

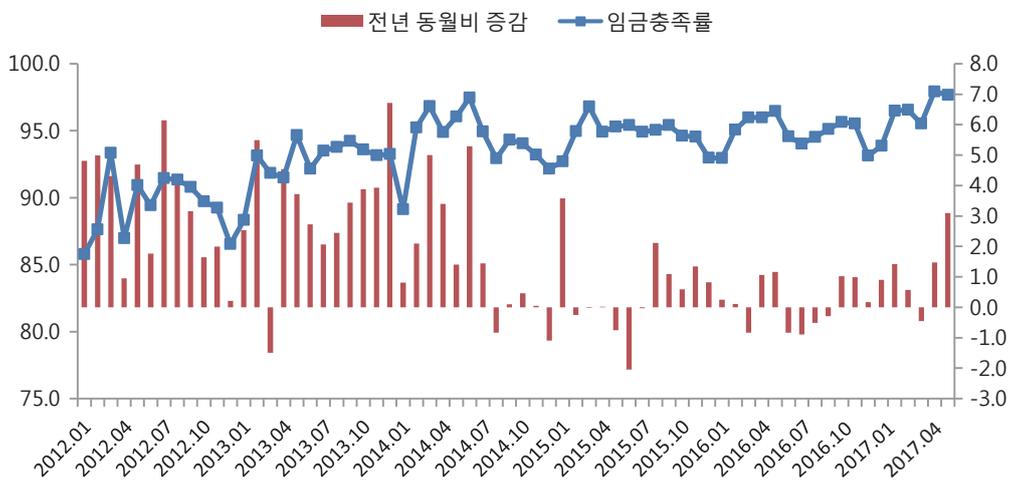
# 워크넷 구인구직DB를 이용한 5~6월 임금 동향

박세정(한국고용정보원 책임연구원)

- 2017년 6월 신규구인인원은 263천 명, 신규구직건수는 418천 건, 평균 제시임금은 182.2만 원, 평균 희망임금은 186.6만 원으로 전체 임금충족률은 97.7%로 나타남

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)

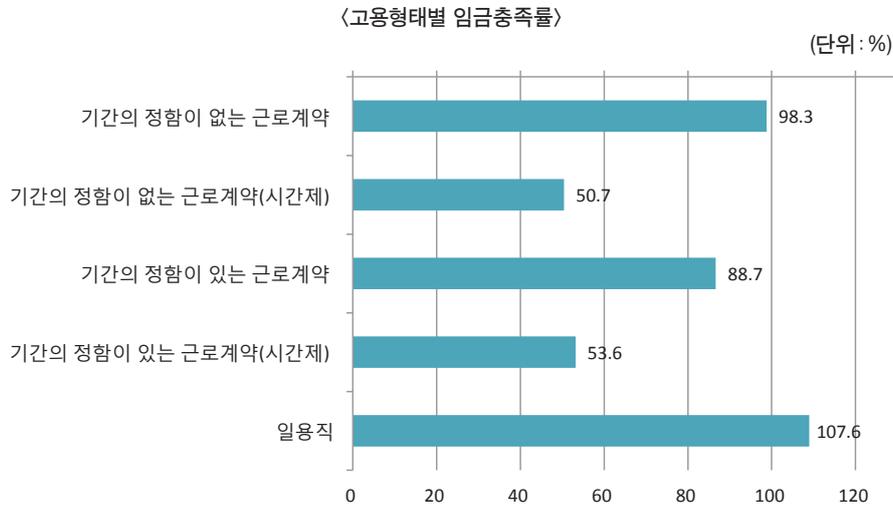


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

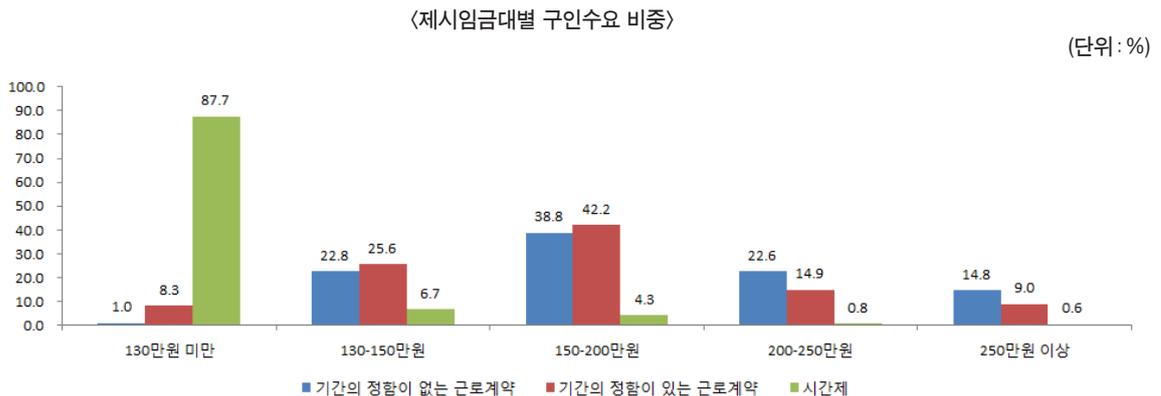
자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 고용형태별 임금충족률은 '일용직' 상태에서 107.6%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약' 상태에서 가장 낮은 수치를 기록. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 6월 시간제 근로형태에 대한 기업의 낮은 제시임금에 기인



