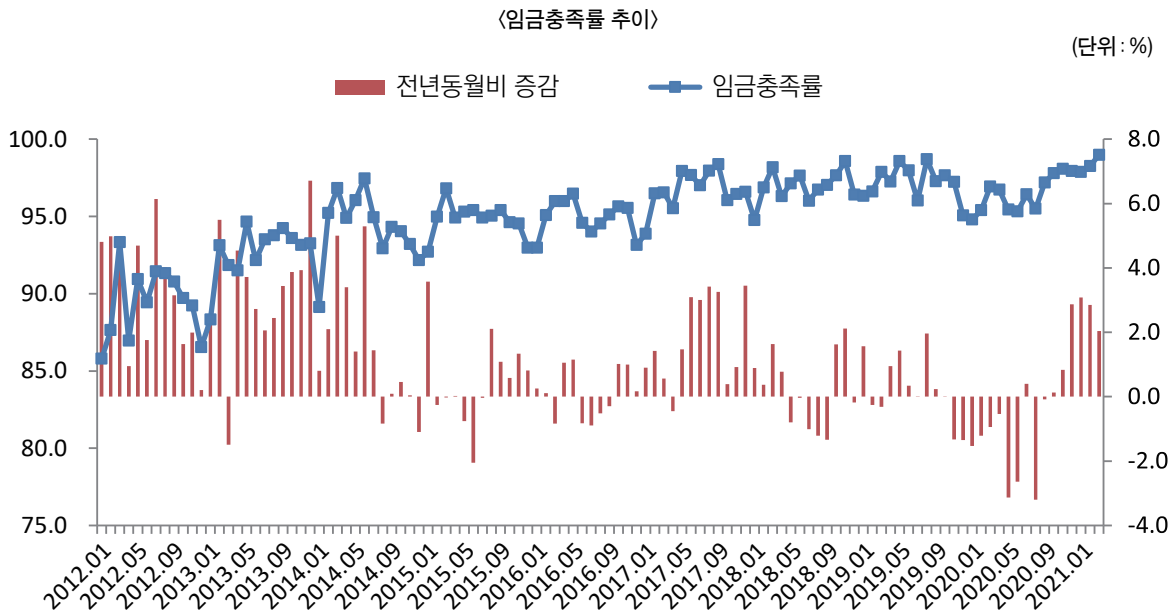


워크넷 구인구직DB를 이용한 2021년 2~3월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

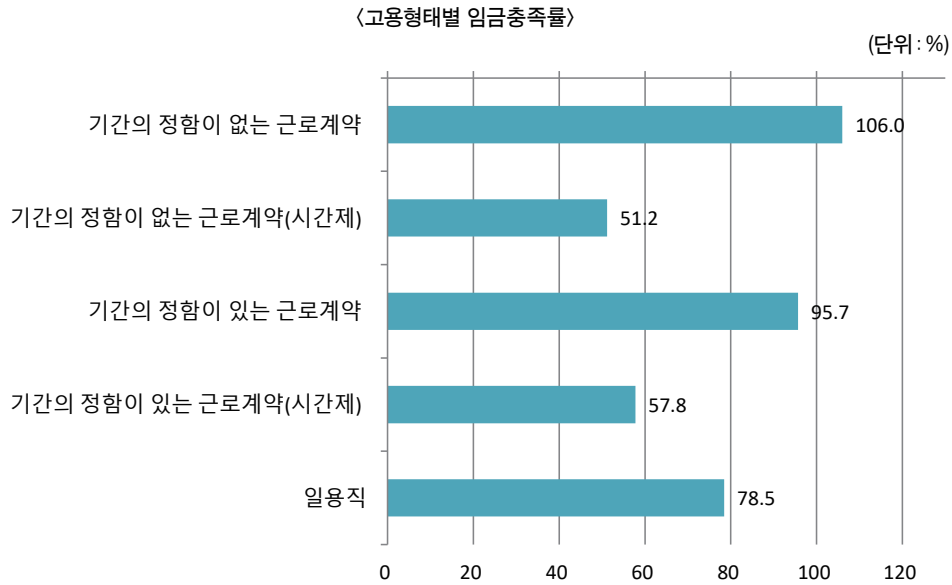
- 2021년 3월 신규 구인인원은 244천 명, 신규 구직건수는 487천 건, 평균 제시임금¹⁾은 207.6만 원, 평균 희망임금²⁾은 209.7만 원으로 전체 임금충족률은 99.0%로 나타남.



