2023년 8월 30일 발행 / 발행처·한국노동연구원 / 발행인·허재준 / 편집인·정동관 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6803
임금정보브리프
2023년 제5호(통권 제84호) No. 1 / www.kli.re.kr

소프트웨어기술자 임금실태조사

송주호 (한국소프트웨어산업협회 정책기반조성팀 수석)

조사 개요

- 배경 및 목적 : 소프트웨어 사업을 영위하는 사업체를 대상으로 SW기술자의 실지급 임금을 조사, 임금 동향 파악과 결과를 소프트웨어 사업 수행 시 투입 기술자의 인건비로 활용토록 제공함.

- 법적근거 : 소프트웨어진흥법 제46조 및 동법 시행령 제38조

- 일반 사항

〈표 1〉 SW기술자 임금실태조사 일반 사항

	내 용
통계의 종류	• 일반통계, 조사통계
승인번호	• 제375001호 (1998.5.25)
법적근거	• 통계법 제15조 (통계작성기관의 지정) • 통계법 제18조 (통계작성의 승인) • 통계법 제27조 (통계의 공표)
조사대상	• 소프트웨어진흥법 제2조에 따라 소프트웨어 산업과 관련된 경제활동을 영위하는 사업체
조사주기	• 1년(연중 8~10월)
조사내용	• 당해 정상 근무한 SW기술자에게 지급된 월평균 임금
조사방법	• 구조화된 설문지를 통한 전화, E-mail 조사
공표시기	• 매년 12월 1일

통계작성 연혁

■ 1996년 최초 수행된 이래로 다음과 같이 통계청과 상호 협의하에 조사 내용을 검토 후 변경하여 추진

〈표 2〉 통계작성 연혁

연도	주요 내용
1996~1997년	• 소프트웨어 기술자의 평균임금을 파악하기 위해 '한국소프트웨어산업협회'에서 실시 • 舊 '소프트웨어개발촉진법' 제10조 및 동법 시행령 16조에 근거
1998년 5월	• 통계청의 통계작성 승인
2001년 1월	• SW기술자 평균임금 근거 법령 명칭 변경 고시 - 소프트웨어개발 촉진법 → 소프트웨어산업진흥법(법률 제6198호)
2001년 8월	• 통계청의 통계작성 방법 변경 - 변경내용 : 전수조사 → 표본조사
2004년 7월	• 통계청의 통계작성 방법 변경 - 조사항목 추가 : 주 5일 근무제 시행 여부
2009년 3월	• 통계청의 통계작성 방법 변경 - 조사항목 추가 : '자료조사원'의 평균임금
2013년 5월	• 통계청의 통계작성 방법 변경 - 조사항목 추가 : 지역 구분에 '세종시' 추가 - SW기술자 등급산정 근거 : 관련법 삭제로 근거 재정의 - 공표일 변경 : 매년 7월 31일 → 매년 8월 31일
2016년 5월	• 통계청의 통계작성 방법 변경 - 모집단 정의 변경 - 조사대상 규모 변경 : 약 1,000개 사업체 → 약 1,500개 사업체 - 표본추출 방법 변경 : 최적배분, 임의추출 → 멱등배분, 확률비례계통추출 - 공표범위 변경 : 9개 등급별 단순가중 평균임금, 자본금별 등급별 임금현황, SW기술자 임금인상률 현황 → 9개 등급별 평균임금
2019년 6월	• 통계청의 통계작성 방법 변경 - 공표일 변경 : 매년 8월 31일 → 12월 1일 - 공표범위 변경 : 9개 등급별 평균임금 → 28개 IT 직무별 평균임금
2020년 8월	• 통계청의 통계작성 방법 변경 - 조사시기 변경 : 6~7월 조사 → 9~10월 조사 - 공표범위 변경 : 28개 IT 직무별 평균임금 → 29개 IT 직무별 평균임금(UI/UX 디자이너 직무 추가)
2021년 7월	• 통계청의 통계작성 방법 변경 - 근거법률 변경 : SW산업진흥법 제22조 및 동 시행령 제16조 → SW진흥법 제46조 및 동 시행령 제38조 - 자료수집방법 변경 : 전화조사 → E-mail 조사(부. 전화조사) - 모집단 정의, 결과표, 조사양식
2022년 8월	• 통계청의 통계작성 방법 변경 - 모집단 정의 : 조사표 주력사업분야 6개 → 8개(게임, 정보서비스 추가) - 조사직무 : 29개 IT 직무 → 17개 IT 직무 - 결과표 : 조사직무 축소에 따른 통합직무 표기 - 조사시기 변경 : 9~10월 조사 → 8~10월 조사

조사항목

■ 세부 조사 문항

〈표 3〉 조사항목별 세부 문항

	세부 문항
응답자 일반 현황	사업체명
	소재지
	작성부서
	연락처
	작성자 직위 및 성명
사업체 일반 현황	대표자명
	설립일
	자본금
	사업체 총매출액
	SW사업 매출액
소프트웨어 인력 현황	인력구성
	SW기술자 직무별 인력현황
소프트웨어 기술자 직무별 임금 현황	기본급
	제수당
	상여금
	퇴직금
	법인부담금
임금동향	임금인상, 인하, 동일 여부 및 사유

■ 임금구성 항목

〈표 4〉 임금구성 항목 정의

	정 의
기본급	• 급여 산정의 기본이 되는 금액
수당	• 매월 고정적 또는 비정기적으로 지급되는 수당 직무수당, 직책수당, 자격수당, 가족수당, 정근수당, 연·월차 수당, 기술수당, 위험수당, 근속수당 등 • 근로기준법 제46조에 의한 연장시간근로, 야간근로, 휴일근로 등 정해진 시간외의 초과근로수당
상여금	• 정기적 또는 부정기적으로 지급되는 특별한 급여로 상여금, 기말상여금, 연말상여금 등
퇴직급여충당금	• 근로기준법 제34조에 의하여 계산한 금액 또는 퇴직금산정(지급) 규정에 따라 계산한 금액
법인부담금	• 국민연금, 의료보험, 고용보험(실업급여, 고용안정, 직업능력 개발사업 포함) 산재보험 등의 사회보험료의 회사부담금 * 사회보험료 중 본인부담금 제외

■ 직무 분류 기준 : IT 분야 역량체계(ITSQF) 직무 중 SW사업에 주로 활용되는 17개 직무를 대상으로 함.

〈표 5〉 조사용 IT 직무 분류체계

번호	직종	조사용 직무	ITSQF 직무	직무 정의
1	IT컨설팅 및 기획	IT기획자	정보기술기획	조직의 경영목표를 달성하기 위하여 IT 전략을 기획하고, 거버넌스, 투자성과분석, 운영 정책, R&D, 프로세스, 아키텍처 등 분야별 전략을 수립하는 자이다.
2		IT컨설턴트	정보기술컨설팅	조직의 목표를 달성하는 데 도움이 될 수 있도록 객관적인 시각에서 조직 경영 환경을 이해하고 대상 업무 및 정보시스템을 분석하여 개선 방안을 지도, 자문 및 상담을 수행하는 자이다.
			정보보호컨설팅	주요 정보자산을 보호하기 위한 관리적, 물리적, 기술적 영역의 보안 요구사항과 사전 정의된 프로세스에 대해 객관적인 충족 여부를 검증하고 자문하는 자이다.
3		업무분석가	업무분석	조직의 비전과 목표, 구조, 정책 등의 이해를 바탕으로 업무 요구사항을 도출하고 분석[1]하여, 목적에 부합하는 대응전략 수립하는 자이다. * 타 직무에서 수행하는 분석, 설계 업무의 혼선 방지를 위해 아래의 주석을 표시함. 1) 분석 : 조직 내·외부의 경영환경에 영향을 주는 고객과 경쟁기업, 산업동향, 내부 역량을 분석하는 능력
4		데이터분석가	데이터분석	데이터 이해 및 처리 기술에 대한 기본지식을 바탕으로 데이터 분석 기획, 데이터 분석, 데이터 시각화 업무를 수행하고 이를 통해 프로세스 혁신 및 마케팅 전략 결정 등의 과학적 의사결정을 지원하는 자이다.
5	IT 프로젝트 관리	IT PM	IT프로젝트관리	IT프로젝트 인도물의 납기 준수를 위하여 프로젝트를 기획하고, 범위, 일정, 원가, 인적자원, 품질, 위험, 의사소통, 조달, 변경, 보안, 정보시스템 성과 등을 통합 관리하는 자이다.
6	IT 아키텍처	IT아키텍트	SW아키텍처	SW의 기능, 성능, 보안 등의 품질을 보장하고 SW를 구성하는 요소와 관계를 분석, 설계하여 전체적인 SW 구조를 체계화하는 자이다.
			Infrastructure 아키텍처	하드웨어, 미들웨어, 네트워크, 클라우드를 포함하는 인프라를 설계, 구성하여 모든 지원들의 적합성 및 신뢰성 있는 서비스를 제공할 수 있도록 체계화하는 자이다.
			데이터 아키텍처	데이터를 구조적 관점에서 설계, 생성, 배치, 관리하며, 다양한 데이터 엔터티뿐만 아니라 해당 데이터를 처리하는 애플리케이션에 의해 데이터가 저장, 소비, 통합 및 관리될 수 있도록 체계화하는 자이다.
7	SW 개발	UI/UX 기획/개발자	UI/UX 기획	서비스의 본질적 특성에 대한 이해를 기반으로 트렌드 분석, 사용자 이용행태 분석 등을 통해 이해관계자 및 사용자의 요구를 발굴하고 사용성을 극대화할 수 있는 UI/UX를 설계 및 검증하여 서비스의 목적과 용도에 맞게 최적화된 UI를 제공하는 일이다.
			UI/UX 개발	사용자의 이용형태 및 기술환경을 분석하여, 사용자 인터페이스(UI/UX)의 기획 및 아키텍처를 구축하고, 프로토타입 검증, 설계 및 구현 과정을 통해 효과적인 UI/UX를 개발하는 자이다.
8		UI/UX 디자이너	UI/UX 디자인	UI/UX 디자인의 매체별 트렌드, 사용자 경험 분석을 통해 디자인 전략 및 콘셉트를 도출하고 UI 디자인 요소를 다양한 기법을 활용해 시각화하여 사용자 요구를 검증하고 매체별 최적화된 디자인과 사용성을 제공하는 자이다.
9		응용SW 개발자	응용 SW개발	컴퓨터 프로그래밍 언어로 응용소프트웨어의 분석[1], 설계[2], 구현 및 테스트, 배포 등을 통해 제품의 기능을 개발하고 개선하는 자이다. * 타 직무에서 수행하는 분석, 설계 업무의 혼선 방지를 위해 아래의 주석을 표시함. 1) 분석 : 구현하고자 하는 애플리케이션의 요구사항을 도출, 분석, 명세화 및 요구사항 검증을 수행하는 능력 2) 설계 : 요구사항 확인을 통한 상세분석 결과, SW 아키텍처 가이드라인 및 SW 아키텍처 산출물에 의거하여 이에 따른 애플리케이션 구현을 수행하기 위해 공통 모듈 설계, 타 시스템 연동에 대하여 상세 설계하는 능력
10		시스템SW 개발자	시스템 SW개발	운영체제 환경에서 시스템 자원을 제어 및 관리하는 소프트웨어와 응용프로그램의 동작을 위한 시스템 플랫폼의 요구사항 분석 및 설계, 구현, 배포를 수행하는 자이다.
			임베디드 SW개발	하드웨어 플랫폼에 대한 이해를 바탕으로 플랫폼별 운영체제 이식과 펌웨어, 디바이스 드라이버, 애플리케이션 등의 SW를 개발하고, 하드웨어 플랫폼 최적화를 수행하는 자이다.

