

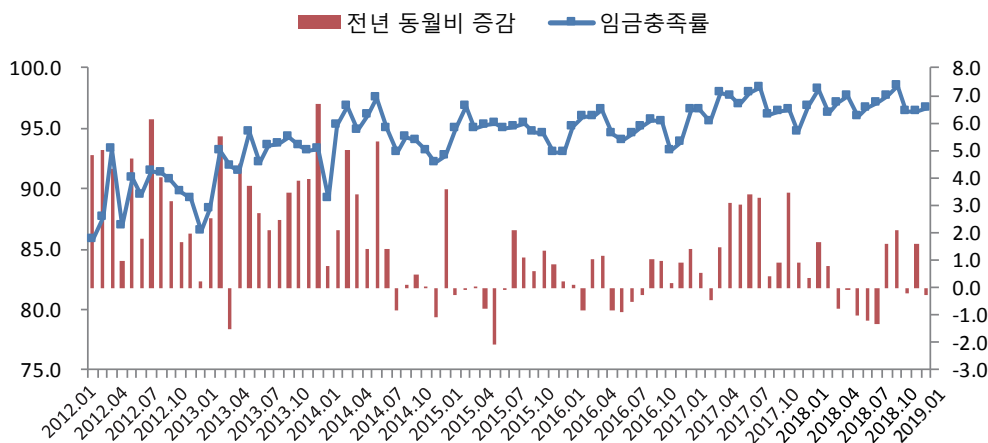
워크넷 구인구직DB를 이용한 2019년 1~2월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

- 2019년 2월 신규구인인원은 158천 명, 신규구직전수는 310천 건, 평균 제시임금¹⁾은 200.2만 원, 평균 희망임금²⁾은 207.2만 원으로 전체 임금충족률은 96.6%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

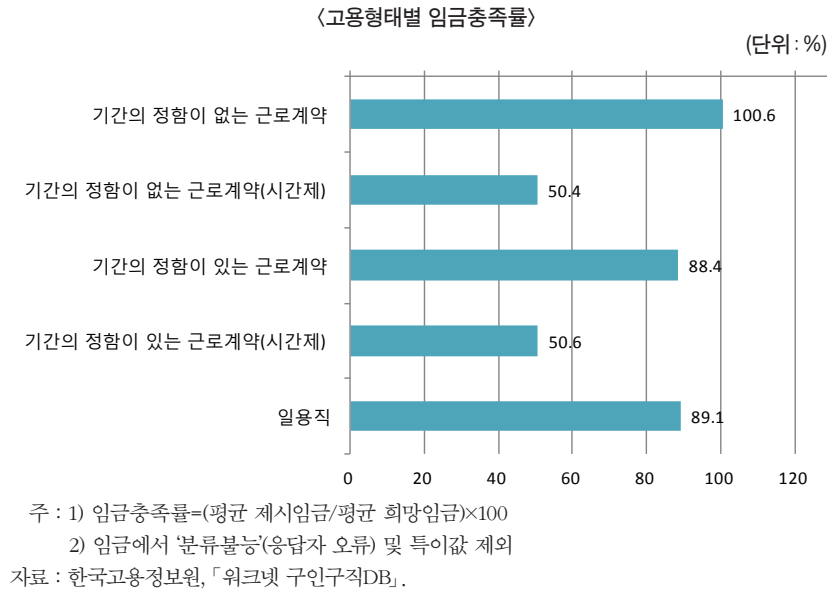
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 고용형태별 임금충족률은 '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. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 2월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인함.

