



# W A G E INFORMATION *Brief*

발행인 이재준  
편집인 정동관

주 소 30147 세종특별자치시 시청대로 370  
TEL 044-287-6083

발행일 2025년 6월 20일

2025년 제2호(통권 제96호) No.2

## 글로벌 사업 확장을 위한 직무 기반 보상체계의 전략적 설계와 적용

석창민 (콘페리 시니어컨설턴트)

### 1. 글로벌 진출과 인재 전략의 괴리

최근 국내 기업들이 동남아, 유럽, 미주 등으로 활발히 진출하며 글로벌 시장 확대에 속도를 내고 있다. 특히 IRA(인플레이션 감축법) 영향으로 미국 현지에 생산기지를 세우는 사례도 빠르게 늘고 있다. 많은 기업이 내수 시장의 정체와 치열한 경쟁을 돌파하기 위한 생존 전략으로 해외 진출을 택하고 있기 때문이다.

하지만 글로벌 사업의 확장 속도에 비해 직급·보상체계는 여전히 연공서열 중심의 한국형 구조에 머물러 있어 글로벌 시장에서 우수 인재를 확보하고 유지하는 데 한계를 겪고 있다. 이러한 괴리를 해소할 수단으로 직무 중심 보상 전략의 필요성과 이를 둘러싼 실질적인 운영 방안을 살펴보고자 한다.

### 2. 왜 직무 중심 보상 전략이 필요한가?

글로벌 시장에서 핵심 인재를 확보하고 유지하는 데 중요한 요소 중 하나는 '보상'이다. 브랜드 인지도나 조직문화 같은 내재적 요소도 중요하지만, 특히 해외 진출 초기에는 낮은 인지도와 제도적 차이를 극복해야 하기에 보상이 보다 직접적이고 설득력 있는 유인 수단이 된다.

이러한 흐름에 발맞춰 국내 주요 기업들도 점차 본사 주도 전략에서 벗어나 현지화를 강화하는 방향으로 글로벌 HR 운영 모델을 고도화하고 있다. 글로벌 HR 모델은 크게 세 가지로 본국 중심형(전략과 실행을 본사에서 주도하는 형태), 지역 최적화형(현지화가 일부 진행된 혼합형), 글로벌 최적화형(해외법인의 자율성과 내재화 수준이 높은 고도화 모델)으로 구분된다. 국내 기업들은 대체로 지역 최적화형과 글로벌 최적화형을 이행하며, 법

인의 자율성과 제도적 정교화를 동시에 추구하려고 하는 추세이다.

하지만 이런 변화에도 불구하고, 아직 많은 기업이 연공 중심의 직급 및 보상체계를 유지하고 있는 것이 현실이다. 해외 진출 국가의 시장 데이터를 일부 반영하더라도 실제 보상 구조는 직무나 성과보다 근속연수와 직급에 따라 결정되는 경우가 많다. 직무기술서(Job description)나 직무분류체계를 갖추고 있음에도 불구하고, 이를 평가·보상·승진 체계와 유기적으로 연계하지 못해 실효성이 떨어진다.

이로 인해 다음과 같은 문제가 반복된다. 첫째, 승진과 연봉 상승이 성과나 역할 변화보다 단순한 근속연수의 결과로 인식되어 고성과자에 대한 차등 보상이 어렵고, 이는 동기부여를 약화시킨다. 둘째, 본사에서는 동일한 인건비 구조 속에서 '충분히 보상했다'라고 판단하지만, 현지에서는 직무가치 대비 보상이 낮다고 인식하면서 인재 유지에 실패하는 경우가 많다.

따라서 동일한 인건비라도 보다 전략적으로 활용하고 고성과자에게 실질적인 동기를 부여하려면 연공 중심의 구조에서 벗어나 직무 중심 체계로의 전환이 필요하다. 직무의 실질적 가치를 기준으로 보상체계를 설계하면, 전략적으로 중요한 직무에 보상을 집중하고 시장 가치가 낮은 직무에 대한 과도한 보상을 줄일 수 있다. 이는 단순한 제도 개선을 넘어, 조직의 전략 실행력과 글로벌 HR 경쟁력을 동시에 끌어올리는 핵심 수단이 될 수 있다.

이러한 관점에서, 실제 국내 기업이 직무 중심 체계를 도입하며 겪은 실행 과정과 전략적 고려 사항을 사례 중심으로 살펴보고자 한다.

