

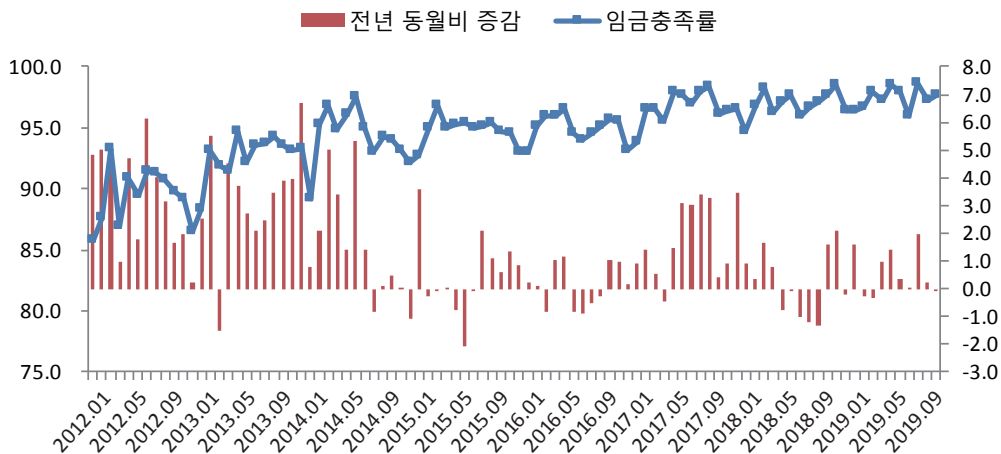
워크넷 구인구직DB를 이용한 2019년 9~10월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

- 2019년 10월 신규구인인원은 179천 명, 신규구직건수는 331천 건, 평균 제시임금¹⁾은 201.2만 원, 평균 희망임금²⁾은 206.1만 원으로 전체 임금충족률은 97.7%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)



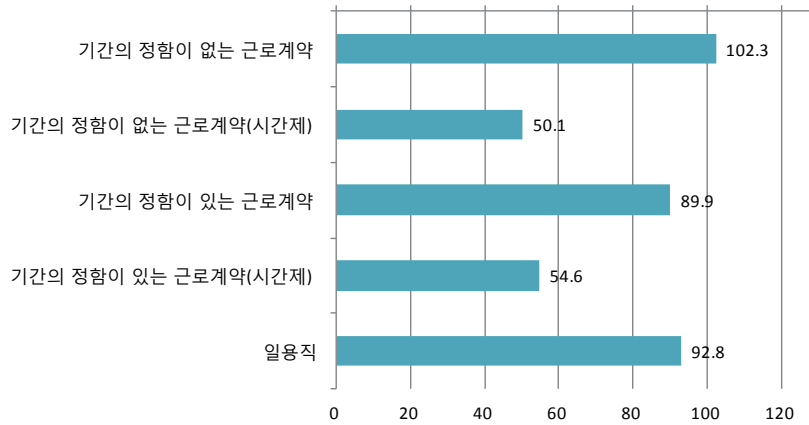
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

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

- 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 없는 근로계약' 형태에서 102.3%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 형태에서 가장 낮은 수치(50.1%)를 기록함. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 10월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인함.

〈고용형태별 임금충족률〉

(단위: %)



주: 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.

2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

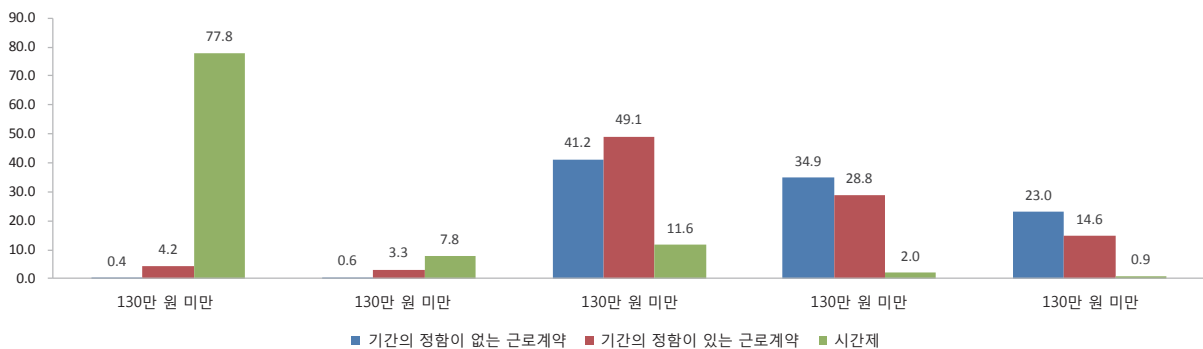
자료: 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 10월 고용형태별 제시임금대 비중을 보면, '기간의 정함이 없는 근로계약' 및 '기간의 정함이 있는 근로계약'에서 전년동월대비 150만~200만 원대의 구인 수요 비중이 감소하였으나 여전히 가장 높은 구인수요 비중을 보임. 두 근로형태 모두 200만~250만 원대의 구인수요 비중이 전년동월대비 증가하였으며, 250만 원 이상의 구인수요 비중 또한 증가함.

