

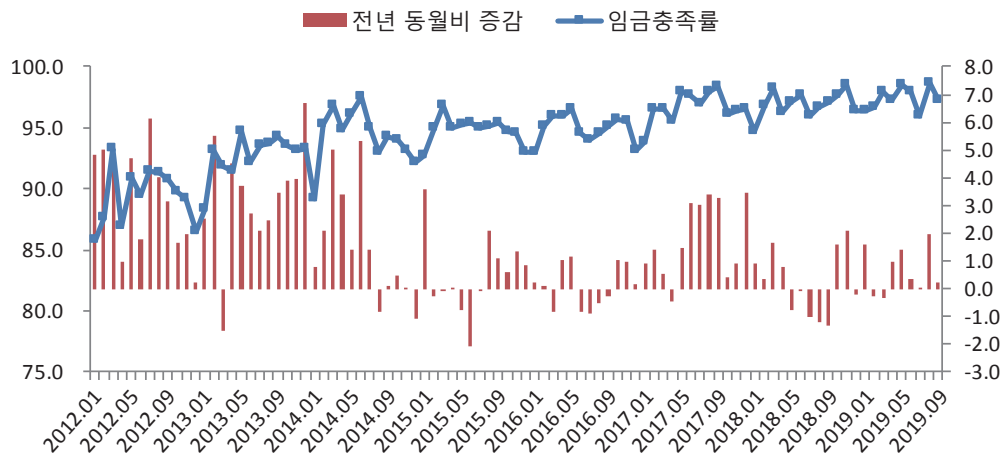
워크넷 구인구직DB를 이용한 2019년 8~9월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

- 2019년 9월 신규구인인원은 179천 명, 신규구직건수는 298천 건, 평균 제시임금¹⁾은 199.7만 원, 평균 희망임금²⁾은 205.3만 원으로 전체 임금충족률은 97.3%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)



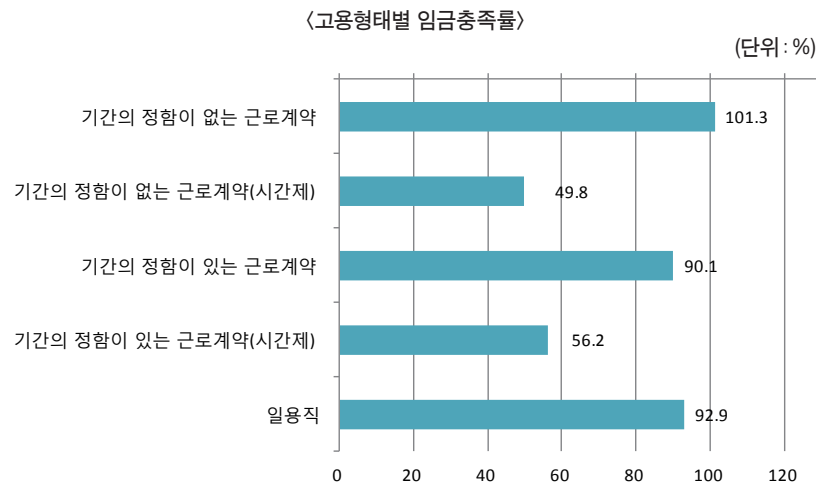
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.

2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

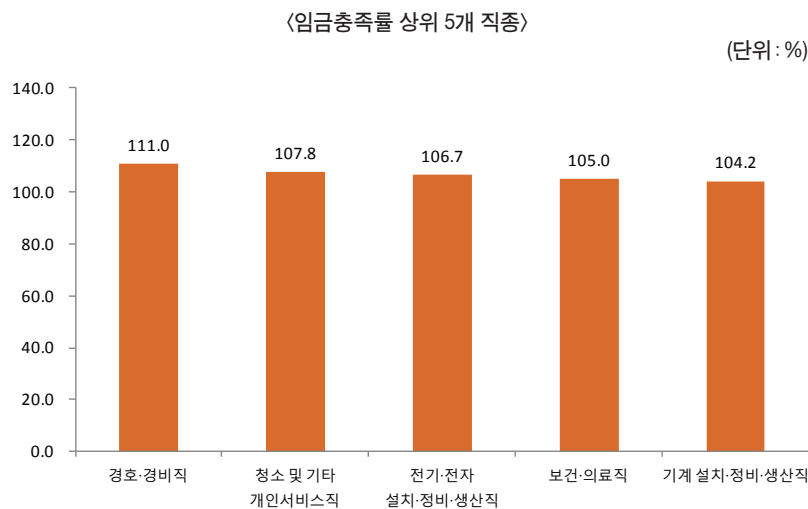
1) 구인업체가 구인서식에 기입한 취업조건으로 구인자가 구직자에게 제시하는 임금.
2) 구직자가 구직서식에 기입한 취업조건으로 구직자가 구인업체에 요구하는 임금.

- 고용형태별 임금충족률은 ‘기간의 정함이 없는 근로계약’ 형태에서 101.3%로 가장 높게 나타난 반면, ‘기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)’ 형태에서 가장 낮은 수치(49.8%)를 기록함.



