

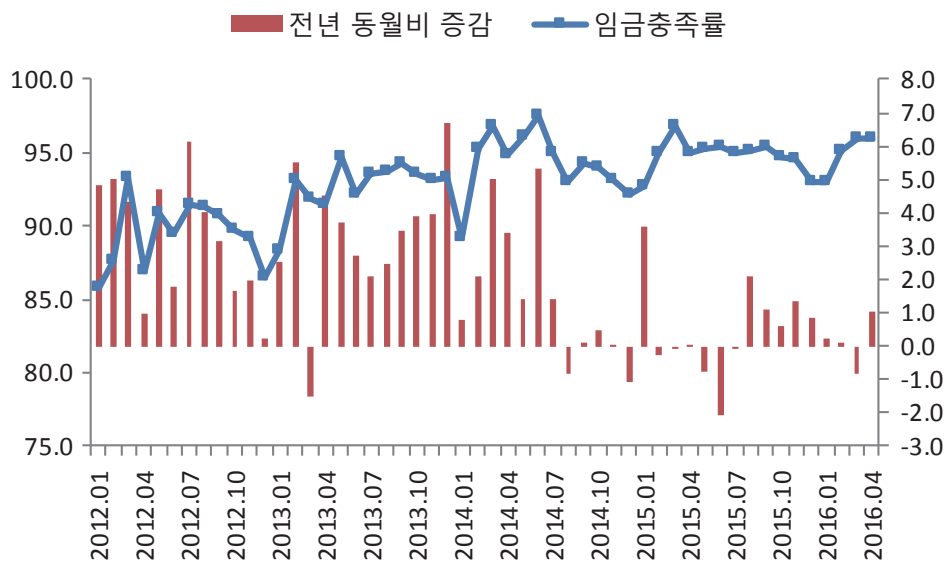
# 워크넷 구인구직DB를 이용한 3~4월 임금 동향

박세정(한국고용정보원 책임연구원)

- 2016년 4월 신규구인인원은 217천 명, 신규구직건수는 374천 건, 평균 제시임금은 180.8만 원, 평균 희망임금은 188.4만 원으로 전체 임금충족률은 96.0%로 나타남

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)

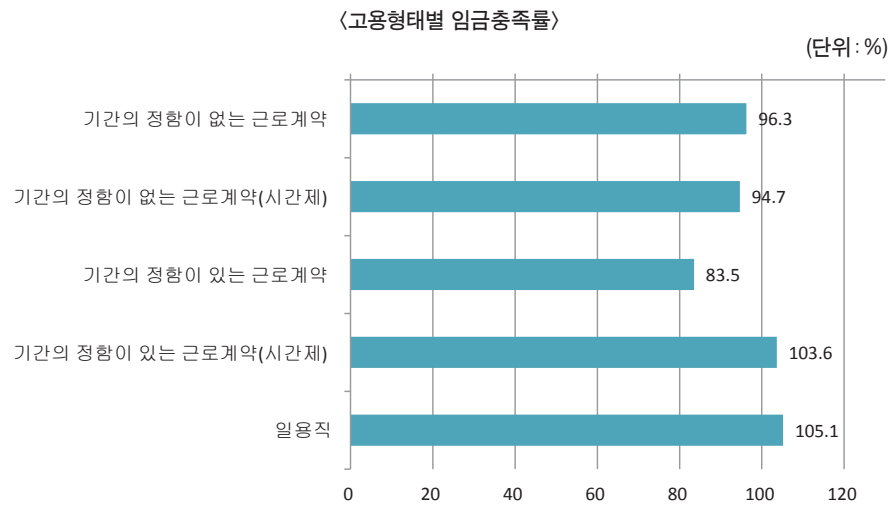


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

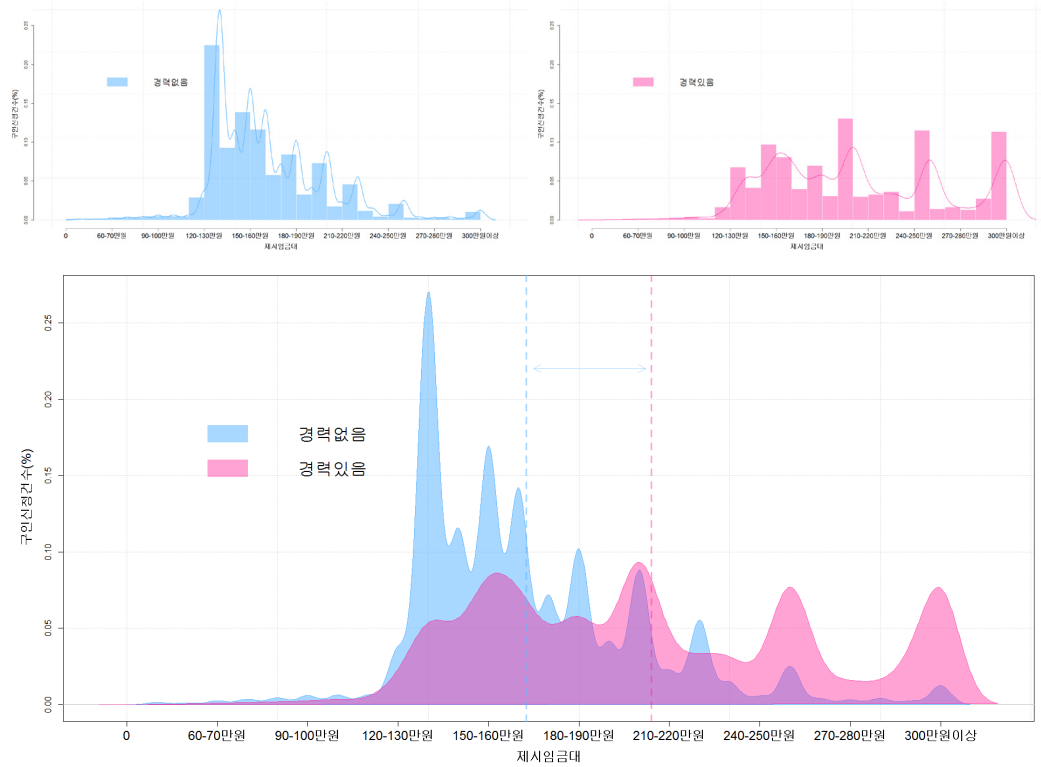
- 고용형태별 임금충족률은 ‘일용직’ 형태에서 105.1%로 가장 높게 나타난 반면, ‘기간의 정함이 있는 근로계약’ 형태에서는 83.5%로 가장 낮은 수치를 기록



