

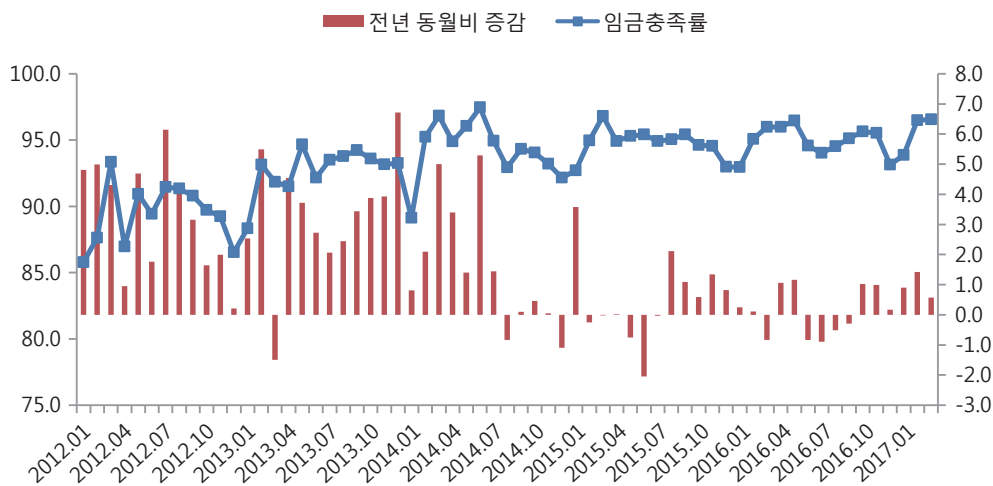
워크넷 구인구직DB를 이용한 2~3월 임금 동향

박세정(한국고용정보원 책임연구원)

- 2017년 3월 신규구인인원은 291천 명, 신규구직건수는 440천 건, 평균 제시임금은 176.5만 원, 평균 희망임금은 182.8만 원으로 전체 임금충족률은 96.6%로 나타남

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)

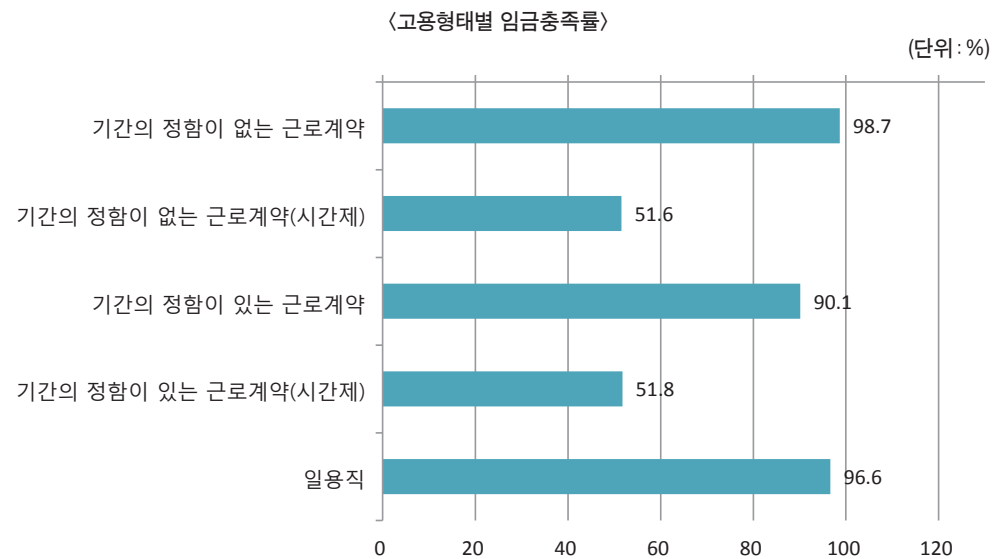


주: 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

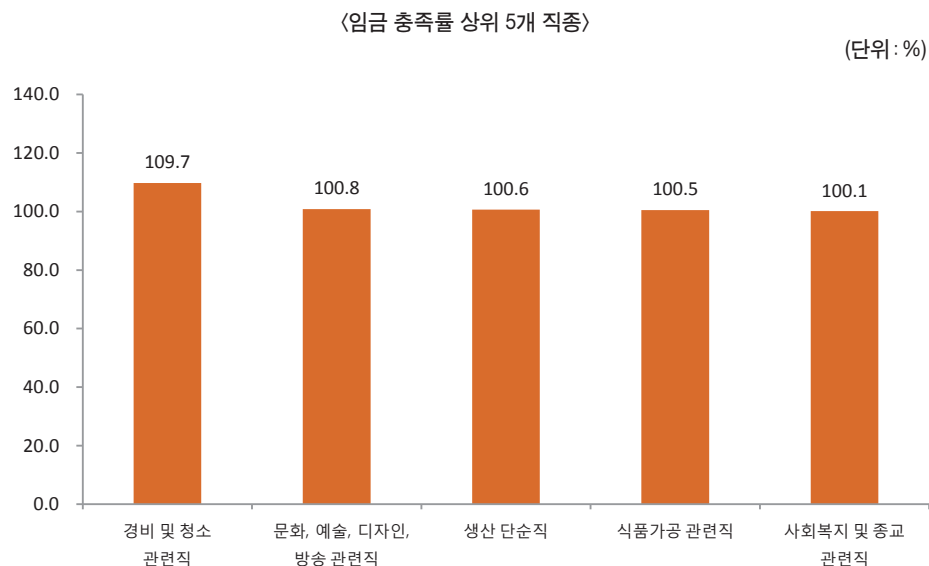
자료: 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 고용형태별 임금충족률은 ‘기간의 정함이 없는 근로계약’ 형태에서 98.7%로 가장 높게 나타난 반면, ‘기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)’ 형태에서 가장 낮은 수치를 기록. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 3월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인



