

# 임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

## 1. 사업장 개요

상호	J기업	
지역	경기 안산	
업종	제조업(컨넥터 도금, 폐수정화시스템 등)	
주요 생산품	특수표면처리, 레이저 필 오프 장비 등	
규모	근로자	총165명(2015년 4월 기준)
	매출액	29,873백만원 (2015년 4월 기준)
개편 목적	능력 중심 임금체계 개편	
개편 대상	생산직렬	
개편 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산직렬의 직능과 직능등급별 수준에 대한 개념과 정의를 구체화하고 객관화하여 직능급 운영을 위한 기본 틀 마련</li> <li>• 작업장 상황에 적합하도록 직능등급을 4등급에서 3등급으로, 직능등급 내 역량등급을 12단계에서 10단계로 재구성하고, 조정된 직능 및 역량등급에 맞도록 직능평가요소를 보완하고 임금밴드(pay-band)를 만들어 직능급 운영의 객관성과 안정성 제고</li> <li>• 직능평가 결과와 정성 및 정량평가 결과를 반영하여 임금을 결정함으로써 직능급의 실효성 제고</li> </ul>	
개편 효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무능력과 보상을 연계함으로써 직무능력 향상을 위한 동기부여와 지속가능한 노동생산성 향상 기대</li> </ul>	

## 2. 개편 배경

### 1) 외부 환경 변화

- 통상임금 범위에 대한 대법원 전원합의체 판결(2013.12.18) 및 정년 60세가 의무화됨에 따라 임금 및 고용의 장기적 안정성 관점에서 임금체계 개편에 대한 필요성이 증대되었음
- 지속적인 경기불황으로 생산직 직급승진 및 보상의 한계에서 오는 무력감을 극복하고 노동생산성 향상을 위한 동기부여가 필요하였음

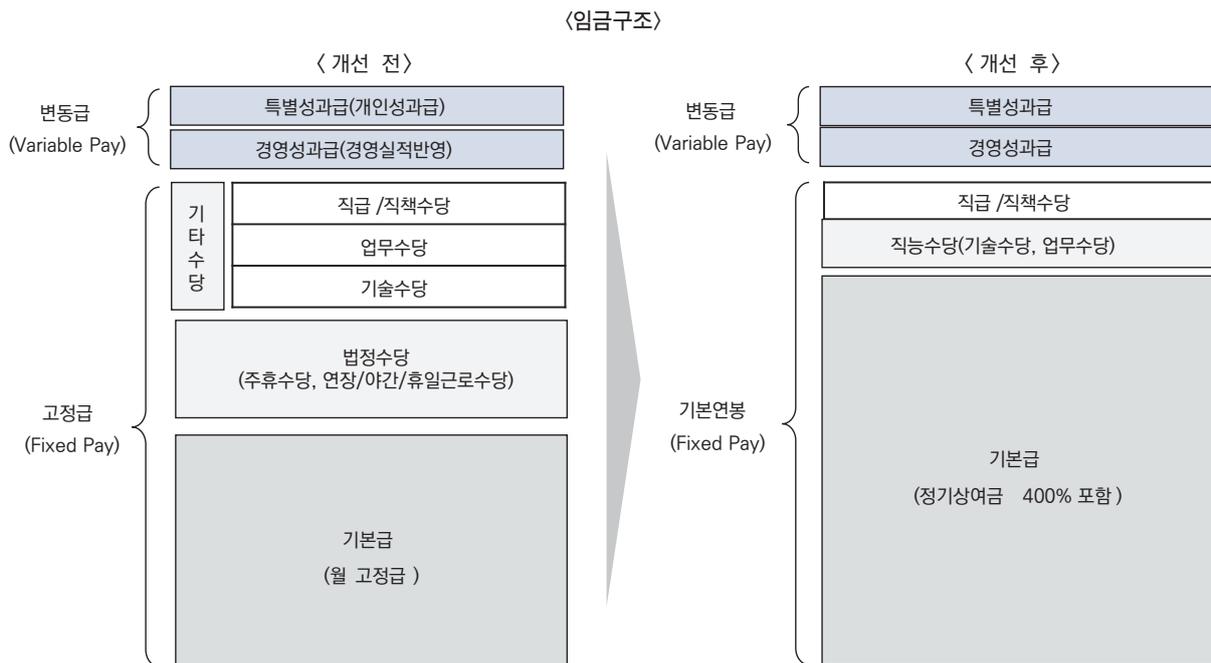
## 2) 내부 환경 변화

- 생산직의 임금체계가 직능급이지만 연공급과 유사하게 운영되어 개인의 능력과 보상이 연계될 수 있는 임금의 내부공정성이 요구되었음
- 인사고과 지표의 공정성 및 객관성에 대한 직원들의 불신이 상존하였고, 생산직의 평가가 업무능력 이외의 항목들을 중심으로 이루어져 직무능력 향상을 위한 동기부여가 되지 못하고 있음
- 전체 근로자의 63%가 생산직이고 20대 중반~30대 중반이 50% 이상을 차지하고 있는 젊은 조직이다 보니 능력에 따른 보상을 요구하였고, 장기적인 관점에서 우수 인력확보 및 고용환경의 안정성이 필요하였음

