

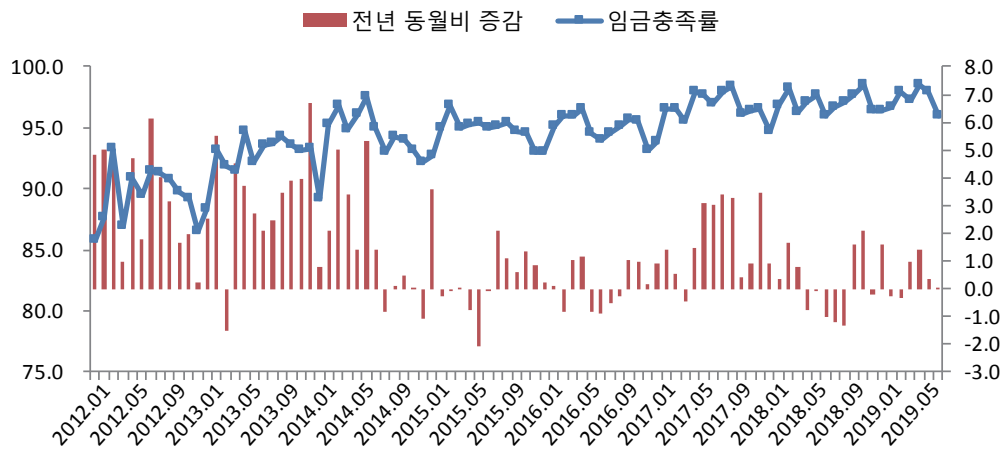
워크넷 구인구직DB를 이용한 2019년 6~7월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

- 2019년 7월 신규 구인인원은 177천 명, 신규 구직건수는 355천 건, 평균 제시임금¹⁾은 200.2만 원, 평균 희망임금²⁾은 208.5만 원으로 전체 임금충족률은 96.0%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)



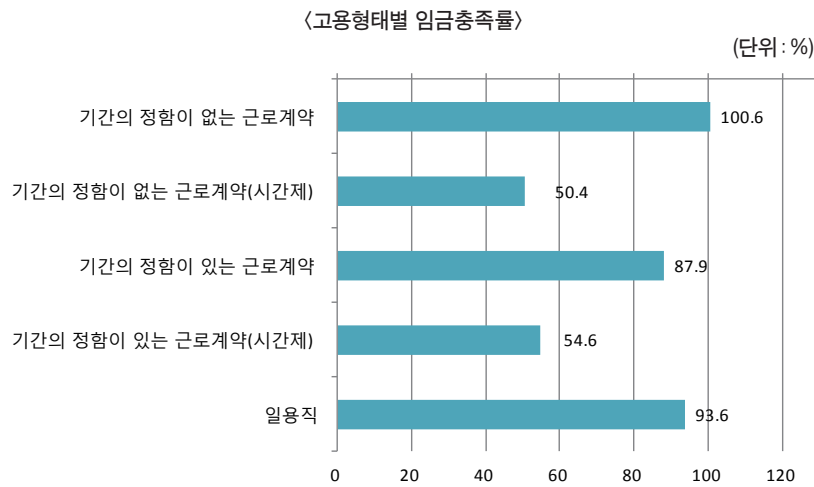
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.

2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

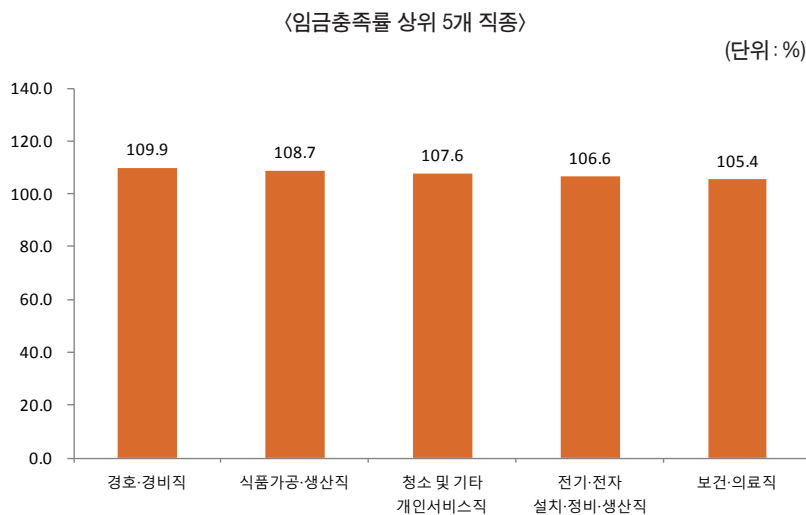
1) 구인업체가 구인서식에 기입한 취업조건으로 구인자가 구직자에게 제시하는 임금.
2) 구직자가 구직서식에 기입한 취업조건으로 구직자가 구인업체에 요구하는 임금.

- 고용형태별 임금충족률은 ‘기간의 정함이 없는 근로계약’ 형태에서 100.6%로 가장 높게 나타난 반면, ‘기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)’ 형태에서 가장 낮은 수치(50.4%)를 기록함.