번호	직종	조사용 직무	ITSQF 직무	직무 정의
11	시스템 구축 및 운영	정보시스템 운용자	데이터베이스 관리	데이터에 대한 요구사항으로부터 데이터베이스를 설계, 구축, 전환하고, 최적의 성능과 품질을 확보하도록 추이분석 등을 통하여 데이터베이스를 수정, 개선, 백업하는 등의 업무를 수행하는 자이다.
			NW엔지니어링	네트워크 환경을 분석하고 네트워크에 대한 토폴로지, 자원관리, 품질 관리를 설계하고 구성하는 자이다.
			IT시스템관리	시스템 요구사항을 분석하고 클라우드와 가상화, 시스템과 네트워크 및 스토리지 자원의 HW, SW 서비스 플랫폼을 구축, 운영, 관리하여 안정적 컴퓨팅 인프라 및 정보시스템의 운용을 담당하는 자이다.
12		IT지원 기술자	IT시스템 기술지원	정보기술 인프라에 대한 이해를 바탕으로 컴퓨터 하드웨어, 스토리지, 클라우드와 가상화, 네트워크 등 IT자원을 이용한 시스템의 구성과 장애처리를 지원하며 시스템 개선 및 정기점검 등을 통해 안정적인 컴퓨팅 인프라 운영을 지원하는 자이다.
13	IT마케팅	IT마케터	SW제품기획	기업의 경영전략을 바탕으로, SW 활용분야에 대한 기업 내/외부 환경, 요구 기술, 시장성 등을 분석하여 제품 전략을 수립하고, SW 제품의 개발, 지원, 판매, 마케팅 계획을 수립, 운용하는 자이다.
			IT서비스기획	정보기술 환경 분석을 통해 고객과 시장의 니즈에 맞는 IT서비스를 발굴하고, 제품 및 솔루션 융합으로 새로운 서비스를 기획하는 자이다.
			IT기술영업	정보기술 지식을 바탕으로 고객관리 및 영업전략을 수립, 사업기회를 창출하고 요구사항에 적합한 솔루션 제안으로 협상, 계약, 판매 및 사후 관리 등 IT 영업을 수행하는 자이다.
14	IT 품질관리	IT품질 관리자	IT품질관리	IT품질목표를 달성하기 위하여 전사적인 품질정책 및 관리체계를 수립하고 품질 향상을 위해 교육 및 관리활동 등을 수행하며, 프로젝트 차원에서의 품질보증 활동을 수행하는 자이다.
15		IT테스터	IT테스트	테스트를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 기획, 진단 컨설팅, 계획, 환경구축, 실행, 결함관리, 문서화를 수행하고 관리하는 자이다.
16		IT감리	IT감리	감리발주자 및 피감리원의 이해관계로부터 독립된 자가 정보시스템의 효율성을 향상시키고 안전성을 확보하기 위하여 제2자의 관점에서 정보시스템의 기획, 구축 및 운영 등에 관한 사항을 종합적으로 점검하고 문제점이 개선되도록 시정조치 사항을 도출하고 확인하는 자이다.
17	정보보호	정보보안 전문가	정보보호관리	조직의 비전과 미션을 수행하기 위하여 정보 자산을 안정적으로 운영하는 데 필요한 보안정책을 수립하고 관련 법제도 준수, 보호관리 활동을 수행하며, 위험관리에 기반한 정보보호 대책을 도출하여 실행토록 관리하는 자이다.
			보안사고대응	침해사고의 피해확산 방지를 위해 위협정보를 탐지하고, 시스템 복구와 예방 전략을 수립하는 일과 업무 및 서비스에 영향을 준 증거를 확보 후 분석하여 신속하게 대응하는 자이다.

조사 설계 및 분석 방법

■ 표본설계

- 종사자 규모별, 매출액 규모별로 SW사업체를 추출한 후, 추출된 사업체의 모든 IT 직무별 SW기술자의 임금을 조사함. 즉 층화일단계집락추출법을 사용함.
- 총 표본규모 결정은 목표 상대표준오차를 기준으로 하며, 이때 사용한 변수는 사업체 매출액임. 본 조사는 정밀도를 높이기 위해 표준오차 기준 0.66%인 1,500개 사업체로 설정함.

■ 표본배분

- 멱등 배분으로 1차 종사자 규모별 표본을 배정한 후, 2차로 종사자 규모 및 매출액 규모로 표본을 배정함.

■ 이상점 처리 : 임금 분포의 경우 조사결과의 비대칭성이 강해 이상점 식별을 위해 비대칭저항울타리 방법을 사용하고 가중치 보정법을 사용하였음.

■ 이상점 처리
- 단위 무응답과 항목 무응답으로 나누어 처리함.

■ 최종 가중치 및 추정 (※자세한 산식은 생략)
- 최종 가중치는 배정된 층별 표본 수와 모집단 수를 이용한 설계 가중치에 무응답 보정인자, 이상점 보정인자를 사용하여 얻어진 최종 가중치를 추정에 사용함.

조사결과

■ 평균임금 전년대비 6.9% 증가

2021년 평균임금		2022년 평균임금 (공표 예정)		전년대비 증감률
월	일	월	일	
6,835,150원	328,613원	**7,239,726원**	**351,443원**	6.9%

주 : 최근 임금상승률(일평균 기준) : 2021년 2.6%, 2020년 5.0%, 2019년 7.7%, 2018년 4.8%, 2017년 3.1%

■ SW기술자 직무별 평균임금

(단위 : 원)

	평균임금(M/D)	평균임금(M/M)	평균임금(M/H)	포함직무
① IT기획자	419,656	8,644,914	52,457	
② IT컨설턴트	476,007	9,805,744	59,501	정보보호컨설턴트
③ 업무분석가	544,972	11,226,423	68,122	
④ 데이터분석가	347,476	7,158,006	43,435	
⑤ IT프로젝트관리자	463,265	9,543,259	57,908	
⑥ IT아키텍트	518,084	10,672,530	64,761	SW아키텍트, Infrastructure아키텍트, 데이터아키텍트, 데이터베이스아키텍트
⑦ UI/UX기획/개발자	291,414	6,003,128	36,427	UI/UX기획자, UI/UX개발자
⑧ UI/UX디자이너	217,843	4,487,566	27,230	
⑨ 응용SW개발자	311,962	6,426,417	38,995	빅데이터 개발자, 인공지능 개발자
⑩ 시스템SW개발자	247,590	5,100,354	30,949	임베디드SW개발자
⑪ 정보시스템운용자	326,653	6,729,052	40,832	데이터베이스운용자, NW엔지니어, IT시스템운용자
⑫ IT지원기술자	190,219	3,918,511	23,777	
⑬ IT마케터	378,726	7,801,756	47,341	SW제품기획자, IT서비스기획자, IT기술영업
⑭ IT품질관리자	402,626	8,294,096	50,328	
⑮ IT테스터	208,959	4,304,555	26,120	
⑯ IT감리	456,540	9,404,724	57,068	
⑰ 정보보안전문가	362,961	7,476,997	45,370	정보보호관리자, 침해사고대응전문가

2023년 8월 30일 발행 / 발행처·한국노동연구원 / 발행인·허재준 / 편집인·정동관 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6803
임금정보브리프
2023년 제5호(통권 제84호) No. 2 / www.kli.re.kr

지속가능한 경영 및 구성원 동기부여를 위한 직무중심 임금체계 개편 사례

김은경 (시앤피컨설팅 이사)

기업개요	기업명	J사(주)
	업종/주요제품	숙박 및 음식점업/숙박 및 식음 서비스
	기업 설립일	1986년 10월
	본사 소재지	서울
	주요 사업	호텔 운영, 일반 관광 사업, MICE[1)]
재무현황 (2021년 기준)	매출동향	21,910백만 원(코로나19 팬더믹의 영향으로 악화되었다가 회복하는 추세에 있음)
인력현황	근로자 수	206명
	직원 평균 근속	4년
	고용형태	계약직 41명 19.9% 정직원 163명 79.1% 촉탁 2명 1.0%
	연령	60대 1.5% 50대 9.5% 40대 24.4% 30대 25.4% 20대 39.3%
	근속	10년 이상 14.6% 5년이상-10년미만 15.0% 3년이상-5년미만 10.2% 1년이상-3년미만 32.0% 1년 미만 28.2%

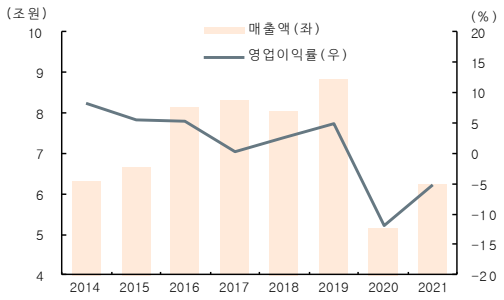
직급	직급	인원(명)	비중(%)	평균연령(세)	평균근속(년)
Lv. 5	5.3%	11	5.3	48.6	8.5
Lv. 4	14.1%	29	14.1	44.2	5.6
Lv. 3	15.5%	32	15.5	42.6	7.3
Lv. 2	19.4%	40	19.4	35.6	4.7
Lv. 1	45.6%	94	45.6	28.4	1.6
합계/평균		**206**	**100.0**	**35.3**	**4.0**

1. 호텔업의 인력난 심화 등 구조적 위기에 대응하여 지속가능한 경영을 위한 임금체계 구축 필요

■ 코로나19 팬더믹의 직격탄으로 매출 하락 및 상당수 인력 이탈 발생

- J사는 호텔을 운영하는 강소기업으로, 최근 연회장 확장, MICE 확대 등 신사업을 통해 2019년까지 매우 안정적으로 성장하는 중이었으나, 최근 코로나19 팬더믹의 영향으로 직격탄을 맞게 되었음. 실제 코로나19 팬더믹으로 호텔업의 실적은 급격히 악화되었으며, 팬더믹 기간 호텔업 매출 상위 30개사의 누적 영업적자는 약 9,300억 원[2)]에 달함. J사 역시 2020년 매출액이 이전 대비 69% 수준으로 급감하였고, 긴축 경영을 시작하면서 이 시기에 많은 인원이 퇴사를 결심하게 되었음. 실제 직원들은 코로나19 팬더믹 전후 대비 인원이 배 이상 줄었다고 인식하고 있었음.