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

〈제시임금대별 구인수요 비중〉

(단위: %)



주: 1) 임금대별 구인신청건수의 비중.

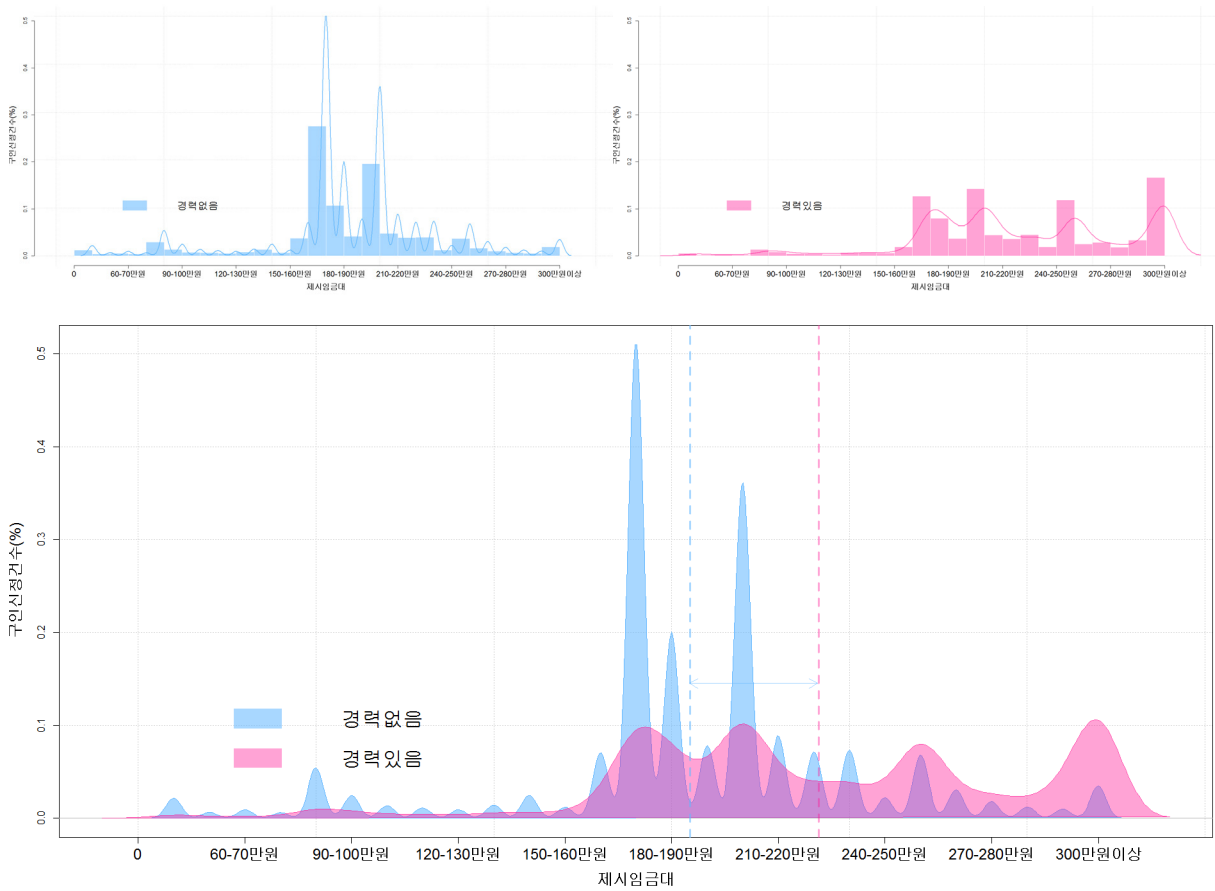
2) 제시 '월'임금임.

자료: 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2019년 9월 기준 속성별 희망임금 분포 비교

- 임금대별 구인신청건수 비율을 통해 본 제시임금 분포는 경력유무별로 다소 차이가 있음.
 - 신규직에 대해 기업이 제시하는 임금은 주로 170만~210만 원대 등에 집중되어 있는 반면, 경력직에 대해서는 좀 더 높은 임금대에도 다수 분포함.
 - 그림의 실선으로 나타난 분포 평균을 보면 신규직에 대한 제시임금 분포 평균은 190만 원대, 경력직에 대한 제시임금 분포 평균은 230만 원대에 위치함.

