

직무중심의 승진체계 도입 방안

정한규 (한국능률협회컨설팅 본부장)

1. 직무중심의 인사관리시스템

최근 많은 기업들 사이에 직무중심 인사시스템이 관심을 받고 있다. 이는 저성장·디지털 시대를 맞이하며 장기적 관점의 경쟁력 확보, 글로벌 전체 관점에서의 포용력 있는 기준 정립, 고령화 및 전 세대에 걸친 인식 차이, 기준과 원칙에 따른 인사의 합리성 등이 중시됨에 따라 인사시스템이 연공중심에서 직무중심으로 변화에 적응해 가는 자연스러운 진화 과정이라 할 수 있다. 하지만 일부 선진 기업들은 연봉제나 인센티브제도를 포기하고 호봉제와 같은 연공주의로 회귀하는 현상도 나타나고 있다. 그러므로 변화에 대한 적응 방식으로써의 직무중심의 인사시스템을 선택하고 운영하기 위해서는 사전에 충분한 이해와 검토가 필요하다.

구분	직위등급제	직능자격제	역할등급제	직무등급제
직급 분류기준	<ul style="list-style-type: none"> 근속년수 연차 및 과거 업적 	<ul style="list-style-type: none"> 업무숙련도 (직무 능력) 	<ul style="list-style-type: none"> 역할 및 책임 수준 	<ul style="list-style-type: none"> 직무의 중요도 및 난이도 (직무가치)
특징	<ul style="list-style-type: none"> 사람중심 접근 직위와 직급의 일치 직위/직급이 조직내 위계 질서 결정 	<ul style="list-style-type: none"> 사람(능력)중심 접근 직무수행능력의 발전단계에 따라 자격등급 부여 직위와 직급 분리 	<ul style="list-style-type: none"> 사람중심 접근과 직무중심 접근 고려 직무수행자의 수행 역할에 따른 등급 결정 임금 연공성 일부 억제 	<ul style="list-style-type: none"> 직무중심접근 직무평가에 의한 직무의 상대적 가치에 따라 등급 결정 임금 연공성 완전 억제
장점	<ul style="list-style-type: none"> 장기 근속을 통한 조직 충성도 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 업무능력개발을 위한 동기부여 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 수평문화 형성 및 신속한 의사결정 가능 근로자의 높은 수용성 	<ul style="list-style-type: none"> 동일직무가치 동일임금으로 공정성 확보 직무 전문성 확보 가능
단점	<ul style="list-style-type: none"> 업무 신속성 저하 승진 적체 발생 	<ul style="list-style-type: none"> 연공서열적 운영 우수인재 확보의 어려움 기술혁신에 따른 진부화 	<ul style="list-style-type: none"> 승진 기회 축소 동기부여 방안 확보 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 한국 기업문화와의 이질성 직무 간 이동 문제로 인한 조직 경직성
보상제도	호봉제	직능급제	연봉제	직무급제
승진기준	근속년수	능력, 성과	등급 간 승급 엄격 수행 역량	등급 간 승급 엄격 직무 전문성

여기에서 직무중심의 인사시스템은 인사의 각 프로세스·기능을 직무중심으로 운영한다는 것을 의미한다. 즉, 채용, 배치/이동, 승진, 평가, 보상, 경력관리, 교육훈련 등 전 인사관리의 기초를 직무의 내용과 필요요건을 기준으로 운영하는 체계를 구축하는 것이다. 사람중심의 인사시스템에서는 구성원들의 연공이나 태도, 인성 등이 중심이었다면, 직무중심의 인사시스템에서는 직무를 중심으로 직무성과, 직무수행능력 그리고 직무 관련 지식 등이 중요한 판단 기준이 된다는 것이다.

직무중심의 승진체계를 위해서는 선행적으로 직급체계의 개편도 고민해야 할 것이다. 단순히 기존 연공중심의 직급체계에서 직무중심의 승진 기준만 고려된다면, 실질적인 직무중심의 승진체계를 운영하기는 어려울 것이다. 앞서 제시한 바와 같이 인사시스템은 다양한 인사제도의 상호 유기적인 관계에 의하여 성공적으로 운영될 수 있는 것이다. 그러므로 직무중심의 승진제도를 운용하기 위해서는 직무분석과 직무평가를 통한 직무관리체계를 점검하여야 할 것이며, 직급체계, 보상체계 등이 선행적으로 구축되어야 할 것이다.

2. 직무중심의 승진체계 사례

승진 관행상 대표적인 문제는 승진자 위주의 평가와 평가 결과가 뛰어나지 않더라도 한두 번 누락되면 승진시켜 주는 경우가 많은 부분을 차지한다. 국내 기업의 이러한 승진 관행은 직급체계의 연공성을 키우는 부작용을 초래한다. 이를 방지하기 위해 승진체계를 좀 더 엄격하게 관리할 필요가 있다. 우선 현 직급체계를 역할등급이나 직무등급으로 개편하고, 매년 평가 결과를 통해 세부 등급에 대한 등급조정을 실시하여 승진대상자 위주의 평가 폐단을 방지한다. 등급조정을 결정하기 위해서는 승진포인트 제도를 도입하는 것이 좋다. 승진포인트 제도는 평가 결과를 포인트로 전환하여 일정 수준 이상의 포인트 획득 시 승진 후보자로 선정되는 자격을 부여하는 제도로 성과관리와 승진제도 간의 연계를 강화하기 위해 도입이 이루어지고 있다.

