2018년 11월 30일 발행 / 발행처·한국노동연구원 / 발행인·배규식 / 편집인·오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6553
임금정보브리프
2018년 제8호(통권 제34호) No. 1 / www.kli.re.kr

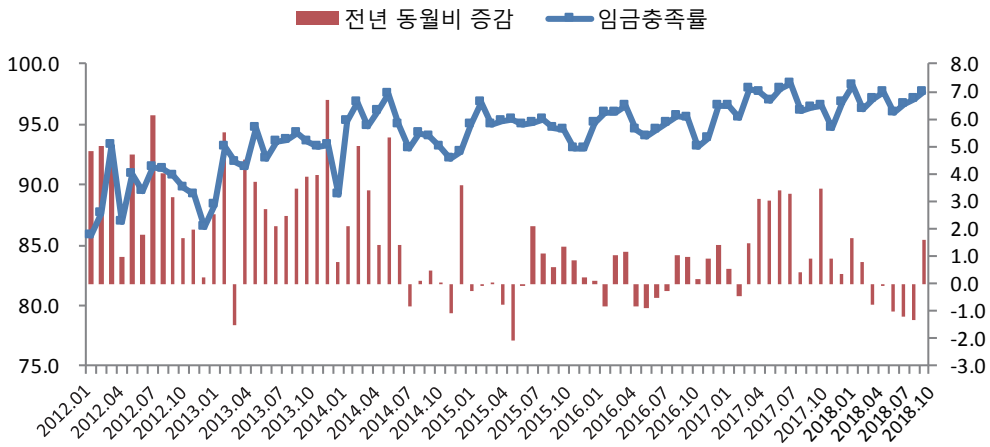
워크넷 구인구직DB를 이용한 9~10월 임금 동향

박세정 (한국고용정보원 책임연구원)

■ 2018년 10월 신규구인인원은 213천 명, 신규구직건수는 340천 건, 평균 제시임금은 194.8만 원, 평균 희망임금은 199.5만 원으로 전체 임금충족률은 97.7%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위 : %)

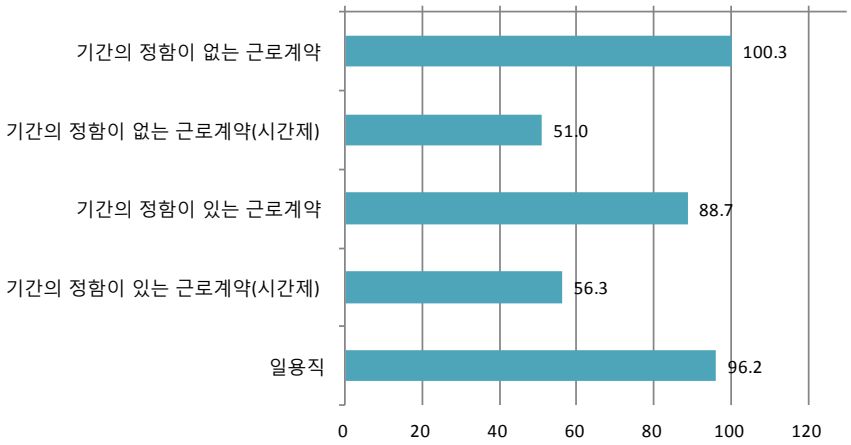


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 없는 근로계약' 형태에서 100.3%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 형태에서 가장 낮은 수치를 기록함. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 10월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인함.

〈고용형태별 임금충족률〉

(단위 : %)