[그림 1] 호텔산업 매출 및 영업이익 실적 추이[3)]



- 최근 일상회복 및 K-Culture에 대한 글로벌 인식이 높아지면서 내국인은 물론 외국인 투숙객이 증가함에 따라 업황이 개선되고 있음. J사 역시 2021년부터 매출액이 반등하기 시작하였으나, 직원이 부족한 상황에서 호텔 정상화로 인한 고객 증대로 코로나19 시기를 버텨낸 직원들의 업무강도가 가중되었고, 이는 다시 이직률이 높아지는 악순환이 반복되고 있음.

■ 관광산업에 대한 기피현상 및 호텔산업 구인난 심화

- 호텔업을 포함한 관광산업은 매출에서 인건비가 차지하는 비중이 40% 이상으로 IT업종과 같은 파격적 임금인상은 구조적으로 불가능함. 특히 진입장벽이 낮고, 인력 중심의 서비스를 제공하는 구조적 특성상 노동강도는 높음에도 불구하고 낮은 생산성으로 인해 임금이 적으며, 외부 환경변화에 민감하여 고용 안정성 또한 낮음.

1) Meetings(회의), Incentives Travel(포상 여행), Conventions(컨벤션), Exhibitions/Events(전시/이벤트)의 약자로 기존 일반 관광산업(B2C)과 달리 B2B(Business-to-Business), 즉 기업 대상 사업을 의미함.
2) 호텔신라(기타 종합 소매업, 면세점업) 제외 매출액 상위 30개사 합산 실적(Kis-Value).
3) 포스트코로나 시대, 호텔업 전망은(하나금융경영연구소, 2022).

- 이러한 상황에서 성장가능성보다 연봉과 워라밸을 중시하면서 힘든 일을 기피하는 MZ세대들의 직업관과 성향, 낮은 출산율로 인한 핵심노동인구의 감소, 지속되는 인력난으로 강도 높은 업무를 떠안고 있는 재직자의 이탈 등 사회문화적 변화와 맞물려 관광산업은 구조적 위기를 맞이하고 있음.
- J사는 역시 호텔 정상화에 따라 지속적으로 신규인력을 채용하는 중에 있으나, 코로나19 팬더믹 시기에 퇴사한 직원들이 돌아오지 않는 것은 물론, 호텔업이 감정노동 및 근무강도 대비 임금이 낮은 업종으로 인식되어 구인난을 겪고 있는 상황임. 실제 2019년에 비해 2021년 호텔업 종사자 수는 24% 줄었고, 전반적으로 16% 정도의 인원 공백이 있는 것으로 나타났음.[4)]

■ 지속가능한 경영 및 구성원 동기부여를 위한 직무중심 임금체계 구축
- J사는 3년 미만 입사자가 전체 인력의 60%를 차지하고 있어 노하우를 가진 중간허리층이 매우 부족한 상황이며, 인력이 부족한 상황에서 노동강도가 심화됨에 따라 기존 재직자의 불만이 증폭되어 조직 이탈로 이어지고 있음. 이에 새로운 인력을 확보하고 기존 인력을 유지하기 위한 동기부여 방안으로서의 임금체계 개선이 필요함.
- 한편 호텔업은 동종 업계 내 임금 차이가 크지 않고 임금인상 자체가 쉽지 않은 구조로, 한정된 재원을 보다 효과적으로 분배하는 방안이 필요함. 이에 당장 해결이 어려운 임금수준보다 임금체계를 개선하여 내부공정성을 확보하는 방안을 고민하게 되었음.
- 이에 호텔업이 직면한 구조적인 문제에 대응하면서도 구성원 동기부여를 위해 기존 연공급 중심 임금체계를 직무중심으로 개편하였음.

2. J사 임금체계 개편 전략

■ 직무 특성을 반영한 인사제도 운영 중
- J사는 유사한 직무를 통합하여 직군을 크게 4개(식음/객실직군, 조리직군, 판촉직군, 사무직군)로 구분하여 운영하고 있었으며, 전 직군 공통된 임금테이블을 적용하고 있었음.
- 다만, 인센티브 제도는 계층별(팀장급과 대리급), 직무별(식음팀/조리팀, 판촉팀)로 구분하여 각기 다른 기준을 적용하고 있었음. 식음팀 및 조리팀의 경우 업장 매출액 달성률 및 영업이익 달성률을 기준으로 인센티브를 지급하고, 판촉팀의 경우 팀 매출액 목표, 팀 영업이익 목표, 개인 매출액 목표, 개인평가 결과에 따라 인센티브를 지급함.
- 평가제도는 목표설정(PLAN)-중간목표 점검/평가자 교육/평가실행(DO)-피드백(SEE)의 3단계로 이루어지며, 연 2회 업적평가, 연 1회 역량평가를 통해 최종 평가등급을 산출하여 주로 인센티브 및 승진을 결정하는 구조임.
- 다만, 직무분석에 기반하여 직군별 인사관리를 하는 것은 아니었고, 그때그때 필요에 따라 제도를 신설하여 운영하던 중으로 확대된 조직과 새롭게 추가된 직무를 체계적으로 분류하여 반영하고, 직무가치 및 직무특성에 따라 제도를 재정비해야 하는 상황이었음.

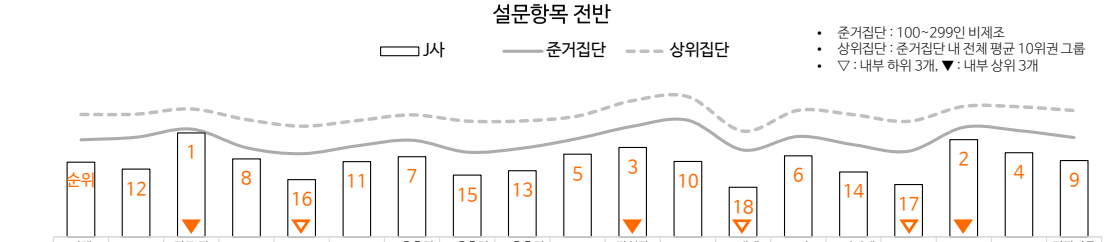
4) 월별 호텔업 종사자 평균 현황(한국호텔협회).

■ 구성원 니즈는 “교대제, 고충처리 그리고 보상제도 개선”

- J사 전 직원 대상 설문조사 결과, 직무 및 배치, 직무몰입, 작업장 안전 영역이 타 영역 및 준거집단[5] 대비 만족도가 높게 나타나 상대적 강점을 가지는 반면, 교대제, 고충처리, 보상 영역은 타 영역 대비 및 준거집단 대비 만족도가 낮아 상대적 약점으로 나타났음. 상대적 강점 부문은 호텔업의 특성상 J사의 직무가 비교적 명확하게 설정되어 있고, 이미 직무단위로 채용하고, 인센티브를 지급하는 등 직무중심 인사관리를 어느 정도 실현하고 있기 때문인 것으로 판단됨.
- 반면 교대제, 고충처리, 보상 영역의 만족도가 낮은 이유는, 인력 채용이 원활하지 않아 기존 인력이 연장근로를 하는 등 업무가 가중되고, 신규입사자가 많으나 중간관리자가 부족하여 고충처리가 원활하지 않은 상황에서 투입한 노동력 대비 임금수준이 낮다고 인식하고 있기 때문이었음.

[그림 2] J사 설문조사 결과

설문항목 전반



	전체 평균	채용	직무 및 배치	평가	보상	승진	교육훈련 회사인식	교육훈련 지원여건	교육훈련 효과활용	작업조직	작업장 안전현황	근무제도	교대제 근무	노사 가치관	노사관계 수준	고충처리	직무몰입	조직몰입	직장만족 전반
J사	2.74	2.58	3.43	2.82	2.33	2.75	2.87	2.44	2.54	2.93	3.09	2.76	2.16	2.89	2.51	2.22	3.27	2.96	2.78
준거집단	3.26	3.32	3.51	3.08	2.94	3.12	3.25	2.98	3.07	3.29	3.58	3.72	3.03	3.34	3.15	3.00	3.56	3.48	3.32
상위집단	3.85	3.86	3.98	3.74	3.58	3.71	3.85	3.70	3.71	3.82	4.18	4.27	3.47	3.95	3.85	3.70	4.04	4.04	3.95
준거집단 대비	-0.52	-0.74	-0.09	-0.26	-0.61	-0.37	-0.39	-0.54	-0.53	-0.37	-0.49	-0.96	-0.87	-0.45	-0.64	-0.78	-0.29	-0.52	-0.54
Gap	순위	15	1	2	13	5	6	11	10	4	8	18	17	7	14	16	3	9	12

■ 임금체계 개선을 위한 진단 및 이슈 도출

- 이상의 진단을 통해 J사는 이미 어느 정도 직무중심의 인사관리를 운영하고 있으며, 직무단위 및 업무분장이 명확하여 직무중심으로 임금체계를 개편하기로 하였음.
- 실제 경영진은 인사, 기획, 마케팅 업무가 중요하다고 인식하고 있으나, 호텔업계 기준으로 임금을 책정하다 보니, 해당 직무에 맞는 인력을 구하는 것이 어렵다고 인식하고 있었음. 또한 업종 특성 및 재무구조상 임금을 인상하기 위해서는 T/O를 줄여 남는 재원을 확보하거나, 한정된 재원을 공정한 평가를 통해 직무능력이 뛰어난 직원에게 배분하는 방안이 있는데, 전자의 경우는 매출 회복 및 성장하고 있는 현 상황에 맞지 않고, 후자의 경우 호텔업 특성상 협업 업무가 많아 보상 차등이 쉽지 않고, 차등에 대한 구성원 수용성이 낮음.
- 이에 J사는 평가를 통한 보상 차등 배분이 아니라 직무가치를 기준으로 차등 배분하는 직무급이 적합하다고 판단하였음. 특히 중장기적으로는 직무수가 현재보다 더 늘어날 것으로 예상되어 직무별 난이도 및 조직기여도에 차이를 두어 임금제도를 설계하기로 함. 다만 재원상의 한계 및 구성원 수용성 이슈로 급진적인 단일 직무급보다는 현재 직급을 유지하는 선에서 직무별 기본급을 다르게 설정하고, 제도가 어느 정도 안정화되는 경우 점진적으로 직급단계를 축소하거나 폐지하기로 하였음.
- J사는 현재 핵심인력을 중장기적으로 유지하면서 우수한 인재들이 지속적으로 사내에 유입될 수 있도록 직무중심의 합리적인 임금체계를 마련하여 지속가능 경영을 뒷받침하고자 함.

