

임금체계 개편 사례

김수현 (HPC컨설팅 수석컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	A기업	지역	서울
업종	엔지니어링		
규모	근로자	2,000여 명(2021년 말 기준)	
	매출액	869,274백만 원 (2021년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	사무직 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> ● 실무자/직원대표와 함께 자체 평가기준 개발 ● 육체적 부하 및 정신적 부하 구분. 육체적 부하는 안전, 유해물질, 근무여건, 정신적 부하는 고객대응, 난이도, 리스크로 세분화 ● 평가결과에 대한 수용성을 확보하기 위해 분야별 대표자를 선별하여 평가 ● 산업특성 및 직원 니즈를 고려하여 기본급보다는 수당 신설 방식으로 임금체계 개편 실시 ● 수당 도입을 위해 신규 채용 확보 및 4등급에 따라 상대배분 실시 		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> ● 수당 신설을 통해 보상 경쟁력 제고 및 직원 동기부여 증대 ● 직무 및 근무지별 여건에 따라 차별적 보상을 통해 직무중심 인사관리 기반 마련 		

2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 열악한 근무환경(유해물질 및 안전사고 위협)에 노출된 직원이 많음에도 불구하고, 차별적 보상이 이루어지지 않아 직원불만족 증대
- 또한 사업 성격에 따라 본사 환경에서 벗어나 고객사 사무실, 현장근무 다양한 근무형태가 존재함에도 불구하고 이에 대한 차별적 보상이 이루어지지 않아 보상제도 개선 필요성 증대
- 이에 따라 직원들 동기부여를 증대를 위해 직무별 육체적 부하 및 정신적 부하를 고려한 새로운 보상체계 마련 실시

3. 임금체계 개편

1) 개편방향

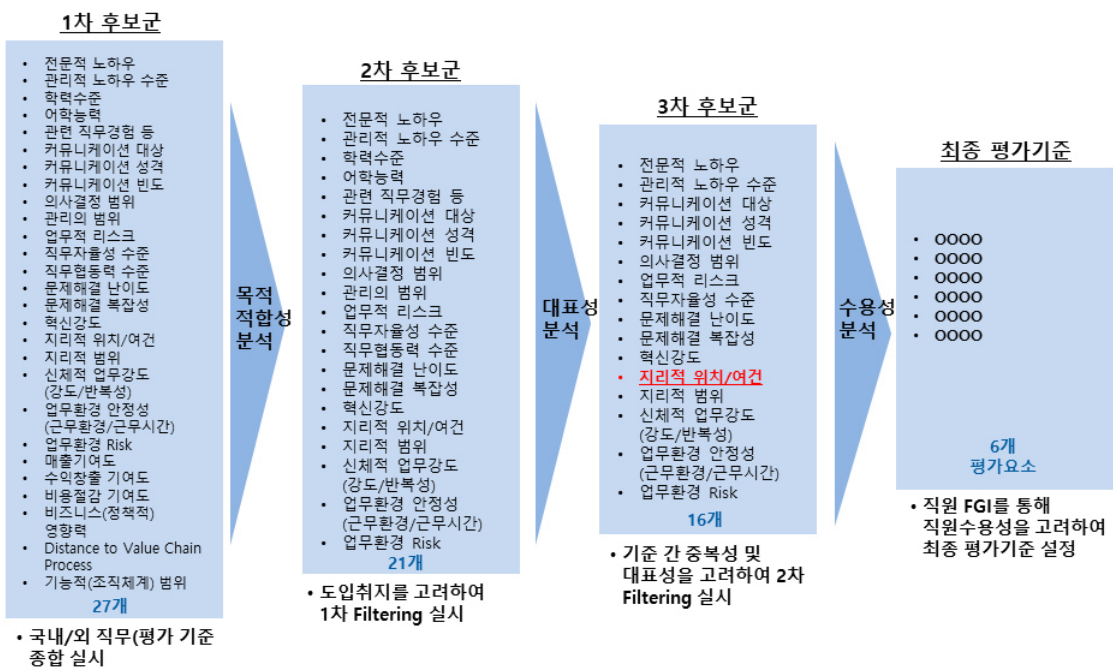
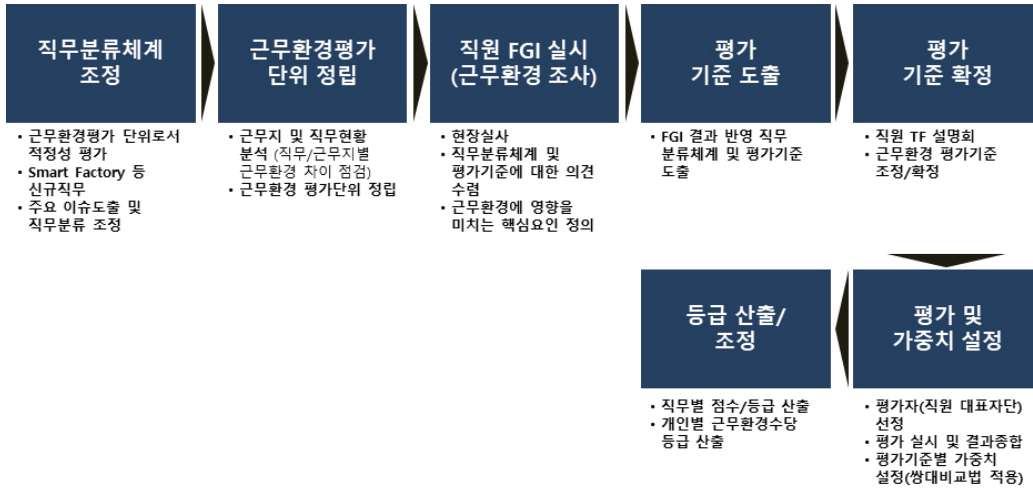
- 직무분석을 통해 기초정보를 수집하고, 직무 및 근무지별 육체적 부하 및 정신적 부하를 측정할 수 있는 기준 마련
- 평가기준에 따라 직원대표그룹 및 전문가 평가 실시
- 수당 신설을 위한 신규 재원을 확보하고, 4등급 기준 상대배분 실시
- Plus-sum 관점에서 수당 신설을 통해 전 직원 동기부여 증대

