2021년 5월 31일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 황덕순 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2021년 제4호(통권 제61호) No. 1 / www.kli.re.kr

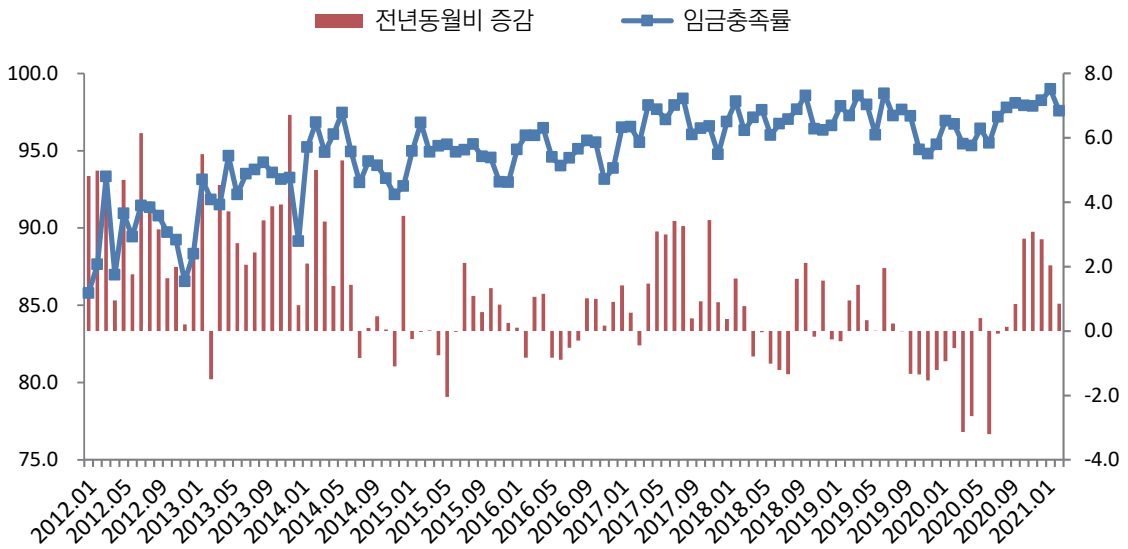
워크넷 구인구직DB를 이용한 2021년 3~4월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

■ 2021년 4월 신규 구인인원은 232천 명, 신규 구직건수는 426천 건, 평균 제시임금[1]은 208.4만 원, 평균 희망임금[2]은 213.5만 원으로 전체 임금충족률은 97.6%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위 : %)



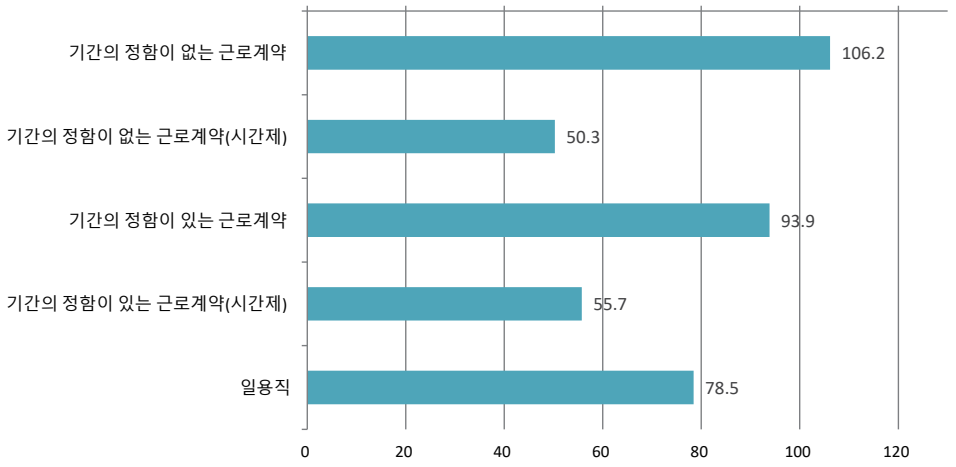
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외함.
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

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 106.2%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 형태에서 가장 낮은 수치(50.3%)를 기록함. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 4월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인함.

〈고용형태별 임금충족률〉

(단위 : %)

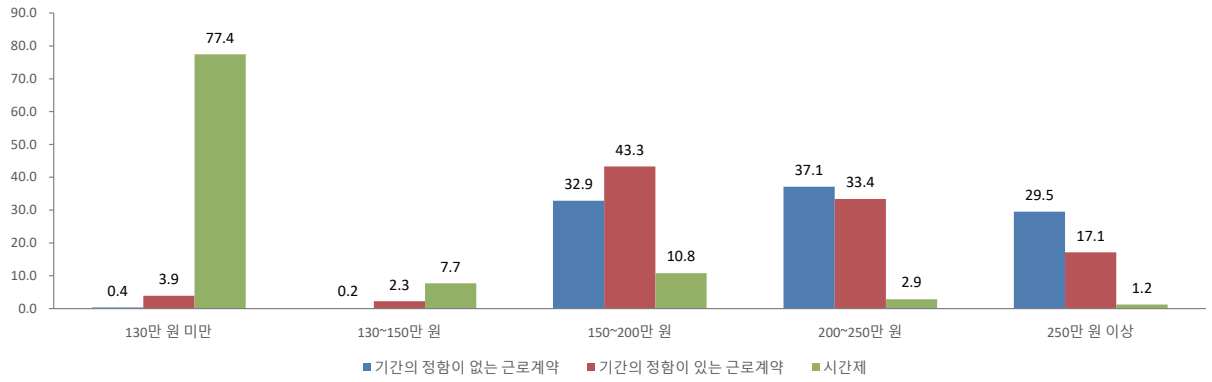


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외함.
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 4월 고용형태별 제시임금대 비중을 보면, '기간의 정함이 없는 근로계약'에서는 전년동월대비 증가(+1.5%p)한 200~250만 원대 구인수요 비중이 가장 크게 나타남. '기간의 정함이 있는 근로계약'에서는 150~200만 원대 구인수요 비중이 가장 크게 나타났으나 전년동월대비 1.1%p 감소하였음.
- 대부분의 구인업체에서 시간제 고용형태에 대해 낮은 수준의 임금을 제시하고 있음.