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

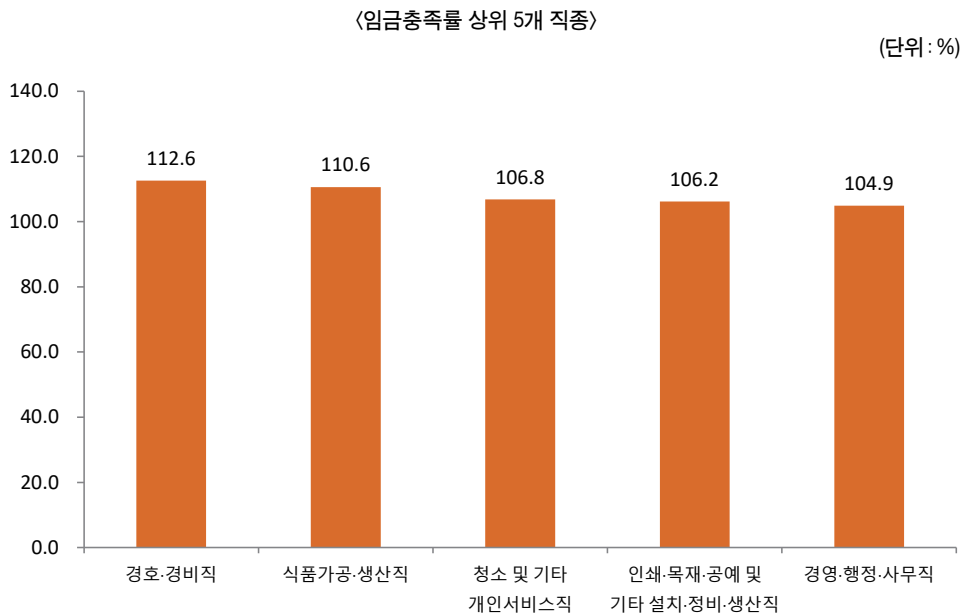
1) 구인업체가 구인서식에 기입한 취업조건으로 구인자가 구직자에게 제시하는 임금.
 2) 구직자가 구직서식에 기입한 취업조건으로 구직자가 구인업체에 요구하는 임금.

- 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 없는 근로계약' 형태에서 106.0%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 형태에서 가장 낮은 수치(51.2%)를 기록함.



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 112.6%로 가장 높고, 다음으로 '식품가공·생산직', '청소 및 기타 개인서비스직', '인쇄·목재·공예 및 기타 설치·정비·생산직', '경영·행정·사무직' 등의 순으로 나타남.

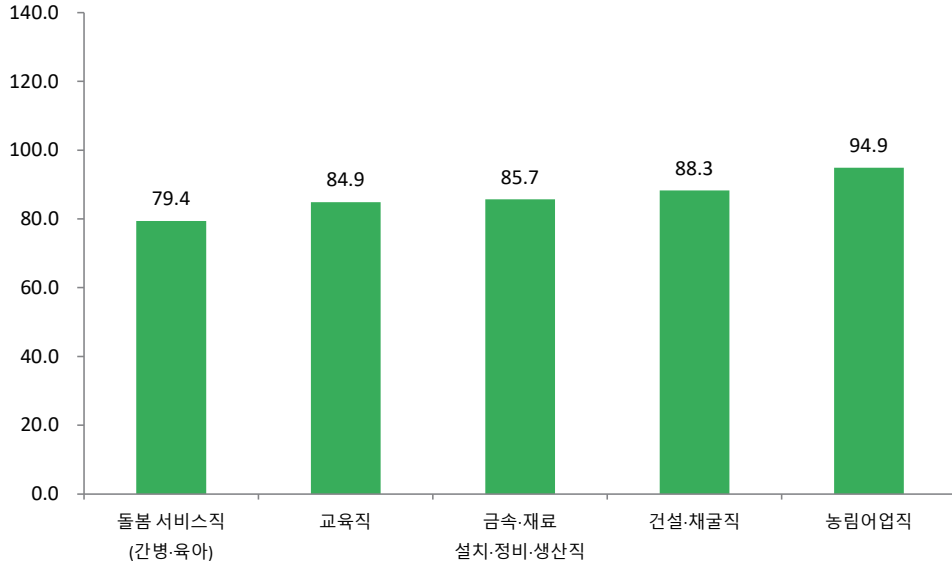


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.
 3) 직종별 구인신청, 신규 구직 규모 1천 건 이상 기준.
 4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 반면 임금충족률이 낮은 하위 5개 직종을 살펴보면 '돌봄 서비스직(간병·육아)'이 79.4%로 충족률이 가장 낮았으며, 그 밖에 '교육직', '금속·재료 설치·정비·생산직', '건설·채굴직', '농림어업직' 등도 순위가 낮게 나타남.

