

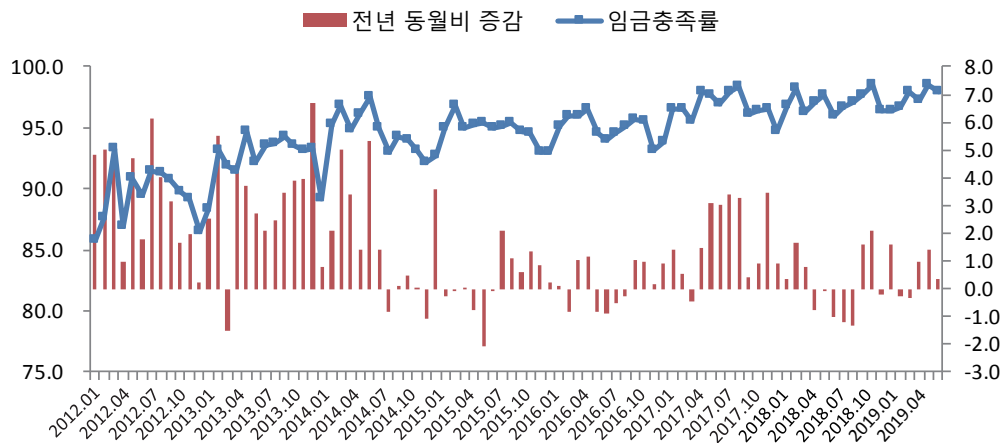
# 워크넷 구인구직DB를 이용한 2019년 5~6월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

- 2019년 6월 신규구인인원은 171천 명, 신규구직건수는 317천 건, 평균 제시임금<sup>1)</sup>은 201.1만 원, 평균 희망임금<sup>2)</sup>은 205.2만 원으로 전체 임금충족률은 98.0%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)



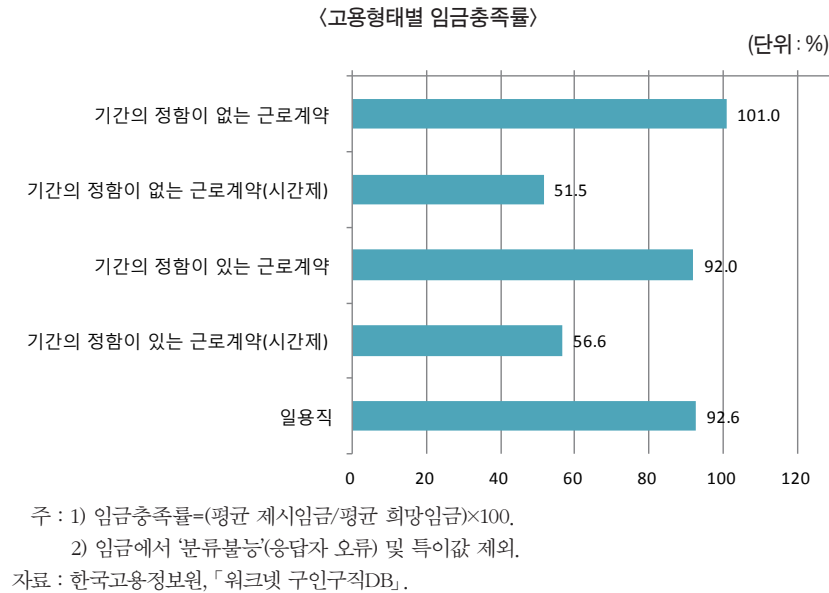
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.

2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

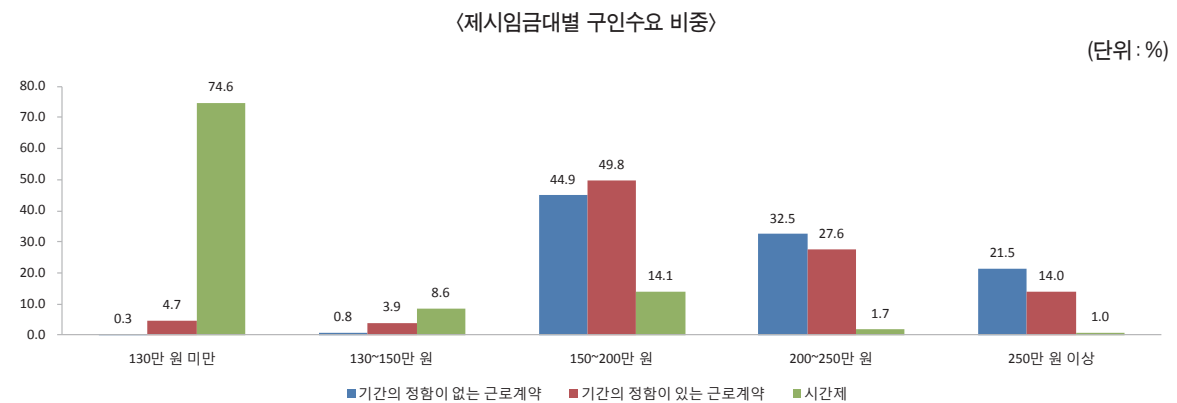
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

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

- 고용형태별 임금충족률은 ‘기간의 정함이 없는 근로계약’ 상태에서 101.0%로 가장 높게 나타난 반면, ‘기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)’ 상태에서 가장 낮은 수치(51.5%)를 기록함. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 6월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인함.