〈제시임금대별 구인수요 비중〉

(단위 : %)



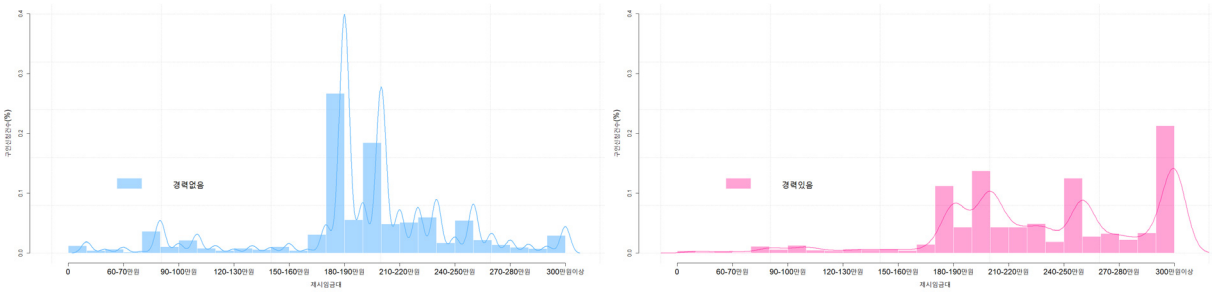
주 : 1) 임금대별 구인신청건수의 비중임.
2) 제시 '월' 임금임.
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

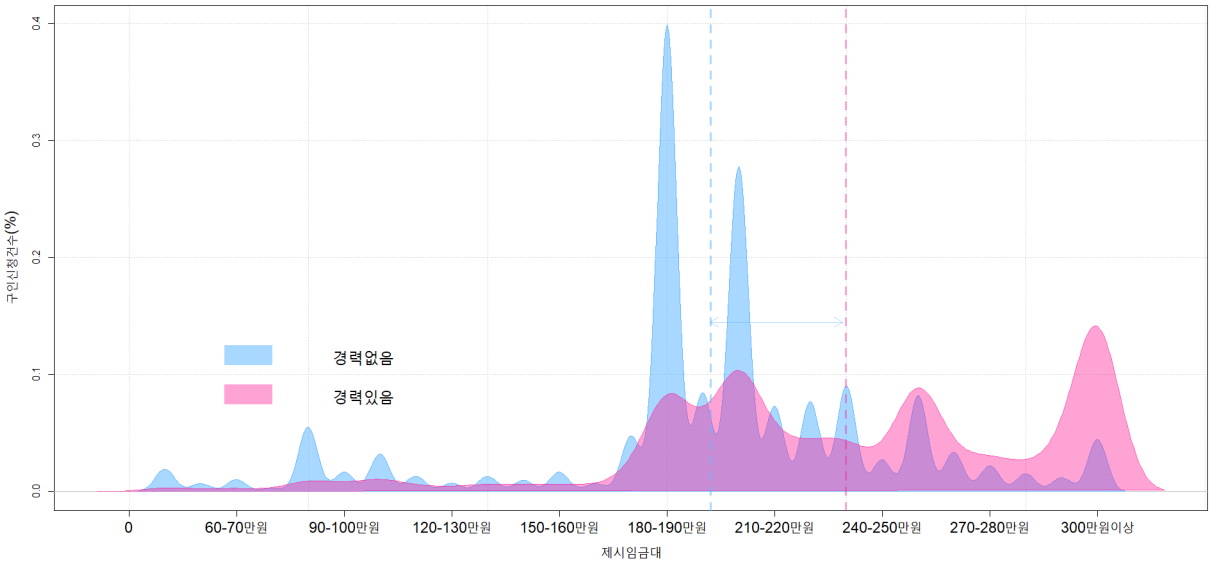
2021년 3월 기준 속성별 제시임금, 희망임금 분포 비교

■ 임금대별 구인신청건수 비율을 통해 본 제시임금의 분포는 경력유무별로 다소 차이가 있음.

- 신규직에 대해 기업이 제시하는 임금은 주로 180~210만 원대에 집중된 반면, 경력직에 대해서는 300만 원 이상 구간을 포함한 좀 더 높은 임금 구간에 다수 분포함.
- 그림에 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 신규직에 대한 제시임금 분포 평균은 190만 원대, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 230만 원 이상에 위치함.

〈경력유무별 제시임금 분포 〉





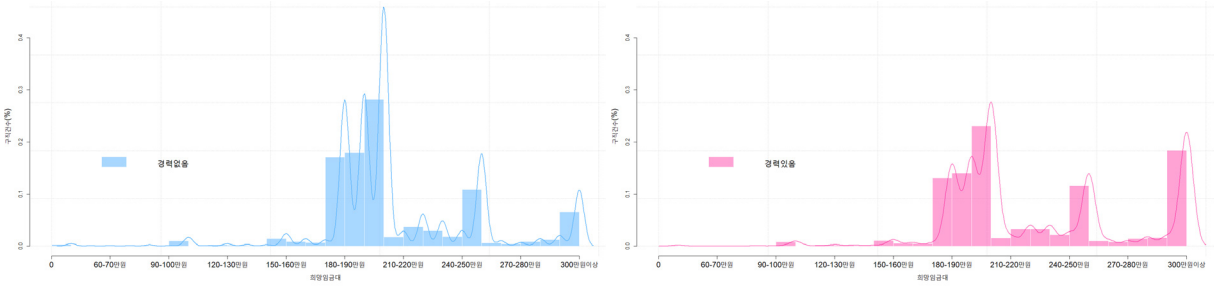
주 : 1) 2021년 3월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.
2) 제시 '월'임금이며, '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외함.

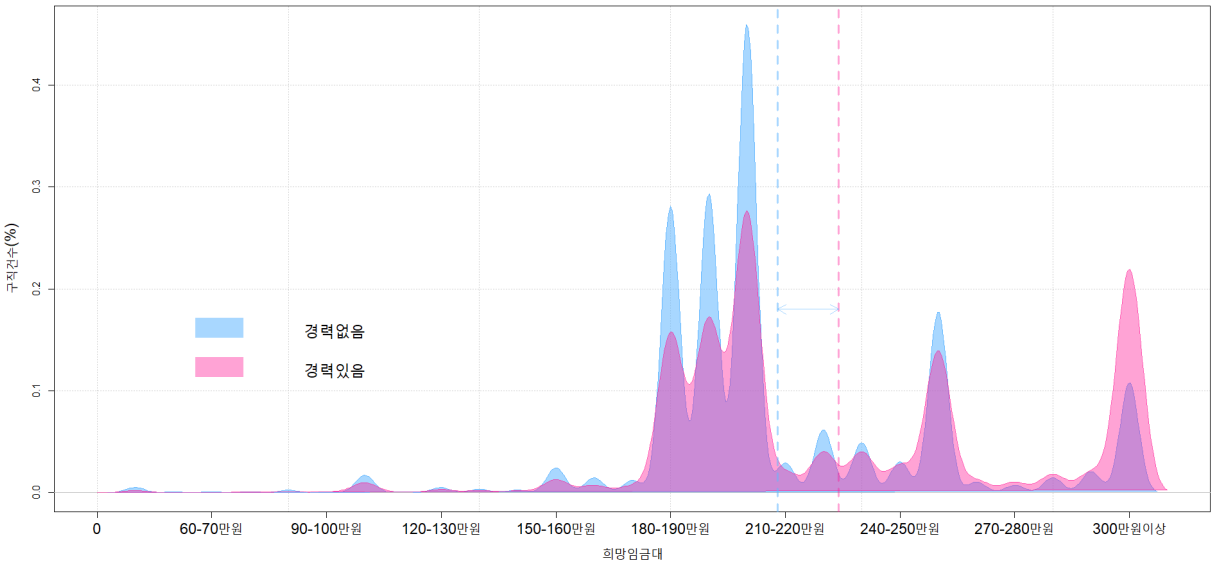
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 경력유무별로 차이가 나타남.