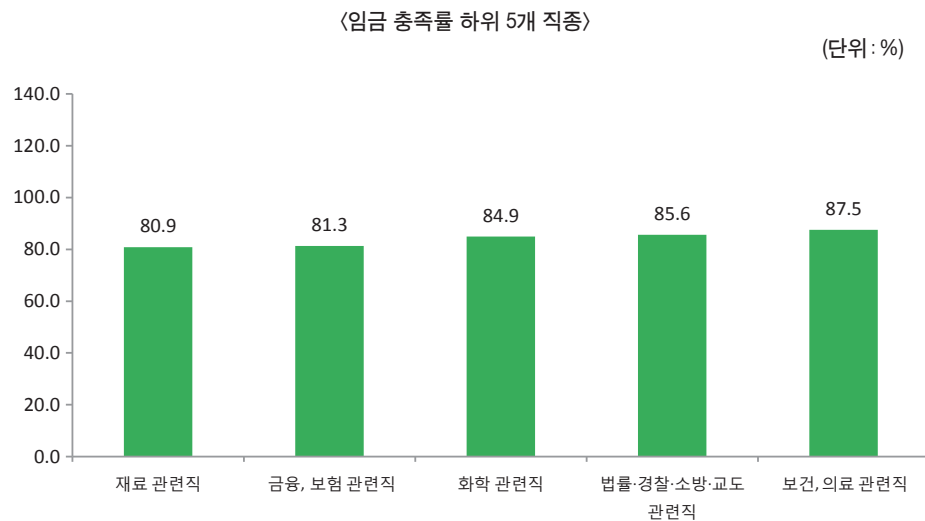
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 뽑아보면, ‘경비 및 청소 관련직’이 109.7%로 가장 높고, 다음으로, ‘문화, 예술, 디자인, 방송 관련직’, ‘생산 단순직’, ‘식품가공 관련직’, ‘사회복지 및 종교 관련직’ 등의 순으로 나타남



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

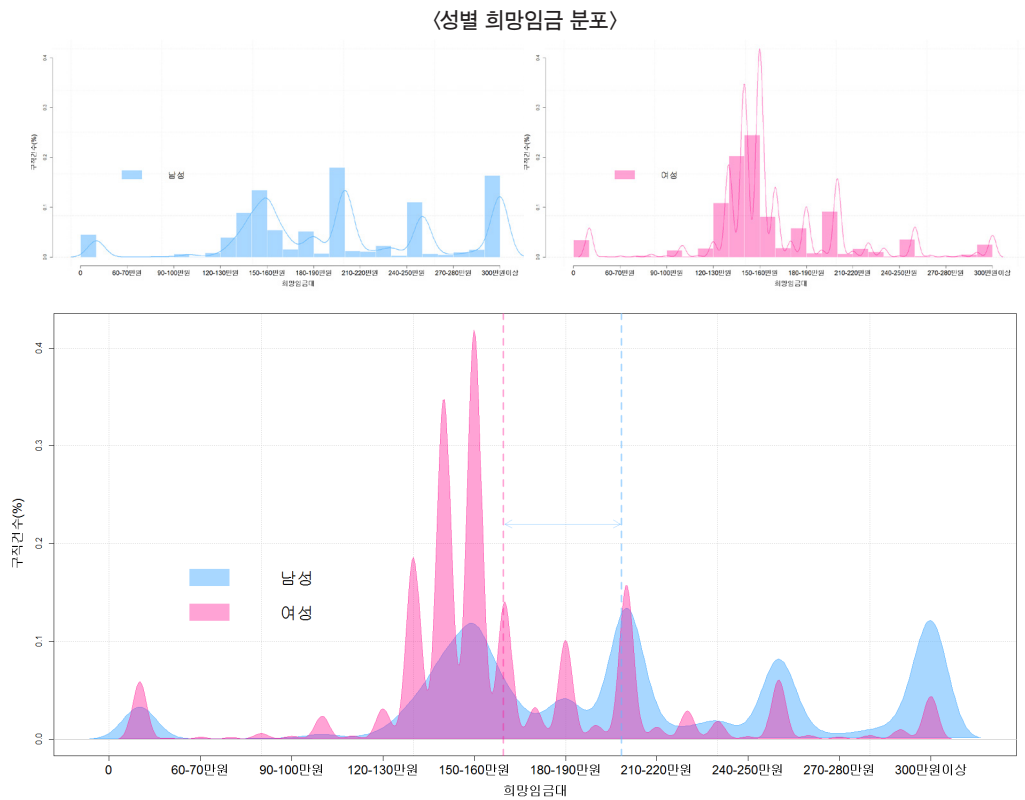
- 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종을 살펴보면, '재료 관련직'이 80.9%로 충족률이 가장 낮은 직종으로 나타났으며, 그 밖에 '금융, 보험 관련직', '화학 관련직', '법률, 경찰, 소방, 교도 관련직', '보건, 의료 관련직' 등도 순위가 낮은 직종임