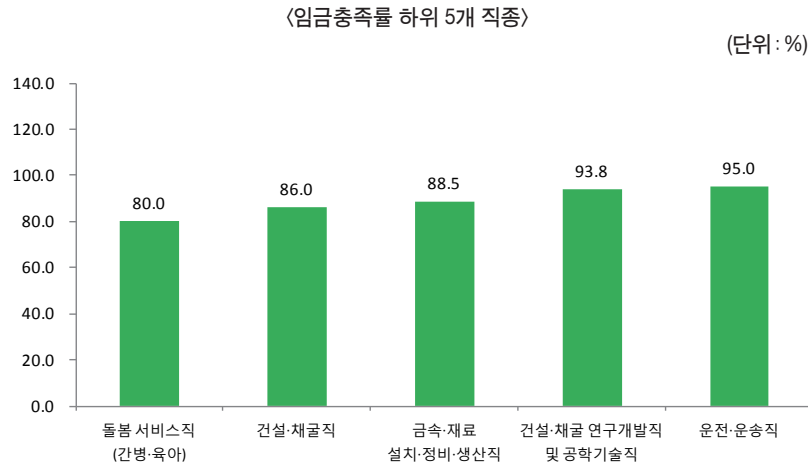
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 살펴보면 ‘경호·경비직’이 111.0%로 가장 높고, 다음으로, ‘청소 및 기타 개인서비스직’, ‘전기·전자 설치·정비·생산직’, ‘보건·의료직’, ‘기계 설치·정비·생산직’ 등의 순으로 나타남.



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.
 3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준.
 4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종 중 '돌봄 서비스직(간병·육아)'이 80.0%로 충족률이 가장 낮았으며, 그 밖에 '건설·채굴직', '금속·재료 설치·정비·생산직', '건설·채굴 연구개발직 및 공학기술직', '운전·운송직' 등도 순위가 낮게 나타남.

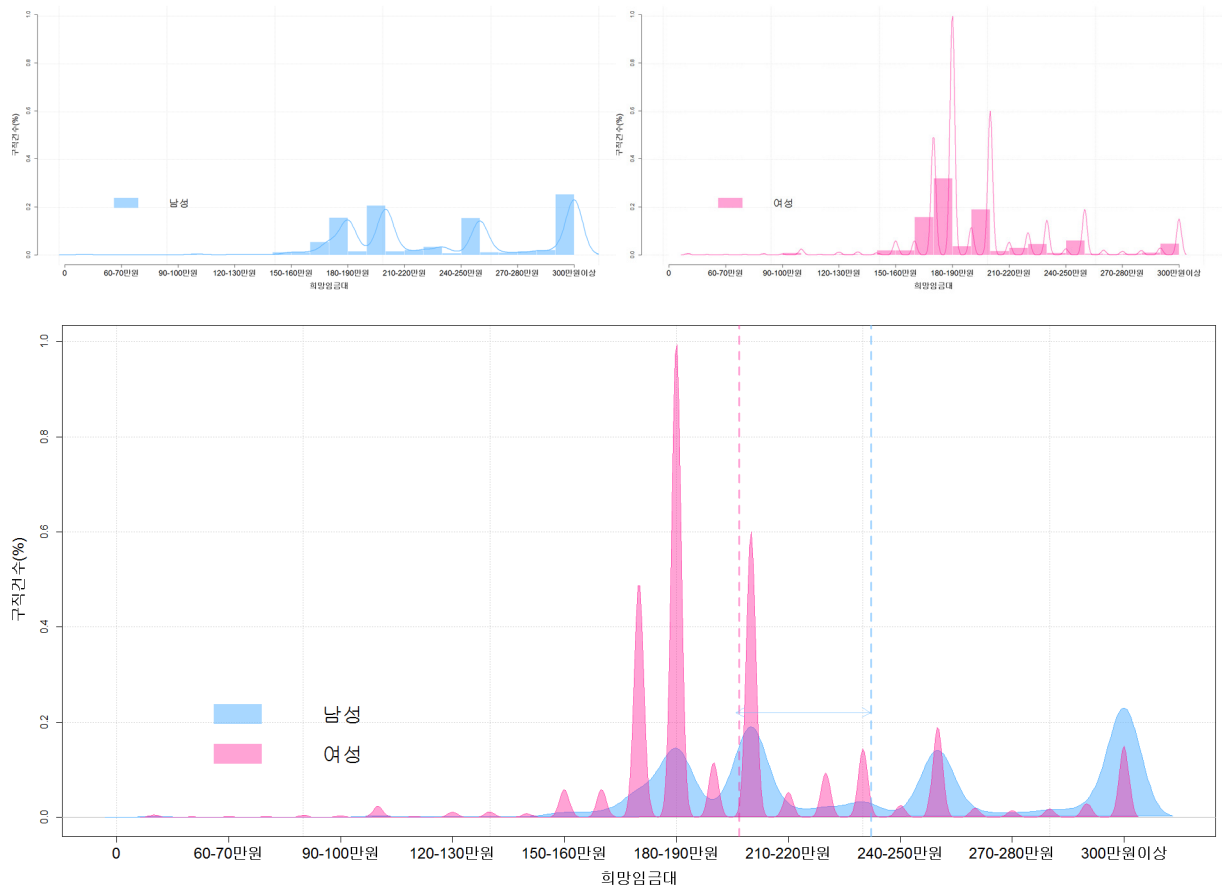


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.
 3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준.
 4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2019년 8월 기준 속성별 희망임금 분포 비교

- 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 성별, 연령대별로 차이를 보임.
 - 성별 희망임금 분포를 보면 남성의 희망임금은 200만~210만 원, 250만 원대에 다수 분포되었으며, 특히 300만 원 이상의 고임금대에도 집중적으로 나타난 반면, 여성의 희망임금은 180만~190만 원 및 200만~210만 원대에 구직 빈도가 집중되어 있음. 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 남성의 희망임금 분포 평균은 240만 원대에, 여성의 희망임금 분포 평균은 200만 원대에 위치함.