5) 100~299인 비제조업 평균 만족도.

3. J사의 직무중심 임금체계 구축 과정

■ 직무분류체계 확립

- 1차적으로 J사의 조직도 및 업무분장을 참고하여 직무분류체계를 가설적으로 나열하였으며, 이후 디자인팀, 내부 직무전문가(SME)[6] 의견 반영 및 경영진 검토를 통해 최종 직무분류체계를 확정하였음.
- 업무의 특성을 충분히 반영하기 위해 실제 직무를 수행하는 부서장급 또는 매니저급 구성원들이 참여하여 직무분류체계를 조정하였으며, 이에 추가하여 직무정보와 관련되는 이슈 사항을 도출하여 직무평가 및 임금체계 개선방안에 활용할 수 있도록 하였음.

[그림 3] J사 직무분류체계

1차 직무분류(가분류)

대분류	중분류	소분류
식음/조리/객실	식음	식음
	조리	조리
	객실	객실
판촉	세일즈&마케팅	세일즈
		마케팅
		멤버십/예약
사무	인사총무	인사
		교육
		총무
		전산/보안
		전기
	재무	재무/원가
		구매
시설 운영	시설	시설관리
	F/C	메이플라워
		조경관리
		F/C운영

최종 확정안(J사 직무분류체계)

대분류 (직군)	중분류 (직무)	소분류 (과업)	해당부서
서비스	객실	객실운영, 객실예약, 객실관리	객실팀
	식음	낙원, 봉래헌, 캐슬테라스, 더큐, 연회장, 로얄마일, 라셰즈 식음	식음팀
	F/C운영	체련장/수영장/골프진행/사우나 F/C, 회원관리, 데스크 운영	F/C운영팀
기술	조리	낙원/봉래헌/캐슬테라스/더큐/연회장/로얄마일/라셰즈 식음, 제과, 기물관리	조리팀
	시설	전기, 설비/기계, 영선, 소방, 음향, 사무/행정	시설팀
판촉	세일즈&마케팅	세일즈, 마케팅, 연회예약	세일즈 &마케팅팀
사무	경영지원	인사, 총무, 교육, IT, 비서, 보안	지원팀
	재무	재무, 원가/심사, 구매	재무팀

■ 직무단위 확정

- 중소기업의 경우 1인이 다양한 직무를 수행하고 있으며, 외부환경의 변화에 따라 직무나 조직이 수시로 변경되는 경우가 많아 직무단위(직무평가단위)를 확정하는 것이 매우 중요함. 직무단위를 지나치게 좁게 설정하는 경우 외부환경 변화에의 유연성이 없고 관리 및 운영이 어려운 반면, 넓게 설정하는 경우 직무급의 의미가 없어지기 때문임.
- J사의 경우 직원 수 200명 정도의 중소기업으로, 객실, 식음, 조리 업무에 종사하고 있는 인력이 전체의 70% 이상을 차지하고 있는 반면, 시설, 판촉, 사무 업무는 직무가 세분화되어 있기는 하나 직무 종사자 수가 적어 1명이 여러 직무를 담당하고 있고, 인력을 타이트하게 운영하여 긴밀하게 협업을 하고 있는 상황임.
- 따라서 이와 같은 업무의 특성, 협업단위, 경력이동 경로 등을 반영하여 최종 직무단위(직무평가단위)를 결정하였음.

6) SME : Subject Matter Expert.

■ 직무평가를 통한 직무가치 확인 및 직무등급체계를 수립

[그림 4] 직무평가 및 임금 연계 프로세스

	Step 1 직무평가 준비	Step 2 직무평가 실시	Step 3 직무등급 결정	Step 4 직무평가결과 임금연계
Main Active	• 직무평가 진행방식 결정 • 직무평가 방법 결정 • 직무평가자 구성 모델 및 평가자 확정 • 직무평가 대상직무 선정 • 직무평가도구 결정	• 직무평가 기준표 작성 • 직무평가 실시 • 평가결과산출	• 직무등급 기준표 작성 • 직무평가 결과 조정 • 직무별 직무등급 확정	• 직무등급별 임금분포 현황 분석 • Pay Band 설계
Out Put	• 직무평가자 명단 • 직무평가 모델	• 직무평가표 • 직무평가 결과값	• 직무등급 기준표 • 직무별 직무등급	• 직무등급별 임금분포도 • Pay Band

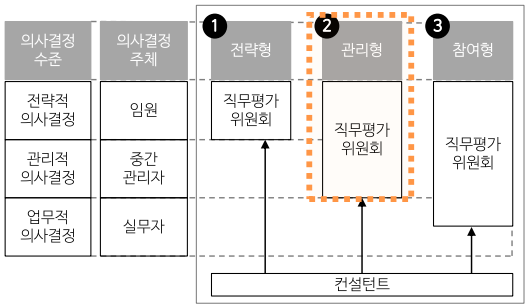
- 직무평가는 직무평가 준비, 직무평가 실시, 직무등급 결정의 절차로 진행하였으며, 직무등급을 임금과 연계하여 최종 직무급을 설정하였음.

1) 직무평가 준비

- 직무평가 진행방식 : 내부 직무전문가(SME) 워크숍을 통해 1차 직무평가를 실시하고, 디자인팀과 경영진이 2차 직무평가를 실시함. 직무평가결과를 컨설턴트, 디자인팀, 경영진이 논의하여 조정한 후 경영진이 최종 확정하는 형태로 진행하였음.
- 직무평가 방법 : 고용부에서 개발한 직무평가도구를 활용하기 위해 점수법을 기본으로 하되, 디자인팀 및 경영진 조정 시 분류법을 일부 활용함.
- 직무평가자 구성 모델 및 직무평가자 : 해당 직무별로 근속이 어느 정도 있는 중간관리자 각 1명을 SME로 선정하였으며, 그 외 디자인팀이 직무평가에 참여하였음.

[그림 5] J사 직무평가자 구성 모델 및 직무평가자 확정

직무평가자 구성모델



1. **전략형** : 구성원의 수용성은 낮지만, 조직의 전략 반영 및 신속한 의사결정에 용이
2. **관리형** : 전략형에 비하여 중간관리자들의 참여로 구성원들의 수용성을 높일 수 있으나, 의사결정 참여자들이 늘어나면서 추가적인 시간과 노력이 필요
3. **참여형** : 구성원들의 수용성을 가장 높일 수 있으나, 의사결정을 위한 시간과 노력도 가장 많이 소요됨.

직무평가자 확정

구분	역할 및 구성
직무평가 (SME)	• 중간관리자 • 직무평가 실시
경영진	• 직무평가 결과 조정 • 직무등급 심의/확정
디자인팀	• 직무평가 요소의 결정 • 직무평가 결과 검토 및 조정
컨설턴트	• 직무평가 전반에 대한 자문 • 직무평가 결과 분석

〈직무평가 실행 그룹 구성 시 고려사항〉

- 평가 실행 인원은 직군 내 직무 수에 비례하여 선정하는 것 필요
- 평가대상 직무에 대해 전반적으로뿐만 아니라 세부적으로도 잘 아는 사람
- 해당 직무에 대한 정확한 정보를 제공할 의사가 있는 사람
- 해당 직무수행을 위해 필요한 자격요건을 유추할 수 있는 능력을 갖춘 사람

- 직무평가 대상직무 선정 : 전사 직무가 총 8개로 비교적 간단하여 모든 직무에 대해 직무평가를 실시하기로 하였음.
- 직무평가도구 결정 : 직무평가도구는 디자인팀 논의를 통해 최종 공신력 확보 차원에서 정부에서 개발한 평가방법(점수법) 및 도구, 가중치를 활용하기로 하였음. 이에 서비스, 기술직군은 한국노동연구원에서 개발한 호텔산업 직무평가도구[7]를, 판촉, 사무직군은 고용노동부 사무관리직 직무평가도구[8]를 활용하여 직무별로 직무평가를 실시하고 직무값을 도출하였음.

