



직무중심

인사관리

따라잡기

Ministry of
Employment and Labor

목 차

CHAPTER 1 임금체계란? 5

- 01. 임금체계란? 6
- 02. 임금체계의 유형 6

CHAPTER 2 임금체계, 변화가 필요합니다. 9

- 01. 우리의 임금체계는 10
- 02. 직무주의 인사관리의 필요성 12

CHAPTER 3 복잡한 임금구조, 단순화하기! 15

- 01. 임금구성체계, 무엇이 문제일까? 16
- 02. 변화의 필요성 17
- 03. 임금구성체계 합리화 방향 18

CHAPTER 4 임금체계 개편, 따라잡기! 25

- 01. 원칙 및 절차 26
- 02. 주요 개편방식 30
- 03. 개편 시 법적 고려사항 34

CHAPTER 5 직무중심 인사관리, 도입하기! 35

- 01. 직무관리 체계란? 36
- 02. 직무분류와 직무분석 37
- 03. 직무평가 44

CHAPTER 6 임금정보, 쉽게 활용하세요. 77

- 01. 임금수준에 관한 정보 78
- 02. 임금인상률 결정에 관한 정보 84

직무중심

인사관리

따라잡기



임금체계란?

- 01. 임금체계란?
- 02. 임금체계의 유형

CHAPTER

1

1. 임금체계란?



01. 임금체계란?

임금이 결정되거나 조정되는 기준과 방식을 말하며, 연공급·직능급·역할급·직무급 등의 '임금결정체계'를 의미한다.

조금 넓게 본다면, 임금을 구성하는 항목들이 어떻게 전체 임금을 구성하고 있는지를 의미하는 '임금구성체계' 또한 임금체계에 포함될 수 있다.

| 임금체계 개념 |

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

02. 임금체계의 유형

현실에서 단 하나의 기준에 의해 임금을 결정하고 조정하는 것은 아니고, 복수의 기준을 적용하는 경우가 많을 것이다. 따라서 임금결정체계의 유형 구분은 어떤 기준이 가장 주된 것(보통 기본급이나 기본급에 연동된 상여금 등)이나에 따른 구분임을 유의할 필요가 있다.

| 임금체계 유형 |

| 유형 | 임금 결정·조정 요인 |
|--------------|------------------------------------|
| 연공급 | 근속년수 |
| 직능급 (숙련급) | 직무능력 수준 (숙련도, 경력, 훈련, 자격, 역량 등) |
| 역할급 | 역할가치(역할의 크기, 성과 등) |
| 직무급 | 직무가치(직무 특성, 난이도, 책임정도 등) |

연공급
(호봉급)

임금의 주된 부분이 '근속년수'에 의해 결정. 우리나라 기업들의 일반적인 임금체계로, 근속년수가 증가함에 따라 자동적으로 임금인상이 이루어진다.

직능급
(숙련급)

노동자의 '직무능력'이나 '숙련의 정도'에 따라 직능등급을 설정하고 직능등급과 연계하여 임금이 결정. 독일 등 직업훈련이 활성화된 국가에서 선호되며, 직무능력 또는 숙련의 향상이 있는 경우에 임금이 인상된다.

역할급

노동자의 '역할과 성과'에 따라 역할등급을 설정하고 이에 따라 임금이 결정. 일본에서 연공급·직능급의 대안으로 등장한 임금체계로, 역할에 대한 이행정도(성과)에 따라 임금인상 또는 감급이 이루어진다.

직무급

직무의 특성(난이도, 업무강도, 책임 정도, 요구되는 기술 등) 및 '직무가치'에 따라 직무등급을 설정하고 이에 따라 임금이 결정. 서구의 가장 대표적인 임금체계로 동일한 직무가치에 대해서는 동일한 임금을 지급하는 것이 원칙이다.



임금체계, 변화가 필요합니다.

- 01. 우리의 임금체계는
- 02. 직무주의 인사관리의 필요성

CHAPTER

2

2. 임금체계, 변화가 필요합니다.



01. 우리의 임금체계는,

'18년 임금체계 실태조사(100인 이상 1,010개사 대상, 노동연구원) 결과를 살펴보면, 직급구분 및 승진관리, 임금의 구성, 기본급 인상방식 등 우리 기업들의 구체적인 임금관리 방식이나 임금체계가 어떠한 특징을 가지고 있는지 알 수 있다.

직급구분 및 승진관리

근속에 따른 자동승진이 일반적이며, 직급은 업무나 역할·책임에 따라 구분되기 보다는 형식적·단계적으로 구분되고 있으며, 이로 인해 동일한 업무를 서로 다른 직급자가 담당하거나, 서로 다른 업무를 동일 직급자가 담당하는 등 직급별 업무혼재 현상이 적지 않게 발생하고 있는 것으로 추정된다.

※ 경영지원직의 경우 50.2%가 근속에 따라 자동 승진하며, 직급 구분이 형식적으로 이루어져 최고 직급자이면서도 보직이 없는 경우가 약 30%로 나타남

임금 구성

수당체계가 복잡하고 기본급은 낮은 반면 초과급여 비중은 높게(장시간 노동 유발 가능성) 나타나는 특징을 보이며, 대·중소 기업 간 상여금 비중이 크게 차이가 난다는 것을 알 수 있다.

| | 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 | 100~300인 미만 | 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 |
| | 1,000인 이상 | 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 |

2. 임금체계
변화가 필요합니다.

기본급 인상방식

동일한 직급 내에서 호봉의 상승, 즉 근속에 따라 기본급이 상승하는 형태의 연공급이 일반적이다. 우리나라의 경우 호봉 단계수가 많고, 평가에 따른 차등적인 호봉승급이 이루어지는 경우가 드물어 상대적으로 연공성이 높은 편이라고 할 수 있다.

직급 간, 직급 내 임금 격차

최상위 직급과 최하위 직급 간에 일반적으로 2~2.5배 정도 임금차이가 있으며, 이러한 격차의 요인 중 하나는 직급 간 '분리형 임금구간(pay-band)¹⁾'이 일반적이기 때문으로 보인다.

※ 서구에서는 승진에 따른 과도한 임금인상 관리를 위해 pay-band를 중첩되게(즉, 하위직급 최고임금이 상위직급 최하임금보다 높게) 설계하는 것이 일반적

이는 직급별 업무분장이 제대로 이루어지지 않는 상황에서 승진이 업무의 변화보다는 임금인상을 위한 제도로 활용되고 있는 현실과 관련이 있는 것으로 추정된다.

1) 직급 또는 직무등급 등에 따라 사전에 지급하기로 정해진 임금의 최고수준과 최저수준의 구간

성과배분제

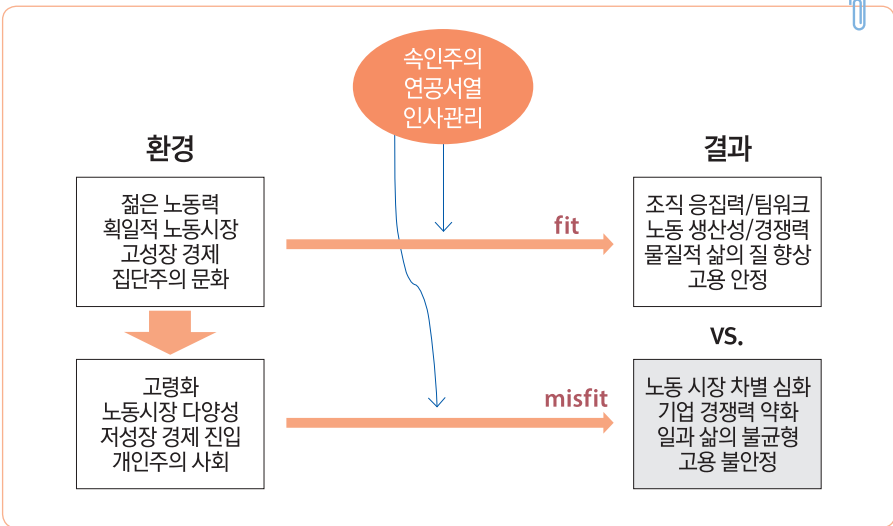
조사대상 기업 중 38.4%가 성과배분제(변동급)를 활용하였고, 대기업일수록 성과배분제 활용 비율이 높은 것으로 나타났다.

※ 성과배분제 도입 비율: 100~299인 33.2%, 300~999인 42.9%, 1,000인 이상 72.2%

※ 성과급 배분방식: 평가에 따라 차등지급 47.6%, 급여에 비례지급 36.9%

02. 직무주의 인사관리의 필요성

연공서열을 바탕으로 한 임금과 직급·승진체계, 근무 태도에 기반한 인사평가 등 과거 고도 성장기에 적합 하였던 속인주의 인사관리 모델은, 더 이상 급격하게 변화하는 환경과 새로운 조직문화에 적합하지 않으며 노동시장 이중구조와 일과 삶의 불균형, 고용의 외부화 등 부작용이 크다는 평가가 지배적이다.



그 대안으로 논의되는 것이 직무주의 인사관리 모델이다.

① 직무주의 인사관리는 공정성을 추구한다.

공정성은 사회가 진화하고 발전할수록 요구되는 보편적 가치이며, 일(job)에서 요구되는 역량과 적성을 갖추고 있는 사람을 채용하고 공정하게 평가하여, 수행하는 직무에 맞는 급여를 결정·지급하는 것이 직무주의 인사관리 모델의 기본 원칙이다.

② 전문성 강화를 통해 경쟁력 확보에 기여한다.

기업의 인적자본은 Generalist와 Specialist를 통한 경쟁력으로 나눌 수 있고, 속인주의는 전자에 직무주의는 후자에 강점이 있다.

4차 산업혁명을 비롯한 최근의 경영환경은 양자 간 보완을 요구하고 있으며, 근속이 높아질수록 전문성 보다는 일반적 관리능력을 중심으로 역량이 늘어나는 경향이 있는 속인주의 모델로는 더 이상 경쟁력을 확보하는데 한계가 있다. 직무주의 인사관리는 구성원들에게 각자가 맡은 직무에서의 전문성을 갖추도록 유도한다.

③ 건강한 조직문화의 필요조건이다.

최근 조직 내 상사와 부하 간의 갈등이 종종 사회적 이슈가 되는 이유는 서로 간의 기대치가 불일치하거나 역할의 모호성에서 초래되는 경우가 많다. 직무주의 인사관리에서는 직원들이 각자 해야 할 업무범위가 명확하게 정의되어 있고, 상사가 기대하는 결과물이나 이에 대한 평가방법도 정해져 있어, 상대적으로 직원들 간의 갈등이 적을 수밖에 없는 시스템이라 할 수 있다.

④ 고령화 문제를 해결할 대안 중 하나가 될 수 있다.

고령화가 전 세계적 현상이긴 하나, 속인주의 인사관리를 도입한 기업의 조직관리에 있어 특히 문제가 되고 있다. 기업들은 심각한 고령화에 대응하기 위해 임금피크제나 일정 연령 이상 노동자에 대한 고용 조정, 공정 자동화 등의 방식을 고려하나, 이는 지속 가능하지 않고 부작용도 크다.

가장 큰 부작용은 경험이 많은 우수한 전문가들의 역량을 제대로 활용하지 못한다는 점이다. 직무주의 인사관리에서는 나이와 관계없이 전문성이 있는지, 어떤 직무를 수행할 수 있는지 등이 가장 중요한 고려 요소가 된다.

직무주의 인사관리는 대부분의 선진 국가들과 글로벌 기업 등에서 채택하고 있는 모델로, 속인주의인가 직무주의인가는 어느 것이 옳은 것이냐의 문제가 아니라 지속가능한 성장을 위한 합리적 의사결정의 문제로 고려되어야 할 필요가 있다.



복잡한 임금구조, 단순화하기!

- 01. 임금구성체계, 무엇이 문제일까?
- 02. 변화의 필요성
- 03. 임금구성체계 합리화 방향

CHAPTER

3

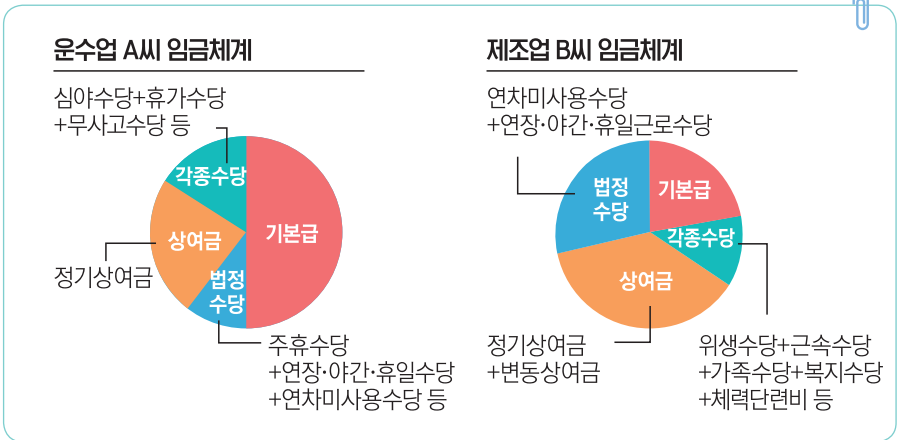
3. 복잡한 임금구조, 단순화하기!



01. 임금구성체계, 무엇이 문제일까?

연공성이 강하고, 낮은 기본급 비중과 복잡한 수당, 명목적 상여금 등 우리 기업들의 일반적인 임금구성 체계는 통상임금 관련 갈등과, 대·중소기업 및 정규직·비정규직 간 임금격차를 가중시키는 등 여러 문제점들이 나타나고 있다.

※ 시간당 임금 비교: 300인 이상 정규직 대비 300인 이상 비정규직 63.2%, 300인 미만 정규직 56.8%, 300인 미만 비정규직 41.8%



이에 따라 복잡한 임금구성 체계를 보다 단순화하는 것 뿐 아니라 직무·능력 중심의 임금체계 개편, 나아가 직무주의 인사관리체계 도입 필요성 또한 더욱 커지고 있는 추세이다.