〈임금충족률 하위 5개 직종〉

(단위: %)



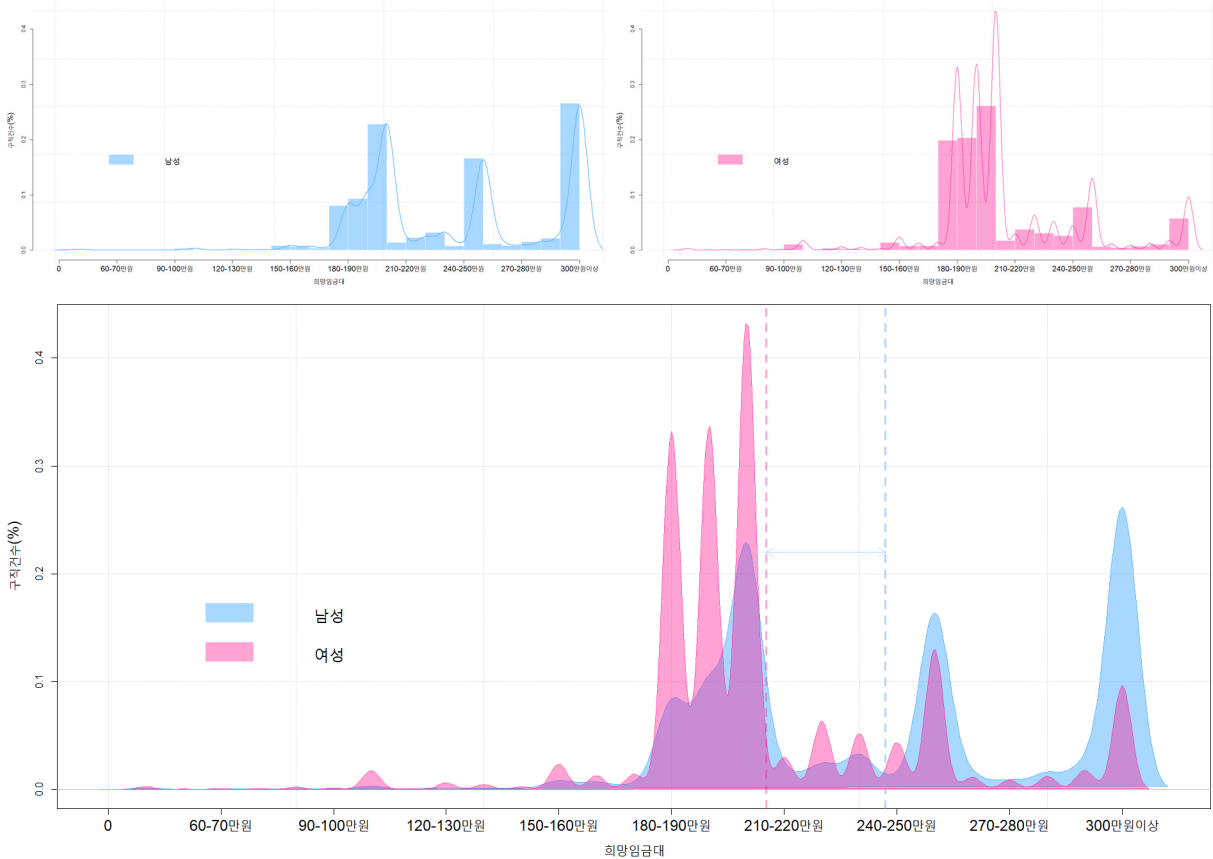
- 주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.
 3) 직종별 구인신청, 신규 구직 규모 1천 건 이상 기준.
 4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

2021년 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, 특히 300만 원 이상의 고임금대에도 다수 분포한 데 반해, 여성의 희망임금은 180~210만 원 구간에 구직 빈도가 집중되어 있음. 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 남성의 희망임금 분포 평균은 240만 원대에, 여성의 희망임금 분포 평균은 210만 원대에 위치함.

(성별 희망임금 분포)



