

직무평가를 활용한 임금체계 : 철강산업 A사 사례*

이혜정**

I. 머리말

본 글에서는 2016년에 수행된 연구인 오계택·유규창·이혜정·박용철·나일환(2017)의 『산업 수준의 직무평가도구 개발』 중 철강산업의 직무평가도구를 A사의 생산 직군의 직군 설계에 적용한 과정을 제시하고자 한다. A사의 경우, 1971년 직무분석반이 편성되어 체계적인 직무분석을 통한 정원 산정을 추진하고 직무급제를 실시하였으며, 이후 직무급적 요소가 보상의 다양한 형태로 포함되어 운영되고 있었다. A사가 직무급 또는 직무 가치의 보상 반영에 대해 지속적인 노력을 기울인 이유는 다음과 같이 현실적인 원인에 기인한다. 연속공정 성격이 강한 철강산업의 특성상 자신의 직무에 대한 명확한 이해와 연계된 직무들에 대한 이해가 선행되어야 한다. 또한 고율 임금인상을 대체할 수 있는 직원 동기부여를 위한 보상체계의 정비와 합리적 기준 설정을 통한 대내적 공정성 확립의 필요 등 다양한 관점에서 직무가치의 보상 반영 필요성이 요구되었기 때문이다.

이러한 배경하에 A사는 오계택 외(2017)의 철강산업의 직무평가도구를 직무 간 차이가 합리적이고 타당하게 반영된 보상체계 구축을 위한 직군설계에 활용하였다. 본 연구에서는 철강산업의 직무평가도구를 A사에 적용하는 과정과 이 과정에서의 실무적 이슈에 대한 내용을 제시하고자 한다.

* 이 글은 한국노동연구원에서 수행중인 '업종별 직무평가 도구개발 : 활용사례 분석(오계택 외, 2018년 발간 예정)'의 일부 내용을 정리한 것이다.

** 한양대학교 경영학 박사(leehj98@hanyang.ac.kr).

II. 직무평가도구의 개발

A사의 직무평가도구 개발은 아래의 <표 1>에서 보는 바와 같이 크게 두 개의 과정을 거쳐 진행되었다. 첫 번째 과정은 오계택 외(2017)의 연구 중 철강산업의 직무평가도구 개발의 과정이며 두 번째 과정은 개발된 철강산업의 직무평가도구를 A사에 적합하게 조정 및 보완하는 과정이다. 첫 번째 과정은 다시 4단계로 구분하여 작업을 진행되었으며, 두 번째 과정은 실제로 현장에 적용할 수 있도록 세부 내용을 면밀히 검토하고 적용에 문제가 없도록 연구진과 A사 실무진들과 여러 차례의 논의 과정을 거쳐 A사의 최종 평가도구를 도출하였다. 첫 번째 과정에서는 철강산업에 종사하는 인사전문가와 현장관리자, 그리고 외부 컨설턴트와 연구진이 주체가 되었으며, 두 번째 과정에서는 본 연구진과 A사의 내부 TFT, 직무전문가 등이 참여하여 작업을 수행하였다.

<표 2>는 A사에 기존 철강산업의 직무평가도구를 적용하는 과정에서 주요하게 제기된 이슈들이다. 기개발된 직무평가도구가 일반적인 철강산업의 직무를 평가하기 위한 도구이다 보니,

<표 1> 직무평가도구 개발 과정 요약

단계		주요 내용	주체
1. 철강산업 직무평가 도구 개발 단계 ¹⁾	1단계 (평가요소 및 하위항목 도출)	- 철강산업에 적용 가능한 모든 직무평가요소를 도출 - 컨설팅사나 해외 기관 등 관련 문헌을 고찰하여 직무평가요소 및 하위항목에 대해 조사 가능한 모든 지표 수집	- 인사전문가 - 현장관리자 - 컨설턴트 - 연구진
	2단계 (평가요소 및 하위항목 확정)	- 1단계에서 도출된 직무평가요소 및 하위항목 가운데 철강산업에 적합한 요소를 확정 - 전문가들에 의한 델파이 기법 활용	
	3단계 (가중치 및 배점 결정)	- 2단계에서 도출된 직무평가요소 및 하위항목에 대해 철강산업의 특성을 고려한 가중치 및 배점 설정 - AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석 활용	
	4단계 (척도개발)	- 1~3단계에서 도출된 평가요소와 각 평가요소별 가중치를 기초로 평가척도와 각 척도별 점수 배분	
2. A사 직무평가도구 개발 단계	5단계 (A사 적용)	- A사에 적합한 직무평가도구로의 조정 과정 - 연구진, 내부 TFT, A사 직무전문가와와의 워크숍 및 피드백을 통한 도구 검증 및 조율 작업 실시	- 연구진 - 내부 TFT - 직무전문가

1) 오계택 외(2017)의 『산업 수준의 직무평가도구 개발 : 철강산업, 호텔산업, 은행산업』 중 철강산업의 직무평가도구 개발 과정 내용을 요약·발췌하였다.

