

# 직무평가는 직무주의 인사관리의 필수 과정이다

— 유규창(한양대학교 경영대학 교수)

## 1. 직무평가란 무엇인가?

직무평가는 직무분석과 함께 직무중심의 인사관리를 도입하기 위해서 필수적인 활동이다. 숙인주의 인사관리는 인사관리의 기준을 사람이 가지고 있는 인적 속성, 예를 들면 능력, 경험, 지식, 학력, 근속년수 등에 둔다. 숙인주의 인사관리를 위해서는 그 사람이 어떤 능력과 지식을 가지고 있는가를 판단하는 일이며 이를 직접 평가하거나 아니면 대리변수로 경험이나 근속년수와 같은 연공서열을 이용한다. 연공서열은 누구나 쉽게 판단할 수 있는 기준이다. 반면, 직무주의 인사관리는 인사관리의 기준을 직무의 특징과 상대적인 가치에 둔다. 따라서 직무주의 인사관리에서 중요한 것은 그 직무가 어떤 내용이며 어떤 상대적인 가치를 가지고 있는 가를 판단하는 일이다. 직무가 어떤 내용인지를 알기 위한 활동이 직무분석이며 그 직무가 어떤 상대적인 가치를 가지고 있는지 알기 위한 활동이 직무평가이다. 즉, 직무분석과 직무평가는 직무주의 인사관리의 출발점이라 할 수 있다.

직무주의 인사관리는 숙인주의 인사관리보다 관리의 비용이 높고 운영이 훨씬 더 어렵다. 그런데 왜 직무주의 인사관리로 전환해야 하는가라는 비판이 있다. 이것은 이렇게 비유할 수 있다. 초등학교 공부보다 대학 공부가 훨씬 어려운데 초등학교 공부만 하면 되지 왜 굳이 대학공부까지 해야 하는가라는 질문과 같다. 사회가 발전하고 사람들의 의식 수준이 높아지면 더 어렵고 복잡한 일도 비용을 치르더라도 수행해야 한다. 그렇지 않으면 사회가 정체되거나 부작용이 커져서 오히려 더 큰 비용을 치르게 된다. 숙인주의 인사관리가 우리 사회에 주는 부작용은 거의 사회가 감내할 한계에 도달하고 있는데, 그것이 쉽고 편리하다는 이유로 고수해서는 곤란하다.

## 2. 직무평가가 왜 필요한가?

직무의 상대적인 가치는 시장에서 평가하거나 조직이 직접 평가하는 것이 가능하다. 조직에서 직접 평가하는 것이 직무평가인데, 시장에서 평가하면 되지 왜 기업에서 그 어려운 일을 직접 해야 하나 하는 의문이 들 수 있다. 조직에서 직무를 평가하는 것은 기업이 왜 만들어졌는가 하는 이유와 동일하다. 사업을 하기 위해 여러 가지 자원이 필요하며 중요한 자원이 사람이다. 사업에 필요한 사람을 구하기 위해서는 인력 시장을 이용할 수 있다. 인력시장에서는 어렵고 복잡한 일을 할 수 있는 사람은 많은 돈을 주고 데리고 와야 하고, 단순하고 아무나 할 수 있는 일은 적은 돈을 주고도 고용할 수 있다. 그러니까 인력시장에서도 하는 일의 가치에 따라 임금차이가 발생하며 이것이 시장에서 평가된 시장임금이다. 필요한 일이 간헐적으로 발생하면 인력시장에서 사람들을 데려다 일정기간 고용했다가 일이 끝나면 계약을 마무리 하면 된다. 하지만 기업이 지속적인 사업을 하기 위해서는 사람들을 시장에서 찾아서 활용하기에는 거래비용이 너무 커지게 된다. 차라리 일이 없을 때 좀 손해는 보겠지만 아예 조직 내부로 데리고 와서 함께 일하는 편이 더 낫다. 관리 비용이 발생하지만 거래비용보다는 낮고 회사에서 요구하는 다양한 일을 수행할 수 있고 충성심도 생기는 등의 장점이 있기 때문에 기업 내부에 사람들을 고용하게 되었고 이것이 현대적인 대규모 기업이 발생하게 된 이유다.