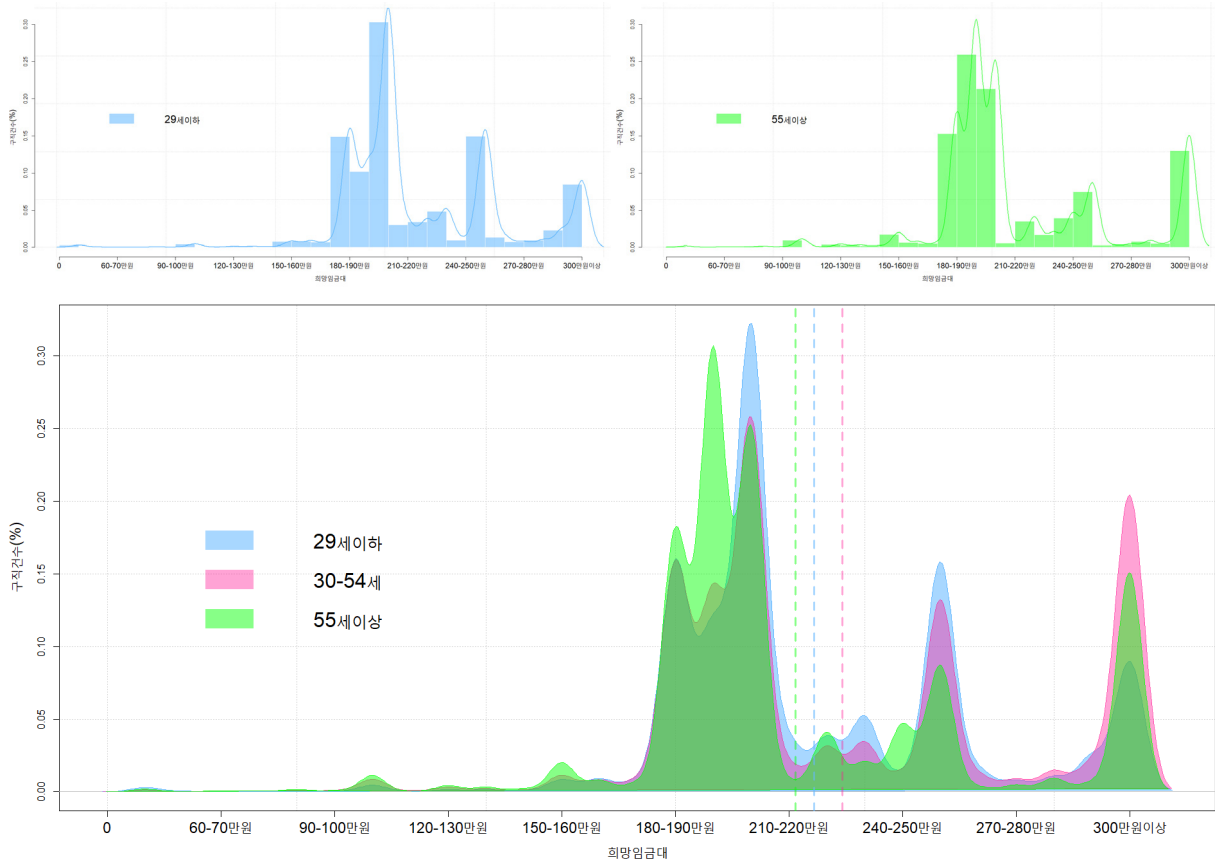
주 : 1) 2021년 2월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

2) 희망 '월'임금이며, '분류불능'(응답자 오류) 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 230만 원대로 나타났으며, 29세 이하 청년층 및 55세 이상 연령층의 희망임금 분포 평균은 220만 원대에 위치함.

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2021년 2월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

2) 희망 '월임금'이며, '분류불능(응답자 오류)' 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

임금체계 개편 사례

최윤제 (노사발전재단 선임전문위원)

1. 사업장 개요

| | | | |
|------|---|-----------------------|-------|
| 상호 | I 기업 | 지역 | 경기 성남 |
| 업종 | 제조(Dry Etcher 등 디스플레이 장비) | | |
| 규모 | 근로자 | 265명(2019년 말 기준) | |
| | 매출액 | 1,451백만 원(2019년 말 기준) | |
| 목적 | 임금체계 개선 | | |
| 대상 | 기술직 및 연구직 | | |
| 방식 | <ul style="list-style-type: none"> 직무평가위원회를 구성하여 모든 직무를 평가하기 위한 요소로서 적합한 직무평가요소 및 하위 항목을 도출. 이를 바탕으로 평가요소 도출 하위 항목별 점수를 평균한 직무별 평균 평가점수를 도출하여 이를 직무의 가치를 나타내는 최종 직무평가 점수로 결정 직무평가위원회의 협의를 통해 일정한 기준에 따라 점수 구간을 설정하고 직무들을 그룹핑하여 총 5개 그룹을 도출 직무급 유형 중 범위직무급을 선택하여 Pay Band 그룹을 설정하고 동일한 Pay Band 내에서 직무등급에 따른 임금수준 결정 Pay Band 내 이동은 정기인상 방식과 개인평가 결과에 따라 인상률을 차등하는 평가인상 방식을 함께 활용 | | |
| 기대효과 | 고성과 우수인력에 대한 공정한 보상과 직무중심의 성과반영을 통한 동기부여 | | |

2. 개편 배경(내외부 환경변화)

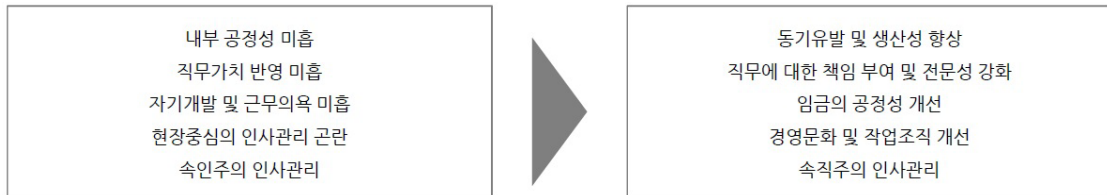
- 최근 중국의 물량공세 및 디스플레이 시장의 어려운 상황으로 인해, 저렴한 가격과 품질이 기업 경쟁력을 좌우하는 기업의 특성상 단순히 인력을 양적으로 늘리는 것만으로는 한계가 있어 질적으로 우수한 인력 양성이 요구되었음.
- 노동시장 경쟁력이 크게 부족하진 않으나, 신규 추가채용이 어려운 회사 상황에 비추어 기존 우수인재들에 대한 합리적인 보상과 교육으로 내부노동시장을 활용할 필요가 있었음.
- 시장임금을 약간 상회하는 연공급 성격의 연봉제를 운영하고 있어 각 직무의 특성과 가치에 적합한 임금으로 구성원에게 보상하기는 어려운 실정이고, 인사평가의 연봉 반영분은 큰 비중을 차지하고 있지 않아 우수인력에 대한 공정한 보상과 직무중심의 성과반영을 통한 동기부여가 필요한 시점이었음.