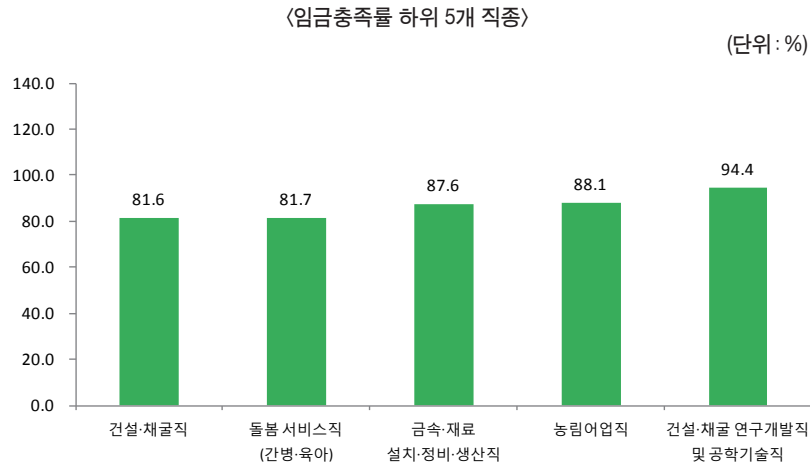
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 살펴보면, ‘경호·경비직’이 109.9%로 가장 높고, 다음으로 ‘식품가공·생산직’, ‘청소 및 기타 개인서비스직’, ‘전기·전자 설치·정비·생산직’, ‘보건·의료직’ 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 '건설·채굴직'이 81.6%로 충족률이 가장 낮은 직종으로 나타났으며, 그 밖에 '돌봄서비스직(간병·육아)', '금속·재료 설치·정비·생산직', '농림어업직', '건설·채굴 연구개발직 및 공학기술직' 등도 순위가 낮은 직종임.



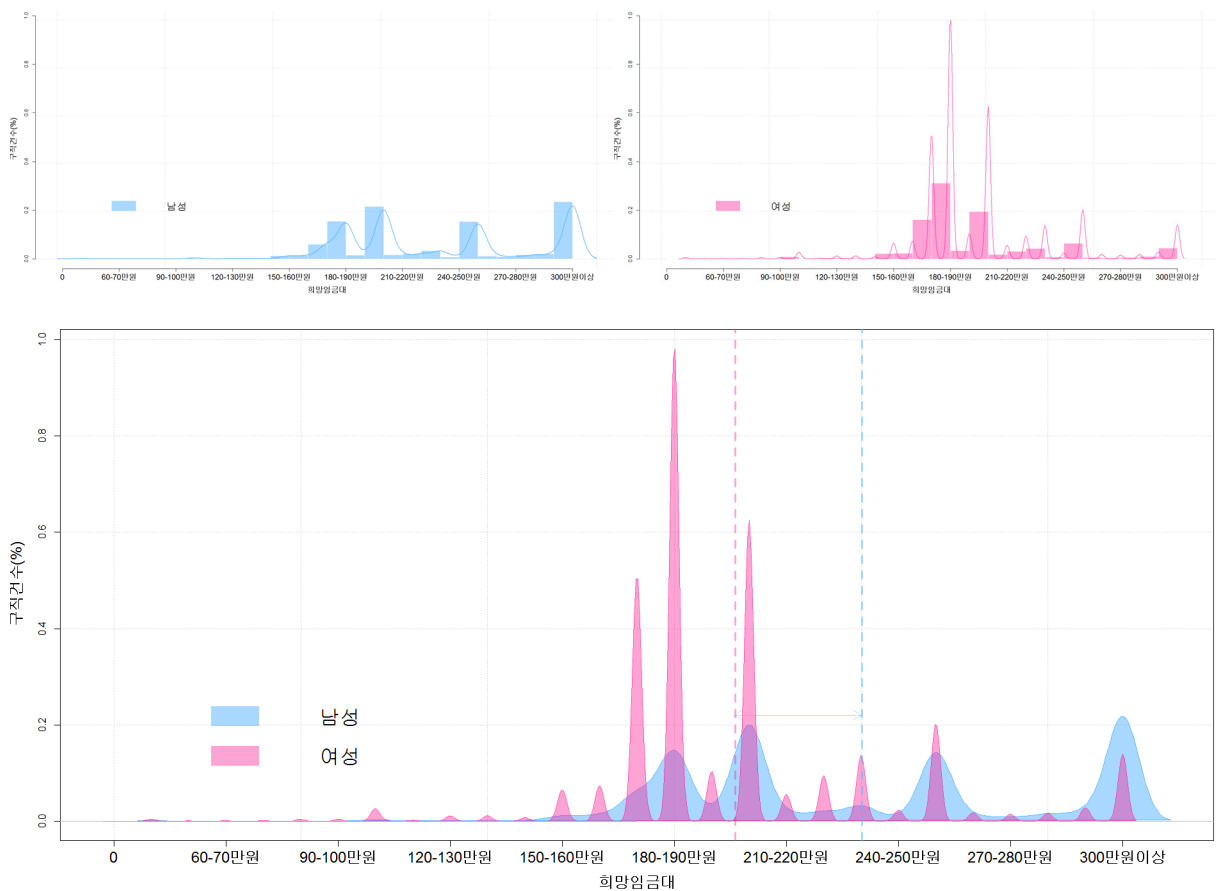
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.
 3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준.
 4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2019년 6월 기준 속성별 희망임금 분포 비교

- 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 성별, 연령대별로 차이를 보임.

- 성별 희망임금 분포를 보면 남성의 희망임금은 250만 원 이상, 특히 300만 원 이상의 고임금대에도 다수 분포되어 있는 반면, 여성의 희망임금은 170만~190만 원 및 200만~210만 원대에 구직빈도가 집중되어 있음. 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 남성의 희망임금 분포 평균은 240만 원대에, 여성의 희망임금 분포 평균은 200만 원대에 위치함.