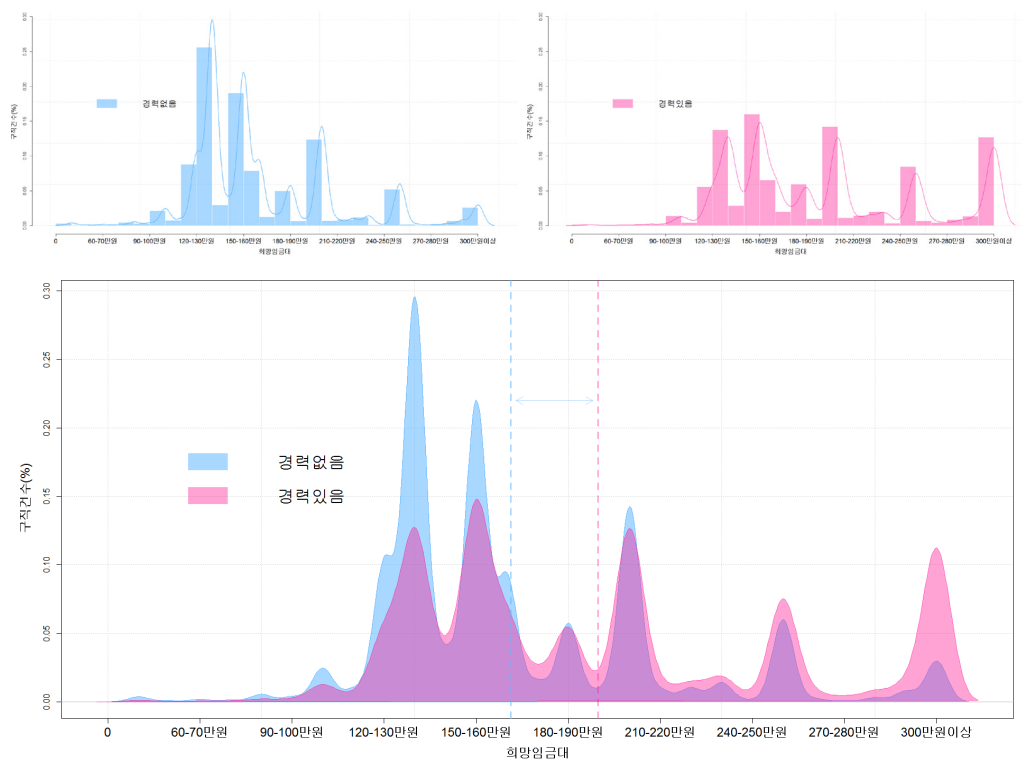
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100  
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외  
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 2016년 3월 기준 속성별 제시임금, 희망임금 분포 비교
  - 임금대별 구인신청건수 비율을 통해 본 제시임금 분포는 경력유무별로 다소 차이를 보임
    - 신규직에 대해 기업이 제시하는 임금은 주로 120~170만 원대에 집중되어 있는 반면, 경력직에 대해서는 이보다는 조금 높은 임금을 제시
    - 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 신규직에 대한 제시임금 분포 평균은 약 170만 원, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 200만 원 이상에 위치
- 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 경력유무별로 차이를 보임
  - 유경력자의 경우 300만 원 이상의 희망임금 비중이 크게 나타난 가운데 신규구직자의 희망임금 분포 평균은 170만 원에 조금 못미치는 수준, 경력구직자의 희망임금 분포 평균은 190~200만 원 수준으로 나타남

### 〈경력유무별 제시임금 분포〉



### 〈경력유무별 희망임금 분포〉



# 업종·직종별 임금체계 개편모델\*

## - 건설업 기술직·기능직 -

—  
이장원(한국노동연구원 선임연구위원)

박의경(한국노동연구원 전문위원)

고용안정, 공정한 노동시장질서 등을 위해서는 임금체계를 직무중심으로 개편할 필요가 있다.

직무중심의 임금체계란 기본급을 정하고 상승시키는 기준을 연공이 아닌 직무가치를 중심으로 두고 숙련 수준이 가미되도록 하자는 것으로 “기본급 결정 및 상승체계는 직무가치와 숙련수준이 혼합된 범위직무급, 기본급 비중 확대, 성과급(성과차등에 따른 변동상여금) 도입” 형태를 말한다.

동일한 직무등급 내에서는 숙련만을 토대로 기본급 상승이 완만히 이루어지고 큰 폭의 기본급 상승은 상위 직무등급으로 승진할 때 발생하는 구조이다. 기본급이 상승한다는 것은 근속 등 연공에 따라 자동적으로 상승하는 것이 아니라 숙련급에서는 숙련수준평가에 의해서, 직무급에서는 직무평가에 의해서 상승함을 의미한다. 한편 성과반영 부분에서 성과급 수준은 성과평가를 통해 정해지는 것이다.