02. 변화의 필요성

1) 인사관리 패러다임의 전환: 직무주의 인사관리

기술과 산업의 변화, 저성장, 고령화 등 최근 환경변화로 인해 노동시장이 보다 다양해지고, 노동자들 또한 일의 가치에 대한 보람과, 일과 삶의 균형에 대한 욕구가 커지고 있다.

이에 따라 관행적, 형식적인 기존 임금구조를 일의 가치에 따른 합당한 보상구조(즉, 노동자가 수행하는 직무, 생산성, 역량, 경력 등이 적절하게 반영되는 임금체계)로 전환하여, 보상에 대한 공정성과 전문성을 높일 유인체계를 갖춰나갈 필요가 있다.

2) 법·제도의 변화 추세

최근 법원의 통상임금 판단 변화, 주 52시간제 시행, 최저임금 산입범위 개정 등 법·제도의 변화는 기존 복잡한 임금구성체계의 개편 필요성이 커지고 있음을 보여준다.

3. '복잡한 임금구조', 단순화하기!

㉠ 법원의 통상임금 판단 변화

기업들은 연장근로수당 산정 등의 기준이 되는 통상임금을 낮추기 위해 기본급 비중을 줄이는 방식을 선호해 왔고, 그 결과 총보상을 보전하기 위해 관행적인 장시간 근로가 발생한 측면이 있다.

하지만, '13년 대법원 판결 등 통상임금 범위가 확대되는 방향으로 판례가 변화하는 상황에서 이러한 전략은 수정될 필요가 있다.

㉢ 근로시간 단축

연장근로수당을 통해 부족한 총보상을 보전해 주던 기존의 방식으로는 근로시간 단축에 효과적으로 대응하기가 곤란하다. 기본급 비중을 점차 늘리는 방향으로 임금체계의 단순화가 필요하다.

㉔ 최저임금 산입범위 개정

매월 정기적으로 지급되는 상여금과 현금성 복리후생비는 '19년부터 단계적으로 최저임금에 포함된다. 노동자가 실제 받는 임금이 최저임금에 포함되도록 복잡한 임금구조를 보다 합리적으로 개편해 나갈 필요가 있다.

(※ 아래 표는 연도별 최저임금 미산입 비율)

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

03. 임금구성체계 합리화 방향

1) 수당구조 단순화

지급기준이 불명확하고 복잡한 수당은 기본급으로 통·폐합하거나, 직무가치·능력·숙련·성과 등을 고려하여 기능에 맞게 재설계할 필요가 있다. 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)

3. '복합한 임금구조',
단순화하기!

2) 상여금의 실질화

상여금 중 고정적인 부분은 명절상여금 등 특수한 목적을 제외하고는 기본급화 할 필요가 있다. 상여금의 기본급화는 보상에 대한 안정감과 함께, 일정 부분을 성과와 연동할 경우 일의 가치 및 성과에 합당한 보상이 가능해진다.

물론, 상여금의 최적 비중에 대해서는 사업장 상황에 맞게 노사가 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 합의를 통해 상여금 지급방식을 개선할 필요성 대두

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 근로시간과 연계되어 있어 통상임금이 높아지면 장시간 근로에 따른 인건비 부담은 늘겠지만, 반대로 장시간 근로를 억제하는 기능도 커지게 된다.

장시간 근로는 노동자의 삶의 질을 악화시키기 때문에, 최근 임금구성체계 개편을 기회로 노동시간 단축, 유연근무와 휴가 활성화 등 근로시간 체계를 개선하려는 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 최적안 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

3. '복합형 임금구조' 단조화하기!

4) 노·사 간 공감대

복잡한 임금구성체계는 통상임금과 최저임금 산입범위 등에 관한 노·사 간 다툼의 소지가 될 가능성이 크다. 이럴 경우, 노·사 각자의 유·불리만 따지기 보다는 상생방안을 마련하기 위해 서로 공감대와 지혜를 모으는 노력이 필요하다.



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

| 임금구성체계 개선 절차 및 방안 |

1) 사전준비

| | |
|------------------------|--|
| ☑ 문제점 파악 | <ul style="list-style-type: none"> 임금구성항목별(수당·상여금 등) 기준, 운영방식 점검 통상임금 해당여부 및 최저임금 산입범위 |
| ☑ 문제점 및 개선방향 노·사 공유 | <ul style="list-style-type: none"> 現 임금구조 유지 시 예상되는 문제점, 회사상황 등 개편 필요성과 개편 시 직원들의 우려 해소방안 등 설명 |
| ☑ 임금체계 개편 TF 구성 | <ul style="list-style-type: none"> 노·사가 참여하는 TF 구성, 필요 시 외부전문가 활용 |
| ☑ 작업계획 수립 | <ul style="list-style-type: none"> 단계별 목표 및 소요기간을 포함한 단계별 계획 수립 추가재원 마련이 가능한지 여부 등 예산계획 수립 |

2) 임금구성체계 분석 및 개선안 도출

| | |
|----------------------------|--|
| ☑ 임금구성항목 분석 | <ul style="list-style-type: none"> 수당·상여금 등 지급기준과 내용이 불명확하거나, 명목적으로 운영되거나, 노사 간 이견이 있는 항목 선별하기 임금항목별 비용구조나 생산성과의 연관성 측면에서의 영향 분석 |
| ☑ 사업장 제반 여건 진단 | <ul style="list-style-type: none"> 직원들의 직종별·직무별 분포, 근속년수 등 개편을 위한 기업 내 제반여건 진단 동종업계 임금체계 변화 경향, 회사 문화 등도 고려 |
| ☑ 임금직무 정보 및 우수사례 참고 | <ul style="list-style-type: none"> 전문성과 대외적 공정성을 확보하기 위한 관련 정보를 참고하고, 우수사례 분석 등을 통해 착안점 도출 임금정보시스템(www.wage.go.kr), 한국노동연구원, 워크넷, NCS, 고용노동통계 등 관련 사이트 활용 |
| ☑ 직원 의견조사 | <ul style="list-style-type: none"> 현행 임금구성체계와 개편방향에 대한 직원의견 조사 (지급기준, 불만사항, 개선의견 등) 부문별 대표 직원 대상 집단심층면접(FGI) 등 실시 |
| ☑ 現 임금구성체계 문제점 및 개선안 도출 | <ul style="list-style-type: none"> 현행 임금구성체계에 대한 문제점을 도출하고 앞으로 어떤 형태로 개편할 것인지 결정 |
| ☑ 개편(안) 시뮬레이션 | <ul style="list-style-type: none"> 개편안에 따라 경우, 고정급여, 변동급여, 수당 등의 비율이 총임금 대비 어느 정도인지 시뮬레이션 개편 전·후 비교표 작성 및 검토 시뮬레이션 결과, 임금이 하락하는 직원이 발생할 경우 면담·노사협의 등을 거쳐 임금보전 방안 논의 |

3) 도입 및 변화관리

| | |
|-----------|--|
| ☑ 개선방안 설명 | <ul style="list-style-type: none"> 개편안에 대한 직원들의 만족도, 수용도가 제도 도입의 성패와 직결 → 충분한 사전설명, 의견수렴 과정 필요 설명회, 사내 게시판 활용 등 여건에 맞는 방법 활용 |
| ☑ 제도개편 | <ul style="list-style-type: none"> 근로계약, 취업규칙, 단체협약 등 필요한 법적절차 이행 |
| ☑ 주기적 점검 | <ul style="list-style-type: none"> 개편 후에도 조직 내 안착을 위해 정기적인 의견수렴과 실태점검 등 사후관리 실시 |

3. 복잡함! 임금이 구조, 단순화하기!

직무중심

인사관리

따라잡기



임금체계 개편, 따라잡기!

- 01. 원칙 및 절차
- 02. 주요 개편방식
- 03. 개편 시 법적 고려사항

CHAPTER

4

4. 임금체계 개편, 따라잡기!



01. 원칙 및 절차

주요 선진국의 임금체계를 살펴볼 때 우리 임금체계 개편방향은 명확해진다. 과도한 연공성을 완화하고 직무·능력 중심의 임금체계로 전환해야 할 필요가 있다는 것이다.

다만, 이에 대해 노동자들은 임금삭감을 우려하고 기술적 어려움 또한 있어 추진이 쉽지 않은 측면이 있다. 이에 임금체계 개편에 있어 유의해야 할 몇 가지 원칙을 제시하고자 한다.

1) 임금삭감 등 노동자들의 우려를 불식시키려는 노력이 선행되어야 한다.

노동자들은 임금체계 개편의 필요성은 인정하더라도 개편에 따른 불이익(임금삭감, 자의적인 평가, 그에 따른 퇴출 가능성 등)에 대해서는 우려를 갖게 마련이다.

진정성 있는 소통과 협의를 통해, 임금체계 개편이 인건비 절감이나 퇴출 목적이 아니라는 점을 명확히 설명하고, 평가방식과 기준도 노동자들과 충분히 협의해 투명한 평가절차를 마련하여 공정하고 객관적으로 실행해야 한다.

2) 명확한 비전을 제시하고 노동자들과의 충분한 교감 하에 임금체계 개편이 이루어져야 한다.

임금체계 개편의 필요성과 함께 개편을 통해 이루고자 하는 조직의 목적과 비전을 명확히 제시하고 공유해야만 한다. 세부 개편내용에 대해서도 노동자들에게 충분히 설명하고 협의하는 과정을 통해 노사 간 공감대를 형성하는 것도 중요하다.

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

어떤 임금체계가 가장 바람직하다고 말하기는 어렵다. 업종, 규모, 생산방식, 노동자들의 선호, 인적구성 및 기업문화 등 다양한 요인을 고려해 개편방식, 정도, 속도를 결정해야 한다.

- ▶ 기존 임금체계를 전면 대체하는 방식이 가장 이상적이긴 하지만, 이미 노동자들의 이해관계가 형성되고 얽혀있기 때문에 현실적으로 추진이 쉽지 않다. 이런 경우, 크게 두 가지 측면에서 접근할 수 있다.
- ① **개편에 따른 경과조치를 두거나 단계적으로 확대해 나가는 방식**
ex) 직무급을 도입하되 임금이 저하되는 노동자에 대한 임금보전방안 마련하거나, 적용 가능한 직무부터 시행하는 방안 등
- ② **도입이 쉬운 것부터 시작해 점차 근본적인 변화를 주는 방식으로 개편**
ex) 성과에 따른 차등 승호제를 도입하되, 단계적으로 호봉승급을 축소·폐지하면서 직무·성과에 따른 임금범위를 넓혀가는 방식

4. 임금체계 개편,
따라잡기!

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

임금체계 개편 후에도 기존 연공서열형 인사관행이 유지되면 실질적으로 연공급과 유사하게 운영될 수 있다. 계속 점검하고 보완하면서 운영의 내실화를 도모해야 한다.

5) 목적은 명확히 하되, 실행방안은 유연하게 접근해야 한다.

임금체계 개편의 목적은 기업마다 다를 수 있지만, 중요한 것은 과도한 연공성을 완화하고, 직무·능력·성과 같은 요소가 임금결정에 반영되는 비중을 높여나가는 것이 되어야 한다.

연공성을 대체할 대안적 임금체계를 어떤 것으로 할 것인지는 기업에서 여러 사정을 고려해 판단하면 된다. 최근에는 직무, 능력, 역할, 성과 등의 요소 중 어느 하나에만 의존하기보다 둘 이상의 요소를 반영하려는 경향도 증가하는 추세이다.

임금결정 또는 조정(인상) 시스템을 어떤 요소를 근간으로 정할 것인지, 직군별로 통일적으로 정할 것인지 아니면 달리 규율할 것인지, 다른 요소들은 어떻게 보완적으로 반영할 것인지 등을 충분히 검토할 필요가 있다.

6) 기업의 조직·인사체계와 조화를 이루어야 한다.

임금체계 개편 효과를 높이려면 필요한 범위 내에서 조직·인사체계도 함께 개선함으로써 임금체계와 조화될 수 있도록 하는 것이 중요하다.

직무의 성격이나 가치, 노동자들의 직무능력 등을 중심으로 인력운용방향을 개편하고자 한다면, 이에 가장 적합한 임금체계로 개편하는 것이 바람직하다.

| 임금체계 개편의 일반적 절차 |

1) 진단

- 현행 임금체계 운영에 있어 무엇이 문제인지 정확한 진단 실시
- 기존 호봉급 체계가 비용구조나 생산성 측면에서 어떤 영향을 주는지, 임금구성체계가 너무 복잡하지 않은지, 최저임금 산입범위나 통상임금 관련 법적 분쟁소지가 있는지 등

2) 여건 분석

- 기업 내 노동자들의 직종별·직무별 분포, 근속년수 등을 고려할 때 어떤 임금체계가 가장 적합한지 여부 등 검토
- 기업이 속한 업종, 기업의 수명주기, 노동자들의 선호나 기업문화, 관행 등도 중요한 고려요소

3) 임금체계 개편 방식 결정

- 기업에 맞는 가장 적합한 임금체계를 결정
- 한 번에 전환할 것인지, 대안적 또는 절충적 임금체계를 교두보로 도입하고 점진적으로 개선해 나갈 것인지 여부도 판단

4) 개편 준비

- 개편을 위한 장·단기 전략을 수립하고 거기에 맞는 개편안 마련
- 개편 전·후 인건비 총액에 대한 시뮬레이션을 통해 효과를 예측하고, 노동자 개인별 유·불리를 주도면밀하게 분석해 보는 것이 중요

5) 노사 협의

- 노동자 또는 노동조합과의 협의 절차 진행
- 노동자들의 수용도·만족도가 임금체계 개편의 성패 및 지속가능성과 직결, 충분한 사전설명과 의견개진 기회 부여, 논의·협의 과정이 중요

6) 확정·시행 및 점검

- 노사협의 결과를 토대로 보완 후 확정·시행
- 시행 후 지속적인 점검, 보완을 통한 현장안착 노력

따라잡기!
4. 임금체계 개편

02. 주요 개편방식

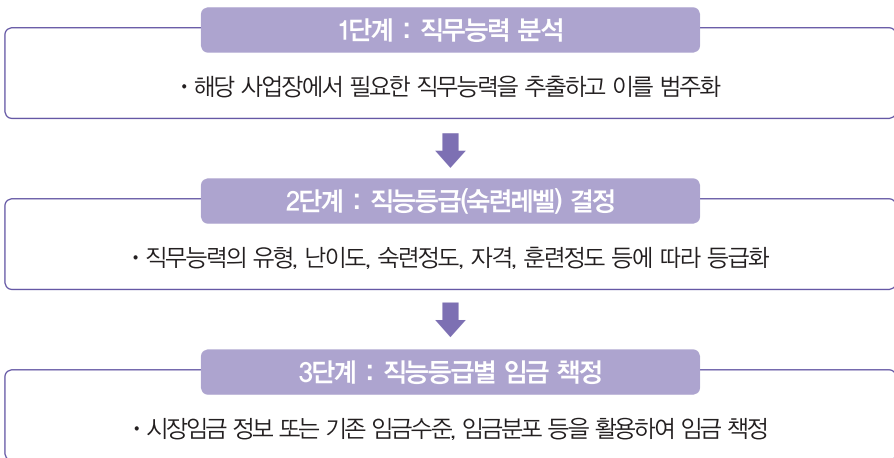
임금체계 개편은, 예컨대 연공급에서 직무급·직능급 또는 역할급 등 대안적 임금체계로 전면 전환하는 방식과 기존 연공급의 수정을 통해 연공성 축소 또는 직무·능력·성과에 의한 임금비중 확대 등 부분적으로 개선하는 방식이 있을 수 있다.

