

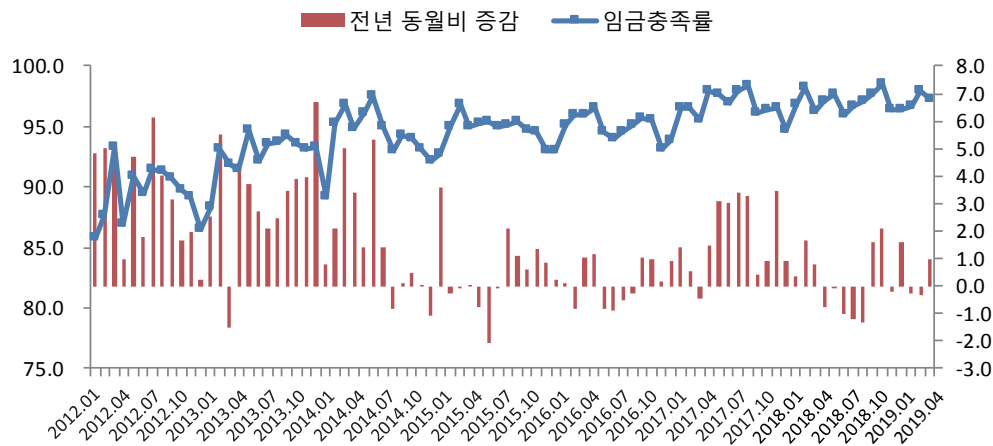
워크넷 구인구직DB를 이용한 2019년 3~4월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

- 2019년 4월 신규구인인원은 190천 명, 신규구직건수는 347천 건, 평균 제시임금¹⁾은 201.0만 원, 평균 희망임금²⁾은 206.7만 원으로 전체 임금충족률은 97.3%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)



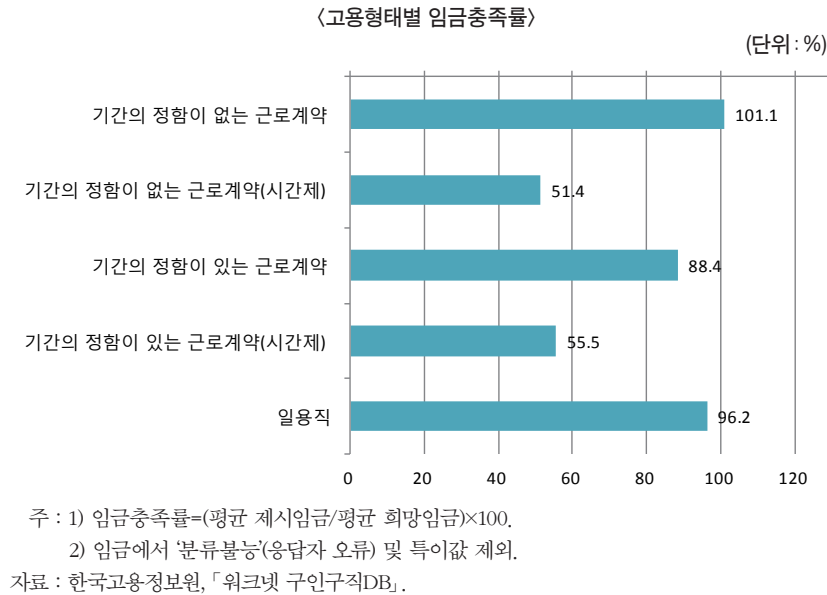
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.

2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

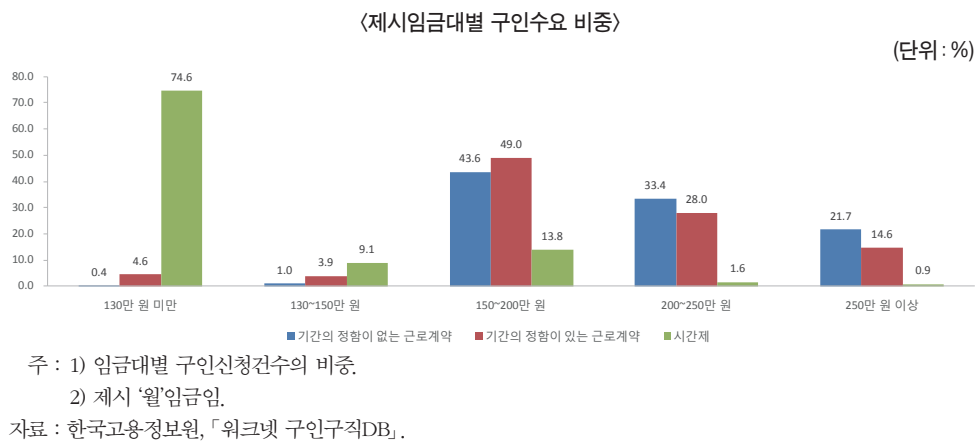
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

1) 구인업체가 구인서식에 기입한 취업조건으로 구인자가 구직자에게 제시하는 임금.
2) 구직자가 구직서식에 기입한 취업조건으로 구직자가 구인업체에 요구하는 임금.

- 고용형태별 임금충족률은 ‘기간의 정함이 없는 근로계약’ 상태에서 101.1%로 가장 높게 나타난 반면, ‘기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)’ 상태에서 가장 낮은 수치(51.4%)를 기록함. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 4월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인함.