본 모델의 핵심적인 아이디어는 임금체계는 단순한 것이어야 하지만 근로생애주기를 따라 변화할 수 있는 유연성을 수용해야 한다는 점이다. 예를 들어 공공부문은 시장경쟁이 없기 때문에 연공급이 정답이라고 할 것이 아니라 입사 후 초기 10년은 연공급으로 운영하여 숙련이 형성되도록 유도하고, 40세 이후에는 정년안정을 위해 일반직과 전문직으로 경로를 분리하여 전문직의 경우는 전문적 경력개발이 이루어지도록 직무급으로 전환하되 승진에 따른 임금의 상승은 거의 없지만 임금수준을 일반직보다 높게 하고, 일반직은 승급 시 임금이 상승되지만 승급은 연공이 아닌 평가에 의해 결정하는 유연적 체계이어야 한다는 것이다.

이러한 임금체계의 유연성은 결국 우리에게 부족한 고용체계의 유연성을 보완할 수 있는 기제라 할 수 있다. 해고비용이 높고 사회안전망이 부족한 상황에서 고용의 유연성을 확보하기 힘든 것이 우리 노동시장의 특징이라면 임금체계를 근로생애 기간 중에 탄력적이며 예측가능하게 그리고 공정하게 운영하고 적용받으면서 노사가 유연성을 확보할 수 있어야 한다.

나이가 '동일가치 노동에 대한 동일 임금'이라는 원칙과 '직무등급에 의한 임금 상승'이라는 기준은 노사가 모두 동의할 수 있다는 점에서 '임금의 등가성'과 '직무의 등급성'에 대한 논의가 필요하다. 일하는 장

\* 2015년에 연구된 '업종·직종별 임금체계 모델개발: 직무중심의 임금모델 심화연구'를 요약한 것임.

소가 다르고, 정규직, 비정규직 등 고용형태가 다르더라도 일의 내용과 수준 등이 동일하거나 유사하다면 동일한 직무로 보아야 하고(직무의 등급성) 그에 따라 기본급 수준도 동일해야 하며 일의 성과까지 같다면 임금총액이 동일해야(임금의 등가성) 합리적이고 타당하다고 할 수 있다.

이러한 측면에서 건설업 기술직·기능직, 인터넷 설치기사, 정부출연 연구기관 연구직·행정직의 임금체계를 직무중심으로 개편하는 방안에 대해 건설업 기술직·기능직을 시작으로 세 번에 걸쳐 제시해 보고자한다.

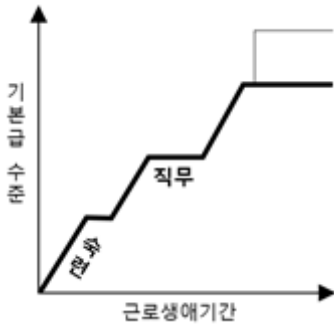
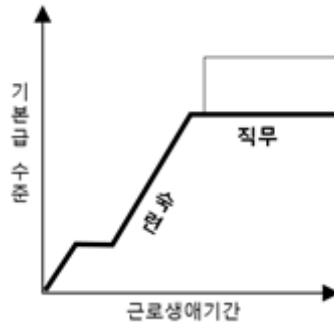
첫째, 건설업 기술직의 임금체계 개편방안이다.

원청인 종합건설업체 기술직이든 하청인 전문건설업체 기술직이든 기술 개발이나 응용보다는 제조업의 생산관리자와 같이 공사가 잘 진행되도록 관리자의 성격이 강하다. 종합건설업체와 전문건설업체 기술직 신입사원 간에 직무내용 및 직무요구수준은 동일한 편이거나 유사한 편이다.

전문건설업체의 경우 종합건설업체에 달리 조직의 인력규모가 작고 기술직들을 비정규직 및 소규모 팀 중심으로 운영하는 관계로 직급 단계가 종합건설업체보다 적을 수밖에 없다. 종합건설업체든 전문건설업체든 최상위 직급의 경우 특히 건설현장소장이 되는 경우가 매우 소수라는 점을 고려하여 최상위 직급으로 승진하지 못하면 임금상승을 멈추고 해당 직무를 계속 수행하는 것이 바람직할 것이다.

개별 및 집단 성과급을 운영하되, 중년까지는 집단성과급의 비중을 높게, 중년 이후는 개별성과급의 비중을 높게 하고, 최상위 직급에서는 개별성과급만으로 운영하는 것이 동기부여 및 직급의 중요성 차원에서 타당할 수 있다.

〈건설업 기술직 임금체계 개편모델〉

구분	종합건설업체 기술직	전문건설업체 기술직
임금 직무 체계 및 수준	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4단계 직무등급: 업체의 인력규모를 고려하여 “실무 → 분야별 실무·감독 → 분야 간 조정 → 총괄(현장소장 등)”, 실무에서 실무·감독 병행으로 승진소요기간은 전문건설업체 기술직보다 긴데 업체의 인력규모와 관리자로 양성해야하기 때문이다.</li> <li>- 기본급은 중년까지 숙련급과 직무급을 혼합하며 상승하다가, 중년 이후에 일부는 최상위 직무등급인 “총괄”로 승진하여 직무급을 적용받으며 계속 상승하고, 나머지는 현재 직무에 머물며 상승을 멈춘다.</li> <li>- 기본급 수준은 동일 직무등급 내 숙련수준에 따라 차등(범위 직무급)</li> <li>- 기본급 초임수준은 종합건설업체와 전문건설업체 간은 물론 정규직 및 비정규직 간에도 동일하게 설정</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3단계 직무등급: 업체의 인력규모를 고려하여 “실무 → 실무·감독 병행 → 조정·총괄(현장소장 등)”, 실무에서 실무·감독으로 승진소요기간이 종합건설업체 기술직에 비해 빠른데 전문건설업체 기술직은 사무보다는 생산현장을 통제하는 업무가 더 중요하기 때문</li> <li>- 기본급의 상승모습 및 수준(초임 포함)은 종합건설업체 내용과 동일</li> </ul>
성과 반영	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중년 이전은 개별성과급 및 집단성과급 혼합하여 운영하되 집단성과급의 비중을 크게, 중년 이후 최상위 직무등급 이전까지는 개별성과급 및 집단성과급 혼합하여 운영하되 개별성과급의 비중을 크게 함.</li> </ul>	

건설업 기술직의 임금직무체계 개편과 관련한 이슈를 제시하면 다음과 같다.