〈경력유무별 제시임금 분포〉



주 : 1) 2019년 9월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

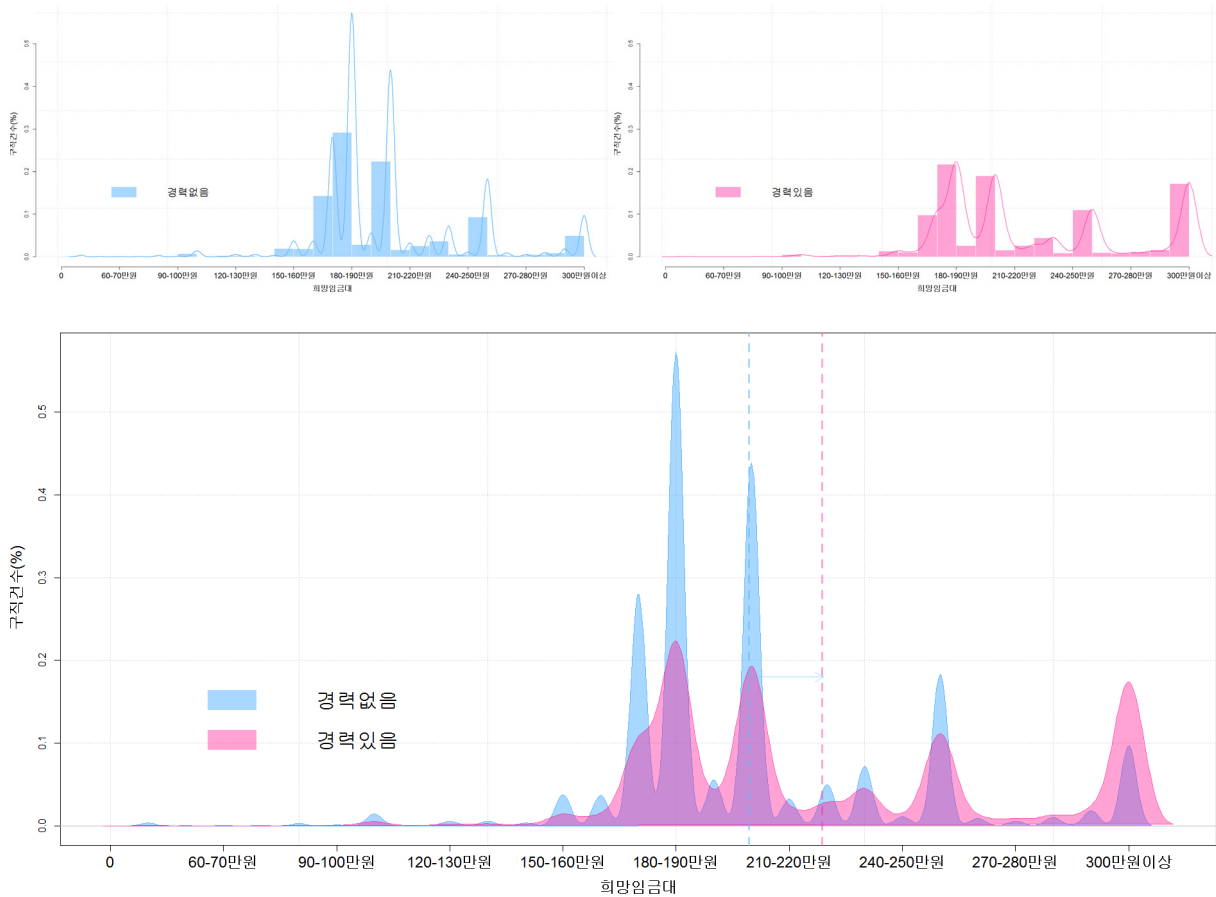
2) 제시 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

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

- 유경력자의 경우 250만~260만 원 이상, 특히 300만 원 이상의 희망임금 비중이 상대적으로 크게 나타난 가운데, 신규구직자의 희망임금 분포 평균은 200만 원대, 경력직에 대한 희망임금 분포 평균은 230만 원대 수준으로 나타남.

〈경력유무별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2019년 9월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

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

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

임금체계 개편 사례

정숙희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	N기업		지역	경기 안성
업종	서비스(소프트웨어 등)			
규모	노동자	72명(2018년 말 기준)		
	매출액	7,400백만 원(2018년 말 기준)		
목적	임금체계 개선			
대상	전 노동자			
방식	<ul style="list-style-type: none"> 기본연봉의 인상률은 매년 물가상승률 및 Pay Band 하한선 등을 고려하여 결정하고, 고정 비율로 인상(Base-Up)하여 시장임금의 경쟁력을 유지함. 동종업계 내 임금수준을 고려하여 실무진에 해당하는 인력 유치에서 경쟁력을 높이기 위해 중간관리자 계층에서 상승률이 높은 'S'형으로 설계함. 성과급은 기본연봉을 기준으로 개인별 평가등급에 따라 차등인상방식(Merit Increase)을 적용하되, Pay Zone을 설정하여 인건비의 급격한 상승을 방지함. 			
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 동종산업 대비 보상전략 수립하고 임금수준의 정합성을 제고하여 우수인재의 유출을 방지함. 보상과 평가를 연계하여 평가결과에 따른 차등보상을 통해 임금의 내부 공정성을 확보하고, 동기부여를 제고함. 			

