

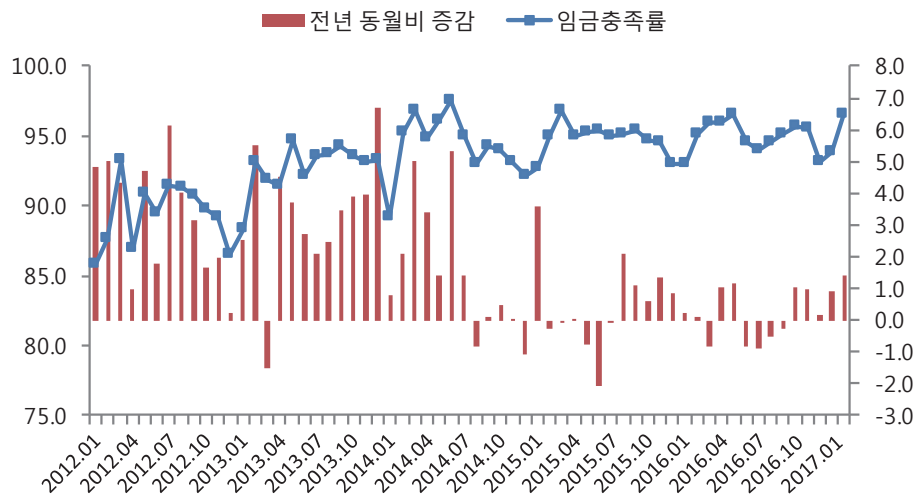
워크넷 구인구직DB를 이용한 1~2월 임금 동향

박세정(한국고용정보원 책임연구원)

- 2017년 2월 신규구인인원은 253천 명, 신규구직건수는 382천 건, 평균 제시임금은 177.7만 원, 평균 희망임금은 184.2만 원으로 전체 임금충족률은 96.5%로 나타남

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)