3. 임금체계 개편

1) 개편방향

- 기술직군 및 연구직군이 수행하는 직무에 필요한 기술, 노력, 책임, 작업조건 등의 기준을 통해 직무별로 서로 상이한 가치에 따라 합당한 임금을 지급하도록 하는 직무급 임금체계로 전환하였음.

(임금체계 개편 방향)



2) 직무평가

- 다양한 직무를 대상으로 조직 내 직무의 상대적 가치를 평가하기 위한 직무평가를 실시하였음. 직무평가위원회를 구성하여 모든 직무를 평가하기 위한 요소로서 적합한 직무평가요소 및 하위 항목을 도출, 이를 바탕으로 평가요소를 도출하였음.

(직무평가 평가요소 및 하위 항목 도출)

직무평가 하위 항목 적합여부 조사

| 평가요소 | 하위항목 | 정의 | 적합여부 |
|------|-----------|---|------|
| 기술 | 지식 | 직무담당자가 직무를 수행하는 데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준을 의미 | 1 |
| | 경험 | 경험적인 근무 여건하에서 해당 직무를 단독적으로 수행하는데 필요한 훈련/교육/직업경험을 의미 | 0 |
| | 문제해결역량 | 직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는 데 필요한 요건인 지식능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제해결 또는 의사결정이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미 | 1 |
| | 커뮤니케이션 | 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조인, 프레젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함 | 0 |
| | 속련도 | 직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미 | 0 |
| | 자격 및 전문지식 | 직무수행 시 필요한 그 분야의 공인자격 및 전문적 역량의 수준을 의미 | 1 |
| 노력 | 추가항목 | | 0 |
| | 육체적 노력 | 직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도 | 1 |
| | | 직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신 | |

1차 도출

| | |
|------|-------------|
| 기술 | 지식 |
| | 문제해결역량 |
| | 속련도 |
| 노력 | 경험 |
| | 커뮤니케이션 |
| | 육체적 노력 |
| 책임 | 정신적 노력 |
| | 재량권 |
| 작업조건 | 대내외 접촉 |
| | 사람관리에 대한 책임 |
| | 성과에 대한 책임 |
| | 서비스에 대한 책임 |
| | 물적자원에 대한 책임 |
| | 정신적 작업환경 |
| | 노동시간 |

2차 도출

| | |
|------|-------------|
| 기술 | 지식 |
| | 문제해결역량 |
| | 속련도 |
| 노력 | 경험 |
| | 커뮤니케이션 |
| | 정신적 노력 |
| 책임 | 재량권 |
| | 대내외 접촉 |
| | 사람관리에 대한 책임 |
| 작업조건 | 성과에 대한 책임 |
| | 서비스에 대한 책임 |
| | 물적자원에 대한 책임 |
| | 정신적 작업환경 |
| | 노동시간 |

- 평가요소를 산정하는 기준은 ① 직무수행에 있어 보편적으로 존재하고 동시에 중요한 것, ② 직무의 어떤 일면을 측정하는 것으로 중복 평가하지 않을 것, ③ 근로자와 회사 모두 인정할 수 있는 것, ④ 모든 직무에 보편적으로 적용할 수 있는 것임.

- 평가요소 및 그 하위 항목별로 회사의 가치나 전략적 방향에 따른 가중치를 도출하기 위해 평가요소의 하위 항목에 대한 Matrix를 구성하여 각 하위 항목별 비교를 통해 중요도 점수를 부여하여 점수 합계로 가중치를 도출하였음.

〈평가요소의 하위 항목별 가중치 도출〉

하위 항목별 비교를 통한 점수부여

| 하위항목 | 지식 | 문제해결역량 | 숙련도 | 경험 | 커뮤니케이션 | 정신적 노력 | 재량권 | 대내외 접촉 | 사람관리에 대한 책임 | 성과에 대한 책임 | 서비스에 대한 책임 | 물적자원에 대한 책임 | 정신적 작업환경 | 노동시간 |
|-------------|----|--------|-----|----|--------|--------|-----|--------|-------------|-----------|------------|-------------|----------|------|
| 지식 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 문제해결역량 | 3 | | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 숙련도 | 2 | 4 | | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 경험 | 2 | 4 | 3 | | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 커뮤니케이션 | 2 | 4 | 2 | 2 | | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 정신적 노력 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 재량권 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 대내외 접촉 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 사람관리에 대한 책임 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 성과에 대한 책임 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 서비스에 대한 책임 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | | 3 | 2 | 2 |
| 물적자원에 대한 책임 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | | 2 | 2 |
| 정신적 작업환경 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | | 3 |
| 노동시간 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | |

가중치 도출

| 합계 | 순위 | 가중치산정 결과 | 가중치조정 |
|-----|----|-------------|--------|
| 41 | 6 | 7.5% | 8.0% |
| 27 | 14 | 4.9% | 5.0% |
| 41 | 6 | 7.5% | 8.0% |
| 41 | 6 | 7.5% | 8.0% |
| 38 | 9 | 7.0% | 7.0% |
| 46 | 2 | 8.4% | 8.0% |
| 45 | 4 | 8.2% | 8.0% |
| 43 | 5 | 7.9% | 8.0% |
| 35 | 11 | 6.4% | 6.0% |
| 28 | 13 | 5.1% | 5.0% |
| 32 | 12 | 5.9% | 6.0% |
| 36 | 10 | 6.6% | 6.0% |
| 46 | 2 | 8.4% | 8.0% |
| 47 | 1 | 8.6% | 9.0% |
| 546 | | 100% | 100.0% |

- 평가요소 및 그 하위 항목들의 총점을 1,000점으로 정한 후 가중치에 따라 점수로 환산하였고, 중심화 경향을 배제하기 위해 5단계 평가척도를 활용하여 5등급 수준은 만점을 부여하고 척도 간 격차 비율은 20%로 설정하였음.

〈하위 항목별 가중치 점수〉

| 평가요소 | 가중치1 | 하위항목 | 가중치2 | 환산 점수 | 척도 간 격차 | | 20% | | | | |
|------|------|-------------|------|----------|---------|------------|-----|------|--------|-----|-----|
| | | | | | 평가요소 | 하위항목 | 척도 | | | | |
| | | | | | | 1등급 | 2등급 | 3등급 | 4등급 | 5등급 | |
| 기술 | 36% | 지식 | 8% | 80점 | 기술 | 지식 | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 |
| | | 문제해결역량 | | | | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | |
| | | 숙련도 | | | | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 | |
| | | 경험 | | | | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 | |
| | | 커뮤니케이션 | | | | 14 | 28 | 42 | 56 | 70 | |
| 노력 | 24% | 정신적 노력 | 8% | 80점 | 기술 | 정신적 노력 | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 |
| | | 재량권 | | | | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 | |
| | | 대내외 접촉 | | | | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 | |
| | | 사람관리에 대한 책임 | | | | 12 | 24 | 36 | 48 | 60 | |
| | | 성과에 대한 책임 | | | | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | |
| 책임 | 23% | 서비스에 대한 책임 | 6% | 60점 | 기술 | 서비스에 대한 책임 | 12 | 24 | 36 | 48 | 60 |
| | | 물적자원에 대한 책임 | | | | 12 | 24 | 36 | 48 | 60 | |
| | | 정신적 작업환경 | | | | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 | |
| | | 노동시간 | | | | 18 | 36 | 54 | 72 | 90 | |
| | | 총합계 | | | | 100% | | 100% | 1,000점 | 총합계 | 200 |

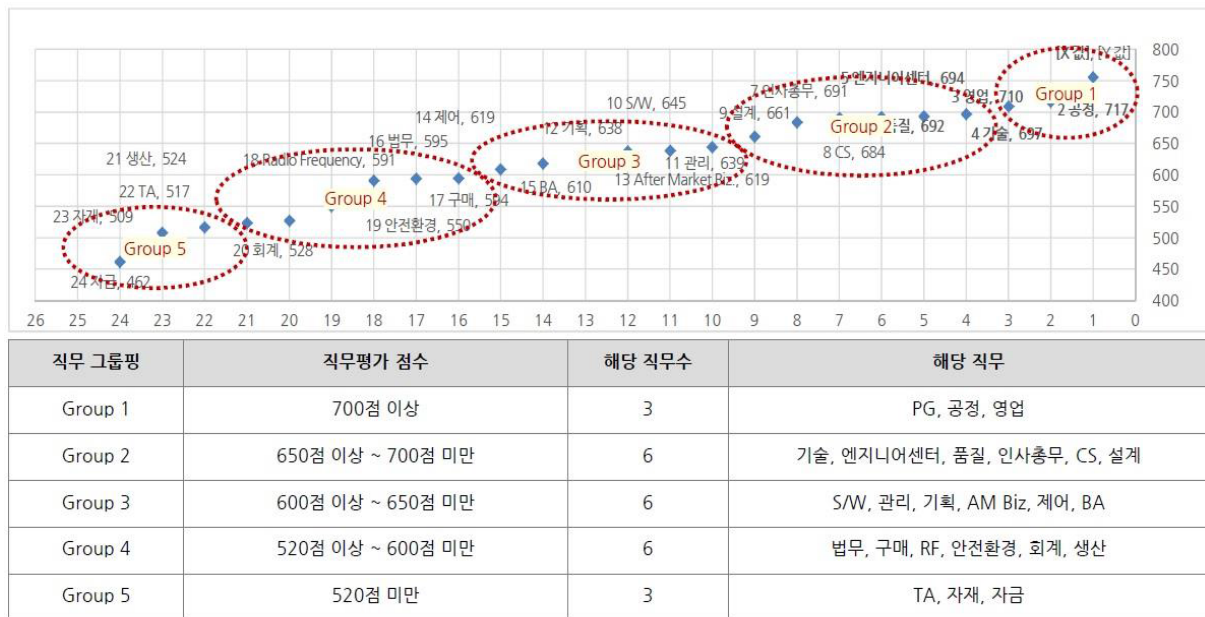
- 직무평가위원들은 각 직무가 해당하는 평가요소별 하위 항목의 수준 평가 결과를 점수로 환산하여 직무평가 점수를 산출하였음. 하위 항목별 점수들을 평균한 직무별 평균 평가점수를 도출하여 이를 직무의 가치를 나타내는 최종 직무평가 점수로 결정하였음.

