

www.moel.go.kr

직무중심 인사관리 따라잡기



Ministry of Employment and Labor

목 차 / CONTENTS

제 1 장

임금체계란?	05
1. 임금체계의 개념	06
2. 임금체계의 유형	08

제 2 장

우리나라 임금체계 실태 및 변화 방향	13
1. 우리나라 임금체계의 실태	14
2. 직무주의 인사관리의 필요성	27

제 3 장

임금구성의 단순화·합리화 방안	35
1. 임금구성체계 무엇이 문제일까?	36
2. 임금구성체계 변화의 필요성	39
3. 임금구성체계 합리화 방향	44
4. 임금구성체계 개선 방안	49
5. 임금구성체계 개선 사례	56

제 4 장

임금체계 개편방안 및 사례	61
1. 개편 원칙 및 절차	62
2. 주요 개편방식	68
3. 주요 개편사례	77



제 5 장

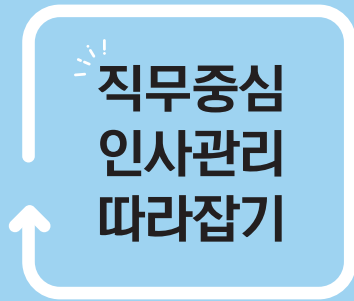
직무중심 인사관리체계 구축	111
1. 직무관리 체계란?	113
2. 직무분류와 직무분석	116
3. 직무평가	132
4. 직무평가 결과 활용 및 사례	172
5. 직무중심 인사관리 사례	192

제 6 장

임금체계 개편 관련 법적 쟁점	201
1. 임금체계와 법적 규율범위	202
2. 단체협약의 체결 또는 개정	204
3. 취업규칙의 변경	207

제 7 장

임금정보의 활용	211
1. 임금수준에 관한 정보	212
2. 임금인상률 결정에 관한 정보	239



직무중심
인사관리
따라잡기

제 1 장

임금체계란?

1 임금체계의 개념

2 임금체계의 유형

1. 연공급
 2. 직능급(숙련급)
 3. 역할급
 4. 직무급
-

제 1 장

임금체계란?



1. 임금체계의 개념

임금체계란 임금이 결정(조정)되는 기준과 방식을 말하며, 연공급·직무급·직능급(숙련급)·역할급 등의 '임금결정체계'를 의미한다. 조금 넓게 보면 임금을 구성하는 항목들이 어떻게 전체 임금을 구성하고 있는지를 의미하는 '임금구성체계'도 임금체계에 포함될 수 있다. 따라서, 임금체계라 하면 보통 임금결정체계와 구성체계를 합하여 부르는 것이 일반적이거나, 임금결정체계가 가장 본질적이고 중요한 부분이다¹⁾.

위에서 말한 임금체계를 협의의 임금체계라고 한다면 광의의 임금체계는 임금수준과 임금격차를 포함한다. 임금수준은 말 그대로 임금이 높고 낮은 정도를 나타내며, 임금격차는 임금수준의 차이를 나타내는 말이다.

1) 임금결정체계를 좀 더 세분화해 보면 임금의 기본적 부분이 결정되는 체계와 임금이 조정(인상)되는 체계로 구분할 수 있다. 후자를 임금조정체계 내지 임금인상체계라 부를 수 있다. 예컨대, 임금의 기본적 부분이 직무의 가치 또는 노동자의 숙련도나 역할 등에 따라 정해지면서 임금의 조정(인상)은 근속년수나 성과에 따라 이루어지는 경우를 상정할 수 있다.

| 임금체계 개념 |

광의의 임금체계	
협약의 임금체계	임금결정 체계(연공급, 직무급, 직능급, 역할급 등)
	임금구성 체계(각종 임금항목의 구성 : 기본급, 상여급, 각종 수당 등)
	임금형태(고정급, 성과급, 시급, 월급, 연봉제 등)
임금수준	
임금격차	

임금은 사용자와 노동자 간의 합의로 정해지는데, 기업이 개별 노동자와 일일이 합의를 통해 임금을 정하는 경우보다는 기업 내에 통일적으로 적용되는 임금규정(보통 단체협약이나 취업규칙의 형태)을 두고 노동자가 채용되면 그에 따라 임금이 정해지도록 하는 경우가 대부분이다.

임금규정은 대체로 사업장 내 조직·인사관리 체계에 상응하여 하나의 체계를 이루고 있으며, 이러한 임금체계가 일단 형성되면 항구적인 것이 아니라 노사 간 교섭이나 사업장 관행 등에 의해 계속 변화해 나가는 것이 일반적이다. 그러나, 대부분의 변화는 전체 노동자에게 적용될 임금인상률이나 일부 수당 항목의 조정 등이고, 임금체계 자체(임금결정의 기준과 방식)는 상당한 지속성을 가지고 있다.

2. 임금체계의 유형

여기서의 임금체계는 임금결정체계를 말한다. 즉, 무엇을 기준으로 임금이 결정되고 조정되는지에 관한 것이다. 물론 현실에서 임금체계가 단 하나의 기준에 의해 임금을 결정하고 조정하는 것은 아니고 복수의 기준을 적용하는 경우가 많을 것이다. 따라서 아래의 구분은 어떤 기준이 가장 주된 것(보통 기본급이나 기본급에 연동된 상여금 등) 이냐에 따른 유형 구분임을 유의해야 한다.

| 임금체계의 유형 |

유형	임금 결정의 요인
연공급	근속년수
직능급(숙련급)	직무능력의 수준(숙련도, 경력, 훈련, 자격, 역량 등)
역할급	역할의 가치(역할의 크기, 성과 등)
직무급	직무의 가치(직무의 특성, 난이도, 책임의 정도 등)

1. 연공급



호봉급이라고도 하며 임금의 주된 부분이 근속년수에 의해 결정된다. 흔히 근속년수에 따라 더 높은 임금을 설정하고 있는 호봉표를 두는 경우가 일반적이며, 우리나라와 과거 일본의 지배적 임금체계였다. 미국, 유럽 등 서구에서는 찾아보기 어렵고 공공부문의 일부 직종 등 매우 제한적으로만 존재한다.

연공급 체계 하의 임금조정은 전체 노동자에게 일률적으로 적용되는 임금인상을 제외하고는 기본적으로 근속년수의 증가에 따라 이루어진다. 물론, 승진이나 다른 호봉표를 적용받는 직군으로의 이동에 의해 발생되기도 한다. 우리나라의 연공성이 다른 나라보다 훨씬 높은 이유는 연공형 임금제도, 즉 승진 등에 따른 임금조정 외에 근속년수에 따른 자동적인 임금인상이 이루어지기 때문이다.

연공급 임금체계는 장기근속을 유도하고 숙련인력을 유지할 수 있다는 장점이 있으나, 근속년수에 따라 생산성도 비례적으로 증가하지 않을 경우 일정 연령 이후에는 임금수준과 생산성의 괴리가 커져 오히려 기업입장에서 고비용을 초래하여 조기퇴직의 압박요인으로 작용하게 된다. 특히, 연공급 체계가 강력한 고용보장과 결합할 경우 숙련형성에 대한 유인이 크지 않을 것이고 이는 기업의 신규채용(연공급과 고용보장을 받는 정규직으로의)을 기피하는 요인으로도 작용할 수 있다. 산업화 초기, 급속한 시장 확대와 양질의 일자리가 계속 창출되는 시기에, 더 좋은 일자리로의 이직을 방지하고 장기근속을 유도하는데 적합하였으나, 산업화가 진전되고 고도성장이 한계에 이른 상황에서는 위에서 언급한 문제점이 더 클 수 있다.

2. 직능급(숙련급)



숙련급이라고도 하며, 노동자의 직무능력 또는 숙련 정도에 따라 임금이 결정되는 체계로, 임금조정도 기본적으로 직무능력이나 숙련의 향상이 있는 경우에 이루어지게 된다. 통상 직무능력이나 숙련이 근속년수에 따라 올라가는 경우가 많아 직능급도 어느 정도 연공성을 갖는다. 다만, 연공급이 근속년수에 따라 자동으로 임금이 오르는데 반해 직능급은 직무능력이나 숙련의 향상이 있어야 (훈련이수, 자격 취득, 그밖의 평가기준에 따른 인정 등) 임금인상이 이루어진다.

직능급은 노사협력이 잘 되고 직업훈련이 활성화된 국가에서 선호도가 높다. 직업훈련을 이수하거나 관련 자격취득 등 직무능력이나 숙련의 향상은 객관적인 기준이 되므로 노동자 간 임금의 공정성을 저해하지 않고 사용자의 자의적 임금결정도 예방할 수 있으며, 직무능력 향상으로 기업의 생산성도 높아질 수 있다. 그러나, 순수하게 직무능력이나 숙련의 정도만 기준으로 임금을 결정하는 순수 직능급 사례는 많지 않으며 직능급을 도입하더라도 직무급 등 다른 임금체계와 혼합되어 적용되는 경우가 대부분이다.

과거 1960년대 일본에서 연공급 임금체계 개편을 위한 대안으로 직능급을 대대적으로 도입한 적이 있으나, 직무능력 평가가 연공서열 위주로 운영되면서 사실상 연공급 형태로 변질됨에 따라 1990년대 이후에 역할급이라는 대안적 임금체계가 다시 등장하게 된다. 직업훈련이 활성화된 독일의 경우, 기본적으로는 직무급 체계이나 훈련, 자격, 숙련 등의 요소를 임금에 상당부분 반영하고 있다.

3. 역할급



역할급은 일본에서 연공급 및 직능급의 대안으로 등장한 임금체계로, 직무와 성과를 강화한 것이다. 기본적으로 기업의 부가가치는 노동자의 역할과 성과에 의해 창출되는 것으로 보며, 우선적으로 역할등급을 정하고 역할등급별 임금구간을 설정한 후 역할에 대한 이행 정도, 즉 성과에 따라 임금이 결정되는 체계이다.

여기서의 역할이란 직무급에서의 직무와는 차이가 있는데, 조직 내에서 해당 직위·직무를 담당하는 노동자가 수행해야 할 책임, 미션 등을 의미한다. 직무급에서의 직무와 같이 고정된 것이 아니라 그 역할을 수행하는 노동자의 속인적 특성까지 고려하여 유연하게 설정될 수 있다는데서 차이가 있다.

역할급은 과도한 연공성을 어떻게 완화할 것인지에 대한 고민에서 시작되었다. 당시 일본 기업들이 연공급에서 직능급으로 임금체계를 전환하였으나 직능급 또한 점차 연공급화 되면서, 이를 줄이려는 동기에서 역할급이 대두된 것이다. 기업이 직원들의 고용보장을 약속하고 직원을 중시하는 기존 일본식 HR 전통을 훼손하지 않으면서 직무급 같은 급격한 변화보다는 점진적인 연공성 완화 전략을 추구했기 때문에 큰 사회적 갈등 없이 역할급을 도입할 수 있었다.

역할급 하에서 임금조정은 역할의 이행 정도, 즉 성과와 관련되며 근속년수에 따른 자동 임금인상은 없다. 다만, 성과가 저조할 경우 감급이 가능하다는 점에서 과거 일본에서 유행하던 직능급과는 큰 차이가 있다.

4. 직무급

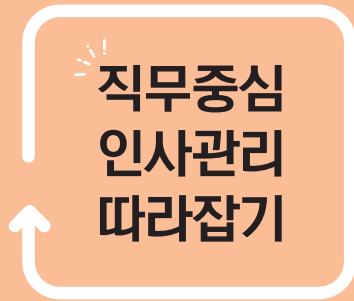


임금의 주된 부분이 직무의 특성(난이도, 업무강도, 책임의 정도, 요구되는 기술 등)에 따라 결정되는 임금체계를 말한다. 미국을 포함한 서구의 가장 대표적인 임금체계이며, 직무에 따라 임금이 결정되기 때문에 원칙적으로 누가 그 직무를 수행하든 동일한 임금을 받는다.

직무급은 과거 산업화 초기의 소품종 대량생산 체제 하에서 생산량(생산품 갯수 등)과 질에 따라서 임금이 결정되는 개수급(piece-rate)을 대체하면서 형성된 임금체계로, 노동자들이 수행하는 각각의 직무에 대해 직무분석 및 직무평가 과정을 거쳐 그 직무의 가치에 상응하는 임금을 매칭시키는 방식으로 하는 것이 전형적이다.

일찍이 산업화가 진전된 서구사회를 중심으로, 노동자 개개인에 대한 자의적인 임금결정이 아닌 객관화된 직무의 특성에 따라 임금이 결정되기 때문에 임금차별 소지가 적으면서 미숙련, 여성 등 취약계층에 대한 공정한 대우를 가능하게 하는 임금체계로 인식되어 왔다. 이렇듯 직무가치에 따라 보상할 수 있는 장점이 있고 차별 관련 입법이 강화되면서 활용도가 증가해 왔으며, 직무와 보상이 연계되기 때문에 기업의 경쟁력 측면에서도 바람직한 임금체계로 받아들여져 왔다.

그러나, 다품종 소량생산으로의 시장수요 변화, 작업장 혁신에 따른 유연한 작업체계, 직무능력·성과 등 노동자의 속인적 특성의 중요성 등에 따라 순수한 직무급보다는 직무능력이나 성과 등을 가미한 변형된 직무급이 늘어나고 있다.

**직무중심
인사관리
따라잡기**

제 2 장

우리나라 임금체계 실태 및 변화 방향

1 우리나라 임금체계의 실태

1. 직급구분 및 승진관리
2. 임금구성
3. 기본급 인상방식
4. 직급 간, 직급 내 임금격차
5. 성과배분제

2 직무주의 인사관리의 필요성

1. 「숙인주의 인사관리」의 역할
 2. 새로운 인사관리 패러다임 필요
 3. 대안으로서의 「직무주의 인사관리」
 4. 맺음말
-

제 2 장

우리나라 임금체계 실태 및 변화 방향



1. 우리나라 임금체계의 실태

한국노동연구원(임금직무혁신센터)에서 '18년에 실시한 「임금체계 실태조사²⁾」를 중심으로 우리나라 현행 임금체계의 특성을 살펴본다.

1. 직급구분 및 승진관리



임금체계의 기본적인 목표는 직원 간 임금차이에 관한 명확하고 일관된 기준을 제시해 임금배분에 관한 인지적 공정성을 높이는 데 있다. 인사관리에서 직원 간 임금차이를 결정하는 기본 토대는 직급이며, 직급구분의 기준과 특성을 살펴보는 것이 임금체계의 성격을 규명하는데 있어서 가장 선행되어야 할 과정이다.

직급 개수

〈표1〉을 보면, 경영지원직의 경우 대부분의 기업이 5~6개 직급수를 가지고 있는 반면(66.9%), 생산직의 경우 비교적 고른 분포를 보이면서, 4직급 이하의 직급체계 비중이 높은 것을 볼 때 생산직 직급체계가 비교적 단순하다고 볼 수 있다.

2) 100인 이상 사업체 중 업종·규모별로 1,010개 표본을 추출하여 설문 조사. 직급구분 및 승진관리, 임금구성, 기본급 인상방식, 직급간·직급내 임금격차, 성과배분제 등 구체적 임금관리 방식에 대한 질문을 통해 실질적으로 우리나라 기업에서 임금체계가 어떻게 구성·운영되는지 파악·분석

| <표 1> 우리나라 직급 체계의 특성 및 승진소요연한 |

		경영지원직		생산직		서비스직	
		사례수	평균(비율)	사례수	평균(비율)	사례수	평균(비율)
직급 개수	4직급	1,010	63(6.2%)	433	75(17.3%)	407	49(12.0%)
	5직급	1,010	293(29.0%)	433	93(21.5%)	407	78(19.2%)
	6직급	1,010	383(37.9%)	433	82(18.9%)	407	76(18.7%)
	7직급	1,010	138(13.7%)	433	28(6.5%)	407	33(8.1%)
최고직급까지 제도상소요연한	4직급	793	15년	261	18년	216	15년
	5직급	793	19년	261	19년	216	19년
	6직급	793	20년	261	21년	216	20년
	7직급	793	23년	261	24년	216	21년
최고직급까지 실제소요연한	4직급	896	20년	300	20년	262	22년
	5직급	896	22년	300	23년	262	24년
	6직급	896	24년	300	24년	262	26년
	7직급	896	29년	300	29년	262	27년

직급별 인원비중

5직급체계 경영지원직에 한정해 살펴보면, 관리자급에 해당되는 3~5직급(과장급 이상) 인원이 49%로 높은 편이다. 내부인력의 고직급화 또는 경력직 선호현상에 기인한 것으로 보인다. 뿐만 아니라 3직급자 중 보직자는 18.6%, 4직급이 46.3%, 최고 직급인 5직급도 68%에 불과하여, 관리자급 중 상당수는 보직자가 아니다. 과거처럼 회사가 빠르게 성장하지 못하자 승진 대상자에 비해 상위 직책(직위)이 부족한 현상이 심화되었고, 기업들이 이러한 문제를 해결하기 위해 직책과 직급을 분리하여 운영하면서 이러한 불일치가 가중된 것이라고 추정해 볼 수 있다.

| <표 2> 직급별 인원비중: 경영지원직 |

직급수		사례수	1직급 (最低)	2직급	3직급	4직급	5직급	6직급	7직급 (最高)
5 직급	인원비중	293	29.76%	21.20%	20.22%	16.40%	12.42%	.	.
	보직자비율	293	0.99%	6.56%	18.62%	46.27%	68.00%	.	.
	평균연령	293	30.1	34.5	39.0	44.0	49.1	.	.
6 직급	인원비중	383	26.74%	16.76%	17.35%	16.57%	11.88%	10.70%	.
	보직자비율	383	0.40%	6.67%	10.59%	25.74%	54.41%	71.70%	.
	평균연령	383	29.6	32.8	36.7	41.2	45.0	49.6	.
7 직급	인원비중	138	26.60%	12.87%	14.99%	15.55%	12.06%	9.37%	8.55%
	보직자비율	138	0.84%	4.79%	7.80%	19.84%	44.18%	58.95%	73.96%
	평균연령	138	29.9	32.9	36.4	39.9	44.5	48.8	52.0

직급구분 방식

<표 1>을 보면 최고직급까지 제도상 소요연한과 실 소요연한이 3~4년 정도 차이 나는데, 이는 실제 소요연한이 제도 보다 각 직급에서 평균 1년 정도 더 길다는 뜻으로, 근속에 따른 자동승진이 우리 기업에서 여전히 일반적임을 말해준다.

<표 3>에 따르면, 경영지원직의 경우 절반정도가 자동승진제도를 활용하고 있는 반면, 생산직과 서비스직은 이러한 경향이 상대적으로 덜 하다. 또한 어느 직급까지 자동승진이 이루어지는지를 살펴보면, 5직급 체계를 갖고 있는 기업의 경영지원직의 경우, 3,4직급까지 자동승진 하는 것으로 나타나 최고직급 바로 아래 직급까지 자동 승진이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

이처럼 승진이 근속에 따라 결정되는 경향이 강하다는 것은 직급이 업무나 역할 또는 책임에 따라 구분되는 것이 아니라, 형식적·단계적으로 구분되고 있음을 의미하며, 이로 인해 동일한 업무를 서로 다른 직급자가 담당하거나, 서로 다른 업무를 동일 직급자가 담당하는 등 직급별 업무혼재 현상이 적지 않게 발생하고 있는 것으로 추정해 볼 수 있다.

| <표 3> 우리나라 승진관리의 특징 |

		경영지원직		생산직		서비스직	
		사례수	평균(비율)	사례수	평균(비율)	사례수	평균(비율)
자동승진 존재여부	있음	1,010	507(50.2%)	433	114(26.3%)	407	105(25.8%)
자동승진 대상직급	4직급의 경우	17	2.5 직급	19	2.6 직급	9	2.8 직급
	5직급의 경우	142	3.4 직급	26	3.5 직급	27	3.1 직급
	6직급의 경우	229	3.7 직급	36	3.6 직급	38	3.2 직급
	7직급의 경우	74	3.9 직급	13	4.3 직급	17	3.5 직급
자동승진 이후 승진 결정요소	상위직급 공석발생	1,010	134(13.27%)	433	83(19.17%)	407	74(18.18%)
	직무수행 능력향상	1,010	284(28.12%)	433	151(34.87%)	407	104(25.55%)
	인사고과에 따름	1,010	449(44.46%)	433	120(27.71%)	407	125(30.71%)
	전 직급 자동승진	1,010	106(10.5%)	433	30(6.93%)	407	15(3.69%)
	기타	1,010	37(3.66%)	433	49(11.31%)	407	89(21.87%)
승진을 관리여부	관리	1,010	153(15.15%)	433	42(9.7%)	407	48(11.79%)

2. 임금구성



낮은 기본급과 복잡한 수당체계

우리나라 임금구성의 가장 큰 특징은 낮은 기본급 비중과 복잡한 수당체계이다. 과거 '80년대 물가 안정을 위해 기업의 임금인상을 억제하는 '임금 가이드라인'이 시행되면서 기업들이 기본급 인상 대신 각종 수당을 신설한 데에서 비롯되었다.

높은 초과급여 비중

낮은 기본급 비중으로 인해 총임금에서 초과급여가 차지하는 비율이 높다는 점도 큰 특징이다. 각종 수당 중 상당수는 초과근로의 기준이 되는 통상임금에 해당되지 않다 보니, 사용자 입장에서는 신규 채용 보다 기존직원의 초과근로를 통해 작업시간을 늘이는 방식이 인건비 측면에서 더 유리하였다. 근로시간 단축 논의과정에서 직원들의 임금보전을 중요하게 고려할 수밖에 없는 배경이다.

대·중소기업 간 상여금 격차

우리나라 대·중소기업 간 임금격차의 상당 부분은 상여금 차이에서 비롯된다. 대기업도 기본급이 높지 않아서 기본급만 떼어놓고 보면 대·중소기업간 임금차이가 크지 않지만, 상여금 비율에서 임금차이가 크게 발생하는데, 그로 인해 전체 임금에서 기본급이 차지하는 비율은 기업규모가 클수록 더 낮아지는 경향을 보인다.

〈표 4〉를 보면, 총임금 중 기본급 비율이 전체적으로 58.7%인데, 기업규모가 커질수록 기본급 비율이 더 낮아진다는 사실을 알 수 있다(외국의 경우 조사마다 차이는 있으나 대체적으로 기본급이 80~90% 정도). 초과급여는 기업규모가 작아질수록 비율이 커지고, 상여금은 1,000인 이상이 26.2%인 반면 300인 미만은 13.4%에 불과하다.

| <표 4> 임금구성비율(예: 생산직) |

	사례수	정액급여			초과급여	상여금		
		기본급	수당		연장, 야간, 휴일	고정	변동	
			통상	기타				
전 체	433	58.7	4.8	3.5	17.7	12.0	3.3	
규모	100~300인미만	322	60.1	4.6	3.5	18.5	11.0	2.4
	300~999인	80	57.1	5.2	4.2	15.8	13.7	4.0
	1,000인이상	31	50.6	5.9	2.2	15.1	16.9	9.3
노동 조합	있음	147	51.6	6.2	3.3	16.6	17.8	4.4
	없음	286	62.8	4.0	3.6	18.2	8.8	2.6
외국계	예	34	53.4	7.3	2.2	18.8	14.0	4.4
	아니오	399	59.2	4.6	3.6	17.6	11.8	3.2
업종	광공업	397	58.0	4.7	3.4	18.3	12.4	3.3
	비광공업	36	68.2	5.2	5.6	10.0	7.6	3.4

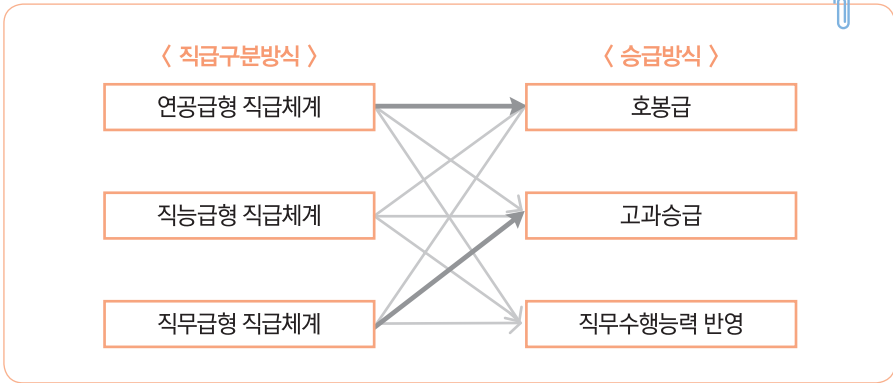
3. 기본급 인상방식



기본급 인상방식은 임금체계 개편 논의에서 핵심 쟁점 사안으로, 우리나라에서는 임금체계 전체를 정의하는 직무급·연공급·직능급 등의 개념이 기본급 인상방식과 일대일 대응관계에 있는 것처럼 보는 경우가 많다(예컨대, 직무급은 마치 기본급 인상방식으로 성과에 따라 차등하는 고과승급(merit pay)을 전제하는 것처럼 주장). 직무급 도입에 대한 부정적 인식의 상당부분은 이런 잘못된 관계설정과 관련이 있다. 실제 서구에서는 직무·역할에 따라 직급을 구분하더라도 동일 직급 내 기본급 인상은 근속이 반영되어 이루어지는 경우도 있다.



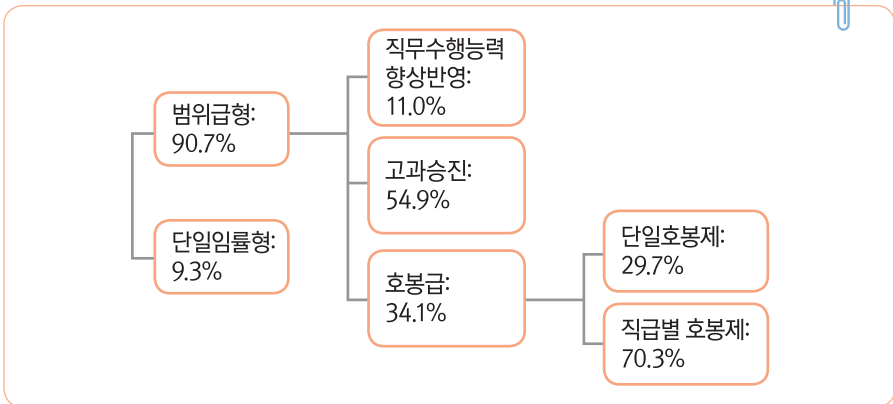
[그림 1] 직급구분원리와 승급방식 간의 관계



[그림 2]는 경영지원직의 동일직급 내 기본급 인상방식을 조사한 결과이다. 우선, 약 90.7%의 기업이 동일 직급 내에서 기본급이 상승하는 범위급 형태이고, 9.3%는 수요와 공급에 의한 시장임금(market rates)에 따라 각 직무마다 고정된 임금을 지급하는 단일임률(spot rate or single rate) 형태이다. 범위급 형태 기업을 기본급 인상방식에 따라 다시 구분하면, 54.9%는 고과승급에 따라, 34.1%는 호봉에 따라, 11.0%는 직무수행능력에 따라 기본급을 조정하는 것으로 조사되었다.



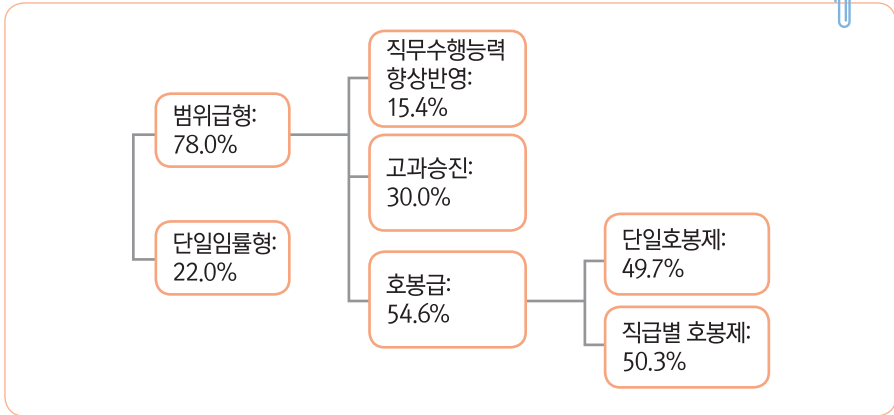
[그림 2] 기본급 구조 및 동일직급 내 기본급 조정방식: 경영지원직 (N=903)



반면, [그림 3]에서와 같이 생산직의 경우에는 78%가 범위급 형태로 경영지원직에 비해 단일임률 비율이 더 높다. 승급의 경우에도 30% 정도가 고과승급, 54.6%가 호봉급으로 생산직의 호봉급 활용 비율이 더 높았다.



[그림 3] 기본급 구조 및 동일직급 내 기본급 조정방식: 생산직 (N=378)



〈표 5〉와 〈표 6〉을 통해 경영지원직과 생산직의 호봉급 특성을 보면, 먼저 경영지원직의 경우 단일호봉제를 활용하는 기업이 29.7%인 반면 생산직의 경우에는 49.7%로, 생산직에서 단일호봉제를 더 많이 활용하고 있다³⁾.

호봉 상승에 따른 호봉급 인상액 변화(즉, 급간 피치 추이)를 보면, 직종이나 호봉급 형태를 불문하고 급간피치가 동일하거나 증가한다는 응답(74.5%)이 높다는 점에서 근속에 따라 임금이 가파르게 상승하는 형태의 호봉급이 일반적임을 알 수 있다.

말호봉 관리에 있어, 단일호봉제의 경우 말호봉에 도달할 가능성이 희박하지만, 직급별 호봉제의 경우에는 직급 내 호봉개수가 적정하다면 동일 직급 내 장기간 체류자의 경우 말호봉에 도달할 가능성이 있다. 우리 호봉급이 일본보다 연공성이

3) 단일 호봉제는 모든 직원에 대해 직급과 상관없이 단일한 임금표를 적용하는 것이고, 직급별 호봉제는 직급에 따라 각각 상이한 임금표를 적용하는 것을 의미. 단일 호봉제의 경우에는 통상 승진을 하지 않아도 승급이 계속 이루어짐. 직무중심 임금체계의 기본원칙은 업무에 따라 직급을 구분하고 직급에 따라 임금을 정하는 것인데, 단일 호봉제는 직급구분을 무의미하게 만든다는 점에서 제도 간 차이가 있음

더 강하다고 주장하는 근거로 ①호봉단계수가 많고, ②평가에 따른 차등적인 호봉인상 비중이 상대적으로 낮으며, ③말호봉 관리가 미흡하다는 점을 꼽는다. 조사 결과, ①·②의 주장은 여전히 유효할지 모르나 우리의 경우에도 최소한 말호봉에 도달하면 정기승급을 중단하는 경우가 일반적인 것으로 보인다. 단 호봉수가 지나치게 많은 편이어서 말호봉의 실질적 의미가 약하다는 점은 부인하기 어렵다.

| <표 5> 호봉급의 특성: 경영지원직 |

단일호봉급: 106개 기업(29.7%)			직급별호봉급: 251개 기업(70.3%)		
전체 호봉개수		40.8개	전체 호봉개수		17.2개
연간승호개수		1.2개	연간승호개수		1.2개
급간 피치		4.9만원	급간 피치		4.8만원
급간 피치 추이	동일	39(36.79%)	급간 피치 추이	동일	65(25.9%)
	계속증가	40(37.74%)		계속증가	125(49.8%)
	계속감소	2(1.89%)		계속감소	5(2.0%)
	증가 후 감소	16(15.09%)		증가 후 감소	28(11.2%)
	규칙 없음	9(8.49%)		규칙 없음	28(11.2%)
차등승호	실시	25(23.6%)	차등승호	실시	99(39.4%)
			말호봉에 도달한 직원	있음	75(29.9%)
				전체직원 대비	6.2%
			말호봉 시 임금인상	인상중지	61(81.3%)

| <표 6> 호봉급의 특성: 생산직 |

단일호봉급: 80개 기업(49.7%)			직급별호봉급: 81개 기업(50.3%)		
전체 호봉개수	60.6개		전체 호봉개수	18.3개	
연간승호개수	1.5개		연간승호개수	1.4개	
급간 피치	3.2만원		급간 피치	4.3만원	
급간 피치 추이	동일	33(41.25%)	급간 피치 추이	동일	20(24.69%)
	계속증가	27(33.75%)		계속증가	42(51.85%)
	계속감소	2(2.5%)		계속감소	1(1.23%)
	증가 후 감소	9(11.25%)		증가 후 감소	12(14.81%)
	규칙 없음	9(11.25%)		규칙 없음	6(7.41%)
차등승호	실시	20(25.0%)	차등승호	실시	38(46.9%)
			말호봉에 도달한 직원	있음	19(23.5%)
				전체직원 대비	9.3%
			말호봉 시 임금인상	인상중지	14(73.7%)

4. 직급 간, 직급 내 임금격차



임금체계는 기본적으로 임금수준이 아니라 임금격차의 형평성, 공정성 등에 관한 것이다. <표 7>을 보면 기업들은 최상위 직급과 최하위 직급 간에 일반적으로 2~2.5배 정도의 임금차이가 있으며, 이러한 수직적 임금격차가 발생하는 요인 중 하나는 직급 간 분리형 임금밴드(Pay-Band, 임금구간)가 일반적으로 활용되기

때문으로 보인다⁴⁾. 이는 직급별 업무분장이 제대로 이루어지지 않는 상황에서 승진이 업무의 변화보다 임금인상을 위한 제도로 활용되고 있는 것과 관련이 있어 보인다.

【표 7】 사업체 내 동일직급 내·직급 간 임금차이

		경영지원직		생산직	
		사례수	빈도(비율)	사례수	빈도(비율)
수직적 임금차이 (최상-최하 직급 간 차이)	1.5배 미만	995	49(4.92%)	397	68(17.13%)
	1.5배 ~ 2배미만	995	152(15.28%)	397	102(25.69%)
	2배 ~ 2.5배 미만	995	325(32.66%)	397	137(34.51%)
	2.5배 ~ 3배 미만	995	239(24.02%)	397	49(12.34%)
	3배 이상	995	230(23.12%)	397	41(10.33%)
직급간 임금밴드 중첩여부	중첩형	996	275(27.61%)	396	81(20.45%)
	분리형	996	623(62.55%)	396	254(64.14%)
	동일형	996	98(9.84%)	396	61(15.4%)
수평적 임금차이 (동일직급 내 임금차이)	최상위 직급	917	1.31배	413	1.27배
	중간 직급	952	1.29배	425	1.25배

동일한 직급 내에서의 임금차이의 경우, 중간직급⁵⁾을 기준으로 경영지원직은 1.29배 정도인 반면 생산직은 1.25배로 최상위 직급에 비해 수평적 임금차이가 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 이는 상위직급일수록 업무 재량성이나 책임 정도가 크기 때문에 최상위 직급에서는 임금밴드(Pay-Band, 임금구간)의 상·하한액 차이를 확대하여 설계하는 경향이 있기 때문으로 보인다.

4) 직급 또는 직무등급 등에 따라 사전에 지급하기로 정해진 임금의 최고수준과 최저수준의 구간을 임금밴드(Pay-Band, 임금구간)라고 하며, 서구에서는 승진에 따른 과도한 임금인상을 관리하기 위해 임금밴드들이 서로 중첩되도록-즉, 하위 직급의 최고임금이 상위 직급의 최하임금보다 높도록-설계하는 것이 일반적임

5) 중간직급은 맨 가운데 있는 직급을 의미. 예를 들어 경영지원직을 7개 직급으로 구분한 경우 중간직급은 4직급이고, 6개로 직급을 구분한 경우 중간직급은 3직급

5. 성과배분제



임금체계의 마지막 영역은 임금믹스이다. 임금믹스는 전체 임금에서 고정급과 변동급(일반적으로 성과급으로 통용됨)이 차지하는 비율을 나타내는 지표로, '90년대 초반부터 직원들의 사업 이해도를 높이고 사업 목표에 대한 그들의 헌신과 책임감을 높인다는 취지에서 많이 활용되기 시작하였다.

〈표 8〉과 〈표 9〉에 따르면 38.4%의 기업이 '18년도에 성과배분제를 실시하였고, 성과배분제 실시 기업의 경우 전체 연봉에서 성과배분제(즉, 변동급) 비율이 경영지원직은 9.9%, 생산직은 9.2%, 서비스·판매직의 경우 10.7% 정도인 것으로 나타났다.

| 〈표 8〉 성과배분제 도입 |

		사례수	빈도	비율
전 체		903	347	38.4%
기업 규모	100-300인미만	635	211	33.2%
	300-999인	196	84	42.9%
	1,000인이상	72	52	72.2%
노동 조합	있음	324	134	41.4%
	없음	579	213	36.8%
외국계	예	62	34	54.8%
	아니오	841	313	37.2%
업종	광공업	355	154	43.4%
	비광공업	548	193	35.2%

성과급 배분방식과 관련하여, 평가에 따라 차등지급한다는 기업이 47.6% 정도되는데, 이 중 개별 차등만 실시하는 기업이 가장 많았으며(44.8%), 다음으로 혼합 차등방식(41.2%), 팀 혹은 부서 등 조직단위 차등(12.7%) 순이었다. 따라서 민간의 경우 성과급에 개별 차등요소가 가미되는 경우가 86% 정도 된다고 볼 수 있다.

〈표 9〉 성과배분제의 특성

		사례수	
전체 연봉대비 성과배분액	경영관리직	341	연봉의 약 9.9% 수준
	생산직	161	연봉의 약 9.2% 수준
	서비스·판매직	121	연봉의 약 10.7% 수준
성과에 따른 변동 여부	변동됨	347	306(88.2%)
배분방식	균등지급	347	54(15.5%)
	급여비례	347	128(36.9%)
	평가차등	347	165(47.6%)
차등기준	개별	165	74(44.8%)
	집단	165	21(12.7%)
	혼합형	165	68(41.2%)
	기타	165	2(1.2%)
목표 미달시	미지급	344	160(46.5%)
	최저액 지급	344	23(6.7%)
	노사 협의에 따라 지급	344	42(12.2%)
	미달하였더라도 달성 성과를 기준으로 배분	344	113(32.8%)
	기타	344	6(1.7%)

2. 직무주의 인사관리의 필요성

여기에서는 ‘직무주의 인사관리(직무중심 인사관리)’의 필요성에 대한 전문가들의 견해를 소개하고자 한다. 특히, 새로운 인사관리 모델인 ‘직무주의’와 전통적인 ‘속인주의’에 대한 논의가 어느 것이 옳은 것이냐의 문제가 아니라, 현재 우리 사회가 당면한 과제를 해결하는데 있어 어떤 인사관리 방식이 보다 더 적합한지를 논의하기 위한 목적이라는 점을 먼저 밝혀 둔다.

1. 「속인주의 인사관리」의 역할



인사관리는 조직문화와 리더십 등이 포함되어 조직 내에서 하나의 시스템으로서 작동된다. 우리나라 기업들의 일반적인 인사관리 모델은 속인주의라고 볼 수 있다. 연공서열 임금과 직급 및 승진체계, 신입사원 중심의 대량 공채, 집합 교육, 태도에 기반한 인사평가 등이 속인주의 인사관리의 특징이라 할 수 있다. 속인주의 인사관리는 관계중심의 조직문화 및 권위주의 리더십과도 상호 영향을 주었으며, 아래 표에서 보는 것처럼 서로 닮아 있다.

| <표 10> 속인주의 인사관리 제도와 조직문화, 리더십 |

제도-조직문화-리더십	특징
속인주의 HR 제도	신입사원 대량 공채, 전문가 보다는 평균적인 인재 선호(generalist) 연공서열 임금(연공급), 연공서열 직급체계 및 승진체계 정신교육 중심의 집합 교육훈련, 태도를 기준으로 하는 인사평가
관계중심 조직문화	획일적 기수 문화, 남성 중심의 상명하복 군대 문화 단결과 협력 강조, 잦은 야근과 회식 문화
권위주의 리더십	명령과 지시형 리더십, 가부장적 리더십 개인 보다는 집단의 이익과 조직의 화합이 최우선 순위 리더의 술선수법과 희생정신

속인주의 인사관리, 관계중심 조직문화, 그리고 권위주의 리더십은 우리 경제가 빠른 성장을 구가하던 시기에 적합하였다. 추종전략(Fast follower strategy)을 추구하였던 한국 기업들은 선진기업들이 정해놓은 길을 빨리빨리 쫓아가야 했다. 노동시장에는 근면하고 성실하면서 값싼 노동비용으로도 고용할 수 있는 인적자본이 풍부하였다. 또한, 정부 주도의 경제발전 전략과도 잘 부합하였고 개인의 가치보다 경제 성장을 우선시하는 사회분위기도 이를 뒷받침하였다. 기업에게는 높은 노동생산성에 기반한 가격 경쟁력을 제공하였고, 노동자에게는 고용안정과 물질적인 삶의 질 향상을 가져다주었다. 이는 전 세계에 유래를 찾아볼 수 없는 경제성장의 기적을 달성할 수 있는 원동력이었다고 할 수 있다.

2. 새로운 인사관리 패러다임 필요

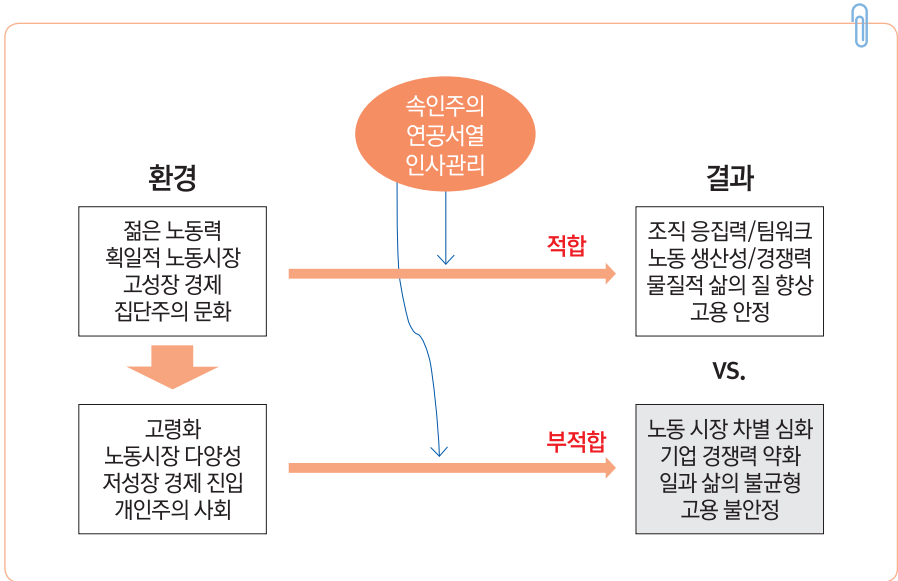


이제는 환경이 변화하였다. 1980년대 천여 달러에 불과하던 1인당 국민소득은 벌써 3만 달러 수준을 넘어섰다. 10% 내외의 고도 성장국가에서 어느새 2~3% 대의 저성장 국가가 되었다. 여성의 사회진출이 활발해졌고, 저출산·고령화 사회가 된 지는 꽤 되었다. 새로운 세대들은 조직에 대한 충성심이나 협력 보다는 개인이 일에서 얼마나 보람을 느끼고, 일을 통해 성장하고 있는지, 일과 삶의 균형을 찾을 수 있는지에 더 큰 관심을 가지고 있다. 기업의 성장전략 또한 정부 주도의 경제 정책에서 벗어나서 창의적인 아이디어를 바탕으로 남들이 가지 않은 새로운 길을 개척하는 선도전략(First mover strategy)를 추구하는 기업들이 늘어나고 있다.

이러한 환경 변화에 맞춰서 기업들은 지시와 명령 그리고 통제의 전통적 조직문화와 권위주의 리더십 보다는, 구성원들과의 적극적인 소통과 함께 그들이 일을 통해 의미와 보람을 찾을 수 있도록 동기부여형 조직문화를 강조하는 방향으로 변화를 추구하는 추세이다.

하지만 인사관리 시스템의 변화는 더디기만 하다. 관계중심 조직문화와 권위주의 리더십과 잘 어울리던 속인주의 인사관리는 더 이상 새로운 조직문화와 리더십의 요구에 부응하지 못하고 있다는 평가가 지배적이다. 물론, 인사관리에 있어

발생하는 모든 문제를 속인주의 인사관리 시스템의 탓으로 돌릴 수는 없겠지만, 상당한 원인을 제공하고 있음은 분명해 보인다. 많은 전문가들 또한 아래 그림에서 보듯이 과거의 환경과 매우 적합(fit)하였던 속인주의 인사관리는 더 이상 새로운 환경에 적합하지 않으며(misfit), 이로 인한 부작용이 크다고 보고 있다.



속인주의 인사관리 모델이 더 이상 작동하지 않으리라는 주장은 꽤 오래 전부터 있어 왔다. 하지만 시스템을 바꾸는 것은 쉽지 않다. 시스템을 유지하려는 관성과 관습이 있고, 인사관리 시스템과 맞물려 있는 조직문화 및 리더십이 상호작용을 하면서 서로 단단하게 묶여 있기 때문에 이를 해체하고 새로운 모델을 구축하는 것은 매우 어려운 작업인 것이다. 낡은 모델을 버린다면 대안은 무엇인지에 대해 사회 구성원들 간의 공감대 형성이 이루어져야 하는데 그렇지 못했으며, 새로운 대안은 과거의 시스템 보다는 진일보 한 것이어야 하기 때문에 많은 희생과 노력 그리고 실행역량이 요구된다. 아직 준비가 덜 되어 있었던 것이다. 하지만 되돌아보면, 이러한 어려움에도 불구하고 그간 변화의 노력이 있어 왔다. 이제는 변화의 동력을 가속화할 시점이다.

※ 인사관리 시스템의 변화 필요성에 대한 전문경영인의 진단

“변화의 방향에 대해서 거대한 슬로건으로 이야기 하는 것 보다 당장 바꾸어야 할 구체적인 항목을 적시하는 것이 더 효과적일 것이다. 경영에 몸담았던 저는 우선 우리의 인사시스템, 평가시스템, 그리고 훈련 교육 시스템이 시급히 바꾸어야 할 과제라고 생각합니다. 지금 우리가 시행하고 있는 인사, 평가, 그리고 훈련 교육 시스템은 모두 1970~80년대 산업화 시대 유물의 연장선상에 놓여 있는 것들입니다. 그 시대에는 평균적으로 우수한 인재를 많이 선발해서 교육시켜 놓으면, 그 사람들이 회사에서 열심히 노력해서 다수가 먹고 사는 문제를 해결하게 했습니다.

〈중략〉 그런 옛 시대의 시스템들은 다른 선발 주자들이 이미 이루어낸 것을 따라가기만 하면 되었던 시절에는 어느 정도 작동했습니다. 그런데 이제 그런 낡은 시스템으로는 미래를 따라잡을 수 없는 시대가 펼쳐지고 있습니다.” (권오현, 「초격차」 중 발췌, 2018)

3. 대안으로서의 「직무주의 인사관리」



직무주의 인사관리는 속인주의 인사관리의 중요한 대안으로 평가된다. 직무주의 인사관리를 어떻게 정의하는가에 따라, 주장하는 사람마다 조금 다를 수 있지만 폭넓게 정의한다면 속인주의 인사관리의 유일한 대안이라고 말하는 경우도 있다. 그렇다면 직무주의 인사관리가 왜 대안이 되어야 하는지에 대해 살펴보도록 한다.

① 직무주의 인사관리는 공정성을 추구한다.

공정성은 사회가 진화하고 발전하면 할수록 요구되는 보편적인 가치이다. 선진사회가 그래 왔고, 우리 사회도 그런 방향으로 진화하고 있다. 공정성은 정권이 보수인가 진보인가와 관계없이 추구해야할 사회적 가치이다.

직무주의 인사관리는 공정성을 추구한다. 직무주의 인사관리는 조직에서 필요로 하는 일(job)은 모두 같은 것이 아니며, 일에서 요구되는 역량과 적성에서 차이가

난다고 하는 합리적인 시각에서 출발한다. 그리고 공정성은 사람들 간에 역량과 적성에 차이가 있다는 것을 전제로 한다. 일에서 요구되는 역량과 적성을 갖춘 사람을 채용하고 평가하고 급여를 결정하는 것이 직무주의 인사관리의 기본이다. 예를 들어, 직무주의 보상이라 할 수 있는 직무급의 기본원리는 동일노동 동일임금(equal pay for equal work)이며, 이는 공정한 임금을 위한 보편적인 기본 원칙이다. 또한, 채용에서의 공정성이란, 채용하고자 하는 직무에 적절한 지원자인지 여부를 판단해서 채용의 의사결정을 내리는 것이다. 사회적으로 종종 문제가 되는 채용청탁 등 채용과 관련한 비리는 상당 부분 속인주의 인사관리의 속성에 기인해서 발생하는 것으로, 직무주의 채용 방식이 확립된다면 자연스럽게 줄어들 것으로 보는 견해들도 있다.

② 직무주의 인사관리는 전문성 강화를 통해 경쟁력 확보에 기여한다.

인적자본의 경쟁력을 Generalist를 통한 경쟁력과 Specialist를 통한 경쟁력으로 나누어 본다면 속인주의는 전자에서 직무주의는 후자에 강점이 있다. 속인주의 인사관리는 여러 가지 일을 두루두루 잘 하는 사람을 길러내는 반면, 직무주의는 특화된 직무에서 깊이 있는 전문성을 갖춘 사람을 길러낸다.

기업이 경쟁해야 할 무대가 지역이나 국가 수준에 머무른다면 두루두루 잘 하는 인재가 필요할 것이다. 마치 동네에서 축구도 잘하고 야구도 잘하는 선수가 여기저기에 참가해서 실력을 발휘하는 것과 비슷하다. 하지만 경쟁이 글로벌 시장이라면 얘기가 달라진다. 축구도 잘하고 야구도 잘하는 사람보다, 축구면 축구 야구면 야구 한 분야를 잘 해야 한다. 하나의 특화된 분야에서 경쟁력을 가져야 한다.

4차 산업혁명을 비롯하여 기업들이 당면한 최근의 경영환경은 양자의 보완을 요구하고 있다. Special-generalist 혹은 General-specialist 같은 하이브리드(hybrid) 형태의 인재들을 필요로 한다. 그러다보니 직무주의에 근간을 두었던 기업들은 빠른 환경 변화에 민첩하게 반응할 수 있는 Generalist 성향을 보완하려고 노력하고 있다. 반면 속인주의에 근간을 두었던 기업들은 깊이 있는 전문성을 갖춘 전문가들을 채용하고 육성하려는 노력이 필요하다.

근속이 높아질수록 전문성 보다는 일반적인 관리 능력을 중심으로 역량이 늘어나는 속인주의 인사관리 모델로는 더 이상 경쟁력을 확보하는데 한계가 있다. 예를 들어, 전문가들에게 일반적인 관리능력을 갖추도록 하는 것은 상대적으로 용이한 반면, 전문성은 오랜 기간의 훈련과 경험이 축적되어야 하기 때문에 쉽게 습득할 수 없다. 직무주의 인사관리는 구성원들에게 각자가 맡은 직무에서의 전문성을 갖추도록 유도한다. 기업들이 4차 산업혁명의 파고를 넘어가기 위해서는 직무주의 인사관리 시스템을 도입할 필요가 있다.

③ 직무주의 인사관리는 건강한 조직문화의 필요조건이다.

최근 직장내 괴롭힘 문제가 심각하다. 어느 사회나 이런 문제가 있으나 유독 한국 기업들에서 이런 현상이 더 두드러지며 최근에는 특히 더 심각해지고 있다. 조직 내 상사와 부하 간에 갈등이 커지는 이유는 서로 간의 기대치가 불일치하거나 역할에서의 모호성으로 인해 초래된다.

속인주의 인사관리와 달리 직무주의에서는 직원들이 각자 해야 할 업무의 범위가 명확하게 정의되어 있다. 상사가 해야 할 일과 부하가 해야 할 일이 정해져 있고, 이에 따라 상사가 부하로부터 기대하는 결과물이나 이에 대한 평가방법도 정해져 있다. 기대의 불일치나 역할의 모호성에서 오는 갈등이 상대적으로 적을 수밖에 없는 시스템이다.

물론 그렇다고 해서 건강한 조직문화에 있어 직무주의 인사관리가 충분조건이라는 의미는 아니다. 조직문화라는 것은 인사관리 이외에도 다양한 요인에 의해 영향을 받기 때문이다. 그러나 분명한 것은 과거와 같이 평생직장과 조직에 대한 충성심을 교환하는 환경이 더 이상 아닌 상황에서, 전통적인 속인주의 인사관리 방식으로는 건강한 조직문화를 조성하는데 한계가 있다는 점이다.

④ 직무주의 인사관리는 고령화 문제를 해결할 대안이다.

고령화는 전 세계적인 현상이다. 하지만 고령화가 조직관리의 문제가 되는 것은 주로 나이와 근속년수를 중요시하는 속인주의 인사관리를 도입한 기업들에서다. 기업들은 심각한 고령화 문제에 대한 대응방안으로, 임금피크제나 일정 연령 이상 노동자들을 퇴출시키는 방식, 또는 자동화 기계의 도입으로 사람이 필요하지 않은 작업장을 만드는 방식 등을 고려한다. 하지만, 이는 우리 사회를 위해서 지속가능하지 않으며 부작용도 큰 대안이다.

가장 큰 부작용으로 경험이 많은 우수한 전문가들의 역량을 제대로 활용하지 못한다는 점을 들 수 있다. 과거 경제성장 시절, 기술이 부족했던 우리 기업들이 해외의 전문가들을 초빙해서 배운 적이 있었다. 이들 전문가들의 나이는 60대도 있었고 심지어 70대도 있었다. 나이와 관계없이 직무 전문성에 따라 인사관리를 해왔기 때문에 가능한 일이다. 직무주의 인사관리에서는 나이가 고려사항이 아니며, 나이와 관계없이 어떤 직무를 수행할 수 있는가가 중요하다.

4. 맺음말



직무주의 인사관리는 대부분의 선진 국가들과 글로벌 기업에서 채택하는 인사관리 모델이다. OECD 국가들의 정부와 공공부문에서도 직무주의 인사관리를 채택하고 있다. 물론 구체적으로 실행되는 제도의 모습은 다소 차이가 있을 수 있지만 본질적으로 직무주의가 근간을 이루고 있다.

대표적으로 속인주의 모델을 채택하였던 일본 기업들도 최근 변화하는 추세다. 일본기업들은 직무 보다는 역할이라는 표현을 사용한다. 역할이라는 것도 넓은 의미에서 직무주의에 포함된다. 굳이 표현하지만 준직무주의 인사관리라고 할 수 있다. 해외에 사업장을 많이 두고 있는 한국의 글로벌 기업들도 해외에서는 이미 직무주의 인사관리를 채택해왔으며, 최근에는 한국 직원들에게도 직무주의 인사관리를 적용하는 변화를 시도하고 있다.

서두에서 언급한 바와 같이, 속인주의인가 직무주의인가는 선악(善惡)의 문제가 아니다. 현재 우리가 당면해 있는 환경에 있어서 어떤 시스템이 더 적절하며 우리 사회의 지속가능한 성장과 발전을 위해 어떤 선택을 해야 하는지에 대한 합리적인 의사결정의 문제라 할 수 있다.

주 52시간으로의 노동시간 단축, 과도한 연공성에 따른 임금격차의 확대, 플랫폼 노동의 증가 및 경제의 디지털 전환 등 급변하는 노동환경에 효과적으로 대응하기 위해서라도, 새로운 인사관리 패러다임의 필요성에 대한 공동체 구성원들 간의 진지한 논의가 이루어질 필요가 있다.

제 3 장

임금구성의 단순화·합리화 방안

- 1 임금구성체계 무엇이 문제일까?
 - 2 임금구성체계 변화의 필요성
 - 3 임금구성체계 합리화 방향
 - 4 임금구성체계 개선 방안
 - 5 임금구성체계 개선 사례
-

제 3 장

임금구성의 단순화·합리화 방안



1. 임금구성체계, 무엇이 문제일까?

기본급, 각종 수당, 상여금 등 임금을 구성하고 있는 항목들을 어떻게 정하고 배분할지 정하는 것을 임금구성체계라 한다.