특정 기업에 적용하기 위해서는 해당 기업의 특성과 목표 및 성과체계, 직무체계, 인사체계를 반영하기 위한 조율 과정이 필요하였다. A사의 직무의 범위와 크기의 선정, 척도 서술의 구체성을 높이기 위한 표현 수정 작업, A사에 보다 적합한 하위 항목으로의 수정 및 가중치 조정 등이 이루어졌다.

<표 2> A사 적용 평가요소 관련 주요 이슈 및 보완 내역

주요 이슈	문제점	보완 내역
척도 수의 일관성	대부분의 평가 요소의 척도 수는 5개이나, 작업조건 요소들은 3개 척도, 직무처리 및 조작은 4개 척도로 구성	- 작업조건 요소는 이해의 명확성을 위해 상중하 개념의 3개 척도 수 유지 - 직무처리 및 조작은 나머지 평가요소와 동일하게 5개로 척도 수준 정리
사무/생산직 범용 평가의 문제	직무의 특성이 다름에도 하나의 평가도구로 평가하는 데 있어서의 문제	- 사무직무의 특성을 반영할 수 있는 표현을 직무평가도구에 포함시키거나 소수 종사자 직무의 경우 직무평가대상에서 제외
척도 서술의 일반성	척도의 서술 및 표현이 구체적이지 못하고 추상적으로 서술되어 있어 직무평가시 평가자 이해도 문제	- 정성적 문구(예: 빈도와 정도에 대한 정의 등)에 대한 내부 전문가의 피드백 반영 - 빈도 평가 시 매트릭스를 활용하여 정확한 수준을 평가할 수 있도록 설문 수정 - A사 직무를 대상으로 각 척도의 내용 수정
직무 범위의 모호성	A사 기준으로 하나의 직무 안에 여러 개의 직무가 포함되어 있어 무엇을 평가해야 하는가에 대한 기준 필요	- 평가대상 직무의 범위 한정: 해당 직무에 가장 많은 종사자가 있는 세부 직무로 범위 한정
하위항목 보완	“직무처리 및 조작” 항목	- 4단계 척도를 5단계 척도로 조정하여 타 항목 간에 통일성을 기함 - 평가자들의 혼동을 막기 위해 “기기처리 및 조작”으로 명칭 변경
	“안전관리 책임” 항목	- “사람관리 책임”에 통합시키고, “안전관리 책임”을 “성과관리 책임”으로 대체
	“위험도” 항목	- “유해성”으로 명칭 변경

이상의 보완작업을 거쳐 <표 3>과 <표 4>와 같은 직무평가요소 및 하위항목을 확정하였으며, 척도별 가중치를 확정하였다.

〈표 3〉 A사 적용 직무평가요소 및 하위항목

평가요소	하위항목	정의 및 설명
기술	기기처리 및 조작	설비고장, 사건/사고 등이 없는 정상근무 여건하에서 단독으로 해당 직무를 수행하기 위해 어느 정도의 작업도구나 기계 조작과 관련된 기술이 필요한 직무인지를 의미
	경험	설비고장, 사건/사고 등이 없는 정상근무 여건하에서 해당 직무를 단독으로 수행하는 데 필요한 교육/훈련/작업경험을 의미
	문제해결 및 판단력	다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미
노력	정신적 노력	직무수행에 요구되는 예측할 수 없는 업무에의 대응, 정신 집중 등 정신적 노력의 수준과 빈도를 의미
	집중도	직무를 수행하면서 직무담당자가 육체적, 정신적, 감정적 혹은 시각적으로 기울여야 하는 집중의 정도를 의미
책임	성과에 대한 책임	해당 직무가 회사 성과에 기여하는 정도를 의미
	사람 및 안전에 대한 책임	직무를 수행함에 있어서 소속부서나 업무 관련 부서에 속한 사람들의 협업, 감독, 개발, 동기부여, 평가, 안전 등에 대한 책임을 의미
작업조건	근로 시간	직무수행이 계획된 근무 스케줄에 의해 이루어지는지 또는 일과 외 출근, 초과근무, 돌발 상황의 발생 등 근로시간의 불규칙성 정도를 의미
	작업환경	정상근무 여건하에 직무를 수행하면서 직무담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 작업환경에 노출되는 정도를 의미
	유해성	정상근무 여건하에 인체에 유해한 가스, 증기, 고온 등 기계, 화학물질 등의 위험 요소에 노출되는 정도를 의미

