2019년 12월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 배규식 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814 임금정보브리프
2019년 제11호(통권 제46호) No. 1 / www.kli.re.kr

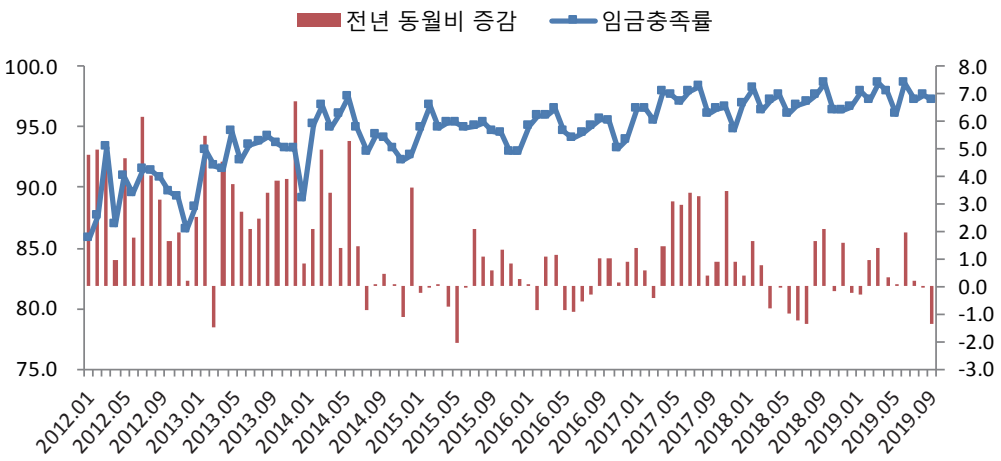
워크넷 구인구직DB를 이용한 2019년 10~11월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

■ 2019년 11월 신규구인인원은 175천 명, 신규구직건수는 313천 건, 평균 제시임금[1]은 199.8만 원, 평균 희망임금[2]은 205.5만 원으로 전체 임금충족률은 97.2%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위 : %)



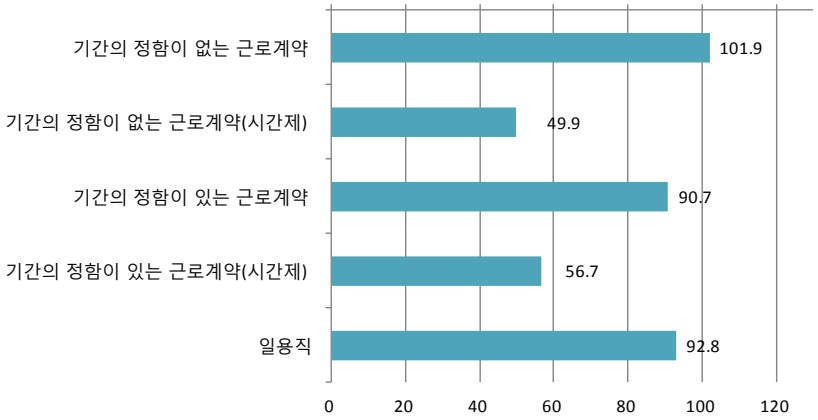
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

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

■ 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 없는 근로계약' 형태에서 101.9%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 형태에서 가장 낮은 수치(49.9%)를 기록함.

〈고용형태별 임금충족률〉

(단위 : %)

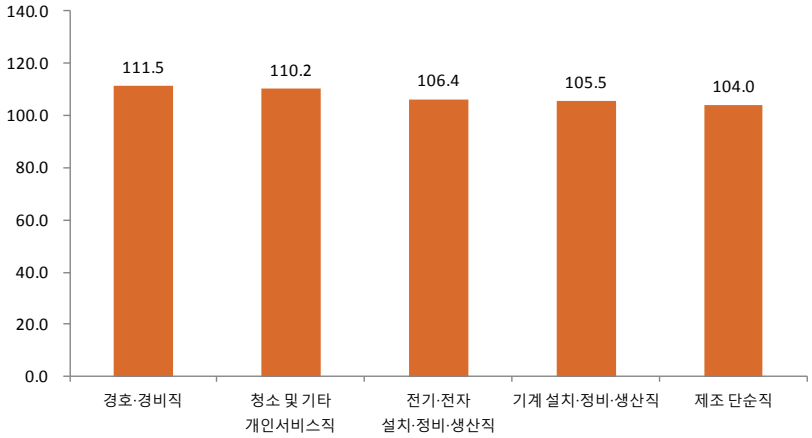


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 살펴보면 '경호·경비직'이 111.5%로 가장 높고, 다음으로, '청소 및 기타 개인서비스직', '전기·전자 설치·정비·생산직', '기계 설치·정비·생산직', '제조 단순직' 등의 순으로 나타남.

〈임금충족률 상위 5개 직종〉

(단위 : %)

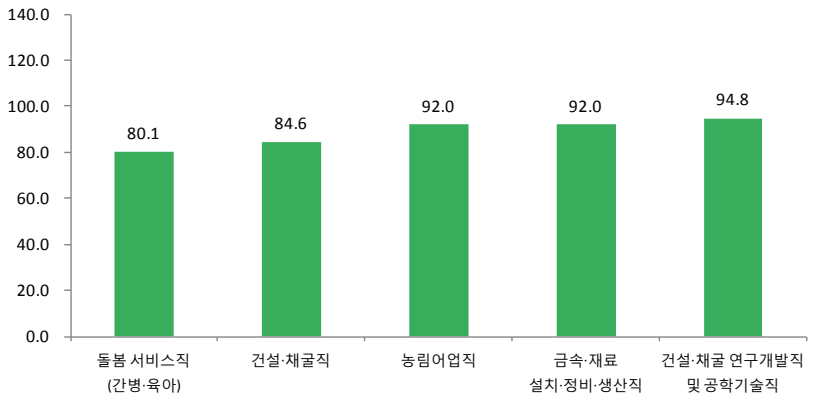


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.
3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준.
4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종 중 '돌봄 서비스직(간병·육아)'이 80.1%로 충족률이 가장 낮았으며, 그 밖에 '건설·채굴직', '농림어업직', '금속·재료 설치·정비·생산직', '건설·채굴 연구개발직 및 공학기술직' 등도 순위가 낮게 나타남.

〈임금충족률 상위 5개 직종〉

(단위 : %)



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.
3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준.
4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.