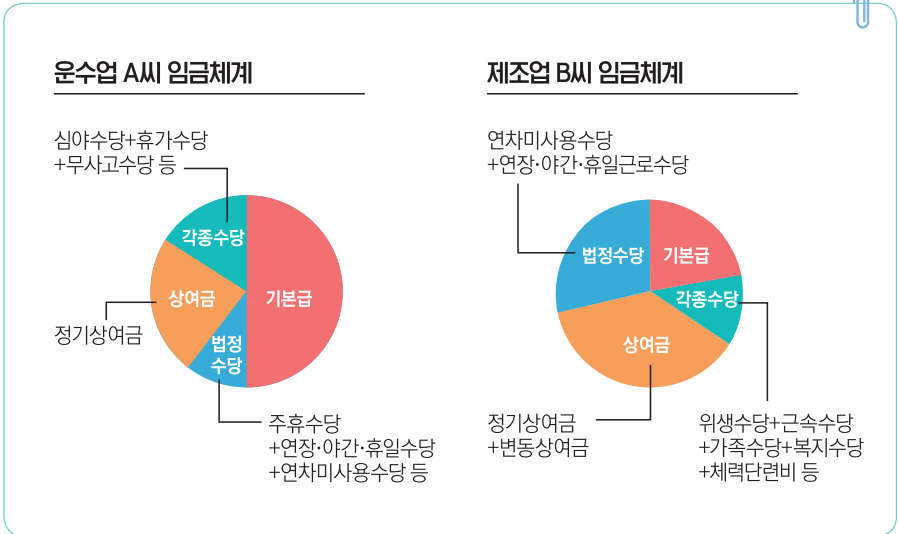
| <표 1> 임금체계 분류 및 정의 |

임금체계	임금구성체계	임금을 구성하는 항목들을 어떻게 정하고 배분할지를 정하는 것
	임금결정체계	임금을 어떤 기준으로 결정 또는 조정할지를 정하는 것. 주요 결정기준에 따라 다음과 같이 구분(단, 명확한 유형 구분은 힘들 수 있으며, 유형별 특성이 혼합하여 운영되는 경우도 많음) - 연공급(호봉급): 경력, 근속년수 등 연공성 - 직무급: 직무의 상대적 가치(직무 특성, 책임 정도 등) - 직능급(숙련급): 직무능력, 숙련도, 자격 등 - 역할급: 조직에서 부여한 역할의 크기와 성과

우리 기업들의 일반적인 임금구성체계는, 연공급(호봉급)에 기반을 두면서 '낮은 기본급 비중, 복잡한 수당, 명목적인 상여금'이라는 특징을 가지고 있다.



〈그림 1〉 우리나라 임금구성체계 특징 사례



외국과 달리 우리 기업들의 임금구성체계가 이렇게 다소 기형적으로 구성된 것은 기본급과 연계된 호봉표에 따른 자동 임금인상 방식(연공급), 기본급을 기준으로 한 임금인상률 결정, 과도한 임금인상 억제를 위한 1990년대 초반 정부의 ‘임금 가이드라인’, 복리후생비와 상여금을 통상임금에서 제외해 왔던 관행 등으로 인하여, 기업들이 기본급 비중은 최대한 낮추고 그 대신 각종 수당을 신설하거나 고정(정기)상여금 확대를 통해 비용증가 등 환경변화에 대응해 왔기 때문인 것으로 보인다. 이로 인해 최근 아래와 같은 문제점들이 나타나고 있다.

- ☑ 임금구성 항목별 지급기준이 명확하게 드러나지 않아 노동자는 임금구성의 근거와 내용을 정확하게 이해하지 못함
- ☑ 임금을 통한 보상이라는 제 기능이 발휘되지 못해 기업의 전략적 임금관리 곤란
- ☑ 선진국과 달리 본래 의미의 성과급으로 보기 어려운 고정상여금 비중이 높는데, 이는 임금지급 시기만 늦출 뿐 보너스(賞與金)라는 제 기능을 갖추지 못함

- ☑ 노동자들 입장에서는 기본급이 낮기 때문에, 연장·휴일근로수당 등을 통해 임금총액을 보전하려 하였고, 그 결과 만성적인 장시간 근로와 낮은 노동생산성에 영향을 미침
- ☑ 통상임금과 최저임금 산입범위에 관한 노사 간 갈등의 원인이 되어 왔고, 이로 인해 총 임금수준은 상대적으로 높지만 최저임금에 위반되는 불합리한 결과로도 나타남
- ☑ 노동자 간 유사한 일을 하고 기본급 수준 또한 비슷하더라도, 수당이 상이하거나 통상임금에 해당하는 상여금이 차이가 나면 총 보상이 달라지는 공정성 문제도 야기
- ☑ 임금총액에서 차지하는 비중이 상대적으로 낮은 기본급을 기준으로는 기업·산업 간 임금수준 비교가 어려워, 임금격차 또는 차별에 대한 법 위반 여부 판단 등에 어려움



관련 사례

○○사는 매년 임금협상 때마다, 노측은 '임금 상승'을 원했고 사측은 기본급 상승에 따른 '통상임금 증가'를 부담스러워하였다. 양측은 합의점을 찾기가 어려워지자 그 대안으로 1~2개씩 수당을 신설하여 부족한 기본급 상승분을 보전해 왔고, 결국 수당만 10개인 복잡한 임금구조를 만들었다. 사측은 임금관리에 어려움을 겪었고, 노동자들도 수당별 지급기준을 이해하지 못하였다. 또한 임시적 성격이던 그 수당들이 점차 대부분의 직원에게 일률적으로 지급되어, 통상임금 해당 여부에 대한 논란이 발생했다.

이러한 문제를 내포하고 있는 임금구성 체계로는 변화하는 환경에 대응할만한 전략적인 인사관리가 어렵다는 점을 보여준다. 특히, 통상임금 관련 최근 대법원의 판례, 근로시간 단축 및 최저임금 산입범위 개편 등 법·제도의 변화로 인해 기존 복잡한 임금구성체계를 좀 더 단순화·합리화하고, 나아가 직무중심 임금체계로의 개편 필요성이 더욱 커지고 있다.

아울러, 수당이나 근로시간의 조정을 통해 최저임금법 위반을 모면하고자 하는 주먹구구식 임금관리 방식으로는 노사 간에 또 다른 갈등을 일으킬 수 있다는 점을 주의할 필요가 있다.



관련 판례

고정급이 최저임금에 미달하는 것을 회피할 의도로 사용자가 소정근로시간을 기준으로 산정되는 시간당 고정급을 외형상 증액시키기 위해 실제 근무형태나 운영시간의 변경이 없음에도 소정근로시간만 단축하는 내용으로 변경한 취업규칙 조항은 탈법행위로서 무효이며, 이러한 법리는 노동자의 과반수로 조직된 노동조합 또는 노동자 과반수의 동의를 얻어 취업규칙을 변경하는 경우에도 마찬가지로 적용된다. (대법원 2019. 4. 18. 선고 2016다2451 전원합의체)

2. 임금구성체계 변화의 필요성

1. 인사관리 패러다임의 전환: 직무주의 인사관리



이전까지는 연공서열 중심의 숙인주의 인사관리와 권위주의적 조직문화가 강하였다면, 최근에는 기술·산업의 변화, 저성장 지속, 고령화 등 환경변화로 인해 노동시장이 더욱 다양해졌고, 노동자들도 일의 가치에 대한 보람과 일과 삶의 균형에 대한 욕구가 커지고 있다.

이에 따라 기존의 관행적이고 형식적인 임금구조를 일의 가치에 따른 합당한 보상구조 – 즉, 노동자가 수행하는 직무, 생산성, 역량, 경력 등이 적절히 반영되는 임금체계 –로 전환하여, 보상에 대한 공정성 확보와 전문성을 강화할 유인 체계를 갖춰나갈 필요가 있다.

2. 법·제도의 변화



① 통상임금 판단 변화

노동관계법은 통상임금, 최저임금, 평균임금에 대하여 각각의 기능에 따라 규정하고 있고, 그 취지에 따라 판단기준도 달리 운영되고 있다.

| <표 2> 통상임금, 평균임금, 최저임금 구분 |

	통상임금	평균임금	최저임금
기능	연장·야간·휴일 등 법정수당의 책정 기준	퇴직, 실업급여, 재해보상금의 책정 기준	임금수준의 하한선
관련 규정	근로기준법 상, 해고예고수당(제26조), 휴업수당(제46조), 연장·야간·휴일근로가산수당(제56조), 연차유급휴가수당(제60조) 등	근로기준법 상, 퇴직금(제34조), 휴업수당(제46조), 연차유급휴가수당(제60조), 휴업보상·장해보상·유족보상·장의비·일시보상(제78조~제84조), 감급의 제한(제95조) 등	최저임금법
판단 기준	정기적·일률적·고정성 충족	산정 사유 발생 이전 3개월 임금총액의 평균	최저임금법 상 산입 범위 해당여부 (1개월 기준 등)

이처럼 근로기준법에 규정된 임금·보상은 거의 통상임금 또는 평균임금을 기준으로 하여 지급된다. 이에 기업들은 법정수당·보상이나 상여금 등 부가적 임금에 영향을 미치지 않은 방향으로 임금항목을 설계하는 경향이 있었다.

즉, 사측은 연장근로수당 산정 등에 있어 기준이 되는 통상임금을 낮추기 위해, 수당을 신설하거나 상여금 등을 운영함으로써 기본급 비중을 낮추는 방식을 선호해 왔고, 그 결과 총 보상 중에 기본급 비중이 작아 연장근로수당으로 이를 보전함으로써 관행적인 장시간 근로가 발생하게 되었다.

하지만, 정기상여금을 통상임금으로 인정한 '12년 대법원 금아리무진 판결, '13년 대법원 전원합의체 판결 등을 통해 통상임금 범위를 확대하는 방향으로 판례가 변화하였다. 즉, 법원은 통상임금을 명칭이 아닌 그 실질을 기준으로 판단하고 있다.



관련 판례

통상임금은 “근로계약에서 정한 근로의 대가로, 지급될 어떤 항목의 임금이 일정한 주기에 따라 정기적으로 지급되고(정기성), ‘모든 노동자’나 ‘근로와 관련된 일정한 조건 또는 기준에 해당하는 모든 노동자’에게 일률적으로 지급되며(일률성), 그 지급여부가 업적이나 성과 기타 추가적 조건과 관계없이 ‘사전에 이미 확정되어 있는 것’(고정성)이어야 하며”, 이처럼 “임금의 객관적 성질에 따라 판단해야 하고, 임금의 명칭이나 그 지급주기의 장단(상여금 등 임금이 1개월을 초과하는 기간마다 지급되는 것이라도) 등 형식적 기준에 의해 정할 것이 아니다.”(대법원 2013.12.18. 선고 2012다89399 전원합의체 판결)

② 근로시간 단축

'18년 7월부터 '연장·휴일근로를 포함하여 1주 최대 근로시간을 52시간'으로 하는 근로시간 단축 제도가 단계적으로 시행되고 있다. 연장근로수당을 통해 부족한 총 보상을 보전해 주던 기존 방식은 연장근로를 줄여야만 하는 제도적 변화 앞에서 더 이상 유지하기 힘들게 되었다. 따라서, 기본급의 비중을 점차 늘리는 방향으로 임금체계를 단순화해야 하며, 노동의 양으로 보상을 결정하는 방식보다는 노동의 가치나 질을 기준으로 보상하는 방안을 노사가 함께 마련할 필요가 있다.

| 근로시간 단축 주요내용 |

- 연장·휴일근로를 포함하여 1주 최대 근로시간은 52시간으로 단축. 1주는 휴일을 포함한 7일
- 근로시간 단축 시행시기
 - 근로자 300인 이상 및 국가, 지자체, 공공기관: 2018. 7. 1.(특례 제외 21개 업종은 2019. 7. 1.)
 - 근로자 50~300인 미만: 2020. 1. 1.
 - 근로자 5~50인 미만: 2021. 7. 1.

※ 자세한 설명은 '노동시간 단축 가이드, 개정 근로기준법 이해하기' 참고(고용노동부 홈페이지)

③ 최저임금 산입범위 개정

최저임금에 산입되지 않았던 상여금과 복리후생비도, '매월 1회 이상 정기적으로 지급되는 상여금'과 '현금성 복리후생비'는 '19년부터 단계적으로 최저임금에 포함된다. 이는 노동자가 실제로 받는 임금이 최저임금에 포함되도록 하고 복잡한 임금구조를 보다 합리적으로 개편하는 계기를 마련한 것이라 할 수 있다.

| 최저임금 산입범위 개편 주요내용 |

- 매월 1회 이상 정기적으로 지급하는 상여금과 현금으로 지급하는 복리후생비의 경우, 해당 연도 시간급 최저임금액을 기준으로 산정된 월 환산액의 25%와 7%를 초과하는 부분은 최저임금에 산입. 다만, 미산입 비율은 단계적으로 축소되어 '24년 이후에는 전부 산입

| 정기상여금, 현금성 복리후생비의 최저임금 미산입 비율 |

- ▶ 최저임금 월 환산액의 아래 비율에 해당하는 금액(이 금액을 초과하는 금액은 산입)

연도	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년	2024년~
정기상여금	25%	20%	15%	10%	5%	0%
현금성 복리후생비	7%	5%	3%	2%	1%	0%

- ▶ ('19년 기준 예) 소정근로시간: 1주 40시간, 정기상여금: 1년에 월 기본급의 300%를
매월 50만원씩 지급 →

최저임금에 산입되는 상여금 : 정기상여금 50만원 - **435,390원** = 64,610원

↓
미산입 월 환산액: 8,350원 × 208.57시간 × 25%

- ※ 자세한 설명은 '개정 최저임금법령 설명자료' 참고(고용노동부 홈페이지)



관련 사례

△△사의 임금체계는 기본급, 법정수당, 10개의 수당, 정기상여금으로 구성되었다. 총급여 대비 기본급의 비중이 낮아 기본급은 최저임금 수준에 맞춰졌다. 통상임금 논란을 피하고자 또 다른 논란이 될 수 있는, 통상임금 징표 중 하나인 고정성을 배제하기 위하여 '재직자 지급 기준'을 요건으로 정기상여금을 마련하였다. 이로써 이 회사의 임금체계는 최저임금 위반, 통상임금 위반 가능성과 이에 따른 노사 갈등이 내재되었다.

판례가 통상임금 판단에 대한 외연을 확대하고, 최저임금 산입범위 개편이 이슈가 됨에 따라, 노사는 이러한 임금체계를 유지한다면 논란만 지속될 뿐이리는데 인식을 같이하고, 임금체계 개편을 논의하기 위해 노사 공동 TF를 구성하였다.

3. 임금구성체계 합리화 방향

1. 수당 구조 단순화



지급기준이 불명확하고 복잡한 수당을 기본급으로 통·폐합하거나, 직무가치·능력·숙련·성과 등을 고려하여 기능에 맞게 재설계해야 한다. 일의 가치에 따른 합당한 임금은 보상체계에 대한 공정성과 일에 대한 동기부여를 가능하게 한다.



관련 사례

① ○○사 개요

- 업종: 금융서비스업 ·노동자수: 46명
- 직군: 관리지원직(공통·감사·심의), 관리직(경영지원총괄·기획·총무), 영업직(영업총괄·여신·수신)

② 임금체계 개편 배경

- 복잡한 임금구조: 기본급(2개), 각종 수당(8개), 법정수당(2개), 정기상여금, 성과급 등 총 14개의 복잡한 임금구성 항목
- 전략적 임금관리 부재: 기본급·수당이 호봉과 연동되어 호봉에 따른 임금격차가 커지고, 성과가 보상으로 연계되지 못해 직원들은 임금을 불공정하다고 인식
- 최저임금 준수 및 근로시간 단축 필요: 기본급 비중이 낮아 최저임금 위반 우려, 고정 OT 운영으로 인한 초과근로시간 관리 부재로 근로시간 단축에 대응 곤란

③ 개편 과정

- 노동자들 역시 임금체계 개편 필요성에 대해서는 인식하고 있었으나 개편에 따른 임금저하 가능성에 대해 우려
- 경영진·노동자대표 및 인사담당자로 구성된 '임금체계 개편 TF' 구성 → 약 5개월 가량의 노사 간 협의 및 공감대 형성 → 전체 근로자 투표를 통해 개편 결정

④ 주요 개편내용

- 호봉과 연계되었던 기본급과 성과급을 '직무가치'와 '성과'에 따라 지급하는 것을 원칙으로 하고, 직급에 따른 임금구간(pay-band) 시스템 도입
- 일률적으로 지급해 왔던 직급수당·중식비·체력단련비·정기상여금 등 각종 수당을 기본급으로 통합
- 기존 고정 OT(연장근로수당)는 기본급으로 흡수하고, 실제 연장근로 시간에 따라 수당을 지급하는 것으로 개편(포괄임금제 폐지)

2. 상여금의 실질화



상여금 중 고정적인 부분은 명절상여금 등 특수한 목적을 제외하고는 기본급화 할 필요가 있다. 고정상여금을 기본급에 포함하여 매월 지급하게 되면, 해당 금품은 최저임금 산입범위에 포함되어 최저임금 판단이 실질화되고, 통상임금 해당성도 명확해진다. 또한, 임금지급 간격이 넓고 부정기적으로 행해지면 노동자의 생활이 불안정해 질 수 있어, 이를 방지하기 위하여 법에서 정한 '임금은 매월 정기지급일에 지급하여야 한다'는 원칙에도 부합된다. (근로기준법 제43조 제2항 본문)

한편 경영의 불확실성이 높아지고 있는 점을 고려하면, 상여금은 실적과 연동해서 지급하는 방향, 즉 업적에 따라 보너스(bonus)를 준다는 상여금의 본래적 기능대로 운영할 필요가 있다. 상여금 중 일부를 기본급으로 하면 기본급 상승에 따라 보상에 안정감을 주고, 일정 부분을 성과와 연동하면 성과에 합당한 보상이 이루어 질 수 있다⁶⁾. 상여금의 최적 비중에 대해서는 노사가 사업장별 상황에 맞게 협의하여 풀어나가는 것이 중요하다.



관련 사례

① ○○사 개요

·업종: 자동차부품 제조업 ·노동자수: 190명(유노조 사업장)

② 임금체계 개편 배경

- 복잡한 임금구조: 기본급을 포함해 총 13종의 복잡한 수당 구조(노조의 임금인상 요구 → 사측은 고정급 상승에 따른 통상임금 증가를 우려하여 노사 합의로 1~2개씩의 수당을 지속 신설)
- 통상임금 논란: 정기상여금을 통상임금으로 인정한 대법원 판결('13년) 이후, 정기상여금 700% 전부를 통상임금에 포함해야 하는 상황 → 노조와의 협의를 통해 상여금 지급방식을 개선할 필요성 대두

6) 임금체계 개편이 임금삭감의 수단으로 활용될 수 있다는 일부의 우려가 있지만, 임금은 노사관계에 있어 핵심적인 사항으로, 대부분 현재 수준은 보존하는 방법으로 변동요인에 대응한다. '17.2월 고용노동부의 임금체계 개편 만족도 조사('14~'16년까지 임금체계 개편 기업 138개사 대상, 인사담당자 138명 및 노동자대표 138명 설문) 결과에 따르면, 임금체계 개편 후 ▲인건비가 감소했다는 응답은 6.5%일 뿐, ▲변화 없음은 44.2%, ▲증가했음은 49.3%가 나왔다. 임금체계 개편 컨설팅을 할 때도 현재 임금수준은 보존하는 방법으로 하며, 개편안 결과 임금이 하락하는 노동자가 발생하는 경우 임금보전 방안을 강구한다.

③ 개편 과정

- 노·사 동수로 임금체계 개편 TF 구성
- 경영상황을 노조와 공유하면서, 개편안에 대한 모의실험(시뮬레이션) 결과를 바탕으로 전 직원 대상 설명회를 열어 임금수준 저하에 대한 노동자들의 우려를 불식하고 임금체계 개편에 대한 공감대 형성

④ 주요 개편내용

- 기본급, 법정수당, 제수당, 인센티브 등으로 임금구성 항목을 간소화함으로써 보상구조에 대한 노동자들의 이해 제고
- 기존 정기상여금 700% 중 200%는 기본급으로 통합하고, 200%는 귀항비, 나머지 300%는 인센티브로 개편하여 상여금 중 통상임금 부분을 명확히 하였고, 성과와 상여금을 연계하여 보상체계의 공정성 확보

3. 근로시간체계 개선



통상임금은 연장·야간·휴일근로수당, 연차유급휴가(미사용)수당 등을 산정하기 위해 사용된다. 통상임금에 포함되지 않았던 수당, 상여금을 기본급화하거나 통상임금에 해당하는 것으로 개편하면 연장근로수당이 늘어날 것으로 예상된다. 즉, 통상임금은 근로시간과 연계되어 있어, 통상임금이 높아지면 장시간 근로에 대한 대가가 높아져 인건비 부담을 줄 수는 있지만, 이로 인하여 장시간 근로를 억제하는 기능도 커지게 된다.

장시간 근로는 노동자 삶의 질에 악영향을 준다. 상여금·수당을 기본급화 하는 임금체계 개편을 기회로, 근로시간 단축(고정연장근로수당 및 포괄임금 축소·폐지), 유연근무제도 활용(탄력적·선택적·간주 근로시간제), 휴가 활성화(연차축진, 보상휴가제 등) 등 근로시간체계 개선을 도모하는 기업들이 늘고 있다.



관련 사례

① ○○사 개요

·업종: 전기난방기구 제조업 ·노동자수: 330명

② 임금체계 개편 배경

·형식적인 상여금으로 인한 최저임금 위반 가능성: 특별한 지급사유나 기능 없이 상여금을 정기적으로 지급하고 있었으며, 상여금 비중이 총보수의 40%나 되어 상여금을 제외할 경우 최저임금 위반 가능성 제기

③ 개편 과정

- 노·사 및 외부전문가가 참여하는 TF 운영을 통해 3가지 임금체계 개편안 마련 → 각 개편안에 대한 장·단점 분석 후 실무진 및 경영진 협의 후 최적인 선정
- 노동자들이 임금체계 등 제도변경 내용을 충분히 인지할 수 있도록 개편 내용을 사내 인트라넷에 게시하고 전 직원 대상 설명회 실시

④ 주요 개편내용

- 상여금을 기본급화하여 최저임금·통상임금 위반 여부에 대한 갈등소지 해소
- 상여금이 기본급에 포함되면서 통상임금 증가에 따른 연장근로수당 등 법정수당 증가 예상 → 임금체계 개편 논의를 계기로 노·사가 함께 연장근로 및 연가운영 실태를 파악해 관성적이고 불필요한 연장근로 감축 및 휴가 활용 활성화에 합의
- ⇒ 실 연장근로 감축(연간 연장근로수당 지급 목표액 축소, 연장근로 사전승인제 시행 등), 법상 연가일수 소진(근로기준법 제61조 연차유급휴가 사용의 촉진) 제도 등 시행

4. 노·사 간 공감대



복잡한 임금구성체계 속에서 통상임금 해당성과 최저임금 산입범위 포함 여부에 대하여 노사 간 다툼이 발생하는 경우가 있다⁷⁾. 이럴 경우, 단편적으로 노사 간 각자의 유·불리만 따지는 것 보다는 노사가 상생하는 방안을 마련하기 위해 서로 공감대와 지혜를 모으는 것이 필요하다.

7) 통상임금에 해당되지 않는다고 보았던 상여금을 기본급으로 하면, 통상임금이 커져 사용자에게 불리한 측면이 있고(통상임금을 기준으로 연장·야간·휴일근로수당 등을 산정하기 때문), 반면 이 상여금이 최저임금 산입범위에 포함되게 되어 노동자에게 불리한 측면도 있음(기본급에 포함된 상여금이 최저임금에 반영되기 때문)



관련 사례

① ○○사 개요

·업종: 자동차 제조업 ·노동자수: 69,646명

② 개편 배경 및 경과

·통상임금 관련 노·사 갈등: 수년 간 통상임금 소송 지속 → ▲노조는 상여금이 통상임금에 포함된다는 입장, ▲사측은 상여금은 통상임금으로 볼 수 없다는 입장
⇨ 다만, 상여금 제외 시 최저임금 위반 소지가 있어 상여금의 일부를 기본급화 하거나 월할 단위로 지급하는 방안을 노조에 제시 → 노·사 간 논의 끝에 상여금을 통상임금에 포함시키되 지급주기를 변경하기로 합의

③ 주요 합의내용

·격월마다 지급되던 상여금(600%)을 통상임금에 포함, 지급주기 변경(격월→매월)
·개정 前: 매년 기본급의 750%를 상여금으로 지급(명절 150%, 600%는 격월로 100%씩)개정 後: 격월단위 100%씩 지급되던 상여금 600%를 매월 50%씩 지급

④ 개편 관련 노·사 입장

·(노조) “저성장 및 4차 산업혁명 시대에 고용 안정과 회사의 지속적 발전을 위해 합의했으며, 통상임금 논란을 종결하고 노조도 조합원을 위한 고유 업무에 집중할 수 있도록 해야 할 때”라 밝힘
·(대표) “노사 상생의 지혜와 미래 발전을 위한 노력으로 대화와 양보를 통한 역사적인 결실”이라고 의미 부여

노사가 공감대를 바탕으로 합리적인 방향으로 임금구성체계 개편을 이룬다면, 근로에 대한 대가로서의 기준이 명확해지고(보상이 주는 메시지가 명확해져 보상구조에 대한 노동자의 이해가 향상), 임금의 공정성이 확보되며, 전략적인 임금체계 관리가 용이해질 것이다.(이전에는 불필요하게 많은 종류의 수당으로 인하여 통상임금, 최저임금 등 산출 시 어려움을 겪었으나, 임금구성 간소화로 해소 가능)

4. 임금구성체계 개선 방안

아래 소개하는 절차는 임금구성체계 개편을 고민하는 기업들에 도움을 주기 위해, 각 개편 단계별로 일반적인 방법들을 제시한 것으로, 개별 사업장별로 특성에 맞는 방안을 마련할 필요가 있으며, 전반적인 임금체계 개편을 고려하는 경우에도 참고할 수 있을 것이다.

1. 사전준비



① 문제점 파악

- ☑ 임금구성항목(수당, 상여금 등)의 운영기준을 살펴보고, 각 항목이 기능(일의 가치에 대한 합당한 보상체계)에 맞게 운영되고 있는지 확인
- ☑ 통상임금 해당 여부, 최저임금 산입범위 등과 관련하여 법 위반사항이 없는지, 통상임금 및 최저임금 포함 여부에 노사 간 이견이 없는지 확인

최저임금에 산입되는 임금과 산입되지 않는 임금은 어떻게 되나요?

- ▶ 최저임금에 산입되는 임금은 근로기준법상 임금으로서 **매월 1회 이상 정기적**으로 지급하는 임금
- ▶ 다만, 아래의 임금은 최저임금에 산입되지 않음

① **통화 이외의 것(현물)으로 지급하는 임금**

② **소정근로시간 또는 소정의 근로일에 대하여 지급하는 임금 외의 임금**

- 연장근로 또는 휴일근로에 대한 임금 및 연장·야간 또는 휴일근로에 대한 가산 임금, 연차 유급휴가 미사용수당, 그 밖에 이에 준하는 것으로 인정되는 임금

③ ① 1개월을 초과하는 기간에 걸친 해당 사유에 의하여 산정하는 상여금 등의 25%(최저임금 월 환산액 기준)
 ④ 식비, 숙박비, 교통비 등 근로자의 생활보조 또는 복리후생을 위한 성질의 임금의 7%(최저임금 월 환산액 기준)

⇒ 위 금액에 초과하는 부분은 최저임금 산입
 ⇒ 이후 5년에 걸쳐 최저임금에 미산입 되는 비율을 단계적으로 축소 (2024년부터는 전부 산입)
 ※ '최저임금 월 환산액'이란? 고시된 시간당 최저임금액을 월 단위로 환산한 금액 (1주 소정 근로시간 40시간, 월 환산기준 209시간(유급주휴 8시간)의 경우: 1,745,150원)

〈취업규칙 변경 절차의 특례〉

최저임금에 산입되는 임금이 포함시키기 위하여 1개월을 초과하는 주기로 지급하는 임금을 총액의 변동 없이 매월 지급하는 것으로 취업규칙 변경시 근로자의 과반수(과반수 노동조합이 있으면 그 노동조합)의 의견청취 필요

② 문제점 및 개선방향 노·사 공유

- ☑ 현 임금구성체계를 유지했을 때 발생하는 문제점, 회사 상황, 법과 판례의 변화 (통상임금 해당성 확대, 근로시간 단축, 최저임금 산입범위 확대) 등 개편 필요성 공유
- ☑ 개편 시 향후 회사와 노동자들에게 미치는 영향, 변경에 대한 직원들의 우려를 해소하기 위한 대안 등을 설명하고 개편의 목적과 비전을 제시
- ☑ 최저임금 위반 가능성을 면하기 위한 개편이 아니라, 노사가 합리적인 대안을 찾기 위한 목적임을 분명히 하여야 함

【참고】 임금체계 개편에 대해 노동자들은 임금 저하를 우려함. 따라서 회사가 처한 상황, 현 임금체계의 문제점, 임금체계 개편 후 변화되는 요소 등을 충분히 설명하고 노사가 정보를 공유하며 협의하여야 노동자들의 신뢰를 얻을 수 있음

③ 임금체계 개편 TF 구성

- ☑ 노사 간 공감대를 바탕으로 과제를 효율적으로 추진하기 위하여 노사가 참여하는 TF(Task Force) 구축, 필요하면 외부 전문가 활용

【참고】 노사협의회를 통해 '임금체계 제도 개편' 논의를 할 수 있음
근로자참여법 제20조(협회사항) 제1항제8호 : 임금의 지불방법·체계·구조 등의 제도 개선

④ 작업계획 수립

- ☑ 목표달성을 위한 단계별 목표와 기간을 예측하여, 자원을 적기에 확보하고 투입할 수 있도록 계획(단계별 계획) 수립
- ☑ 추가 자원 마련이 가능한지, 현재 예산으로 실행해야 하는지 등 예산계획 수립

【참고】 장기간에 걸쳐 수행되는 과제일수록 관리는 더 어려워지고, 하나의 작업이 지연되면 연관 작업의 투입 일정이 모두 조정되어 결국 과제가 실패하는 경우가 많으므로, 단계별 기간설정 계획이 중요

2. 임금구성체계 분석 및 개선안 도출



① 임금구성항목 분석

- ☑ 수당, 상여금 중 지급 기준과 내용이 명확하지 않거나, 명목적으로 운영되고 있거나, 노사 간 이견을 일으킬 수 있는 임금항목 선별하기
- ☑ 임금항목별 비과세 여부 등 비용구조, 근로시간에 미치는 영향, 생산성 및 조직성과, 이직률 등에 어떤 영향을 주는지 분석

② 사업장 제반 여건 진단

- ☑ 기업 내 직원들의 직종별·직무별 분포, 근속연수 및 숙련 정도, 허용 인건비 한도, 조직문화 등 임금구성체계 개편을 위한 기업의 제반 여건 진단

《참고》 동종업계의 임금체계 변화 경향, 회사 문화 등도 고려 필요

③ 임금직무 정보 및 우수사례 참고

- ☑ 전문성과 대외적 공정성을 확보하기 위한 관련 정보를 참고하고, 우수사례 분석 등을 통해 착안점 도출

《참고》 임금직무정보시스템(www.wage.go.kr), 한국노동연구원, 노사발전재단, 워크넷, NCS, 고용노동통계 등 임금직무 관련 사이트 이용(임금정보 소개는 Ⅷ장 참고)

④ 직원의견 조사 실시

- ☑ 현행 임금구성체계와 개편 방향에 대한 직원 의견조사를 통해, 현행 수당 및 상여금의 지급기준을 알고 있는지, 임금체계와 관련한 직원들의 불만 및 개선 의견은 무엇인지 등을 정리하여, 개편안 마련에 활용(경영진 설득에 도움)

《참고》 부서별, 직급별, 근속별 등 특성별로 구분 조사하여 부문별 문제점 및 개선의견 파악, 부문별 대표 직원을 대상으로 집단심층면접(Focus Group Interview) 등 실시

⑤ 현재 임금구성체계의 문제점 및 개선안 도출

- ☑ 위와 같은 방법을 거쳐 현 임금구성체계에 대한 문제점을 도출하고 향후 어떤 형태로 전환할 것인지를 결정

《참고》 기업의 특성과 사정을 고려하여 개편의 방식, 속도, 정도에 대해 신중하게 결정할 필요. 이때 업종, 규모, 생산방식, 노동자들의 선호, 회사 문화, 인적 구성 등 다양한 요인을 고려해 개편 속도를 결정하는 것이 중요

- 상황에 따라 복수의 안(장·단점)을 마련하거나, 단계적 적용 방안을 마련
- 경영진의 의견이 중요하므로, 경영진은 전문성과 전략적인 사고에 대한 학습 필요

⑥ 개편안 모의실험(시뮬레이션)

- ☑ 임금구성체계 개편안에 따라 때 고정급여, 변동급여, 수당 등의 비율이 총임금 대비 얼마나 해당될 것인지 모의실험 실시



관련 사례

△△사 TF팀은 최근 3년간 평균 임금인상률을 기준으로 상여금 및 제 수당의 기본급 전환 모의실험(안)을 만들어, 향후 5년 간의 총 인간비와 직급별 평균 임금수준 변동 폭을 확인하였고, 이를 바탕으로 사업환경, 채용 조달 가능성 등을 고려하여 적합한 상여금 및 제 수당의 기본급 전환 범위를 결정

- ☑ 개편 전후의 '기본급, 수당, 상여금 등의 액수 및 지급기준' 비교표 작성
- ☑ 이때, 통상임금 변화에 따른 연장·야간·휴일근로수당 등 법정수당 변동분* 과 최저임금 산입범위 변경사항 확인이 필요하며, 또한 기본급·통상임금에

연동되어 산출되는 제 수당, 상여금, 퇴직금 등의 기간별 변화도 고려할 필요
 * 변동분 예측 시 기간별 근로시간 단축 목표를 반영하여 연장근로수당의 변화분도 고려할 필요

《참고》 통상임금 변화 및 근로시간 단축에 따라 연장·야간·휴일근로수당 하락 또는 증가 수준을 과거 3개년 간의 평균 임금인상률을 기준으로 모의실험을 하여 노동자 개인별 임금수준 변동상황을 예측

- 만약, 모의실험 결과 임금이 하락하는 노동자가 발생하는 경우 해당 노동자의 수용성을 위해 면담 및 노사 협의(노조, 노사협의회, TF 등) 등의 과정을 거쳐 임금보전 방안 등 논의

3. 임금구성체계 개편 시 주안점



① 일의 가치 반영: 연공성 완화, 수당의 단순화, 상여금의 실질화

☑ 수당·상여금을 특색 없이 운영하거나 기본급(호봉)에 연동하는 것을 지양하고, 고정수당 및 상여금은 기본급으로 통·폐합하며, 별도로 수당을 운영할 필요가 있으면 직무가치, 능력, 숙련 등을 고려하여 기능에 맞게 설계

* 단계별 개편 등 기존 연공급 체계를 유지하여야 하는 경우, 기본급화 한 부분을 직무수당으로 운영하거나 호봉승급제(고과호봉제) 도입 등도 한 방안(관련 사례는 임금직무정보시스템 <wage.go.kr> 참고)

☑ 상여금은 고정적인 부분은 줄이고 명절상여금 등 특수한 목적 외에는 성과와 부합하게 지급하여, 성과에 따라 지급한다는 본래 취지에 맞게 운영

② 근로시간체계 개선

☑ 근로시간 단축에 따라 연장근로수당 비중이 높은 임금구조는 개편 필요

* 초과근로수당의 기준이 되는 통상임금의 외연 확대 판결 등의 영향으로 수당(복리후생비 등)·상여금의 통상임금 해당성이 상승하는 추세

- ☑ 또한, 근로시간 단축, 유연근무제 활용, 휴가 활성화 등 근로시간체계의 혁신을 노사가 함께 모색할 필요

③ 노·사 간 공감대 조성

- ☑ 임금체계 개편이 실패하는 것은 노사 간 이해 부족이 주된 원인. 사측은 경영상황과 개편 필요성을 충분히 설명하고 노측은 상황변화에 대한 인식이 중요
- ☑ 노사 간 이해를 바탕으로 개선 방향부터 제도 설계, 도입 과정, 사후 관리까지 같이 관심을 두고 논의해 나갈 필요(공식적인 노사 협의기구 설치·운영 등)

4. 새로운 임금구성체계 도입 및 변화관리



① 개편안 설명

- ☑ 임금구성체계 개편 시 단체협약 체결, 취업규칙 변경, 근로계약 내용 변경 등 노동관계법상 예정된 절차를 거쳐야 하므로 노동자의 이해가 필수적이며, 또한 개편안에 대한 직원 만족도가 제도 도입의 성패와 직결된다는 점에서, 충분한 사전 설명과 함께 의견 개진 기회를 부여하는 것이 중요
- ☑ 설명회, 사내 게시판(인트라넷 등) 등 여건에 맞는 방법으로 개편안을 설명하고, 합리적인 보완의견이 나올 경우 이를 적극 검토하고 필요한 부분은 반영
 - * 노동자 관련 제도 개편은 구성원들을 참여시키거나 설계된 내용을 충분히 설명하고 피드백을 받아야 함. IBM은 'Speak up' 제도를 마련해 제도를 설계하고 개편할 때 구성원들의 의견을 적극적으로 반영함

《참고》 개편안의 취지와 이에 따른 총 보상 및 임금구성 항목별 변동사항을 구체적으로 설명(개편안에 대한 모의실험 내용 제공, 안내자료 작성·배포 등)

- 근로계약서 및 제 규정(단체협약, 취업규칙, 인사규정 등)의 변경 전·후 비교표를 제시하여, 변경 내용을 명확히 인지할 수 있도록 설명
- 보다 풍부한 논의가 필요하면 복수 안을 제시하여, 노동자가 개편안별 장·단점을 검토할 시간을 부여
- 매년 임금인상을 결정하는 경우를 감안, 총 보상을 유지하는 수준으로 개편안을 제시하는 것보다는 직원들의 관심이 많은 임금인상 시기에 맞추어 총 보상이 증가하도록 하는 것도 가능한 방안
- 여건상 집합 설명회 개최가 어려운 경우, 개별 면담 또는 신청자 한정 면담을 통해 개별 직원들의 특이사항이 반영된 개인별 모의실험 결과를 제공·설명하고 보완하는 등 세심한 관리 필요

※ 사례: ○○사는 집단 설명회의 경우 직원 개인적 사항에 대해서는 일일이 질의응답을 받기가 어려워 제도변화에 대한 이해가 부족할 수 있다고 판단, 인사부서에서 전 직원 대상 개별 면담(1인당 10~30분) 진행, 이를 통해 임금체계 개편 필요성과 개인별 임금 모의실험 결과를 설명하고 세부적으로 질의응답 진행, 이러한 개별면담 결과 직원들의 이해도가 매우 높은 것으로 평가됨

- 임금체계, 근로시간, 성과 등 인사관리 기법에 대한 담당자의 꾸준한 학습 필요

② 제도개편 절차

- ☑ 근로계약서, 취업규칙, 단체협약 등 임금체계 개편 시 필요한 법적 절차 이행 (Ⅵ장 '임금체계 개편 관련 법적 쟁점' 참고) 및 관련 사규 개정(급여·인사·직제규정 등)

③ 주기적 점검

- ☑ 개편 후에도 조직 내에 정착될 수 있도록 정기적 의견수렴 및 실태점검 실시

《참고》 제도 운영의 성공은 CEO의 지속적인 관심과 격려, 그리고 구성원들의 참여 여부에 달림. 사업주가 관심을 가지는 제도는 필요한 자원이 쉽게 확보되고, 담당자도 제도 발전에 열심히 노력하게 되므로, 최고경영층에서는 임금체계 개편의 설계 및 운영에 지속적인 관심과 격려를 보내주어야 함

5. 임금구성체계 개선 사례

1. 임금구성체계 개편 배경



A사는 노동자 약 300명의 식음료제조업 기업으로, 직군·직급에 관계없이 단순히 연공에 의해서만 임금이 인상되는 호봉제로 인해 능력과 보상의 연계 수준이 미미하였고, 직원들의 동기부여가 가능한 임금체계로의 변화 요구가 있었다.

또한, 임금구성항목이 10여 개에 달해 임금관리도 효율적이지 못했고, 임금구성 명목과 실질적인 지급기준이 달라 임금구성 항목별 특성이 부족하다는 문제가 제기되었다. 상여금과 관련한 통상임금 해당 여부가 계속 문제 되고 있었으며, 상여금을 포함한 총 임금은 최저임금을 상회하는 임금수준임에도 기본급 비중이 작아 법 위반 소지도 있는 상황이었다.

2. 개편 과정



이에, 사무직·연구직 중심으로 개인 능력을 반영할 수 있는 임금체계로의 개편 필요성이 제기된 상태에서 CEO 또한 개편 의지를 보임에 따라 고용노동부의 일터혁신 컨설팅을 통해 임금체계 개편을 추진하였다. 특히, 단순히 수당의 통폐합이 아닌 임금구성항목별로 직무의 가치를 반영하면서, 주 52시간제로의 근로시간 단축 관계까지 고려한 방안을 고민하게 되었다.

| <표 3> A사의 임금체계 개편 단계별 주요 내용 |

활동	내용
일터혁신 컨설팅 신청	노사합의를 통해 고용노동부 일터혁신 컨설팅 신청 및 선정
디자인팀 구성	인사·회계 담당자, 담당 임원, 근로자, 컨설턴트로 구성된 디자인팀 구성
현황분석 실시	문헌분석, 전체 노동자 설문조사 등 현황분석을 통한 설계방향 도출
노동자 인터뷰	임금체계에 대한 이해관계자 심층 인터뷰 실시
중간보고	진단 결과를 토대로 설계범위 및 설계방향 수립·공유
제도설계	임금구성항목 조정, 고정급 체계 변경 등 구체적인 변경안 설계
경영진 보고	각 변경안에 대한 모의실험 결과를 토대로 경영진 보고 및 의사결정 진행
직원 설명회	임금개편 사항 주요내용에 대한 설명과 의견수렴
최종안 확정	노동자 의견을 종합하여 임금개편안 확정
제도화 및 적용	규정변경 절차를 거친 후 개인별 연봉계약서 체결로 변경제도 적용

3. 개편 내용

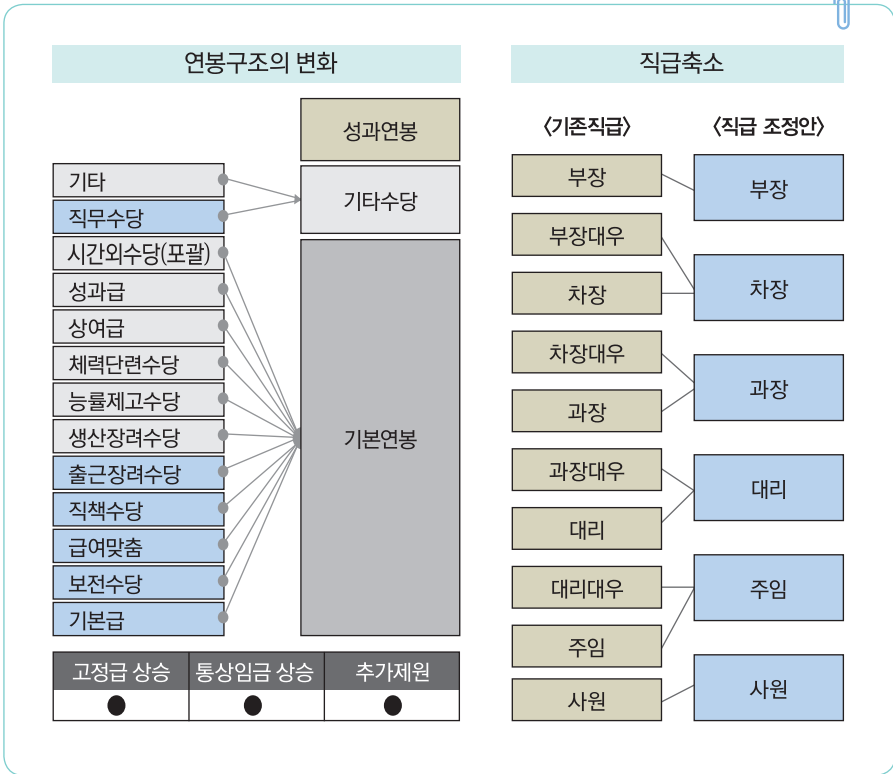


① 호봉제 개편

직무 특성과 조직 내 역할과는 관계없이 매년 임금인상이 이루어지던 호봉제를 개인의 능력과 성과를 반영할 수 있도록 개편하는데 주안점을 두었다. 매년 개인별 평가결과에 따라 누적 인상되는 '기본연봉'과 매년 경영실적에 따라 비누적식으로 지급되는 '성과연봉'으로 구성하였다. 기존의 직급별 '대우제도'를 포함하여 10직급 체계로 운영되던 직급체계를 조직 내 역할·책임을 고려해 6직급 체계로 축소하고, 직급별 임금구간(Pay Band)을 설정함으로써 조직 내 역할·책임을 반영하였다.



〈그림 2〉 A사의 호봉제 개편 주요내용



② 임금구성 단순화

기존 10여 개에 달하던 복잡하고 불분명한 임금구성항목을 기본급, 기타수당 (직무수당·자격수당·시간외수당), 성과연봉 등 3가지로 통합해 단순화하였다.

③ 임금수준 관리

기존 상여금을 기본연봉으로 통합함으로써 기본급이 확대되었으며, 성과연봉 운영을 위한 추가 재원을 투입하여 전체 임금수준은 상승하였다.

④ 포괄임금제 개편

기존에는 기본급 및 상여금 인상을 통제할 목적으로 포괄임금제 방식으로 임금인상을 관리하고 있었다. 임금체계 개편을 계기로 기본급(기본연봉) 비중을 높이고 부서별 실제 근로시간을 분석해 실 근로시간에 따라 연장근로를 관리토록 함으로써 기존의 불합리한 연장근로수당 지급 관행을 개선하였다.

4. 개편 효과



단순히 연공에 따른 임금인상이 아니라 개인의 능력·성과에 따른 임금인상이 가능해져, 임금의 합리적 배분에 대한 직원들의 기대치가 높아졌다. 보상에 대한 대가가 명확하여 구성원들은 일에 대한 동기부여가 되었고, 회사는 임금경쟁력이 높은 인재를 영입할 수 있어, 조직역량 확보에도 도움이 될 것으로 기대한다.

기존의 복잡한 수당 일부와 고정상여금을 기본연봉에 포함시켜 기본급을 확대함으로써 안정적인 보상이 이루어질 수 있게 되었다. 기본연봉, 자격수당 및 성과연봉 등 임금명칭에 부합한 명확한 지급기준을 설정함으로써 전략적인 임금관리가 용이해졌고, 직원들도 임금구성항목에 대한 이해가 높아졌다.

임금구성 항목이 단순해지고, 지급기준도 명확해짐에 따라 법적 분쟁 가능성이 해소되었고, 통상임금 및 최저임금 계산도 용이해졌다(기본급 기준으로 통상임금·최저임금 관리 가능). 실제 연장근로시간에 따라 연장근로수당을 지급함으로써 임금보전을 목적으로 한 초과근로가 줄어들어 통상임금 상승에 따른 기업의 비용부담은 주지 않으면서 노동자들의 일·가정 양립에 대한 기대치는 높아지게 되었다.

직무중심
인사관리
따라잡기

제 4 장

임금체계 개편방안 및 사례

1 개편 원칙 및 절차

1. 원칙 및 방향
2. 개편 절차

2 주요 개편방식

1. 전면 개편
2. 부분적 개편
3. 경과 조치

3 주요 개편사례

1. 임금의 연공성 완화
 2. 직능급(숙련급) 개편
 3. 역할급 개편
 4. 직무급 개편
-

제 4 장

임금체계 개편방안 및 사례



1. 개편 원칙 및 절차

1. 원칙 및 방향



우리나라와 주요 선진국의 임금체계를 비교해 보면 우리 임금체계 개편 방향은 명확해진다. 과도한 연공성을 완화하고 직무·능력 중심의 임금체계로 전환해야 한다는 것이다. 그러나, 이에 대해 노동자들은 임금 삭감을 우려하고 있고, 기술적 어려움 또한 있어 추진이 쉽지 않은 측면이 있다. 이러한 점을 감안하여 임금체계 개편에 있어 주의해야 할 몇 가지 원칙을 제시해 보면 다음과 같다.

① 임금삭감 등 노동자들의 우려를 불식시키는 노력이 선행되어야 한다.

노동자들은 임금체계 개편의 필요성을 인정하더라도 개편에 따르는 불이익에 대한 우려를 갖게 되는 경우가 많다. 이러한 우려를 불식시키지 않고서는 임금체계 개편이 성공하기 어렵다. 노동자들이 갖는 주된 우려는 임금삭감, 자의적 평가, 그에 따른 퇴출 가능성 등이다.

우선, 임금체계 개편은 임금삭감이나 인건비 절감을 위한 것이 아니라, 이를 통해 기업의 성과를 높여 전체 노동자들도 더 높은 임금을 받을 수 있도록 하려는 것이다. 임금체계를 직무·능력 중심으로 개편하게 되면 여러 가지 평가가 수반된다. 직무급을 위한 직무평가, 직능급을 위한 직업능력, 숙련도 평가, 성과평가 등이 있다.

이러한 평가들이 공정하고 합리적으로 이루어져야만 노동자들의 수용도를 높이고 성공적으로 정착할 수 있다. 노동자들이 가장 우려하는 점은 사용자에 의한 자의적 평가이다. 평가방식이나 기준을 노동자들과 충분히 협의하고 투명한 평가절차를 마련하여 공정하고 객관적으로 실행해야 하는 것은 당연한 선결조건이다.

아울러, 임금체계 개편은 성과 부진 노동자의 퇴출 수단이 아니라, 기업 경쟁력을 약화시키는 과도한 연공성을 완화하고 직무특성, 직업능력 등 합리적 기준에 따른 적절한 임금수준을 결정하기 위한 평가의 과정임을 이해시킬 필요가 있다.

② 명확한 비전을 제시하고 노동자들과 충분한 교감 하에 이루어져야 한다.

임금체계 개편의 필요성과 함께 임금체계 개편을 통해 이루려는 목적과 비전을 명확히 제시해야 한다. 예를 들면, 지금의 임금체계는 이리이러해서 문제가 많다는 점, 그래서 우리 회사 상황 등을 감안할 때 이리이러한 방향으로 개편할 필요성이 있다는 점, 이렇게 개편되면 향후 회사와 노동자에게 이리이러한 이익이 있다는 점 등을 분명하게 이해시킬 필요가 있다.

명확한 비전 제시와 함께 세부 개편내용에 대해서도 노동자들에게 충분히 설명하고 협의하는 과정이 필요하다. 임금체계 개편에 성공한 기업들의 사례를 보면 예외 없이 노동자들과 협의하고 소통하는 과정을 거쳤음을 유의해야 한다.

③ 개편의 방식, 속도, 정도는 개별 기업의 특성과 사정을 감안하여 정해야 한다.

어떤 임금체계가 가장 바람직하다고 일률적으로 말하기는 어렵다. 업종, 규모, 생산방식, 노동자들의 선호, 인적구성, 기업문화 등 다양한 요인을 고려하여 개편 방식을 신중히 결정해야 한다. 예를 들면, 직무급의 경우 직무분석을 명확히 할 수 있는 여건이 선행되어야 하고 기존의 직위·직급체계의 위계질서가 직무평가에 따라 크게 달라지지 않을 것으로 예상되는 경우에 상대적으로 개편이 수월할 것이다.

직능급의 경우 전문화된 기술이나 숙련이 요구되는 직군·직종이 많은 경우에 적용이 상대적으로 유리할 것이다. 예컨대, 제조업 생산직이나 운수·통신·전기·

가스 등 업종에 있어서 전문기술이 요구되는 직군·직종이 해당될 수 있다. 역할급은 일본의 사례와 같이 직무평가 등의 어려움 없이 노동자들의 수용도를 높이기 위한 방안으로 활용이 가능할 것이다.

노동자들의 선호나 인적구성, 예컨대 평균연령 등도 중요한 고려사항이다. 젊은 층일수록 기존 임금체계를 근본적으로 바꾸는 대안적 임금체계 개편에 대한 선호나 수용도가 상대적으로 높을 것이다. 신생 기업이나 IT 등 첨단 업종의 경우 임금체계 개편 여건, 특히 근본적 변화를 이루는 개편 여건이 상대적으로 나올 수 있다.

임금체계 개편의 범위나 속도 역시 기업의 사정, 노동자들의 입장 등 여건을 충분히 감안해야 한다. 기존의 임금체계를 전면 대체하는 방식이 가장 이상적일 수 있으나 현실적으로 추진이 가능한지 점검해 봐야 한다. 백지 상태에서 임금체계를 마련하는 것에 비해 기존의 임금체계를 개편하는 것은 어려움이 크다. 왜냐하면, 이미 기존 임금체계 하에서 노동자들의 이해관계가 형성되고 얽혀있기 때문에 임금체계 개편에 따라 노동자들 간 임금수준의 재조정이 발생하고 손해를 보는 집단이 있을 경우 그에 따른 저항이 발생하기 때문이다.

이를 위한 접근 방법은 크게 두 가지 정도로 살펴볼 수 있다.

첫째, 궁극적으로 지향하는 임금체계를 설정하되 개편에 따른 경과조치를 두거나 개편된 임금체계를 단계적으로 확대해 나가는 방식이다. 예를 들면, 직무급 체계를 마련했을 때, 개편된 임금체계를 적용하되 기존의 임금보다 저하되는 노동자들에게는 저하된 임금을 보전하는 방안을 마련한다든지, 적용 가능한 직무부터 순차적으로 적용한다든지, 일정한 유예기간을 두고 인사, 배치전환 등을 통해 직무별 자격요건에 따른 인력배치가 완료된 시점에서 본격 시행한다든지 하는 방식이다.

둘째, 임금체계 개편을 장기적 전략 하에 도입이 쉬운 것부터 하면서 점차 더 근본적인 변화를 주는 체계로 개편해 나가는 방식이다. 예를 들면, 처음에는 호봉승급을 성과에 따라 차등을 두는 차등 승호제를 도입하고 단계적으로 호봉승급을 축소하여 폐지하면서 직무나 성과에 따른 임금범위를 넓혀가는 것이다.

④ 개편 후에도 지속적인 점검·평가·보완을 거쳐 확실하게 정착시켜 나가야 한다.

임금체계 개편이 이루어지면 당초 목적과 비전대로 확실하게 이행해야만 효과가 나타난다. 임금체계 개편 후에도 기존 연공서열형 인사관행이 유지되면 실질적으로 연공급과 유사하게 운영될 수 있다. 과거 일본의 직능급 전환 사례에서 직업능력 평가를 연공 위주로 진행함에 따라 사실상 연공급화된 것을 유의해야 한다.

아울러, 임금체계 개편이 한번 이루어졌다고 해서 고정불변인 것은 아니다. 계속 점검하고 보완하면서 운영의 내실화를 도모해야 한다. 개편된 임금체계를 보완하고 경우에 따라 다른 대안적 임금체계를 모색해야 할 수도 있다. 예를 들면 직무급의 경우 정기적인 직무분석, 직무평가를 통해 보완해 나가야 한다. 개편된 임금체계가 제대로 작동하지 않으면 개선방안을 찾고 개선 가능성이 없다면 다시 새로운 임금체계 개편을 모색해야 한다. 따라서, 사전에 충분한 준비와 노동자들과의 협의 과정 등을 통해 이런 경우가 가급적 발생하지 않도록 하는 것이 중요하다.

⑤ 개편목적은 명확히 하되, 실행을 위한 개편방안은 유연하게 접근해야 한다.

임금체계 개편 목적은 기업마다 다를 수 있다. 노동자 간 형평성 문제가 제기되거나 동기부여가 미약하거나 기업의 인건비 부담이 과도한 임금구조를 해결해야 할 필요가 있거나 하는 것이다. 그러나 우리나라 현실에서 가장 중요한 것은 임금체계의 과도한 연공성을 완화하고 직무·능력·성과와 같은 요소들이 임금결정에 반영되는 비중을 높여나가는 것이 되어야 할 필요가 있다.

