

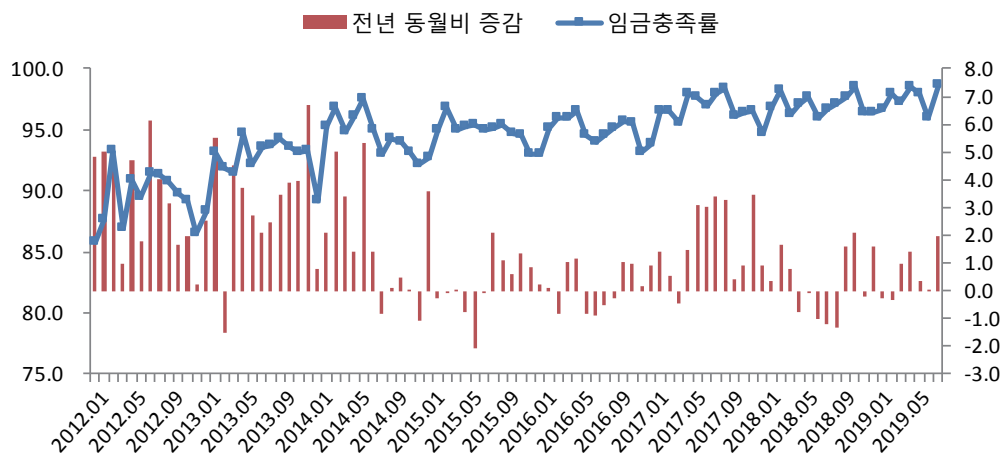
워크넷 구인구직DB를 이용한 2019년 7~8월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

- 2019년 8월 신규 구인인원은 163천 명, 신규 구직건수는 299천 건, 평균 제시임금¹⁾은 200.0만 원, 평균 희망임금²⁾은 202.6만 원으로 전체 임금충족률은 98.7%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)



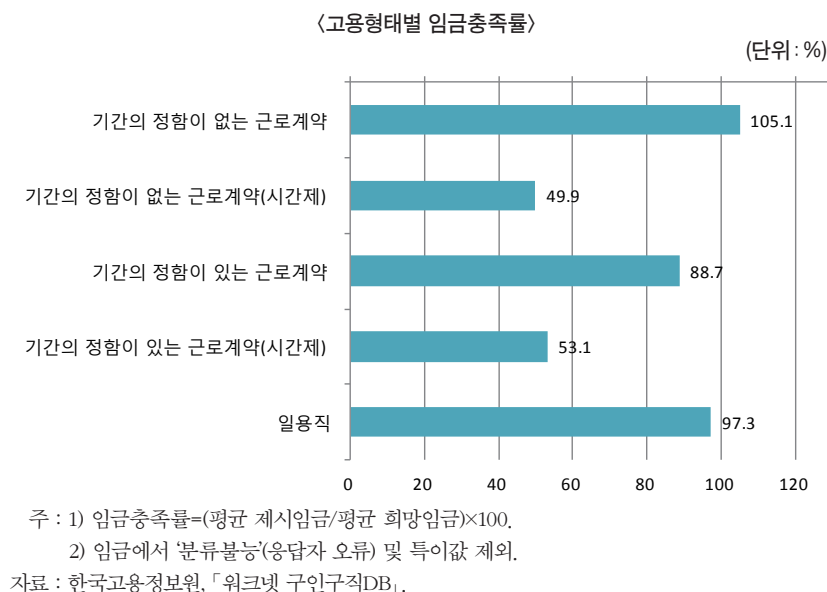
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.

2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

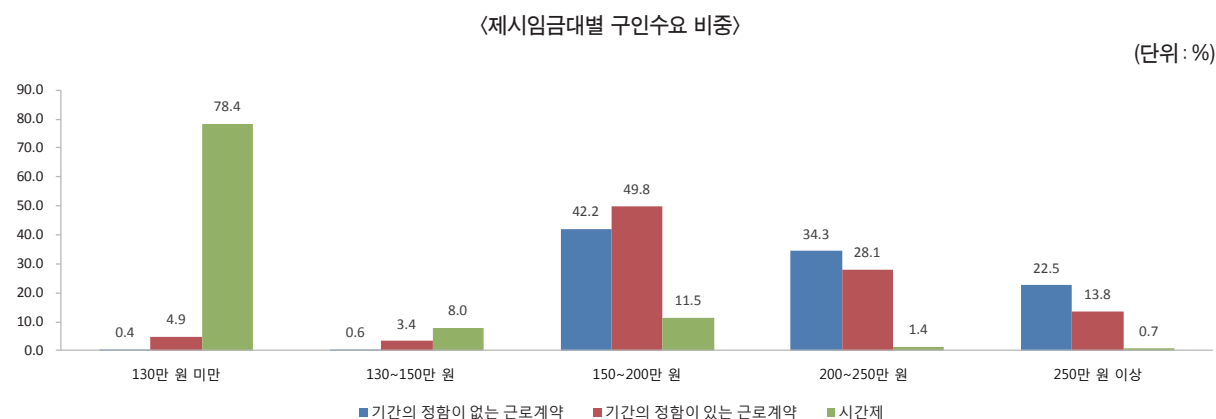
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

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 105.1%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 상태에서 가장 낮은 수치(49.9%)를 기록함. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 8월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인함.