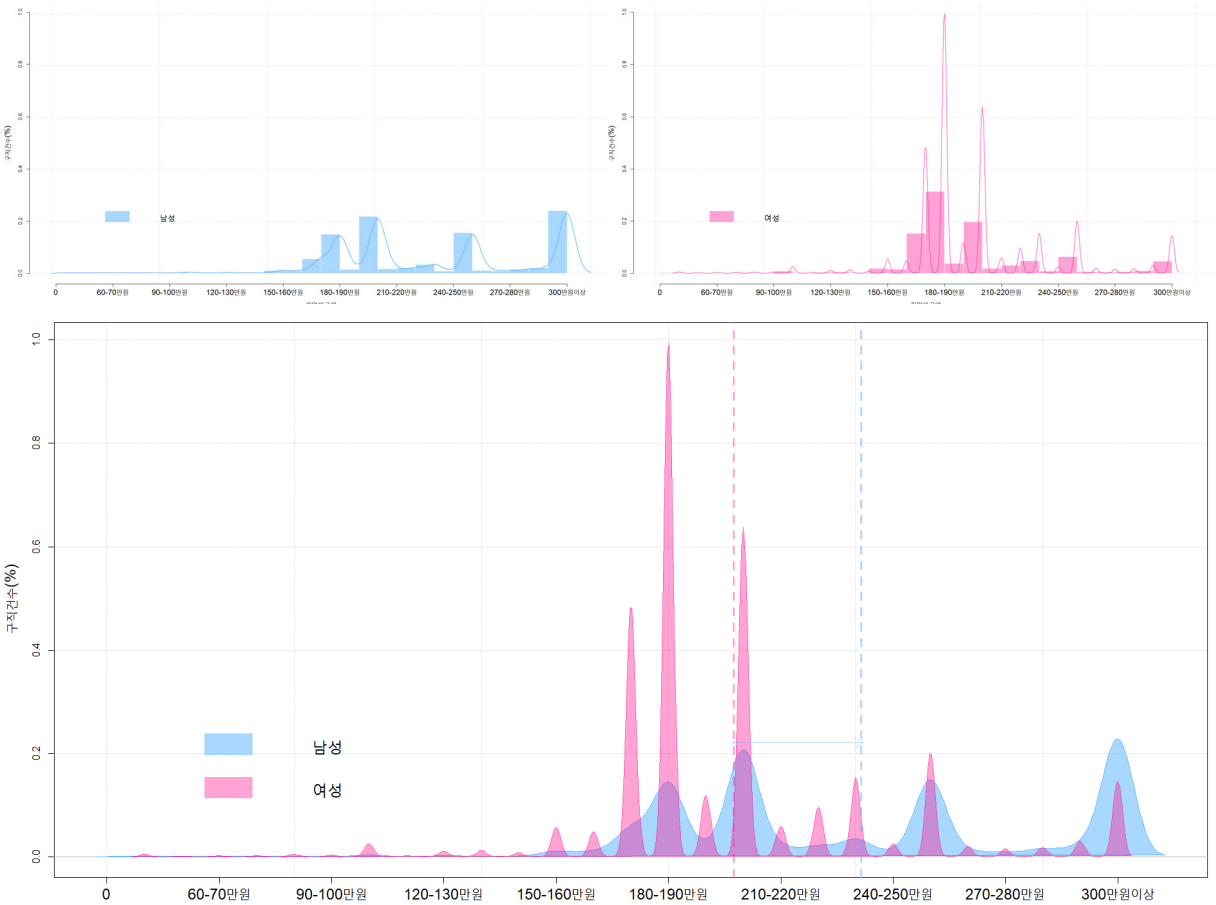
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2019년 10월 기준 속성별 희망임금 분포 비교

■ 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 성별, 연령대별로 차이를 보임.

- 성별 희망임금 분포를 보면 남성의 희망임금은 200만~210만 원, 250만~260만 원대에 다수 분포되었으며, 특히 300만 원 이상의 고임금대에도 집중적으로 나타난 반면, 여성의 희망임금은 180만~190만 원 및 200만~210만 원대에 구직 빈도가 집중되어 있음. 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 남성의 희망임금 분포 평균은 240만 원대에, 여성의 희망임금 분포 평균은 200만 원대에 위치함.