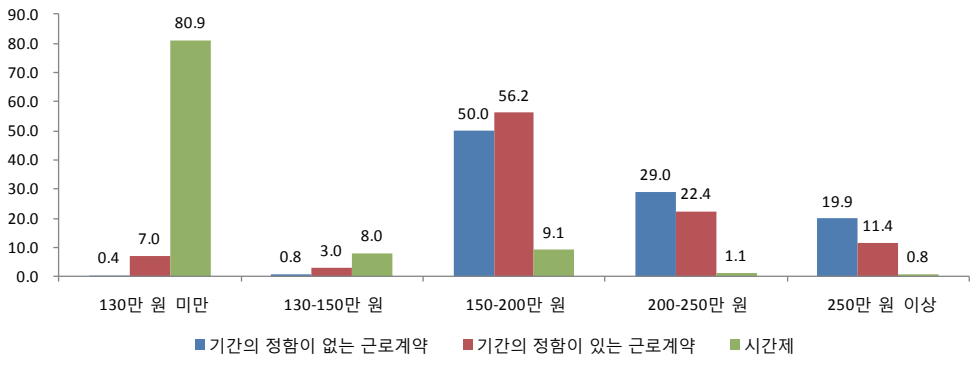
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 10월 고용형태별 제시임금대 비중을 보면, '기간의 정함이 없는 근로계약' 및 '기간의 정함이 있는 근로계약'에서 150만~200만 원 임금대의 구인수요 비중이 높게 나타나는 가운데, 두 근로형태 모두에서 전년동월대비 130만~150만 원대의 구인수요 비중이 크게 감소한 반면 150만~200만 원대 구인수요 비중은 크게 증가하였음.

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

〈제시임금대별 구인수요 비중〉

(단위 : %)



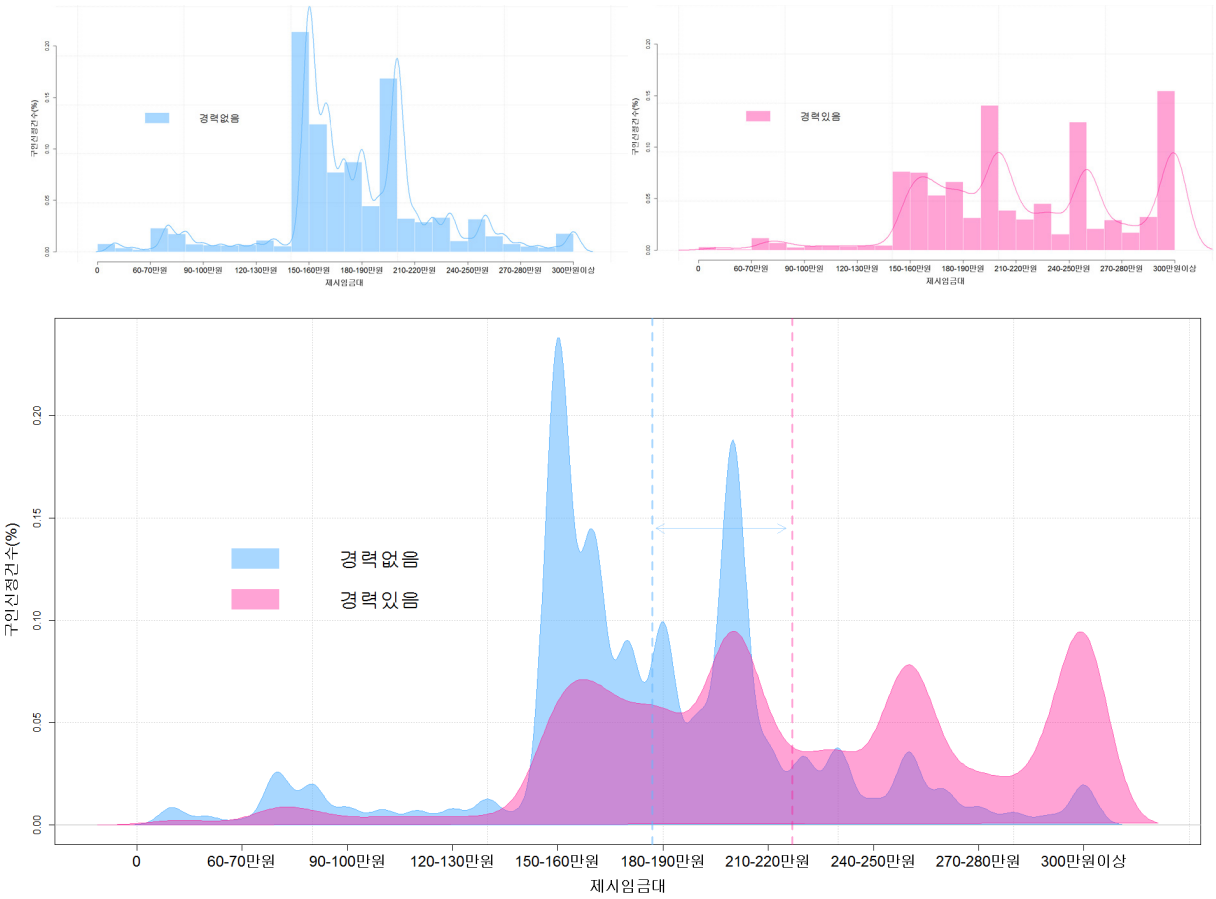
주 : 1) 임금대별 구인신청건수의 비중임.
2) 제시 '월'임금임.
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2018년 9월 기준 속성별 제시임금, 희망임금 분포 비교

