으로 책정하고, 매년 개인 실적 평가에 따라 인상폭이 차등 반영되는 능률제 승급(Merit Increase)방식으로 설계하였다.
- 기본급의 인상폭을 결정하는 성과평가 기준은 5등급으로 구분하고, 결과에 따라 인상률이 달라지는 시스템을 도입하여 고난이도의 직무를 수행하는 성과우수자의 경우 상위등급의 직무로 전환 배치가 가능하고 임금이 인상되는 직무승진(Job Promotion)제도를 두어 임금의 내부 공정성을 기하였다.
- 수년간 저평가자의 경우 CDP(Career Development Program; 경력개발프로그램)를 통하여 적정 직무로의 이동 및 직무능력 향상을 지원하도록 하였다.



#### 4) 성과급 결정: 목표대비 달성 기준

- 성과급의 결정 요인은 직무분석을 통하여 도출된 KPI와 역량 및 Task를 바탕으로 매년 사업계획에서 목표를 수립하고, 목표 대비 달성을 기준으로 산정하였다.
- 업무의 특성상 협업이 목표 달성의 중요한 기제가 되므로 전직원에게 동일한 금액이 지급됨으로써 협업의 동기부여를 추구하였다.
- 성과급은 직무를 중심으로 하는 기준연봉과는 별도의 재원으로 편성하여 지급되며, 매년 목표 대비 달성을 고려하여 지급하므로 변동급적 성격을 가진다.

#### 5) 승진 등 인적자원관리 제도

- 직무급 제도에서는 원칙적으로 직무의 변동이 없는 한 임금 상승이 동반되지 않는다.
- 직무의 변동이 없더라도 매년 임금밴드 자체의 수준을 높이는 베이스업(Base Up) 임금 인상을 통해 직무급 시행에 따른 근로자들의 수용성을 제고하였다.  
※물가 상승률 등을 반영하여 매년 노사합의로 정함
- 기존 직급에 따른 호칭제도(대리·과장·차장·부장 등)는 별도의 그대로 유지하여 사내에서의 질서 및 사회적 지위 욕구를 충족시킬 수 있도록 하였다.
- 직급(호칭)은 소요연수가 경과하면 자동으로 승진하며, 직급수당 등 보상은 주어지지 않고, 직급(호칭) 그 자체로만 존재하게 하였다.
- 직무에 결원이 발생시 수시 내부 공모를 통해 선발하는 잡 포스팅(Job Posting; 구인공고)방식으로 선발하여 고 직무로 이동할 수 있는 기회를 부여하였다.

#### 6) 지속적인 직무급 운영을 위한 공정성 및 수용성 제고

- 직무중심 급여제도의 단점을 보완하기 위하여 매년 평가를 통한 직무승진 기회를 부여하여 보상과 연계하고, 성과의 독식을 방지하고 협업을 유도하기 위해 성과의 분배는 목표달성시 전직원에게 동일하게 지급하도록 하였다.
- CDP 제도를 운영하여 저성과자에게도 직무이동의 기회를 부여함으로써 적정직무를 찾아 성과 향상 및 조직의 안정성을 도모하였다.
- 직무급제 설계 시, 근로자들의 공감대 형성을 위해 '직무평가위원회'를 노사로 구성하여 외부 컨설턴트가 제시한 직무등급 및 평가가이드를 참고하여 직무등급을 평가함으로써 공정성을 제고하였다.

※직무평가위원회 구성: 사측6명, 근로자측 3명

- 직무급을 시행하기 전 ‘근로자 설명회’를 실시하여 직무급제 운영전반, 기업의 경영개선 방향 등을 설명하고, 근로자의 의견을 수렴하여 시행함으로써 근로자들의 수용성을 높일 수 있었다.
- 경영전략에 따라 적절한 KPI를 추출하여 직무별 KPI Pool을 업데이트하여 평가지표의 공정성·합리성을 기하였다.
- 직무 생성·소멸의 변화가 큰 사업의 특성을 보완하기 위해 ‘직무평가위원회’의 직무범위 변경 등을 검토·승인을 거쳐 직무등급에 대한 지속적 점검 및 업데이트를 실시하도록 하였다.

#### 4. 개편 효과

- 직무가치 기반의 인건비 관리, 승진 등 효율적인 인사관리시스템으로 근로자의 직무역량의 동기부여 및 고용안정성을 확보하였다.
- 전문성과 복잡성을 가진 다양한 직무에 신속하게 대처할 수 있는 합리적인 보상 기반을 마련하였다.
- 우수인력의 상위등급 직무 배치에 따른 보상연계 등 임금의 내부 공정성 및 우수인력을 확보할 수 있도록 기반을 구축하였다.
- 직무승진 및 보상으로 근로자들의 상위 직무수행로의 동기부여 및 필요한 역량 개발을 위한 자발적인 노력을 이끌어낼 수 있었다.
- 하위 직무등급자의 경우, 업적 및 역량 평가가 탁월한 경우 직무승진을 통해 높은 보상을 기대할 수 있고, 직무승진이 안되더라도 자신의 역량에 맞는 직무로 이동하여 업무에 몰입할 수 있는 동기부여가 되었다.
- 근로자들의 경력개발 및 직무역량 향상을 위한 기업의 학습 지원을 강화하여 경직적인 문화에서 동적인 문화로 변화관리를 추진하고 있다.
- 정량적 성과는 다음과 같이 나타났다.

구분	성과 내용		
	2013년	2014년	비고
매출액	1,241억원	1,720억원	479억원 증가
일자리창출	178명	194명	16명 증가
이직률	1.32%	1.16%	0.16% 감소

\* 노사발전재단 임금직무컨설팅 문의처  
Tel. 02-6021-1170 HR개발팀