[그림 6] 직무평가도구

호텔 직무평가도구(식음/조리/객실)		사무관리직 직무도구(판촉, 사무)		정의
직무평가요소	하위항목	직무평가요소	하위 항목	
기술	문제해결 및 판단력	기술	문제해결역량	다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등
	커뮤니케이션		커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 제공하는 것으로, 구술과 문서작성, 인터뷰 상대의 말을 경청, 조언, 프레젠테이션, 조정 상담 등이 요구되는 수준
	지식		전문지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준
	경험			해당 직무와 관련 활동을 실제로 겪어 봄으로써 해당 직무를 성공적으로 수행하는 데 필요한 체득된 지식이나 기능을 의미
	글로벌 능력			직무 수행을 위해 필요한 외국어 및 문화 이해 수준을 의미
노력	육체적 노력	노력	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등의 정도
	대회 접촉		대내·외 접촉	업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내·외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도
책임	재량권		재량권	직무수행에 있어 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도
	사람관리에 대한 책임	책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정, 직원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도
	성과에 대한 책임		성과에 대한 책임	조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도
	서비스에 대한 책임		서비스에 대한 책임	서비스 대상 고객의 니즈를 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도
		작업조건	노동시간	오후 또는 이른 시간 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙 및 휴식을 취하기 어려운 정도
			정신적 작업환경	직무수행 중 발생하는 사내·외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도

[그림 7] 직무평가도구 점수표(평가요소별 가중치)

호텔산업 직무평가 도구 점수표

직무평가 요소	하위항목	수준(Level)					
		1	2	3	4	5	6
기술 (37%)	글로벌 능력(8%)					80	
	지식(11%)						20
	경험(4%)					40	
	문제해결 및 판단력(12%)					120	
	커뮤니케이션(11%)					110	
노력 (15%)	육체적 노력(4%)					40	
	대외 접촉(11%)					110	
책임 (48%)	사람관리에 대한 책임(12%)					120	
	성과에 대한 책임(18%)					180	
	서비스에 대한 책임(13%)					130	
	재량권(5%)					20	
합계	100%	총점				1,000점	

사무관리직 직무평가 도구 점수표

직무평가 요소	하위항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)					80
	커뮤니케이션(11%)					110
	전문지식(4%)					40
노력 (24%)	정신적 노력(10%)					100
	대내·외 접촉(8%)					80
	재량권(6%)					60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)					230
	성과에 대한 책임(16%)					160
	서비스에 대한 책임(4%)					40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)					20
	정신적 작업환경(6%)					80
합계	100%	총점				1,000점

2) 직무평가 실시

- 직무평가 기준표 작성 및 직무평가 실시 : J사는 호텔업종으로 직무구분이 용이하며, 중간관리자는 대부분 전사 직무에 대한 이해도가 높아 워크숍을 통해 전사 직무에 대해 모두 평가하였으며, 직무평가에 큰 어려움은 없었음. 직무평가 중 이해가 되지 않거나 의문이 있는 직무, 잘 모르는 직무에 대해서는 해당 직무 SME의 설명을 듣고 직무평가를 진행하였음.

7) 산업 수준의 직무평가 도구 개발 : 철강산업, 호텔산업, 은행산업(2017년, 한국노동연구원).
8) 직무중심 인사관리 따라잡기(2019년, 고용노동부).

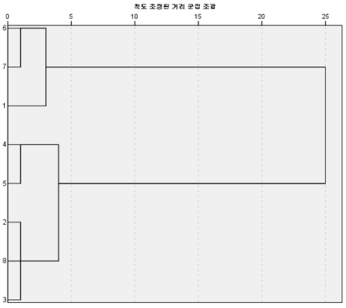
- 직무평가결과 산출 : 직무평가결과는 최고점 및 최저점을 제외한 후 통계처리 하였으며, SME의 설명을 통해서도 해당 직무를 잘 알지 못하여 평가가 곤란한 경우 점수값을 제외하고 산출하였으나, 실제 제외된 값은 거의 없었음. 또한 본인의 직무도 평가를 하였는데, 무조건적으로 높은 점수를 부여한 경우가 없었고, 디자인팀 검토 결과 합리적으로 평가한 것으로 판단되어 제외 없이 모두 반영하였음.

3) 직무등급 결정

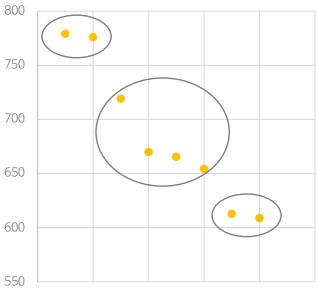
- 직무평가 요소별 SME가 부여한 점수에 가중치를 계산하여 1,000점 만점을 총점으로 설정한 후 8개 직무를 평가한 결과, 직무평가값은 경영지원(779.00점)에서 시설(608.67점)까지 분포하였음. 직무평가값으로 군집분석을 실시한 결과 최종 3개의 그룹으로 직무등급이 구분되었음.

[그림 8] 직무등급 결정

군집분석 결과



직무평가결과 분포도



직무평가결과 분포도

직무	총점	순위	직무등급	
			제1안	제2안
경영지원	779.00	1	가	가
세일즈&마케팅	776.00	2	가	가
객실	719.00	3	나	나
식음	669.67	4	나	나
재무	665.33	5	나	나
F/C운영	654.33	6	다	나
조리	612.67	7	다	다
시설		8	다	다

• 직무평가점수에 가중치 반영 및 합산 후 군집분석 실시

- 1차 직무평가 결과를 디자인팀 및 경영진이 검토한 결과, 문제점을 발견하고 추가로 디자인팀과 경영진이 2차 직무평가를 실시하였음. 1차 직무평가결과는 고용노동부 평가도구를 활용한 결과 내부 사용가치에 중점을 두고 도출된 결과, 즉 내부 노동시장의 직무가치를 기준으로 비교한 결과임. 평가요소 자체에 해당 직무의 시장가치나 인력수급 난이도와 같은 외부시장의 교환가치(시장가치)가 반영되어 있지 않으며, 매출 기여도 등 조직기여도 또한 반영하지 못하고 있음.
- 그러나 중소기업의 경우 외부 노동시장에 대한 보호벽이 약하여 사용가치보다는 교환가치(시장가치)에 민감하게 반응하여 임금수준이 결정되는 구조로, J사는 디자인팀과 경영진이 2차로 직무평가에 참여하게 된 것임.
- 2차 직무평가 기준은 직무별 시장임금수준, J사 직무별 인력수급 난이도, 조직기여도 총 세 가지를 평가요소로 하여 평가한 후 1차 직무평가점수와 합산하는 방식으로 진행하였음. 직무별 시장임금수준은 고용노동부 사업체특성별 임금분포 현황을 참고하여 시장임금수준이 높은 직무에 대해, 인력수급 난이도는 채용공고 후 동일한 임금으로 모집이 원활히 되지 않는 직무에 대해, 조직기여도는 현재의 상황에서 업무 과부하가 많이 발생하는 직무에 대해 높은 점수를 부여하였음.
- 2차 직무평가결과를 바탕으로 군집분석에 따라 직무등급을 1차 결정하고, 이 결과에 대해 디자인팀, 컨설턴트가 논의를 통해 직무등급을 확정하였음. 최종 경영진의 검토 및 조정을 통해 3개의 직무등급으로 확정하게 되었으며, 이 과정에서 분류법을 일부 활용하였음.

[그림 9] 직무등급 확정

최종 직무등급

직무	1차 직무평가결과	최종 직무평가결과	순위	직무등급
경영지원	779.00	929.00	1	가
세일즈&마케팅	776.00	926.00	2	가
재무	665.33	815.33	3	가
조리	612.67	712.67	5	나
시설	608.67	708.67	6	나
객실	719.00	719.00	4	다
식음	669.67	669.67	7	다
F/C운영	654.33	654.33	8	다

〈참고〉 직무별 임금수준(평균값 기준)

[단위 : 천원]

숙박 및 음식점업		학력			순위	
규모	직무	고졸 이하	전문대졸	대졸 이상	고졸	대졸
100 ~299명	1 관리자			145,587		1
	2 전문가 및 관련 종사자		46,060	44,878		4
	3 사무 종사자	39,163	45,145	47,637	2	2
	4 서비스 종사자	33,840	38,739	39,667	4	6
	5 판매 종사자	33,293	43,402	45,124	5	3
	7 기능원 및 관련 기능 종사자	35,482			3	
	8 장치, 기계조작 및 조립종사자	40,839	41,229	44,140	1	5
	9 단순노무 종사자	28,634	31,794	31,412	6	7

* 출처) 22년 6월 사업체 특성별 임금분포현황(고용노동부)
* 임금수준은 연간임금이며, 정액급여(기본급+통상적 수당+기타수당)와 특별급여(고정상여금+변동상여금+성과급 등)을 합산한 금액임
  - 초과급여(연장근로수당, 휴일근로수당 등)는 제외

• 직무평가점수에 시장임금, 인력수급 난이도 등을 반영하여 최종 직무평가점수 확정

■ 직무평가 결과와 임금 연계

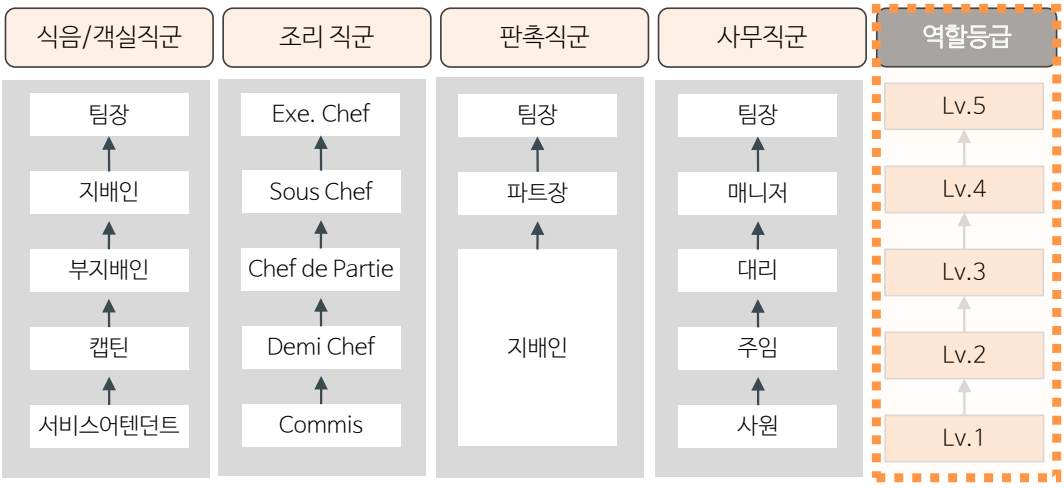
1) 직무가치(직무평가 결과)와 임금 연계 방법 확정

- J사는 직무평가 결과를 기본급에 반영하는 방식을 채택하되, 동일한 직무를 수행하더라도 개인별 직무능력에 따른 성과를 임금에 반영하기 위해 범위 직무급 형태로 설계하였음.
- J사의 경우 이미 직무수당의 형태로 직무급이 임금에 어느 정도 반영되어 있어 기존 직무수당을 확대·개편하는 방안도 있었으나, 장기적 관점에서 직무가치에 따라 기본급을 차등하는 방식을 채택하고 향후 직무수당을 점진적으로 기본급에 통폐합하기로 하였음. 이는 기본급 직무급이 외부 노동시장의 임금수준을 보다 쉽게 반영할 수 있고, 구직자를 유인하는 데도 용이하기 때문임.