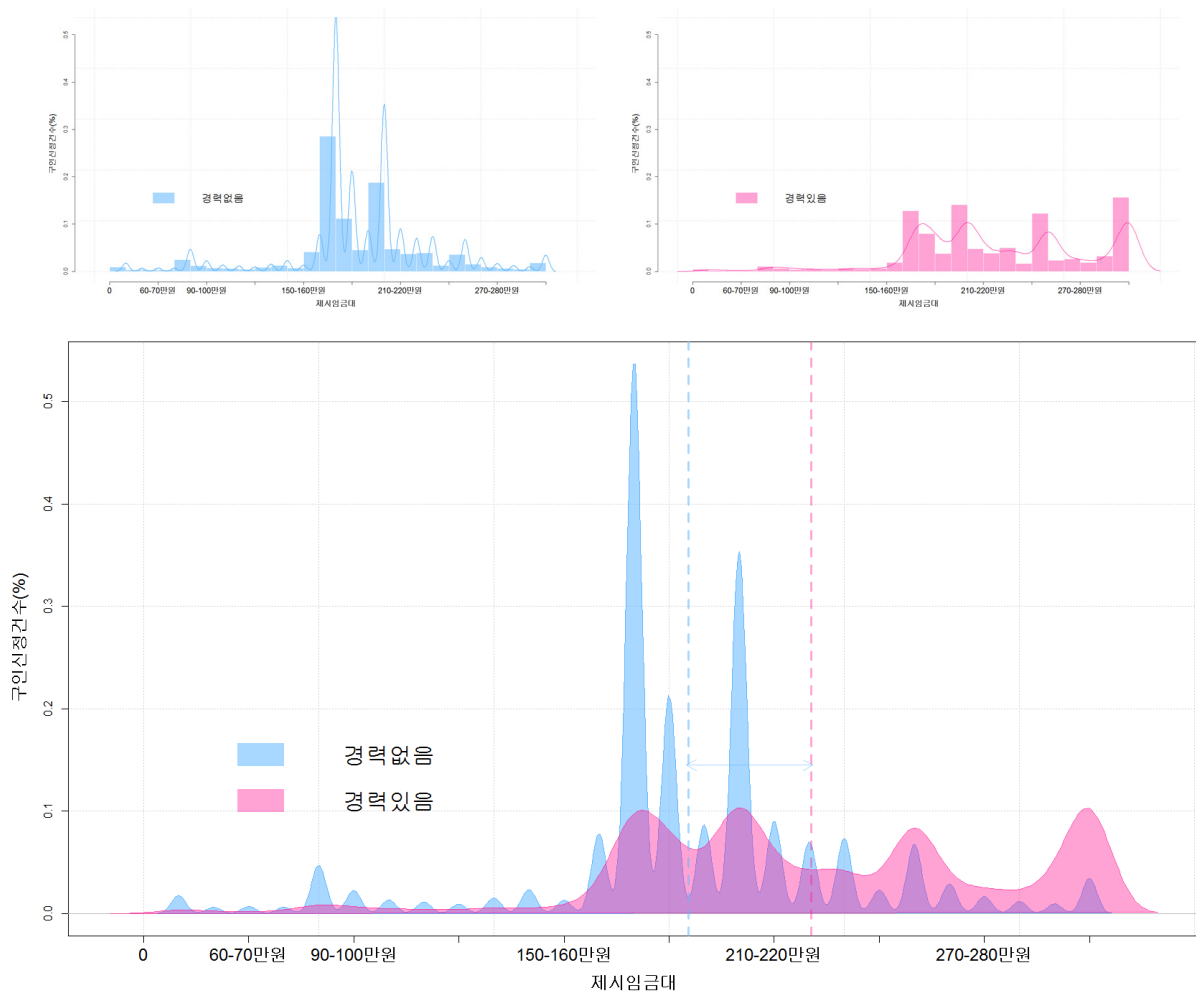
- 4월 고용형태별 제시임금대 비중을 보면, ‘기간의 정함이 없는 근로계약’ 및 ‘기간의 정함이 있는 근로계약’에서 전년동월대비 150만~200만 원대의 구인 수요 비중이 감소하였으나 여전히 가장 높은 구인수요 비중을 보임. 두 근로형태 모두에서 200만~250만 원대의 구인수요 비중이 전년동월대비 증가하였으며, 250만 원 이상의 구인수요 비중 또한 증가함.
 - 대부분의 구인업체에서 시간제 고용형태에 대하여 낮은 수준의 임금을 제시하고 있음.



2019년 3월 기준 속성별 제시임금, 희망임금 분포 비교

- 임금대별 구인신청건수 비율을 통해 본 제시임금 분포는 경력유무별로 다소 차이를 보임.
 - 신규직에 대해 기업이 제시하는 임금은 주로 160만~210만 원대 등에 집중되어 있는 반면, 경력직에 대해서는 좀 더 높은 임금대에 다수 분포함.
 - 그림의 실선으로 나타난 분포 평균을 보면 신규직에 대한 제시임금 분포 평균은 190만 원대, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 230만 원 이상에 위치함.

〈경력유무별 제시임금 분포〉



주 : 1) 2019년 3월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

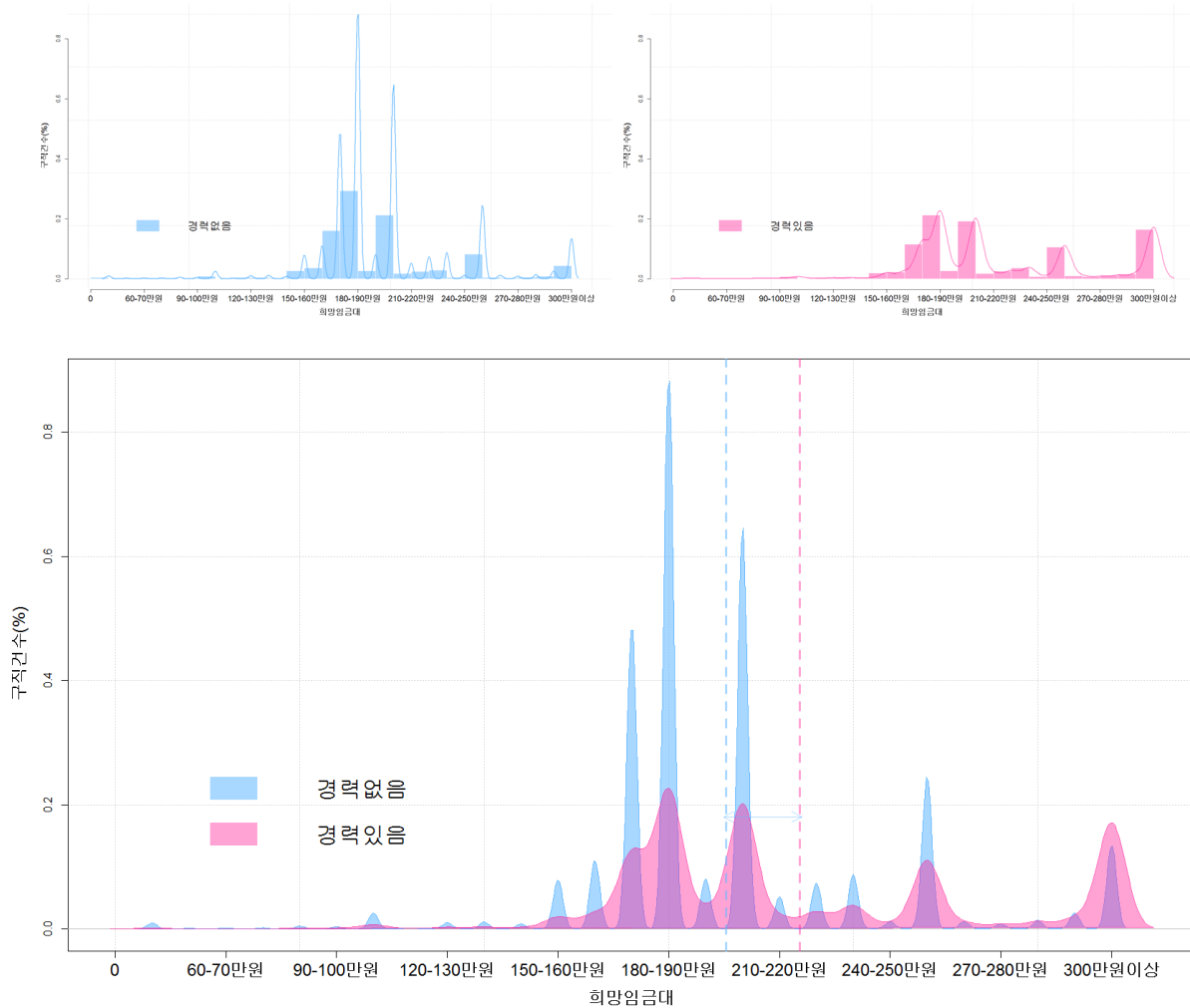
2) 제시 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 경력유무별로 차이를 보임.