### 3. 직무 중심 보상체계 도입 사례

사례기업은 환경 가전 및 생활 서비스 분야의 대기업으로 국내 시장의 성숙기에 따라 글로벌 사업 확장을 핵심 전략으로 추진하고 있었다. 특히 해외법인에서 전사 매출의 약 70%를 달성하는 것을 목표로 글로벌 조직 역량을 강화하고 있었으며, 이에 따른 인력 운영 전략의 전면적 전환이 요구되는 상황이었다.

인사 측면에서는 해외법인의 성장을 견인할 수 있는 우수 인재를 유지·유치하고 기존 인력의 동기를 강화할

수 있는 제도적·조직적 변화가 필요했으며, 동시에 현재의 인력 현황 및 수준을 점검하고, 전략 목표 달성에 적합한 인재를 확보하고 있는지에 대한 검증과 격차(Gap)에 대응하는 방안 수립이 요구되었다.

프로젝트는 먼저 글로벌 직무체계를 수립하는 것으로 시작되었으며, 세부적으로는 직무분류체계 정립, 직무레벨(Leveling), 글로벌 스탠다드 직급체계 구축이 포함되었다. 이후 직무별 인력 수준을 진단하고, 각 법인의 보상 경쟁력을 확인한 뒤 현지 여건에 맞는 인사제도 개편을 병행하였다.

특히 직무등급 수립과 보상체계 설계 과정에 초점을 맞춰, 구체적인 실행 단계와 그 과정에서 고민했던 요소들을 공유하고자 한다. 직무 및 보상 구조 전환은 다음의 프로세스를 중심으로 추진되었다.

- 직무 중심 직급체계 수립: 직무분류체계 수립 → 직무평가(Mapping) → 글로벌 직무등급(Global Grade) 도출
- 보상 구조 설계: 법인 성장단계, 현 인력 수준, 국가 특성에 따른 보상 전략 수립 → 보상 지향 수준(Market %ile) 설정 → 시장임금과 격차 조정(Catch-up) 방안 마련 → 기본 인상률 및 인센티브 체계 설계

#### 가. 직급제도

##### 1) 직무분류

직무분류체계는 해외법인이 3개 이상일 경우, 본사 차원에서 기준이 되는 메인(Main) 직무분류체계를 우선 수립한다. 해외법인마다 전략, 영업 방식, SCM 구조에 따라 가치사슬(Value Chain)이 다소 다르지만, 핵심 프레임을 통일하여 구성함으로써 본사의 일관된 관리와 법인 간 비교가 가능하도록 설계하였다. 메인 직무체계는 성숙도가 가장 높은 해외법인의 조직도를 기반으로 하되, 현재 직무뿐만 아니라 미래 전략 방향성과 선도 경쟁사의 벤치마킹을 반영해 설계하였다. 동일 명칭의 직무라도 법인별 역할 차이가 존재하므로, 이를 통합 정리하여 직무 정의를 일관되게 정립하였다.

메인 직무체계 수립 후, 각 해외법인의 법인장, 핵심 주재원, 핵심 현지인(실장급)과 인터뷰를 통해 각 조직에 적합한 세부 조정 작업을 병행하였다. 메인 직무체계가 수립된 이후에는 해외법인별 조정 작업이 유연하게 진행될 수 있다. [그림 1]은 표준 직무분류체계를 기준으로 3

[그림 1] 표준 직무분류체계



개 해외법인을 한눈에 비교할 수 있도록 정리한 직무분류체계의 일부를 발췌한 내용이다.

## 2) 직무등급 수립

직무등급 수립은 직무분류체계를 통해 도출된 직무를 (1) 수직적 직위(Position)(혹은 세부 직무) 단위로 구분하고, (2) 해당 직위의 역할과 책임 수준에 따라 등급을 부여하는 방식으로 진행되었다. 예를 들어 인사관리 내 보상 직무의 경우, Compensation Analyst, Compensation Manager, Head of Compensation 등으로 나눌 수 있으며, 각 직위는 역할의 난이도와 범위에 따라 서로 다른 직무등급(Level)으로 분류된다.

### 가) 세부 직무 개수 설정

직위 개수를 설정하는 작업은 승진체계와 직접적으로 연계되므로, 현재 조직 내 실질적인 운영 단계와 직원 동기부여를 동시에 고려해야 한다. 직무 중심 인사체계라 하더라도 연차나 경험 기반의 승진은 여전히 중요한 요소로 작용하기 때문이다.

