

직무급을 보완하는 인사제도들

— 김윤호(한국기술교육대학교 HRD센터 대우교수)

저성장 및 고령화시대의 도래로 인하여, 우리나라의 대표적 임금체계인 연공급을 대체할 대안적 임금체계에 대한 논의가 진행되고 있다. 특히, 직무급은 연공에 비례하여 임금수준이 상승하지 않고 직무의 상대적 가치에 따라 임금수준을 결정하기 때문에 저성장 및 고령화시대에 더욱 적합한 임금체계로 볼 수 있다. 하지만 기업에서 막상 직무급을 도입하고자 하면 매우 다양한 장애요인에 부딪치게 되고, 직무급을 도입하더라도 1~2년 만에 직무급을 포기하는 경우도 빈번히 발생하고 있다. 우리나라는 연공급을 중심으로 한 숙인적 인사관리의 역사가 깊기 때문에, 근로자들은 작업장 내 장유유서 문화에 익숙하고 인사담당자들조차도 직무중심 인사관리에 대한 인식이 부족하다는 의견이 많다. 조직 내 구성원들의 가치와 규범이 직무급을 자연스럽게 수용하기에는 아직 어색하다는 것이다. 이러한 상황에서 직무급의 성공적인 정착을 위해서는 어떤 노력을 기울일 수 있을까? 본고에서는 직무급과 내적 적합성(internal fit)을 가지는 인사제도들에 대해 검토해봄으로써, 기업의 성공적인 임금체계 개편을 위해서는 인사시스템 전체에 대한 종합적인 변화 노력이 수반되어야 함을 제시하고자 한다.

채용관리

채용은 모집, 선발 및 배치를 포함하는 관리과정으로 조직이 원하는 인력을 지원하도록 하고, 직무능력, 잠재력 및 조직 적합성 등을 기준으로 지원자들을 선별하고, 근로계약 체결 및 조직에 대한 오리엔테이션을 거친 후 적합한 직무에 배치하게 된다. 숙인적 인사관리하에서는 일반적으로 제너럴리스트 중심의 채용관리가 이루어져 왔다. 특히, 대기업에서는 졸업대상자들을 중심으로 대규모 정기채용을 실시하였으며, 선발기준도 학력과 영어시험, 그리고 인성면접 등을 중심으로 전문적 직무수행능력보다는 잠재력과 조직적합성 등 일반적 역량을 중심으로 이루어졌다. 오리엔테이션의 주된 활동은 조직사회화를 촉진하기 위한 활동이고, 직무배치도 신규입사자가 보유하고 있는 직무능력의 특징이 세밀하게 고려되지 못한 측면이 있었다. 이러한 채용·관리방식은 근로자들에게 회사의 필요에 의해 주어진 업무만 열심히 하고, 두루두루 다양한 업무영역을 섭렵하게 되면 조직에서 인정받는 일반관리자가 될 수 있다는 인식을

심어주었다. 최근 들어, 경력자 중심의 수시채용이 일반화되고 있지만, 특정 직종을 제외하고는 모집, 선발 및 배치과정이 모두 직무내용과 자격기준을 중심으로 이루어지는 경우는 많이 부족한 것으로 판단할 수 있다. 직무급의 안착을 위해서는 채용관리부터 직무중심으로 실시하는 것이 요구된다. 직무급 도입을 위해서 필수적으로 작성되는 직무기술(명세)서가 인사관리의 기준으로 활용되는 것이 직무중심 인사관리의 출발이기 때문이다. 이렇게 직무중심의 채용이 이루어지면, 근로자들은 채용단계부터 자신이 조직에 수행해야 하는 업무의 내용을 더욱 구체적으로 받아들일 수 있게 되어, 자신의 전문적 직무분야의 전문가가 되기 위한 체계적인 노력을 할 수 있게 될 것이다. 채용공고 시 직무기술서를 공지하고 해당 직무에 적합한 능력과 조건을 갖춘 지원자들을 모집하는 것도 현실적 직무소개(realistic job review)를 통해 입사 후 직무만족도를 향상시키는 방안이 될 수 있다. 직무능력 중심의 채용관리를 위한 한 방안으로 직무기술서가 완비되지 않은 기업들은 국가직무능력표준(NCS, national competency standards)을 기업의 사정에 맞게 활용할 수 있다. NCS의 구성요소에는 직무능력단위별로 표준 직무기술서 등 직무에 대한 세부적인 정보를 제공하고 있기 때문이다. 중소기업의 경우 NCS 기업활용 컨설팅 등 정부지원 사업을 적극활용하여 NCS 기반 채용도구를 마련하는 것도 한 가지 방법이 될 수 있다. 직무중심의 채용관리가 가능해지기 위해서는 직무별 인력계획이 전제되어야 하는 것은 별도의 설명이 필요치 않을 것이다.