〈표 4〉 A사 적용 직무평가 척도별 점수표

평가요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (32%)	직무처리 및 조작(5%)	26	31	37	43	50
	경험(12%)	63	74	87	102	120
	문제해결 및 판단력(15%)	79	93	109	128	150
노력 (21%)	정신적 노력(10%)	52	61	72	85	100
	집중도(11%)	58	68	80	94	110
책임 (27%)	성과에 대한 책임(14%)	73	86	101	119	140
	사람관리 및 안전에 대한 책임(13%)	68	80	94	111	130
작업조건 (20%)	근로시간(4%)	29	34	40		
	작업환경(5%)	37	43	50		
	유해성(11%)	80	94	110		

Ⅲ. 직무평가의 실행

1. 개요

직무평가를 실행하기 위해서는 다양한 이슈에 대한 검토와 결정이 선행되어야 한다. 직무평가에 관한 기존 연구와 문헌은 주로 직무평가의 방법, 평가도구 개발 등에 집중하고 있으나, 앞으로 직무평가 실행과 관련한 방법론에 대해서도 관심이 필요하다. 이를 위해 우선 다양한 이슈를 검토하고 결정할 수 있는 기구의 구성이 필요한데, 일반적으로 노사공동의 직무평가위원회, 노사협의회 또는 직급과 직종을 대표하는 근로자들과 외부 전문가들이 참여하는 ‘직무평가태스크포스팀’ 등 조직을 통해 관리하게 된다. A사 직무평가 실시를 위해 직무를 잘 아는 현장전문가(SME)들과 외부 전문가, 회사 프로젝트팀 등으로 구성된 태스크포스팀에서 직무평가 실행에 관한 주요 이슈들을 논의하였다. A사의 직무평가 실행 과정은 <표 5>에 제시된 바와 같이 6개의 이슈별로 세부 내용을 제시하고자 한다.

<표 5> 직무평가 실행 단계에서 주요 이슈

주요 이슈	주요 내용
1. 무엇을 평가할 것인가 (what)	직무평가 대상이 되는 직무의 선정과 관련되며, 기업이 갖고 있는 직무분류체계를 활용하여 도출함.
2. 누가 평가할 것인가 (Who)	직무를 평가하는 사람 또는 집단을 누구로 할 것인가의 문제임. 어느 정도 규모로 할 것인지, 평가자 집단을 몇 개로 할 것인지 등이 이슈가 됨. 기업의 직군과 직무의 수, 종사자 수, 직무전문가의 분포 등을 고려하여 결정함.
3. 누가 무엇을 평가할 것인가 (who + what)	평가자 집단별로 자신의 직무만 평가할 것인지, 또는 직렬이나 직군 범위로 평가할지, 아니면 전체 직무를 전부 평가할지, 아울러 평가자 집단별로 평가범위를 다르게 할 것인지 등이 이슈가 됨.
4. 언제, 어디서 평가할 것인가 (when, where)	실제로 평가를 실시하는 시간과 장소에 관한 문제임. 평가를 주관할 진행자와 진행 팀을 몇 개로 할지, 평가자 집단을 몇 개로 나누어 몇 회에 걸쳐서 평가회의를 진행할지 등이 이슈가 됨.
5. 어떻게 평가할 것인가 (how)	평가의 준비와 진행에 관한 것이며, 진행자의 결정, 직무평가의 배경과 평가자 내용의 설명, 질의응답 등이 포함됨.
6. 데이터 코딩과 클리닝	평가가 완료된 후, 응답결과를 컴퓨터 프로그램에 입력함. 데이터의 정확성을 제고하기 위해 데이터 수정을 진행할지, 어떤 방식으로 할 것인지 등의 문제임.

2. 직무평가 실행

가. 대상 직무

직무평가 대상 직무가 여러 직무를 포괄하게 되면서, 하나의 직무에 다양한 직위를 포함하게 되었기 때문에 정확하게 평가가 이루어지기 위해서는 표준 직무를 어떻게 선정할 것인가가 중요한 이슈가 되었다. 즉 개별 직무는 포괄적 직무의 성격을 갖고 있기 때문에 직무평가 실행 시 평가자가 어떤 직위를 기준으로 평가해야 하는가라는 문제가 제기되었다. 이에 대해 태스크 포스트팀은 다음과 같은 기준을 설정하여 직무 평가의 범위 및 기준을 한정하였다.