사례기업은 영업직군, 생산직군, 일반직군으로 구분하여 설계하였다. 영업직군은 역할과 책임(R&R) 구분이 명확하여 Sales Rep - Supervisor - Area Manager -

Regional Manager 4단계로 구성하였다. 생산직군은 명확한 역할 변화가 어려운 특성을 반영하여 Operator I, II, III으로 나누는 방식의 역량 기반 다단계 체계를 적용하였다. 일반직군은 현지인, 주재원, 법인장과의 인터뷰를 바탕으로 실제 역할단계를 반영하여 Associate - Specialist - Manager - Senior Manager 4단계로 구성하였다. 일반직군의 경우 기본적으로 4단계로 설계하되, 직무별 특성과 실제 수행 인력의 현황을 반영해 직무별 단계 수를 유연하게 조정하였다.

### 나) 직무평가

직무등급의 높낮이를 정하는 직무평가는 일반적으로 Korn Ferry, Mercer, Towers Watson의 방법론 중 하나를 활용하거나, 직무 표준화 기준에 맞게 기존 직무들을 표준화한 직무에 일치시키는 맞춤형 직무 매핑(Job Mapping)과 조직 내에서 이미 평가된 상위 직무들과 유사성 및 비즈니스 맥락을 고려하여 직무의 상대적 등급을 유추하는 직무 슬로팅(Job Slotting) 방식을 활용한다. 사례기업은 Korn Ferry의 직무평가 방법론을 기반으로 CEO 및 직책자 직무에 대한 정량적 평가를 진행하고, 직무 매핑을 통해 이를 검증하였으며, 일반 직원의 경우에는 직무 슬로팅을 통해 등급을 도출하였다.

Korn Ferry의 직무평가 방식은 노하우(지식과 기술), 문제 해결(사고의 복잡성과 범위), 성과 책임(조직에 미치는 영향력)을 중심으로 직무 자체의 가치를 평가하는 방식이며, 글로벌에서 가장 널리 활용되고 있는 직무평가 체계 중 하나이다. 다만 직무평가는 '직무'에 대한 평가이지, 해당 직무를 수행하는 '사람'에 대한 평가가 아니라서 점에서 많은 기업이 혼동하거나 어려움을 겪는다. 이 같은 점을 보완하기 위해 한국 컨설턴트와 현지 컨설턴트가 함께 직무평가를 진행하였고, 유사 산업 및 규모의 직무를 참고하여 직무등급 설정 방식을 검증하였다. 일반직군의 비직책자 중에서 특정 주요 직무 외에는 동일한 직무등급을 부여하였다.

초기에는 비직책자까지 직무등급을 세분화하려는 요구가 있었으나, 세 가지 주요 이슈를 반영하여 전략적 판단을 내렸다. 첫째, 기업 내 직무기술서와 직원이 수행하는 실제 직무 간에 괴리가 존재했다. 명확한 직무기술서가 없거나 현실과 일치하지 않는 경우가 많았다. 둘째, 동일한 명칭의 직무라도 국가 혹은 해외법인별로 역할 범위와 책임 수준이 상이했다. 예를 들어 Compensation Specialist라고 하더라도, 일부는 단순 연봉테이블 관리 수준에 머무르고 일부는 성과급 설계까지 수행하는 등 수준 차이가 컸다. 셋째, 실제로 직무를 수행하는 인력의

역량이 직무보다는 직급이나 연차 기준으로 형성되어 있었다. 결과적으로 직무 자체의 가치가 아닌 개인의 경험과 직급이 업무 수행 수준을 결정하는 구조였다. 이러한 상황에서 직무 자체만을 보고 평가하여 직무등급을 부여하면, 실제 역량이나 성과와는 맞지 않는 직무등급이 주어지고, 이에 따라 시장임금과 괴리도 발생한다. 이 경우 보상 조정을 실시해야 하는지, 혹은 인력 교체를 장기적으로 해야 하는지 등 실무적 고민이 뒤따른다.

[그림 2]는 모든 직무에 동일한 직급을 적용하던 기존 직급체계에서 직무가치(Reference Level)에 따라 직무별 단계 수와 등급이 차별화된 결과의 일부이다.

