

# 직무중심의 일반적 승진방법

김하나 (노사발전재단 선임컨설턴트)

## 1. 직무중심 인사관리에서의 승진

최근 직무중심 인사관리의 중요성이 높아지고 있다. 직무중심의 인사관리는 직무를 분석해서 명확하게 규명하고 이해하는 것부터 시작한다. 그러나 직무중심의 인사관리가 활성화되고 안정화되기 위해서는 직무급이라는 임금체계뿐 아니라 채용, 평가, 승진 등 타 인사관리제도도 직무중심으로의 변화를 수반해야 한다. 즉 어떠한 직무를 수행하는지에 따라 임금이 결정되고, 이를 위한 분석, 평가, 개발 등이 이루어지는 것이 직무중심의 인사관리라 할 수 있다.

그런데 우리나라에서 직무중심의 인사관리의 도입 및 정착이 어려운 이유 중 하나가 승진이라는 개념에 있다. 우리나라의 전통적인 인사관리, 즉 숙인중심 인사관리에서 승진은 이동의 한 형태로서 보다 중요성을 갖는 수준의 직위로 수직적으로 상향 이동하는 것을 의미한다. 이러한 승진에서는 지위의 상승과 함께 보수, 권한, 책임의 상승이 함께 수반된다. 특히 우리나라와 같이 신분적 지위의 중요성이 매우 높게 평가되고 연공적 임금제도하에서 임금의 상승이 승진의 의해 크게 영향을 받는 상황하에서는 더욱 그러했다(윤대혁, 1999). 숙인중심의 승진은 근속연수에 근거하여 승진에 우선권을 주고 숙련과 역량이 근속연수에 비례한다는 가정이 전제한다. 이러한 기존 승진의 개념은 수행하는 직무의 내용과 역량에 따라서 직무를 이동하는 직무중심의 승진제도를 수용하기 어렵게 했다. 이는 승진과 승격이 완전히 분리되고 이동에 따라 승진과 강등이 발생할 수 있는 승급제도이기에 그 차이가 크다.

〈숙인중심과 직무중심 인사관리의 특징〉

구분	숙인중심	직무중심
임금제도	연공급	직무급
채용제도	정기모집, 내부 직원 중심	수시채용, 직무경력 중심
평가제도	근속 중심	업적과 역량 중심
승진제도 (승급 및 이동관리)	근속에 따른 승급 정기적 순환근무	직무내용, 책임 정도 기준 직무이동 직무전문성 향상을 위한 이동관리

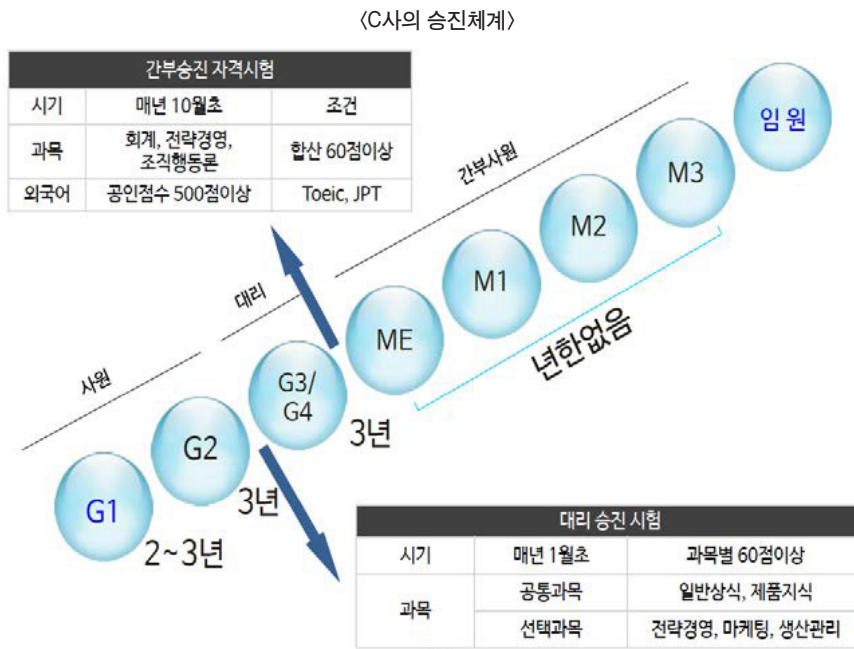
## 2. 직무중심 승진제도 사례

그럼에도 불구하고, 산업구조의 급격한 변화, 노동인구의 고령화, 저성장시대의 장기화 등 사회 변화의 요구에 따라 이러한 어려움을 극복하고 직무중심의 승진제도를 운영하고 있는 사례가 다양하게 나타나고 있다(오계택 외, 2017).