- 6월 고용형태별 제시임금대 비중을 보면, ‘기간의 정함이 없는 근로계약’ 및 ‘기간의 정함이 있는 근로계약’에서 전년동월대비 150만~200만 원대의 구인수요 비중이 감소하였으나 여전히 가장 높은 구인수요 비중을 보임. 두 근로형태 모두에서 200만~250만 원대의 구인수요 비중이 전년동월대비 증가하였으며, 130만~150만 원 및 250만 원 이상의 구인수요 비중 또한 증가함.  
 - 대부분의 구인업체에서 시간제 고용형태에 낮은 수준의 임금을 제시하고 있음.

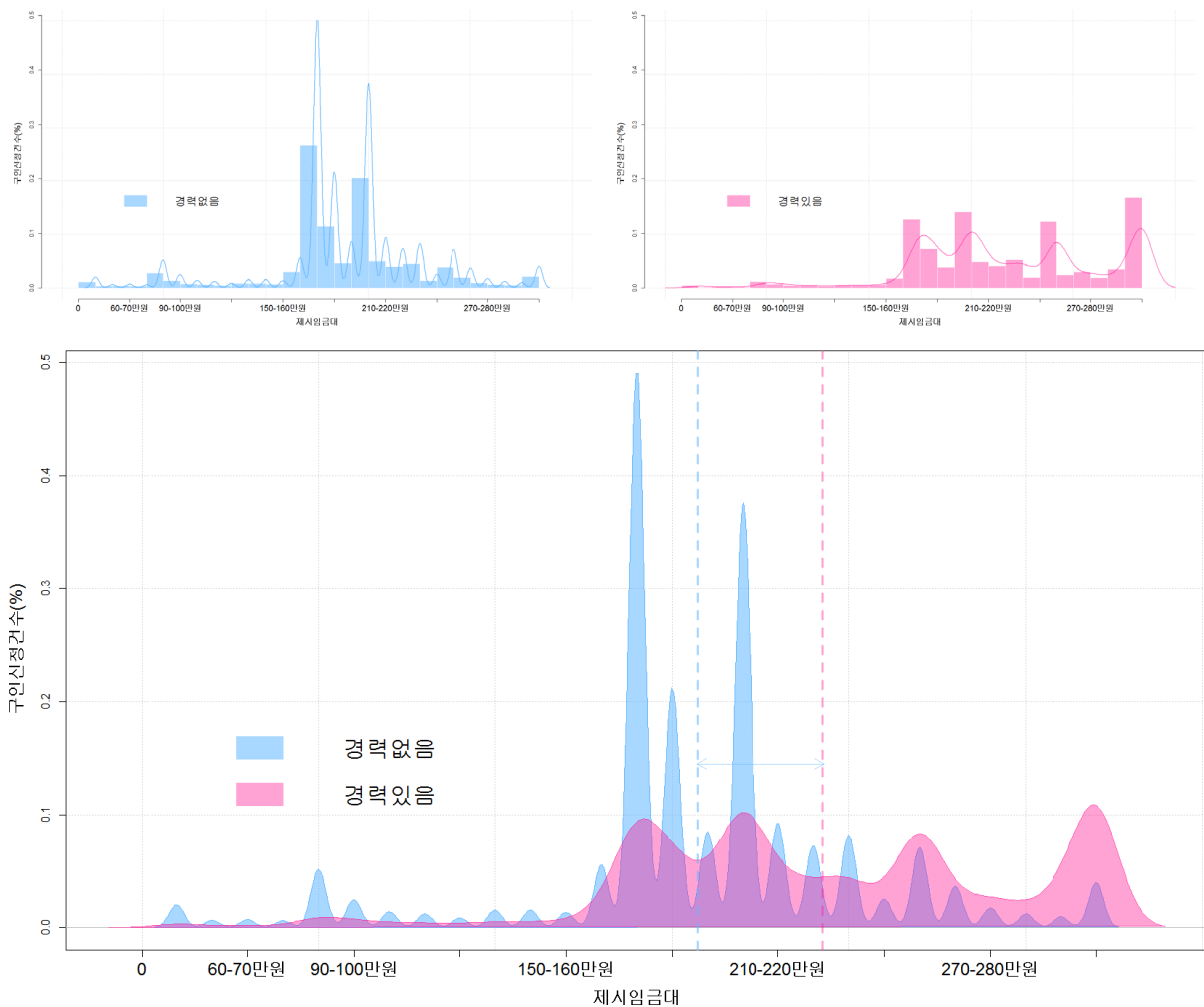


- 주 : 1) 임금대별 구인신청건수의 비중.  
 2) 제시 '월'임금임.  
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