〈성별 희망임금 분포〉



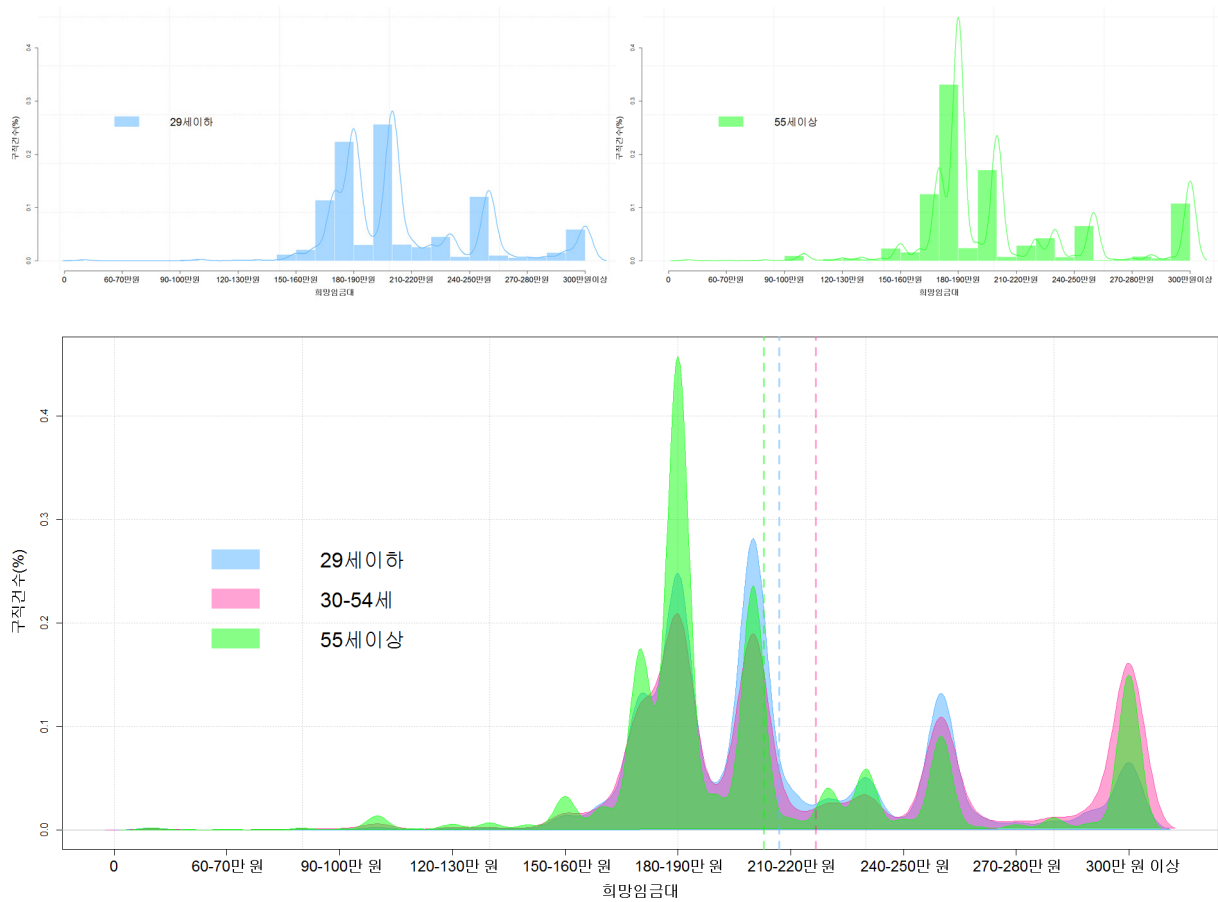
주 : 1) 2019년 6월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금데이터임.

2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자 오류) 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 220만 원대로 나타났으며, 29세 이하 청년층은 및 55세 이상 연령층의 희망임금 분포 평균은 210만 원대로 나타남.

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2019년 6월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금데이터임.
 2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

임금체계 개편 사례

정숙희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호		S기업	지역	경기
업종		제조업(LED)		
규모	근로자	197명(2017년 말 기준)		
	매출액	477,000백만 원(2017년 말 기준)		
목적		임금체계 개선		
대상		전 노동자		
방식		<ul style="list-style-type: none">연공서열형 호봉제 임금체계를 역할에 따른 직급별 연봉제로 개편하고, 고과결과를 임금테이블 구간에 따른 차등 인상률에 반영하는 누적방식으로 개편함.임금인상과 승진인상을 별도로 구별하여 승진자와 비승진자의 동일한 평가등급의 동일보상에 대한 내부 저항을 고려함.조직의 평균 연령이 30대 중반이라는 점을 고려하여 평가에 따른 차등방식을 도입하였으나, 시행 초기이므로 노동자들의 수용성을 고려하여 현행 임금수준을 유지하면서 재원을 별도로 마련하여 시행하였고, 상위로 갈수록 직급별 소요연수를 증가시켜 승진에 대한 동기부여와 승진 적체를 최소화함.매년 사용자측에서 일방적으로 정해오던 인상률을 노사협의회를 통해 내외부적 요소를 종합적으로 고려하여 결정하도록 함으로써 임금에 대한 노동자의 참여시스템을 마련함.		
기대효과		<ul style="list-style-type: none">연공서열형 호봉제를 역할 기반의 직급별 연봉제로 개편하면서, 임금인상은 평가결과를 반영하여 차등보상 하도록 함으로써 직무수행의 동기부여 기반을 마련하고, 노사가 협의체를 통한 임금관리시스템을 마련함으로써 임금의 내부 공정성과 수용성을 확보함.		