연공성을 완화하기 위한 방안은 다양하다. 연공성을 대체할 대안적 임금체계 중 어느 것을 할 것인지는 기업에서 여러 사정을 고려하여 판단하면 된다. 최근에는 직무, 능력, 역할, 성과 등의 요소 중 어느 하나에만 의존하기보다 둘 이상의 요소를 임금체계에 반영하려는 경향도 증가하는 추세이다.

임금결정 또는 조정(인상) 시스템을 정하는데 있어 어떤 요소를 근간으로 할 것인지, 직군별로 통일적으로 적용할 것인지 아니면 달리 규율할 것인지, 그리고 다른 요소들을 어떻게 보완적으로 반영할 것인지 등을 충분히 검토해야 한다. 이와 같은 유연한 접근은 노동자들과의 협의의 여지를 넓힐 수 있는 장점이 있다.

⑥ 조직·인사체계와 조화를 이뤄야 한다.

임금체계는 조직·인사체계와 상호 연관되어 설계되고 작동된다. 임금체계 개편의 효과성을 높이려면 필요한 범위 내에서 조직·인사체계도 개선하여 임금체계와 조화되도록 하는 것이 중요하다. 직무의 성격, 노동자들의 직무능력 등을 중심으로 인력운용 방향을 개편한다면, 이에 가장 적합한 임금체계로 개편하는 것이 바람직하다.

2. 개편 절차



※ 아래에 제시된 임금체계 개편 절차는 일반적인 개편 과정과 내용을 설명한 것으로, 개별 기업에 적용할 경우에는 기업특성 및 조직문화 등을 고려하여 각각의 여건이나 상황에 맞는 방식을 활용하는 것이 바람직할 것임

① 노사협의 기구의 설치

가장 먼저 해야 할 일은 노사협의 기구를 설치하는 것이다. 노·사 대표위원으로 구성된 공동 논의기구를 설치하고, 임금체계 개편의 필요성, 방법, 절차 등 대략의 개요를 설정한 후 진단부터 실행단계까지 노사가 함께 논의와 협의를 통해 조직 특성에 맞는 임금체계로 개편함으로써 공정성과 수용성을 동시에 높일 수 있다.

② 진단

현재 운영 중인 임금체계에 대한 진단이 필요하다. 무엇이 문제인지를 정확히 파악해야 해결방법을 찾을 수 있다. 대개 기존의 연공급 체계가 비용구조나 생산성 측면에서 어떤 영향을 주는지 여부일 것이다. 또한 임금구성체계가 너무 복잡하지 않은지, 최저임금 산입범위나 통상임금과 관련한 법적 분쟁 소지가 있는지 등에 대해서도 점검할 필요가 있다.

③ 여건 분석

임금체계 개편을 위한 제반 여건을 분석한다. 어떤 임금체계가 적합한지에 대한 사전적 분석이다. 기업 내 노동자들의 직종별, 직무별 분포, 근속년수 등을 고려할 때 어떤 임금체계가 가장 적합한지 검토할 필요가 있고, 기업이 속한 업종, 기업의 수명주기, 노동자들의 선호나 기업문화, 관행 등도 중요한 고려요소가 될 것이다.

아울러, 임금체계 개편 시, 노동자들의 수용도를 높이기 위해 도입 초기에는 직원 모두에게 불이익이 없고 오히려 임금이 상승하는 효과가 있을 수 있다. 이를 위해 기업의 재정상태 등 지불능력에 대해서도 면밀히 검토할 필요가 있다.

④ 임금체계 개편 방향 결정

여건 분석이 끝나면 어떤 임금체계로 전환할 것인지를 결정해야 한다. 기업에 맞는 가장 적합한 임금체계를 먼저 정하는 것이 중요하다. 이는 기업이 나가야 할 방향과 목표를 감안하여 이를 실현하는데 가장 적합한 임금체계를 정해야 하며, 한 번에 근본적인 임금체계로 전환할 것인지, 또는 대안적 또는 절충적 임금체계를 교두보로 도입하고 점진적으로 개선해 나갈 것인지 여부를 판단해야 한다.

⑤ 개편안 설계

구체적으로 임금체계 개편 실행방안을 마련해야 한다. 임금체계 개편에 대한 장·단기 전략을 수립하고 거기에 맞는 개편안을 마련하는 것이다. 특히, 개편 전과 후의 인건비 총액에 대한 모의실험을 수행해 개편 효과를 예측하는 것과 노동자 개인별 유·불리를 주도면밀하게 분석해보는 것이 중요하다.

⑥ 노사 협의

개편안이 마련되면 노동자 또는 노동조합과 협의 절차를 거치게 된다. 이 부분은 임금체계 개편안이 불이익 변경인지, 단체협약 개정 사항인지, 노동조합이 있는지, 노동조합이 있다면 노동자 과반수로 조직되어 있는지 등에 따라 법적인 측면에서 협의 방식과 협의 주체가 달라지게 된다.

⑦ 확정·시행 및 점검

노사 협의가 끝나면 그 결과를 토대로 보완 후 확정·시행한다. 일단 시행 후에도 지속적으로 운영상황을 점검해 추가 보완해 나가는 것이 정착을 위해서 중요하다.

2. 주요 개편방식

임금체계 개편은 예컨대, 연공급에서 직무급, 직능급 또는 역할급 등 대안적 임금체계로 전면적으로 전환하는 방식과 기존 연공급에 수정을 가하여 연공성 축소 또는 직무·능력·성과에 의한 임금 비중 확대 등 부분적으로 개선하는 방식이 있다.

직군·직종별로 다른 임금체계를 도입하는 것도 가능하다. 직군·직종별로 적합한 임금체계가 다를 수 있기 때문이다. 임금체계 개편에 있어서 중요한 고려사항의 하나로 개편에 따르는 경과 조치를 들 수 있다. 일거에 개편했을 때 따를 수 있는 문제점을 완화하기 위한 경과 조치는 원활한 전환과 함께 노동자들의 수용도를 높일 수 있는 장점도 있다.

1. 전면 개편



전면 개편이라 함은 예컨대 연공급(호봉제)에서 완전히 다른 임금체계, 즉 직무급이나 직능급, 역할급 등으로 전환하는 개편을 말한다.

① 직능급

☑ 개편 절차

직능급은 기본적으로 노동자의 직무능력을 기준으로 임금을 정하는 체계이다. 즉, 속인적 직무능력을 평가하는 것이다. 이를 위해서는 우선 해당 기업에 필요한

직무능력이 무엇인지에 대한 분석이 선행되어야 한다. 기업에서 필요한 다양한 직무능력을 직무나 직위 유형별로 범주화하는 것이다.

각 직무나 직위별 직무능력을 일일이 정하는 것도 가능하지만 대개 직무능력의 유형, 난이도, 숙련정도, 자격보유 여부, 훈련이수 정도, 경력 등을 기준으로 몇 개의 등급으로 구분하는 경우가 많다. 이를 직능등급이라 한다(또는 숙련등급, 숙련레벨이라고도 한다). 이 과정에서 각 직무능력의 다양한 요소들에 대한 평가가 이루어지고 직능등급별 평가와 순위가 정해지게 된다. 여기에 맞추어 임금이 매칭되면 직능급 체계가 완성된다.

직능등급은 직군이나 직무별로 다른 내용으로 구성될 수 있다. 다만, 서로 다른 직군, 직무에 대한 직무능력도 평가 결과에 따라 가치가 유사한 경우에는 동일한 등급으로 묶어 운영할 수 있다. 문제는 각 직능등급에 맞는 임금을 어떻게 책정할 것인지 여부이다. 직무급은 직종별 시장임금을 활용할 수 있으나 직능등급에 매칭시킬 수 있는 시장임금 정보를 확보하기란 쉽지 않다. 특별한 자격 기능 보유자의 경우 시장임금이 있을 수 있으나 이 역시 매우 제한적이어서 시장임금을 토대로 한 직능급 전환은 쉽지 않다. 따라서, 직능등급을 정하게 되면 기존 임금수준과 분포를 토대로 등급별 임금을 적절히 책정할 수밖에 없는 경우가 많을 것이다.



직능급 도입 절차

1 단계 직무능력 분석

- 사업장에서 필요한 직무능력을 추출하고 범주화

2 단계 직능등급(숙련레벨) 결정

- 직무능력의 유형, 난이도, 숙련, 자격, 훈련 등에 따라 등급화

3 단계 직능등급별 임금 책정

- 시장임금 정보 또는 기존의 임금수준 및 임금분포 활용

① 특기 사항

직능급이 성공하려면 직무능력에 대한 등급의 적정성, 등급별 임금책정의 상응성 등 체계를 잘 구축하는 것도 중요하지만 운영이 특히 중요하다. 직능급은 속인적 임금체계이기 때문에 개별 노동자의 직무능력 평가를 통해 직능등급을 부여해야 한다. 통상 근속기간이 길수록 숙련도가 올라갈 수 있지만 노동자에 대한 직무능력 평가 및 이를 통한 등급 부여가 근속년수에 주로 의존하게 되면 결과적으로 연공급 체계와 유사하게 운영될 수밖에 없다(과거 1950~1960년대 일본의 직능급이 결과적으로 연공급화 된 사례). 근속년수와 무관하게 직능평가를 해야 하고 경력 등 연공성은 필요한 범위 내에서 제한적으로 평가요소에 포함되어야 한다.

직능등급은 임금체계의 기준이 될 뿐 아니라 인사원칙의 기준이 될 수도 있다. 즉, 직위나 직급체계를 구성함에 있어서 직능등급에 따라 보임 요건이 달라지도록 하는 것이다. 예컨대, 일정 수준의 직능등급을 얻어야만 특정 직위나 직급으로 오를 수 있도록 하는 것이다. 직능급도 직무급과 마찬가지로 직능등급별로 단일 임금을 설정할 수도 있고 임금구간(pay band)를 설정할 수도 있다. 성과에 따른 보상을 차등하기 위해 임금구간을 설정하는 것이 최근의 경향이라 할 수 있다.

② 역할급

① 개편 절차

우선 역할등급을 정하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 먼저 역할에 대한 분류가 선행되어야 하는데, 전체 노동자들을 통일적으로 할지, 직군별로 역할을 달리 구분할지 결정해야 한다. 보통 업무특성이 유사한 직군을 구분하고(예컨대, 관리직·생산직·연구직·판매직 등) 각 직군별로 역할을 분류하게 된다. 각 직군별로 역할을 분류하고 역할의 내용을 규정하면 그 역할 내용을 기초로 역할의 난이도, 책임의 정도, 관리 범위, 조직 성과에 기여하는 기대 등을 감안하여 역할별 등급을 부여하게 된다.

직군별 역할등급 수가 반드시 동일할 필요는 없다. 또한, 각 직군간의 역할등급 기준의 통일성도 크게 중요하지 않다. 중요한 것은 각 직군별로 역할의 위계질서가

잘 구축되어 있어야 한다는 것이다. 다만, 각 직군 간 역할등급의 상호비교는 역할에 상응하는 보상이라는 통일성을 확보하기 위해서는 필요하다.

역할급의 핵심은 역할에 따른 보상체계를 어떻게 할 것인지 여부이다. 이는 기본적으로 인센티브 구조와 관련이 있다. 각 역할등급별로 임금을 책정해야 하는데, 보통 임금구간을 설정하고 역할의 수행정도를 평가해 보상하는 구조로 되어 있다.

이러한 보상구조에는, 1)매년 동일한 역할임금을 기초로 같은 평가에 대해 같은 임금을 지급하는 방식(평가 비누적식, 매년 평가결과에 상응하는 역할임금 지급, 예컨대 매년 A등급이면 매년 동일한 역할임금 적용), 2)매년 평가결과에 따른 역할급을 익년도 평가기초로 하는 방식(슬라이드식, 첫째 A등급을 받았다면 다음해는 A등급에 따른 전년도 역할급을 기초로 다시 평가에 따라 가감), 3)매년 평가결과를 토대로 역할임금을 승급 또는 감급하는 방식(가감 누적형), 4)역할등급별로 표준정기승급에 의한 임금곡선을 기반으로 해당 연도마다의 평가결과별 임금액을 확정해 둔 방식(정기승급 리셋형) 등 다양하다.



역할급 도입 절차

1 단계 역할등급 결정

- 직군별 등급 결정, 전 근로자 대상 통일된 등급 결정 등
- 역할의 난이도, 책임정도, 관리범위, 조직 성과에 기여하는 기대 등 감안

2 단계 보상체계 결정

- 평가비누적형, 슬라이드형, 가감누적형, 정기승급 리셋형 등 보상구조 결정

☑ 특기 사항

직군별 역할을 분류하고 등급을 정함에 있어 조직 특성이나 인사관리 방식 등이 고려되어야 한다. 직무급과 달리 노동자들의 인적숙성을 중시하고 그 인적숙성이

조직의 성과와 장기적으로 연계되도록 하는데 초점을 둔 임금체계가기 때문이다. 따라서, 역할 설계를 할 때 노동자의 승진이나 임용에 관한 모델을 설계하고 그에 따라 필요한 역할을 정하고 역할등급을 부여하는 것이 중요하다. 이는 적절한 보상구조를 통해 승진과 임용의 인센티브 구조를 설정하여 우수인력을 확보하면서도 생애 인사경로에 대한 동기부여를 주기 위함이다.

역할급의 다른 특징으로는 어떤 경우든 감급이 가능하도록 설계되어 근속년수에 따라 보상되는 연공성이 대폭 완화된다는 것이다. 이는 성과 유인을 높이면서도 그것이 연공성으로 귀결되지 않도록 하려는 것이다. 역할급 체계 하에서의 성과 유인은 단기적으로 높은 평가를 받아 높은 임금을 받는 것과 장기적으로 승진제도(상위 역할등급으로 이동)를 통한 임금상승 기대를 유도하는 것을 포함한다.

참고로, 역할급을 보다 용이하게 설계하는 방식으로 현행 직급체계에 역할을 부여하는 방법도 가능하며, 역할급은 감급이 가능하기 때문에 근로기준법에 따른 분쟁이 발생할 소지에 대한 해소방안도 고려할 필요가 있다.

③ 직무급

※ 직무급 도입을 위한 직무기술서 작성, 직무분석, 직무평가 방식 등에 대한 자세한 내용은 제5장 '직무중심 인사관리체계 구축'에서 보다 자세하게 다루고 있음

☑ 개편 절차

직무급 도입을 위해서는 먼저 기존 직무를 재분류해야 한다. 우선, 기업 운영을 위해 필요한 직무들이 무엇인지 정해야 한다. 보통 기존의 노동자들이 수행하고 있는 직무들이 여기에 해당되는데, 기존 직무구조에 얼마일 필요 없이 새로이 직무구조를 설계할 수 있다. 필요한 직무들이 도출되면 각 직무별로 직무기술서가 작성되어야 한다. 직무기술서에는 직무의 내용, 난이도, 책임정도 등 직무에 대한 기술과 함께 그 직무를 수행하기 위해 요구되는 최소한의 자격, 경력, 기타 역량 등이 포함된다.

직무분석을 통해 분류된 직무에 기존 직무를 접목시키거나 전환시키는 작업이 필요하다. 이를 통해 직무구조가 재설계된다. 이렇게 재설계된 직무들에 대해서 각각의 직무 가치를 평가하는 것이 직무평가 또는 직무가치 평가이다. 각 직무들의 가치에 대한 서열을 매기는 것으로 보면 된다. 직무가치는 직무의 내용, 난이도, 책임 정도, 요구되는 자격, 능력 조건 등을 종합적으로 평가하여 정하게 된다.

직무평가, 즉 직무의 상대적 가치를 평가하는 방법에는 다양한 방식이 존재하며, 그 중 가장 일반적이고 객관적, 중립적 방식으로 평가되는 점수법이 있다. 이에 대해서는 제5장 '직무중심 인사관리체계 구축'에서 자세하게 다루기로 한다.

직무평가까지 이루어지면 동일한 또는 유사한 가치를 가지는 직무들을 묶어서 등급을 정하는 것이 일반적이다. 각각의 직무에 개별적으로 임금을 설정하는 것보다는 직무등급을 부여하고 같은 등급에 속하는 직무에 대해서는 동일하게(또는 통합적으로) 임금을 책정하는 것이 임금 관리가 용이하기 때문이다. 직무의 숫자가 많더라도 직무등급의 수는 보통 5개 내외 정도이다. 직무등급을 정한 후에는 각 등급별로 임금을 책정하면 직무급 체계가 일단 완성된다.

직무별 또는 직무등급별 임금을 어떻게 책정하는지가 문제된다. 이론적으로 가장 순수한 직무급은 각각의 직무별로 그 가치에 해당하는 임금을 적용하는 것이다. 예를 들어 각 직무별로 그에 해당하는 시장임금을 적용하는 것이다. 그러나, 적절한 시장임금 정보가 없을 경우에는 적용하기 힘든 방법이다. 이럴 경우, 유사한 직무등급에 상응하는 시장임금정보나 임금통계를 활용할 수 있을 것이다. 대안으로서 기존에 지급하던 직급별 임금수준을 고려하여 직무등급별 임금을 책정할 수 있다.



직무급 도입 절차

1 단계 직무분류 및 직무분석

- 직위별 과업내용을 조사·정리
- 직무 및 직무수행에 필요한 요소 등을 포함한 직무기술서 작성

2 단계 직무평가

- 직무의 상대적 가치를 평가하여 직무들의 가치에 대한 서열을 결정

3 단계 직무등급 결정

- 동일 또는 유사 직무들을 묶어 등급을 결정

4 단계 직무등급별 임금 책정

- 직무별 가치에 해당하는 임금을 결정
- 시장임금 적용, 기존 직급별 임금수준 적용도 가능

☞ 특기 사항

과거 직무급은 직무등급별로 단일 임금을 규정했으나 근래에는 보통 직무등급별로 임금구간(pay-band)을 설정하는 경향이 있다. 즉, 직무등급별 상한과 하한을 정하는 것인데, 동일 직무등급 내에서도 세부적인 업무의 난이도, 책임 등의 차이가 있거나 동일 직무등급의 직무라도 수행성과가 다르다는 등의 이유로 임금의 차등을 두는 것이다. 이러한 임금구간은 최근 더 커지는 추세인데(브로드밴딩화), 이는 직무급에 성과적 요소를 강화한 것으로 볼 수 있다.

직무급이 도입되었더라도 제대로 작동하려면 각 직무별로 직무기술서에 따른 자격요건을 가진 노동자를 배치할 필요가 있다. 결국, 인사문제와 연결되는 것으로, 원칙적으로 자격요건에 따른 배치의 원칙이 지켜져야 한다는 것이다. 직무급은 기본적으로 직무의 특성에 따른 적재적소 원칙을 적용하여 직무 관련 전문성을

최대로 활용하려는 것이다. 다만, 최근 들어 경영 및 생산방식의 소프트화, 유연화 경향으로 인해, 특히 인지적 역량의 중요성이 강화되면서 직무 자격요건이 포괄적이고 유연하게 운영되는 추세이다.

직무급의 성공적인 안착을 위해서는 직무등급별 임금구간(Pay-Band) 관리가 필수적이며 이를 위한 가이드라인 설정이 필요하다. 특히, 직무급을 처음 도입하면서 시행착오를 줄이기 위해서는 노·사로 구성된 '직무평가위원회'를 통해 매년 직무등급 및 임금밴드의 적정성 여부에 대한 평가가 필요하다. 직무의 생성·소멸 등 변화가 큰 사업의 특성을 보완하기 위해서는 직무등급에 대한 지속적인 점검과 업데이트가 시행되어야 한다.

2. 부분적 개편



여기서 부분적 개편은 여러 가지 의미를 포함한다. 첫째, 위에서 언급한 직무급, 직능급, 역할급, 성과연봉제 등을 모든 노동자가 아닌 일부 직군, 직종의 노동자들에게 적용하는 경우를 의미할 수 있다. 다음으로 기존의 호봉제를 연공성을 완화하는 방향으로 개선하는 것을 의미할 수 있다. 여기에는 호봉수를 줄이는 방법, 호봉간 격차를 줄이는 방법, 호봉승급을 성과평가에 연계하여 차등하여 호봉승급을 하는 방법(차등승호제), 호봉제의 비중을 줄이고 성과급의 비중을 늘리는 방법, 현행 호봉제는 유지하면서 임금 인상분을 연공급에 반영하지 않고 직무나 성과와 관련된 임금항목에 반영하는 방법 등 매우 다양하다.

부분적 개편은 원칙적으로 과도기적 조치여야 한다. 일부 직군, 직종 등에 대해서만 개편하는 것은 사업장 내 임금체계가 통일적으로 형성되지 못한다는 점에서 바람직하지 않다. 물론, 직군·직종별 특성에 따라 그에 알맞은 임금체계를 달리 규정하는 것은 무방하다. 다만, 이 경우에도 직군·직종별 균형이 요구된다.

3. 경과 조치



임금체계를 개편하게 되면 이익을 보는 노동자도 있고 불이익을 보는 노동자도 있는 경우가 많다. 노동자들이 그 필요성을 인식하여 수용함으로써 개편되는 것이 가장 바람직하겠으나 불이익을 입게 되는(또는 입을 것으로 우려하는) 노동자들의 저항이 임금체계 개편의 장애 요인이 될 수 있다.

노동자들의 수용도를 높이기 위한 경과 조치로서 임금보전 등의 수단을 생각해 볼 수 있다. 예컨대, 직무평가나 직능평가에 따라 기존보다 낮은 임금이 책정되어 임금수준이 저하되는 노동자들에게 기존 임금수준을 보전해 준다든지, 성과연봉제 시행 시 평가결과에 따라 기존보다 임금수준이 저하되는 노동자들에게 기존 임금수준과의 차액을 보전해 준다든지 하는 것이다. 임금은 매년 인상되는 것이 일반적이므로 일정 기간 후에는 임금체계 개편 전보다 임금이 저하되는 경우는 발생하지 않게 될 것이다.

따라서, 여기서의 보전조치는 이행과정을 보다 원만하게 추진하기 위한 것이며 어느 정도 궤도에 오르면 정상적으로 작동해야 한다. 그렇지 않으면 임금체계 개편의 효과가 반감하고 오히려 추가적 임금비용이 따를 수 있다.

3. 주요 개편사례

1. 임금의 연공성 완화



① 사업장 개요

상호	A기업	지역	경기 성남
업종	제조업		
주요 생산품	교통단말기 등		
규모	근로자	총 343명	
	매출액	1,433억원	
개편 목적	연공형 임금체계를 고과호봉제로 개편		
개편 대상	전 직원		
개편 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 연공형 임금체계를 고과호봉제로 개편 <ul style="list-style-type: none"> - 연공형식의 임금체계를 평가에 따라 임금을 차등지급함으로써 직무에 대한 동기부여를 촉진함 - 임금은 기존의 직급을 인용하여 6등급으로 정하고, 임금은 중간값을 중심으로 상·하 수준을 설정함 - 기본급은 정기 인상 모형(Merit Increase Matrix)에 따라 매년 목표 인상을 중심으로 평가를 통해 차등 인상하되, 직급별 임금밴드 내 구간을 정하고, 구간별로 차등화 하여 동일 직위, 동일 성과에 대해 실제 인상 금액이 유사 하도록 조정함 - 승진 인상은 승진자의 평가 인상률에 승진 인상률을 가산하여 승진 직위의 임금 수준으로 진입하고, 임금이 승진 직위의 하위수준에 도달하지 못하는 경우에는 해당 직위의 하위수준 급여를 적용함 		
개편 효과	<ul style="list-style-type: none"> • 정량적 효과 <ul style="list-style-type: none"> - 매출액 : 전년 대비 62억원 증가 - 일자리창출 : 전년 대비 25명 증가 • 정성적 효과 <ul style="list-style-type: none"> - 임금체계 개편을 통해 임금 및 평가의 공정성·합리성·적절성을 확보함에 따라 노동자들의 동기부여가 촉진됨 		

② 개편 배경

1) 외부환경 변화

- '14년 이후 통상임금 범위 확대에 따른 관련소송이 급증하고, 60세 정년연장에 따라 상여금의 고정급화를 비롯한 연공급 임금체계는 기업의 리스크로 작용
- 미국의 출구전략, 유로존, 중국의 금융 불안, 일본의 아베노믹스 등 4대 위기가요소가 본격화되면서 글로벌 경제상황이 악화될 것으로 전망되고, A기업 에게도 부정적 요인으로 작용할 것을 예상되어 이에 대한 대비책 마련이 필요

2) 내부환경 변화

- 직무에 따른 역할·책임에 대한 인식은 갖추어지는데 반해, 역할 구분의 명확성이 미흡하여 체계적 직무관리가 부족하였고, 공정성·객관성이 부족한 평가제도는 동기부여 기제로 작용하지 못하여 직원들의 신뢰 기반 구축이 시급
- 직무분석을 통한 채용에서 보상까지 인적자원관리체계를 수립하고, 직원들의 직접적인 참여를 통한 공정하고 객관적인 임금체계 개편이 필요

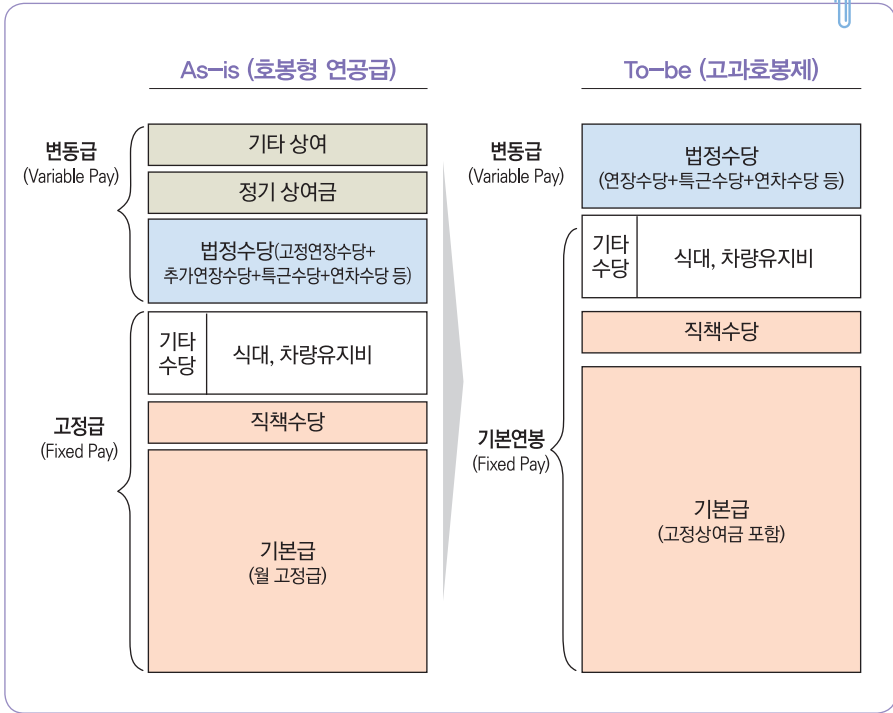
③ 임금의 개편 내용

1) 통상임금을 고려한 임금 구성항목 통·폐합

- 임금의 구성항목 중 통상임금성을 고려하여 고정급과 변동급으로 구분하고, 직책수당, 기타 수당은 현행을 유지하였으며, 상여금과 기타상여금은 중장기적으로 기본급에 산입



임금구조 개편

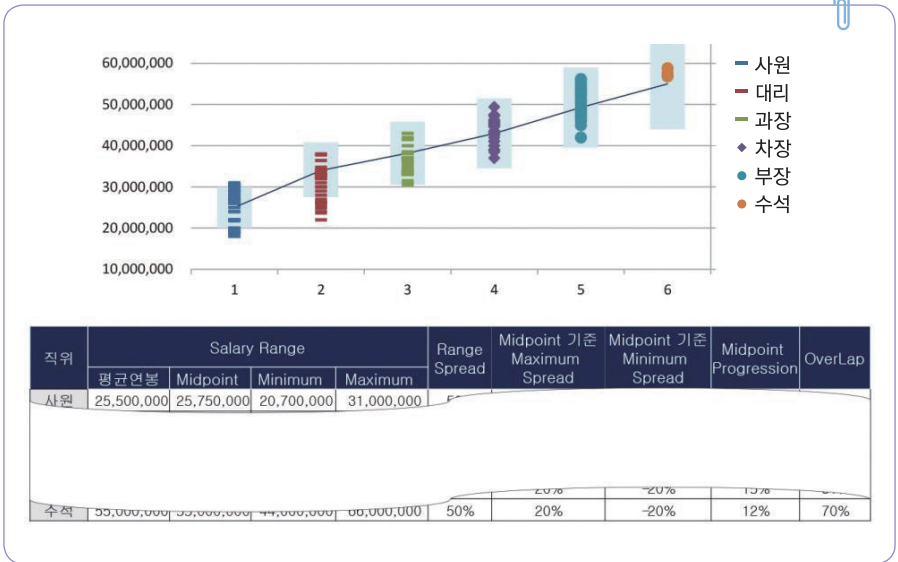


2) 평가를 반영한 임금체계 개편

- 현행 직급별 임금의 중간값을 분석하여 직급별 분포 범위(Range Spread)를 결정하고, 각 직급의 중간값을 기준으로 급여 범위(Pay Band)를 설정
- 직급별 임금의 분포범위(Range Spread)는 현 인력의 급여 수준 및 체류 연한, 성과에 따른 보상 차별화 정도, 우수 인재 영입 가능성, 전략적 의도 등을 반영하여 중간값 대비 $\pm 20\%$ 의 편차를 두고 상·하한에 분포시켰고, 직급 간 임금 중첩률은 사원과 대리급을 제외한 나머지는 일반적 수준인 60% 정도를 유지



직급별 임금 밴드의 분포범위(Range Spread) 결정



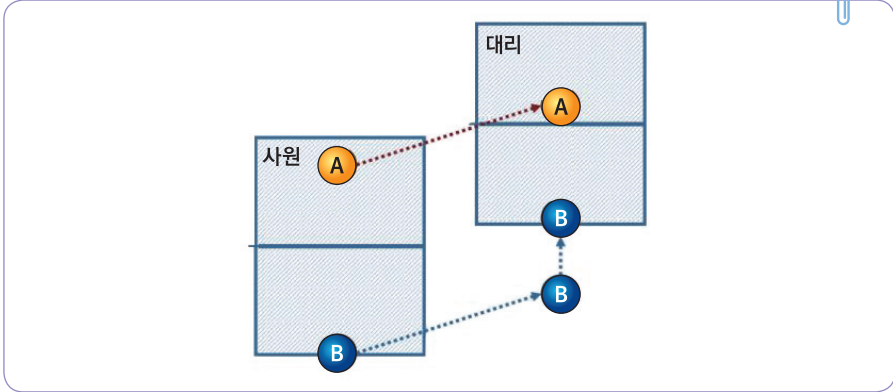
3) 기본급 인상

- 기본급 인상은 정기 인상모형(Merit Increase Matrix)에 따라 매년 목표 인상률을 중심으로 임금밴드(Pay-Band, 임금구간) 내 구간(zone)을 정하고, 구간 및 평가에 따라 인상률을 차등함으로써 동일직위, 동일성과에 대해 실제 인상 금액이 유사하도록 조정(동일 직위 내 상이한 기본급 차이에 따른 상위 급여 구간에 절대적으로 높은 기본급 인상을 제한하여 장기체류자의 임금 인상을 관리가 가능하도록 설정)

4) 승진 인상(Promotion Increase)

- 승진으로 인한 임금 인상은 직원들의 동기부여에 중점을 두고, 승진에 대한 구성원의 보상 기대치를 높이기 위해 '승진자'와 '비승진자'를 구분하여 승진자는 평가 인상률에 승진 인상률을 더하여 다음 직위로 진입하도록 설정
- 다만, 승진 인상율을 적용해도 다음 직위의 하위수준에 도달하지 못하는 경우에는 해당 직위의 하위수준 급여를 적용하도록 설정

 급여 Band 이동



5) 역할등급별 임금수준 설정범위 이탈자(Outlier) 관리방안

- 기존 임금이 개편된 임금 수준을 벗어나는 이탈자들은 중장기적 개별 관리를 통하여 설계한 임금 수준내로 흡수하도록 설계

 Red Circle 및 Green Circle 관리

Outlier Management	세부 내용
<p>Maximum →</p> <p>Midpoint →</p> <p>Minimum →</p> <p>Red Circle ←</p> <p>Green circle ←</p>	<p>“Red Circle”</p> <ul style="list-style-type: none"> · 직원의 기본급이 해당 보상밴드의 최고한도를 초과하는 경우를 의미함 · 대응방안 <ul style="list-style-type: none"> - 상위직급으로의 승진 여부를 판단 - 상승시킬 수 없는 직원이라면 향후 급여인상을 억제 - Maximum 초과분에 해당하는 금액을 Lump-sum Bonus 방식*의 비누적식 급여로 지급 <p>“Green Circle”</p> <ul style="list-style-type: none"> · 직원의 기본급이 해당 보상밴드의 최저한도에 미치지 못하는 경우를 의미함 · 대응방안 <ul style="list-style-type: none"> - 연봉수준이 보상밴드 내로 포함될 수 있도록 임금 인상폭을 타 직원보다 크게 가져감 - 단기간(1년)에 보상밴드 내 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 보상밴드 내 포함이 될 수 있도록 조정함

* Red Circle Outlier에게 현 급여수준과 Maximum 급여수준의 차이 만큼을 비누적식으로 지급하는 방식

④ 기대효과

- ☑ 각 수당별 지급취지, 지급기준 및 지급방식 등 수당 성격에 따라 유사한 수당들을 통·폐합하여 임금구성 항목을 합리적으로 개선함으로써 통상임금 이슈에 대해 노사 간 갈등을 사전에 방지
- ☑ 합리적 평가제도를 마련해 평가와 보상을 연계시킴으로써 성과향상에 대한 동기부여를 촉진하여 우수인력을 확보하였고, 객관적이고 공정한 평가제도를 직원 참여를 통해 설계함으로써 제도 도입의 수용도 및 노사 간 신뢰 향상에 기여

2. 직능급(숙련급) 개편



① 사업장 개요

상호	J기업	지역	경기 안산
업종	제조업(컨넥터 도금, 폐수정화시스템 등)		
주요 생산품	특수표면처리, 레이저 필 오프 장비 등		
규모	근로자	총165명	
	매출액	299억원	
개편 목적	능력 중심 임금체계 개편		
개편 대상	생산직렬		
개편 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 생산직렬의 직능과 직능등급별 수준에 대한 개념과 정의를 구체화하고 객관화하여 직능급 운영을 위한 기본 틀 마련 • 작업장 상황에 적합하도록 직능등급을 4등급에서 3등급으로, 직능등급 내 역량등급을 12단계에서 10단계로 재구성하고, 조정된 직능 및 역량등급에 맞도록 직능평가요소를 보완하고 임금밴드(pay-band)를 만들어 직능급 운영의 객관성과 안정성 제고 • 직능평가 결과와 정성 및 정량평가 결과를 반영하여 임금을 결정함으로써 직능급의 실효성 제고 		
개편 효과	<ul style="list-style-type: none"> • 직무능력과 보상을 연계함으로써 직무능력 향상을 위한 동기부여와 지속가능한 노동생산성 향상 기대 		

② 개편 배경

1) 외부 환경 변화

- 통상임금 관련 대법원 전원합의체 판결('13.12.18) 및 정년 60세 의무화에 따라 임금 및 고용의 장기적 안정성 관점에서 임금체계 개편 필요성 증대
- 지속적인 경기불황으로 생산직 직급승진 및 보상의 한계에서 오는 무력감을 극복하고 노동생산성 향상을 위한 동기부여 필요

2) 내부 환경 변화

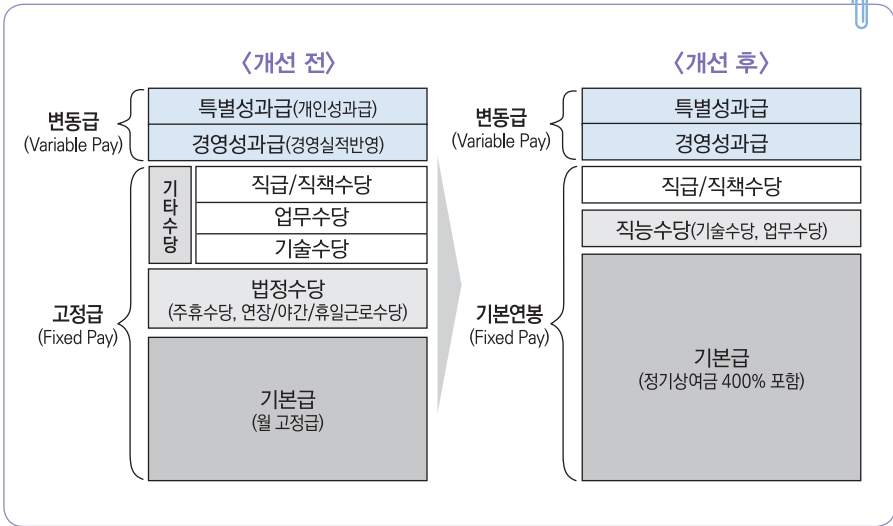
- 생산직의 임금체계가 직능급이지만 연공급과 유사하게 운영되어 개인의 능력과 보상이 연계될 수 있는 임금의 내부공정성이 요구
- 인사고과 지표의 공정성·객관성에 대한 직원들의 불신과, 생산직 평가가 업무능력 외 항목들을 중심으로 이루어져 직무능력 향상을 위한 동기부여 곤란
- 전체 노동자의 63%가 생산직이고 20대 중반~30대 중반이 50% 이상 차지하는 젊은 조직이다 보니 능력에 따른 보상을 요구하였고, 장기적인 관점에서 우수 인력 확보 및 고용환경의 안정성 필요

③ 개편 내용

1) 임금구성항목 간소화를 통한 임금구조 단순화

- 정기상여금 400%를 기본급에 편입하고, 직급·직책수당은 유지하되 기술수당과 업무수당은 직능수당으로 통합하였으며, 기본급·직능수당 및 직급·직책수당을 기본연봉으로 하고, 성과급을 특별성과에 편성

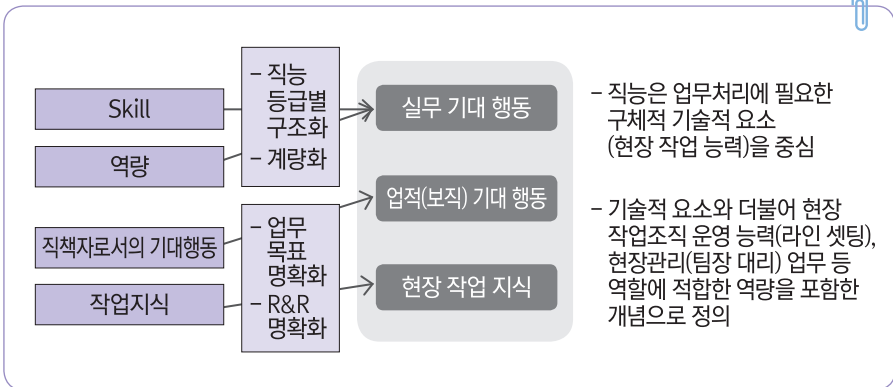
💡 임금구조



2) 객관적인 평가를 통해 임금을 차등 지급하는 실질적인 직능급 도입

- 일의 가치·생산성 등을 반영한 직능급 운영을 위해 직능에 대한 개념정의 구체화

💡 직능 개념 정의



- 작업장 상황에 맞도록 직능등급을 4→3등급으로(기존 P3+P4를 P3에 통합), 직능등급 내 역량등급을 12→10단계로 재구성(직능2급(셀장) 역량등급을 3→5 단계로 세분화)
- 직능등급별로 요구되는 기술 및 지식 축적에 필요한 학습기간을 고려해 승급의 기준연한을 마련하는 한편, 기준연한을 충족하지 않더라도 심사에 따른 직능등급 상승도 가능하도록 하여 직능개발에 대한 직원들의 동기부여를 촉진함으로써 직무능력 중심 조직관리의 기반을 구축

 직능등급



- 조정된 직능등급과 역량등급에 부합하고 작업현장의 직무를 중심으로 평가가 이루어지도록 직능평가요소를 설정하여 직능평가를 실시하였고, 이후 평가요소 보완 및 결과 공유를 통해 직능평가의 객관성을 제고



직능평가요소

직능등급	직능평가요소
	1. 디릴러
	1-1 : 자신의 호기만 디릴러 연결 가능자, 단순연결
	1-2 : 타라인 디릴러 가능자
	1-3 : 타층 디릴러 연결 가능자
	2. 리릴러
	2-1 : 자신의 호기만 리릴러 연결 가능자
	2-2 : 타라인 리릴러 가능자
	2-3 : 타층, 멀티(BAT, FPC, USB) 리릴러 연결 가능자
	셋팅 가능자
	3-1 : 자신의 호기만 셋팅이 가능한 자
3-2 : 유사제품의 다른 호기 셋팅이 가능한 자	
3-3 : 유사제품 및 여러 호기의 셋팅이 가능한 자	
4등급	3-4 : 유사제품 및 여러 호기의 셋팅이 가능한 자
3등급	3-5 : 유사제품 및 여러 호기의 셋팅이 가능한 자
	4. 라인 관리자
3등급	초급 : 여러 호기의 관리를 하고 있으나 1~2개 라인만 셋팅이 가능한 자
2등급	4-1 : 여러 호기의 관리를 하고 있으며 3개 라인 이상의 셋팅이 가능한 자
1등급	4-2 : 대부분의 제품 셋팅이 가능하고 팀장 부재시 대리 역할을 하고 있는 자
S등급	4-3 : 대부분의 제품 셋팅이 가능하고 팀장 부재시 대리 역할을 하고 있는 자

- 기존 4개 등급의 직무등급별 초임과 상한액을 바탕으로 새로운 3개 등급의 직무등급별 초임과 상한액을 정한 후, 그 범위 밖에 존재하는 이탈자(outlier) 들을 포괄할 수 있는 적정 수준의 임금구간(Pay-Band)을 설정



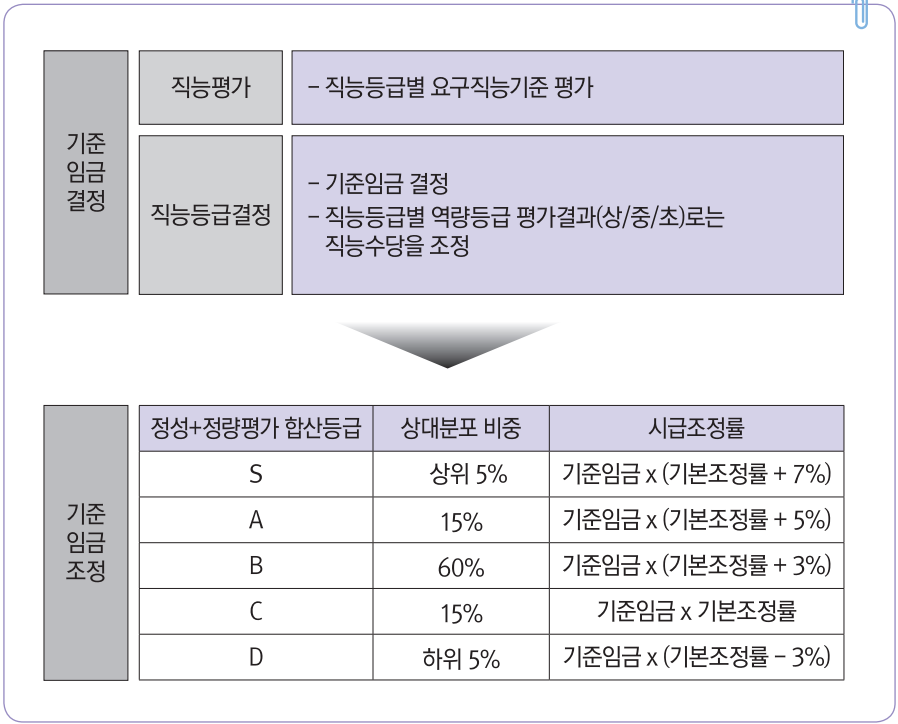
직능등급별 임금밴드(pay-band)



- 직능평가 결과를 토대로 기준임금을 정한 후에 개인별 정성 및 정량평가 합산결과를 등급화해서 그 등급에 따라 기준임금의 기본조정률(인상률)을 가감하여 임금수준이 조정되도록 설계



임금 조정 방식



④ 개편 효과

- ☑ 직능등급별 임금밴드(Pay-Band, 임금구간)를 설정하고 직능평가 기준을 객관화함은 물론 평가결과와 임금이 연동되는 임금조정방식을 체계화함으로써 임금의 예측 가능성을 높이고 직무능력 향상에 대한 동기부여를 강화하는 발판을 마련
- ☑ 이를 통해 생산직의 사기저하를 해결하여 장기적으로 조직역량을 제고할 수 있는 기반을 마련

3. 역할급 개편



① 사업장 개요

상호	S기업	지역	경북 포함
업종	서비스 및 운수업		
주요 생산품	육상 및 해상물류, 철강재 유통		
규모	근로자	총 132명	
	매출액	3,191억원	
개편 목적	연공성 연봉제를 능력중심의 역할급으로 개편		
개편 대상	전직원		
개편 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 연공성 호봉형 연봉제를 능력중심의 역할급으로 개편 <ul style="list-style-type: none"> - 연공형식의 연봉제를 능력등급에 따른 역할을 부여하고 그에 따른 임금수준 배정 - 역할단계는 '학습 → 적용 → 지도 → 실현'이라는 4단계로, 역할등급은 기존 직급체계를 원용하여 5등급으로 나누고, 그 수준 및 역할을 정의 - 역할등급별 임금수준 범위(Pay Range)를 20% 이상 확대하고, 역할등급 간 임금수준이 중첩되도록 하여 상위등급자보다 능력 있는 하위등급자에게 상위등급자보다 높은 임금을 지급 - 연봉의 차등인상(Merit Increase) 방식은 단기에는 정액제를, 장기에는 역할등급별로 차등 - 역할등급 상승시 개인종합평가결과에 따른 기본급 인상률 이외에 별도의 추가 인상률 적용 		
개편 효과	<ul style="list-style-type: none"> • 정량적 효과 <ul style="list-style-type: none"> - 매출액 : 전년 대비 118억원 증가 - 일자리창출 : 전년 대비 4명 증가 • 정성적 효과 <ul style="list-style-type: none"> - 임금체계 개편을 통해 통합에 따른 이질감을 줄이고, 임금 및 평가의 공정성·합리성·적절성을 확보함에 따라 노동자들의 동기부여가 촉진되어 생산성으로 이어지는 선순환 구조를 확립 		

② 개편 배경

1) 외부환경 변화

- '14년 이후 국내에서는 통상임금 범위 확대로 관련소송이 급증하고, 60세로의 정년연장 적용이 임박하고, '15년은 유로존의 불안이 여전한 가운데 글로벌 경제의 전 영역에 걸쳐 공급과잉 및 수요부족 현상으로 세계 경제의 저성장 및 디플레이션 리스크 증가된 상황
- S사의 주력 시장인 육상물류 및 철강제품 유통시장이 가격, 품질, 신제품 등 모든 면에서 치열한 경쟁에 놓여 있고 계속된 철강산업의 불황에 따라 연공중심의 임금체계 개편 및 효율적인 인사관리시스템의 필요성 대두

2) 내부환경 변화

- 물류 및 철강가공물 유통의 중견기업임에도 모 회사인 철강제조사의 인사제도를 적용하고 있어서 조직문화 및 업종특성 등에 괴리가 있었고, 특히 '13.12월 철강유통사 및 물류업체가 합병한 후 사업부문 간 인사관리시스템이 통합되지 못하여 업무특성 및 조직문화의 이질성이 강하게 나타나 임금을 비롯한 통합적 인사관리시스템이 시급
- 연공적 임금체계를 직무중심의 임금체계로 개편하여 임금의 내부공정성을 구현함으로써 노동자들의 직무에 대한 역할 역량 향상의 동기부여가 필요

③ 개편 내용

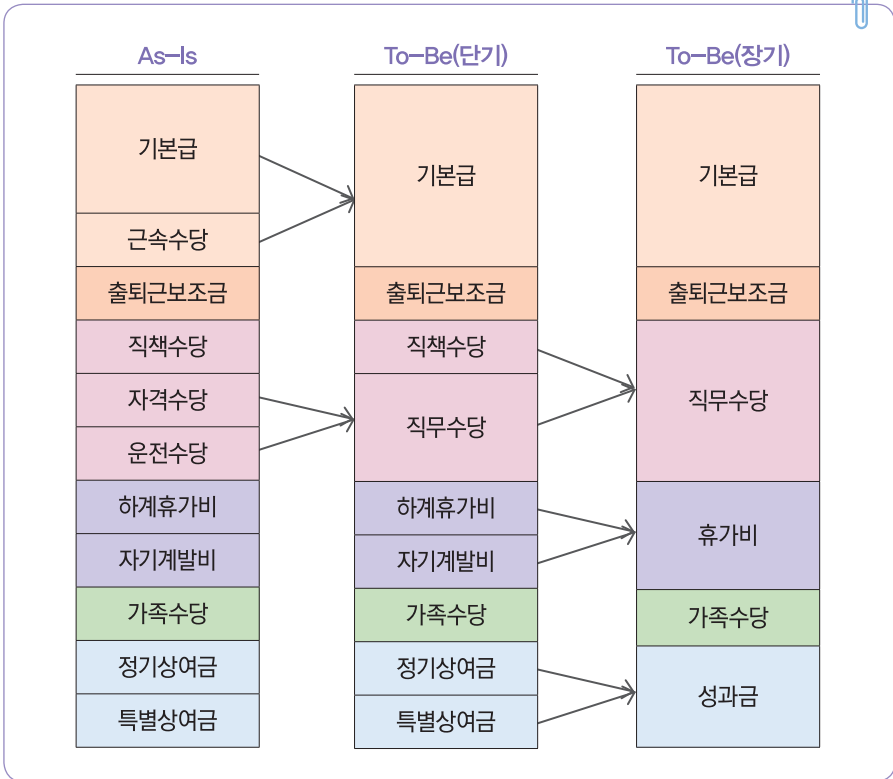
1) 임금 구조 및 체계

☑ 임금 구성항목 및 직종간 임금 통·폐합 등 임금의 간소화

- 직종별 통상임금성을 고려하여 고정급과 변동급으로 구분하고, 단기적으로는 일부 수당을 기본급과 직무수당으로 통합하고, 장기적으로는 직책수당은 직무수당에, 자기계발비와 하계휴가비는 휴가비로, 정기상여금과 특별상여금은 성과급으로 통·폐합



임금구조 개편

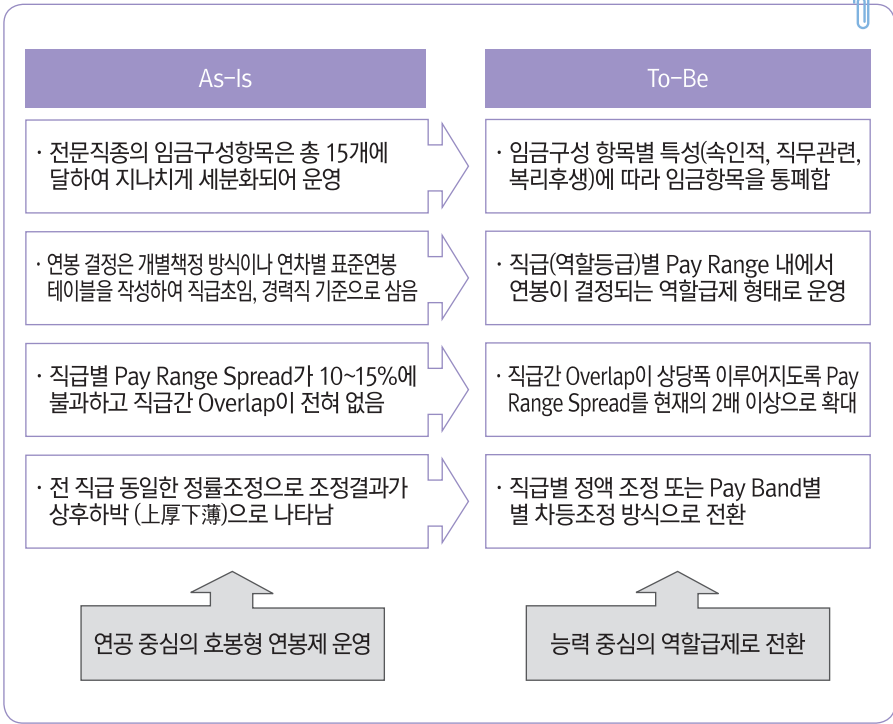


☑ 능력중심의 역할급으로 개편

- 전문직(생산직)의 임금구성 항목을 통폐합하는 한편 사무직·영업직의 연공성 호봉형 연봉제를 능력중심의 역할급으로 개편



임금체계 개편



2) 역할구분

☑ 직무등급이 가지는 직무체계 운영의 경직성을 극복하고, 성과주의를 추구하는 동시에 조직 구성원의 책임과 역할수준을 명확히 해 평가·보상 및 경력개발의 기반 구축

- 직무별 책임, 역할, 요구역량 수준이 유사한 집단을 묶어 평가, 보상 및 경력개발제도의 기반을 구축하고, 조직 내 표준 역할단계를 학습(Learning), 적용(Applying), 지도(Guiding), 실현(Shaping)의 4단계로 구분

| 표준 역할단계 및 단계별 역할정의 |

팀내 역할	학습자 →	실무자 →	중간 책임자 →	팀 리더 →
4단계	학습단계 Learning Stage	적용단계 Applying Stage	지도단계 Guiding Stage	실현단계 Shaping Stage
정의	직무와 관련된 기능적 기술 및 지식을 학습하는 단계	학습된 지식을 적용하고 자신의 분야에서 전문화되어 가는 단계	전문역량을 완성하고 이를 조직구성원과 공유하고 후배 직원에게 지도, 조언하는 단계	직무수행영역의 전략적 리더십을 가지고 비전을 제시하는 단계
직무수행 방향	Operational	Tactical		Strategic
직무수행 영역	직무/기술적인 영역			해당조직 전체
Competency	Learning Related	Technical	Human relationship	Conceptual business
개발 방향			Coaching oriented	related
특징	<ul style="list-style-type: none"> 직무와 관련된 각종단위 업무들을 학습함 상급자의 지시나 감독에 의해 업무를 수행함 동료나 상급자의 협력 및 지도에 의해 업무가 종결됨 	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 성과에 뚜렷하게 공헌하기 시작함 타인의 지도 없이도 독립적인 문제해결 및 의사결정을 시도함 자신의 전문영역에서 전문역량을 가장 왕성하게 축적해 나감 	<ul style="list-style-type: none"> 권한이양을 통하여 후배직원을 지도하고 조언함 조직에 대한 이해와 Perspective가 심화됨 동료 및 후배직원의 아이디어와 공헌을 이끌어내는 주된 역할을 수행함 	<ul style="list-style-type: none"> 직무수행영역에서 가장 영향력 있는 의사결정 및 자원배분의 책임 전략적 리더십과 비전을 제시함 전문적 지식, 폭 넓은 경험과 통찰력을 적용 미래의 지도자를 발굴하여 후원함