## 2019년 5월 기준 속성별 제시임금, 희망임금 분포 비교

- 임금대별 구인신청건수 비율을 통해 본 제시임금 분포는 경력유무별로 다소 차이를 보임.
  - 신규직에 대해 기업이 제시하는 임금은 주로 160만~200만 원대 등에 집중되어 있는 반면, 경력직에 대해서는 좀 더 높은 임금대에 다수 분포함.
  - 그림의 실선으로 나타난 분포 평균을 보면 신규직에 대한 제시임금 분포 평균은 190만 원대, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 230만 원 이상에 위치함.

〈경력유무별 제시임금 분포〉



주 : 1) 2019년 5월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

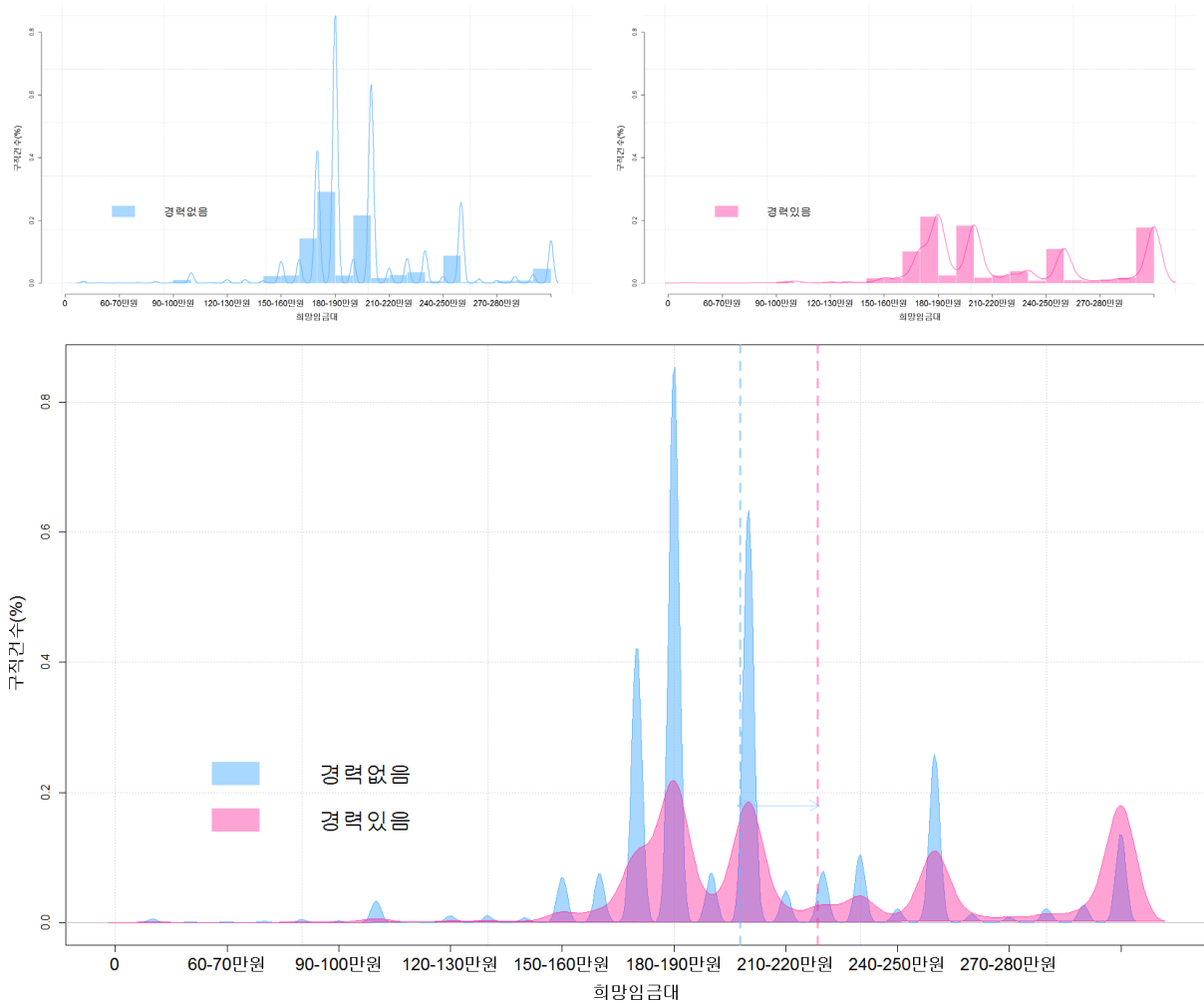
2) 제시 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 경력유무별로 차이를 보임.