## 3. 개편 내용

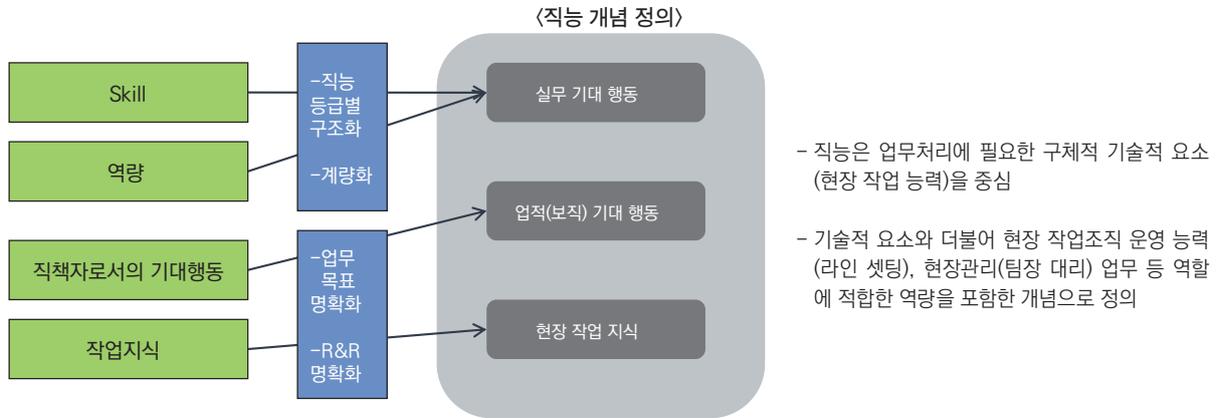
### 1) 임금구성항목 간소화를 통한 임금구조 단순화

- 정기상여금 400%를 기본급에 편입하고, 직급/직책수당은 유지하되 기술수당과 업무수당은 직능수당으로 통합하였으며, 기본급·직능수당·직급/직책수당을 기본연봉으로 하고, 성과급을 특별성과에 편성하였음



## 2) 객관적인 평가를 통해 임금을 차등 지급하는 실질적인 직능급 도입

- 일의 가치나 생산성 등이 반영되는 객관적이고 실제적인 직능급 운영을 위해 직능에 대한 개념 정의를 구체화하였음



- 작업장 상황에 맞도록 직능등급을 4등급에서 3등급으로(기존 P3과 P4를 P3으로 통합), 직능등급 내 역량등급을 12단계에서 10단계로 재구성하였음(직능2급(셀장)의 역량등급은 3단계에서 5단계로 세분화)
- 직능등급별로 요구되는 기술 및 지식 축적에 필요한 학습기간을 고려하여 승급의 기준연한을 마련하는 한편, 기준연한을 충족하지 않더라도 심사에 따른 직능등급 상승도 가능하도록 하여 직능개발에 대한 직원들의 동기부여를 촉진함으로써 직무능력 중심 조직관리의 기반을 구축함

〈직능등급〉

〈개선 전〉				〈개선 후〉					
직위 (호칭)	직무	직능 등급	역량 등급	직위 (호칭)	직무	직능 등급	등급조정 기준연한	역량 등급	인원 배분
파트장	라인 관리자	직능 1급 (P1)	S, 1~3 등급	파트장	라인 관리자	직능 1급 (P1)	셀장 → 파트장 : 7년	S, 1~3 등급	5% 이내
셀장	셋팅 가능자	직능 2급 (P2)	4~6 등급	셀장	셋팅 가능자	직능 2급 (P2)	조장 → 셀장 : 5년	3~7 등급	20% 이내
조장	리릴러	직능 3급 (P3)	7~9 등급	사원	리릴러 디릴러	직능 3급 (P3)	사원 → 조장 : 3년	8~10 등급	75%~80%
사원	디릴러	직능 4급 (P4)	10~12 등급						

직능평가 대상자 대비 (현장 생산직)