2. 개편 배경(내외부 환경변화)

- 2000년 이후 역대 최고의 최저임금 인상과 정부의 포괄임금제의 편법적 남용 방지 규제 등으로 인해 재무구조가 취약한 중소기업으로서 소득주도성장의 잠복기를 잘 버티고 성과와 혜택을 공유할 수 있도록 적절한 제도의 구축과 개선이 필요하였다.
- 특히 최저임금 인상으로 신입과 재직자 2~3년차의 연봉에 대한 차별성이 미미하고, 직급 간 Overlap 현상이 심해 임금 역전현상이 일어나고 있으므로 노동자 간 갈등이 심화되었다.
- 외부 환경변화에 유연하게 대처하고 노동자의 동기부여를 통한 지속성장을 견인하기 위해 합리적이고 공정한 임금체계 개선이 필요하였다.

3. 임금체계 개편

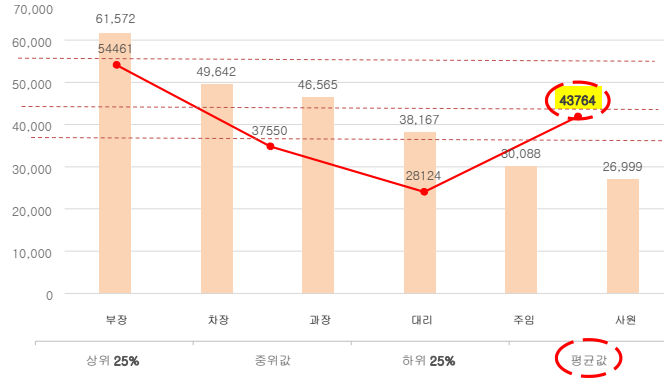
1) 개편방향

- 임금체계는 연공적 성격이 강한 연봉제이며, 신입 초임만 기준이 있고, 그 외에는 성과평가에 따른 차등보상이 이루어지고는 있지만, 그 차이가 미미하여 근로자의 동기부여에 기여하지 못하고 있으므로 개선이 필요하였다.
- 승격 시 직급 테이블에 따라 임금이 인상되는 구조로서 직급 내 임금격차가 심하고, 직급 간 Overlap 현상이 심해 임금 역전현상이 일어나고 있으므로 직급별 적정 임금수준에 대한 기준과 임금테이블 재조정이 필요하였다.
- 임금은 기본급, 성과급 등 기타 임금으로 항목이 구성되어 있으나, 실질적으로는 시간외 수당이 포함된 포괄적 기본급이 지급되고 있으며, 기본급의 별도 정량화된 상향 기준이 부재하여 기본연봉 인상을 설계가 필요하였다.

2) 직급별 Pay Band 설계

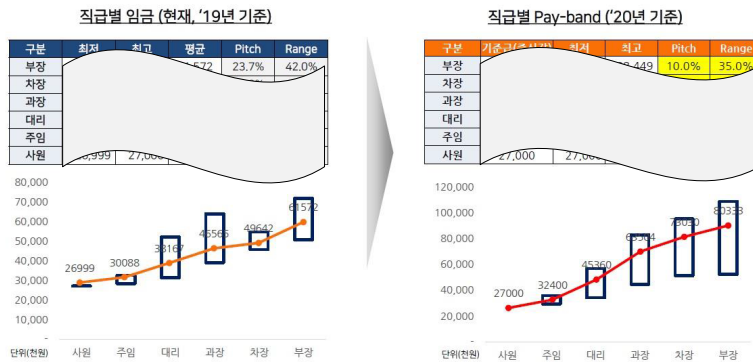
- 고용형태별 근로자 실태조사를 바탕으로 동종산업의 동종 인력수의 기업에 근로하는 근로자의 상위, 중위, 하위 및 평균 임금값을 비교한 결과 사원, 주임, 대리 직급까지 업계의 평균 임금값보다 낮게 나타나 우수인력 유출 방지 위한 임금 상승이 필요하였다.

〈직급별 평균임금과 근로실태조사 비교〉



- 급여관리의 유연성 및 구성원들의 수용성 측면에서 직급별 평균을 기준으로 동종업계 내 임금수준을 고려하여 실무진에 해당하는 인재 유치에서 경쟁력을 높이기 위해 하후상박을 설계 방향으로 설정하였다. 또한 IT산업의 특성을 고려하여 Pitch는 중간관리자 계층에서 상승률이 높은 'S'형으로 설계하였다.

