2019년 4월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 배규식 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2019년 제3호(통권 제38호) No. 1 / www.kli.re.kr

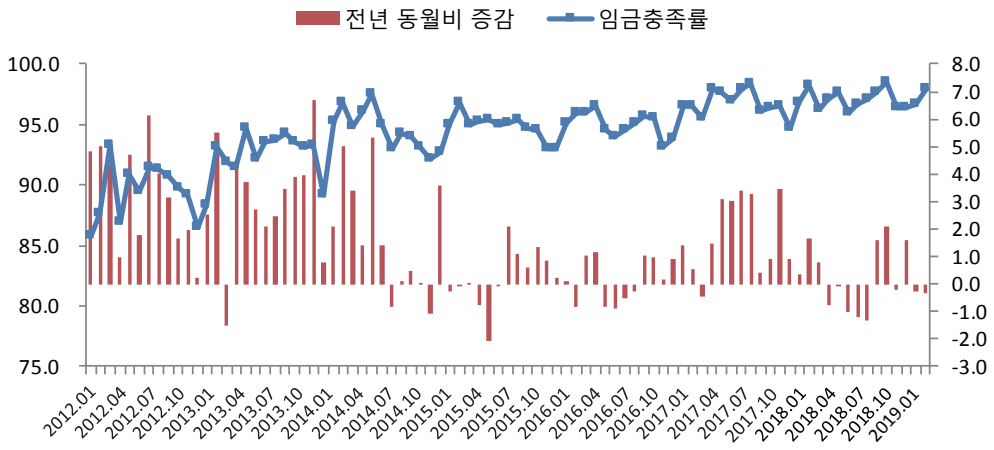
워크넷 구인구직DB를 이용한 2019년 2~3월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

■ 2019년 3월 신규구인인원은 192천 명, 신규구직건수는 380천 건, 평균 제시임금[1]은 200.8만 원, 평균 희망임금[2]은 205.1만 원으로 전체 임금충족률은 97.9%로 나타남.

〈임금충족률 추이〉

(단위 : %)



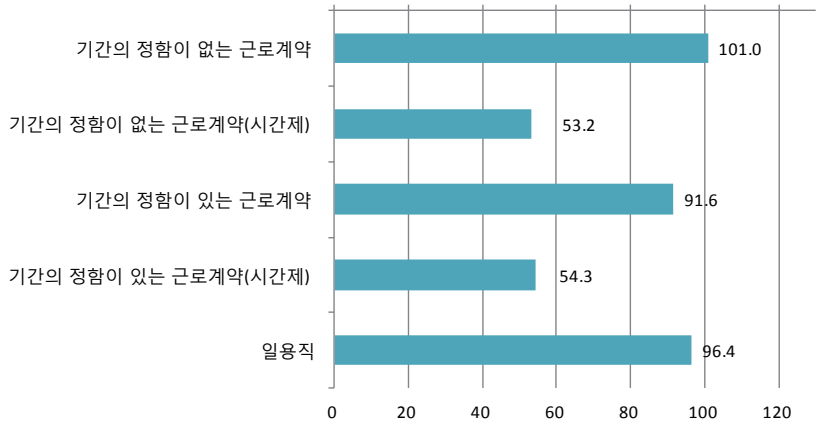
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

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

■ 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 없는 근로계약' 형태에서 101.0%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 형태에서 가장 낮은 수치(53.2%)를 기록함.

〈고용형태별 임금충족률〉

(단위 : %)