또한, 직군·직종별로 다른 임금체계를 도입하는 것도 가능하며, 전면 개편에 따른 충격을 완화하기 위해 경과조치를 두는 방식도 구성원들의 수용도를 높일 수 있는 방법 중 하나이다.

1) 전면 개편

직능급(숙련급)

직능급은 기본적으로 노동자의 직무능력을 기준으로 임금을 정하는 체계로, 숙인적 직무능력을 평가하는 것이다. 다양한 직무능력을 직무나 직위 유형별로 범주화하고, 이를 난이도 및 숙련정도 등을 기준으로 몇 개의 등급(직능등급)으로 구분하여 여기에 임금을 매칭하게 된다.



- ▶ 직능급이 성공하려면 체계 구축도 중요하지만 운영이 특히 중요하다. 통상 근속기간이 길수록 숙련도가 올라갈 수 있지만 직무능력 평가가 근속에 주로 의존하게 되면 결과적으로 연공급과 유사하게 운영될 수밖에 없다.(1950~60년대 일본의 직능급이 연공급화 된 사례)
- ▶ 근속년수와 무관하게 직무능력을 평가해야만 하고, 경력 등 연공성은 필요한 범위 내에서 제한적으로 평가요소에 포함되어야 한다.

역할급

역할급은, 기본적으로 기업의 부가가치는 근로자의 역할과 성과에 의해 창출되는 것으로 보며 우선적으로 역할등급을 정하고 역할등급별 임금구간(pay-band)을 설정한 후 역할에 대한 이행 정도, 즉 성과에 따라 임금이 결정되는 체계이다.

근속년수에 따른 자동 임금인상은 없으며, 성과가 저조하면 감급도 가능하다는 점에서 직능급과는 큰 차이가 있다.

1단계 : 역할등급 결정

- 업무특성이 유사한 직군을 구분하고 (ex: 관리직·생산직·연구직·판매직 등), 각 직군별로 역할을 분류하고 역할의 내용을 규정
- 역할 내용을 기초로 난이도, 책임의 정도, 관리범위, 조직성과에 기여하는 기대 등을 감안하여 역할별 등급 부여



2단계 : 보상체계 결정

- 역할등급별 보상체계 결정 (평가비누적형, 슬라이드형, 가감누적형, 정기승급 리셋형)
- * (평가비누적형) 매년 동일한 역할임금을 기초로 같은 평가에 대해 같은 임금 지급
(슬라이드형) 매년 평가결과에 따른 역할급을 익년도 평가 기초로 하는 방식
(가감누적형) 매년 평가결과를 토대로 역할임금을 승급 또는 감급하는 방식
(정기승급 리셋형) 등급별 표준정기승급에 의한 임금곡선을 기반으로 해당 연도마다 평가결과별 임금액을 확정해 두는 방식

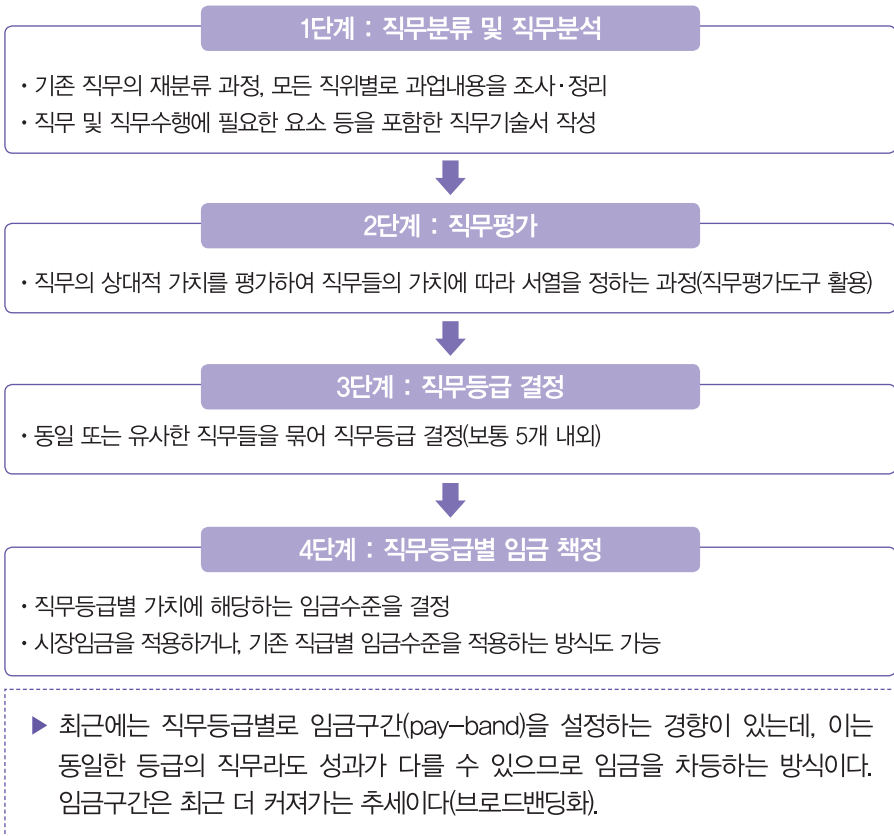
4. 임금체계 개편,
따라잡기!

직무급

※ 직무급 도입을 위한 직무분류·분석, 직무평가 방식 등에 대한 자세한 사항은 chapter5 「직무중심 인사관리, 도입하기」에서 자세히 다루고 있음

직무분류·직무분석 및 직무평가 과정을 통해 직무의 특성(난이도, 책임의 정도, 업무강도 등)이나 가치에 따른 직무등급을 결정하고 각 직무등급별 가치에 맞는 임금수준을 결정하는 시스템이다.

보다 효율적인 임금관리를 위해 직무의 숫자가 많더라도 직무등급의 수는 5개 내외 정도로 설정하는 경우가 많다.



2) 부분적 개편

부분적 개편은 여러 의미를 포함한다. 먼저 직무급, 직능급, 역할급 등을 모든 노동자가 아닌 일부 직군·직종의 노동자들에게 적용하는 경우를 의미할 수 있다. 또한, 기존 호봉제를 연공성을 완화하는 방향으로 개선하는 것을 의미할 수도 있다.

- ▶ (연공성 완화 방안) 호봉수 및 호봉 간 격차를 줄이는 방법, 성과평가에 연계하여 호봉을 차등 승급하는 방법(차등승호제), 호봉제 비중을 줄이고 성과급 비중을 늘리는 방법, 호봉제는 유지하되 임금인상분을 호봉급에 반영하지 않고 직무나 성과와 관련된 임금항목에 반영하는 방법 등

부분적 개편은 원칙적으로 과도기적인 조치여야 한다. 일부 직군·직종 등에 대해서만 개편하는 것은 사업장 내 임금체계가 통일적으로 형성되지 못한다는 점에서 바람직하지 않다.

- ▶ 물론, 직군·직종별 특성 및 균형을 고려하여 그에 맞는 임금체계를 달리 규정하는 것은 무방하다.

3) 경과 조치

임금체계 개편으로 인해 발생할 수 있는 조직 내 갈등을 완화하고 노동자들의 수용도를 높이기 위한 경과 조치로서, 임금수준이 저하되는 노동자에 대한 임금보전 수단을 고려할 필요가 있다.

다만, 이러한 임금보전 조치는 새로운 임금체계가 어느 정도 궤도에 오를 때까지 한시적으로 적용되어야 한다. 그렇지 않을 경우 개편 효과가 반감되고 추가적 비용이 따를 수 있다.

4. 임금체계 개편,
따라잡기!

03. 개편 시 법적 고려사항

1) 단체협약의 체결 또는 개정

단체협약 체결은 노·사 자치의 영역으로, 그 내용이 현저히 합리성을 벗어나지 않는 범위 내에서 단체협약의 체결이나 개정을 통해 임금체계를 개편하는 것이 가능하다.

2) 취업규칙의 변경

사업자는 취업규칙의 작성 또는 변경에 관하여 해당 사업 또는 사업장에 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수의 의견을 들어야 한다.(근로기준법 제94조제1항)

다만, 취업규칙을 근로자에게 불리하게 변경하는 경우에는 그 동의를 받아야 한다.(근로기준법 제94조제1항 단서)

(관련 판례) 여러 근로자 집단이 하나의 근로조건 체계 내에 있어 비록 취업규칙의 불이익변경 시점에서 일부 근로자 집단만이 직접적인 불이익을 받더라도 그 나머지 다른 근로자 집단에게도 장차 직급의 승급 등으로 변경된 취업규칙의 적용이 예상되는 경우에는 일부 근로자 집단은 물론 장래 변경된 취업규칙 규정의 적용이 예상되는 근로자 집단을 포함한 전체 근로자 집단이 동의 주체가 된다. 그렇지 않고 근로조건(임금체계)이 이원화 되어 있어 변경된 취업규칙이 적용되어 직접적으로 불이익을 받게 되는 근로자 집단 이외에 변경된 취업규칙의 적용이 예상되는 근로자 집단이 없는 경우에는 변경된 취업규칙이 적용되어 불이익을 받는 근로자 집단만이 동의 주체가 된다(대법원 2009. 11. 12., 선고, 2009다49377, 판결)

3) 근로계약의 변경

노조가 없는 10인 미만 사업장의 경우, 노동자들에 대한 개별적인 설명이나 협의 등을 통해 각각의 근로계약을 변경하는 방식으로 임금체계를 개편할 수 있다.



직무중심 인사관리, 도입하기!

- 01. 직무관리 체계란?
- 02. 직무분류와 직무분석
- 03. 직무평가

CHAPTER

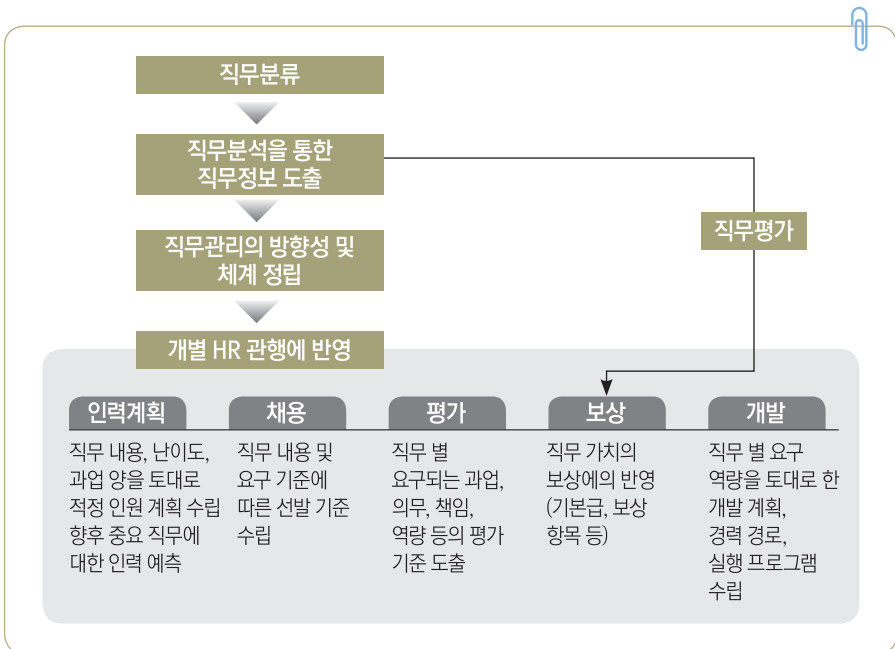
5

5. 직무중심 인사관리, 도입하기!

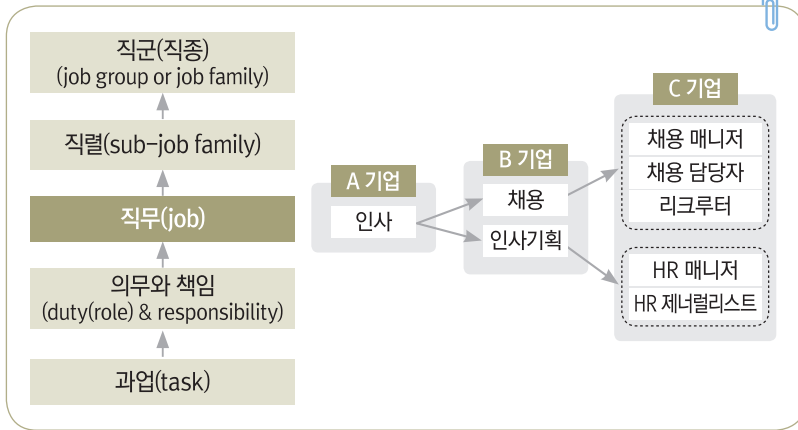


01. 직무관리 체계란?