우선 비정규 기술직의 경력 및 등급관리가 정확하게 이루어지고 통용될 수 있도록 제도화하는 것이다. 이를 통해 종합건설업체 간은 물론 종합건설업체에서 전문건설업체로 또는 그 반대의 경로로 노동이동의 유연성과 노동이동 시 임금의 안정성 확보, 즉 자신의 경력과 기술등급에 맞게 임금을 받을 수 있도록 하는 것이 필요하다. 이러한 조치는 직무 및 숙련 중심의 노동시장이 형성되고 확고히 자리 잡는데 촉진제 역할을 할 수 있을 것이다.

다음으로 고용형태 간 차별이 발생하지 않도록, 즉 동일가치노동 동일임금이 실현되어 공정한 노동시장이 형성될 수 있도록 하고 다단계 도급구조로 인한 건설업계의 혼탁한 고용질서를 바로잡기 위해서도 현재 비정규직법 적용 제외 대상인 비정규 기술직들이 비정규직법에 적용받을 수 있도록 하는 방안도 모색해 볼 필요가 있다. 한편 공사기간 동안 원청인 종합건설업체에서 현재 전문건설업체에서 일하는 비정규 기술직들을 직접 고용하는 방안도 검토해 볼 수 있다.

둘째, 건설업 기능직의 임금체계 개편방안이다.

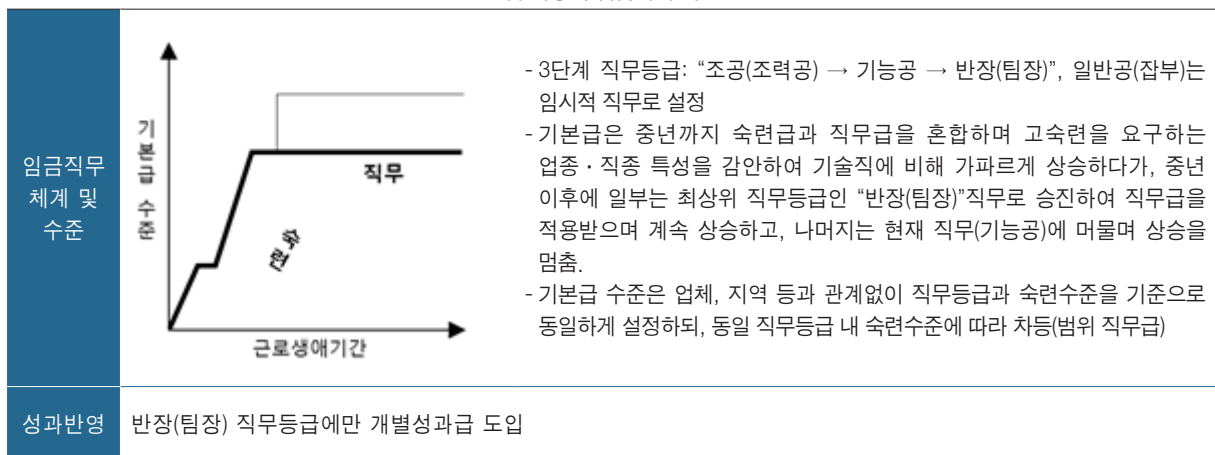
건설업 기능직은 기술직과 달리 업체와 관계없이 건설현장의 위치, 즉 지역과 관계없이 자신의 직무와 숙련 정도에 따라 역할이 정해져 있고 그에 따라 임금도 정해지는 전형적인 직무급 형태를 적용받고 있다.

다만 직무등급이 체계화·공식화되어 있지 않아 임금을 둘러싸고 노사 간의 갈등이 지속되고 있다. 그러나 기능직들의 직무등급은 비공식적이지만 현장에서의 오랜 경험을 바탕으로 자신들만의 구분방법이 존재하고 일반적으로 ‘일반공(잡부), 조공(조력공), 기능공, 반장(팀장)’으로 호칭된다. 조공과 일반공을 비교해보면 조공은 기술을 배우는 사람이며 일반공은 기술보다는 단순히 그때그때 주어지는 일을 하는 사람으로 일반공을 기술 관련 직무로 보는 것은 무리가 있을 수 있다.

따라서 기능직들의 직무등급을 ‘조공(조력공) → 기능공 → 반장(팀장)’이라는 3단계로 구분하여 직무와 숙련을 반복하면서 고숙련을 요구하는 만큼 임금이 상대적으로 가파르게 상승하는 구조가 타당할 수 있다.

반장(팀장)에 의해 팀으로 형성되어 일하는 특성을 감안했을 때 반장(팀장)에게 성과급을 적용시키는 것은 타당할 수 있으나, 기능공과 조공에게도 성과급을 적용하는 것은 합리적이라고 보기 어렵다.

〈건설업 기능직 임금체계 개편모델〉



건설업 기능직의 임금직무체계 개편과 관련한 이슈를 제시하면 다음과 같다.