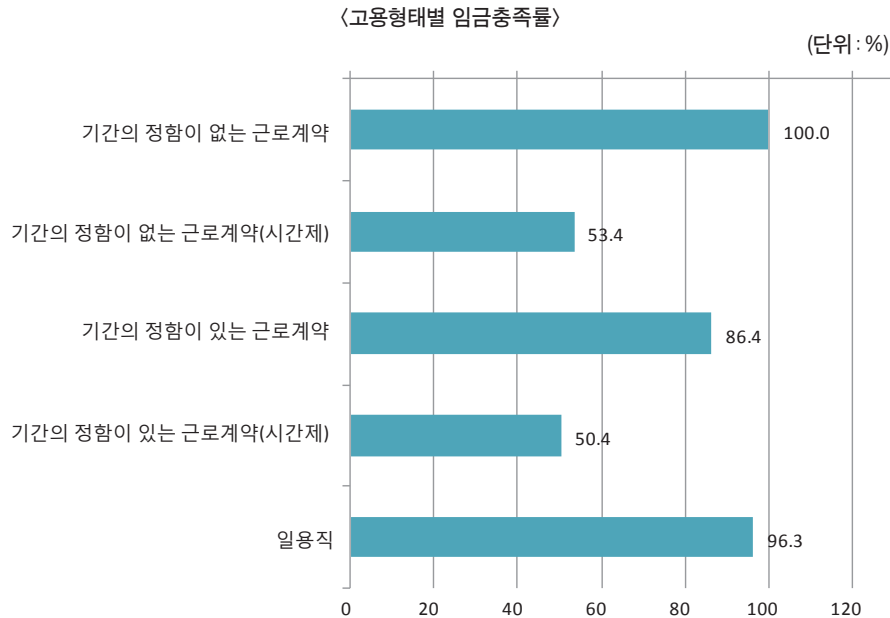


주: 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

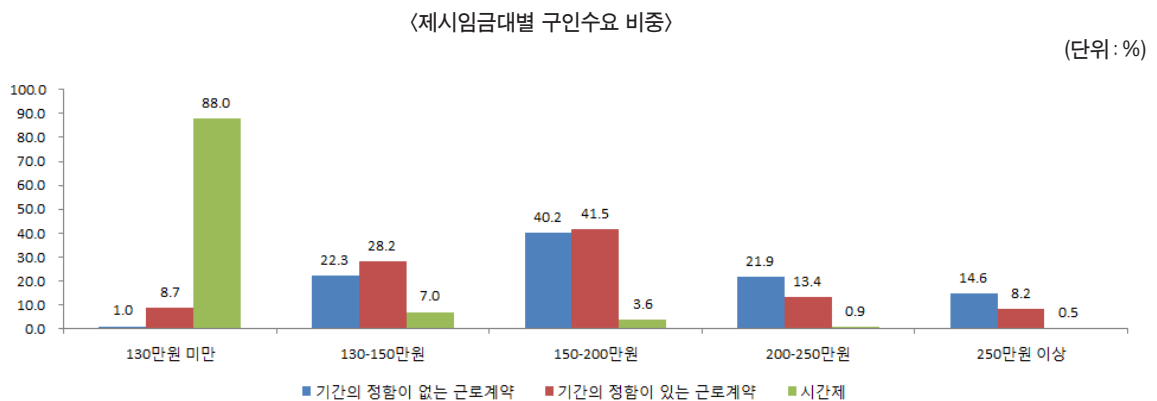
자료: 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 없는 근로계약' 상태에서 100.0%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 있는 근로계약(시간제)' 상태에서 가장 낮은 수치를 기록. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 2월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인



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

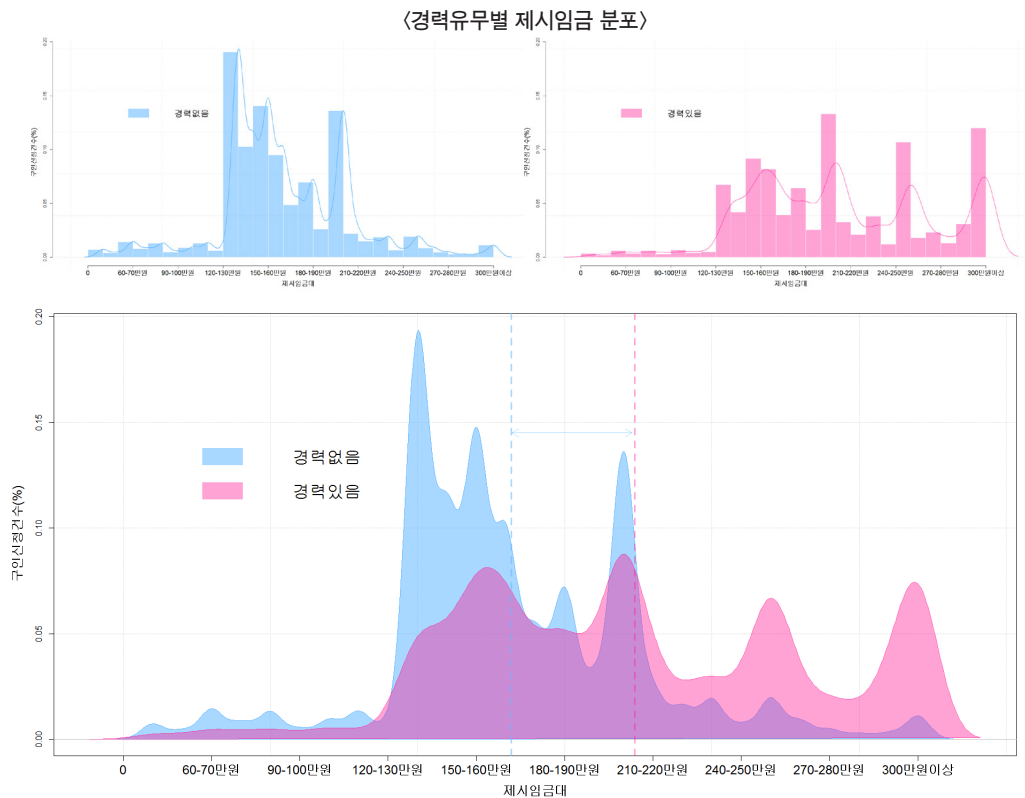
- 고용형태별 제시임금대 비중을 보면, '기간의 정함이 없는 근로계약' 형태의 경우 130~150만 원과 200~250만 원 구간의 구인수요 비중이 비슷한 반면, '기간의 정함이 있는 근로계약'의 경우 130~150만 원의 낮은 임금대에서 구인수요 비중이 상대적으로 크게 나타남
 - 대부분의 구인업체에서 시간제 고용형태에 대해서는 130만 원 미만 수준의 임금을 제시하고 있음