〈성별 희망임금 분포〉

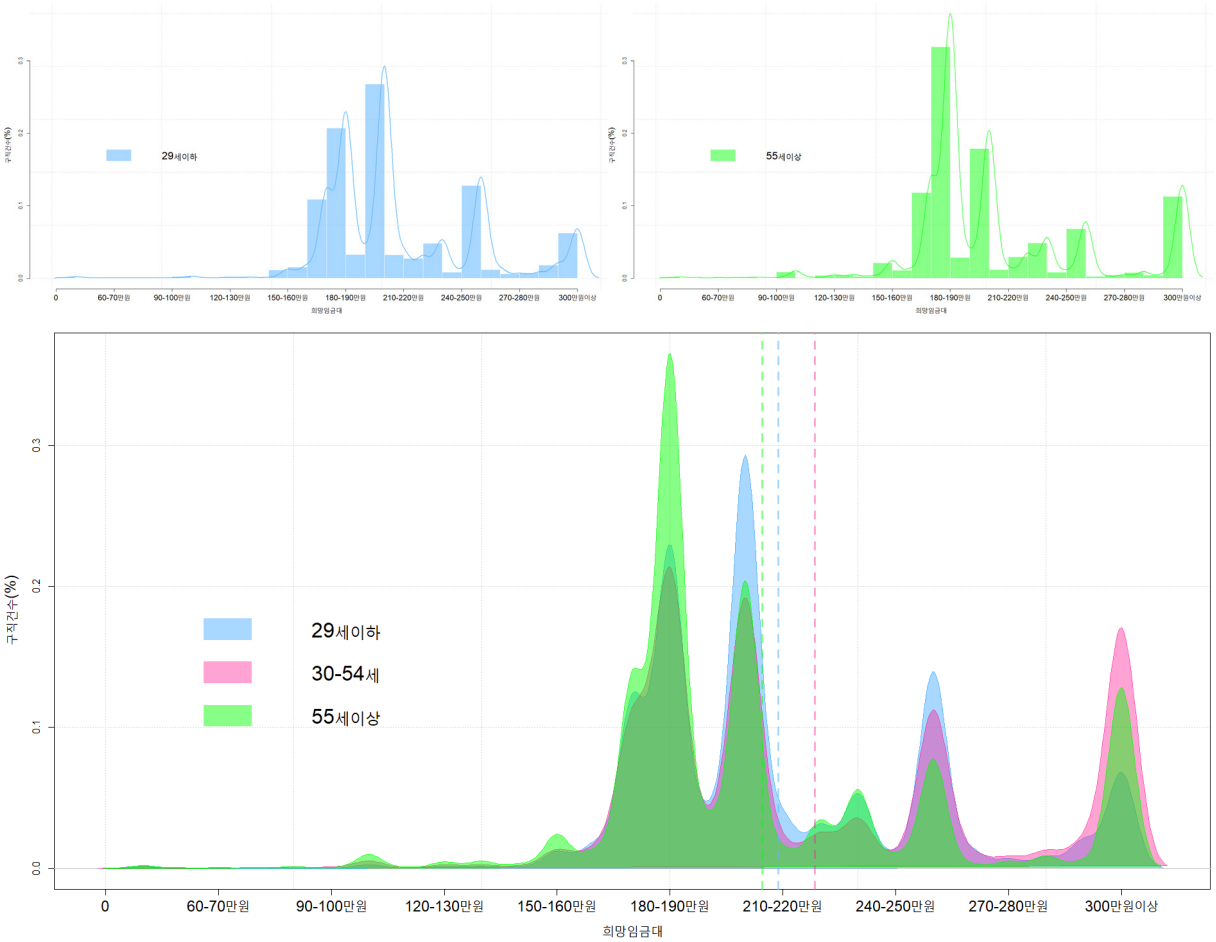


주 : 1) 2019년 10월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.
2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 구직자 연령대별 희망임금 분포는 30~54세 > 29세 이하 > 55세 이상 순으로 나타났음. 30~54세 연령층의 희망임금 분포 평균은 230만 원대로 나타났으며, 29세 이하 청년층은 및 55세 이상 연령층의 희망임금 분포 평균은 210만 원대로 나타남.

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2019년 10월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.
2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2019년 12월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 배규식 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814 임금정보브리프
2019년 제11호(통권 제46호) No. 2 / www.kli.re.kr

임금체계 개편 사례

정숙희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호		K기업	지역	서울 강남
업종		서비스(광고 등)		
규모	노동자	96명(2018년 말 기준)		
	매출액	23,800백만 원(2018년 말 기준)		
목적		임금체계 개선		
대상		전 노동자		
방식		• 위법요소가 있는 포괄연봉급제를 개편하여 임금 구성항목 중 통상임금성이 있는 임금은 기본급에 통합하고 경영성과급과 명확하게 구분함으로써 위법요소를 해소함. • 경영성과급과 변동성과급을 통합하여 조직평가 및 개인평가를 적절하게 배분하는 등 공정한 보상체계를 수립함으로써 무임승차를 해소함. • 임금은 직급별 Midpoint를 기준으로 Pay Band로 설계하였고, 직위별 한계 체류연한을 고려하여 임금분포도(Range Spread)를 설정하되, 우수인재에게 Flexible한 가치 제안(Value Proposition)이 가능한 수준으로 분포도(Range Spread)를 확장하여 인재확보를 추구함.		
기대효과		• 보상체계의 적법성을 확보하고, 보상의 내부공정성을 통해 동기부여 기능을 강화함으로써 인재확보 기반을 마련함.		

2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 모바일 인터페이스 사용의 증가 및 모바일 상품권 시장의 성장 추세에 맞추어 브랜드 인지도를 제고하고 시장 점유율을 확대하는 마케팅 역량의 강화가 필요하였다.

- 또한 선두기업이나 신규 진입 대기업과의 경쟁력을 유지하고 관련 직군의 핵심인재 유출 방지 및 확보를 위한 인사제도의 혁신이 필요한 시점이었다. 특히 보상의 합리성과 공정성, 그리고 적법성이 미흡하여 인재 확보 및 유지 관리가 가능한 보상제도의 개선이 시급하였다.

3. 임금체계 개편

1) 기존 문제점 및 개편방향

- 기존 기본급과 고정성과급을 구분하고 있는 임금구조는 기본급을 낮추어 변동급 지급액을 감소하는 효과만 있을 뿐이고, 포괄산정된 고정 OT의 설정 근거 또한 미흡하였다. 특히 고정 OT는 포괄임금성을 내포하고 있으므로 근로시간이 초과되는 경우 임금문제가 발생할 수 있고, 조직과 팀 평가에 따른 경영성과급은 무임승차(Free Rider) 문제가 발생하여 임금개선이 시급하였다.

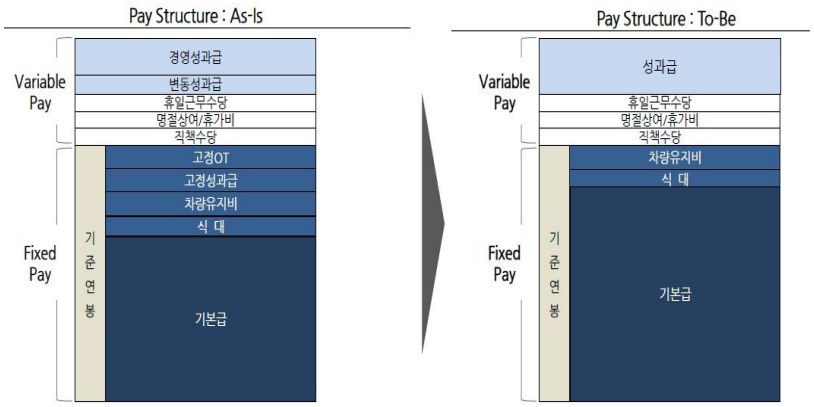
- 직급별 기준연봉은 중첩이 없는 계단식 Band 구성으로 승진을 하지 않으면 임금 상승이 어려운 구조이며, 차이가 낮은 임금범위로 외부 경력자 채용 시 적정임금 적용의 한계가 있고, 중간 경력자인 대리-과장 승진자의 임금상승폭이 적어 인재 확보에 어려움이 있으므로 임금 Band에 대한 개선도 필요하였다.

- 나아가 총보상 대비 변동급 비중이 낮고, 직군별 차이가 적어 성과보상 차등이 필요한 마케팅 분야의 영업직에 대한 변동급 비중을 확대하고, 인센티브 지급 방안을 마련하였다.

2) 임금 구성항목 개편

- 기준 연봉에 포함되어 있던 고정성과급과 고정 OT 등 통상임금성을 가진 임금은 기본급에 편입하여 포괄임금제를 적법하게 개선하였다. 경영성과급과 변동성과급은 성과급으로 통합하고, 재원은 조직과 팀, 개인의 평가결과의 가중점수에 의해 배분하는 방식으로 변경하였다.

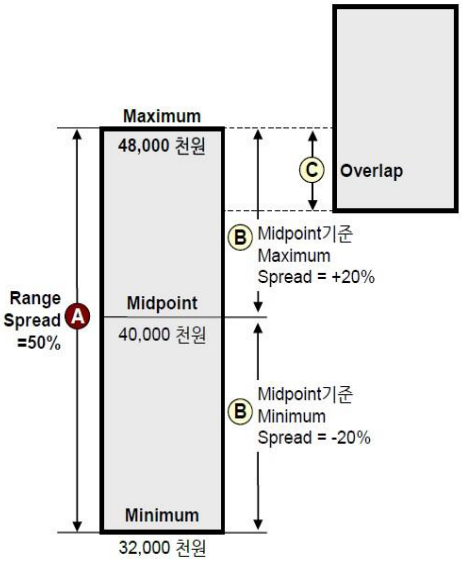
〈Pay Structure 개선〉



3) Pay Band 운영방안

- Pay Band는 Midpoint를 기준으로 Maximum과 Minimum, Range Spread와 Overlap 비율 관리에 초점을 둔다.