또한 전 직급에 대하여 중장기 인력계획에 의한 엄격한 승진관리가 반드시 필요하다.

A사는 기존의 사원-주임-대리-과장-차장-부장의 직급체계를 직급과 직급 명칭을 변경하고 직책자 중심으로 전환하였다. 일반 직원(비직책)에서 직책자로의 승진은 체류 연한과 상관없이 직책에 보임되어야 승진하는 구조이다. 특히 1~2년 내에 발탁승진이 되는 직원도 있고, 10년 이상 되어도 승진하지 못하는 경우도 다수 발생한다.

B사는 직무중심의 인사제도를 도입하기 위하여 직급체계 변화를 통하여 직무관리체계를 새롭게 정립하여, 임원직, 운영 관리직, 전문직, 운영 실무직, 현장 관리직, 현장 전문직, 현장 실무직, 특별직 등 여덟 개 직계로 구성하여 운영한다. 운영 실무직의 경우 승진포인트제를 운영하여 최근 삼 년간 인사고과 결과에 대한 배점을 중심으로 초기 승진을 결정한다. 다음 단계의 승격은 인사고과 결과 외에 구체적인 행동사례 면접, 삼 년간의 정성평가에 대한 포인트를 합산하여 보다 많은 승격포인트를 획득해야 승격 대상자에 들어갈 수 있다. 운영 관리직이 되기 위해서는 두 가지 경력 경로를 설정하고 있는데, 보직자 경로와 비보직 전문직 경로이다. 이를 위해 행동사례면접, 360도 피드백 점수, 과제 PT 등을 추가로 요구하며, 비보직 전문가에게는 전문성, 보직자에게는 전문성과 더불어 리더십 보유 수준을 판단한다.

C사는 사무용 기계 및 장비를 제조·판매하는 글로벌 기업의 한국 합작법인으로 경쟁력 강화 차원에서 글로벌 시스템과의 연계를 위해 인사제도의 변화를 추진하였다. 주요 변화는 역할등급과 임금체계 개편이었다. 역할등급에 따라 기본급이 결정되며 역할등급이 낮아질 경우 그에 따라 임금이 감액되고, 역할등급이 상승하는 경우 임금이 상승하는 구조로 설계하였다. 일반 사원의 경우 기존 직급체계를 준용하여 역할등급을 부여하였고, 한국 모 그룹사의 승진체계에 의해 승진 시험 합격 여부에 따라 직급이 상승하며, 직급

에 따라 임금이 결정된다. 간부사업은 역할급제도 운영원칙 및 직책 보임 여부에 의해 역할등급이 변화되고 이에 따라 기본급 수준이 결정된다. 즉 직책을 맡고 있지 않은 경우 비직책자 등급(ME)에서 본부장으로 부임하면 역할등급이 일시에 상승한다. 반대로 팀장에서 보직이 해제될 경우 역할등급은 내려갈 수 있다. 일반 사원에서 간부사원으로 승진은 그룹 승진 시험에 의해 결정되며, 직급에 맞는 역할을 부여하고 그 역할에 따라 임금수준이 결정된다.

3. 직무중심의 승진체계 도입 방안

국내 기업에서는 보상보다 관심이 높은 것이 승진이며, 이는 개인의 성장과 연관되기 때문에 한 직급에 오래 머무는 것을 쇠퇴로 여기거나 또는 퇴직하라는 암시라고 생각하는 경우가 있다. 더불어 승진을 통하여 급여가 상승하는 효과도 있다. 그래서 국내 기업에 직무중심의 승진제도가 운용되기 위해서는 먼저 직무중심의 직급체계 개선뿐만 아니라 직무중심의 인사 운영에 관한 인사 원칙을 구성원과 공유할 수 있는 공감대 형성이 우선 시행되어야 한다.

직무중심의 승진체계를 도입하기 위해서는 먼저 직무등급에 대한 명확한 정의와 심사기준, 그리고 심사 프로세스가 설정되어야 한다. 기존 승진제도가 사람중심이었다면 직무성과, 직무수행능력 그리고 직무 관련 지식 등 직무중심의 기준으로 전환이 필요한 것이다. 이를 위해 조직 내 직무와 직책 중심의 명확하고 엄격한 승진제도로의 전환이 검토되어야 하며, 조직 내 승진심사로 승진포인트제도, 직무 도전과제 발표, 직무 전문성 면접, 직무 관련 시험 등 체계적이고 지속적으로 직무중심의 승진 관리가 이루어질 수 있는 시스템화가 구비되어야 한다. 또한 구성원이 승진하기 위해서는 언제, 얼마만큼, 무엇을 보완해야 직무 전문가로서 성장할 수 있는지를 스스로 알고 준비하게 한다면 수용성은 더욱 높아질 것이다.