- 8월 고용형태별 제시임금대 비중을 보면, '기간의 정함이 없는 근로계약' 및 '기간의 정함이 있는 근로계약'에서 전년동월대비 150만~200만 원대의 구인 수요 비중이 감소하였으나 여전히 가장 높은 구인수요 비중을 보임. 두 근로형태 모두에서 200만~250만 원대의 구인수요 비중이 전년동월대비 증가하였으며, 250만 원 이상의 구인수요 비중 또한 증가함.
- 대부분의 구인업체에서 시간제 고용형태에 대하여 낮은 수준의 임금을 제시하고 있음.

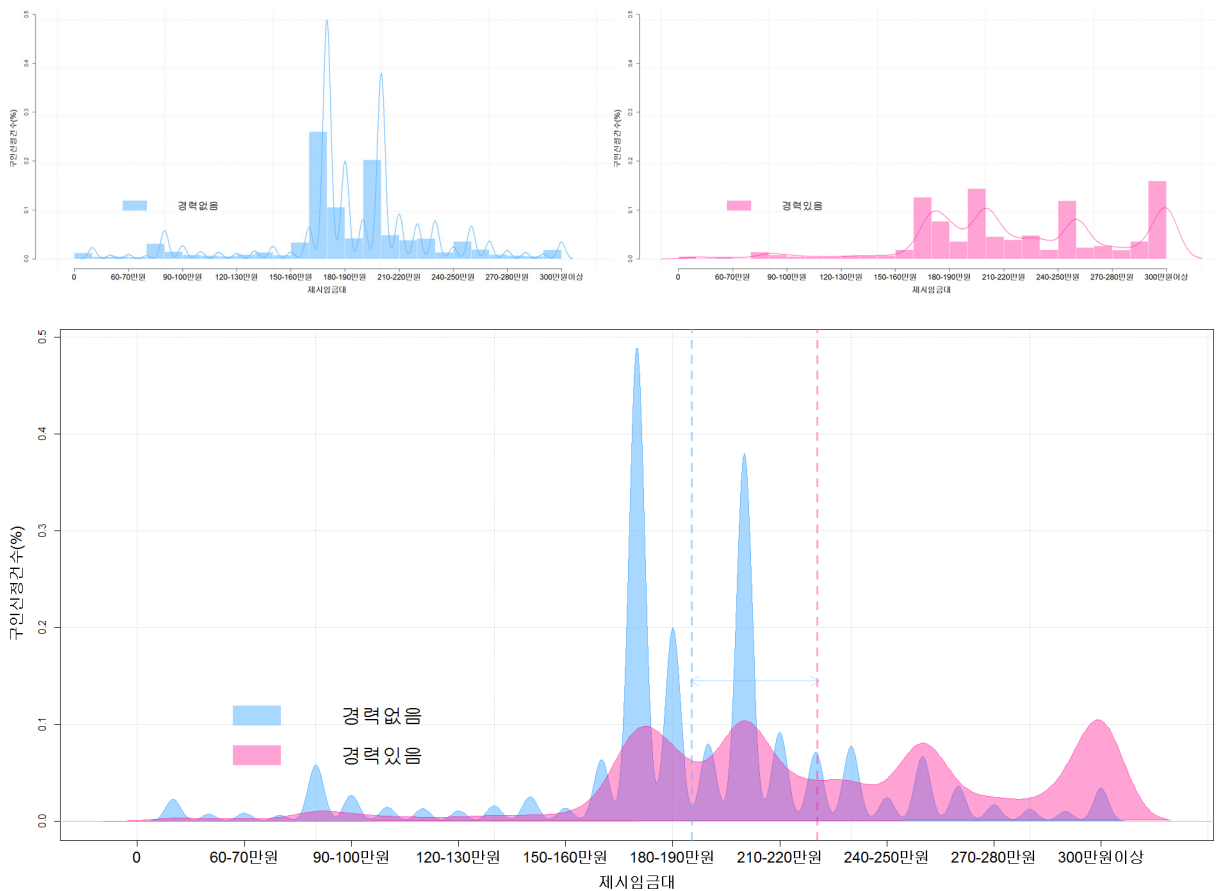


- 주 : 1) 임금대별 구인신청건수의 비중.
 2) 제시 '월'임금임.
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2019년 7월 기준 속성별 제시임금, 희망임금 분포 비교

- 임금대별 구인신청건수 비율을 통해 본 제시임금 분포는 경력유무별로 다소 차이가 있음.
 - 신규직에 대해 기업이 제시하는 임금은 주로 170만~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 190만 원대, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 230만 원 이상에 위치함.