첫째, 직무(직위) 중 가장 많은 종사자들이 분포하는 포지션을 대상으로 평가

둘째, 종사자 수로 대상 직무(포지션)를 특정하기 어렵다면, 해당 직위 전체를 종합적으로 고려하여 평가

셋째, 직책을 맡고 있는 경우는 별도 직무로 평가함(예 : 파트장)

나. 평가자 집단

직무평가에서 ‘평가자’ 선정은 직무평가의 정확성, 객관성과 밀접한 관련을 갖게 되며 몇 가지 이슈가 제기된다. 우선 ‘직무평가자 집단을 어떻게 정할 것인가’이며, 근로자 집단만으로 구성하는 방안, 근로자 집단과 관리자 집단으로 구성하는 방안, 근로자 집단 및 관리자 집단과 함께 외부 전문가 집단을 추가하는 방안 등 다양하게 고려해 볼 수 있다. 또 근로자 집단이나 관리자 집단을 평가자 집단으로 할 경우 전체 근로자 또는 관리자 집단이 평가자 집단이 될 수도 있지만, 일정 경력 이상의 직무전문가로 평가자 집단을 한정할 수도 있다.

직무평가는 인건비 배분에 큰 영향을 주는 결정이 이루어지게 되므로, 특정 부서 및 직책이 갖는 영향력이 강하게 작용하게 된다(Welbourne & Trevor, 2000). 따라서 직무평가를 설계함에 있어서 어떤 직급이나 부서가 갖는 영향력을 최소화하도록 하여야 한다. 김동원(2012)은 직무 조사의 정확성을 확보할 수 있는 방안과 관련하여 해당직무에 대한 지식이 높고 이해관계로부터 독립성이 높을수록 최선의 정확성을 확보할 수 있다고 주장한 바 있다. 따라서 직무전문성과 이해관계 독립성을 모두 충족할 수 있는 공장장 집단이 직무평가의 정확성을 가장 높일 수 있는 방안인 것으로 판단하였다.

다. 평가 집단별 평가 범위

평가자 집단이 어느 범위의 직무를 평가할 것인지, 즉 평가자 자신이 가장 잘 아는 직무 하나만 평가할 것인지 아니면 유사한 직무들 또는 전체 직무를 평가할 것인가에 대해 검토할 필요가 있다. 평가자의 평가범위가 확대되어 각 직무를 평가하는 평가자들이 많아진다면, 소수의 평가자가 평가하는 경우보다 평가의 오류를 줄일 가능성이 높아질 수 있다. 그러나 만약 평가자들의 직무전문성이 떨어진다면 평가자들의 평가범위를 확대하기보다는 차라리 소수의 직무전문가가 좁은 범위의 직무만을 평가하도록 하는 것이 정확성 측면에서 더 나올 수 있다.

본 연구에서는 각 공장별로 5~10명 수준의 공장장이 평가에 참여할 것으로 예상하였고, 공장장들은 해당 공장 내 모든 직무를 직간접적으로 경험하였을 것으로 보아 해당 공장(부서)내 모든 대상 직무를 평가하는 것을 원칙으로 하였다.

라. 평가 일정과 장소

직무평가도구가 개발된 후, 대상 직무, 평가자 집단 등이 결정되었다면, 직무평가 실행을 위한 평가회의의 일정과 장소, 일정별 참석자 범위 등을 정하여 사내에 공지할 필요가 있다. 평가 일정 수립은 평가자들의 근무스케줄이 고려되어야 하고, 사전에 평가자 명단을 확정하여 일정에 따라 통보해 주어야 한다. 평가일정은 전체 평가자들을 한 곳에 모아서 1~2회에 평가를 완료하는 방법도 있으나, 작업장이 분산되어 있고 평가자 수가 많은 경우에는 작업장별로 분산하여 소수의 평가자들을 대상으로 여러 차례의 평가회의를 갖게 된다. 이처럼 작업장별로 평가회의를 분산할 경우에는 진행팀을 몇 개로 나누되 균질한 평가회의가 진행되도록 진행팀들이 모여서 진행순서와 진행방법을 공유하고, 최초 평가회의를 전체 진행팀이 함께할 필요가 있다.

본 연구의 직무평가는 2017년 4월 24일부터 5월 8일 사이에 실시되었다. 평가회의는 작업장별로 분산하여 소수의 평가자(5~10명)를 대상으로 진행하였고, 진행팀은 연구진 1~2명과 프로젝트팀 1명으로 구성하여 총 3개조가 진행하도록 하였다. 또 3개 진행팀의 균질한 평가회의의 진행을 위해 4월 24일의 최초 평가회의 진행을 3개 팀이 모두 모여서 진행순서와 내용을 공유하도록 하였다.