■ 임금대별 구인신청건수 비율을 통해 본 제시임금 분포는 경력유무별로 다소 차이를 보임.

- 신규직에 대해 기업이 제시하는 임금은 주로 150만~200만 원대 등에 집중되어 있는 반면, 경력직에 대해서는 좀 더 높은 임금대에 다수 분포
- 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 신규직에 대한 제시임금 분포 평균은 180만 원대, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 220만 원 이상에 위치

〈경력유무별 제시임금 분포〉



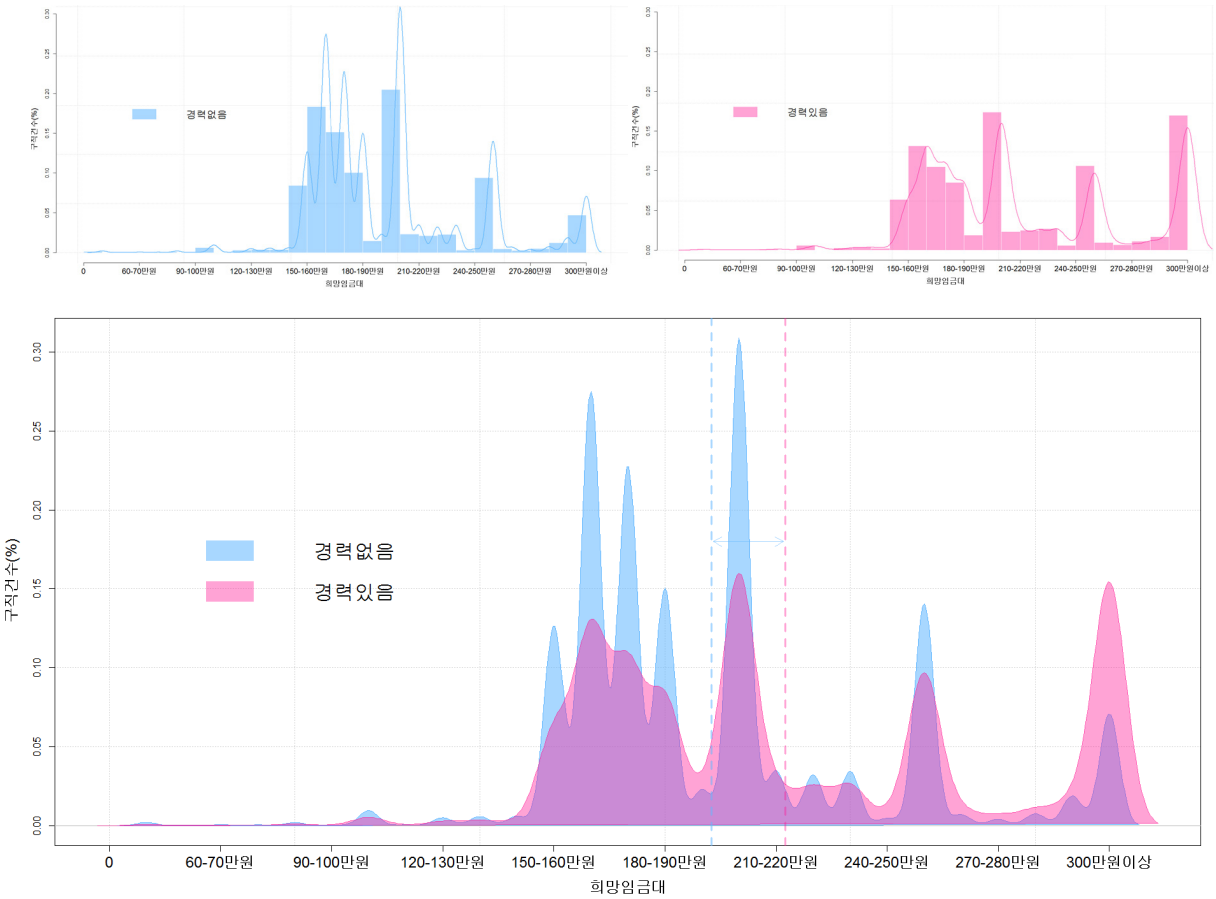
주 : 1) 2018년 9월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.
2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