- 유경력자의 경우 200~210만 원대와 300만 원 이상 희망임금 비중이 상대적으로 크게 나타난 가운데, 신규 구직자의 희망임금 분포 평균은 210만 원대, 경력직에 대한 희망임금 분포 평균은 230만 원대 수준임.

〈경력유무별 희망임금 분포〉





주 : 1) 2021년 3월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.
2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외함.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2021년 5월 31일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 황덕순 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2021년 제4호(통권 제61호) No. 2 / www.kli.re.kr

임금체계 개편 사례

최윤제 (노사발전재단 선임전문위원)

1. 사업장 개요

상호		U기업	지역	서울
업종		도소매업(무역/물류서비스)		
규모	근로자	110명(2019년 말 기준)		
	매출액	360,657백만 원(2019년 말 기준)		
목적		임금체계 개선		
대상		전체 근로자		
방식		• 유연한 업무분장과 인재활용을 위해 과업과 역할 개념을 결합한 Broad형 직무분류체계가 필요하여 조직 내 수직적 역할과 수평적 기능을 포괄한 직무 Position 형태로 수립 • 전사 직무 총 27개를 대상으로 직군별 동일한 평가요소를 활용하여 직무평가 실시 • 직무급 유형 중 범위직무급을 선택하여 Pay Band 그룹을 설정하고 동일한 Pay Band 내에서 직무등급에 따른 임금수준 결정 • 연봉 인상은 기존 연봉 인상 시 고성과자에게 1.5~2.0% 가산하는 수준에서 기본급 인상표를 활용 • 직무급 운영 시 직무 이동이 제한적이어서 기존 연공중심 승진제도가 아닌 직무승진제도를 도입		
기대효과		• 직무의 특성과 난이도를 반영한 직무중심의 임금체계 개선 및 직무승진제도 운영을 통해 근로자 동기부여 및 만족도 제고		

2. 개편 배경(내외부 환경변화)

■ 코로나 19의 영향으로 글로벌 경기 위축, 국내경제 성장 전망이 불투명한 가운데 기업경영 전반의 불안 요소가 가중될 것으로 보여 경제상황의 위기 대응 방안이 필요하였음. 특히 IT기반의 물류 플랫폼들이 성장하고, 정치·환경변화 등 외부 요인에 대응할 수 있는 공급망 위기관리가 핵심역량으로 대두됨.

■ 또한 정부의 임금정책은 임금 공정성 구현을 강조하고 있으며, 기업 특성에 따라 직급별 직무명확화를 통해 직무중심 임금체계로의 전환을 추진함.

■ 최근 직급체계 간소화로 승진체계가 없어짐에 따라 근로자 불만이 확대되었고, 특히 관리·운영·영업 직군에 동일한 임금체계를 적용, 평가 결과에 따른 승진·보상제도가 연계되지 않은 상황이어서 공정성 및 근로자 동기부여 제고를 위한 인사관리 세부 운영 방안이 필요한 시점이었음.

3. 임금체계 개편

1) 개편방향

■ 관리·운영·영업 직군에 동일한 임금체계가 적용되고 있어 직무평가를 통해 직무의 특성과 난이도를 반영한 직무중심의 임금체계로 개선하였음.

■ 직무별 임금체계가 달라져도 해당 직무 내에서 매년 임금 인상이 가능하도록 개선하였음.

2) 직무평가

■ 환경변화에 따라 조직구조와 역할과 책임(R&R)이 수시로 변경되는 조직에서는 유연한 업무분장과 인재 활용을 위해 과업과 역할 개념을 결합한 직무분류체계가 적합하기에 조직 내 수직적 역할과 수평적 기능을 포괄한 직무형태로 수립하였음.

〈직무분류〉

1차 가분류

구분	Job Level			
	Manager	Fellow	Senior	Junior
최소 자격 기준 (현 직급 기준)	팀장 이상	부장 이상	과장/차장	사원/대리
최소 경력 기준	10년 이상	7년 이상	4년 이상	3년 이하
기대 역할 및 책임 (R&R)	Plan-Do-See	Plan-Do	Plan-Do	Do
역할 내용	총괄, 관리, 기획	응용 및 활용, 분석	기본업무 및 지원	업무지원
	• 팀업무 전반의 효율적 관리 및 통합 • 주요고객에 대한 효과적 유대 유지 • 중요사안의 신속한 의사결정 • 효과적인 부하육성 및 지원	• 정확, 신속한 계획 수립 • 관리 계층의 효율적 지원 • 효과적인 부하 지도 및 지원	• 정확, 신속한 계획 수립 • 관리 계층의 효율적 지원 • 독자적 업무 수행을 위해 지속적으로 전문성을 개발하는 단계	• 정확, 신속한 업무처리 • 상사에의 효과적 지원

2차 확정

구분	Job Level		
	G3	G2	G1
최소 자격 기준 (현 직급 기준)	부장 이상	과장 이상	사원(초대졸이상) 이상
최소 경력 기준	9년 이상	4년 이상	3년 이하
기대 역할 및 책임 (R&R)	PLAN-DO-SEE	PLAN-DO	DO-SUPPORT
역할 내용	총괄, 관리, 기획	응용 및 활용, 분석	기본업무 및 지원
	• 팀업무 전반의 효율적 관리 및 통찰 • 사업부장에의 원활한 지원 • 주요 고객에 대한 효과적 유대 유지 • 중요 사안의 신속한 의사결정 • 효과적인 부하 육성 및 지원	• 정확, 신속한 계획 수립 • 관리 계층의 효율적 지원 • 효과적인 부하 지도 및 지원 • 주요 지역 또는 화주 담당	• 정확, 신속한 업무처리 • 상사 업무의 효과적 지원 • 최소 화주 담당

■ 직무평가의 공정성 및 타당성 확보를 위해 중간관리자 및 실무자가 1차 평가, 임원이 2차 평가 후 최종 경영진이 확정하는 방식으로 진행하였음. 전사 직무 총 27개를 대상으로 직군별 동일한 평가요소를 활용하여 직무평가를 실시함.