2) 직무분류 및 직무분석

- 역량의 유사성 및 적절한 직무사이즈를 고려하여 기존 직무분류체계를 재검증하고 간소화 실시
- 근무지별 환경적 차이를 고려하기 위해 직무 및 근무지별 세분화를 실시하고, 평가기준 단위로 활용
- 기존 직무기술서를 토대로 직무정보를 수집하고, 직무별 SME를 선정하여 인터뷰를 통해 수정·보완 실시

3) 평가 및 등급설정

- 평가기준에 신뢰성을 확보하기 위해 실무자 및 직원들과 커뮤니케이션을 통해 자체 평가기준 개발
 - 직원공청회를 통해 평가 기준에 대한 의견 수렴
 - 육체적 부하 및 정신적 부하 구분. 육체적 부하는 안전, 유해물질, 근무여건, 정신적 부하는 고객대응, 난이도, 리스크로 세분화 실시
 - 직원대표그룹을 대상으로 AHP를 실시하여 평가기준별 가중치 도출

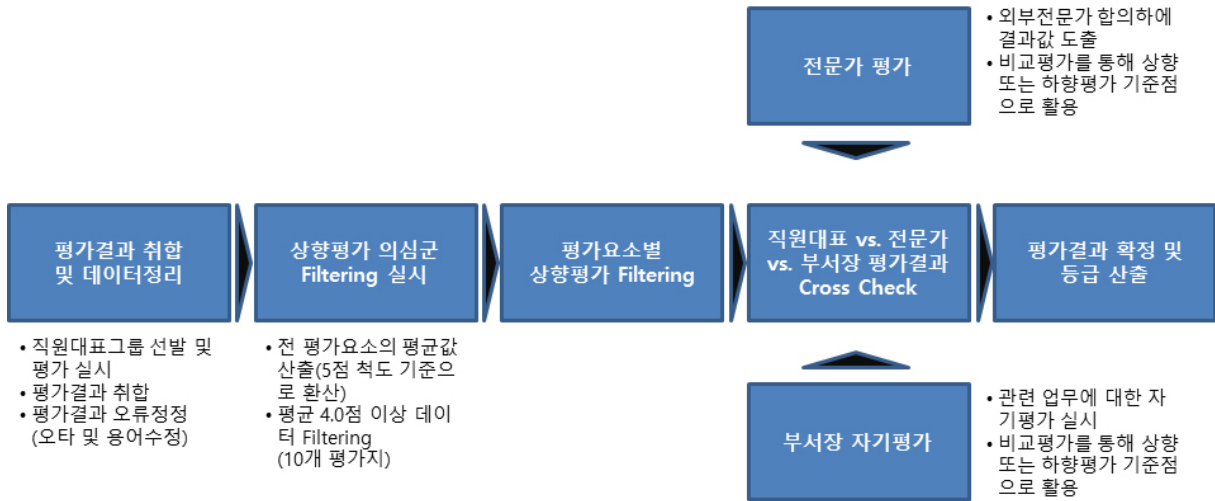


- 평가결과에 대한 수용성을 확보하기 위해 분야별 대표자를 선별하여 평가 실시. 단, 자신의 직무를 제외하고, 전 직무에 대해 측정을 실시하여 객관성 확보
 - 평가의 용이성을 위해 전 직무보다는 분야별 대표자 선별
 - 대표자 그룹은 해당 분야를 제외하고, 전 직무에 대한 평가 실시(상호평가 방식 적용)