2) 수직적 직무단계 설정 및 직급 연계

- 다만, 동일한 직무를 수행하는 구성원 간에도 숙련 정도나 역할에 따라 직무수행 내용에 차이가 존재하여 직무 내에서 책임, 권한, 역할을 기준으로 직급체계 또는 직무레벨을 운영하는 경우가 일반적임. J사 역시 숙련 정도나 역할에 따라 직무별 수직적 단계가 필요한 상황임.
- J사는 직군별 상이한 직위/직책 체계를 운영하고 있었으나, 이를 책임, 역할, 숙련 정도, 경험을 기준으로 분류하게 되면 공통적으로 5단계의 수직적 직무단계로 구분할 수 있었음.

[그림 10] 수직적 직무단계(수직적 직무분류)

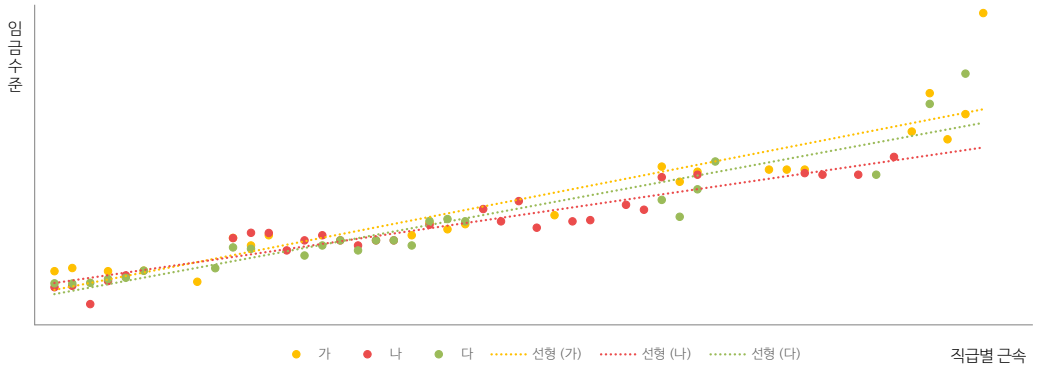


- 이렇게 도출된 수직적 직무단계를 직급으로 활용하여 임금과 연계하고자 함. J사의 경우 기존 5단계 직급체계를 운영하고 있었기 때문에 보다 용이하게 연계가 가능하였음. 향후 제도가 안착되는 경우 직급단계 축소를 검토하기로 함.

3) 내외부 임금수준을 고려하여 Pay Band 설계

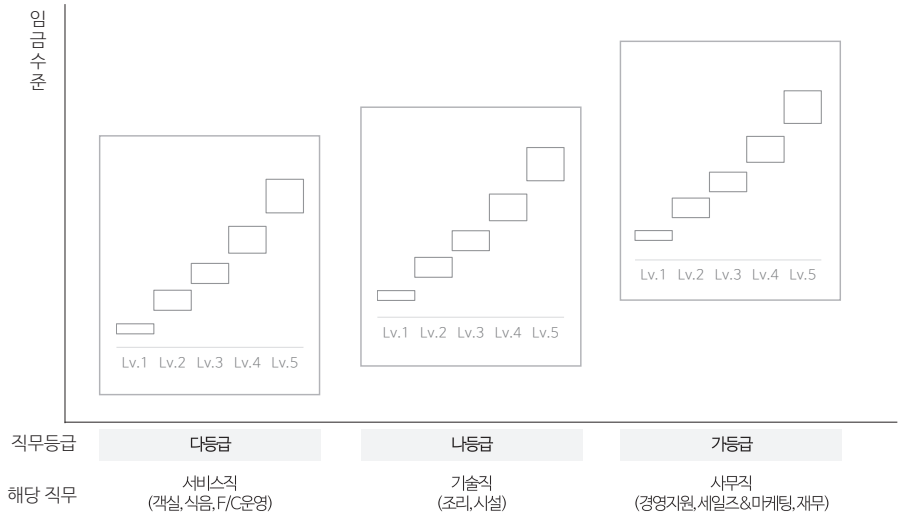
- 수평적, 수직적 직무등급체계 도출 이후 남은 과제는 직무등급별, 직무단계별 적정한 임금수준을 설정하는 것임. 이를 위해 우선 J사의 직무등급별, 근속별 현행 임금수준을 분석한 결과, 큰 틀에서 직무등급과 일치하는 것으로 나타나 일정 부분 직무가치에 따른 임금을 실현하고 있는 것으로 파악되었음. 다만, 나등급의 경우 경력직보다 장기근속자가 많아 향후 점진적으로 임금인상이 필요한 경우에 해당됨.

[그림 11] 직무등급별 현행 임금분포 현황



- 직무가치를 기준으로 적정 임금수준을 파악하기 위해 현행 임금수준 외 외부 노동시장의 임금수준을 조사하여 Pay Band 설계 시 반영하였음. J사의 경우 현행 대비 임금변화가 최소화되도록 직무등급 및 수직적 직무단계별 현행 임금수준을 Mapping한 후 현행 임금분포 범위를 우선적으로 고려하여 범위 직무급 형태로 Pay Band를 설정하였음.
- 직무별 시장임금은 Pay Band의 중앙값이 되는 임금정책선 수립에 반영하였으며, 또한 직무단위 채용 시 활용할 초임 기준 연봉테이블에 반영하여 설계하였음.

[그림 12] 등급별 현행 임금분포 현황



4) 재원 마련 방안

- 구성원 수용성 측면에서 최초 도입 시 최하등급의 임금수준을 현재의 임금수준으로 설정하고, 상위등급은 추가로 인상하는 방안으로 접근하여 불이익 변경을 최소화하였음. J사의 경우 이미 어느 정도 직무등급과 유사한 흐름으로 임금수준이 분포되어 있어 크게 어려움은 없었으나, 나등급의 경우 장기근속자가 많아 경력직 중심으로 채용하고 있는 다등급 직무 대비 임금수준이 낮은 경우가 존재하였음. 재원상의 한계로 일시에 임금인상이 어려워 점진적, 단계적 임금인상을 실시할 예정임. 다만, 신규입사자는 새로운 초임 기준 연봉테이블을 바로 적용하여 운영할 계획임.
- 또한 재원상의 한계 및 직무급 도입 초기 단계인 점을 고려하여 직무등급별 임금격차를 최소화하여 설정하되, 직무급이 정착되는 경우 점진적으로 차등 수준을 확대할 예정임. 이는 초기에 직무등급별 차등 수준을 최소화하여 세팅하더라도 수당이 아닌 기본급의 차등인 관계로 매년 누적하여 임금인상을 실시하게 되면 임금격차가 크게 벌어지기 때문이기도 함.

5) 세부실행방안 수립

- J사의 기존 임금체계는 물가인상률을 반영하여 기본급 중심으로 매년 동일하게 임금을 인상하는 방식이었음. 이와 같은 방식에서 매년 인사평가를 실시하고 그 결과를 연봉인상 시 반영하여 고성과자에게 1.5~2.0% 가산하는 수준에서 차등적으로 연봉을 인상하여 기존 핵심인력에 대해 동기부여를 하고자 하였음.
- 직무급 도입으로 직무등급 간 이동은 원칙적으로 상위 직무에 공석이 발생하고 희망자가 있는 경우 심사를 통해 가능하나, J사의 경우 직무별로 전문화되어 있어 직무등급 간 이동이 거의 발생하지 않을 것으로 예상됨.
- 동일 직무등급 내 수직적 이동은 직무레벨의 격상으로 승진 개념으로 운영 가능함. J사의 경우 승진 시 수평이동을 원칙으로 하되, 상위 직무 초임에 미달하는 경우에만 상위 직무 초임으로 이동하도록 하였음.

4. 직무중심 임금체계 개편 시사점

■ 중소기업, 호텔업에서 직무급 도입이 필요한 이유

- 중소기업은 현재 전반적으로 구인난을 겪고 있으며, 호텔업의 경우 산업 및 업종 자체의 구조적인 문제까지 더해져 유례없는 구인난을 경험하고 있음. 인력난 해소를 위한 과감한 연봉인상은 호텔업의 재무구조상 어려운 상황이며, 지속가능한 기업을 지향하는 노사입장에서도 합리적인 대안으로 보기는 어려움.
- 중소기업, 특히 호텔업은 임금인상 재원 자체가 매우 한정적이기 때문에 전 직원을 대상으로 일률적으로 임금인상을 실시하는 방법을 채택하기는 어려우며, 직무 또는 직무역할을 기준으로 임금인상을 실시한다면, 한정된 임금인상 재원을 효과적으로 활용할 수 있음. 특히 채용이 어려운 직무에 있어서는 연령이나 근속과는 무관한 직무나 직무역할에 따라에 탄력적으로 연봉을 결정할 수 있어야 함. 이러한 의미에서 호텔업은 직무중심으로의 임금체계 개편이 필요함.

■ 중소기업에서 직무급 도입이 어려운 이유와 그 대안

- 중소기업의 경우 외부 노동시장에 대한 보호벽이 약하여 외부환경의 변화, 시장임금의 변화, 최저임금의 변화 등에 따라 즉각적으로 적용 가능한 유연한 임금체계가 필요함. 그러나 직무급은 유연성과는 거

리가 있으며, 오히려 임금제도를 공식화하고 안정화하는 제도임. 직무급은 직무단위가 명확하고 직무단위로 업무를 수행하며 직무이동이 비번하지 않는 기업에 적합한 제도이기 때문에 중소기업에서 직무급을 쉽게 채택할 수 없었음.

- 호텔업은 비교적 직무가 명확하고 직무 간 이동이 적으며, 직무단위로 전문화되어 있어 직무급 도입이 용이한 반면, 협업을 중시하는 업무 특성 및 임금수준이 높지 않을 경우 승진을 통해 보상을 대체하고 있는 경우가 많아 직무급 도입의 걸림돌로 작용하고 있음. J사의 경우도 역시 협업을 중시하여 임금 차등에 대한 거부감이 있었고, 구성원들이 승진에 대한 욕구가 강하였음.
- 이러한 경우 대안으로 범위 직무급을 채택하여 채용 및 연봉인상 시 임금을 보다 유연하게 조정할 수 있도록 하고, 직무등급 내에서 수직적 직무단계(직무레벨)를 설정하여 승진 개념을 차용할 수 있음.
- 또한 직무중심의 임금체계 개편 시 직급 및 승진체계가 반드시 함께 검토되어야 하며, 기업 자체적으로 직무분석이 업데이트되는 등 직무관리가 가능해야 함. 직무단위로 채용을 진행하고 직무역량 및 직무성과 중심으로 평가를 진행하며, 직무수행 역량 강화를 위한 교육 실시 등 실제 직무중심으로 기업의 체질이 개선되어야 함.
- 끝으로 임금 차등에 대한 거부감 완화를 위해서는 직무중심 임금체계 개편뿐만 아니라 이와 병행하여 달라진 제도에 대해 충분히 설명하고 피드백을 받는 등 경영진과 직원 간 공감대를 형성이 중요함.
- J사의 지속가능한 경영을 뒷받침하는 것은 물론, 핵심인재를 유지 및 확보하기 위한 동기부여 수단으로서 직무중심 임금체계가 작동되었으면 함.