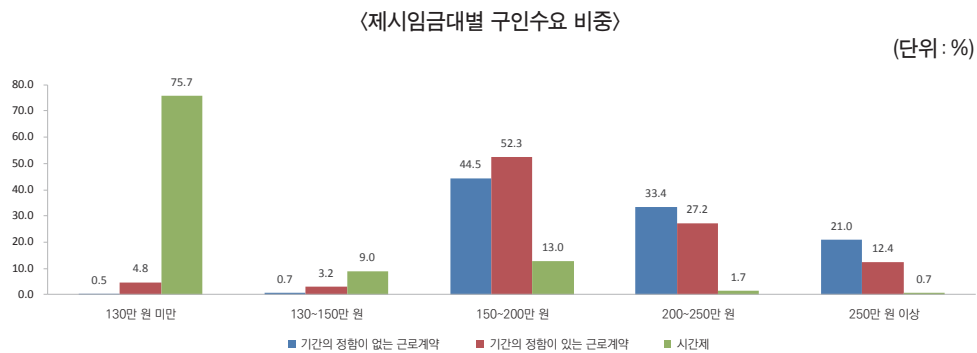
1) 구인업체가 구인서식에 기입한 취업조건으로 구인자가 구직자에게 제시하는 임금.

2) 구직자가 구직서식에 기입한 취업조건으로 구직자가 구인업체에 요구하는 임금.



- 2월 고용형태별 제시임금대 비중을 보면, '기간의 정함이 없는 근로계약' 및 '기간의 정함이 있는 근로계약'에서 전년동월대비 150만~200만 원대의 구인수요 비중이 크게 감소하였으나 여전히 가장 높은 구인수요 비중을 보임. 두 근로형태 모두에서 200만~250만 원대의 구인수요 비중이 전년동월대비 크게 증가하였음.

- 대부분의 구인업체에서 시간제 고용형태에 대하여 낮은 수준의 임금을 제시하고 있음.

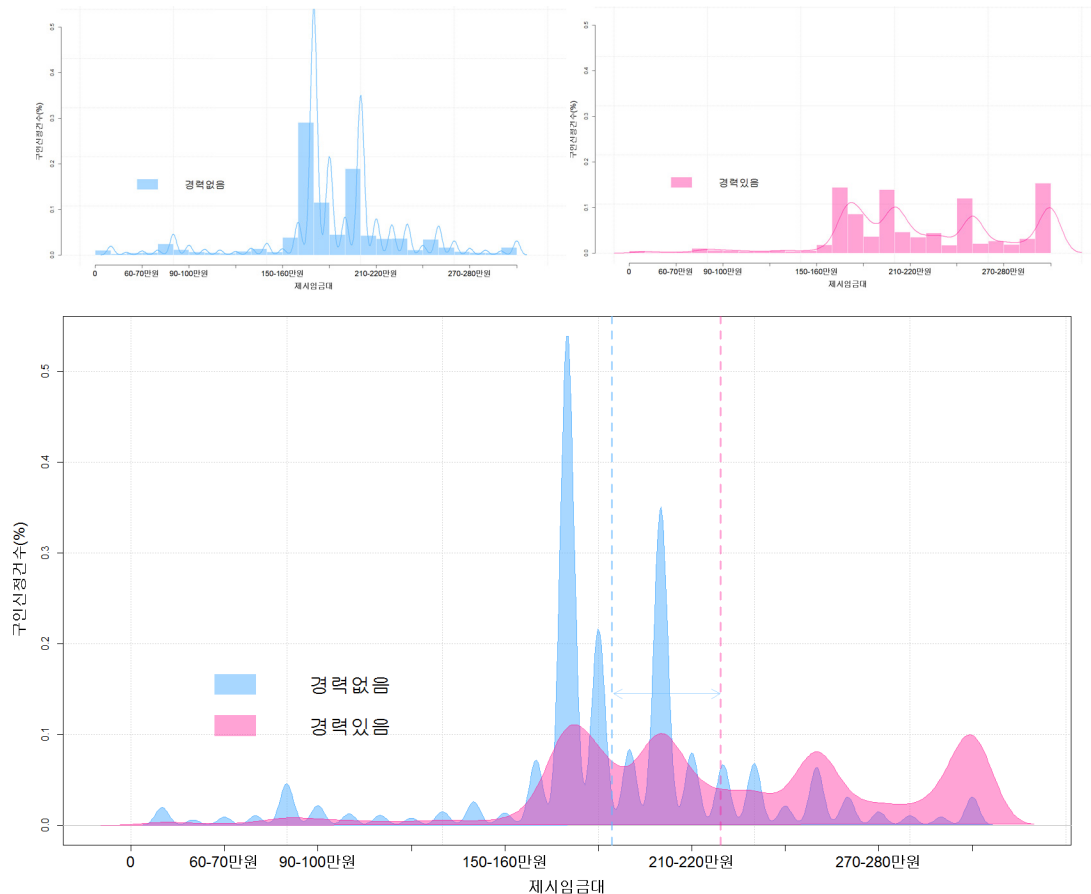


주 : 1) 임금대별 구인신청건수의 비중
 2) 제시 '월'임금임.
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2019년 1월 기준 속성별 제시임금, 희망임금 분포 비교