우선 경력 및 등급관리가 정확하게 이루어지고 통용될 수 있도록 직무등급을 평가하는 방식은 물론 직무등급별 임금수준을 정하는 등의 체계화가 필요하고, 그 체계를 제도화해야 할 것이다 이를 통해 업체 간은 물론 지역(건설현장) 간 노동이동 시 안정적인 임금을 확보할 수 있도록 해야 하며, 이러한 작업들은 직무 및 숙련 중심의 노동시장을 형성시키는데 큰 역할을 할 것이다.

다음으로 자영업적 근로, 도급형태의 근로 등 비정형 근로방식이 만연해 있는 폐해를 정식 근로계약으로 전환하는 고용관계 정비가 필요하다. 이를 위해 복잡다단한 건설업의 생산구조를 바꾸어야 하는데 앞서 기술직 임금체계 개편에서 제기하였던 것과 같은 방식으로 공사기간 동안 원청인 종합건설업체에서 기능직들을 직접 고용하고 월급제로 전환하는 방안도 모색해 볼 수 있을 것이다.

이상에서 제시한 임금체계 개편모델에서 숙련급은 업종과 직종마다 다소 상이한 방식으로 결정될 수 있지만 기본적으로 학력, 경력, 근속, 자격 등의 요소가 골고루 반영되고 구체적인 숙련등급은 노사 간에 교섭이나 노사협의회를 통해 합의해서 운영하는 것을 전제로 한다.

또한 임금체계 개편모델은 시안적이고 표준적 성격을 띠고 있으며, 향후 구체적인 사례적용 연구 및 컨설팅 등을 통해 수정되고 사업장별로 변형될 수 있다.



# 임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

## 1. 사업장 개요

상호	I 기업
지역	서울
업종	제조업(의료, 정밀, 광학기기 등)
규모	근로자 총 488명(2015년 8월 기준), 정규직 378명
	매출액 91,974백만원(2014년 12월 기준)
목적	직무와 성과중심의 임금체계 개편
대상	연봉제 대상 근로자(시급제 생산직 제외)
방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무·성과 중심 임금직무체계 개편을 통한 직무몰입 및 조직생산성 향상을 목적으로 근속년수에 따른 연공형 임금체계에서 직무급으로 전환</li> <li>직무분석 및 직무평가를 통해 8개 직무등급을 설정하고, 현행 임금 수준을 동일하게 적용하면서 기본연봉의 구성을 기본급 60%와 직무급 40%로 설계</li> <li>성과평가에 따라 기본연봉 인상액을 차등하고, 성과급도 차등 지급</li> </ul>
효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무가치 기반의 인사관리시스템 확보를 통해 공정한 임금 지급 기반 확보</li> <li>합리적인 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고</li> <li>동기부여를 통해 근로자 개인의 직무능력 향상 및 조직 역량 향상</li> <li>일자리 창출: 54명 증가(468명→522명)</li> <li>매출액 증가: 9,954백만원 증가(91,975백만원→101,929백만원)</li> <li>이직률 감소: 4.79% 감소(30.26%→25.47%)</li> </ul>

## 2. 개편 배경

### 1) 외부 환경 변화

- 글로벌 스탠다드에 부합하는 품질 및 생산 경쟁이 심화되면서 매출 및 영업이익이 부진하고 인건비 부담이 가중되어 저성장 시대에 대응할 수 있는 효율적이면서도 공정한 임금체계 개편이 대두되었음



- 정년 60세 법정화 및 통상임금 범위에 대한 대법원 전원합의체 판결 등에 따라 직무·능력·성과 중심의 인사관리 실현을 위한 합리적인 임금체계에 대한 논의가 사회적 이슈로 등장하였음

## 2) 내부 환경 변화

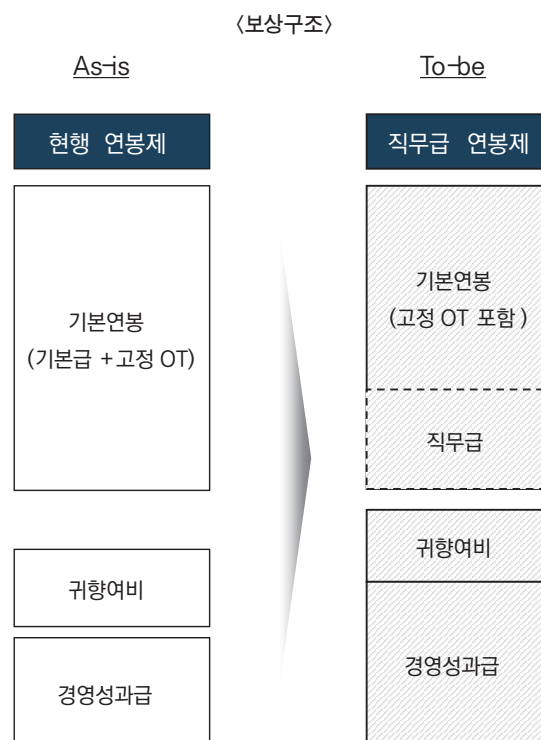
- 경기가 어려워지면서 연공중심의 임금체계가 부담이 되었고, 형식적인 평가제도로 인해 임금격차의 합리성이 떨어지면서 평가제도가 근로자들에게 동기부여로 작용하지 못하였으며, 비전이 없다는 인식으로 인해 우수인재 확보가 어려웠음
- ※ 내부 설문결과, 임금처우 불만족이 28%, 최근 6월 이내 이직 고려가 50%