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 190만 원대, 경력구직자의 희망임금 분포 평균은 220만 원대 수준으로 나타남.

〈경력유무별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2018년 9월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.
2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2018년 11월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 배규식 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6553 임금정보브리프
2018년 제8호(통권 제34호) No. 2 / www.kli.re.kr

임금체계 개편 사례

정숙희 (노사발전재단 HR컨설팅팀장)

1. 사업장 개요

상호		E기업	지역	서울
업종		서비스업_항공여객운송		
규모	근로자	996명(2015년 말 기준)		
	매출액	2,894억 원(2016년 말 기준)		
목적		임금체계 개선(고과호봉제)		
대상		정비직군 및 일반직군		
방식		• 연공급(직급별 호봉제)을 직무역량을 반영한 고과호봉제로 개편 • 직급별 연공을 기준으로 한 4호봉의 호봉제를 직무 역량을 반영한 고과호봉제로 개편하여 직무역량 향상의 동기부여 기반을 마련함. • 임금구성항목 간소화를 통해 수당지급 체계를 합리화하고, 일률적 · 정기적으로 지급되는 수당을 기본급으로 통합하여 임금인상 효과를 통해 노동자의 수용성을 제고함. • 임금의 시장경쟁력을 파악하여 Peer Group의 보수수준 평균값을 기준으로 직급별 차등 · 정률방식의 호봉테이블을 설계하였으나, 직급별 체류연한(4년)을 고려하여 인사고과 B등급을 기준으로 호봉승급 시, 직급별로 도달하는 호봉에 차이가 발생함에 따라, 운영 시 변동을 고려해 Pay zone을 3개로 구분하고, 각 직급별로 상이한 감액정률을 적용하여 장기체류자의 임금상승률을 완화시키는 방법으로 설계함. • 고과호봉제를 도입하는 방안으로 차등승호 방식을 채택하고, 차등을 완화하는 4단계 방안으로 설계 · 운영토록 함.		
기대효과		• 임금의 시장조사를 통해 임금정책선(PPL)을 설정하고, 직급별 평균 체류연수와 인사고과에 따른 승급호봉을 고려함으로써 직무역량 제고에 동기부여함. • 현재 조직문화의 변화 증대 및 High Performer와 Low Performer에 대한 보상차등 인식을 명확하게 하여 노동자의 성과에 대한 인식 및 수용성을 제고하기 위해 4단계의 완화된 고과운영 방법을 설계함.		