직무관리 체계(=직무중심 인사관리)는 일(=직무)에 대한 이해 및 직무정보를 기반으로 인사관리가 이루어지는 일련의 과정으로 이해할 수 있다. 즉, 직무분류를 통해 직무 정보를 도출하고 확인하여 그 내용과 정보가 개별 인사관리인 인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등에 적용되는 과정을 말한다. 특히, 직무가치를 평가해 보상(임금)을 결정하는 시스템이다.



- ▶ “직무”는 조직이 요구하는 기능 수행에 필요한 업무활동으로 구성되며, 동일하거나 유사한 특성을 지니는 업무활동들이 하나의 단위로 분류되는 업무활동의 그룹을 말한다. 기업 규모, 특성에 따라 직무의 크기와 수는 다르게 구분할 수 있다.



02. 직무분류와 직무분석

1) 직무분류

직무분류(Job classification)란, 조직 내 모든 직무에 대해 그 내용과 직무 고유의 특성에 따라 합리적이고 알기 쉽게 체계화 한 것으로, 직무평가의 정확성과 타당성을 높이기 위해 기존 직무를 분류 또는 재분류하는 작업을 말한다.

기업마다 직무분류 방법은 다양할 수 있으나, 국가 수준의 직무분류 표준인 NCS 상 ‘사무관리직군’ (경영·회계·사무)의 직무분류 체계는 아래와 같이 구성된다.

5. 직무중심 인사관리, 도입하기!

| 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 | | |

2) 직무분석

직무분석은 조직 내에 존재하는 다양한 직무들을 대상으로 그 안에서 수행되는 작업내용과 함께 직무수행자가 그 직무를 수행하기 위해 갖추어야 할 자격요건 등에 관한 정보자료를 수집·분석·정리하는 과정을 말한다.

직무분석은 채용, 평가, 보상, 이직관리 등 인적자원관리의 모든 분야에 있어 가장 기본적인 정보를 제공한다.



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

직무분석은, 우선 분석의 목적을 확인 후 직무정보를 수집하여 '직무기술서'를 작성하는 과정으로 요약할 수 있다.

비용과 시간을 절감하면서도 가장 효율적인 방법은 기존의 직무정보를 활용해 해당 기업의 상황에 맞게 보완하여 직무기술서를 작성하는 방식이며, 대표적인 직무정보 사이트인 NCS와 워크넷을 활용하는 방법에 대해 소개한다.

① NCS 활용 직무분석 방법

- 국가직무능력표준(NCS, www.ncs.go.kr) 홈페이지를 통해 '경영·회계·사무' 분야 직무를 검색하고자 한다면 아래와 같이 해당 분야를 선택한다.

예시-1

The screenshot shows the NCS homepage. At the top, there is a navigation bar with the following items: NCS란, **NCS 및 학습모듈 검색** (circled in red), 경력개발, 위키, 자료실, Q&A 센터. Below the navigation bar is a large banner with the text "내 일에 있어 최고가 된다는 것! 능력을 담다, 희망을 담다!". To the right of the banner is a 'Quick Menu' sidebar with items like NCS 통합검색, NCS 및 학습모듈 검색, and others. Below the banner are three main categories: 취업준비생, 공공기관, 지방공기업; 기업 인사담당, 운영기, 컨설팅; and 교육·훈련기관, 기업훈련 담당자.

예시-2

The screenshot shows the NCS search page. At the top, there is a navigation bar with the following items: NCS란, **NCS 및 학습모듈 검색** (circled in red), 경력개발, 위키, 자료실, Q&A 센터. Below the navigation bar is a large banner with the text "2019 해방직업 설명회". Below the banner is a 'Quick Menu' sidebar with items like NCS 통합검색, NCS 및 학습모듈 검색, and others. Below the banner is a grid of 21 categories. The second category, **02. 경영·회계·사무**, is circled in red. The other categories include 01. 사업관리, 03. 금융·보험, 04. 교육·직업·사회의학, 05. 법률·경찰·수감·의료·언어, 06. 보건 의료, 07. 사회복지·응급, 08. 문화·예술·디자인·방송, 09. 운전자·운수, 10. 농업·임업, 11. 경비·철수, 12. 이음·숙박·여행·오락·스포츠, 13. 음식서비스, 14. 건설, 15. 기계, 16. 제조, 17. 화학, 18. 섬유·의복, 19. 전기·전자, 20. 정보통신, 21. 시용가공.

- 이후 '인사' 직무를 확인하고 싶은 경우, 경영·회계·사무의 4개 중분류 중 “총무·인사→인사조직→인사”를 선택해 해당 검색결과를 볼 수 있고, 화면 하단의 '활용패키지' 메뉴를 통해 직무기술서를 확인할 수 있다.



예시-3

3. 활용패키지

1. 경력개발경로

| 구분 | 미리보기 |
|-----------|-------------|
| 경력개발경로 유형 | 다운로드 검토하기 |
| 직무기술서 | 미리보기 |
| 체크리스트 | 미리보기 |
| 자가진단도구 | 미리보기 |

4. 최신훈련기준보기

2. 훈련기준(시안)

| 구분 | 미리보기 |
|----------|------|
| 훈련기준(시안) | 미리보기 |

3. 출제기준(시안)

| 구분 | 미리보기 |
|----------|------|
| 출제기준(시안) | 미리보기 |

4. 융합활용 참고자료

| 구분 | 미리보기 |
|-----------|------|
| 융합활용 참고자료 | 미리보기 |



예시-4

5. 직무기본정보

| | | | |
|-------|------------|----------|----------------|
| 직 주 | 인사 | 능력단위분류번호 | 020202010_13v1 |
| 직무 목적 | 인사기획 | | |
| 개발 일자 | 2018.11.30 | 개발 기관 | 한국HR학회 |

□ 직무 책임 및 역할

| 주요업무 | 책임 및 역할 |
|---------------|--|
| 인사전략 수립하기 | • 조직의 비전과 중·장기 사업전략에 따라 인사전략 환경을 분석할 수 있다. • 인사전략 환경 분석 결과에 따라 중·장기 인사전략의 방향성을 수립할 수 있다. |
| 인력운영계획 수립하기 | • 중·장기 방향성에 따라 당해 연도 외 인사전략을 수립할 수 있다. • 수립된 인사전략에 따라 인력의 수요를 예측할 수 있다. |
| 인건비 운영계획 수립하기 | • 인력수요 예측 결과에 따라 현인원의 적정성을 분석할 수 있다. • 적정성 분석결과에 따라 인력운영 계획을 수립할 수 있다. |
| 인건비 운영계획 수립하기 | • 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 |
|------|------|
| 필수요건 | |

5. 직무중심 인사관리, 도입하기!

② 워크넷의 Open-API 활용 직무분석 방법

- <http://openapi.work.go.kr/>에 접속 후, '데이터 사전'과 '표준직무기술서 작성하기'를 통해 원하는 직무 정보를 확인할 수 있다.
- "워크넷 오픈 API 접속 → 직무데이터 API → 데이터 사전"을 선택해 원하는 직무내용, 기술·지식, 자격증, 훈련 등 구체적 내용을 확인한 후 제시된 직무내용과 정보를 토대로 직무기술서를 작성할 수 있다.

워크넷 오픈 API 메인 화면

데이터 사전 이용 예

- '표준직무기술서 작성하기'는, 원하는 직무나 직무내용을 입력하고 직무기술서 작성을 클릭하면 완성된 형태의 직무기술서를 확인할 수 있다.
- ☞ 직무데이터 API → ① 표준직무기술서 작성하기 → ② 직무 또는 직무내용 직접 입력 → ③ 추천받기 → ④ 원하는 직무 선택 → ⑤ 직무기술서 작성

예시-1

예시-2

| 직무명 | 직무능력단위 |
|--------|-------------|
| 외식운영관리 | 매장 인력관리 |
| 영상산 | 생산계획수립 |
| 건축직재배 | 건축작업배경영역관리 |
| 발사육 | 발사육 경영관리 |
| 가점사육 | 가점농장 경영관리 |
| 문화예술경영 | 문화예술 인사조직관리 |
| 하우스매니징 | 서비스인력운영 |
| 회의기획 | 회의인력 관리 |

5. 직무중심 인사관리, 도입하기!

03. 직무평가

1) 직무평가란?

직무평가는 임금 수준을 보다 합리적으로 결정하기 위하여 직무의 가치 또는 직무가치의 순서를 측정하는 조직 내 공식적인 과정이라 할 수 있다.

직무평가를 위해서는 ‘직무평가 도구’가 필요하며, 가장 많이 사용되는 방법인 점수법을 활용한 「제조업(사무관리직 및 생산직) 범용 직무평가 도구」를 제시하고자 한다.

- ▶ ‘점수법’은 가장 일반적으로 사용되는 직무평가 방법으로, 직무에 대한 이해가 높지 않은 평가자도 쉽게 평가를 할 수 있고, 객관적·중립적 평가방식으로 인해 국제노동기구(ILO)에서도 권고하는 방식이다.
 - ※ ILO(2008), Gender-neutral Job Evaluation for Equal Pay: A step-by-step guide
- ▶ 점수법을 통해, 아래와 같이 4가지 주요 평가요소별로 다양한 하위 항목의 선택을 통해 직무를 평가할 수 있다.

| 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·간접적 영향력의 정도 | 행동의 자유도, 영향력 범위, 영향력의 특성, 사람관리에 대한 책임, 서비스에 대한 책임, 재무자원에 대한 책임, 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 |

2) 직무평가 과정

평가과정 전체를 관리하기 위한 직무평가위원회 구성과 함께 구성원들의 동의와 공감대를 형성하는 과정이 선행되어야 하며, 이후 직무평가 도구를 확정하여 실제 평가를 실시하고, 이를 인사관리에 활용하는 과정으로 이루어진다.

1) 직무평가위원회 구성

- 중간·상위관리자, 임원, HR 및 보상 전문가, 노조간부 또는 노사협의회 근로자대표 등으로 구성(자문을 위해 외부 컨설턴트 포함도 가능)
- 직무평가 전반에 걸친 계획, 범위, 목적, 그리고 조직원의 조달 등에 관한 의사결정, 구성원들과의 커뮤니케이션을 통한 공감대 형성, 평가자 선정 및 실제 직무평가를 실시하게 될 집단 확정 등 역할

2) 직무평가 도구 확정

- 외부 컨설팅사 또는 이미 개발된* 직무평가 도구를 활용하거나, 기업 내에서 자체 개발하는 방법도 가능
- * 고용노동부와 노동연구원이 개발한 8개 업종별 도구(보건의료·은행·호텔·철강·공공행정·사회복지서비스·IT·제약) 및 제조업 범용 도구(본 Chapter에서 설명) 활용 가능

3) 직무평가 실시

- 직무평가 도구를 활용해 각 평가항목별 해당 수준에 점수를 부여하고, 부여된 점수를 합산하여 평가대상 직무들의 총점을 산출

4) 직무평가 결과 활용

- 평가결과는 성과평가, 교육훈련, 개발 프로그램 등의 목적으로 사용될 수 있지만, 주로 임금수준 또는 기본급을 설정하는 기준으로 사용
- 이 외에도, 직무 간 상대적 가치의 비교, 유사 직무값을 갖는 직무들의 그룹핑 등 직무분류, 직군 설계 등에도 적용할 수 있으며, 관련 인사 제도인 채용, 이동관리, 평가, 개발 등에 연계하여 활용 가능

【 중소기업을 위한 범용 직무평가 도구 】

중소기업에서의 인사관리, 특히 효율적 인적자원의 활용이 기업의 성장과 지속성 및 경쟁우위와 깊이 관련되어 있고 기업들 또한 그 중요성을 충분히 인식하고 있음에도, 자원과 시간 및 전문성 측면에서의 제약 등으로 인해 현실적 어려움에 직면하는 경우가 많다.

이에 국내 산업의 현황과 특성, 중소·중견기업의 업종 및 규모의 다양성 등을 고려하면서, 제조업(사무관리직, 생산직) 전반에 일반적으로 적용 가능한 직무평가 도구를 개발하여 많은 기업들이 쉽게 활용할 수 있도록 제공하고자 한다.

아래 제시되는 사무관리직 및 생산직 직무평가 도구의 각 평가요소별 '하위항목' 및 해당 하위항목별 '가중치'는 기업 인사담당자, 노동자대표, 전문기관 컨설턴트 및 산업별 협회 관계자 등 관련 전문가 T/F를 구성해 충분한 논의를 거쳐 도출하였으며, 하위항목은 델파이 기법²⁾을, 각 하위항목별 가중치는 계층분석기법³⁾(AHP, Analytical Hierarchy Process)을 활용하여 도출하였다.

다만, 제시된 가중치는 참고자료일 뿐 기업별 상황이나 평가목적에 적합하게 조정할 수도 있다.

2) 델파이기법: 다수의 전문가를 대상으로 통제된 피드백을 제공하면서 수 차례에 걸쳐 설문조사를 진행하고, 이를 통해 수렴된 의견을 바탕으로 집단적 합의를 도출해 내는 조사방법

3) 계층분석기법(AHP, Analytical Hierarchy Process): Saaty(1982)에 개발된 다기준 의사결정 방식으로 의사결정의 목표 또는 평가기준이 다수이며 복합적인 경우, 이를 계층(hierarchy)으로 나누고 주요요인과 그 주요요인을 이루는 세부요인들로 분해하고, 이러한 요인들 간 쌍대비교(pairwise comparison)를 통해 중요도를 산출하는 분석방법

① '사무관리직' 직무평가도구 예시

아래 표의 각 항목에 설정된 가중치(%)는 전체 100% 중 각 항목이 차지하는 비중이며, 1,000점 만점으로 환산하였을 때 항목별 가장 오른쪽 칸에 표시한 점수가 된다.

| 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 |
| | 대내외접촉(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 | | | | 1,000점 |

* 하위항목별 가중치는 예시일 뿐 기업별 상황이나 평가목적에 따라 적절히 조정 가능

각 수준별 간격은 기업의 직무평가 실시 목적에 따라 적절하게 조정하여 사용 가능하다. 아래에서는 각 수준별 간격이 20%, 30%인 경우를 각각 예로 들어 보여주고 있다.

