

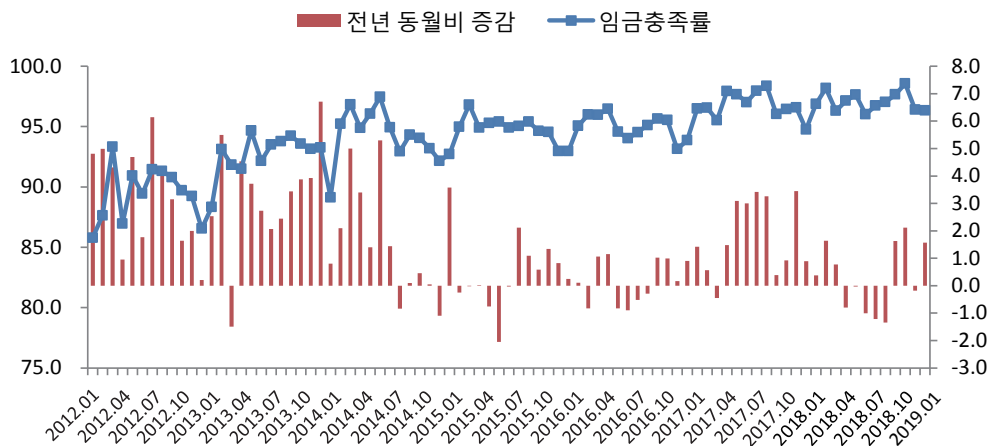
워크넷 구인구직DB를 이용한 2018년 12월 ~ 2019년 1월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

- 2019년 1월 신규구인인원은 186천 명, 신규구직건수는 457천 건, 평균 제시임금은 200.1만 원, 평균 희망임금은 207.8만 원으로 전체 임금충족률은 96.3%로 나타남.

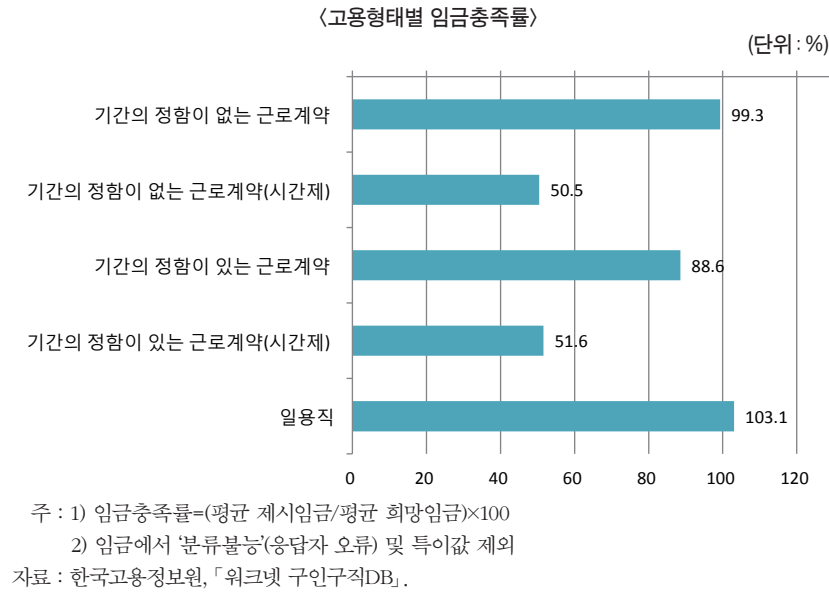
〈임금충족률 추이〉

(단위: %)