- 역할등급은 표준 역할단계 및 조직 내 현재 역할 구분에 따라 기존 직급체계를 원용하여 5등급으로 구분

| 역할등급별 수준 및 요건 |

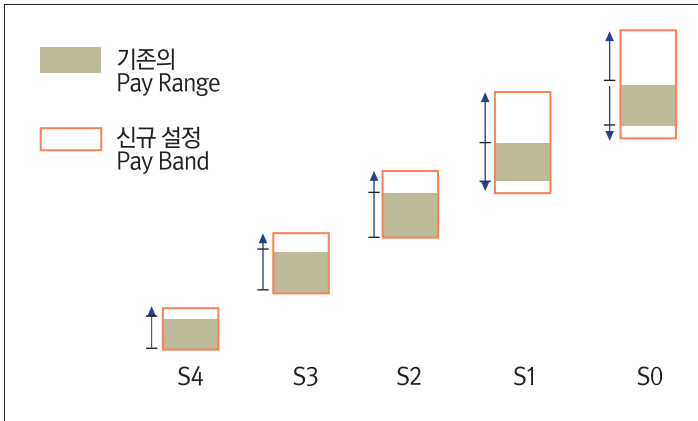
등급 (호칭)	표준역할 단계	조직 내 현재 역할 구분	수준 및 요건 정의
S0 (부장)	실현단계	팀 리더	<ul style="list-style-type: none"> 전사 관점의 마인드를 가지고 경영계획·사업전략을 이해하고, 담당 조직의 방침, 전략, 목표 및 과제를 설정 조직을 관리할 수 있는 리더십과 실적 및 성과달성에 대한 책임감, 실행능력 보유 부하를 평가, 육성할 수 있는 수준 타인의 간섭을 받지 않는 전적인 재량권이 확보되는 수준
S1 (차장)	실현단계	중간관리자	<ul style="list-style-type: none"> 다년간의 실무적인 경험뿐만 아니라, 다양한 전문 지식/기술이 필요한 수준 담당 조직의 상황을 인식하여 주체적으로 테마, 과제를 설정하고 상급자와 제휴하여 추진할 수 있는 수준 프로젝트 리드 및 프로젝트 멤버의 매니지먼트가 가능한 수준
S2 (과장)	지도단계	중간관리자	<ul style="list-style-type: none"> 업무 처리 절차의 이해뿐만 아니라, 실무적인 업무 전반에 대한 파악이 필요한 수준 Career Plan 및 능력개발상의 과제를 명확화하고, 자기 개발에 노력하고, 후배지도를 맡길 수 있는 수준
S3 (대리)	적용단계	실무자	<ul style="list-style-type: none"> 일반적인 작업 지침 또는 감독자 검토 하의 작업 진행상 재량권이 확보되는 수준 문제 해결의 기본을 이해하고 있는 수준 계획성을 갖고 담당 업무에 임하고 생산성을 향상시키려는 의식과 노력을 갖춘
S4 (사원)	학습단계	학습자	<ul style="list-style-type: none"> 기초적인 실무 지식/기술만 있으면 되는 수준 작업 지침의 준수가 요구되거나, 감독자의 세심한 지시/감독이 수반되는 수준 조직의 일원으로서의 인식을 자각하고 있음

3) 역할등급별 임금 범위

- ☑ 역할급 체계에서는 역할등급별 임금범위를 20% 이상으로 확대하고, 역할등급 간 임금범위가 중첩되도록 하여 상위등급자보다 능력 있는 하위등급자에게 상위등급자보다 높은 임금을 지급
 - 각 역할등급 내 임금범위 분포를 기존보다 20~30%까지 확대하여 동일 역할등급 내 성과에 따른 보상 차등을 강화하고, 상위 등급으로 갈수록 임금범위 분포가 커지고 등급 간 임금수준이 중첩되도록 하여 성과에 따른 등급 상하 간 기본급 역전이 가능



역할등급별 임금범위 확대



	Min	Mid	Max	Range Spread	Midpoint 상승률	Overlap
차장	55,000	63,250	63,250	20.00%		
부장	62,000	71,300	80,600	30.00%	12.7%	

4) 연봉 차등인상 방식

- ☑ 단기적으로는 역할등급별로 인상률을 차등하여 설계한 역할등급별 임금범위가 나타나도록 하고, 중장기적으로는 임금구간별로 인상률을 차등하여 임금누적 효과가 상쇄되도록 설계



역할등급별 임금범위 확대

1 직급별 정액 인상 방식

← 최종 평가등급

역할 등급	S	A	B	C	D
S0/S1	$\alpha 1+7.0$	$\alpha 1+3.5$	$\alpha 1$	$\alpha 1-1.5$	$\alpha 1-3.0$
S2/S3	$\alpha 2+5.0$	$\alpha 2+2.5$	$\alpha 2$	$\alpha 2-1.0$	$\alpha 2-2.0$
S5	$\alpha 3+3.0$	$\alpha 3+1.5$	$\alpha 3$	$\alpha 3-1.0$	$\alpha 3-2.0$

2 Pay Zone별 차등률 인상 방식

← 최종 평가등급

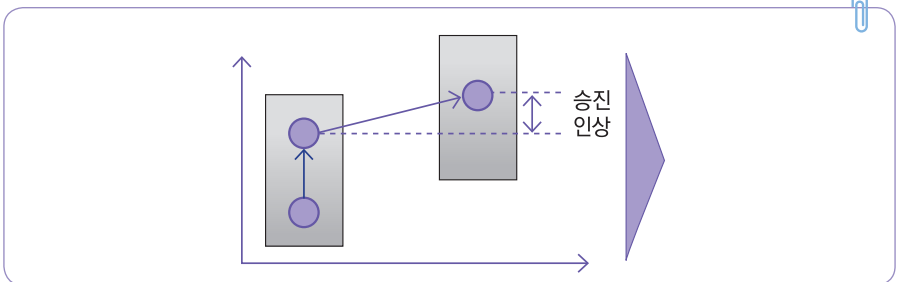
Pay Zone	S	A	B	C	D
下	5.5%	5.0%	4.5%	4.0%	3.5%
中	6.0%	5.5%	5.0%	4.5%	4.0%
上	6.5%	6.0%	5.5%	5.0%	4.5%

5) 역할등급 상승시 임금밴드(Pay-Band, 임금구간) 이동방식

- ☑ 역할등급 상승 시 개인종합평가결과에 따른 기본급 인상률 이외에 별도의 추가 인상률을 적용
 - 역할등급이 상승한 구성원과 그렇지 않은 구성원 간 평가등급이 동일한 경우 임금수준이 동일하는데 대한 직원들의 심리적 반발감을 줄일 수 있고, 승진에 따른 추가적인 보전방안 등을 고민할 필요가 없음

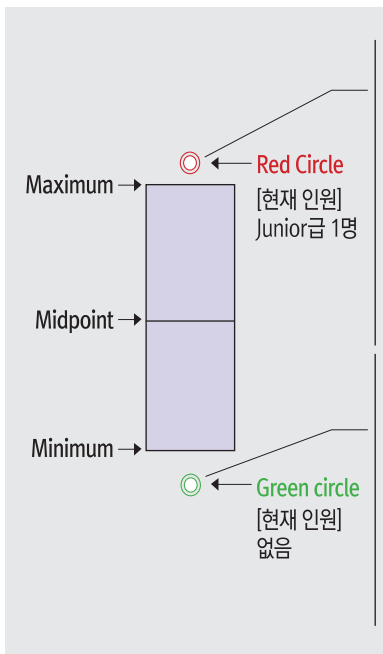


역할등급 상승 시 임금밴드 이동방식



6) 역할등급별 임금수준 설정범위 이탈자(Outlier) 관리방안

- ☑ 기존 연봉금액이 새로이 설계한 역할등급별 임금수준을 벗어나는 이탈자들은 중장기적인 개별 관리를 통하여 설계한 임금수준 내로 흡수
 - 설계한 임금수준 밖에 위치한 직원들은 현재와 동일한 기본연봉을 지급하고, 장기적으로 설계한 임금수준 내에 포함되도록 함



| Red Circle 및 Green Circle 관리 |

- Red circle은 직원 기본연봉이 해당 Pay band의 최고한도를 초과하는 경우를 의미함
- 일반적 기준 : 기본인상(Base-up 0% 적용)을 하지 않고 평가인상 (Merit increase)만 적용함. 성과에 따른 기본연봉의 인상만 인정. 단, 성과가 우수한 직원은 승진 우선대상자로서 승진을 통해 상위 band로 이동할 수 있음
- 평가인상(Merit increase)을 적용하지 않는 경우에는 Pay band 상한선과 별개로 기본인상(Base-up)을 적용하면서 개별적 관리
- Green circle은 직원 기본연봉이 해당 Pay band의 최저한도에 미치지 못하는 경우를 의미함
- 일반적 기준 : 이 경우 별도의 단기간 catch up은 없음
- 장기간에 걸쳐서 업적 및 역량 우수자의 경우 S등급의 Merit increase 인상률을 적용함으로써 점차 Pay band 내 포함이 될 수 있도록 함

④ 개편 효과

☑ 정성적 효과

- 임금체계 개편을 통해 통합에 따른 이질감을 줄이고, 임금 및 평가의 공정성·합리성·적절성을 확보함에 따라 노동자들의 동기부여가 촉진되어 생산성으로 이어지는 선순환 구조 확립

- 제도 개편 시 '인사제도 개선추진 위원회'에 노사협의회 노동자 대표의 참여를 보장하는 등 직원들의 참여를 확대함으로써 노사협력 하에 새로운 인사관리시스템을 도입하였고, 인력운용의 효율화 및 능력에 따른 보상 문화 정착

☑ 정량적 효과

- 매출액: 전년 대비 118억원 증가
- 일자리창출: 전년 대비 4명 추가 채용

4. 직무급 개편 

① 사업장 개요

상호	Y기업	지역	충북 진천
업종	제조업 - 화학물질 및 의약품 제조업		
규모	근로자	345명	
	매출액	860억원	
목적	임금체계 개선		
대상	생산직 대리 이상 전체 노동자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> • 직무의 유사성과 특성에 따른 수평적 분류와 조직 내 직무의 역할과 책임 정도에 따른 수직적 분류를 통합하여 현 조직의 직무특성과 역할체계를 최대한 반영하는 직무분류체계 수립 • 직무평가의 주관성을 최소화하기 위해 내부 구성원(경영진/SME(직무전문가))으로 구성된 직무평가위원회가 정량적이고 분석적 점수법으로 직무평가를 진행하여 7등급으로 직무등급 확정 • 직무가치와 현재의 임금수준, 역할 범위를 고려하여 임금구간(Pay Band)을 수립하여 직무급 설계 		

효과	<ul style="list-style-type: none"> • 직무에 따른 차등을 명확히 설정, 직무중심 인사관리를 통한 동기부여 기반 구축 • 직무등급으로의 승격을 위한 자발적 경력개발 노력과 맞춤형 학습체계 구축 • 효율적인 인건비 등 인적자원관리 및 우수인력 확보 유지 가능 • 직무가치에 따른 인건비 관리로 고용안정성 제고 • 일자리 창출(전년 340명 대비 5명 증가)
----	--

② 개편 배경

1) 외부 환경 변화

- ① 고객의 요구(Needs) 변화: 글로벌 스탠다드에 부합되는 고품질 의약품 생산 및 최고가치의 치료제 전문의약품 회사로서의 선도적 역할을 기대
- ② 경쟁의 변화: 글로벌 제약사로 도약을 위한 발판을 다지기 위해 지속적 설비투자·연구개발이 요구되었고, 직원 개인의 능력을 조직의 역량으로 녹여내기 위한 역량 강화에 집중하여 고품질 제품 생산으로 연계하기 위한 인사시스템 요구

2) 내부 환경 변화

- ① 경직된 임금체계로 인하여 연공급에서 성과연봉제를 실시하였으나, 직무에 따른 보상이 미흡하고 연공성이 강하게 작용하고 있어서, 노동자 개개인이 역량을 발휘하고 그 능력에 맞는 합리적인 보상을 요구
- ② 무한 경쟁체제에서 첨단 생산설비를 활용한 고품질 의약품 생산에 따른 보상을 통해 연구개발의 동기부여 필요

③ 개편 내용

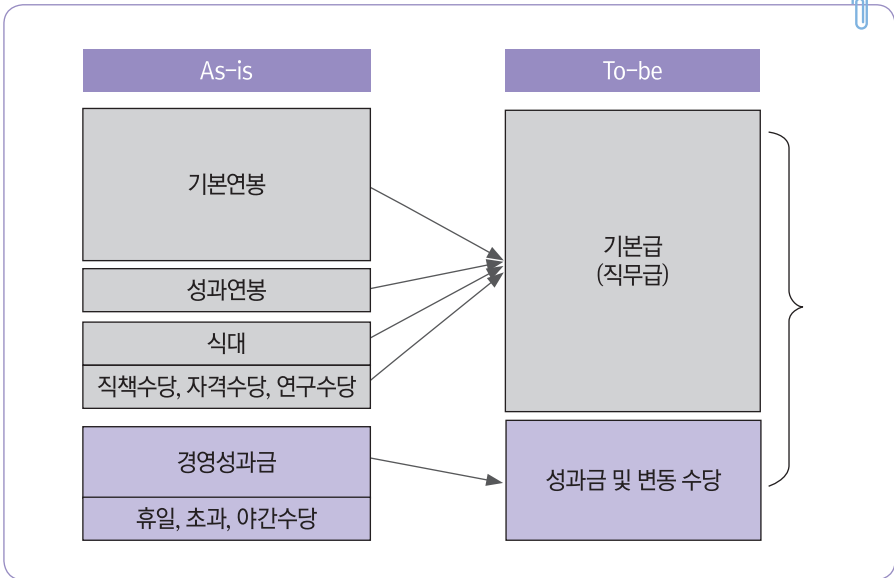
- ☑ 직무분석을 통한 직무분류 및 직무평가를 실시하여 직무등급을 설정
- ☑ 매년 평가를 통하여 직무승진을 통한 임금인상 차등, 직무이동을 위한 직무별 자격기준 설계, 승진 등 직무중심의 인사관리시스템 운영

1) 보상구조 모형: 직무급 제도로 전환

- 보상은 연공 중심의 성과연봉제에서 직무가치를 반영한 직무급으로 전환
- 기존 임금을 분석해 고정급과 변동급으로 구분하고, 고정급을 직무등급에 따른 직무급(기본급)으로 설정하고 개인 능력에 따라 임금 인상이 차등되도록 설계
- 기존 임금항목 중 기본연봉, 성과연봉, 식대, 직책·자격·연구수당은 직무급(기본급)으로 전환하고, 경영성과급과 법정수당은 유지



보상구조



2) 기본급 결정: 직무등급을 반영한 임금구간(Pay Band)

- 노동자가 수행하는 직무를 대상으로 직무분석 및 직무분류를 시행하고, 직무평가를 위한 수직적·수평적 직무분류를 진행해 최종 직무편성은 4직군, 12직렬, 112개 직무로 확정



직무분류체계

대분류 (직군)	중분류 (직렬)	Manager	Leader	Senior	Junior
		경영 관리			
경영 관리	재무 관리	자금 Manager	자금 Leader	자금 Senior	자금 Junior
		회계 Manager	회계 Leader	회계 Senior	회계 Junior
	경영 지원	전산 Manager	전산 Leader	전산 Senior	전산 Junior
		총무 Manager	총무 Leader	총무 Senior	총무 Junior
		구매 Manager	구매 Leader	구매 Senior	구매 Junior
		비서1 Manager	비서 Leader	비서 Senior	비서 Junior
	경영 기획	비서2(수행) Manager	비서2(수행) Leader	비서2(수행) Senior	비서2(수행) Junior
		인사1(평가/보상/노무) Manager	인사1(평가/보상/노무) Leader	인사1(평가/보상/노무) Senior	인사1(평가/보상/노무) Junior
		인사2(채용/교육/급여) Manager	인사2(채용/교육/급여) Leader	인사2(채용/교육/급여) Senior	인사2(채용/교육/급여) Junior
		신사업관리 Manager	신사업관리 Leader	신사업관리 Senior	신사업관리 Junior
		기획조정 Manager	기획조정 Leader	기획조정 Senior	기획조정 Junior

R&D	개발	개발 Manager	개발 Leader	개발 Senior	개발 Junior
	연구	바이오연구 Manager	바이오연구 Leader	바이오연구 Senior	바이오연구 Junior
		제제연구 Manager	제제연구 Leader	제제연구 Senior	제제연구 Junior
생산	생산 관리	생산관리 Manager	생산관리 Leader	생산관리 Senior	생산관리 Junior
		생산지원 Manager	생산지원 Leader	생산지원 Senior	생산지원 Junior
		시설관리 Manager	시설관리 Leader	시설관리 Senior	시설관리 Junior
	생산	생산 Manager	생산 Leader	생산 Senior	생산 Junior
	품질 관리	품질시험(QC) Manager	품질시험(QC) Leader	품질시험(QC) Senior	품질시험(QC) Junior
		품질보증(QA) Manager	품질보증(QA) Leader	품질보증(QA) Senior	품질보증(QA) Junior

- 직무평가 요소는 중소·중견기업에 적합한 항목을 조정·반영하여 기술(40%), 노력(25%), 책임(30%), 작업조건(5%)으로 결정하고, 조직의 성과 및 업무특성이 반영될 수 있도록 각 평가요소별로 가중치 부여

| 직무평가요소 |

평가요소(Factors)		정의(Definition)	가중치(Weight)
기술(40%)	지식	직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식수준	20
	경험	직무관련 활동을 통해 체득된 지식/기능의 정도	20
노력(25%)	집중의 정도	직무를 수행하면서 육체적, 정신적, 감정적, 시각적으로 기울여야 하는 집중의 정도	15
	타인과의 관계	직무를 수행하면서 요구되는 대외적/대내적 관계의 정도	10
책임(30%)	자원에 대한책임	사람, 물적 자원, 재무자원, 정보자원, 대상고객 등 직무에 요구되는 책임의 정도	15
	성과에 대한책임	조직 전체의 목표 달성을 위해 요구되는 기여의 정도	15
작업조건 (5%)	유해환경	직무를 수행하면서 유해한 작업환경과 신체적 위험요소에 노출되는 정도	5

- 직무평가는 점수법으로 하였고, 평가결과의 수용성을 높이기 위해 팀장과 직무전문가(SME, Subject-Matter Expert)가 실제 평가를 실시하고, 노사대표, 임원 등은 평가요소의 결정, 평가요소별 가중치 결정, 결과 조정, 직무등급 심의·확정
- 직무등급은 전략적 가치, 직급·직책, 운영의 실효성 등을 반영해 7등급으로 구축

| 직무등급에 따른 직군별 대표 직무 |

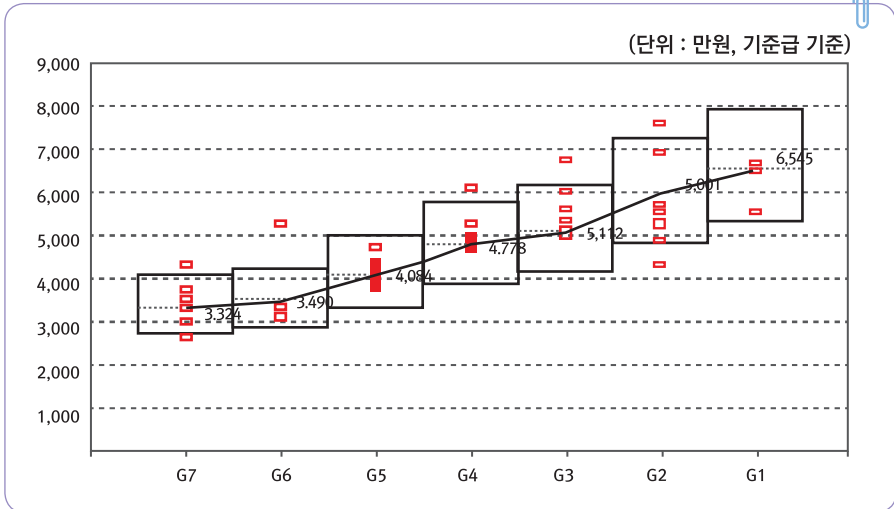
직무 등급	직무점수 분포	직군별 대표 직무			
		경영관리	영업	연구개발	생산
G1	869~881	기획조정 Manager	-	제제연구 Manager, 바이오연구 Manager, 개발 Manager...-	
G2	787~853	인사1/2 Manager, 회계 Manager, 자금 Manager, 신사업관리 Manager ...	영업관리(지원) Manager, 수탁 Manager, PM Manager, 해외영업 Manager ...	개발 Leader	품질 시험 Manager, 생산관리 Manager, 생산 Manager ...
G3	750~775	전산 Manager, 인사1 Leader, 자금 Leader, 신사업관리 Leader, 기획조정 Leader...	-	바이오 연구 Leader, 제제 연구 Leader...	생산지원 Manager, 시설관리 Manager ...
G4	694~749	전산 Leader, 구매 Leader, 회계 Leader, 인사2 Leader...	영업관리(지원) Leader, 마케팅 기획 Leader, 국내영업_종합 Leader, 수탁 Leader...	-	생산 Leader, 생산관리 Leader, 품질보증 Leader, 품질시험 Leader...
G5	562~672	비서 Leader/ Manager, 자금 Senior, 총무 Senior/ Leader, 신사업관리 Senior...	영업관리(지원) Senior, 마케팅기획 Senior, 해외영업 Senior, 국내영업_종합 Senior...	제제연구 Senior, 바이오연구 Senior, 개발 Senior...	생산 Senior, 생산지원 Senior, 품질보증 Senior, 생산지원 Leader, 시설관리 Leader...

직무 등급	직무점수 분포	직군별 대표 직무			
		경영관리	영업	연구개발	생산
G6	518~549		비서2(수행) Leader, 기획조정 Junior, 신사업관리 Junior, 인사1 Junior...	PM Junior, 국내영업_도매 Junior, 국내영업_클리닉 Junior, 국내영업_종합 Junior ...	제제연구 Junior, 바이오 연구 Junior, 개발 Junior...
G7	408~508	비서2(수행) Junior/Senior, 총무 Junior, 전산 Junior, 구매 Junior...	영업관리(지원) Junior, 마케팅기획 Junior, 수탁 Junior...	-	생산 Junior, 생산지원 Junior, 시설관리 Junior, 품질시험 Junior...

- 각 직무등급별 임금구간(Pay-Band)은 직무가치와 현재의 임금 수준, 역할범위 등을 고려하여 설정



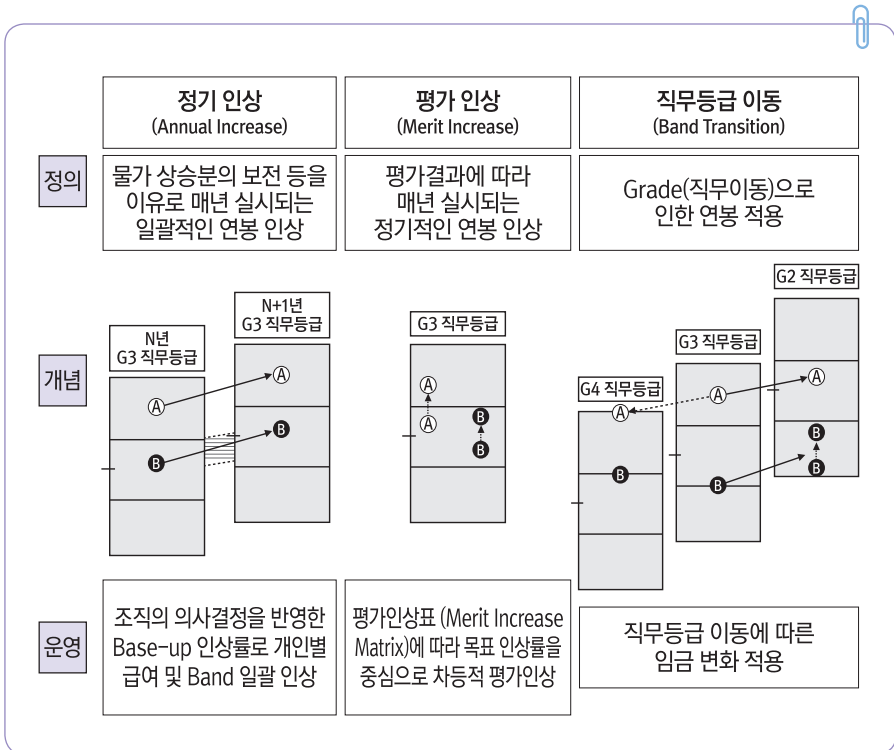
직무등급별 임금구간(Pay Band)



Band	Salary Range			Range Spread	Midpoint Progression	Overlap %
	Minimum	Midpoint	Maximum			
G1	53,307,805	65,448,000	79,552,453	49%	9%	74%
G2	48,717,624	59,812,462	72,702,421	49%	17%	56%
G3	41,638,995	51,121,762	62,138,821	49%	7%	80%
G4	38,914,948	47,777,348	58,073,665	49%	17%	56%
G5	33,260,640	40,835,340	49,635,611	49%	17%	56%
G6	28,427,897	34,902,000	42,423,599	49%	5%	86%
G7	27,074,188	33,240,000	40,403,428	49%		

3) 직무급 운영방안

- 직무급 운영은 정기인상(Annual Increase)을 기본으로 개인 평가 결과에 따라 인상률을 차등하는 평가인상(Merit Increase) 방식을 통해 성과에 따른 보상 차등이 이루어지도록 설계
- 정기인상은 시장 급여수준을 바탕으로 기업의 급여 지불능력, 물가상승률을 종합적으로 고려하여 결정하였고, 평가인상은 평가 등급에 따라 인상률을 차등하도록 설정
- 상위 직무등급으로 이동하면서 임금구간(Pay-Band)이 상승하는 경우에는 승급 가급(2% 내외)을 지급하고, 임금구간이 상승하지 않는 경우에는 상위 임금구간의 최소값을 적용



4) 임금구간(Pay Band) 범위 밖의 임금수준 관리방안

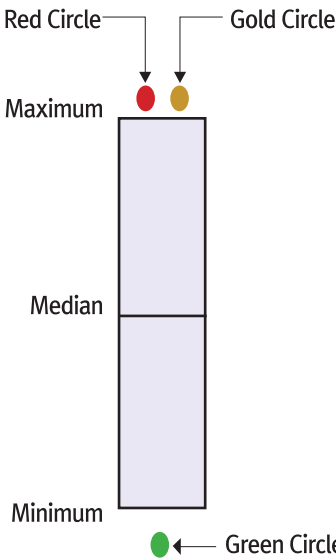
- 임금구간(Pay Band) 범위를 벗어나는 임금수준은 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형이 가능하며, 발생 원인에 따라 개별적으로 검토하여 관리하도록 설계



Outlier Management 방안

임금밴드 범위를 벗어나는 임금수준 유형

상세 내용



■ Red Circle

- 다음의 이유로 해당 Band의 최고값을 초과하는 경우
 - 해당 Pay Band에 장기 체류
 - 최초에 급여수준이 필요이상 높게 설정
- 급여인상을 억제하기 위하여, 급여인상분을 누적 시키지 않고 Lump-sum Bonus로 지급함

■ Gold Circle

- 다음의 이유로 해당 Band의 최고값을 초과하는 경우
 - 지속적인 고성과로 인하여 높은 급여인상 적용
 - 핵심인재로 채용
- 상위 Band로 Band-up 여부를 검토함
- 채용 시, Signing Bonus를 이용하여 일회성으로 보상

■ Green Circle

- 급여 동결로 인해 기본급이 해당 Band 최저값 미만인 경우
- 정액인상분 외에 추가 인상을 검토하여 점진적으로 Band내에 포함시킬 수 있도록 함

5) 임금구간(Pay-Band) 관리방안

- 직무급의 성공적인 안착을 위해서는 직무등급별 임금구간 관리가 필수적이며 이를 위한 가이드라인 설정 필요

| 임금구간(Pay Band) 관리방안 |

관리영역	관리목적	관리방안	관리주기
임금구간별 중앙값(Midpoint) 관리	급여수준 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 임금구간의 중앙값(Midpoint)은 시장임금수준을 반영하는 숫자임 - 따라서, 매 년 시장임금이 이동함에 따라, 혹은 시장임금 데이터 수집이 어려운 경우 매해 물가 인상을 등을 반영하여 Midpoint를 조정해 주어야 함 - 시장임금 데이터의 지속적인 관리로 조직 내의 적절한 임금 수준 유지 	매년 (정기)
임금구간 조정	임금구간의 적절성 유지 (pay band validation)	<ul style="list-style-type: none"> - 실제 급여 분포, 회사의 가용 인건비 등을 고려하여 2~3년에 한 번씩 임금구간의 상/하한선을 검토하고 적정 수준으로 조정함 	2~3년 (비정기)
경력사원 급여 책정	경력사원 급여 기준 설정	<ul style="list-style-type: none"> - 경력사원의 경우, 경력사원 입사 시 부여된 직무에 맞는 평균연봉 데이터를 바탕으로 협상을 통해 연봉을 책정함 - 직무등급 내 성과별 평균연봉 데이터 관리가 필요함 	매년 (정기)

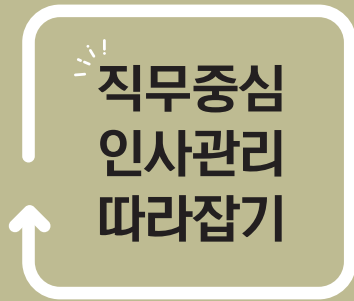
6) 지속적인 직무급 운영을 위한 공정성 및 수용성 제고

- 직무급을 처음 도입함에 있어서 시행착오를 줄이기 위해 매년 평가위원회의 평가를 통하여 보완하고, 성과의 독식을 방지하고 협업을 유도하기 위해 경영성과로 지급되는 성과금은 목표달성 시 전직원에게 동일하게 지급하도록 설계
- 경력개발프로그램(CDP: Career Development Program) 제도를 운영하여 저성과자에게도 직무이동의 기회를 부여함으로써 적정직무를 찾아 성과 향상 및 조직의 안정성을 도모

- 직무급 설계 시, 노동자들의 공감대 형성을 위해 '직무평가위원회'를 노사로 구성하여 외부 컨설턴트가 제시한 직무등급 및 평가가이드를 참고하여 직무등급을 평가함으로써 공정성 제고
- 직무급을 시행하기 전 '직원 설명회'를 실시하여 직무급제 운영전반, 기업의 경영개선 방향 등을 설명하고, 직원들의 의견을 충분히 수렴하여 시행함으로써 노동자들의 수용성 향상
- 직무 생성·소멸의 변화가 큰 사업의 특성을 보완하기 위해 '직무평가위원회'의 직무범위 변경 등 검토·승인을 거쳐 직무등급에 대한 지속적인 점검 및 업데이트를 실시

④ 개편 효과

- ☑ 직무가치 기반의 인건비 관리, 승진 등 효율적인 인사관리시스템으로 노동자의 직무역량 향상에 대한 동기부여, 고용안정성 확보 및 인력 증가(전년 340명 대비 5명 증가)
- ☑ 전문성과 복잡성을 가진 다양한 직무를 분류하고, 직무가치에 따른 보상을 연계함으로써 합리적인 보상 기반을 마련
- ☑ 우수인력의 상위등급 직무 배치에 따른 보상연계 등 임금의 내부 공정성 및 우수인력을 확보할 수 있도록 기반을 구축
- ☑ 노동자들의 경력개발 및 직무역량 향상을 위한 기업의 학습 지원을 강화하여 경직적인 조직 문화에서 동적인 문화로의 변화관리 추진

**직무중심
인사관리
따라잡기**

제 5 장

직무중심 인사관리체계 구축

1 직무관리 체계란?

1. 직무란?
2. 직무관리 체계

2 직무분류와 직무분석

1. 직무분류
2. 직무분석

3 직무평가

1. 직무평가란?
2. 직무평가 과정
3. 제조업(사무관리직용, 생산직용) 범용
직무평가도구 활용방안

4 직무평가 결과 활용 및 사례

1. 직무 및 직군관리
2. 보상에의 활용
3. 인사제도와의 연계

5 직무중심 인사관리 사례

제 5 장

직무중심 인사관리체계 구축

들어가며...

일에 대한 이해의 부족, 자연적인 연령 증가에 따른 승진 및 임금 상승 문제, 전문가 양성과 체계적 인재관리의 필요성, 여러 조직(예: 글로벌 기업, 본사와 지사 등)에 적용 가능한 합리적이고 객관적 인사관리 기준 등에 대한 필요성이 대두되면서 최근 직무중심 인사관리에 대한 관심이 높아지고 있다. '직무중심 인사관리'는 일의 속성 즉, 직무가 인사관리의 기준이 되는 체계를 의미한다(직무관리 체계). 그런데 직무중심 인사관리를 도입하고 성공적으로 실행하기 위해서는 체계적 분석과정과 설계, 관련 인사제도와의 연계, 지속적인 개선 및 관리가 필요하다.

이에 직무중심 인사관리에 대한 실행의지는 있으나 비용 측면의 어려움, 직무관리에 대한 선행 지식의 부족 등으로 어려움을 겪는 중소·중견기업을 대상으로 직무중심 인사관리 전반에 대한 이론적·실무적 지식과 방법론을 제공하고자 한다. 아울러 직무분석, 직무분류 및 직무평가를 함께 있어서 노사가 쉽게 활용할 수 있도록 제조업 사무관리직과 생산직에 대한 범용 직무평가 도구를 제시한다.

| <그림 1> 본 장의 프레임 |

① 직무관리 체계	② 직무평가 이전 단계	직무분류
		직무분석
	③ 직무평가 단계	직무평가
	④ 직무평가 이후 단계	활용
⑤ 직무중심 인사관리 사례		

1. 직무관리 체계란?

1. 직무란?



직무는 조직이 요구하는 기능 수행에 필요한 업무활동으로 구성되며 동일하거나 유사한 특성을 지니는 업무활동들이 하나의 단위로 분류되는 업무활동의 그룹으로 정의된다.

조직 내 직무의 위계 체계는 <그림 2>와 같다. 직무의 상위 개념은 유사한 직무들의 집합인 직렬(Sub-job family)과 직렬의 상위 개념인 직군(직종)의 체계를 갖고, 직무의 하위 개념에는 직무 수행을 통한 의무와 책임(또는 역할과 책임)이 있으며 이 의무와 책임을 수행하기 위한 세부 활동인 과업으로 구성된다.



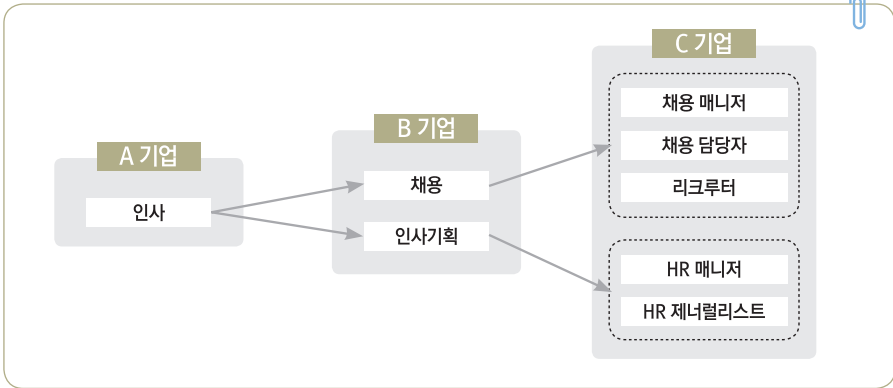
<그림 2> 직무 관련 용어를 통해 본 직무의 위계



또한 <그림 3>과 같이 기업에 따라 직무의 크기와 수를 다르게 구분할 수도 있다. 예를 들어 A 기업에서는 '인사'라는 하나의 직무가 B 기업에서는 채용과 인사기획으로, C 기업에서는 보다 세분화된 직무로 구분될 수 있다.



<그림 3> 기업별 직무 구분의 예



이와 같이 직무는 조직의 인사관리를 위한 기본적 구성 요소로, 관리상 도출된 인위적 개념임을 알 수 있다. 그리고 직무가 인사관리 하위 시스템에 적용되어 체계화된 모습을 직무관리 체계, 즉 직무중심 인사관리 시스템이라 한다.

2. 직무관리 체계(직무중심 인사관리 체계)

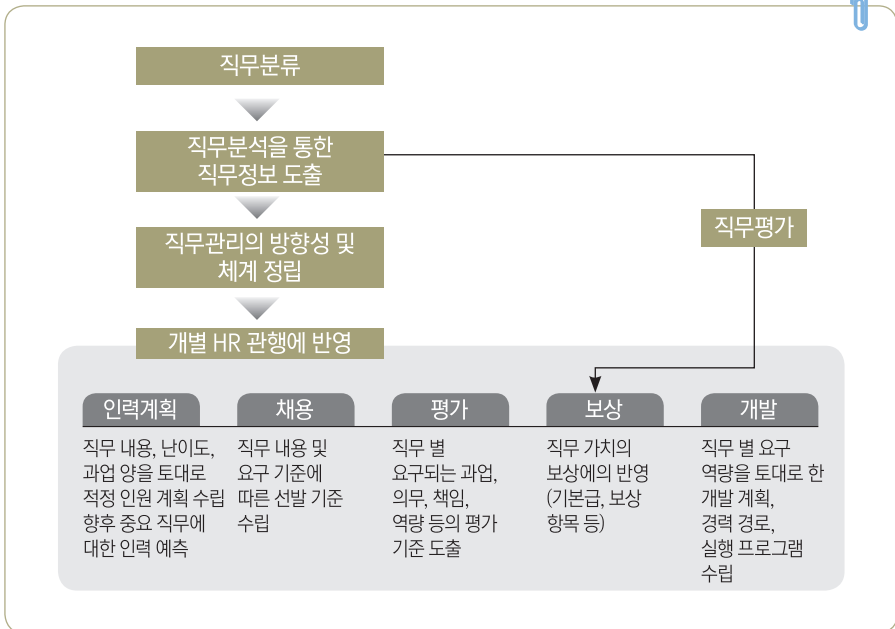


직무관리 체계(직무중심 인사관리)는 직무가 갖는 특성이 인사관리의 기준으로 활용되는 체계를 의미한다. 이를 보다 구체적으로 표현하면 <그림 4>와 같다. 전체적인 프레임은 직무분류 후 직무의 정보를 도출하고 확인하여 직무의 내용과 정보가 개별 인사관리인 인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등에 적용되는 과정으로 파악할 수 있다. 특히 '보상'의 경우 직무평가 결과가 임금에 반영되는 특징을 갖는다.

직무관리 체계를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 직무관리를 위해서는 직무를 분류하는 과정이 선행되어야 하며, 직무의 이해와 정보를 파악하는 직무분석 과정을 거친다. 직무분석은 채용, 훈련, 성과 평가, 직무 설계, 배치, 보상 등 모든 인사관리에서 선행 단계이며, 이후 과정에서 활용될 정보를 체계화하는 과정이라 할 수 있다. 직무분석을 통해 과업과 의무·책임, 해당 직무를 효과적으로 수행하기 위한 사람의 역량, 지식, 기술에 대한 정보를 담은 직무기술서를 도출하여 직무정보를 공식화할 수 있다. 다음 단계는 직무관리의 방향성과 체계를 정립하는 단계로 직무관리의 범위와 활용에 관한 범위 및 체계를 설정하는 과정이 이루어진다.



〈그림 4〉 직무관리 체계의 프레임



직무정보 도출과 직무관리의 방향성 정립 이후에는 인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등 개별 인적자원관리(HR) 관행에 적용하여 실제 인사관리를 실행하게 된다. 직무정보를 토대로 직무의 난이도와 수행 예상시간, 인력 필요성 등을 예측하여

직무 중심의 인력계획에 적용할 수 있다. 또한 해당 직무에 요구되는 요건과 역량에 따른 선발기준을 마련하여 채용에 활용하고, 직무 필요요건에 따른 평가기준 도출과 직무에 따른 요구 역량을 토대로 한 경력경로 설정 및 세부 프로그램 수립과 이동 관리(승진, 승급, 직급 관리 등) 등에 적용할 수 있다.

직무 수행을 위해 필요한 기술, 노력, 책임, 작업조건 등의 기준을 통해 직무의 가치를 평가하는 직무평가 과정을 거쳐 기본급 및 다양한 보상 항목들에 직무를 반영할 수 있다. 직무평가를 통한 보상에의 직무가치 반영은 보상 기준을 합리화·체계화함으로써 공정한 보상체계를 구축하는데 기여할 수 있다.

지금까지의 내용을 요약하면, 직무관리 체계는 직무에 대한 이해와 직무정보를 바탕으로 인사관리가 이루어지는 일련의 과정으로 이해할 수 있다.

2. 직무분류와 직무분석

1. 직무분류



직무분류(job classification)란 조직 내 '직무'를 그 내용과 직무 고유의 특성에 따라 합리적이고 알기 쉽게 체계화 한 것이며, 직무평가의 정확성과 타당도를 높이기 위해 기존 직무를 분류 또는 재분류하는 작업을 의미한다. 기업마다 직무를 분류하는 방법은 다양할 수 있으나 본 매뉴얼에서는 국가 수준에서의 직무분류 표준인 NCS에서의 '사무관리직군'의 직무분류 체계를 소개하고자 한다.

NCS 직무분류 예⁸⁾

국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)에서는 직무를 수행하기 위해

8) <https://www.ncs.go.kr> 홈페이지 내용 참조

요구되는 지식, 기술, 태도 등의 체계적 내용을 토대로 직무의 유형을 단계적으로 제시하고 있다. NCS 상에서의 직무 분류는 한국고용직업분류를 참고하여 <표 1>과 같이 대분류(24) → 중분류(78) → 소분류(241) → 세분류(948)의 순으로 구성되어 있다.

| <표 1> NCS 세부 분류기준 |

분류	하위 능력
대분류	<ul style="list-style-type: none"> • 직능유형이 유사한 분야
중분류	<ul style="list-style-type: none"> • 대분류 내에서 직능유형이 유사한 분야 • 대분류 내에서 산업이 유사한 분야 • 대분류 내에서 노동시장이 독립적으로 형성되거나 경력개발경로가 유사한 분야 • 중분류 수준에서 산업별인적자원개발협의체(SC)가 존재하는 분야
소분류	<ul style="list-style-type: none"> • 중분류 내에서 직능유형이 유사한 분야 • 소분류 수준에서 산업별인적자원개발협의체(SC)가 존재하는 분야
세분류	<ul style="list-style-type: none"> • 소분류 내에서 직능유형이 유사한 분야 • 한국고용직업분류의 직업 중 대표 직무

본 매뉴얼의 대상이 되는 사무관리직을 NCS 분류에 적용해 보면 경영·회계·사무의 대분류에 해당하며, 하위 중분류·소분류·세분류는 <표 2>와 같다.

| <표 2> NCS 경영·회계·사무의 분류 예시 |

대분류	중분류	소분류	세분류
경영·회계·사무	기획사무	경영기획	경영기획
			경영평가
		홍보·광고	기업홍보
			PR/광고
		마케팅	마케팅 전략 기획
			고객관리
	통계조사		
	총무·인사	총무	총무
			자산관리
			비상기획
		인사·조직	인사
			노무관리
		일반사무	비서
	사무행정		
	재무·회계	재무	예산
			자금
		회계	회계·감사
			세무
	생산·품질관리	생산관리	구매조달
			자재관리
공정관리			
SCM			
품질관리		QM/QC 관리	
무역관리		물류관리	
		수출입관리	
		원산지관리	
	유통관리		

직무의 크기나 범위는 관리상 목적에 따라 다양하게 구분될 수 있다. 따라서 기업의 규모, 사업의 특성 및 기타 상황에 따라 중분류 - 소분류 - 세분류 상의 예와 같이 직무를 큰 단위로 분류할 것인지 보다 작은 단위로 분류할 것인지는 전략적 선택이 가능하다.

2. 직무분석



1) 직무분석의 정의와 목적

직무분석은 조직 내에 존재하는 다양한 직무들을 대상으로 그 안에서 수행되는 작업내용과 직무수행자가 그 직무를 수행하기 위해 갖추어야 할 자격 요건 등에 관한 정보자료를 수집·분석·정리하는 과정을 말한다. 직무분석은 채용, 평가, 보상, 이직관리 등 인적자원관리 모든 분야에 있어 기본적인 정보를 제공한다. 직무분석 정보가 인적자원관리에 활용되는 구체적인 내용은 다음과 같다.

- ☑ 직무담당자와 관리자가 그 직무의 내용과 요구 사항을 이해하는데 도움을 준다.
- ☑ 채용과정에서 자격요건을 명시하고, 취업희망자에게 직무에 관한 정보를 제공한다.
- ☑ 상하 연결 관계, 보고체계, 책임소재 등 조직관계를 명시한다.
- ☑ 직무수행에 필요한 지식, 기술, 역량에 관한 정보를 제공하여 교육훈련에 기여한다.
- ☑ 직무별 인력수요에 관한 정보를 제공함으로써 인적자원계획에 도움을 준다.
- ☑ 직무설계와 작업관리의 개선에 도움을 준다.
- ☑ 직무가치 평가를 위한 자료를 제공하여 임금구조의 균형을 달성하도록 한다.
- ☑ 경력경로와 진로의 설정 등 경력계획의 기초자료를 제공한다.

2) 직무분석의 절차

직무분석은 일반적으로 <그림 5>와 같은 절차로 진행된다. 이는 분석 목적을 확인 후 직무정보를 수집하여 직무기술서를 작성하는 과정으로 요약할 수 있다.



<그림 5> 직무분석 절차(출처: Dessler, 2011)

- ① 직무분석 목적 확인** - 직무분석의 목적을 명확히 하여 적합한 직무분석 방법 선정
- ② 배경 정보 검토** - 조직도, 공정도, 기존 직무기술서 등 배경 정보 검토
- ③ 대표 직무 선정** - 직무분석의 대상이 되는 직무 가운데 대표 직무나 혹은 대표 직위 선정
- ④ 직무분석 실시** - 직무분석 방법을 활용하여 직무분석 실시
- ⑤ 직무분석 내용 검증** - 직무분석의 내용이 정확한지 관리자나 내용전문가를 통해 검증
- ⑥ 직무기술서 작성** - 최종적인 직무분석의 내용과 결과를 직무기술서에 요약 정리

3) 직무정보 수집 방법

| <표 3> 직무정보 수집방법 |

수집 방법	내용	장점	단점
사전 정보	<ul style="list-style-type: none"> 이전 직무기술서에 담긴 자료나 다른 조직의 직무분석 자료 등을 참고하거나 관련 기관에서 제공하는 자료를 활용하여 직무에 관한 기초 자료 확보하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> 인터뷰 질문이나 설문지 개발을 위한 기초 자료를 제공함 정보수집 비용이 비교적 저렴함 	<ul style="list-style-type: none"> 종합적인 정보를 제공할 수 없음
관찰법	<ul style="list-style-type: none"> 직무분석가가 작업자의 직무수행 과정을 관찰하고 직무 내용과 직무수행방법, 작업조건 등 필요한 자료를 기재하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> 직무에 대한 보다 더 깊은 이해를 가능케 함 	<ul style="list-style-type: none"> 정신활동 파악이 안 됨 중요하지만 간헐적 직무내용을 간과할 수 있음

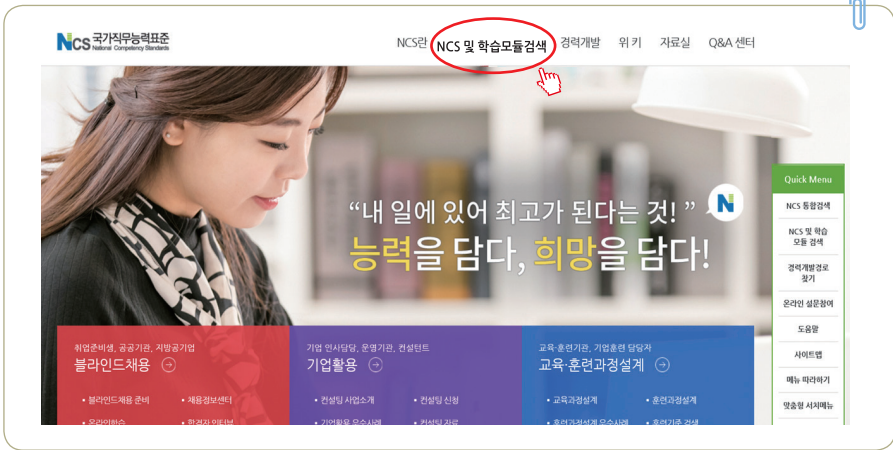
수집 방법	내용	장점	단점
면접법	<ul style="list-style-type: none"> · 작업자와의 직접 면접을 통하여 직무관련 자료를 수집하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> · 빈도가 낮은 업무, 정신활동 등에 관한 정보 수집이 가능 · 여러 사람에 의존함으로써 직무에 대한 종합적이고 정확한 판단 가능 	<ul style="list-style-type: none"> · 정보의 질이 면접자의 면접 기술에 따라 영향을 많이 받음 · 직무수행자가 직무분석의 의도에 대해 의심할 경우 정보의 질 왜곡이 가능
설문 지법	<ul style="list-style-type: none"> · 직무내용에 관한 설문지를 작성하여 직무관련 자료를 수집하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> · 비용이 저렴하고 사용이 용이함 · 많은 사람들로부터 정보수집 가능 · 정량적 분석이 가능함 	<ul style="list-style-type: none"> · 응답자들의 설문 내용 파악 미흡 가능성 · 범용성이 높은 설문지: 특정 직무에 관한 구체적 정보를 담는데 한계가 있음 · 개발 비용이 높을 수 있음
중요 사례법	<ul style="list-style-type: none"> · 성공적인 직무수행 사례들과 비효과적인 직무수행 사례들을 체계적으로 모아 분석함으로써 효과적인 직무수행 방법과 피해야 할 직무수행 방법, 그와 연계된 직무수행 자질 등에 관한 자료를 도출하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> · 관찰, 측정 가능한 행동에 관한 정보 수집 → 직무성과 평가 기준으로 사용 · 직무수행의 기대치 제공 가능 	<ul style="list-style-type: none"> · 통상적 수준의 직무수행 행동들에 관한 정보가 누락될 수 있음 · 중요사례를 모으는데 시간이 걸림

〈표 3〉과 같이 직무정보를 수집하기 위한 다양한 방법이 있을 수 있으나 해당 기업의 목적이나 용도에 따라 공개된 직무정보를 활용하여 직무를 분석할 수도 있다. 직무정보 관련 사이트나 기관에서 제공하는 직무정보를 활용함으로써 보다 효율적으로 그리고 용이하게 직무분석이 가능하다. 그 예로 대표적인 직무정보 사이트인 NCS(www.ncs.go.kr)와 워크넷(work.go.kr)을 활용하여 직무분석을 수행하는 과정을 제시하고자 한다.

① NCS 활용 직무분석 방법

www.ncs.go.kr에 접속하면 <그림 6>과 같은 초기 화면을 볼 수 있다. 상단 메뉴 중 NCS 및 학습모듈검색을 클릭하면 분야별 검색을 볼 수 있으며<그림 7>, 예를 들어 경영·회계·사무 분야 직무를 검색하고자 한다면 이 분야를 클릭한다.

 <그림 6> 예시-1



 <그림 7> 예시-2



이후 경영·회계·사무의 분류체계에 따라 중분류에 속한 4개의 분류가 보이며 총무·인사의 중분류를 클릭하면 3개의 소분류가 제시된다. 이 중 인사조직 소분류를 클릭하면 <그림 8>과 같이 인사와 노무관리의 세분류가 제시된다. 이 중에 인사를 클릭하면 <그림 9>와 같이 인사 직무의 검색 결과를 확인할 수 있다.

 <그림 8> 예시-3

중분류	소분류	세분류	능력단위
01. 기획사무	01. 총무	01. 인사	
02. 총무·인사	02. 인사조직	02. 노무관리	
03. 재무·회계	03. 일반사무		
04. 생산·품질관리			

 <그림 9> 예시-4

인사 세분류 검색결과입니다.
02.경영·회계·사무 > 02.총무·인사 > 02.인사·조직 > 01.인사

직무명	인사	수준	이력	변경이력	미리보기
직무정의	인사는 조직의 목표 달성을 위해 인적 자원을 효율적으로 활용하고 육성하기 위하여 직무조사 및 직무 분석을 통해 채용, 배치, 육성, 평가, 보상, 승진, 퇴직 등의 제반 사항을 담당하며, 조직의 인사제도를 개선 및 운영하는 업무를 수행하는 일이다.				미리보기
관련정보	채용광고 조회	자격정보 조회	직업정보 조회	훈련정보 조회	NCS 종합활용

PDF파일이 보이지 않으면 Adobe Reader를 다운 받아 설치하시기 바랍니다. Adobe Reader 다운로드

환경분석

구분	미리보기
환경분석	미리보기

해당 화면 하단에 있는 [활용패키지] 메뉴의 직무기술서를 클릭하면 인사 직무의 직무기술서를 확인할 수 있다.(그림 10, 11)

3 **활용패키지** **<그림 10> 예사-5**

3 **활용패키지**

1. 경력개발경로

구분	미리보기
경력개발경로 모형	다운로드 경로찾기
직무기술서	미리보기
체크리스트	미리보기
자가진단도구	미리보기

2. 훈련기준(시안)

구분	미리보기
훈련기준(시안)	미리보기

3. 출제기준(시안)

구분	미리보기
출제기준(시안)	미리보기

4. 융합활용 참고자료

구분	미리보기
융합활용 참고자료	미리보기

5 **<그림 11> 예사-6**

5

직무 기본 정보

직 위	인사	능력단위분류번호	0202020101_13v1
직무 목적	인사기획이란 조직의 목표달성에 필요한 인력거원의 효율적 운영을 위하여 인사전략을 수립하고 인력, 인건비 운영에 대한 계획을 수립하기 위함.		
개발 일자	2018.11.30	개발 기관	한국HRM협회

직무 책임 및 역할

주요업무	책임 및 역할
인사전략 수립하기	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 비전과 중·장기 사업전략에 따라 인사전략 환경을 분석할 수 있다. 인사전략 환경 분석 결과에 따라 중·장기 인사전략의 방향성을 수립할 수 있다. 중·장기 방향성에 따라 당해 연도의 인사전략을 수립할 수 있다. 수립된 인사전략에 따라 인력의 수요를 예측할 수 있다.
인력운영계획 수립하기	<ul style="list-style-type: none"> 인력수요 예측 결과에 따라 현인력의 과잉성을 분석할 수 있다. 과잉성 분석결과에 따라 인력운영 계획을 수립할 수 있다.
인건비 운영계획 수립하기	<ul style="list-style-type: none"> 인력운영계획에 따라 인건비에 영향을 주는 영향요인을 파악할 수 있다. 영향요인을 반영하여 인력운영 효율성을 분석할 수 있다. 인력운영 효율성 분석에 따라 조직의 인건비 운영 계획을 수립할 수 있다.

직무수행 요건

구분	상세내용
	<ul style="list-style-type: none"> 관리직계

인사직무의 간략한 직무기술서는 화면에서 바로 확인할 수 있지만, 보다 구체적이고 세부 내용을 확인하고자 한다면 ④로 표시한 저장하기 버튼을 클릭하면 해당 직무의 상세 버전의 직무기술서를 다운받을 수 있다.

② 워크넷의 오픈 API 활용 직무분석 방법

워크넷 오픈 API(<http://openapi.work.go.kr/>)에 접속하여 <그림 12>로 들어간다. 메인화면 좌측에 '데이터 사전'과 '표준직무기술서 작성하기' 메뉴가 있다. 데이터 사전은 직무 내용과 필요 요건에 대한 정보를 담고 있는 직무정보 사전의 기능을 한다. 데이터 사전을 이용하면 직무능력 분류 카테고리에서 원하는 하위 직무를 탐색해 해당 직무에 대한 정보를 확인할 수 있어 직무기술서를 자체적으로 작성하는데 유용한 정보를 쉽게 확보할 수 있다. 표준직무기술서 작성하기 방법의 경우에는 작성하고자 하는 직무의 내용(예: 급여 관리, 퇴직관리 등)을 입력하면 관련 직무를 자동으로 탐색하여 해당 직무의 직무기술서를 자동으로 작성해주는 시스템으로 운영된다.

 <그림 12> 워크넷 오픈 API 메인 화면



②-1. 데이터 사전 이용 예

〈그림 13〉과 같이 직무능력 분류체계에서 해당 직무에 속한 분류를 클릭하여 하위 분류를 검색한다. 예를 들어 “인사” 분류에 속한 직무를 검색하고 싶으면 ‘경영·회계·사무 → 총무, 인사·조직 → 인사, 노무관리’의 분류를 클릭하여 검색하고자 하는 직무를 찾아본다. “임금관리” 직무에 대한 직무기술서를 작성하고자 한다면, 〈그림 14〉와 같이 인사 분류의 하위 직무 중에 임금관리를 클릭한 후 〈그림 15〉와 같이 임금관리 직무에 대한 내용, 필요 기술과 지식, 자격증, 관련 훈련 등에 대한 구체적인 내용을 확인하고, 제시된 직무 내용과 정보를 토대로 해당 직무의 직무기술서를 자체적으로 작성할 수 있다.