- 임금대별 구인신청건수 비율을 통해 본 제시임금 분포는 경력유무별로 다소 차이를 보임.
 - 신규직에 대해 기업이 제시하는 임금은 주로 160만~210만 원대 등에 집중되어 있는 반면, 경력직에 대해서는 좀 더 높은 임금대에 다수 분포함.
 - 그림의 실선으로 나타난 분포 평균을 보면 신규직에 대한 제시임금 분포 평균은 180만 원대, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 220만 원 이상에 위치함.

〈경력유무별 제시임금 분포〉



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

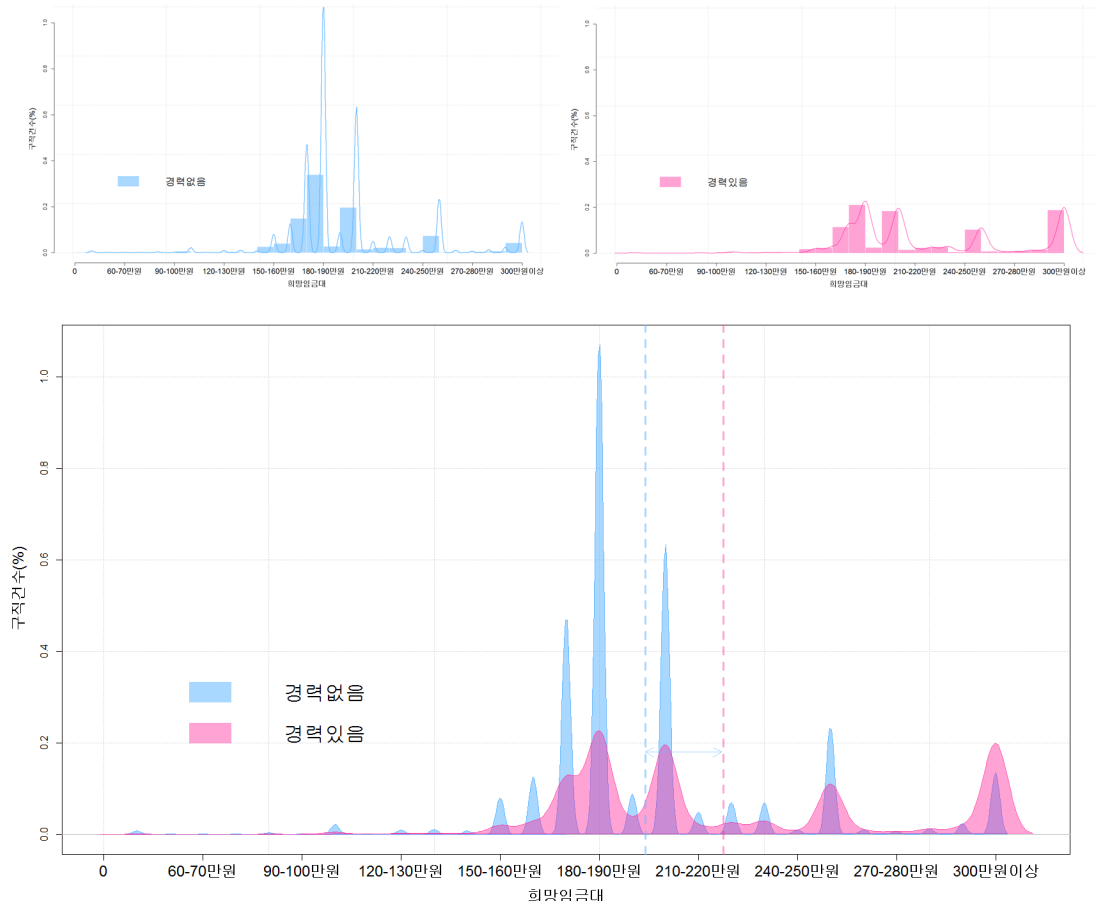
2) 제시 '월' 임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

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 200만 원대, 경력직에 대한 희망임금 분포 평균은 220만 원대 수준으로 나타남.