〈경력유무별 제시임금 분포〉



주 : 1) 2019년 7월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

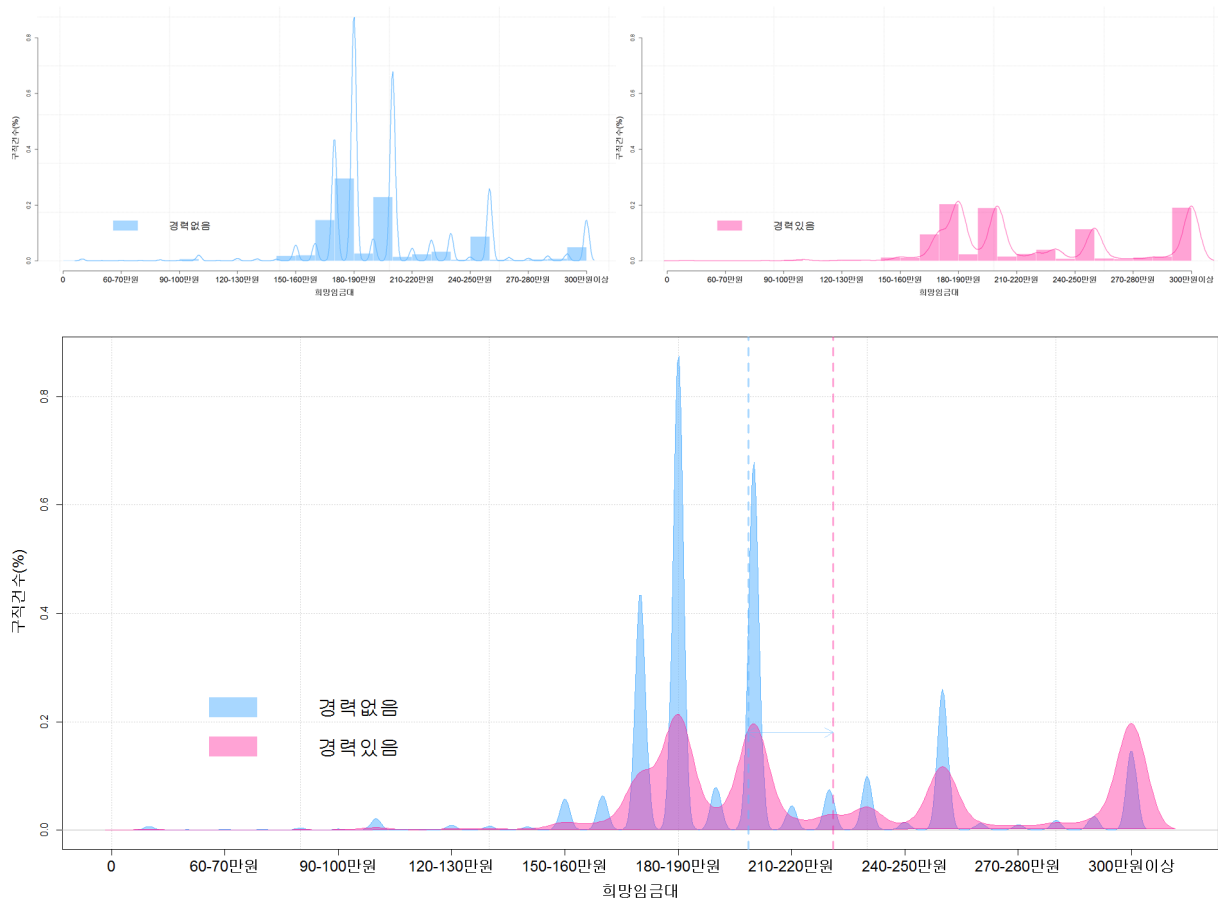
2) 제시 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

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

- 경력자의 경우 300만 원 이상의 희망임금 비중이 상대적으로 크게 나타난 가운데, 신규 구직자의 희망임금 분포 평균은 200만 원대, 경력자에 대한 희망임금 분포 평균은 230만 원대 수준으로 나뉘어.