- 고용노동부에서 발간한 『직무중심 인사관리 따라잡기』에서 제시한 범용 직무평가 Tool을 활용하였음.

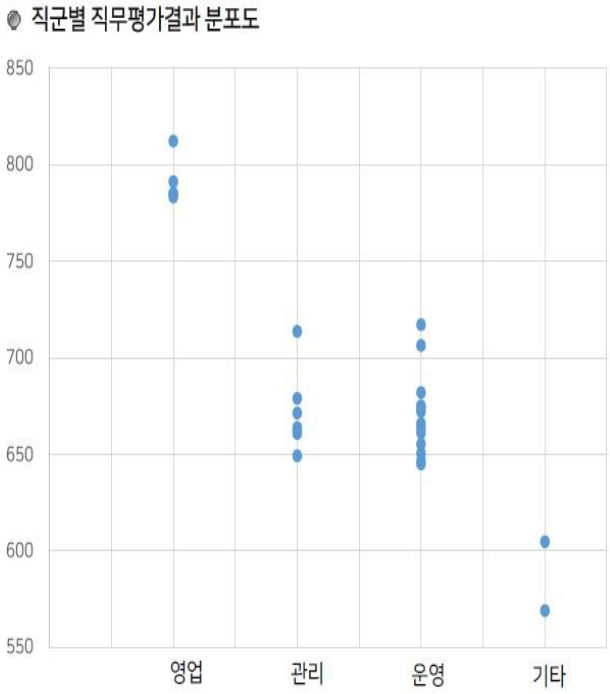
〈직무평가 요소〉

직무평가요소	하위 항목	정의
기술	문제해결역량	다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등
	커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 제공하는 것으로, 구술과 문서작성, 인터뷰 상대의 말을 경청, 조언, 프레젠테이션, 조정 상담 등이 요구되는 수준
	전문지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준
노력	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등의 정도
	대내·외 접촉	업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내·외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도
	재량권	직무수행에 있어 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도
책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정, 직원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도
	성과에 대한 책임	조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도
	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

■ 직무평가 결과를 4등급으로 분류하고, 직군별로 묶이는 특징을 반영하여 직군별 직무군을 재설정함.

〈직무등급 결정〉

직무	평가점수	순위	직무등급	직군	평균
해상영업	812.30	1	1등		
부산해상영업	791.25	2	1		
항공영업	785.24	3	1		
프로젝트영업	784.99	4			
KAM영업	2.30	5			
인사					
총무					
해외법인관리					
세무					
재무회계					
자금					
전산					
Railway Pricing					
해상Pricing					
TSR운영관리					
TCR운영관리					
장비관리운영					
컨테이너해상수출운영					
벌크화물해상수출운영					
부산창고운영					
항공수출운영					
항공수입운영					
대리점운영				운영	
부산해상수입운영			급	운영	
부산해상수출운영			등급	운영	
비서			등급	기타	586.80
기사	5		4등급	기타	

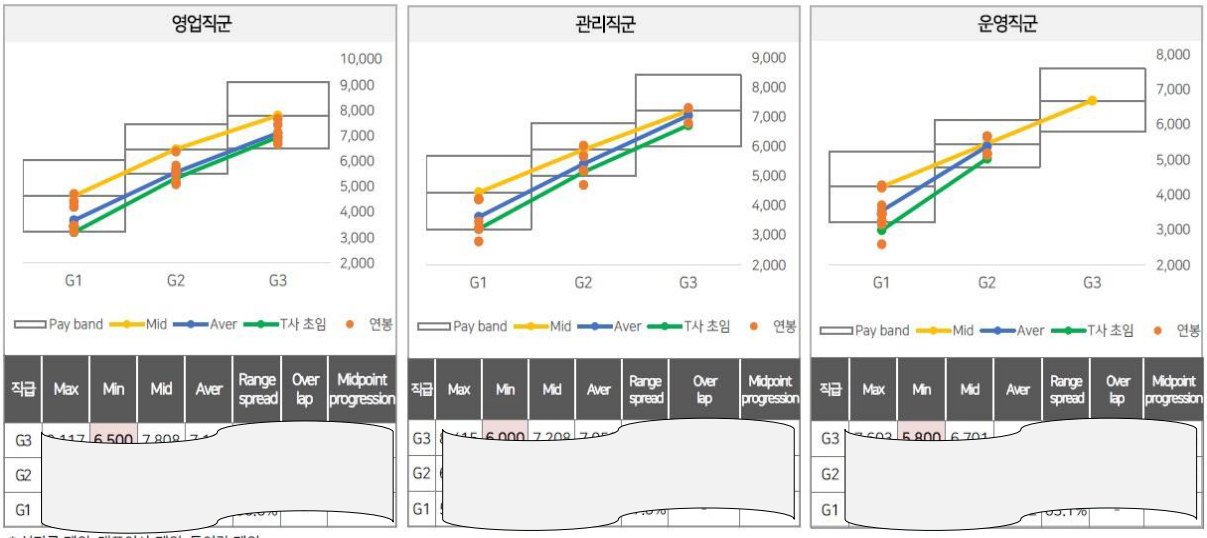


3) 직무급 설계

- 직무가치를 임금에 반영하는 다양한 방법 중 기본급 반영 방식과 범위 직무급으로 결정하였음.
  - 기본급은 시장 급여수준 및 직무가치 평가를 통한 직무등급을 설계하고, 직무등급별 Pay Band에 근거한 기본급 수준을 조정하는 방식으로 반영함.

- 직무등급에 따른 현행 연봉수준을 분석한 결과 임금수준이 직무등급과 일치하는 것으로 나타나 현행 연봉수준과 경쟁사 임금수준을 참고하여 최종 Pay Band를 확정하였음.

〈직군별 Pay Band 설계〉



* 성과급 제외, 대표이사 제외, 특이값 제외
* 연봉(기본급+시간외수당+직책수당+식대)

4) 직무급 운영

- 매년 실시하는 연봉 인상은 기존 연봉 인상 시 고성과자에게 1.5~2.0% 가산하는 수준에서 기본급 인상표를 활용하여 동기부여 효과를 제고하였음.