- 유경력자의 경우 300만 원 이상의 희망임금 비중이 상대적으로 크게 나타난 가운데, 신규구직자의 희망임금 분포 평균은 200만 원대, 경력직에 대한 희망임금 분포 평균은 230만 원대 수준으로 나타남.

〈경력유무별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2019년 3월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

임금체계 개편 사례

정숙희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호		k기업	지역	대구
업종		제조업_자동차부품		
규모	근로자	130명(2017년 말 기준)		
	매출액	44,700백만 원(2017년 말 기준)		
목적		임금체계 개선		
대상		전 근로자		
방식		• 사무관리직군의 법위반적 요소가 있는 포괄연봉제를 연봉제로 개편하고, 기본급은 낮고 다양한 수당으로 구성된 임금항목을 간소화하여 임금의 효율적인 관리와 효과적인 동기부여 기반을 구축함. • 임금의 인상, 승진 등에 있어서 평가차등을 부여하여 직무역량을 제고할 수 있는 동기부여를 마련하였고, 남녀 임금격차, 학력별 임금격차 등 임금의 불합리성 및 불공정성을 해소하여 임금의 내부공정성 및 외부 경쟁력을 확보함. • 내부 구성원들의 수용성을 높이기 위해 노동자들의 직접적인 참여와 현황분석을 통한 성별 격차 해소, 직무와 보상을 연계하여 장기근속을 유도하고 인재를 확보할 수 있는 기반을 구축함.		
기대효과		• 불명확한 포괄임금제 개선, 차별적 임금의 불공정성을 개선하여 임금의 위법적인 요소를 해소하고, 조직기여의 동기부여를 유인함. • 임금의 시장경쟁력 및 내부공정성을 확보하여 우수한 인재를 확보하는 기반을 구축함.		

2. 개편 배경

1) 내외부 환경 변화

- 대상 기업은 자동차부품(transmission 등)을 국내외 자동차업체에 납품하는 기업으로, 최근 자동차업계 경기회복 부진 및 뉴 라인업 경쟁에 따라 외부적으로는 고부가가치의 부품을 개발하여 탄탄한 거래관계를 유지하고, 내부적으로는 인재확보를 위한 인적자원관리의 체계화 및 임금의 안정성 확보가 필요하였다.
- 현재와 미래의 경기변동에 유연하게 대처하기 위해서는 기업의 비전과 사업성과가 연계되고, 장기근속을 유도하여 역량을 축적할 수 있는 합리적인 인사관리체계가 필요하다. 특히, 근로시간과 불합치한 포괄임금제의 불명확성 및 직군·직급별 다양한 임금체계의 관리의 어려움, 남녀 간, 학력별 임금격차, 유명무실한 성과급 등 불공정한 임금문제를 해소할 수 있는 방안이 시급하였다.

3. 개편 내용

1) 임금의 불공정성 해소

- 남녀 간 군필 여부에 따른 직급별 승진 연한의 차등을 폐지하고, 동일 직급은 동일한 연한을 소요하도록 기본적인 차별을 해소하였다.

〈직급별 승진 소요 연한 개선〉

AS-IS										TO-BE			
구분	대학원졸		대졸		전문대졸		고졸			구분	대학원졸	대졸	전문대졸 이하
	군필	미필	군필	미필	군필	미필	군필	미필			19년	20년	22년
사원·부장	19년	20년	20년	21년	22년	23년	24년	25년		사원·부장	19년	20년	22년
부장	-	-	-	-	-	-	-	-		부장	-	-	-
차장	-	-	-	-	-	-	-	-		차장	6	6	6
과장	-	-	-	-	-	-	-	-		과장	-	-	6
대리	-	-	-	-	-	-	-	-		대리	-	-	-
주임	-	-	-	-	-	-	-	-		주임	-	-	-
사원	-	1	1	2	2	3	3	4		사원(1-2)	-	-	-
										사원(1-1)	-	-	2

- 남녀 간 군필 여부에 따른 초임에 대한 차등을 폐지하고, 군필과 무관하게 동일 직급은 동일한 초임을 적용하도록 하였다. 다만, 학력별 임금격차는 직무수행을 기준으로 전문대졸 이하는 동일한 직무를 수행하고 있는 점을 고려하여 동일한 임금으로 개선하고, 직급별 해소방안은 임금인상 조정을 통해 점진적으로 해소하기로 하였다.