〈경력유무별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2019년 1월 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		I기업	지역	서울
업종		제조 및 유통_식품		
규모	근로자	50명(2018년 말 기준)		
	매출액	19,261백만 원(2018년 말 기준)		
목적		임금체계개선		
대상		전 근로자		
방식		<ul style="list-style-type: none">• 직급별 호봉제를 직급별 직무와 역할에 따른 연봉제로 개편하여 연공급적 호봉제를 완화함.• 임금은 기존의 직급별(5단계) 30호봉 체계에서 직급별 최저기준과 최고기준을 10년으로 하여 설계함.• 기존의 임금을 시장임금 대비 최저수준부터 25%ile에 위치한 수준으로 연봉테이블을 설계하여 외부 경쟁력을 확보하고, 직급별 체류연수를 10년으로 하되, 하위 직급의 중첩률을 상향 설정하여 성과에 따른 보상을 강화함으로써 임금의 내부공정성을 확보함.		
기대효과		<ul style="list-style-type: none">• 직급별 직무 및 역할을 기반으로 한 임금체계로 개편하여 조직기여의 동기부여를 유인함.• 임금의 시장경쟁력 및 내부공정성을 확보하여 우수한 인재를 확보하는 기반을 구축함.		

2. 개편 배경

1) 내외부 환경 변화

- 건강식품을 제조·판매하는 업체로 성장세를 유지하는 업종이지만, 대만, 중국, 일본, 미국 등 많은 국가에서 다양하고 천연 기능식품 출현에 개발이 이루어지고 있으므로 경쟁력을 갖추기 위한 전략이 필요하였다.
- 최근 3년간 조직의 높은 성장성 자기자본비율의 지속적 증가를 바탕으로 자본의 안정성이 높아지면서 직무수행 및 근무제도에 대해서는 긍정적으로 인식하고 있었으나, 승진, 임금, 평가 등 인사관리와 교육훈련체계에 대해서는 낮은 만족도를 보였다. 따라서 20~30대의 청년 여성 인력이 대부분을 차지하고 있지만, 신규인력의 이직률이 높은 조직의 특성을 고려한 인사관리체계가 필요하였다.
- 특히 청년 인재의 채용이 어려운 중소기업의 현실에서 시장임금 대비 근로자들의 임금이 낮았고, 호봉제로서 승진적체 등 조직기여의 동기부여가 되기 위해서는 임금수준 개선이 우선적으로 이루어져야 할 사항이라는 인식이 크므로, 기업의 성장가도에 부정적으로 작용할 수 있어 근로자들의 만족도 및 임금의 수용성을 동시에 제고할 수 있는 임금체계가 필요하였다.

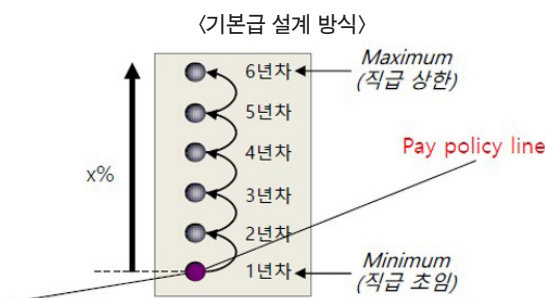
3. 개편 내용

1) 임금체계 재설계

- 현행 직급별 호봉제에서 내부 공정성과 외부 경쟁력을 확보할 수 있도록 조직 내 역할 및 책임(R&R)의 중요성을 반영하여 직무역할 중심의 임금체계로 재설계하였다.
 - 임금은 직급별 30호봉에서 10년 체류연한으로 축소하고, 임금항목은 기본급과 성과급으로 구성하여 팀 성과와 개인 역량평가 결과를 바탕으로 개인의 평가등급을 도출하여 기본연봉을 결정하고, 인센티브, 승진 대상자 선정 등 보상제도 운영의 기준으로 활용하도록 하였다.