〈그림 13〉 예시-1

직무데이터API (시범서비스)

데이터 사전

- 데이터 사전
- 데이터 사전 API

표준직무기술서

- 표준직무기술서 작성하기
- 표준직무기술서 사례
- 표준직무기술서 API

직무능력 분류체계

대분류

- 중분류
- 소분류
- 세분류(직무명)
- 능력단위

데이터 사전

직무명 키워드를 입력해주세요

검색

데이터 사전을 이용하여 다양한 직무의 정보를 탐색할 수 있습니다.

- 일을 원하는 사람은 관심 직무에 대한 자격증, 학과, 훈련, 주요 용어 등 정보를 한눈에 확인할 수 있어, 자기소개서 및 이력서를 작성할 때 자신의 장점과 강점을 표현하는데 도움이 됩니다.
- 인재를 원하는 기업은 쉽고 정확하게 모집공고를 작성할 수 있으며, 직무를 잘 수행할 인재를 고용하는데 활용할 수 있습니다.

직무능력 분류

- ▶ 사업관리(5)
- ▼ 경영·회계·사무(27)
 - ▶ 기획사무(7)
 - ▼ 총무·인사(7)
 - ▶ 총무(3)
 - ▼ 인사·조직(2)
 - ▶ 인사
 - ▶ 노무
 - ▶ 일반사무(2)
 - ▶ 재무·회계(4)
 - ▶ 생산·품질관리(9)
 - ▶ 금융·보험(36)
 - ▶ 교육·자연·사회과학(8)
 - ▶ 법률·경찰·소방·교도·국방(16)
 - ▶ 보건·의료(11)



〈그림 14〉 예시-2



▼ 인사 ☞ 직무지식맵 >

- 직무정의

인사는 조직의 목표 달성을 위해 인적 자원을 효율적으로 활용하고 육성하기 위하여 직무조사 및 직무분석을 통해 채용, 배치, 육성, 평가, 보상, 승진, 퇴직 등의 제반 사항을 담당하며, 조직의 인사제도를 개선 및 운영하는 업무를 수행하는 일이다.

- 능력단위(15)

• 인사기획

• 직무관리

• 인력채용

• 인력이동관리

• 인사평가

• 핵심인재관리

2

• 교육후려 운영

• 임금관리

• 급여지급

• 복리후생 관리

• 조직문화 관리

• 퇴직관리(구버전)

• 인사 아웃소싱

• 퇴직업무지원

• 전직지원

▶ 노무관리 ☞ 직무지식맵 >

▶ 일반사무(2)



〈그림 15〉 예시-3



· 임금관리

임금관리란 조직성과 향상에 기여한 조직원의 처우를 개선할 목적으로 시장임금을 조사하고, 임금인상률을 확정하여, 임금계약체결을 수행하는 능력이다.

· 직무내용

- 임금조정안 수립하기
- 임금조정안 확정하기
- 임금계약 체결하기

· 지식 및 기술

경제지표, 당해연도, 동종업계, 성과향상, 연봉, 임금수준, 임금인상률, 조직구성원, 지별능력, 직급, 최귀분석

· 수행태도

계량적, 계획적, 기술적, 논리적, 독창적, 인간적, 자율적, 전략적, 조직적, 책임감, 합리적, 현실적, 협동적

· 관련자격증

GPHR(Global Professional in Human Resources), PHR(Professional in Human Resources), 경영지도사(인적자원관리), 인사전문가자격증(SPHR)

· 관련전공

법정계열, 상경계열, 인문사회계열

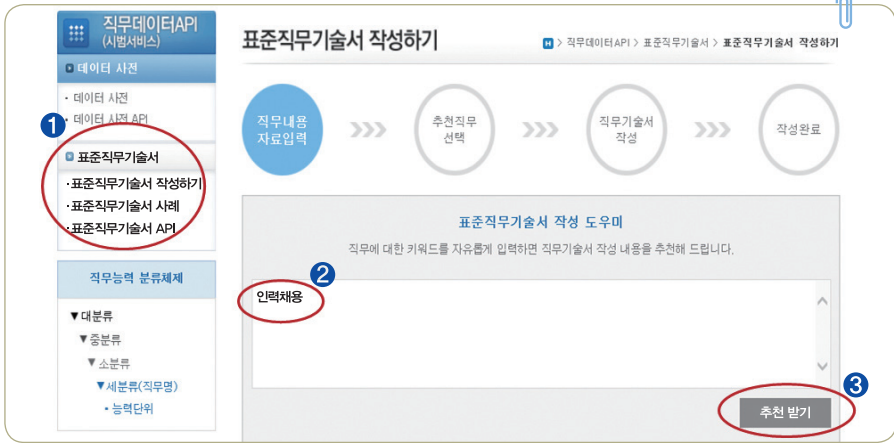
· 관련훈련

- 실무에 적용하기 쉬운 역셀을 활용한 중소기업 임금관리 과정
- 최상의 조직을 위한 맞춤형 임금관리 세팅 매뉴얼
- 인사노무관리 실무 입문
- 채용에서 퇴직까지 핵심인사노무관리 실무
- 인사실무(부제: HRM Base Design)
- 중소기업 인사관리실무 과정
- 임금관리 전문가 과정
- 임금피크제 설계 운영자 양성
- 공동주택관리자를 위한 인사관리 심화과정
- 중소기업인사관리실무
- 공동주택노무관리및인사행정
- 성과보상형 임금체계 설계과정
- 사례와 실습으로 배우는 노무관리
- 개정노동관계법 이슈와 종합해설
- 임금 보상 복리후생실무
- 실수 Zero 성과 Max! 중소기업 실무적합형 핵심 임금관리 테크닉


②-2. 표준직무기술서 이용 예

표준직무기술서를 이용해 직무기술서를 작성하기 위해서는 <그림 16>과 같이 ①표준직무기술서 작성하기를 클릭하여 ②표준직무기술서 작성 도우미 화면 공란에 원하는 직무내용이나 직무를 입력하고(예: 인력채용) ③추천받기를 클릭한다.

 <그림 16> 예시-1



 <그림 17> 예시-2



직무명	직무능력단위	
워킹타임관리	매장 인력관리	<input type="checkbox"/>
영생산	생산계획수립	<input type="checkbox"/>
건축직재배	건축직재배결정관리	<input type="checkbox"/>
말사육	말사육 결영관리	<input type="checkbox"/>
인사	인력채용	<input checked="" type="checkbox"/>
금융자육	금융능강 결영관리	<input type="checkbox"/>
문화 예술결영	문화예술 인사조직관리	<input type="checkbox"/>
하우스매니징	서비스인력운영	<input type="checkbox"/>
회의기획	회의인력 관리	<input type="checkbox"/>

그 결과 <그림 17>과 같이 인력채용과 관련된 직무가 제시되면 ④번과 같이 원하는 직무를 선택해 ⑤직무기술서 작성을 클릭하면 직무 내용 및 지식과 기술, 필요 자격증 등이 포함된 표가 제시되고, <그림 18>의 ⑥직무기술서 작성 완료를 클릭하면 인력채용 직무에 대한 완성된 직무기술서를 확인할 수 있다.<그림 19>



<그림 18> 예시-3

The screenshot shows a job description form for '인사' (HR) in a '경영·회계·사무' (Management, Accounting, Office) department. The form is divided into several sections:

- 직무 (Job):** 인사 (HR). Description: 인사는 조직의 목표 달성을 위해 인적 자원을 효율적으로 활용하고 육성하기 위하여 직무조사 및 직무 분석을 통해 채용, 배치, 육성, 평가, 보상, 승진, 퇴직 등의 제반 사항을 담당하며, 조직의 인사제도를 개선 및 운영하는 업무를 수행하는 일이다.
- 직무내용 (Job Content):**
 - 직무내용전체 표 체크된 내용만 직무기술서에 반영됩니다.
 - (인사) 연력채용
 - 채용계획 수립하기
 - 채용예정자 모집하기
 - 채용예정자 선발하기
 - 채용 사후관리하기
- 지식/기술 (Knowledge/Skills):** 인력채용, 합격자, 서류전형, 취업규칙, spread, 면접, 인사작성기술, 채용, 채용계획, SHEET, +
- 직무태도 (Job Attitude):** 계약직, 계획직, 기술직, 논리적, 사고적, 실행력, 인간적, 자율적, 직책적, 정확적, +
- 전공 (Major):**
 - 필수: 필수정규 +
 - 무대: 법정계열, 상급계열, 인문사회계열, +
- 자격 (Qualification):**
 - 필수: 필수자격 +
 - 무대: GPHR(Global Professional in Human Resource) X, PHR(Professional in Human Resource) X, 경영지도사(인적자원관리) X, 공인노무사 X, 인사전문가자격증(GPHR) X, +
- 추가설명 (직접입력) (Additional Description):** (Empty text area)

At the bottom right, there is a button labeled '직무기술서 작성 완료' (Complete Job Description) which is circled in red and marked with a '6' in a blue circle.



〈그림 19〉 예시-4



직무	경령·회계·사무 > 총무·인사 > <u>인사·조직</u> 인사 인사는 조직의 목표 달성을 위해 인적 자원을 효율적으로 활용하고 육성하기 위하여 직무조사 및 직무 분석을 통해 채용, 배치, 육성, 평가, 보상, 승진, 퇴직 등의 제반 사항을 담당하며, 조직의 인사제도를 개선 및 운영하는 업무를 수행하는 일 이다.	
직무내용	<ul style="list-style-type: none"> • (인사) 인력제용 <ul style="list-style-type: none"> - 채용계획 수립하기 - 채용예정자 모집하기 - 채용예정자 선발하기 - 채용 사후관리하기 	
지식/기술	인력채용, 합격자, 서류전형, 취업규칙, spread, 면접, 문서작성기술, 채용, 채용계획, SHEET	
직무태도	계량적, 계획적, 기술적, 논리적, 사교적, 실천적, 인간적, 자율적, 적극적, 전략적	
전공	필수	
	우대	법정계열, 상경계열, 인문사회계열
자격	필수	
	우대	GPHR(Global Professional in Human Resources) PHR(Professional in Human Resources) 경령지도사(인적자원관리) 공인노무사 인사전문가자격증(SPHR)
추가설명		

작성 단계도 이동

확인

3. 직무평가

1. 직무평가란?



직무평가는 임금 수준을 보다 합리적으로 결정하기 위해 직무의 가치를 측정하는 일련의 과정 또는 조직 내 직무의 상대적 가치를 평가하기 위한 과정으로도 정의된다. 즉 직무평가는 직무가치의 순서를 측정하기 위한 조직 내 공식적인 과정이라 할 수 있다. 직무의 상대적인 가치를 평가하는 방법에는 다양한 방식이 존재한다. 직무를 평가하는 방법에 있어 다른 직무와 비교하는지 또는 규정된 기준에 의해 비교하는지에 따라 구분이 가능하며 평가 기준의 수가 단일한지 다수인지 여부에 따라 <표 4>와 같이 분류할 수 있다. 이처럼 다양한 직무평가 방법이 존재하나 이 중 점수법이 가장 널리 활용되는 직무평가 방법이다. 그 이유는 다음과 같다.

| <표 4> 직무평가 방법의 분류 |

평가 기준의 수	비교 방법	
	다른 직무	기준
단일	서열법	분류법
다수	요소비교법	점수법

출처: Heneman(2003)을 토대로 재정리

첫째, 점수법은 현재 가장 많이 사용되는 직무평가 방법으로, 구조적이고 정확한 직무평가를 위해 만들어진 대표적인 정량적 평가 방식이다. 다른 방법들에 비해 평가 기준이 되는 요소와 그 요소에 대한 수준이 자세한 설명으로 제공된다는 점에서 해당 직무에 대한 이해가 높지 않은 평가자도 요소에 대한 설명을 바탕으로 쉽게 평가를 할 수 있다는 장점이 있다. <표 5>와 같이 각 평가 요소별 다양한 하위 항목들로 직무평가 도구를 만들어 직무를 정량적으로 평가할 수 있다.

| <표 5> 직무평가 요소와 하위 항목의 예 |

평가 요소	정의	하위 항목 예
기술(skill)	직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식과 경험의 수준	지식, 경험, 전문지식, 커뮤니케이션, 문제해결, 분석기술, 기획 및 조직기술, 고객관계 개발과 유지, 외국어 능력 등
노력(effort)	직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등	사고의 환경, 사고의 도전도, 의사결정, 대인관계, 육체적 노력, 정신적 노력, 감정적 노력, 집중도 등
책임 (responsibility)	조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도	행동의 자유도, 영향력의 범위, 영향력의 특성, 사람관리에 대한 책임, 서비스에 대한 책임, 재무자원에 대한 책임, 물적·정보자원에 대한 책임, 연구 개발에 대한 책임 등
작업조건 (working condition)	작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도	작업환경, 위험도, 노동시간, 물리적 환경 등

둘째, 점수법은 '동일가치 동일임금 원칙'에 근거하여 직무를 가장 객관적이고 중립적으로 평가할 수 있는 방식이다. 국제노동기구(ILO)는 차별을 예방하기 위해 성(gender) 중립적인 '분석적 직무평가방법'을 강조하면서 모든 직무에 관하여 그 내용을 정확히 서술하는 직무기술서를 작성하고 각 직무를 기술, 노력, 책임, 작업조건 등과 같은 요소별로 분석하여 중요도에 따라 점수를 부여하는 방식을 권고하고 있다. (ILO, 2008, Gender-neutral Job Evaluation for Equal Pay: A step-by-step guide). 우리나라 남녀고용평등법 제8조에서도 동일가치노동에 대한 동일임금 지급을 규정하면서 그 기준으로 직무수행에서 요구되는 기술, 노력, 책임, 작업조건 등을 제시하고 있는데, 이는 점수법의 일반적인 평가 요소이다.

셋째, 점수법은 환경 변화에도 유연하게 대응할 수 있는 방법이다. 즉, 새로운 직무가 생기거나 직무 내용이 바뀌는 경우에도 다른 방법들처럼 모든 직무를 다시

평가해야 하는 것이 아니라 새롭게 생긴 직무만을 여러 요인을 기준으로 평가하고, 도출된 점수를 기존 직무가치와 비교하여 조직 내 가치를 결정하면 되기 때문에 기존의 방법들 보다 활용이 쉬운 장점이 있다.

2. 직무평가 과정



①직무평가 위원회 구성 → ②직무평가 도구 확정 → ③직무평가 실시 → ④직무평가 결과 활용

직무평가를 위해서는 먼저 평가의 방향성 결정, 평가자 선정, 전체 직무평가 과정을 관리하기 위한 직무평가위원회 구성이 선행되어야 한다. 그리고 조직 내 구성원들과의 커뮤니케이션을 통해 직무평가의 목적과 그 적용에 대한 동의와 공감대를 형성하는 과정이 함께 이루어져야 한다. 다음 단계로 직무평가를 실행하기 위한 적절한 직무평가 도구를 확정하고 이를 통해 실제 직무평가를 실시하며, 도출된 직무평가 결과를 각종 인사관리에 활용하는 일련의 과정으로 직무평가의 주요한 과정을 제시할 수 있다.

1) 직무평가위원회 구성

직무평가에 앞서 전반적으로 직무평가 방향성을 결정하고 중심이 될 직무평가 위원회를 구성한다. 위원회는 중간 또는 상위 관리자와 함께 임원이나 HR 전문가, 보상 전문가 그리고 노동조합 간부 또는 노사협의회 등 노동자 대표를 포함하여 구성할 수 있다. 아울러, 직무평가 도구를 개발하거나 자문 역할을 수행할 외부 컨설턴트를 포함시키는 것도 가능하다. 위원회 규모가 너무 클 경우에는 갈등의 원인으로 작용할 수 있기 때문에 6인 이상 10인 이하의 규모를 제안한다.

직무평가위원회는 직무평가 전반에 걸친 계획, 범위, 목적, 그리고 조직 자원의 조달 등에 대한 의사결정을 한다. 그리고 직무평가가 이루어지게 된 배경과 결과

활용에 관해서se 구성원들에게 효과적으로 커뮤니케이션 할 수 있는 방안을 모색하여 구성원의 설득과 공감대 형성을 위한 방안을 직무평가 실시 이전 단계부터 계획하여 실행하는 역할을 수행한다. 또한 직무평가 결과가 반영된 임금설계 및 임금구간(Pay-Band) 재설정 등 직무평가 결과 활용 이후에도 그에 대한 구성원들과의 커뮤니케이션은 필수적이다. 구성원들은 직무평가 결과에 대한 기대와 함께 두려움도 있을 수 있기 때문에 직무평가 결과가 어떻게 적용되고 구성원들에게 어떤 영향을 미칠지에 대해 모든 단계에서 커뮤니케이션하는 것은 매우 중요한 활동이다.

위원회는 직무평가자를 선정하고 실제 직무평가를 실시하게 될 집단을 확정한다. 이들은 실제 직무평가를 실시하는 핵심 집단으로, 평가 대상 직무에 대한 내용과 그 직무수행을 위해 요구되는 자격요건을 알아야 한다. 직무평가자 집단은 부서별 책임자급을 중심으로, 인사 담당 임원이나 부서의 상위 직급 노동자 또는 노동조합 간부나 노사협의회회 노동자대표 등을 포함할 수 있다.

직무평가는 정보수집 과정에 참여하여 정보를 제공하는 사람들에 의존하는 바가 매우 크기 때문에 해당 직무에 대한 내용을 누가 제공하느냐에 따라 그 결과가 크게 달라질 수 있다. 따라서 직무평가자 선정에 있어 다음과 같은 사항을 고려할 필요가 있다.

첫째, 평가 대상 직무에 대해 전반적으로 잘 알고 있는 사람이어야 한다.

이러한 조건을 가장 잘 충족시키는 사람으로는 해당 직무를 일정기간 이상 수행해 온 현 직무수행자나 해당 직무를 지도 감독하는 사람이다. 아울러 업무의 내용으로부터 해당 업무수행을 위해 필요한 자격요건을 유추할 수 있는 능력을 갖추고 있는 사람이어야 한다.

둘째, 해당 직무에 대한 정확한 정보를 제공할 의사가 있는 사람이어야 한다.

직무평가 결과가 여타의 인적자원관리 기능과 깊이 연계되어 있기 때문에 현재 직무를 수행하고 있는 사람의 경우 평가 목적을 의식하여 결과적으로 자신에게 유리하도록 정보를

변형하여 제공할 가능성이 있다. 그 예로 전문적인 직무와 그 직무를 포함하고 있는 부서의 영향력(power)과 상관관계가 있고, 그 영향력이 직무평가를 통해 해당 부서의 요구(니즈)를 향상시키는 방향으로 조직의 자원이 배치·할당되기도 한다. 따라서 직무평가자 선정 시 이러한 영향력을 최소화할 수 있는 직무평가자 선정과 평가자 구성 분포 등을 고려해야 한다.

직무평가자가 선정되면 직무평가의 목적, 방법 등에 대한 교육을 실시한다. 주요 교육 내용은 직무평가의 핵심 단위인 직무에 대한 이해에서부터 직무평가가 왜 필요한지, 그리고 직무평가 수행의 원칙 등에 관한 것으로 해당 조직에 존재하는 직무들의 가치가 편의(bias) 없이 결정될 수 있도록 하기 위함이다.

2) 직무평가 도구 확정

직무평가를 위한 직무평가 도구를 확정한다. 외부 컨설팅사 또는 이미 개발된 직무평가 도구를 활용하거나 기업 내에서 자체적으로 직무평가 도구를 개발하는 방법이 가능하다. 자체적으로 직무평가 도구를 개발하기 위해서는 기술, 노력, 책임, 작업조건 등 4개의 평가요소에 해당하는 하위 항목(표 5)의 직무평가 요소와 하위 항목의 예 참조) 중 적합한 평가 항목을 선정한다. 그리고 각 항목별 가중치를 설정하고 평가 항목별 수준을 정의하여 최종 점수표를 도출하여 완성한다.

3) 직무평가 실시

직무평가 단계에서는 직무평가 도구를 통해 각 평가 항목별 해당 수준에 점수를 부여하여 평가 대상 직무들의 총점을 산출한다. <표 6>과 같이 A 직무에 대한 각 항목별 해당하는 척도에 체크하여 해당 직무의 점수를 부여한다.

| <표 6> A 직무 직무평가 예시 |

직무평가 요소	하위 항목	수준				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	62	73	86	102	120
	문제해결역량(10%)	51	61	72	85	100
	커뮤니케이션(6%)	30	36	43	51	60
	전문지식(7%)	35	42	50	59	70
노력 (16%)	육체적 노력(4%)	19	23	28	34	40
	정신적 노력(6%)	30	36	43	51	60
	재량권(6%)	30	36	43	51	60
책임 (29%)	사람관리에 대한 책임(10%)	51	61	72	85	100
	재무자산에 대한 책임(4%)	19	23	28	34	40
	서비스에 대한 책임(12%)	62	73	86	102	120
	물적 자원에 대한 책임(3%)	14	17	21	25	30
작업조건 (20%)	작업환경(9%)	45	54	64	76	90
	정신적 작업환경(11%)	56	67	79	93	110
총점		805				

4) 직무평가 결과 활용 (→ 자세한 내용과 사례는 제4절에서 자세히 설명)

직무평가 결과는 성과 평가, 교육훈련, 개발 프로그램 등의 목적으로 사용될 수 있지만 주로 임금수준 또는 기본급을 설정하는 기준으로 사용된다. 또한 직무평가 결과와 임금과의 관계가 파악되면 이 결과를 토대로 임금구간을 정하는데 활용할 수 있다. 이 외에도 직무평가 결과 값을 직무 간 상대적 가치의 비교, 유사 직무 값을 갖는 직무들의 그룹핑 등 직무 분류, 직군 설계 등에도 적용할 수 있으며 관련 인사 제도인 채용, 이동관리, 평가, 개발 등에 연계하여 활용할 수 있다.

3. 제조업(사무관리직용, 생산직용) 범용 직무평가도구 활용방안



〈표 7〉은 2015년부터 2018년까지 고용노동부에서 발주하고 한국노동연구원(인금직무혁신센터)이 주관하여 수행한 8개 산업별 직무평가 도구 개발 결과를 요약한 것이다.

그 결과를 비교해보면, 산업별로 특화된 평가 항목이 존재하고, 같은 항목이라 할지라도 산업별로 부여된 가중치가 다르게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 또한 산업별로 평가항목 및 가중치가 다르게 나타나기도 하지만 산업 간에 공통적으로 활용되는 평가항목과 가중치의 유사한 비중 역시 확인할 수 있다. 이러한 결과는 산업 또는 업종의 상위 수준에서 공통적으로 존재하는 직무를 평가할 수 있는 일반적인 직무평가 도구의 필요성과 가능성을 함께 파악할 수 있는 부분이다.

이러한 배경을 바탕으로 본 매뉴얼에서는 우리나라 중소·중견기업의 업종 및 규모의 다양성 등을 고려하면서 업종의 특성이 강한 평가 항목은 배제함으로써 제조업 전반에 적용 가능한 포괄적인 직무평가 도구를 개발·제시하였다. 또한 많은 중소·중견기업들이 자체적으로 그리고 보다 용이하게 직무평가 도구를 사용할 수 있도록 직무평가 과정을 구체적인 사례와 함께 제시하였다. 이를 통해 중소·중견기업들이 보다 쉽게 직무중심 인사관리 체계를 도입하고 운영할 수 있는데 기여할 것으로 기대한다.

| <표 7> 산업별 직무평가 도구의 항목과 가중치 결과 비교(단위: %) |

평가 요소와 항목		업종별 가중치 현황							
		보건 의료	철강	호텔	은행	사회 복지 서비스	공공 서비스	IT	제약
기술	지식	13.5		2		3		4	3
	경험	15.7	12	4	6		12	9	4
	문제해결		15	12	7	11	10	11	11
	커뮤니케이션			11	5	9	6	6	9
	직무처리 및 조작	11.3	5						
	전문지식				5	6	7	3	10
	대인관계	4.5							
	숙련도					7			
	Global 능력			8					
가중치 합계		45	32	37	23	36	35	33	37
노력	정신적 노력	10.5	10		12	8	6	12	7
	육체적 노력	4.5		4			4		
	집중도		11					9	
	재량권			5		5	6		
	대외접촉			11	7	4			13
	가중치 합계		15	21	20	19	17	16	21
책임	사람관리에 대한 책임	7.5	13	12	9	21	10	10	5
	성과에 대한 책임			18	8			11	11
	서비스에 대한 책임			13	15	13	12	9	6
	자산에 대한 책임				16		4		
	연구개발에 대한 책임							7	
	안전에 대한 책임		14						10
	물적자원에 대한 책임						3		
	환자 및 고객에 대한 책임	22.5							
가중치 합계		30	27	43	48	34	29	37	32
작업 조건	노동시간	6	4					4	5
	작업환경	4	5				9		
	위험도		11						
	정신적 작업환경				10	13	11	5	6
	가중치 합계		10	20	0	10	13	20	9

1) 범용 직무평가 도구(사무관리직용, 생산직용) 개발 과정

범용 직무평가도구 개발 과정은 2015년부터 2018년까지 수행된 산업별 직무평가 도구 개발 과정과 동일하게 진행되었다. 제조업 범용 직무평가도구 개발 과정은 다음과 같이 세 단계로 진행되었다.

첫 번째는 준비단계로 직무평가 도구에 포함될 평가항목 리뷰와 산업별 전문가 집단을 구성하였다. 기존 연구에서 정리된 직무평가 요소와 항목들뿐만 아니라 추가적인 평가항목 또는 제조업에 적합한 평가항목들을 검토하였다. 또한 각 산업의 전문가집단을 구성하기 위한 단체·기관을 탐색하여 섭외를 진행하였다.

두 번째 단계에서는 각 산업의 특성을 파악하였다. 이 단계에서는 각 산업의 현황, 주요(또는 대표) 직무, 자격체계, 공식 교육기간 등 산업에 대해 검토하였다.

세 번째 단계에서는 전문가 집단을 대상으로 설문을 실시하여 직무평가 도구에 포함될 평가 항목을 확정하고 가중치 설정 및 척도를 구성하여 직무평가 도구를 확정하였다. 이 단계에서는 두 차례의 델파이 설문⁹⁾ 과 AHP 설문¹⁰⁾ 을 통해 직무평가 도구를 도출하였다. 그리고 각 평가항목별 척도를 구성하고 점수를 배점하여 최종 점수표를 도출함으로써 산업별 직무평가도구를 완성하는 단계로 진행되었다.

제조업 대상 범용 직무평가도구를 개발하기 위해 델파이 및 AHP 설문을 실시할 대상이 될 전문가 집단을 구성하였다. 전문가 집단을 구성함에 있어 제조업 산업의 대표성을 확보할 수 있는 기관을 선정하였으며 이 기관에 종사하고 있는 인사담당자와 노조대표, 현장 전문가(SME)를 섭외하였으며 직무평가 관련 경력이 있는 컨설턴트, 협회 관계자를 전문가 집단으로 구성하였다.

9) 델파이 기법은 통제된 피드백이 제공되는 여러 차례의 설문조사를 통하여 해당 분야의 전문가들의 합의를 이루는데 유용한 의사결정 수단으로 1940년대 미국 랜드 연구소의 Kaplan과 동료들에 의해 개발된 기법.

10) AHP 기법은 Saaty(1982)²⁰⁾에 의해 개발된 다기준의사결정 방식으로 의사결정의 목표 또는 평가기준이 다수이며 복합적인 경우, 이를 계층(hierarchy)으로 나누고 주요 요인과 그 주요 요인을 이루는 세부 요인들로 분해하고, 이러한 요인들을 쌍대 비교(pairwise comparison)를 통해 중요도를 산출하는 분석방법

현장전문가(SME)는 사무관리직과 생산직의 직무 내용과 체계의 차이를 고려하여 사무관리직과 생산직을 구분하여 각각 3인씩 별도로 섭외하여 <표 8>과 같이 총 23명의 전문가 집단을 구성하였다. 노·사 및 현장과 협회 등 다양한 관점을 갖는 전문가들로 전문가집단을 구성한 이유는 각 주체가 갖는 다양한 관점을 직무평가도구 개발 과정에 균형 있게 반영할 수 있도록 하기 위함이다.

| <표 8> 직무평가 전문가집단 구성 |

SME	인사담당자	노동자대표	컨설턴트	협회관계자	합계
사무관리직(3인) 생산직(3인)	2인	3인	3인	3인	23인

<표 9>는 각 요소(기술, 노력, 책임, 작업조건)별로 일반적으로 활용되고 있는 하위항목이다. 이 리스트를 토대로 사무관리직과 생산직 직무평가도구에 포함될 항목을 추출하기 위한 과정을 거치게 된다. 전문가 집단을 대상으로 1, 2차 델파이 설문을 통한 평가항목 추출, AHP 설문을 통한 항목별 가중치를 설정하기 위해 직무평가 도구에 활용되는 항목의 리스트를 추출하였다. 추출된 항목 리스트는 기술 6개, 노력 5개, 책임 5개, 작업조건 3개 항목으로 구성하였다.

| <표 9> 직무평가 요소 및 하위 항목 리스트 |

요소	하위항목	정의
기술	지식 (교육수준)	· 직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준을 의미
	경험	· 정상적 근무 여건 하에서 해당 직무를 단독으로 수행하는데 필요한 훈련/교육/작업경험을 의미
	문제해결 역량	· 직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제해결 또는 의사결정 기술이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미
	커뮤니 케이션	· 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함
	숙련도	· 직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미
	전문지식	· 직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준을 의미
노력	육체적 노력	· 직무수행에 필요한 육체적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도
	정신적 노력	· 직무수행에 필요한 정신적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도.
	재량권	· 직무수행에 있어 개인적 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도
	대·내 외 접촉	· 직무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도
	집중도	· 직무 수행에 필요한 정신적, 육체적 노력 등이 지속되는 기간이나 빈도의 정도

요소	하위항목	정의
책임	사람관리에 대한 책임	• 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도
	성과에 대한 책임	• 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도를 의미
	연구개발에 대한 책임	• 해당 분야의 단기, 중장기 연구목표 달성에 대한 책임, 새로운 제품과 개발 방법, 테스트 등 관련 분야의 연구 개발이 이루어지기 위한 계획수립과 처리과정과 결과에 대한 책임의 정도를 의미
	서비스에 대한 책임	• 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도를 의미
	물적 자원에 대한 책임	• 전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미
작업 조건	작업 환경	• 직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도
	노동 시간	• 오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙 및 노동 시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도
	정신적 작업환경	• 직무 수행 중 발생하는 사내·외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도

1, 2차 설문을 통해 각 하위 항목들이 사무관리직과 생산직의 직무들을 평가함에 있어 얼마나 중요한지를 5점 척도로 설문하여 최종적으로 직무평가 도구에 포함될 항목을 선정하였다.

직무평가 도구에 포함될 하위 항목을 선정하는 기준은 항목 수가 최대 12개를 넘지 않는 범위 내에서 확정하였으며 1, 2차 설문 결과 높은 중요도를 기준으로 선정하였다. 사무직의 경우 <표 10>과 같이 총 11개 항목이 포함되었다.

| <표 10> 사무직 1,2차 델파이 설문 결과 |

요소	하위 항목	1차 결과	2차 결과	항목 선정 여부
기술	지식	3.67	3.50	
	경험	3.67	3.58	
	문제해결역량	3.67	4.33	○
	커뮤니케이션	4.42	4.50	○
	숙련도	3.25	3.08	
	전문지식	3.75	3.75	○
노력	육체적 노력	2.58	2.33	
	정신적 노력	4.25	4.00	○
	대내·외 접촉	4.25	4.17	○
	재량권	3.50	3.75	○
	집중도	3.67	3.25	
책임	사람관리에 대한 책임	4.25	4.42	○
	성과에 대한 책임	3.75	3.67	○
	서비스에 대한 책임	3.83	3.58	○
	물적자원에 대한 책임	3.75	3.58	
	연구개발에 대한 책임	3.50	3.50	
작업 조건	작업환경	2.92	2.83	
	노동시간	3.58	3.17	○
	정신적 작업환경	4.17	4.08	○

생산직의 경우 <표 11>과 같이 11개 항목이 선정되었다.

| <표 11> 생산직 1,2차 델파이 설문 결과 |

요소	하위 항목	1차 결과	2차 결과	항목 선정 여부
기술	지식	3.00	3.31	○
	경험	3.92	3.77	○
	문제해결역량	3.92	3.54	○
	커뮤니케이션	2.75	2.92	
	숙련도	4.33	4.31	○
	자격 및 전문지식	3.17	3.23	○
노력	육체적 노력	4.08	4.00	○
	정신적 노력	3.00	2.85	
	대내·외 접촉	2.42	2.46	
	재량권	2.67	2.46	
	집중도	3.50	3.62	○
책임	사람관리에 대한 책임	2.83	3.00	○
	성과에 대한 책임	3.17	3.23	○
	서비스에 대한 책임	3.00	2.77	
	물적자원에 대한 책임	3.00	2.82	
	연구개발에 대한 책임	2.50	2.38	
작업 조건	작업환경	4.33	4.54	○
	노동시간	4.25	3.69	○
	정신적 작업환경	2.92	3.08	

두 차례 설문을 통해 직무평가 도구에 포함될 하위 항목을 확정하여 이 항목들의 가중치를 도출하기 위해 3차 설문을 실시하였다. 응답 내용을 토대로 AHP 분석을 통해 도출된 각 항목의 가중치는 <표 12> 및 <표 13>과 같다.

| <표 12> 사무관리직 가중치 도출 결과 |

| <표 13> 생산직 가중치 도출 결과 |

평가 요소	하위 항목	가중치	평가 요소	하위 항목	가중치
기술(23%)	문제해결역량	8%	기술(31%)	지식	2%
	커뮤니케이션	11%		경험	7%
	전문지식	4%		문제해결역량	7%
노력(24%)	정신적 노력	10%	노력(23%)	숙련도	6%
	대내·외 접촉	8%		자격 및 전문지식	9%
	재량권	6%		육체적 노력	13%
책임(43%)	사람관리에 대한 책임	23%	책임(17%)	집중도	10%
	성과에 대한 책임	16%		사람관리에 대한 책임	6%
	서비스에 대한 책임	4%		성과에 대한 책임	11%
작업조건 (10%)	노동시간	2%	작업조건 (29%)	노동시간	13%
	정신적 작업환경	8%		작업환경	16%

2) 제조업 범용 사무관리직, 생산직 직무평가 도구

사무관리직과 생산직 직무평가 도구 개발 결과, 도출된 최종 직무평가 점수표와 수준에 대한 정의를 제시하면 다음과 같다.

사무관리직

각 항목의 설정된 가중치는 전체 100% 중 각 항목이 차지하는 비중이며 1,000 점 만점으로 환산하였을 때 <표 14>의 가장 오른쪽 칸에 표시한 점수가 된다. 만약 직무평가에서 모든 항목이 수준 5에 해당한다면 해당 직무의 점수는 1,000점이 된다. 본 매뉴얼에서는 각 항목별 가중치에 해당하는 점수를 제시하였으나, 이는 참고자료일 뿐 기업 상황이나 평가목적에 적합하게 각 수준별 점수를 조정할 수 있다.

| <표 14> 사무관리직 직무평가 도구 점수표 |

평가 요소	하위 항목	수준 (Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)					80
	커뮤니케이션(11%)					110
	전문지식(4%)					40
노력 (24%)	정신적 노력(10%)					100
	대내·외 접촉(8%)					80
	재량권(6%)					60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)					230
	성과에 대한 책임(16%)					160
	서비스에 대한 책임(4%)					40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)					20
	정신적 작업환경(8%)					80
합계	100%	총점				1000점

<표 15>와 <표 16>에 제시된 각 수준별 간격의 차이를 다르게 설정한 예를 통해 상황에 따라 직무평가 점수표를 활용할 수 있음을 제안한다. <표 15>에서는 각 수준별 간격이 20%로, 예를 들어 문제해결역량 수준 5가 80점이면 수준 4는 80점에서 20% 감소한 64점, 수준 3은 64점에서 20% 감소한 51점으로 설정된다. 이 경우 직무평가 점수는 가장 낮은 409점에서 가장 높은 1,000점의 분포를 갖게 된다. <표 16>은 30% 간격으로 설정한 예로 수준별 점수를 설정하는 방식은 동일하며, 이 경우 직무평가 결과는 229점에서 1,000점의 분포를 갖게 된다.

수준 간 점수 간격의 조정을 통해 직무평가 결과 값의 차이를 보다 명확하게 할 수 있으며 수준 간 점수의 조정은 기업의 직무평가 실시 목적에 따라 적절히 조정하여 사용 가능하다.

| <표 15> 사무관리직 최종 점수표(20% 격차) 예시1: 400~1,000점 분포 |

평가 요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)	32	40	51	64	80
	커뮤니케이션(11%)	44	56	70	88	110
	전문지식(4%)	16	20	25	32	40
노력 (24%)	정신적 노력(10%)	40	51	64	80	100
	대내·외 접촉(8%)	32	40	51	64	80
	재량권(6%)	24	30	38	48	60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)	93	117	147	184	230
	성과에 대한 책임(16%)	64	81	102	128	160
	서비스에 대한 책임(4%)	16	20	25	32	40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)	7	9	12	16	20
	정신적 작업환경(8%)	32	40	51	64	80

| <표 16> 사무관리직 최종 점수표(30% 격차) 예시 2: 229~1,000점 분포 |

평가 요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)	18	27	39	56	80
	커뮤니케이션(11%)	25	37	53	77	110
	전문지식(4%)	9	13	19	28	40

평가 요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
노력 (24%)	정신적 노력(10%)	23	34	49	70	100
	대내·외 접촉(8%)	18	27	39	56	80
	재량권(6%)	14	20	29	42	60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)	54	78	112	161	230
	성과에 대한 책임(16%)	37	54	78	112	160
	서비스에 대한 책임(4%)	9	13	19	28	40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)	4	6	9	14	20
	정신적 작업환경(8%)	18	27	39	56	80

직무평가를 할 때 평가하고자 하는 직무가 평가항목의 수준1에서 수준5 중 어느 수준에 해당하는지를 판단해야 하는데 각 수준별 정의는 아래 제시하는 항목별 수준 설명을 참고하여 평가한다. 최종 점수표의 각 수준에 해당하는 기술, 노력, 책임, 작업조건 4개의 평가 요소별 항목의 정의를 제시하면 다음과 같다.

① 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요 역량, 경험 등의 수준을 의미한다. 사무관리직의 기술 요소는 문제해결 역량, 커뮤니케이션, 전문지식 3개 하위 항목으로 평가한다.

☞ 문제해결 역량

문제해결 역량은 다양한 기능이나 기술을 활용해 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미한다. 안정적인 직무 상황 또는 가이드라인이 명확해 선택사항이 없는 경우부터 직무를 수행하기

위해 분석, 판단, 해석, 그리고 더 나아가 새로운 절차나 방법을 개선할 필요성이 있는 직무인지를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 및 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무

☺ 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대방의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등이 요구되는 수준을 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득·협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

① 전문지식

전문지식은 직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준을 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 업무
2	직무 수행을 위해 특별한 자격증이 요구되지는 않으나 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무
3	해당 직무에 대한 공인자격증 보유가 반드시 필요한 직무
4	1) 일정 기간의 실무 경력 기간이 필요한 직무 2) 또는 해당 직무에 대한 지식·절차를 이해하고, 타인을 지도할 정도의 전문성이 필요한 직무
5	1) 해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 법적 지식, 유관 기관의 운영 체계 및 정보 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무 2) 또는 팀 단위 이상의 부서 및 기관에 속한 직무들에 대한 전반적인 운영 및 기획과 개발을 할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무

② 노력

노력은 직무 수행을 위해 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미한다. 노력의 정도는 직무수행 과정에서 요구되는 사고의 범위와 복잡성, 역할, 활동 범위 등에 따라 다르게 나타날 수 있다. 사무관리직의 노력 요소는 정신적 노력, 대내외 접촉, 재량권의 3개 항목으로 평가한다.

③ 정신적 노력

정신적 노력은 직무수행에 필요한 정신적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도를 의미한다. 예를 들어 직무에의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등 정신적 노력의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	직무 수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
3	직무 수행 시 예측 할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
4	장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무

☑ 대내·외 접촉

대내·외 접촉은 업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내·외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	직무 관련한 대내·외 접촉이 거의 없는 직무
2	직무 수행 시 동료, 부하, 상사 등의 팀 내(또는 부서 내) 접촉이 요구되는 직무
3	직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉이 요구되는 직무
4	1) 직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉, 관련 유관 외부 조직과의 접촉이 요구되는 직무 2) 또는, 외부 유관 조직과의 접촉에서 설명, 설득, 조정이 요구되는 직무
5	1) 직무 수행 시 관련 유관 외부 조직 및 관리·감독 기관 등과의 접촉이 빈번히 요구되는 직무 2) 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 민감한 이해관계 조정, 기관 관리·감독상 주요한 이슈에 대한 설명 및 설득 등이 요구되는 직무

☞ 재량권

재량권은 직무 수행에 있어 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도를 의미한다. 따라서 명확하게 규정된 절차가 있을 경우 필요한 노력이 낮은 수준의 직무를 의미하며 불확실한 상황을 예측하거나 직무 수행 상황에서 해석이나 판단이 필요한 직무는 직무수행자의 재량권이 높음을 의미하며, 이는 필요한 노력이 높은 수준의 직무를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독하에 수행되는 직무
2	규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독 하에 수행되는 직무
3	부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무
4	직무 수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이 필요한 직무
5	전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적이고 주도적인 해석 및 판단이 필요한 직무

③ 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직·간접적 영향력의 정도를 의미한다. 조직의 성과창출을 위한 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직의 성과, 결과에 대한 기여를 포함하는 개념이라 할 수 있다. 사무관리직은 사람관리에 대한 책임, 성과에 대한 책임, 서비스에 대한 책임으로 평가한다.

☞ 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정, 직원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미한다. 즉, 다른 사람에게 업무 배분, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

☑ 성과에 대한 책임

성과에 대한 책임은 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도를 의미한다. 예를 들어 성과에 대한 책임이 높다는 것은 조직에서 목표로 하는 성과 측면에 미치는 영향이 직접적이며 성과와 관련된 계획, 전략, 의사결정 과정에 참여하는 정도가 높고 직접적인 것을 의미하는 반면 성과에 대한 책임이 낮다는 것은 일상적이며 지원적인 직무를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	일상적인 직무로서 성과에 직접적인 기여나 영향력이 거의 없는 직무
2	부서 및 팀 목표 달성 및 성과 달성에 필요한 정보를 제공하거나 기록을 하는 등의 지원적인 기능을 수행하는 직무
3	부서 및 팀 목표 달성 및 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
4	부서 및 팀 단위 이상의 조직 단위의 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
5	전체 조직의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치며 향후 조직의 중장기 전략수립과 의사결정에 결정적 기여를 담당하는 직무

㉞ 서비스에 대한 책임

서비스에 대한 책임은 서비스 대상 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스의 책임의 정도를 의미한다. 예를 들어 서비스에 대한 책임이 낮다는 것은 명확하게 규정된 서비스를 전달하는 것을 의미하며 서비스에 대한 책임이 높다는 것은 고객에게 보다 전문적인 서비스를 제공하거나 서비스 방식에서의 개선 및 개발에 대한 책임이 있음을 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	명확한 정보 제공 또는 기본적인 안내, 요청, 문의에 대한 규정된 서비스를 제공하는 등 직접적이고 지원적인 서비스를 제공해야 하는 직무
2	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 이해하고 해석하여 상황에 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무
3	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복잡한 니즈에 대한 전문적인 대응과 서비스 전달이 필요한 직무
4	고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 고객의 니즈 예측과 함께 기관의 서비스 만족도, 불만사항 개선 등에 대한 관리와 책임이 있는 직무
5	서비스 질을 향상시킬 수 있는 프로그램 개발, 프로세스 개선, 조직 평판 향상, 조직의 서비스 전략 수립 등 조직 전체적인 관점에서 서비스 관리 및 개발에 대한 책임이 있는 직무

④ 작업조건

작업조건은 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미한다. 사무관리직의 작업조건은 노동시간과 정신적 작업환경 2개 하위 항목으로 평가한다.

㉞ 노동시간

노동시간은 오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙 및 노동시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는 직무
2	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 가끔 발생하는 직무
3	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 종종 발생하는 직무
4	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 빈번히 발생하는 직무
5	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무

☑ 정신적 작업환경

정신적 작업환경은 직무 수행 중 발생하는 사내·외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무
2	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무
3	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무
4	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무
5	내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무

생산직

생산직 직무평가 도구의 최종 점수표는 <표 17>과 같다. 사무관리직과 마찬가지로 항목별 가중치(%)와 1,000점 만점으로 환산한 점수를 제시하였으며, 수준 간 간격은 평가 목적에 따라 조정하여 배점할 수 있다. <표 18>은 20%씩 등비로 감소하는 점수표의 예이며, 항목별 수준에 대한 정의는 아래와 같다.

| <표 17> 생산직 직무평가 점수표 |

평가 요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (31%)	지식(2%)					20
	경험(7%)					70
	문제해결역량(7%)					70
	숙련도(6%)					60
	자격 및 전문지식(9%)					90
노력 (23%)	육체적 노력(13%)					130
	집중도(10%)					100
책임 (17%)	사람관리에 대한 책임(6%)					60
	성과에 대한 책임(11%)					110
작업조건 (29%)	노동시간(13%)					130
	작업환경(16%)					160
합계	100%	총점				1000점

| <표 18> 생산직 직무평가 점수표 예시(20% 간격) |

평가 요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (31%)	지식(2%)	7	9	12	16	20
	경험(7%)	28	35	44	56	70
	문제해결역량(7%)	28	35	44	56	70
	숙련도(6%)	24	30	38	48	60
	자격 및 전문지식(9%)	36	45	57	72	90
노력 (23%)	육체적 노력(13%)	52	66	83	104	130
	집중도(10%)	40	51	64	80	100
책임 (17%)	사람관리에 대한 책임(6%)	24	30	38	48	60
	성과에 대한 책임(11%)	44	56	70	88	110
작업조건 (29%)	노동시간(13%)	52	66	83	104	130
	작업환경(16%)	64	81	102	128	160
합계	100%	총점				1000점

① 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요 역량, 경험 등의 수준을 의미한다. 생산직의 기술 요소는 지식, 경험, 문제해결 역량, 숙련도, 자격 및 전문지식 5개 하위 항목으로 평가한다.

☞ 지식

지식은 직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준을 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	2년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

☑ 경험

경험은 정상근무 여건 하에서 해당 직무를 단독으로 수행하는데 필요한 훈련과 직무 경험을 의미한다. 이는 해당 직무 수행에 필요한 절차, 방법 등을 배우는데 소요되는 숙련 기간을 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 6개월 정도의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
2	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 1년 이상 3년 미만의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
3	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 3년 정도의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
4	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 최소 3년 이상의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무
5	해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 최소 5년 이상의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무

☑ 문제해결역량

문제해결 역량은 다양한 기능·기술을 활용해 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미한다. 안정적 직무 상황이나 가이드라인이 명확해 선택사항이 없는 경우부터, 직무 수행을 위해 분석, 판단, 해석, 나아가 새로운 절차나 방법을 개선할 필요성이 있는 직무인지를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선 (또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 및 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무

☑ 숙련도

숙련도는 직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미한다. 단순한 육체적 숙련을 포함해 해당 분야의 기술, 직관, 노하우, 전문성 등이 체화되어 해당 직무수행의 정교함으로 발현되는 것을 말한다.

수준	정의 및 설명
1	숙련이 필요하지 않은 직무
2	체화된 숙련이 약간 요구되는 직무
3	체화된 숙련이 상당히 요구되는 직무
4	체화된 숙련 뿐만 아니라 해당 분야에 대한 감각적인 기술, 직관, 노하우 등이 함께 요구되는 직무
5	체화된 숙련 뿐만 아니라 해당 분야에 대한 감각적인 기술, 직관, 노하우, 정교함 등이 매우 높은 수준으로 빈번히 요구되는 직무

☑ 자격 및 전문지식

자격 및 전문지식은 직무수행 시 필요한 그 분야의 공인자격 여건 및 전문지식의 요구 수준을 의미한다. 이 항목은 지식 항목과는 구별되며, 직무 수행 시 지식 항목에서 요구하는 수준 이상의 해당 분야의 전문지식과 공인자격증을 필요로 하는지에 대한 내용을 담고 있다.

수준	정의 및 설명
1	1) 일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 업무 2) 또는 직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지 않은 직무
2	직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지는 않지만 해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 다소 필요한 직무
3	1) 해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 상당히 필요한 직무 2) 또는 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무
4	1) 해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하는 전문성이 상당히 필요하며 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무 2) 또는 관련 분야 자격증이 필요한 직무
5	1) 해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 지식, 유관 조직의 운영 체계 및 정보 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무 2) 또는 관련 분야 자격증과 실무 경력 기간이 필요한 직무

② 노력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미한다. 생산직의 노력 요소는 육체적 노력, 집중도의 2개 항목으로 평가한다.

☑ 육체적 노력

육체적 노력은 직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	앉기, 서기 등과 같은 가벼운 육체적 노력이 조금 요구되거나, 짧은 시간 가벼운 육체적 노력이 요구되는 직무
2	직무 수행 중 상당 시간동안 가벼운 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무
3	직무 수행 중 때때로 긴 시간동안 중간 수준의 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무

수준	정의 및 설명
4	직무 수행 중 지속적으로 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구되거나 또는 가끔 짧은 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되는 직무
5	직무 수행 중에 때때로 상당 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되며 이러한 육체적 노력이 지속적으로 요구되는 직무

④ 집중도

집중도는 직무를 수행하면서 직무 담당자가 육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적으로 기울여야 하는 집중의 정도를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적인 집중의 기간이 길지 않고 자주 발생하지 않는 직무
2	집중의 기간이 다소 길거나 혹은 때때로 발생하는 직무
3	집중의 기간이 매우 길지만 자주 발생하지 않거나 혹은 기간은 길지는 않지만 상당히 자주 발생하는 직무
4	집중의 기간이 매우 길고 자주 발생하는 직무
5	집중의 기간이 매우 길며 일하는 동안 내내 집중해야 하는 직무

③ 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직·간접적 영향력의 정도를 의미한다. 조직의 성과창출을 위한 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직의 성과, 결과에 대한 기여를 포함하는 개념이라 할 수 있다. 생산직의 책임은 사람관리에 대한 책임, 성과에 대한 책임의 2개 항목으로 평가한다.

④ 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정, 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미한다. 즉, 다른 사람에게 업무 배분, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

☞ 성과에 대한 책임

성과에 대한 책임은 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도를 의미한다. 예를 들어 성과에 대한 책임이 높다는 것은 조직에서 목표로 하는 성과 측면에 미치는 영향이 직접적이며 성과와 관련된 계획, 전략, 의사결정 과정에 참여하는 정도가 높고 직접적인 것을 의미하는 반면 성과에 대한 책임이 낮다는 것은 일상적이며 지원적인 직무를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	일상적인 직무로서 성과에 직접적인 기여나 영향력이 거의 없는 직무
2	부서 및 팀 목표 달성 및 성과 달성에 필요한 정보를 제공하거나 기록을 하는 등의 지원적인 기능을 수행하는 직무
3	부서 및 팀 목표 달성 및 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
4	부서 및 팀 단위 이상의 조직 단위의 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무
5	전체 조직의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치며 향후 조직의 중장기 전략수립과 의사결정에 결정적 기여를 담당하는 직무

④ 작업조건

작업조건은 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미한다. 생산직의 작업조건은 노동시간과 작업환경 2개 하위 항목으로 평가한다.

☑ 노동시간

노동시간은 오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙 및 노동 시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도를 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는 직무
2	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 가끔 발생하는 직무
3	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 종종 발생하는 직무
4	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 빈번히 발생하는 직무
5	직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무

☑ 작업환경

작업환경은 직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적 위험요소에 노출되는 정도를 의미한다. 즉 직무수행자에게 주어진 물리적이고 육체적인 작업환경과 관련된 요소에서의 위험요소와 유해성 등을 의미한다.

수준	정의 및 설명
1	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 거의 없는 직무
2	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 가끔 발생하는 직무
3	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 다소 발생하는 직무
4	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 자주 발생하는 직무
5	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 매우 빈번히 또는 일상적으로 발생하는 직무

3) 직무평가 방법 예시

직무평가 도구를 통해 사무관리직 직무들의 직무평가를 하는 과정을 예를 들어 살펴보자. 우선, 평가 대상이 될 사무관리직의 직무들을 <그림 21>의 ①과 같이 분류한다. 이후 직무평가 도구의 항목별로 각 수준의 점수를 기입한다. 본 매뉴얼에서는 20% 격차로 수준 간 점수가 감소하는 점수표를 제안하였으나, 이 점수차는 사용하는 기업의 목적에 따라 다양하게 조정될 수 있다. ②번처럼 20% 씩 감소하는 점수표를 직무평가에 활용하고자 할 경우 문제해결역량 5수준 80점의 0.8(20%가 감소한 점수)이 4수준의 점수가 되며, 3수준의 경우 같은 방법으로 4수준의 0.8(20%가 감소한 점수)인 51점이 된다. 이러한 방법으로 <표 19>와 같은 평가 항목들의 점수표를 완성한다.

 <그림 21> 예시-1: 직무분류 및 항목별 점수 도출

① 직무 분류 예	평가요소	하위 항목	수준				
			1	2	3	4	5
경영기획	기술 (23%)	문제해결역량(8%)			51 ← 64 ← 80		
인사		커뮤니케이션(11%)					110
		전문지식(4%)					40
노무관리	노력 (24%)	정신적 노력(10%)					100
자산관리		대내·외 접촉(8%)					80
		재량권(6%)					60
예산	책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)					230
회계·감사		성과에 대한 책임(16%)					160
		서비스에 대한 책임(4%)					40
세무	작업조건 (10%)	노동시간(2%)					20
기업홍보		정신적 작업환경(8%)					80



〈표 19〉 예시-2: 점수표 확정

평가요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)	32	40	51	64	80
	커뮤니케이션(11%)	44	56	70	88	110
	전문지식(4%)	16	20	25	32	40
노력 (24%)	정신적 노력(10%)	40	51	64	80	100
	대내·외 접촉(8%)	32	40	51	64	80
	재량권(6%)	24	30	38	48	60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)	93	117	147	184	230
	성과에 대한 책임(16%)	64	81	102	128	160
	서비스에 대한 책임(4%)	16	20	25	32	40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)	7	9	12	16	20
	정신적 작업환경(8%)	32	40	51	64	80

점수표가 완성되면 이후부터는 실제 직무평가를 진행한다. 〈그림 22〉는 경영기획 직무의 직무평가를 수행하는 과정으로, 각 항목별 수준 정의 내용을 토대로 항목별 점수를 도출한다. 예를 들어 경영기획 직무를 수행하기 위해서는 문제해결 역량이 4수준(직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무)이라 판단되면 4수준에 체크하는 방식으로 평가한다.



〈그림 22〉 예시-3: 문제해결역량 항목 평가

평가요소	하위 항목	수준					Level	정의 및 설명
		1	2	3	4	5		
기술	문제해결역량			3	V		1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택 사항이 없거나 매우 적은 직무
	커뮤니케이션						2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
	전문지식						3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
노력	정신적 노력						4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력 뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선 (또는 기존 프로세스 보완) 하는 것이 필요한 직무
	대내·외 접촉						5	분석, 해석 및 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무
책임	재량권							
	사람관리에 대한 책임							
	성과에 대한 책임							
작업 조건	서비스에 대한 책임							
	노동시간							
	정신적 작업환경							

문제해결 역량 항목과 마찬가지로 커뮤니케이션 항목 역시 경영기획 직무를 수행하기 위해 필요한 커뮤니케이션의 수준을 체크한다. 예를 들어 5수준에 해당되는 직무라 판단하면 점수표의 5수준에 체크한다.