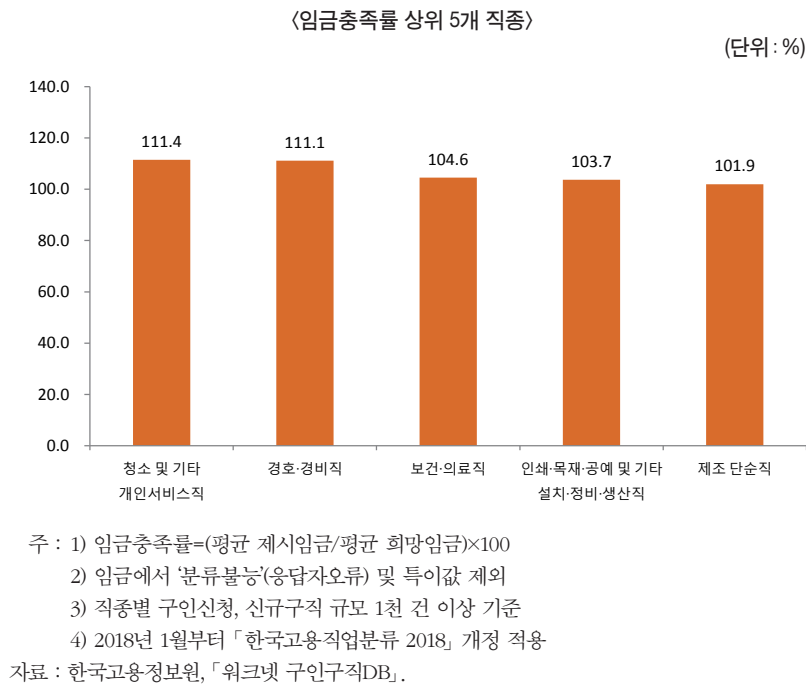


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 고용형태별 임금충족률은 '일용직' 형태에서 103.1%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 형태에서 가장 낮은 수치(50.5%)를 기록함.



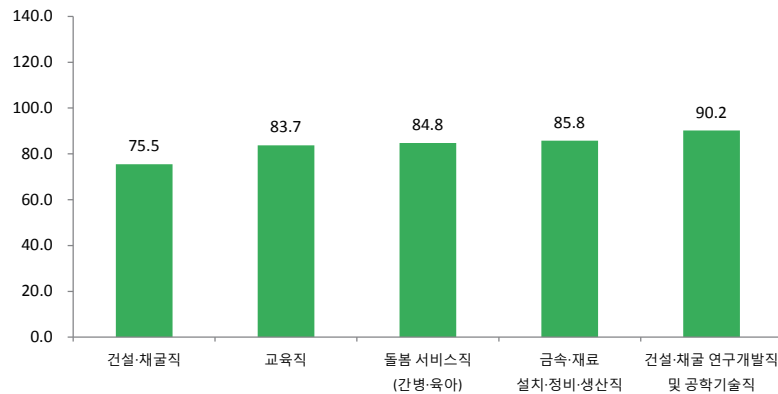
- 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 살펴보면 '청소 및 기타 개인서비스직'이 111.4%로 가장 높고, 다음으로, '경호·경비직', '보건·의료직', '인쇄·목재·공예 및 기타 설치·정비·생산직', '제조 단순직' 등의 순으로 나타남.



- 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종 중 '건설·채굴직'이 75.5%로 충족률이 가장 낮은 직종으로 나타났으며, 그 밖에 '교육직', '돌봄 서비스직(간병·육아)', '금속·재료 설치·정비·생산직', '건설·채굴 연구 개발직 및 공학기술직' 등도 순위가 낮은 직종임.

〈임금충족률 하위 5개 직종〉

(단위: %)