〈Pay Band 구성요소〉



- **Maximum** : 해당 직위에서 최고 고정급 수준
- **Minimum** : 해당 직위에서 최소 고정급 수준
- **Midpoint** : 해당 Range의 중간점. 해당 직위에서 직무역할 및 년차의 크기가 중간 정도이며 평균수준의 성과를 내는 직무수행자의 임금수준을 나타냄. Midpoint는 시장 임금경쟁력을 나타내는 기준으로 시장임금경쟁력 유지를 위해서는 Midpoint를 시장임금 수준과 일치시키거나 상향 조정시킬 필요가 있음
- **Range Spread(Width)** : 해당 Range의 폭, 즉 최대금액과 최소금액간의 차이로서 일반적으로 2가지 표현방식이 있음

Ⓐ **Range Spread(%)** : $\frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{\text{Minimum}} \times 100$

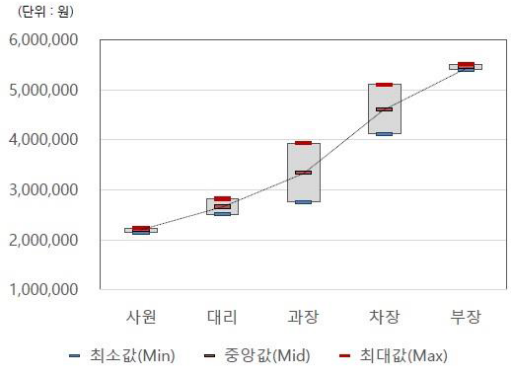
Ⓑ **Midpoint기준 Maximum(Minimum) Spread(%) =** $\frac{\text{Maximum (Minimum)} - \text{Midpoint}}{\text{Midpoint}} \times 100$

- **중복비율(Overlap)** : 상 하위 직위간 고정급 Band가 중복되는 비율

Ⓒ **Overlap(%) =** $\frac{\text{하위직위 Maximum - 해당직위 Minimum}}{\text{해당직위 Maximum - 해당직위 Minimum}} \times 100$

- 직급별 임금수준을 보상항목 통합 후의 기본급을 기준으로 Band화하여 직급 간의 중첩률이 (-)로 나타나 승진 외에는 임금 역전의 기회가 발생하지 않는 것으로 나타났다.

〈기본급(보상항목 통합) 기준 직급별 임금 수준〉



구분	사원	대리	과장	차장	부장
최소값(Min)				4,110,377	5,302,7
중앙값(Mid)					
평균값(Ave)					
최대값(Max)					
중첩률 (Overlap)		-89.9%	5.3%	-16.5%	230.5%
임금 범위 (Range Spread)	3.9%	12.2%	42.6%	24.1%	2.2%
Mid Point Increase Rate		21.5%	25.5%	37.8%	18.4%

- 각 직급별 예비 체류연수와 연간 인상률(예상)을 투입하고 초임과 평가인상률을 반영한 결과, 직급별 기본급 폭(Range Spread)과 Overlap 비율은 향후 지속적으로 확대될 것이며, 이로 인해 임금의 비탄력성이 상당 부분 해소될 것으로 보인다.

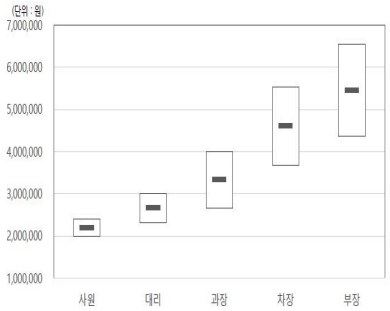
〈임금변화 Simulation〉

[Simulation 전제]
1. 현재 연봉table의 직급별 초임을 기준으로 함
2. 표준체류년수에 예비율을 더하여 한계체류년수를 산정하고, 이를 기준으로 Band 내의 최대값(Max)를 구함
3. 평가결과에 의한 신기본급 차등 인상을 반영함
   - 최종평가등급을 4단계로 전제하되, 현재의 기본급 인상률을 반영하여 시뮬레이션함
   - Outstanding (10%) : 8% 인상
     Excellent (20%) : 5% 인상
     Effective (60%) : 2% 인상
     Needs Improvement (10%) : 0% 인상
4. Pay Band 자체의 이동은 고려하지 않음

직급	직급별 초임	표준	예비율	한계 체류년수	한계 체류년수 시 기본급			Range Spread	Overlap 비율
					2% 인상 시	5% 인상 시	8% 인상 시(Max)		
부장	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	6,703,899	[illegible]	58.7%	47.9%
차장	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	58.7%	35.0%
과장	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	58.7%	19.3%
대리	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	36.0%	39.6%
사원	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	36.0%	

■ 기존 직급별 급여수준 및 체류연한, 성과에 따른 보상 차별화 정도, 우수 인재 영입 가능성, 전략적 의도 등을 반영하여 분포도(Range Spread)를 설정하고 직급별 중간점(Midpoint)을 기준으로 도출한 결과 현재의 Pay Band를 유지하고 평가결과에 의한 차별화를 지속적으로 강화할 수 있도록 하였다.

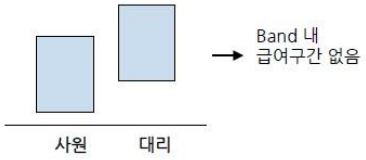
〈Pay Band 설계〉



직급	급여 범위			Range Spread	Overlap
	Minimum	Midpoint	Maximum		
부장	[illegible]	[illegible]	6,541,589	50%	53.4%
차장	[illegible]	[illegible]	[illegible]	50%	17.7%
과장	[illegible]	[illegible]	[illegible]	50%	25.2%
대리	[illegible]	[illegible]	[illegible]	30%	10.9%
사원	1,992,724	2,191,[illegible]	[illegible]	20%	

■ 기본급의 인상은 평가 인상(Merit Increase)으로 평가결과에 따라 매년 정기적인 기본급 인상으로서 Merit Increase Matrix에 따라 목표 인상률을 중심으로 차등적 평가 인상을 설계하였다. 평가인상률은 단기적으로 급여구간에 상관없이 평가 등급에 따라 인상률이 차이 나는 급여구간 미설정 형태로 설계하였다.