### 3) 직급 도출

직급체계 도출은 수직적으로 확장된 직무등급을 실제 조직 운영에 적합한 직급체계로 그룹화하는 작업이다. [그림 3]과 같이 표준화한 직무들과 Korn Ferry의 직무가치를 토대로 직무등급을 S4 실장 수준, S3 팀장 수준, S2 Senior 비직책자(독립적 기여), S1 Junior 비직책자(의존적 기여)의 총 4단계로 그룹화하였다. 법인의 성숙도에 따라 Korn Ferry의 직무가치와 실제 적용 범위는 일부 차이를 보일 수 있다.

모든 국가에 동일한 글로벌 직급체계(직급별 직무가치

[그림 2] 직급체계

직무평가에 기반한 직무가치(Reference Level)를 기준으로 직급을 구분하며, 승진은 연차가 아닌 직무가치가 높은 상위 직무로의 이동을 의미함



[그림 3] 글로벌 직급체계

표준화된 직급체계를 가져가되 해외법인의 사업성장단계 및 해외법인별 특수성을 고려하여 현지 상황에 적합한 직급체계 도출



[그림 4] 해외법인별 직책자 직급 비교

現 해외법인의 직급/역할을 시장과 비교해 본 결과, 해외법인 A 팀장들은 한국 기준 과장~차장급 부터 수행, 해외법인 C의 경우 대리/과장 인력이 팀장 역할을 수행하는 것으로 나타남

역할 단계	직무등급	한국 기준	해외법인 A (8단계)	해외법인 B (5단계)	해외법인 C (5단계)
Contribute Strategically (전략적 기여)	20	임원			
	19				
Contribute Through Others (팀원들을 통한 기여)	18	부장	실장		
	17	차장	팀장		
Contribute Independently (독립적 기여)	16	과장		팀장	실장
	15	대리/과장	시니어		팀장
	14	대리		시니어	
Contribute Dependently (의존적 기여)	13	대졸 신입			
	12		주니어	주니어	주니어
	11	초대졸 신입			

**[팀장 역할]**

- 법인 A: 주로 16Lv인 과장부터 시작, 시장과 유사한 직급-역할 매칭
- 법인 B: 주로 16Lv인 과장부터 시작
- 법인 C: 팀장을 시작하는 Ass.Manager의 경우 한국 기준 대리/과장(15Lv) 수준

**[시니어/주니어]**

- 법인 A/B: 시장과 유사한 역할단계(주니어/시니어 구분)와 직급-역할을 나타냄
- 법인 C: 총 5단계 직급 중 3단계 직급 모두 신입사원 수준으로 Mapping됨

고정)를 적용하는 방식은 글로벌 운영의 일관성을 확보하는 데 유리하여 일반적으로 권장되는 경우가 많다. 그러나 이번 사례기업처럼 국가 간, 해외법인 간 시장 조건과 인력 역량 수준이 상이한 경우, 각 해외법인의 현실을 반영해 별도의 기준을 설정하는 방식이 실행 측면에서 더욱 유연하고 효과적일 수 있다.

예를 들어, 글로벌 직급체계에서는 일반적으로 Korn

Ferry의 직무가치 수준 17 이상을 팀장급으로 설정하지만, 일부 초기 단계의 법인에서는 직무가치 수준 15~16에서도 팀장 역할을 수행하는 경우가 있다. 이 경우 법인의 성숙도가 높아짐에 따라 팀장 역할에 요구되는 직무등급을 점진적으로 상향 조정하거나 기준에 맞는 인력을 새롭게 채용하는 방식으로 인력 고도화를 추진할 수 있다. 이러한 구조적 유연성을 통해 직무 중심 체계의 현지

정착과 장기적 역량 향상 모두를 뒷받침할 수 있다.

#### 4) 직급제도 이행

직무 중심 직급체계에서는 직위가 곧 직무등급이 되므로, 기존 비직책 차장·부장급 인력은 기존 직급보다 낮은 등급이 부여되는 직급 하락 이슈가 발생할 수 있다. 반면 낮은 직급이지만 직책자 역할을 수행했던 인력은 직무등급 상승이 이루어진다. 이처럼 기존 직급과 직무등급 간의 괴리를 해소하기 위해서는 제도 전환 시 이행 방안 마련이 필수적이다.

국가별로 직무등급 하향이 법적으로 가능한지 여부가 상이하므로 법적 리스크 검토가 선행되어야 하며, 하향이 가능하더라도 직원의 동기 저하를 방지하는 방안 마련이 필요하다. 또한 직책 부여 시 즉각적인 보상 상향은 향후 보상 유연성을 저해할 수 있으므로 신중한 접근이 요구된다.