2. 개편 배경

1) 내외부 환경 변화

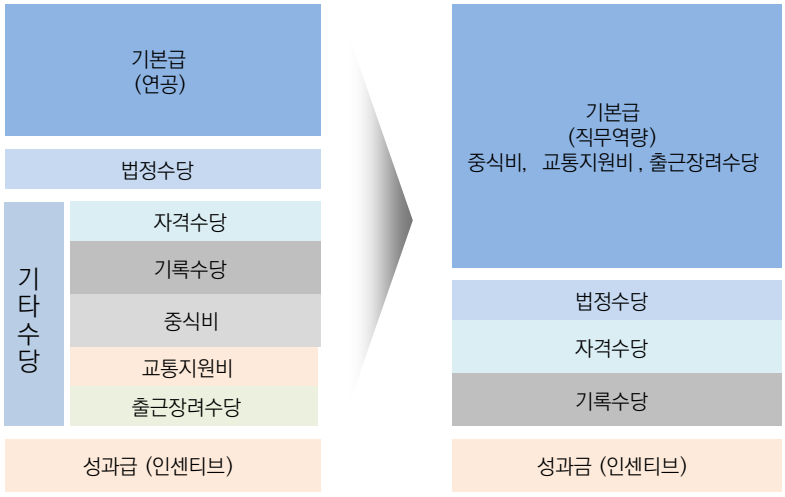
- 최근 LCC(Low Cost Carrier, 저비용항공) 업계가 급성장하면서 기술력을 보유한 인재확보와 인재육성의 체계화된 조직문화가 기업성장의 기제로 작용하고 있다.
- 본 기업은 다른 LCC 업계와 달리 모회사가 없는 독립적인 구조로서 기업운영을 창의적으로 할 수 있는 장점은 있으나, 체계적인 시스템, 물량확보 등에서 부단한 노력이 필요하였다.
- 기업은 성장가도에 있었으나, 경직된 조직문화와 여성 노동자가 많은 기업으로서 차별 없는 공정한 인사제도 구축을 통해 개인의 역량을 조직에 녹여낼 수 있는 동기부여가 필요하였다. 특히 적정보상 및 직무역량 향상과 연동된 임금의 내부공정성이 요구되었다.

3. 개편 내용

1) 임금 구성항목 간소화

- 현행 임금의 구성항목은 기본급 이외에도 7개의 수당으로 이루어져 비합리적 임금구성을 하고 있었으므로 구성항목별 특징과 비율을 분석하여 기존의 근로조건을 유지하면서 기본급, 중식비, 교통지원비, 출근장려수당을 기본급으로 통합하여 간소화하였다.
  - 각종 수당 중 지급요건에 해당하는 자격수당과 기록수당을 제외한 중식비, 교통지원비, 출근장려수당은 기본급으로 통합하여 직무역량 평가와 연동하도록 설계하였다.

〈임금구조〉



2) 고과호봉제 설계

- 현행 직급별 호봉제를 고과호봉제로 개편하여 정비직과 일반직 모두에게 일원화된 임금체계를 적용하도록 함으로써 임금관리의 용이성과 체계적 기반을 마련하였다.
  - 현행 직급별 임금은 동종업계 대비 현저히 낮고, 그동안 임금인상이 동결되었던 점에서 임금체계 개편으로 인한 직원들의 불안감을 줄이고, 제도에 대한 수용성을 높일 수 있는 방안으로 호봉제를 유지하면서 직무역량 향상과 조직에 대한 몰입으로 직장만족을 이끌어 낼 수 있는 고과호봉제로 개편하였다.

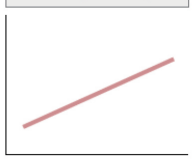
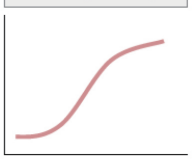
- 고과호봉제는 단계호봉으로 운영할 경우, 기존의 하나의 호봉을 여러단계로 구분하여 평가결과에 따라 호봉승급에 차등을 줄 수 있지만, 패자부활이 어렵다는 점을 보완하기 위해 기존 성과급(인센티브)을 유지하였다.

3) 호봉 Pitch 및 임금커브 유형 설계

■ 임금제도는 기간이 경과함에 따라 임금이 증가하는 방식이 다양하고, 호봉제는 Pitch 증가율에 따라 임금커브(Pay Curve)가 결정되므로 임금커브의 유형 중 체증형으로 결정하였다.

■ 일반적으로 전통적인 호봉제는 Constant(상수)형을 사용하지만, 사업의 특성이나 사업에서 요구되는 인적 역량의 발달, 인건비 통제의 필요성 등을 종합적으로 고려하여 Pitch 증가형을 선택하였다. 즉 임금커브는 선형에 가까우나 정비직군의 "도제형식"에 따라 인재발굴 및 인재육성을 하여야 하는 점을 고려하여 "체증형"으로 하였다.