〈급여구간 미설정〉



	E	O	G	N
인상률	M+2α	M+α	M	0

4) Pay Mix 개선

〈총보상 중 변동급 비율〉

〈직군별 총보상 중 변동급 비율〉

- 구성원들의 임금 분석 결과, 총보상(고정급+성과급) 대비 변동급 비율이 높은 수준이 아니고, 특히 영업직의 경우 변동급 비중이 비영업직보다 낮게 나타나 매출 관리 차원에서 변동급의 비율을 늘리고 총보상 기회를 확대하는 것이 타당하다.

- 변동급의 비율을 확대하는 방식으로 Pay Mix를 변경할 경우, 개선된 기본급(기본급+고정성과급+고정OT)의 감액 및 수준 등을 고려하고, 경영실적 예상치를 반영하여 의사결정해야 한다.

〈Pay Mix별 소요 재원〉

전제	
	① 현재의 고정급을 A라고 가정함. 고정급(A)는 신기본급을 전제로 함 • 신기본급 = 기본급 + 고정성과급 + 고정OT 기준 – 보상항목 통합에 따른 신기본급 반영 • 식대 및 차량유지비 제외
	② 연간 2% 기본급 인상을 전제로 함 • 연간 2%는 평가등급 B(보통수준의 성과 및 역량자)의 인상률임 – 이는 기존의 평가 인상률(B: 2%)을 적용한 것임 ③ 일괄인상(Base-up) 및 승진인상(Promotion Increase)은 고려하지 않음

현재 기준 신기본급을 감액하지 않는 경우

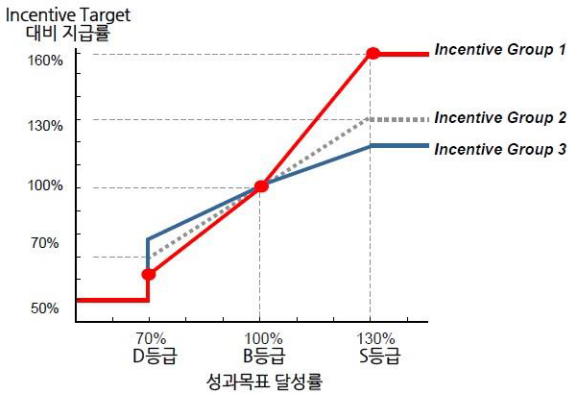
비율(%)		예상 재원	
고정급	변동급	3년 후	5년 후
90	10	118%	123%
85	15	125%	130%
80	20	133%	138%
75	25	141%	147%
70	35	152%	158%

현재 기준 신기본급을 감액하는 경우

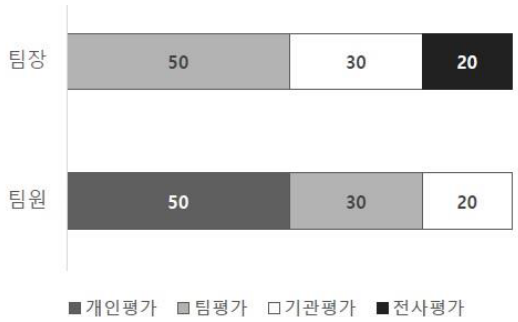
5% 감액 시				10% 감액 시			
비율(%)		예상 재원		비율(%)		예상 재원	
고정급	변동급	3년 후	5년 후	고정급	변동급	3년 후	5년 후
90	10	112%	117%	90	10	106%	110%
85	15	119%	123%	85	15	112%	117%
80	20	126%	131%	80	20	119%	124%
75	25	134%	140%	75	25	127%	132%
70	35	144%	150%	70	35	136%	142%

- 개인에게 지급되는 인센티브는 성과를 촉진하고, 팀장과 팀원의 역할 차이를 반영하기 위해 직군과 역할에 따라 차등 지급하는 방안을 설계하였다.

〈직군별 Incentive Formula 차별화〉

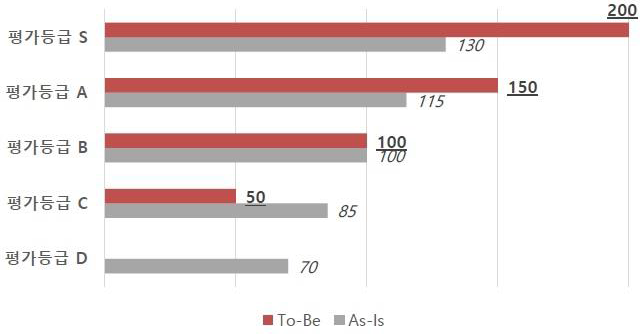


〈역할별 평가 구성 차별화〉



■ 현재 5단계인 기관과 팀 평가의 등급별 적용 비율을 4단계로 축소하고 등급 간 편차를 50%로 확대하여 S(200%)~C(50%) 간 150% 범위로 확대하여 평가에 따른 보상 차별화를 강화하였다.

〈조직평가 등급별 적용 비율 변경〉



4. 기대효과

■ 기준 연봉에 포함되어 있던 고정성과급과 고정 OT를 기본급에 편입하여 포괄임금제를 개선하여 인사제도의 적법성을 강화하였다.

■ 변동급 비중을 확대하고, 인센티브 지급 방안을 마련하여 성과에 따른 보상을 강화함으로써 임금의 내부 공정성을 확보하고, 인재확보의 동기부여를 제고하였다.

2019년 12월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 배규식 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814 임금정보브리프
2019년 제11호(통권 제46호) No. 3 / www.kli.re.kr

직무중심 인사관리와 노사협력의 필요성

정숙희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 인사관리 가치 기준의 변화

인사관리[1)]란, 기업의 경쟁력 강화와 경영목적의 효율적 달성을 위해 채용에서 퇴직에 이르기까지 그 과정을 관리하는 경영활동으로 인력채용, 직무관리, 인력개발, 보상 및 평가, 배치전환, 이·퇴직 등을 계획하고 실행하는 것을 말한다. 따라서 노동자들의 요구와 기업의 필요, 그리고 노동시장 등 외부 환경 및 내부의 조직문화 변화에 따라 새로운 인사관리의 가치 기준은 변화해 왔다.