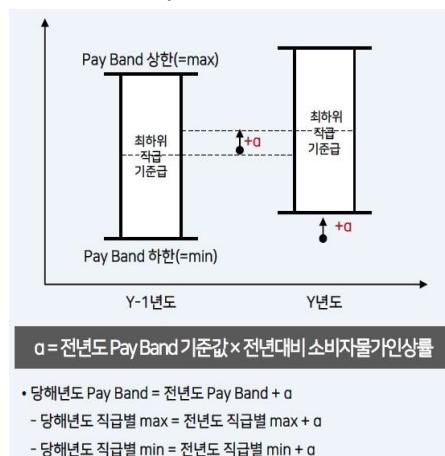
〈직급별 Pay Band 설계안〉



3) Pay Band 운영방안

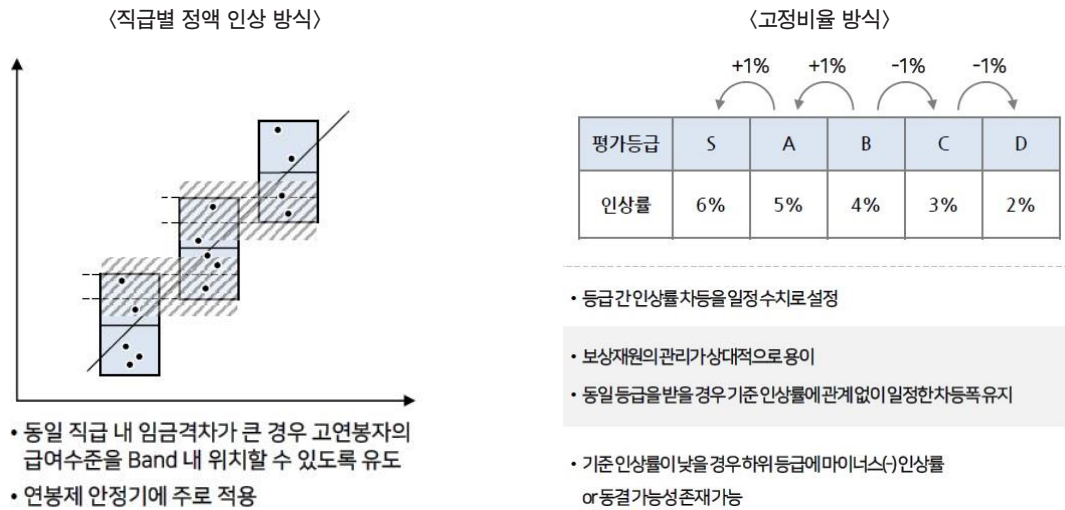
- Pay Band는 물가인상에 따른 대졸 초임 경쟁력 하락을 방지하기 위해 매년 '전년도 Pay Band 최하한 × 소비자물가인상률'만큼 상향 이동시켜 운영하는 것을 원칙으로 하였다.

〈Pay Band 조정 방안〉

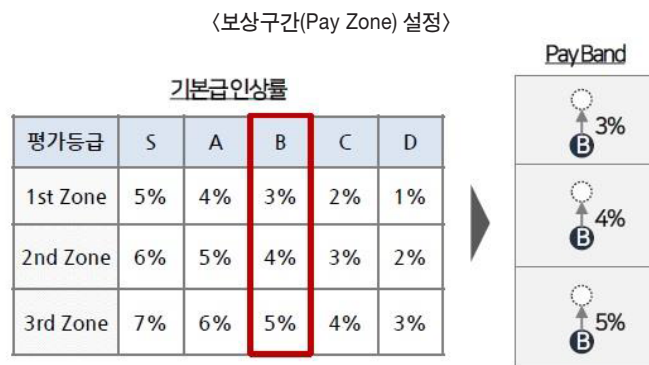


■ 현재 보상수준과 평가결과를 연계하여 기본연봉 인상률을 결정하기 위해 기본연봉 인상 테이블(MeritIncrease Table)을 만들었고, 기준점과 평가등급 및 Pay Zone 간 차등방식과 폭을 결정하였다.

- 임금테이블 내 기준점에 적용되는 기준 인상은 동일 직급 내 임금격차가 커서 고연봉자의 급여 수준을 Band 내에 유지할 수 있도록 직급별 정액 인상 방식을 채택하고, 평가에 따른 차등 인상은 등급별 인상률 산정이 용이하고 동일등급을 받을 경우 기준 인상률에 관계없이 일정한 차등폭을 유지할 수 있어 노동자의 수용도가 높은 고정비율(Fixed Rate) 방식을 적용하였다.



- 또한 동일 직급 내 임금격차가 큰 점을 감안하여 동일 평가등급이라도 현재 보상수준에 따라 인상률을 차등 적용하는 Pay Zone 설정 방식을 적용하였다. 이러한 방식은 상위 직급 장기체류자의 보상 상승폭이 완화되어 인건비의 급격한 상승을 방지하면서도 공정성을 유지할 수 있는 장점이 있다.