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

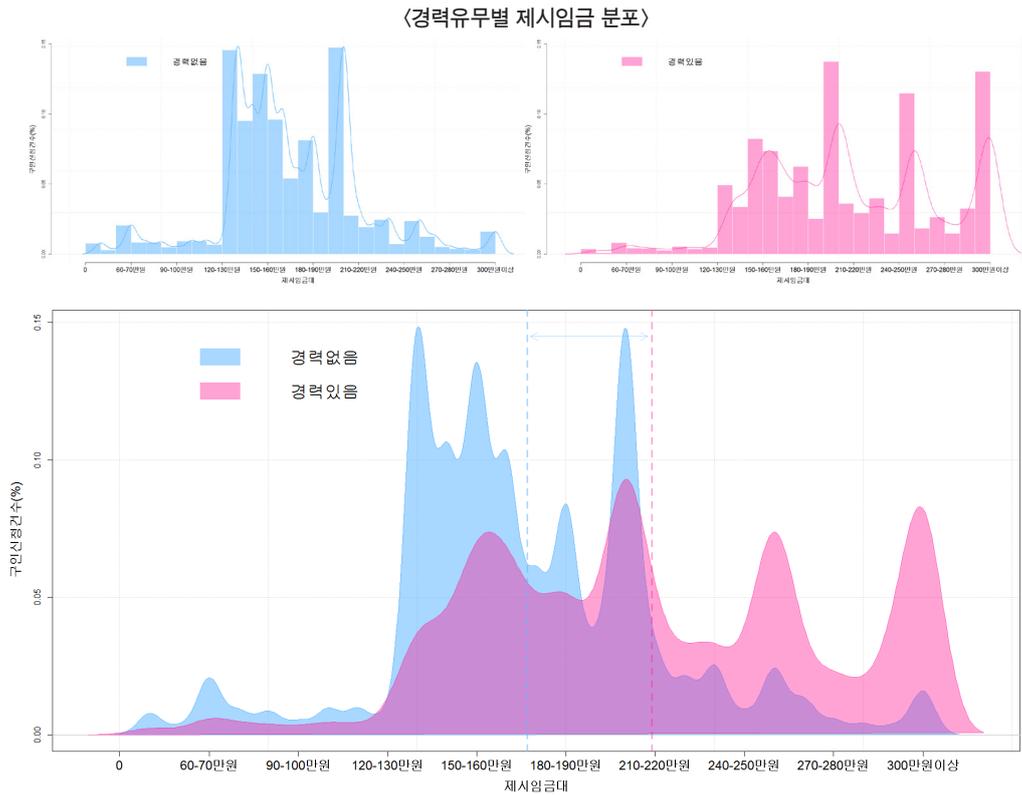
- 6월 고용형태별 제시임금대 비중을 보면, '기간의 정함이 없는 근로계약' 형태의 경우 130~150만원과 200~250만원 구간의 구인수요 비중이 비슷한 반면, '기간의 정함이 있는 근로계약'의 경우 130~150만원의 낮은 임금대에서 구인수요 비중이 상대적으로 크게 나타남  
 - 대부분의 구인업체에서 시간제 고용형태에 대해서는 130만원 미만 수준의 임금을 제시하고 있음



주 : 1) 임금대별 구인신청건수의 비중임  
 2) 제시'월'임금임  
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