마. 평가회의의 진행

본 연구에서는 진행자를 회사 프로젝트팀의 팀원 및 연구원이 맡았고, 프로젝트 팀원은 우선 직무평가의 배경과 목적을 설명하였고, 그 후 연구자가 직무평가도구(설문지)의 평가기준,

응답 방법과 요령 등에 대해 설명하였다. 응답 요령과 관련하여 평가의 일관성을 위해 평가요소별로(factor by factor) 전체 대상 직무를 평가한 후 다음 평가요소를 평가하도록 하였다.

평가회의 진행순서는 직무평가 취지와 목적에 대한 설명(프로젝트팀), 컨설턴트 소개(프로젝트 팀), 설문지 배포(연구자), 유의사항 설명(연구자), 질의응답(프로젝트팀 및 연구자)의 순이다. 전체적인 평가회의 진행시간은 직무평가 배경설명(5분), 평가도구(설문지) 설명(15분), 평가자의 평가(30~40분) 등이며 총 소요시간은 50~60분 정도였다.

바. 데이터 코딩과 데이터 클리닝

데이터클리닝(Data Cleaning)이란 조사 설계와 현장조사, 그리고 데이터 코딩 및 가공과정에서 발생한 오차들을 관리하는 체계적 과정을 의미한다(이상호·최효미, 2011).

우선 데이터 코딩과 관련하여 연구진은 응답지를 수집 및 코딩한 후, Cross Check(연구자와 포스리 연구원)하여 코딩과정에 오류가 있는지 확인한 후 입력상 오류를 체크하였다. 다음으로 데이터 자체에 대한 Cleaning 작업을 시행하였다. 데이터 클리닝은 크게 세 단계로 이루어졌고 주요한 데이터 클리닝 작업은 두 번째와 세 번째 단계에서 주로 이루어졌다. 즉 두 번째 단계에서 평가자 오류가 심한 설문에 대해 평가자의 모든 데이터를 삭제하였고, 세 번째 단계에서는 기술통계 분석을 통해 각 직무별 표준편차가 75점 이상인 직무를 대상으로 표준편차가 75점보다 낮은 범위에 들어올 때까지 최고값 및 최저값을 반복하여 삭제하였다. 직무별로 점수 분포를 정규분포화하는 과정을 거침으로써 이상치(outlier)에 의한 평가점수의 왜곡을 방지하고자 하였다.

Ⅳ. 직무평가 결과의 활용 : 직군 설계

1. 직군 설계방법 및 설계과정 개요

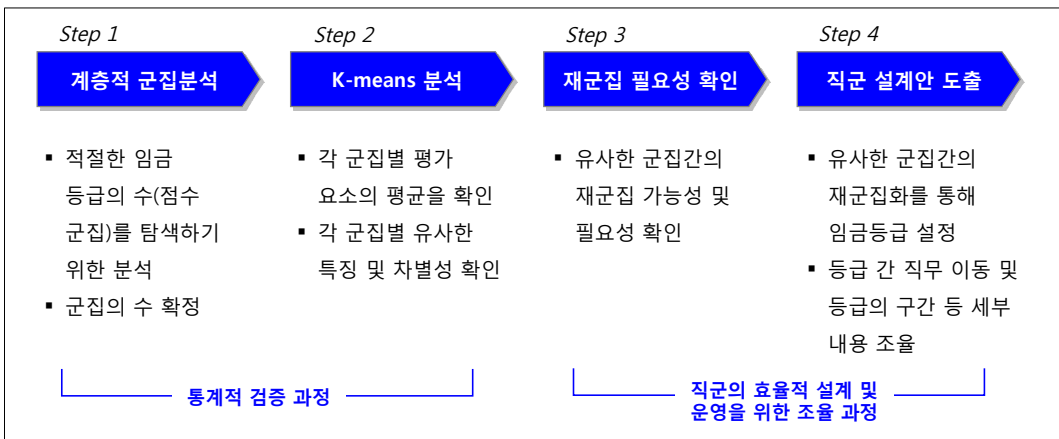
임금등급을 정하지 않고 모든 직무에 대해 직무별로 서로 다른 급여를 제공하는 방법도 있으나, 직무의 수가 많은 경우 관리비용이 증가할 수 있다. 그러나 직무 집단의 수를 몇 개로 구분하는 것이 바람직한지에 대해 사전에 정해진 관행이나 기준(rule of thumb)은 존재하지 않는다. 따라서 임금등급을 직무들의 유사성, 직무 간 차등 정도, 구성원들의 수용성, 숙련 발달의 정도 등을 면밀히 고려하여 설정하는 과정이 필요하다.