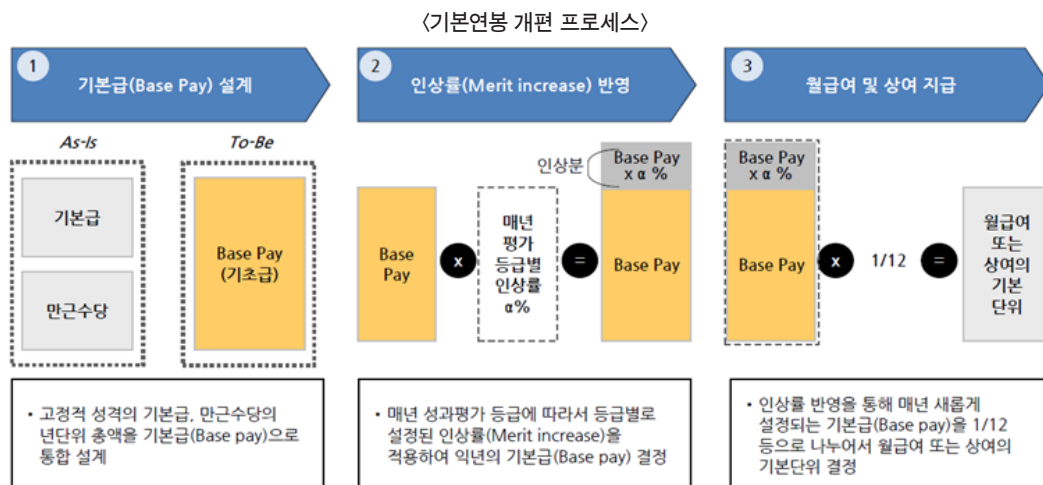
2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 중소기업의 전형적인 과제이자 문제로 등장하는 인재확보는 기업경쟁력의 중요한 핵심요인이자 지속가능한 경영발전의 기반으로 작용한다. 따라서 정부의 노동친화 정책에 기반을 둔 근로시간 단축, 최저임금인상, 통상임금 문제, 비정규직의 정규직 전환 등에 대해 신속하고 효과적으로 대처하기 위한 합리적인 인사관리체계가 필요하였다.
- 특히 생산성과 무관한 연공서열형 임금체계는 평균 연령 30대 중반의 조직에서 능력과 역할에 따른 동기부여로 작용하기에는 한계가 있었다. 따라서 직무와 생산이 연계될 수 있도록 동기부여 기능을 강화하고, 역량있는 인재들의 장기근속 유도 및 개인의 역량을 조직에 녹여낼 수 있는 직무와 역할을 반영하는 임금체계 개편이 시급하였다.

3. 임금체계 개편

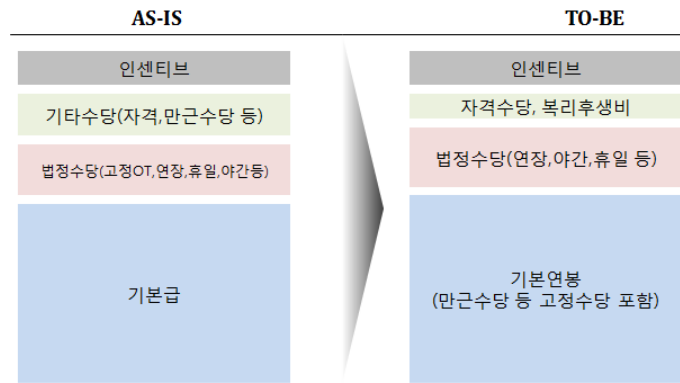
1) 개편방향

- 임금체계는 호봉제에서 연봉제로 개편하고, 임금의 기본테이블을 설계하여 매년 임금밴드는 노사 협의회에서 노사가 협의를 통해 조정하는 방식으로 시스템을 구조화하였다.



- 임금 구성항목 중 모든 노동자에게 고정수당, 만근수당 등 고정적으로 지급해온 수당은 기본급으로 통합하여 기본연봉으로 편성하고, 기본연봉은 매년 평가등급에 따라 차등인상하는 누적인상(Merit Pay) 방식으로 설계하였다. 자격수당, 복리후생비는 기본연봉과는 구별하여 정액으로 지급하고, 법정수당은 발생하는 경우 지급하도록 하였다.