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

2017년 1월 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 나타낸 분포 평균을 보면 신규직에 대한 제시임금 분포 평균은 160~170만 원, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 210만 원 이상에 위치

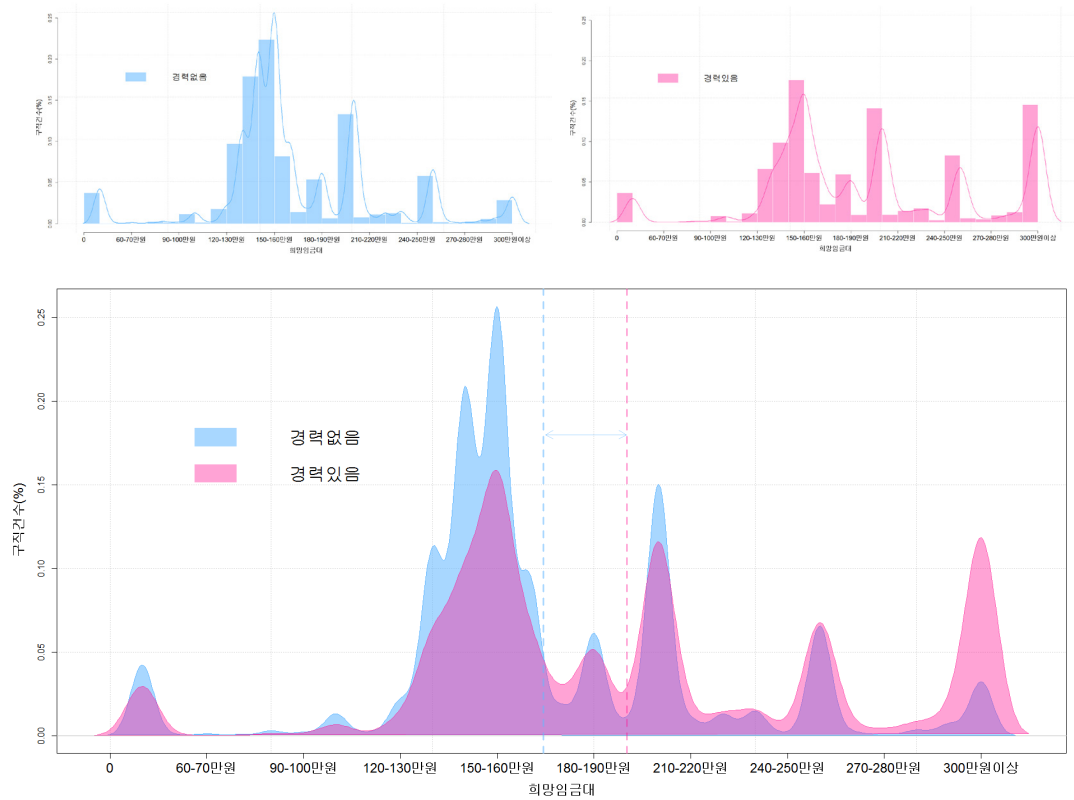


주 : 1) 2017년 1월 기준 데이터임
 2) 희망'월'임금임
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