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

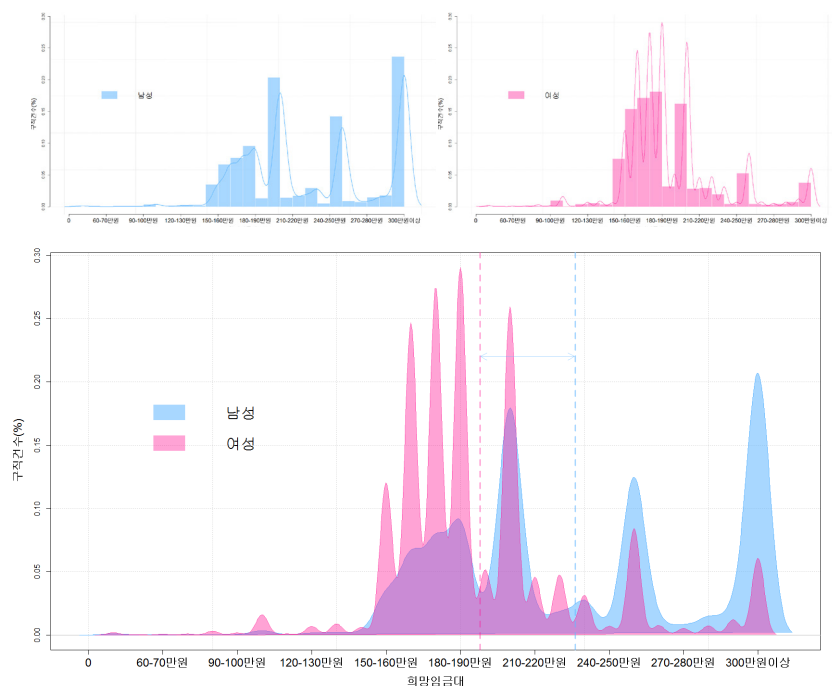
자료: 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2018년 12월 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 150만~210만 원대에 구직 빈도가 집중되어 있음. 그림의 실선으로 나타난 분포 평균을 보면 남성의 희망임금 분포 평균은 240만 원대에, 여성의 희망임금 분포 평균은 190만 원대에 위치함.

〈성별 희망임금 분포〉



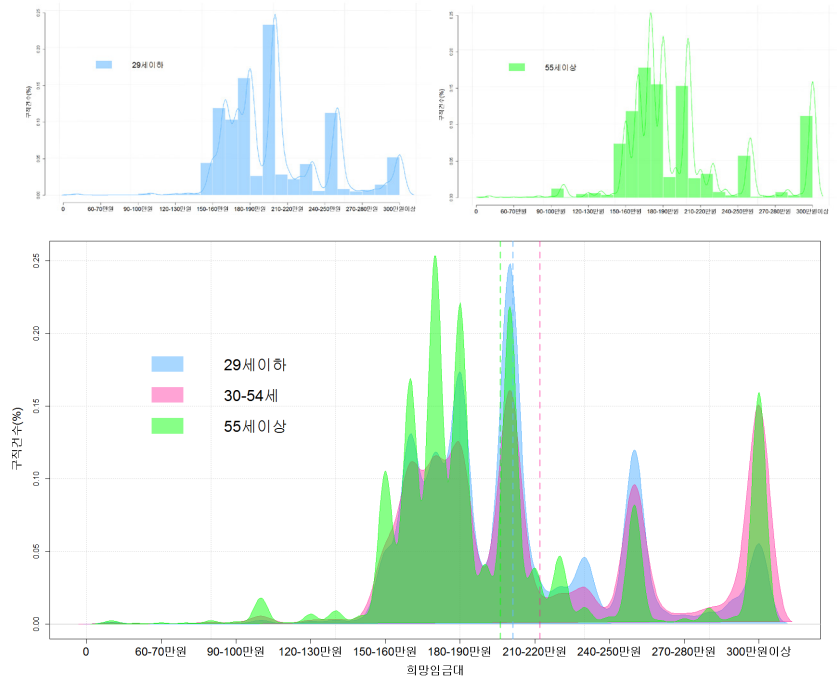
주: 1) 2018년 12월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

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 220만 원대로 나타났으며, 29세 이하 청년층은 210만 원 대, 55세 이상 연령층의 희망임금 분포 평균은 200만 원대로 나타남.

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2018년 12월 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 HR컨설팅팀장)