- 유경력자의 경우 300만 원 이상의 희망임금 비중이 상대적으로 크게 나타난 가운데, 신규구직자의 희망임금 분포 평균은 200만 원대, 경력직에 대한 희망임금 분포 평균은 230만 원대 수준으로 나타남.

〈경력유무별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2019년 5월 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 책임컨설턴트)

## 1. 사업장 개요

상호		T기업	지역	전남
업종		제조 및 서비스		
규모	근로자	50명(2017년 말 기준)		
	매출액	9,567백만 원(2017년 말 기준)		
목적		임금체계 개선		
대상		전 근로자		
방식		<ul style="list-style-type: none"><li>관리직군은 호봉제 기반의 직급별 연봉제(기본연봉, 성과급)로 구성된 보상구조는 유지하되, pitch폭을 넓혀 구간에 대해 표준체류연한을 고려하여 호봉을 축소하고 성과를 반영함.</li><li>임금인상은 고과결과에 따른 차등인상률을 적용하되, 임금테이블 구간에 따른 차등 인상률을 적용하고, 인상은 누적방식으로 능력고과에 따른 종합평가결과를 상대서열함. 승진 인상을 별도로 정하여 승진자와 비승진자의 동일한 평가등급의 동일보상에 대한 저항을 고려함.</li><li>생산직군은 직급별 호봉제를 유지하면서 숙련급 임금 등급 체계를 반영하여 호봉 임금을 4등급으로 구분함. 다만, 시행 초기이므로 노동자들의 수용성을 고려하여 현행 임금테이블을 유지하면서 임금가중치를 부여하는 방법으로 조정하고, 성별 차이, 특정 직급에서 나타나는 체증 구간 등은 점진적으로 개선함.</li><li>임금체계 개편에 대한 노동자의 수용성을 높이기 위해 기존의 구조는 유지하되, 성과 또는 생산성 향상과 연관지어 효과성을 제고함으로써 임금의 내외부 공정성을 확보함.</li></ul>		
기대효과		<ul style="list-style-type: none"><li>직급을 기반으로 설계된 임금을 유지하고, 성과와 생산성을 연관지어 보상체계를 개편함으로써 임금의 내부 공정성을 확보하고, 인재의 조직기여도를 제고함.</li></ul>		

## 2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 주요 사업영역인 high-tech 제조업과 IT솔루션 분야는 지적자본이 기업경쟁력의 원천이며, 경쟁우위를 위한 인적자원의 경쟁력은 필수 조건이 되었다. 특히 임금은 인적자원에서 가장 효과적인 활용 수단으로서 노동들의 동기부여를 위한 기제로 작용하므로 성장가도에 있는 이 기업에 인재 확보 및 지속가능한 경영발전을 이루기 위한 전략이 필요하였다.
- 기존 IT업종에서 제조업으로 확대·재편하면서 제품 포트폴리오를 다양화하여 매출이 성장하고 있지만, 임금, 평가 등 인사관리가 체계적이지 못하여 일의 가치와 생산성을 반영하지 못하고 있었다. 따라서 직무가 생산과 연계될 수 있도록 동기부여 기능을 강화하고, 역량 있는 인재들의 장기근속 유도 및 개인의 역량을 조직에 녹여낼 수 있는 활용수단으로 각 직군에 맞는 임금체계 개편이 필요하였다.

## 3. 임금체계 개편

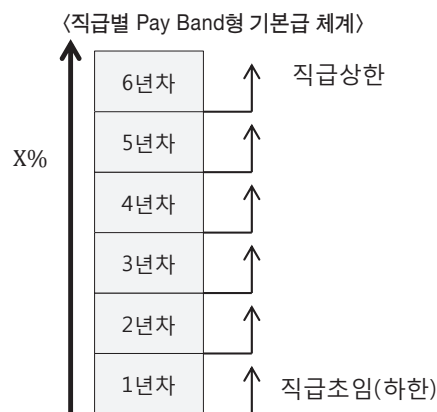
### 가. 관리직군의 임금체계 개편

#### 1) 개편방향

- 관리직군은 호봉제 기반의 직급별 연봉제(기본연봉, 성과급)로 구성된 보상구조는 유지하되, pitch폭을 넓혀 구간에 대해 표준채류연환을 고려하여 호봉을 축소하였다.