## 3. 개편 내용

- 연공급형 연봉제를 직무분석 및 직무평가를 통해 직무급 임금체제로 설계하고, 직무가치 기반의 인사관리시스템을 조성
- 평가제도를 개편하고 평가결과에 따라 기본연봉을 차등인상시킴

### 1) 연공급에서 직무급으로 개편

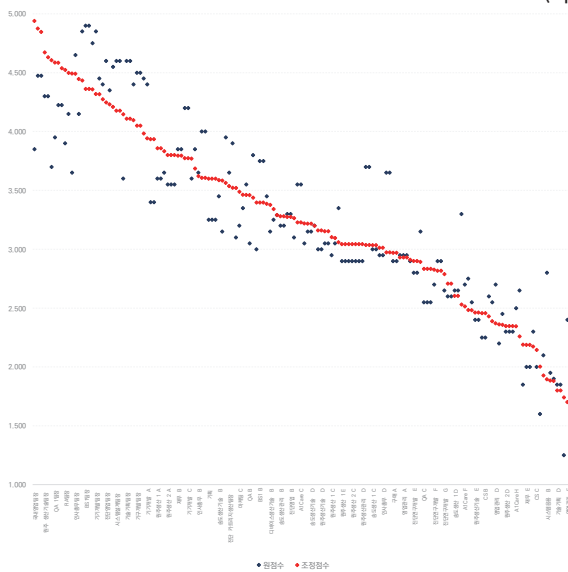
- 연공급형 연봉제는 기본급, 직책수당, 법정수당, 명절상여금(귀향여비)으로 구성되어 있었고, 이러한 항목에 직위수당, 위험수당, 법정선임수당을 기본연봉으로 통합하였음
- 기본연봉은 기본급 60%와 직무급 40%로 구성하고, 팀장 이상에게 지급해오던 직책수당은 역할급으로 전환하였음



## 2) 기본연봉 수준결정: 직무등급을 반영한 임금밴드(Pay Band)

- 기본연봉은 직무와 성과를 기준으로 하고, 직무분석 → 직무평가 → 직무등급을 결정하여 임금밴드로 설정하였음
- 직무평가를 위해 SME(직무전문가, Subject Matter Expert)가 조직단위로 직무를 분류하고 직무조사 및 팀장들 인터뷰를 통해 4개 직군 34개 직렬 157개 직무를 도출하였음
- 직무기술서 및 직무명세서를 작성하여 직무별로 직무의 세부내용과 주요활동, 업무량, 비중, 업무중요도와 난이도, 요구수준 등을 정리하고, 기본연봉 수준을 결정하는데 기준이 되는 직무등급 설정을 위한 직무평가 요소(11개)를 도출하였음
- 직무평가 요소별 가중치와 평가척도는 SME(직무전문가) 워크숍을 통해 결정하고 직무평가에 활용하였음

〈직무평가 결과〉



구분	투입 (Input)	과정 (Throughput)	산출 (Output)	평균점수	순위
부문 1	24.2	23.4	23.8	23.8	11
부문 2	28	28.4	29.4	28.6	6
부문 3	27.2	31.2	32.8	30.4	4
부문 4	36.4	34.4	34.8	35.2	1
부문 5	34.6	34.2	34.6	34.47	2
부문 6	27.2	29.2	27	27.8	7
부문 7	26.6	26.8	27.6	27	9
부문 8	26.6	27.6	27.8	27.33	8
부문 9	30.4	29.4	31.2	30.33	5
부문 10	36.4	30.8	28.6	31.93	3
부문 11	26.67	25.5	23.67	25.28	10

- 157개 직무를 점수법과 쌍대비교법(서열법)에 의해 직무평가를 실시하고, 그 결과 대한 리뷰를 거쳐 직무등급을 최종 8개로 설정하였음

〈직무등급별 담당 직무〉

직무등급		담당 직무	직무수
Manager (팀장)	M1	인사총무, 재무, 국내, 마케팅, 해외영업, BS1, BS2, 기기개발, 설계, 제어, QA1, RA, 생산1, 시스템개발, 연구총괄, 진단영업, SW개발1, SW개발2	18
	M2	구매, 영업관리, 임대서비스사업, 기술기획, A1Care, 기구개발, 응용, 디바이스생산기술, QA2, CS, 생산기술, 생산관리, 생산2, 카트리지생산, 분석기생산1, 분석기생산2, 분석기생산3, 분석기생산4	18
Leader	L1	인사총무A, 재무A, 영업A, 바이오센서1A, QA_B, 생산1A, 생산관리A, 생산관리B, 생산기술A, 생산기술B, 생산관리A(2), 생산기술A(2), 진단연구개발A	13
	L2	기획, 재무B, 마케팅A, 바이오센서1B, 바이오센서2A, 바이오센서B, 디바이스생산기술A, RA_A, QA_B, 생산기술B, 생산1A, 진단연구개발B	12
Senior	S1	인사총무B, 마케팅A, 영업A, 마케팅B, BS2A, A1Care_A, A1Care_B, A1Care_C, A1Care_D, A1Care_E, A1Care_F, BS2B, A1Care_G, A1Care_F, 기구개발A, 기구개발B, 기구개발C, 기구개발D, 디바이스생산관리A, 생산관리A, 생산기술A, 생산관리B, 생산1A, 생산관리B(2), 생산관리C, 생산기술A(2), 생산기술C, 생산기술D, 생산관리E, 생산관리D, 기술개발A, 영업A, 영업B, 기술개발B	34
	S2	인사총무C, 구매관리A, 전산, 인사총무D, 재무C, 마케팅C, 영업관리A, 영업B, 영업관리B, 영업C, A1Care_H, A1Care_I, A1Care_J, BS2A, A1Care_K, 기술기획B, 디바이스생산관리, BQCA, QCB, QCC, CS_A, CS_B, 생산관리C, 생산관리D, 생산2B, 생산1B, 생산관리E, 생산관리F, 생산관리G, 생산A, 생산B, 생산C, 생산기술E, 기술개발C, 기술개발D, 기술개발E, 기술개발F	37
Junior	J1	재무E, 재무F, 구매B, 영업관리C, 영업D, A1Care_L, SW개발B, 생산1B, 생산관리D, 생산관리E, 생산1C, 생산관리B, 생산관리D, 생산1C, 생산관리	15
	J2	영업관리D, 개발A, 개발B, 개발C, CSD, 생산2D, 생산2C, 생산2D, 생산A, 영업관리	10