1. 사업장 개요

상호		C기업	지역	서울
업종		제조업_트랜스 코일 등		
규모	근로자	141명(2016년 말 기준)		
	매출액	60,050백만 원(2016년 말 기준)		
목적		임금체계 개선		
대상		전 근로자		
방식		<ul style="list-style-type: none">• 연공급을 직무역량을 반영한 직무급으로 개편함.• 직급별 연공을 기준으로 호봉제를 직무가치를 반영한 직무급으로 개편하여 직무역량 향상의 동기부여 기반을 마련함.• 직무조사를 통해 직무를 도출, 직무기술서를 작성하여 직무분류 체계를 수립함.• 직무를 평가할 요소를 설정하며, 직무별 가중치를 주고 점수법을 통해 직무평가를 실시하여 6등급의 직무를 도출함.• 직무평가위원회는 근로자의 수용성을 높이기 위해 관리형 모델로 선정하였고, 임원과 중간관리자로 구성하여 도출된 직무에 대해 점수법을 활용하여 평가함.• 직무급은 직무수당형 단일직무급으로 결정하여 직군과 직급별로 차별을 두어 6등급으로 설계·운영토록 함.		
기대효과		<ul style="list-style-type: none">• 직군별 특성에 고려한 임금체제로 개편하여 직무역량 및 다기능을 확보할 수 있는 동기부여의 유인과 임금의 내부 공정성을 확보함.• 임금의 시장경쟁력 및 내부공정성을 확보하여 우수한 인재를 확보하는 기반을 구축함.		

2. 개편 배경

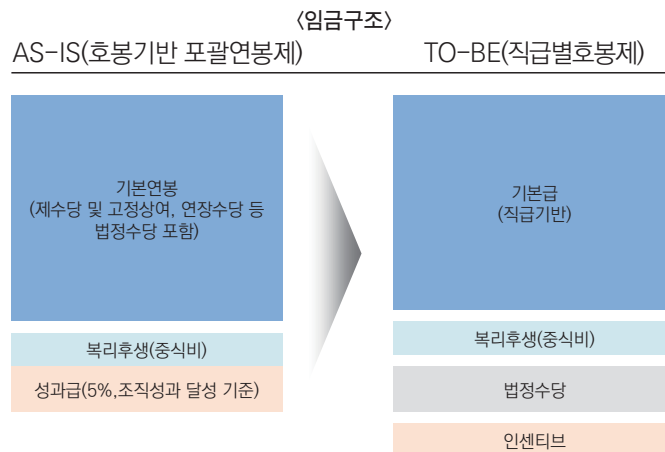
1) 내외부 환경 변화

- IT솔루션 등 제조 전문업체로서 숙련기술에 의존하여 시장경쟁력을 유지해온 기업으로, 최근에는 생산품목을 확장한데 따른 기술력 확보를 통한 동종업종의 경쟁우위를 위해 내부 근로자에 대한 인재육성전략에 중점을 두고 있다.
- 현재 기업은 20~30대의 청년 인력이 대부분을 차지하지만, 임금이나 평가 등 인사관리체계는 연공성에 기반하고 있음에도 불구하고 근로자들의 만족도가 낮아 동기부여로 작용하지 못하고 기업의 부담으로 작용하고 있으므로 기업의 경쟁력을 위해서는 전략적인 인사관리체계가 필요하였다.
- 특히 청년인력의 채용이 어려운 현실에서 임금 및 평가에 대한 근로자들의 만족가 낮아 업무능력 향상에 동기부여가 되지 못하고, 이직률을 증가시키는 원인으로서 성장가도에 있는 기업의 부담으로 작용하고 있으므로 근로자들의 만족도를 제고하면서도 변경된 임금의 수용성을 제고할 수 있는 임금체계가 필요하였다.

3. 개편 내용

1) 관리직군의 임금체계 개선

- 현행 직급별 호봉제 기반은 유지하되, 직급별 호봉구간을 표준채류연한을 고려하여 축소하고, 연장근로수당 등 법정수당을 고정화하여 기본연봉에 포함하는 포괄연봉제의 위법성을 해소하기 위해 주 52시간까지 연장근로를 허용하되, 전자기록장치를 설치하여 실근로시간 관리 및 법정수당을 적법하게 지급하도록 하였다.



- 전체 호봉구간을 기준으로 특정 호봉에서 직급별 임금을 정하는 구조를 개선하여 직급별 표준채류연수와 초임을 보상기준으로 상한 임금을 범위구간으로 하여 기존의 임금수준을 저하하지 않으면서도 시장임금과의 비교, 승진 관리 등의 효과성을 높였다.
- 직급별 최소값과 최대값은 기존의 임금 범위에서 조정·설정하고, 직급 내 인상률은 두 개의 구간으로 구분하여 운영하되, 기본인상률은 임금테이블 직급/연차별 평균 인상률+3년간 평균 물가상승률(1%)을 반영하고, 통제인상률은 기본인상률 -0.5%로 설정하였다.