〈임금커브 유형〉

	선형(*45.5%)	체증형(*30.6%)	체감형(*2.7%)	S자형(*10.1%)
임금커브				
특징	• 근속에 따라 일정한 비율로 Pitch가 조정되는 유형 • 호봉별로 "승급액"이 일정 하지만, "증가율"은 감소하는 유형	• 근속이 늘어남에 따라 Pitch가 점증적으로 증가하는 유형 • 호봉이 상승할수록 "승급액"이 증가(체증)하며, 근속에 따른 기여도가 계속 커지는 것으로 간주	• 근속이 늘어남에 따라 Pitch가 점차 체감하는 유형 • 일정연수 이후는 "승급액"이 체감, 특정 연수가 지나면 회사 기여도가 떨어지는 것으로 간주	• 근속이 늘어남에 따라 Pitch 증가가 체감하다가 체증하고 일정시점을 지나면 다시 체감하는 유형 • 특정기간 이전 또는 이후의 기여도가 낮다고 간주
적합조직	• 가장 일반적인 유형	• 근속이 늘어남에 따라 높은 성과나 역량 개발이 기대되는 조직	• 근속이 늘어남에 따라 성과나 역량의 향상이 정체되는 조직 • 주로 생산직에 적용	• 주로 도전적인 과업 중심으로 이루어져 있는 조직에 적합한 유형

※ 연봉제, 성과배분제 실태조사(고용부, 2004), 정지형(11.1%), 총사례수 2,512개

4) 고과호봉 테이블 설계

■ 임금테이블은 승급(승진)에 따라 업무범위와 역할책임이 커지는데, 승급(승진)에 의한 동기부여와 상하 간의 직무숙련 전수 등을 고려하여 하위직급의 최고액이 상위직급의 최저액보다 낮은 유형으로 '분리형'을 채택하였다.

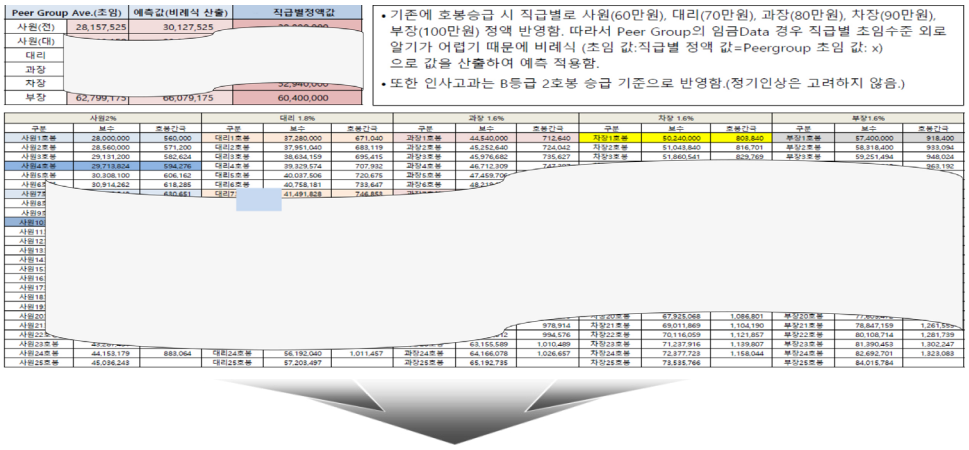
- LCC 항공사의 시장임금 경쟁력을 각 Peer Group(동류집단) 내 직급별 비교를 통해 검토해 보면, 전체 시장 대비 상위직급(과장~부장)은 Average(1)과 Average(2)의 값과 비교한 결과 현저히 낮은 수준이었다.