〈경력유무별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2019년 7월 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		M기업	지역	서울
업종		서비스업(엔지니어링)		
규모	노동자	180명(2017년 말 기준)		
	매출액	17,100백만 원(2017년 말 기준)		
목적		임금체계 개선		
대상		전 노동자		
방식		- 연공중심의 직능형연봉제를 직무수행 역할중심의 성과연봉제로 개편하고, 임금의 기본테이블을 설계하여 매년 임금밴드는 노사협의회에서 조정·결정하는 방식으로 개편함. - 기존 임금체계는 호봉제 성격에 가까워 경력이 임금상승 요인으로 작용하던 것을, 기본인상률, 고과인상률(평가등급 반영), 승진가급률을 합산한 금액으로 기본연봉으로 정하고, 특별성과급을 편성하여 팀 내 또는 팀 간 협업을 통한 성과창출에 동기부여 기반을 마련함. - 기본연봉의 인상률은 매년 물가상승률을 고려하여 최하 기본연봉인상률을 결정하고 일괄적으로 인상(Base-Up)하되, 노사협의회에서 노사가 논의를 거쳐 결정함. - 기본연봉에 대한 고과인상은 기본연봉 총액을 기준으로 적용하며, 평가인상은 평가등급에 따라 인상률을 개별적으로 차등인상방식(Merit Increase)을 기준으로 차등지급률(최고-최저 간 40%)을 결정하여 지급하는 누적식으로 운영함. - 특별성과급은 비누적식 급여로서 경영성과와 연동하여 팀장, 팀원에게 동일한 금액을 지급하여 협업을 촉진하고 집단성과에 따른 동기부여를 제고함.		
기대효과		기본연봉에 평가결과를 반영하여 차등보상 하도록 함으로써 직무수행의 동기부여 기반을 마련하고, 특별성과급을 편성하여 상호 협업을 통한 성과창출의 동기부여를 제고하였으며, 노사협의회를 통해 임금을 관리하고 결정하도록 함으로써 임금의 내부 공정성과 수용성을 확보함.		

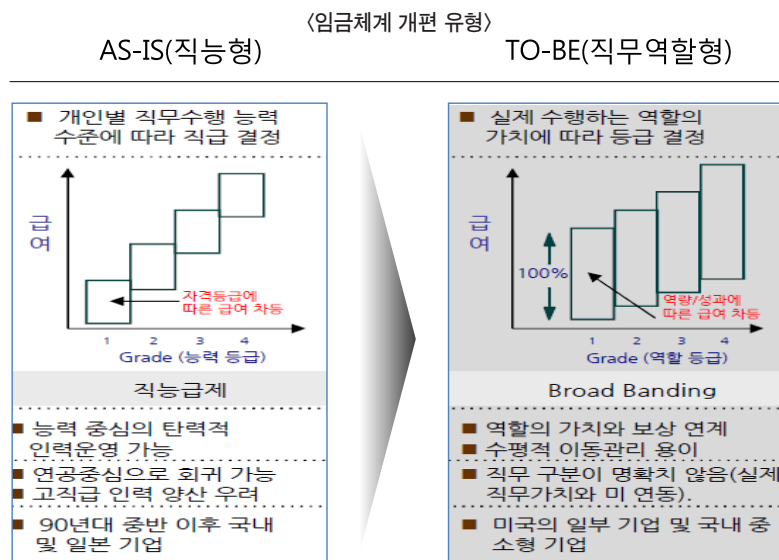
2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 세계화의 진전에 따른 기술변화는 시장경쟁의 빠른 변화로 나타나고 기업의 지속적인 성장은 기존 관행을 탈피하여 환경 변화에 유연하게 대응할 수 있는 변화관리가 필요하였다. 특히 세계 각지에 해외 지사망을 확보하여 제품 및 서비스를 제공하고 있는 동 기업의 지속 성장의 모멘텀은 인적요소로서 인재확보는 기업 경쟁력의 원천으로 작용한다.
- 따라서 직무수행에서 디자인과 엔지니어링을 리딩하는 역할이 보상으로 연계될 수 있도록 동기부여 기능을 강화하고, 역량 있는 인재들의 유입 및 장기근속을 유도할 수 있는 합리적인 인사관리의 핵심으로 임금체계 개편이 필요하였다.

3. 임금체계 개편

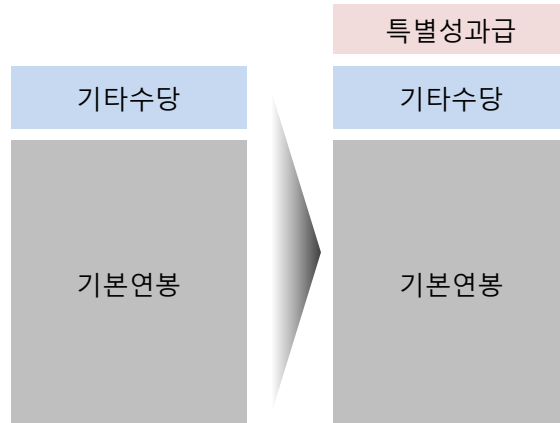
1) 개편방향

- 임금체계는 기존의 연공중심의 직능형 연봉제에서 직무역할 중심의 성과연봉제로 개편하고, 임금의 기본테이블을 설계하여 매년 임금밴드는 노사협의회에서 노사가 협의를 통해 조정하는 방식으로 시스템을 체계화하였다.