〈직급별 범위 구간 설계 기준〉

구분	사원	주임	대리	과장	차장	부장
표준체류연수(년)	3	3	4	5	5	6
최대체류연수(년)	6	6	8	10	10	12
기본인상률	4.5%	5.8%	3.8%	3.4%	3.2%	2.0%
통제인상률	4.0%	5.3%	3.3%	2.9%	2.7%	1.5%

〈직급별 최소값 및 최대값〉

	사원	주임	대리	과장	차장	부장
최소값			23,077	28,615	34,154	39,692
중앙값					39,423	
평균값						
최대값						
중복률						
임금 범위	23.4%	31.3%	26.6%			
Mid Increase Rate		20.8%	17.6%	26.5%	18.2%	11.7%
Mean Increase Rate		20.5%	17.8%	26.5%	18.3%	12.1%

■ 임금 인상(Merit Increase) 방식

- 임금 인상은 누적방식을 채택하고, 승급조정에 따른 임금 인상은 평가를 통해 고과 결과 및 밴드 구간 위치에 따라 차등 적용하였으며, 밴드 내 보상 차등구간은 Control Zone(조정영역)과 Normal Zone(일반영역)으로 구분하고, 직급별 차등을 두어 상위직급으로 갈수록 Control Zone(조정영역)이 넓어지도록 설계하였다.

〈승급에 따른 임금 인상 방식〉

구분		A	B	C	D	E
배분률		5%	15%	60%	10%	5%
인상률	Control Zone	$p+(2\alpha-\beta)$	$p+\alpha-\beta$	$p-\beta$	$p-(\alpha+\beta)$	$p-(2\alpha+\beta)$
	Normal Zone	$p+(2\alpha-\beta)$	$p+\alpha$	p	$p-\alpha$	$p-\alpha$

※ p(기본인상률), α (평가조정계수), β (band zone 계수), $p \geq 2\alpha + \beta$

- 승진에 따른 인상액은 개인종합평가 결과에 따른 기본급 인상률 외에 별도의 승진인상액을 적용하여 승진자와 비승진자 간 평가 등급이 동일할지라도 승진자가 급여를 더 받을 수 있도록 함으로써 승진의 동기부여를 제고하였다.

2) 생산직군의 임금체계 개선

- 현행 직급별 호봉제 기반은 유지하되, 기능직의 특성을 고려하여 숙련등급을 설정하여 임금을 연계하고, 다기능화 및 페이스메이커 평가 결과와 연동하였다. 여기서 임금가중치는 폴크스바겐의 LODI(Lohndifferenzierung)*를 참조하여 결정하였다.

* 폴크스바겐(독일의 완성차업체)이 1970년대 시간급과 능률급을 통합하여 임금체계는 기본급(직무급)과 능률급으로 구분함.

〈숙련급 임금 등급체계 수립〉

구분	S	A	B	C	D	E
임금가중치	105.20	103.50	101.75	100.00	100.00	100.00
근로자 정의	페이스메이커	다기능근로자	고숙련근로자	근로자(상)	근로자(중)	근로자(하)
아코디언 할당	×	0	0	×	×	×
페이스메이커 역할	0	0(일부)	×	×	×	×

- 숙련급 임금체계는 사원에서 대리까지 각 5호봉으로 동일 호봉의 임금을 4등급(일반-고숙련자-다기능자-페이스메이커)으로 구분하되, 현행 임금테이블을 유지하면서 임금가중치를 부여하는 방법으로 조정하여 근로자의 수용성을 제고하였으며, 남녀 간 차별적 임금은 임금테이블을 통합하여 점진적으로 해소해 가도록 하였다.