#### 2) 임금테이블(Pay Band) 설계

- 관리직군은 현행 임금을 중심으로 각 직급별 초임을 보상기준점으로 표준채류연환 및 상위 고과 인상률 등을 고려하여 Pay Band를 구성하고, 보상기준점은 표준연환에 따른 각 직급별 평균 또는 초임에 위치하도록 하였다.



- 각 직급별 표준채류연수와 범위구간을 설계함에 있어서, 각 직급별 표준채류연수를 설계하고, 최대값은 최초 진입 후(표준채류연수×2)로 결정한다.
- 직급 내 인상률을 두 개의 구간으로서, ① 기본인상률은 임금테이블 직급/연차별 평균 인상률+3년간 평균 물가상승률(1%), ② 통제인상률은 기본인상률 -0.5%로 구분하여 운영하도록 하였다.

〈임금테이블 범위구간 설계〉

구분	사원	주임	대리	과장	차장	부장
표준체류연수	3	3	4	5	5	6
최대체류연수	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%

주 : 표준체류연한 : 각 직급별 최소 체류연한+1년  
 기본인상률 구간 : 직급초임~통제인상률 적용 전  
 통제인상률 구간 : 표준체류연한+(2~4년)

- 직급별 체류연한을 반영하여 사원에서 부장까지의 기존의 70호봉에서 52호봉으로 축소하여 Pay Band를 설계하였다.

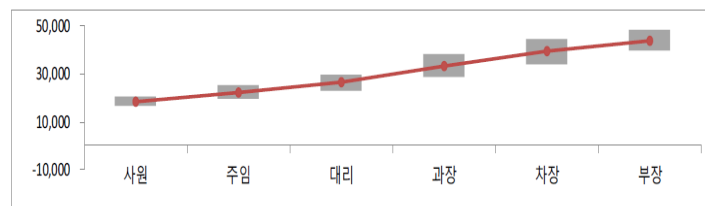
〈임금테이블 설계〉

구분	직급	호봉	연봉	월 기본급	구분	직급	호봉	연봉	월 기본급	구분	직급	호봉	연봉	월 기본급
1	부장	12	48,397	4,033	23	과장	10	38,104	3,175	31	주임	6	25,455	2,119
2		11	47,000	3,917	24		9	37,030	3,086	32		5	24,174	2,014
3		10	46,000	3,833	25		8	35,986	2,999	33		4		
4		9			26		7	34,972	2,914	34		3		
5		8			27		6			35		2		
6		7			28		5			36		1		
7		6			29		4			37				
8		5			30		3			38				
9		4			31		2			39				
10		3			32		1			40				
11		2			33	대리	8							
12		1			34		7						1,447	
13					35		6						1,385	
14					36		5							
15					37		4							
16					38		3	2,072						
17					39		2	1,996						
18					40		1	1,923						
19														
20				3,128										
21				3,031										
22				2,937										
				2,846										

### 3) 임금정책선 설계

- 임금정책선은 임금의 하향 조정을 방지하기 위해 현행 직급별 초임을 기준으로 설계하고, 과장-차장 직급에서 나타나는 체증은 점진적으로 조정하여 장기적으로는 체감형으로 가도록 하였다.

〈임금정책선〉



	사원	주임	대리	과장	차장	부장
최소값	16,615	19,385	23,077			
중앙값		22,420				
평균값						
최대값						
중복률						
임금 범위						
Mid Increase Rate					10.2%	
Mean Increase Rate				26.5%	18.3%	12.1%

#### 4) 임금 및 승진 인상 방안

- 매년 승급조정에 따라 임금인상은 고과결과에 따른 차등인상률을 적용하되, 임금테이블 구간에 따라 적용한다. 인상은 누적방식을 채택하고, 능력고과에 따른 종합평가 결과를 상대서열화하였다.

〈임금인상 방안 결정〉

평가등급/구간		A	B	C	D	E
배분율		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	$p+(2\alpha-\beta)$	$p+\alpha$	$p$	$p-\alpha$	$p-\alpha$

주 :  $p$  = 기본인상률,  $\alpha$  = 평가조정계수,  $\beta$  = Bond Zone계수, 단,  $p \geq 2\alpha + \beta$

- 승진으로 인한 인상 방안은 상위직급을 초과하는 승진자가 발생하기 때문에 개인종합평가 결과에 따른 기본인상률 외에 별도의 승진 인상액을 적용하고, 승진 인상액은 기본급 대비 일정 비율을 지급하는 정률방식으로 하였다.
- 먼저 해당 직위에서 평가에 따라 기본급을 인상한 후, 승진에 따른 인상을 하여 승진자와 비승진자 간 평가등급이 동일할 경우 동일 수준의 급여를 받는 데 저항을 해소하고, 고성과자 승진 시, 승진효과에 대한 긍정적인 동기부여를 제고하도록 하였다.