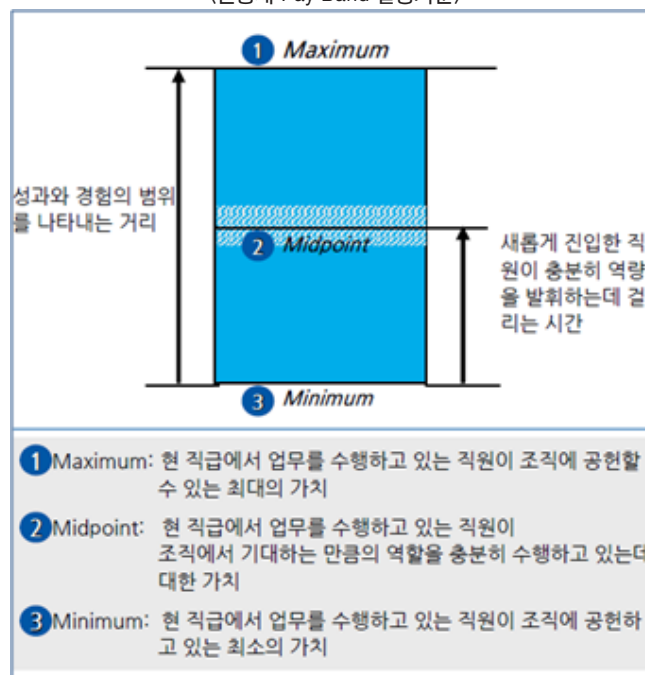
〈임금구조 개편〉



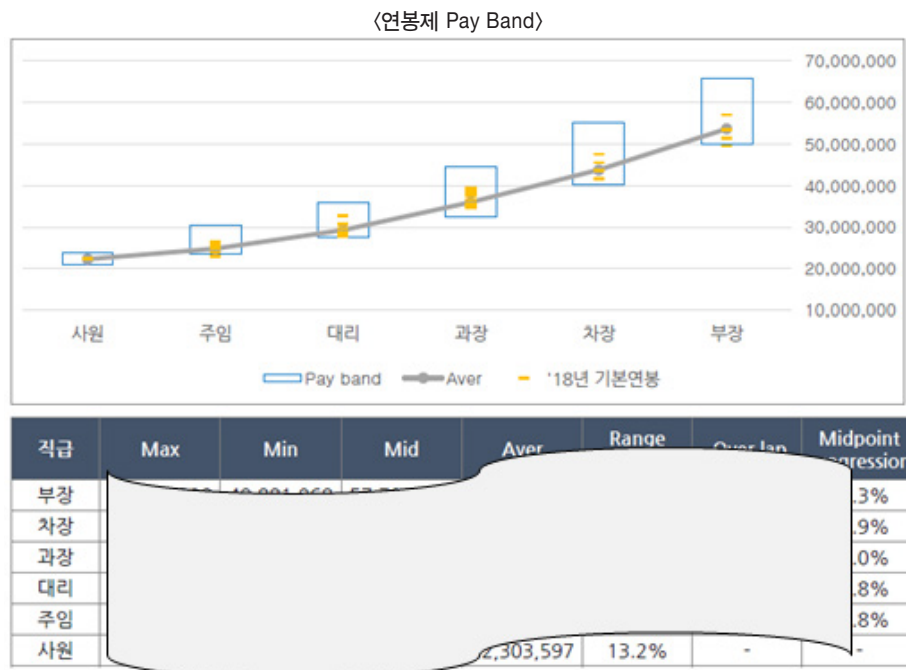
2) 임금테이블(Pay Band) 설계

- 밴드의 상·하한을 결정하는 Range Spread는 현행 임금의 분포도 및 직급별 호봉제 임금테이블의 상·하한을 고려하여 Midpoint상승 비율(최하위에서 최고까지)은 40%내외로 설정하였다. 즉 평균 연령이 30대 중반의 젊은 조직문화를 고려하여 상위직급으로 갈수록 Midpoint상승률이 커지도록 하여 승진에 대한 비전을 제공하였다.
- 기존의 직급(사원-주임-대리-과장-차장-부장)의 표준소요연수는 4년으로 동일하였으나, 직급별로 현재 Min값을 고려하여 평균 성과자가 Mid값에 도달하는 기간과 임금인상률(기존 4개년 평균 6%)을 고려하여 4년-4년-4년-5년-5년으로 개정함으로써 상위직급으로 갈수록 소요연수가 높아져 승진적체 현상을 최소화하였다.
- 임금저하에 대한 법률의 제한 규정에 따라 기존 호봉테이블의 초임과 상한을 고려하여 임금밴드 상·하폭을 기준금액 중심 대칭점으로 설정하여 기존 임금수준을 유지하였다.

〈연봉제 Pay Band 설정기준〉



- Pay Band는 기존 임금의 직급별 분포도를 고려하여 직급별 기본급 Range(Maximum, Minimum, Midpoint)를 설정하였다. 최저보상(Minimum) 수준은 하위 보상밴드에서 승진하였을 때의 기준점이며, 최고보상(Maximum) 수준은 동일한 직급의 보상수준을 넘지 않도록 관리하는 수준이며, 중간점(Midpoint)은 해당 밴드에서 지속적으로 평균의 성과를 냈을 때의 급여수준을 나타낸다.



3) 임금인상 방안

- 기본연봉의 인상은 일반적으로 △매년 일괄적인 고정급 인상(Base-Up) 방식, △평가결과에 따라 매년 실시되는 정기적인 기본급 인상(Merit Increase) 방식, △역할등급 상승으로 인한 기본급 인상(Band Promotion Increase) 방식 등이 있다. 이 중 평가결과와 임금구간에 따라 차등인상하는 Merit Increase 방안을 설정하였다.
- Merit Increase 방식은 밴드 내 구간을 정하고 같은 평가등급일지라도 구간별로 차등인상하며, 상위구간일수록 인상률이 억제되는 밴드 내 구간별 인상률을 차등화하였다. 이는 밴드 내 장기 체류자의 임금인상률 관리가 가능하고, 동일 역할단계 내에서도 연차에 따른 차별적인 메시지를 전달할 수 있으며, 보상밴드를 중위구간 중심으로 관리할 수 있다.



- 밴드 내 노동자의 역량 및 성과의 수준과 임금의 위치를 반영할 수 있는 Merit Increase Table 구성절차는 평균연봉 인상률 결정→ 기준점(Zone간 격차) 결정→ 평가등급 간 격차 설정→ Merit Increase Table 순으로 정하고, 연봉수준별로 S~D등급에 따라 차등화하였다.