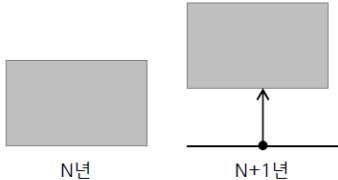
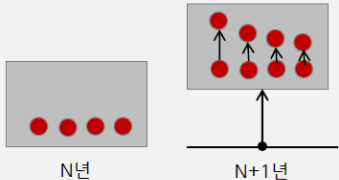
〈임금테이블 개선〉

	사원					주임					대리				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
남 페이스메이커					8,714	8,888	9,155	9,421	9,688	9,866	10,063	10,264	10,466	10,667	10,868
여 페이스메이커					8,714	8,888	9,155	9,421	9,688	9,866	10,063	10,264	10,466	10,667	10,868
다기능보유 근로자	7,530	7,681	7,831	7,982	8,132	8,282	8,432	8,582	8,732	8,882	9,032	9,182	9,332	9,482	9,632
기술/환경수당	남 / 여	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000

■ 임금 인상(Merit Increase) 방식

- 임금의 기본인상은 최저임금(2019년 8,350원), 물가상승률 등을 고려하여 결정하고, 호봉승급은 연2회 다기능 평가를 통해 숙련 정도에 따라 차등 반영하여 일반근로자와 다기능보유 근로자를 차등화함으로써 숙련향상의 동기부여를 제고하였다.
- 승진에 따른 인상액은 관리직과 동일하게 개인종합평가 결과에 따른 기본급 인상률 외에 별도의 승진 인상액을 적용하는 방안을 채택하였다.

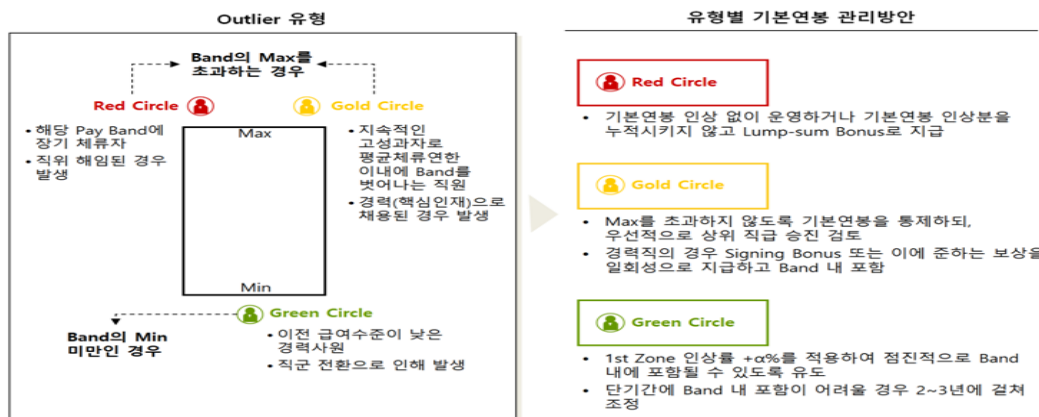
〈임금 인상 방식〉

밴드간 이동 방식							다기능 평가						
													
연도	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	직무등급	S	A	B	C	D	E
최저임금	4,860	5,210	5,580	6,030	6,470	7,530	가중치	105.20%	103.50%	101.75%	100.00%	100.00%	100.00%

3) Outlier Management 방안

- 임금체계 개선으로 발생하는 직급별 Outlier는, 일반적인 관리방식을 참고하여 관리하기로 하였다.

〈Outlier 분포 및 관리방안〉



4. 기대효과

- 직급별 호봉제를 유지하면서도 직군별로 그 특성을 고려하여 임금체계를 달리 적용함으로써 임금의 대내외적 공정성 및 경쟁력을 유지하고, 우수한 인재를 확보하기 위한 기반을 구축하였다.
- 근로자들의 새로운 임금체계에 대한 수용성을 제고하기 위해 호봉제를 유지하면서도 직군의 특성을 고려한 임금체제로 개선함으로써 직무역량을 제고할 수 있는 동기부여의 유인과 임금의 내부 공정성을 확보하였다. 특히 생산직군은 숙련 향상의 동기부여를 제고하여 제품의 확대 생산을 앞두고 다기능 보유를 위한 동기부여로 작용할 수 있으므로 동종 업종 내 기업의 경쟁력을 확보할 수 있는 기반을 마련하였다.