사례기업은 다음과 같은 방식으로 전환을 설계하였다.

- 직급 상승 시에는 직급, 직함(Title), 보상을 모두 상향 조정하되, 충분한 역할 검증 절차를 선행
  - 직급 하락 시에는 직급만 하향 조정하고, 보상과 직함은 유지하되, 추가 보상 인상은 제한
- 이러한 이행 전략은 조직 내 혼란을 줄이고, 직무 중심

체계의 원활한 정착을 지원하는 데 실질적인 효과를 발휘할 수 있었다.

#### 나. 보상제도(일반직군 기준)

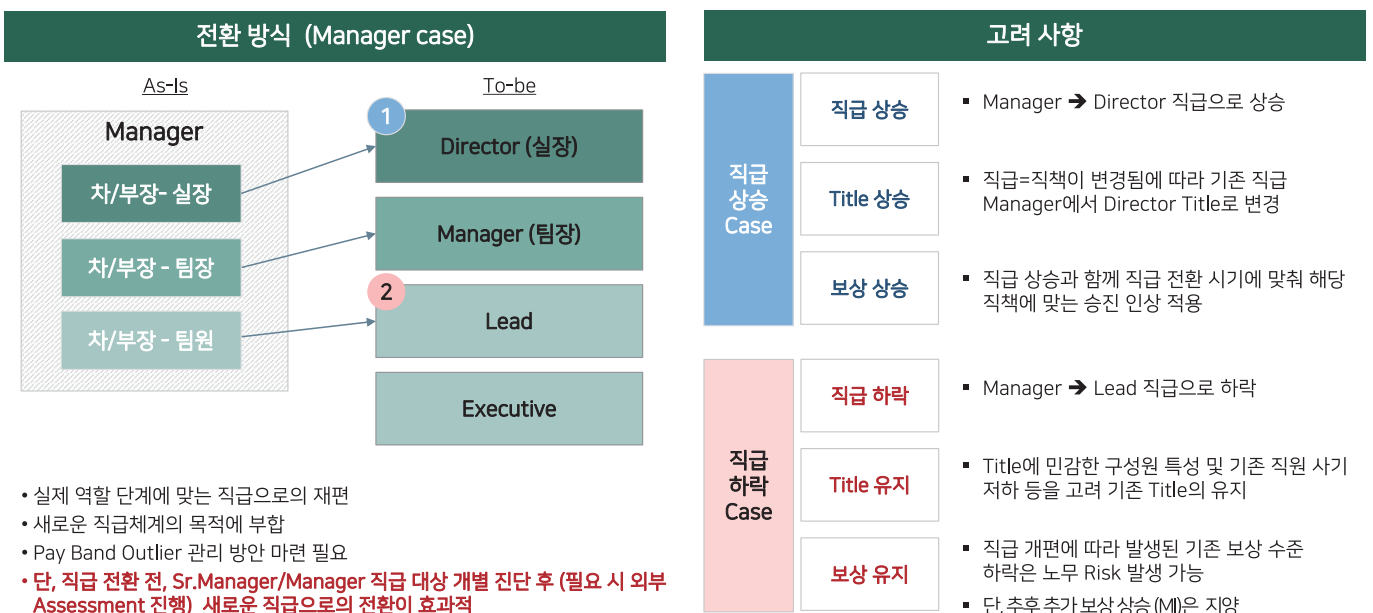
##### 1) Target 보상 수준 결정

직무등급에 따라 직급과 직무가 도출되면, 해당 등급에 맞는 시장임금과 자동으로 연계된다. 한국 및 일본을 제외한 대부분의 국가는 직무등급체계를 오랫동안 운영해 왔기 때문에 시장 보상 수준과의 비교가 상대적으로 수월하다.

사례기업의 대표 해외법인 중 하나인 A법인은 해당 국가에 오래전부터 진출해 있었으며, 높은 인지도와 업계 최고 수준의 시장점유율을 확보하고 있었으나, 성숙기에 접어들며 새로운 성장 동력을 통한 턴어라운드 필요한 상황이었다. 이에 따라 HR 관점에서는 현지 인재 중심의 기획 역량과 리더십 역량 확대가 주요 과제로 부상하였다. Target 보상 수준 목표를 시장임금의 50%ile 수준으로 설정하였으나, 전략적 전환을 위해 핵심 직무(경영기획, 마케팅, 상품기획 등)와 Korn Ferry의 직무가치 수준이 18 이상인 실장/팀장급의 보상은 시장임금의 75%ile 수준으로 상향 조정하였다.