2) 기본급 설계 방식

- 기본급은 직급별 시장임금조사 및 밴드운영의 효율성 측면에서 직급별 직무 및 역할을 기준으로 초임을 설계하고, 각 직급별 보상정책선을 기준으로 표준 체류연한 및 상위고과 인상률 등을 고려하여 급여밴드를 수립하였다. 보상 기준점은 표준 연한에 따른 각 직급별 평균에 위치하거나 초임에 위치하도록 하였다.



- 연봉테이블은 Pay band 설정에서 초임 임금을 기준으로 직급별 체류연한을 10년으로, 시장임금 대비 최저수준부터 25%ile에 위치한 수준으로 연봉테이블을 설계하였고, 경력직 채용 시 경력산정을 바탕으로 연봉수준 결정에 활용하도록 하였다.

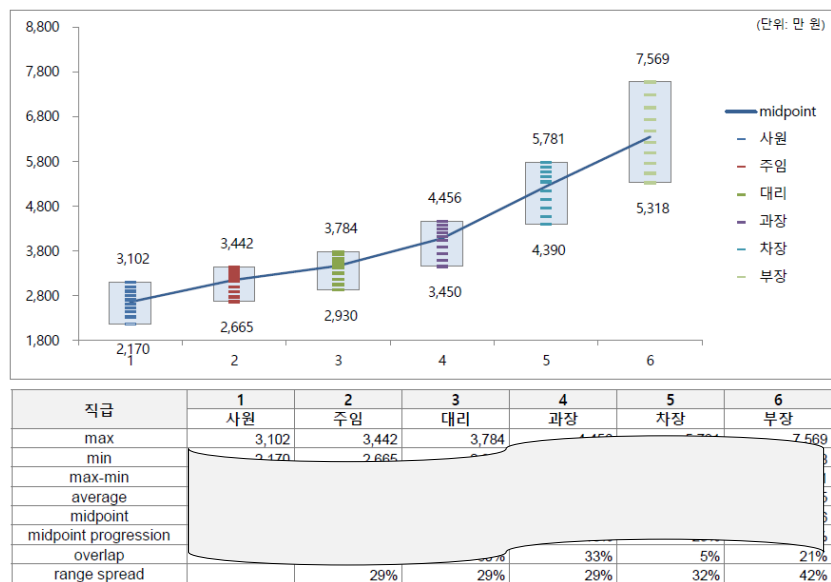
〈연봉 테이블 설정〉

구분	사원	주임	대리	과장	차장	부장
1호	2,170	2,665	2,930	3,450	4,390	5,318
2호	2,322	2,772	3,047	3,588	4,566	5,531
3호	2,438	2,882				
			3,710	4,369	5,668	7,278
10호	3,102	3,442	3,784	4,456	5,781	7,569

■ Pay Band 설계

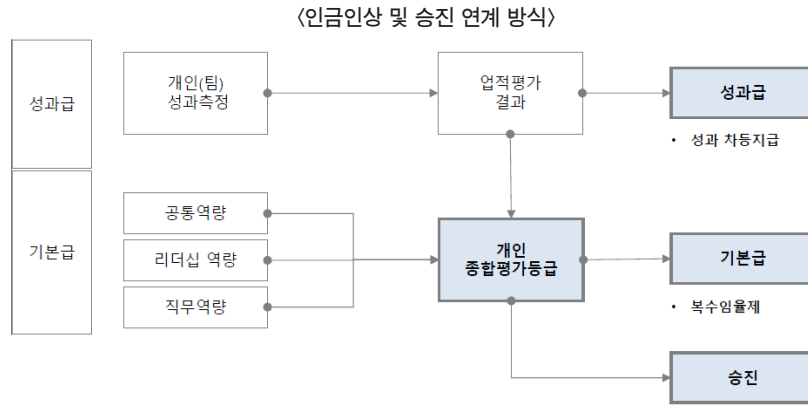
- Pay Band는 상위 직급으로 올라갈수록 임금상승폭을 조정하고, 하위 직급의 중첩률을 상향 설정하여 성과에 따른 보상을 강화하였다.
- 중첩률의 상향설정은 직급과 무관하게 조직성과에 기여한 만큼 연봉에 반영될 수 있도록 인센티브 제도와 Market Matching 전략으로서 성과창출의 동기부여를 강화하였다.