직무관리

직무관리는 직무급의 도입단계와 실행단계로 나누어 생각해볼 필요가 있다. 우선, 도입단계에서는 직무분석과 직무재설계를 동시에 실시할 필요가 있다. 직무급은 일반적으로 직무분석과 직무평가를 거쳐 도입할 수 있는 것으로 알려져 있다. 하지만, 이러한 절차는 직무분석 당시의 전체 직무구성이 근로자들과 조직의 요구를 적절히 반영하고 있다는 전제에서 진행되는 것으로 볼 수 있다. 만약, 분석 당시의 직무구조와 과정이 조정될 여지가 있다면, 직무재설계 절차를 통하여 조직의 효율성과 근로자에 대한 적절한 직무요구가 균형을 이룰 수 있는 직무분류와 직무단위 설정이 필요한 것이다. 직무재설계를 통해 근로자와 조직이 서로 수용할 수 있는 과업의 집합(acceptable set of task)을 결정하는 것이 직무중심 인사관리 안정화의 필요조건이기 때문이다. 직무재설계 과정에는 직무축소, 직무통합, 직무신설, 직무확대, 직무충실화, 그리고 업무프로세스 재설계가 고려될 수 있다. 또한, 직무설계 시 직무가 유연작업팀의 작동과 상충되지 않도록 하는 방안이 함께 감안되어야 할 것이다. 경직된 직무설계의 경우 관료제의 부작용이 나타날 수 있기 때문이다.

다음으로 직무급의 실행단계에서는 지속적인 직무관리 시스템이 구축되어야 할 것이다. 오늘날의 직무는 정태적 개념이 아니다. 시장과 기술의 변화, 이에 따른 경쟁전략의 변화에 따라 조직구성원이 수행하는 과업의 집합은 동태적으로 변화할 수 있다. 따라서 평균적으로 적어도 1년에 한 번은 직무재조정을, 그리고 5년에 한 번은 직무재설계를 실시할 필요성이 있다. 이를 위해서는 직무 관리를 전담하는 담당자가 필요하며, 직무재조정의 신청 및 승인절차와 함께 위원회 형식의 의사결정기구 등 전반적인 직무관리 시스템 구축이 요구된다.

경력관리

경력관리는 구성원들에게 조직에서 성장할 수 있는 경력경로와 장기적인 비전을 제시하여, 개인이 미래에 담당하게 될 직무수행을 위해 필요한 역량을 사전적으로 준비할 수 있도록 하는 과정이다. 임금수준이 근속연수에 비례하지 않는 직무급의 경우, 근로자 입장에서는 직무전문성의 증가에 따라 소득증대,

사회적 지위의 향상, 그리고 개인성장의 기회를 보장받지 못하면 직무급에 대한 수용도가 매우 하락할 수밖에 없다. 따라서 조직에서는 사업부 단위 일반관리자, 기능단위 전문관리자, 직무단위 전문가, 프로젝트 관리자 그리고 다른 직무로의 경력전환 등 다중적 경력경로(multiple career-path options)를 마련하고, 일정한 직급이 되면 구성원들이 조직과의 협의를 통해 스스로 경력경로를 결정할 수 있는 기회를 마련해줄 필요가 있다. 이때 중요한 것은 경로 선택 시 구성원의 가치관과 역량요소들을 골고루 고려하여 올바른 결정이 될 수 있도록 조직이 지원해야 한다는 점이며, 선택에 따라 총보상, 고용안정, 일·개인생활의 조화, 미래 조직외부에서의 경력개발 기회 등 구성원이 달성할 수 있는 비전을 명확히 제시하는 것이 필요하다.