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

2017년 2월 기준 속성별 희망임금 분포 비교

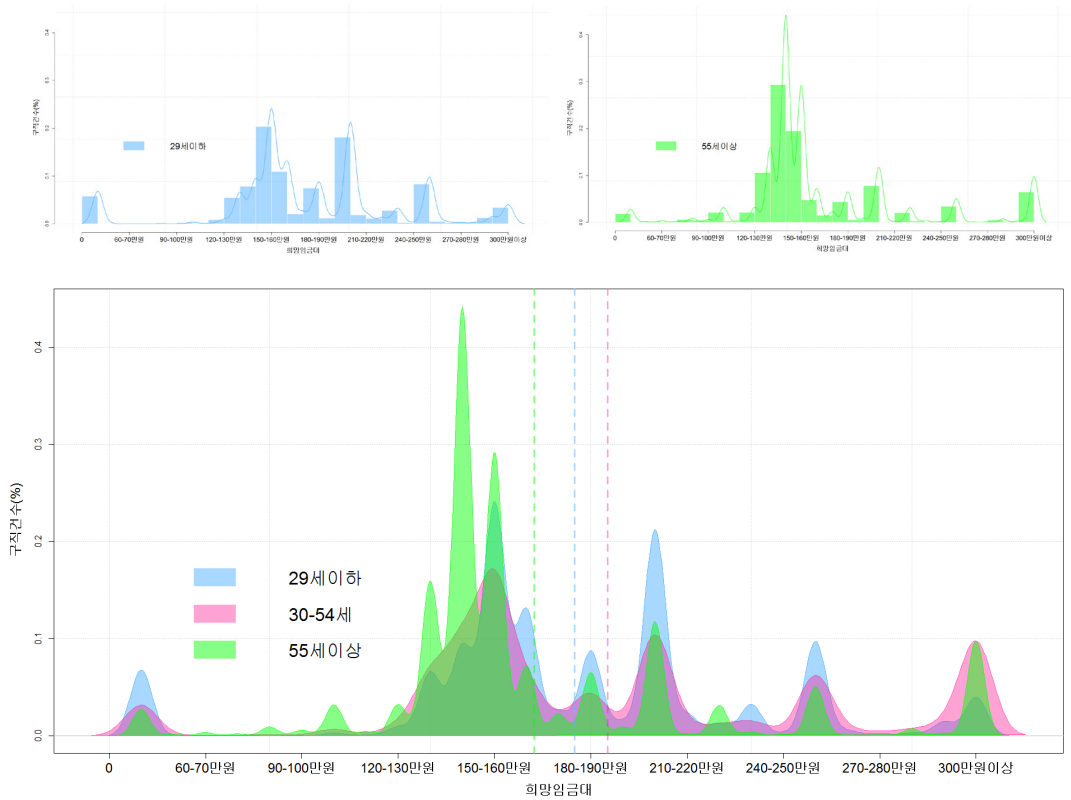
- 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 성별, 연령대별로 차이를 보임
 - 성별 희망임금 분포를 보면 남성의 희망임금은 250만 원 이상의 고임금대에도 다수 분포되어 있는 반면, 여성의 희망임금은 120~200만 원대에 구직 빈도가 집중되어 있음. 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 남성의 희망임금 분포 평균은 210~220만 원대에, 여성의 희망임금 분포 평균은 160~170만 원대에 위치



주 : 1) 2017년 2월 기준 데이터임
 2) 희망'월'임금임
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 구직자 연령대별 희망임금 분포는 30-54세>29세이하>55세이상 순으로 나타남. 29세이하 청년층의 희망임금 분포 평균은 170만 원대 이며, 30-54세 연령층의 희망임금 분포 평균은 190~200만 원대, 55세이상 연령층의 희망임금 분포 평균은 170만 원대 초반으로 가장 낮게 나타남

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2017년 2월 기준 데이터임
 2) 희망'월'임금임
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호		S기업	지역	경남 함안
업종		제조업_자동차부품 제조업		
주요 생산품		자동차 터빈 하우징		
규모	근로자	총314명(2016년 5월 기준)		
	매출액	860억원(2016년 5월 기준)		
목적		사무직 연봉제, 생산직 호봉제		
컨설팅 시기		2016년 5. 31 ~ 9. 5		
개편 시기		2017년 1월		
대상		사무관리직		
설계방식		<ul style="list-style-type: none">• 사무직 임금체계 개편<ul style="list-style-type: none">- 호봉제 성격의 연봉제를 고정연장수당을 포함한 기본연봉으로 변경하고, 법정수당은 통상임금성을 검토하여 기본급으로 설계하여 능력과 성과 중심의 임금체계 기반을 갖추• 생산직 임금체계 개편<ul style="list-style-type: none">- 무체계(시급기준의 일급제)의 임금체계를 현장의 특성을 고려하여 단일호봉제로 설계하고, 법정수당의 통상임금성을 검토하여 기본급화 함으로써 임금지급의 적법성 및 합리성을 제고함		
개편 효과		<ul style="list-style-type: none">• 사무직 근로자의 능력과 성과 중심의 보상체계를 통해 성과지향적 조직문화를 구축하고, 임금구조의 재설계를 통해 위법 요소를 제거하여 노사 간 신뢰를 구축함• 현장특성을 반영한 고과호봉제를 통한 근속과 능력에 따른 보상과 체계적인 임금구조를 구축하고, 통상임금에 대한 위법요소를 제거함으로써 임금에 대한 예측가능성과 생산성 향상의 동기부여를 제공함• 임금의 내부공정성을 확보함으로 인재의 이직률을 감소시킬 수 있는 유인 효과를 기대함		