- 임금의 구성항목은 기본연봉(포괄연봉)과 기타수당(법정수당 등)으로 구성하고 있으나, 고령자의 고액연봉 수령에 따른 합리적인 직무수행을 유도하고, 젊은 인재 확보를 위해 역할에 따른 성과를 보상과 연계하는 특별성과급을 신설하였다. 따라서 특별성과급은 매출성과와 연계한 plus-sum방식의 성과연봉제 운영을 기본으로 개편하였다.

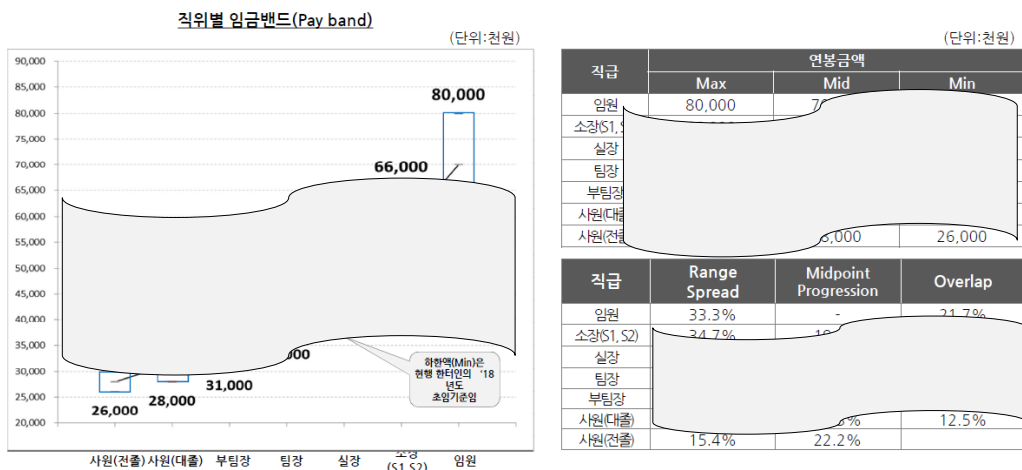
〈임금 구성항목〉



2) 임금테이블(Pay Band) 설계

- 기존의 직위별 임금밴드는 상하위 구간이 설정되어 있지 않아서 직급별 체류연수를 초과하여 머물러 있더라도 임금이 지속적으로 상승하는 호봉적 성격을 띠고 있다. 또한 연봉수준과 연계되어 임금관리가 개별적으로 이루어져 어려움이 있었다.
- 따라서 고직급일수록 임금밴드의 폭을 크게하여 중복률은 점강하도록 구성하고, 직급별 팀장, 실장의 Midpoint는 소장연봉액을 기준으로 설정하였다. 임금의 중복률은 각 직위별로 다르며 50%를 초과하지 않도록 하였고, 승진가급은 정률방식으로 적용하였다. 다만 승진가급은 직위별 임금의 역차별성 문제를 고려하여 정하도록 하였다.

〈연봉제 Pay Band 설정기준〉



3) 임금인상 방안

- 기존 기본연봉은 각 직급별 임금을 정하고, 연차별 임금인상액이 정해져 인상하는 형태로서 호봉제 성격에 가까워 경력이 임금상승 요인으로 작용하였다. 하지만 개편의 기본연봉은 기본인상률, 고과인상률(평가등급 반영), 승진가급률을 합산한 금액으로 정했다. 기본인상률은 매년 물가상승률을 고려하여 최하 연봉인상률을 결정하고 일괄적으로 기본인상(Base-Up) 하되, 노사협의회에서 노사가 논의를 거쳐 결정하도록 함으로써 노동자들의 수용성을 제고하였다.

〈기본급 인상률 설정〉

구분	고려사항	세부내용
내부	매출액, 노동생산성, 영업이익 등 기업의 재정능력	- 전년도 인원 대비 매출액, 영업이익률 등에 따른 생산성 비율 산정
외부	경제성장률, 소비자 물가상승률 등	- 동종업종 시장임금 수준 고려 - 한국은행, 통계청, 노동계 등에서 발표하는 경제성장률, 물가상승률, 표준생계비 등 고려

- 기본연봉의 고과인상 기준은 개인별 기본연봉 총액을 기준으로 평가인상은 평가등급에 따라 인상률을 차등인상방식(Merit Increase)을 기준으로 차등지급률(최고-최저 간 40%)을 결정하여 지급하며 누적식으로 운영한다.