### 가. C사

C사는 2006년부터 사무직과 생산직 전원에 대해 역할급을 도입했다. 직무분석을 통해 총 9개의 역할 등급을 구성하고 이를 직군에 맞게 재편성하였다. 직급과 호칭을 분리·설계하여 이에 대한 혼선을 줄이는 방안을 함께 모색하였다.

C사의 승급제도는 사원에서 대리까지의 경우에 한정해서 매년 1회씩 이루어지되, 인사평가에 따라 한번에 2~3등급씩 올라가는 경우가 있다. 그러나 그 이후에는 직책상 공백이 발생하기 전에는 승급이 이뤄지기 어렵다. 이동관리는 직무가치가 유사한 직무로의 수평이동을 원칙으로 하고 있다. 직무가치가 다른 경우 조직단위를 일부 변경하여 가치를 맞춘 다음 이동시키기도 한다, 예를 들면, 영업과 스테프 간의 이동 등도 직무가치가 유사한 역할에 따라 자유롭게 이뤄지고 있는 편이다. 이는 인재육성의 유연성에도 활용되어 전략적으로 경력개발이 필요할 경우 다양한 직무를 경험하도록 하기도 한다.



자료 : 한국경영자총협회(2016), 『직무중심 임금체계 운영사례 발표회 자료집』.

### 나. D사

D사는 2006년 글로벌 본사의 요구로 국내 법인 전 직원에 직무급을 도입하였다. 기존 직급체계와 연계된 보상, 평가, 승진체계를 전면적으로 폐지하였으며, 직급에 따른 보상체계를 없애고 호칭만을 남겨두어 임금과 호칭 간의 연계성을 없앴다.

D사의 승진제도는 직무의 변화가 없으면 승진이 이루어지지 않게 되었다. D사는 직원의 직무 간 이동을 촉진하기 위해 잡포스팅(job posting) 제도를 도입하여 내부공모를 실시하였다. 또한 직무부여 이후 최소 승진연한을 1년으로 대폭 축소하여 성과 및 역량에 따라 빠른 승진이 가능하도록 설계하였다. 직무

급하에서 승급과 이동기회가 부여되지 않으면 직원들의 임금상승 욕구를 관리하기 힘든 점을 고려한 조치이다. 직무급이 도입되면서 근속에 따른 자동승진이 없어지고, 직무가 상위등급으로 올라가지 않는 한 승진이 이루어지지 않는 구조가 되었다. 이동관리는 주로 직무가치가 유사한 수평이동을 원칙으로 하게 되었다. 그래서 D사는 외부 채용보다 내부 승진을 정책으로 설정하고 가급적 내부에서 직무승급이 이뤄지도록 조치하였다. 내부 승진 정책은 직무급하에서 승진 기회가 줄어드는 문제를 해결하였다.

### 3. 직무중심 승진제도의 효과적 운영방안

경영환경 및 사회 변화의 요구 속에서 조직의 성과를 높여 지속적 성장을 이끌어내기 위해서는 합리적이고 효율적인 인사제도로의 변화가 불가피하다. 본질적으로 승진은 과거의 업적 및 성과에 기초하여 장래에 있어서의 능력 발휘에 대한 기대 가능성이 반영되는 것이다. 과거에는 연공주의를 기반으로 속인중심 승진제도가 주로 채택되어 왔다. 그러나 변화하는 환경 속에서 직무수행 역량 및 내용, 책임을 기준으로 하는 직무중심 승진제도에 대한 요구가 높아지고 있다. 실제로 승진은 구성원에 대한 가장 유효한 커뮤니케이션 수단이다. 조직이 어떤 가치를 기준으로 인사시스템을 관리하는지 이해하고 자기계발의 기준으로 활용할 수 있다. 물론 이를 위해서는 직무의 분석, 평가, 등급 등에 의해 직계제도가 확립된 후에 그 직무에 적격자를 선정하는 전제가 필요하다. 새로운 직무기회를 끊임없이 탐색하며 구성원들의 성장 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 직무중심의 승진관리는 현재의 우리에게 반드시 필요한 인사관리시스템이다.

#### 참고문헌

- 박희준(2017), 「사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가?」, 『조직과 인사관리 연구』.  
오계택 외(2017), 『조직의 변화관리를 위한 정책과제』, 한국노동연구원.  
윤대혁(1999), 『승진, 보상, 평가시스템에 대한 공정성인식이 직무 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』.