2. 개편 배경

1) 외부 환경 변화

- 세계적으로 고출력 엔진에 대한 수요가 증가함에 따라 주요 고객사의 고출력 엔진의 수요 확대에 적극적으로 대응할 수 있는 생산 및 인적자원관리시스템 구축이 요구되었다.
- 특히 글로벌 고객사가 인정하는 기술력을 보유하고 있으나, 근로시간에 대한 법적 요건의 미흡으로 핵심인재(연구개발인력)의 유인 및 유지가 부족한 현실에서 생산량의 유지·증가 및 제품의 품질 개선이 지속될 수 있는 보상제도의 개선이 필요하였다.

2) 내부 환경 변화

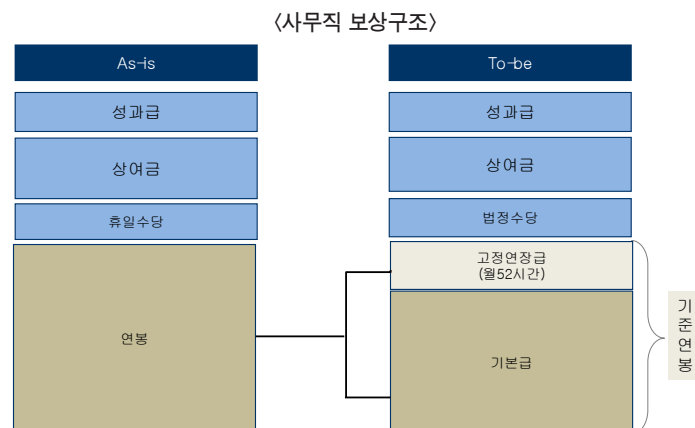
- 2~30대 청년층이 전체 인력의 75%를 차지하고, 조직의 급성장에 따른 관리시스템의 미흡으로 장기 근속자가 적어 숙련도가 미흡한 상황에서 국내 제조업 인력의 고령화 및 정년60세 법정화 등에 따른 핵심인재의 유출이 높아, 이직을 방지하고 근로자의 몰입을 증대할 수 있는 합리적인 임금체계 개편이 요구되었다.
- 사무관리직은 직급별로 고른 분포를 보인 반면, 생산직은 대다수의 인원이 사원급으로 직급보다는 명확한 기준없는 직책의 형태로 운영하고 있어서 생산성 향상의 동기부여가 되지 못하고 있었다.
- 현재 시행되고 있는 사무관리직의 연봉제는 직급·년차별 연봉테이블과 일률적 연봉인상으로 호봉제적 성격으로 운영되고, 법정수당의 미지급 또는 휴일수당의 과소지급이 있었고, 생산직의 일급제는 사원 초임기준만 있을 뿐, 별도 기준이 없어 체계성이 다소 부족하고, 매년 임금인상시 평가 등급별 차등인상을 하지만 공식적이고 정형화된 기준이 없으며, 법정수당을 기본급 기준으로 지급되는 등 통상임금성에 대한 문제가 있었다.
- 특히 생산직 임금은 기본급이 37.5%로 매우 낮은 수준이고, 법정수당의 비율이 높아 장시간 근로에 대응하는 전형적 임금체계의 특성을 보이고 있었다.

3. 임금 개편 내용

1) 사무직의 임금 개편

■ 사무직의 보상구조

- 사무직의 현 연봉을 고정연장수당을 포함한 포괄임금형태의 기준연봉으로 변경하고, 각종 법정수당은 통상임금을 기준으로 지급하여 적법성을 중점으로 두고 설계하였다.

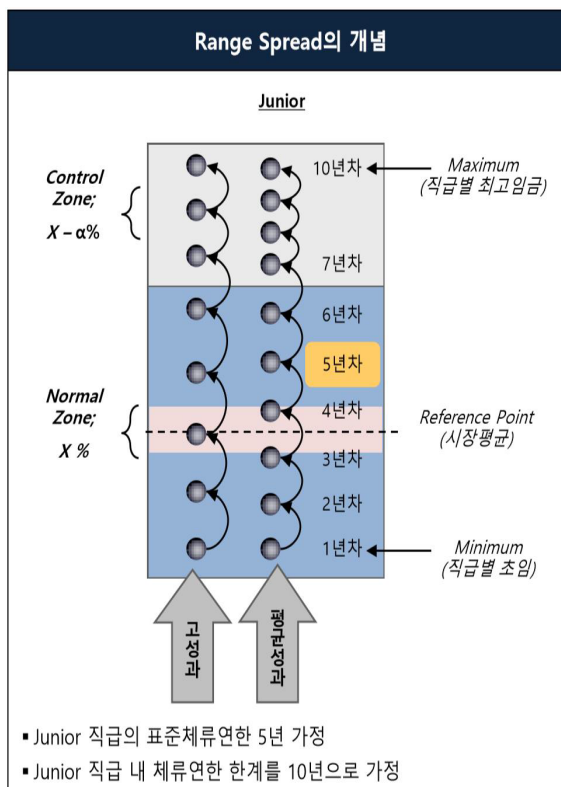


- 상여금과 성과급 지급 기준은 현행을 유지하고, 휴일수당, 연차, 보건수당 등 법정수당은 통상임금의 50%를 가산하여 지급하도록 하였다.
- 연봉은 기본급과 고정연장급으로 구분하여 기준연봉으로 변경하고, 고정연장급은 현 연봉을 포괄 역산하여 월 52시간(주12시간)으로 산정하여 반영하였다.