〈정비직군의 직급별 Peer Group의 보상수준〉

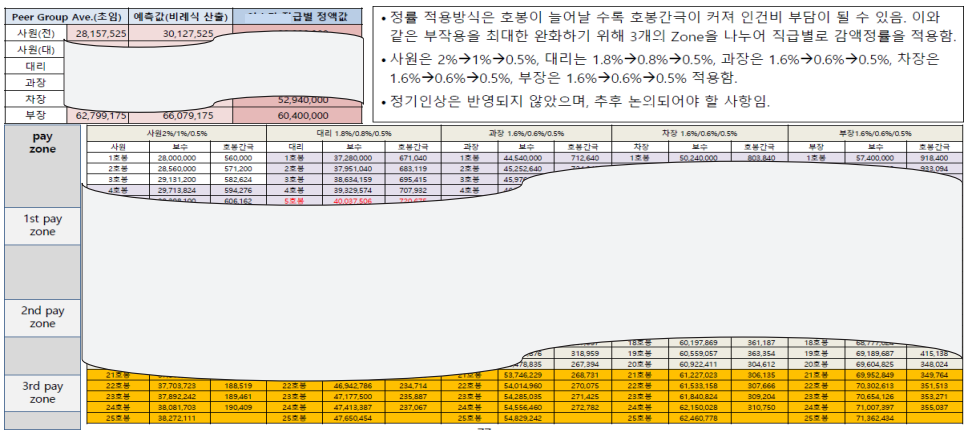
구분	부장	차장	과장	대리	사원(대)	사원(전)
7C						
LJ						
TW						
BX						
ZE	37,400,000			37,280,000		
Max	71,380,000	61,200,000	50,200,000	43,200,000	35,500,000	30,824,000
Min	56,056,000	50,024,000	43,992,000	37,280,000	29,200,000	25,798,100
Max-Min	15,324,000	11,176,000	6,208,000	5,920,000	6,300,000	5,025,900
Average(1)	62,799,175	54,451,150	47,054,500	39,644,650	32,022,150	28,157,525
Average(2)	61,719,340	53,608,920	46,551,600	39,171,720	31,457,720	28,126,020
Ave-ZE(1)	5,399,175	4,211,150	2,514,500	2,364,650	2,822,150	157,525
Ave-ZE(2)	4,319,340	3,368,920	2,011,600	1,891,720	2,257,720	126,020

- 정비직군은 직급별 체류연한(4년)을 고려하여 인사고과 B등급을 기준으로 호봉승급 시, Peer Group의 보수수준 평균값에 따라 직급별로 차등을 둔 정률방식의 기준으로 호봉테이블을 설정하였지만, 직급별로 도달하는 호봉에 차이를 고려해 Pay zone을 3개로 구분하여 각 직급별로 상이한 감액정률을 적용하여 장기체류자의 임금상승률을 완화시키는 방법으로 설계하였다.