■ 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 160~170만 원대 수준, 경력구직자의 희망임금 분포 평균은 200~210만 원대 수준으로 나타남

〈경력유무별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2017년 1월 기준 데이터임

2) 희망'월'임금임

자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	A기업	
업종	제조업	
주요 생산품	플라스틱 밸브 및 파이프, 소방용 및 크린밸브	
규모	근로자	총 141명(2016년 5월 기준)
	매출액	19,695백만원(2015년 말 기준)
개편 목적	직무급 임금체계 개편 및 평가체계 개선	
개편 대상	사무관리직	
개편 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 직무급 임금체계 개편 <ul style="list-style-type: none"> - 직무분석을 통해 직무의 역할과 책임의 정도에 따른 직무분류 체계 수립함 - 직무평가를 위해 경영진과 SME(직무전문가)를 구성원으로 직무 평가위원회를 구성하고, 점수법을 활용하여 직무등급 확정함 - 직무가치와 현재의 임금수준, 역할 범위를 고려하여 직무등급별 Pay Band를 수립함 • 평가체계 개선 <ul style="list-style-type: none"> - 직무급으로 개편을 위해 KPI(Key Performance Indicator, 핵심성과지표)를 개선하고, 공정인사지침 반영, 평가점수조정방식 개선 등 평가운영방안을 개선함 	
개편 효과	<ul style="list-style-type: none"> • 직무에 따른 차등의 명확한 설정으로 우수인재 확보 및 이직률 감소를 기대함 • 직무등급으로의 승격을 위한 자발적인 역량 개발 노력 등 동기 부여가 가능하며, 합리적인 인적자원관리로 우수인력 확보와 유지 가능함 	

2. 개편 배경

1) 외부 환경 변화

- 세계적인 경기침체에서 산업구조의 변화는 기술교체의 가속화 및 수명 주기가 단축되고 있는 상황에서 기업의 경영 전략에 적합한 인재를 양성하고 이를 토대로 환경 변화에 신속한 적응과 혁신은 중요한 이슈로 자리하게 되었다.
- A기업은 플라스틱 밸브의 수요가 감소하고, 반도체, 무독성 클린, 식음료 분야 등 새로운 아이템 기술을 보유한 인재확보가 절실하였고, 기업경영, 인사관리, 고용관계 등에 있어서 인력의 다양성, 협업, 이동성(Mobility)등의 수요를 반영할 수 있는 시스템 구축 필요하였다.
- 특히 국내 제조업 인력의 고령화 및 정년60세 법정화 등에 따른 핵심인재의 유출을 방지하고, 임금의 내부공정성을 위한 합리적인 임금체계 개편이 요구되었다.

2) 내부 환경 변화

- 기술을 체계적으로 이전받아야 할 초급(사원-주임)구간에서 이직률이 높아서 사원 초임이 높은 반면, 부장급 초임은 낮은 수준으로 경력자의 업무 이전이 이루어지지 않았고, 동일 직급내에서도 객관적인 기준없이 임금수준이 차이가 있어서 현행 임금체계는 생산성 향상의 동기부여로 작용하지 못하였다.
- 사무직은 연봉제를, 생산직은 호봉제를 운영하고 있으나, 모두 연공급을 기반으로 체계화 된 것으로 직무 가치를 반영한 임금체계로 개편하여 보상의 내부공정성 및 핵심인재 확보가 필요하였다.