직군 설계는 크게 세 단계로 이루어졌다. 첫 번째 단계는 Data-Driven을 통한 임금등급 결정 과정으로, 직무평가 점수를 바탕으로 A사 전체 직무의 군집화 경향을 살펴보고 임금등급의 수를 도출하였다. 두 번째 단계는 Context-Driven을 통한 직무 포지셔닝 단계로서, Data-Driven 과정의 통계적 결과에 A사의 상황적 요소를 반영하기 위한 과정을 거쳤다. 즉 직군 설계 이후 운용의 현실성을 높이기 위해 직렬별 특징을 반영하고, 평가상 발생할 수 있는 오류를 보완하는 작업이 이루어졌다. 세 번째 단계에서는 앞선 과정을 거쳐 도출된 직군 설계안을 최종 조율하는 과정으로서, 각 직무의 전략적 중요성 및 직군 내 직무유사성 등을 재점검하는 등의 정책적 결정이 이루어졌다.

가. Data-Driven을 통한 임금등급 설정과정

임금등급을 설정하는 과정은 [그림 1]과 같다. 첫 번째 단계에서는 적절한 구간의 수(직무평가 점수들의 군집 수)를 탐색하기 위해 계층적 군집분석을 통해 군집의 수를 결정하였다. 이후 두 번째 단계에서는 K-means 분석을 통해 각 군집별 유사한 특징들을 확인하였다. 세 번째 단계에서는 군집 간 특성을 파악하여 재군집 가능성을 확인하여 군집의 수를 조정하는 과정을 거쳤으며 마지막 단계에서는 최종 임금등급의 수를 도출하였다.

[그림 1] 임금등급 설정과정



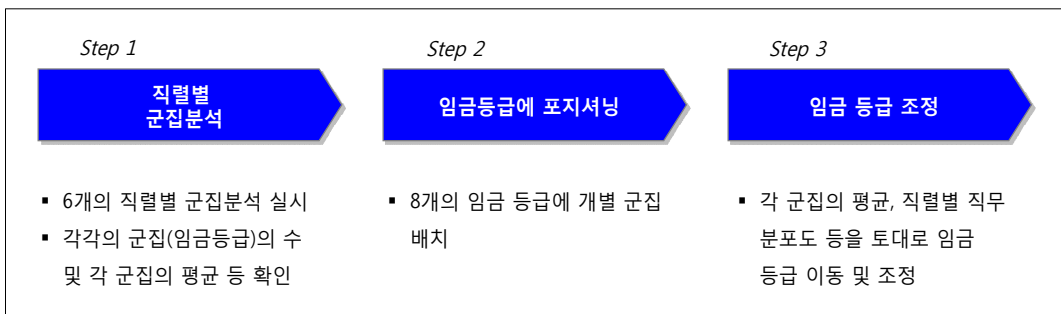
나. Context-Driven을 통한 직렬별 직무분류

전체 직무의 임금등급을 결정하였더라도 구체적으로 각 직렬의 특성을 반영한 직렬 별 직무 등급에는 좀 더 정교한 작업이 필요하다. 향후 직군의 운영 및 관리를 위해서는 각 직렬별 특수