〈정비직군의 직급별 체류연한(4년)을 고려한 방법〉

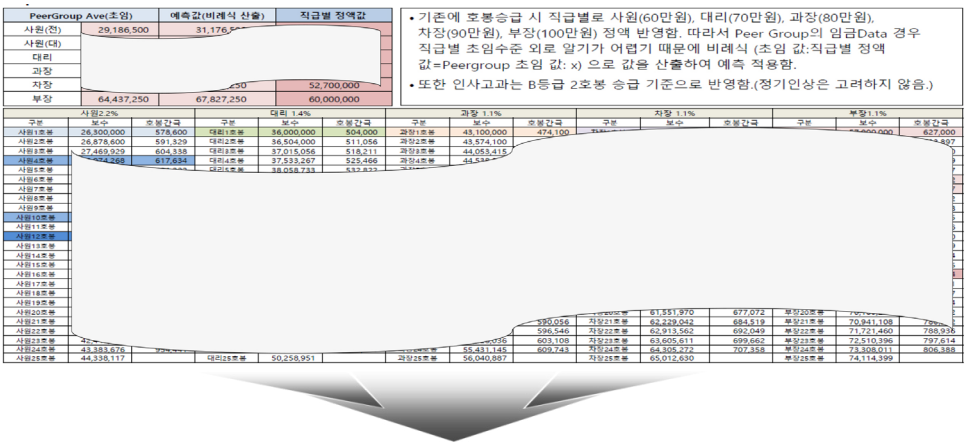


〈정비직군의 Pay Zone에 따른 임금상승률 완화방법〉

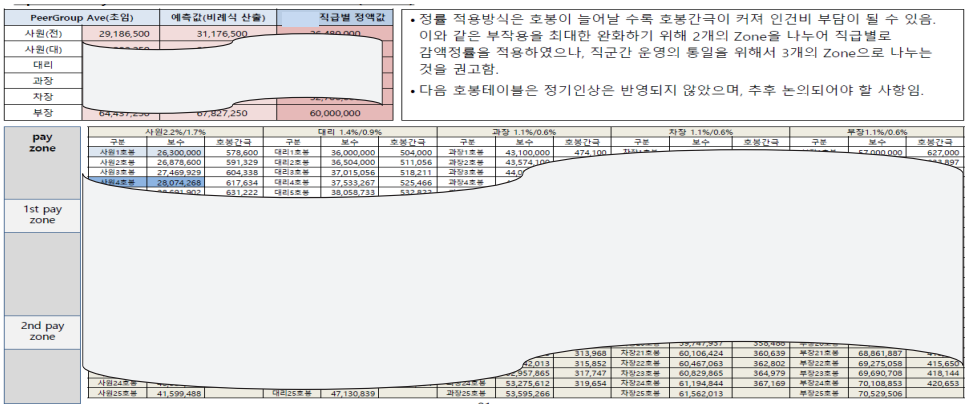


- 일반직군은 직급별 체류연한(4년)을 고려하여 인사고과 B등급을 기준으로 호봉승급 시, Peer Group의 보수수준 평균값에 따라 직급별로 차등을 둔 정률방식의 기준으로 호봉테이블을 설정하였지만, 직급별로 도달하는 호봉의 차이에 대한 보완으로 Pay zone을 구분하여 Peer Group 평균값에 도달하는 지점을 기준으로 각 직급별 0.5%의 감액정률을 적용하여 장기체류자의 임금상승률을 완화시키는 방법으로 설계하였다.

〈일반직군의 직급별 체류연한(4년)을 고려한 방법〉



〈일반직군의 Pay Zone에 따른 임금상승률 완화방법〉



5) 고과반영 방법

■ 고과호봉제를 도입하는 방안으로 차등승호 방식을 채택하고, 차등의 대상, 차등의 정도에 따른 고과는 現 조직문화의 변화 증대에 따른 혼란을 방지하고, 노동자들의 수용성 제고를 위해 4단계 성과주의 완화형 도입으로 설계하였다.

- 완화된 고과 반영은 점진적 조직변화의 기제로 작용할 수 있으며, High Performer와 Low Performer에 대한 보상차등 인식을 명확하게 할 수 있도록 하였다. 다만, 대부분의 인력이 B등급에 속하는 경우 변화의 체감효과가 미흡할 수 있으므로 역량향상을 위한 숙련시스템을 통해 A등급으로 일반화되면서 고성과 조직으로 정착될 수 있도록 보완하였다.

〈승급호봉별 고과반영 비율〉

등급	S	A	B	C
승급호봉	+3호봉	+2호봉	+1호봉	별도 운영
배분율	10%	70%	10%	10%

6) Outlier Management 방안

■ 고과호봉제 운용으로 발생하는 직급별 Outlier는, 임금체계의 변경으로 인해 발생한 것이므로 일반적인 관리방식을 참고하여 관리하기로 하였다.

〈Outlier 분포 및 관리방안〉



4. 기대효과

■ 정비직군과 일반직군의 임금체계를 동일한 고과호봉제로 전환하고, 직군의 특성과 직무역량에 따른 고과를 반영하여 차등함으로써 인사제도의 대내외적 공정성 및 직무역량 향상에 동기부여를 제고하였다.

- 연공을 기준으로 한 직급별 호봉제를 직무역량 고과를 반영한 고과호봉제로 개편하여 직무역량을 제고할 수 있는 동기부여의 유인과 임금의 내부 공정성을 확보하였다.
- 고과호봉제는 완화된 고과방식으로 설계함으로써 가장 민감한 임금의 갑작스러운 제도변경으로 인한 혼란을 방지하고, 노동자들의 수용성을 높일 수 있었다.