

직무기반 보상체계 구축 사례

정확용 (시애틀퍼킨실링 수석연구원)

1. 도입 배경

A사는 경기도 안성에 소재하며, 산업용 밸브와 PVC를 주요 생산품으로 하는 제조업체이다. 특히 자체 기술력으로 외국제품의 국산화에 성공하여 초순수·소방배관 분야에서는 업계 최고의 기술력을 보유하고 있다. 인력규모는 130명 수준의 중소기업이지만, 기술혁신형 중소기업으로 인증받았으며 현재 해외진출 활로를 모색하고 있는 등 전도유망한 기업이다.

하지만 A사는 신입직원들의 높은 이직률, 급형이나 해외영업 등 특정 직무 인재 채용의 어려움, 직급 간 임금 불균형 등 성장통을 겪고 있었다. 이를 극복하기 위하여 연공급 중심의 HR 제도를 직무 중심으로 개선하기로 하고, 우선적으로 호봉제의 임금체계를 직무급으로 개편하고, 2차적으로 채용, 평가, 이동배치 등으로 확대하여 직무기반의 인사노무체제를 구축하기로 했다.

2. 직무급 설계



A사의 직무급 구축 과정을 보면, 위의 그림처럼 사전 준비작업을 거쳐, 직무분류와 직무 프로파일(Job Profile)을 작성하였고, 이를 토대로 직무평가 작업을 진행하였다. 그리고 직무등급 체계와 Pay Band 설

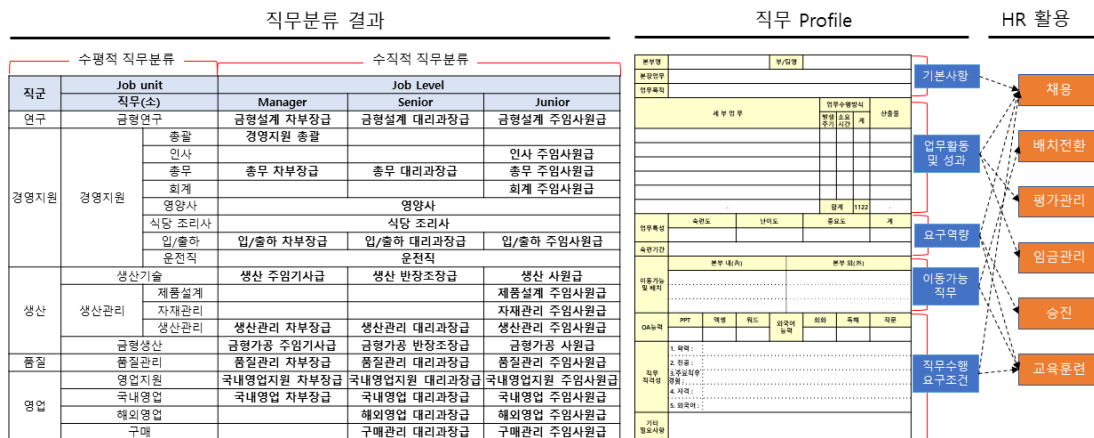
계하고, 채용, 평가, 육성, 이동·배치 등 여타 인사제도와 연계방향을 제시하였다.

1) 직무분석

직무분석의 첫 단계로 부서별 1~2명으로 구성된 SME(Subject Matter Expert)를 만들었다. A사는 SME 중심으로 직무조사를 거쳐 직무분류체계와 직무프로파일을 작성하였다.

직무조사 방식은 설문지를 중심으로 하고, 미진한 것은 인터뷰를 보완적으로 활용하였다. 직무분류 결과, 아래 그림처럼 5개 직군, 19개 직종(job unit), 39개 직무를 도출하였다. 작성된 직무 프로파일은 향후 채용, 이동배치, 평가관리, 교육훈련 등 인사관리 전반에 활용될 예정이다.