〈임금 인상 방안〉

Merit Increase Table 운영 기준

1. 인건비 재원을 감안하여 평균 기본연봉 인상률을 결정하고, Base-up과 Merit Increase 재원을 분리함
   - 보상 기준점 (일반적으로 B등급-중위구간)에 Merit Increase 평균 인상률을 설정
2. 각 평가등급 간 격차를 1.25~1.5배로 설정함으로써 개인성과에 따른 보상차별화를 강조
   - Merit Increase 재원 확보 정도에 따라 의미 있는 성과 차등이 가능하도록 설정
   - 하위 10%의 성과 미달자는 성과에 따른 Merit 인상률은 적용하지 않고, Base-up 인상률만 적용함
3. 동일 평가등급을 받았을 경우 상위구간에 있는 사람이 하위구간 보다 인상비율은 작지만 절대 금액은 크게 설정

Merit Grid 예시

Merit Increase Table 설정 Assumption
- 평균 Merit 인상률 : 1.1%
- 최저 임금 인상률 : 0.0%
- 각 평가등급 간 격차 : 1.5배 동일 간격
- 각 보상구간별 격차 : 1.5배 동일 간격
- 보상 기준점 : 2nd Zone B 등급

평가등급		Pay Level		
		1st Zone	2nd Zone	3rd Zone 3
S	15%	3.7%	2.5%	1.7%
A	25%	2.5%	1.7%	1.1%
B	50%	1.7%	1.1%	0.7%
C	10%	1.1%	0.7%	0.5%
D	절대평가	0.0%	0.0%	0.0%

* Base-up 별도

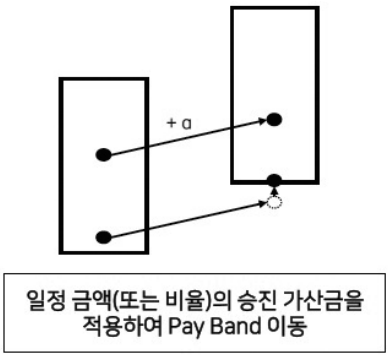
■ Pay Band 범위 내 급여의 위치는 근로자들의 역량 및 성과의 발휘 단계를 의미하며, 그에 따른 보상 수준 및 전략적 의미를 차별화할 수 있음.

- 누적식 기본급 인상률 적용 시, 상위 구간에 위치한 경우 동일한 기본급 인상률이더라도 더 많은 기본급 인상 효과를 가져오게 되는 현상을 조정할 수 있으며, 전반적인 급여 분포를 중위구간 중심으로 분포시키기 위해 상위/하위의 급여 인상률을 차등 적용해야 함.

〈임금 인상 구간 설정〉

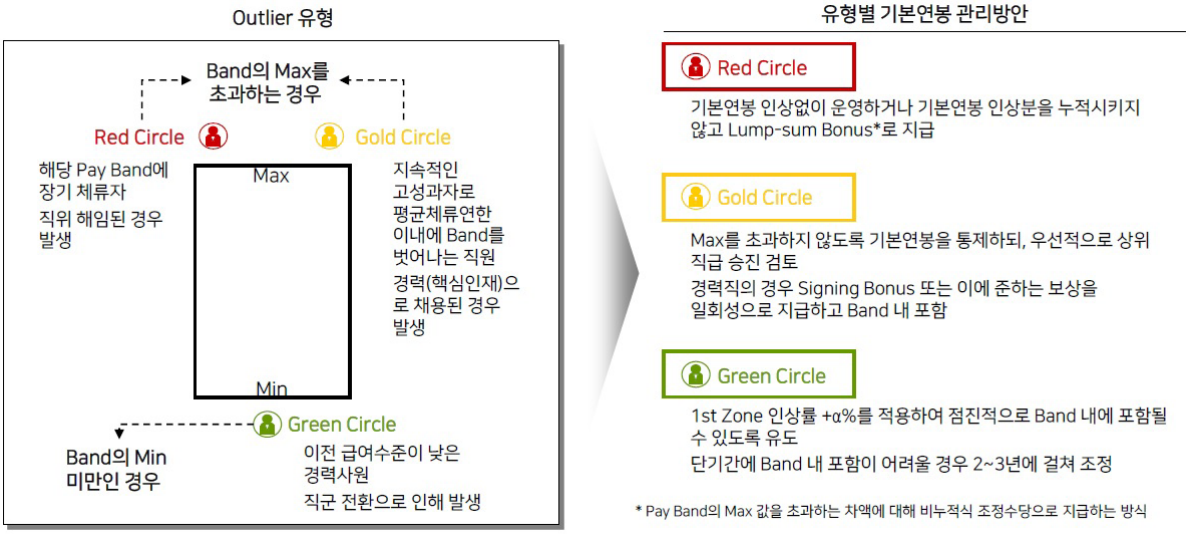
■ 직무급하에서 직무 승진 시 승진가산금 적용 없이 수평 이동하여 승진을 줄이는 방식이 일반적이지만, 일정 금액의 승진가산금을 적용하여 Pay Band를 이동하기로 하였음. 이 방식은 역할 상승에 따른 동기부여 효과가 있음.

〈승진가산금 적용〉



■ Pay Band를 벗어나는 Outlier의 유형은 Green·Gold·Red Circle로 구분할 수 있으며, 유형에 따라 적합한 연봉 관리방안을 적용하여 효율적인 관리가 이루어지도록 하였음.

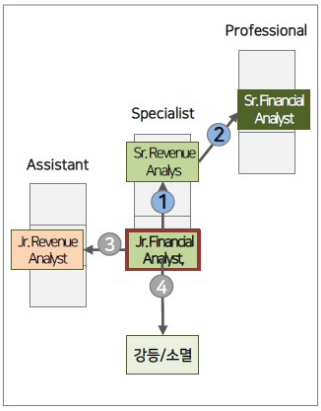
〈Outlier 관리 방안〉



■ 직무급 운영 시 직무 이동이 제한적이어서 승진이 축소되므로, 기존 연공중심 승진제도가 아닌 직무승진제도를 도입함. 수시 승진 기회가 발생하고, 승진 연한에 관계없이 승진 기회가 부여되어 근로자들의 동기부여 향상에 효과가 있음.

〈직무승진제도〉

직무승진 유형	운영원칙	운영방안
1 동일밴드내 상위 직무이동	• 원칙 : 직무 TO 발생시 내부공모(Job Posting) 실시 • 목적 : 상위 직무등급 부여로 동기부여	• 시기 : 연1회 정기 직무승진, 직무TO 발생시 수시 직무승진 • 직무승진 대상자 : 직무이동 희망자 중 3년 연속 인사평가결과 A등급 이상자 또는 해당 직무수행기간 평균 B등급 이상자 • 평가방법 : 직무승진 대상자 중 인사위원회 심사 → 대표이사 최종 대상자 확정 • 효과 : Job Grade 1단계 상승, 상승한 Job Grade 범위내에서 임금인상을 통한 동기부여
2 Career Field내 상위 밴드로 이동	• 원칙 : 직무 TO 발생시 내부공모(Job Posting) 실시 • 목적 : 해당 직무에 적합한 인재 선발	• 시기 : 연1회 정기 직무승진, 직무TO 발생시 수시 직무승진 • 직무승진 대상자 : 직무이동 희망자 중 승진심사*를 통해 최종 확정 * 승진심사기준 : 해당 직무수행 성과 + 직무수행 경험 + 상위 직무수행을 위한 노력 정도 • 평가방법 : 절대평가 → 인사위원회 심사 → 대표이사 최종 대상자 확정 및 임명 • 효과 : 급여등급(Pay band) 이동, 상위 밴드 범위내에서 임금인상 * 인력유형과 position의 성격에 따라 차등 임금 조정