〈Merit Increase Table〉

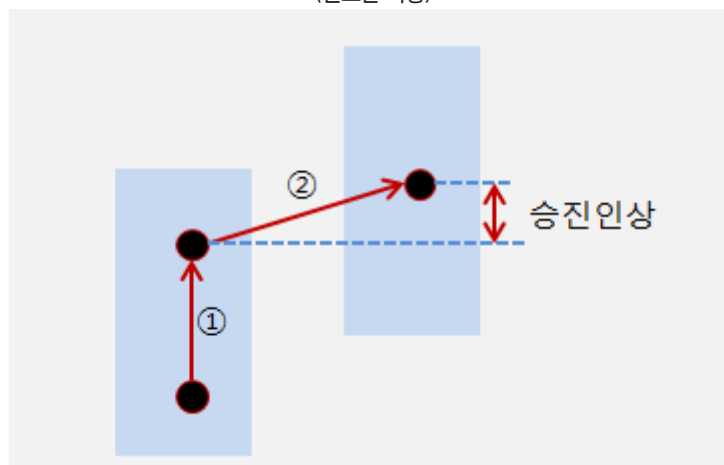
구분	S	A	B	C	D
Pay Zone 35,000 이상 (부장)	$\alpha+1\%$	α	$\alpha-1\%$	$\alpha-2\%$	$\alpha-3\%$
Pay Zone 24,000 이상 (차장·과장)	$\alpha+2\%$	$\alpha+1\%$	α	$\alpha-1\%$	$\alpha-2\%$
Pay Zone 14,000 이하 (대리 이하)	$\alpha+3\%$	$\alpha+2\%$	$\alpha+1\%$	α	$\alpha-1\%$

* α : 기준임금인상률

4) 밴드간 이동

- 밴드간 이동은 일정 수준의 기본급을 추가 인상하는 방안으로서 보상등급 상승에 따른 노동자들의 역량 확대 및 동기부여를 고려하였다.
- 승진자의 경우, 개인종합평가 결과에 따른 기본연봉 인상률 외에도 별도의 승진인상액을 적용하여 승진 전 직위에서 평가에 따라 기본연봉 인상(①)후 승진에 따른 인상(②)을 시행하도록 하였다. 즉, 승진효과에서 승진은 성과에 따른 기본연봉 인상률과 별도로 역할 상승에 따른 추가적인 보상을 의미하며, 승진자와 비승진자 간 평가등급이 동일한 경우 동일수준의 급여를 받는데 대한 노동자의 심리적 불만을 해소하고자 하였다.
- 승진시 임금은 상위직급 초임으로 이동하는 것을 원칙으로 하되, 상위직급 초임으로 이동하는 것보다 승진가산율을 적용하는 것이 유리한 경우에는 승진가산율을 적용하도록 하였다.

〈밴드간 이동〉



5) 기본임금인상률 결정

- 기본급의 인상률은 물가상승률과 시장급여, 매출액 향상 등을 종합적으로 고려하여 노사협의회에서 노사가 논의를 거쳐 결정하도록 하였다.

〈기본급 인상률 설정〉

구분	고려사항	세부내용
내부	매출액, 노동생산성, 영업이익 등 기업의 재정능력	전년도 인원 대비 매출액, 영업이익률 등에 따른 생산성 비율 산정
외부	경제성장률 소비자물가상승률 등	동종업종 시장임금 수준 고려 한국은행, 통계청, 노동계 등에서 발표하는 경제성장률, 물가상승률, 표준생계비 등 고려

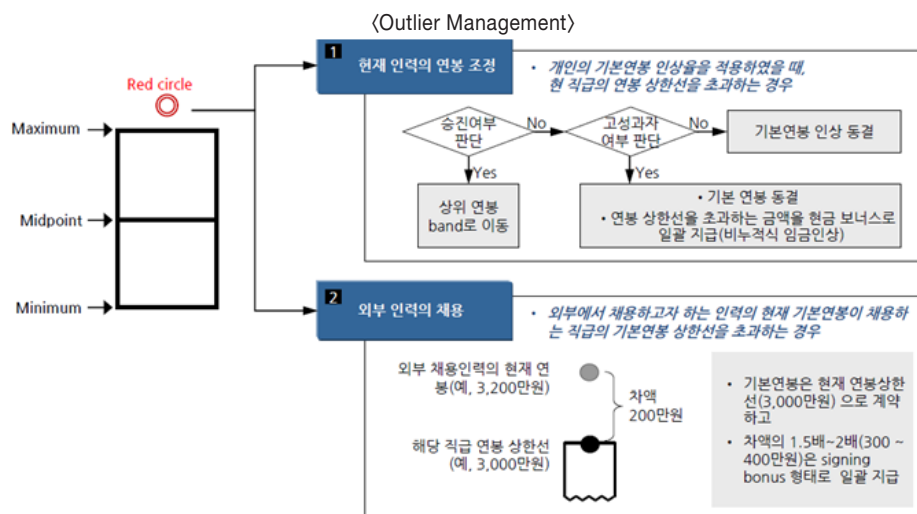
6) Outlier Management

- 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.

〈Outlier 관리방안〉

Outlier유형	대상 및 주요 발생 원인	유형별 관리방안
Pay Band의 최대값 초과	Red Circle Outlier - 대상 : 해당 Pay Band 장기체류자 - 주요 발생원인 : 직위 해임	- 기본연봉 동결 운영 또는 기본연봉 인상분 비누적, Lump-sum Bonus로 지급
	Gold Circle Outlier - 대상 : 지속적인 고성과자로 평균 체류연한을 벗어나는 자 - 주요 발생원인 : 핵심인재를 경력으로 채용	- 최대값을 초과하지 않도록 기본연봉 통제 - 상위직급 승진 검토 - 경력직은 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상 (일회성 지급)하고 Band내에 위치하도록 조정
Pay Band의 최소값 미만	Green Circle Outlier - 대상 : 이전 급여 수준이 낮은 경력 채용자 - 주요 발생원인 : 직군 전환	- 인건비 부담이 적은 경우 즉시 해소 - 추가 인상률을 적용하여 점진적으로 Pay Band내 위치 - 단기간 Pay Band내 위치가 어려운 경우 2-3년간 조정

- 외부 경력직을 채용하는 경우, 기본연봉을 초과하는 인력은 Signing Bonus(특별보너스) 형태로 일괄 지급하고, 직급을 유지하거나 상위직급으로 이동하여 연령과 근속에 맞게 대우하도록 하였다.