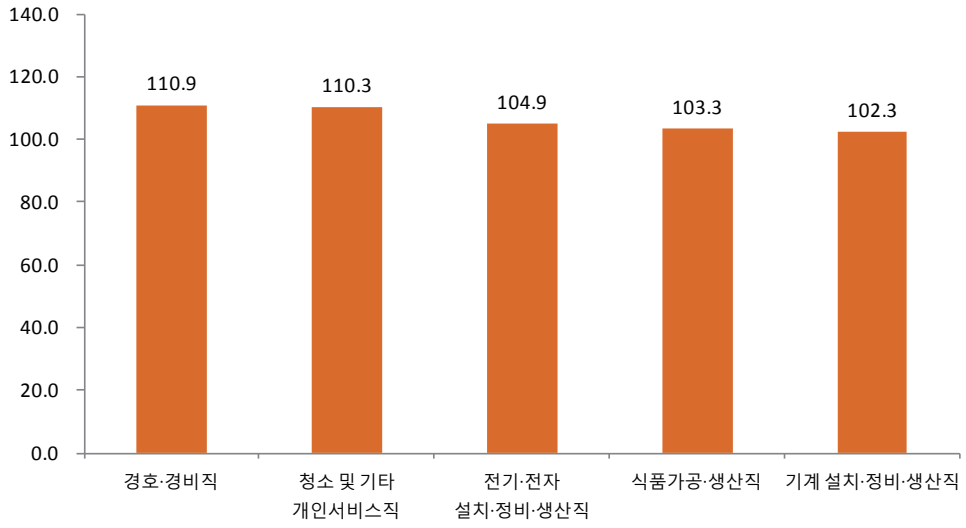


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 살펴보면 '경호·경비직'이 110.9%로 가장 높고, 다음으로, '청소 및 기타 개인서비스직', '전기·전자 설치·정비·생산직', '식품가공·생산직', '기계 설치·정비·생산직' 등의 순으로 나타남.

〈임금충족률 상위 5개 직종〉

(단위 : %)

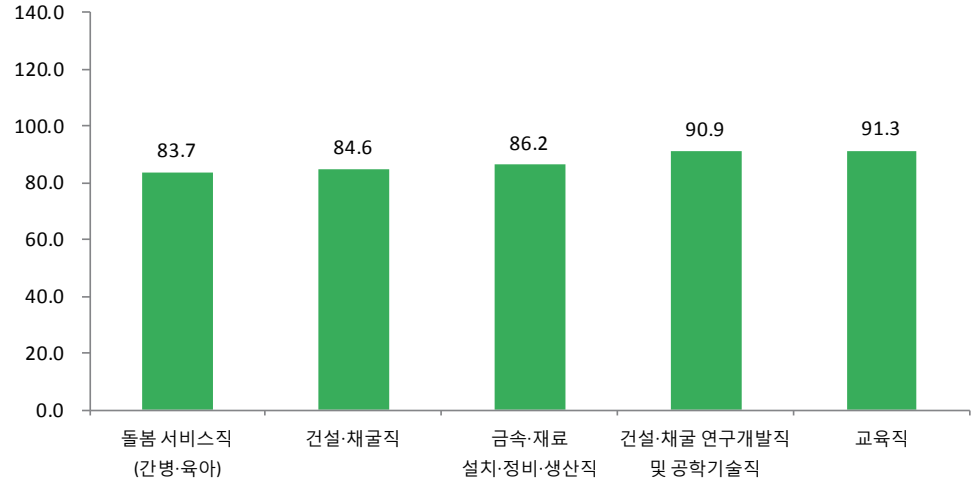


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준
4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

■ 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종 중 '돌봄 서비스직(간병·육아)'이 83.7%로 충족률이 가장 낮은 직종으로 나타났으며, 그 밖에 '건설·채굴직', '금속·재료 설치·정비·생산직', '건설·채굴 연구개발직 및 공학기술직', '교육직' 등도 순위가 낮은 직종임.

〈임금충족률 하위 5개 직종〉

(단위 : %)



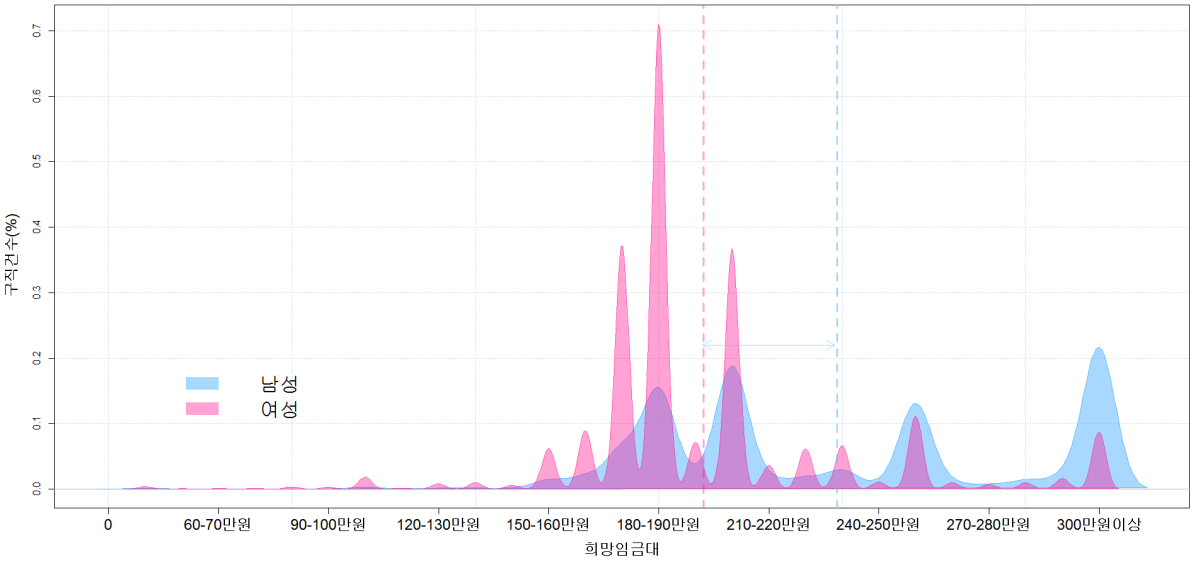
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준
4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2019년 2월 기준 속성별 희망임금 분포 비교