4. 기대효과

■ 직군별 직무가치와 성과에 따른 직무등급에 기반한 임금체계 개선을 통해 공정하고 합리적인 임금체계를 마련

■ 직무급에 적합한 직무승진제도 운영을 통해 근로자의 동기부여 제고 및 핵심인재 유지

2021년 5월 31일 발행 / 발행처·한국노동연구원 / 발행인·황덕순 / 편집인·오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2021년 제4호(통권 제61호) No. 3 / www.kli.re.kr

직무중심 인사관리(연재)*

4편: 직무분석

1. 직무분석의 정의와 목적

직무분석은 조직 내에 존재하는 다양한 직무를 대상으로 그 안에서 수행되는 작업내용과 직무수행자가 그 직무를 수행하기 위해 갖추어야 할 자격 요건 등에 관한 정보자료를 수집·분석·정리하는 과정을 말함. 직무분석은 채용, 평가, 보상, 이직관리 등 인적자원관리의 모든 분야에 있어 기본적인 정보를 제공함. 직무분석 정보가 인적자원관리에 활용되는 구체적인 내용은 다음과 같음

- 직무담당자와 관리자가 그 직무의 내용과 요구 사항을 이해하는 데 도움을 줌.
- 채용과정에서 자격요건을 명시하고, 취업희망자에게 직무에 관한 정보를 제공함.
- 상하 연결 관계, 보고체계, 책임소재 등 조직관계를 명시함.
- 직무수행에 필요한 지식, 기술, 역량에 관한 정보를 제공하여 교육훈련에 기여함.
- 직무별 인력수요에 관한 정보를 제공함으로써 인적자원계획에 도움을 줌.
- 직무설계와 작업관리의 개선에 도움을 줌.
- 직무가치 평가를 위한 자료를 제공하여 임금구조의 균형을 달성하도록 함.
- 경력경로와 진로의 설정 등 경력계획의 기초자료를 제공함.

2. 직무분석의 절차

직무분석은 일반적으로 [그림 1]과 같은 절차로 진행됨. 이는 분석 목적을 확인 후 직무정보를 수집하여 직무기술서를 작성하는 과정으로 요약할 수 있음.

* 본 내용은 고용노동부에서 2019년에 발간한 『직무중심 인사관리 따라잡기』 중 「직무중심 인사관리체계 구축」 부분을 그대로 인용한 것으로 인사관리의 기본 원칙을 직무에 두고자 하는 조직을 위하여 연재하는 것임.

[그림 1] 직무분석 절차(출처: Dessler, 2011)[1]

❶ 직무분석 목적 확인	-직무분석의 목적을 명확히 하여 적합한 직무분석 방법 선정
❷ 배경 정보 검토	-조직도, 공정도, 기존 직무기술서 등 배경 정보 검토
❸ 대표 직무 선정	-직무분석의 대상이 되는 직무 가운데 대표 직무나 혹은 대표 직위 선정
❹ 직무분석 실시	-직무분석 방법을 활용하여 직무분석 실시
❺ 직무분석 내용 검증	-직무분석의 내용이 정확한지 관리자나 내용전문가를 통해 검증
❻ 직무기술서 작성	-최종적인 직무분석의 내용과 결과를 직무기술서에 요약 정리

3. 직무정보 수집 방법

〈표 1〉 직무정보 수집방법

수집방법	내용	장점	단점
사전 정보	• 이전 직무기술서에 담긴 자료나 다른 조직의 직무분석 자료 등을 참고하거나 관련 기관에서 제공하는 자료를 활용하여 직무에 관한 기초 자료 확보하는 방법	• 인터뷰 질문이나 설문지 개발을 위한 기초 자료를 제공함. • 정보수집 비용이 비교적 저렴함.	• 종합적인 정보를 제공할 수 없음.
관찰법	• 직무분석가가 작업자의 직무수행 과정을 관찰하고 직무 내용과 직무수행방법, 작업조건 등 필요한 자료를 기재하는 방법	• 직무에 대한 보다 더 깊은 이해를 가능케 함.	• 정신활동 파악이 안 됨. • 중요하지만 간헐적 직무내용을 간과할 수 있음.
면접법	• 작업자와의 직접 면접을 통하여 직무관련 자료를 수집하는 방법	• 빈도가 낮은 업무, 정신활동 등에 관한 정보 수집이 가능 • 여러 사람에 의존함으로써 직무에 대한 종합적이고 정확한 판단 가능	• 정보의 질이 면접자의 면접 기술에 따라 영향을 많이 받음. • 직무수행자가 직무분석의 의도에 대해 의심할 경우 정보의 질 왜곡이 가능
설문지법	• 직무내용에 관한 설문지를 작성하여 직무관련 자료를 수집하는 방법	• 비용이 저렴하고 사용이 용이함. • 많은 사람들로부터 정보수집 가능 • 정량적 분석이 가능함.	• 응답자들의 설문 내용 파악 미흡 가능성 • 범용성이 높은 설문지: 특정 직무에 관한 구체적 정보를 담는데 한계가 있음. • 개발 비용이 높을 수 있음.
중요 사례법	• 성공적인 직무수행 사례들과 비효과적인 직무수행 사례들을 체계적으로 모아 분석함으로써 효과적인 직무수행 방법과 피해야 할 직무수행 방법, 그와 연계된 직무수행 자질 등에 관한 자료를 도출하는 방법	• 관찰, 측정 가능한 행동에 관한 정보 수집 → 직무성과 평가 기준으로 사용 • 직무수행의 기대치 제공 가능	• 통상적 수준의 직무수행 행동들에 관한 정보가 누락될 수 있음. • 중요사례를 모으는데 시간이 걸림.

〈표 1〉과 같이 직무정보를 수집하기 위한 다양한 방법이 있으나, 해당 기업의 목적이나 용도에 따라 공개된 직무정보를 활용하여 직무를 분석할 수도 있음. 직무 관련 사이트나 기관에서 제공하는 직무정보를 활용함으로써 좀 더 효율적으로, 그리고 용이하게 직무분석이 가능함. 그 예로 대표적인 직무정보 사이트인 NCS(www.ncs.go.kr)와 워크넷(work.go.kr)을 활용하여 직무분석을 수행하는 과정을 제시하고자 함.[2]

1) Dessler, G.(2011), *Human resource management*, Boston : Pearson.
2) 이에 대한 내용은 다음 편에 제시함.