〈성별 희망임금 분포〉



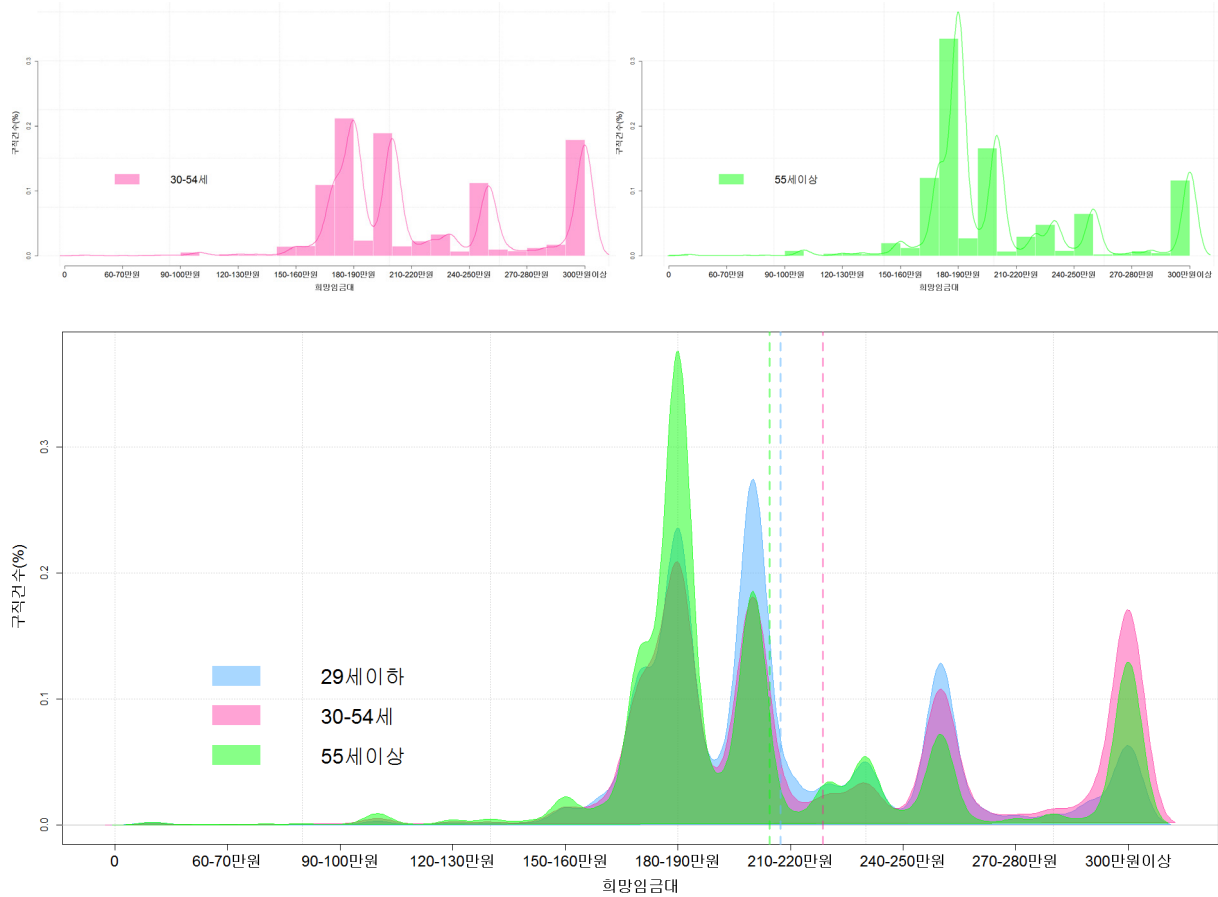
주 : 1) 2019년 8월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

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

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 구직자 연령대별 희망임금 분포는 30~54세 > 29세 이하 > 55세 이상 순으로 나타남. 30~54세 연령층의 희망임금 분포 평균은 230만 원대로 나타났으며, 29세 이하 청년층은 및 55세 이상 연령층의 희망임금 분포 평균은 210만 원대로 나타남.

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2019년 8월 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		M기업	지역	경기 안성
업종		제조업(비금속광물 등)		
규모	노동자	350명(2017년 말 기준)		
	매출액	71,100백만 원(2017년 말 기준)		
목적		임금체계 개선		
대상		전 노동자		
방식		<ul style="list-style-type: none">• 사무직군은 연봉제를, 생산직군은 호봉제의 임금체계를 성과를 반영하는 연봉제로 일원화하여 임금관리를 용이하게 함.• 기존 임금체계는 연봉제와 호봉제로 구분하였지만, 모두 호봉제 성격에 가까워 경력이 임금상승 요인으로 작용했던 것을 직무역량 중심의 연봉제로 전환하고, 성과급(평가가급)을 설계하여 세대 간·직원 간 임금의 내부 공정성을 마련함.• 기본연봉의 인상률은 매년 물가상승률 및 매출액 등을 고려하여 결정하여 일괄비율로 인상(Base-Up)하고, 시장임금의 경쟁률을 유지하되, 노사협의회에서 논의를 거쳐 결정함.• 성과급(평가가급)은 기본연봉을 기준으로 개인별 평가등급에 따라 차등인상방식(Merit Increase)을 적용하되, 비누적식으로 운영하여 패자부활을 유도함.• 인센티브는 매년 경영성과와 연동하여 지급되는 임금으로 팀 간, 팀 내 협업을 중심으로 평가하고, 팀장과 팀원에게 동일한 금액을 지급하여 협업을 촉진하고 집단성과에 대한 동기부여를 제고함.		
기대효과		<ul style="list-style-type: none">• 성과급(평가가급)을 설치하여 평가결과를 반영하여 차등보상하도록 함으로써 직무역량의 동기부여 기반을 마련하고, 인센티브를 편성하여 상호 협업을 통한 집단성과를 창출하는 데 동기부여를 제고함.• 노사협의회를 통한 임금의 결정·관리를 통해 노사 간 신뢰구축 기반을 마련하여 임금의 내부 공정성과 수용성을 확보함.		