[그림 5] 직급 전환

해외법인별 직급체계 변화 후 비보직 차/부장급들이 존재함에 따라 직급 전환 방안을 고민할 필요가 있으며, 사전에 현재 팀장들에 대한 진단을 진행한 후 새로운 직급체계 목적에 맞게 전환하는 과정이 필요하다



- 실제 역할 단계에 맞는 직급으로의 재편
- 새로운 직급체계의 목적에 부합
- Pay Band Outlier 관리 방안 마련 필요
- 단, 직급 전환 전, Sr.Manager/Manager 직급 대상 개별 진단 후 (필요 시 외부 Assessment 진행) 새로운 직급으로의 전환이 효과적

### 2) 기존 인력 대상 시뮬레이션 및 조정(비직책자)

직무등급을 기반으로 도출된 지향 보상 수준과 현재 지급 수준을 비교하였다. A법인은 이미 성숙도와 인지도가 높은 상황이었으며, 시장임금의 50%ile 수준과 유사한 수준을 유지하고 있어 비직책자 대상 임금 조정의 필요성은 크지 않았다. 그러나 시장임금 대비 과도한 보상을 받고 있는 인력도 상당수 존재하였다. 이는 기존 한국형 직급체계하에서 역할 변화 없는 연차 기반의 승진이 이뤄졌기 때문이다. 예를 들어, 한국식 과장 직급의 비직책자가 실제로는 대리급 직무를 수행하고 있음에도 과장급 보상을 받고 있는 사례가 해당한다.

이러한 인력은 직무체계대로 관리하지 않고 특별히 구분하여(Outlier) 관리하되, 직무 변경이 없는 한 임금을 인상하지 않는 방식으로 설계하였다. 다만 직무등급체계를 기반으로 한 보상운영체계로의 전환은 승진급의 의미도 바꾸었다. 다단계 승진에서 역할 기반 승진으로 변화함에 따라 실질적 역할 변화가 동반된 승진 시 더 큰 보상이 뒤따르도록 설계하였다.

### 3) 기존 인력 대상 시뮬레이션 및 조정(직책자 및 핵심 직무)

보상 수준을 시장임금의 75%ile 수준으로 설정한 직책자 및 핵심 직무의 경우, 현직 직원과의 보상 격차가 커져 임금 조정 비용이 크게 산출되었다. 그러나 결과적으로 해당 인력들에 대해서 임금 조정을 실시하지 않기로 하였다. 이미 낮은 보상 수준에서도 해당 직무를 수행하고 있는 만큼, 추가 보상을 제공할 필요는 없다는 판단이었다. 이는 채용 당시 해당 보상 수준에 맞는 수준의 인력을 확보한 것이며, 직무평가 역시 '사람'이 아닌 '직무' 자체에 대한 평가라는 원칙에 기반한 것이다.

따라서 두 가지 방안을 마련하였다. (1) 시장임금 75%ile 수준의 보상을 기준으로 신규 인재를 채용하거나 (2) 기존 인력에 대해서는 3년간 일정 수준 이상의 리더십과 성과를 입증한 경우에 한해 임금 조정을 차등 적용하는 방식으로 운영 계획을 수립하였다.

### 4) 타 해외법인들의 보상 운영 방안

사례기업의 A법인과 달리 사례기업의 타 해외법인들은 아직 초기 단계에 있는 조직으로 현지 시장 안착과 초기 성장 기반 구축이 핵심 전략이었다. 이에 따라 인사

측면에서는 빠른 시장 확장을 뒷받침할 수 있는 유연한 조직 운영과 최소 비용으로도 직원을 동기부여할 수 있는 보상 설계가 주요 과제로 설정되었다. 이러한 상황에서 해당 해외법인은 다음 두 가지 전략, 즉 최소 시장임금의 50%ile 수준의 보상을 제공하여 역량 있는 인재를 선제적으로 확보·유지하고 향후 주재원 철수 시 현지 인력으로서의 안정적 전환(Soft Landing)을 준비할 것인가? 또는 시장임금의 25%ile 수준의 보상을 설정하여 당분간은 저임금 인력을 활용하고 주재원 중심의 운영을 유지할 것인가? 중에서 하나를 선택해야 했다.