※ 수준별 간격이 20%인 경우, 문제해결역량 수준 5가 80점이면 수준 4는 80점에서 20% 감소한 64점, 수준 3은 64점에서 20% 감소한 51점

5. 직무중심 인사관리,
도입하기!

| 사무관리직 최종 점수표(20% 격차) 예시: 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 |
| | 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 |

| 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 |
| 노력 (24%) | 정신적 노력(10%) | 23 | 34 | 49 | 70 | 100 |
| | 대내외접촉(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 |

각 평가요소 및 하위항목별 수준(level 1~5)은 점수표와 함께 제시되는 항목별 정의를 참고하게 된다.

5. 직무중심 인사관리,
도입하기!

| 평가요소별 하위항목 정의 및 수준별 설명표(사무관리직) |

| 평가요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|---|-------|---------|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 기술 (23%) | 문제해결 역량 (8%) | <ul style="list-style-type: none"> • 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #8c8b5d; color: white;"> <th style="width: 10%;">Level</th> <th style="width: 90%;">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>분석, 해석 및 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 |
| | Level | 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 (11%) | <ul style="list-style-type: none"> • 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 제공하는 것으로, 구술과 문서작성, 인터뷰, 상대의 말을 경청, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등이 요구되는 수준 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #8c8b5d; color: white;"> <th style="width: 10%;">Level</th> <th style="width: 90%;">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에게 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내·외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득·협의를 위한 대인관계 스킬, 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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, 사람들에게 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·협의를 위한 대인관계 스킬, 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무 |
| | Level | 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, 사람들에게 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·협의를 위한 대인관계 스킬, 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무 | | | | | | | | | | | | | |

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|-------|---------|---|--|---|--|---|--|---|--|---|---|
| 기술 (23%) | 전문지식 (4%) | <ul style="list-style-type: none"> • 직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준 <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="370 359 443 402">Level</th> <th data-bbox="443 359 1005 402">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="370 402 443 486">1</td> <td data-bbox="443 402 1005 486">일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 업무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 486 443 571">2</td> <td data-bbox="443 486 1005 571">직무 수행을 위해 특별한 자격증이 요구되지는 않으나 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 571 443 620">3</td> <td data-bbox="443 571 1005 620">해당 직무에 대한 공인자격증 보유가 반드시 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 620 443 747">4</td> <td data-bbox="443 620 1005 747">1) 일정 기간의 실무 경력 기간이 필요한 직무 2) 또는 해당 직무에 대한 지식·절차를 이해하고, 타인을 지도할 정도의 전문성이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 747 443 952">5</td> <td data-bbox="443 747 1005 952">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</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 |
| Level | 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 | | | | | | | | | | | | | |
| 노력 (24%) | 정신적 노력 (10%) | <ul style="list-style-type: none"> • 직무수행에 필요한 정신적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등의 정도 <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="370 1058 443 1100">Level</th> <th data-bbox="443 1058 1005 1100">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="370 1100 443 1185">1</td> <td data-bbox="443 1100 1005 1185">직무 수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 1185 443 1270">2</td> <td data-bbox="443 1185 1005 1270">직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 1270 443 1354">3</td> <td data-bbox="443 1270 1005 1354">직무 수행 시 예측 할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 1354 443 1439">4</td> <td data-bbox="443 1354 1005 1439">장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 1439 443 1524">5</td> <td data-bbox="443 1439 1005 1524">극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 |
| Level | 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 | | | | | | | | | | | | | |

5. 직무중심 인사관리, 도입하기!

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|--|--|---|
| 노력 (24%) | 대내·외 접촉 (8%) | <ul style="list-style-type: none"> 업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내·외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도 | | | | | | | | | | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>직무 관련한 대내외 접촉이 거의 없는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>직무 수행 시 동료, 부하, 상사 등의 팀 내(또는 부서 내) 접촉이 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉이 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉, 관련 유관 외부 조직과의 접촉이 요구되거나, 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 설명, 설득, 조정이 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>직무 수행 시 관련 유관 외부 조직 및 관리·감독 기관 등과의 접촉이 빈번히 요구되거나, 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 민감한 이해관계 조정, 기관 관리·감독상 주요한 이슈에 대한 설명 및 설득 등이 요구되는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 정의 및 설명 | 1 | 직무 관련한 대내외 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 | 직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉, 관련 유관 외부 조직과의 접촉이 요구되거나, 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 설명, 설득, 조정이 요구되는 직무 | 5 | 직무 수행 시 관련 유관 외부 조직 및 관리·감독 기관 등과의 접촉이 빈번히 요구되거나, 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 민감한 이해관계 조정, 기관 관리·감독상 주요한 이슈에 대한 설명 및 설득 등이 요구되는 직무 |
| | | Level | 정의 및 설명 | | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 직무 관련한 대내외 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 | 직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉, 관련 유관 외부 조직과의 접촉이 요구되거나, 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 설명, 설득, 조정이 요구되는 직무 | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | 직무 수행 시 관련 유관 외부 조직 및 관리·감독 기관 등과의 접촉이 빈번히 요구되거나, 또는 외부 유관 조직과의 접촉에서 민감한 이해관계 조정, 기관 관리·감독상 주요한 이슈에 대한 설명 및 설득 등이 요구되는 직무 | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 수행되는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독 하에 수행되는 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>직무 수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적이고 주도적인 해석 및 판단이 필요한 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 정의 및 설명 | 1 | 규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 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 | |
| | Level | 정의 및 설명 | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 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 | | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 직무수행에 있어 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도 | | | | | | | | | | | | | | |
| 재량권 (6%) | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 수행되는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독 하에 수행되는 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>직무 수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적이고 주도적인 해석 및 판단이 필요한 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 정의 및 설명 | 1 | 규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 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 | |
| | Level | 정의 및 설명 | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 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 | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 수행되는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독 하에 수행되는 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>직무 수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적이고 주도적인 해석 및 판단이 필요한 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 정의 및 설명 | 1 | 규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 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 | | |
| Level | 정의 및 설명 | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 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 | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 수행되는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독 하에 수행되는 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>직무 수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적이고 주도적인 해석 및 판단이 필요한 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 정의 및 설명 | 1 | 규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 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 | | |
| Level | 정의 및 설명 | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독 하에 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 | | | | | | | | | | | | | |

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--|--|---------|---------|--------------------------------------|--|---|--|--|---|--|---|---|--|
| 책임 (43%) | 사람관리에 대한 책임 (23%) | <ul style="list-style-type: none"> 감독, 조정, 직원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도 <table border="1" data-bbox="370 372 993 922"> <thead> <tr> <th data-bbox="370 372 439 411">Level</th> <th data-bbox="439 372 993 411">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="370 411 439 499">1</td> <td data-bbox="439 411 993 499">사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 499 439 587">2</td> <td data-bbox="439 499 993 587">사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 587 439 675">3</td> <td data-bbox="439 587 993 675">사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 675 439 763">4</td> <td data-bbox="439 675 993 763">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</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 763 439 922">5</td> <td data-bbox="439 763 993 922">많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 |
| | Level | 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 (16%) | <ul style="list-style-type: none"> 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도 <table border="1" data-bbox="370 1007 993 1539"> <thead> <tr> <th data-bbox="370 1007 439 1046">Level</th> <th data-bbox="439 1007 993 1046">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="370 1046 439 1134">1</td> <td data-bbox="439 1046 993 1134">일상적인 직무로서 성과에 직접적인 기여나 영향력이 거의 없는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 1134 439 1222">2</td> <td data-bbox="439 1134 993 1222">부서 및 팀 목표 달성 및 성과 달성에 필요한 정보를 제공하거나 기록을 하는 등의 지원적 기능을 수행하는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 1222 439 1310">3</td> <td data-bbox="439 1222 993 1310">부서 및 팀 목표 달성 및 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 1310 439 1398">4</td> <td data-bbox="439 1310 993 1398">부서 및 팀 단위 이상의 조직 단위의 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="370 1398 439 1539">5</td> <td data-bbox="439 1398 993 1539">전체 조직의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치며 향후 조직의 중장기 전략수립과 의사결정에 결정적 기여를 담당하는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 지원적 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 | |
| Level | 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 지원적 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 | | | | | | | | | | | | | |

도입하기!
5. 직무중심 인사관리

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|--|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 책임 (43%) | 서비스에 대한 책임 (4%) | <ul style="list-style-type: none"> 서비스 대상 고객의 니즈를 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도 | | | | | | | | | | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>명확한 정보 제공 또는 기본적인 안내, 요청, 문의에 대한 규정된 서비스를 제공하는 등 직접적이고 지원적 서비스를 제공해야 하는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 이해하고 해석하여 상황에 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복잡한 니즈에 대한 전문적인 대응과 서비스 전달이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 고객의 니즈 예측과 함께 기관의 서비스 만족도, 불만사항 개선 등에 대한 관리와 책임이 있는 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>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</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 정의 및 설명 | 1 | 명확한 정보 제공 또는 기본적인 안내, 요청, 문의에 대한 규정된 서비스를 제공하는 등 직접적이고 지원적 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 |
| | | Level | 정의 및 설명 | | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 명확한 정보 제공 또는 기본적인 안내, 요청, 문의에 대한 규정된 서비스를 제공하는 등 직접적이고 지원적 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 | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 가끔 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 종종 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 빈번히 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 불규칙성이 가끔 발생하는 직무 | 3 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 종종 발생하는 직무 | 4 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 빈번히 발생하는 직무 | 5 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무 | | |
| Level | 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 불규칙성이 가끔 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 종종 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 빈번히 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 오후 또는 이른 시간 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙 및 휴식을 취하기 어려운 정도 | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 가끔 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 종종 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 빈번히 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 불규칙성이 가끔 발생하는 직무 | 3 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 종종 발생하는 직무 | 4 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 빈번히 발생하는 직무 | 5 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무 | | |
| Level | 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 불규칙성이 가끔 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 종종 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 빈번히 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 작업 조건 (10%) | 노동시간 (2%) | <ul style="list-style-type: none"> 오후 또는 이른 시간 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙 및 휴식을 취하기 어려운 정도 | | | | | | | | | | | | |

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | |
|--|--|---|---|--|
| 작업 조건 (10%) | 정신적 작업환경 (8%) | <ul style="list-style-type: none"> • 직무수행 중 발생하는 사내·외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도 | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="370 419 441 463">Level</th> <th data-bbox="441 419 1005 463">정의 및 설명</th> </tr> </thead> </table> | Level | 정의 및 설명 |
| | | Level | 정의 및 설명 | |
| | | <table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="370 463 441 578">1</td> <td data-bbox="441 463 1005 578">내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | 1 | 내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무 |
| | | 1 | 내·외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무 | |
| | | <table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="370 578 441 693">2</td> <td data-bbox="441 578 1005 693">내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | 2 | 내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무 |
| 2 | 내·외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무 | | | |
| <table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="370 693 441 807">3</td> <td data-bbox="441 693 1005 807">위와 같은 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | 3 | 위와 같은 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무 | | |
| 3 | 위와 같은 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무 | | | |
| <table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="370 807 441 922">4</td> <td data-bbox="441 807 1005 922">위와 같은 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | 4 | 위와 같은 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무 | | |
| 4 | 위와 같은 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무 | | | |
| <table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="370 922 441 1037">5</td> <td data-bbox="441 922 1005 1037">위와 같은 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무</td> </tr> </tbody> </table> | 5 | 위와 같은 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무 | | |
| 5 | 위와 같은 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무 | | | |

5. 직무중심 인사관리, 도입하기!

② '생산직' 직무평가도구 예시

생산직 직무평가 도구의 최종 점수표는 아래와 같다. 사무관리직과 마찬가지로 항목별 가중치(%)와 1,000점 만점으로 환산한 점수를 제시하였다.

※ 하위항목별 가중치는 예시일 뿐 기업별 상황이나 평가목적에 따라 적절히 조정 가능

| 생산직 직무평가 도구 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 | | | | 1,000점 |

| 생산직 최종 점수표(20% 간격) 예시: 399~1,000점 분포 |

| 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 |

생산직 역시, 각 평가요소 및 하위항목별 수준(level 1~5)은 점수표와 함께 제시되는 항목별 정의를 참고하게 된다.

| 평가요소별 하위항목 정의 및 수준별 설명표(생산직) |

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | | | | | | | | | | | |
|----------|--|---|--|---------|---|---|---|--|---|--|---|---|---|---|
| 지식 (2%) | | <ul style="list-style-type: none"> 직무 담당자가 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준 | | | | | | | | | | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 |
| | | Level | 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 | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | |
| 기술 (31%) | 경험 (7%) | <ul style="list-style-type: none"> 정상근무 여건 하에서 해당 직무를 단독으로 수행하는데 필요한 훈련과 직무경험 | | | | | | | | | | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 6개월 정도의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 1년 이상 3년 미만의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 3년 정도의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 최소 3년 이상의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>해당 직무를 단독으로 수행하기 위해 최소 5년 이상의 훈련/경험 등의 기간이 필요한 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 |
| | | Level | 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 | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | |

5. 직무중심 인사관리, 도입하기!