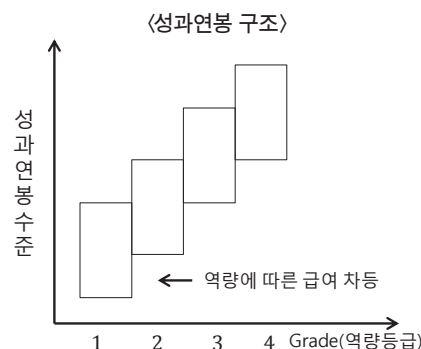
2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 한국고용정보원(2017)의 중장기 인력수급전망에 따르면 비금속광물 산업은 2026년까지 연평균 0.7%씩 증가할 전망이다. 이는 비금속광물이 건설경기와 밀접한 관련을 맺고 있으므로 정부의 부동산가격 안정화에 따른 건설경기가 다소 주춤하지만, 라이프스타일의 변화로 인한 건축의 리모델링과 재건축 사업으로 건축과 수요를 창출함에 따라 고용에 긍정적 작용을 할 것으로 전망했다. 하지만 세계적인 경기침체로 기업의 신규투자 위축이 지속되고 건설경기도 부침(浮沈)을 거듭하며, 기업은 공장자동화를 통한 경쟁력 확보를 위해 ICT(Information & Communication Technology, 정보통신기술)를 결합하여 스마트공장에 진입하고 있으므로 이에 대한 인사관리시스템상 대응마련이 필요하였다.
- 비금속광물 산업은 성숙기에 접어들어 제품의 양보다는 질을 추구하고, 기업의 경영방식 또한 부가가치를 높이는 방향으로 전환하여야 한다. 따라서 정년을 앞두고 있는 장기근속자의 높은 숙련도를 신규인력에게 전수하여 제품생산의 품질을 확보하고, 인재확보를 위해 합리적인 보상체계를 통한 동기부여가 필요하였다.

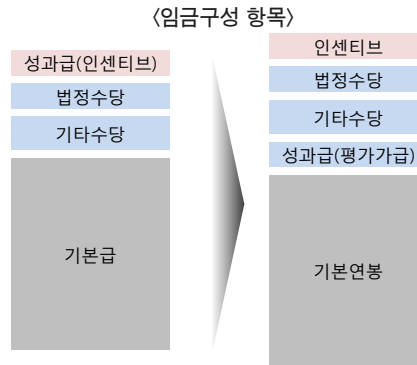
3. 임금체계 개편

1) 개편방향

- 사무직군의 임금체계는 연봉제임에도 불구하고 연공성이 높은 임금체계의 특성을 보이고, 생산직군의 임금체계는 호봉제를 적용하고 있다. 이들 임금은 기본급 체계만 다를 뿐, 큰 차이를 보이지 않으므로 일원화하고, 직급 간 업무강도와 기업의 전략과 비전, 그리고 성과를 고려하여 내부 공정성을 강화하는 방향으로 성과연봉제를 설계하였다.
- 성과연봉제의 구조 형태는 직무역량(Competency-based)을 중심으로 개인별 역량수준에 따라 등급을 결정하여 연봉수준을 연계하는 것으로서 역량 중심의 탄력적 인력운영의 용이성에 중점을 두고 설계하였다.

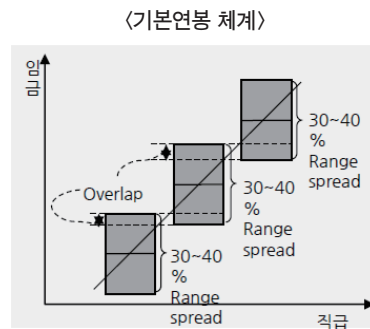


- 임금의 구성항목은 각 직급별 임금을 기본연봉으로 하고, 기타수당, 법정수당, 그리고 평가를 통한 가급으로 하였다. 평가 가급은 고령자는 숙련전수에 따른 동기부여를 신규인력은 숙련의 습득을 통한 인재확보에 중점을 두고 성과와 연계하였다. 또한 매년 매출성과와 연계한 plus-sum 방식의 집단 인센티브를 개설하여 집단 간 협업성과를 추구하였다.