결과적으로 법인장 및 경영진과의 협의를 통해 세 가지 이유로 시장임금의 25%ile 수준을 지향하는 것으로 결정되었다. 첫째, 예산 제약이 컸고 주재원 중심의 운영이 훨씬 중요한 상황이었다. 둘째, 사업 초기 법인이라는 특성상 명확한 직무 구분이 어려워 한 명이 여러 역할을 병행하는 구조였고, 셋째, 이미 현재 수준의 보상으로 채용된 인력들의 역량이 도출된 직무등급만큼 높지 않다고 판단하였다(직무등급은 직무에 대한 등급이지 해당 직무를 수행하는 인력에 대한 등급이 아니기 때문이다).

이에 따라, 보상 수준을 단기적으로 상향 조정하기보다는 법인이 안정화되고 조직 및 직무체계가 명확히 자리 잡은 이후에 신규 채용을 통해 적정 보상을 적용하거나, 기존 인력의 역량 향상 정도에 따라 단계적인 임금 조정을 추진하는 것이 보다 바람직하다는 결론에 도달하였다.

다만 직원 동기부여는 여전히 중요한 이슈였다. 사업 초기 법인이라는 특성상 수익이 낮아 인센티브 지급이 어려운 상황에서 소규모 법인 특유의 가족 같은 분위기를 활용하여 공동의 목표 달성을 통한 성과 보상을 강조하고자 하였다. 이에 따라 목표 달성률에 기반한 이익배분제(PS: Profit Sharing) 방식의 인센티브 제도를 도입함으로써 직원들의 참여와 몰입을 유도하고자 하였다.

### 다. 성과

직무 중심 인사체계는 단순한 직급 개편을 넘어서 조직의 전략 실행력 강화, 성과 중심 기업문화, 인재 선별과 배치 역량 향상, 비용 효율화 등 다양한 성과 개선 효과를 이끌어냈다.

첫째, 전략 실행력과 인재 운영의 효율성이 강화되었

다. 직무등급별로 보상 수준을 재설계함으로써 고성과 자에게는 더 많은 보상을 제공하고, 저성과자에 대한 과도한 예산 낭비는 줄였다. 결과적으로 동일한 총인건비로도 고성과자 중심의 차별적 보상 구조를 정착시킬 수 있었다.

둘째, 승진체계의 실질성과 동기부여가 높아졌다. 과거에는 역할 변화 없이 형식적으로 승진이 이루어졌다면, 지금은 역할 변화에 따라 승진과 보상이 연계되는 구조로 전환되었다. 이는 구성원에게 더 분명한 동기를 제공하고, 성과 중심의 조직문화 정착에 기여하고 있다.

셋째, 해외법인 간 인재 운영의 유연성이 확대되었다. 직무 정의와 등급이 통일되면서 동일 직무에 대한 기준과 기대 수준이 명확해졌다. 이를 바탕으로 현지 핵심 인재를 타 권역으로 전환 배치하거나, 단기 프로젝트에 투입하는 등 인재 활용의 전략적 유연성이 높아졌다.

넷째, 조직 내 커뮤니케이션이 정교해졌다. 직무 기준이 명확해지면서 관리자와 구성원 간 직무 기대 역할과 성과 수준에 대해 공통된 언어로 소통할 수 있는 기반이 마련되었고, 성과 피드백의 명확성과 납득력도 함께 향상되었다.

다섯째, 본사 차원의 전략적 인사 의사결정 기반이 마련되었다. 직무 기반 체계는 한국 본사에서도 기능별 인적 역량 수준을 직관적으로 파악할 수 있게 하며, 인력 산정, 채용, 교육 등 다양한 전략적 판단에 활용할 수 있는 통합 HR 플랫폼으로 작동하고 있다.

#### 4. 제언

직무 중심 인사체계는 단지 '제도적 완성도'를 높이기 위한 수단이 아니라, 조직 경쟁력 확보와 전략 실행력 강화를 위한 핵심 인프라다. 연공 중심의 기존 인사제도로는 더 이상 우수 인재를 확보하고 유지하기 어렵고, 사업 환경에 맞춰 전략적 민첩성을 확보하는 데에도 한계가 있다. 이제는 본사의 전략 방향과 해외법인의 현지 요구를 모두 수용하면서도 일관성 있는 인사 운영 체계를 갖추는 것이 중요하다. 이를 위해 '직무'를 기반으로 한 공통의 HR 언어를 마련하는 것이 필수적이다. 또한 해외법인에 직무 중심 체계를 선제 도입하고 그 성과와 교훈을 본사에 적용해 보는 방식도 제도 정착에 실효성을 높이

는 동시에 본사 인사제도의 글로벌화를 가속하는 효과적인 전략이 될 수 있다.