교육훈련관리

직무급 실행을 보완하기 위해서는 직무수행자와 조직의 현재 및 미래 요구(needs)에 초점을 둔 맞춤형 교육훈련 관리가 필요하다. 숙인주의 시대에는 조직을 이끌어 가는 몇몇 인력들의 업무방식을 전수하기 위한 비체계적 직무 내 훈련(OJT)과 공통역량 향상을 위한 집체교육에 초점이 맞추어져 있었다. 반면, 직무중심 인적자원관리를 위해서는 해당 직무 수행자의 요구 및 직무기술서상의 역량요소를 반영한 맞춤형 교육훈련 프로그램을 제공하는 것이 필요하다. OJT의 경우에도, 직무구성 세부역량과 직무환경에 대한 구체적인 정보를 바탕으로 체계적인 OJT(S-OJT, structured on-the-job training)를 실시할 수 있다. 또한, 기업들은 맞춤형 교육훈련을 위해 앞서 언급한 NCS 기업활용 컨설팅도 활용할 수 있다. NCS체계에 서는 직무능력단위별로 교육훈련의 수요와 공급을 연계할 수 있도록 정보를 제공하고 있기 때문에, 기업의 직무단위별 교육훈련계획을 수립해 놓게 되면 직무별 요구를 반영한 교육훈련 프로그램을 제공할 수 있다. 다음으로, 교육훈련은 미래의 요구를 반영하여 경력관리가 전체 프로세스의 구성요소로 제공되어야 한다. 근로자와 조직이 함께 선정한 경력경로상에서 문제없이 경력개발이 이루어지도록 교육훈련 및 개발 프로그램이 미래를 내다보고 순차적으로 제공될 필요성이 있다. 또한, 생애경력경로에 따른 교육훈련 프로그램에는 퇴직 이후 제2의 경력개발을 지원하는 프로그램도 함께 구성하여, 구성원의 직무 전문성을 활용하거나 개인의 자아실현을 위한 욕구충족을 도모할 수 있을 것이다.

평가보상관리

직무급은 기본급 임금체계의 하나이므로, 기본급 인상 기준, 평가시스템과 연계된 성과급 체계, 금전/비금전적 복리후생을 어떻게 설정하는지에 따라 근로자에게 부여되는 총보상의 성격은 매우 다른 양상을 나타낼 수 있다. 평가보상관리를 구성하는 다양한 하위제도들 중 일반적인 의미에서 직무급을 보완할 수 있는 요소들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 구성원들의 협력행동을 평가요소로 고려할 필요성이 있다. 직무급은 직무내용을 명문화하는 대신 임의적 지휘명령의 범위를 축소하는 임금체계이기 때문에, 본질적으로 경직적 업무수행이 단점으로 지적될 수 있다. 이러한 경직성을 완화하기 위해서는 직무수행자의 공식적 직무범위 이외라 하더라도 팀원 등 조직의 여타 구성원들과 원만히 협력하는 행동을 파악하여 인사평가 점수에 반영하고, 이 인사평가 점수가 기본급 인상이나 승진 결정과 연계되도록 설계하는 것이 필요하다. 둘째, 경쟁력 있는 복리후생제도의 마련이 필요하다. 직무급의 수용성을 증대시키기 위해서는 경쟁력 있는 총보상 수준이 유지되어야 할 것이기 때문이다. 공정성 이론에 의하면, 근로자는 회사에서 자신의 투입한 것과 보상받은 것을 비교하여 투입과 산출이 같아야 공정성을 인식한다고 한다. 연공급에서 직무급으로의 변화는 일반적으로 과거에 비해 미래의 산출이 감소할 가능성이 높아질 수 있기 때문

에, 다른 회사와 비교했을 때 재직하고 있는 회사의 보상수준이 공정하다고 인식할 수 있는 제도를 구축해야 조직의 보상경쟁력을 유지할 수 있을 것이다.

조직문화

직무급은 기본적으로 개인주의, 낮은 수준의 권력격차, 그리고 합리주의에 바탕을 둔 제도이다. 반면, 연공급은 집단주의, 높은 수준의 권력격차, 그리고 온정주의에 기반하고 있다. 따라서 직무급을 도입하고자 하는 조직에서는 직무급과 조직문화의 적합성에 대한 검토가 필요하다. 예를 들면, 일개인생활의 균형을 지원하는 다양한 관행들, 상사 및 동료들과의 효율적인 의사소통 문화, 개인의 개성과 능력 및 직무의 전문성이 존중받는 분위기 등이 직무급과 적합한 조직문화의 요소가 될 것이다. 우리나라의 다수 외국인투자기업에서 직무급에 대한 수용성이 향상되고 있는 것도 이와 무관치 않은 것으로 판단된다. 인사관리는 조직의 경쟁력 증대와 근로자의 웰빙을 균형적으로 향상시키기 위한 예술적 과정이다. 직무급도 이러한 관점에서 인사관리시스템을 종합적으로 업그레이드 하는 방향으로 실행되어야 할 것이다.