〈그림 23〉 예시-4: 커뮤니케이션 항목 평가

평가요소	하위 항목	수준					Level	정의 및 설명
		1	2	3	4	5		
기술	문제해결역량				V		1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
	커뮤니케이션				V			
	전문지식							
노력	정신적 노력						2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
	대내외접촉						3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
	재량권							
책임	사람관리에 대한 책임						4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
	성과에 대한 책임							
	서비스에 대한 책임							
작업조건	노동시간						5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득하고 협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무
	정신적 작업환경							

위와 같은 방법으로 각 항목들을 평가한 후 점수표에 체크된 점수들을 점수표를 토대로 합산하여 경영기획 직무의 직무평가 결과를 도출한다. 〈그림 24〉와 같이 평가자가 평가하였다면 경영기획 직무의 직무평가 점수는 775점이 된다.



〈그림 24〉 사무관리직 직무평가 방법 예시-5: 총점 도출

평가요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술	문제해결역량				V	
	커뮤니케이션					V
	전문지식				V	
노력	정신적 노력				V	
	대내외접촉			V		
	재량권			V		
책임	사람관리에 대한 책임				V	
	성과에 대한 책임				V	
	서비스에 대한 책임			V		
작업조건	노동시간			V		
	정신적 작업환경			V		

평가요소	하위 항목	수준(Level)				
		1	2	3	4	5
기술 (23%)	문제해결역량(8%)	32	40	51	64	80
	커뮤니케이션(11%)	44	56	70	88	110
	전문지식(4%)	16	20	25	32	40
노력 (24%)	정신적 노력(10%)	40	51	64	80	100
	대내외접촉(8%)	32	40	51	64	80
	재량권(6%)	24	30	38	48	60
책임 (43%)	사람관리에 대한 책임(23%)	93	117	147	184	230
	성과에 대한 책임(16%)	64	81	102	128	160
	서비스에 대한 책임(4%)	16	20	25	32	40
작업조건 (10%)	노동시간(2%)	7	9	12	16	20
	정신적 작업환경(8%)	32	40	51	64	80
5 총점		775				

각 직무별 점수를 도출한 결과를 <표 20>과 같은 예시로 제시할 수 있다. 직무들의 상대적 가치를 파악한 후에는 직무평가 결과를 활용하는 과정이 이루어진다.

| <표 20> 직무평가 결과 예시 |

경영기획	인사	노무관리	자산관리	예산	회계·감사	세무	기업홍보
775	680	690	700	710	720	730	740

4. 직무평가 결과 활용 및 사례

직무평가를 통해 직무의 가치를 파악한 후 그 결과를 인사관리에 활용할 수 있는 방안을 살펴보도록 한다. 활용방안은 크게 직무 및 직군 관리, 보상에의 활용, 인사 제도와의 연계 등 세 부분으로 구분하였으며 각 방안에 대한 실제 사례를 통해 보다 구체적인 활용법을 제안하였다.

1. 직무 및 직군 관리

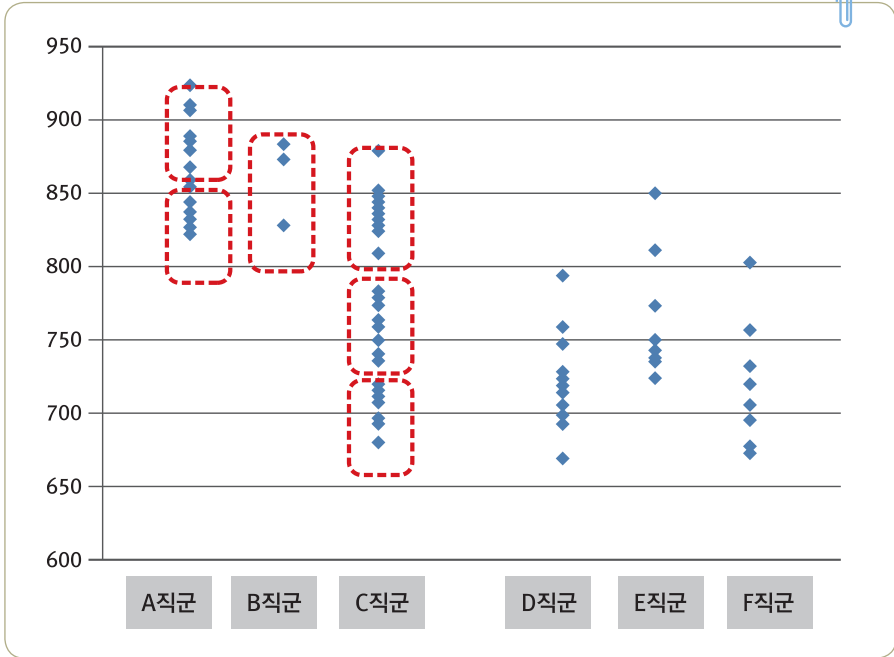


직무평가를 통해 얻을 수 있는 가장 직접적이며 명확한 결과는 직무의 상대적 가치이다. 유사한 직무평가 값을 갖는 직무들의 그룹핑을 통해 직무 분류, 직군 설계 등에 활용할 수 있다.

〈그림 25〉는 직무평가를 실시하여 얻은 결과 값들의 분포도의 예이다. 유사한 점수의 직무들의 그룹핑을 통해 A직군은 2개의 직급 체계로, B 직군은 1개의 직급체계로 C 직군은 3개의 직급으로 재설계할 수 있을 것이다. 그리고 6개의 직군을 점수 분포에 따라 새로운 직군으로 재설계하는 등 직무평가 결과는 직무들의 가치 파악, 그리고 가치의 유사성과 차별성을 토대로 직군 재설계 또는 직무 그룹핑 등에 활용할 수 있다. 관련 내용을 사례를 통해 보다 구체적으로 살펴보도록 한다.



〈그림 25〉 직무평가 결과 분포도의 예



A사 사례

A사는 인천 소재의 종업원 200여명의 제조업 기업이다. A사는 구성원 동기부여, 직무가치와 임금수준 간 불일치를 해소하고자 직무평가를 실시하여 직군을 재설정하고 새롭게 설정된 직군을 토대로 임금 체계를 구축하였다. A사의 직군 체계는 ADMIN(일반직), SPVR(운영직), PROD(생산직)의 세 개 직군으로 구분하여 연공 기반의 직급 체계(사원-대리-과장-차장-부장)로 운영되어 왔었다.

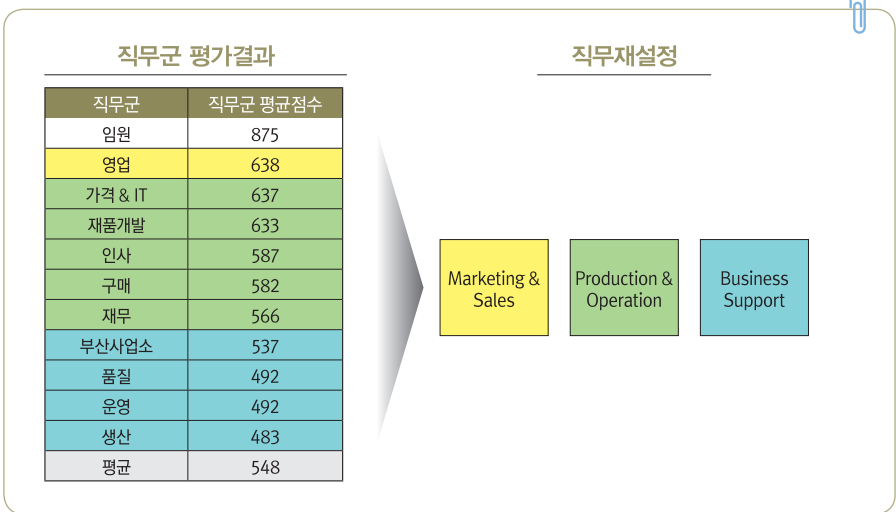
A사는 직무평가 실시 이후 그 결과를 가지고 전 직원을 대상으로 직군을 재설정하여 채용-평가-보상-승진-교육 등 인사관리 영역별 차별화된 인사관리를 실현하는 토대로 활용하였다.

기존 ADMIN(일반직), SPVR(운영직), PROD(생산직) 직군을 Business Support(사업 지원직), Marketing & Sales(마케팅&영업직), Production & Operation(생산&운영직)으로 재분류하여 기존 연공서열 및 조직 기능별 임의설정이 아닌 직무분석 및 평가에 기반한 체계적인 직군 분류를 실시하였다. 직군 재설정을 위한 직무분석 결과, 개별 직무를 유사한 성격 및 기능, 소속 조직을 반영하여 11개 직무군, 총 50개 직무로 확정하였다.

최종 확정된 50개 직무에 대해 직무평가를 실시하여 <그림 26>의 예와 같이 50개 직무의 직무평가 점수의 평균값을 산출하였다.



<그림 26> 직무군 평가점수에 따른 직무재설정



이후 직무군 평균값을 4등급(Manager, Professional, Specialist, Assistant)으로 구분하고 각 등급별 직군 명칭을 부여해 <표 21>과 같은 직군체계를 도출하였다.

A사의 직군 재설정 사례는 직무분석 및 평가에 기반한 체계적 직군 분류, 즉 직무 체계 수립을 통해 직군별 차별화된 인사관리 기틀을 마련하였다는데 의의가 있다. 특히 Business Support(사업 지원직)와 Marketing & Sales(마케팅&영업직)는 직무급

설계, Production & Operation(생산 & 운영직)은 직능급 설계에 적용되었다. 이 사례를 통해 직무평가를 토대로 한 직군 재설정 및 분류는 직무와 직군의 체계적 정비를 위한 활동이자 임금체계 개편을 위한 사전 단계로서의 의의를 확인할 수 있다.



〈표 21〉 A사의 새로운 직군 체계

직무명칭	직무등급	직군명칭			직무평가 점수
		Business Support	Marketing & Sales	Production & Operations	
Manager	22	HR & GA Manager		Operations Manager	875
	21	Procurement Manager			856
	20		Pricing & IT Manager	Busan Site Manager	820
			Sales & Services Manager	Production Manager	780
	19	Finance & Accounting Manager			776
Professional	17			Quality Manager	739
				Sr. LEAN Coordinator	731
				Maintenance Supervisor	658
	16	Procurement Leader			650
		HRM/LR Specialist			641
		Contract Specialist			640
				Production Planning Leader	628
Specialist	15	Sr. Financial Analyst			616
		Treasury & Tax Officer			603
			IT Specialist		593
	14	HSE Specialist			590
				QC Specialist	588
		HRD Specialist			578
		Sr. Revenue Analyst			576
			Sr. Pricing Analyst		554
		Sr. Airline Account Manager			544
		C&B Specialist			538
					534
				Jr. LEAN Coordinator	530
	13			Site Quality Coordinator(BUSAN)	512
				Warehouse&Equipment Supervisor	503
				Hygiene Specialist	499
			Transport Supervisor	498	
Procurement Specialist				496	
Jr. Financial Analyst				489	
Assistant	12			Process Specialist	481
			Jr. Pricing Analyst		480
				Site Operation Supervisor(BUSAN)	457
	11			Production Planning Clerk	451
		Jr. Revenue Analyst		RMP Planner	444
					424
				Site Administrative Clerk(BUSAN)	399
10			Production Administrative Clerk	349	
	Procurement Assistant			326	
	GA & Secretary			325	
9				234	
			QC Associate	224	
6			Night Duty	224	
				224	

2. 보상에의 활용 ☑

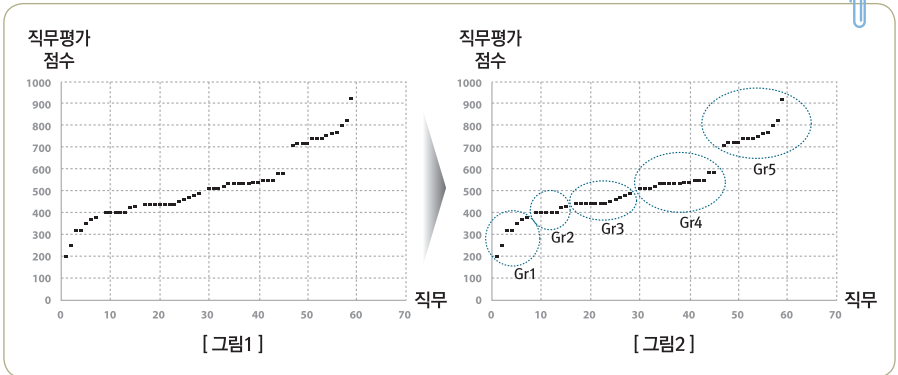
직무평가 결과는 성과 평가, 교육훈련, 개발 프로그램 등의 다양한 목적을 위해 사용될 수 있지만 주로 임금수준 또는 기본급을 설정하는 기준으로 주로 사용된다. 보상의 설계에서 공정성은 매우 중요한 개념이다. 그러므로 보상의 격차를 설정하고 판단하는 합리적인 기준을 설정함에 있어 직무평가는 보상의 공정성 확보를 위한 필수과정이라 할 수 있다.

직무평가 결과를 보상에 활용하기 위해서는 직무평가 점수값의 분포를 파악하여 임금구간(Pay-Band)으로 전환하는 과정이 필요하다. 이 과정에서 임금구간의 수를 설정하는 방법, 동일한 임금구간 내에서의 임금 차별화 방법, 그리고 지속적인 임금구간 관리 방안 등을 사례와 함께 제시하였다.

B사 사례

B사는 자동차 부품을 생산하는 180여명 규모의 제조업 기업이다. B사는 사원에서 부장급이 수행중인 직무 55개에 대해 직무평가를 실시하였다. 결과는 <그림 27>과 같이 600점 이하(42개 직무)와 700점 이상(13개 직무) 사이에 명확한 분절이 나타나고, 그 이하 점수에서는 대체로 연속적인 형태로 나타남을 확인할 수 있다.

 <그림 27> B사 직무평가 결과 분포도



직무평가 결과를 임금에 적용하기 위해서는 직무가치에 따라 그룹핑을 할 필요가 있다. B사의 경우 임금구간(Pay-Band) 수를 조직에서 요구되는 수직적 역할의 단계와 현재의 직급체계를 고려하여 <표 22>와 같이 결정하였다.

| <표 22> B사 직무평가 점수별 임금밴드 연계(Pay-Band matching) |

직무평가 점수	직무 수	직무평가 Group	임금 Band
700점 이상	13	Group5	Band5
500점 이상~700점 미만	16	Group4	Band4
440점 이상~500점 미만	12	Group3	Band3
400점 이상~440점 미만	7	Group2	Band2
400점 미만	7	Group1	Band1

수직적 역할의 단계는 아래 <표 23>의 기준에 의하며, 각 단계별로 별도의 Band를 설정하였다(Band1은 고졸 사원에 해당함)

| <표 23> B사의 임금구간 (Pay-Band)별 주요 내용 |

구분	정의	내용	밴드	해당되는 현재의 직급
학습단계 Learning Stage	직무역할과 관련된 기능적 기술 및 지식을 학습하는 단계	<ul style="list-style-type: none"> 직무와 관련된 각종 단위 업무들을 학습함 상급자의 지시나 감독에 의해 업무를 수행함 동료나 상급자의 협력 및 지도에 의해 업무가 종결됨 	Band2	사원(대졸)
적용단계 Apply Stage	학습된 지식을 적용하고 자신의 분야에서 전문화되어 가는 단계	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 성과에 뚜렷하게 공헌하기 시작함 타인의 지도 없이도 독립적인 문제해결 및 의사결정을 시도함 자신의 전문영역에서 전문역량을 가장 왕성하게 축적해나감 	Band3	대리/과장

지도단계 Guarding Stage	전문역량을 완성하고 이를 조직구성원과 공유하고 부하직원을 육성 개발하는 단계	<ul style="list-style-type: none"> • 권한이양을 통하여 부하직원을 지도하고 육성함 • 조직에 대한 이해와 Perspective (관점·균형감)가 심화 되어감 • 동료 및 부하직원의 아이디어와 공헌을 이끌어내는 주된 역할을 수행함 	Band4	과장
실현단계 Shaping Stage	직무수행영역의 전략적 리더십을 가지고 비전을 제시하는 단계	<ul style="list-style-type: none"> • 직무수행영역에서 가장 영향력 있는 의사결정을 내리며 자원배분의 책임을 가짐 • 전략적 리더십과 비전을 제시함 • 전문적 지식, 폭 넓은 경험과 통찰력을 적용 • 미래의 지도자를 발굴하며 후원함 	Band5	차장/부장

C사 사례

임금구간(Pay-Band) 설정방법과 임금구간 설정 이후 임금과의 연계, 그리고 이 과정에서 발생할 수 있는 이슈들은 C 기업 사례를 통해 제시하고자 한다. C사는 서울 소재의 영상 측정 장비 및 컨트롤러 등을 제조하는 종업원 100여명 규모의 제조업 기업이다. C사는 연공 중심에서 직무기반의 인사관리 체계로의 개편을 통해 모든 인사정책을 직무가치와 역할, 업무성과와 연동함으로써 기업의 성과를 창출하기 위한 구성원들의 동기부여 기반을 마련하고자 하였다. 이를 위해 직무분석을 통해 직무를 재분류하고 직무평가 이후 직무가치에 따른 임금설정을 통해 임금의 내부 공정성을 확보하고자 하였다.

C사의 직무평가는 2차례에 걸쳐 이루어졌는데 1차 직무평가에서는 점수법에 의한 직무평가를, 그리고 2차에서는 1차 평가 결과를 그룹핑함으로써 직무그룹을 도출하는 과정으로 이루어졌다. 1차 직무평가 결과 <그림 28>과 같이 역할등급에 따라 3개의 등급으로 직무 가치가 분포되어 있음을 확인할 수 있다. 그러나 같은 등급 내에서도 기능적인 직무에 따라 가치의 차이가 있는 것으로 판단하여 임원급으로 이루어진 조정위원회에서 직무평가를 한 번 더 진행하기로 결정하였고 동일 역할 내 직무 간의 상대적인 가치를 비교하여 팀장급·선임급·담당급 간 비교 매트릭스를 작성하여 최종 결과를 도출하였다.

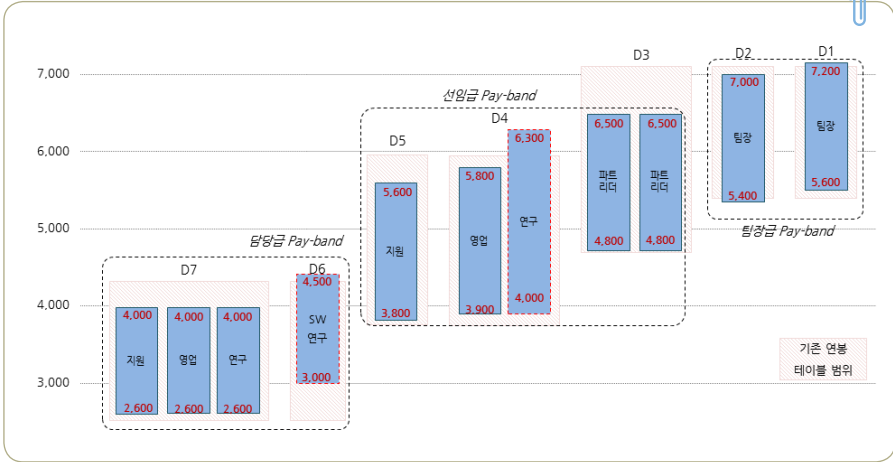


〈표 24〉 C사 임금밴드(Pay-band) 기준

구분	Description		밴드	수평적 기능분류
A	팀장 (Team Leader)	팀 관리역할 수행	D1	연구 & 본사영업
			D2	지역영업 & 지원
B	선임 (Senior member)	독자적 업무수행 (기획/중간관리)	D3	파트리더
		독자적 업무수행 (업무완결/하위 직무수행자 지도)	D4	연구 & 기술 영업
			D5	지원
C	담당 (Junior member)	일부 독자적 업무수행 / 단순업무	D6	S/W연구
			D7	연구 & 기술 영업
				지원

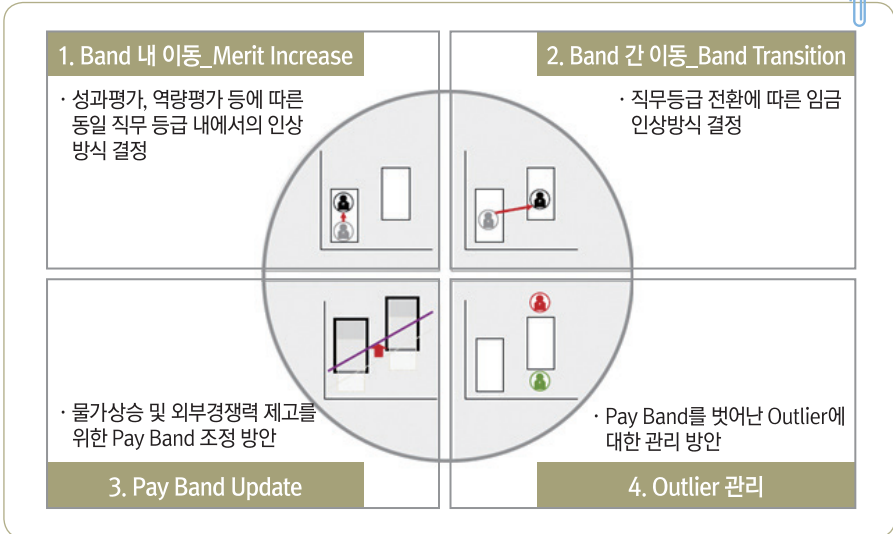
임금구간(Pay-Band) 설정 이후 각 직무등급별 시장임금 경쟁력을 확보하기 위해 시장임금 및 기존의 임금을 고려하여 (그림 29)와 같이 임금구간의 상한과 하한을 설정하였다.

 <그림 29> C사 임금 밴드(Pay Band)



C사의 경우 임금구간(Pay-Band) 설정 이후 구간 내, 구간 간 이동, 임금구간 현행화(update), 그리고 임금구간 이탈자(outlier)에 대한 관리 방안을 마련하였다.

 <그림 30> C사의 Pay Band 관리 방안



- ☑ Band 내 이동은 정기인상(Annual Increase)을 기본으로 개인평가 결과에 따라 인상률을 차등하는 평가인상(Merit Increase)방식을 통해 성과에 따른 보상차등도 함께 이루어지도록 하였다. 직무에 따라 기본급이 결정되는 직무급이라도 직무등급의 일정범위에 전년도 성과를 반영하여 기본급을 인상할 수 있도록 설계하였다.
- ☑ Band 간 이동은 직무이동, 즉 보상 및 경력개발과 직결될 수 있어 신중해야 하므로 상위등급 직무로 이동 시 승진의 유형, T/O의 유무, 경력개발경로 등을 고려하여 결정하였다. 승진을 통해 상위밴드로 이동하는 경우, 동일직무의 상위 이동, Career Field 내 상위 직무로 이동하는 경우의 승진 시 임금 인상을 할 수 있도록 하였다. 또한 타 직무로 이동하는 경우와 직무가 소멸되거나 강등되는 경우, 임금에 대한 불이익이 없도록 하였다.
- ☑ 정기인상은 시장 급여수준을 바탕으로 기업의 급여 지불 능력, 물가상승률을 종합적으로 고려하여 결정하였다. 대외 임금의 경쟁력을 고려하여 Band 상한과 하한을 1~2년 마다 정책적으로 조정하였다. 또한 직무등급에 대한 지속적 점검 및 업데이트 등 직무급의 성공적인 정착을 위하여 <표 25>와 같은 직무등급 (Grade)별 임금구간(Pay-Band) 관리를 시행하였다.

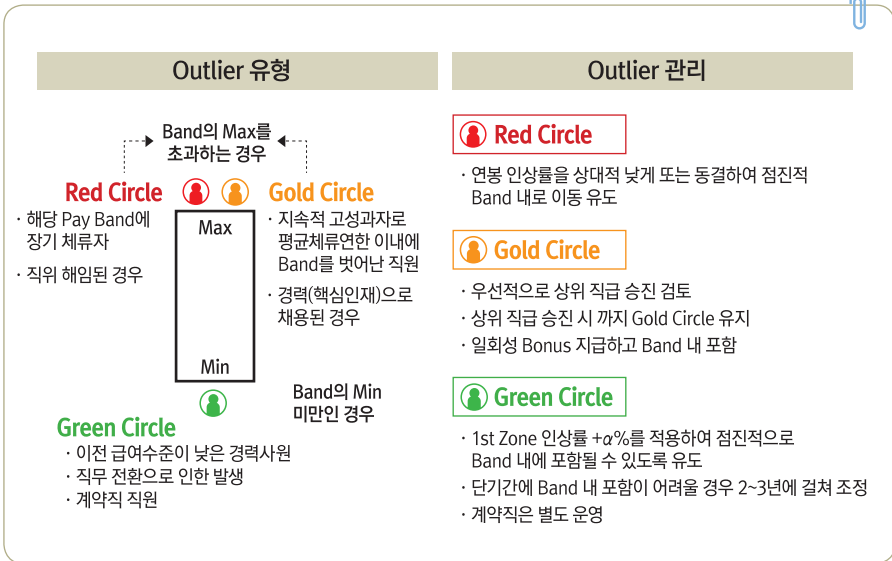
| <표 25> C사의 Pay Band 관리방안 |

관리영역	관리목적	관리방안	관리주기
Pay Band별 Midpoint 관리	급여수준 관리	<ul style="list-style-type: none"> • Pay Band의 Midpoint는 Market 수준을 반영하는 숫자이므로 매년 시장임금이 이동함에 따라, 혹은 Market Data 수집이 어려운 경우 매해 물가 인상을 등을 반영하여 Midpoint를 조정 	매년 (정기)
Pay Band의 조정	Pay Band의 적절성 유지	<ul style="list-style-type: none"> • 실제 급여 분포, 회사의 가용 인건비 등을 고려하여 2~3년에 한 번 씩 Pay Band의 상/하한선을 검토하고 적정 수준으로 조정함 	2~3년 (비정기)

☑ 임금구간(pay-band)를 벗어나는 이탈자(outlier)는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형별 발생 원인에 따라 차별적으로 관리하였다. outlier의 유형을 해당 Pay Band의 최대값을 초과하는 Red circle, Gold circle과 Pay Band의 최소값 미만인 Green circle로 구분하여 각각에 대한 관리를 <그림 31> 과 같이 실시하였다.



<그림 31> C사의 임금밴드(Pay Band) 이탈자(outlier) 관리 방안



3. 인사제도와의 연계



직무평가 결과는 보상과 연계된 인사관리 제도와 연계함으로써 그 효과를 높일 수 있다. 직무평가 결과를 보상의 근거가 되는 평가제도, 경력개발 및 이동 관리 등에 활용함으로써 인사관리의 일관성과 함께 각 개별 관행들이 공통된 기준에 의해 운영될 때 발생할 수 있는 시너지를 기대할 수 있을 것이다. 관련 사례는 다음과 같다.

D사의 채용 연계 사례

D사는 상시노동자 약 100명 규모의 무선통신장비 제조업체로 NCS를 활용하여 회사 내 직무별로 요구되는 능력단위, 능력단위별 기술 및 필요 자격사항을 도출하였다. 이를 토대로 D사의 직무 중 D사의 성과에 기여도가 높고 미래 가치가 높은 핵심 직무를 선정하였고 그 결과 D사의 핵심 직무로 ‘무선 통신시스템 구축 직무’ 및 ‘전자부품생산 직무’가 도출되었다. D사는 선정된 핵심 직무에 인력을 채용하기 위해 지원자의 직무 관련 지식수준, 관련 경력, 경험, 자격 여부를 판단하기 위한 직무중심 채용을 실시하였으며 주요 내용은 다음과 같다.

- ☑ 채용공고에 직무중심 채용의 목적 명시 및 직무기술서 게시
- ☑ 입사지원서에 주요 직무능력 단위의 보유역량 파악을 위한 질문지를 반영하여 배포
- ☑ 면접전형에서 해당 능력단위를 평가하기 위한 질문지 개발

D사의 입사지원서의 예시는 <그림 32>와 같다. 교육사항에서 학교교육 및 직업교육 내용 기입란을 살펴보면 일반적인 교육이 아닌 해당 직무와 관련된 교육 이수 여부를 확인하기 위한 형식으로 이루어져 있다. 또한 직무능력 관련 자격사항 역시 NCS 내 자격현황을 바탕으로 국가기술자격, 전문자격 등의 취득 여부를 확인하고 경력 및 직무 관련 기타 활동 역시 해당 직무에 특화된 내용을 확인하기 위한 질문들로 구성되어 있다.

| <그림 32> D사의 입사지원서 예시 |

1. 인적 사항				
* 인적 사항은 필수항목으로 반드시 모든 항목을 기입해 주십시오.				
지원구분	신입 () 경력 ()	지원분야		접수번호
성명	(한글)			
현주소				
연락처	(본인휴대폰)	전자우편		
	(비상연락처)			
2. 교육 사항				
* 학교교육은 제도화된 학교 내에서 이루어지는 고등교육과정을 의미합니다. 아래의 지시에 따라 해당되는 내용을 기입해 주십시오.				
학교교육				
<ul style="list-style-type: none"> [무선통신시스템 설계] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 예() 아니오() 있습니까? 				
<ul style="list-style-type: none"> [무선통신시스템구축 감리] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 예() 아니오() 있습니까? 				
* '예'라고 응답한 항목에 해당하는 내용을 아래에 기입해 주십시오.				
과 목 명	주 요 내 용			
* 직업교육은 학교 이외의 기관에서 실업교육, 기능교육, 직업훈련 등을 이수한 교육과정을 의미합니다. 아래의 지시에 따라 해당되는 내용을 기입해 주십시오.(온라인 교육 포함)				

직업교육			
<ul style="list-style-type: none"> • [무선통신시스템 설계] 관련 직업교육 과목을 이수한 경험이 있습니까? 예() 아니오() 			
<ul style="list-style-type: none"> • [무선통신시스템구축 감리] 관련 직업교육 과목을 이수한 경험이 있습니까? 예() 아니오() 			
* '예'라고 응답한 항목에 해당하는 내용을 아래에 기입해 주십시오.			
교육 과정 명	주요 내용	기관 명	교육 기간
3. 직무능력 관련 자격사항 (NCS 내 환경분석 내 자격현황 참고)			
* 자격은 직무와 관련된 자격을 의미합니다. 직무기술서를 확인하여 해당 자격증을 정확히 기입해 주십시오.			
A. 국가기술자격		B. 개별법에 의한 전문자격	
C. 국가공인 민간자격		D. 기타자격	
4. 경력 사항			
* 경력은 금전적 보수를 받고 일정기간 동안 일했던 이력을 의미합니다. 아래 지시에 따라 해당되는 내용을 기입해 주십시오.			
<ul style="list-style-type: none"> • 기업조직에서 [무선통신시스템 설계] 관련 업무를 수행한 적이 있습니까? 예() 아니오() 			
<ul style="list-style-type: none"> • 기업조직에서 [무선통신시스템구축 감리] 관련 업무를 수행한 경험이 있습니까? 예() 아니오() 			

* '예'라고 응답한 항목에 해당하는 사항을 아래에 기입해 주십시오.

근무기간	기관명	직위/역할	담당업무

* 그 외, 경력 사항은 아래에 기입해 주십시오

근무기간	기관명	직위/역할	담당업무

* 자세한 경력 사항은 경력기술서에 작성해 주시기 바랍니다.

5. 직무관련 기타 활동

* 직무관련 기타 활동은 직업 외적인(금전적 보수를 받지 않고 수행한) 활동을 의미하며, 산학, 팀 프로젝트, 연구회, 동아리/동호회, 온라인 커뮤니티, 재능기부 활동 등이 포함될 수 있습니다. 아래의 지시에 따라 해당되는 내용을 기입해 주십시오.

• [무선통신시스템 설계] 관련 활동들을 수행한 경험이 있습니까? 예() 아니오()

• [무선통신시스템구축 감리] 관련 활동들을 수행한 경험이 있습니까? 예() 아니오()

* '예'라고 응답한 항목에 해당하는 내용을 아래에 기입해 주십시오.

활동기간	소속조직	주요역할	활동주요내용

* 자세한 직무관련 기타 활동 사항은 경험기술서에 작성해 주시기 바랍니다.

E사의 평가 연계 사례

E사는 서울 소재 종업원 60명 규모의 제조업 회사이다. 중소기업의 특성상 한 사람이 여러 직무를 수행하게 되는 경우가 있다. 이에 따른 평가 결과의 불만과 불공정성으로 인해 A사는 직무평가 결과를 인사평가에 직접 반영하여 절대평가로 활용하고 직무 중복수행에 대한 기여도를 평가에 반영하는 형태로 평가체계를 개편하였다. 사례의 구체적인 내용은 다음과 같다.

E사는 전사 직무분석을 통해 총 3개 직군, 16개 직무를 도출하고 16개 직무에 대한 직무평가를 실시하였다. A사는 직무평가 결과를 임금과 직접적(직무급)으로 연동하지 않고, 인사평가에 일부분 반영하는 형태로 활용하였다. 평가체계는 <표 26>과 같으며 이 중 직무평가 결과를 인사평가에 반영하는 방법으로 평가체계를 개편하였다.

| <표 26> E사의 개편된 인사평가체계 |

구분	직무평가	역량평가	업적평가	계
비중	30%	40%	30%	100%

평가체계 개편을 위해 우선 직무평가 점수를 5등급으로 구분하고 직무등급을 30점 만점으로 환산 후 인사 평가에 반영될 최종 점수를 확정하였다. 중복적으로 다양한 직무를 수행하는 경우에는 담당하는 직무 비중에 따라 인사팀에서 인사평가에 반영될 직무평가 점수를 조정하기도 하였다. 이는 <표 27>에 제시되어 있으며 예를 들어 세무회계 직무의 경우 직무평가 결과 2등급으로 구분되었으며 이 등급에 해당하는 인사평가 점수는 22점이 반영된다.

| <표 27> E사의 직무평가결과 인사평가 반영 내용 |

대분류(직군)	소분류(직무)	직무등급	점수환산 (30점 만점)	평가반영 최종 점수 확정
영업(B)	영업	1등급	25점 이상	24
관리(A)	세무회계	2등급	18~24점	22
생산(C)	생산관리			
생산(C)	품질관리			
관리(A)	부동산, 구매, 인사, 총무	3등급	14~23점	20
관리(A)	자금			
관리(A)	구매, 임대			
관리(A)	총무, 회계, 인사			
영업(B)	영업관리			
생산(C)	물류관리			
생산(C)	자재관리			
영업(B)	영업지원			
생산(C)	업무지원			
생산(C)	공무			
생산(C)	생산지원			
관리(A)	기사	5등급	8점 이하	16

이 외에도 E사는 직무내용을 역량평가에도 반영하였다. 역량평가는 직무분석을 통해 직무역량을 도출하여 직무등급이 높은 직무를 담당하고 있는 부서의 성과지표(KPI) 수립 시 직무가치에 합당한 목표를 설정할 수 있도록 하였다.

직무급을 도입하면 직무가 변경되지 않는 한 승진 여력이 감소할 수밖에 없는데, E사의 사례는 중소기업의 현실상 직원들의 동기부여 수단이 상실되는 데서 오는 한계를 보완하기 위한 방안으로 직무평가 결과를 평가에 활용한 사례이다.

중소기업의 경우 직무에 대한 유연성이 매우 높아 다양한 직무수행 및 직무변동이 수시로 발생하므로 직무급 운영이 어려울 수 있다. 그렇기 때문에 어렵고 힘든 직무를 기피하게 되며 추가적으로 발생하는 업무에 대한 보상이 이루어지지 않아 동기부여의 저하와 업무과다로 인한 이직으로 이어질 수 있다. E사의 경우 중소기업의 인력 운영 측면에서의 문제를 평가에 있어 추가적인 점수를 부여함으로써 보상으로 연계함과 동시에 동기부여 수단으로 활용하였다.

이러한 이유에서 E사 사례는 직무평가 결과를 직무급 개편에만 활용하기 위해 실시한다는 기존 고정관념을 깨고 평가에도 반영할 수 있음을 보여주며, 동시에 고정 직무 이외의 추가적인 직무를 하게 될 수도 있는 중소기업에서 보상의 공정성을 확보하기 위한 차원에서 직무평가 결과를 평가에 반영한 사례로서 의의를 갖는다.

B사의 이동관리 연계 사례

B사는 앞서 소개한 보상에 직무평가 결과를 적용한 사례 기업이다. B사는 직무급 설계 이후 승진 및 경력 개발 등의 이동 관리에 직무평가 결과를 연계하여 활용하였다. 직무평가 결과는 앞서 제시한 <표 22>와 같으며 각 Group에 대한 직무 내용과 책임을 세분화하였으며 별도의 경력개발 Track으로 운영하였다.

B사의 직무등급 Group별 경력개발 Track의 개요는 <표 28>과 같다. 직무등급과 경력개발 Track을 매칭하고 각 Track별 직무내용과 책임을 제시하였다. B사의 경력개발 Track의 운영 원칙은 첫째, 직무등급별 특성에 부합하는 Track별 차별화된 운영원칙 적용, 둘째, 경력개발 Track 내 전문화 추구, 셋째, 경력개발 Track 간 복선형 경력개발 경로 운영을 통해 Professional→Technical/Managerial, Technical→ Professional/Managerial Track으로의 진로선택 기회를 제한적으로 부여하고, 전문역량 및 관리역량의 분리 개발을 지향한다는 것이다.

〈표 28〉 B사의 경력개발 Track 개요

직무 등급	경력개발 Track	Track별 전반적인 직무 내용 및 책임	관련 직군
Group 5	Managerial Track	회사의 중장기 전략에 입각하여 부서의 사업전략 및 정책을 수립하고, 인력과 예산 등 자원을 효율적으로 배분·활용하여 대내·외 고객의 Needs에 맞는 양질의 제품과 서비스를 제공하기 위한 업무를 총괄하며 그 결과에 대한 책임을 짐	사무직 생산직 (관리자)
Group 2/3/4	Professional Track	회사의 사업계획 및 상급자의 지시에 의거해 해당 업무지식 및 기법을 활용하여 성과향상, 업무효율성 제고 및 품질 향상 차원의 실무를 수행하며, 인력 및 예산 등 자원관리 역량을 학습하거나 개발함	사무직 생산직
	Technical Expert Track	전문영역의 사업계획 또는 상급자의 지시에 의거하여 심도 깊은 전문이론/기법 및 고도의 문제해결 능력을 활용해 전문 업무를 수행하며 공식적인 직원관리 책임은 없으나, 전문적 영역에 대한 교육 및 업무지도를 수행함	연구직
Group 1	Operational Track	규정이나 업무 매뉴얼 또는 상급자의 구체적이고 세부적인 지침에 의거하여 정확하고 신속한 업무처리 및 일상적이고 반복적인 Operating 업무 및 사무 보조 업무를 수행함	생산직 사무직

B사의 승진은 다음 직급으로의 수직적 이동을 의미하며 기본적으로 직렬 및 직무 전문화 원칙을 적용한다. B사의 승진은 사원→대리→과장 직급까지의 승진과 과장→차·부장 승진으로 구분된다. 우선 과장 직급까지의 승진은 해당 경력개발 Track 내에서 상의 직급으로의 승진이며, 직급 최소 체류 연수, 업적평가 및 역량평가 점수, 교육 실적, 기타(상별 사항 등) 기준에 따른다. 또한 업적 및 역량평가 결과가 지속적으로 최우수 등급에 속할 경우에는 특별승진이 이루어진다. 과장→차·부장으로의 승진 경로는 Managerial Track으로의 진입을 의미하기 때문에 경력개발 Track의 전환 및 역할 변화가 수반되는 수직적 이동이다. 따라서 해당 직위 인력의 필요성, 직급 최소 체류연수, 업적평가 및 역량평가 점수, 다면평가 결과, 교육 실적, 기타(상별 사항 등) 기준이 충족될 경우에 이루어진다.

그리고 직무 전문화 원칙에 따라 경력개발 Track 간의 이동은 용이하지 않으나 직무 간 직렬간의 이동은 비교적 자유롭게 설정하였다. 인력의 필요성 및 업무의 공백 발생 여부, 이동 직무 간 요구 역량의 유사성이 있을 시 또는 신규 사업에 따르는 신규 직무 발생 시, '직무이동 희망자 공모(Job Posting)'를 실시하여 직무 간 이동이 이루어질 수 있도록 설계하였다.

5. 직무중심 인사관리 사례

직무중심 인사관리 체계를 전체적으로 파악할 수 있는 사례로 OO사의 사례를 소개하고자 한다. OO사는 직무에 대한 체계적 분석·분류를 토대로 직무평가를 실시하고 관련 인사제도와 연계함으로써 직무중심 인사관리 체계를 구축하였다. 또한 많은 기업들이 직무급을 도입하지만 성공하지 못하고 연공급으로 회귀하는 사례를 흔히 볼 수 있는데, OO사의 경우 2000년대 초반 직무급을 도입한 이후 현재까지 성공적으로 운영되고 있는 대표적인 국내 직무중심 인사관리의 성공사례라 할 수 있다.

1. 회사 개요



OO사는 1924년 삼수사로 창립하여, 현재는 식품과 화학 사업에 중점을 두고 있다. 2018년 12월 기준 매출액은 2조 1,238억이며 종업원 수는 1,360명이다.

2. 도입배경



OO사는 1980년대 호봉제와 연공서열에 의한 보상을 기본으로 하는 연공서열형 인사시스템을 운영해오다 1990년대 중반 직능자격형 인사시스템을 도입해 연공과 능력의 조화를 꾀했다. 그러나 기존의 사람중심의 인사관리는 사람에만 초점을 맞춰 직무를 배분하는 시스템으로 직무가치가 상이한 직무들이 하나의 직무에 혼재되어 있어 효율성이 떨어졌고 업무량과 개인의 역량에 따라 상이하게 부여되어 성과평가 및 보상, 승진 등과 연계성이 떨어지는 문제점이 있었다. 이에 1998년 외환위기를 거치면서 많은 기업들이 성과에 따른 차별적 보상을 확대하면서 OO사 또한 연봉제를 도입하는 등 성과주의 인사제도를 구축해 나갔다.

그러나 기존의 인사제도를 유지한 채 약간의 변화를 주는 것만으로는 역량이 뛰어나고 높은 성과를 내는 사람들에 대한 차별적 보상이 어려웠다. 또한 기존의 사람중심 인사관리를 직무중심으로 획기적으로 변화시켜 직원들의 마인드를 바꿀 필요가 있었다. 특히 직무중심 인사시스템에 대한 관심이 높아진 2000년대에 들어, 연공 등 실적과 직접 관련성이 낮은 요소에 의해 성과관리가 이루어지는 것에 대해 회사내부의 문제제기가 지속됨에 따라 회사 전체의 전략과 개인의 직무의 연계성 강화, 직무가치와 성과수준에 따른 보상 강화를 위해 2002년 3월 연공서열형 인사관리에서 직무중심의 인사관리를 기본으로 하는 직급체계로 전환하게 되었다.

3. OO사의 직무중심 인사관리의 주요 내용

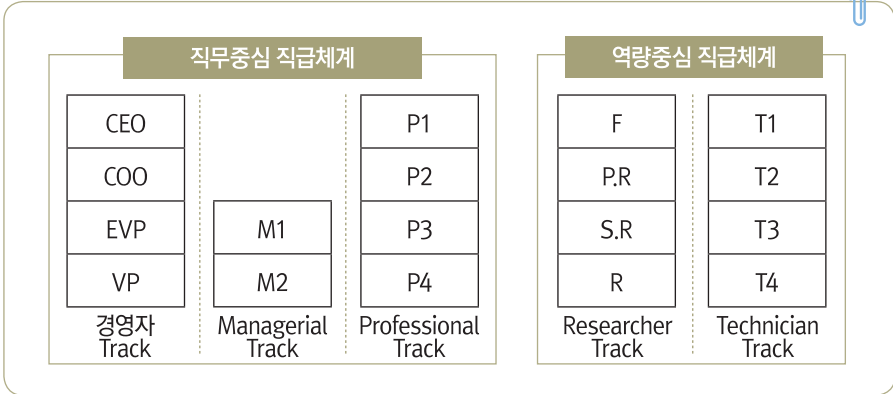


1) 직무재설계

OO사는 가장 먼저 기존 연공급제와 연계된 직무를 <그림 33>과 같이 직무중심 및 역량중심의 직급체계로 구분하였다.



〈그림 33〉 OO사의 직급체계



직무중심 직급체계에는 경영자(경영자 Track), 팀장(Managerial Track), 팀원(Professional Track)이 해당되며 역량중심 직급체계는 연구직과 생산직에 적용하였다. 직무중심 직급체계 설계를 위해 직무평가를 실시하였으며 직무평가는 ‘보상위원회’와 ‘직무평가위원회’에서 전담하였다. 보상위원회는 최고경영자와 인사담당 임원으로 구성되었으며, 직무평가위원회는 사업군별(기획팀장, 마케팅팀장, 영업팀장, 생산팀장 등) 중간관리자로 구성되었다. 평가항목은 직무난이도, 문제해결력, 고객지향, 자원관리 책임, 사내·외 의사소통, 영향력의 범위와 크기를 기준으로 각 직무의 점수 값을 도출하였다.

직무평가 점수를 토대로 경영자 직급체계는 과거 상무보대우-상무보-상무-전무-부사장-사장-회장 7개 직급체계에서 VP(Vice President) – EVP(Executive Vice President) – COO(Chief Operation Officer) – CEO(Chief Executive Officer)의 4개 직급으로 단순화했다. 팀장 직급체계는 기존 단일 직급체계에서 M1과 M2의 2개 직급으로, 팀원은 P1, P2, P3, P4의 4개 등급으로 구분하였다. 또한 연구개발 직무의 경우 프로젝트 중심으로 과제가 수행되고 수행 기간이 3개월에서 길게는 2년 이상 소요되기 때문에 명확하게 직무를 부여하기 보다는 개인의 역량수준을 고려하여 R(Researcher), SR (Senior Researcher), PR(Principal Researcher), F(Fellow)의 4단계로 직무등급을 부여하는 R(Researcher) Track으로 관리하였다. 현장 생산직 사원의

경우 개인의 기능 숙련도에 따라 생산성 향상 기여도가 다르게 때문에 개인별 기능역량 수준에 따라 T4, T3, T2, T1의 4단계 T(Technician) Track으로 직무등급을 부여하였다.

2) 보상: 직무급

과거 연공급제와 직능자격제 하에서는 기본연봉 외에도 직위연봉, 성과연봉, 특별상여금, 식대 등 다양한 수당 등이 혼재되어 있었다. 직무중심 임금체계에서는 <표 29>와 같이 기본연봉·성과연봉·직위연봉을 성과와 연계한 기본연봉으로, 그리고 전사적으로 매년 초에 재무성과 목표를 설정하고 연말에 성과목표 달성 정도에 따라 인센티브를 지급하는 Target Incentive제로 임금체계를 개편하였다. Target Incentive는 기본급(팀장 12%, 팀원 10%)에 구간별 성과를 반영한 재무적 성과수준(회사수준 30% + BU 성과 70%)에 팀 성과를 곱하여 개인별로 산출해서 지급한다.

| <표 29> 직무중심 인사제도 하에서의 보상체계 |

임금 체계		내용
직능자격제도	직무급 제도	
특별상여금	전사 인센티브	전사적으로 재무적 성과 수준에 따른 인센티브를 사전에 설정하여 결과에 따라 지급
성과연봉, 직위연봉, 기본연봉	(성과와 연동된)기본연봉	기본, 직위, 성과 연봉을 더하여 기본연봉으로 통합하되 전체금액은 상향 조정

기본연봉은 각 사업군별 시장가치를 반영한 직무등급별 임금구간(Pay-Band)에 의해 관리된다. 임금구간(Pay-Band)의 범위를 직무가치에 따라 기본급의 상한과 하한을 설정하고, 해당 구간의 평균급여 수준이 각 구간의 중간 값이 될 수 있도록 관리한다. 기본급 인상은 본인의 성과와 연봉수준에 의하며, 기본급 조정은

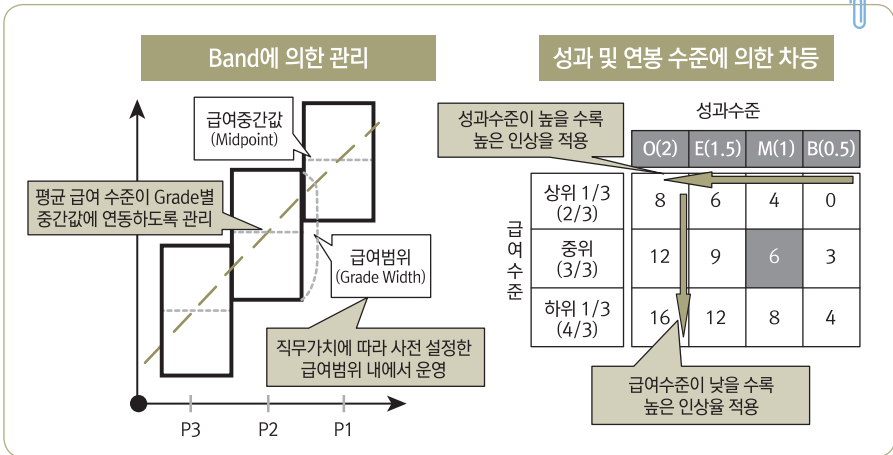
〈그림 34〉와 같이 성과 및 연봉 수준에 의해 차등을 두며, 성과 수준이 높을수록 높은 인상률을 적용받는다. 예를 들어 업적평가 등급이 O이면서 급여수준이 상위 1/3 수준인 사람은 기본급 8%의 기본급 조정이 이루어지게 되며 같은 업적평가 등급 O인 사람이라도 급여수준이 하위 1/3인 사람은 기본급 조정이 16% 조정되는 형식으로 이루어진다.

3) 평가

평가는 업적평가와 역량평가로 이루어진다. 업적평가의 기준은 O(Outstanding), E(Exceed), M(Meet), B(Below)의 4단계 등급으로 구성되어 있다. 업적평가는 경영자 및 팀장, 팀원의 임금 인상률 및 인센티브 지급의 기준이 된다.



〈그림 34〉 OO사 기본급 관리



역량평가는 경영자와 팀원 Track에 따라 평가 역량 항목이 구분되며 팀원의 경우 공통 직무역량 항목과 개별 직무역량 항목으로 나누어진다. 역량평가는 피평가자의 보유역량이 아닌 목표 역량 대비 실제 발휘역량을 평가한다. 따라서 업적평가의 상대평가 방식과는 달리 O(Outstanding), E(Exceed), M(Meet), B(Below)의 절대평가를

통해 이루어진다. 역량평가 결과는 향후 Base Salary, 교육 등에 활용되는데 경영자 역량평가는 경영자의 Base Salary의 기준이 되며 팀장 및 팀원 역량평가 결과는 팀 내 인력 배치, 교육 프로그램 개발 등의 참고 자료로 활용된다. 또한 경영자와 팀장의 리더십 평가는 리더십 수준을 진단하여 향후 개발용 데이터로 활용된다.

4) 승진관리 및 이동관리

OO사는 직무급제를 도입하면서 승진관리에 있어서도 과거와 같이 정기적이고 일률적인 승진심사 제도를 폐지하고 직무에 공석이 발생할 경우 해당 직무에 가장 적합한 인원을 선발·배치하는 형식으로 변화하였다. 시기는 매년 1월 또는 수시로 실시되며 상위 직무등급의 직무로 이동하는 직무승진, 동일 직무등급의 직무로 이동하는 수평이동, 하위 직무등급의 직무로 이동하는 하위 이동 등이 있다. 한편, 이러한 승진을 통한 직무 이동은 직무수행에 필요한 역량평가 및 교육 이수, 직무수행 전 필수적으로 경험해야 할 직무 이수 유무, 과거 업적평가 등을 고려하여 실시된다.

4. 성과 및 시사점



첫째, 임금체계 개편에 따른 성과로 임금구간(Pay-Band) 내에서 성과에 따라 임금 상승을 도모할 수 있기 때문에 사원들의 성과에 대한 동기부여를 높일 수 있었다. 하후상박의 원칙에 따라 급여 수준이 낮은 사원이 성과가 높을 경우에는 보다 많은 임금을 받을 수 있도록 하여 직무수행에 대한 동기부여를 높일 수 있었다.

둘째, 임금상승률 및 조직성급급 등으로 직원들의 임금 수준은 전반적으로 상승하였지만 직무급을 통해 인력 운영의 효율화를 도모할 수 있었다. 전체적인 임금 수준은 상승했으나 상승에 대한 합리적인 이유인 직무 승진 또는 직무역량 평가를 통한 임금 인상이라는 점에서 인건비 및 인력 운영의 효율성을 높일 수 있었다.

셋째, 구성원들의 인식의 변화를 들 수 있다. 직무중심 인사제도는 도입 초기 새로운 패러다임에 대한 수용성이 현저하게 떨어졌다. 특히 직무재설계 후 직무를 재배치함에 있어 연공이 반영된 배치라든가 상위직무에서 하위직무로의 이동에 대한 거부감, 현업의 직무변화 없이 직무수행자의 연공에 따른 직무 재평가 요구 등 문제점들이 발생했었다. 그러나 직무급 도입으로 인해 모든 임직원들은 상위목표와 하위목표간 상관성을 파악함은 물론 자신의 직무에 대해 조직에서 원하는 바를 명확히 이해할 수 있었다. 또한 무엇보다 평가자와 피평가자 사이의 소통이 과거보다 훨씬 좋아지게 되었다.

OO사의 직무중심 인사관리의 성공에 있어 주요한 성공요인은 노사 간 신뢰와 합의, 그리고 직무중심 인사관리 운영을 위한 노사의 지속적인 개선과 보완 노력이 있었기에 가능했다.

OO사가 직무급을 도입할 당시 생산직을 제외하고 일반관리직에게만 적용하였는데, 이 과정에서 무리하게 생산직에 확대 적용하기 보다는 직무급 도입 목적과 생산직군 직무와의 적합성 그리고 이에 대한 노사 상호 간의 입장을 전달하고 협의하였다. 이 과정에서 쌓인 신뢰는 OO사가 직무급을 도입하려는 목적에 대한 정당성과 실효성을 보다 확고히 할 수 있는 요인으로 작용하였다고 볼 수 있다. 생산직의 경우 직무순환을 하는데 저난이도 직무로 이동할 시의 문제, 생산직 사원들 간 평등의식이 깨지는 것에 대한 우려 등의 이유로 생산직의 직무급 적용에 많은 반대가 있었다. 이러한 반대에도 불구하고 직무급 적용을 생산직에까지 무리하게 추진하기 보다는 일반관리직에만 직무급을 적용함으로써 노사 간의 신뢰를 유지할 수 있었다. 물론 일반관리직에 한해 직무급을 도입할 당시 일반관리직 직원들 역시 전혀 불만이 없었던 것은 아니었으나, 충분한 대화와 상호 신뢰를 기반으로 서로 조율해 가는 과정을 거치면서 해소할 수 있었다.

또한 직무급제 운영 시 나타나는 문제를 지속적으로 개선하려는 노력은 직무급 운영에서의 주요한 성공 요인이라 할 수 있다. 그 예로 직무급 도입 시 직무평가 방식의 공정성 문제나 업적평가에 대한 반발이 심해지자 이를 해결하기 위해 평가자에 대한 교육을 강화하고, 평가 과정에서의 커뮤니케이션을 활성화하기 위한 리더십 교육 실시와 개인 목표보다 조직 수준의 상위 목표에 집중할 수 있는 Target

인센티브 제도 도입 등의 방안을 모색하였다. 또한 직무가치를 지속적으로 관리하고 재평가하는 과정을 통해 구성원들이 갖는 불만과 현 인사제도의 보완 사항들을 피드백 하는 등 직무급 운영과 관련된 논의가 제기될 때마다 그 문제의 원인을 파악하고 대안이 될 수 있는 방안을 모색하기 위한 노력을 현재까지 이어오고 있다.