## 2017년 5월 기준 속성별 제시임금, 희망임금 분포 비교

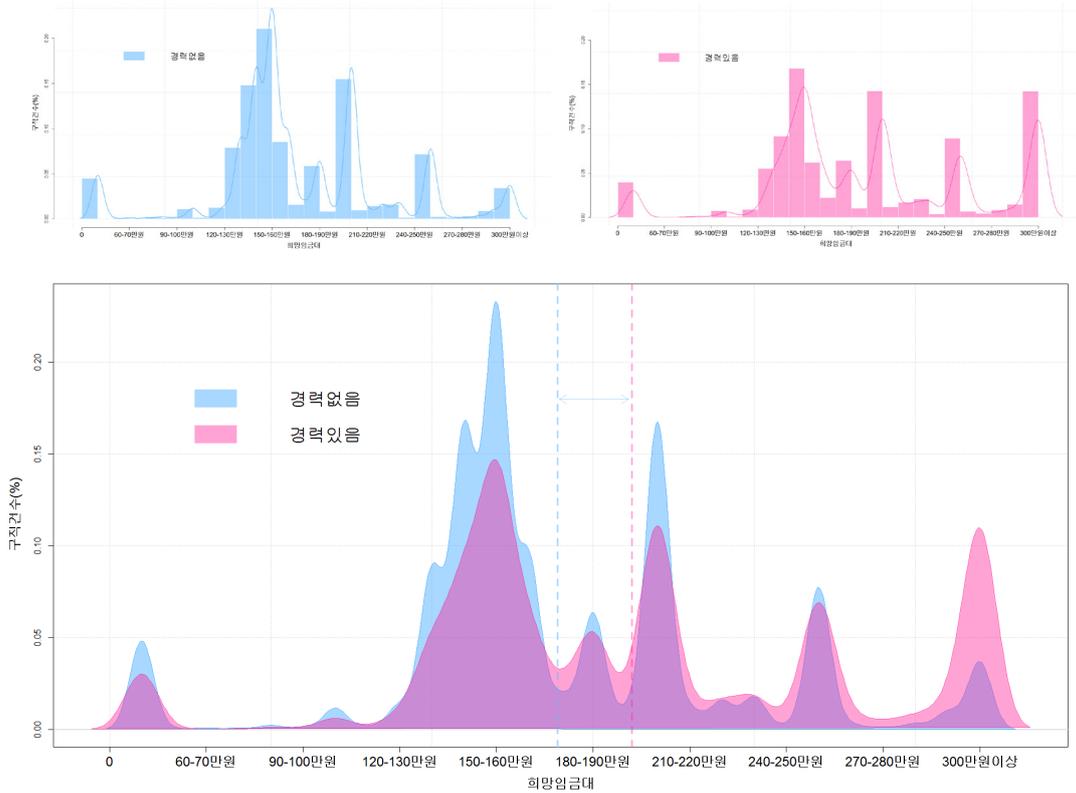
- 임금대별 구인신청건수 비율을 통해 본 제시임금 분포는 경력유무별로 다소 차이를 보임
  - 신규직에 대해 기업이 제시하는 임금은 주로 120~180만 원대 등 200만 원 미만에 집중되어 있는 반면, 경력직에 대해서는 좀 더 높은 임금대에 다수 분포
  - 그림의 실선으로 나타난 분포 평균을 보면 신규직에 대한 제시임금 분포 평균은 170만 원대, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 210만 원 이상에 위치



주 : 1) 2017년 5월 기준 데이터임  
 2) 희망·월임금임  
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 경력유무별로 차이를 보임
  - 유경력자의 경우 250만 원 이상의 희망임금 비중이 상대적으로 크게 나타난 가운데 신규구직자의 희망임금 분포 평균은 170만 원대 초반 수준, 경력구직자의 희망임금 분포 평균은 200만 원 이상으로 나타남

〈경력유무별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2017년 5월 기준 데이터임  
 2) 희망·월·임금임  
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

# 임금체계 개편 사례

정속희(노사발전재단 책임컨설턴트)

## 1. 사업장 개요

상호	S기업	지역	경남
업종	제조업		
주요 생산품	전자, 통신, 전기장비 등		
규모	근로자	총 318명(2016년 4월 기준)	
	매출액	176000백만 원(2015년 12월 말 기준)	
목적	호봉제를 직급별 연봉제로 개편		
컨설팅 시기	2016.05.31 ~ 2016.09.05(13주)		
개편 시기	2017년		
대상	전 근로자		
설계방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 호봉 중심의 보상체계를 직급별 연봉제로 설계                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무분석 및 직무분류를 통해 기존 호봉제를 직급별 연봉제로 설계하고, 기본연봉과 성과연봉, 그리고 수당 및 집단성과급인 경영성과급을 구성항목으로 하였다.</li> <li>- 기준연봉은 기존 22호봉을 기준으로 최저와 최고를 직급별로 설정하고, 기존의 임금을 저하하지 않는 범위 내에서 개편하였다. 특히 상여금 전액을 성과연봉으로 확대하여 평가에 따라 차등지급토록 하고, 경영성과급을 집단성과급으로 개편, 개인은 물론 조직 간 협력을 추구하였다.</li> </ul> </li> </ul>		

## 2. 개편 배경

### 1) 외부 환경 변화

- 경제·사회의 변화에 따른 다양한 정부 정책의 실현, S사업장에서 생산하는 제품에 대한 중국 제품의 저단가 전략으로 인한 시장 경쟁 심화 등의 영향으로 신성장동력이 부족한 S기업은 매출액마저 정체되고 있었다.
- 더욱이 국내적으로는 통상임금에 대한 대법원 전원합의체 판결에 따른 정기상여금 및 복리후생적 급여 등의 통상임금화, 실근로시간 단축 관련 법개정 등 개선해야 할 문제가 누적된 환경에서 안정적인 수입구조의 확보, 신사업의 개발, 매출액 향상 등 기업의 전반적인 변화관리가 시급하였다.