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

- 성별 희망임금 분포를 보면 남성의 희망임금은 250만 원 이상, 특히 300만 원 이상의 고임금대에도 다수 분포되어 있는 반면, 여성의 희망임금은 150만~210만 원대에 구직 빈도가 집중되어 있음. 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 남성의 희망임금 분포 평균은 240만 원대에, 여성의 희망임금 분포 평균은 190만 원대에 위치함.

〈성별 희망임금 분포〉

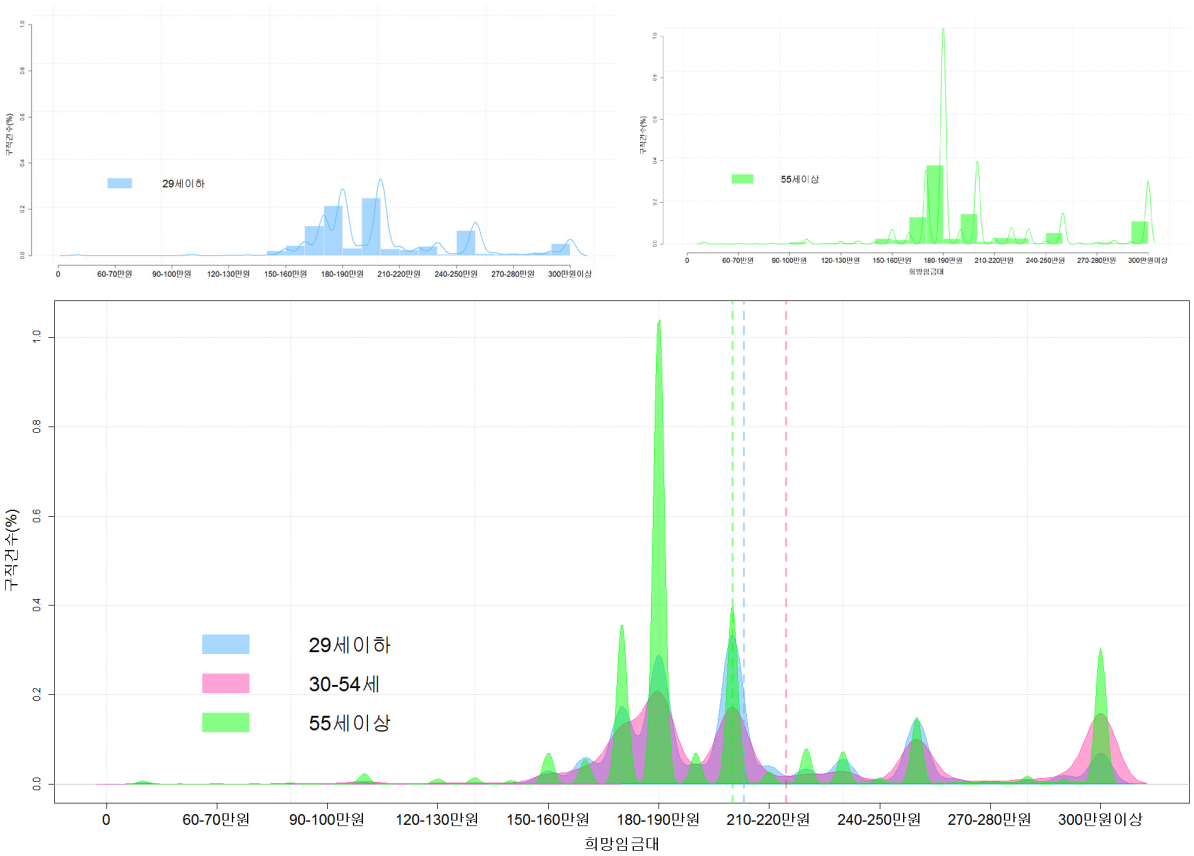


주 : 1) 2019년 2월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.
2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 구직자 연령대별 희망임금 분포는 30~54세 > 29세 이하 > 55세 이상 순으로 나타남. 30~54세 연령층의 희망임금 분포 평균은 210만 원대로 나타났으며, 29세 이하 청년층은 및 55세 이상 연령층의 희망임금 분포 평균은 200만 원대로 나타남.