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | |
|-------------|---|--|---|---------|
| 기술 (31%) | 문제해결 역량 (7%) | <ul style="list-style-type: none"> • 다양한 기능·기술을 활용해 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미 | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="350 419 434 472">Level</th> <th data-bbox="434 419 1048 472">정의 및 설명</th> </tr> </thead> </table> | Level | 정의 및 설명 |
| | | Level | 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 | | | |
| 기술 (31%) | 숙련도 (6%) | <ul style="list-style-type: none"> • 직무수행 속도의 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도 | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="350 1116 434 1169">Level</th> <th data-bbox="434 1116 1048 1169">정의 및 설명</th> </tr> </thead> </table> | Level | 정의 및 설명 |
| | | Level | 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 | | | |

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|-------|---------|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|
| 기술 (31%) | 자격 및 전문지식 (9%) | <ul style="list-style-type: none"> 직무수행 시 필요한 그 분야의 공인자격 여건 및 전문지식의 요구 수준 <table border="1" data-bbox="364 389 1006 1028"> <thead> <tr> <th data-bbox="364 389 434 428">Level</th> <th data-bbox="434 389 1006 428">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="364 428 434 543">1</td> <td data-bbox="434 428 1006 543">일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 업무, 또는 직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지 않은 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 543 434 657">2</td> <td data-bbox="434 543 1006 657">직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지는 않지만 해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 다소 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 657 434 790">3</td> <td data-bbox="434 657 1006 790">해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 상당히 필요한 직무이거나, 또는 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 790 434 904">4</td> <td data-bbox="434 790 1006 904">해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하는 전문성이 상당히 필요하며 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무이거나, 또는 관련 분야 자격증이 필요한 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 904 434 1028">5</td> <td data-bbox="434 904 1006 1028">해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 지식, 유관 조직의 운영 체계 및 정보 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무이거나, 또는 관련 분야 자격증과 실무 경력 기간이 필요한 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 정의 및 설명 | 1 | 일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 업무, 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 | 해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 상당히 필요한 직무이거나, 또는 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무 | 4 | 해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하는 전문성이 상당히 필요하며 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무이거나, 또는 관련 분야 자격증이 필요한 직무 | 5 | 해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 지식, 유관 조직의 운영 체계 및 정보 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무이거나, 또는 관련 분야 자격증과 실무 경력 기간이 필요한 직무 |
| Level | 정의 및 설명 | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식정도가 필요한 업무, 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 | 해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 상당히 필요한 직무이거나, 또는 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하는 전문성이 상당히 필요하며 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무이거나, 또는 관련 분야 자격증이 필요한 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 지식, 유관 조직의 운영 체계 및 정보 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무이거나, 또는 관련 분야 자격증과 실무 경력 기간이 필요한 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 노력 (23%) | 육체적 노력 (13%) | <ul style="list-style-type: none"> 직무수행에 필요한 육체적 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 노력이 요구되는 정도 <table border="1" data-bbox="364 1210 1006 1504"> <thead> <tr> <th data-bbox="364 1210 434 1248">Level</th> <th data-bbox="434 1210 1006 1248">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="364 1248 434 1337">1</td> <td data-bbox="434 1248 1006 1337">앉기, 서기 등과 같은 가벼운 육체적 노력이 조금 요구되거나, 짧은 시간 가벼운 육체적 노력이 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 1337 434 1425">2</td> <td data-bbox="434 1337 1006 1425">직무 수행 중 상당 시간동안 가벼운 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 1425 434 1504">3</td> <td data-bbox="434 1425 1006 1504">직무 수행 중 때때로 긴 시간동안 중간 수준의 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 | | | | |
| Level | 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 | | | | | | | | | | | | | |

5. 직무중심 인사관리,
도입하기!

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | | | | | | | | | | |
|--------------|--|---|---------|---------|---|---|-------------------------------|---|--|---|--------------------------|---|------------------------------------|
| 노력 (23%) | 육체적 노력 (13%) | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>직무 수행 중 지속적으로 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구되거나 또는 가끔 짧은 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되는 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>직무 수행 중에 때때로 상당 시간동안 극심한 육체적 노력이 요구되며 이러한 육체적 노력이 지속적으로 요구되는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 | | | | | |
| | Level | 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 | | | | | | | | | | | | |
| 집중도 (10%) | <ul style="list-style-type: none"> · 직무를 수행하면서 직무 담당자가 육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적으로 기울여야 하는 집중의 정도 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적인 집중의 기간이 길지 않고 자주 발생하지 않는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>집중의 기간이 다소 길거나 혹은 때때로 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>집중의 기간이 매우 길지만 자주 발생하지 않거나 혹은 기간은 길지는 않지만 상당히 자주 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>집중의 기간이 매우 길고 자주 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>집중의 기간이 매우 길며 일하는 동안 내내 집중해야 하는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 |
| Level | 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 | | | | | | | | | | | | |
| 책임 (17%) | 사람관리에 대한 책임 (6%) | <ul style="list-style-type: none"> · 감독, 조정, 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level</th> <th>정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 | | | | | |
| Level | 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 | | | | | | | | | | | | |

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|-------|---------|---|---|---|---|---|--|---|--|---|---|--|
| | 사람관리에 대한 책임 (6%) | <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="350 296 434 372">Level</th> <th data-bbox="434 296 1006 372">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="350 372 434 490">3</td> <td data-bbox="434 372 1006 490">사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="350 490 434 608">4</td> <td data-bbox="434 490 1006 608">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</td> </tr> <tr> <td data-bbox="350 608 434 777">5</td> <td data-bbox="434 608 1006 777">많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 정의 및 설명 | 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 | | | | | |
| Level | 정의 및 설명 | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | | |
| 책임 (17%) | 성과에 대한 책임 (11%) | <ul style="list-style-type: none"> 조직 전체의 목표를 달성함에 있어 그 직무에서 요구되는 기여의 정도 <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="350 777 434 913">Level</th> <th data-bbox="434 777 1006 913">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="350 913 434 1001">1</td> <td data-bbox="434 913 1006 1001">일상적인 직무로서 성과에 직접적인 기여나 영향력이 거의 없는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="350 1001 434 1090">2</td> <td data-bbox="434 1001 1006 1090">부서 및 팀 목표 달성 및 성과 달성에 필요한 정보를 제공하거나 기록을 하는 등의 지원적인 기능을 수행하는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="350 1090 434 1178">3</td> <td data-bbox="434 1090 1006 1178">부서 및 팀 목표 달성 및 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="350 1178 434 1266">4</td> <td data-bbox="434 1178 1006 1266">부서 및 팀 단위 이상의 조직 단위의 성과에 직접적인 영향을 미치며 전략수립과 결과에 대해 구체적인 판별이 가능한 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="350 1266 434 1420">5</td> <td data-bbox="434 1266 1006 1420">전체 조직의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치며 향후 조직의 중장기 전략수립과 의사결정에 결정적 기여를 담당하는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 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 | |
| Level | 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 | | | | | | | | | | | | | | |

5. 직무중심 인사관리, 도입하기!

| 평가 요소 | 하위 항목 | 수준별 설명 | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|--|---------|---------|---|---|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| 작업 조건 (29%) | 노동시간 (13%) | <ul style="list-style-type: none"> • 오후 또는 이른 시간의 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙 및 휴식을 취하기 어려운 정도 <table border="1" data-bbox="364 389 1012 878"> <thead> <tr> <th data-bbox="364 389 434 425">Level</th> <th data-bbox="434 389 1012 425">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="364 425 434 543">1</td> <td data-bbox="434 425 1012 543">직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등이 거의 발생하지 않는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 543 434 624">2</td> <td data-bbox="434 543 1012 624">직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 가끔 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 624 434 705">3</td> <td data-bbox="434 624 1012 705">직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 종종 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 705 434 786">4</td> <td data-bbox="434 705 1012 786">직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 빈번히 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 786 434 878">5</td> <td data-bbox="434 786 1012 878">직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 정의 및 설명 | 1 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등이 거의 발생하지 않는 직무 | 2 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 가끔 발생하는 직무 | 3 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 종종 발생하는 직무 | 4 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 빈번히 발생하는 직무 | 5 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무 |
| | Level | 정의 및 설명 | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성(교대근무, 공식 일정 외 출근, 추가 프로젝트, 초과근로, 휴게시간 미확보 등이 거의 발생하지 않는 직무 | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 가끔 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 종종 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 빈번히 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | 직무를 수행하면서 노동시간의 불규칙성이 일상적으로 매우 빈번히 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | |
| 작업환경 (16%) | <ul style="list-style-type: none"> • 직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위·더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적 위험요소에 노출되는 정도 <table border="1" data-bbox="364 1054 1012 1554"> <thead> <tr> <th data-bbox="364 1054 434 1090">Level</th> <th data-bbox="434 1054 1012 1090">정의 및 설명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="364 1090 434 1208">1</td> <td data-bbox="434 1090 1012 1208">직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 거의 없는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 1208 434 1289">2</td> <td data-bbox="434 1208 1012 1289">위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 가끔 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 1289 434 1370">3</td> <td data-bbox="434 1289 1012 1370">위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 다소 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 1370 434 1451">4</td> <td data-bbox="434 1370 1012 1451">위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 자주 발생하는 직무</td> </tr> <tr> <td data-bbox="364 1451 434 1554">5</td> <td data-bbox="434 1451 1012 1554">위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 매우 빈번히 또는 일상적으로 발생하는 직무</td> </tr> </tbody> </table> | Level | 정의 및 설명 | 1 | 직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 거의 없는 직무 | 2 | 위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 가끔 발생하는 직무 | 3 | 위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 다소 발생하는 직무 | 4 | 위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 자주 발생하는 직무 | 5 | 위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 매우 빈번히 또는 일상적으로 발생하는 직무 | |
| Level | 정의 및 설명 | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 거의 없는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 가끔 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 다소 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 자주 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 위와 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 매우 빈번히 또는 일상적으로 발생하는 직무 | | | | | | | | | | | | | |

【 범용 직무평가도구 활용 예시 】

범용 직무평가도구를 통해 사무관리직 직무들의 직무평가를 하는 과정을 예를 들어 살펴보자.

우선, 사업장 내 평가대상이 될 사무관리직의 직무들을 아래 그림의 ①과 같이 분류한다. 이후 ②와 같이 직무평가 도구의 항목별로 각 수준의 점수를 기입하여 점수표를 확정한다.

※ 예시에서는 20% 격차로 수준 간 점수가 감소하는 점수표 제시



직무분류 및 항목별 점수 도출

| 1 직무 분류 예 | 평가요소 | 하위 항목 | 수준 | | | | |
|--------------|---------------|------------------|----|---|------------------|-----|---|
| | | | 1 | 2 | 2 3 ← 64 ← 80 | 4 | 5 |
| 경영기획 | 기술 (23%) | 문제해결역량(8%) | | | 51 ← 64 ← 80 | | |
| | | 커뮤니케이션(11%) | | | | 110 | |
| 인사 | | 전문지식(4%) | | | | 40 | |
| 노무관리 | 노력 (24%) | 정신적 노력(10%) | | | | 100 | |
| 자산관리 | | 대내외접촉(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 | |

5. 직무중심 인사관리,
도입하기!



점수표 확정



| 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 |
| | 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 |

점수표가 완성되면 사전에 선정된 직무평가자⁴⁾를 대상으로 본격적인 직무 평가를 진행한다. 평가자들에게는 완성된 점수표가 아니라 각 하위항목별 수준을 체크할 수 있는 응답지가 제공되며, 예를 들어 경영기획 직무를 수행하기 위해 'Level1' 수준의 문제해결역량이 필요하다고 생각되면 '수준 (Level)4'에 체크하는 방식으로 각각의 하위항목별로 평가를 하게 된다.

4) '직무평가위원회'에서 직무평가자를 선정한다. 직무평가자는 실제 직무평가를 실시하는 핵심 집단으로 평가대상 직무에 대한 내용과 그 직무수행을 위해 요구되는 역량 및 자격요건을 알아야 하며, 부서별 책임자급을 중심으로 인사담당 임원이나 부서의 상위 직급 노동자 또는 노동조합 간부나 노사협의회 노동자대표 등을 포함할 수 있다.



하위항목별 평가 예시-1: 문제해결역량

| 평가 요소 | 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 | | | | | | | |
| | 전문지식 | | | | | | | |
| 노력 | 정신적 노력 | | | | | | 2 | 직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무 |
| | 대내외접촉 | | | | | | | |
| | 재량권 | | | | | | | |
| 책임 | 사람관리에 대한 책임 | | | | | | 4 | 직무를 수행하기 위한 다양한 판단력 뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선 (또는 기존 프로세스 보완) 하는 것이 필요한 직무 |
| | 성과에 대한 책임 | | | | | | | |
| | 서비스에 대한 책임 | | | | | | | |
| 작업 조건 | 노동시간 | | | | | | 5 | 분석, 해석 및 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무 |
| | 정신적 작업환경 | | | | | | | |

도입하기!
5. 직무중심 인사관리

나머지 평가요소별 하위항목들에 대해서도 앞서 제시된 '평가요소별 하위항목 정의 및 수준별 설명표'를 참고하여 해당직무에 해당한다고 판단되는 수준에 체크하는 방식으로 평가를 진행한다.



하위항목별 평가 예시-2: 커뮤니케이션

| 평가 요소 | 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 | | | | | | 2 | 직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무 |
| 노력 | 정신적 노력 | | | | | | 3 | 관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무 |
| | 대내외접촉 | | | | | | | |
| | 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 | | | | | | | |
| 작업 조건 | 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 응답지에 체크된 점수들을 점수표를 토대로 합산하여 경영기획 직무의 직무평가 결과를 도출한다.

 하위항목별 평가 예시-3: 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 | | |

5. 직무중심 인사관리, 도입하기!

다른 직무들에 대해서도 동일한 방법으로 평가를 실시하여 아래와 같은 각 직무별 평가결과를 도출할 수 있다.