〈직급별 사원 초임 기준 개선〉

AS-IS				TO-BE		
구분	2018.1.1. 적용 기준			구분	기본급	계수당
	기본급(기본사급)	계수당	총계			
대졸	1,000,000	485,000	2,477,889	사원(1-2) (대졸)	1,000,000	2,477,889
전문대졸	-	-	-	사원(1-1) (전문대졸 이하)	1,000,000	-
고졸	1,712,111	440,000	1,111,111			
	1,406,000	440,000	1,846,000			

2) 포괄연봉제를 연봉제로 개선

- 사무관리직군의 임금을 단일화하는 방안으로 포괄임금제를 합리적으로 개선하기 위해 연봉제로 개편하고, 직급별로 고정액으로 지급해오던 포괄연장수당을 실제 근로시간에 맞추어 합리적으로 개선하였다.

- 출퇴근 시간과 휴게시간, 연장근로시간을 실질에 기초하여 소정근로시간은 8시간으로 하고, 실제 퇴근시간 및 노동자들의 수용성을 고려하여 1일 40분의 고정연장근로(17:00~17:40)는 별도의 연장근로 승인절차 없이 운영하도록 하였다.
- 다만, 추가 연장근로가 필요한 경우에는 연장근로시간이 시작되는 18시 전까지 사전연장근로 승인을 한 경우에만 가능하도록 하였고, 연장근로는 금전적 보상 또는 보상휴가제로 활용할 수 있도록 하였다.

〈실근로시간에 따른 포괄임금제 개선〉

AS-IS			TO-BE		
구분	시간	산정시간	구분	시간	산정시간
근로시간	08:30 12:20	3시간 50분	근로시간	08:30 12:10	3시간 40분
휴게시간	12:20 12:30	10분	휴게시간	12:10 12:30	20분
중식시간	12:30 13:00	30분	중식시간	12:30 13:00	30분
근로시간	13:00 15:10	2시간 10분	근로시간	13:00 15:10	2시간 10분
휴게시간	15:10 15:20	10분	휴게시간	15:10 15:20	10분
근로시간	15:20 17:00	1시간 40분	근로시간	15:20 17:00	1시간 40분
석식시간	17:00	연장	고정연장	17:00 17:40	연장근로
			석식시간	17:40 18:00	사전연장자
			연장근로	18:00	사전연장
- 근로시간 : 08:30 17:00 - 구속시간 : 8시간 30분 - 실근로시간 : 7시간 40분 - 휴게시간 : 20분 (유급) + 50분 (실휴게시간) - 17시 이후 연장근로로 구분 ※ 17시 실 퇴근자 없음			- 근로시간 : 08:30 17:30 - 구속시간 : 9시간 - 실근로시간 : 8시간 - 휴게시간 : 20분 (유급) + 60분 (실휴게시간) - 17시 30분 이후 연장근로로 구분 ※ 17시 30분 정시퇴근 문화 정착 시도		

- 연봉제는 現, 포괄연봉제에서 지급하고 있는 17개의 각종 수당의 성격 및 목적, 지급방법 등을 고려하여 통상임금 여부를 검토하고, 수당을 11개로 간소화하였다.

- 수당 중에서 직급 또는 직책에 따른 수당(주임대우수당, 직책수당 등), 직무 관련 수당 중 직무수당, 위험수당은 통상임금으로서 기본급에 산입하고, 근속적 성격으로 지급되는 근속수당, 조정수당, 생산장려수당은 근속수당으로 통합하여 일부는 기본급으로 일부는 근속수당으로 유지하였다.

〈임금항목 간소화〉

AS-IS		TO-BE	
기본급	기본급	기본급	✓ 통상임금에 포함되면서 해당 직급자 전체에게 동일액, 고정적으로 지급되는 수당을 기본급에 산입하여 수당을 간소화 ✓ 통상임금 증가 없음
법정수당	연장근로수당	연장근로수당	✓ 연장근로수당 고정시간 기준 지급
직급 / 직책 관련 수당	주임대우수당	직무수당	특정 직무수행자에게 지급
	직책수당	법정	
	팀장수당	직무수당	
	직무수당	직무수당	
고정 상여	가속근무수당	경기상여(600%)	✓ 경기 상여 유지
	하기료기비	가속근무수당	
복리후생	명품귀향예비	명품귀향예비	✓ 복리후생 및 인센티브 유지
인센티브	경영성과급(배정기)	경영성과급(배정기)	

■ Pay Band 설계

- Pay Band는 現, 임금수준을 고려하여 직급 내 임금역전의 원인, 하위직급 승진 시 임금역전 등을 고려하여 초임을 설계하였다.
- 사원 초임은 최저기준으로 하였고, 현재 대졸초임 기본급과 제수당을 통합한 금액으로 대졸 군필과 관리직 남성 임금을 기준으로 직급별 초임을 설정하였다. 다만, 상여금과 연장수당은 제외하였고, 임금의 역전이 발생한 부분에 대해서는 조정·반영하였다.
- 최소 승진소요연수 대비 초임값 인상률, 현재 임금의 문제점, 최소값에 해당하는 낮은 수준의 임금 요인, 하위 직급 승진 시 임금수준, 외부시장 임금 수준 등을 고려하여 초임값을 조정하였다.

〈직급별 초임 설정〉

직급	최소 승진연수	현재기준 초임	인상율	인상율 조정	초임 조정	초임 조정(월)	초임 조정(연)	상여 포함	인상율
사원	1	2,250,000				2,250,000	27,000,000	40,500,000	
주임	2								2%
대리	5								9%
과장	6								4%
차장	6	3,023,911	4.48%	13.0%	3,256,874				12.4%
부장	-	3,568,085	18.00%	13.0%	3,680,268	3,680,000	44,160,000	66,240,000	12.9%

■ Pay Band 운영방안

- Pay Band 운영방안으로, 기본연봉 인상은 당해연도 물가인상률, 기업의 매출액 등을 고려하여 시행하되, 승진 인상방식을 변경하였다.
- 승진 인상은 현재, 연차수당을 승진가급에 적용하여 승진 후 직급기준 인상률을 적용하는 방식에서 승진 전 직급기준 인상률을 적용한 후 정률 또는 정액 승진 가급을 적용하는 방식으로 변경하였다.