■ Pay Band(임금테이블) 재설계

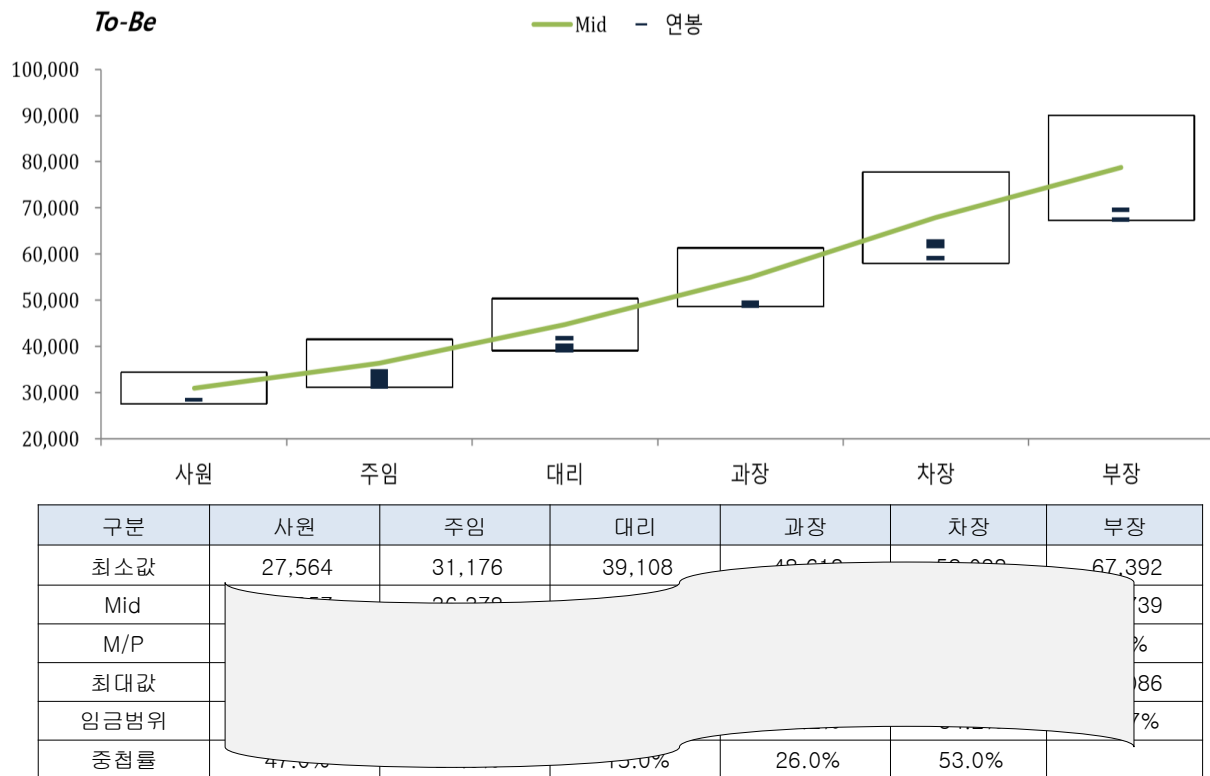
- 현재의 임금테이블은 임금범위가 협소하고, 중첩률이 없는 호봉테이블 형태의 구조로서 연봉테이블 구조로 전환하여야 하는 바, 직급초임 기준방식과 직급별 평균 기준 방식 중 기존 직급별 연봉테이블과 조화를 위해 초임기준 방식으로 재설계 하였다.
- 각 직급별 표준 체류 연차를 고려하여 최대값은 최초 진입 후(표준체류년수×2)를 가정하였고, 직급내 인상률은 크게 두 개의 구간으로 나누어 운영하는 것을 고려하여 밴드의 상위영역(각 직급별 표준체류년수 n+2년차 이상)은 Control Zone(통제 구역)으로 같은 평가등급 이라도 인상률을 축소하여 통제하도록 하였다.

〈초임기준 Band Range Spread(테이블 범위 구간) 설계 원칙〉



구분	표준체류년수	최대체류년수	기본인상률	통제인상률
부장	5년	10년	3.5%	3.0%
차장	5년	10년	3.6%	3.1%
과장	4년	8년	3.6%	3.1%
대리	4년	8년	4.2%	3.7%
주임	4년	8년	4.5%	4.0%
사원	3년	6년	4.7%	4.2%

- Wage policy line(임금 정책선)은 기존의 임금을 참고하여 상위 직급으로 갈수록 완만한 우상향 곡선으로 정하였다.