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

| 《참고》 8개 업종별 직무평가도구 항목 및 가중치 현황 |

※ 고용노동부와 한국노동연구원이 '15~'18년 중 8개 업종별 직무평가도구 개발 (임금정보시스템 및 노동연구원 홈페이지를 통해 무료로 활용 가능)

| 단계 | 주요 내용 |
|-------------------|---|
| 1단계: 준비단계 | <ul style="list-style-type: none"> • 직무평가 요소와 항목 리뷰 • 전문가 집단 섭외 |
| 2단계: 산업 특성 파악 | <ul style="list-style-type: none"> • 대상 산업의 특성 파악(현황, 주요 직무내용, 직무체계, 자격체계 등) • 전문가 집단 인터뷰 및 설문 설명 |
| 3단계: 직무평가도구 개발 | <ul style="list-style-type: none"> • 설문을 통한 직무평가 항목 확정과 가중치 설정 • 척도(수준)의 정의 • 점수표 작성 |

먼저, 직무평가 도구에 포함될 평가항목 리뷰와 업종별 전문가 집단(10인 이상)을 구성하였다. 전문가 집단은 업종별 인사담당자, 노조대표, 직무 SME (해당 직종 현장전문가), 학계 전문가, 유관 경력의 컨설턴트 등이 포함되었다. 또한 기존 연구에서 정리된 직무평가 요소와 항목들과 함께 추가적인 평가 항목 또는 해당 산업에 적합한 평가 항목들을 검토하였다.

두 번째로, 각 산업의 특성 파악을 위해 산업별 현황, 규모, 종사자 수와 분포, 주요(대표) 직무, 자격체계, 공식 교육기간 등 산업에 대한 문헌을 검토하였다. 동시에 전문가 집단을 개별 방문하여 본 연구의 취지를 설명하고 산업에 대한 이해를 높이기 위한 인터뷰와 직무평가 도구에 포함될 적절한 항목들에 대한 의견을 수렴하였다.

세 번째 단계에서는 전문가 집단을 대상으로 설문(또는 워크숍)을 통해 직무평가 도구에 포함될 평가항목을 확정하고 가중치를 설정하였다. 각 평가항목별 척도(수준)에 대한 정의와 수준별 점수를 부여해 최종 점수표를 도출하였다.

여기에서는 두 차례의 델파이 설문과 AHP(Analytic Hierarchy Process) 설문을 통해 직무평가 도구를 도출하였다. 델파이 설문은 총 3차례 진행하였으며 1차 설문에서는 평가 요소 및 하위항목 리스트 중 직무를 평가함에 있어 포함시켜야 할 항목의 중요도를 설문하고 추가적으로 업종의 특성을 반영한 항목의 여부 등에 대한 개방형 질문을 통해 전문가들의 의견을 수렴하였다. 2~3차 설문에서는 앞선 설문결과를 전문가 집단에게 피드백하여 다시

한번 각 항목별 중요도를 설문하고 직무평가도구에 포함될 평가 항목을 확정하였다. 각 항목별 가중치는 AHP 기법을 통해 2~3차 델파이 설문을 통해 확정된 각 평가항목에 대해 가중치를 도출하였다.

이후 각 평가 항목별 척도(수준별 정의 및 설명표)를 구성하고 점수를 배점하여 최종 점수표를 완성함으로써 업종별 직무평가도구를 도출하였다.

| 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 | 20 |
| 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 |
| 작업조건 | 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 | 11 |

5. 직무중심 인사관리,
도입하기!

4) 직무평가 결과 활용 및 사례

직무 및 직군 관리

A사는 인천 소재의 직원 200여명의 제조업 기업이다. A사는 구성원 동기 부여, 직무가치와 임금수준 간 불일치를 해소하고자 직무평가를 실시하여 직군을 재설정하고 새롭게 설정된 직군을 토대로 임금 체계를 구축하였다.

A사는 ADMIN(일반직), SPVR(운영직), PROD(생산직)의 3개 직군으로 구분하여 연공 기반의 직급 체계(사원-대리-과장-차장-부장)를 운영해 왔었는데, 직무평가 이후 전 직원을 대상으로 직군을 재설정하여 채용-평가-보상-승진-교육 등 각 인사관리 영역별 차별화된 인사관리를 실현하는 토대로 활용하였다.

기존 3개 직군(ADMIN, SPVR, PROD)을 Business Support(사업 지원직), Marketing & Sales(마케팅 & 영업직), Production & Operation(생산 & 운영직)으로 재분류하여 기존 연공서열 및 조직 기능별 임의설정이 아닌 직무분석과 평가에 기반하여 체계적으로 분류하고, 개별 직무를 유사한 성격 및 기능, 소속 조직 등을 반영하여 11개 직무군, 총 50개 직무로 확정하였다.

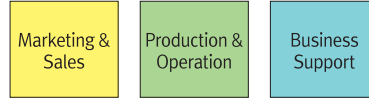
최종 확정된 50개 직무에 대해 직무평가를 실시하여 아래 예와 같이 50개 직무의 직무평가 점수의 평균값을 산출하고, 직무군 평균값을 4등급(Manager, Professional, Specialist, Assistant)으로 구분하고 각 등급별 직군 명칭을 부여함으로써 새로운 직군체계를 도출하였다.

A사의 직군 재설정 사례는 직무분석과 평가에 기반한 체계적인 직군 분류, 즉 직무체계 수립을 통해 직군별로 차별화된 인사관리 기틀을 마련하였다는데 의의가 있다. 특히 Business Support(사업 지원직)와 Marketing & Sales(마케팅 & 영업직) 직군은 직무급 설계, Production & Operation(생산 & 운영직) 직군의 경우에는 직능급 설계에 적용되었다. 이 사례를 통해 직무평가를 토대로 한 직군 재설정 및 분류는 직무와 직군의 체계적인 정비를 위한 활동이자 임금체계 개편을 위한 사전 단계로서의 의의를 확인할 수 있다.

- 직무군 평가결과

| 직무군 | 직무군 평균점수 |
|---------|----------|
| 임원 | 875 |
| 영업 | 638 |
| 가격 & IT | 637 |
| 제품개발 | 633 |
| 인사 | 587 |
| 구매 | 582 |
| 재무 | 566 |
| 부산사업소 | 537 |
| 품질 | 492 |
| 운영 | 492 |
| 생산 | 483 |
| 평균 | 548 |

- 직무재설정



A사의 새로운 직군 체계

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

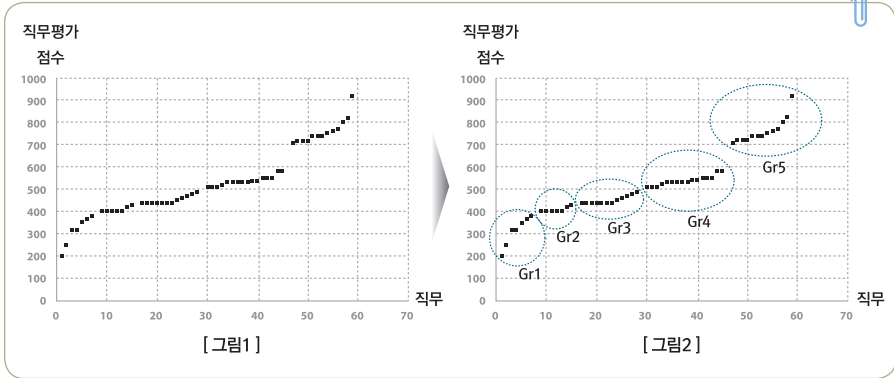
도입하기!
5. 직무중심 인사관리

보상에의 활용

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



B사의 직무평가 결과 분포도



직무평가 결과를 임금(=보상)에 적용하기 위해서는 유사한 직무가치에 따라 그룹핑(Grouping)을 할 필요가 있다. B사의 경우에는 임금구간(Pay-Band) 수를 조직에서 요구되는 수직적 역할의 단계와 현재의 직급체계를 고려하여 아래 표와 같이 결정하였다.

| 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 제시된 기준에 의하며, 각 단계별로 별도의 임금구간을 설정하였다.

| B사의 임금구간별(pay-band) 주요 내용 |

| 구분 | 정의 | 내용 | 그룹/밴드 | 해당되는 현재직급 |
|------------------------|--|---|---------------|-----------|
| 학습단계 Learning Stage | 직무역할과 관련된 기능적 기술 및 지식을 학습하는 단계 | <ul style="list-style-type: none"> 직무와 관련된 각종 단위 업무들을 학습함 상급자의 지시·감독에 의해 업무를 수행함 동료나 상급자의 협력 및 지도에 의해 업무가 종결됨 | Group2 /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 | Group3 /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 | Group4 /Band4 | 과장 |
| 실현단계 Shaping Stage | 직무수행영역의 전략적 리더십을 가지고 비전을 제시하는 단계 | <ul style="list-style-type: none"> 직무수행영역에서 가장 영향력 있는 의사 결정을 내리며 자원배분의 책임을 가짐 전략적 리더십과 비전을 제시함 전문적 지식, 폭 넓은 경험과 통찰력을 적용 미래의 지도자를 발굴하며 후원함 | Group5 /Band5 | 차장 /부장 |

* Band1은 고졸 사원에 해당함.

도입하기!
5. 직무중심 인사관리

인사제도와와의 연계

B사는 앞서 소개한 직무평가를 보상에 적용한 사례 기업으로, 직무급 설계 이후 승진·경력개발 등 이동 관리에 직무평가를 활용하였다. 직무평가를 통해 각 Group별 직무내용과 책임을 세분화하였고 별도의 경력개발 Track으로 운영하였다.

직무등급과 경력개발 Track을 매칭하고 각 Track별 직무의 내용과 책임을 제시하였다. 경력개발 Track 운영원칙은 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, 전문 역량과 관리역량의 분리 개발을 지향한다는 것이다.

| 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, 인력 및 예산 등 자원을 효율적으로 배분·활용하여 대내외 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 의거하여 해당 업무지식 및 기법을 활용해 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 문제해결능력을 활용해 전문 업무를 수행하며, 공식적 직위관리 책임은 없으나 전문영역에 대한 교육 및 업무지도를 수행함 | 연구직 |
| Group 1 | Operational Track | 규정, 업무 매뉴얼 또는 상급자의 구체적이고 세부적 지침에 의거하여 정확하고 신속한 업무처리 및 일상적이고 반복적인 Operating 업무 및 사무 보조 업무를 수행함 | 생산직 사무직 |

B사에서 '승진'은 다음 직급으로의 수직적 이동을 의미하며 기본적으로 직렬 및 직무 전문화 원칙을 적용한다. 승진은 사원→대리→과장 직급까지의 승진과 과장→차·부장 승진으로 구분된다. 우선 과장 직급까지는 해당 경력개발 Track 내에서 상위 직급으로의 승진이며, 직급 최소 체류연수, 업적평가 및 역량평가 점수, 교육실적, 기타(상벌 사항 등) 기준에 따른다.

또한 업적 및 역량평가 결과가 지속적으로 최우수 등급에 속할 경우에는 특별승진이 이루어진다. 과장→차·부장으로의 승진은 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(상벌 사항 등) 기준이 충족될 경우에 이루어진다.

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

5. 직무중심 인사관리,
도입하기!

직무중심

인사관리

따라잡기



임금정보, 쉽게 활용하세요.

- 01. 임금수준에 관한 정보
- 02. 임금인상률 결정에 관한 정보

CHAPTER

6

6. 임금정보, 쉽게 활용하세요.



01. 임금수준에 관한 정보

기업은 특정 직무를 수행하는 특정 수준의 숙련을 가진 인력에게 어느 정도의 임금을 지불하는 것이 적절한지에 대한 정보를 필요로 한다. 너무 높은 임금을 지급할 경우 기업 경쟁력에 부정적 요인이 될 수 있고, 너무 낮은 임금은 우수한 인력을 확보하는데 장애가 될 수 있기 때문이다. 구직자나 재직자들도 이런 정보가 필요하다.

이에 기업과 노동자들이 필요로 하는 임금정보를 보다 쉽게 활용할 수 있도록 관련 정보를 소개하고자 한다.

임금직무정보시스템(www.wage.go.kr)

고용노동부와 한국노동연구원이 운영하는 공공 임금 정보 제공 시스템으로 고용형태별근로실태조사·사업체노동력조사 등 임금 관련 통계를 기반으로 한 임금정보, 직무평가 도구 등 직무정보, 임금체계 개편 사례 및 연구자료 등을 상시 제공하고 있다.

특히 국민 누구나 별도의 회원가입 없이 사업체 규모, 산업, 직업, 학력, 연령, 성별, 근속년수 및 직급 등 검색조건에 따라 원하는 임금정보를 검색·확인할 수 있다.

- ▶ 5인 이상 사업체 정규직에 대한 '검색조건별 맞춤형 임금정보' (직급정보를 제외한 7개 변수)와 함께 30인 이상 사업체에 대한 '직급별 임금정보'를 제공하고 있으며, 최대 3개 이내의 변수(=검색조건)로 검색 가능

제공되는 정보는 초과급여(연장·휴일근로수당)를 제외한 연간임금
(정액급여(기본급·수당)+특별급여(상여금))으로 구성된다.

| 임금직무정보시스템(www.wage.go.kr) 이용방법 |

- 「맞춤형 임금정보」는 7~8개 검색변수 중 최대 3개까지 선택하여 검색 가능
 ※ 5인 이상 사업장을 대상으로 한 임금수준 검색 시에는 7개 검색변수(직급 제외) 활용. 단, 직급별 임금정보를 포함할 경우 30인 이상 사업장만을 대상으로 8개 변수로 검색 가능
- 「+직급별 임금정보」는 “직업별” 검색조건을 먼저 선택해야만 검색 가능

메인화면

※ 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

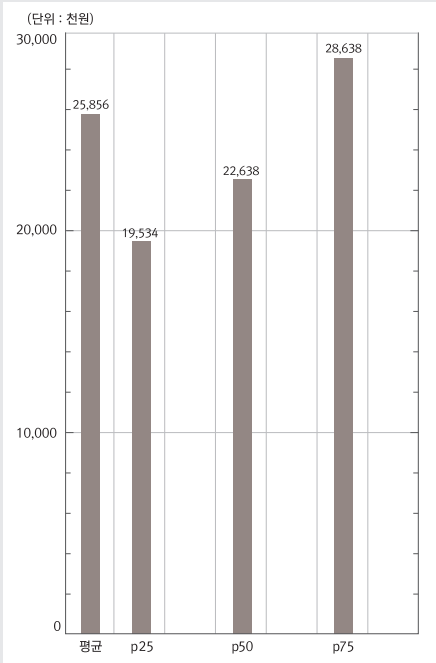
- 검색조건이 많을 수록 일치하는 결과가 없을 수 있습니다.
 - 검색조건 선택 박스가 제대로 나오지 않는 경우는 해당 Data가 없는 경우입니다.

