

임금체계 개편 사례

최윤제 (노사발전재단 선임전문위원)

1. 사업장 개요

| | | | |
|------|---|-----------------------|-------|
| 상호 | S기업 | 지역 | 경기 시흥 |
| 업종 | 제조(전열기 부품, 난방기기 등) | | |
| 규모 | 근로자 | 98명(2019년 말 기준) | |
| | 매출액 | 13,000백만원(2019년 말 기준) | |
| 목적 | 임금체계 개선 | | |
| 대상 | 생산직 근로자 | | |
| 방식 | <ul style="list-style-type: none"> • 생산직군 작업수행 내용, 능력 등을 토대로 직능등급을 L1~L4의 단계로 구성하고, 각 직능등급별 최소 3개 이상의 숙련등급(Grade1~3, L4 S 등급)을 두어 총 13개 등급 구조로 설계 • 직능등급 및 숙련등급별 평가는 지식역량과 직무역량 2개로 구분하여 주기적으로 평가를 실시하도록 하였으며, 재직연한에 따라 근속연수도 승급기준에 포함 • 정량평가(지식역량) 및 정성평가(실무역량)를 합산하여 직능등급을 평가. 단, 정량평가 중심으로 평가를 실시하여 평가의 객관성, 공정성, 합리성 등 확보 • 직능등급별 임금은 직무 숙련 수준, 업무의 노동강도 수준, 근속연수 등을 반영하였고, 각 직능등급별로 숙련 등급(G1~G3)을 조정 • 직능등급별 직능수당을 차등 책정하여 평가에 따라 결정된 직무 수행 능력별 임금 수준을 결정 | | |
| 기대효과 | <ul style="list-style-type: none"> • 직무등급별 역량 수준에 적합한 보상 level 확립을 통한 동기부여 효과 • 연공적 보상에서 점진적으로 능력중심 보상으로 기초 전환 | | |

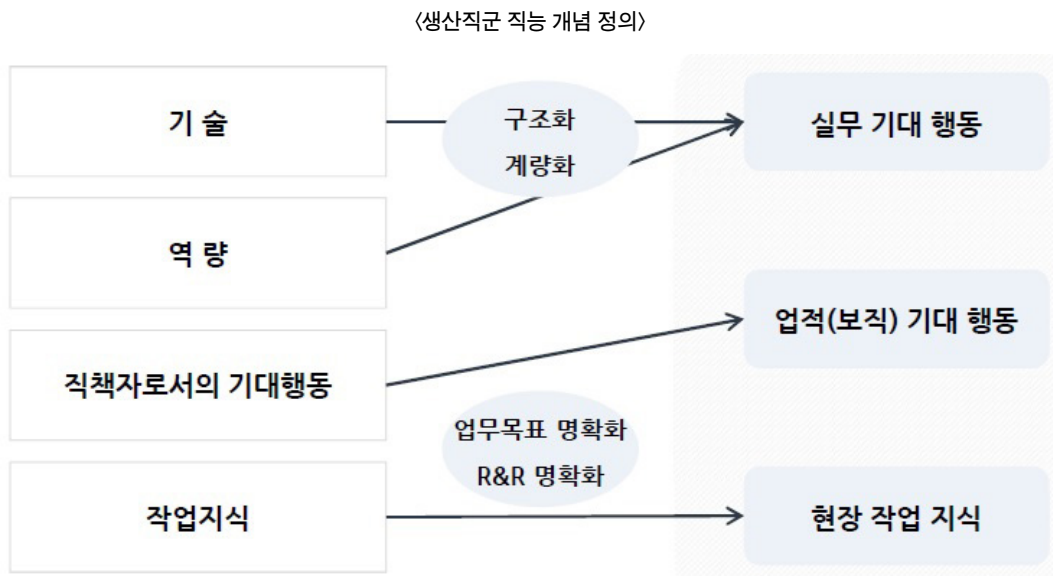
2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 전열 부품 시장은 국내 제품시장의 경쟁이 심한편이고, 합리적인 가격뿐만 아니라 높은 품질까지 요구 받고 있어서 효율적인 생산 및 원가절감, 신제품 개발 등으로 인력 확보 및 유지가 필요한 상황이었음.
- 연공급제 임금체계로 젊은 우수인재를 유치하기에는 임금 수준이 너무 낮고, 고숙련 장년 근로자는 임금 수준이 너무 높아 능력과 임금 간의 불일치 현상이 나타나 단계적으로 능력과 역량을 반영한 합리적이고 공정한 임금체계의 개선이 필요하였음.