#### 나. 생산직군 임금체계 개편

##### 1) 개편방향

- 생산직군은 직급별 호봉제를 기반으로 기술수당 및 환경수당을 제외한 제 수당과 고정상여금이 기본급에 통합되어 있다. 보상구조는 유지하되, 생산성 향상의 동기부여를 위해 숙련급 기준 임금등급 체제로 개편하고, 직급별 호봉 간 차이 5개 구간은 현행대로 유지하되, 호봉이 상승할수록 차이가 완화되는 체감형으로 개편하였다.

##### 2) 숙련급 설계

- 숙련급 설계의 사전단계로 먼저 숙련체계를 수립하고, 숙련체계는 직무등급을 총 6개 등급으로 분류하며, 공정분류 및 다기능 작업자와 페이스메이커 자격기준, 평가 및 인증체계, 다기능 작업자와 페이스메이커의 역할과 기능을 구체화하였다.
- 일하는 방식을 토대로 다기능 보유 및 페이스메이커 자격을 숙련급 형태로 임금체계에 반영하기 위해 임금 등급 기준을 정하고, 다기능화 및 페이스메이커 평가 결과와 연계하였다.

〈숙련급 임금등급 체계 수립〉

직무등급	S	A	B	C	D	E
임금가중치	105.20	103.50	101.75	100.00	100.00	100.00
작업자 정의	페이스메이커	다기능작업자	고숙련 작업자	일반 작업자 상	일반 작업자 중	일반 작업자 하
아코디언 할당	×	○	○	×	×	×
페이스메이커 역할	○	○(일부)	×	×	×	×

주 : 임금가중치는 폴크스바겐의 LODI(Lohndifferenzierung)를 참조하여 결정함.



### 3) 임금테이블(Pay Band) 개선

- Pay Band는 숙련급 임금등급 체계를 반영하여 호봉 임금을 4등급으로 구분하였다. 다만, 시행 초기이므로 노동자들의 수용성을 고려하여 현행 임금테이블을 유지하면서 임금가중치를 부여하는 방법으로 조정하였고, 성별 차이, 특정 직급에서 나타나는 체증 구간 등은 점진적으로 개선하도록 하였다.

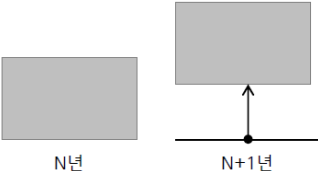
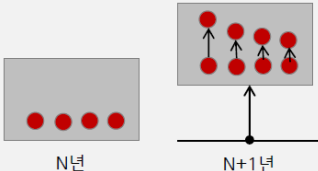
**〈생산직군 임금테이블 개선〉**

		사원					주임					대리				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
사급	남	페이스메이커	8,122	8,159	8,397	8,555	8,714	8,888	9,155	9,331	9,507	9,683	9,859	10,035	10,211	10,387
		다기능작업자														
		고속편작업자														
		일반작업자														
	여	페이스메이커														
		다기능작업자														
		고속편작업자														
		일반작업자														
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

### 4) 임금인상 방안

- 임금인상은 최저임금, 물가상승률 등을 고려하여 각 직급 호봉 초임을 인상·결정하고, 호봉 승급은 숙련 수준 연 2회 다기능 평가를 하고, 이에 따라 차등 반영하여 다기능 보유자와 일반 작업자를 구분하였다.

**〈밴드 간 이동방식 및 다기능 평가방식〉**

밴드 간 이동방식							다기능 평가방식						
													
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%

### 5) Outlier Management

- Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형이 가능하며, 유형에 따라 적합한 기본 연봉관리 방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.

〈Outlier 관리방안〉

Outlier 유형		대상 및 주요 발생원인	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 평균체류 연한을 벗어나는 자 - 주요 발생원인: 핵심인재를 경력으로 채용	- 최대값을 초과하지 않도록 기본연봉 통제 - 상위 직급 승진 검토 - 경력직은 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상(일회성지급)하고 Band 내에 위치하도록 조정
Pay Band의 최소값 미만	Green Circle Outlier	- 대상: 이전 급여수준이 낮은 경력 채용자 - 주요 발생원인: 직군 전환	- 인건비 부담이 적은 경우 즉시 해소 - 추가 인상률을 적용하여 점진적으로 Pay Band 내 위치 - 단기간 Pay Band 내 위치가 어려운 경우 2~3년간 조정

#### 4. 기대효과

- 직급별 호봉제 관리직군은 호봉을 조정하여 성과를 반영하고, 생산직군은 생산성 향상과 연관지어 숙련급을 가미하면서 노동자의 수용성을 고려하여 기존의 위치는 유지하면서 임금의 내부 공정성과 외부적 경쟁력을 확보하여 기업의 인재확보 및 생산성 향상의 기반을 마련하였다.