연간임금총액 : 원

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

전단하기
임금수준 비교전단 가이드

6. '데이터전표' 쉽게 활용하기



선택한 검색조건

- 사업체규모별 | 100~299명
- 산업별 | 1차 금속 제조업
- 직업별 | 선택하지 않음
- 학력별 | 선택하지 않음
- 연령별 | 선택하지 않음
- 성 별 | 여자
- 근속년수 | 선택하지 않음

※ 사용가이드(‘임금직무정보시스템’ 첫 화면에 게시)를 보고 본 임금정보를 활용하기 바랍니다.

- 본 임금수준은 연간임금입니다.
- 정액급여(기본급+통상적수당+기타수당)+특별급여(고정상여금, 변동상여금, 성과급 등)
- 초과급여(연장근로수당, 휴일근로수당 등)는 제외
- p25, p50, p75는 임금수준을 가장 큰 값에서 작은 값의 순서로 나열했을때(전체100), 하위 25 수준(p25), 중위수준(p50), 상위 75 수준(p75)에 해당하는 값을 의미합니다.

| | |
|--------|---------------|
| 상대표준오차 | 0.5895290384% |
|--------|---------------|

-상대표준오차란 평균값(추정량)의 표준오차를 평균값으로 나눈 것으로 평균값의 정확도를 나타내는 기준입니다. 이 수치가 작을수록 평균값이 정확하다는 의미입니다.

임금 관련 각종 통계

| 통계명 | 조사대상 | 조사내용 | 조사주기 / 공표일 |
|--|--|--|------------------------------|
| 사업체 노동력조사 (고용노동부) | 상용 1인 이상 약 13,000개 사업체 | <ul style="list-style-type: none"> 임금총액, 정액급여, 초과급여, 특별 급여, 고정상여금, 임금변동사유 등 | 매월 / 조사기준월 기준 2개월 후 |
| 사업체노동력 부가조사 (고용노동부) | 상용 5인 이상 사업체 | <ul style="list-style-type: none"> 시·도별 임금·근로시간 조사 시·도별 임금총액, 정액급여, 초과급여, 특별급여, 근로시간 등 | 4월 기준 연1회 / 9월말 |
| | 상용 1인 이상 사업체 중 약 2만개 표본 사업체 | <ul style="list-style-type: none"> 임금체계 유형, 성과배분제 등 활용현황 기본급 임금체계 유형, 임금정보 수집 여부, 연봉제·성과배분제 도입 여부 | 6월 기준 연1회 / 12월 |
| 고용형태별 근로실태조사 (고용노동부) | 33,000개 표본사업체 및 소속 근로자 약 97만여명 | <ul style="list-style-type: none"> 고용형태(정규직·비정규직), 연령, 근로 시간, 정액급여, 초과급여 수준 등 고용형태·성·학력·연령· 산업·직종·규모별 세분화된 임금총액 수준 정보 제공 | 6월 기준 연1회 / 익년 4~5월 |
| 기업체 노동비용조사 (고용노동부) | 상용 10인 이상 기업 중 회사법인 (18 기준 약 3,500개, 일부업종 제외) | <ul style="list-style-type: none"> 직접노동비용(임금총액), 간접노동비용(퇴직급여, 법정 노동비용, 법정의 복지 비용, 채용, 교육훈련비용 등) | 회계연도 기준 연1회 / 8월말 |
| 경제활동 인구조사 근로형태별 부가조사 (통계청) | 표본조사 약 35,000 가구내 상주하는 임금근로자 | <ul style="list-style-type: none"> 퇴직급여 수혜 여부, 임금형태(시급·일급· 주급·월급·연봉·실적급), 3개월(6~8월) 간 평균임금 | 6월 기준 연1회 / 10월말~11월 |

| 통계명 | 조사대상 | 조사내용 | 조사주기 / 공표일 |
|---------------------------------|---|---|----------------------|
| 중소제조업직종 임금조사 (중소기업중앙회) | 매출액 30억 이상, 상용 10인 이상 중소기업 1,200개 업체 표본조사 | · 직종별 임금 노임(기본급+통상적수당), 기타수당, 초과근로 수당 | 상·하반기 연2회 / 6월, 12월 |
| 소프트웨어기술자 임금실태조사 (한국소프트웨어 산업협회) | 협회에 신고한 SW 업체 약 1,500여개 | · SW 기술자의 기본급, 제수당, 상여금, 근무일수 등 · 스톡옵션 등 장래 성취 가능한 수익에 대해서는 미고려 | 5월 기준 연1회 / 8월 |
| 엔지니어링업체 임금실태조사 (한국엔지니어링협회) | 신고된 엔지니어링 사업자 전수조사 ('18 기준 5,225개사) | · 기본급, 제수당, 월간상여금 등 · 월간 퇴직급여충당금 및 사회보험료(회사부담분) · 연장·휴일·야간수당 등은 제외 | 7월 기준 연1회 / 12월 |
| 건설업 임금실태조사 (대한건설협회) | 전국 건설공사 현장 중 약 2,000개 | · 직종별('18년 123개) 노임현황(총인원, 총금액, 평균노임, 작업시간, 휴식시간 등) | 5·9월 연2회 / 9월, 익년 1월 |
| 건설사업관리 기술자 임금실태조사 (한국건설기술 관리협회) | 등록된 업체 중 조사 대상이 소속되어 있는 업체 ('18 기준 281개) | · 임금지급체계(연봉제·호봉제), 건설사업 관리기술자 직무분야별 임금현황 등 | 7월 기준 연1회 / 12월 |
| 측량업체 임금실태조사 (대한측량협회) | 등록된 측량업체 ('18년 1,929개)에 근무하는 측량기술자 | · 7월 중 만근한 측량기술자(등급별)와 보조원에게 지급된 임금현황(기본급, 제수당, 상여금, 퇴직급여충당금, 월간 사회보험료 등) | 7월 기준 연1회 / 12월 |

임금 통계 관련 누리집(homepage)

| 명 칭 | 주요 내용 및 이용방법 |
|----------------------------------|---|
| 고용노동통계 (laborstat.moel.go.kr) | <ul style="list-style-type: none"> 고용노동부가 운영하는 사이트로, 사업체노동력조사·고용형태별 근로실태조사·기업체노동력비용조사 등 18종의 고용노동 관련 통계결과 등 관련 자료 확인 가능 사이트 접속 후, 통계DB 또는 구분별 메뉴를 클릭하면 관련 주체별 및 통계별 자료 검색 가능(임금통계 검색 가능) |
| 국가통계포털 (KOSIS, kosis.kr) | <ul style="list-style-type: none"> 국내·외 주요 통계를 한 곳에 모아 이용자가 원하는 통계를 한번에 찾을 수 있도록 통계청이 제공하는 One-stop 통계 서비스 약 300여개 기관이 작성하는 경제·사회·환경 관련 1,000여 종의 국가승인통계 및 IMF·WB·OECD 등 국제기구 최신 통계도 제공 국내통계, 국제·북한통계, 쉽게 보는 통계 등 6개 메뉴로 구성 (임금통계 검색 가능) |
| e-나라지표 (index.go.kr) | <ul style="list-style-type: none"> 국내 38개 중앙행정기관이 선정·관리하는 주요 지표와 이를 제공하는 웹 기반 통계정보 시스템으로, 정부와 민간의 통계 및 행정 자료를 토대로 총 740개의 지표 및 관련 정보를 제공 사이트 접속 후, 통합검색-부처별·영역별-키워드별 통계 검색(임금통계 검색 가능) |

※ 임금정보 관련 공공포털 외에도 크레딧잡(kreditjob.com), 사람인(www.saramin.co.kr), 잡코리아(www.jobkorea.co.kr), 잡데이터(www.jobdata.co.kr) 등 민간 임금정보 포털도 참고할 수 있으나, 이는 국가통계가 아니라 민간 포털별로 자체 기준에 따라 임금정보를 수집·추계한 자료로 참고로만 활용하시기 바랍니다.

02. 임금인상률 결정에 관한 정보

기업들은 임금인상률 결정 시 기업 실적과 성과, 동종업계 임금수준 등을 많이 고려

| 2018년 임금인상 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 |

* 고용노동부 임금결정현황조사. 상용근로자 수 100인 이상 사업장 기준, 8,238개사가 응답. 1~3순위 복수응답

임금인상률 결정 과정(예시)

- ① **임금인상 자원 산정** : 전년도 경영성과, 현재 보상수준, 생산성, 인건비 구조, 경영전망 및 물가상승률 등을 종합적으로 고려하여 임금 결정을 위한 자원규모 산정
- ② **세부 임금인상계획 수립** : 1단계에서 산정한 인건비 총 재원을 세부 영역별로 배분하는 단계. 기본급·성과급·체수당 등 임금구성 항목별로 세부 인상계획 수립
- ③ **최종 임금인상률 결정** : 노조가 없는 사업장은 최고 결정권자가 경영상황·근로여건 등을 고려하여 결정하거나 개별 협상을 통해 결정하며, 노조가 있는 사업장은 노사 간 교섭을 통해 결정

| 임금인상을 결정 시 참고자료 |

| 구분 | 주요 내용 | 확인방법 |
|------------------------|---|--|
| 명목임금 증가율 | <ul style="list-style-type: none"> • 사업체의 노동자 1인당 월평균 임금총액(정액급여+초과급여+특별 급여)의 전년 또는 전년동월 대비 증가율 • 사업체노동력조사에서 종사자지위별 (상용, 임시·일용), 기업규모별 (1인~5인~/10인~/30인~/100인~/300인~), 산업별(대분류)로 구분해 노동자 1인당 월평균 임금총액 제공(매월, 전년대비 비교 가능) • 고용노동통계 시스템에 등록된 보도자료를 통해 실질임금증가율 (명목임금+소비자물가지수) 추이도 확인 가능 | 고용노동통계 (laborstat.moel.go.kr) |
| 협약임금 인상률 및 임금결정률 | <ul style="list-style-type: none"> • (협약임금인상률) 실제 지급된 임금이 아니라 임금 결정 시 지급 하기로 한 임금을 기준으로 한 것으로, 조사 연도 월평균 임금의 전년대비 증가율이며 사업장별 노동자수를 가중 평균하여 계산 <ul style="list-style-type: none"> - 민간·공공, 규모별 (100인~/300인~/500인~/1,000인~), 산업별로 제공되며, 각 부문 조사진행률이 30% 이상이 될 때부터 공표 - 월별 조사결과를 다음 달 말일에 제공하며, 첫 공표월은 7월말 • (임금결정률) 조사대상 중 조사 연도에 임금을 결정한 사업장 비율 | 임금정보시스템 (wage.go.kr) |
| 소비자물가 상승률 | <ul style="list-style-type: none"> • 가구에서 일상생활을 영위하기 위해 구입하는 상품과 서비스의 가격변동을 측정하기 위하여 작성되는 지수 • 구입 비중이 큰 460여개 상품과 서비스를 대상으로 구입가격을 기준으로 조사하여 매월 공표 | KOSIS(kosis..kr) 및 e-나라지표 (index.go.kr) |
| 공무원 임금인상률 | <ul style="list-style-type: none"> • 공무원 급여는 국회에서 확정된 예산과 공무원보수규정 상의 임금 인상률을 기준으로 결정 (통상 8~9월경 발표) | 인사혁신처 홈페이지 |

6. '국민연금' '국민건강보험' '국민연금' '국민건강보험' '국민연금' '국민건강보험'

| 구분 | 주요 내용 | 확인방법 |
|-----------------------|---|---|
| 기업 경영분석 (한국은행) | <ul style="list-style-type: none"> 한국은행은 매년 국내 영리법인 기업의 경영성과와 재무상태를 조사·분석한 「기업경영분석」을 발간 재무상태표·손익계산서 등 경영성과 분석 및 지표 해설자료는 물론, 업종·규모별로 구분된 재무제표와 주요 경영분석 지표 수록 활용도 높은 지표는 국제비교도 가능하도록 주요 선진국의 경영 분석지표도 함께 제공 | 한국은행 홈페이지 |
| 경제 성장률 | <ul style="list-style-type: none"> 실질 국내총생산(GDP)의 연간 증가율을 백분율로 나타낸 지표로, 금년도 실질 GDP가 작년보다 얼마나 더 증가 혹은 감소하였는지 나타내는 지표 한국은행에서 「국민계정」을 통해 생산한 가공통계 결과를 분기 및 연간 주기로 공표 | KOSIS(kosis.kr) 및 e-나라지표 (index.go.kr) |
| 노동소득 분배율 | <ul style="list-style-type: none"> 국민소득에서 노동소득이 차지하는 비율로, 전체 소득을 임금에 해당하는 피용자보수와 기업이 가져가는 영업잉여로 구분하고, 전체에서 피용자보수가 차지하는 비율을 백분율로 나타낸 값 한국은행에서 「국민계정」을 통해 생산한 가공통계 결과를 분기 및 연간 주기로 공표 | KOSIS(kosis.kr) 및 e-나라지표 (index.go.kr) |
| 임금전망 (한국노동 연구원) | <ul style="list-style-type: none"> 한국노동연구원은 매년 4월에 고용노동통계, 노사단체의 임금인상 요구·권고안, 한국은행 경제전망 등 거시지표와 노사관계 및 노동 정책 영향 등을 고려하여 그 해 “임금전망”을 발표 | 한국노동연구원 홈페이지 |

직무중심

인사관리

따라잡기

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.