〈승진 인상방식〉

AS-IS

TO-BE

〈 승진 가급(+연차수당) 적용 → 승진 후 직급 기준 인상률 적용 방식〉

(기본연봉액(기본급+통상수당) + 승진가급 + (대리:해당자 1년 연차수당*67%))
*(1+(승진 후 직급 해당 평가등급 인상률))

↓

	승진 전	승진가급(+연차수당)	평가인상 (4.1%)
대리 A			7,894,100
대리 B			

- 과장 승진 시 임금이 동일하더라도 회사 근속연수에 따라 승진가급액이 달라짐.
- 승진 전 직급의 평가 결과와 승진 후 직급 평가인상율을 따르게 되어 평가결과와 보상이 연계되지 않으며, 승진 전후 직급간 인상율이 달라질 경우 유폭리가 발생할 수 있어 임금예측성이 떨어짐.

〈 승진 전 직급 기준 인상률 적용 → (정률 또는 정액)승진 가급 적용〉

(기본연봉액(기본급+통상수당))* (1+(승진 전 직급 해당 평가등급 인상률))
+ 승진가급

↓

	승진 전	평가인상(5.1%)	승진가급 적용
대리 A			7,894,100
대리 B			

- 승진 전 직급의 평가인상분을 반영하여 현재 직급 내 평가결과에 대해 보상함.
- 과장 승진 시 연차수당분 반영은 폐지하되, 정액 또는 정률 방식으로 승진가급 방식을 조정함.

- 평가 임금인상을 적용방법은 직급별 동일인상률과 직급별 별도 인상률 차등 적용을 병행하여 각각의 장단점을 보완하여 현재 임금 대비 CASE별 적용 시 임금인상액 및 등급 간 격차를 비교하여 적정비율에 대한 의사를 결정하고, 직급의 연차별 시뮬레이션을 통해 조정·설정하였다.

〈평가 인상방식〉

AS-IS

2018. 04. 임금기본급 + 수당 합산액 연봉 할애(고정연장수당분 제외)

- 대리 이하 / 과장 이상 인상을 별도 적용, S-D 기준 0.4% 차등
- 2017년의 경우 대리 이상은 2.75% 직급별 평균액, 2.75% 차등 적용하여 개별 임금인상률이 상이하여 동일 평균 5% 인상 가정
- 과장 이상의 경우 평균 4% 인상 가정(대리 이하 보다 1% 낮게 적용)
- 승진은 평균체류연수에 승진하는 것으로 가정
- 승진연도의 외급이상은 경우 승진 가급 인상 후 평가가 이상부 반영
- 승진가급액은 수당 통합으로 현재 임금규정 상의 기본급 인상분만 반영, 단 과장직급 승진 시와 경우 전체와 동일하게 연차수당(18월분 가정)도 반영하여 계산함

(예시) 대리 5년차 과장 승진자, 인사평가 등급 A인 경우 과장 1년차 최종 임금인상액
 $((\text{대리 5년차 기본급} + \text{수당합산액} + 40,000) \times (1 + \text{연차수당 18월분} \div 67\% \div 12)) \times (1 + \text{과장 A등급 인상률})$

직급	연봉액 인상률	최소 승진연수	평균 승진 연수	승진가급액(정액)
사원	5.20%	1	1	16,000
주임				
대리				
과장				
차장				
부장				

직급	S	A	B	C	D
사원					
주임					
대리					
과장					
차장					
부장					

TO-BE

2018. 04. 임금기본급 + 수당 합산액 연봉 할애(고정연장수당분 제외)

- 대리 이하 / 과장 이상 인상을 AS-IS 동일 적용
- 직급별 인상을 Option 2 기준 별도 적용

Option 2 - A

- 평균인상률 : 사원-대리 5%, 과장-부장 4%
- 평가등급간 간격 동일하게 적용

Option 2 - B

- 평균인상률 : 사원-대리 5%, 과장-부장 4%
- 평가등급간 간격 조정(S-D 간격)
- 직급별 S-D 간 차등률을 다르게 적용(상위 직급 차등을 강화)

승진은 평균체류연수에 승진하는 것으로 가정

승진연도의 임금인상은 평가인상률 반영 후, 승진 가급 인상

승진가급액 또는 승진가급액(case 별 적용(별도 적시)) 연차수당 인상분 반영 안함

(예시) 대리 5년차 과장 승진자, 인사평가 등급 A인 경우 과장 1년차 최종 임금인상액
 $((\text{대리 5년차 기본급} + \text{수당합산액}) \times (1 + \text{대리 A등급 인상률})) + \text{승진가급액}$

직급	연봉액 인상률	최소 승진연수	평균 승진 연수	승진가급액(정액)	승진가급액(정율)
사원		1	1		
주임		2	2		
대리		5	5		
과장		6	6		
차장		6	6		
부장		7	7		

