

임금체계 개편 사례

정속희(노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	D기업	
지역	전남	
업종	제조업	
주요 생산품	제조, 운수, 서비스(냉면, 열면)	
규모	근로자	294명(2015년 4월 기준)
	매출액	12,411백만원(2014년 기준)
개편 목적	직무능력 중심의 인사관리체계 운영	
개편 대상	생산직군	
개편 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 호봉제 형식의 직무급에서 직무직능급 임금체계로 개편 <ul style="list-style-type: none"> - 직능등급과 직무가치를 반영하여 임금수준 결정 • 직능 평가 및 승격 <ul style="list-style-type: none"> - 직능수준은 숙련, 다기능, 지식수준 및 교육훈련으로 평가 - 직능등급 중 J4 이상은 평가항목별 80점 이상인 직원들 중 매년 일정 인원수 또는 비율로 승격시키고, J3까지는 평가항목별 80점 이상이면 모두 승격 	
개편 효과	<ul style="list-style-type: none"> • 정량적 효과 <ul style="list-style-type: none"> - 일자리 창출: 110명(2014년 말)→294명(2015년 말) - 매출액 증대: 12,411백만원(2014년 말)→30,000백만원(2015년 말) • 정성적 효과 <ul style="list-style-type: none"> - 직무능력 중심의 인사관리체계 도입으로 인력운용 효율화 및 능력에 따른 보상 문화 정착 	

2. 개편 배경

1) 외부환경 변화

- 통상임금에 대한 대법원 전원합의체판결(2013. 12. 18) 및 정년 60세 의무화에 따라 장기적인 관점에서 임금체계 개편에 대한 필요성 증대
- 수요 둔화 등 경기 변동에 대처할 수 있는 임금체계 개편이 요구

2) 내부환경 변화

- 임금의 내부공정성 확보를 위한 보상 전략 및 기준이 부재하며, 인사평가기준이 객관적이지 못하여 평가결과를 보상에 반영하지 못하고 있는 상황
- 직원들의 불만 및 이직률 해소와 동기부여를 위한 보상의 차등지급, 능력중심의 평가기준 마련 등 성과관리체계가 필요한 상황

3. 개편 내용

가. 직무직능급

1) 호봉제 성격의 직무급을 직무직능급으로 개편

- 직무분석을 통해 분류한 생산부문의 17개 직무를 대상으로 임금체계 개편
- 기존 직급체계를 직능등급체계로 개편하고, 동일 직능등급에 대해서는 동일 임금을 지급

〈개편 전후 임금체계〉

기존 (호봉형 직무급)										개편 (직무직능급)			
직무급표													
10	102,900	19(1)	128,800										
			126,200	28	216,200								
2	82,500	12		31	243,000								
1	79,800	11	105,300	20	154,700	30	238,500	40	423,700	3급대리			
6급			5급			4급		1, 2, 3급					
										직능등급			
										직급			
										관리전문 직능	M13	1급 갑	
											M12	1급 부장	
											M11	차장	
											M10	2급 과장	
										M9	과장직무		
										지도감독 직능	S8	대리	
											S7	파트장	
											S6	주임	
										일반 직능	J5	생산직 사원	
											J4		
											J3		
											J2		
											J1		

- 직능군은 관리전문, 지도감독, 생산 등 3가지로 구분하고, 직능군마다 직능등급을 5단계로 설정

〈직능자격제도〉

직능군	직능등급	직급	정의
관리전문	M9~M13	과장직무(M9), 2급 과장(M10), 차장(M11), 1급 부장(M12), 1급 갑(M13)	- 관리기획업무(과장, 2급 과장) - 상급관리·기획업무(차장, 1급 부장) - 통솔업무(1급 갑)
지도감독	S6~S8	주임(S6), 파트장(S7), 대리(S8)	- 판단지도업무(주임, 사원 J5) - 기획감독업무(파트장, 대리)
생산(일반)	J1~J5	사원	- 정형보조, 숙련정형, 판단정형