2023년 8월 30일 발행 / 발행처·한국노동연구원 / 발행인·허재준 / 편집인·정동관 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6803 임금정보브리프
2023년 제5호(통권 제84호) No. 3 / www.kli.re.kr

임금체계 개편 해외사례 : University of Portsmouth

신경표 (한국노동연구원 임금직무혁신센터 연구원)

1. 사업장 개요

상호	포츠머스 대학	지역	영국 포츠머스
업종	대학교		
규모	학생 수	약 20,000명	
	직원 수	2,210명(연구직 1,030명, 지원직 1,180명)	
목적	임금체계 개선		
대상	연구직 및 지원직 근로자		
방식	●모든 직무에 대한 공정한 평가를 위해 고등교육 직무평가 도구인 HERA(Higer Education Role Analysis) 활용 ●각각의 직무가치를 공정하게 보상하기 위하여 새로운 직무등급 도입 ●개인 성과에 따른 임금 차등화 실현을 위해 직무중심 인사관리에 성과주의 원칙을 적용		
개편 의의	●공정성과 투명성 증대 ●소외된 직원들 보호 ●노동조합과의 협력		

2. 개편 배경

■ 포츠머스 대학교(University of Portsmouth)는 연구직, 행정직, 지원직 등 다양한 직종에 각기 다른 임금체계를 적용하여 동일직종 내 임금격차가 빈번하게 발생함. 이는 보상시스템에 대한 조직구성원들의 불공정성 인식을 유발하였고, 결과적으로 그들의 조직 몰입도와 업무에 대한 동기부여가 저하되었음.

■ 이러한 임금구조의 문제는 포츠머스 대학만의 고유한 문제가 아니라 당시 영국의 고등교육 기관 대부분에서 나타나며, 사회적인 문제로 인식되기 시작하였음. 이에 영국 고등교육 노동조합과 사용자단체는 직

원들의 임금체계와 근로환경[1](work environment) 개선을 위해 NFA(National Framework Agreement)를 도입하기로 합의함. NFA는 다음과 같은 두 가지 핵심 원칙을 포함하고 있음.

- 모든 직원은 새로운 단일 임금체계 내 51개의 급여등급[2](salary points) 중 하나에 반드시 배정되어야 함.
- 이러한 배정은 기관에서 실시된 직무평가를 바탕으로 결정되어야 함.

■ 합의에 참여한 모든 기관은 2006년 8월까지 NFA 지침을 따르는 것으로 약속하였으며, 포츠머스 대학도 2005년 8월부터 자신들의 임금체계를 개선하게 되었음.

3. 임금체계 개편 추진 과정

1) 직무평가 방법 및 과정

■ NFA는 기관 내 모든 직무에 대한 평가를 통해 각 직무를 적절한 급여 포인트에 배정하는 것을 권장하고 있지만, 구체적인 직무평가 방법론은 명시하지 않았음. 이에 포츠머스 대학은 고등교육 직무평가도구인 HERA(Higher Education Role Analysis)를 활용하여 직무평가를 수행함.

■ 포츠머스 대학은 일반적으로 모든 직무에 대해 직무중심의 임금체계를 도입하려 했으나, 연구직의 경우에는 성과주의 보상 제도를 도입함.

■ 구체적인 포츠머스 대학의 직무평가 과정은 다음과 같음

㉠ HR프로젝트팀 구성

- 직무수행자(role holder) : 해당 직무를 실제로 수행하는 직원
- 직무분석가(role analyst) : 직무를 조사하고 데이터를 분석하며, HERA 소프트웨어를 사용하여 점수를 생성하는 직원
- 검증자(verifier) : 직무수행자가 제출한 데이터를 검토하는 역할을 수행하기에 직무에 대한 충분한 지식을 보유한 상급관리자
- 상급관리자(line manager) : 검증자로 참여하지 않지만 의견 제공 및 직원 역할을 하는 관리자

㉡ 정보수집(information gathering)

- 제한된 인적자원으로 인해 모든 직원과 일대일 인터뷰는 현실적으로 불가능하였음. 따라서 포츠머스 대학은 인터뷰와 데스크톱 분석[3](Desktop Analysis)을 병행하여 각 직무에 관한 정보를 수집하는 방법을 선택하게 되었음.
- HR팀은 조직 내에서 직무의 보편화 정도와 동일 임금 문제(Equal-pay issues)에 대한 영향을 고려하여 인터뷰 대상자로 선정하였음. 즉 많은 사람이 수행하는 직무와 성별 차별(gender bias) 이슈가 있는 직무를 우선적으로 인터뷰 대상으로 선정하였음. 이런 방식으로 HR팀은 HERA의 14가지 요소에 해당하는

1) 근무하고 있는 직장의 자연적 조건이나 사회적 상황을 의미함.
2) 급여 포인트(salary point)는 직무의 중요성, 복잡성, 요구되는 스킬 등을 평가하여 결정된 점수로, 각 직원에게 지급되는 임금을 결정하는 기준이 됨.
3) 데스크톱 분석(Desktop analysis)은 기존 데이터와 문서를 활용하여 정보를 분석하는 방법임. 이는 대개 사무환경에서 컴퓨터를 통해 이루어지며 데이터 검토와 해석을 통해 결론을 도출함. 비용과 시간을 절약할 수 있다는 장점이 있지만, 현장 조사가 필요한 경우에는 한계가 있을 수 있음.

활동에 대한 증거를 수집하였으며, 이는 상급관리자(검증자 포함)에 의해 검토되었음.

- 또한 인터뷰 외에도 데스크톱 분석을 활용하여 대략 400개의 직무에 대한 정보를 수집하였음. 원활한 수행을 위해 HR팀은 상급관리자가 직무수행자의 업무 내용을 문서화할 수 있도록 서식을 개발하였으며, 각각의 직무에 대한 역할과 책임(Role & Responsibility) 정보를 상급관리자에게 제공하였음.

㉢ 직무평가 실시(scoring)

- 인터뷰와 데스크톱 분석 결과는 직무분석가에게 전달되며, 노동조합 대표의 참여하에 직무평가가 실시됨.
- 직무분석가는 HERA 설문지를 활용하여 각각의 직무의 범위와 깊이를 정의함. 이 설문지는 14개 세부 요소[4]를 중심으로 그룹화된 50개의 직무명세서(statement)를 포함하고 있음. 각각의 세부 요소들은 초기 단계에서 수집한 직무수행자의 정보와 연계되어 각각 직무에 필요한 자격요건(requirement)을 설정함.
- 정확하고 공정한 평가 결과 도출을 위해서 필요한 데이터가 모두 확보되지 못한 경우에는 해당 직무에 대한 정보수집이 재진행됨.

㉣ 가중치 적용(weighting) 및 총점수 도출

- 직무분석팀은 각 직무에 대해 고려된 요소들에 가중치를 부여하고, 이를 HERA 소프트웨어에 적용하여 각 직무의 총점수를 계산하였음. 도출된 점수는 각 직무의 상대적 가치를 나타내며, 그 결과는 51개 표준 급여 포인트에 할당되어 임금결정의 기초가 됨.

㉤ 연구직 특성을 감안한 별도의 임금체계 설계

- 포츠머스 대학은 연구직원의 경우 업무가 복잡하고 특수하며, 동일한 직위에 있더라도 수행하는 업무의 특성과 범위가 달라 일반 행정 인력과는 다르게 접근할 필요가 있다는 것을 인식함.
- 이를 고려하여 연구직원의 등급 시스템은 개인의 능력과 성과를 중심으로 설계됨. 구체적으로 개인이 승급 기준을 충족할 경우 승급 신청을 할 수 있게 하며, 능력과 성과가 직접적으로 보상에 반영되도록 적용함.

㉥ 역할 프로파일[5](role profile) 구축

- 포츠머스 대학은 직무평가 이후 다음과 같은 이유로 역할 프로파일을 구축함.
  - · 각 직무의 명확한 기대치와 책임 명시
  - · 조직전략의 변화에 따른 직무조정 시 유리
  - · 인력관리와 개발에 필요한 기준 제공
- 포츠머스 대학 내에서 다양한 종류의 직무가 수행되는 만큼, 각각의 직무를 개별적으로 평가하는 것은 실질적으로 어려움이 있었음. 이에 HR팀은 NFA(National Framework Agreement)의 지침을 따르고, 현직자들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 각 직무에 맞는 역할 프로파일을 개발하였음.

4) 14가지 세부 요소 : 의사소통 능력, 협업 및 동기부여 능력, 타인과의 관계 구축 및 협력 능력, 서비스 제공 능력, 의사결정 능력, 자원계획 및 조직화 능력, 주도적 문제 해결 능력, 분석 및 연구 능력, 정서적·신체적 능력, 작업환경에서의 적응 능력, 직원 복지에 대한 이해 및 관리 능력, 팀 개발 능력, 교육 및 학습 지원 능력, 전문지식 및 경험

5) 역할 프로파일(role profile)은 해당 역할의 특성을 지식과 기술, 의사결정, 관계 형성, 창의성, 관리 책임 및 작업환경 등 여섯 가지 주요 요소로 분류하여 정의함. 이는 기본적으로 직무기술서(job description)에 기반하여 작성되지만, 세부적인 개별 직무보다는 일반화된 역할 명칭(generic role) 수준에서 정립된 프로파일이므로 상세성은 상대적으로 덜함.

2) 직무평가 사후관리

■ 포츠머스 대학은 [그림 1]과 같은 이의신청 절차를 도입하여 동일한 가치의 직무를 수행하는 모든 직원이 공정하게 보수를 받도록 노력함. 이의제기할 수 있는 사유는 다음과 같음.