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2019년 2월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.
2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2019년 4월 30일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 배규식 / 편집인 · 오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2019년 제3호(통권 제38호) No. 2 / www.kli.re.kr

임금체계 개편 사례

정숙희 (노사발전재단 HR컨설팅팀장)

1. 사업장 개요

상호		H기업	지역	부산
업종		제조 및 유통_식품		
규모	근로자	170명(2017년 말 기준)		
	매출액	70,700백만 원(2017년 말 기준)		
목적		임금체계개선		
대상		전 근로자		
방식		• 관리직군은 직급별 포괄연봉제를, 생산직은 무체계 시급제를 시행해오던 것을 직급 및 직무를 고려한 임금체계로 개편하고, 명확한 기준을 설정하여 임금에 대한 예측이 가능하도록 함. • 관리직군의 법정수당과 포괄임금제에서 문제가 있는 OP, 선임, 기타 수당 등 각종 수당을 기본연봉으로 흡수하여 기본연봉을 높이고 법적 리스크를 해소함. • 생산직군은 기존 5직급 체계를 장기근속을 유도하고 숙련 전수 등의 적합한 보상을 위해 3직급 체계로 개편하여 직책 보직자의 권한과 책임을 강화, 현장 책임경영 구현을 추구함. • 시장평균과 동종업계 임금수준을 비교하여 단계별로 수준을 확보하고, Pay band는 직급별 임금폭(range)을 중첩형으로 설계, 상위직급으로 갈수록 임금 폭이 확대되는 구조로 설계함. • 특히 도입 초기, 근로자들의 수용성 제고를 위해 인센티브제를 개설하여 개인과 조직의 동기부여를 추진하고, 임금의 차등 폭을 적게 하면서 Outlier를 우선 고려함.		
기대효과		• 직급별 직무 및 역할을 기반으로 한 임금체계로 개편하여 조직기여의 동기부여를 유인함. • 임금의 시장경쟁력 및 내부공정성을 확보하여 우수한 인재를 확보하는 기반을 구축함.		

2. 개편 배경

1) 내외부 환경 변화

- 대상 기업은 엔진에 공급되는 윤활유를 담고 있는 용기(본체, Baffle Plate, Drain Plug 형태로 구성), HKMC Engine 부품 등을 제작하여 국·내외 유수 완성차 업체에 다양한 부품을 공급하고 있다.

- 공급 품목을 국내는 물론 해외까지 점차 확대해가고 있는 성장가도에 있으나, 임금을 비롯한 인사관리체계가 미흡하여 글로벌 경쟁력을 갖추기 위한 기반 구축이 필요하였다.

- 현재와 미래의 사업에 대한 비전을 달성하고 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해서는 비전과 사업성과가 연계되고, 장기근속을 유도하여 기술을 축적할 수 있는 합리적인 보상구조가 필요하였다.

- 동 기업은 전형적인 제조업의 임금체계 형태인 기본급은 낮고 각종 수당으로 임금을 충당하고 있는 보상체계를 시행해오고 있었는데, 이는 기준이 불명확하고, 낮은 보상수준 및 내부공정성 결여로 동기부여로 작용하지 못하여 보상수준의 경쟁력 확보가 시급하였다.

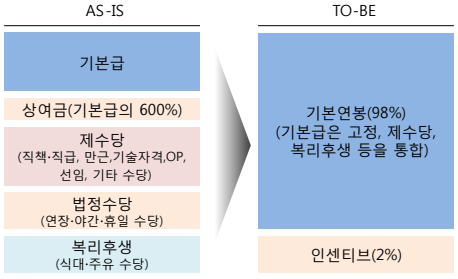
3. 개편 내용

1) 임금체계 개편

- 관리직군 및 엔지니어직군(이하 '관리직군'이라 함)은 직급별 직급별 포괄연봉제를 적용하고 있지만, 초임 설정 기준이 명확하지 않고 법정수당 등에서 법적 리스크를 내포하고 있으므로 이를 해소하고, 직급과 직무를 반영한 임금체계로 개편하였다.
  - 임금의 구성항목 중 통상임금성을 띠는 수당을 기본연봉으로 흡수·통합하고, 조직목표 달성과 연계한 개인의 업적 및 역량을 평가하여 기본연봉을 차등화하며, 조직성과를 통한 인센티브제를 주어 개인 역량과 조직 협업을 추구할 수 있도록 직무 역할 및 책임(R&R) 중심의 성과연봉제로 개편하였다.