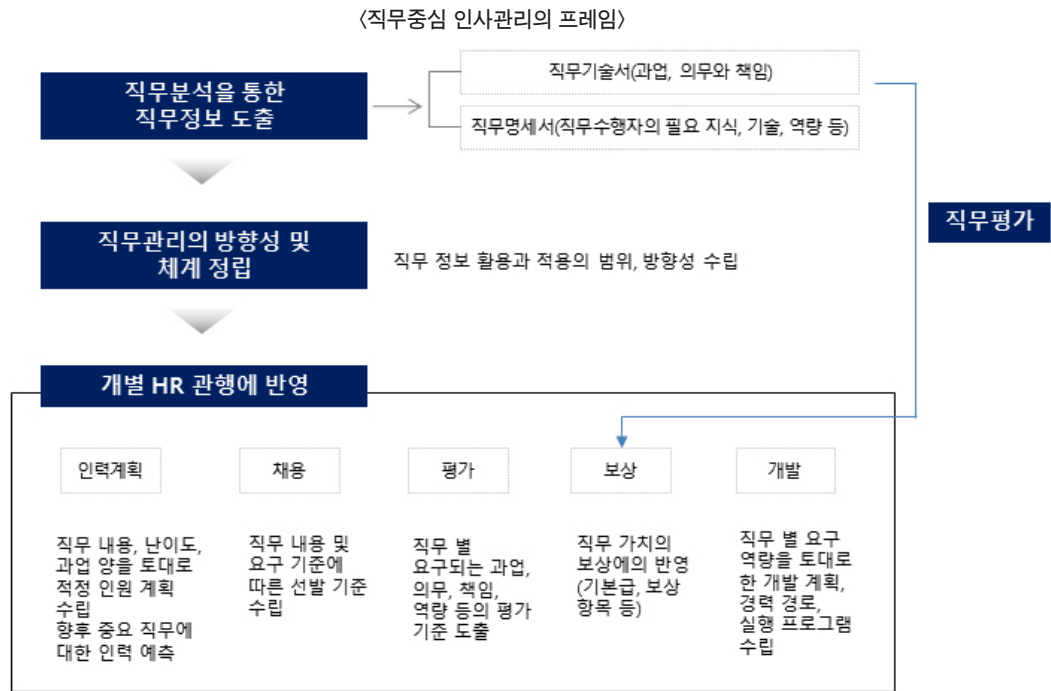
직무중심 인사관리

이혜정 (한양대학교 경영학 박사)

기업의 인사관리는 사람의 특성과 일의 특성을 기반으로 하여 구축할 수 있다. 우리나라는 두 요소 중 사람의 특성인 성별, 학력, 나이, 근속연수 등에 따라 인사관리가 이루어지는 속인중심 인사관리가 이루어져 왔으나 최근 속인중심 인사관리가 갖는 한계가 나타나며 직무중심 인사관리에 대한 중요성이 강조되고 있다. 직무중심 인사관리는 일의 특성, 즉 직무가 인사관리의 기준이 되는 인사관리체계를 의미한다. 직무를 보는 관점이나 목적은 다양할 수 있으나, 직무는 과업(task)의 묶음이며 조직의 근본적인 구성요소(Cohen, 2013)라는 점에서 직무의 핵심적인 기능과 역할을 파악할 수 있으며 직무중심 인사관리는 이러한 직무가 갖는 특성이 인사관리의 기준으로 활용되는 체계를 의미한다.

직무중심 인사관리의 의미를 보다 구체적으로 표현하면 다음 그림과 같다. 직무중심 인사관리의 전체적인 프레임은 직무의 정보를 도출하고 확인하여 직무의 내용과 정보가 개별 인사관리인 인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등에 적용되는 과정으로 파악할 수 있다. 특히 개별 인사관행 중 보상의 경우 직무가치를 평가하는 직무평가 과정을 토대로 임금결정이 이루어지는 프레임으로 직무중심 인사관리를 이해할 수 있다.