〈기본연봉의 고과인상 방안〉

구분	S	A	B	C	D
지급률	$\alpha+2\%$	$\alpha+1\%$	α	$\alpha-1\%$	$\alpha-2\%$
차등폭	4%	3%	2%	1%	0%

주 : α 는 기본인상(Base-Up) 2% 가정 시이며, 물가인상률 참조.

- 특별성과급은 경영성과와 연동하여 기본연봉 월액을 기준으로 지급하는 임금으로 팀장, 팀원에게 동일한 금액으로 지급하여 협업을 통한 집단성과에 동기부여를 제고하고자 하였다. 다만 비누적식으로 운영하여 패자부활이 가능하도록 하였다.

〈특별성과급 지급방안〉

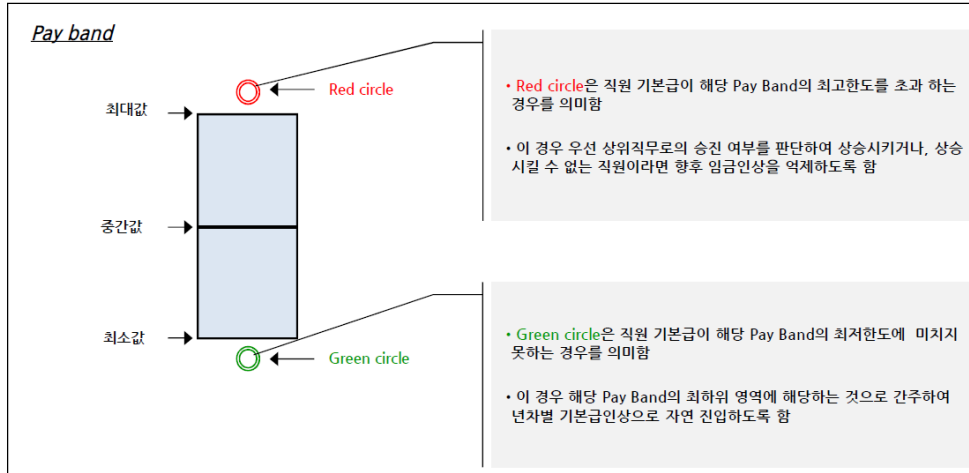
구분	S	A	B	C	D
지급률	120%	110%	100%	90%	80%
차등폭	20%	10%	-	-10%	-20%

- 승진가급률은 평가에 따른 고과인상률과 연계하여 작은 비율에서 점차 확대해가는 방향으로 설계하였다. 직위별로 일정금액을 초임으로 설정하여 승진 시 반영하도록 하였다.

4) Outlier Management

- Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형이 있으며, 유형에 따라 적합한 기본연봉 관리방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.

〈Outlier 관리방안〉



4. 기대효과

- 연공중심의 직능형 연봉제를 직무역할에 따른 직급별 연봉제로 개편하고, 평가를 통한 차등인상 방안으로 개편하여 직무와 역할을 반영함으로써 인재확보 및 이직률을 줄일 수 있는 기초를 마련하였다. 특히 특별성과급을 신설하여 경영성과에 따른 집단적 성과창출의 동기부여를 제고하였다.
- 또한 노사협의회를 통해 임금을 관리하고 결정함으로써 합리적인 임금수준을 유지할 수 있으며, 노사 간 신뢰 구축의 기반을 마련하고 노동자의 수용성을 높일 수 있었다.

직무중심의 일반적 평가방법

— 강채담 (한국공인노무사회 노무사)

1. 직무중심 평가의 필요성 및 목적

직무중심의 인사제도는 직무의 정보를 확인하여 직무의 내용과 정보가 인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등 인사운영 전반에 적용되는 과정으로, 성공적인 직무중심 인사제도를 구축을 위해서는 직무중심 평가제도 정립이 무엇보다 중요하다.

해당 직무를 수행하는 사람이 직무수행 요건을 잘 갖추고 있는지, 해당 직무를 잘 해내고 있는지를 공정하게 평가하는 경우에 비로소 직무중심의 공정한 인사관리가 가능하기 때문이다.

직무중심 평가제도는 구성원의 업무목표 달성 정도를 관리함으로써 전사적으로는 조직 전체의 성과를 높이고 개인의 업무수행 역량을 향상시키는 것을 목표로 하는 성과관리 시스템이며, 최근 직무중심 인사관리 중요성과 함께 중요성이 강조되고 있다.