산업혁명 이후 테일러에 의한 과학적 관리 기법의 생산방식은 기업의 인력 관리를 위한 관리자의 역할이 중요해지면서 문서기록, 임금지급, 복리후생, 인사 등을 관리하는 인사부서가 탄생하였다. 자본주의 경제의 발달은 노동자들의 조직력 강화 등 노동자 의식 변화에 따라 새로운 인사관리 가치 기준은 노무관리를 포괄하게 되었고, 인사 기능은 분권화 및 체계화되어 독립된 인사부서에 의한 통제중심의 인사관리가 이루어졌다. 하지만 기업의 경쟁이 심화될수록 사람의 중요성에 대한 연구가 활성화되었고, 통제보다는 인재개발과 활용이 기업의 경쟁력에 중요하게 작용하게 됨을 인식하면서 인적자원관리 역할이 강화되었다. 최근에는 지식기반 경제로 진입하면서 기업의 경영전략과 인사전략의 상호 정합성이 강조되면서 인사부서는 사업의 전략적 파트너로서 전략적 인적자원관리를 위한 역할로 변화되었다. 이처럼 인사관리는 내외부적인 환경 변화에 따라 새로운 가치 기준을 필요로 한다. 특히 인사관리는 생산체제와 밀접한 관련을 가지고 노동자의 근로환경 및 근로조건을 결정하는 요인으로 내부 노동자의 의식변화는 인사관리 가치 기준의 주요 요인이 되고 있다. 초기 인사관리는 대량생산 체제에서 노동자는 생산수단의 한 요소로서 인적 속성에 가치를 두고 연공 중심의 고용안정성을 중시하였다. 하지만 세계적인 경제위기와 무한경쟁에서 기업들은 생존을 위해 노동절약의 수단으로 작업장의 유연화 공세가 시작되면서 고용조정과 단기성과에 치중한 나머지 인사관리와 인재육성에 소홀하였고, 공정한 평가와 피드백 부재 문제가 부각

1) 인사관리는 1920년 미국에서 발간된 테드와 메트카프(O. Tead & H. C. Metcalf)의 저서 *Personnel Administration*에서 용어를 처음 사용하였고, 오늘날은 인적자원관리(Human Resourse Management), 인력관리(manpower management), 노무관리(labor management) 등으로도 다양하게 사용되고 있다.

되었다. 이러한 문제에 노동자들은 조직적인 대응으로 인간적이고 민주적인 작업장을 갈망하면서 극심한 노사갈등으로 이어졌다. 유럽 등 선진국에서는 사회적 합의를 통해 노사갈등을 해소하고 기업의 지속적인 혁신성장과 변화에 유연하게 적응할 수 있는 일터혁신(workplace innovation)[2]을 채택하여 고용 및 노사관계와 융합된 모델로 발전시켜왔다. 즉 노동의 인간화에 주안점을 두고 노동자들의 지식, 역량, 창의성 등을 발휘·활용할 수 있는 인사관리 가치 기준으로 변화하게 된 것이다.

우리나라는 1987년 이후 정치적 민주주의의 성숙과 함께 산업 민주주의가 확산되면서 임금 등 근로조건 개선의 요구가 급격하게 증가하였고, 이러한 결과는 극심한 노사갈등으로 이어졌다. 기업들은 인적자원관리를 위한 중장기 전략에 관심을 갖고 전통적인 인사관리 가치 기준에서 합리적인 대안을 찾기 시작하였다. 특히 스마트화, 디지털화 등 4차 산업혁명 시대, 생산방식 등의 급격한 변화에 따른 합리성, 공정성, 신뢰성에 기반을 둔 인사기준을 확립하고 기업과 노동자 개인의 가치를 함께 높일 수 있는 능력(Ability)과 성과(Performance) 중심의 새로운 가치 기준을 요구받고 있다. 즉 전통적으로 인적 속성에 기반을 둔 균등주의 인사관리에서 직무 속성에 기반을 둔 기여가치 중심의 인사관리 기준으로 변화하고 있다.[3]

2. 직무중심 인사관리와 노사협력의 필요성

우리나라는 전통적인 사람중심의 인사관리를 채택해 왔다. 이는 사람이 보유한 가치, 즉 성별, 학력, 자격, 근속, 업무경력 등에 인사관리의 근간을 두고 인력채용, 직급체계, 경력개발, 임금결정, 인재육성 등의 결정 기준으로 작용해 왔다. 이러한 인사관리 기준은 성별에 따른 직급 및 역할 부여, 학력에 따른 직급 부여, 연공에 따른 승진과 임금 인상 등 사람의 가치에 근거하고 있다. 이는 사람을 먼저 채용하고 업무를 배분하는 특징으로 직무에 대한 능력보다 개인의 연공에 중점을 두고 인력의 육성도 표준화되어 다양하지 못한 특성을 갖는다. 특히 사람가치 요인이 인사관리 기준으로서 직무관리보다는 개인 인사정보 중심의 관리가 중요하게 작용한다. 반면 직무중심 인사관리는 직무평가를 통해 직무 간의 비교된 상대적 가치에 기준을 둔다. 따라서 직무가 가지고 있는 특성을 조사·분석하는 직무분석(Job Analysis)과 직무 간의 상대적 가치를 결정하는 직무평가(Job Analysis)가 그 기준이 된다. 이러한 인사관리의 외부적인 여건은 노동시장에서 직무가 표준화되어 있어야 하며, 그 직무의 내용이 자주 변경되지 않는 핵심 직무(key job)여야 안정적으로 작동될 수 있다.

〈인사관리의 변화〉

구분	사람중심 인사관리	직무중심 인사관리
노동시장	내부 노동시장 의존	외부 노동시장 의존
인력채용	인력채용 후 직무 배정	직무결정 후 인력채용
직무내용	표준화되지 못함	표준화됨
배치전환	직무순환 활용	경력경로에 따른 체계적인 활용
차별화 기준	근속연수, 보유능력	직무가치, 직무성과
인력 육성 방향	표준화, 일반화(Generalist)	전문화, 특별화(Specialist)
인력 활용	높은 유연성	낮은 유연성
인사관리의 수용성	합리성과 공정성이 낮음	공정성, 객관성이 높음

2) 일터혁신이란, 기업에서 일하는 방식과 사람을 관리하는 방식으로 노동자들에게 권한을 위임하여 작업장에서 기술을 선별하여 생산할 수 있도록 자율성과 재량권을 부여함으로써 고품질에 고생산성이 가능한 현장 책임경영 일터로 전환하는 것을 말한다.

3) 직무 속성에 기반을 둔 기여 가치 중심의 인사관리란, 성별, 근속연수 등의 기준보다는 직무능력, 직무가치, 직무성과 등 직무와 연계된 요소를 중심으로 한 인사관리를 말한다.