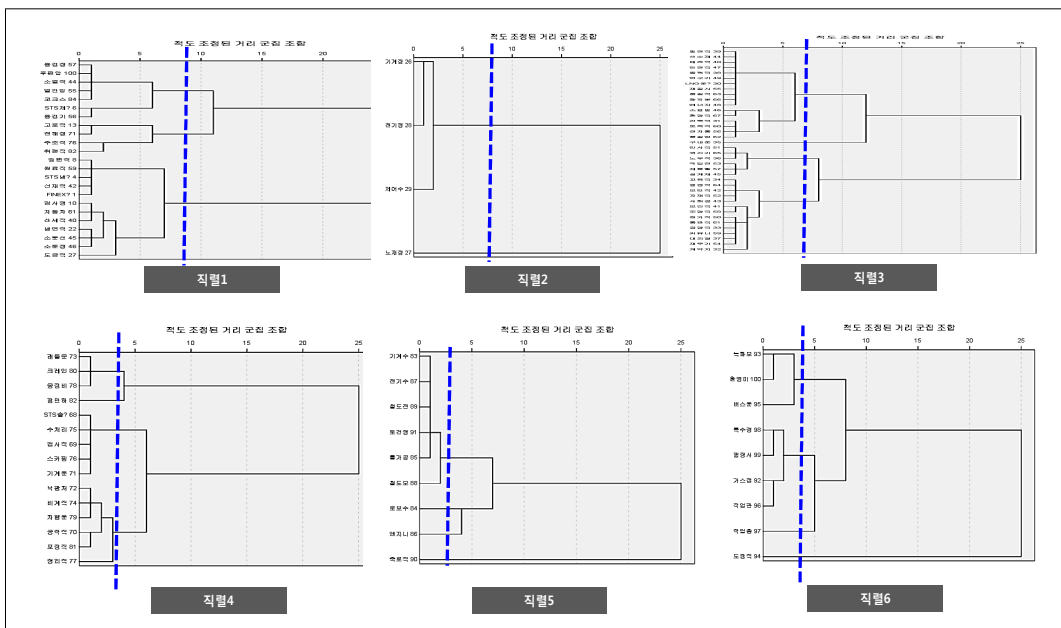
성, 직무의 내용, 숙련의 정도, 경력경로의 차이 등을 고려할 필요가 있기 때문에 직렬별 등급 구분이 필요하며 이러한 이유로 직렬별로 군집분석을 실시하였다. 또한 평가상 발생할 수 있는 오류 등을 고려해야 하므로 이 과정에서 평가의 타당성과 적절성을 판단하여 A사 내부 상황에 적합하게 조정하는 과정이 필요하다. 각 직렬별 적절한 임금등급 수를 도출하기 위한 Context-Driven을 통한 직무 포지셔닝 과정은 [그림 2]와 같다.

첫 번째 단계에서는 직렬별 계층적 군집분석을 실시하였다. 각 직렬별로 적절한 군집 수, 즉 임금등급을 예측하여 각 직렬별 특성과 포함 직무의 수 등을 토대로 적절한 임금등급의 수를 도출하였다. 직렬별 등급의 수는 [그림 3]과 같이 직렬 1은 2개, 직렬 2는 2개, 직렬 3은 4개,

[그림 2] 임금등급 설정과정



[그림 3] 직렬별 계층적 군집분석 결과



직렬 4는 4개, 직렬 5는 4개, 직렬 6은 4개로 도출되었다. 이후 각 군집의 수를 K-means 분석의 군집 수로 활용하여 각 군집별 특징을 파악하였다.

두 번째 단계에서는 Data-Driven에서 도출된 8개의 임금등급에 [그림 4]와 같이 각 직렬별 군집을 배치하였다. 군집을 배치할 때 각 군집의 평균을 중심으로 직렬 간 유사평균 군집을 같은 임금등급에 배치하였다.

[그림 4] 직렬별 군집 배치도

설계안 Draft	직렬1	직렬2	직렬3	직렬4	직렬5	직렬6
Grade 1	11개 직무)					
Grade 2	14개 직무	3개 직무				
Grade 3		1개 직무	16개 직무		1개 직무	
Grade 4					1개 직무	1개 직무
Grade 5			10개 직무	1개 직무	1개 직무	
Grade 6				3개 직무	6개 직무	1개 직무
Grade 7			14개 직무)	10개 직무		5개 직무
Grade 8				1개 직무		2개 직무

다. 정책적 조정 및 전략적 의사결정 과정

지금까지의 과정을 거친 직군 설계안은 통계적 방법을 통해 객관적으로 직무들을 분류하고 통합하는 과정을 거쳤다. 그러나 통계적 방법을 통한 기계적 분류는 각 직무의 현실적인 특징을 반영하지 못할 수 있다. 이를 보완하기 위해 각 직무별로 상황을 고려한 조정이 필요하다. 이때 고려해야 하는 기준은 크게 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫 번째로 각 직무의 전략적인 중요성을 재점검하는 것이다. 직무평가를 통해 전반적으로 직무의 가치를 판단하였지만 직무