〈Pay Band 현황〉



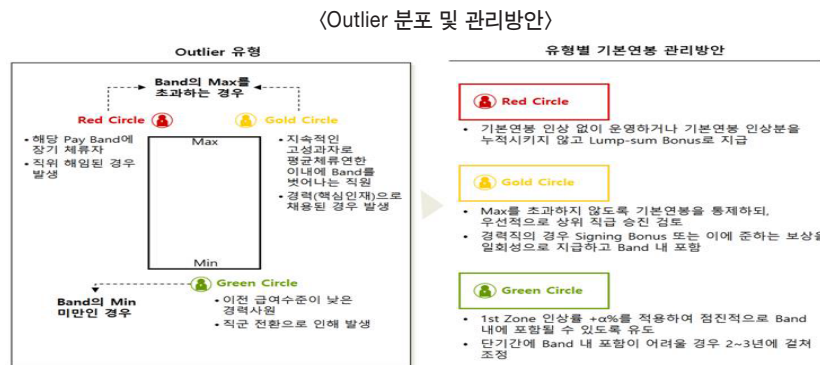
3) 임금 인상(Merit Increase) 방식

- 임금 인상은 누적방식을 채택하고, 팀 성과와 개인 성과평가를 바탕으로 개인의 평가등급을 도출하여 기본연봉을 협상·결정 및 승진에 반영하도록 하였다. 다만, 성과급을 통해 역전이 가능하도록 하여 체념에 따른 동기부여가 무기력하게 되는 것을 예방하였다.



4) Outlier Management 방안

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



4. 기대효과

- 직급별 호봉에 따른 임금체계를 직급별 직무 역할에 따른 임금체계로 전환하여 임금의 대내외적 공정성 및 경쟁력을 유지하고, 우수한 인재를 확보하기 위한 기반을 구축하였다.
- 신입직원들의 빈번한 이직을 방지하고, 하후상박형 임금체계를 통해 동기부여를 제고하여 경쟁력 있는 인재확보 및 유지를 가능하게 되었다.

직무분석, 직무평가, 직무설계의 일반적 방법

정학용 (시애틀컨설팅 수석연구원)

3월은 기업들에게는 주총시즌이고, 구성원들에게는 주총결과에 따라 희비가 엇갈리게 되는, 그야말로 잔인한 달이다. 4월에는, 새로운 직위를 맡은 사람들이 의욕적으로 직무수행 시작하면서 성공하겠다고 다짐한다. 이렇게 새로운 직위를 맡은 사람이 성공할 수 있는 비결이 뭘까?

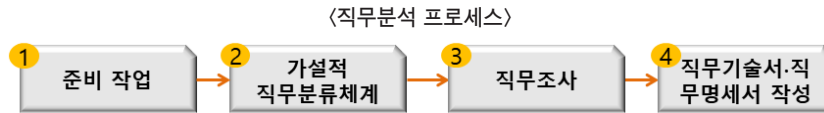
20세기 최고의 경영구루였던 피터 드러커는 자신의 경험으로 그 비결을 귀뜸해 주었다. “지난 40년 넘게 기업을 컨설팅 하면서 승진을 하여 새로운 직무를 맡은 유능한 사람들 가운데 계속해서 성공을 거두는 사람은 드물었고, 그것은 그들이 정말 ‘무능해졌기’ 때문이 아니라 직무에서 요구하는 일을 놔두고 과거 그들을 승진시켜 준 그 일을 계속 했기 때문”이라고 했다. 즉 기업에서 성공하는 비결은 새로운 직무에서 뛰어난 지식이나 재능을 습득하는 것이 아니라 새로운 직무의 일, 즉 직무가 요구하는 중요한 과업에 집중하는 데 있다는 것이다.