직무중심
인사관리
따라잡기

제 6 장

임금체계 개편 관련 법적 쟁점

- 1** 임금체계와 법적 규율범위
 - 2** 단체협약의 체결 또는 개정
 1. 단체협약을 통한 임금체계 개편범위
 2. 교섭대상 여부
 3. 효력 및 취업규칙과의 관계
 - 3** 취업규칙의 변경
 1. 불이익 변경
 2. 불이익 변경의 효력
-

제 6 장

임금체계 개편 관련 법적 쟁점



1. 임금체계와 법적 규율범위

사업 또는 사업장 차원에서 ‘임금체계’란 임금의 관리 및 운영과 직·간접적으로 관련된 기업 내 규정이나 제도를 뜻한다. 따라서 ‘임금체계 개편 관련 법적 쟁점’은 기업의 기존 임금체계를 변경하는 과정에서 발생할 수 있는 법적 쟁점을 의미한다. 그리고 근로기준법 제93조제1항이 취업규칙에 필수적으로 기재해야 하는 근로조건으로서 ‘임금의 결정·계산·지급 방법, 임금의 산정기간·지급시기’ 등을 명시하고 있는 바, 예를 들어 연공급에서 직무급 임금체제로 개편하는 경우를 가정한다면, ‘임금의 결정·계산·지급 방법’과 직접 연관되고, 부분적으로(성과급, 상여금 등과 관련하여) ‘임금의 산정기간·지급시기’와 간접적으로 연관되어 있다고 할 수 있다.

그런데 노동법은 개별 노동자가 수령하는 구체적인 임금액이 최저임금을 넘는 이상 구체적인 수준 및 결정·계산 방법 등에 대해서는 관여하지 않는다. 임금은 사용자와 노동자 사이의 근로계약에 의해 정해지고, 원칙적으로 계약은 사적자치의 영역에 맡겨져 있으므로, 임금 수준이 최저임금보다 높은 경우에는 법률이 이를 규제하는 것은 바람직하지 않기 때문이다.

임금체계 개편을 통해 모든 노동자의 임금이 상승하거나 그대로 유지하는 경우에도, 원칙적으로 법률은 개입하지 않는다.

예를 들어, 임금액의 변동이란 관점에서 연공급을 직무급으로 개편하는 과정을 나누어 보면, 적용 대상 노동자 모두의 임금이 증가하거나 일부 노동자는 증가하고 나머지 노동자들은 기존 임금을 유지하는 플러스 섬(Plus Sum) 방식과 일부 노동자의

임금이 증가한 만큼 나머지 노동자의 임금이 감소하는 제로 섬(Zero Sum) 방식, 그리고 모든 노동자의 임금이 감소하는 마이너스 섬(Minus Sum) 방식 등이 있을 수 있다. 이 중에서 플러스 섬 방식에 대해서 법은 개입하지 않고, 제로 섬과 마이너스 섬에 대해서만 규율하게 된다.

요컨대 노동법이 주로 개입하는 지점은 기업 내 임금체계의 개편이 노동자의 기득 이익을 침해하여 근로조건을 불리하게 변경하는 경우이다. 즉, 기업이 기존 연공급 체계를 직무급 체계로 바꾸는 과정이 근로조건을 불리한 변경에 해당할 경우, 노동법적 규제가 가해진다는 것이다(제로 섬도 일부 노동자의 기득 이익이 침해된다는 점에서 근로조건을 불리한 변경으로 취급한다).

이러한 임금체계의 개편 절차는 다시 단체협약 체결을 통한 방식, 취업규칙의 변경을 통한 방식, 그리고 취업규칙 작성 의무가 없는 10명 미만의 소규모 사업장에서 근로계약 내용의 변경을 통한 방식 등으로 나눌 수 있다.

이 가운데 단체협약의 체결은 노사 자치의 영역이므로 설령 임금체계 개편으로 인해 종전의 임금체계보다 노동자에게 불리한 결과가 초래된다 하더라도, 일반적으로 그 전환은 법적으로 유효하다. 그리고 노조가 없는 10명 미만의 사업장에서 근로계약의 내용을 개별적으로 변경하는 방식 역시 원칙적으로 법적 규율 대상이 아니다(근로기준법 제93조 참조). 즉, 주로 노동법적 규율 대상이 되는 것은 취업규칙 변경 방식으로 임금체계를 개편하는 것이다. 만약 임금체계 개편을 통해 개별 노동자가 받는 임금액이 저하된다면, 그것은 취업규칙의 불리한 변경에 해당하고 노동자의 집단적 동의를 받아야 한다(근로기준법 제94조제1항).

2. 단체협약의 체결 또는 개정

1. 단체협약을 통한 임금체계 개편 범위



단체협약이란 노동조합이 사용자 또는 사용자단체와 근로조건 기타 노사관계에서 발생하는 사항에 관하여 체결한 협정을 뜻한다(노동조합법 제29조제1항, 제30조제1항; 대법원 2005. 3. 11. 선고 2003다27429 판결).

협약 자치의 원칙상 노동조합은 사용자와 사이에 근로조건을 유리하게 변경하는 내용의 단체협약뿐만 아니라 불리하게 변경하는 내용의 협약도 체결할 수 있으므로, 근로조건을 불리하게 변경하는 내용의 단체협약이 현저히 합리성을 결하여 노동조합의 목적을 벗어난 것으로 볼 수 있는 경우와 같은 특별한 사정이 없는 한 그러한 노사 합의를 무효라고 볼 수 없고, 노동조합으로서 그러한 합의를 위하여 사전에 노동자들로부터 개별적인 동의나 수권을 받을 필요가 없으며, 단체협약이 현저히 합리성을 결하였는지 여부는 단체협약의 내용과 그 체결경위, 당시 사용자측 경영상태 등 여러 사정에 비추어 판단한다(대법원 2000. 9. 29. 선고 99다67536 판결).

위와 같은 법리에 비춰볼 때, 현저히 합리성을 벗어나지 않는 한 단체협약의 체결 또는 개정을 통해 연공급 체계를 직무중심 임금체제로 개편하는 것이 가능하고, 그로 인하여 전체 또는 일부 노동자들의 임금액이 감소되더라도 무방한 것으로 본다. 다만, 이미 구체적으로 그 지급청구권이 발생한 임금(상여금 포함)은 노동자의 사적 재산영역으로 옮겨져 노동자의 처분에 맡겨진 것이기 때문에 노동조합이 노동자들로부터 개별적인 동의나 수권을 받지 않은 이상, 단체협약만으로 이에 대한 포기나 지급유예와 같은 처분행위를 할 수는 없다(대법원 2000. 9. 29. 선고 99다 67536 판결), 따라서 이미 그 지급청구권이 발생한 임금은 임금체계의 개편 범위에서 제외해야 한다.

앞서 지적한 것처럼, 근로조건을 불리하게 변경하는 내용의 단체협약이 현저히 합리성을 결하는 경우에는 이를 무효라고 보아야 하는데, 이때 현저히 합리성을

결하였는지 여부는 단체협약의 내용과 그 체결 경위, 협약 체결 당시의 사용자 측의 경영상태 등 여러 사정에 비추어 판단한다(대법원 2011. 7. 28. 선고 2009두7790 판결).

대법원은, 단체협약 체결을 통한 정년 단축이 모든 노동자들을 대상으로 하는 객관적·일반적 기준의 설정이 아닌 일정 연령 이상의 노동자들을 조기 퇴직시키기 위한 방편으로 시행된 사안에서, 해당 기업의 경영상태 및 경영개선을 위해 노사가 취하였던 노력 등을 고려하더라도, 그 조치는 연령만으로 조합원을 차별하는 것으로서 합리적 근거가 없다고 판단한 바 있다(대법원 2011. 7. 28. 선고 2009두7790 판결).

2. 교섭대상 여부



단체협약의 체결·개정 등은 노동조합과의 협상 과정을 통해 이루어지며, 임금체계의 개편은 근로조건의 결정에 관한 사항으로서 단체교섭 대상이 된다. 따라서 노동조합이 임금체계의 개편과 관련하여 단체교섭을 요구하는 경우, 사용자는 단체교섭 의무를 부담한다. 그런데 직무 중심 임금체계로의 개편은 주로 사용자가 요구하는 것이 일반적이고, 이와 관련해서는 몇 가지 경우로 나눠 검토할 필요가 있다.

첫째, 단체협약에서 임금체계를 규정하고 있고 취업규칙엔 특별한 규정이 없는 경우에는 단체협약을 개정하여야 한다.

둘째, 임금체계가 단체협약과 취업규칙에 나눠져 규정되어 있는 경우에는, 사용자가 요청하는 임금체계 개편의 내용이 어느 부분과 연결되는지를 따져 판단해야 한다. 만약 그 개편 내용이 단체협약에서 정하는 임금의 결정·계산·지급 방법, 임금 산정기간·지급시기 등과 관련되어 있다면, 노동조합과의 협상을 통해 단체협약을 개정해야 한다.

셋째, 임금체계가 취업규칙에 규정되어 있고 단체협약에선 임금 인상률만 정하는 경우, 사용자는 취업규칙의 변경 절차를 통해 임금체계 개편을 하면 된다. 취업규칙 변경을 위해 사용자가 노조(통상 취업규칙 변경 동의권한이 있는 과반수 노조)에 협의를

요청하는 것은 교섭요구가 아니며, 이러한 협의는 원칙적으로 단체교섭이라 할 수 없다. 한편, 위 논의와는 별도로, 단체협약에 취업규칙을 불리하게 변경하는 경우에는 노동조합과 합의하여야 한다는 규정을 두고 있는 경우에는 그 규정에 따라 사용자는 노동조합과 교섭할 의무가 있다.

3. 효력 및 취업규칙과의 관계



단체협약의 체결·개정 등을 통해 개편된 임금체계는 원칙적으로 협약 당사자인 노동조합 소속 조합원들에게만 적용되고, 일반적 구속력(노동조합법 제35조) 또는 지역적 구속력(노동조합법 제36조)에 따라 단체협약의 효력 확장 요건을 충족하는 경우에 한해 그 적용범위가 확대될 수 있다. 예를 들어, 노동자 과반수로 조직된 노동조합이 단체협약 체결·개정을 통해 임금체계를 개편한 경우 해당 노동조합 이외에 비노동조합까지 일반적 구속력에 따라 적용범위가 확대되나, 소수 노동자로 구성된 노동조합이 단체협약 체결·개정을 통해 임금체계를 개편한 경우에는 해당 노조원에게만 변경된 협약이 적용된다. 단체협약은 취업규칙과 근로계약에 대해 규범적 효력을 가지므로, 취업규칙이나 근로계약으로 단체협약에 위반되는 임금체계 개편을 할 수는 없다(노동조합법 제33조, 근로기준법 제96조).

단체협약의 개정 이후에도 종전의 단체협약과 동일한 내용의 취업규칙이 그대로 존재한 사안에서 법원은 “개정된 단체협약에는 당연히 취업규칙상의 유리한 조건의 적용을 배제하고 개정된 단체협약이 우선적으로 적용된다는 내용의 합의가 포함된 것이라고 봄이 당사자의 의사에 합치한다”라고 판시한 바 있다(대법원 2002. 12. 27. 선고 2002두9063 판결).

우리나라에서는 단체협약과 취업규칙이 적용되는 단위가 중복되고 그 규정하고 있는 내용도 겹치는 경우가 많다. 이러한 특성으로 인해 취업규칙을 불이익하게 변경하는 경우, 사용자는 노동조합과의 단체협약 체결을 통하여 그 동의를 얻는 경우가 많다. 구체적으로는 단체협약 부칙의 경과규정 등을 통해 취업규칙 불이익

변경을 승인하는 조항을 두거나, 단체협약에서 '취업규칙의 규정을 인용한다'는 규정을 설정하거나, 또는 단체협약 상에 불리하게 개정된 취업규칙의 내용과 동일한 내용의 규정을 두는 등의 방식을 취한다.

그 밖에 근로조건을 불리하게 변경하는 단체협약을 먼저 체결하고 이후 같은 내용으로 취업규칙을 변경하는 사례도 빈번한데, 이런 경우도 사실상 단체협약의 체결을 통하여 취업규칙 불이익 변경에 관한 동의를 얻는 것과 차이가 없다.

3. 취업규칙의 변경

1. 불이익 변경



취업규칙은 사업 또는 사업장에 적용되는 복무규율과 근로조건에 관한 구체적인 사항을 정한 사업장 내부의 규칙이다(근로기준법 제93조, 대법원 1992. 2. 28. 선고 91다30828 판결 등). 근로기준법 제94조제1항은 사용자가 취업규칙을 작성 또는 변경하는 경우 해당 사업 또는 사업장에 노동자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 노동자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 노동자의 과반수의 의견을 들어야 하고(의견 청취 절차), 취업규칙을 노동자에게 불리하게 변경하는 경우에는 그 동의를 받아야 한다고(집단지 동의 절차) 규정하고 있다.

첫째, 의견청취 절차는 취업규칙을 불리하게 변경하지 않는 경우에 적용된다. 기존 취업규칙의 내용을 노동자에게 유리하게 변경하거나 좀 더 구체적으로 규정하는 경우, 혹은 새로운 근로조건에 관한 취업규칙을 신설하는 경우 등(즉, 유·불리 여부와 관계가 없는 경우)이 여기에 해당한다. 의견 청취 규정은 훈시규정에 불과하고 효력규정이 아니므로, 이를 거치지 않았다고 하여 그 취업규칙이 무효로 되지는 않는다(대법원 1989. 5. 9. 선고 88다카4277 판결). 다만, 사용자에게는 형사책임이 부과된다(근로기준법 제114조제1호). 사용자가 노동자의 의견을 청취했다고 하여 그 의견을 반영해야 할 의무를 부담하는 것은 아니다.

둘째, 취업규칙의 불리한 변경에 해당하는 경우에는 집단적 동의 절차를 거쳐야 한다. 불리한 변경인지 여부는 취업규칙의 작성 또는 변경이 노동자가 가지고 있는 기득의 권리나 이익을 박탈하여 불리한 근로조건을 부과하는 내용인지 여부에 따라 판단한다(대법원 1997. 5. 16. 선고 96다2507 판결).¹¹⁾ 그 판단의 기준 시점은 취업규칙의 변경이 이루어진 때이다(대법원 1997. 8. 26. 선고 96다1726 판결).

여러 근로조건이 동시에 변경되는 경우에 불이익 여부는 원칙적으로 개별 근로조건별로 판단한다. 취업규칙상 하나의 근로조건을 구성하는 여러 사항을 한꺼번에 바꾸면서 그 중 일부만 노동자에게 불리하게 변경하고 나머지는 노동자에게 유리하게 변경된 경우, 불리한 변경에 해당하는지는 해당 근로조건을 전체적으로 평가하여 판단한다(대법원 2000. 9. 29. 선고 99다45376 판결 등). 예컨대, 취업규칙상의 퇴직금 지급률이 인하되었지만 퇴직금 산정식의 다른 요소가 유리하게 변경된 경우에는 그 사정들을 종합적으로 고려해서 퇴직금 조항 개정의 유·불리를 따져야 한다.

불이익 여부는 노동자 전체에 대해 획일적으로 판단한다. 노동자 상호 간 이익·불이익이 충돌할 때에는 노동자에게 불리한 것으로 취급한다. 다시 말해서, “취업규칙의 일부를 이루는 급여규정의 변경이 일부의 노동자에게는 유리하고 일부의 노동자에게는 불리한 경우 그러한 변경에 노동자 집단의 동의를 요하는지를 판단하는 것은 노동자 전체에 대하여 획일적으로 결정되어야 할 것이고, 또 이러한 경우 취업규칙의 변경이 노동자에게 전체적으로 불리한지를 객관적으로 평가하기가 어려우며, 같은 개정에 의하여 노동자 상호간의 이·불리에 따른 이익이 충돌되는 경우에는 그러한 개정은 노동자에게 불이익한 것으로 취급하여 노동자들 전체의 의사에 따라 결정하게 하는 것이 타당하고, 이·불리를 달리하게 된 노동자집단의 규모를 비교할 것 없이 불이익한 변경으로서 노동자집단의 동의를 요한다.”(대법원 1993. 5. 14. 선고 93다1893 판결)

11) 판례에 의하면, 취업규칙이 존재하지 않더라도 기왕의 근로조건보다 불리하게 취업규칙을 제정할 경우 그것은 취업규칙의 불리한 변경으로 취급되어 노동자의 집단적 동의를 거쳐야 한다. 이러한 점을 고려할 때 취업규칙의 불이익 변경 문제는 “근로조건 불이익 변경” 문제로 부를 수도 있다.

2. 불이익 변경의 효력



임금체계의 개편이 곧바로 취업규칙의 불리한 변경에 해당하는 것은 아니고, 개편 전후의 내용(임금 총액의 변동, 임금의 계산 또는 결정방식의 변화, 특정 임금지급 시기에 임금액 등의 변동)과 그것이 노동자에게 끼치는 효과를 따져 불이익 변경 여부를 판단해야 한다. 앞에서 살펴본 것처럼, 노동자 전체가 수령하는 임금 총액이 동일하더라도, 일부 노동자는 종전보다 적게 지급받는 경우, 법원은 이를 취업규칙의 불리한 변경으로 보고, 이 경우 사용자는 과반수 노동조합 또는 노동자 과반수의 동의를 받아야 한다.

주의해야 할 점은 산술적으로 개별 노동자가 수령하는 임금 총액이 상승하거나 유지된다는 점만으로, 그 임금체계의 개편이 취업규칙의 불리한 변경이 아니라고 단정해서는 안 된다는 것이다. 임금의 계산·결정 방식의 변화로 인하여 일부 노동자가 종전보다 낮은 임금을 받을 가능성이 있는 경우나 성과급 또는 상여금의 지급 방식 변경으로 인해 장래의 특정 임금지급 시기에 받게 될 임금 액수가 종전보다 감소하는 경우 등에는 임금총액이 증가하거나 유지된다 하더라도 취업규칙의 불리한 변경이라고 볼 여지가 있다. 이런 상황이 발생할 때에는 그 감소분을 보전하는 경우에만 취업규칙의 불리한 변경이 아니라고 봐야 할 것이다.

취업규칙의 불리한 변경에 대한 노동자 집단의 동의를 있는 경우, 그 효력은 동의 당시에 해당 사업 또는 사업장에 종사하며 변경된 취업규칙을 적용받게 될 모든 노동자들에게 미친다. 집단적 동의를 얻은 이상 이에 찬성하지 않은 노동자에게도 효력이 미친다(대법원 1992. 11. 24. 선고 91다31753 판결). 반면에 사용자가 집단적 동의를 받지 못하거나 받은 동의를 과반수에 미달하는 등 근로기준법상 적법한 절차를 거치지 않고 취업규칙을 불이익하게 개정할 경우, 사용자에게는 벌칙이 적용되고(근로기준법 제114조제1호) 그 변경된 취업규칙은 기존 노동자에 대해 사법상 무효이고, 개인적으로 이에 찬성한 노동자에게도 효력이 없다(대법원 1977. 7. 26. 선고 77다355 판결).

다만, 이와 같은 법리는 신규 채용자에 대해서는 적용되지 않는다. 따라서 취업규칙의 불리한 변경과 관련해서 노동자 집단의 동의를 얻지 못한 경우, 기존

노동자에게는 변경된 취업규칙이 적용되지 않지만, 신입 노동자에게는 불리하게 변경된 취업규칙이 적용된다.¹²⁾

12) 대법원 1992. 12. 22. 선고 91다45165 전원합의체 판결은 그 이유를 다음과 같이 설명한다. “사용자가 취업규칙에서 정한 근로조건을 노동자에게 불리하게 변경함에 있어서 노동자의 동의를 얻지 않은 경우에 그 변경으로 기득이익이 침해되는 기존의 노동자에 대한 관계에서는 그 변경의 효력이 미치지 않게 되어 종전 취업규칙의 효력이 그대로 유지되지만, 그 변경 후에 변경된 취업규칙에 따른 근로조건을 수용하고 근로관계를 갖게 된 노동자에 대한 관계에서는 당연히 변경된 취업규칙이 적용되어야 하고, 기득이익의 침해라는 효력배제사유가 없는 변경 후의 취업노동자에 대해서까지 그 변경의 효력을 부인하여 종전 취업규칙이 적용되어야 한다고 볼 근거가 없다. 위와 같은 경우에 취업규칙 변경 후에 취업한 노동자에게 적용되는 취업규칙과 기존노동자에게 적용되는 취업규칙이 병존하는 것처럼 보이지만, 현행의 법규적 효력을 가진 취업규칙은 변경된 취업규칙이고 다만 기존 노동자에 대한 관계에서 기득이익침해로 그 효력이 미치지 않는 범위 내에서 종전 취업규칙이 적용될 뿐이므로, 하나의 사업 내에 둘 이상의 취업규칙을 둔 것과 같이 볼 수는 없다.”

제 7 장

임금정보의 활용

1 임금수준에 관한 정보

1. 임금정보의 필요성
2. 임금직무정보시스템(www.wage.go.kr)
3. 임금 관련 통계
4. 임금통계 관련 누리집

2 임금인상률 결정에 관한 정보

1. 합리적 임금인상률 결정 필요성
 2. 임금인상률 결정 요인
 3. 임금인상률 결정 방법
 4. 임금인상률 결정 참고자료
-

제 7 장

임금정보의 활용



1. 임금수준에 관한 정보

1. 임금정보의 필요성



임금정보는 직무관리 정보와 함께 기업에서 임금관리를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 인프라 중의 하나이다. 기업 입장에서는 특정 직무를 수행하는 특정 수준의 숙련을 가진 인력에게 어느 정도의 임금을 지불하는 것이 적절한지에 대한 정보가 필요하다. 임금수준의 높고 낮음에 따라 가격경쟁력을 잃을 수도 있고, 동기부여를 하지 못해 노동생산성을 저해하거나 이직할 수도 있기 때문이다. 구직자나 재직자들도 비슷한 이유로 이러한 임금정보를 필요로 한다.

이 매뉴얼에서 제공되는 임금 관련 정보는 이러한 수요에 부응하기 위한 노력의 일환으로 볼 수 있다. 기업규모 및 산업·직업·직급별 등 다양한 임금분포를 제시함으로써 특정 직업군의 특정 직급의 경우 어느 정도 범위에서 임금구간이 형성되고 있는지 파악할 수 있으며, 어느 정도 수준으로 임금을 지급하는 것이 적절할지 결정하는데 있어 참고로 활용할 수 있을 것이다.

이러한 임금정보의 제공을 통해 노동시장에서 다양한 시장임금 정보가 형성된다면 이는 기업규모별·성별·고용형태별 임금격차의 완화에도 도움이 될 수 있을 것이다. 임금정보는 공공재로서의 성격 또한 갖기 때문에 정부나 공공부문에서 제공하는 것이 적절할 것으로 보이지만 정부의 노력만으로는 한계가 있다. 외국의 사례를 보더라도 임금정보 제공은 정부뿐만 아니라 노사단체나 민간기관 등이 상보적인

기능을 통해 협력하고 있다. 즉, 정부는 폭 넓은 임금정보를, 민간부문에서는 업종별로 세부적인 임금정보를 제공하는 방식이다.

| 임금정보 수집 활용 현황('18년, 근로자 100인 이상 사업체 기준, %) |

수집하고 있음(아래는 수집방법, 복수응답)												미수집	
계	정부		컨설팅회사		산별노조		사용자단체		업계모임		기타		
46.8	38.2 ¹⁾	10.0 ²⁾	9.0	1.0	9.9	1.1	10.4	1.7	54.0	12.8	6.9	1.7	53.2

1) 임금정보 수집·활용 사업장 중 비중, 2) 전체 조사대상 사업장 중 비중. (사업체노동력조사부가조사)

2. 임금직무정보시스템 (www.wage.go.kr)



임금직무정보시스템(www.wage.go.kr)은 기업 및 노사가 합리적인 임금체계를 만들 수 있도록 고용노동부(한국노동연구원과 한국고용정보원이 유지·관리)에서 운영하는 정보시스템으로 임금정보, 직무정보, 임금체계 개편 사례 등을 한 곳에서 볼 수 있다.

1) 임금직무정보시스템(www.wage.go.kr) 메뉴



- ① 임금정보: 검색조건별 맞춤형 임금정보, +직급별 임금정보, 협약임금인상률, 임금통계 누리집(고용노동통계, KOSIS, e-나라지표, 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)), 임금정보브리프, 임금정보 관련 자료(연구물, 토론문 등)
- ② 직무정보: 직무평가 도구(업종별 직무평가 도구, 직무평가 도구 활용 매뉴얼), 직무정보 관련 자료(연구물, 토론문 등)
- ③ 임금체계: 임금체계 실태조사 결과('16년~, 매년), 임금체계 유형 및 연봉제·성과배분제 관련 통계, 임금체계 개편 사례, 임금체계 관련 자료(연구물, 토론문 등)

2) 맞춤형 임금정보

사업체 규모, 산업, 직업, 직급, 학력, 연령, 성별, 근속년수 등 검색조건에 따라 원하는 맞춤형 임금정보를 볼 수 있다.

고용노동부의 '고용형태별 근로실태조사'의 원자료를 기반으로 '사업체노동력조사'를 연계·분석한 결과

- ▶ 「고용형태별 근로실태조사」는 직업, 고용계약 기간, 임금항목별 등 상세한 통계를 포함하고 있으나, 조사년도 다음해에(4~5월) 공표하는 관계로 시의성이 낮음에 따라, 매월 발표하는 「사업체노동력조사」의 산업 중분류별 임금 증감률과 연계하여 매년 당해 연도의 임금수준 추정값 도출
- ▶ 다만, 검색 조건에 따라 데이터 양 부족으로 검색 결과가 나오지 않을 수 있음

검색변수

☞ “맞춤형 임금정보” 검색 시 제공변수(총 7개)

제공변수명	제공변수 항목
사업체규모	5~29인, 30~99인, 100~299인, 300인 이상
산업	대분류, 중분류
직업	대분류, 중분류, 소분류
학력	고졸이상, 전문대졸, 대졸 이상
연령	20세 미만, 20~24세, 25~29세, 30~34세, 35~39세, 40~44세, 45~49세, 50~54세, 55~59세, 60세 이상
성별	남자, 여자
근속년수	1년 미만, 1~3년 미만, 3~5년 미만, 5~10년 미만, 10~15년 미만, 15~20년 미만, 20~25세 미만, 25년 이상

※ 5인 이상 사업체 전일제(full-time) 노동자를 대상으로 조사한 결과

☞ “+직급별 임금정보” 검색 시 제공변수(총 8개)

제공변수명	제공변수 항목
사업체규모	30~99인, 100~299인, 300인 이상
직급	1단계, 2단계, 3단계, 4단계, 5단계, 6단계, 7단계, 8단계, 9단계, 10단계, 11단계, 12단계, 13단계, 14단계, 15단계 * 다만, 선택 직급에 대한 데이터 부족으로 검색 결과가 나오지 않을 수 있음

※ 나머지 산업, 직업, 학력, 연령, 성별, 근속년수 등 변수는 “맞춤형 임금정보”와 동일

· 직급은 총 1~15단계로 구성이 되어 있으며, 해당 사업체의 직종(또는 직군)에서 활용하고 있는 직급단계 중 사용자가 어느 단계에 해당하는가를 의미

※ 예) 5단계 직급(ex, 1.사원-2.대리-3.차장-4.과장-5.부장)을 가진 기업의 3단계 직급(차장)의 임금정보를 검색하고자 한다면, 직급검색에서 “5단계 → 3단계” 순서로 검색

임금정보 검색 방법

- ☑ 「맞춤형 임금정보」와 「+직급별 임금정보」 형태로 제공되며, 7~8개 검색변수 중 최대 3개까지 선택하여 검색 가능
- ☑ '직급별' 임금정보는 '직업별' 검색조건을 먼저 선택해야만 검색이 가능

※ 검색조건은 최대 3개까지 선택 가능합니다.

사업체규모별

산업별

직업별

학력별

연령별

성별

근속년수

직급별

● **사업체규모별** 전체 ▼

● **산업별** 산업분류보기 → 전체 ▼ 전체 ▼

● **직업별** 직업분류보기 → 전체 ▼ 전체 ▼ 전체 ▼

● **직급별** 전체 ▼ 전체 ▼

- 첫 번째 콤보박스 : 회사의 총 직급단계
- 두 번째 콤보박스 : 임금정보를 검색할 직급 단계 (예시) 5단계 직급단계(ex.사원-대리-차장-과장-부장)를 가진 기업의 3단계 직급(ex.차장)의 임금정보를 검색하고자 한다면, 5단계 → 3단계 순서로 콤보박스 선택
- 직급별 임금은 사업체규모 100인 이상 사업장만을 대상으로 조사하였습니다.

● **학력별** 전체 ▼

● **연령별** 전체 ▼

● **성별** 전체 ▼

● **근속년수** 전체 ▼

- 검색조건이 많을 수록 일치하는 결과가 없을 수 있습니다.
 - 검색조건이 셀렉트 박스가 제대로 나오지 않는 경우는 해당 Data가 없는 경우입니다.

연간임금총액: 원

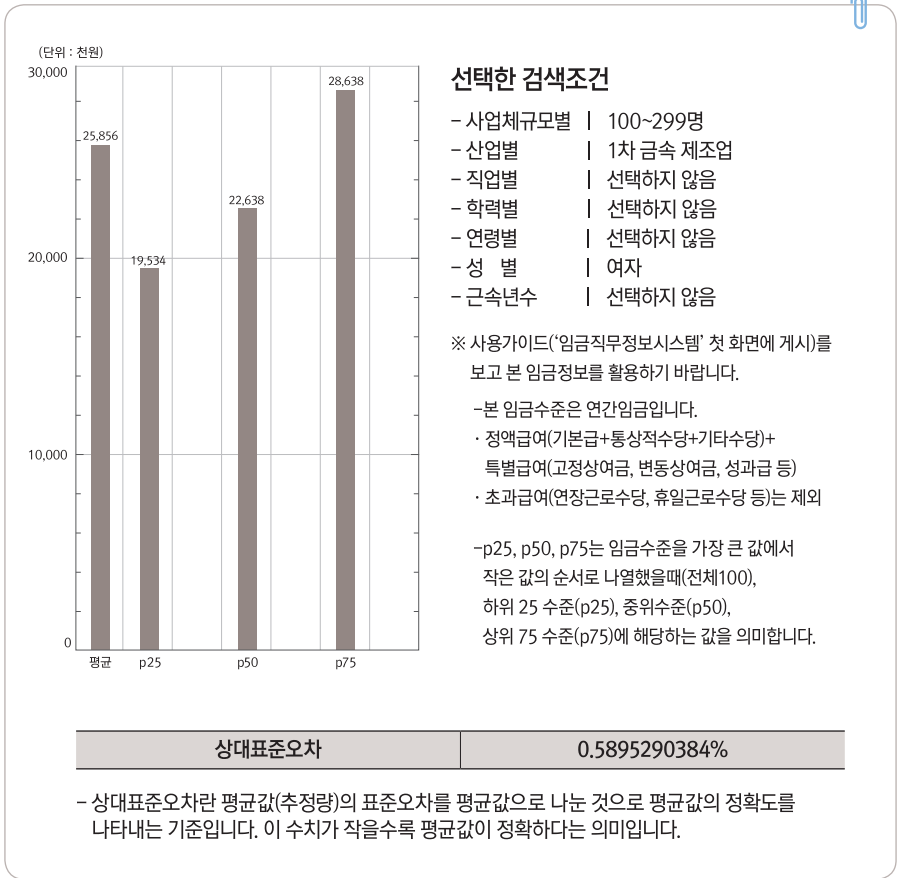
- 연간임금 = 정액급여 (기본금+통상적 수당+기타수당) + 특별급여 (고정상여금, 변동상여금, 인센티브 등)
 - 초과급여 (연장근로 수당, 휴일근로 수당 등)제외

진단하기 임금수준 비교진단 가이드

임금정보의 내용

☞ 제공되는 임금정보는 연간 임금총액*으로, 평균값뿐만 아니라 임금수준을 가장 큰 값에서 작은 값의 순서로 나열했을 때(전체=100), 하위 25% 수준(p25), 중위 수준(p50), 상위 75%(p75)에 해당하는 임금수준 정보를 제공

* 초과급여(연장근로수당, 휴일근로수당 등)를 제외한 임금[정액급여(기본급+통상적수당+기타수당)+특별급여(고정·변동상여금, 성과급 등)]으로 구성



3. 임금 관련 통계



* 아래 통계들은 국가통계포털(KOSIS, kosis.kr), 고용노동통계(laborstat.moel.go.kr) 등에서 확인 가능

1) 사업체노동력조사 (고용노동부)

조사목적	종사자, 빈일자리, 입·이직자수, 임금·근로시간에 관한 사항을 조사해 고용노동정책의 기초자료로 활용																																																																																																																																	
조사주기 / 공표일	매월 / 조사 기준월 익월(근로실태부분은 2개월 후)																																																																																																																																	
조사대상	고용부문: 종사자 1인 이상 약 25,000개 사업체(월별) 근로실태부문: 상용노동자 1인 이상 약 13,000개 사업체(월별)																																																																																																																																	
조사내용	임금총액(세금공제 전), 정액급여(기본급, 통상적수당, 기타수당), 초과급여(연장, 야간, 휴일근로수당), 특별급여, 고정상여금, 임금변동사유 등																																																																																																																																	
특징·유의사항	산업은 중분류까지, 종사상지위는 상용, 임시일용으로 구분하여 공표																																																																																																																																	
내용 예시	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">산업분류별(1)</th> <th rowspan="2">규모별(1)</th> <th colspan="6">2019. 03</th> </tr> <tr> <th>전체임금총액 (원)</th> <th>상용임금총액 (원)</th> <th>상용정액급여 (원)</th> <th>상용초과급여 (원)</th> <th>상용특별급여 (원)</th> <th>임시일용임금총액 (원)</th> </tr> <tr> <th>□ □ □ □</th> <th>□ □ □ □</th> <th>□ □ □ □</th> <th>□ □ □ □</th> <th>□ □ □ □</th> <th>□ □ □ □</th> <th>□ □ □ □</th> <th>□ □ □ □</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="14">경제</td> <td>전규모(1인이상)</td> <td>3,396,664</td> <td>3,601,093</td> <td>3,001,445</td> <td>204,425</td> <td>395,224</td> <td>1,494,296</td> </tr> <tr> <td>-5인이상</td> <td>3,708,483</td> <td>3,901,430</td> <td>3,186,557</td> <td>244,904</td> <td>465,988</td> <td>1,674,714</td> </tr> <tr> <td>-10인이상</td> <td>3,923,561</td> <td>4,101,184</td> <td>3,288,211</td> <td>280,308</td> <td>532,665</td> <td>1,743,344</td> </tr> <tr> <td>-30인이상</td> <td>4,237,938</td> <td>4,392,495</td> <td>3,418,450</td> <td>326,973</td> <td>647,073</td> <td>1,824,443</td> </tr> <tr> <td>-1~299인</td> <td>3,075,888</td> <td>3,264,953</td> <td>2,824,104</td> <td>178,630</td> <td>282,219</td> <td>1,498,535</td> </tr> <tr> <td>-5~299인</td> <td>3,368,541</td> <td>3,547,904</td> <td>3,006,915</td> <td>222,275</td> <td>318,714</td> <td>1,700,643</td> </tr> <tr> <td>1~4인</td> <td>2,089,762</td> <td>2,263,354</td> <td>2,176,365</td> <td>24,195</td> <td>62,234</td> <td>1,027,937</td> </tr> <tr> <td>5~9인</td> <td>2,739,284</td> <td>2,936,301</td> <td>2,695,351</td> <td>73,829</td> <td>167,121</td> <td>1,505,520</td> </tr> <tr> <td>10~29인</td> <td>3,211,532</td> <td>3,404,747</td> <td>2,976,849</td> <td>168,745</td> <td>259,159</td> <td>1,642,518</td> </tr> <tr> <td>30~99인</td> <td>3,649,790</td> <td>3,793,313</td> <td>3,120,463</td> <td>292,526</td> <td>370,324</td> <td>1,998,539</td> </tr> <tr> <td>100~299인</td> <td>3,979,360</td> <td>4,113,506</td> <td>3,236,128</td> <td>370,192</td> <td>507,186</td> <td>1,870,513</td> </tr> <tr> <td>300인이상</td> <td>5,102,654</td> <td>5,270,674</td> <td>3,882,283</td> <td>322,545</td> <td>1,055,846</td> <td>1,499,265</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">B 광업(05~08)</td> <td>전규모(1인이상)</td> <td>3,878,218</td> <td>4,101,370</td> <td>3,402,881</td> <td>323,330</td> <td>375,759</td> <td>1,247,333</td> </tr> <tr> <td>-5인이상</td> <td>3,991,011</td> <td>4,175,638</td> <td>3,428,332</td> <td>345,345</td> <td>402,162</td> <td>1,228,320</td> </tr> <tr> <td>-10인이상</td> <td>4,132,367</td> <td>4,297,014</td> <td>3,479,533</td> <td>377,000</td> <td>440,473</td> <td>1,056,314</td> </tr> </tbody> </table>	산업분류별(1)	규모별(1)	2019. 03						전체임금총액 (원)	상용임금총액 (원)	상용정액급여 (원)	상용초과급여 (원)	상용특별급여 (원)	임시일용임금총액 (원)	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	경제	전규모(1인이상)	3,396,664	3,601,093	3,001,445	204,425	395,224	1,494,296	-5인이상	3,708,483	3,901,430	3,186,557	244,904	465,988	1,674,714	-10인이상	3,923,561	4,101,184	3,288,211	280,308	532,665	1,743,344	-30인이상	4,237,938	4,392,495	3,418,450	326,973	647,073	1,824,443	-1~299인	3,075,888	3,264,953	2,824,104	178,630	282,219	1,498,535	-5~299인	3,368,541	3,547,904	3,006,915	222,275	318,714	1,700,643	1~4인	2,089,762	2,263,354	2,176,365	24,195	62,234	1,027,937	5~9인	2,739,284	2,936,301	2,695,351	73,829	167,121	1,505,520	10~29인	3,211,532	3,404,747	2,976,849	168,745	259,159	1,642,518	30~99인	3,649,790	3,793,313	3,120,463	292,526	370,324	1,998,539	100~299인	3,979,360	4,113,506	3,236,128	370,192	507,186	1,870,513	300인이상	5,102,654	5,270,674	3,882,283	322,545	1,055,846	1,499,265	B 광업(05~08)	전규모(1인이상)	3,878,218	4,101,370	3,402,881	323,330	375,759	1,247,333	-5인이상	3,991,011	4,175,638	3,428,332	345,345	402,162	1,228,320	-10인이상	4,132,367	4,297,014	3,479,533	377,000	440,473	1,056,314
산업분류별(1)	규모별(1)			2019. 03																																																																																																																														
		전체임금총액 (원)	상용임금총액 (원)	상용정액급여 (원)	상용초과급여 (원)	상용특별급여 (원)	임시일용임금총액 (원)																																																																																																																											
□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □																																																																																																																											
경제	전규모(1인이상)	3,396,664	3,601,093	3,001,445	204,425	395,224	1,494,296																																																																																																																											
	-5인이상	3,708,483	3,901,430	3,186,557	244,904	465,988	1,674,714																																																																																																																											
	-10인이상	3,923,561	4,101,184	3,288,211	280,308	532,665	1,743,344																																																																																																																											
	-30인이상	4,237,938	4,392,495	3,418,450	326,973	647,073	1,824,443																																																																																																																											
	-1~299인	3,075,888	3,264,953	2,824,104	178,630	282,219	1,498,535																																																																																																																											
	-5~299인	3,368,541	3,547,904	3,006,915	222,275	318,714	1,700,643																																																																																																																											
	1~4인	2,089,762	2,263,354	2,176,365	24,195	62,234	1,027,937																																																																																																																											
	5~9인	2,739,284	2,936,301	2,695,351	73,829	167,121	1,505,520																																																																																																																											
	10~29인	3,211,532	3,404,747	2,976,849	168,745	259,159	1,642,518																																																																																																																											
	30~99인	3,649,790	3,793,313	3,120,463	292,526	370,324	1,998,539																																																																																																																											
	100~299인	3,979,360	4,113,506	3,236,128	370,192	507,186	1,870,513																																																																																																																											
	300인이상	5,102,654	5,270,674	3,882,283	322,545	1,055,846	1,499,265																																																																																																																											
	B 광업(05~08)	전규모(1인이상)	3,878,218	4,101,370	3,402,881	323,330	375,759	1,247,333																																																																																																																										
		-5인이상	3,991,011	4,175,638	3,428,332	345,345	402,162	1,228,320																																																																																																																										
-10인이상		4,132,367	4,297,014	3,479,533	377,000	440,473	1,056,314																																																																																																																											

2) 시도별 임금·근로시간조사 (사업체노동력조사 부가조사, 고용노동부)

조사목적	시·군·구 단위 현원, 빈 일자리 및 입·이직 관련 사항을 조사해 지역단위 고용정책 참고자료로 제공																																																						
조사주기 / 공표일	4월 기준 연 1회 / 9월말																																																						
조사대상	상용노동자 5인 이상 사업체 대상																																																						
조사내용	시도별 임금총액, 정액급여, 초과급여, 특별급여, 근로시간 등																																																						
특징·유의사항	시도별 임금총액 및 전년동월 대비 증감률, 임금총액 수준, 실질임금 확인 가능																																																						
내용 예시 (고용노동통계 보도자료)	<p>■ 임금총액(천원) ▲ 전년동월대비 증감률(%)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>지역</th> <th>임금총액(천원)</th> <th>전년동월대비 증감률(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>울산</td><td>4,313</td><td>1.7</td></tr> <tr><td>서울</td><td>4,065</td><td>3.1</td></tr> <tr><td>전남</td><td>3,696</td><td>4.1</td></tr> <tr><td>충남</td><td>3,680</td><td>2.4</td></tr> <tr><td>전국</td><td>3,634</td><td>3.2</td></tr> <tr><td>경기</td><td>3,551</td><td>3.4</td></tr> <tr><td>경북</td><td>3,521</td><td>3.4</td></tr> <tr><td>대전</td><td>3,519</td><td>3.3</td></tr> <tr><td>충북</td><td>3,427</td><td>3.7</td></tr> <tr><td>경남</td><td>3,397</td><td>2.3</td></tr> <tr><td>인천</td><td>3,313</td><td>2.5</td></tr> <tr><td>전북</td><td>3,293</td><td>3.1</td></tr> <tr><td>부산</td><td>3,221</td><td>5.1</td></tr> <tr><td>강원</td><td>3,207</td><td>3.2</td></tr> <tr><td>광주</td><td>3,178</td><td>2.5</td></tr> <tr><td>대구</td><td>2,963</td><td>4.1</td></tr> <tr><td>제주</td><td>2,767</td><td>4.5</td></tr> </tbody> </table> <p>* 조사결과: 2018,4월 기준</p>	지역	임금총액(천원)	전년동월대비 증감률(%)	울산	4,313	1.7	서울	4,065	3.1	전남	3,696	4.1	충남	3,680	2.4	전국	3,634	3.2	경기	3,551	3.4	경북	3,521	3.4	대전	3,519	3.3	충북	3,427	3.7	경남	3,397	2.3	인천	3,313	2.5	전북	3,293	3.1	부산	3,221	5.1	강원	3,207	3.2	광주	3,178	2.5	대구	2,963	4.1	제주	2,767	4.5
지역	임금총액(천원)	전년동월대비 증감률(%)																																																					
울산	4,313	1.7																																																					
서울	4,065	3.1																																																					
전남	3,696	4.1																																																					
충남	3,680	2.4																																																					
전국	3,634	3.2																																																					
경기	3,551	3.4																																																					
경북	3,521	3.4																																																					
대전	3,519	3.3																																																					
충북	3,427	3.7																																																					
경남	3,397	2.3																																																					
인천	3,313	2.5																																																					
전북	3,293	3.1																																																					
부산	3,221	5.1																																																					
강원	3,207	3.2																																																					
광주	3,178	2.5																																																					
대구	2,963	4.1																																																					
제주	2,767	4.5																																																					

3) 임금체계 유형, 연봉제, 성과배분제 (사업체노동력조사 부가조사, 고용노동부)

조사목적	임금체계, 연봉제, 성과배분제, 임금정보수집 현황을 조사하여 참고자료 제공								
조사주기 / 공표일	6월 기준 연 1회 / 12월								
조사대상	상용 1인 이상 사업체 중 약 2만개 표본사업체								
조사내용	기본급 임금체계 유형, 임금정보 수집 여부, 연봉제 및 성과배분제 도입 여부								
특징·유의사항	임금체계 유형 설문이 간단하여 직무급, 직능급 도입비율이 과다 집계								
내용 예시 (고용노동통계 보도자료, 임금직무 정보시스템)	운영비율 (단위: %)								
	구분	'11.6월	'12.6월	'13.6월	'14.6월	'15.6월	'16.6월	'17.6월	'18.6월
	호봉급	73.2	75.5	71.9	68.3	65.1	63.7	60.3	59.5
	연봉제	64.8	66.7	66.2	72.2	74.5	75.3	74.7	76.9
성과 배분제	39.0	39.9	38.4	36.3	41.7	39.9	34.8	34.9	
* 주: 상용노동자 100인 이상 사업체 기준									

4) 고용형태별근로실태조사 (고용노동부)

조사목적	고용형태별(정규직/비정규직) 근로자의 근로조건 실태를 인적·사업체 속성별로 조사하여 비정규직 보호대책, 근로기준 및 노사정책 등 정책 기초자료로 활용																																																																																			
조사주기 / 공표일	6월 기준 연 1회 / 4~5월																																																																																			
조사대상	33,000개 표본사업체 및 표본사업체 소속 근로자 약 97만명																																																																																			
조사내용	고용형태(정규직/비정규직), 연령, 학력, 근로시간, 정액급여, 초과급여 등																																																																																			
특징·유의사항	<ul style="list-style-type: none"> 고용형태별, 성별, 학력별, 연령별, 산업별, 직종별, 규모별 세분화하여 공표 월 임금총액은 '월급여(정액+초과급여)'와 '전년도 연간특별급여/12개월'을 합산 																																																																																			
내용 예시	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">고용형태</th> <th colspan="5">2017</th> </tr> <tr> <th>시간당임금총액 ()</th> <th>시간당정액급여 ()</th> <th>월임금총액 (천원)</th> <th>월급여액 (천원)</th> <th>정액급여 (천원)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>전체근로자</td> <td>17,381</td> <td>15,391</td> <td>2,896</td> <td>2,578</td> <td>2,419</td> </tr> <tr> <td>전체근로자(특수형)</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>2,882</td> <td>2,578</td> <td>2,427</td> </tr> <tr> <td>정규직근로자</td> <td>18,835</td> <td>16,275</td> <td>3,363</td> <td>2,949</td> <td>2,761</td> </tr> <tr> <td>비정규직근로자</td> <td>13,053</td> <td>12,760</td> <td>1,506</td> <td>1,473</td> <td>1,403</td> </tr> <tr> <td>비정규직근로자(특수형)</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1,680</td> <td>1,651</td> <td>1,593</td> </tr> <tr> <td>특수형태근로종사</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>2,589</td> <td>2,585</td> <td>2,584</td> </tr> <tr> <td>재택/가내근로자</td> <td>11,009</td> <td>10,745</td> <td>1,309</td> <td>1,272</td> <td>1,261</td> </tr> <tr> <td>파견/용역근로자</td> <td>10,708</td> <td>10,291</td> <td>1,892</td> <td>1,847</td> <td>1,752</td> </tr> <tr> <td>일일근로자</td> <td>15,804</td> <td>15,769</td> <td>1,452</td> <td>1,452</td> <td>1,434</td> </tr> <tr> <td>단시간근로자</td> <td>12,242</td> <td>12,148</td> <td>812</td> <td>803</td> <td>792</td> </tr> <tr> <td>기간제근로자</td> <td>12,878</td> <td>12,089</td> <td>2,286</td> <td>2,190</td> <td>1,997</td> </tr> <tr> <td>한시적근로자</td> <td>9,226</td> <td>9,154</td> <td>1,397</td> <td>1,389</td> <td>1,361</td> </tr> </tbody> </table>	고용형태	2017					시간당임금총액 ()	시간당정액급여 ()	월임금총액 (천원)	월급여액 (천원)	정액급여 (천원)	전체근로자	17,381	15,391	2,896	2,578	2,419	전체근로자(특수형)	-	-	2,882	2,578	2,427	정규직근로자	18,835	16,275	3,363	2,949	2,761	비정규직근로자	13,053	12,760	1,506	1,473	1,403	비정규직근로자(특수형)	-	-	1,680	1,651	1,593	특수형태근로종사	-	-	2,589	2,585	2,584	재택/가내근로자	11,009	10,745	1,309	1,272	1,261	파견/용역근로자	10,708	10,291	1,892	1,847	1,752	일일근로자	15,804	15,769	1,452	1,452	1,434	단시간근로자	12,242	12,148	812	803	792	기간제근로자	12,878	12,089	2,286	2,190	1,997	한시적근로자	9,226	9,154	1,397	1,389	1,361
고용형태	2017																																																																																			
	시간당임금총액 ()	시간당정액급여 ()	월임금총액 (천원)	월급여액 (천원)	정액급여 (천원)																																																																															
전체근로자	17,381	15,391	2,896	2,578	2,419																																																																															
전체근로자(특수형)	-	-	2,882	2,578	2,427																																																																															
정규직근로자	18,835	16,275	3,363	2,949	2,761																																																																															
비정규직근로자	13,053	12,760	1,506	1,473	1,403																																																																															
비정규직근로자(특수형)	-	-	1,680	1,651	1,593																																																																															
특수형태근로종사	-	-	2,589	2,585	2,584																																																																															
재택/가내근로자	11,009	10,745	1,309	1,272	1,261																																																																															
파견/용역근로자	10,708	10,291	1,892	1,847	1,752																																																																															
일일근로자	15,804	15,769	1,452	1,452	1,434																																																																															
단시간근로자	12,242	12,148	812	803	792																																																																															
기간제근로자	12,878	12,089	2,286	2,190	1,997																																																																															
한시적근로자	9,226	9,154	1,397	1,389	1,361																																																																															

5) 기업체노동비용조사 (고용노동부)

조사목적	기업체에서 상용노동자를 고용하면서 발생하는 제반 비용을 파악하여 기업 활동 및 근로자 복지 증진 등 고용노동정책 참고자료로 활용																																																																																																											
조사주기 / 공표일	회계연도 기준 연 1회 / 8월말																																																																																																											
조사대상	한국표준산업분류 중 대분류 농림어업, 공공행정, 국방 및 사회보장 행정, 교육 서비스업, 보건업 및 사회복지 서비스업, 가구내고용, 국제 및 외국기관을 제외한 상용노동자 10인 이상 기업 중 회사법인 (약 3,500개)																																																																																																											
조사내용	직접노동비용(임금총액), 간접노동비용(퇴직급여, 법정 노동비용, 법정의 복지비용, 채용 및 교육훈련비용)																																																																																																											
특징·유의사항	법정 노동비용은 국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험료 등 회사 부담 분을 뜻함																																																																																																											
내용 예시	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">기업규모별</th> <th rowspan="2">산업분류별(1~1)</th> <th colspan="4">2017</th> </tr> <tr> <th>노동비용총액</th> <th>직접노동비용(계)</th> <th>정액 및 초과급여</th> <th>상여금 및 성과급</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="15">전규모(상용근로자)</td> <td>전체</td> <td>5,023.4</td> <td>3,994.9</td> <td>3,237.2</td> <td>757.7</td> </tr> <tr> <td>⊕ B. 광업(05~0)</td> <td>5,444.1</td> <td>4,123.4</td> <td>3,640.5</td> <td>482.8</td> </tr> <tr> <td>⊕ C. 제조업(10)</td> <td>5,728.1</td> <td>4,467.1</td> <td>3,410.7</td> <td>1,056.4</td> </tr> <tr> <td>⊕ D. 전기, 가스</td> <td>8,787.4</td> <td>6,707.3</td> <td>5,055.2</td> <td>1,652.1</td> </tr> <tr> <td>⊕ E. 하수·폐기</td> <td>4,287.5</td> <td>3,542.8</td> <td>3,130.7</td> <td>412.1</td> </tr> <tr> <td>⊕ F. 건설업(41)</td> <td>5,050.3</td> <td>4,048.3</td> <td>3,666.2</td> <td>382.1</td> </tr> <tr> <td>⊕ G. 도매및소매</td> <td>4,786.5</td> <td>3,935.8</td> <td>3,370.2</td> <td>565.6</td> </tr> <tr> <td>⊕ H. 운수업(49)</td> <td>3,889.3</td> <td>3,142.1</td> <td>2,652.3</td> <td>489.7</td> </tr> <tr> <td>⊕ I. 숙박및음식</td> <td>3,175.8</td> <td>2,644.4</td> <td>2,274.8</td> <td>369.6</td> </tr> <tr> <td>⊕ J. 출판, 영상</td> <td>5,484.7</td> <td>4,455</td> <td>3,825.2</td> <td>629.8</td> </tr> <tr> <td>⊕ K. 금융및보험</td> <td>8,668.9</td> <td>6,510.8</td> <td>4,512.2</td> <td>1,998.7</td> </tr> <tr> <td>⊕ L. 부동산업및</td> <td>3,600</td> <td>2,962.3</td> <td>2,606.2</td> <td>356.2</td> </tr> <tr> <td>⊕ M. 전문, 과학</td> <td>5,009.9</td> <td>4,177.7</td> <td>3,684.2</td> <td>493.4</td> </tr> <tr> <td>⊕ N. 사업시설관</td> <td>2,363.7</td> <td>1,993.7</td> <td>1,861.6</td> <td>132.1</td> </tr> <tr> <td>⊕ R. 예술, 스포</td> <td>4,687.8</td> <td>3,704.8</td> <td>3,312</td> <td>392.8</td> </tr> <tr> <td>⊕ S. 협회및단체</td> <td>4,019.3</td> <td>3,317.1</td> <td>3,052.3</td> <td>264.8</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">상용근로자 30인</td> <td>전체</td> <td>5,254.4</td> <td>4,135.6</td> <td>3,269.9</td> <td>865.7</td> </tr> <tr> <td>⊕ B. 광업(05~0)</td> <td>5,679.2</td> <td>4,187.4</td> <td>3,522.3</td> <td>665.1</td> </tr> <tr> <td>⊕ C. 제조업(10)</td> <td>6,095.9</td> <td>4,723.2</td> <td>3,507.2</td> <td>1,216</td> </tr> </tbody> </table>	기업규모별	산업분류별(1~1)	2017				노동비용총액	직접노동비용(계)	정액 및 초과급여	상여금 및 성과급	전규모(상용근로자)	전체	5,023.4	3,994.9	3,237.2	757.7	⊕ B. 광업(05~0)	5,444.1	4,123.4	3,640.5	482.8	⊕ C. 제조업(10)	5,728.1	4,467.1	3,410.7	1,056.4	⊕ D. 전기, 가스	8,787.4	6,707.3	5,055.2	1,652.1	⊕ E. 하수·폐기	4,287.5	3,542.8	3,130.7	412.1	⊕ F. 건설업(41)	5,050.3	4,048.3	3,666.2	382.1	⊕ G. 도매및소매	4,786.5	3,935.8	3,370.2	565.6	⊕ H. 운수업(49)	3,889.3	3,142.1	2,652.3	489.7	⊕ I. 숙박및음식	3,175.8	2,644.4	2,274.8	369.6	⊕ J. 출판, 영상	5,484.7	4,455	3,825.2	629.8	⊕ K. 금융및보험	8,668.9	6,510.8	4,512.2	1,998.7	⊕ L. 부동산업및	3,600	2,962.3	2,606.2	356.2	⊕ M. 전문, 과학	5,009.9	4,177.7	3,684.2	493.4	⊕ N. 사업시설관	2,363.7	1,993.7	1,861.6	132.1	⊕ R. 예술, 스포	4,687.8	3,704.8	3,312	392.8	⊕ S. 협회및단체	4,019.3	3,317.1	3,052.3	264.8	상용근로자 30인	전체	5,254.4	4,135.6	3,269.9	865.7	⊕ B. 광업(05~0)	5,679.2	4,187.4	3,522.3	665.1	⊕ C. 제조업(10)	6,095.9	4,723.2	3,507.2	1,216
	기업규모별			산업분류별(1~1)	2017																																																																																																							
		노동비용총액	직접노동비용(계)		정액 및 초과급여	상여금 및 성과급																																																																																																						
	전규모(상용근로자)	전체	5,023.4	3,994.9	3,237.2	757.7																																																																																																						
		⊕ B. 광업(05~0)	5,444.1	4,123.4	3,640.5	482.8																																																																																																						
		⊕ C. 제조업(10)	5,728.1	4,467.1	3,410.7	1,056.4																																																																																																						
		⊕ D. 전기, 가스	8,787.4	6,707.3	5,055.2	1,652.1																																																																																																						
		⊕ E. 하수·폐기	4,287.5	3,542.8	3,130.7	412.1																																																																																																						
		⊕ F. 건설업(41)	5,050.3	4,048.3	3,666.2	382.1																																																																																																						
		⊕ G. 도매및소매	4,786.5	3,935.8	3,370.2	565.6																																																																																																						
		⊕ H. 운수업(49)	3,889.3	3,142.1	2,652.3	489.7																																																																																																						
		⊕ I. 숙박및음식	3,175.8	2,644.4	2,274.8	369.6																																																																																																						
		⊕ J. 출판, 영상	5,484.7	4,455	3,825.2	629.8																																																																																																						
		⊕ K. 금융및보험	8,668.9	6,510.8	4,512.2	1,998.7																																																																																																						
		⊕ L. 부동산업및	3,600	2,962.3	2,606.2	356.2																																																																																																						
		⊕ M. 전문, 과학	5,009.9	4,177.7	3,684.2	493.4																																																																																																						
		⊕ N. 사업시설관	2,363.7	1,993.7	1,861.6	132.1																																																																																																						
		⊕ R. 예술, 스포	4,687.8	3,704.8	3,312	392.8																																																																																																						
	⊕ S. 협회및단체	4,019.3	3,317.1	3,052.3	264.8																																																																																																							
	상용근로자 30인	전체	5,254.4	4,135.6	3,269.9	865.7																																																																																																						
⊕ B. 광업(05~0)		5,679.2	4,187.4	3,522.3	665.1																																																																																																							
⊕ C. 제조업(10)		6,095.9	4,723.2	3,507.2	1,216																																																																																																							