평가는 개별 직무의 특수성을 고려하지는 못한다. 따라서 각각의 직무가 전체 공정 과정에서 차지하는 위치나 제품의 품질에 미치는 영향 등을 고려한 전략적인 중요성을 재검토하여 등급의 배치 및 조정을 하였다. 두 번째로 구성원들의 수용성을 재점검하는 것이다. 세 번째는 직무평가 결과 오류 가능성 재점검이다. 직무평가 오류 가능성에 대해서는 여러 단계를 통해 점검하였으나 여전히 소수의 담당자가 수행하는 직무 또는 직무의 내용을 이해하기 어려운 특정 직무에 대해서는 평가의 오류 가능성이 여전히 존재한다. 지나치게 관대화 평가가 이루어진 직무, 엄격하게 평가된 직무, 한 직군 내 지나치게 직무평가 결과가 차이가 발생하는 직무 등을 대상으로 해당 직무의 가치를 재점검, 타 직무와의 상대적 서열관계 비교 등을 통해 재점검하여 조정하는 과정을 거쳤다. 네 번째는 직군 내 직무의 유사성 및 차별성 재점검이다. 하나의 직군은 향후 인사관리(채용, 보상, 경력 개발 등)의 기준으로 적용된다. 따라서 직군 내 유사성, 차별성을 기준으로 직군 내 포함된 직무의 특성을 재점검하여 직군별 인사관리의 용이성, 일관성 측면에서 조정이 필요한 직무에 한해 직군 간 이동을 실시하였다.

V. 맺음말

본 연구에서는 산업별 직무평가도구의 실제 적용 사례로서 철강산업의 기개발된 직무평가도구를 A사에 적용하여 보상 및 직군 설계에 활용한 과정을 제시하였다. 본 연구의 의의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 직무중심 인사관리를 위한 기본적인 인프라인 직무평가도구의 필요성을 제안하여 시작된 2015년의 연구(오계택·유규창·이혜정·김하나, 2015) 이후 계속 진행 중인 산업별 또는 초기업 단위 수준에서의 직무평가도구들의 현장 적용 가능성을 확인하였다. 또한 개별 기업 및 기관들이 직무평가도구를 개발하기 위한 어려움, 즉 직무평가에 대한 전문적 지식 부족과 경제적 비용 등의 문제를 해결할 수 있는 현실적인 방안이 될 수 있음을 확인하였다.

둘째, 산업별 직무평가도구를 개발하는 과정에서 산업별 현장 전문가 및 학계 전문가 등을 다수 포함한 전문가 집단의 인터뷰와 자문을 활용하기는 하였으나, 실제로 이 도구를 활용하는 과정에서 발생할 수 있는 현실적 이슈를 확인하였다. 대표적인 이슈는 평가대상이 되는 직무의 분류 체계와 관련된 문제였다. 평가의 대상이 되는 직무의 크기와 범위가 명확하지 않거나, 직무평가 대상 직무 분류 체계와 현행 인사관리 체계가 불일치할 가능성도 존재하였다. 또한 여전히 직무평가 과정 및 결과 활용에 대한 구성원 수용성 문제가 존재하였는데, 이러한 문제들은 보다 엄격하고 타당한 직무평가도구 개발과 함께 절차적 공정성을 확립하기 위한 추가적인

노력이 제도화될 필요가 있음을 확인하였다.

셋째, 직무평가도구 개발이 널리 활용되기 위해서는 이와 연관된 범위에서의 정책적, 제도적 노력이 필요함을 확인할 수 있었다. 직무평가도구를 통해 직무평가를 실시하여 보상에 활용하는 것이 합리적 보상제도를 설계할 수 있을 것이라는 이론적이고 개념적인 사고가 현실로 이루어지기 위한 과정에는 보다 장기적이고 체계적인 노력이 요구된다. 예를 들어, 직무평가를 통해 직무들의 상대적 점수의 보상 적용을 통해 대내적 공정성을 확립할 수는 있으나, 대외적 공정성을 확립하기 위해서는 외부의 동일 또는 유사 직무의 임금정보가 필요하다. 또한 기업 수준을 넘어 산업 수준에서의 직무의 가치에 따른 임금 산정에 대한 노력과 기준 마련과 함께, 직무정보와 직무수행을 위한 기술, 자격요건, 노력의 정도, 임금정보를 통합하고 체계적으로 관리할 수 있는 주체의 필요성을 제안한다. **KLI**

[참고문헌]

- 김동원(2012), 「직무분석·평가를 활용한 조직진단의 정확성 및 정치성에 관한 연구」, 『정부학연구』 18(2), pp.185~209.
- 오계택·유규창·이혜정·김하나(2015), 『초기업단위 직무평가 개발방안 연구』, 한국노동연구원.
- 오계택·유규창·이혜정·박용철·나일환(2017), 『산업 수준의 직무평가도구 개발: 철강산업, 호텔산업, 은행산업』, 한국노동연구원.
- 이상호·최효미(2011), 「패널조사의 데이터 에러와 자료관리 방안」, 『다문화가족종단연구 콜로키움3』.
- Welbourne, Theresa M. and O. Charlie, Trevor(1996), “The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation,” *Academy of Management Journal* 43(4), pp.781~771.