- 직무등급별 현행 임금수준과 시장임금 간 격차를 보정하면서 동일직급 내 기본연봉 편차 폭은 40~50% 수준으로 정하고, 기본연봉 기율기는 직무등급이 8개임을 감안하여 기본연봉의 중앙값을 기준으로 10~20% 정도로 설정하였으며, 현행 기본연봉 수준은 그대로 유지하였음

〈직무등급별 기본연봉 임금밴드 설정〉

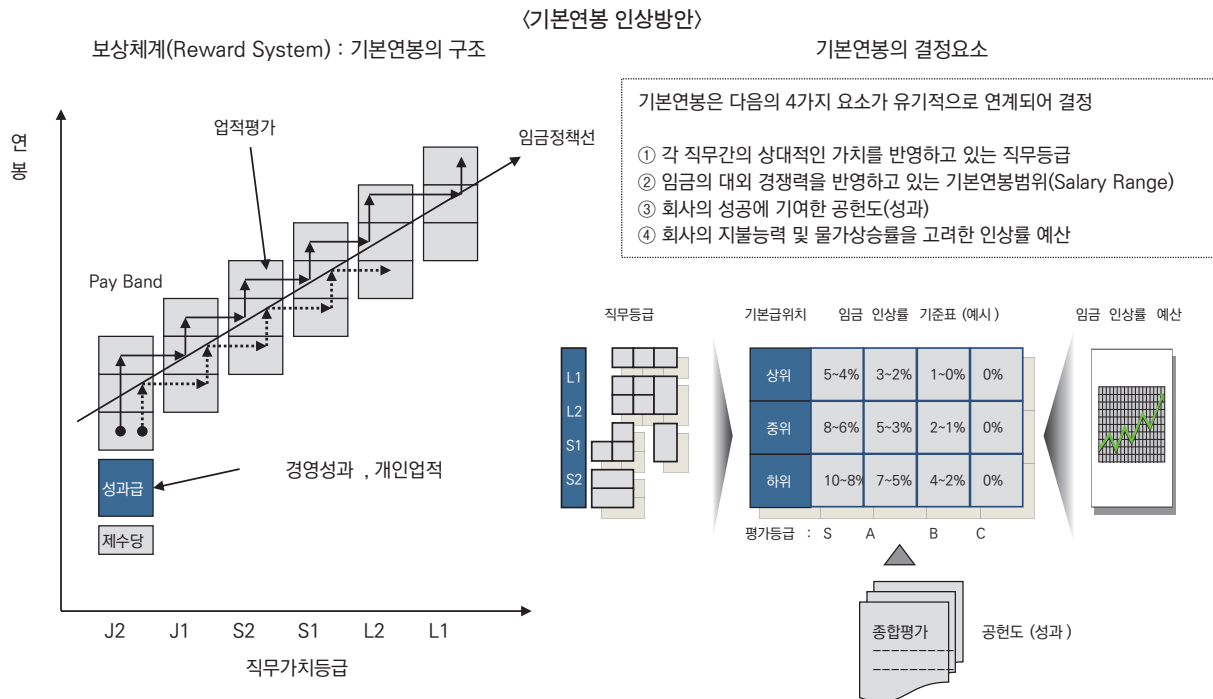
직무등급	최소값	중앙값	최대값	임금폭	기율기	중첩률
M1	98,800	101,300	105,000	6%	29%	-103%
M2	46,308	78,486	92,436	100%	23%	59%
L1	54,804	63,606	73,608	34%	24%	58%
L2	46,308	51,450	65,736	42%	14%	44%
S1	39,000	45,108	54,804	41%	16%	36%
S2	34,008	39,000	44,664	31%	15%	47%
J1	33,000	34,008	39,000	18%	13%	17%
J2	27,000	30,000	34,008	26%		



직무등급	최소값	중앙값	최대값	임금폭	기율기	중첩률
M1	78,979	98,724	118,469	50%	15%	61%
M2	68,678	85,847	103,016	50%	15%	61%
L1	59,720	74,650	89,580	50%	20%	50%
L2	49,766	62,208	74,650	50%	20%	50%
S1	41,472	51,840	62,208	50%	20%	50%
S2	34,560	43,200	51,840	50%	20%	50%
J1	28,800	36,000	43,200	50%	20%	50%
J2	24,000	30,000	36,000	50%		