3. 임금체계 개편

1) 개편방향

- 연공급 형태로 인하여 생산직군 근로자 중 고성과자 및 우수인재에 대한 보상의 한계를 개선하면서 안정적인 임금을 보장하는 직능급 임금체계로 전환하였음.
- 생산직군의 직능은 현장작업능력에 대한 구조화·계량화를 통하여 요구되는 역량과 기술능력 수준을 명확히 하여 그에 따라 임금 수준을 결정할 수 있도록 개선하였음.



2) 직능단계 정의 및 구조

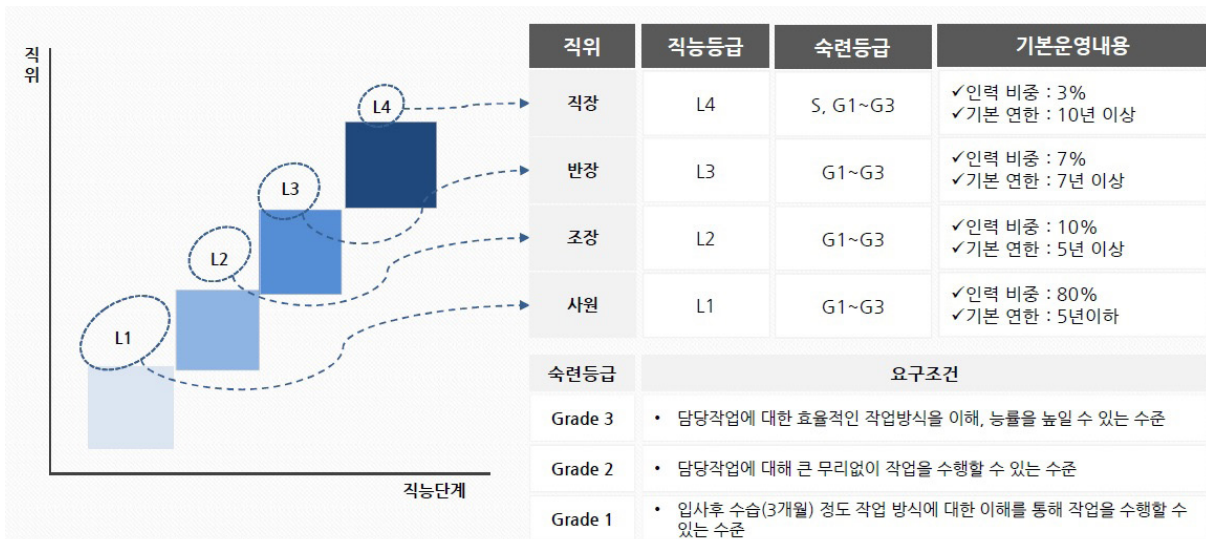
- 생산직의 직능단계를 기초작업자, 실무자, 숙련작업자, 고기술 및 현장관리자 등의 4단계로 설정하여, 생산현장 인력 운영의 효율성을 높임과 동시에 능력에 따른 처우를 통해 동기부여를 높이도록 하였음.

(생산직군 직능등급별 단계 및 정의)

| 등급 | 요구역량 | 직위 | 판단기준 | 기본연한 |
|----|------------|----|--|--------|
| L4 | 고기술 및 현장관리 | 직장 | <ul style="list-style-type: none"> 생산현장의 각 설비에 대한 operation 능력을 구비하고 있어 설비 생산 문제 발생시 이에 대응할 수 있는 능력 생산관리책임자 또는 부서장(팀장)의 부재 시 설비 가동 흐름 조율, 라인 관리 등을 통해 전체 생산스케줄을 지원할 수 있는 능력 | 10년 이상 |
| L3 | 숙련작업 | 반장 | <ul style="list-style-type: none"> 작업운영 각 설비에 대하여 작업 생산을 위한 초기 준비 과정 내지 제품 교체 생산 등에 필요한 제반 조치(setting)할 수 있는 능력 본인 담당 작업운영 설비 뿐만 아니라 타인 작업운영 설비의 operation을 위한 사전 작동 지식 숙지를 통한 유사시 대응할 수 있는 능력 | 7년 이상 |
| L2 | 저숙련 실무작업 | 조장 | <ul style="list-style-type: none"> 본인 담당 작업운영설비 뿐만 아니라 타인 작업운영 설비에 대한 제품 생산을 위한 단순원료 투입 내지 제품 생산 역할 수행 능력 | 5년 이상 |
| L1 | 기초작업 | 사원 | <ul style="list-style-type: none"> 가장 기초적인 기술 및 지식을 토대로 현장 작업지원 및 단순 생산작업 수행가능 능력 제품 생산을 위한 기본작업원료 투입 내지 제품 생산 역할 수행 능력 | 5년 이하 |

- 생산직군 작업수행 내용, 능력 등을 토대로 직능등급을 L1~L4의 단계로 구성하고, 각 직능등급별 최소 3개 이상의 숙련등급(Grade1~3, L4 S 등급)을 두어 총 13개 등급구조로 설계하였음.