2021년 5월 31일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 황덕순 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2021년 제4호(통권 제61호) No. 4 / www.kli.re.kr

직무 전문성 기반 보상체계로의 변화

천장현 (머서코리아 부사장)

1. 인사체계로의 패러다임 변화

■ New Normal 시대에 따른 글로벌 경기침체 장기화, COVID-19 확산, 고령화 및 밀레니얼 세대 확대 등 외부환경 변화에 직면한 기업들이 기존 인사관리 체계의 한계를 인식하고 새로운 직무기반 인사체계로 패러다임의 변화를 시도 중임.

- 최근 기업들은 불확실성 증가에 대비하고 있으며, 과거 전통적인 Business 영역이 붕괴되고, 새로운 경쟁력 확보를 위해 산업 간 융·복합 및 시장 확대를 위한 노력을 추구함. 특히 COVID-19의 확산은 비대면으로 일하는 방식에 대한 전환과 전면적인 검토를 요구하고 있음.
- 더불어 4차 산업혁명에 따른 기술의 변화는 일에 대한 개념을 새롭게 정의함. 글로벌 HR 컨설팅 회사인 MERCER에 따르면,[1] 수년 내 기업에서 운영 중인 직무나 스킬의 42%는 재정립이 필요하며, 약 53%의 직무는 없어지게 될 것이라고 함. 또한 기존 세대와 다른 속성을 가진 밀레니얼 세대의 등장은 일의 가치와 일하는 방식의 변화를 가져오며 이러한 변화는 인사관리 패러다임 변화를 요구하고 있음.

■ 이러한 일련의 경영환경 변화는 기존 사람중심 인사관리로는 풀 수 없는 한계로 인식되고 있으며, 이를 극복하기 위해 직무기반 인사관리로의 변화를 고민하고 있음. 이러한 새로운 인사관리 대안으로 '직무 및 전문성'에 기반한 인사관리를 모색 및 전환 중에 있음.

- 기존 사람중심 인사관리 패러다임은 과거 高성장 시대에 더욱 적절한 관리 방식으로 개인역량, 숙련도, 경험이 중시되며, 직무의 특성보다는 직급(연공)이 우선시되는 관리 방식임. 기존 관리체계에서는 직무 전문가 확보보다는 범용형 인재 확보가 중요하였으며, 구성원 동기부여를 위해 승진 제도를

1) MERCER Global Talent Trend, 2018.

활용하였음. 또한 보상제도는 직급별 Band형태로 운영되며, 내부 형평성 관점의 일관된 인사 운영의 특성을 가짐.

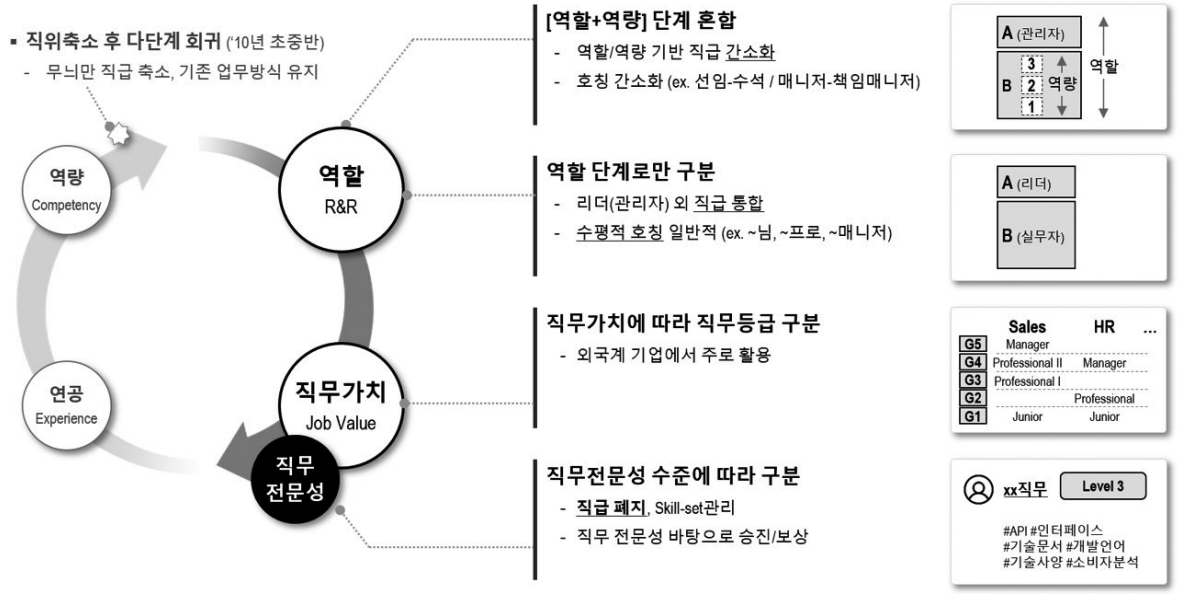
- 한편, 직무중심 인사관리는 기존 사람중심 인사관리와 달리 모든 인사관리 기준이 직무(Job) 중심으로 이루어 짐. 즉 해당 직무에서 수행하는 업무가치와 중요도가 해당 직무가치를 결정하고, 이를 직무등급(Job Grade)이라 하며, 이와 같은 직무·직무가치·직무등급을 기준으로 운영하는 체계를 말함. 즉, 어떠한 직무가 존재하면, 해야 할 일을 정의하고, 일을 수행하는 데 필요한 자격 및 요구 조건(직무기술서)[2]을 기준으로 적절한 보상을 지급하며, 보상 지급 시 내부 형평성뿐 아니라 외부 시장가치(Market value)에 기반한 보상을 운영함. 인재 확보에서도 해당 직무에서 요구하는 조건 및 요구조건을 충족하는 인재를 중심으로 채용하며, 공채보다는 필요시 수시 형태의 채용방식을 활용함.
- 일부 기업들은 기존 직무가치에 따른 인사체계 도입에 부담을 가지고 있어, 기존의 사람중심 인사관리 체계의 대안으로 직무 전문성 기반 인사관리 패러다임을 도입 및 검토 중임.

2. 직무 전문성 중심의 보상체계 도입

■ 최근 외부 경영환경 변화는 기존 사람중심 인사관리로는 풀 수 없는 한계로 인식되고 있으며, 이를 극복하기 위해 직무중심 인사관리에 변화를 고민하고 있음. 특히, 보상과의 연계성을 고려 시 직무가치 기반 및 직무 전문성 기반의 보상 도입을 대안으로 검토 중임.