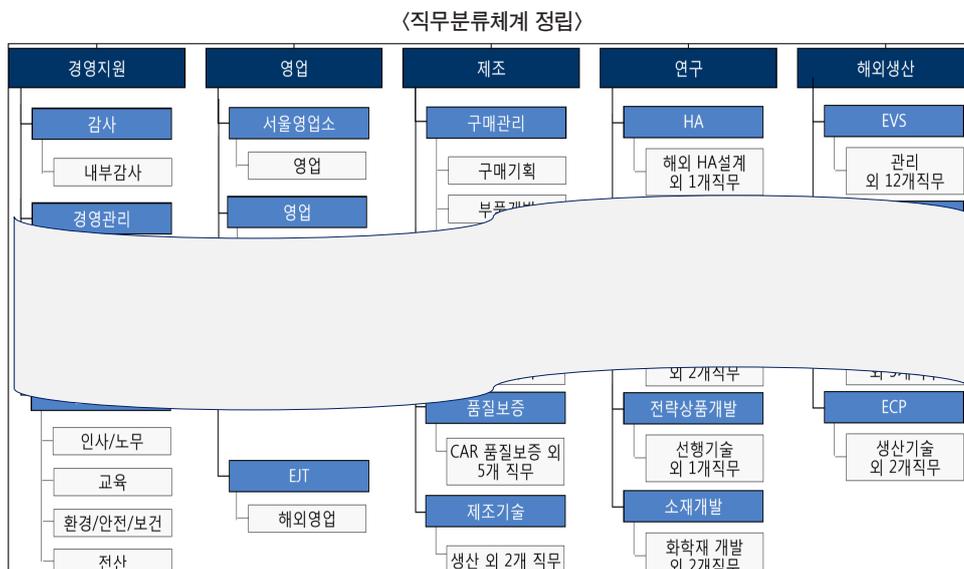
### 2) 내부 환경 변화

- 개인역량과 무관한 연공중심의 임금체계(호봉제)로 기본급 및 11개의 수당으로 구성되어 기본급은 낮고 각종 수당이 많은 전형적인 산업화 시대의 임금체계를 운영하고 있으며, 평가제도는 시행하고 있었으나 보상 및 승진 등과 연계되지 않았고, 평가자의 인식 미흡, 평가후 피드백의 부존재 등으로 직원들의 수용도가 낮고 불만이 상존하였다.
- 호봉제와 형식적 평가제도에서 직원들의 성과에 대한 동기부여, 그리고 직무 및 조직몰입에 한계가 있으므로 내부적인 임금의 공정성을 위한 직무분류 및 역량을 정비하고, 공정한 합리적인 평가 및 보상체계가 필요하였다.
- 기업경쟁력과 관련하여 구성원들은 제품의 품질 및 대고객 역량에 대한 자긍심은 높지만, 업무절차가 매우 비효율적이라는 인식이 높았고, 업무 Process에 대한 진단 및 제도개선이 필요하다고 하였다.

## 3. 임금체계 개편

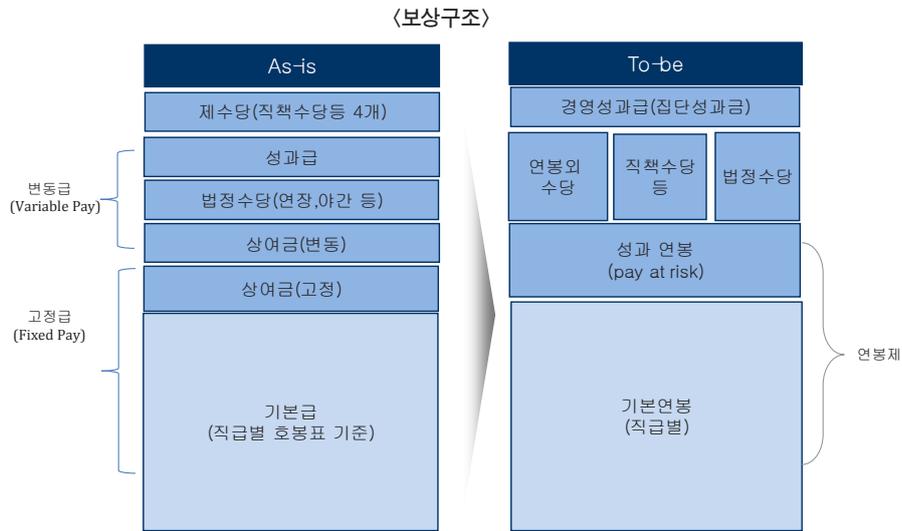
### 1) 임금체계 개편을 위한 기본체계 개편

- 설문지법을 통하여 직무를 분석하고, 조직기능 형식(조직도)으로 직무를 분류하여 직무별 KPI를 도출한 결과, 5직군, 20직렬, 28직무로 정립하였다.