(생산직군 직능단계 및 등급 구조)



3) 직능평가방식

- 직능등급 및 숙련등급별 평가는 지식역량과 직무역량 2개로 구분하여 주기적으로 평가를 실시하도록 하였으며, 재직연한에 따라 근속연수도 승급기준에 포함하였음.
 - 직능자격 평가영역별 상세 평가기준은 직무특성과 요구역량을 반영하여 상세하게 설계하였음.
 - 직능평가는 매년 연말에 실시하며, 재직연한 마지막 연도에 도달한 직원을 대상으로 실시함.

〈직능등급별 요건 및 결정기준〉

| 직능 등급 | 재직 연한 | 직능자격 평가요소 | | 평가방식 | | | | 평가 주기 |
|----------|-----------|--------------|-----|------------------|------------|------|----------|--------------------------------------|
| | | 평가영역 (실무) | 가중치 | ① 지식 (내부Test) | ② 실무 역량 | ③ 근속 | 승급 기준 | |
| L4 | 10년 이상 | • 공정관리 | 50 | 40 | 50 | 10 | 70점 이상 | -지식 : 연간 1회 -실무 : 연간 2회 |
| | | • 안전관리 | 30 | | | | | |
| | | • 품질관리 | 20 | | | | | |
| L3 | 7년 이상 | • 안전관리 | 30 | 30 | 60 | 10 | 60점 이상 | |
| | | • 품질관리 | 35 | | | | | |
| | | • 작업실무 | 35 | | | | | |
| L2 | 5년 이상 | • 품질관리 | 50 | 20 | 70 | 10 | 60점 이상 | |
| | | • 작업실무 | 50 | | | | | |
| L1 | 5년 이하 | • 작업실무 | 100 | - | 90 | 10 | 60점 이상 | |

- 직능평가 영역 중 '지식역량'은 직능등급별 요구 수준에 적합한 내용으로 기술적 지식의 평가를 실행하도록 하였음. 이를 평가하기 위한 항목은 임원, 부장급 등의 사전 검토를 통해 확정하고, 연 1회 실시하도록 하였음.

〈지식역량평가 운영〉

| 평가영역 | 지식역량평가 | | 직능등급별 반영비율 | | | |
|------|--|--------|------------|-----|-----|------|
| | 평가내용 | 평가문항 수 | L4 | L3 | L2 | L1 |
| 공정관리 | • 생산 전체 공정 운영 내용의 숙지 정도 | 10문항 | 50% | - | - | - |
| 안전관리 | • 작업현장 각 설비, 작업별 제반 안전조치를 위해 요구되는 수준에 대한 숙지 정도 | | 30% | 30% | - | - |
| 품질관리 | • 개별 생산 제품별 품질 요구수준과 불량 개선을 위한 조치 내용 숙지 수준 | | 20% | 35% | 50% | - |
| 작업실무 | • 현장 생산작업을 위해 기본적으로 작업자가 알아두어야 하는 기본 지식 수준 | | - | 35% | 50% | 100% |

- 직능평가 영역 중 '실무역량'은 창의성, 책임감, 자기주도, 참여의지 등의 평가요소를 구성하고, 각 직능 등급별로 평가요소별 비중과 평가자 비중을 달리 설정하였음.
- 정량평가(지식역량) 및 정성평가(실무역량)를 합산하여 직능등급을 평가함. 단, 정량평가 중심으로 평가를 실시하여 평가의 객관성, 공정성, 합리성 등을 확보할 필요가 있음.