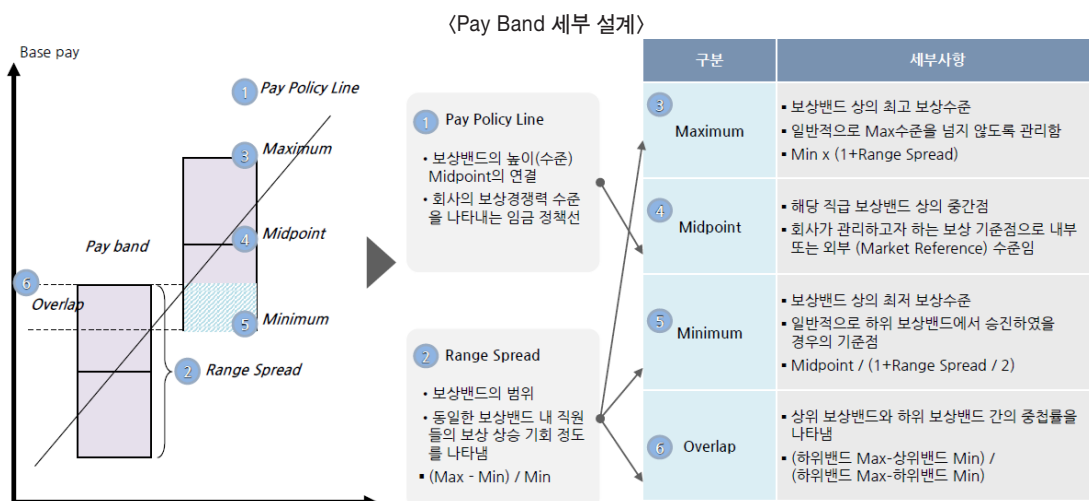


2) 임금테이블(Pay Band) 설계

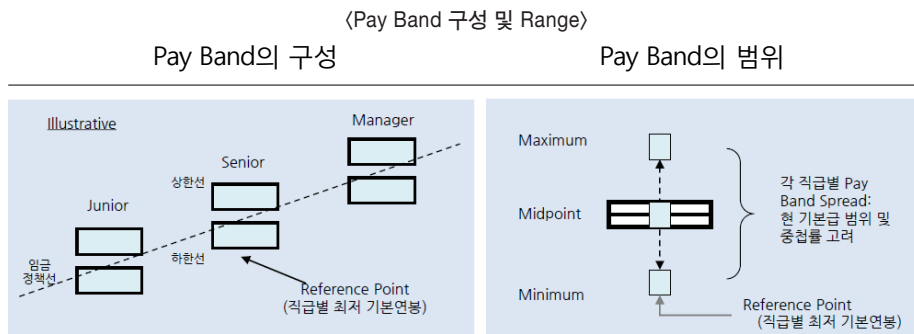
- 임금의 차등방식은 노동자들의 수용성을 고려하여 성과주의 도입형으로서 Rengs Spread 비율을 30~40%로 설정하였다. 이는 성과에 따른 차등효과는 낮지만 인재확보가 어려운 중소기업에서 장기근속을 유도하고 팀워크를 향상시킬 수 있는 장점이 있기 때문이다.



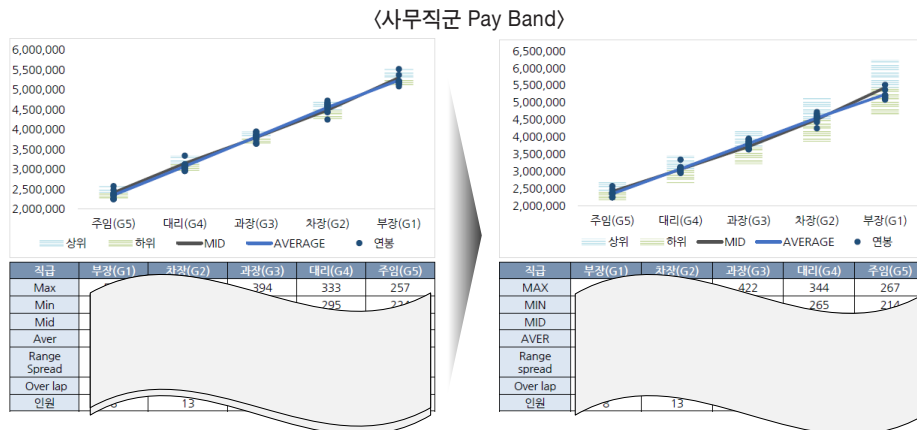
- Pay Band의 세부 설계 요소로는 Pay Policy Line과 Range Spread가 있으며, Pay Policy Line은 보상밴드의 수준을 Midpoint와 연결하여 기업의 보상경쟁력 수준을 나타내는 임금 정책선이고, Range Spread는 보상의 범위로서 동일한 임금밴드 내 직원들의 보상 상승 기회 정도를 나타낸다.



- Pay Band를 설계함에 있어서 그 구성은 현 임금수준을 고려하여 직급별 기본연봉의 Reference Point를 정하고 현 기본급 범위 및 Pay Band 간 중첩률을 고려하여 Range Spread를 설계하였다.
- Pay Band는 현 직급별 기본급 테이블의 초임에 근거하여 Pay Band의 Minimum설정, Pay Band의 Range $[(\text{Max}-\text{Min})/\text{Min}]$ 를 정하여 상한 값 및 중간 값을 정하였다.
- Pay Range는 임금제도 실행을 위해 기존 임금범위를 포함하고, 업적의 차별화 정도를 반영하여 결정하며, Pay Band 내 범위의 폭은 기존의 기본연봉 범위 및 Pay Band 간의 중첩률과 기업의 재정능력을 고려하여 현 임금수준을 유지하되, 업적과 역량에 따른 차등보상의 유연성을 확보하였다.



- 각 직급별 밴드의 폭은 25~35%로 정하고, 상위직급으로 갈수록 폭의 넓이와 하위 직급과의 중첩률을 넓게 하여 직급별 TO 및 직급 간 업적에 따른 임금격차를 좁힐 수 있도록 하였다. 사무직군의 사례를 보면 다음과 같다.