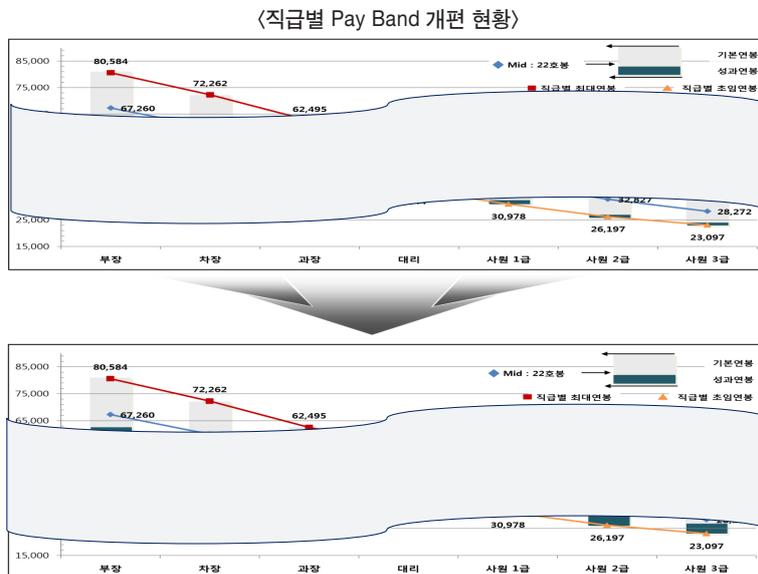
## 2) 임금 구성항목의 개선

- 기본급은 기본연봉으로, 상여금을 성과연봉으로 하여 연봉제를, 집단성과급으로 경영성과급으로 분류하여 평가제도에 기반한 연봉제 임금체계로 개편하여 우수인력 Motivation(동기부여) 제고로 설계하였다.
- 기본급 이외 과도하게 많은 11개의 각종 수당을 대법원 판결에 의한 통상임금 기준에 의거 통상임금으로 분류하고, 통·폐합하여 3개 부문으로 간소화하였다.



## 3) 직급별 임금 범위 설계

- 직급별 초임 및 상한액은 임금저하가 없도록 현재 수준으로 유지하는 수준(추가적인 임금재원의 투입이 없는 상태)에서 현행 호봉표를 기준으로 역산하였으며, 평균값 및 성과연봉은 22호봉을 중간 수준으로 직급별 연봉밴드를 구성하여 기본연봉을 설계하였다.
- 성과연봉은 상여금 200%를 기준으로 산정하여 기존 총연봉에서 성과연봉이 차지하는 비율을 10% 내외였으나, 30%까지 확대하였다.



#### 4) 기본연봉 및 성과연봉 인상방안

- 기본연봉 인상률은 초기에는 물가인상률 등을 반영하여 전 근로자 동일한 인상률을 적용하여 비누 적식으로 시작하여 3년후부터는 인사평가를 반영한 누적식으로 개편하도록 하였고, 성과연봉은 상여금 200%를 재원으로 시작하여 400%, 600%까지 점차적으로 확대·적용하도록 하였다.

〈평가를 반영한 연봉 인상방안〉

구분(초기)	S	A	B	C	D
기본연봉 인상률	공통 적용				
성과연봉 차등률	150%	120%	100%	80%	50%



구분(3년후)	S	A	B	C	D
기본연봉 인상률	1.5*X%	1.2*X%	X%	0.8*X%	0.5*X%
성과연봉 차등률	150%	120%	100%	80%	50%

※ 3년후 적용여부는 노사로 구성된 '평가위원회'에서 평가를 통해 결정함

- 특히 성과연봉은 비누적식이며, 매년 개인별 평가(S~D)에 따라 차등을 두되, 초기 근로자들의 수용성을 위해 완만한 차등으로 시작하여 갈수록 폭이 점진적으로 확대되는 방향으로 설계하였다.