· 역량 3등급은 직능1급과 직능2급에 중첩되도록 운영

- 조정된 직능등급과 역량등급에 부합하고 작업현장의 직무를 중심으로 평가가 이루어지도록 직능 평가요소를 설정하여 직능평가를 실시하였고, 이후 평가요소 보완 및 결과 공유를 통해 직능평가의 객관성을 제고하도록 하였음

〈직능평가요소〉

직능등급	직능평가요소
	<b>1. 디릴러</b>
	1-1 : 자신의 호기만 디릴러 연결 가능자 , 단순연결
	1-2 : 타라인 디릴러 가능자
	1-3 : 타층 디릴러 연결 가능자
	<b>2. 리릴러</b>
	2-1 : 자신의 호기만 리릴러 연결 가능자
	2-2 : 타라인 리릴러 가능자
	2-3 : 타층, 멀티 (BAT,FPC,USB)리릴러 연결 가능자
	<b>셋팅 가능자</b>
	3-1 : 자신의 호기만 셋팅이 가능한 자
3-2 : 유사제품의 다른 호기 셋팅이 가능한 자	
3-3 : 유사제품 및 여러 호기의 셋팅이 가능한 자	
4등급	3-4 : 유사제품 및 여러 호기의 셋팅이 가능한 자
3등급	3-5 : 유사제품 및 여러 호기의 셋팅이 가능한 자
	<b>4. 라인 관리자</b>
3등급	초급 : 여러 호기의 관리를 하고 있으나 1~2개 라인만 셋팅이 가능한 자
2등급	4-1 : 여러 호기의 관리를 하고 있으며 3개 라인 이상의 셋팅이 가능한 자
1등급	4-2 : 대부분의 제품 셋팅이 가능하고 팀장 부재시 대리 역할을 하고 있는 자
S등급	4-3 : 대부분의 제품 셋팅이 가능하고 팀장 부재시 대리 역할을 하고 있는 자

- 기존 4개 등급의 직무등급별 초임과 상한액을 바탕으로 새로운 3개 등급의 직무등급별 초임과 상한액을 정한 후에 그 범위 밖에 존재하는 이탈자(outlier)들을 포괄할 수 있는 적정 수준의 임금밴드(pay-band)를 정하였음

〈직능등급별 임금밴드(pay-band)〉

〈개선 전〉					〈개선 후〉				
직능 등급	초임	상한	직급 수당	직능 수당	직능 등급	초임	상한	직급 수당	직능 수당
직능 1급 (P1)	27,500	35,500	150	직급수당 명칭 지급	직능 1급 (P1)	27,500	35,500	150	*S등급 : 100 *1~3등급 : 등급간 30
직능 2급 (P2)					직능 2급 (P2)				
직능 3급 (P3)					직능 3급 (P3)				
직능 4급 (P4)	18,500	21,500	-					50 (조장 직급자)	*1~9등급 : 등급간 20 *10등급제외
				*업무수당 명칭 운영 -내국인 : 50 -외국인 : 30					
				*직급자 : 직급수당 명칭 지급					

- 초임 및 상한액은 직급수당 포함 금액
- 직능수당 : 기존의 기술수당과 업무수당을 합산한 금액임

- 직능평가 결과를 토대로 기준임금을 정한 후에 개인별 정성 및 정량평가 합산결과를 등급화해서 그 등급에 따라 기준임금의 기본조정률(인상률)을 가감하여 임금수준이 조정되도록 하였음

〈임금 조정 방식〉

기준 임금 결정	직능평가	- 직능등급별 요구직능기준 평가
	직능등급결정	- 기준임금 결정 - 직능등급별 역량등급 평가결과(상/중/초)로는 직능수당을 조정

기준 임금 조정	정성 + 정량평가 합산등급	상대분포 비중	시급조정률
	S	상위 5%	기준임금 × (기본조정률+7%)
	A	15%	기준임금 × (기본조정률+5%)
	B	60%	기준임금 × (기본조정률+3%)
	C	15%	기준임금 × 기본조정률
	D	하위 5%	기준임금 × (기본조정률-3%)

#### 4. 개편 효과

- 직능등급별 임금밴드를 설정하고 직능평가 기준을 객관화함은 물론 평가결과와 임금이 연동되는 임금조정방식을 체계화함으로써 임금의 예측 가능성을 높이고 직무능력 향상에 대한 동기부여를 강화하는데 발판을 마련하였음
- 이를 통해 생산직의 사기저하를 해결하여 장기적으로 조직역량을 제고할 수 있는 기반을 마련하였음