3) 임금인상 방안

- 기본연봉의 인상은 경제성장률 및 소비자물가상승률, 매출액 등 기업의 재정능력을 고려하여 인상률을 결정하고, 동일 비율로 지급하되 누적식으로 하였다.
- 성과급(평가가급)은 매년 개인별 고과를 반영하여 차등인상(Merit Increase)하되, 비누적식으로 하여 패자부활이 가능하도록 하였다.

〈성과연봉의 고과인상 방안〉

구분	S	A	B	C	D
지급률	$\alpha+2\%$	$\alpha+1\%$	α	$\alpha-1\%$	$\alpha-2\%$
차등폭	4%	3%	2%	1%	0%
평가등급 비율	10%	20%	40%	20%	10%

주 : α 는 기본인상(Base-Up) 2% 가정 시이며, 평가등급에 따라 비율은 가감할 수 있음.

- 승진인상액은 평가에 따른 기본급 인상률과 별도로 승진 인상액을 적용하여 승진자와 비승진자의 평가등급이 동일한 경우, 동일 수준의 급여를 받는 데 대한 심리적 저항감을 해소하였다.
- 인센티브는 당해연도 경영성과와 연동하여 재정금액을 팀의 성과에 따라 비율을 정하고, 팀장, 팀원에게 동일한 금액으로 지급하여 협업을 통한 집단성과에 동기부여를 제고하였다.

〈인센티브 지급방안〉

구분	S	A	B	C	D
지급률	120%	110%	100%	90%	80%
차등폭	20%	10%	-	-10%	-20%

4) Pay Band 관리

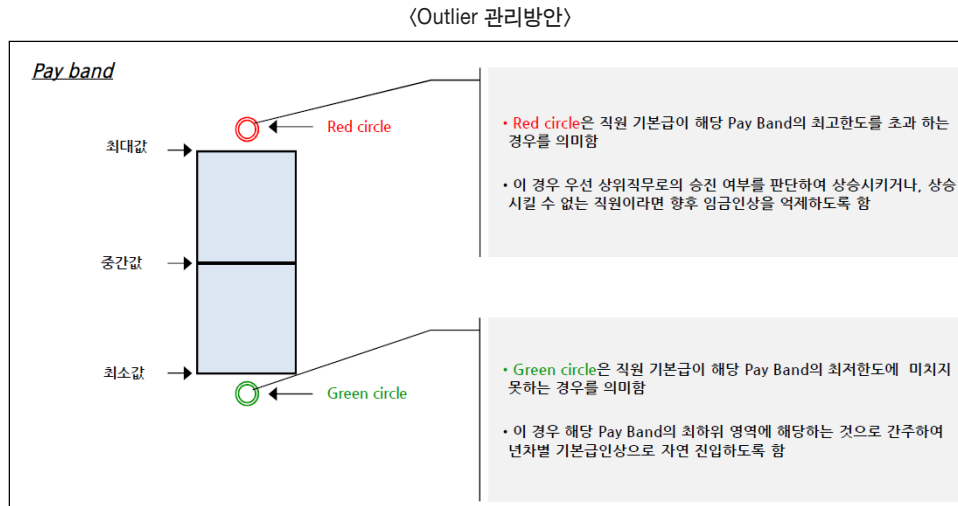
- 임금은 Pay Band의 적절성과 시장경쟁력을 유지하기 위해 관리주기를 통한 관리가 이루어져야 한다.

〈Pay Band 관리 가이드〉

관리영역	관리목적	관리방안	관리주기
연봉관리	적정임금수준 관리	- 직급(Band) 내는 Maximum을 초과하여 임금인상을 하지 않음(승진을 통해 추가 인상가능) - 경력직 채용 시 경력인정연수를 고려하여 밴드 내 4등위 비율 또는 동일 연차 연봉 수준을 검토·결정	매년 (정기)
기본급 Band 조정	Band의 적절성 유지 (pay band Validation)	- 실제 급여 분포와 Pay Band 간 적절성을 유지하기 위해 Pay Band의 상한선과 하한선을 검토하고 적절한 수준으로 조정 - 연간 급여 인상률(Base-up)을 참고하여 조정 가능	2~3년 (비정기)
기본급 Band별 Minimum Point 관리	직급별 초임 기준 및 경력직 채용 급여 기준 설정	- 현재 직급별 급여 최저 수준을 기준으로 매년 직급별 급여 최저 수준을 관리 - 직급 내 연차별 평균 기본급 Data를 관리하여 경력직 입사 시 부여된 직급 및 연차에 대한 기본급 수준을 정의하고 협상에 활용	매년 (정기)
기본급 Band별 Midpoint 관리	직급별 급여 분포 파악 및 경력직 채용 급여 기준 설정	- 직급별 급여 분포상에서 최저 급여 수준과 최고 수준 간의 Midpoint를 매년 관리함으로써, 경력직 사원 채용 및 급여 수준 관리의 기준으로 활용	매년 (정기)

5) Outlier Management

- Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형이 있으며, 유형에 따라 적합한 기본연봉 관리방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.



4. 기대효과

- 호봉제에 가까운 사무직군의 임금과 연공급적 생산직 임금을 하나의 임금체계로 전환함으로써 임금관리의 용이성 및 예측가능성을 확보하였고, 직무역량(Competency-based)을 중심으로 개인별 역량수준에 따라 등급을 결정하여 연봉수준과 연계함으로써 고령인력의 숙련전수와 신규인력의 장기근속 확보 및 이직률을 줄일 수 있는 기초를 마련하였다. 특히 성과급(평가가급)은 패자부활이 가능하도록 비누적식으로 하고, 팀 내 또는 팀 간 집단협업을 촉진하는 인센티브제를 설치함으로써 세대 간·직원 간 성과창출 및 역량 향상의 동기부여를 제고하였다.
- 특히 노사협의회를 통해 임금을 결정하고 관리하도록 함으로써 노사 간 신뢰를 구축할 수 있는 기반을 마련하고, 직원들의 수용성을 높임으로써 합리적인 임금수준을 유지할 수 있는 기틀을 마련하였다.