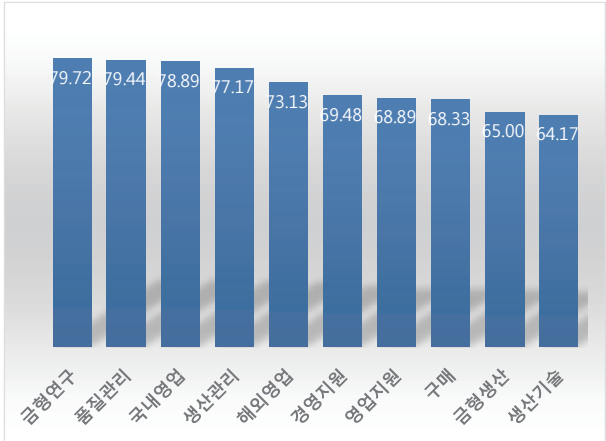
3. 개편 내용

- 직무조사 및 분석 결과를 토대로 직무평가를 위한 Job unit(작업단위)를 설정하였다.

〈직무 기능 분류〉				
대분류(직군)	중분류(해당부서)	소분류(직무, Job)	Job unit(작업단위)	
연구	금형부	금형 설계, 금형 수리, 금형관리, 금형가공, 공정관리, 외주관리, 인력관리, 설비관리, 연구소관리	금형연구	
경영지원	경영지원팀	인사관리, 이사회	인사	경영지원
		총무, 안전환경, 전산관리, 노무관리	총무	
		세무회계, 급여관리	회계	
		식당 영양사	영양사	
		식당 주방장	식당 조리사	
		입/출하	입/출하	
		운전, 경비	운전직	
생산	생산팀	생산	생산기술	
	생산관리팀	금형관리, 도면관리	제품설계	생산관리
		자재관리	자재관리	
		생산관리, 생산지원	생산관리	
	생산기술팀	생산	금형생산	
품질	품질관리팀	품질관리	품질관리	

- 직군별 차별화된 임금수준을 설계하기 위해 직무평가 결과에 따른 직군별 평균 점수를 산출하여 직무등급을 5등급(가~마)으로 확정하였다.

〈직군별 평균 점수 및 직무등급〉



직무	평균점수	순위	등급
금형연구	79.72	1	라'등급
품질관리	79.44		
		8	라'등급
		9	
생산기술	64.17	10	마'등급

- 현행 기본연봉 수준을 분석하여 직무평가 등급별 초임을 설정하고, 각 등급별 Pay band(임금기준표)를 가등급에서 마등급까지 각각 설계하였다.

〈등급별 초임〉

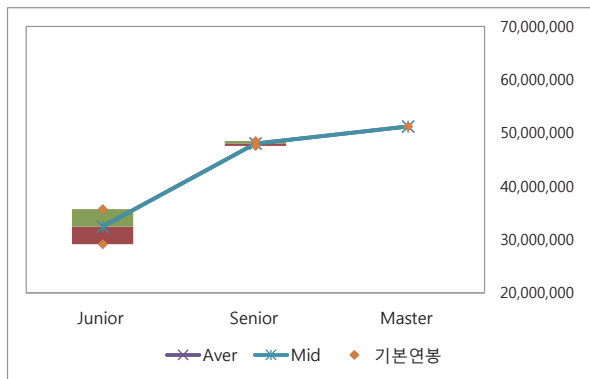
사무직	가등급	나등급	다등급			
해당직무	금형연구	품질관리, 국내영업, 생산관리, 해외영업	경영지원, 영업지원, 구매			
Mana	5,000	4,800				
Sen						
Jun						
				O3(고졸미필)	1,800	1,700
				O4(최저임금적용자)	1,700	1,600