# 직무중심의 일반적 승진방법

— 김하나 (노사발전재단 선임컨설턴트)

## 1. 직무중심 인사관리에서의 승진

최근 직무중심 인사관리의 중요성이 높아지고 있다. 직무중심의 인사관리는 직무를 분석해서 명확하게 규명하고 이해하는 것부터 시작한다. 그러나 직무중심의 인사관리가 활성화되고 안정화되기 위해서는 직무급이라는 임금체계뿐 아니라 채용, 평가, 승진 등 타 인사관리제도도 직무중심으로의 변화를 수반해야 한다. 즉 어떠한 직무를 수행하는지에 따라 임금이 결정되고, 이를 위한 분석, 평가, 개발 등이 이루어지는 것이 직무중심의 인사관리라 할 수 있다.

그런데 우리나라에서 직무중심의 인사관리의 도입 및 정착이 어려운 이유 중 하나가 승진이라는 개념에 있다. 우리나라의 전통적인 인사관리, 즉 숙인중심 인사관리에서 승진은 이동의 한 형태로서 보다 중요성을 갖는 수준의 직위로 수직적으로 상향 이동하는 것을 의미한다. 이러한 승진에서는 지위의 상승과 함께 보수, 권한, 책임의 상승이 함께 수반된다. 특히 우리나라와 같이 신분적 지위의 중요성이 매우 높게 평가되고 연공적 임금제도하에서 임금의 상승이 승진의 의해 크게 영향을 받는 상황하에서는 더욱 그러했다(윤대혁, 1999). 숙인중심의 승진은 근속연수에 근거하여 승진에 우선권을 주고 숙련과 역량이 근속연수에 비례한다는 가정이 전제한다. 이러한 기존 승진의 개념은 수행하는 직무의 내용과 역량에 따라서 직무를 이동하는 직무중심의 승진제도를 수용하기 어렵게 했다. 이는 승진과 승격이 완전히 분리되고 이동에 따라 승진과 강등이 발생할 수 있는 승급제도이기에 그 차이가 크다.

〈숙인중심과 직무중심 인사관리의 특징〉

구분	숙인중심	직무중심
임금제도	연공급	직무급
채용제도	정기모집, 내부 직원 중심	수시채용, 직무경력 중심
평가제도	근속 중심	업적과 역량 중심
승진제도 (승급 및 이동관리)	근속에 따른 승급 정기적 순환근무	직무내용, 책임 정도 기준 직무이동 직무전문성 향상을 위한 이동관리

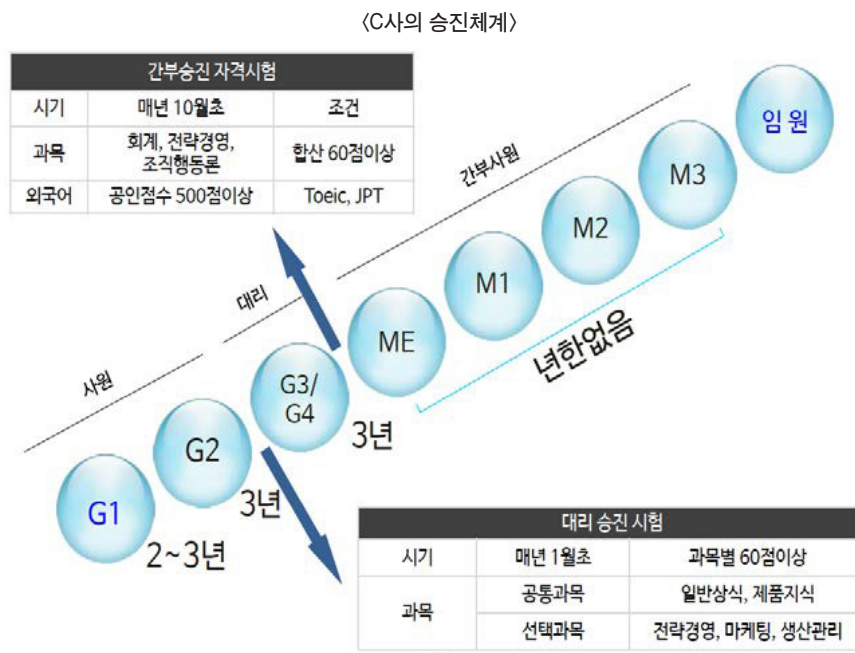
## 2. 직무중심 승진제도 사례

그럼에도 불구하고, 산업구조의 급격한 변화, 노동인구의 고령화, 저성장시대의 장기화 등 사회 변화의 요구에 따라 이러한 어려움들을 극복하고 직무중심의 승진제도를 운영하고 있는 사례가 다양하게 나타나고 있다(오계택 외, 2017).