- 생산직군의 임금체계 또한 큰 틀에서는 관리직군과 동일하나, 무체계의 시급제에서 지속적 기능 및 경험, 스킬 등 숙련전수를 위한 장기근속을 장려하여 고용안정과 생산성 향상을 달성할 수 있도록 하였다.
  - 상여금과 각종 수당을 검토하여 통상임금성을 가진 임금은 기본연봉에 흡수·통합하고, 중소기업의 특성을 반영, 현행 5직급 체계를 3직급 체계로 개편하여 현장에서의 역할과 책임을 강화하였다.

〈임금구조〉



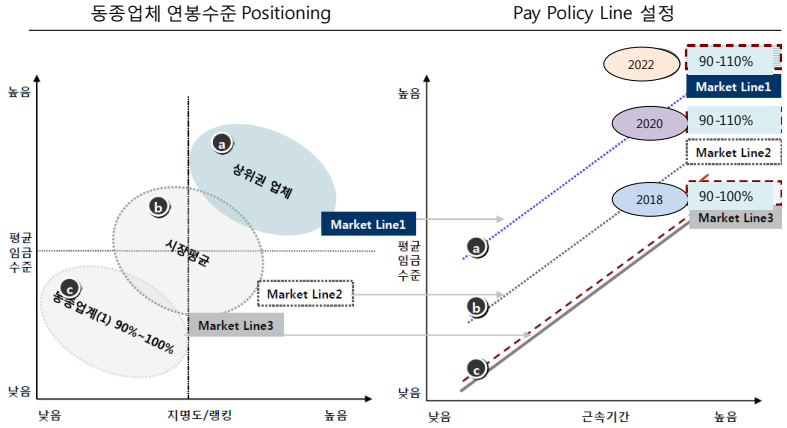
※ 상여금은 생산직군만 지급

2) 기본급 설계 방식

■ 기본급은 직급별 시장임금조사 및 동종업계의 임금수준을 고려하여 직급별 직무 및 역할을 기준으로 직군별 초임을 설계하였다.

- 보상수준의 경쟁력 확보를 위해 동종업계의 90~100% 수준, 2020년 시장평균의 90~110%, 2022년 상위권 업체의 90~110% 수준으로 단계적으로 보상의 경쟁력을 확보하도록 하였다.

〈동종업종 연봉수준에 따른 임금정책선〉



■ 직급별 Pay Band 설계

- 관리직군의 Pay Band는 동종업계 연봉 90%를 기준으로 직급별 Pay Range가 spread된 형태이며, 초임 평균 또한 동종업계 대비 경쟁력이 있는 수준으로 설정하였다.

〈관리직군의 직급별 Pay Band 재설계〉

<단위: 원>

직급	Salary Range			max (차액)	Range Spread (%)	Overlap(%)
	Midpoint	Minimum	Maximum			
사원	26,774,189	24,632,254	28,916,124			22.78
주임						
대리						
과장						
차장						
부장			35,024,580	9,633,271	17.4	

*각 직급별 Pay band는 대리 이하 ±8%, 과장이상 ± 10%로 spread한 형태임
*개인별 직급별 초임 수준 Match를 원칙으로 하되, 개인별 성과평가 결과를 반영하여 초임설정 및 연말성과 차등 고려

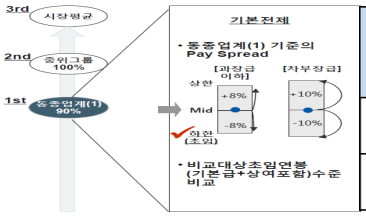
❶ 향후 임금재원을 과/차장의 마이너스(-)overlap을 줄이는데 활용 필요
❷ 사원 Max 값이 주임 Min 값보다 많으며 대리 Min 값과 큰 차이가 없어 직급 조정 고려

- 생산직군은 기존의 5직급 체계에서는 장기근속 및 숙련도에 대한 적정보상이 어려워 이직률을 증가시키는 원인으로 작용하고 있었으므로 3~4직급 체계로 변경하여 현행 임금을 기준으로 초임을 설정하였다. 특히 3직급 체계는 승진에 따른 직급수당을 강화하고, 체류연한은 10년으로 하되 고직급의 직급체류 연한을 상대적으로 길게 설정하였다.