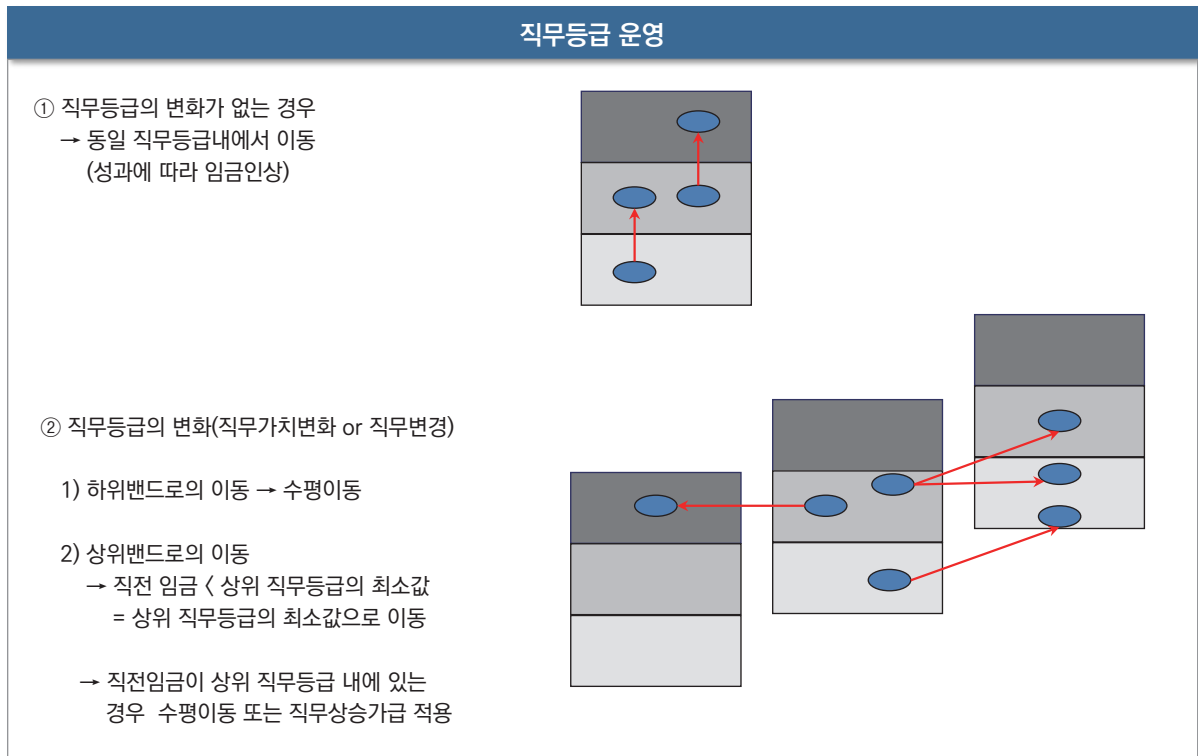
### 3) 기본연봉 운영방안

- 직무등급별로 기본연봉 수준이 결정되며, 직무가치에 따라 승급하도록 하였음
- 기본연봉 수준의 위치를 상위, 중위, 하위로 나누어 평가등급에 따라 최저 0%에서 최대 10%까지 차등인상 되도록 하였고, 회사의 지불능력 및 물가상승률을 고려하여 인상률을 정하도록 하였음
- 경력직원은 경력과 숙련 수준을 고려하여 임금밴드 내에서 기본연봉을 결정하도록 하였음



- 직무등급의 변화가 없는 경우: 동일 직무등급 내에서 임금조정은 동일 임금밴드 내에서 이동하도록 하였음
- 직무등급의 변화(직무가치 또는 직무의 변경)가 있는 경우: ① 하위 임금밴드로의 이동은 수평이동하고, ② 상위 임금밴드로의 이동 중에서 직전 임금이 상위 직무등급의 최소값보다 적은 경우는 상위 직무등급의 최소값으로 이동하고, ③ 상위 임금밴드로의 이동 중에서 직전 임금이 상위 직무등급 내인 경우는 수평이동 또는 직무상승 가급분을 적용하도록 하였음

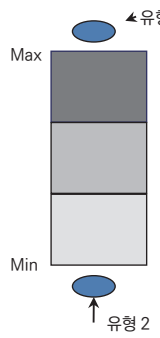
〈직무등급 운영방안〉



4) 기본연봉 임금밴드 이탈자(Outlier) 관리방안

- 임금밴드 범위를 벗어나는 이탈자가 있을 수 있으며, 발생 원인에 따라 개별적으로 검토하여 관리 하도록 하였음

〈임금밴드 이탈자(Outlier) 관리 운영〉



직무등급	Pay band		Outlier		
	Min	Max	Outlier수	유형 1	유형 2
M1	78,979	118,469	-	-	-
M2	68,678	103,016	-	-	-
L1	59,720	89,580	2	2	-
L2	49,766	74,650	2	1	1
S1	41,472	62,208	1	-	1
S2	34,560	51,840	2	1	1
J1	28,800	43,200	-	-	-
J2	24,000	36,000	-	-	-

• 유형 1) band 초과하는 경우

① 고성과자 핵심인력인 경우  
상위 band로 승급 적용  
채용시 리텐션보너스 활용

② 임금책정이 높게 설정된 경우  
- 일시급(비누적식) 지급  
- 인상을 억제

• 유형 2) band 미달하는 경우

- 연봉수준이 band 내로 포함될 수 있도록 최저연봉수준으로 인상

#### 4. 개편 효과

- 직무가치 기반의 인사관리시스템으로 효율적인 인건비 관리, 근로자의 동기부여 및 고용안정성을 확보하였음
- 우수인력을 상위등급 직무에 배치하여 임금과 연동시킴으로써 임금의 내부 공정성 및 우수인력을 확보할 수 있는 기반을 구축하였음
- 근로자들은 자발적으로 상위 직무수행에 필요한 역량을 개발하기 위해 동기부여가 되었고, 직무승진이 되지 않더라도 본인이 맡은 역할에서 성과를 내는데 집중할 수 있도록 함으로써 조직의 성과제고를 기대할 수 있음
- 정량적 성과

구분	성과 내용
일자리 창출	54명 증가(468명→522명)
매출액 증가	9,954백만원 증가(91,975백만원→101,929백만원)
이직률 감소	4.79% 감소(30.26%→25.47%)