〈직무분석 결과〉

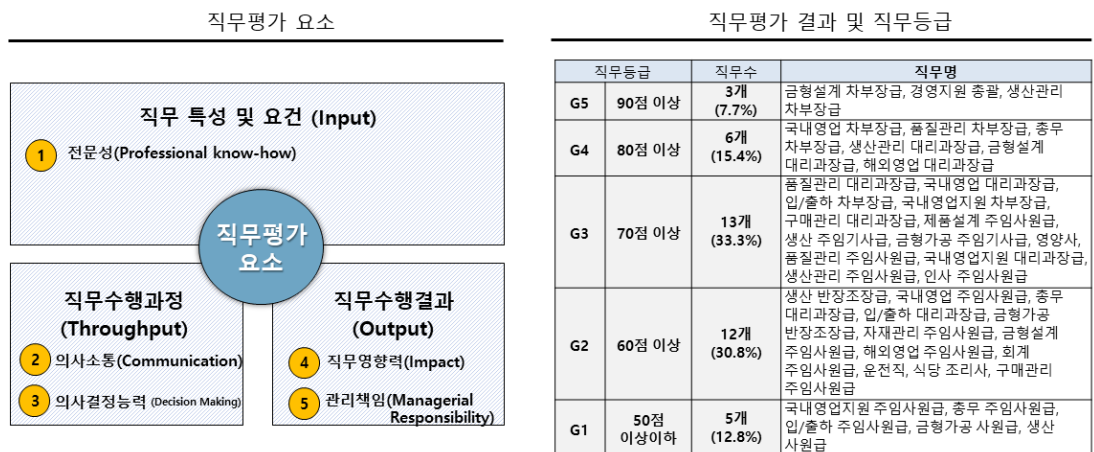


2) 직무평가

직무평가는 직무분석된 모든 직무를 대상으로 하였다. 우선 직무평가위원회를 임원, 노사협의회 근로자 대표 및 SME를 중심으로 구성하였다. 직무평가 요소는 아래 그림처럼, Input- Throughput-Output 관점에서 5개를 선정하여 각각 20%, 50%, 30%의 가중치를 두었고, 평가방법은 점수법을 활용하였다.

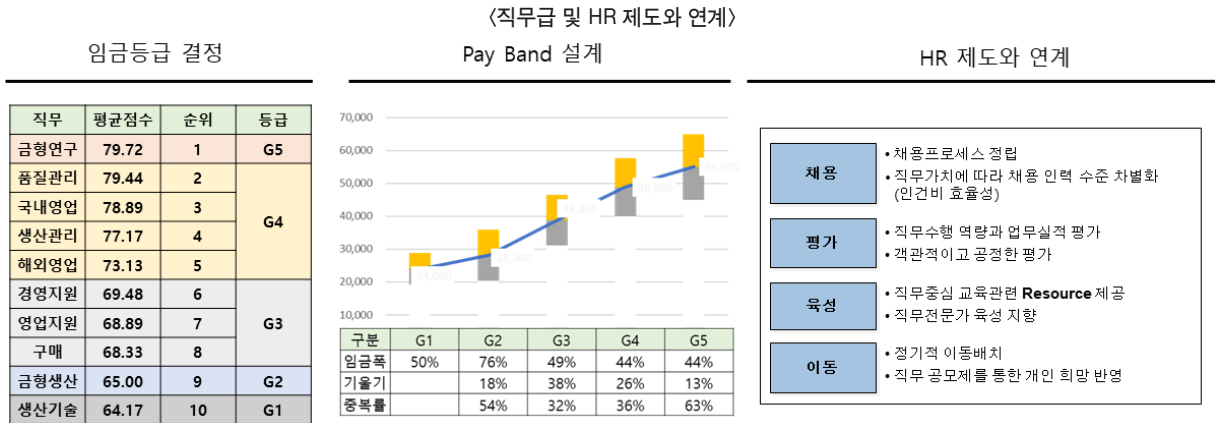
직무별로 산출된 점수로 서열화 및 그룹화(Job Grouping) 작업을 하였고, 이를 바탕으로 5개의 직무등급을 도출하였다.

〈직무평가 결과〉



3) 직무급 구축

직무급 구축을 위하여 직무등급을 임금등급으로 전환하고, 직무급은 아래 그림처럼 기본급 방식으로 개인별 역량이나 성과를 반영하는 범위직무급으로 설계하였다. 임금정책은 시장수준을 따라가는 동행전략을 반영하였고, Pay Band는 중간계층을 중요시하는 'S' Curve을 보수적으로 설계하였다. 임금수준은 기존의 임금항목들을 통합하여 기본급 수준을 조정하였다.



3. 성공적 운영요건

직무중심의 인사관리는 직무급만 구축한다고 성공하는 것이 아니다. 직무급을 기반으로 직무에 맞는 직원을 채용하여 직무수행 역량을 교육하고, 직무역량과 직무성과 중심으로 인사평가하여 그 결과를 보상과 승진에 반영하는 등 HR 기능들이 서로 정합성(alignment)을 가질 때 성공할 수 있다.

그리고 직무급 구축에 구성원들의 참여를 유도하고, 설계된 내용을 충분히 설명하고 피드백을 받는 등 경영진과 직원 간에 공감대를 형성해야 한다. 이렇게 임·직원이 일치된 조직문화가 형성될 때, 직무기반 HR은 조직의 성장뿐만 아니라 개인의 성공에도 기여를 하게 될 것이다.