6) 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 (통계청)

조사목적	임금 노동자에 대한 분석 및 한시적, 시간제, 비전형(파견, 용역, 특수형태, 일일, 가정 내) 노동자 등 다양한 근로형태에 대한 실태 및 규모를 파악하여 노동정책 및 연구에 활용																																							
조사주기 / 공표일	6월 기준 연1회 / 10월말~11월																																							
조사대상	표본조사 약 35,000가구 내에 상주하는 취업자 중 임금노동자																																							
조사내용	퇴직급여 수혜여부, 임금 형태(시급, 일급, 주급, 월급, 연봉, 실적급), 3개월(6~8월) 간 평균 임금																																							
특징·유의사항	표본이 방대한 장점이 있으나 가구조사로서 임금대장을 보고 기입할 수 없어 구체성 한계																																							
내용 예시	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">근로형태별</th> <th colspan="3">2018. 08</th> </tr> <tr> <th>월평균임금</th> <th>증감(전년동월)</th> <th>증감률(전년동월)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>임금근로자</td> <td>255.8</td> <td>12.8</td> <td>5.3</td> </tr> <tr> <td>정규직</td> <td>300.9</td> <td>15.8</td> <td>5.5</td> </tr> <tr> <td>비정규직</td> <td>164.4</td> <td>7.5</td> <td>4.8</td> </tr> <tr> <td>한시적</td> <td>181.8</td> <td>7.6</td> <td>4.4</td> </tr> <tr> <td>기간제</td> <td>176.2</td> <td>5.4</td> <td>3.2</td> </tr> <tr> <td>비기간제</td> <td>202.3</td> <td>15.5</td> <td>8.3</td> </tr> <tr> <td>시간제</td> <td>86.7</td> <td>6.4</td> <td>8.0</td> </tr> <tr> <td>비전형</td> <td>174.7</td> <td>4.4</td> <td>2.6</td> </tr> </tbody> </table>	근로형태별	2018. 08			월평균임금	증감(전년동월)	증감률(전년동월)	임금근로자	255.8	12.8	5.3	정규직	300.9	15.8	5.5	비정규직	164.4	7.5	4.8	한시적	181.8	7.6	4.4	기간제	176.2	5.4	3.2	비기간제	202.3	15.5	8.3	시간제	86.7	6.4	8.0	비전형	174.7	4.4	2.6
근로형태별	2018. 08																																							
	월평균임금	증감(전년동월)	증감률(전년동월)																																					
임금근로자	255.8	12.8	5.3																																					
정규직	300.9	15.8	5.5																																					
비정규직	164.4	7.5	4.8																																					
한시적	181.8	7.6	4.4																																					
기간제	176.2	5.4	3.2																																					
비기간제	202.3	15.5	8.3																																					
시간제	86.7	6.4	8.0																																					
비전형	174.7	4.4	2.6																																					

7) 중소기업직종 임금조사 (중소기업중앙회)

조사목적	중소제조업의 직종별 임금(일급)을 파악하여 국가를 당사자로 하는 계약 시 제조원가계산의 기준이 되는 노무비 산정의 기초자료로 제공				
조사주기 / 공표일	상반기·하반기 연 2회 / 6월, 12월				
조사대상	한국표준산업분류상 매출액 30억원 이상이면서 상시종사자 10인 이상인 중소기업 중 1,200개 업체 표본조사('18년 기준 모집단 수 31,847개)				
조사내용	직종별 일급 노임*(기본급 + 통상적 수당), 기타수당, 초과근로수당 * (총 지급액 ÷ 총 월정상근로시간) × 8시간				
특징·유의사항	<ul style="list-style-type: none"> • 평균 조사노임(일급)은 국가를 당사자로 하는 계약 시 제조원가계산의 기준이 되는 노무비 산정에 필요한 기초자료로만 활용되며, 그 외의 용도로 사용될 수 없음 • 유급휴일(주휴)수당은 평균 조사노임에 미포함 				
내용 예시 (중소기업중앙회)	(단위 : 원)				
	순위	상위 10개 직종		하위 10개 직종	
		직종명	노임단가	직종명	노임단가
	1	CAD설계사(외로)	124,546	단순노무종사원	71,837
	2	전기기사	120,776	수동물품포장원	73,701
	3	화학공학품질관리사	113,782	요업원	73,806
	4	기타공학품질관리사	112,887	방직기조작원	74,889
	5	전기전자및기계품질관리사	112,376	전자제품조립원	74,906
	6	배관원	111,565	식품제조원	75,037
	7	CAD설계사(기계)	111,099	다이케스트원	75,625
	8	전기산업기사	110,947	세척원	75,743
	9	작업반장	107,247	부품조립원	76,056
10	금속재료품질관리사	106,550	고무제품생산원	76,552	

8) 소프트웨어기술자 임금실태조사 (한국소프트웨어산업협회)

조사목적	소프트웨어사업에서 근무하는 기술자의 임금을 조사하여 참고자료로 제공																																												
조사주기 / 공표일	5월 기준 연 1회 / 8월																																												
조사대상	한국소프트웨어산업협회에 신고한 SW업체 약 1,500여개 중 응답 (*18년 914업체 응답)																																												
조사내용	SW기술자의 기본급, 제수당, 상여금, 근무일수 등																																												
특징·유의사항	<ul style="list-style-type: none"> · 조사가 의무사항이 아닌바 신고하지 않았거나 가입하지 않은 업체는 모집단에서 제외 · SW 전업, 겸업 구별이 없이 모집단에 포함되어, 기술자의 업무범위 불명확성 가능 · 평균임금은 기본급, 제수당, 상여금, 퇴직급여충당금, 법인부담금을 모두 포함하나, 업체 특성인 스톡옵션 등 장래 성취가능한 수익은 미고려 																																												
내용 예시 (한국소프트웨어 산업협회)	2018년 SW기술자 평균임금 - IT직무별 (단위: 원)																																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>구 분</th> <th>일평균임금</th> <th>월평균임금</th> <th>시간평균임금</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① IT기획자</td> <td>316,403</td> <td>6,581,182</td> <td>39,550</td> </tr> <tr> <td>② IT컨설턴트</td> <td>443,652</td> <td>9,227,962</td> <td>55,457</td> </tr> <tr> <td>③ 정보보호컨설턴트</td> <td>212,881</td> <td>4,427,925</td> <td>26,610</td> </tr> <tr> <td>④ 업무분석가</td> <td>413,856</td> <td>8,608,205</td> <td>51,732</td> </tr> <tr> <td>⑤ 데이터분석가</td> <td>292,480</td> <td>6,083,584</td> <td>36,560</td> </tr> <tr> <td>⑥ IT PM</td> <td>377,354</td> <td>7,848,963</td> <td>47,169</td> </tr> <tr> <td>⑦ IT PMO</td> <td>323,207</td> <td>6,722,706</td> <td>40,401</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>⑨ 자료입력원</td> <td>117,145</td> <td>2,436,616</td> <td>14,643</td> </tr> <tr> <td>계/평균</td> <td>302,665</td> <td>6,295,432</td> <td>37,833</td> </tr> </tbody> </table>	구 분	일평균임금	월평균임금	시간평균임금	① IT기획자	316,403	6,581,182	39,550	② IT컨설턴트	443,652	9,227,962	55,457	③ 정보보호컨설턴트	212,881	4,427,925	26,610	④ 업무분석가	413,856	8,608,205	51,732	⑤ 데이터분석가	292,480	6,083,584	36,560	⑥ IT PM	377,354	7,848,963	47,169	⑦ IT PMO	323,207	6,722,706	40,401	...				⑨ 자료입력원	117,145	2,436,616	14,643	계/평균	302,665	6,295,432	37,833
	구 분	일평균임금	월평균임금	시간평균임금																																									
	① IT기획자	316,403	6,581,182	39,550																																									
	② IT컨설턴트	443,652	9,227,962	55,457																																									
	③ 정보보호컨설턴트	212,881	4,427,925	26,610																																									
	④ 업무분석가	413,856	8,608,205	51,732																																									
	⑤ 데이터분석가	292,480	6,083,584	36,560																																									
	⑥ IT PM	377,354	7,848,963	47,169																																									
	⑦ IT PMO	323,207	6,722,706	40,401																																									
...																																													
⑨ 자료입력원	117,145	2,436,616	14,643																																										
계/평균	302,665	6,295,432	37,833																																										

9) 엔지니어링업체 임금실태조사 (한국엔지니어링협회)

조사목적	엔지니어링사업자에서 종사하는 기술자의 임금을 조사하여, 기술자의 노임단가로 참고할 수 있도록 해당업체 및 유관기관에 제공하고, 기초자료로 활용																																																																								
조사주기 / 공표일	7월 기준 연 1회 / 12월																																																																								
조사대상	엔지니어링산업진흥법에 의거 신고한 엔지니어링사업자 (전수, '18년 5,225개사)																																																																								
조사내용	기본급, 제수당, 월간상여금 등, 월간퇴직급여충당금, 월간사회보험료 (회사부담분)																																																																								
특징·유의사항	유급휴일에 따른 급여는 포함되어 있으나, 근로기준법 상의 근무시간 (주40시간)이외 근무한 수당(연장수당, 휴일수당, 야간수당 등)은 제외																																																																								
내용 예시 (한국엔지니어링 협회)	엔지니어링기술부문*별 기술자 노임단가 (단위 : 원, 1인 1일 기준)																																																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>기계/설비</th> <th>전기</th> <th>정보통신</th> <th>건설</th> <th>환경</th> <th>원자력</th> <th>기타**</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>기술사</td> <td>371,152</td> <td>373,307</td> <td>355,354</td> <td>367,654</td> <td>358,937</td> <td>461,795</td> <td>338,818</td> </tr> <tr> <td>특급기술자</td> <td>309,774</td> <td>278,739</td> <td>252,039</td> <td>281,833</td> <td>263,009</td> <td>431,017</td> <td>276,817</td> </tr> <tr> <td>고급기술자</td> <td>259,231</td> <td>240,205</td> <td>230,181</td> <td>224,061</td> <td>240,222</td> <td>313,732</td> <td>224,376</td> </tr> <tr> <td>중급기술자</td> <td>212,496</td> <td>207,386</td> <td>208,194</td> <td>207,080</td> <td>197,330</td> <td>266,054</td> <td>186,030</td> </tr> <tr> <td>초급기술자</td> <td>190,486</td> <td>192,733</td> <td>175,747</td> <td>160,096</td> <td>163,087</td> <td>238,142</td> <td>154,454</td> </tr> <tr> <td>고급숙련기술자</td> <td>223,530</td> <td>221,639</td> <td>183,680</td> <td>198,902</td> <td>177,406</td> <td>270,473</td> <td>201,120</td> </tr> <tr> <td>중급숙련기술자</td> <td>187,789</td> <td>168,105</td> <td>159,697</td> <td>169,477</td> <td>173,426</td> <td>257,404</td> <td>158,079</td> </tr> <tr> <td>초급숙련기술자</td> <td>156,169</td> <td>158,516</td> <td>138,096</td> <td>150,170</td> <td>152,245</td> <td>166,486</td> <td>148,627</td> </tr> </tbody> </table>	구분	기계/설비	전기	정보통신	건설	환경	원자력	기타**	기술사	371,152	373,307	355,354	367,654	358,937	461,795	338,818	특급기술자	309,774	278,739	252,039	281,833	263,009	431,017	276,817	고급기술자	259,231	240,205	230,181	224,061	240,222	313,732	224,376	중급기술자	212,496	207,386	208,194	207,080	197,330	266,054	186,030	초급기술자	190,486	192,733	175,747	160,096	163,087	238,142	154,454	고급숙련기술자	223,530	221,639	183,680	198,902	177,406	270,473	201,120	중급숙련기술자	187,789	168,105	159,697	169,477	173,426	257,404	158,079	초급숙련기술자	156,169	158,516	138,096	150,170	152,245	166,486	148,627
	구분	기계/설비	전기	정보통신	건설	환경	원자력	기타**																																																																	
	기술사	371,152	373,307	355,354	367,654	358,937	461,795	338,818																																																																	
	특급기술자	309,774	278,739	252,039	281,833	263,009	431,017	276,817																																																																	
	고급기술자	259,231	240,205	230,181	224,061	240,222	313,732	224,376																																																																	
	중급기술자	212,496	207,386	208,194	207,080	197,330	266,054	186,030																																																																	
	초급기술자	190,486	192,733	175,747	160,096	163,087	238,142	154,454																																																																	
	고급숙련기술자	223,530	221,639	183,680	198,902	177,406	270,473	201,120																																																																	
	중급숙련기술자	187,789	168,105	159,697	169,477	173,426	257,404	158,079																																																																	
초급숙련기술자	156,169	158,516	138,096	150,170	152,245	166,486	148,627																																																																		

10) 건설업 임금실태조사 (대한건설협회)

조사목적	건설업 직종에 대한 임금, 임금상승요인 등을 파악하여 국가 및 기업의 원가계산 및 예정가격작성에 필요한 기초자료를 제공					
조사주기 / 공표일	연 2회(5월·9월) / 9월, 익년 1월					
조사대상	전국의 건설공사 현장 중 약 2,000개					
조사내용	직종별('18년 123개) 노임현황(총인원, 총금액, 평균노임, 작업시간, 휴식시간 등)					
특징·유의사항	임금은 1일 8시간 기준(단, 잠수부는 6시간 기준)					
내용 예시 (대한건설협회)	Ⅲ. 개별 직종 노임 단가					
	(단위 : 원)					
	공 표 일		2019. 1. 1	2018. 9. 1	2018. 1. 1	2017. 9. 1
	번호	직 종 명				
	1001	작업반장	153,186	145,013	137,535	132,631
	1002	보통인부	125,427	118,130	109,819	106,846
	1003	특별인부	152,019	141,507	133,417	127,391
	1004	조 력 공	133,863	127,124	120,416	116,344
	1005	제 도 사	159,514	153,608	144,980	138,832
1006	비 계 공	224,359	208,195	196,261	187,771	
1007	형틀목공	201,951	197,929	189,303	179,290	

11) 건설사업관리기술자 임금실태조사 (한국건설기술관리협회)

조사목적	건설사업관리 업무를 수행하는 기술자의 임금수준을 매년 조사하여 건설사업관리용역 등의 대가 산출에 필요한 등급별 노임가격을 관련업체 및 유관기관에 제공					
조사주기 / 공표일	7월 기준 연1회 / 12월					
조사대상	「건설기술진흥법」 제26조에 따라 전문분야별 요건을 갖추어 시장·도지사에게 등록된 업체 중 조사대상이 소속되어 있는 업체 (‘18년 281업체 중 202업체 응답) * ‘18.7월 중 22일 이상 「건설기술진흥법」 상 건설사업관리 업무를 수행한 기술자					
조사내용	임금지급체계(연봉제, 호봉제), 건설사업관리기술자 직무분야별 임금현황 등					
특징·유의사항	연봉제 업체: ‘18.7월 한달 실지급 임금 호봉제 업체: ‘18.1월~7월 중 실근무한 개월 수의 월평균 임금					
내용 예시 (한국건설기술 관리협회)		2018년도			2017년도	
	구분	인원 (명)	노임가격 (원)	노임가격 증감(전년 대비) 증감액(원) 증감률(%)	인원 (명)	노임가격 (원)
	특급	3,828	319,180	-3,558 -1.10	3,826	322,738
	고급	1,286	278,247	+6,483 +2.39	1,370	271,764
	중급	422	237,205	+11,586 +5.14	354	225,619
	초급	126	170,847	-7,174 -4.03	55	178,021
	합계	5,662			5,605	

12) 측량업체 임금실태조사 (대한측량협회)

조사목적	측량업체에서 근무하는 측량기술자의 임금수준을 조사하여 측량사업 수행 시 투입기술자의 실지급 임금으로 적용하기 위한 기초자료를 해당업체 및 유관기관에 제공			
조사주기 / 공표일	7월 기준 연1회 / 12월			
조사대상	매년 5월 31일 현재 「공간정보의 구축 및 관리 등에 관한 법률」에 의하여 등록된 측량업체('18년 1,929개사)에 근무하는 측량기술자			
조사내용	7월 중 만근한 측량기술자(등급별)와 측량보조원 인력에게 지급된 임금현황 (기본급, 제수당, 상여금, 퇴직급여 총당금, 월간 사회보험료)			
특징·유의사항	<ul style="list-style-type: none"> · 7월 만근자에게 지급한 총 지급액을 1인 1일(8시간) 근무 기준으로 평균한 금액 · 유급휴일에 따른 급여는 포함되어 있으나, 근로기준법 상의 근무시간 (주40시간)이외 근무한 수당(연장수당, 휴일수당, 야간수당 등)은 제외 			
내용 예시 (대한측량협회)	구 분		직 종	단 가(원)
			기 술 사	306,919
	기술계		특 급	230,422
			고 급	201,702
			중 급	176,045
			초 급	143,071
			고 급	175,187
	기 능 계	측 량	중 급	145,337
			초 급	128,395
			고 급	176,424
		지 도 제 작	중 급	151,535
	초 급		128,757	
	도 화		고 급	197,824
		중 급	157,050	
		초 급	143,737	
	기 타	항 공 사 진	고 급	195,309
중 급			185,870	
초 급			156,604	
기 타		사업용조종사	220,312	
		항 법 사	206,819	
		항공정비사	204,052	
측 부			101,188	

13) 사업체패널조사 (한국노동연구원)

우리나라 사업체를 대표하는 패널구성원(약 1,700여개)을 대상으로 전반적인 경영환경 및 인적자원관리체계, 노사관계의 현황 및 임금교섭과정 등에 관한 정보를 격년으로 추적 조사하는 종단면 조사. 임금수준, 임금체계, 기본급 인상 방식, 성과배분제 운영 현황 등을 제공(한국노동연구원 홈페이지)

4. 임금 통계 관련 누리집 (homepage)



1) 고용노동통계 (laborstat.moel.go.kr)

사업체의 고용노동 관련 실태를 주기적으로 파악·제공함으로써 기업·국민·정부 등 통계 수요자의 합리적 의사결정을 지원한다. 18종*의 통계별 자료를 볼 수 있다.

* 사업체노동력조사, 직종별사업체노동력조사, 고용형태별근로실태조사, 기업체노동비용조사, 사업체노동실태현황, 사업체기간제근로자현황조사, 고령자고용현황, 고용허가제고용동향, 구직급여신청동향, 근로자건강진단실시상황보고, 기업직업훈련실태조사, 노사분규통계, 산업재해현황, 산재보험통계, 임금결정현황조사, 장애인의무고용현황, 전국노동조합조직현황, 최저임금적용효과에관한실태조사

이용방법

① '통계DB'를 클릭하거나 ② '고용부분', '임금근로시간', '기업체노동비용' 등 관심 주제 메뉴를 클릭하면 관련 '주제별' 및 '통계별' 자료를 제공

고용노동통계

통계DB 기타통계 자료실 노동시장동향 고객마당 조사응답안내

사업체 인력부족률 (%)

※ 사업체 규모별 인력부족률 (직종별 조사, 18년 하반기)

- 300인 미만
- 전규모(5인 이상)
- 300인 이상

연도	300인 미만	전규모(5인 이상)	300인 이상
2016	3.8	3.106	3.3
2017	3.3	3.207	

고용현황

사업체 종사자 수 (201812) **17,902** 천명

전년동원대비증감 (201812) **+286** 천명

고용부분 임금근로시간 기업체 노동비용 사회보험 사업체 현황 직업훈련 노사관계 근로기준 고용평등 산업재해

보도자료

제목	날짜
2019년 2월 기준 사업체노동력조사 결과	2019.03.28
2018년 하반기 기준 사업체기간제근로자 현황조사 결과	2019.03.22
2019년 1월 기준 사업체노동력조사 결과	2019.02.27
2018년 12월 기준 사업체노동력조사 결과	2019.01.30

조사 · 공표 일정

통계의 조사 · 공표일정을 통계작성 주기에 따라 구분하여 알려드립니다.

일정 바로가기

※ 예를 들어, '고용형태별 임금 및 근로시간' 클릭 → 고용형태별로 총근로일수, 시간당임금총액, 월임금총액 등 관련 통계자료 제공 → ① 상단에 항목/고용형태/시점 등을 클릭하여 원하는 범위 설정 가능 → ② 📄 클릭하면 다운로드

1) 고용형태별 임금 및 근로시간

자료관선일 : 2019-04-18 / 수록기간 :년 2007 ~ 2017

1 **일괄설정** 항목 [13/13] 고용형태 [12/12] 시점 [1/11]

2 **조회**

세상보기 > 주석 > URL >

고용형태	2017							출처
	총근로일수 (일)	총근로시간 (시간)	조정실근로시간 (시간)	초과근로시간 (시간)	휴일근로시간 (시간)	시간당임금총액 (원)	시간당정액급여 (원)	
전체근로자	20.8	168.5	159.4	9.2	2.9	17,381	15,391	
전체근로자(특수형태포함)	-	-	-	-	-	-	-	
정규근로자	21.9	183.1	172.6	10.6	3.4	18,895	16,275	
비정규근로자	17.4	125.1	120.0	5.1	1.6	13,053	12,760	
비정규근로자(특수형태포함)	-	-	-	-	-	-	-	
특수형태근로종사자	-	-	-	-	-	-	-	
재택/내근로자	20.4	124.8	123.6	1.2	0.8	11,009	10,745	
피견/동역근로자	20.6	181.8	175.4	6.4	1.9	10,708	10,291	
일일근로자	12.1	93.9	93.0	1.0	0.4	15,804	15,769	
단시간근로자	17.2	82.1	81.0	1.1	0.3	12,242	12,148	
기간제근로자	21.3	182.6	168.3	14.2	4.5	12,878	12,089	
한시적근로자	19.1	152.3	149.9	2.4	0.8	9,226	9,154	

2) 국가통계포털 (KOSIS, kosis.kr)

국가통계포털(KOSIS, Korean Statistical Information Service)은 국내·국제·북한의 주요 통계를 한 곳에 모아 이용자가 원하는 통계를 한 번에 찾을 수 있도록 통계청이 제공하는 One-Stop 통계 서비스이다. 현재 300여 개 기관이 작성하는 경제·사회·환경에 관한 1,000여 종의 국가승인통계를 수록하고 있으며, 국제금융·경제에 관한 IMF, Worldbank, OECD 등의 최신 통계도 제공하고 있다.

이용방법

- ☑ '국내', '국제·북한통계', '쉽게 보는 통계' 등 6개의 메뉴로 구성
- ① 국내통계: 주제별(16개 분야), 기관별, e-지방지표 등 국내기관의 통계 제공
- ② 국제·북한통계: 국제기구로부터 수집된 국제통계와 북한 관련 통계 제공
- ③ 쉽게 보는 통계: 이용대상 또는 사회이슈가 되는 통계와 시각화한 자료 제공
- ④ 온라인간행물: 각종 통계 관련 간행물
- ⑤ 민원안내, ⑥ 서비스 소개

※ 예를 들어, 건설사업관리기술자 임금 통계를 보고 싶을 경우 : ① '국내통계' 클릭 → ② '주제별통계' 클릭 → ③ 임금 → '건설사업관리기술자임금실태조사' 클릭 → '건설사업관리기술자' 임금 통계자료 화면 → ① 항목, 현행등급별, 시점 등을 클릭하여 원하는 범위 설정 가능 → ② 📄 클릭하면 다운로드

KOSIS 국가통계포털
Korean Statistical Information Service

통계표 ▼ 🔍

로그인 | 회원가입 | English

1 **국내통계** 국제·북한통계 쉽게보는통계 온라인간행물 민원안내 서비스소개

2 **주제별통계** 관심주제설정

3 **건설사업관리기술자임금실태조사**

※ "관심주제설정"에서 특정 주제를 선택한 경우 해당 주제의 목록만 보여집니다. 전체 목록은 "주제 전체보기"를 클릭하세요.

통계목록 통계목록검색 전체목록받기 부분목록받기

기관별통계

e-지방지표(통계표)

e-지방지표(시각화)

과거·중지통계

나의통계

통계표, 개시일 등 나만의 스크립트 목록을 빠르게 찾아갈 수 있습니다.

복합통계표조회

여러개의 통계표를 하나의 통계표로 합쳐 새로운 통계표를 생성할 수 있습니다.

인구·가구

고용·임금

고용

임금

건설사업관리기술자임금실태조사

건설사업관리기술자 임금 유통기간 분 2015~2019

특 급리원 임금(현행 통급) 유통기간 년 2002~2014

특 급리원 임금(중전 통급) 유통기간 년 1994~2009

건설영업임금실태조사

소프트웨어기술자임금실태조사

엔지니어링업체임금실태조사

임금결정현황(구, 임금교섭타결현황)

중소제조업직종별임금조사

채당금지급현황

최저임금적용효과예관한실태조사

축량업체임금실태조사

국내통계

※ "관심주제설정"에서 특정 주제를 선택한 경우 해당 주제의 목록만 보여집니다. 전체 목록은 "주제 전체보기"를 클릭하세요.

통계목록 건설사업관리기술자...X

1) **건설사업관리기술자 임금** 통계설명자료 온라인간행물

출처 : 한국건설기술관리협회, 건설사업관리기술자임금실태조사 <대표>

2 자료일 2018-12-26 / 유통기간 : 년 2015 ~ 2019 / 자료문의처 : 02-3460-8623

3 **일일상징** 항목[2/2] 현행등급별[4/4] 시점[1/5]

통계표조회

현행 등급별	2019	
	일일금액 (원)	전산비 (고급 =1,000)
특급	319,180	1.147
고급	278,247	1.000
중급	237,205	0.852
초급	170,847	0.614

3) e-나라지표 (index.go.kr)

38개 중앙행정기관이 선정·관리하는 주요 지표와 이를 제공하는 웹 기반 통계정보시스템으로 정부기관과 민간의 통계 및 행정자료를 토대로, 총 약 740 개의 지표 및 지표 관련 정보를 제공하여 국정상황을 한곳에서 파악 가능하다.



이용방법

- ① 통합검색, ② 부처별·영역별, ③ 키워드별로 관련 나라지표 제공

The screenshot displays the 'e-나라지표' (e-National Indicator) website interface. At the top, there is a search bar (1) and a navigation menu with categories: '지표소개' (Indicator Introduction), '지표보기' (View Indicators), '참여마당' (Participation Plaza), '안내마당' (Guidance Plaza), and '마이페이지' (My Page). Below the navigation, a grid of icons (2) represents various sectors: '부처별' (by Ministry) and '영역별' (by Area). The '부처별' section includes: 성장과 안정 (Growth and Stability), 문화와 여가 (Culture and Leisure), 범죄와 치안 (Crime and Security), 사회통합 (Social Integration), 생태환경과 자연자원 (Ecology, Environment, and Natural Resources), 고용과 노동 (Employment and Labor), 소득과 소비 (Income and Consumption), 교육 (Education), 생활환경과 오염 (Living Environment and Pollution), 기후변화와 에너지 (Climate Change and Energy). The '영역별' section includes: 인구 (Population), 가족 (Family), 건강 (Health), and 주거와 교통 (Housing and Transportation). A '키워드' (Keyword) section (3) lists tags like #가계경제, #주요 경제지표, #남북관계, and #공기의질. Below this, four charts are displayed: '기준 중위소득 추이' (Trend of Median Income), '소득 분배(Gini계수)' (Income Distribution (Gini Coefficient)), '가계신용 총합' (Total Household Credit), and '소비동향' (Consumption Trends).

· 그래프, 통계표 형태로, 지표별 의의·활용도 등 해석은 '의미분석' 메뉴에서 제공

월 평균 근로일수, 근로시간, 임금총액 ☆ 1

지표 담당: 고용노동부 | 노동시장조사과, 044-202-7
최근 갱신일: 2019-03-02 (입력 예정일: 2019-04-08)

그래프
통계표
의미분석
유의점
관련용어
작성방법
의견및질문

≡ 그래프

회원안내 | 다운로드 | 인력사 | 관심지표등록

< 최근 6년간 임금총액 및 전년대비 상승률 >

연도	임금총액 (천원)	임금총액 상승률 (%)
2013	2,837	3.4
2014	2,904	2.4
2015	2,991	3.0
2016	3,106	3.8
2017	3,207	3.3
2018	3,376	5.3

월 평균 근로일수, 근로시간, 임금총액 ☆ 1

지표 담당: 고용노동부 | 노동시장조사과, 044-202-7258
최근 갱신일: 2019-03-02 (입력 예정일: 2019-04-08)

그래프
통계표
의미분석
유의점
관련용어
작성방법
의견및질문

≡ 통계표

□ 통계표명: 전체근로자 월평균 근로일수, 근로시간, 임금총액(1인어상)

검색 | 시계열조회 | heatMap | 엑셀 | 초기화

(단위: 일, 시간, 천원, %)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
근로일수	20.8	20.6	20.7	20.4	20.1	20.0
근로일수 증감률	-0.2	-0.2	0.1	-0.3	-0.3	-0.1
근로시간	172.6	170.6	171.5	169.4	166.3	163.9
전년대비 근로시간 증감률(%)	-1.3	-1.2	0.5	-1.2	-1.8	-1.4
임금총액	2,837	2,904	2,991	3,106	3,207	3,376
임금총액 상승률(%)	3.4	2.4	3.0	3.8	3.3	5.3

2. 임금인상률 결정에 관한 정보

1. 합리적 임금인상률 결정 필요성



노·사는 자신들의 첫 임금 제시안이 받아들여지지 않을 가능성이 있다는 것을 알면서도 한 쪽에서는 높게 다른 쪽에서는 낮게 제시하는 경우가 많아, 임금협상을 시작하면 수개월씩 '줄다리기' 협상을 관행적으로 하는 경우가 있다.¹³⁾ 만약 사업장 내에 합리적 임금인상률 결정체계가 정립되어 있다면 소모적인 논쟁을 줄이면서도 다양한 사안에 대해서 집중적으로 논의할 수 있을 것이다. 이러한 이유로 노·사 간의 이해를 바탕으로 합리적이고 예측 가능한 임금인상률 결정기준을 마련해 둘 필요가 있다. 이에 임금인상률 결정 시 참고할만한 사항들을 안내하고자 한다.

2. 임금인상률 결정 요인



기업의 임금인상률을 결정하는 요인으로 생계비, 기업의 지불능력, 시장임금 수준, 생산성, 물가 수준, 노사 간 교섭 등을 들 수 있다.

13) '18.1.4. 한국경영자총협회에서 발표한 「2018년 노사관계 전망조사」(회원사 236개사 응답)에 따르면, '18년 임단협 예상 기간으로 3~4개월(36.3%), 5개월 이상(29.6%)이라고 응답하였다. '19.2.19. 한국노총에서 발표한 「2019년 한국노총 임금인상요구안」에 따르면, 산하 단위노조 368개의 2018년 임단투 교섭기간은 평균 3~4개월이 소요된다는 응답이 가장 많았다고(37.2%) 한다.

1. 생계비 : 생계비는 노동자와 그 가족을 부양하는데 소요되는 비용으로, 실생활에 얼마의 경비가 생계를 위해 지출되었는가를 가계조사에 의해서 파악하는 실태생계비(통계청 가계동향조사의 가계지출비)와 현실적 소득이나 소비수준과는 무관하게 이론상 생계비를 분석하는 이론생계비(한국노총·민주노총이 발표하는 표준생계비)로 구분

2. 기업의 지불능력 : 기업이 건전성을 유지하는 수준에서 임금을 지불할 수 있는 능력으로, 전년도 경영성과, 사업실적, 매출 및 영업이익, 현 보상수준, 최근 3년간 인상 실적, 인건비 구조 등 다양한 요소로 판단 가능

3. 동종업계 임금인상률 : 임금은 동종업계와 비슷한 수준에서 인상되는 경우가 많은데, 동종업계나 비교대상 기업의 인상률을 참고하기 때문이며, 특히 업계 선두주자가 있는 경우 해당기업 인상률이 표준처럼 간주되는 경향

4. 노동생산성 : 생산성을 투입량 대비 산출량의 비율이라 할 때 투입요소에 노동을 대입하여 계산한 값으로서, 종업원이 기업의 수익에 기여한 정도를 의미. 노동생산성 증가에는 종업원의 기여뿐 아니라 가격인상이나 사용자의 혁신 노력, 시설 투자의 증가 등도 영향을 미치게 됨

5. 물가 : 물가는 노동자의 실질임금을 보장한다는 측면에서 임금인상률 결정요인의 중요한 요소. '실질임금상승률(= 명목임금인상률 - 물가상승률)'을 구함에 있어 물가지수는 생산자물가지수, 소비자물가지수, 수입물가지수 등 다양하나, 임금으로 생계를 유지하는 노동자에게 소비자물가지수가 중요한 지표(임금협상 시 활용)

※ 윤찬성·김찬중(2012), 「노사협상에서의 합리적 임금인상모델에 관한 연구」, 『산업과 경영』 제 25권 1호

'18년도에 사업장들은 임금인상을 결정 시 기업실적·성과(65.1%), 동종업계 임금수준(62.8%) 등을 많이 고려하였다고 응답하였다.

| 2018년 임금인상을 결정 시 영향요인(단위: 개, %) |

영향요인	전체	비율	1순위	비율	2순위	비율	3순위	비율
기업실적·성과	5,364	65.1	3,346	40.6	1,183	14.8	835	10.7
동종업계 임금수준	5,174	62.8	739	9.0	2,372	29.7	2,063	26.5
인력 확보·유지	3,355	40.7	358	4.3	1,312	16.4	1,685	21.6
물가 상승률	2,771	33.6	306	3.7	1,133	14.2	1,332	17.1
공공부문 인상률	815	9.9	419	5.1	201	2.5	195	2.5
노조의 교섭력	703	8.5	76	0.9	253	3.2	374	4.8
원청의 임금인상률	700	8.5	216	2.6	338	4.2	146	1.9
최저임금 인상률	4,746	57.6	2,556	31.0	1,123	14.0	1,067	13.7
기타	400	4.9	222	2.7	82	1.0	96	1.2
응답 전체	-	-	8,238	-	7,997	-	7,793	-

* 고용노동부 임금결정현황조사, 상용노동자 100인 이상 사업장 기준, 8,238개사가 응답, 1~3순위까지 복수응답

3. 임금인상률 결정 방법



임금인상률 결정은 노사 교섭, 개별 연봉협상, 사측 재량(사측에 위임) 등 다양한 방법으로 결정한다.¹⁴⁾ 아래에서는 임금인상률 결정 과정, 노사단체의 임금인상 요구·권고안, 국내·국외의 임금인상률 결정 사례를 소개한다.

14) 근로기준법 제4조는 “근로조건은 근로자와 사용자가 동등한 지위에서 자유의사에 따라 결정하여야 한다.”고 규정. 따라서 임금수준, 임금체계 등은 취업규칙·단체협약 등을 통해 자율적으로 결정하는 것이 원칙.

1) 임금인상률 결정 과정

① 임금인상 재원 산정

전년도 경영성과(매출 및 영업이익, 목표달성률, 재무제표 등), 현재 보상수준, 생산성, 인건비 구조, 경영전망 등을 고려해 당해 연도 인건비 인상을 위한 재원 규모를 산정한다. 또한 물가상승과 기존 직원의 임금인상 외 신규채용에 따른 인건비, 복리후생 등도 종합적으로 고려하여 재원을 결정한다.

② 세부 임금인상 계획 수립

1단계에서 산정한 임금인상 총 재원을 세부 영역별로 배분하는 단계이다. 기업은 임금재원을 배분함에 있어 내부 공정성을 고려함과 동시에 우수인력의 확보와 유지관리라는 인적자원관리 측면에서도 접근한다.

내부측면에서 인사전략에 따른 보상정책을 고려하면서 직무평가 등을 통해 직종·직무 간 성과기여도를 측정하고, 외부측면에서 시장임금 정보를 참고하여 부서별·직종별·직무별 등 임금인상률을 결정한다. 이에 따라 기본급, 성과급, 제 수당 등 임금구성별 세부 인상계획을 수립한다. 이때 동종업계 보상수준, 조직 내 직급 분포, 중·장기 보상전략, 승진시행 계획, 평가제도 등 인적자원 관리의 측면에서 다양한 요인들을 검토하게 된다.

③ 최종 임금인상률 결정

노동조합이 없는 사업장은 임금인상 계획을 수립하여 최고 의사결정권자가 경영상황, 근로조건, 복지수준 등을 고려하여 임금인상 수준을 결정하거나, 전체에게 적용되는 base-up 없이 노동자들과 개별적으로 협상하여 임금을 결정하기도 한다.

노동조합이 있는 사업장은 노사 간 교섭을 통해 임금인상률을 결정한다. 원활한 임금교섭을 위해서는 노사 간 정보공유와 협조 및 신뢰가 필요하다. 업종 내 선두기업이 임금협약을 타결하면 다른 기업들도 그 수준을 따라 임금인상률을 결정하는 경우도 많다.

참고로 노동자들이 기여한 만큼 보상한다는 측면과 함께 기업의 지속가능성과 노사관계의 안정 등을 고려할 때, 임금인상률 결정 시스템 외에 보다 다양한 방식 또한 같이 고려해 볼 필요도 있다.(연초에는 정립된 기준으로 임금인상률을 결정하고, 연말에 경영실적에 따른 성과배분제를 통해 보완하는 방식 등)

2) 노사단체의 임금인상 요구·권고안

1. 한국노총 임금인상요구안('19.2.19. 한국노총): 2019년 7.5%

- 한국노총 표준생계비를 기준으로 도시노동자 평균가구원 수 3.18인을 고려하면 생계비 4,855,636원이 산출. 이 금액 중 근로소득으로 충족해야 할 생계비는 88%(이를 계산하면 4,272,960원)
- 사업체노동력조사 결과에 따르면 2018년 월평균임금은 3,638,451원으로 근로소득 충족 생계비와 694,330원(19.1%)의 차액 발생
- 그러나 이 목표액을 한 번에 달성하기 힘들고 물가상승률과 2018년 임금인상 타결율 등 현실적인 면을 고려하여, 생계비의 90.3% 충족 수준인 월 274,050원(7.5%)을 요구
- 비정규직 임금요구율은 동일가치노동 동일임금에 따른 정규직과 비정규직의 임금평등을 위하여 정규직 월 임금총액 인상요구액인 월 274,050원으로 정함

2. 민주노총 임금요구안('19.3.21. 민주노총): 2019년 6.0%

- 노동자 실질 임금수준을 유지하고 소득분배구조의 단계적 개선을 위해 정규직·비정규직 연대임금 요구안(동일정액 인상안)으로 총액기준 월 205,000원(인상률 6.0%)을 제시
 - ① 2019년 경제성장률 전망치(2.7%), 물가상승률 전망치(1.5%), 소득분배 개선분(1.8%) 반영
 - ② 절대적 생계 수준 유지 및 상대적 경제성장 과실 공유
 - ③ 소득분배 개선분(1.8%)은 최근 10년간 경제지표와 임금인상률을 비교하여 산출

3. 한국경총 경영계 임금조정 권고: 2018년 2.0% 내¹⁵⁾

- 청년 일자리를 만들고 임금격차를 해소하는 데 초점. 2018년 임금은 2.0% 범위 내에서 인상하되, 고임노동자의 임금은 가급적 더 낮게 인상하거나 동결하고, 이로 인해 절감되는 재원은 신규채용을 확대하거나 취약계층의 근로조건을 개선하는데 활용할 것을 권고

4. 명목임금인상률, 협약임금인상률, 경제성장률, 소비자물가상승률과 비교

(단위: %)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
한국노총 임금인상요구안	8.1	8.1	7.8	7.9	7.6	9.2	7.5
민주노총 임금요구안	8.9	8.0	8.2	7.4	7.4	7.1	6.0
한국경총 경영계 임금 조정권고	미제시	2.3 내	1.6 내	동결	동결	2.0 내	미제시
명목임금인상률*	3.4	2.4	3.0	3.8	3.3	5.3	-
협약임금인상률	3.4	4.0	3.7	3.3	3.6	4.2	-
경제성장률	2.9	3.3	2.8	2.8	3.1	2.7	-
소비자물가상승률	1.3	1.3	0.7	1.0	1.9	1.5	-

* 자료출처: 사업체노동력조사(상용 1인 이상 사업체)

15) 한국경영자총협회는 2019년도에는 '경영계 임금조정 권고'를 제시하지 않기로 하였다.

3) 임금인상률 결정 국내·국외 사례

1. 국내 사례(기업별 교섭 중심)

- 임금인상률을 전년도 소비자물가지수와 연동기로 합의(2017년 9월) → '18년, '19년 합의 지속
 - 2014년 노사 갈등 속에서도 경영악화에 따라 '임금동결'
 - 2016년 임금협상 결렬(노) '5% 인상' ↔ (사) '동결' 후 중앙노동위원회 중재 결과에 따라 당시 물가상승률 수준이었던 1.5%로 임금인상률 확정
 - 위와 같은 경험에 따라 소모적인 협상보다 예측 가능한 방법으로 정하는 것이 서로 도움이 된다는데 의견일치. 동종업계도 위 결정 사항에 영향을 받아 '동종사 평균 임금인상률' 기준으로 합의
- 이 기업은 주변에도 눈을 돌려 협력을 위한 상생기금을 출연. 직원들은 매월 기본급 1%를 기부하고 회사도 같은 금액을 출연하여, 협력업체 직원 복지 향상, 소외계층 지원 등 사회공헌 사업에 활용('17년 33억원, '18년 52.4억원)

2. 미국

- 산별노조와 해당 업종 주요기업이 교섭을 통해 임금인상이 결정되면 관련 산업까지 전파하고(패턴교섭. 미국자동차산업노조와 자동차 3社, 전기노조와 GE, 철강노조와 복수의 주요 제철기업 등), 중소기업이나 영업실적이 좋지 못한 업종에서는 약간씩 조정하는 절차를 거치는 사례
- 생계비조정조항(cost of living adjustments)을 통해 임금교섭 주기를 장기화하는 방법으로, 소비자물가지수의 일정을 이상의 상승에 대하여 자동으로 협약임금을 일정을 인상하는 사례. 여기에 경영실적에 따라 지급되는 이익배분을 연계하는 사례
- 단체협약 유효기간을 4년으로 정하고 임금인상률을 미리 합의하는 방식의 사례(이를테면 '19년 단체협약에서 1년-3% 인상, '20년-4% 인상, '21년-3% 인상, '22년-4% 인상으로 합의) 등

3. 일본

- 1950년대부터 춘투(春鬪) 형식을 통해 임금을 결정짓는 모습으로 전개. 이 과정에서 시세를 주도하는 그룹(금속산업 등)이 임금인상 수준을 결정하면 이를 기준으로 하여 다른 산업과 중소기업장의 임금이 결정. 임금인상기준도 춘투 초기에는 <정기승급 + α >, 중기에는 <전년 실적 + α >, 안정기에는 <소비자물가상승률 + α > 등으로 공식화되는 경향. 한편 2000년대에 들어와 제조업 대기업의 임금인상이 이루어지지 않은 경우가 있어(다만, 정기승급을 통한 임금 상승은 있음), 이를 탈피하기 위한 변화가 나타남*

* 중소기업의 경우 대기업의 정기승급에 해당하는 임금인상을 요구, 파트타임 노동자 조직의 동일노동 동일임금 등 정규직과의 격차를 최소화하려는 요구, 금속제조업의 영향력을 최소화하기 위하여 화학, 유통, 인프라, 교통 등 산업군별 요구

- 1980년부터 연초에 임금인상률은 보수적으로 책정하고, 연말에 경영실적에 따라 상여금 형태로 성과배분을 지급하는 제도가 정착되는 경향

4. 독일

- 많은 조합원을 포괄하고 있는 금속노조와 금속협회의 교섭과정이 전산업에 미치는 영향이 큼. 이 교섭과정은 공식화되어 있는 절차에 따라 효율적으로 진행됨(교섭지침, 교섭과정 등은 산별노조 집행부의 통제에 의해 이루어지고, 교섭의 효율적인 추진을 위하여 노사가 특정지역을 전략교섭지구로 정하여 교섭을 벌인 후 이를 본보기로 삼아 다른 지역의 교섭을 마무리 짓는 방법 등)
- 중앙차원에서 임금인상률을 결정하고 난 후 업종의 특성이나 기업의 특수성을 고려하여 영업실적 등에 따라 약간씩의 임금조정이 이루어짐
- 연구기관, 산별노조, 경제단체가 임금인상에 활용될 수 있는 정보를 제공하여, 노사가 이를 통해 협상

4. 임금인상률 결정 참고자료



1) 명목임금인상률*

* 사업체의 노동자 1인당 월평균 임금총액(초과급여, 특별급여 포함)의 전년대비 증가율

명목임금인상률은 실제 노동자가 받은 임금을 기준으로 산정한 것으로, 사업체노동력조사를 통해서 알 수 있다. 여기서 임금구성은 정액급여, 초과급여 및 특별급여로 되어 있다. 종사자 지위별(상용, 임시·일용), 규모별(1~4인, 5~9인, 10~29인, 30~99인, 100~299인, 300인 이상 등), 산업별(중부류)로 구분하여 노동자 1인당 월평균 임금총액을 알 수 있다. 노동자 1인당 월평균 임금총액을 기준으로 전년 또는 전년동월과 비교하여 당해 연도 또는 당해 월 명목임금인상률을 알 수 있는데, 이는 고용노동통계(laborstat.moel.go.kr)를 통해 확인할 수 있다(아래 예시 참고). 고용노동통계에 등록된 보도자료를 통해 소비자물가지수가 반영된 실질임금인상률(명목임금÷소비자물가지수) 추이도 확인할 수 있다.

※(전년동월 대비 명목임금 인상률 확인 방법) 고용노동통계(laborstat.moel.go.kr) → '임금·근로시간' 클릭 → '산업규모별 임금 및 근로시간' 클릭 → '당월평균' 클릭 → '항목' 클릭 후 '전체임금총액' 선택 → '분석' 클릭 후 '비교기준' 선택

The screenshot shows the 'Labor Statistics' website interface. The main table displays the 'Year-over-year change rate of nominal wages (%)' for various industries and company sizes in May 2019 and May 2018. A 'Analysis' (분석) menu is open on the right, showing options for comparison (comparison, year-over-year, month-over-month, year-over-year) and a selected 'Year-over-year comparison' (전년동월 대비) for May 2019.

산업분류별(1)	규모별(1)	2019. 05 전체임금총액 (원)	2019. 04 전체임금총액 (원)
전체	전규모(1인이상)	4.0	4.1
	-5인이상	4.0	4.0
	-10인이상	3.9	3.9
	-30인이상	4.1	3.6
	-1~29인	4.0	4.2
	-5~29인	4.0	4.2
	1~4인	5.3	5.4
	5~9인	5.1	5.6
	10~29인	3.2	4.5
	30~99인	4.4	3.4
	100~299인	4.0	4.1
B. 광업(05-08)	300인 이상	3.6	3.0
	전규모(1인이상)	0.9	4.3
	-5인이상	0.9	4.4
	-10인이상	0.8	5.1
	-30인이상	-1.6	6.2
	-1~29인	1.5	5.2

2) 협약임금인상률* 및 임금결정률**

* 임금결정(인상, 동결, 삭감) 시 지급하기로 한 임금을 기준으로 한 것으로(연장근로수당, 변동상여금 등 사후적으로 결정되는 임금은 제외), 전년도와 대비한 올해 월임금 기준 인상률을 사업장별 근로자 수를 가중평균하여 계산한 것임

** 임금결정률: 조사대상 중 조사 당해 연도에 임금결정을 완료한 사업장 비율

협약임금인상률은 노사가 사전에 정한 임금인상률로서(대부분 향후에 적용되나, 노사 협상에 따라 소급하여 적용되는 경우도 있음) 임금결정현황조사를 통해서 알 수 있다. 연중 상시 파악하여 월별 결과(누적, 6월 결과는 1~6월까지 조사 결과)를 다음 달 말에 제공한다. 다만 조사진행 중에 공표하는 협약임금인상률은 잠정치이며, 조사진행률은 월별 임금결정률이 아님에 유의하여야 한다*. 첫 공표 월은 7월 말이다. 민간·공공(공기업, 준정부기관, 기타공공기관, 지방공기업), 규모별(100~299인, 300인 이상, 300~499인, 500~999인, 1,000인 이상), 산업별(대분류)로도 제공하는데, 각 부문의 조사진행률이 30% 이상이 될 때부터 공표한다. 임금직무정보시스템(wage.go.kr)의 '임금정보 → 협약임금인상률'에서 확인할 수 있다.

* 본 조사는 임금교섭(임금인상률 결정)에 필요한 자료를 적기에 제공하기 위해, 조사진행 중에도 월별 공표하고 있는 바, 이때 조사진행률은 확정된 임금결정률이 아님(가령 6월에 임금결정한 사업장이 7월에 조사표를 제출하는 경우도 있음). 조사완료 후에 실제 임금결정 시기를 기준으로 정리하여, 다음 연도 2월 말에 전년도의 확정된 협약임금인상률과 임금결정률을 공표

3) 소비자물가상승률

소비자물가지수는 가구에서 일상생활을 영위하기 위해 구입하는 상품과 서비스의 가격변동을 측정하기 위하여 작성되는 지수로서, 총 소비지출 중 구입 비중이 큰 약 460여 개 상품 및 서비스 품목들을 정하고 이를 대상으로 조사된 (통계청 소비자물가조사 월 1~3회) 소비자 구입가격을 기준으로 산정한다(매월 공표), KOSIS(kosis.kr) 및 e-나라지표(index.go.kr)에서 확인할 수 있다.

KOSIS 국가통계포털
Korean Statistical Information Service

통계표 검색

로그인 | 회원가입 | English

국내통계 | 국제·북한통계 | 쉽게보는통계 | 온라인간행물 | 민원안내 | 서비스소개

국내통계

※ *관심주제설정*에서 특정 주제를 선택한 경우 해당 주제의 목록만 보여집니다. 전체 목록은 *주제 전체보기*를 클릭하세요.

등계목록 | 월별 소비자물가 등... X

1) 월별 소비자물가 등락률

통계설명자료 | 온라인간행물 | 보도자료

출처 : 통계청, 소비자물가조사 [더보기]

자료경신일 : 2019-03-09 / 수록기간 : 월 1965.02 ~ 2019.02 / 자료문헌처 : 042-491-2532

입괄상장 | 항목 [3/3] | 지수종류 [5/5] | 시점 [3/649]

지수종류	2019. 02			2019. 01			2018. 12		
	전월비 (%)	전년동월비 (%)	전년누계비 (%)	전월비 (%)	전년동월비 (%)	전년누계비 (%)	전월비 (%)	전년동월비 (%)	전년누계비 (%)
총지수	0.4	0.5	0.6	-0.1	0.8	0.8	0.8	-0.3	-0.8
생활물가지수	0.6	0.0	0.2	-0.3	0.4	0.4	0.4	-0.8	-0.8
신선식품지수	2.1	-5.2	-2.2	-0.2	1.2	1.2	1.2	0.0	0.0
농산물및석유류제외지수	0.4	1.3	1.2	0.2	1.2	1.2	1.2	0.0	0.0
식료품및에너지제외지수	0.5	1.1	1.1	0.2	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0

4) 공무원 임금인상률

공무원 급여는 국회에서 확정된 예산과 공무원보수규정상의 임금인상률을 기준으로 정부에 의해 결정된다(통상 8~9월경 발표).* 직종별 공무원 봉급표는 인사혁신처 홈페이지(www.mpm.go.kr) '공무원 인사제도 -성과·보수제도'에서 확인할 수 있다.

* 국가공무원법 제46조는 '공무원 보수는 직무의 곤란성 및 책임의 정도에 상응하도록 책정해야 하고, 민간의 임금수준 및 공무원 상호 간의 적절한 균형을 유지해야 한다.'고 규정하고 있다. 이 원칙하에 매년 민간 보수수준 실태조사 결과를 바탕으로 인사혁신처가 권고안을 내고 기획재정부가 정부안을 확정 후 국회의 의결을 거쳐 법령으로 시행된다.

5) 한국은행 「기업경영분석」

한국은행은 1960년부터 매년 국내 영리법인기업의 경영성과와 재무 상태를 조사·분석한 「기업경영분석」을 발간하고 있다. 재무상태표, 손익계산서 등 경영성과 분석 및 지표 해설 자료는 물론, 업종·기업규모별로 구분된 재무제표와 주요 경영분석지표가 수록되어 있다. 한국은행 홈페이지(www.bok.or.kr) '조사·연구 - 간행물'에서 확인할 수 있다.

6) 경제성장률

경제성장률은 실질 국내총생산(Gross Domestic Product, GDP)의 연간 증가율을 백분율로 나타낸 것으로, 올해의 실질 GDP가 작년보다 얼마나 더 증가 혹은 감소하였는지를 나타내는 지표이다. 국내총생산(GDP)은 한 나라 안의 모든 경제주체가 1년 동안 생산한 최종재의 시장가치를 모두 더한 값으로, 한 국가의 전반적인 생산활동 수준과 경제규모를 나타낸다. 한국은행에서 「국민계정」을 통해 생산한 가공통계 결과를 분기 및 연간 주기로 공표하고, 한국은행 홈페이지(www.bok.or.kr) '경제통계'에서 확인할 수 있다.

7) 노동소득분배율

국민소득에서 노동소득이 차지하는 비율로, 국민의 생산활동에서 발생한 전체 소득을 노동자의 임금에 해당하는 피용자 보수와 기업이 가져가는 영업잉여로 구분하고, 전체에서 피용자보수가 차지하는 비율을 백분율로 나타낸 값이다. 한국은행 「국민계정」을 통해 생산한 가공통계 결과를 분기 및 연간 주기로 공표한다. KOSIS(kosis.kr) 및 e-나라지표(index.go.kr)에서 확인할 수 있다.

8) 한국노동연구원 「임금전망」

한국노동연구원은 매년 4월에 고용노동통계, 노사단체의 임금인상 요구·권고안, 한국은행의 경제전망 등 거시지표와 노사관계 및 노동정책 영향을 고려하여 「임금전망」을 발표한다. 한국노동연구원 홈페이지(www.kli.re.kr) '고용노동정보 - 노동시장/노사관계전망'에서 확인할 수 있다.



발행일 2019년

발행처 고용노동부 노사협력정책과

전화 044)202-7596

디자인 열림기획(주) 044)868-5055

* 이 책은 저작권법에 따라 보호를 받는 저작물이므로
고용노동부의 동의 없이 무단으로 사용할 수 없습니다.