4. 기대효과

- 연공서열형 호봉제에서 역할에 따른 직급별 연봉제로 개편하고, 평가를 통한 차등인상 방안으로 개편하였다. 특히 평균 연령 30대 중반의 인적 특성을 고려하여 평가제도를 가미하여 직무역량 제고의 동기부여를 통해 임금의 내부 공정성과 인재확보에 적합한 기반을 마련하였다.
- 또한 기존의 임금수준은 유지하고, 차등보상에 대한 별도의 재원 마련, 노사협의체를 통한 임금 관리 등으로 노동자의 수용성을 높일 수 있었다.

직무중심의 일반적 이동관리

—
신동희 (한국생산성본부 책임전문위원)

1. 서론

경영환경의 글로벌화, Industry 4.0, 일중심 사회로의 이행 등의 패러다임 변화는 조직구조와 인사관리 기조에도 변화를 요구한다. 글로벌 경영환경에서 기업에게 요구되는 생존전략은 무엇이고, 그에 따른 HR의 역할은 무엇일까?

전통적 인사관리가 연공서열이었다면, IMF 위기에서의 큰 변화는 성과중심, 글로벌과 4차 산업시대에는 직무중심으로 키워드를 정리할 수 있을 것이다.

2. 직무중심의 이동관리의 목적

직무중심의 이동관리의 목적은 전문가 육성(숙련)에 있다. 따라서 직무중심의 이동관리는 경력관리 틀 내에서 이야기되어야 한다. 또한 직무중심의 인사관리와 직무순환을 배치되는 개념으로 이해하는 경우가 있는데, 직무중심의 인사관리의 목적이 전문가를 육성하는 것에 있고, 육성의 많은 부분이 '일을 통한 육성'방법에 의해 이루어지는 점과 한국 조직문화의 현실을 고려해 볼 때, 상존하는 개념으로 보는 것이 합리적이다.

3. 직무관리 인프라 점검

1) 유연하고 넓은 범위의 직무관리 필요

직무중심의 이동관리를 위해서는 당연히 합리적이고 체계적인 직무관리가 뒷받침되어야 한다. 대량생산체제의 성장기에서는 일을 최대한 분업화하고 잘 할 수 있는 방법을 표준화하는 것에 집중하였다면, 유연한 생산이 요구되는 시대에는 분절된 과업중심이 아닌, 경영환경과 기술변화에 맞게 유연하고 통합적으로 관리되어야 한다.

한국사회에서 직무중심의 인사관리라 하였을 때, 거부감을 느끼는 이유는 속인적 관리문화와 연공서열 중심의 문화 때문이기도 하지만, 미국식 직무와 같이 '직무'의 개념을 굉장히 좁게 정의하는데서 오는 경우도 있다. 한국의 특수성을 차치하고서라도 유연생산체제하에서 전문가를 육성하기 위해서는 직무의 범위를 넓게 가져갈 필요가 있다. 그래야 조직은 예상치 못한 복합적인 이슈에 대응할 수 있고, 근로자는 성장의 동기부여를 통한 몰입을 이끌어낼 수 있다.

2) 인사정보의 공유 및 활용수준 중요

회사는 필요한 역량을 갖춘 인재를 육성하고 개인은 전문가로의 성장과 승진의 자격을 갖추기 위해 사전에 자격요건이 합의되어야 하는데, 이는 직무기술서의 형태로 정의된다. 일반적으로 직무기술서는 문서로만 존재하고 개인은 어떠한 직무에 속하는지, 어떤 경로로 성장할 수 있는지 공유되지 못하는 경우가 많다. 직무중심의 이동관리를 위해서는 직무기술서 및 인사정보시스템에 정의된 정보가 충분히 공유되어야 하고, 나아가서는 목표 Position에 지원할 시 본인의 적합도를 예측할 수 있게 본인의 경력을 계량화할 수 있어야 한다.

4. 직무중심 이동관리 방향성 - 경력관리 차원의 이동관리로 접근

직무중심의 이동관리 영역은 다른 인사영역과 별개로 논할 수 없다. 조직 차원에서는 전문가를 육성하고 개인차원에서는 성장을 기반으로 하는 직무만족을 목표로 경력개발체계 틀 안에서 움직여야 한다. 경력개발체계는 확보 및 육성의 범주로 채용, 평가, 경력개발, 이동·인재관리·교육훈련의 영역과 긴밀하게 연관되어 있다.

5. 직무중심 이동관리 방법

1) 플랫폼 설계

직무의 범위는 Career field로 정의할 수 있다. Career field는 조직에서 필요로 하는 인재를 양성하기 위해 경험해야 할 직무영역으로 이동 시에는 Career field 내에서의 이동을 원칙으로 한다.

먼저 사업전략을 수행하기 위해 우선적으로 관리되어야 하는 인재유형과 Key position을 정의하고, 성장경로와 직무 유사성을 중심으로 Career Field를 정의한다. Key position별로 직책자급의 Career map을 설계하고 내부 구성원을 통해 검증한다.