직무중심의 일반적 보상방법

정학용 (시애틀컨설팅 공인노무사)

2019년도 저물어가고 있다. 이맘때면 모든 기업들은 연초에 정한 경영목표를 달성했는지 반추하고 구성원들은 자신에게 주어진 직무목표를 쟁하며 미진한 부분에 대해서 마지막 노력을 경주한다. 기업은 개인 직무목표가 회사의 경영목표나 전략목표의 달성도에 이어지기 때문에 직무관리에 지대한 관심을 가지고 있다.

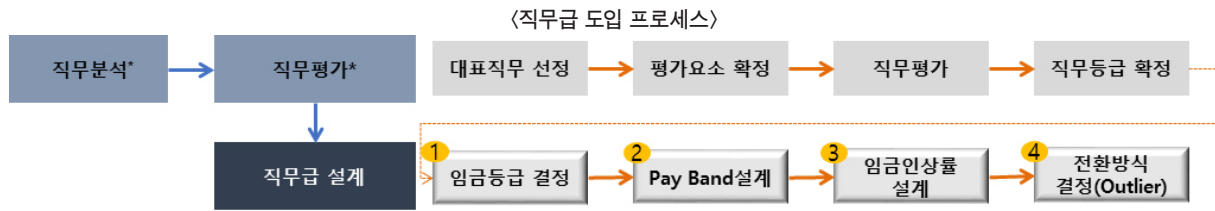
직무관리에는 직무분석, 직무교육, 직무중심 성과평가, 직무중심 이동배치 등 다양한 활동들이 있지만 그 중심에는 직무중심의 보상관리가 있고 그 핵심은 직무급과 직무 성과급이다. 이러한 직무중심 보상관리는 최저임금이 고공인상에 대한 대안으로서 그리고 업무 생산성을 향상시키고, 직무 전문가를 양성하는 Solution으로 주목받고 있다. 그래서 현 정부의 임금정책도 '오래 근무하면 무조건 봉급이 늘어나는 시스템을 지양하고, 업무 난이도와 성과를 따지는 직무 성과급제로 바뀌려겠다'고 직무 보상제도를 강조하고 있다.

하지만 최근 전경련의 대기업 임금체계 조사에 따르면, 우리나라 근로자 중 63.4%는 근속연수에 따라 기본급이 결정되는 호봉제를 적용받고 있으며, 직무 성격 및 난이도에 따른 직무급을 적용받는 근로자는 18.5%로, 직능급의 16.4%보다 조금 높은 수준이다. 정부에서도 직무 보상제도를 강조하고 있고, 기업에서도 그 필요성을 절감하고 있음에도 직무중심의 보상제도의 도입은 아직 지지부진하다는 이야기이다. 그래서 여기서는 직무급 제도를 성공적으로 도입하기 위한 절차, 직무중심 보상관리 방안 그리고 성공적 운영 요건들을 살펴보고자 한다.

1) 직무급 도입 프로세스

직무급이라 함은 임금을 연령이나 근속이 아니라 수행직무의 가치를 중심으로 각 직무의 상대적 가치에 따라 책정하는 제도이다. 직무급을 도입하려면 우선 직무분석을 통하여 직무의 내용과 수행요건을 밝혀야 하고 직무평가로 그 직무들의 상대적 가치를 평가하여 직무등급을 확정하는 작업이 선행되어야 한다. 이를 바탕으로 직무급 설계는 아래 그림과 같이 임금등급 결정, Pay Band 설계, 임금인상률 설계,

Outlier 전환방안 순으로 진행한다.

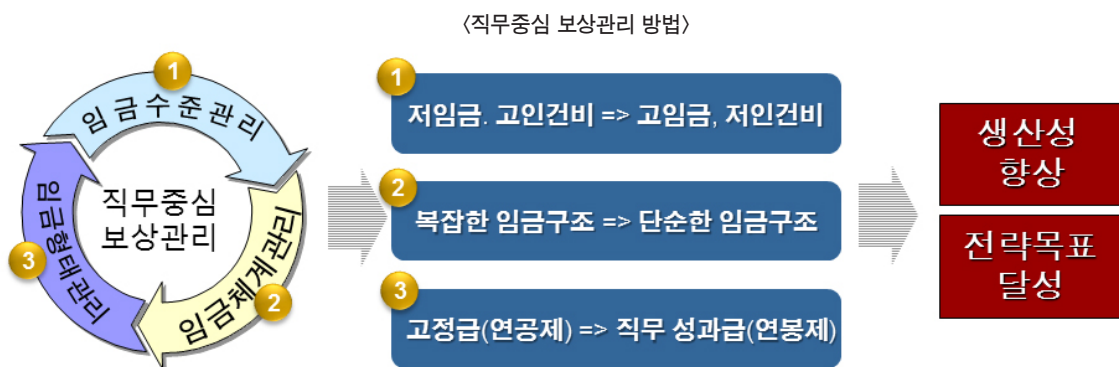


주 : *직무분석 및 직무평가는 「직무분석, 직무평가, 직무설계의 일반적 방법」(임금브리프 2019년 4월호) 참조.