추진안

	1인) 분야별 대표자 + 해당분야 평가	2인) 분야별 대표자 + 전 분야 (해당분야 + 他분야) 평가	3인) 단위별 평가자 + 부서장 확인
개념	<ul style="list-style-type: none"> 분야별 대표자 그룹 선정 해당분야에 대한 자기평가 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 분야별 대표자 그룹 선정 해당 분야 외 전 영역 평가 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 평가단위별 평가자 1인 선정 해당 영역에 대한 평가 실시 해당 부서장 확인/제출
장점	<ul style="list-style-type: none"> 평가자의 평가부담 최소화 평가기간 최소화 평가결과에 대한 수용성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 평가자 간 평가조정 이슈 無 평가결과에 대한 높은 수용성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 직접적 관찰자를 통한 정확한 평가 가능
단점	<ul style="list-style-type: none"> 전사적으로 상향평가 가능성 존재 평가그룹 간 상이한 평가스타일로 인해 평가조정 이슈 발생 	<ul style="list-style-type: none"> 장기간 평가기간 발생 다른 분야에 대한 평가 어려움 존재 평가자의 평가부담 가중 	<ul style="list-style-type: none"> 전사적으로 상향평가 가능성 존재 평가자간 상이한 평가스타일로 인해 평가조정 이슈 발생 장기간 평가기간 발생

- 평가결과를 직접적으로 활용하기에 앞서 전문가 및 부서장 평가결과를 활용하여 검증 실시



4) 수당 설계

- 산업 특성 및 직원 니즈를 고려하여 기본급보다는 수당 신설 방식으로 임금체계 개편 실시
 - 제조업 산업특성상 상대적 형평성보다는 절대적 형평성 추구문화 존재
 - 육체적/정신적 부하를 고려한 차별적 보상의 필요성을 공감하나 큰 폭의 차등폭에 대해 거부감 존재. 기본급보다는 수당 신설 연계 선호
- 수당 도입을 위해 신규 채용 확보 및 4등급에 따라 상대배분 실시
 - Plus-sum 관점에서 신규 채용을 확보하여 전 직원 수용성 및 동기부여 확보
 - 적절한 차등폭을 확보하기 위해 4등급 설정
 - 균등분배, 상향배분, 절대배분 검토 후 도입 초기 직원 수용성 확보 및 운영의 용이성을 위해 균등분배 방식 적용

적용안

	1안) 균등한 상대배분				2안) 상향 상대배분				3안) 점수구간에 따른 절대배분		
등급 및 수당금액	등급	비율	금액(월)	등급별 평균에 비례지급 시	등급	비율	금액(월)	등급별 평균에 비례지급 시	등급	점수구간	금액(월)
	D	20%	00,000원	00,000원	D	20%	00,000원	00,000원	D	50점 이상	00,000원
	C	30%	00,000원	00,000원	C	30%	00,000원	00,000원	C	40점 이상	00,000원
	B	30%	00,000원	00,000원	B	30%	00,000원	00,000원	B	30점 이상	00,000원
	A	20%	00,000원	00,000원	A	20%	00,000원	00,000원	A	20점 미만	00,000원
장점	<ul style="list-style-type: none"> 보상재원의 높은 예측가능성 확보 B/C등급의 높은 보상가능 				<ul style="list-style-type: none"> 많은 직원들에게 혜택 부여 높은 직원수용성 확보 				<ul style="list-style-type: none"> 근무환경과 연계한 절대적 보상 가능 높은 직원수용성 확보 		
단점	<ul style="list-style-type: none"> 상대적으로 직원들의 낮은 수용성 				<ul style="list-style-type: none"> 보상자원 인상 Risk 존재 				<ul style="list-style-type: none"> 절대배분에 따른 전사적 상향평가 Risk 존재 구간별 인원분포에 따라 보상자원 증감폭 증대 		

4. 기대효과

- 수당 신설을 통해 보상 경쟁력 제고 및 직원 동기부여 증대
- 직무 및 근무지별 여건에 따라 차별적 보상을 통해 직무중심 인사관리 기반 마련