2) 직무중심의 이동 조직문화 형성

직무분류와 Career field가 설정되면 조직 차원에서 인프라를 준비한 것이다. 이제는 개인과의 커뮤니케이션을 통한 활용이 필요하다. 직무정보와 Career field를 통한 CDP 설계 프로세스는 다음과 같다.

첫째, Career Field에 해당하는 부서장 level의 경력목표 가운데 본인의 경력목표를 설정한다.

둘째, 목표한 Position의 Career Map을 확인하고, 현재까지 수행해 온 직무와 향후 수행해야 할 직무를 파악한다.

셋째, 자신의 경력설계상의 위치, 향후 이동방향 및 진로 등을 자가진단한다. 이때 (계량화된) 직무프로파일의 정보를 활용한다.

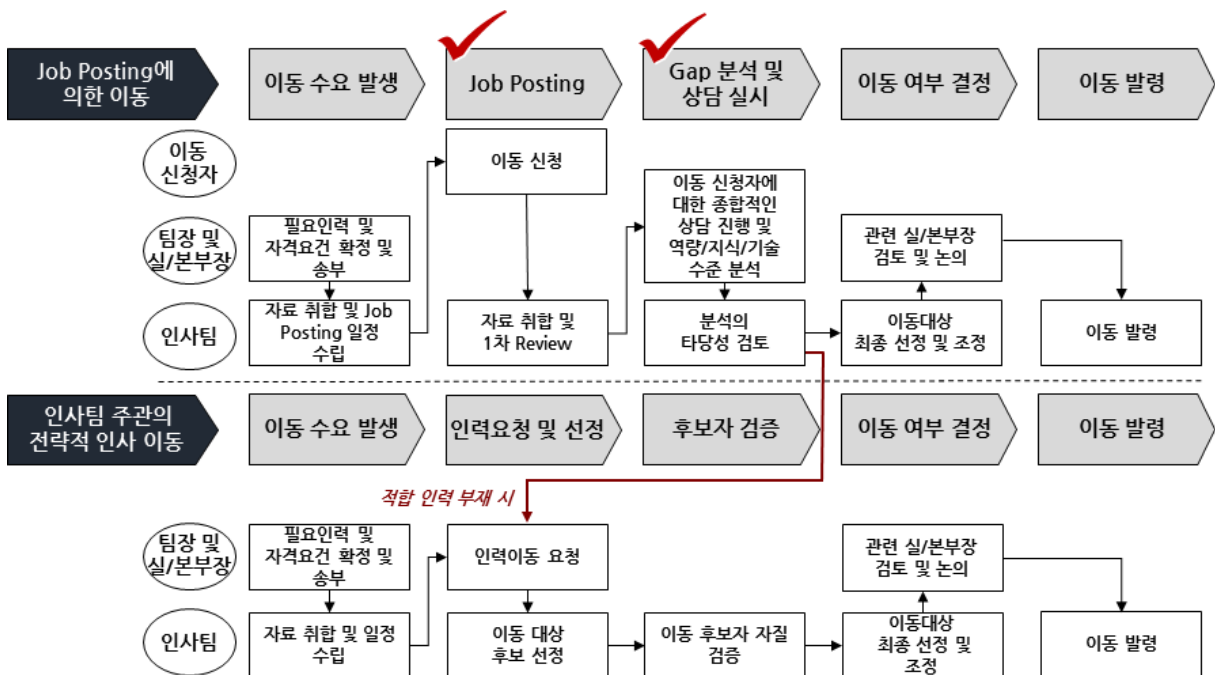
넷째, 본인이 설계한 경력개발 계획을 수립하고, 조직 내 멘토, 인사부서 담당자와 상담을 통해 조정해 나간다.

다섯째, 필요한 교육을 이수하고, 직위공모제 등을 활용하여 이동 필요직무에 적극 공모하는 등의 자격요건을 갖추는 활동을 한다.

3) 선발개념의 이동관리 제도설계

직무중심의 이동관리를 위해서는 수평적·수직적 이동관리에 있어 선발의 개념이 광범위하게 적용되어야 한다. 조직 내 선발은 잘 육성된 인력에 대한 직위공모(Job posting)와 승진을 의미하고, 조직 외 선발은 경력직 채용을 의미하는데, 이 때 선발의 기준은 Career field 중심의 직무적합도가 높은 비중을 차지해야 할 것이다.

선발 개념의 이동관리는 1) 이동을 원하는 사람의 신청과 2) 후보자 심사기준에 있어 일반적인 인사팀 주도의 이동배치와 차이가 있다.



4) 직무중심의 인재관리

Key position의 경우에는 특별히 후보군을 관리하는데, 사람중심의 인사에서는 핵심인재관리라 하여 직급별 고성과자(High performer)를 선정하여 이들을 중심으로 임원으로 육성하는데 반해, 직무중심의 인재관리에서는 관리할 핵심직무를 정하고 직무중심의 업적과 역량을 고려하여 후보군을 정하고 관리한다.



6. 결론

직무기반의 이동관리가 전혀 새로운 개념을 이야기하는 것이 아니다. 이미 많은 기업에서 부분적으로 수준의 차이를 두고 진행되어 왔다. 경영환경의 글로벌화, Industry 4.0, 일중심 사회로의 이행의 변화 앞에서 직무중심의 관리, 경력관리 차원의 관리는 재차 강조되고 있는 것일 뿐이다.

추가적으로 직무중심의 인사관리가 새로운 기조로 자리잡기 위해서는 성과평가, 승진 및 보상 등의 다른 인사제도가 직무라는 기제하에 정합성을 이루어야 하고, 일중심의 수평적 조직문화가 뒷받침되어야 할 것이다.