- 평가에 따른 차등 인상률은 B등급을 기준으로 설정하고, 등급 간 차등폭을 0.5%로 설정하였다.

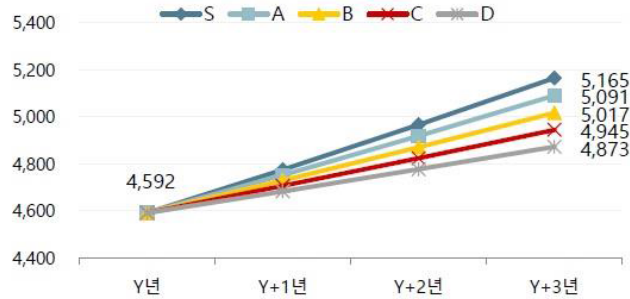
〈평가결과 차등폭 축소〉

Fixed Rate = 0.5%

(* 인상률 ≥ 0)

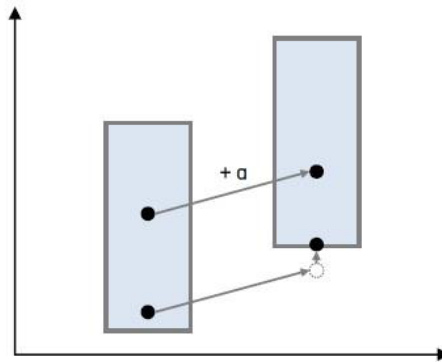
평가등급	S	A	B	C	D
인상률	x+1%	x+0.5%	x%	x-0.5%	x-1%

x = 3%일 때, 3년 후 평가등급별 누적액



- 승진 시에는 일정액의 승진가산금을 추가하는 승진 인상 방식을 적용하였는데 이는 승진에 대한 기대감을 충족시켜 노동자의 동기부여 효과가 있으며, 인건비의 급격한 상승을 방지할 수 있다.

〈승진 인상 방식(정액 인상 방식)〉



- 경력직 기본연봉은 대졸 신규입사자가 해당 경력자의 인정 경력기간 동안 연평균 인상률과 승진 인상률을 적용하여 도달할 수 있는 기댓값을 기준으로 하였다.

〈경력직 연봉 산정 방식〉

- 1 Step1. 해당 직급 표준경력년수 도출

$$\frac{\text{직전 직급} \sum \text{직급별 표준체류연한} \times (1 - \text{Overlap}) + \text{해당 직급 표준체류연한}}{\text{최하위 직급}}$$
- 2 Step2. 해당 직급 연평균 인상률 도출

$$\frac{\text{해당 직급 Pay Band 상한(max)}}{\sqrt{\text{최하위 직급 Pay Band 하한(min)} \times (1 + \text{승진인상률})^{\text{하위직급수}}}}$$
- 3 Step3. 대졸 초임 기준 기댓값 산정

$$\text{최하위 직급 Pay Band 하한} \times \text{연평균 인상률}^{\text{인정 경력}} \times (1 + \text{승진인상률})^{\text{하위직급수}}$$

[Pay Band]

	5급	4급	3급	2급	1급
MAX				96,169,526	112,450,000
MIN				35,421,768	
표준체류연한					
Overlap		39%	39%	39%	

- 1 2급 표준경력년수

$$6.0 \times (1 - 39\%) + 7.1 \times (1 - 39\%) + 9.5 \times (1 - 50\%) + 10.0 = 22.7$$
- 2 승진인상률 9% 가정 시, 2급 연평균 인상률

$$22.7 \sqrt{\frac{96,169,526(2\text{급 max})}{35,421,768(5\text{급 min}) \times (1 + 9\%)^3}} \approx 1.0331$$
- 3 2급 인정 경력 17년차 기대 연봉

$$35,421,768 \times 1.0331^{17} \times 1.09^3 = 79,793,933$$

4) Outlier Management

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



4. 기대효과

- 고용형태별 근로자실태조사를 바탕으로 동종산업의 평균 임금과 비교하여 수준 판단 후 임금 상승의 필요성을 판단하였다. 이를 바탕으로 직급별 평균을 기준으로 잡고 Pay Band는 중간관리자 계층에서 상승률이 높은 'S'형으로 설계하여 급여관리의 유연성을 확보하였고, 인재 유치에서 경쟁력을 높였다.
- 개인별 평가결과에 따라 등급을 결정하여 기본연봉과 연계함으로써 세대 간·직원 간 임금의 내부 공정성을 확보하고, 역량 향상의 동기부여를 제고하였다.