2. 직무중심 평가의 일반적 방법

직무중심의 평가제도를 수립하기 위해서는 우선 직무분석 및 직무평가가 선행되어야 한다. 직무가 명확히 정의되어야 각 직무가 핵심적으로 요구하는 성과지표와 필요 역량의 도출이 가능하기 때문이다.

직무분석의 방법은 직무분류 → 직무조사 → 직무기술서·직무명세서 작성 순으로 이루어지며, 직무평가는 서열법, 분류법, 요소비교법, 점수법 등에 의하여 각 직무의 상대적 가치를 결정한다(직무분석 및 직무평가의 일반적 방법에 대해서는 임금정보브리프 2019년 제2호 및 제3호에서 자세히 확인할 수 있음).

직무분석 및 직무평가 과정을 통해 직무별 주요활동, 핵심 업무, 업무별 중요도를 파악하여, 직무를 수행하는 목적을 명확히 하며, 필요에 따라 직무를 재설계(직무분류를 재조정)하는 과정을 거친다.

직무설계(또는 직무재설계) 결과를 활용하여 직무별 핵심성과지표(Key Performance Indicator)를 기준으로 성과를 평가하는 업적평가제도와 직무수행에 요구되는 역량(Job competency)을 기준으로 개인을 평가하는 역량평가 제도를 운영할 수 있으며, 일반적으로 두 가지 제도를 병행한다.

(1) 직무중심 업적평가의 일반적 방법

① 성과평가지표 선정

- 먼저, 직무목표나 세부업무와 연계하여 목표를 수립하고, 해당 목표를 달성하기 위해 반드시 갖추어야 할 요소(핵심성공요인)를 선정한다.
- 그다음 핵심성공요인을 측정할 수 있는 지표(성과지표)를 선정한다.
- 일반적으로 직무수행자, 관리자, 외부전문가 등이 참여한 워크숍을 개최하고, 전 직원을 대상으로 한 설문조사 결과를 활용하여 이루어지며, 부서별 KPI pool을 도출한 후, 매년 2월경에 평가자가 피평가자별 업무분장 내용을 고려하여 직무 KPI pool 내에서 개인별 성과지표를 선정한다.
- 참고로 평가의 객관성, 공정성 제고를 위하여 정성적인 지표보다는 정량적인 지표를 중심으로 도출하는 것이 바람직하다.

② 평가지표, 가중치, 목표 수준 설정

- 다음 단계로 성과지표를 구체적인 수치로 산출할 수 있는 공식을 설정하고, 업무비중, 복잡성 등을 고려하여 평가지표별 가중치를 결정한다. 평가지표 및 가중치 결정은 평가자와 피평가자가 상호 합의하여 결정하는 것이 중요하다.
- 그다음, 선정된 평가지표를 당해 연도에 얼마나 달성해야 하는지 그 목표수준(Target)을 설정한다.

〈업적평가표 예시〉

구분	범주	평가지표	가중치%	목표(수준)	실적	평가	
						1차 평가	2차 평가
Quantitative				0건	0건	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				분기 1회(4회)	3회	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				100%	95%	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				0.2% / T/O	0.2%	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				100%	95%	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
	합계						
Qualitative				정확도	탁월	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				On time	보통	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				효과도	보통	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
	합계					S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
<평가자 의견>						1차 평가 점수	/ 100
						2차 평가 점수	/ 100

③ 실적확정 및 평가실시

- 연초 설정된 평가지표에 대한 피평가자의 연간 수행실적 결과를 종합하여 실적을 확정한다. 일반적으로 ①, ②의 과정은 매년 초 2월경 이루어지며, 실적확정은 이듬해 1월경 실시하게 된다.
- 평가자는 필요 시 피평가자에게 관련 실적 근거를 요청하게 된다.

(2) 직무중심 역량평가의 일반적 방법

① 직무역량 도출

- 직무역량이란 직무수행을 위해 필요한 지식, 스킬, 경험으로, 직무중심 역량평가를 위해서는 먼저 각 직무별 직무역량 도출 절차가 선행된다.
- 직무조사 단계에서 각 직무를 수행하기 위하여 갖추어야 할 지식이나 기술을 중요도 순서대로 기입하고, 해당 지식이나 스킬이 요구되는 수준을 결정하여, 직무역량을 도출할 수 있다.

② 역량평가를 위한 기준 마련

- 평가의 주관성을 최소화하기 위하여 역량별 정의 및 세부 행동지표, 평가등급별 평가척도를 결정해 두어야 한다.
- 역량평가 항목의 척도는 중심화 경향을 배제하기 위하여 5단계(S, A, B, C, D)로 구분하는 것이 일반적이다.