이처럼 외부 노동시장의 환경변화와 노동자의 의식변화에 따라 인사관리는 사람중심에서 직무중심으로 변화를 요구받고 있으며, 직무중심 인사관리로 전환하려는 기업들 또한 많아지고 있다. 하지만 인사관리의 근간을 변경하는 것은 노동자의 근로환경 및 근로조건의 변경은 물론 생산방식의 변경으로 이어지기 때문에 노동조합 또는 노동자의 협력이 필수적으로 요구된다. 직무중심의 인사관리에서 직무관리는 직무분류, 직무분석, 직무평가, 직급체계, 직무재설계 등이며, 가장 중요한 것은 직군·직종·직무의 구분으로 직무분류 체계가 그 기반이 된다. 특히 직무평가는 직무 간 비교되는 상대적 가치에 기준을 두고 평가되어 그 결과를 직급체계 및 직무급 임금체계 운영을 결정하는 직무 기준 인사관리의 핵심으로 노동자의 참여 없이는 성공적으로 작동될 수 없다. 더욱이 노동시장에서 직무에 따른 임금이 표준화되어 있지 않은 우리의 현실에서 기업은 동종업종 또는 기업의 경영현황, 조직문화 등 다양한 여건을 고려하여 평가되기 때문에 직접적으로 영향을 받고 활용하는 노동자의 이해와 공감대를 통한 수용성이 전제되어야 한다. 기업에서 경영목표와 실행의 시급성을 앞세워 고용 및 근로조건 등을 저하하지 않는다는 조건하에 노동자를 제한적으로 참여하게 하거나 배제하고, 노동의 유연성을 위해 일시적인 수단으로 활용하거나 노동조합을 무력화하는 등 노무관리정책으로 이용하는 경우 노사갈등의 원인으로 작용하여 목적을 달성할 수 없을 것이다. 노동조합(노동자) 또한 기업의 의사결정 참여에만 중점을 둔다면 노사갈등과 대립관계를 벗어날 수 없을 것이다. 그동안 전통적인 사람중심 인사관리는 표준화된 대량생산방식의 시대에 통제형 작업조직의 원리로 작용하여 왔다. 하지만 1980년대 이후 시장경쟁의 심화와 다양한 소비자의 수요 등 시장의 경영변화 압력은 노동자들 스스로 생산성과 품질을 개선하고 다양한 직무수행능력을 갖추어 다품종 유연생산이 가능한 참여형 작업조직으로 개편을 추진하고 있다.[4] 이에 따라 인사관리의 가치기준도 참여형 작업조직의 원리인 직무중심 인사관리로 변화하고 있으므로 노사협력은 필수적으로 동반되어야 할 것이다.

3. 직무중심 인사관리 도입 및 운영을 위한 노사공동의 상설기구 설치 운영

직무중심 인사관리의 도입·운영은 사업장 단위의 노사합의를 필요로 한다. 따라서 단순히 직무중심 인사관리의 운영과정 전반을 주관하는 노사공동의 상설기구를 설치하여 운영하여야 한다. 노사공동의 상설기구의 명칭은 다양하게 명명할 수 있으며, 구성원은 경영진을 대표(대표이사, 관리자 등)하는 일정수와 노동조합 대표(미조직은 노사협의회 근로자대표 등)로 구성되어야 한다.[5] 이는 직무중심 인사관리와 관련한 직무관리, 직급체계, 임금체계 등 도입과정에서 발생하는 많은 의제에 대한 협의와 의사결정을 수행하게 되며, 다음과 같이 운영할 수 있을 것이다. 먼저, 직무중심 인사관리에 대한 명확한 이해와 공감대 마련을 위해 전 노동자를 대상으로 설명회를 개최하여야 한다. 즉 앞으로 기업이 나아갈 방향, 청사진 제시 등 경영전략과 함께 직무중심 인사관리는 무엇이며, 왜 필요한지, 기업과 노동자에게 미치는 영향은 무엇인지 등을 내용으로 공개 설명회를 실시하여야 한다. 설명회는 한 번으로 그치지 않고 부서별 간담회 등을 통해 더욱 밀도 있게 시행할 필요가 있다. 이는 노동자들의 근로환경 및 근로조건에 밀접하게 영향을 미치고, 직무수행에 있어서 노동자의 수용성이 높아야 동기부여로 작용하여 성공적으로 안착할 수 있기 때문이다. 둘째, 노사합의를 통해 직무중심 인사관리에 대한 기본계획을 수립하고 공유하여야 한다. 기본계획은 노사공동의 목표와 추진전략, 추진체계 및 노사의 역할, 기대성과, 추진일정 등을 내용으로 하여 수립하여야 한다. 기본계획은 전 노동자를 대상으로 설명회, 간담회 등을 통해 공감대를 형성하

4) 이병훈(2009), 『근로자 참여형 작업조직』, 한국노동연구원 부설 고성과작업장혁신센터.

5) 노사공공기구의 구성은 경영자 측은 대표이사를 비롯하여 관리자, 노동자 측은 노동조합위원장(또한 노사협의회 근로자대표) 및 노동조합 대의원, 집행부 등으로 구성할 수 있다. 다만, 노동조합이 없는 사업장은 노사협의회를 활용할 수 있을 것이다.

고 의견수렴을 통해 보완·개선하여 종합적인 추진체계로 확립하여야 한다. 셋째, 종합적인 추진체계의 실행의 효율성을 위해 노사공동의 상설기구 산하의 실행팀으로 TFT(Task Force Team)을 설치·운영하여 의제를 구체적으로 실현하는 역할을 담당하게 하여야 한다. 즉 직무중심 인사관리 설계를 위한 실행팀으로 직무분석 및 직무평가 단계를 거쳐 직급체계 및 임금체계, 생산방식 등을 결정함에 있어서 관련부서의 지원이나 노동자들의 참여가 원활하게 이루어질 수 있도록 체계적이고 구체적인 실행방안과 역할을 세부적으로 마련하여야 한다. 넷째, 노사공동의 상설기구는 실행 TFT에서 작성한 구체적인 실행방안을 검토·보완하여 최종 시행방안을 확정하고, 전 노동자를 대상으로 설명회, 간담회 등을 거쳐 공유하고 실행에 착수하여야 한다. 다섯째, 직무중심 인사관리의 도입은 장기간의 일정이 소요되며, 내부의 인력으로는 한계가 있으므로 외부 컨설턴트나 강사(이하 "외부 전문가"라 함) 등과 공조하여 전반적인 조직진단을 통해 설계방향을 수립하고 단계별로 실행하여야 한다. 특히 중소기업은 전문인력 및 비용의 부족 등으로 정부지원사업[6]을 활용하는 방법도 생각해 볼 수 있을 것이다. 실행과정에서 외부전문가는 TFT 구성원과 노동자들에게 교육을 시행하고, 참여를 촉진하여 직무와 역할 등의 재편을 시행하게 된다. 직무분석과 직무평가는 인사관리 및 조직관리에 필요한 직무 정보를 수집하여 의사결정에 필요한 정보로 체계화하는 것으로 직무분석을 통해 얻어야 할 정보의 범위와 내용, 활용 목적 등을 명확히 하고 공정성과 객관성을 갖추어야 한다. 이는 인재확보, 직급체계, 임금체계 등을 결정하는 근거가 되기 때문이다. 직무분류는 직군·직종·직무의 구분기준과 인사관리 목적을 분명히 하여야 한다. 이는 직군과 직군의 인사관리 차별화 요인, 직군 내 직종 간 인사관리 차별화 요인, 직무 간 차별화 요인 등에 대한 구분 기준과 인사관리 활용의 목적이 있기 때문이다. 또한 직무중심 인사관리의 도입에 직접적으로 참여하는 SME(Subject Matter Expert, 직무전문가) 등 주요 실행자의 선발은 노동자의 신뢰를 얻고 있는지가 중요하며, 노동자들의 수용성을 높이기 위해 필요한 경우 실행과정이나 내용에 대한 투명하게 공개되어야 함을 잊지 말아야 한다. 여섯째, 노사공동의 상설기구는 직무중심 인사관리의 실행을 지속적으로 모니터링하고, 평가를 통해 개선해야 한다. 즉 정례회의를 통해 운영과정, 성과추이를 평가하여 문제점을 도출하고 해결방안을 논의하여 기업에 맞는 제도로 안착될 수 있도록 개선방안을 강구하여야 한다. 이러한 성과와 문제점은 전 노동자에게 투명하게 공개되어야 하고, 포상을 통해 노동자들의 경험을 토대로 직무중심 인사관리에 대한 당위성을 체감하면서 스스로 해결방안을 찾아갈 수 있는 마인드셋의 변화를 가져올 수 있도록 하여야 한다.