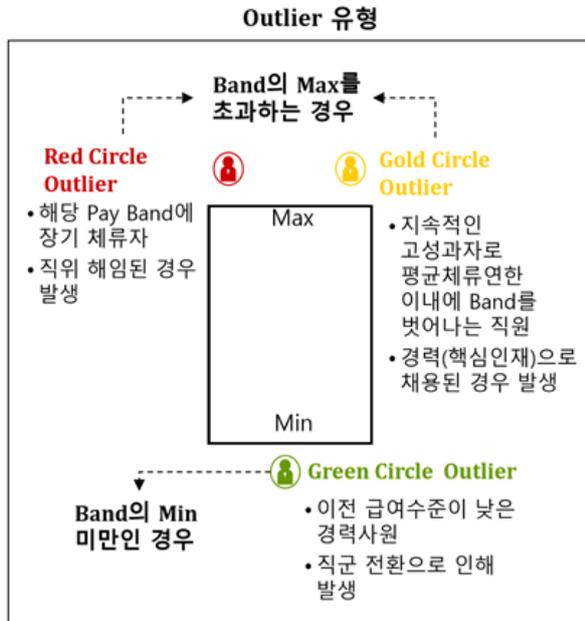
〈연도별 연봉 확대 현황〉

(단위 : 천 원)

구분	1년	2년	3년	4년	5년
부장	5,993	6,173	14,401	16,572	25,612
차장	5,334	5,494			
직업상인		4,203	6,107	6,934	10,712
직업상인			9,811	11,295	17,457

## 5) Outlier Management 방안

- Pay Band를 벗어나는 Outlier의 유형은 Green, Gold, Red Circle로 구분할 수 있으며, 유형에 따라 적합한 기본연봉 관리방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.



\* Outlier : Pay Band 상,하한을 벗어나는 임금 분포

## 유형별 관리 방안

### 👤 Red Circle Outlier

- 기본연봉 인상없이 운영하거나 기본연봉 인상분을 누적시키지 않고 Lump-sum Bonus\*\*로 지급

### 👤 Gold Circle Outlier

- Max를 초과하지 않도록 기본연봉을 통제하되, 우선적으로 상위 직급 승진 검토
- 경력직의 경우 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상을 일회성으로 지급하고 Band 내 포함

### 👤 Green Circle

- 즉시 해소: 인건비 부담이 크지 않은 경우
- 인상률 + $\alpha$ %를 적용하여 점진적으로 Band 내에 포함될 수 있도록 유도
- 단기간에 Band 내 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 조정

\*\* Pay Band의 Max 값을 초과하는 차액에 대해 비누적식 수당(조정수당)으로 지급하는 방식

## 4. 기대효과

- 기본급은 시중 임금 대비 낮고 각종 수당만 많은 전형적인 산업화 시대의 호봉제 임금체계에서 각종수당을 통상임금 기준에 따라 간소화하고, 직무분석 및 직무분류를 통해 직급별 연봉제를 설계하여 인사관리의 예측가능성과 효율성을 제고하였다.
- 성과연봉은 평가에따른 차등 지급을 통해 직무 및 조직 몰입도 향상을 위한 동기부여의 기반을 갖추었고, 20~30대가 47%를 차지하는 사업장으로서 임금의 내부 공정성을 통해 인재확보를 기대할 수 있었다.
- 근로자의 수용성을 높이기 위해 초기에는 작은 차이를 두고, 갈수록 차등폭이 확대되는 방향으로 설계하였고, 제도 설계부터 노동조합이 참여하여 장·단점을 공유하고, 지속적인 평가 및 관리를 통해 합리적으로 적용해 갈 수 있도록 노사로 구성된 '평가위원회'를 두었다.

# 공공기관의 임금체계 현황 및 향후 개선 방안

정한규 (한국능률협회컨설팅 공공컨설팅본부장)

제대로 설계된 보상 시스템은 관리자로 하여금 조직성과를 향상시키고 구성원들의 근로의욕을 고취시키게 한다는 것을 모르는 사람은 없다. 그러나 최근 성과연봉제 확대 방안과 같이 실제로 이러한 보상 시스템을 설계하고 정착시키기란 매우 어렵다. 무엇이 문제일까? 공공기관 임금체계 현황을 검토하고, 운영상의 주요 문제점과 이슈를 기반으로 향후 공공기관의 임금체계의 개선방안을 제시하고자 한다.