#### 가. 도입 시 고려해야 할 전략적 실행 및 고려 포인트

##### 1) 직무등급 유연성 확보

지나치게タイト한 직무등급 기준은 오히려 제도의 안착을 방해할 수 있다. 사례기업처럼 연차가 낮은 비직책자에게는 유사 직무를 동일 등급으로 묶는 방식도 효과적이다.

##### 2) 직무 신설 유연성 확보

해외법인별 시장 상황, 성장 단계, 인적 역량이 상이한 만큼, 획일적 적용보다는 각 해외법인의 맥락을 반영한 맞춤형 설계가 필요하다. 특히 직책자 이하 직무는 각 법인에서 표준 직급 내 새로운 직위를 신설하거나 채용할 수 있도록 함으로써 해외법인별 유연성을 높이는 방식이 자주 활용된다.

##### 3) 내부 공감대 형성

직무 중심 체계는 단순한 제도 변경이 아닌 조직 패러다임의 전환이다. 구성원들과의 직무가치에 대한 명확한 커뮤니케이션, 그리고 관리자와 직원 간의 인식 일치를 위한 공감대 형성이 병행되어야 한다.

##### 4) 보상 비교 및 수준 결정

국가와 기업마다 보상 항목과 구조가 다르므로 보상 수준은 '기본급'이 아닌 '총고정급(Fixed Annual Cash: 기본급+고정수당)'과 '총급여(Total Compensation: 기본급+수당+인센티브)'를 기준으로 비교하는 것이 바람직하다. 임금밴드(Pay Band)는 총고정급 기준으로 설계하는 것을 권장한다.

##### 5) 보상 이행 전략

보상 전략은 본사의 글로벌 방향성, 해외법인별 인재 구성(예: 주재원과 현지인 비율), 각 인재의 역량 수준을 종합적으로 고려해 수립해야 한다. 반드시 직무의 시장 가치나 해당 국가의 임금구성을 그대로 따를 필요는 없다. 목표 수준에 미치지 못하는 경우에는 핵심 직무에만 선제적으로 보상을 상향하고, 기타 인력은 역량 향상이

후 임금 조정 또는 신규 채용 시 보상을 조정하는 방식이 인건비 효율성 측면에서 유효하다.

#### 6) 제도 이행 리스크 관리

직급 변동, 보상 조정, 법적 제약 등 전환 과정에서 다양한 리스크가 발생할 수 있다. 이에 대비해 단계적 이행 전략, Outlier 관리 기준 등 사전적 대응 방안이 필요하다.

#### 나. 장기적 관점에서의 HR 고도화(Global Talent Strategy)

직무등급 기반 체계는 단순히 성과주의 문화를 정착하고 제도를 정비하는 데 그치지 않고, 글로벌 인재 전략(Global Talent Strategy)의 핵심 구성 요소로 작용한다. 최근 세계적 선도기업들이 고민하는 인재의 글로벌 전환 배치(Global Mobility), 핵심 인재풀(Pool) 운용, 인재 유출에 대비하는 승계 계획(Succession Planning)과 유기적으로 연계되면서 조직 전반의 인재 운용을 전략적으로

설계할 수 있는 기반을 제공한다.

우선 직무 기준이 명확해지면 국가 간 직무 비교와 역할 수준 정렬이 쉬워져 인재의 글로벌 전환배치 시에도 역할 불일치로 인한 마찰을 줄이고 인력 배치의 객관성과 신속성을 높일 수 있다. 특히 해외법인 간 전문성 차이나 인건비 격차, 조직 성장 속도 등을 고려해 필요 직무에 전략적으로 인재를 활용하거나 육성할 수 있는 체계적 토대가 마련된다. 또한 각 등급과 역할에 따라 핵심 인재군을 명확히 선별할 수 있어 이들을 대상으로 한 글로벌 기준의 인재 유출에 대비하는 승계 계획 수립과 실행이 가능해진다.

결국 장기적으로 직무 중심 체계는 인력의 '이동'을 넘어서 '선별-배치-육성'으로 이어지는 인재 운영 전반을 하나의 전략 틀(Global Talent Strategy) 안에서 연결할 수 있는 인프라가 된다.

이제는 '직무'라는 공통 언어로 인사를 설계하고 전략을 실행해야 할 시점이다.