직무관리란 기업차원에서뿐만 아니라 개인에게도 매우 중요하다. 직무관리란 직무와 개인수준에서 잘 조화롭도록 하는 것으로, 직무분석, 직무평가, 직무설계를 포함한다. 전경련의 조사(2015년도)에 따르면, 직원들이 조직에서 성과를 내지 못하는 이유는 직원 자신의 역량부족(29.4%)이라기보다는 직무가 잘못 배정된 직무 미스매칭(32.5%) 때문이라는 것이다. 즉 우리 기업들이 직무관리가 제대로 이루어지지 않고 있다는 것이다. 직무관리 제대로 하기 위해서는 직무관리에 대한 이해가 선행되어야 한다.

1) 직무분석

조직은 비전이나 핵심목표를 달성하기 위해서는 일(직무)과 인력이 필요하다. 직무를 효과적으로 수행하려면 각각 직무는 어떤 특성을 가지고 있는지, 그리고 효과적인 수행을 위해서 어떤 자격이 요구되는지를 알아야 한다. 이렇게 일에 대한 내용과 그 일을 하는 사람에 대한 요건을 밝히는 것이 직무분석이다.

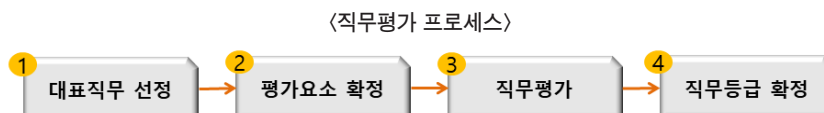
일반적으로 직무분석 프로세스는 다음 그림처럼, 준비 작업을 거쳐 가설적 직무분류체계 만들고, 직무조사를 하여 직무기술서와 직무명세서를 작성하는 것으로 구성된다.



- ① 준비 작업은 직무분석을 진행할 담당 팀과 SME(Subject Matter Expert, 해당 직무 전문가)를 선임하는 것으로 시작한다. 담당 팀은 인사부서를 중심으로 구성하고, SME는 해당 직무에 숙련도가 높은 고참 직원 중심으로 1직무에 최소 1명 이상이 포함되도록 한다.
- ② 가설적 직무분류체계는 직무조사를 위한 분석대상 직무를 선정하기 위한 것으로, 일반적으로 조직 기능을 바탕으로 업무 유관관계를 살펴 직무분류체계를 구성한다.
- ③ 직무조사 방법에는 관찰법, 면접법, 질문지법, 중요사건법, 작업기록법, 워크샘플링법 등이 있다. 관찰법은 직무담당자를 직접 관찰하여 정보를 수집하는 방법이고, 면접법은 직무담당자를 직접 면접하는 방법이고, 질문지법은 질문지를 나누어 주고 직무에 관련된 항목을 체크하도록 하여 정보를 획득하는 방법이다. 그리고 중요사건법은 보다 중요하거나, 가치 있는 면에 집중적으로 정보를 수집하는 것이고, 작업기록법은 작업일지나 메모사항을 통해서 직무의 정보를 수집하고, 워크샘플링법은 작업의 무작위 간격으로 관찰하여 직무행동 정보를 얻는 방법이다. 이 중에서 가장 널리 사용되는 방법이 질문지법이다.
- ④ 직무분석은 직무기술서와 직무명세서를 작성함으로써 마무리된다. 직무기술서는 역할과 책임 등 수행 업무의 내용을 정리한 것이고, 직무명세서는 숙련도나 능력 등 일을 수행할 사람에 대한 요건을 분석·정리한 것이다.

2) 직무평가

직무평가는 직무분석에서 작성된 직무기술서와 직무명세서를 바탕으로 직무의 난이도와 책임 등을 기준으로 조직 내 상대적 가치를 결정하는 활동이다. 일반적으로 직무평가는 아래 그림처럼 대표직무 선정, 평가요소 확정 그리고 직무평가, 직무등급 확정 순으로 진행된다.