공공기관 임금체계 현황은 정부가 2010년 6월 공공기관 성과연봉제 권고안을 발표하기 이전 임금체계와 이후 간부직 성과연봉제 운영 체계 그리고 성과연봉제 확대 방안으로 구분하여 검토할 수 있다. 2010년도 성과연봉제 도입시 대부분의 공기업, 준정부기관 그리고 기타 공공기관을 포함 283개 공공기관중 242개(86%)의 공공기관이 연봉제를 운영하고 있었다. 변동 성과급의 차등률은 최상직급 5.61%, 중간직급 5.18%, 최하위직급 4.77%를 보이고 있었다. 그 해 6월 기본연봉 2% 차등, 총연봉 대비 성과연봉 비중 공기업 30%, 준정부 20%, 차등폭 2배 이상으로 간부직 성과연봉제 권고안이 발표된다. 이후 2011년 권고안 준수여부를 위한 경영평가실시, 2012년 통상임금 및 평균임금의 편법적 임금인상 금지에 대한 성과연봉제 위반 현황 및 향후 처리방안을 발표한다. 성과연봉제는 공공기관 경영평가를 통해 단기간 내에 공기업과 준정부기관의 임금체제로 정착되었으나, 간부직 중심의 성과연봉제는 비간부직까지는 확대되지 않음으로 한 기관에 성과연봉제와 호봉제의 두 가지 임금체계가 혼재하게 된다. 2015년 박근혜 정부는 2단계 공공기관 정상화 추진을 위해 성과연봉제 대상 확대 방안을 마련한다. 그리고 지난해 1월 28일 공기업은 16년 상반기까지, 준정부기관은 16년 말까지 기존 1, 2급 간부직 중심의 성과연봉제를 4급까지 확대하도록 권고안을 제시한다. 성과연봉제가 상당부분 정착 단계로 접어들고, 공공기관의 성과연봉제 확산으로 조직문화의 변화와 생산성 제고를 위해서 7%의 간부직에서 전 직급의 70% 수준에 이르는 성과연봉대상을 확대한 것이다. 하지만 2017년 6월 성과연봉제 확대 방안에 대한 전격 폐기가 결정된다. 이에 따라 올바른 공공기관의 임금체계에 대한 대안과 관련하여 논의가 한창이며, 직무성과급제가 유력한 대체재로 떠오르고 있는 것이다.

공공기관은 고용안정성으로 인해 개별 공공기관의 인건비 상승 부담 증가, 유연한 인력 운영의 한계, 민간기업보다 높은 고령화 인력구조, 성과평가에 대한 신뢰성과 타당성 문제 등으로 임금체계에 대한 전반적인 개편이 필요하다. 효율적 임금관리를 위해서는 임금수준의 적정성, 임금체계의 공정성, 임금형태의 합리성에 기반한 임금관리가 운영되어야 한다. 하지만 공공기관의 임금관리는 개별 공공기관의 임금수준과 임금체계를 관리하기보다는 정부 예산편성지침에 의한 기관의 총인건비 관리, 임금인상률 통제, 정부 경영평가를 통한 경영성과급, 임금체계 개편의 평가 등으로 공공기관 자체의 임금관리는 근본적으로 정부 가이드라인에 따른 수동적일 수밖에 없다.

효과적인 임금정책이 마련되기 위해서는 임금관리와 연계된 전공분야인 경제학, 경영학, 법학 등 3가지 관점에서의 균형적 관점에서의 비교검토가 필요하다. 경제학적 관점에서의 임금은 GDP, 물가인상률 등과 국가 경제에 있어서 중요한 정책적 변수일 것이다. 최근 2018년 최저임금제의 상향 조정에 대한 경제적 관점에서의 다양한 이슈들이 제기되고 있는 것도 바로 경제학적 관점에서의 임금을 검토해야 하는 중요한 이유인 것이다. 경영학적 관점에서의 임금은 개별 기관에서의 임금체계에 대한 주요 이슈를 야기시킬 수 있다. 임금피크제, 성과연봉제, 호봉제, 직무성과급제 등 다양한 임금체계 개편은 기관의 산업별, 사업별 그리고 미시적 관점에서의 조직과 인력의 세밀한 특성들이 반영되어 결정되어야 한다는 것이다. 법학적 관점에서의 임금은 주로 노동법, 근로기준법 등에서 제시되고 있는 다양한 임금 관련 법률일 것이다. 최근 공공기관의 성과연봉제 확대에 대한 문제는 합의 절차상의 문제로 제기된 바로 법학적인 관점에서의 임금관리의 문제인 것이다. 공공기관의 임금정책에 문제가 야기되는 이유는 3가지 관점에서의 균형을 찾지 못하고, 하나 혹은 두 개 정도의 관점에서 임금 정책이 시행되고 있기 때문이다. 개인적 입장에서 최근 제시되고 있는 최저 임금제 상향조정, 성과연봉제 폐지 등은 노동법의 문제를 해결하기 위한 법학적 관점에 너무 치우쳐져 있으며, 국가 경제에 미치는 영향과 개별 기업의 경영 관리상의 미치는 영향 등 경제학적 관점과 경영학적 관점의 고려는 다소 미흡한 것으로 판단된다.

향후 공공기관의 임금체계는 크게 3가지 유형으로 2016년 1월 공공기관 성과연봉제 확대 이전 임금체계, 성과연봉제 확대 운영체계 그리고 직무성과급 도입 체계로 형성될 것으로 예상된다. 이러한 3가지 유형의 임금체계는 운영상의 문제점과 이슈를 모두 내포하고 있으므로 이에 대한 개선 방안이 마련되어야 한다.