■ Pay Level 수준결정

- 임금수준은 도입의 초기이니만큼 동종업계 Target 수준으로 설정하고, 초임지수를 비교하여 초임 평균에 도달을 목표로 90% 수준으로 초임을 설계하였다.

〈Pay Level 수준 결정〉

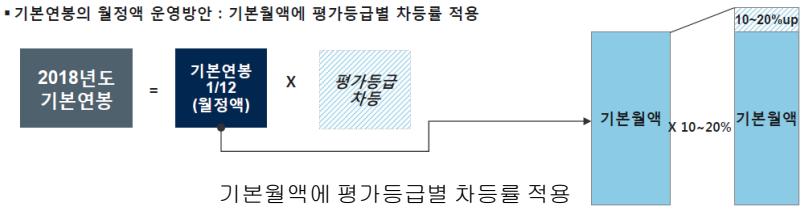


Mid포인트 목표	초임지수			
	동 기업	동종업계 초임평균	중위 그룹	시장 평균
동종업계 90% 목표	100	93.40	116.12	123.16
동종업계 100% 목표	100	97.75	121.54	126.24

3) 성과급 운영방안

■ 관리직군 중 대리직급 이상은 기본 월정액 기준으로 차등보상(Plus 방식)하는 방식을 채택하였다.

〈성과급 운영방안〉



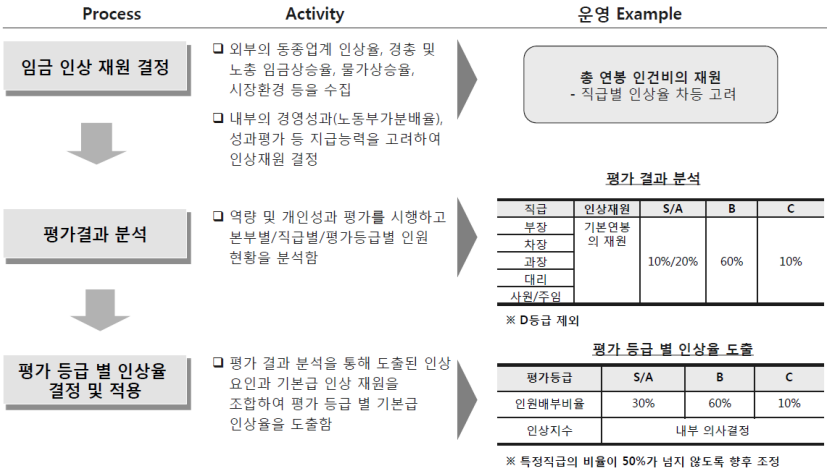
기본월액에 평가등급별 차등률 적용

직급	연봉	월/정액	S	A	B	C/D
			20%	15%	10%	
부장	50,000	4,167	833			
차장						
과장						
대리						
주임						
사원			467	350	233	
소요재원(계)			3,667	2,550	1,833	

4) 임금조정 운영 프로세스

■ 임금조정프로세스는 기본급 인상 재원을 결정한 후 평가결과를 분석하여 평가등급별 인상률을 결정하는 순으로 이루어진다.

〈임금조정 프로세스〉



평가 결과 분석

직급	인상재원	S/A	B	C
부장	기본연봉의 재원	10%/20%	60%	10%
차장				
과장				
대리				
사원/주임				

※ D등급 제외

평가 등급 별 인상율 도출

평가등급	S/A	B	C
인원배부비율	30%	60%	10%
인상지수	내부 의사결정		

※ 특정직급의 비율이 50%가 넘지 않도록 향후 조정

5) Pay Band 관리방안

■ 인건비에 대한 체계적 관리를 위해 Pay Band를 관리하도록 하였다.

〈Pay Band 관리방안〉

관리영역	관리목적	관리방안	관리 주기
연봉관리	적정임금수준 관리	- 직급(Band) 내는 Maximum을 초과하여 임금 인상을 하지 않음(승진을 통해 추가인상 가능) - 경력직 채용 시 경력인정연수를 고려하여 밴드 내 4등위 비율 또는 동일 연차 연봉 수준을 검토하여 결정함	매년 (정기)
기본급 Band 조정	기본급 Band의 적절성 유지 (pay band validation)	- 실제 급여 분포와 Pay Band 간 적절성을 유지하기 위해 Pay Band의 상한선과 하한선을 검토하고 적절한 수준으로 조정함 - 연간 급여 인상률 및 Base-up을 참고하여 조정할 수 있음	2~3년 (비정기)
기본급 Band별 Minimum Point의 관리	직급별 초임 기준 및 경력사원 채용 관련 급여 기준 설정	- 현재 직급별 급여 최저 수준을 기준으로 매년 직급별 급여 최저 수준을 관리함 - 직급 내 연차별 평균 기본급 Data를 관리하여 경력직 입사 시 부여된 직급 및 연차에 대한 기본급 수준을 정의하고 협상에 활용함	매년 (정기)
본급 Band별 Midpoint의 관리	직급별 급여 분포 파악 및 경력사원 채용 관련 급여 기준 설정	- 직급별 급여 분포상에서 최저 급여 수준과 최고 수준 간의 Midpoint를 매년 관리함으로써, 경력직 채용 및 급여 수준 관리의 기준으로 활용할 수 있음	매년 (정기)