- ① 임금등급 결정은 동일가치 혹은 동일내용의 직무를 관리하기 쉽게 묶어 등급화하는 활동이다. 이때 우수인력을 확보하고 경쟁력 있는 임금수준을 유지하기 위해서는 시장의 급여수준을 반영해야 한다. 임금등급은 단일등급이나 범위등급으로 설계하는 방법이 있는데, 일반적으로 직무성과 반영이 가능한 범위등급으로 설계하는 것을 선호한다.
- ② Pay Band 설계는 임금등급별 최고 및 최저금액을 정하는 절차이다. 이때 등급 내 임금 폭(Range Spread), 임금 상승률(Midpoint), 등급 간 중복률(Overlap) 등도 결정해야 한다. 일반적으로 제도의 안정적 운영을 염두에 둔다면 임금 폭은 30~40%로, 임금 상승률은 선형으로, 등급 간 중복률은 20~30%가 적정하다.
- ③ 임금인상률 설계에는 물가수준, 지급여력, 경쟁사 동향, 시장임금 등을 반영해야 한다. 또한 기본급과 인센티브를 누적적으로 할지, 비누적으로 할지, 차등방법 인상방법을 정액으로 할지 정률로 할지도 결정해야 한다.
- ④ 특이자(Outlier)들의 전환방법도 정해야 한다. 특이자들은 Pay Band 범주를 벗어나는 직원들로서, 이들을 승진시킬지 아니면 잔류 및 임금동결 등의 조치를 할 것인지 기준을 정해야 한다. 특히 Pay Band 아래에 있는 직원(Green Circle)에 대해서는 Catch-up 방안도 마련해야 한다.

2) 직무중심 보상관리 방안

직무중심 보상제도의 도입 목적은 조직 구성원들의 동기부여를 통하여 생산성을 향상하고 전략목표를 달성하는 데 있다. 이를 위해 기업들은 아래와 같이 임금수준관리, 임금체계관리 및 임금형태관리가 필요하다.



(1) 임금수준관리

최저임금의 고공인상, 저성장·고령화의 기업환경은 임금수준을 저임금, 고인건비의 악순환 구조를 만들고 있다. 이러한 악순환 구조를 극복하기 위해, ‘고임금 저인건비’의 임금수준관리가 필요하다.

직원들의 임금수준은 높이고, 기업의 인건비는 낮추는 ‘고임금 저인건비’ 전략은 구성원들의 직무 생산성과 인력의 소수정예화를 기반으로 한다. 이를 위해 직무관리를 통하여 낭비업무를 제거하는 등 워크 다이어트(work diet) 활동과 직무 중심의 승진제도 및 엄격한 채용절차, 구성원들의 전문역량 향상으로 인력소요를 최소화해 나가는 노력이 필요하다.

(2) 임금체계관리

임금체계관리는 구성원들의 동기부여가 가능하도록 임금의 구성항목을 관리하는 것이다. 연공중심의 기본급과 복잡한 임금체계로는 임금의 동기부여 기능을 수행할 수 없으므로 직무급 중심으로 임금체계를 단순화하여 직무성과와 임금 간의 연계성을 강화해야 한다.

직무급 체계로 단순화한다는 것은 다양한 수당들을 직무급으로 흡수시키는 것으로, 여기에 복리후생 수당까지 포함한다. 이는 복리후생수당의 비과세 혜택보다는 임금의 동기부여 기능을 중요시한다는 전략적 관점을 반영하는 것이다.

(3) 임금형태관리

임금형태관리는 임금지불방법, 즉 고정급제로 운영하느냐 또는 성과급제로 운영하느냐의 문제이다. 고정급제는 생활안정을 보장한다는 효과도 있지만, 구성원들의 목표달성과 생산성 향상을 위해서는 성과급제도의 강화가 더 필요하다.

이러한 직무 성과급제의 강화는 개인 역량 반영이 미흡하다는 직무급제의 약점을 보완할 수 있다. 다만, 성과급이 개인평가에 의해 지나치게 차별되는 것은 지양해야 한다. 4차 산업혁명 시대에는 협업과 집단지성이 중요하므로, 임금형태는 집단협력을 유도하는 집단평가를 많이 반영하도록 설계해야 한다.

4) 성공적 운영을 위한 제언

권오현 삼성전자 회장은 「초격차」에서 발상(idea), 자유(freedom), 시장(market), 보상(reward)이 사업 성공에 필수 요소라고 지적하였다. 물론, 이때 보상은 연공에 따른 최저임금이 아니고 직무와 성과에 연동하는 확실한 보상이다.

이러한 직무 중심 보상제도를 성공적으로 운영하려면 다음과 같은 조치가 필요하다. 첫째, 직무급의 도입은 인건비 절감이 아닌 임금결정의 합리화와 임금의 동기부여 기능을 강화하는 데 그 목적을 두어야 한다. 둘째, 직무급 도입에 대한 구성원들과 소통을 원활히 하여 직무 보상제도에 대한 공감대를 형성해야 한다. 셋째, 구성원들의 변화하고자 하는 의지와 적극적인 참여를 이끌어내야 한다.

이렇게 기업은 직무 보상제도를 효과적으로 설계하고, 구성원들은 이를 신뢰하고 직무 생산성 향상을 위해 노력한다면, 조직은 어떤 어려운 역경도 극복하고 당초 경영목표라도 능히 달성할 수 있을 것이다. 그리고 매년 연말이 되면 사업장은 축제의 장이 될 것이다.