### 가. C사

C사는 2006년부터 사무직과 생산직 전원에 대해 역할급을 도입했다. 직무분석을 통해 총 9개의 역할 등급을 구성하고 이를 직군에 맞게 재편성하였다. 직급과 호칭을 분리·설계하여 이에 대한 혼선을 줄이는 방안을 함께 모색하였다.

C사의 승급제도는 사원에서 대리까지의 경우에 한정해서 매년 1회씩 이루어지되, 인사평가에 따라 한번에 2~3등급씩 올라가는 경우가 있다. 그러나 그 이후에는 직책상 공백이 발생하기 전에는 승급이 이뤄지기 어렵다. 이동관리는 직무가치가 유사한 직무로의 수평이동을 원칙으로 하고 있다. 직무가치가 다른 경우 조직단위를 일부 변경하여 가치를 맞춘 다음 이동시키기도 한다, 예를 들면, 영업과 스테프 간의 이동 등도 직무가치가 유사한 역할에 따라 자유롭게 이뤄지고 있는 편이다. 이는 인재육성의 유연성에도 활용되어 전략적으로 경력개발이 필요할 경우 다양한 직무를 경험하도록 하기도 한다.



자료 : 한국경영자총협회(2016), 『직무중심 임금체계 운영사례 발표회 자료집』.

### 나. D사

D사는 2006년 글로벌 본사의 요구로 국내 법인 전 직원에 직무급을 도입하였다. 기존 직급체계와 연계된 보상, 평가, 승진체계를 전면적으로 폐지하였으며, 직급에 따른 보상체계를 없애고 호칭만을 남겨두어 임금과 호칭 간의 연계성을 없앴다.

D사의 승진제도는 직무의 변화가 없으면 승진이 이루어지지 않게 되었다. D사는 직원의 직무 간 이동을 촉진하기 위해 잡포스팅(job posting) 제도를 도입하여 내부공모를 실시하였다. 또한 직무부여 이후 최소 승진연한을 1년으로 대폭 축소하여 성과 및 역량에 따라 빠른 승진이 가능하도록 설계하였다. 직무

급하에서 승급과 이동기회가 부여되지 않으면 직원들의 임금상승 욕구를 관리하기 힘든 점을 고려한 조치이다. 직무급이 도입되면서 근속에 따른 자동승진이 없어지고, 직무가 상위등급으로 올라가지 않는 한 승진이 이루어지지 않는 구조가 되었다. 이동관리는 주로 직무가치가 유사한 수평이동을 원칙으로 하게 되었다. 그래서 D사는 외부 채용보다 내부 승진을 정책으로 설정하고 가급적 내부에서 직무승급이 이뤄지도록 조치하였다. 내부 승진 정책은 직무급하에서 승진 기회가 줄어드는 문제를 해결하였다.

### 3. 직무중심 승진제도의 효과적 운영방안

경영환경 및 사회 변화의 요구 속에서 조직의 성과를 높여 지속적 성장을 이끌어내기 위해서는 합리적이고 효율적인 인사제도로의 변화가 불가피하다. 본질적으로 승진은 과거의 업적 및 성과에 기초하여 장래에 있어서의 능력 발휘에 대한 기대 가능성이 반영되는 것이다. 과거에는 연공주의를 기반으로 숙인중심 승진제도가 주로 채택되어 왔다. 그러나 변화하는 환경 속에서 직무수행 역량 및 내용, 책임을 기준으로 하는 직무중심 승진제도에 대한 요구가 높아지고 있다. 실제로 승진은 구성원에 대한 가장 유효한 커뮤니케이션 수단이다. 조직이 어떤 가치를 기준으로 인사시스템을 관리하는지 이해하고 자기계발의 기준으로 활용할 수 있다. 물론 이를 위해서는 직무의 분석, 평가, 등급 등에 의해 직계제도가 확립된 후에 그 직무에 적격자를 선정하는 전제가 필요하다. 새로운 직무기회를 끊임없이 탐색하며 구성원들의 성장 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 직무중심의 승진관리는 현재의 우리에게 반드시 필요한 인사관리시스템이다.

#### 참고문헌

박희준(2017), 「사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가?」, 『조직과 인사관리 연구』.  
오계택 외(2017), 『조직의 변화관리를 위한 정책과제』, 한국노동연구원.  
윤대혁(1999), 『승진, 보상, 평가시스템에 대한 공정성인식이 직무 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』.