〈역량별 행동지표 예시〉

역량명	행동지표
고객지향	고객의 불만이나 질문에 앞서서 반응하고 행동한다.
	고객의 기대사항을 파악하기 위해 지속적으로 의사소통 한다.
	고객지향적 접근을 업무 및 비즈니스 전반에 반영한다.
	장기적 관점에서 고객의 문제를 처리하며, 장기적 관계를 고려, 일시적 비용이나 노력을 아끼지 않는다.
전문성	직무에서 요구하는 충분한 지식을 갖고 있다.
	직무수행에서 발생하는 전문적인 문제(고객 클레임, 정비 등)를 잘 해결한다.
	업무수행에 필요한 지식을 응용하여 이를 업무에 적용한다.
	새로운 전문지식과 정보를 이해하고 필요 시 교육참석, 설명회, 세미나 등에 적극 참여하여 확보한다.
협력/협조	상대방(고객이나 동료)의 입장에서 생각하고 이해하며, 타인의 다른 생각이나 의견도 존중한다.
	각 팀에서 진행되고 있는 일에 대해 자신의 시간과 노력, 각종 정보를 적극적으로 제공한다.
	업무추진 과정상 문제가 발생될 시 서로 미루지 않고 솔선수범하여 자신의 일처럼 함께 처리한다.
	개인적 스타일 등 나와 맞지 않는 직원이 있더라도 우호적 관계를 유지하며 갈등을 최소화 한다.

〈평가등급별 평가척도 예시〉

등급	환산점수	내용
S(탁월)	100	행동지표를 늘(거의 매일) 실천하여 탁월한 성과를 냄
A(우수)	90	행동지표를 자주(거의 매주) 실천하여 우수한 성과를 냄
B(보통)	80	행동지표를 반쯤(분기 정도) 실천하여 평균 정도의 성과를 냄
C(미흡)	70	행동지표를 간혹 실천 하여(반기 정도) 미흡한 성과를 냄
D(곤란)	60	행동지표를 거의 실천하지 않아 저조한 성과를 냄

③ 평가 실시

- 평가자는 역량지표별 행동지표, 평가등급별 정의내용을 숙지하여 평가를 실시하게 되며, 일반적으로 이듬해 1월경 실시하게 된다.

〈역량평가표 예시〉

역량명	행동지표	가중치	평가수준(1차/2차)				
			S(탁월)	A(우수)	B(보통)	C(미흡)	D(곤란)
고객지향	고객의 불만이나 질문에 앞서서 반응하고 행동한다.						
	고객의 기대사항을 파악하기 위해 지속적으로 의사소통 한다.						
	고객지향적 접근을 업무 및 비즈니스 전반에 반영한다.						
	장기적 관점에서 고객의 문제를 처리하며, 장기적 관계를 고려, 일시적 비용이나 노력을 아끼지 않는다.						
전문성	직무에서 요구하는 충분한 지식을 갖고 있다.						
	직무수행에서 발생하는 전문적인 문제(고객 클레임, 정비 등)를 잘 해결한다.						
	업무수행에 필요한 지식을 응용하여 이를 업무에 적용한다.						
	새로운 전문지식과 정보를 이해하고 필요 시 교육참석, 설명회, 세미나 등에 적극 참여하여 확보한다.						
협력/협조	상대방(고객이나 동료)의 입장에서 생각하고 이해하며, 타인의 다른 생각이나 의견도 존중한다.						
	각 팀에서 진행되고 있는 일에 대해 자신의 시간과 노력, 각종 정보를 적극적으로 제공한다.						
	업무추진 과정에서 문제가 발생될 시 서로 미루지 않고 솔선수범하여 자신의 일처럼 함께 처리한다.						
	개인적 스타일 등 나와 맞지 않는 직원이 있더라도 우호적 관계를 유지하며 갈등을 최소화 한다.						

3. 전략적 평가제도 운영을 위한 제언

평가결과는 구성원의 보상, 승진, 이동, 배치, 교육훈련계획 등 인사운용 전반 영역에 직접적인 영향을 미치게 되므로 객관적이고 공정한 평가가 중요하다.

그러나 모든 평가제도가 그렇듯 평가의 주관성을 완전히 배제할 수는 없다. 따라서 목표설정 과정에서 평가지표 및 평가수준에 대해 평가자와 피평가자가 합의하고, 목표달성 과정에서 평가자가 충실하게 피평가자를 관찰하고, 피드백하고, 기록하는 등 과정 관리를 통해 평가결과의 수용성을 높여야 한다.

이와 함께 평가도구를 지속적으로 검토·보완하고, 평가자 교육을 실시하는 등 성과 왜곡을 최소화하는 지속적인 노력이 병행된다면 직무중심 인사관리의 기초를 마련할 수 있을 것이다.