〈실무역량평가 운영〉

| 실무역량평가 | 〈평가요소별 비중〉 | | | | | 〈평가자별 비중〉 | | | | | |
|--------|------------|------|----|----|----|-----------|------|----------|----|----|----|
| | 평가요소 | 평가비중 | | | | 평가자 | 평가비중 | | | | |
| | | L4 | L3 | L2 | L1 | | L4 | L3 | L2 | L1 | |
| | 창의적 업무수행 | 60 | 50 | 40 | 10 | 생산입원 | 50 | 40 | 30 | 20 | |
| | 책임감 | 20 | 30 | 20 | 20 | | 팀장 | 30 | 30 | 40 | 50 |
| | 자기주도 학습역량 | 10 | 10 | 20 | 30 | | | 생산관리 책임자 | 20 | 30 | 30 |
| | 참여의지 | 10 | 10 | 20 | 40 | | | | | | |

4) 직능등급 조정

- 직능등급별 임금은 직무 숙련 수준, 업무의 노동강도 수준, 근속연수 등을 반영하였고, 각 직능등급별로 숙련등급(G1~G3)을 조정하도록 하였음.

〈직무숙련 및 노동강도 반영 조정방식〉

| 1 | 숙련수준 | 판단 근거 | 숙련등급 조정방식 |
|-----------|---------|--|--------------------|
| 직무숙련 반영조정 | 기초능력 | ▪ 해당 직무 수행을 위한 숙련수준 보유 | ▪ 기본부여 숙련등급 |
| | 중급능력 | ▪ 해당 직무 기본작업수행+타 1개 직무 작업지원 가능 | ▪ 기본부여 숙련 등급+1숙련등급 |
| | 상급능력 | ▪ 해당 직무 기본작업수행+타 1개 직무 작업지원 가능 | ▪ 기본부여 숙련 등급+1숙련등급 |
| | | | |
| 2 | 노동강도 | 판단 근거 | 숙련등급 조정방식 |
| 노동강도 반영조정 | Level 1 | ▪ 취급작업 도구, 설비의 위험성 낮음 ▪ 적절한 작업공간 및 적절한 실내온도(냉난방 지원) 지원 | ▪ 기본부여 숙련등급 |
| | Level 2 | ▪ 취급작업 도구, 설비의 위험성 일부 존재 ▪ 작업공간 및 작업장 온도(냉난방 지원) 환경 일부 열악 | ▪ 기본부여 숙련등급+1숙련등급 |
| | Level 3 | ▪ 취급작업 도구, 설비의 위험성 높음 ▪ 작업공간 및 작업장 온도(냉난방 지원) 환경 상대적 열악 | ▪ 기본부여 숙련등급+1숙련등급 |
| | | | |

- 제조직군 인력의 장기근속에 대한 가치 부여를 위해 근속연수에 비례하여 일정한 직무 숙련등급을 조정하도록 하였음. 단, 숙련등급 조정에 따라 직능등급 조정에 영향을 미칠 수 있는 경우에는 숙련등급 조정은 직능등급 조정과 연계하여 판단함.

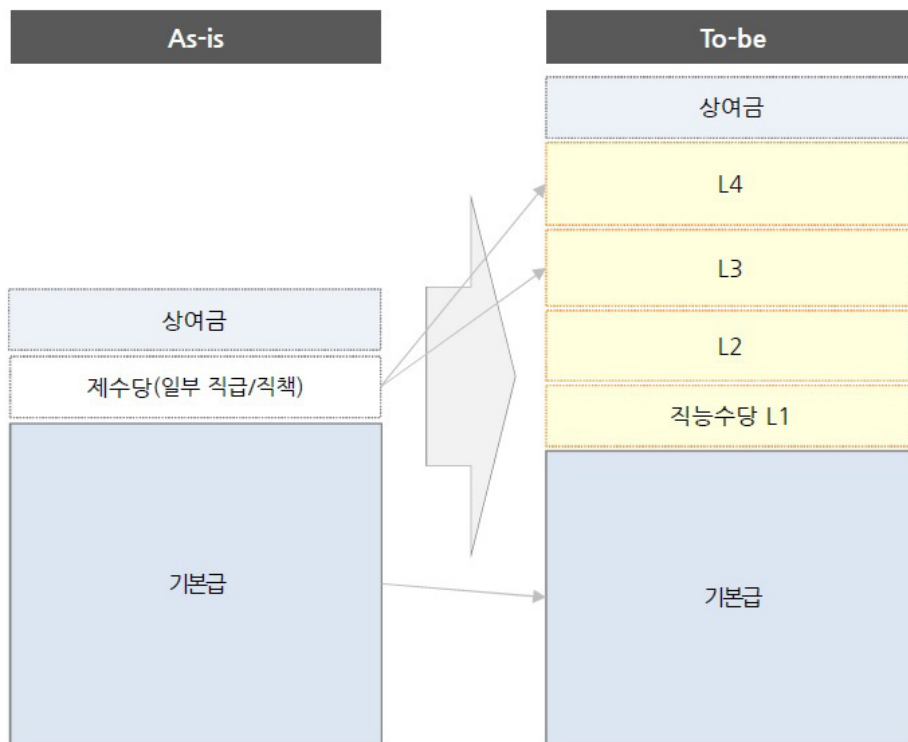
(근속연수 반영 조정방식)