처음에는 기업마다 유사한 시장임금을 지불하고 각각 필요한 일을 수행할 수 있는 사람들을 고용했으나, 시간이 지나면서 기업의 정책이나 철학, 경영 상태 등 다양한 요인에 의해 내부의 사정이 달라진다. 각 기업이 처한 상황에 따라 각자에 맞는 규칙이나 규율이 필요했으며 이것이 인사관리 혹은 내부노동시장이라는 형태로 만들어지게 된 것이다. 다시 처음 의문으로 돌아가서 시장이 매우 발달되어 있고, 시장과 조직의 경계가 거의 없어져서 직무의 가치를 시장에서 평가할 수 있다면 그렇게 하는 것이 좋을 것이다. 하지만 기업마다 인사관리시스템과 내부노동시장의 형태가 다르기 때문에 그렇게 할 수 없다. 기업에서 직접 직무에 대한 상대적인 가치를 평가할 필요가 생긴 것이 직무평가가 발달한 배경이다.

## 3. 직무란 무엇인가?

직무평가는 직무주의 인사관리에서 필수적인 과정이다. 그런데 직무평가도 쉬운 일은 아니지만 직무주의 인사관리를 더 어렵게 만드는 것은 '직무'의 개념이다. 한국 기업에서 연공서열형 숙인주의 인사관리에 익숙하기 때문에 직무라는 말은 많이 사용하지만 정작 직무에 대해 명확하게 정의하고 이해하는 것이 쉽지 않다. 직무가 어려운 것은 숙인주의에서의 '사람'과 다르기 때문이다. 사람은 만들어진 것이 아니라 주어진 것이다. 사람의 역량, 경험, 근속년수, 나이를 만들 수는 없다. 주어질 뿐이다. 그런데 '직무'는 반대로 주어진 것이 아니라 만들어진 개념이다. 직무는 고정된 것이 아니라 사용자의 필요에 따라서 변화가 가능한 개념이다.

직무는 직위(position)와 직군(job family)의 중간에 위치해 있다. 직위는 조직 내에서 구성원들이 자신의 책임과 역할 범위를 부여받은 위치를 의미한다. 조직도 상에 표시되는 위치라고 할 수 있다. 조직의 모든 구성원은 특별한 경우를 제외하고는 모두 직위를 가지고 있기 때문에 직위의 수는 곧 직원의 수와 같다. 직군은 조직에서 유사한 역할을 수행하는 직무들의 집합이다. 영업직군, R&D직군, 지원직군, 생산직군 등이 일반적인 직군의 분류이다. 직위와 직군은 명확하기 때문에 이해가 어렵지 않다. 반면, 직무는 직

위와 직군처럼 경계를 설정하는 것이 쉽지 않기 때문에 보다 면밀한 이해가 요구된다. 직무는 조직의 필요에 의해서 정의와 경계가 정해지는 관리상의 개념이다. 그렇다고 해서 개인이 주관적으로 해석해서 정의된다는 의미는 아니며 인사관리의 목적으로 객관적으로 정의되어야 한다.

#### 4. 어떤 직무평가 방법을 선택할 것인가?

직무평가가 서구의 직무중심 인사관리의 전통 하에서 오랜 기간 발달해온 만큼 직무평가 방법에도 여러 가지가 있다. 크게는 상대평가와 절대평가 방법이 있고, 상대평가에는 서열법과 분류법이 대표적이며 절대평가에는 점수법과 요소비교법이 있다. 어떤 목적인가에 따라 평가방법의 선택이 달라지겠지만, 최근에 들어와서 대체로 점수법이 선호되고 있다. 점수법은 직무를 구성요소로 분해하고 각 요소별로 중요도에 따라 숫자에 의한 점수를 부여한 후, 총점수를 계산하여 각 직무별 가치를 평가하는 방법이다. 점수법은 다른 직무평가 방식의 약점을 보완하여 개발되어 온 것으로 비교적 수행하기 어렵지 않고 결과를 가지고 쉽게 의사소통할 수 있으며 객관적인 결과 확보가 가능한 방법이다. 반면 모든 직무에 공통적으로 적용할 수 있는 평가의 기준이 되는 요소를 적절하게 선정하는 것이 쉽지 않으며 요소 별 가중치를 결정하는 것도 쉽지 않다는 단점을 가진다.