- ① 대표직무는 직무의 내용이 잘 알려져 있고 유사한 직무들을 대표하고 담당자들도 인정하는 직무로 선정한다.
- ② 평가요소는 ‘Input-Process-Output’에 따라 다양한 요소들이 포함될 수 있지만, 실무에서는 라이틀(C.W.Lytle)의 ‘숙련, 노력, 책임, 작업조건’이 많이 활용된다.
- ③ 직무평가법에는 서열법(Ranking Method), 분류법(Classification), 요소비교법(Factor Comparison Method) 및 점수법(Point Rating Method) 있다. 서열법은 직무의 상대적 가치에 따라 서열을 매기는 방법이고, 분류법은 사전에 작성한 직무 등급표에 따라 해당 직무를 분류하는 방법이고, 요소비교법은 기업의 핵심이 되는 기준직무(Key Job)와 비교하여 직무의 상대적 가치를 결정하는 방법이며, 점수법은 모든 직무를 동일한 평가요소를 적용하여 점수로 평가하는 방법이다. 기업에서는 평가방법을 다양하게 선택할 수 있으나, 실무적으로는 서열법과 점수법을 혼합하여 많이 사용한다.

- ④ 직무등급 확정 단계에서는 개별직무에 대한 평가 결과를 분석하고, 직무의 점수대별로 그룹핑하여 이를 등급화한다. 이것이 직무등급이며, 이를 바탕으로 조직 내 임금등급을 결정하면, 이것이 직무급이 된다.

3) 직무설계

직무분석을 통해서 '직무'의 종류와 내용이 분석되었다면 다음은 이 직무를 '사람'에 맞게 조정해야 한다. 이렇게 '직무'를 '사람'에게 맞추는 작업이 직무설계다. 직무설계란, 직무수행자에게 만족을 느낄 수 있도록 직무내용과 수행방법을 조직하는 활동으로, 여기에는 직무전문화, 직무확대, 직무순환, 직무충실, 직무특성이론 등이 있다.

직무전문화(Job Specification)는 생산성 향상을 위하여 직무를 단순화·표준화하는 작업이고, 직무확대(Job Enlargement)는 업무의 단조로움을 극복하고 다양한 기능경험을 부여하기 위하여 과업의 수를 증가시키는 방법이다. 직무순환(Job Rotation)은 직무활동의 다양한 경험을 부여하는 방법이고 직무충실화(Job Enrichment)는 직무만족을 위하여 관리기능의 일부인 계획과 통제 그리고 직무 책임을 직원에게 위임하여 수행하도록 하는 방법이다. 직무특성 모델(Job Characteristics Model: JCM)은 핵심직무 차원(기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 피드백)이 주요 심리상태(의미성, 책임성, 지식)를 유발하게 하여 직원들의 동기를 부여하는 방법이다.

4) 성공적 운영요건

직무분석, 직무평가, 직무설계 등 직무관리 활동은 기업들에 있어 쉽지 않은 과제이다. 조직에서 어려운 과제일수록 리더의 역할과 구성원들의 참여가 필수적이다.

조직의 각종 제도의 성공여부는 리더의 관심 여하에 달려 있다. 특히 직무관리처럼 손이 많이 가는 제도는 더욱 그렇다. 따라서 리더는 직무관리가 조직에 정착되어 직무중심의 인사노무제도가 이루어질 수 있도록 지속적인 관심과 열정을 보여야 한다.

또한 직무관리제도가 아무리 잘 구축되었다고 하더라도 구성원들의 실행이 뒷받침되지 않으면 '빛 좋은 개살구'에 불과하다. 직무관리 시스템을 설계할 때 현장 구성원들을 참여시키거나 설계된 내용을 충분히 설명하고 피드백을 받아야 한다.

직무관리에 대해 이와 같은 리더십 발휘와 직원의 참여를 이끌어 낸다면, 직무관리제도는 조직의 성장뿐만 아니라 개인의 성공에도 기여를 하게 될 것이다.