직무중심 조직문화의 형성과 유지

—
김윤호 (한국능률협회컨설팅 일터혁신추진본부 센터장)

1. 직무중심 인사관리에 적합한 조직문화

1) 직무 전문성이 존중받는 수평적 조직문화

연공적 인사관리방식은 신입사원 공채, 전문분야를 고려하지 않은 업무배치와 경력관리, 일반관리자가 되기 위한 보직순환을 특징으로 한다. 이러한 인사방식에서는 먼저 입사한 선배사원들이 조직 특유의 일하는 방식을 구축하고 형님-아우, 사수-부사수 등 관계중심의 숙련전수를 통해 조직의 효율성을 극대화하고자 하였다. 따라서 근속연수에 따라 더 높은 직책을 부여받고 임금수준도 결정되는 연공서열중심의 권위적 조직문화가 자연스럽게 강화되어 왔다. 그러나 불확실성이 증대되고 기술변화 속도가 매우 빠른 최근의 환경에서 수직적 조직문화는 점차 설자리를 잃어가고 있다.

다양한 업무에서 기술의 표준화가 진행되면서 각 분야의 전문성을 보유한 인력들이 다기능팀을 이룰 때 시장변화에 신속하고 효과적으로 대처할 수 있게 된 것이다. 이러한 업무구조에서는 조직 구성원들이 위계와 관계없이 자유롭게 협력관계를 구성하고 전문성에 걸맞은 권한을 보유하도록 할 필요성이 있다. 즉 수평적 조직문화가 필요한 것이다. 최근 과장, 차장, 부장 등 직책 기반의 호칭을 ‘○○님’으로 바꾸고, 직급체계를 단순화하는 등의 노력들이 수평적 조직문화 구축차원에서 진행되고 있는데, 이러한 노력들이 캠페인 활동에 그치지 않고 진정한 의미의 수평적 문화를 형성하기 위해서는 직무전문성에 걸맞은 권한과 책임을 동시에 부여하는 프로페셔널리즘(professionalism)이 함께 추구되어야 할 것이다.

조직이 지속가능한 경쟁우위를 달성하기 위해서는 조직에 필요한 전문인력을 확보하고 유지하며 유연하게 활용하는 핵심역량을 보유해야 한다. 이를 위해서는 직무전문성이 채용과 직무배치, 승진 및 임금 수준의 결정 등 다양한 인사 의사결정에 주요 기준으로 고려되어 직무전문가가 존중받는 조직문화를 구축하는 것이 요구된다.

2) 명확한 직무설정과 직무수행 결과로 책임지는 문화

직무중심 인사관리를 성공적으로 정착시키기 위해서는 직무내용을 명확히 설정하는 제도와 관행이 형성될 필요가 있다. 직무내용을 명확히 설정하는 방법에는 크게 두 가지가 있는데, 하나는 근로계약서에 직무내용을 구체적으로 작성하는 것이며, 다른 하나는 관리자와의 정기적인 협의를 통해 세부 직무내용을 설정하는 것이다.

첫째, 공식적인 계약을 통해 직무내용을 설정하는 것은 근로계약서에 구체적인 직무내용을 기술하고 노사가 이에 대한 계약을 체결하는 것이다. 이때 직무내용은 기존에 작성되어 있는 직무기술서상 직무의 범위, 의무적 업무, 결과에 대한 책임 등을 활용하되 각 직위에서 필요한 내용을 추가하는 방식을 따르게 된다. 또한 해당 직위담당자가 수행해야 할 것으로 기대되는 역할을 기재할 수도 있다. 이렇게 근로계약서에 직무내용을 명확히 설정하게 되면 직무수행자는 자신의 권한범위 내에서 직무수행 결과에 대한 책임을 다하게 되면 자신의 역할을 다하는 것이 되기 때문에 직무에 대한 심리적 소유감이 증대되고 역할 갈등과 역할모호성에서 오는 비효율성을 제거할 수 있다. 역할명확성(role clarity)이 높은 직무환경이 조성되면 구체적인 업무수행방법과 수행시점을 직무수행자가 직접 자율적으로 결정할 수 있게 되어 직무전문성을 향상시킬 수 있고 일생활 양립과 관련한 자기효능감도 제고할 수 있다.

둘째, 최근의 불확실한 경영환경하에서는 근로계약서에 직무내용을 구체화하기 어려운 점도 존재하기 때문에 관리자와 직무수행자 간의 정기적인(예: 2~3주) 협의(일방적 보고와 지시를 지양해야 함)를 통해 직무수행 일정과 세부내용을 조정하는 과정이 필요하게 된다. 이 협의를 통해 관리자는 전기 직무수행에 대한 성과피드백을 제공하고 차기 수행기간 동안의 조정된 역할과 명확한 성과 정의를 해주어 직무수행자로 하여금 자율성을 유지하면서도 업무수행에 대한 동기유발이 가능토록 해준다.