직급	S	A	B	C	D
사원					
주임					
대리					
과장					
차장					
부장					

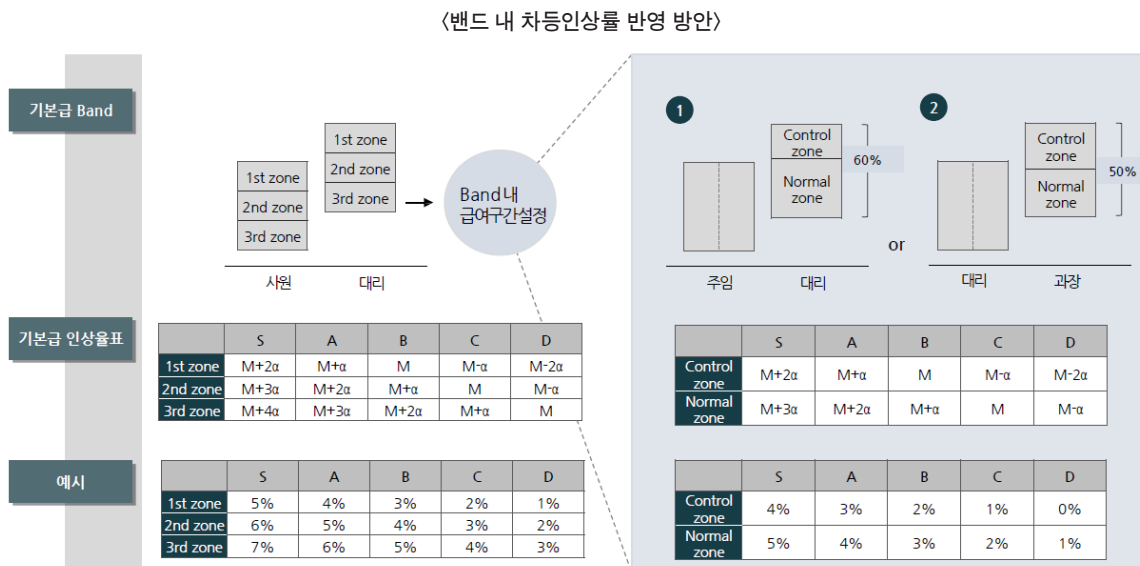
■ Pay Zone 관리방안

- 직급별 장기체류자의 효율적 관리, 정률 인상 시 임금액 차등폭을 완화하기 위해 임금인상률을 차별화하여 적용하고, 밴드상한 관리의 필요성, 승진정책, 기업 내 주요 핵심 인력의 임금수준 등을 고려하여 인상률 관리방안을 검토하였다.

〈임금인상률 관리방안〉

		제급 연차 기준						전년도 평가 결과 연동					
		제급연차	S	A	B	C	D	전년도 평가 결과	S	A	B	C	D
내용	대리 1년~3년 미만	M+2a	M+1.5a	M+a	M-0.5a	M-a		S	M+2a	M	M-a	M-2a	M-4a
	대리 3년~6년 이하	M+2a	M+a	M	M-a	M-2a		A	M+2.5a	M+a	M-0.5a	M-1.5a	M-3.5a
	대리 7년~10년 이하	M+0.5a	M-0.5a	M-a	M-2a	0		B	M+3a	M+1.5a	M	M-1.5a	M-3a
	대리 10년 이상	M	M-a	0	0	0		C	M+3.5a	M+1.5a	M-0.5a	M-a	M-2.5a
								D	M+4a	M+2a	M+a	M	M-2a
고려사항	직급별 제급연수를 고려하여 동일 평가등급을 부여받더라도 인상율을 달리 적용함. 직급 내 체류기간에 따라 업무 승진도가 증가한다는 점을 고려하여 최소승진 소요연수, 평균체류연수, 승진률을 고려하여 차등률을 재구성함.	- 임금밴드 없이도 운영이 가능함. - 승진율이 낮아 개인의 평가 결과와 무관한 승진정책이 누락될 경우, 보상에 대한 불만족이 더욱 커질 수 있음 - 경력적 유입, 승진 시기에 따라 유불리가 발생할 수 있음.											
		- 전년도 평가등급 대비 금년 평가등급의 격차를 고려하여 인상율을 달리 적용함. - 전년 대비 평가결과가 좋아진 경우 노력에 대한 보상을 추가적으로 고려하여 인상율을 조정함. - 격점수준의 차등율을 확보하면서 줄어든 노력여하에 따라 임금의 패치 부합이 가능할 수 있는 상연이 있음. - 전년도의 평가 결과가 2년동안 연계되어 평가에 대한 민감도가 높아질 우려가 있으며, 경쟁이 심해질 우려 있음. - 의도적으로 나뉘는 식으로 평가 결과를 왜곡할 가능성이 있음											

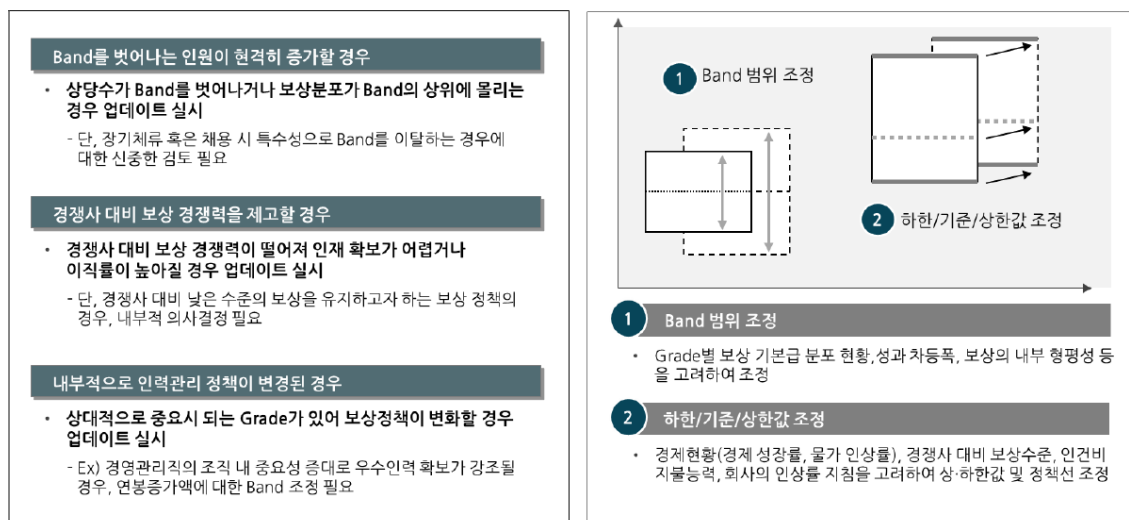
- 임금밴드 기준 보상구간 설정은, 급여구간(Pay Band)에 따라 다른 평가인상률(Merit Increase)을 적용함으로써 직급 내 급여격차가 벌어지는 것을 방지하고, 하후상박의 보상정책을 실현하도록 하여 승진에 대한 유인을 강화하였다.



■ Pay Zone 조정방식

- 기본급의 외적경쟁력 수준과 내부분포 현황을 지속적으로 검토하고 관리하여 필요 시 기본급 Pay Band를 2~3년 단위로 업데이트하도록 기본 방향을 설계하였다.