점수법은 현재 가장 많이 사용되는 직무평가 방식이다. 그 이유는 첫째, 다양한 조직 환경에 적용이 가능하다. 점수법은 기술, 노력, 책임, 작업조건 등 평가요소들을 몇 가지 수준으로 나누어 자세한 설명을 제공하고 이에 근거하여 개별 직무의 가치를 측정한다는 점에서 쉽게 평가를 수행할 수 있기 때문에 다양한 환경에 적용 가능하다. 둘째, 점수법은 직무 간의 서열뿐 아니라 개별 직무의 특징을 파악할 수 있다. 이로 인해 경력개발이나 훈련과 같은 다양한 직무주의 인사관리에 적용하는 것이 용이하다. 셋째, 개별 직무 간 차이 정도를 알 수 있다. 이점은 특히 상대평가와 다른 것인데 상대평가에서는 단지 직무 간의 서열이나 등급을 구분할 뿐이지만 점수법에서는 각각의 평가요소에 해당 직무가 몇 점을 부여 받았는지 명확하게 알 수 있다. 이를 통해 직무 간의 차이가 발생하는 구체적인 내용을 파악할 수 있다. 넷째, 새로운 직무에 대한 평가가 용이하여 변화에 활용하기 좋다. 점수법은 새로운 직무가 생기거나 또는 직무의 내용이 바뀌는 경우에도 활용이 쉽다. 마지막으로 점수법은 동일가치 동일임금을 판단하기에 적합한 평가 방법이다. 국제노동기구(ILO)가 발간한 보고서에 따르면, 성(gender) 중립적인 '분석적 직무평가 방법'이 중요한데 이는 모든 직무에 관하여 그 내용을 정확히 서술하는 직무기술서를 작성하고 각 직무를 기술, 노력, 책임, 그리고 작업조건 등과 같은 요소에 관하여 분석하여 중요도에 따라 점수를 부여하는 것을 의미한다. 이와 같은 방식은 점수법을 의미하는 것으로 국제노동기구는 점수법을 공식성 관점에서 가장 차별금지에 적합한 직무가치 산출 방식으로 보고 있는 것이다.

#### 5. 직무평가가 성공적으로 정착하려면?

직무평가가 성공적으로 정착하기 위해서는 제대로 된 제도를 만드는 것도 중요하지만 평가를 실제 수행하는 사람들의 역할과 역량 그리고 자세가 중요하다. 모든 평가가 그렇듯이 직무평가도 아무리 제도가 잘 만들어져 있다고 하더라도 평가는 결국 사람이 하는 것이며 평가하는 사람들이 제대로 하지 않으면 왜곡된 결과를 불러오게 된다. 직무평가가 제대로 되기 위해서는 다음의 원칙을 반드시 숙지해야 한다.

첫째, 직무평가는 직무를 수행하는 사람이 아니라 직무 자체의 가치를 평가하는 것이다. 지금까지 한국 기업에서 평가라고 하면 사람에 대한 평가를 의미해왔기 때문에 직무평가도 직무를 수행하는 사람을 평가한다는 오해를 하기 쉽다. 직무평가는 사람과 관련이 없이 직무의 가치에 대해 평가하는 것을 말한다. 둘째, 모든 직무는 가치가 있으며, 다만 상대적 중요성이 다를 뿐이라는 점을 분명히 해야 한다. 직무평가에서 상대적인 가치라고 하는 것은 가치가 있다 혹은 없다 하는 것을 판단하는 것이 아니라 상대적인 중요성을 판단하고자 하는 것이다. 직무평가는 직무의 절대적 가치를 평가하는 것이 아니라 상대적 가치를 평가하는 것임을 분명하게 이해해야 한다. 셋째, 직무평가는 직무의 가치에 대해 객관적인 기준으로 주관적인 판단을 하는 과정이다. 직무주의 인사관리가 속인주의에 비해 과학적이고 객관적인 장점이 있다. 하지만 직무주의 인사관리의 기초가 되는 직무평가는 쉬운 작업이 아니다. 직무평가가 어려운 것은 평가를 하는 주체가 기계가 아니라 사람이라는데 있다. 직무평가의 기준은 객관적이어야 한다. 그러나 그 기준을 실제로 평가에 적용할 때는 평가자의 주관적인 판단이 따라야 한다. 직무평가의 성공 여부는 평가자들의 공정한 자세에 달려 있다.