- HERA 분석에 직무가 완전히 반영되지 않은 경우
- 맡은 직무와 실제 수행하는 직무 간 괴리가 있는 경우
- 직무평가 후에 직무의 내용이 변경된 경우

■ 이의제기 절차는 비공식 절차와 공식 절차로 나뉨

㉠ 비공식 절차(informal process)

- 직무수행자, 직무분석가, 상급관리자 및 노동조합 관계자 등이 회의에 참석하여 문제점을 논의하고 해결책을 모색함. 직무수행자는 자신의 업무에 대한 요구 사항과 우려 사항을 제시하며, 회의 참석자들과 의견을 공유함. 이 과정에서 합의점을 도출하지 못할 시 공식 절차로 이관됨.

㉡ 공식 절차(formal process)

- 비공식 절차를 통해 문제해결이 어려운 경우 청문회를 개최하여 보다 형식적인 방법으로 문제를 다루게 됨. 청문회는 중립적인 입장에서 판단할 수 있는 상급관리자가 주재하며, 직무수행자와 그의 노동조합 대표가 함께 참석하여 자신들이 겪고 있는 문제와 불만 사항에 대해 자세히 설명함. 청문회 결과는 직무분석팀에 전달되며, 직무분석팀은 직무의 세부 사항, 역할, 책임 등을 고려하여 재평가를 실시함.

㉢ 결과(outcome)

- 결과적으로 이의제기 절차를 통해 직무수행자에게 유리하게 결정되었을 경우, 과거에는 급여 소급 지급 정책이 적용되어 2005년 8월부터 소급하여 지급하였음. 하지만 현재는 판결일을 기준으로 수정된 급여가 적용됨.
- 포츠머스 대학에서 받은 250건의 이의제기 중 연구직 매칭 문제를 제외하고는 대부분은 위와 같은 절차를 통해 성공적으로 해결되었음.

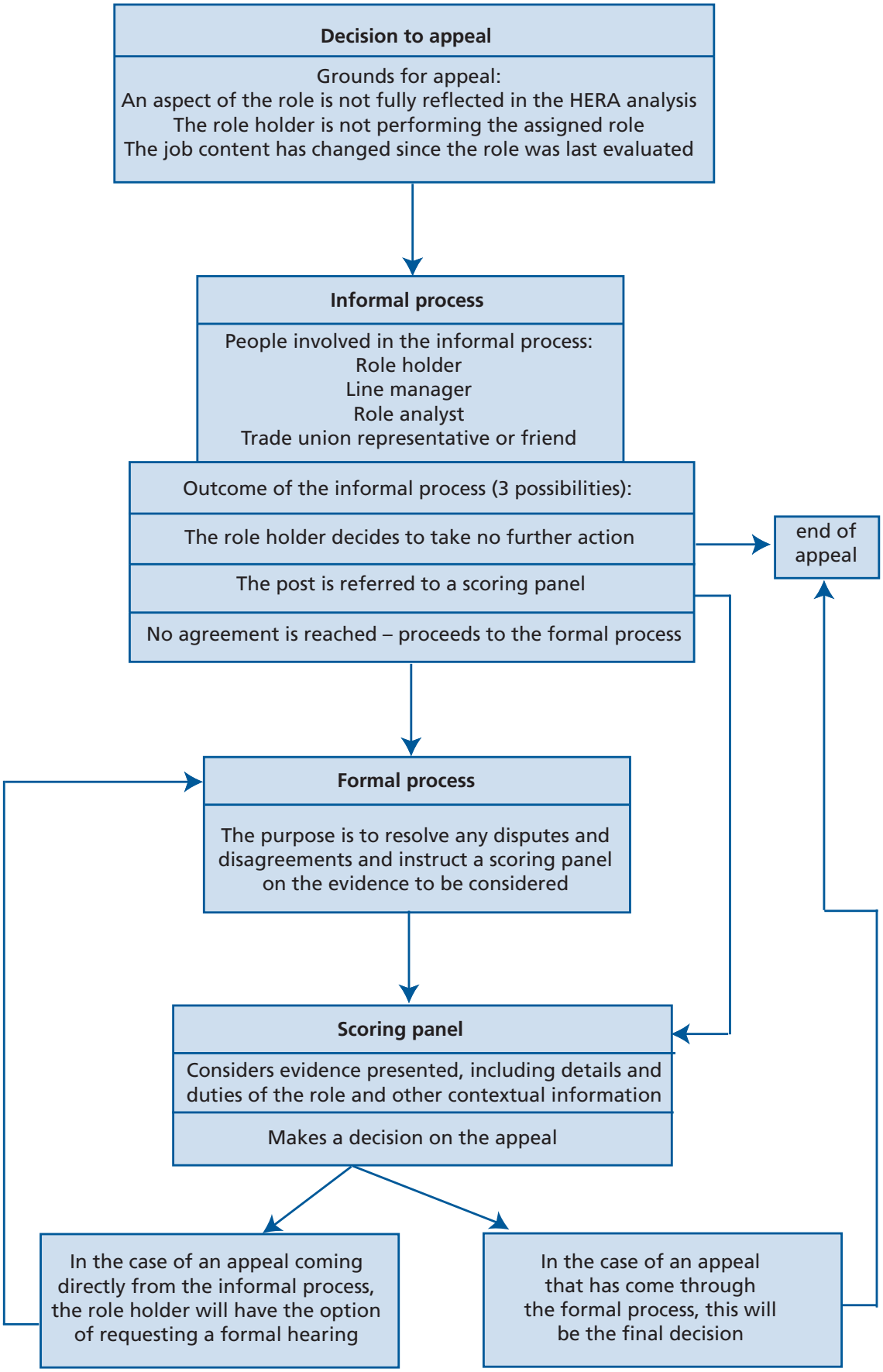
3) 직무등급 및 승급단계 결정

■ NFA는 참여 기관에게 [그림 2]와 같은 51개의 급여등급표(spine point)를 적용하도록 권장하였으나, 각 등급별 구간설정은 기관이 재량적으로 결정할 수 있게 함. 이에 포츠머스 대학은 직무평가 점수(100점에서 700점 이상)를 기준으로 새로운 직무등급체계를 설계하였음.

- 행정·지원 직원 : 1등급부터 6등급
- 강사·연구 직원 : 7등급부터 9등급
- 고위직 직원(직무평가 과정에서 배제됨) : 10등급부터 12등급

■ 개인의 성과와 실적을 인정하기 위하여 대부분의 직무등급 상한에 '재량적 영역(discretionary region)'이 추가됨. 이는 성과가 우수한 직원들에게 승급할 기회를 제공하는 것으로, 성과와 실력을 바탕으로 개개인이 더 높은 급여를 받는 것을 가능케 함.

[그림 1] 포츠머스 대학 이의제기 절차



[그림 2] 포츠머스 대학 임금구조

University of Portsmouth pay structure 2006/7

National Spine Point	Salary from August 2006		
51	49,116		
50	47,685		
49	46,295	Grade 9	
48	44,947		
47	43,638		
46	42,367		
45	41,133		
44	39,935		
43	38,772		Grade 8
42	37,642		
41	36,546		
40	35,481		
39	34,448		
38	33,465		
37	32,471		
36	31,525		
35	30,606	Grade 7	
34	29,716		
33	28,849		
32	28,010		
31	27,193		Grade 6
30	26,402		
29	25,633		
28	24,886		
27	24,161		
26	23,457	Grade 5	
25	22,774		
24	22,111		
23	21,467		
22	20,842		Grade 4
21	20,234		
20	19,666		
19	19,073		
18	18,517		
17	17,978		
16	17,461	Grade 3	
15	16,967		
14	16,488		
13	16,023		
12	15,571		
11	15,133		Grade 2
10	14,707		
9	14,293		
8	13,902		
7	13,524		
6	13,207	Grade 1	
5	12,850		
4	12,504		
3	12,218		
2	11,892		
1	11,575		

- 직원들의 새로운 급여등급은 각 직원의 이전 급여수준을 기준으로 결정되었음. 이전의 급여수준이 새로운 급여등급들 사이에 위치한 경우에는 상위 등급으로 배정받음.

4. 새로운 임금체계 도입

- 포츠머스 대학은 2005년 8월 1일부터 모든 직원에 대한 급여 변경사항을 시행하며, 새로운 임금체계를 공식적으로 도입하였음.

- 약 150명의 직원만이 등급상 급여 변동이 없었으며, 약 650명의 직원은 급여가 인상되었음. 이러한 변경사항은 대학의 재정 부담을 약간 늘리는 결과를 가져왔으며, 실제로 전체 급여 지출은 약 3% 증가하였음.

- 자신들의 급여등급이 이전의 급여수준보다 낮아진 직원들을 위해 포츠머스 대학은 '급여 보호 정책'을 도입하였음. 이 정책에 따라 그들은 조정된 날짜로부터 네 해 동안 기존의 급여를 유지할 수 있게 되었음. 또한 노동조합과 고용주는 보호기간 동안 고용주가 해당 직원들이 예전 급여수준과 비슷한 등급으로 옮겨질 수 있도록 지원하는 것에 합의하였음.

5. 포츠머스 대학의 임금체계 개편 시사점

- 공정성 및 임금투명성 증대
  - 포츠머스 대학의 임금체계 개편은 모든 직원이 자신의 직무에 비례한 적절한 보상을 받는 것을 목표로 하였음. 직무등급체계 설계, 급여등급 재조정과 같은 변화를 통해 동일한 업무를 수행하는 모든 직원이 공정하게 보상받을 수 있는 환경을 조성함. 또한 임금체계 개편과정에 대한 정보를 공개함으로써, 직원들 각자가 자신의 급여가 어떻게 산출되는지 이해할 수 있어 임금투명성이 강화됨

- 변화의 충격 완화를 위한 안전장치 구축
  - '급여 보호 정책'을 통해 기존보다 낮은 등급으로 분류된 직원들에게도 일정 동안 기존 급여를 지급함으로써, 변화의 충격을 완화할 수 있는 안전장치를 제공함. 이를 통해 잠재적인 손실로부터 해당 직원들을 보호할 수 있으며, 그들이 새로운 역할에 적응하거나 다른 경로를 탐색할 수 있는 시간을 제공함.

- 노동조합과의 협력에 기반한 임금체계 개편
  - 포츠머스 대학은 임금체계 개편을 계획하고 실행하는 과정에서 노동조합과 긴밀하게 협력하였으며, 이러한 접근방식을 통해 조직 전체의 변화에 대한 직원들의 수용성을 높이는 데 중요한 역할을 함.