위와 같은 명확한 직무설정의 관행은 직무수행 결과를 중심으로 의사소통하고 성과를 평가하고 보상하는 문화를 형성하는 데 도움을 준다. 또한 직무수행의 과정보다는 결과로 평가하고 보상하는 업무방식은 직무수행의 시간 및 장소의 획일성을 필요로 하지 않기 때문에 재택근무나 유연근무시간제도의 실시와 적합성이 높다. 이러한 의미에서 직무중심 인사관리는 최근에 강조되고 있는 일생활 양립 문화의 확산과 높은 관련성을 가지는 것이다.

2. 직무중심 인사관리에 적합한 리더십

직무중심 조직문화를 형성하고 유지하기 위해서는 조직의 각 부분의 리더들은 변화담당자(change agent)로서의 역할을 수행해야 할 것이다. 그러면 어떤 리더십 유형이 직무중심 문화를 조성하는 데 도움이 될지 살펴보자.

1) 권한위임형(임파워링) 리더십

직무전문성이 존중받는 수평적 조직문화를 형성하기 위해서는 우선 권한위임형 리더십(empowering leadership)이 요청된다. 이 리더십은 직무에 대한 정보제공과 의미부여, 하급자의 성과에 대한 신뢰, 의사결정에 대한 하급자의 참여 촉진, 성과달성에 방해가 되는 자원제약이나 관리적 장벽의 제거를 통한 하급자의 애로사항 완화 등을 특징으로 한다(Arnold et al., 2000). 물론 조직의 특성이나 하급자의 성숙도 등에 따라 그 효과는 달라지겠지만, 연구결과들에 따르면 권한위임형 리더십은 직무만족도, 과업성과, 자기효능감, 창의성, 혁신적 행동과 같은 성과변수에 긍정적 영향을 미쳤을 뿐만 아니라, 역할모호성을 줄여주는 대신 역할명확성을 증대시켜(Cheong et al., 2019) 명확한 직무설정 문화를 형성하는 데 도움이 된다는 것이 입증되고 있다. 높은 수준의 권한위임형 리더십을 실천하기 위해서는 리더 스스로가 모범을

보이면서 높은 성과기준을 제시하고 문제해결의 실마리와 필요한 교육훈련을 지원하는 등 직무전문가와 업무지원 역할을 동시에 수행하는 플레이 코치(playing coach)로 역할해야 할 것이다. 또한 권한위임형 리더들은 하급자가 셀프리더십을 발휘할 수 있도록 지원한다.

2) 셀프 리더십

명확한 직무설정과 직무수행 결과로 책임지는 문화를 형성·유지하기 위해서는 모든 조직구성원들이 셀프 리더십(self-leadership)을 보유할 수 있어야 한다. 이 리더십은 주어진 목표가 아니라 자기 스스로 수준 높은 목표를 설정하고, 외적 보상보다는 직무수행 자체를 즐기는 내재적 자기보상, 그리고 관리자의 일방적 업무지시가 아닌 여러 가지 상황들을 고려하여 자신이 직접 직무방법을 선택하는 특징을 가진다 (Manz, 1986).

최근 밀레니얼 세대로 불리는 새로운 인력들은 개인적인 측면에서는 자기주관이 강하고 성취에 대한 높은 기대를 보유하고 있으며 일에 대한 의미성을 중시하는 특징을 가지며, 관계적 측면에서는 권위나 강압적 규율에 반발하고 즉각적인 피드백과 개인적 배려를 기대한다고 한다(김희봉, 2019). 이러한 신세대 들에게 일방적 지시, 외재적 보상을 중심으로 한 통제, 개인적 관계에 호소하는 충성심 등이 특징인 전통적인 리더십을 발휘하는 것은 한계를 드러낼 수밖에 없다. 따라서 임파워링 리더십을 통해 직무전문성이 존중받는 수평적 문화를 구축하고 조직구성원들이 셀프 리더십을 발휘하여 개인의 개성과 자율성을 바탕으로 직무를 수행하고 그 결과에 대한 책임을 중시하는 문화를 형성하는 것이 요구된다.

직무중심 인사관리를 위해서는 리더가 직무의 내용을 명확히 제시해주는 방향제시자, 구성원의 직무전문성 향상과 성장을 지원하는 플레이 코치, 직무수행에 필요한 업무환경과 분위기를 조성해주는 직원 옹호자로서 역할할 것이 요구된다.

참고문헌

김희봉(2019), 「밀레니얼 세대가 인식하는 리더의 역할」, 『리더십연구』 10(4), pp.145-166.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F.(2000), “The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors,” *Journal of Organizational Behavior* 21(3), pp.249-269.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y.(2019), “A review of the effectiveness of empowering leadership,” *The Leadership Quarterly* 30(1), pp.34-58.

Manz, C. C.(1986), “Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations,” *Academy of Management review* 11(3), pp.585-600.