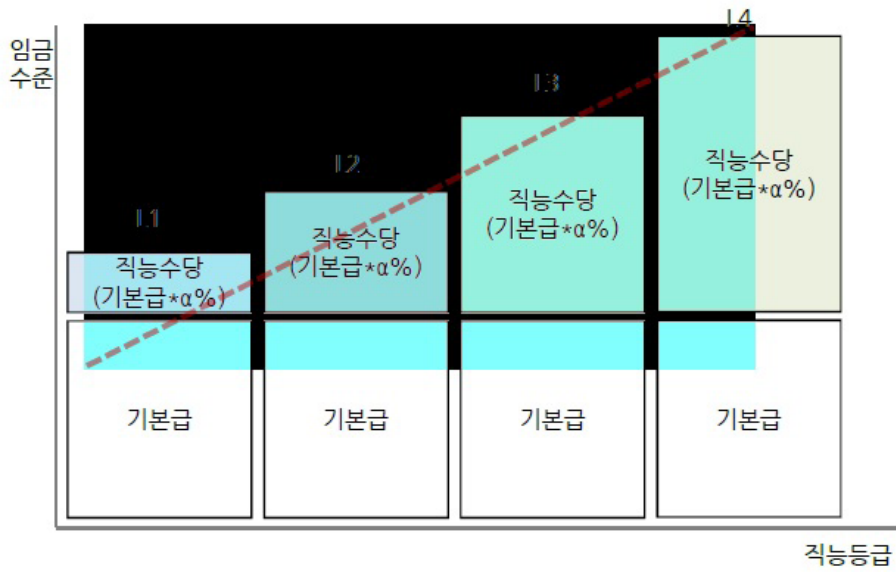
| 3 근속연수 반영조정 | 근속연수 | 숙련 등급조정방식 |
|-------------------|------|-----------|
| | 1년 | 부여 등급 |
| | 2년 | |
| | 3년 | |
| | 4년 | 부여등급+1등급 |
| | 5년 | |
| | 6년 | |
| | 7년 | 부여등급+1등급 |
| | 8년 | |
| | 9년 | |
| | 10년 | 부여등급+2등급 |
| | 11년 | |
| | 12년 | |
| | 13년 | 부여등급+2등급 |
| | 14년 | |
| | 15년 | |

5) 직능수당 결정

- 현재 생산직의 임금 수준 결정이 명확한 기준 없이 주관적인 판단에 의존하고 있어 일의 가치나 생산성 등을 반영한 임금구조로 개편하였음.
- 직능등급별 직능수당을 차등 책정하여 평가에 따라 결정된 직무 수행 능력별 임금 수준을 결정하였다.
 - 기본급은 일괄 운영을 원칙으로 최저임금 상승, 경영실적, 물가상승률 등을 반영하여 베이스업(base-up)함.

(직능급 임금구조)





| 직능등급 | 숙련등급 | 기본사급 +직능사급 | 조정변수 | 숙련등급 격차 | 조정률 | 임금 | | | |
|------|------|---------------|------|------------|------|-----------|---------|-----------|------------|
| | | | | | | 기본급 | 연장수당 | 연근여 | 연간급여 |
| L4 | L4-5 | 14,162 | 12 | 450 | 103% | 2,997,400 | 606,868 | 2,521,522 | 29,973,132 |
| | L4-3 | 13,132 | 11 | 400 | 103% | 2,797,400 | 576,868 | 2,320,532 | 28,973,132 |
| | L4-2 | | | | | | | | |
| | L4-1 | | | | | | | | |
| L3 | L3-3 | | | | | | | | |
| | L3-2 | | | | | | | | |
| | L3-1 | | | | | | | | |
| L2 | L2-3 | | | | | | | | |
| | L2-2 | | | | | | | | |
| | L2-1 | | | | | | | | |
| L1 | L1-3 | | | | | | | | |
| | L1-2 | | | | | 1,892,700 | 678,834 | 2,497,761 | 29,973,132 |
| | L1-1 | | | | | 1,797,400 | 670,800 | 2,468,200 | 29,618,400 |

4. 기대효과

- 업무수행능력 및 보유역량에 대한 적합한 대우(보상, 승진 등)로 적극적인 자기계발과 직무몰입 유도를 통한 기업경쟁력 향상