우선, 직무중심 인사관리를 위해서는 직무의 이해와 정보를 파악하는 과정이 선행되어야 한다. 이 과정은 직무분석을 통해 이루어질 수 있다. 직무분석은 채용, 훈련, 성과 평가, 직무 설계, 배치, 보상 등 모든 인사관리에서 선행 단계이며(Brannick, Levine, & Morgeson 2007; Harvey, 1991) 이후 과정에서 활용될 정보를 체계화하는 과정이라 할 수 있다. 직무분석을 통해 과업과 의무/책임에 대한 직무정보를 담은 직무기술서와, 해당 직무를 효과적으로 수행하기 위한 사람의 역량, 지식, 기술에 대한 정보를 담은 직무명세서를 도출하여 직무정보를 공식화할 수 있다. 다음 단계는 직무관리의 방향성 및 체계를 정립하는 단계로 직무관리의 범위와 활용에 관한 범위 및 체계를 설정하는 과정이 직무분석 이후에 이루어질 수 있다.



직무정보 도출과 직무관리의 방향성 정립 이후에는 인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등 개별 HR 관행에 적용하여 실제 인사관리를 실행하게 된다. 직무정보를 토대로 직무의 난이도와 수행 예상 시간, 인력 필요성 등을 예측하여 직무 중심의 인력계획에 적용될 수 있다. 또한 해당 직무에 요구되는 조건과 역량에 따른 선발기준을 통한 채용에 활용하고 직무 필요요건에 따른 평가기준 도출과 직무에 따른 요구 역량을 토대로 한 경력경로의 설정 및 세부 프로그램 수립과 이동 관리(승진, 승급, 직급 관리 등) 등에 적용할 수 있다. 그리고 수행 직무의 가치와 난이도, 책임의 범위 등을 토대로 한 보상을 통해 임금 공정성 증대와 동기부여 향상, 합리적인 보상체계를 수립하는 데도 직무의 기준을 적용할 수 있다. 직무를 보상에 적용하기 위해서는 직무가치의 순서를 측정하기 위한 조직 내 공식적인 과정인 직무평가(Doverspike, Carlisi, Barrett & Alexander, 1983; Figart, 2000)가 필수적이다. 직무를 평가하는 방법은 다양하나 평가의 기준이 되는 요소(기술, 노력, 책임, 작업조건)와 그리고 요소에 대한 몇 가지 수준이 자세한 설명으로 제공된다는 점(유규창·이혜정, 2018), ‘동일가치 동일임금 원칙’에 근거하여 직무를 가장 객관적이고 중립적으로 평가할 수 있는 직무평가 방식이라는 점(ILO, 2008) 등의 장점을 갖는 점수법이 주로 사용된다.

지금까지의 내용을 요약하면 인사관리의 기준으로 직무가 갖는 내용과 정보를 토대로 조직의 성과에 기여할 수 있는 인사관리 관행(인력계획, 채용, 평가, 개발, 보상 등)을 실행하는 것으로 직무중심 인사관리의 의미를 파악할 수 있다.

참고문헌

- 유규창·이혜정(2018), 「산업별 직무평가 도구의 개발에 대한 방법론과 산업 적용 연구」, 『인적자원관리연구』 25(2), pp.87~108.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P.(2007), *Job analysis: Methods, research and applications for human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2ed Ed.
- Cohen, L. E.(2013), “Assembling jobs: A model of how tasks are bundled into across jobs,”*Organization Science* 24(2), pp.432-454.
- Doverspike, D., Carlisi, A. M., Barrett, G. V. & Alexander, R. A.(1983), Generalizability analysis of a point-method job evaluation instrument.
- Figart, D. M.(2000), “Equal pay for equal work: The role of job evaluation in an evolving social norm,” *Journal of Economic Issues* 34(1), pp.1-19.
- Harvey, R. J.(1991), “Job analysis. In *Handbook of industrial and organizational psychology*,” Ed. M. D. Dunnette, L. M. Hough, pp.71-163. Palo Alto, CA: Consult, Psychol. Press. 2nd Ed.
- ILO(2008), *Gender-neutral job evaluation for equal pay: A step-by-step guide*.