■ Pay Band(임금테이블) 운영방안

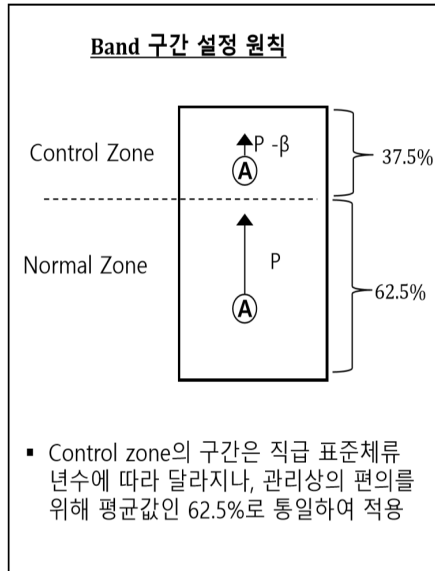
- Pay Band(임금테이블) 운영은 ①평가에따른 기본연봉 인상하고, ②Band 간 이동은 승진 및 직위 보임/해임에 따른 Band 이동, ③Pay Band Update(임금테이블 갱신)로서 물가상승 및 외부 경쟁력 제고를 위한 Pay Band조정방안 ④Pay Band를 벗어난 Outlier관리를 하도록 하였다.
- 매년 임금 인상에 따른 승급 인상(Annual Increase)은 평가결과 및 Band 구간 위치에 따라 차등 적용하도록 하였다.
- 평가등급 및 Band내 구간에 따라 인상률을 차등하여 누적적으로 인상하고, 종합평가결과 상대서 열화 하도록 하였다.

〈연봉 조정 방안: 승급 인상〉

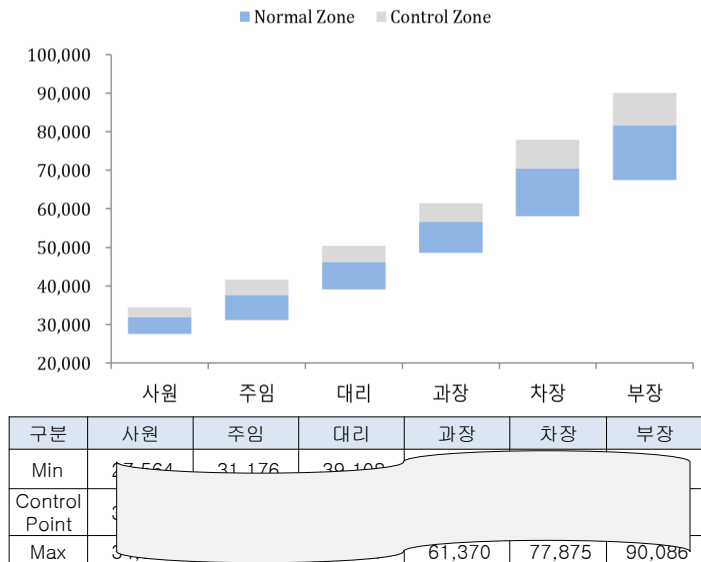
평가등급/구간		S	A	B	C	D
배분률		5%	10%	70%	10%	5%
인상률	Control Zone	$p+(2\alpha-\beta)$	$p+\alpha-\beta$	$p-\beta$	$p-(\alpha+\beta)$	$p-(2\alpha+\beta)$
	Normal Zone	$p+2\alpha$	$p+\alpha$	p	$p-\alpha$	$p-2\alpha$

※ p:기본인상률, α :평가조정계수, β : Band Zone계수, 단 $p \geq (2\alpha+\beta)$

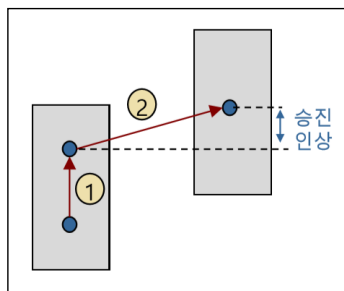
- Merit Increase(능력제 승급)에 따른 연봉 조정 방안으로, 밴드내 차등 구간은 Control Zone(통제 구역)과 Normal Zone(일반 구역)으로 구분하되, 관리상의 편의를 위해 동일 비율을 적용하여 책정하였다.



〈Pay Band Zone〉



- 승진시 Pay Band 이동에 대한 방안으로 승진 인상액 적용과 Sliding이 있으나, 승진자의 동기부여를 위해서 승진 인상액으로 설계하였다. 즉 승진자의 경우, 개인종합평가 결과에 따른 기본급 인상을 이외에 별도의 승진 인상액을 적용하고, 승진 전 직위에서 평가에 따라 기본급 인상 후 ①, 승진에 따른 인상②을 하도록 하였다.