〈가등급 Pay band 설계〉

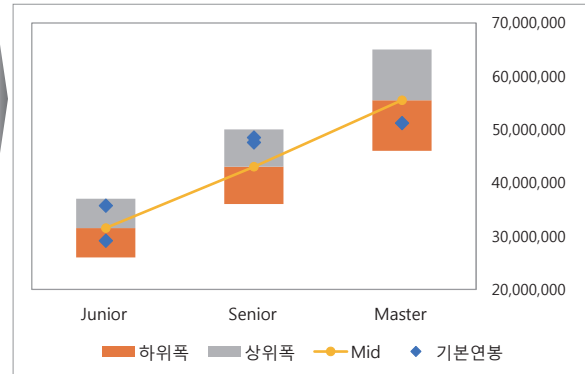
As -Is

To -Be

[단위 : 원]								
직급	초임	Aver	Max	Min	Mid		lap	
Master	30,000,160	51,300,751	51,300,751	51,300,751				
Senior								
Junior	30,522,600	52,424,777	55,705,555	29,143,999	32,424,777	23%	-	-



[단위 : 원]							
직급	Aver	Max	Min(초임)	Mid	Range spread	Overlap	Midpoint progression
Master	48,452,518	65,000,000	46,000,000				
Senior							
Junior	28,352,450	37,000,000	26,000,000	31,500,000	42%	-	-



- 직무급을 평가와 연동하기 위해 기존의 KPI(Key Performance Indicator, 핵심성과지표)를 직무급에 적합하게 개선하였다.

〈팀별 KPI개선〉

As - Is

To -Be

관점	CSF	KPI
	매출 및 수익증대	매출목표 달성을
		영업이익률
	해외시장 매출증대	해외시장 매출액 증대를
프로그래밍		인사시스템 구축 진척율
학습&성장	직원역량 강화	사내외 전문교육 이수율
	인재확보	기능인력 확보 양성

관점	CSF	KPI No	KPI	목표
	인사관리	K001	매출 및 수익 증대	369억
프로세스	시스템 정비	K009	현장 혁신활동	100%
	직원역량 강화	K0010	사내외 전문 교육 이수율	100%
	인재확보	K0011	인력 확보 양성	80%

- 평가대상자에 대한 부정확한 정보와 편견, 평가점수 부여시 평가자 성향차이 등에 의해 점수왜곡을 방지하고, 평가의 형평성 제고를 위해 평가점수 조정방안을 운영하도록 하였다.

평가점수 조정의 필요성과 방법

- 관대화 경향 또는 가혹(엄격)화 경향을 보이는 평가자에게 평가를 받은 피평가자는 상대적으로 이득 또는 손해를 볼 수 있으므로 평가의 공정성을 위해 평가결과를 조정하여야 함
- 평가의 신뢰성을 확보하기 위해 평가 기준 이상으로 지나치게 호의적이거나 악의적으로 평가하는 경우에 대한 제재 장치를 사전에 명시함
예) 관대화 평가자 차기 평가시 제외 등

구분	제1안 평균일치법(추천안)
산식	•평균점수 동일
장점	•전사차원 평가결과 일관성 확보 •평가자별 평균을 동일하게 구성 •원래의 평가와 일치 •산식에 대한 이해도가 높음
단점	•평가 결과 피드백에 대한 책임 소재

평균일치법 사례

※ 평균일치법이란?

평가자의 성향에 따라 관대화, 엄격화로 인해 발생할 수 있는 평가자간 평가점수 편차를 줄이기 위해 평균을 임의로 일치시켜 전체평균대비 평가자 평균과의 차이를 평가점수에 가감하는 보정기법임

■ 원취득 점수

구분	평가자										평균
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
가	90	54	84	90	80	92	86	100	80	78	83.40
나	88	54	90	88	82	90	88	96	78	76	83.00
다	68	64	78	74	78	72	70	94	72	74	74.40
라	72	56	82	70	76	74	70	94	60	74	72.80
마	66	54	78	70	76	72	68	92	70	74	72.00
평균	76.80	56.40	82.40	78.40	78.40	80.00	76.40	95.20	72.00	75.20	77.12

■ 보정점수(원점수* (피평가자 전체 평균/평가자 평균))