- 직무가치 및 직무 전문성 중심의 보상체계 도입을 위해서는 사전에 인사관리의 기준으로서 직급에 대한 검토가 필요함. [그림 1]에서 보는 것처럼 직급 기준은 과거 사람중심 인사체계에서 기인한 연공기반 직급체계에서 개인이 보유한 역량에 따른 보상체계로 전환되었고, 그 후 외부환경 변화 대응 및 수평적 조직문화 구축이라는 관점에서 역할에 따른 직급체계로 전환 중이며, 더 나아가 일부 기업들은 직무가치 또는 직무 전문성에 기반한 보상을 운영 중에 있음.

[그림 1] 인사관리 기준(직급)의 변화



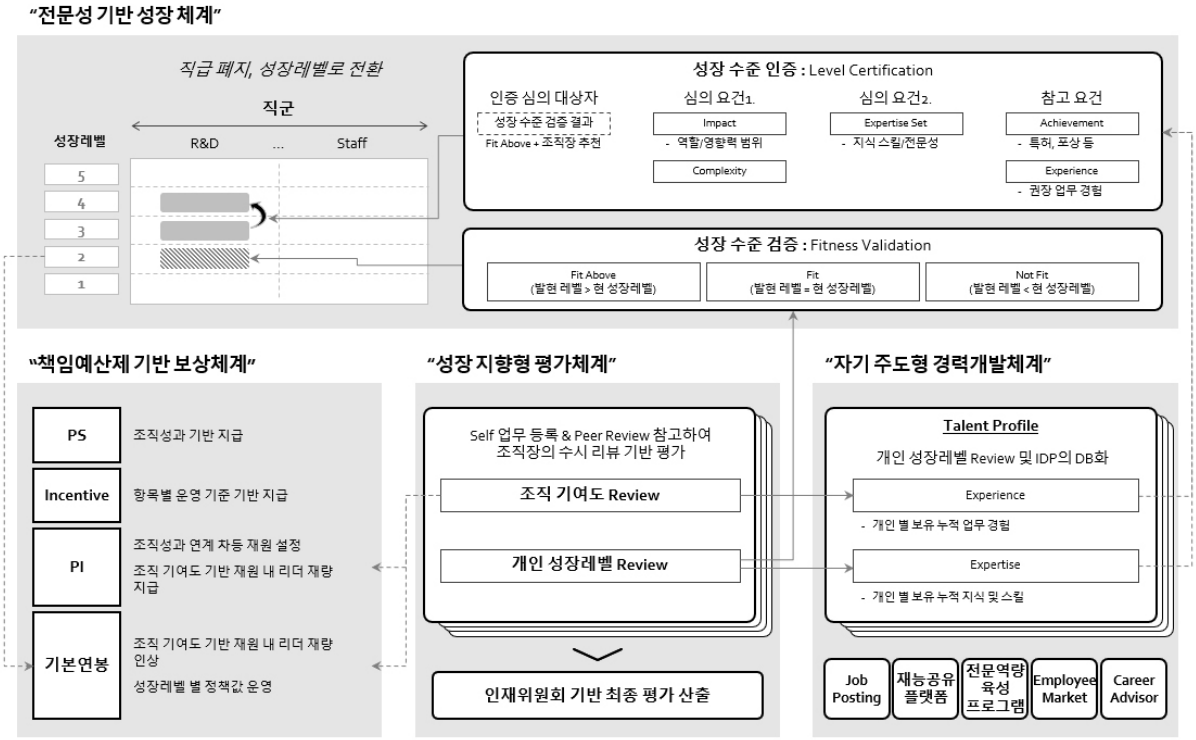
2) 일반적으로 직무기술서 또는 직무명세서라 하며, 영문으로 Job Description 또는 Job Profile로 혼용·사용됨.

- 직무가치 중심 보상과 직무 전문성 중심의 보상 간 차이는 크게 비교 대상을 어떻게 구분하는가에 따라 달라짐. 먼저 직무가치 중심의 보상에서는 비교 대상이 기능(Function) 간 차이를 우선적으로 고려하며, 직무 전문성 중심의 보상에서는 동일 기능(Function) 내 수직적 Level 차이를 우선시함. 예컨대, 직무가치 중심의 보상인 직무급에서는 해당 직무가 인사인지 생산인지, 또는 연구개발인지에 따라 가치가 얼마나 다른지를 구분하는 데 초점을 맞췄다면, 직무 전문성 중심의 보상에서는 다른 직군인 연구개발이나 생산 등이 아닌 경영지원 직군 내 전문성을 구별하기 위한 수직적 Level의 차이를 우선시함. 따라서 직무 전문성 중심의 보상에서는 기존 직무가치 중심 보상에서와 같이 상호 간 비교로 인한 내부 형평성과 차별에 대한 이슈가 다소 적으며, 해당 기능(Function) 내 의사결정으로 인해 내부 수용성이 높은 편임.

■ 이에 따라 일부 기업을 중심으로 기존 직급체계를 폐지하고, 직무 전문성에 기반한 보상체계로 전환하고 있음. 기업들은 기존의 사람중심 보상체계의 한계를 인식하고 기존 직급체계를 폐지하는 대신 새롭게 해당 기능(Function) 내 전문성 수준을 구분하고 있으며, 이를 인사의 기준으로 활용하는 사례가 늘고 있음.

- A사는 저성장기 도래, 4차 산업혁명에 의한 불확실성 증가 및 Digitalization 가속화 요구에 발맞춰 일하는 방식의 변화를 위해 기존 역할 중심의 인사체계에서 직무 전문성 기반의 인사체계로 전환함.

[그림 2] A사의 직무 전문성 기반 인사체계 수립 사례



- A사는 기존 일부 인사제도의 유연성 확보에 있어 불합리한 부분을 해소하고자 하였으며, 사업환경에 따른 민첩한 대응과 구성원 동기부여를 위한 근본적인 제도 개선을 시행함.
- [그림 2]에서 보는 것처럼, A사는 기존의 직급 단계 축소가 수평적으로 일하는 문화에는 긍정적이나, 구성원 동기부여에는 한계가 있음을 인식하고, 직무 전문성 Level을 도입하여 역할 중심에서 전문성

중심으로 HR 체계를 개선함. 이를 통해 Insight 제고를 위한 전문성 향상, 연공적 조직문화 탈피 및 가시적 성장 비전 제시로 동기부여 및 업무 몰입을 유도하고자 함. 구체적으로 살펴보면 기존의 역할 기반 3단계 직급체계를 5단계 전문성 Level로 구분하였으며, 전문성 Level 심사는 영향력, 문제해결력, 지식/스킬을 기반으로 위원회를 통해 심사함. 또한 전문성 심사를 통해 Level 변경 시 그에 해당하는 기본급을 지급하는 형태로 운영됨.

- 외부환경 변화에 부합하는 인사체계 전환의 관점에서 일부 기업을 중심으로 전문성에 기반한 보상체계로 전환 중에 있으나, 향후 이에 대한 수요는 지속적으로 증가할 것으로 보임.