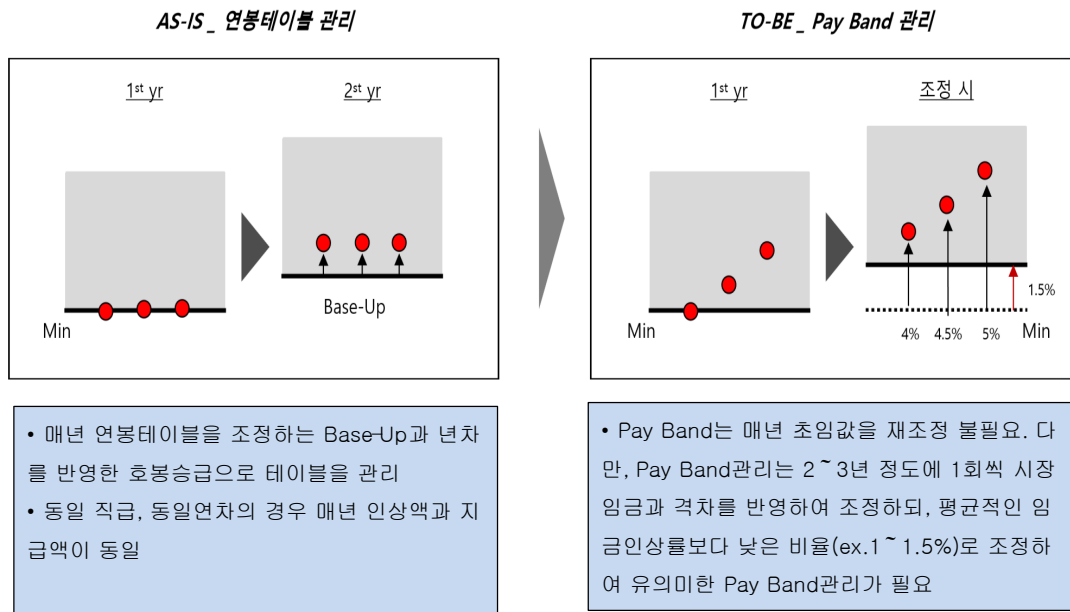


〈승진시 Band간 이동방식〉

- 승진자와 비승진자 간 평가등급이 동일한 경우, 동일 수준의 급여를 받는데 대한 직원들의 심리적 반발감을 줄일 수 있는 장점이 있음
- 승진효과에 대한 추가적인 보전 등의 전환 대안을 수립할 필요가 없음. 다만, 점진적으로 승진 인상의 비율을 축소함으로써 평가에 의한 반영 비율을 확대함

- Pay Band Update(임금테이블 갱신)은 현행 연봉테이블처럼 매년 조정하지 않고, 시장임금조사를 통해 초임값을 주기적으로 재설정하여 갱신하도록 하였다.

〈Pay Band Update〉

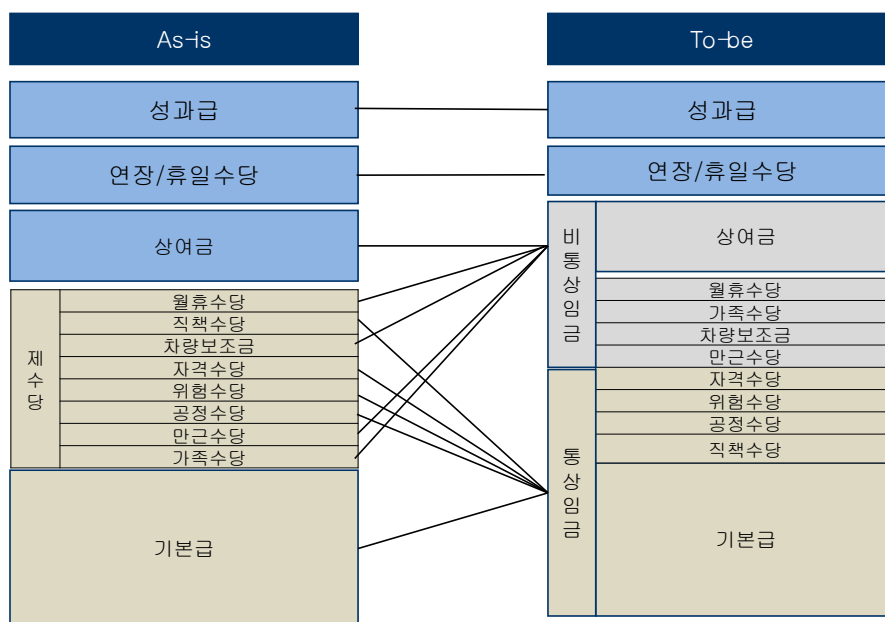


2) 생산직 임금 개편

■ 생산직의 보상구조

- 생산직은 현행 무체계의 시급 결정 기준을 단일호봉제로 명확히 하고, 평가결과를 반영하는 고과 호봉제를 설계하였으며, 법정수당을 통상임금 여부를 검토하여변경함으로써 임금지급의 적법성 및 합리성을 제고하였다.

〈생산직 보상구조〉



- 성과급 지급 기준은 현행 기본급 기준을 유지하고, 연장·휴일수당은 통상임금 기준으로 지급하며, 상여금 지급기준은 현행을 유지하도록 하였다.
- 제수당 지급항목 및 기준은 현행을 유지하되, 만근수당은 근무제도 변경 시점에서 임금보전 차원에서 현행 20,000원(월)에서 100,000(월)상향 지급하도록 하였다.

■ 생산직의 호봉테이블 설계

- 당해연도 최저임금을 초임 기준으로 호간 차이(Pitch)는 5개 구간으로 구분하고, 호봉이 상승할수록 차이가 완화하는 체감형으로 하였으며, 연간 2호봉 승급을 표준으로 설계하였다.