구분	평가자										평균
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
가	90.38	73.84	78.62	88.53	78.69	88.69	86.81	81.01	85.69	79.99	83.22
나	88.37	73.84	84.23	86.56	80.66	86.76	88.83	77.77	83.55	77.94	82.85
다	68.28	87.51	73.00	72.79	76.73	69.41	70.66	76.15	77.12	75.89	74.75
라	72.30	76.57	76.75	68.86	74.76	71.34	70.66	76.15	64.27	75.89	72.75
마	66.28	73.84	73.00	68.86	74.76	69.41	68.64	74.53	74.98	75.89	72.02
평균	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12

4. 개편 효과

- 직무에 대한 역할과 책임을 객관화하여 명확한 등급 기준에 의한 보상을 연계함으로써 실질적인 직무등급에 대한 수용성을 높이고, 임금 조정방식을 체계화하여 경영전략과 연계한 장기적인 조직역량 확보 기반을 마련하였다.



일터혁신 컨설팅 지원사업 소개

—
주민경(한국노동연구원 연구원)

1. 일터혁신이란?

- 노사 공동의 이익증진을 위해 일하는 방식과 사람관리방식 등 조직 및 인사관리 시스템의 변화와 관련된 제반 혁신활동을 의미
- 일터혁신을 통해 생산성 및 근로의 질을 제고함으로써 기업과 근로자 모두의 경쟁력 향상을 지향

2. 일터혁신 컨설팅이란?

- 일터혁신 컨설팅은 고용노동부에서 임금체계 개선, 평가체계 구축 등 주요 조직 및 인사관리 영역에 대해 컨설팅을 지원하는 사업
- 노사 합의로 컨설팅을 신청 받고, 기업 실정에 맞는 컨설팅 영역을 찾기 위해 컨설팅 수행 전 통합진단을 실시하는 등 수요자 중심의 사업

3. 2017년 일터혁신 컨설팅 지원개요

- 컨설팅 사업기간: 2017년 2월 ~ 2017년 12월
- 컨설팅 제공기관: 노사발전재단, 한국공인노무사회, 한국생산성본부, 시애틀컨설팅, 한국능률협회컨설팅, 한국중장년고용협회
- 컨설팅 신청자격: 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장이며, 컨설팅 영역 중 비정규직 고용구조개선은 중소기업(고용보험법시행령 제12조제1항)에 한해 지원하고, 일가정 양립은 근로자 수 500인 미만 기업에 한하여 지원
- 컨설팅 제공비용: 전액 정부지원이나, 상시근로자 수가 1,000명 이상인 사업장은 컨설팅 비용의 30%를 자체 부담
- 컨설팅 제공기간: 3~15주