(최종 직무별 평균 평가점수)

| 직무 | 순위 | 평균 | 평가자 | | | | 순위 | 직무 | 최종점수 |
|-----------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|----|-------------------|------|
| | | | 위원1 | 위원2 | 컨설턴트1 | 컨설턴트2 | | | |
| 영업 | 3 | 709.5 | 692.0 | 724.0 | 710.0 | 712.0 | 1 | Project Group | 756 |
| 기술 | 4 | 697.0 | 696.0 | 686.0 | 690.0 | 716.0 | 2 | 공정 | 717 |
| 관리 | 11 | 639.0 | 624.0 | 650.0 | 640.0 | 642.0 | 3 | 영업 | 710 |
| 엔지니어센터 | 5 | 693.5 | 740.0 | 602.0 | 670.0 | 762.0 | 4 | 기술 | 697 |
| 설계 | 9 | 661.0 | 686.0 | 602.0 | 650.0 | 706.0 | 5 | 엔지니어센터 | 694 |
| 공정 | 2 | 716.8 | 776.0 | 602.0 | 690.0 | 799.0 | 6 | 품질 | 692 |
| S/W | 10 | 644.5 | 622.0 | 666.0 | 650.0 | 640.0 | 7 | 인사총무 | 691 |
| 제어 | 14 | 618.5 | 606.0 | 624.0 | 620.0 | 624.0 | 8 | CS | 684 |
| Radio Frequency | 18 | 591.3 | 582.0 | 594.0 | 590.0 | 599.0 | 9 | 설계 | 661 |
| Project Group | 1 | 756.0 | 760.0 | 732.0 | 750.0 | 782.0 | 10 | S/W | 645 |
| CS | 8 | 684.0 | 684.0 | 668.0 | 680.0 | 704.0 | 11 | 관리 | 639 |
| 생산 | 21 | 524.0 | 468.0 | 606.0 | 540.0 | 482.0 | 12 | 기획 | 638 |
| 자재 | 23 | 508.5 | 498.0 | 514.0 | 510.0 | 512.0 | 13 | After Market Biz. | 619 |
| 안전환경 | 19 | 550.3 | 512.0 | 602.0 | 560.0 | 527.0 | 14 | 제어 | 619 |

- 직무평가위원회의 협의를 통해 일정한 기준에 따라 점수 구간을 설정하고 직무들을 그룹핑하여 총 5개 그룹을 도출하였음.

(직무 그룹)



3) Pay Band 설계

- 직무급 유형 중 범위직무급*을 선택하여 Pay Band 그룹을 설정하고 동일한 Pay Band 내에서 직무등급에 따른 임금수준을 결정하도록 하였음. 동일직무라 할지라도 개인의 숙련이나 성과, 직급 등의 차이에 따라 차등을 두기 위해 Pay Band의 상한과 하한을 결정하고, 평가인상 방식을 통하여 평가결과에 따라 인상률에 차등을 두도록 하였음.
- 직무그룹별 외부시장값의 평균값으로 보상 정책선을 결정하고, 직무평가 점수의 범위, 현재 인원의 기본급 범위 등을 경영진과 인사담당자가 종합적으로 고려하여 Pay Band 상한과 하한값을 내부적으로 결정하였음.

〈직무그룹별 Pay Band 설계〉



- 직무등급별 Pay Band에 근거하여 기본급 수준 자체를 차별화하는 기본급 반영 방식을 활용하고, 직무가치 및 성과창출 특성을 고려하여 성과급 체계를 차별화하는 직무성과급 차등방식을 도입하였음.