〈생산직 호봉테이블〉

급호	시급	일급	호간차	월급여	연간급여	적용기준
1호	6,470.0	51,760		1,552,800	30,003,200	외국인/여성 초임
2호	6,502.5	52,020	260	1,560,600	30,151,400	
3호	6,535.0	52,280	260	1,568,400	30,299,600	
4호	6,567.5	52,540	260	1,576,200	30,447,800	
5호	6,600.0	52,800	260	1,584,000	30,596,000	남성 초임(균경력만)
6호	6,632.5	53,060	260	1,591,800	30,744,200	
7호						
8호						
9호						
10호						
11호						
12호						
13호						
14호						
15호						
16호						
17호						
18호						
19호						
20호						
21호						
22호						
23호						
24호						
25호						
26호						
27호						
28호						
29호	7,365.0	58,920	230	1,767,600	34,084,400	
30호	7,393.8	59,150	230	1,774,500	34,215,500	

급호	시급	일급	호간차	월급여	연간급여	적용기준
70호	8,418.8	67,350	150	2,020,500	38,889,500	
71호						
72호						
73호						
74호						
75호						
76호						
77호						
78호						
79호						
80호						
81호						
82호						
83호						
84호						
85호						
86호						
87호						
88호						
89호						
90호						
91호						
92호						
93호						
94호	8,800.0	70,400	100	2,112,000	40,685,000	
95호	8,812.5	70,500	100	2,115,000	40,685,000	
96호	8,825.0	70,600	100	2,118,000	40,742,000	
97호	8,837.5	70,700	100	2,121,000	40,799,000	
98호	8,850.0	70,800	100	2,124,000	40,856,000	
99호	8,862.5	70,900	100	2,127,000	40,913,000	
100호	8,875.0	71,000	100	2,130,000	40,970,000	
101호	8,887.5	71,100	100	2,133,000	41,027,000	

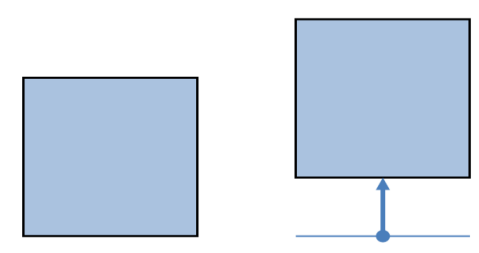
구간	1구간	2구간	3구간	4구간	5구간
급호	1호 ~ 25호	26호 ~ 45호	46호 ~ 65호	66호 ~ 85호	86호 ~
호간차/일급	260	230	200	150	100

■ 생산직의 호봉제 운영방안

- 호봉제의 임금인상은 Base-Up(임금테이블 조정)과 호봉승급으로 나누어지며, 평가등급에 따른 차등승호를 반영하여 고성과자와 저성과자의 보상 차등을 명확히 하였다.
- Base-Up(임금테이블 조정)은 최저임금 인상에 맞춰 초임을 최저임금 수준으로 상향 조정하고, 호봉승급과 고과호봉은 연간 2호봉을 표준으로 하되, 평가결과에 따라 차등 승호를 적용하도록 하였다.

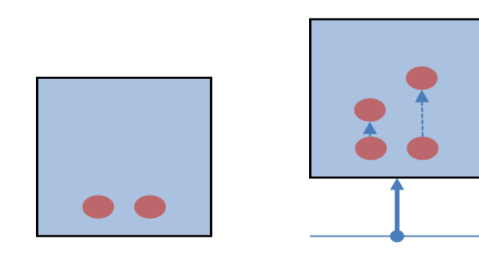
〈호봉제 운영방안〉

Base-Up



N년 *N+1년*

호봉승급/고과호봉제



N년 *N+1년*

구분	2014	2015	2016	2017	평균	평가등급	S	A	B	C	D
최저임금	5,210	5,580	6,030	6,470		승호	4호봉	3호봉	2호봉	1호봉	동결
인상률	6.1%	7.1%	8.1%	7.3%	7.1%	배분비율	5%	15%	60%	15%	5%

3) Outlier Management 방안

- 현재는 Pay Band를 벗어나는 아웃라이어가 존재하지 않으나, 향후 발생시 유형에 따라 적합한 관리방안을 제시하였다.

Outlier 유형



Red Circle Outlier

- 해당 Pay Band에 장기 체류자
- 직위 해임된 경우 발생

Gold Circle Outlier

- 지속적인 고성과자로 평균체류연한 이내에 Band를 벗어나는 직원
- 경력(핵심인재)으로 채용된 경우 발생

Green Circle Outlier

- 이전 급여수준이 낮은 경력사원
- 직군 전환으로 인해 발생

Band의 Max를 초과하는 경우

Band의 Min 미만인 경우

유형별 관리 방안

Red Circle Outlier

- 기본연봉 인상없이 운영하거나 기본연봉 인상분을 누적시키지 않고 Lump-sum Bonus**로 지급

Gold Circle Outlier

- Max를 초과하지 않도록 기본연봉을 통제하되, 우선적으로 상위 직급 승진 검토
- 경력직의 경우 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상을 일회성으로 지급하고 Band 내 포함

Green Circle

- 즉시 해소: 인건비 부담이 크지 않은 경우
- 인상률 +α%를 적용하여 점진적으로 Band 내에 포함될 수 있도록 유도
- 단기간에 Band 내 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 조정

** Pay Band의 Max 값을 초과하는 차액에 대해 비누적식 수당(조정수당)으로 지급하는 방식

* Outlier : Pay Band 상,하한을 벗어나는 임금 분포