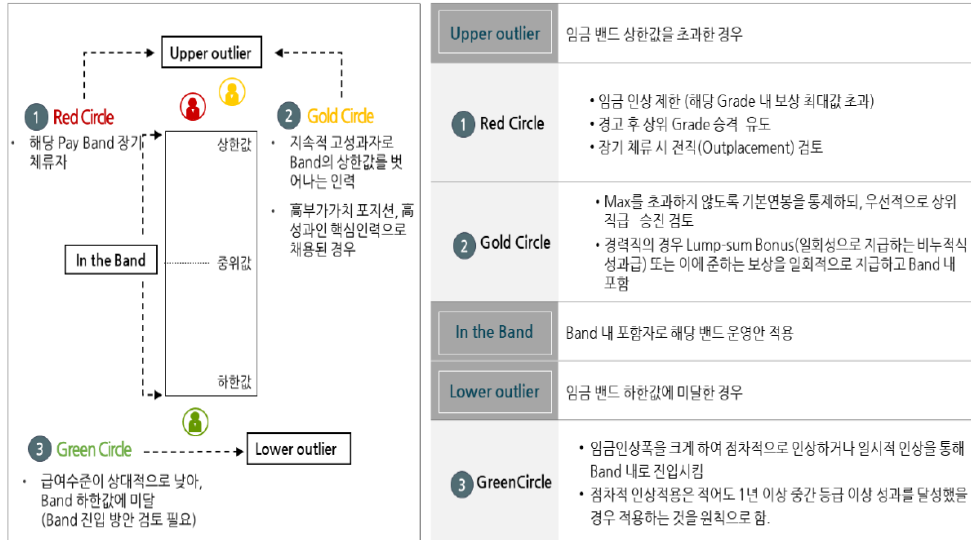
〈Pay Band 조정이 필요한 경우 및 조정방식〉



■ Outlier Management

- Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle 등 세 가지 유형이 가능하며, 유형에 따라 적합한 기본 연봉관리 방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.

〈Outlier 관리방안〉



4. 기대효과

- 합리적 이유 없는 임금의 차별 등 법률위반의 소지가 있는 임금을 개선하고, 다양한 임금체계 등을 실근로시간에 따른 임금으로 일원화함으로써 임금의 내부 공정성과 외부적 경쟁력을 확보하여 기업의 경쟁력 기반을 구축하였다.
 - 남녀 군필에 따른 차별, 동일업무 수행의 학력별 차별을 해소하도록 공정한 기준을 설정하여 초임을 설정함으로써 노동자들의 임금에 대한 만족도를 제고하고 동기부여를 진작하였다.
 - 임금의 불공정성과 불명확성을 해소하여 임금 관리의 예측가능성 및 효율성을 제고하고, 대내외적 공정성 및 경쟁력을 확보하였으며, 인사제도와 직무수행 역량을 연계하여 우수한 인재 확보의 기반을 마련하였다.
 - 하후상박형 임금체계를 통해 빈번한 이직을 방지하고, 장기근속을 유도하여 중소기업의 이중고로 작용하는 인재확보 및 역량축적이 동시에 가능하게 되었다.

직무중심 일반적 모집/선발방법

—
최종면 (한국표준협회 수석전문위원/(주)에듀파트너스 대표)

최근 언론에서 많은 관심을 끄는 기사 중 하나가 인사비리 관련 기사일 것이다. 사회 진출의 첫 관문인 채용분야의 모집과 선발 절차는 균등한 기회제공 측면에서도 공정성과 신뢰성을 담보하고 있어야 함이 사회적 공감대일 것이다. 채용절차에 모집과 선발절차는 이러한 공정성과 신뢰성을 확보하기 위한 변화를 통해 진화해 왔으며 그 중심에 직무중심 모집/선발방법을 선호하게 된 계기가 되었다고 할 수 있다.

누구나 당당하게 실력으로 경쟁할 수 있다는 신뢰와 채용절차상 균등한 고용기회를 제공한다는 공정의 관점에서 차별 금지를 위한 다양한 법안들이 발의되고 있는 추세도 이러한 사회적 요구를 반영하고 있다고 할 수 있다. 또한 기업의 측면에서도 직무능력과 무관한 학벌, 외모, 특정 학벌 등의 개별 요건 위주의 선발로 인해 보다 우수한 인재 선발의 기회를 상실케 하며, 불필요한 사회적 비용의 증가를 부추기고 있는 등 기업의 경쟁력 약화뿐만 아니라 사회적 불필요한 비용 요인으로 작용함을 인식하여 채용의 모집/선발 절차의 공정성과 신뢰성 확보가 필수적임을 인정하고 있다.

이러한 이유로 채용절차 내 모집과 선발과정에서의 공정성과 신뢰성 확보를 위한 직무중심 인사관리방식이 강조되고 있는 이유이기도 하다. 이러한 국내 채용방식의 변화를 정리하면 아래와 같으며, 90년대 대기업으로부터 역량기반 채용이 도입되며 확산되고 있음을 확인할 수 있다.

〈국내 채용방식의 변화〉

시기	주요 내용
1980년대	• 직무와 관계없는 기업단위 모집, 대기업 중심의 대규모 공채
1990년대	• 대기업 중심으로 역량기반 채용 실시, 직무 인·적성검사 도입
2000년대	• 대기업 중심의 역량기반 채용과 과학적 평가기법의 확산 • 입사지원서 간소화 추세 확산
2010년대	• 직무능력중심 채용 확산(NCS기반, 역량기반) • 대기업을 중심으로 다양한 유형의 블라인드 채용방식 등장
2017년	• 대통령 지시사항으로 공공기관 블라인드 채용 전면 도입 민간기업으로 확산

직무중심 채용의 모집/선발방식이 주목받고 서서히 확산되는 이유를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 직무중심 모집/선발방식의 도입을 통해 기업과 지원자 모두에게 올바른 선택가능성을 높인다. 직무중심 채용 방식 전에는 스펙(Spec)이라고 하는 모집/선발 관련 직무능력 외 추가적으로 요구되는 조건을 갖추기 위한 추가적 활동이 강조되어 왔으며, 이를 통한 불필요한 사회적 비용이 강조되고 있었다. 업무 수행에 필요한 직무능력보다 앞서는 학벌, 외국어 및 다양한 자격 취득 등이 해당 기업의 인재 선발 조건의 가장 중요한 직무능력 외 기타 조건이 더욱 강조되기도 하였다. 이러한 조건만으로 인재를 선발하는 회사와 자신의 직무적성에 맞지 않은 문지마식 직업선택이 발생하기도 하여 매년 발표되는 결과인 1년 내 신입사원 퇴사율이 25~30%에 이르는 문제가 지속되고 있다. 직무중심 채용방식을 통해 회사는 직무에 맞는 적합한 인재를 채용하고, 입사지원자는 자신의 직무적성에 맞는 일자리를 찾으므로 이러한 불합리함을 개선할 수 있다. 사회적 비용의 절감뿐만 아니라 안정적 인력확보에 도움을 제공한다.