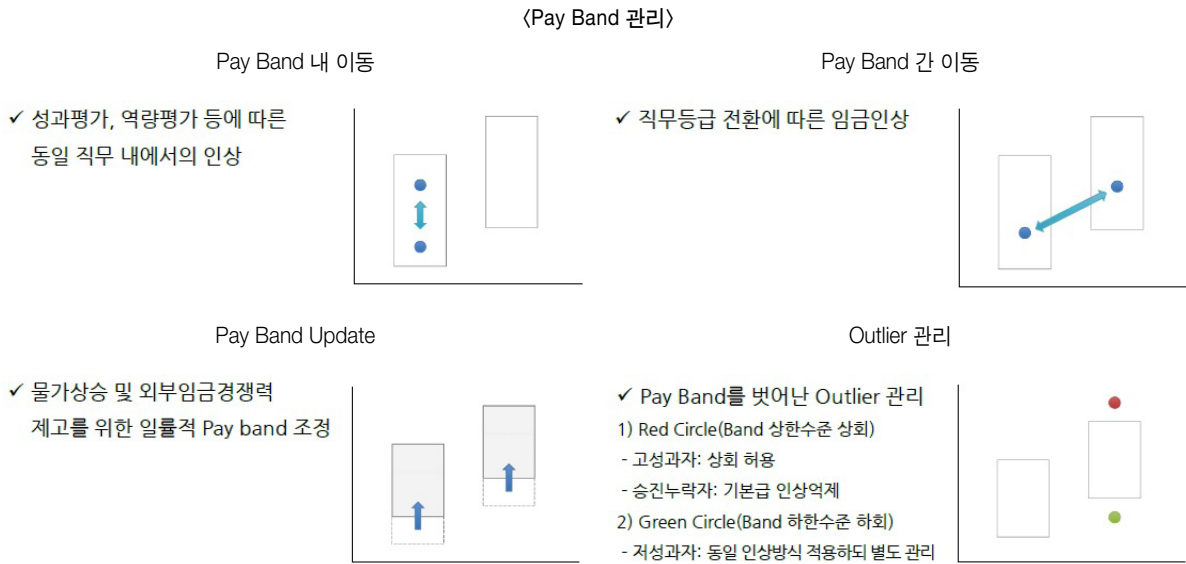
〈기본급 반영 직무급〉



* 직무등급별 범위에 따른 직무급

4) Pay Band 관리

- Pay Band 내 이동은 정기인상 방식과 개인평가 결과에 따라 인상률을 차등하는 평가인상 방식을 함께 활용하여 전년도 성과를 반영해 기본급을 인상할 수 있도록 함으로써 성과와 능력에 따른 보상이 이루어지도록 하였음.



4. 기대효과

- 개별직무의 상대적 가치에 따른 직무등급에 기반한 임금체계 개선을 통해 조직 구성원의 만족도 향상
- 조직구성원의 수용성을 높이고, 직무수행에 있어 자발적 동기부여 창출

직무중심 인사관리(연재)*

3편 : 직무분류 목적 및 방법

직무분류(job classification)란 조직 내 ‘직무’를 그 내용과 직무 고유의 특성에 따라 합리적이고 알기 쉽게 체계화한 것이며, 직무평가의 정확성과 타당도를 높이기 위해 기존의 직무를 분류 또는 재분류하는 작업을 의미함. 기업마다 직무를 분류하는 방법은 다양할 수 있으나 이 글에서는 국가 수준의 직무분류 표준인 NCS에서의 ‘사무관리직군’ 직무분류 체계를 소개하고자 함.

NCS 직무분류 예¹⁾

국가직무능력표준(NCS:National Competency Standards)에서는 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식, 기술, 태도 등의 체계적 내용을 토대로 직무의 유형을 단계적으로 제시하고 있음. NCS에서의 직무분류는 한국고용직업분류를 참고하여 <표 1>과 같이 대분류(24)→중분류(78)→소분류(241)→세분류(948)의 순으로 구성되어 있음.

<표 1> NCS 세부 분류기준

| 분류 | 하위 능력 |
|-----|---|
| 대분류 | • 직능유형이 유사한 분야 |
| 중분류 | • 대분류 내에서 직능유형이 유사한 분야 • 대분류 내에서 산업이 유사한 분야 • 대분류 내에서 노동시장이 독립적으로 형성되거나 경력개발경로가 유사한 분야 • 중분류 수준에서 산업별 인적자원개발협의체(SC)가 존재하는 분야 |
| 소분류 | • 중분류 내에서 직능유형이 유사한 분야 • 소분류 수준에서 산업별 인적자원개발협의체(SC)가 존재하는 분야 |
| 세분류 | • 소분류 내에서 직능유형이 유사한 분야 • 한국고용직업분류의 직업 중 대표 직무 |

* 본 내용은 고용노동부에서 2019년에 발간한 『직무중심 인사관리 따라잡기』 중 「직무중심 인사관리체계 구축」 부분을 그대로 인용한 것으로 인사관리의 기본 원칙을 직무에 두고자 하는 조직을 위하여 연재하는 것임.

1) <https://www.ncs.go.kr> 홈페이지 내용 참조.

사무관리직을 NCS 분류를 토대로 적용해 보면 경영·회계·사무의 대분류에 해당하며, 하위 중분류·소분류·세분류는 <표 2>와 같음.

<표 2> NCS 경영·회계·사무의 분류 예시

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

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