4. 기대효과

직무중심 인사관리는 선진국의 경험이나 다른 기업의 경험에서 성공하였다고 모든 기업에서 성공할 수 있는 것은 아니다. 따라서 노사 모두의 성과목표 달성을 위한 직무중심 인사관리의 도입·운영이 되기 위해서는 노사공동의 상설기구가 설치·운영되어야 한다. 따라서 ① 노사공동의 상설기구는 반드시 노사를 대표할 수 있는 구성원이어야 한다. 특히 노동자 대표는 노동자로부터 신뢰가 있는 사람을 임명하는 것이 중요하다. ② 직무중심 인사관리의 도입·운영을 위한 준비단계, 계획, 설계, 모니터링 및 평가 등은 노사공동의 상설기구 구성원의 참여를 통해 수립되어야 하며, 전 노동자를 대상으로 설명회 등 투명한 공개 및 의견수렴을 거쳐 확정하여야 한다. 이는 노동자의 이해와 공감대를 형성하고 동기부여로 작용하여야 하기 때문이다. ③ 노사합의를 통해 확정된 종합적인 추진체계에 대한 실행팀으로 TFT를 설치하여 운영

6) 노사발전재단에서 지원하는 '일터혁신 컨설팅 지원사업'은 중소기업을 대상으로 지원하고 있으며 전문 컨설턴트가 직접 기업을 방문하여 일정 기간 설계·지원하고 비용부담이 없으므로 활용하기에 적합하다.

할 필요가 있고, 노사 공동의 목표, 노사의 역할과 책임, 그리고 기대효과를 명확하게 규정하여야 한다. 이는 TFT에서 실행 시 구체적이고 명확한 내용에 따라 역할과 직무를 조정하고, 사전 규정된 범위안에서 의사결정의 권한을 갖기 때문이다. ④ 기업은 노사공동의 상설기구 및 TFT에서 필요로 하는 자원과 정보를 신속하게 지원하여 원활한 실행을 추진할 수 있어야 한다. 즉 관련 부서의 지원에 대해 별도의 절차를 밟지 않도록 의무사항으로 규정하여 적극적인 지원을 확보할 필요가 있다. ⑤ 외부전문가와의 공조를 통한 설계 운영에서 실행 당사자를 대상으로 사전교육을 충분히 시행하고 회의시간을 충분히 부여하여 시행착오를 줄이고 합리적인 실행방안에 따라 실행하여야 한다. ⑥ 실행 TFT의 적정인력 배치를 통해 다른 업무수행에 어려움이 없도록 하여야 한다. 지나친 인력배치로 기존 직무수행에 어려움이 있다면 이 또한 노동자들의 불만으로 이어질 수 있기 때문이다. ⑦ 직무수행 인사관리 도입·운영으로 인한 성과달성에 대한 충분한 교육을 하고, 공정한 평가 및 피드백이 있어야 하며, 포상제도를 두어 동기부여를 촉진하여야 한다. 이는 기업 내 내부공정성을 확보하고, 성과에 대한 포상을 통해 노동자가 체험을 통해 당면한 문제들의 해결방안을 스스로 찾아감으로써 동기부여를 확보할 수 있기 때문이다. ⑧ 노사공동의 상설기구는 정례회의를 통해 직무중심 인사관리의 운영에 대한 모니터링을 시행하고, 이에 대한 평가를 통한 개선방안을 강구하는 등 지속적인 관리가 이루어져야 한다.

이처럼 노사협력을 통한 직무중심 인사관리의 도입·운영은 사업장에 맞는 제도와 시스템으로 연착륙하여 기업의 경쟁력 강화 및 노동자의 삶의 질 향상을 기대할 수 있을 것이다. 나아가 경제사회의 빠른 변화 및 노동시장의 경영압력 등에서 노동조합은 경영 동반자로서의 역할에 대한 역량을 확보할 수 있을 것이다. 노동자들의 신뢰를 바탕으로 한 경영참여에 대한 관심을 제고하여 유연하게 대처할 수 있는 역량을 확보함으로써 기업에서 요구되는 전문성을 겸비한 인재를 확보할 수 있을 것이다.

참고문헌

김동배·이경묵(2003), 『근로자 참여의 영향요인과 성과』, 한국노동연구원.
김훈·김동배(2001), 『참여적 작업시스템 도입에 관한 연구』, 한국노동연구원.
노사발전재단(2019), 『일터혁신 컨설팅 지원사업 안내서』.
로버트 액설로드(1998), 『협력의 진화』, 이경식 역, 시스테마.
박준성(2009), 『기업 경쟁력 향상을 위한 임금체계 개선방향』, 고성과작업장혁신센터.
에드워드 코헨-로젠살·신디아 버튼(1999), 『노사공존의 길』, 이재훈·유경준 역, 한국노동연구원.
이병훈(2009), 『근로자 참여형 작업조직』, 한국노동연구원 부설 고성과작업장혁신센터.
장홍근 외(2016), 『대안적 노동체제의 탐색: 1987년 이후 30년, 한국 노동체제의 구조와 동학』, 한국노동연구원.
정숙희(2013), 『직무중심 인사관리 운영매뉴얼』, 노사발전재단.
최영훈(2019), 『퍼포먼스』, 플랜비디자인.
한국노동연구원 부설 고성과작업장혁신센터(2009), 「작업장현황과 발전방향에 관한 국제세미나」.

Peter R.A. Oeij·Diana Rus Frank D. Pot Editors(2017), *Workplace Innovation*, springer.