둘째, 직무중심 모집/선발방식의 도입을 통해 명확한 평가기준의 제공이 가능하다. 기존 채용방식의 경우, 모집 직군에 대한 소개와 OO명 식의 모호한 인원선발 기준만을 제시하여 신뢰성과 공정성을 함께 갖추기 어려웠다. 기업의 입장에서 문제는 없으나 상대적 약자인 입사지원자에게는 매우 한정된 정보만이 제공되고 있었고, 선발과정 내 진행되는 면접방식 또한 면접관 개개인의 성향 및 개인적 선택기준에 좌우되는 경우가 많아 공정하고 균등한 기회를 제공했느냐의 의문을 갖게 하는 경우가 많았다. 직무중심 모집/선발방식의 경우 필요직무분야의 명확한 직무내용 소개, 필요 인원의 정확한 기재 등 향후 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도(인성) 등의 필요 요건을 명확히 제시하여 입사 지원자의 충분한 지원 준비를 지원할 수 있다. 또한 그간 불명확했던 면접과정에서의 투명성도 높일 수 있다. 면접관 개개인의 능력에 맞춘 면접 방식이 아닌 직무능력 중심의 면접운영방법을 미리 고안하여 준비하고 면접관 교육을 통해 사전 균등하고 공정한 평가가 이루어지도록 하고 있다. 명확한 평가기준을 제공하고 있어 기업의 이미지도 강화할 수 있는 효과를 거둘 수 있다.

셋째, 직무중심 모집/선발방식의 도입을 통해 서류, 필기, 면접 등 선발단계별 기업여건에 맞춘 다양한 방법 활용이 가능하다. 기업의 규모와 모집분야의 특성에 맞추어 서류-필기-면접의 기본단계 내 적용 가능한 방법을 다양하게 구사할 수 있어 기업의 선택에 따라 다양한 인재 선발방법론으로 활용이 가능하다.

직무중심 채용의 모집/선발절차는 기존 채용절차와 큰 차이를 두고 있지는 않다. 기존 채용방식보다 공정성을 더하고 편견 개입요소를 줄여 직무능력 중심의 인재채용 방법으로 운영될 수 있도록 진행함을 기본으로 하고 있다는 채용분야의 직무능력에 초점을 맞추고 있음이 포인트이다. 직무중심 일반적 모집/선발절차를 정리하면 아래와 같다.

〈직무중심 일반적 모집/선발절차〉

절차	세부 프로세스	주요활동
채용설계	채용계획 수립 등	• 채용 일정, 비용 등의 채용계획을 수립한다.
	직무능력 정의	• 채용 직무에 필요한 직무능력을 도출 · 정의한다
	전형설계	• 평가요소, 평가기법을 설계하고, 평가기준을 정한다.
	편견요소 정의	• 채용단계별 편견요소를 도출 · 정의한다.
모집	편견요소 검토	• 모집과정에서 편견요소를 검토하여 제외한다.
	채용 공고	• 모집 직무내용과 직무능력 등을 사전 공고한다.
	지원서 접수 · 관리	• 지원서를 접수하고 관리한다.
선발	편견요소 검토	• 선발전형별로 편견요소를 검토하여 제외한다.
	서류전형	• 입사지원서 등으로 지원자를 평가한다.
	필기전형	• 직무관련성 높은 필기시험으로 지원자를 평가한다.
	면접전형	• 구조화된 면접도구 등으로 지원자를 평가한다.

직무중심 모집/선발절차가 기존 채용방식과 무엇이 다른가를 간단히 정리하면 아래와 같다.

〈직무중심 모집/선발절차와 기존 채용 모집/선발절차 간 비교〉

절차	기존 채용방식	직무중심 채용방식
채용공고	• 행정직 O명, 기술직 O명 등 단순정보 제공 중심	• 필요한 직무능력의 사전공개(필요 '직무기술' 내용소개)
서류전형	• 직무와 무관한 내용 포함 다수 - 가족사항, 학력, 지역 등 개인정보 - 직무와 무관한 스펙사항 - 해외봉사, 외국어자격 등 부가정보 등	• 직무와 무관한 기재사항은 최소화 가능 • 직무관련 항목 요구 (직무 수행에 필요한 교육, 자격, 경험 및 경력 기술)
필기전형	• 인성, 적성평가 • 지식 중심 전공필기시험 위주	• 직무능력 중심의 필기평가
면접전형	• 비구조화 면접 (취미, 성장배경 등 직무무관 질문 위주) • 면접관의 주관 개입가능성 높음	• 직무능력 중심 구조화된 면접 (경험면접, 상황면접, 토론면접, 발표면접 등 준비된 면접방법 활용) • 면접관의 주관 개입 가능성 최소화 가능 • 보다 객관적인 평가기준 적용 가능

본고에서는 직무중심 모집/선발절차가 확산되고 강조되고 있는 이유와 절차 등을 알아보았다. 직무중심 모집/선발절차는 기업과 입사지원자 모두의 니즈가 맞추어질 수 있기에 선호도가 높아지고 있는 것이다. 기업의 입장에서는 선발된 인력이 회사의 문화와 직무에 맞는 적합한 인재이며, 이러한 인재가 쉽게 퇴사를 결정하지 않고 오랫동안 함께 성장하기를 원한다. 입사지원자이 입장에서는 자신의 직무적성에 맞는 직장을 선택하고 싶어하며 입사 후 자신의 직무에서 전문가로 성장하기를 바라며 신중한 선택을 진행한다. 이러한 양자의 선택을 절묘하게 하나로 이어줄 수 있는 모집/선발 방법이 직무중심 모집/선발 방법이며, 각 기업의 여건을 고려하여 절차를 설계하여 적용한다면 효과 높은 방법으로 활용될 것으로 기대한다.