먼저 성과연봉제 확대 이전 임금체계는 간부직 중심의 성과연봉제 운영과 하위직의 호봉제 체계의 운영 방식이다. 간부직의 성과연봉제는 2010년 6월 권고안 발표 이후 기관별로 다소 안정기에 접어들었지만, 저성장기 기조의 경제적 여건에서 하위직의 연공중심의 호봉제 운영체계는 지속적인 인건비 상승 부담, 하위 직급의 임금 역전현상, 생산성 저하 등 다양한 문제를 내포하고 있음을 공감하고 있다. 그러므로 기존 임금체계를 운영하기 위해서는 호봉제 운영에 대한 개선 방안이 제시되어야 할 것이다. 개선 대안으로 기본급 운영에 대한 근본적인 변화가 필요할 것이다. 현재 임금피크제 도입을 통해 임금 상승을 저감하고 있지만, 이 외에도 직급별 상한제 도입, 기본급 비중 축소를 위한 성과급 중심 임금 인상, 생계비 수준의 기본급 최소화, 기본급 내에 직무나 역할급 비중 확대 등을 통하여 기본급 운영의 유연성이 확보될 수 있도록 개선되어야 할 것이다.

성과연봉제 확대 임금체계를 유지하기 위해서는 공공기관의 산업별 및 직무별 특성, 인력 구성의 특이성, 노조 및 직원 의견 수렴을 통하여 기관별 특성에 적합한 맞춤형 성과연봉제 도입을 위한 노력이 필요하다. 이를 위해서는 현재 이슈가 되고 있는 기본연봉의 누진제 폐지, 연공 중심의 기본연봉 운영, 성과연봉의 비중 및 차등폭 축소, 성과연봉제 적용 대상 조정 등 기존 간부직 중심의 성과연봉제의 안정적 운영을 확대할 수 있는 개별 기관만의 자율적이고 합리적인 운영체계를 정립할 필요가 있다.

마지막으로 직무성과급 임금체계의 도입이다. 현재 운영되고 있는 직무급은 대부분 직책수당이나 보직 수당을 직무급으로 전환하거나 차등폭의 확대를 위해 일부 기본급의 전환을 통한 직무등급에 의한 차등 지급을 하고 있다. 직무성과급은 업무의 난이도와 성과에 기반한 임금체제로 직무분석과 직무평가가 선행적으로 수행되어야 한다. 하지만 직무평가에 대한 공정성과 합리성에 대한 문제로 인해 직무급에 대한 수용도는 낮은 편이다. 더욱이 채용, 승진, 인사이동, 교육훈련, 평가 등 직무중심의 다양한 인사제도가 구축되지 않는 상황에서 직무성과급이 도입된다면, 인사 운영상에 많은 혼란을 초래하게 되어 인사제도 운영에 대한 만족도는 너무 낮아지고 조직 운영에 대한 불신이 팽배하게 될 것이다. 그러므로 직무성과급을 도입하기 위해서는 직무평가의 절차 공정성과 직원 수용성 확보를 위한 사전적 노력과 더불어 직무중심의 중장기 인사제도 운영 방안이 마련되어야 할 것이다.

성과연봉제 폐지 이후 새로운 임금체계 개편은 과거와 같이 단시간 안에 일방적으로 진행하게 된다면 실패할 확률이 높다. 공공기관 임금체계 개편은 영향을 받는 다양한 이해관계자들의 충분한 의견 수렴을 통한 소통의 과정을 거쳐, 기관의 중장기 임금체계 개편에 대한 전략적 방향을 설정해야 한다. 각 공공기관의 특성에 적합한 임금체계 구축을 완성하기 위해서는 중장기 임금체계의 전략적 방향에 따른 점진적이고 단계별로 임금개편의 과정이 진행되어야 한다.

최근 판교에 있는 중견 IT기업을 방문하여 그 기업의 임금체계를 검토한 적이 있다. 이 기업에서는 적절한 수준의 기본급만 제공하고 성과급을 전혀 지급하지 않고 있었다. 이는 허즈버그의 2요인 이론에 의거 임금은 위생요인으로 불만족을 제거할 뿐이며, 더 많은 만족을 추구하기 위한 동기요인인 직무와 관련된 성취감, 인정감, 책임감 등을 통해 장기적으로 직원들의 성장을 추구하고자 하는 경영자의 경영철학 때문이었다. 국민을 대상으로 공공 서비스를 제공하는 공공기관으로서 공공 서비스의 향상된 성과를 보장할 수 있는 임금체계는 과연 어떻게 설계되어야 하는지 다시 한번 깊은 성찰의 계기가 되었다.