4. 2017년 일터혁신 컨설팅 지원내용

〈일터혁신 컨설팅 영역별 지원내용〉	
컨설팅 영역	컨설팅 지원내용
임금체계 개선	<ul style="list-style-type: none"> 직무·성과·능력 중심의 임금체계 구축 및 정년연장 실현 등 - 임금 구성항목의 간소화 및 관련 규정 정비 - 성과연봉제, 직무급, 역할급, 직능급, 인센티브 등의 도입을 통한 임금의 연공성 완화 - 정년 60세 실현을 위한 임금 조정 및 적합 직무개발
평가체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> 근로자의 업무능력, 성과 등을 정확하게 측정하여 승진·임금·배치·육성 등 인사제도에 반영할 수 있는 합리적인 평가제도 마련 - 업적 및 역량평가를 위한 객관적인 평가지표 도출 - 근로자 수용성 확대를 위한 참여형 평가 운영 프로세스 마련 - 평가와 HR제도의 연계를 통한 능력 및 성과중심 인사시스템 도입
장시간 근로개선	<ul style="list-style-type: none"> 교대근무제도 개편, 근로형태 유연화 등을 통한 장시간 근로문화 개선 - 사업장 여건에 맞는 다양한 근로유형 제시(교대제 전환, 휴가 촉진, 유연근로시간제, 스마트워크 등) - 근로시간 단축에 따른 임금보전 방안 설계 - 생산성 향상 및 신규고용 창출을 통한 근로시간 단축 방안 수립
평생학습 체계구축	<ul style="list-style-type: none"> 경영전략(비전, 목표, 핵심가치 등)에 따른 평생학습체계를 구축하여 조직역량 향상 및 지속가능한 경영발전 구현 - 중장기 평생학습 Master Plan 수립, 역량기반 교육체계 수립 및 경력 개발 프로그램 등 설계
노사 파트너십 구축	<ul style="list-style-type: none"> 노사파트너십을 구축하여 노사가 신뢰를 기반으로 공동의 이익을 위한 목표를 설정하고 협력프로그램의 운영을 통해 상생의 변화 추구 - 경영전략과 연계한 노사관계 전략 수립 - 상생의 노사파트너십 기반 구축 및 운영 프로그램 등 설계
작업조직·작업환경 개선	<ul style="list-style-type: none"> 업무의 권한 이양을 통한 직무 수행자의 역할과 자율을 확대하고 과업을 통합함으로써 생산주체로서의 근로자 현장 책임경영 구현 - 제안제도, 직무순환제 및 유연배치 전환, QC 및 자주보전(5S, IE기법, 6시그마, 인체공학작업시스템 등) - 참여적 의사결정 구조 수립 및 작업조직, 작업시스템 개편
비정규직 고용구조 개선	<ul style="list-style-type: none"> 비정규직 고용안정 및 근로조건 개선을 위한 합법적 인사관리 체계 수립 - 직무분석, 차별진단 및 개선, 정규직 전환 평가 및 프로세스, 전환 후 근로조건 등
시간선택제 일자리	<ul style="list-style-type: none"> 시간선택제 일자리 신규채용 및 전환을 위한 적합직무(직종) 개발, 직무재설계 및 관련 규정 정비(취업규칙 등), 조직(근로)문화 개선 및 정착방안 수립 등
장년고용안정체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> 60세 정년제가 실질적인 장년 근로자의 고용안정과 기업 경쟁력 제고로 이어질 수 있도록 장년친화 인사제도 정비(승진, 직무, 직무체계 등), 장년근로시간 단축, 장년적합직무 발굴 등
일가정 양립	<ul style="list-style-type: none"> 일가정 양립 수준을 진단하고 적합한 개선과제를 선정하여 남녀모두가 일하기 좋은 고용문화를 만드는 과정 지원

- 컨설팅 영역 중에서 최대 2개까지 패키지로 신청이 가능

5. 일터혁신 컨설팅 추진 방식 및 절차

- 신청기업을 대상으로 기업 실정에 맞는 컨설팅 영역을 찾기 위한 통합진단 후 심사를 거쳐 노사발전재단·한국공인노무사회·한국생산성본부·시애틀컨설팅·한국능률협회컨설팅·한국중장년고용협회 컨설턴트가 컨설팅 제공

〈일터혁신 컨설팅 절차〉

추진절차	추진내용
신청접수	모집공고 및 신청서 접수
심사선정	수행계획서 심사 및 선정(심사위원회)
협정체결	컨설팅 제공기관과 선정기업 간 MOU 체결
통합진단	선정기업의 조직 및 인사관리 전반에 대한 종합적 진단 및 분석 실시 후 컨설팅 영역 및 범위 심사결정
컨설팅 수행	결정된 컨설팅 영역 및 범위에 대해 컨설팅 수행
사후관리	이행관리: 컨설팅 종료 후 3개월 간 담당컨설턴트가 1회 이상 사업장을 방문하여 이행을 위한 지원 및 자문 제공 성과관리: 컨설팅 종료 후 6개월 이상 경과된 기업에 대해 성과관리 및 실행의 장애요인 등을 파악하여 사후지원

6. 일터혁신 컨설팅 관련문의

- 노사발전재단 HR개발팀(02-6021-1214) 및 HR컨설팅팀(02-6021-1202)