- 기존 임금수준을 고려하여 직능등급별 기초급에 직급별 직무단가와 가중치를 곱한 직무가급을 가산하여 개인별 임금수준을 결정

※ 직무직능급 = 직능기초급 + (직무단가 × 직무별 가중치 × 100)

〈직무등급별 임금수준 및 직무별 가중치〉

직능등급	직능기초급	직무단가	표준체류년수
J-5	470,000	1,400	3
J-1	350,000	1,000	1

부서명	직무	가중치
냉연	기계운전직	0.05189278
도금	기계운전직	0.05202356
1열연	산세기계운전직	0.05776889
4열연	작업관리직	0.04395576
재질	시료운반직	0.05159515
냉연	C/R운전	0.04742821
	F/L운전	0.05831005
도금	F/L운전	0.06146682
1열연	정정C/R운전	0.06235071
	산세C/R운전	0.06314892
3열연	정정C/R운전	0.06171485
4열연	정정C/R운전	0.05898199
	오작재처리직	0.06896189
재질	열연절단직	0.07014981
	냉연가공직	0.06041268
4열연	압연C/R운전	0.06159309
재질	열연가공직	0.06824485

- 직무별 가중치는 기초지식의 크기, 작업 난이도, 작업강도, 작업조건, 최종결과에 대한 영향력 등 5개의 직무평가 요소로 결정

〈직무평가 요소 및 개념적 정의〉

구분	직무평가 요소	개념적 정의
투입(Input)	기초지식의 크기	직무담당자가 맡은 직무의 내용 및 수행방법에 대한 지식을 이해할 수 있는 기초지식의 정도
과정 (Throughput)	작업 난이도	직무수행시 절차의 복잡성 또는 문제해결능력, 주의력 등이 요구되는 정도
	작업강도	직무에 요구되는 육체적 노력의 성질, 수준, 빈도 및 기간
	작업조건	더위, 추위, 악취, 소음, 교통사고(출퇴근 제외), 유해한 화학물질, 외부인의 공격적 행동에 노출되는 등 불가피한 위험이나 불쾌한 작업환경에 노출되는 정도·횟수·기간
결과(Output)	최종 결과에 대한 영향력	정보·재화·서비스 등의 산출결과에 대한 직접적인 영향 정도

나. 직능평가를 통한 직능등급 승격

1) 직능평가 항목 및 방법

- 직능수준은 주요 업무에 대한 숙련도, 주요업무 외 다기능 정도, 업무에 대한 지식(이론) 수준 및 교육훈련 정도로 평가
- 숙련도와 다기능 정도는 실무평가로 연 2회 실시하고, 지식(이론) 수준 및 교육훈련 정도는 이론평가로 연 1회 실시

〈직능평가 항목 및 방법〉

평가항목	숙련도	다기능 정도	지식수준 및 교육훈련 정도
평가방법	실무평가(연 2회)		이론평가(연 1회)
배점	100	100	100
가산점	<ul style="list-style-type: none"> • 전환배치 근무자에 대한 가산점 - 3개월 이하: 50점 - 3개월 초과~5개월 이하: 30점 		<ul style="list-style-type: none"> • 교육훈련 출석일수에 따른 가산점 - 100% 출석: 10점 - 80%~100% 미만 출석: 5점

2) 직능등급 승격기준

- 직능등급 중에서 J4 이상은 평가항목별로 80점 이상인 직원들 중에서 매년 일정 인원수 또는 일정 비율을 정해 승격
- J3까지는 평가항목별로 80점 이상만 받으면 모두 승격

4. 개편효과

- 직무능력 중심의 인사관리체계 도입으로 인력운용의 효율화와 능력에 따른 보상 문화 정착
- 임금체계 개편 과정에서 노사 간 정기 화합 활동을 통해 노사 간 소통 원활
- 동일 직급 내 입사시기에 따른 임금격차를 해소하고 직능등급 승격 기준을 명확히 함으로써 임금의 내부공정성과 동기부여 제고
- 정량적 성과

구분	성과 내용
일자리 창출	184명 증가(2014년 말 110명 → 2015년 말 294명)
매출액 증가	17,589백만원 증가(2014년 말 12,411백만원 → 2015년 말 30,000백만원)