- Pay Band는 매년 기본연봉 인상률과 임금폭 운영 방향에 따라 조정·관리하도록 하였다.

6) Outlier Management 방안

■ Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형이 가능하며, 조정임금상 Pay Band의 범위를 크게 벗어나지 않으나 일부 인원이 발생하여 조정·관리하도록 하였다.

〈Min/Max Outlier〉

직급	Outlier	Min	Mid	Max	Outlier
부장		55,391,308	60,207		
차장					
과장					
대리					
주임			,720	32,651,338	1명
사원		24,632,254	26,774,189	28,916,124	

4. 기대효과

■ 직급별 호봉에 따른 임금체계를 직급별 직무 역할에 따른 임금체계로 전환하고, 생산직군은 그 특성을 고려하여 적정직급으로 개편하여 임금의 대내외적 공정성 및 경쟁력을 유지하고, 우수한 인재 확보 및 숙련축적을 통한 기업의 경쟁력 기반을 구축하였다.

- 신입직원들의 빈번한 이직을 방지하고, 하후상박형 임금체계를 통해 장기근속을 유도하여 중소기업의 이중고로 작용하는 인재확보 및 숙련축적이 가능하게 되었다.

2019년 4월 30일 발행 / 발행처·한국노동연구원 / 발행인·배규식 / 편집인·오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6814
임금정보브리프
2019년 제3호(통권 제38호) No. 3 / www.kli.re.kr

직무중심의 인력계획(수요와 공급계획)을 수립하는 일반적 방법

강채담 (한국공인노무사회 노무사)

1. 직무중심 인력계획의 필요성 및 목적

기업에 필요한 적정인력 규모의 판단 및 인력 증감여부 결정은 기업 경쟁력 확보에 있어 매우 중요하다. 적정인력 보유여부는 기업이 적정인건비를 유지하는 측면뿐 아니라 채용, 이동, 교육, 승진, 임금 등 인적자원관리 모든 분야와 긴밀하게 연결되기 때문이다.

종전에는 주로 생산성 효율화, 신규 사업 진출 또는 한계사업 정리에 따른 인력계획 수립을 위하여 매출액, 생산량, 예상 인건비 등 거시지표에 의해 전사 차원의 적정인력 규모를 산정해 왔다.

그러나 최근 직무중심 인사관리의 중요성이 강조되면서 인력계획 또한 직무/부서별 차원에서 검토되어야 할 필요성이 강조되고 있다.

2. 직무중심 인력계획을 수립하는 일반적 방법

1) 직무분석

직무중심의 인력계획을 수립하기 위해 우선 직무분석이 선행되어야 한다. 각 직무의 세부업무와 업무별 소요시간을 파악해야 필요인원수 예측이 가능하기 때문이다.

직무분석의 방법은 임금정보브리프 2019년 제2호(2019년 3월 30일 발행)에서 소개한 바와 같이 직무분류 → 직무조사 → 직무기술서·직무명세서 작성 순으로 이루어지는데, 직무분류의 경우 부서 차원의 인력수요 및 공급계획을 수립하기 위해 부서단위로 이루어지며, 직무조사는 소개된 여러 가지 방법 중 질문지법 및 면접법을 활용하는 것이 일반적이다. 직무분석을 통해 아래 표와 같이 직무별 세부업무내용, 업

〈부서별 직무조사서 예시〉

단위업무	세부 업무내용	업무처리횟수			소요시간(H)		업무중요도			업무난이도		
		일	월	년	1회	연간	A	B	C	A	B	C
교육운영	교육준비		1		4	48		○		○		
	교육과정 운영 및 평가		2		30	720			○		○	

무처리 횟수, 소요시간 등을 산정한다.

그러나 설문지법 및 면접법에 의해 조사된 업무량은 직무수행자 개인의 주관적 의견이 반영되기 때문에 부서별 실제 근로시간 자료(PC Log on-off 기록 자료, 출퇴근 지문인식 자료, 문서작성 건수, 제조 건수 등 각 회사의 업종 및 근로시간 운영현황을 고려하여 실제 업무량 및 소요시간을 파악할 수 있는 객관적 자료)를 함께 검토하는 과정을 거쳐 조정한다.

2) 적정인원 산정(인력수요 예측)

직무분석 결과 각 부서별 업무량(실제 업무처리에 소요되는 시간)이 산정되면, 표준업무시간을 산정하고, 표준업무시간 대비 실제 업무처리에 소요되는 시간을 비교하여 적정인원을 산정한다.

① 표준업무시간 산정

표준업무시간은 일반적으로 법정 근로시간 1일 8시간을 기준으로 산정하게 되며, 아래와 같이 연간 1,685시간으로 산정된다.

〈표준시간 산정방식〉

	구분	표준시간	비고
A	연간총근로시간	2,080시간	주40시간, 연 52주
B	여유시간	208시간	지속적 근로를 위한 최소한의 휴식시간으로, 일반적으로 연간 총근로시간의 10%를 적용함
C	업무가능총시간	1,872시간	최소 적정인원 산정기준 (A-B)
D	대기시간	187시간	결재대기, 시간대기, 업무대기 등으로 일반적으로 업무가능총시간의 10%를 적용함
E	**표준업무시간**	**1,685시간**	**표준 적정인원 산정기준 (C-D)**

② 적정인력 및 조정인원수 도출

표준업무시간이 산정되면, 직무분석 결과 산정된 실제 업무처리에 소요되는 시간과 표준업무시간을 비교하여 인력과부족 여부를 진단하고, 적정인원수 및 조정인원수를 산정한다.

〈적정인원 및 조정인원 산정방법〉

부서	현인원(A)	실제근무시간(B)	표준업무시간(C)	적정인원(D)	조정인원(D-A)
	00명	부서 인원들의 연간 실제근무시간의 합계	해당부서 표준업무시간 X 인원수	B / C	

③ 경영여건에 따른 조정

마지막으로 직무분석을 통한 적정인원 산정 결과가 회사의 경영여건을 고려할 때에도 실현 가능한 것인지를 판단해야 한다. 직무분석을 통해 산정된 적정인원은 현황을 반영할 뿐 유동적인 경영상황은 고려되지 않았기 때문이다.

이때 사용되는 일반적인 방법은 과거 수년간의 평균 매출액 상승률을 통해 미래 매출액 및 부가가치를 추정하고, 추정 급여총액 및 평균임금과 비교하여 전사 차원에서 경영상황에 따라 수용 가능한 정원수를 산정하는 방법이다. 이를 통해 직무/부서별 증감인원수를 재조정한다.

3) 인력공급 계획 수립

부서별 적정인원수, 즉 인력수요량을 산정한 뒤에는 적정인원을 유지하기 위한 인력공급 계획을 수립한다. 먼저 예상 휴직자/정년퇴직자/승진자 수 등 예상되는 인원수 변동사항을 고려하여 부서별 가감 인원수를 예측하고, 채용/승진/구조조정 여부 및 타부서로 배치전환 여부 등 단기적, 중·장기적 계획을 수립한다.

예를 들어, 인력이 부족한 부서에 대해서는 신규채용 하는 방안, 인력과잉인 타 부서 직원을 배치전환하는 방안 등을 고려할 수 있고, 인력이 과잉된 부서에 대해서는 권고사직, 구조조정을 통해 인원을 조정하는 방안, 장기적으로 희망퇴직제, 조기 정년퇴직제 등 제도도입을 통해 감원을 유도하는 방안 등 조직현황에 맞는 여러 가지 방안을 고려할 수 있다.

3. 전략적 인력운영을 위한 제언

직무중심 인력계획에 있어 인력수요 예측은 직무의 현상을 분석하여 이루어지기 때문에 경영여건 등 동태적 상황을 반영하기 어렵고, 인력공급 예측은 직원의 자발적 퇴사 등 예측 불가능한 변동적인 요인으로 인해 불완전한 측면이 있다.

그럼에도 불구하고 지속적이고 정기적인 모니터링을 통해 직무분석 결과의 보완 및 경영상황 진단, 인력공급 변동사항 반영 등 인력계획을 조정해 나간다면 직무중심 인사관리의 기초를 마련하고, 직무수행을 위한 양적·질적 업무시간을 반영하여 구성원의 만족도 및 업무능률 향상, 업무수행에 필요한 최적의 구성원 유지 및 인건비 합리화 등을 통해 조직효과성에 기여하게 될 것이다.